

## 放弃高端定位 腰斩产品售价

# 恒大冰泉是怎样将高端战略做失败的？

本报记者 陈芳

以高端矿泉水横空出世的恒大冰泉,在产品推出不到两年的时

间里,决定全面否认曾引以为傲的高端战略。近日,恒大冰泉召开新闻发布会表示,将调整所有矿泉水产品的售价,最高腰斩一半。这一

举措在业内人士看来,相当于变相承认了恒大冰泉一直追求的高端战略失败了,恒大冰泉欲以高端姿态在市场立足为何铩羽而归?

## >>> 全渠道的“伤”

恒大冰泉将自身定位于中高端矿泉水,却在所有渠道进行铺货,这一策略与其产品定位背道而驰。

## >>> 高价不等同于高端

高端需要挖掘消费者的细分需求,提供高附加值的服务,并进行一定的创新。

扛不住压力的恒大冰泉,最终踏上了降价路。9月9日,恒大冰泉在广州宣布,自即日起全面下调旗下矿泉水产品售价。其中350ML装从之前的3.8元每瓶下调至2.5元每瓶,500ML装从此前的4元每瓶下降至2.5元每瓶,1.25L装由原来的6元每瓶降低至5元每瓶,降幅最大的为4L装,直接从原价25元每瓶腰斩至12.5元每瓶。

对于此次降价,恒大冰泉给出的官方解释是,主要是为了提高消费者健康饮水品质,让利惠民。

恒大冰泉掀起全线产品降价的本质原因真的这么简单吗?为此,中国商报记者向恒大冰泉相关负责人提出了进一步采访的需求,但截至记者发稿仍没有收到回复。

不过,从恒大冰泉7月底递交的新三板上市说明书中,能窥见恒大冰泉全线产品降价的原因——该公司希望通过降价来薄利多销,并进而改善其一直亏损的现状。资料显示,2013年、2014年以及今年1月到5月,恒大冰泉的营业收入分别为3480万元、9.68亿元和2.84亿元,但为此付出的代价却是亏损额的不断扩大,分别亏损5.52亿元、28.39亿元和5.55亿元。两组数据相对比不难发现,恒大冰泉砸进去的钱远比其取得的营收要多得多。

对于连续亏损的原因,恒大冰

泉并没有避讳,强调这是为了迅速抢占市场前期投入力度较大导致的。不过,在一些人看来,此番恒大冰泉全线产品降价则间接表明恒大冰泉此前一直追求的高端战略失败了。

中投顾问食品行业研究员梁铭宣在接受中国商报记者采访时表示,恒大冰泉全线产品降价可以说是间接宣告了恒大冰泉高端战略的失败。

梁铭宣的这一观点在业内成为了一种共识。包括中国品牌研究院研究员朱丹蓬在内的多位业内人士均表示,降价这一行为本身就说明恒大冰泉的高端战略被放弃了。

据朱丹蓬观察,彼时支撑恒大冰泉走高端路线的原因,一是由于恒大自身品牌较为高端;二是恒大冰泉的水源地非常稀缺;三是从水源地到市场需要支配较高的物流成本。

而在恒大冰泉公司自身看来,他们选择以高端为突破口主要是由于,一方面,目前我国人均矿泉水消费量在世界上还处于较低水平,未来的增长空间大;另外一方面,随着我国居民消费能力的不断提高,对高端矿泉水的需求会与日俱增。

在此背景下,恒大冰泉自称为中高端矿泉水市场的引领者,产品定位于8元/L的中高端矿泉水市

场,直接绕开了与农夫山泉、华润怡宝等普通包装饮用水的竞争,准备与市场价4元/L到6元/L的景田和8元/L的昆仑山展开直面竞争。

尽管近年来包装饮用水的高端化被认为是未来的发展趋势,但恒大冰泉却放弃了在蓝海的追逐,未来准备在红海与农夫山泉、华润怡宝等众多普通包装饮用水进行厮杀。

一位不愿具名的包装饮用水行业从业者在接受中国商报记者采访时表示,虽然包装饮用水的高端化是发展趋势,但并不是每家企业都能将高端做好的。因为,高端并不等同于产品售价高,高端需要挖掘消费者的细分需求,提供高附加值的服务,并进行一定的创新。



恒大冰泉自称为中高端矿泉水市场的引领者,产品定位于8元/L的中高端矿泉水市场。 本报记者 王越/摄

矿泉水;另一方面却在所有渠道进行铺货,这一策略与其产品定位背道而驰。

确实,恒大冰泉的上市说明书显示,自2013年11月问世以来,恒大冰泉主要采取经销和直销两种模式布局市场。在经销模式方面,虽然恒大冰泉在快消行业布局的时间还不足两年,但是截至今年5月底,恒大冰泉在全国召集的经销商有1888家,覆盖了全国115.8万家销售终端。其中,传统渠道占比高达80.7%,为93.19万家,特殊渠道和商超渠道只有18.26万家和4.36万家。

从恒大冰泉的经销渠道布局上不难看出,虽然产品定位高端,但恒大冰泉绝大部分商品却在以街边店为代表的传统渠道进行销售,而这部分消费群体对定位高端的矿泉水并没有多大需求。业内人士给出了这样的分析。

同时,在直销模式方面,恒大冰泉主要服务于南方航空、海南航空、南通三建、三棵树涂料、友好科贸等集团类大型客户以及个人消费者,并通过直销系统在天猫等网络渠道上布局,这与恒大冰泉所强调的高端路线的吻合度也并不高。

从渠道布局层面看,恒大冰泉虽然知道自己要做的产品偏向中高端消费人群,但是其采取的策略却没有有效针对性,反而背离市场规律追求全渠道布局。朱丹蓬直言不讳地表示:“恒大冰泉最大的失误是把高端产品当‘大路货’去卖,这是致命的伤害。”

此外,在梁铭宣看来,恒大冰泉高端战略的失败是内外因素共同导

致的结果。从企业自身来看,作为地产公司,恒大在渠道上并不具备真正的优势;从行业角度看,高端矿泉水消费需求相对不足也造成了恒大冰泉高端战略的失败。

在一些不愿具名的包装饮用水行业从业者看来,在包装饮用水高端市场上,消费者比较愿意为依云、昆仑山等品牌买单,主要是由于这些品牌找准了消费群体,定位精确,在渠道布局上能有的放矢,并能经常与消费者互动,如昆仑山每年都会邀请消费者去水源地实地考察参观等。

虽然迫于现实恒大冰泉低下了“高贵的头”,但该公司在包装饮用水红海市场上竞争能有多大胜算目前还很难说,毕竟与华润怡宝、农夫山泉、娃哈哈等包装饮用水相比,恒大冰泉的水源地离市场太远。这意味着,同样卖一瓶水,恒大冰泉赚的钱要少得多,而这对于深陷亏损状态的恒大冰泉来说,并不是一件有利的事。

在朱丹蓬看来,掉到中低端队列后,恒大冰泉的竞争对手将成为农夫山泉、华润怡宝等品牌。而与这些品牌相比,恒大冰泉的最大优势在于水源地。但对于普通消费者而言,他们在选购矿泉水时,并不关心水源地是在长白山还是在昆仑山,他们只关心是否解渴。因此,恒大冰泉的这一惟一优势能不能发挥出来,就要打一个问号了。

而相对于恒大冰泉而言,农夫山泉、华润怡宝等竞争对手,均在包装饮用水领域发展了多年,对市场的把握、在消费者心中的地位已经根深蒂固。这意味着恒大冰泉想要“虎口”夺市场并不是一件容易的事。

## 作废声明

本公司因购销贸易业务于2015年1月至6月间,分别向不同的贸易单位(收款人)开立了商业承兑汇票62份,现贸易单位因故终止与本公司的购销贸易业务,本公司已向收款人单位催告收回票据无果,特此公告声明作废。声明作废的商业承兑汇票清单如下:

出票日	银行名称	收款单位	金额(万元)	票号	到期日	备注	出票日	银行名称	收款单位	金额(万元)	票号	到期日	备注
2015.1.22	浦发银行	中视立体影视科技股份有限公司	495.00	231030550008320150122023344275	2016.1.22	电票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	500.00	20944302#	2015.10.21	纸票
2015.1.22	浦发银行	中视立体影视科技股份有限公司	504.00	231030550008320150122023342850	2016.1.22	电票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	300.00	20944303#	2015.10.21	纸票
2015.1.19	浦发银行	江阴市宙佳物资有限公司	199.80	20944153#	2015.7.19	纸票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	300.00	20944304#	2015.10.21	纸票
2015.2.5	浦发银行	常熟市辰欣金属制管有限公司	100.00	20944160#	2015.8.4	纸票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	300.00	20944305#	2015.10.21	纸票
2015.2.6	浦发银行	天津骏傲能源有限公司	499.50	231030550008320150206023990819	2016.2.6	电票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	300.00	20944306#	2015.10.21	纸票
2015.2.12	浦发银行	连云港赫凯国际贸易有限公司	300.00	20944320#	2015.8.12	纸票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	200.00	20944307#	2015.10.21	纸票
2015.2.14	浦发银行	昆明卓恒投资有限公司	1,001.00	20944202#	2015.8.14	纸票	2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	100.00	20944308#	2015.10.21	纸票
2015.2.16	浦发银行	江南余清环境科技江阴有限公司	50.00	20944226#	2015.8.16	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	300.00	20944309#	2015.10.23	纸票
2015.2.16	浦发银行	江南余清环境科技江阴有限公司	50.00	20944227#	2015.8.16	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	300.00	20944310#	2015.10.23	纸票
2015.3.1	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944241#	2015.9.1	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	500.00	20944311#	2015.10.23	纸票
2015.3.1	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944242#	2015.9.1	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	500.00	20944313#	2015.10.23	纸票
2015.3.1	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944243#	2015.9.1	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	200.00	20944314#	2015.10.23	纸票
2015.3.1	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944244#	2015.9.1	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	200.00	20944315#	2015.10.23	纸票
2015.3.4	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944245#	2015.9.4	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	200.00	20944316#	2015.10.23	纸票
2015.3.4	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	300.00	20944247#	2015.9.4	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	100.00	20944317#	2015.10.23	纸票
2015.3.4	浦发银行	山西金锦国际贸易有限公司	100.00	20944248#	2015.9.4	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	100.00	20944318#	2015.10.23	纸票
2015.3.5	浦发银行	苏州工业园区创辉特种材料有限公司	100.00	20944250#	2015.9.5	纸票	2015.4.23	浦发银行	安徽弘毅电缆集团有限公司	100.00	20944319#	2015.10.23	纸票
2015.3.12	浦发银行	廊坊市圣厚塑料制品有限公司	300.00	20944292#	2015.9.12	纸票	2015.5.6	浦发银行	贵州省金瑞辉食品有限公司	1,000.00	20944322#	2015.11.6	纸票
2015.3.12	浦发银行	廊坊市圣厚塑料制品有限公司	200.00	20944293#	2015.9.12	纸票	2015.5.8	浦发银行	内蒙古盈达贸易有限公司	1,000.00	231030550008320150508027028293	2016.5.8	电票
2015.4.2	浦发银行	通化化工股份有限公司	1,050.00	231030550008320150402025764917	2016.4.2	电票	2015.5.14	浦发银行	苏州工业园区创辉特种材料有限公司	100.00	20944378#	2015.11.14	纸票
2015.4.2	浦发银行	通化化工股份有限公司	350.00	231030550008320150402025765112	2016.4.2	电票	2015.5.15	浦发银行	江苏正盛建设工程有限公司	300.00	20944379#	2015.11.15	纸票
2015.4.3	浦发银行	天津福顺泰混凝土有限公司	100.00	20944283#	2015.10.3	纸票	2015.5.20	浦发银行	桦南县阜山煤矿有限责任公司	800.00	20944382#	2015.11.20	纸票
2015.4.3	浦发银行	天津福顺泰混凝土有限公司	100.00	20944284#	2015.10.3	纸票	2015.5.29	浦发银行	常熟翔鹰进出口贸易有限公司	50.00	20944385#	2015.11.29	纸票
2015.4.13	浦发银行	江苏正盛建设工程有限公司	500.00	20944288#	2015.10.13	纸票	2015.5.29	浦发银行	常熟翔鹰进出口贸易有限公司	50.00	20944386#	2015.11.29	纸票
2015.4.13	浦发银行	江苏正盛建设工程有限公司	500.00	20944289#	2015.10.13	纸票	2015.5.29	浦发银行	常熟市佳南毛纺织制品有限公司	50.00	20944393#	2015.11.29	纸票
2015.4.13	浦发银行	江苏正盛建设工程有限公司	300.00	20944290#	2015.10.13	纸票	2015.5.29	浦发银行	常熟市佳南毛纺织制品有限公司	50.00	20944388#	2015.11.29	纸票
2015.4.15	浦发银行	深圳市亿同得贸易有限公司	2,000.00	231030550008320150415026080650	2016.4.15	电票	2015.5.29	浦发银行	常熟市佳南毛纺织制品有限公司	50.00	20944394#	2015.11.29	纸票
2015.4.8	浦发银行	武汉金珠高科科技发展有限公司	500.00	20944286#	2015.10.8	纸票	2015.5.29	浦发银行	常熟市佳南毛纺织制品有限公司	50.00	20944390#	2015.11.29	纸票
2015.4.8	浦发银行	武汉金珠高科科技发展有限公司	500.00	20944285#	2015.10.8	纸票	2015.6.11	浦发银行	宁波浙鑫投资管理有限公司	500.00	231030550008320150611028405342	2016.6.11	电票
2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	500.00	20944300#	2015.10.21	纸票	2015.6.11	浦发银行	宁波浙鑫投资管理有限公司	500.00	231030550008320150611028405334	2016.6.11	电票
2015.4.21	浦发银行	锦州能威石化有限公司	500.00	20944301#	2015.10.21	纸票	2015.6.3	浦发银行	湖北北京楚盛浩商贸有限公司	180.00	231030550008320150603028131325	2016.6.3	电票