

策
划
词

近日,雀巢官方对外证实,其在中国区的即饮茶产品业务已全面停止。一个全球最大食品制造商,在中国这个独特的茶饮料消费市场,现出了水土不服的烦恼。虽然进入时机正确、广告费用也不菲,但雀巢冰爽茶由于没能找准产品定位,并且与市面上同类产品同质化严重,所以导致黯然退场。该公司接连宣布放弃茶饮料、转移即饮咖啡产品线、加码含乳饮品等调整计划。在业内人士看来,经过近几年的大手笔收购后,雀巢开始给旗下经营表现不佳的业务做减法,而从种种迹象表明,继冰爽茶之后,雀巢很可能拿徐福记开刀。

雀巢抛弃冰爽茶 业务痛做减法或瞄准徐福记

雀巢冰爽茶退出中国 输在产品定位和同质化

5月初,雀巢冰爽茶被雀巢官方证实已经正式退市的消息,让中国消费者感到有点突然。

这是一款陪伴中国消费者将近 13 年的产品,事实上,它的淡出最早并不是在今年 5 月。早在 2013 年上半年,在中国不少大型超市就已经很难寻觅雀巢冰爽茶的身影。对这件事情保持最高敏感度的,就是中国的消费者。冰爽茶去哪了?因为雀巢冰爽茶定位上的失误。雀巢冰爽茶一推出市场,便跟随康师傅、统一等茶饮料市场上的领头羊走,产品严重同质化。这就是雀巢和可口可乐在茶饮料市场一直没有成功的原因。

冰爽茶的时机

“很长时间以来,走近超市摆放茶饮料的货架,最先映入眼帘的无非是康师傅、统一的红茶、绿茶和果味茶,除此之外,只能偶尔瞥见原叶茶等其他品牌的产品。”茶饮料市场观察者张由告诉记者。去年 7 月,当他为了买一瓶很久没有见到的雀巢冰爽茶跑遍周边家乐福、世纪联华、华润万家等 3 个大超市,最终依然无果。

他所看到的正是当时茶饮料市场的缩影:大部分茶饮料市场被康师傅、统一等巨头牢牢占据,巨头之间永不停歇的扩张欲望又将其余品牌所占不多的市场份额挤掉。可能正是因为满目的康师傅、统一茶类产品,以及他们之间热闹的营销战,让这款最初以“冰爽”面目惊艳市场的茶饮料在淡出的时候,并没有引起太多注意。

回到 10 多年前,冰爽茶乘中国茶饮料市场刚刚进入快速发展期的兴,让消费者见识了全球两大食品饮料界巨头专为中国消费者定制茶饮料的威力。这两大业界巨头分别是雀巢与可口可乐,2001 年,双方各出资 50%成立即饮茶合资公司“全球饮料伙伴公司”(BPW)。

茶文化在中国有几千年的历史,1993 年,中国茶饮料市场起步,当口感偏甜、风格时尚的茶饮料面市的时候,市场便给予了热情的欢迎。2001 年,中国茶饮料市场进入快速发展期。一组行业数据显示,2000 年,中国瓶装饮料产量达 554 万吨,居第一位;碳酸饮料达 420 万吨,居第二位;茶饮料 185 万吨,居第三位。但是,茶饮料是所有饮料类别中增长最快的,被称为“饮料新贵”。

雀巢和可口可乐成立 BPW 的动机很容易被理解是为了抓住这个机会,双方合作开发的冰爽茶于 2002 年面市。茶饮料相关研究者黄莹认为,最初推出冰爽茶时,它在全球其他 5 个市场已经有了近 10 年的消费基础。但是在中国,茶饮料已经进入市场细分的大时代,康师傅、统一、娃哈哈等都已经有了属于自己特色鲜明的产品。冰爽茶必须找准自己的定位,才能顺利切进个市场。

不过,当时业内给冰爽茶估计的成功率仅有 1/5。

已经进入中国市场多年的雀巢和可口可乐在操纵产品属性方面相当有经验,按照



茶饮料的消费群体分析,他们给冰爽茶的市场定位是年轻和时尚。消费者群体定位是 20-29 岁的白领和时尚青年。

面市的第一印象,冰爽茶结合了西方的基因和自身特点,推出“西式”和“冰爽”两个概念。

值得一提的是,冰爽茶 2003 年在广州面市时的场面。雀巢冰爽茶意念为装饰的洋模特从舞台的冰山造型中破冰而出,数名洋模特身着名家设计的以产品包装为图案的时装摇曳生姿,以服装秀的形式来演绎产品概念。

随后,冰爽茶还邀请了当时最具活力的年轻一代明星潘玮柏,一切都朝着最初设计的年轻、时尚的方向前进。这些展示都给当时的商贸公司留下了很深的印象,他们都期待冰爽茶真的能让炎热的夏天“一爽到底”,但是结果却并不尽如人意。

2004 年之后,中国茶饮料市场的格局依然是康师傅、统一、娃哈哈、今麦郎、达利园、天喔等,其中前两个品牌占据了市场近一半的份额。

“冰爽茶投入的时机是对的,广告投入也绝对不比前几个品牌少,营销策略大致相仿,但是一直没有做出来,这里面是有原因的。”咨询策划界人士、“集成赢销模库”创建者崔涛说。

不悟茶道

崔涛告诉记者,在可口可乐与雀巢想一起撬动中国茶饮料市场之前,他们也曾做过多次尝试。可口可乐从 1998 年起就推出过“天与地”、“岚风”、“阳光果茶”。

不过,在前《营销界》撰稿人孙朝玲看来,“天与地”来得早、去得快。这是由可口可乐推出的第一个非碳酸饮料,但是因为可口可乐在没有找到产品的目标消费人群之际推出了这款概念产品,并且忽视了中国几千年来沉淀的茶文化内涵,导致第一次尝试仅用两年多时间便草草收场。

第二次尝试是“岚风”。这是一款日本蜂

蜜茶饮料,2001 年推出,这次首先吸取了目标客户群体不明确错误,将“岚风”的目标消费群体锁定为成功的年轻女性,但因定价偏高,结果又以失败告终。

这两次尝试失败之后,雀巢冰爽茶匆忙登场。

“雀巢冰爽茶的面市相当隆重,跟以往不同的是,这次他们结合了市场上已有的茶饮料的优点,明确了消费对象,价位跟康师傅等基本持平。”崔涛说。

孙朝玲观察到的是,冰爽茶推出后,两大巨头各显神通,深挖各自的资源,进行了充分的市场调研,并进行了全球统一设计。

最初的冰爽茶是有一定的市场份额的,欧睿统计数据显,雀巢冰爽茶占有率在 2008 年达到 2.3%。

但是这可能已经是冰爽茶最好的成绩了。2008 年之后,激烈的市场竞争之下,雀巢冰爽茶市场开始下滑,至 2010 仅为 1.9%。

“我认为这依然是因为雀巢冰爽茶定位上的失误。”崔涛表示。雀巢冰爽茶一推出市场,便跟随康师傅、统一等茶饮料市场上的领头羊走,产品严重同质化。虽然其在最初的营销概念中提出过“西式”的差异化概念,但是,产品大同小异,消费者并不买账。

在雀巢冰爽茶之后,雀巢与可口可乐还推出了“茶研工坊”、“健康工坊”、“原叶”等共 7 个不同的茶饮料品牌,但都因为定价、定位不恰当等逐一失败。

“跟康师傅、统一产品相仿的,陷入产品同质化困局,跟红茶、绿茶形成差异化的,留给其的市场空间又很小,无法形成规模。”崔涛说,这就是雀巢和可口可乐在茶饮料市场一直没有成功的原因。

这个解释可能会令两个业内巨头尴尬,在全球市场中一路驰骋,偏偏驾驭不了中国市场一个茶饮料人士。

一位行业从业人士还向记者分析,其实若说雀巢与可口可乐输在了产品定位和同质化上,他们队伍中的几个巨头却恰恰赢在了这两点上。

他举例,康师傅、统一、娃哈哈、天喔等企业的产品中,都有红茶和绿茶,以及相关的延伸产品。巧妙之处在于,他们都得益于对手炒热了产品,不断扩大消费群体。在这个缝隙中,则开始比较实力,当然,康师傅和统一是始终的受益者。雀巢冰爽茶等虽有资金实力,但是在营销推广中,做得还不够精确和大众化。

“这就跟喝茶一个道理,讲究‘茶道’。总体来看,茶叶、水温、器皿大致相仿,甚至你的可能更高级一些,但是不同的人泡出来的茶的味道大多不同。”崔涛表示。

茶饮料在中国有独特的市场基础,全球性的大集团并不一定能够全面把握。

“要讲究的地方太多了,尤其是消费者的心理。”他说。

“分手”之后

可口可乐与雀巢最终以“分手”结束了



长达 10 年的共同探索。

2012 年,雀巢与可口可乐各自单飞,即饮茶合资公司“全球饮料伙伴公司”(BPW)也退出中国市场,业务范围缩小到了欧洲和加拿大。双方财产分割的结果是雀巢把雀巢冰爽茶拿回来自己做,而原叶茶则由可口可乐拿去做。

“其实原叶茶的定位是对的,原生态的定位消费者比较容易接受。”崔涛说。

雀巢冰爽茶停产之后,网上还有几家商贸公司销售雀巢冰爽茶饮料粉。相关信息显示,这款产品来自上海雀巢有限公司。销售商王先生说,雀巢冰爽茶停产,但是冰爽茶粉一直没有停产。

“味道没有冰爽茶好,但是销量还可以。”他说。

如今,摆在雀巢官方网页上的饮品只有雀巢美禄巧克力麦芽饮品。

雀巢之外,依然是激烈竞争的中国茶饮料市场。康师傅与统一互争第一的场面从来没有停止,近来康师傅的气焰更烈,新产品层出不穷,但是新品牌依然很难挤占属于巨头们的市场。

中商情报网发布的最新《2014-2018 年中国茶饮料行业市场调查及投资咨询报告》显示,目前国内茶饮料市场品牌集中化的趋势较为明显,销售排名前 10 位的茶饮料品牌的市场份额超过 96%。其中,统一、康师傅、娃哈哈、三得利、雀巢等的市场占有率达到九成左右。并且,市场上茶饮料份额最大的康师傅和统一,两个品牌占整个行业的 40%以上。

不过,茶饮料市场在中国发展 20 年,不少行业分析师认为,随着市场上饮品种类增加,整个中国茶饮料市场在最近两年的增长都在放缓。与之相对应的,是功能性饮料和复合蛋白饮料在增长。

“‘饮料新贵’走下高位,其他品类上位,这是市场规律。”崔涛说。

当然,走出茶饮料市场,雀巢在中国其他市场领域依然保持高度的兴趣。2011 年以来,雀巢先后收购银鹭、徐福记和惠氏,这个全球级食品巨头在中国的奶制品、饮用水、调味品等市场领域不断发掘着新的能量。

(孙瑞丽)



并重组,从而提高行业集中度。

健康无添加概念受关注

随着消费者要求的提高,不少饮料食品品牌纷纷打出健康牌和无添加牌。

有消费者表示,购买饮料会看配料表,选择没有香精、苹果酸和焦糖色素等添加剂的,比较健康。

业内专家认为,今年比较突出的现象是有越来越多的人开始将关注点放在饮品的健康和安全性上,甚至愿意花较高的价格购买具有纯天然性质的饮品。

“未来饮料巨头之间竞争或新进入者都会普遍采用研发新品的方式。饮料行业市场化趋势非常明显,消费者需求主导行业发展态势,因此在消费者日益注重健康的背景下,健康将成为饮料新品的主要特点,如冰糖雪梨、枇杷润肺、蜂蜜柚子等。”分析人士说。

(据《中国食品报》)

市场观察

饮料市场竞争百变 健康饮品市场扩大

2001—2014 年,13 年来,我国饮料年销量一直在以两位数递增。业内人士表示,目前饮料市场已进入诸多品牌争霸的战国时代,同时随着消费者健康意识的提高,健康类饮品的市场空间也越来越大。

年均产量增速超一成

近 10 多年,国内饮料行业呈现出平稳发展态势,年均产量增速保持在 10%—20%。2011 年,饮料制造业主营业务收入为 11774.80 亿元,是 2003 年的 5 倍多,也是 2011 年 22 个主营收入超过 10000 亿元的行业之一。

2011 年饮料行业亏损企业数量已经不足 10%,且这一数字还在逐年下降中。据中投顾问食品行业研究分析人员介绍,饮料业高速发展的原因主要在于两方面,一方面,国内经济一直处于快速发展阶段,居民对饮料的消费能力日渐增强;另一方面,饮料行业生产商致力于发展携带便捷、口味和品类多样化的饮品,来吸引消费者,进而推动行业发展。

“两乐”份额连连下降

13 年来,碳酸饮料一直是可口可乐和百

事可乐的天下,两可乐巨头的营销战,可谓你方唱罢我登场,但随着消费观念的变化,“两乐”在饮料市场整体份额不断下降。

在茶饮料市场,经过多年的市场调整,格局已经趋于成熟,统一、康师傅、娃哈哈、三得利、雀巢等品牌基本占据了市场的头头位置。

在含乳饮料市场,蒙牛酸酸乳、伊利优酸乳、光明优酪乳、娃哈哈营养快线等都做得风生水起。

凉茶饮料凭借“怕上火、喝凉茶”的定位,迅速从广东走向全国市场,同时造就加多宝、王老吉、和其正等知名品牌。

国家统计局公布的数据显示,截至 2012 年 9 月末,饮用水、碳酸饮料、茶饮料、凉茶、果汁、功能饮料分别占据了我国饮料业 25.7%、21.9%、16.4%、7.2%、22.2%和 6.6%的销量份额。

数据显示,茶饮料、凉茶、功能饮料、饮用水所占份额有所提高,尤其是凉茶行业表现突出,市场增幅同比超过 30%,远高于 10.6%的行业平均水平。而曾经饮料品类中的“老大”——碳酸饮料份额则继续前些年的低迷,呈下降趋势。

并购与扩张此起彼伏

经过多年的发展,中国饮料市场已经进入百事可乐、可口可乐、康师傅、统一、加多宝、王老吉、雀巢、娃哈哈等行业品牌企业争霸的战国时代。

中国饮料行业市场并购与联盟此起彼伏。2009 年达能和娃哈哈的收购之战轰动全国,2011 年食品巨头雀巢巨资收购银鹭,2012 年国内饮料巨头康师傅与百事可乐在内地建立战略联盟。

同时,各大饮料品牌还纷纷加大投资规模和产能扩张。2009 年娃哈哈投资上百亿元引进多条自动化生产线生产旗下饮用水、碳酸饮料、果汁等产品;2011 年百事可乐宣布未来 3 年在华投资 25 亿美元;2011 年统一计划投资 120 亿元在内地新建 17 座方便面与饮料厂;今年 4 月,凉茶巨头加多宝在广东省清远市投资 10 亿元建设的清远新厂一期正式建成投产;今年 3 月,王老吉投资 10 亿元在北京建立北方总部,形成南北双核布局,谋划全国市场。

分析人士表示,目前整个饮料行业呈现出寡头垄断的局面,新进入者想实现突破、获得成功的可能性相当小。

分析人士还认为,各大企业纷纷扩产,可能带来饮料行业产能过剩的问题,目前市场上供过于求的局面已经悄然出现。此外,竞争还将不断加剧,推动我国饮料行业的兼

雀巢业务做减法 或拿徐福记“开刀”

为应对近五年来最低迷的业绩,全球最大食品公司雀巢集团近日动作频频,尤其是在以中国为代表的新兴市场上,该公司接连宣布放弃茶饮料、转移即饮咖啡产品线、加码含乳饮品等调整计划。在业内人士看来,经过近几年的大手笔收购后,雀巢开始给旗下经营表现不佳的业务做减法,而从种种迹象表明,继冰爽茶之后,雀巢很可能拿徐福记开刀。

“作为集团公司,将表现欠佳的产品线砍掉,加码利润率贡献高的产品是理所应当的。”在中国食品商务研究院研究员朱丹蓬看来,在营收及利润增速放缓之际,雀巢集团当务之急就是要对现有业务板块做出调整。

早在 2011 年 12 月,雀巢以 17 亿美元收购了国产糖果业巨头徐福记 60%的股权,彼时,徐福记是国内糖果行业中营业额最高的企业,且拥有近 1.8 万条散装柜以及庞大的二三线渠道资源,因此业内普遍认为,在糖果业务市场上落后于卡夫、联合利华等竞争对手的雀巢,可以借助此次收购抢占市场份额并获得稳定的收入增长。但意想不到的,时隔不到三年,背靠雀巢的徐福记却出现销售疲态。雀巢方面虽未透露其具体业绩,但有知情人士透露,徐福记的销售收入已经出现了五六个点的回落。

不过,朱丹蓬认为,虽然糖果行业已经进入冬天,但巧克力、木糖醇、口香糖等品类却在保持稳步增长,因此只要能够对徐福记的业务品类进行顺应市场的调整,便能实现其业绩的回旋反弹。

种种迹象表明,徐福记已经走到了业务调整的关键期。业内人士指出,如果想要在糖果业务板块重获活力,雀巢首先应该做减法,砍掉糖果类产品中销售靠后的品牌和品类来精简产品线,然后增加巧克力、口香糖等热销产品品类。

目前国内糖果增长主要集中在两个品类,一是巧克力,另一个是木糖醇、口香糖等胶基糖,其他的传统品类比如软糖、硬糖、奶糖均出现了不同程度的衰退。比如,中国已成为箭牌公司除美国本土外的最大海外市场,而在巧克力方面以费列罗为代表的外资企业在广东、北京纷纷设厂,扩大巧克力的生产经营,AC 尼尔森的数据显示,德芙更是在 2013 年占到了全国巧克力市场 40%以上的份额。

而徐福记官网显示,其旗下产品系列包含糖果、巧克力、糕点、沙琪玛、果冻、新年糖、特色专柜、熊博士等细分品类。“包括徐福记在内的国内企业,在巧克力和胶基糖品类的发展上往往是最薄弱的。因此徐福记应该砍掉弱势品牌,加大在上述两个热门领域的资金投入。”朱丹蓬说。

当然,还要加大产品的创新。在传统型糖果市场利润微薄的背景下,糖果企业必须寻找新兴的产品或者品类来支持新一轮竞争。对此业内人士建议,雀巢如果把在外国卖得好的糖果单品融入徐福记的产品框架来进行一个创新,应该会取得较好的效果。无独有偶,雀巢大中华区公关总监何彤曾向媒体表示:“雀巢和徐福记共同建立的研发中心已经快要落成了,到时候雀巢将会全力支持徐福记的产品研发。”

业内人士判断,上述业务调整不仅契合雀巢的发展思路,也符合今年 5 月上任的大中华区新掌门人张国华的战略思维。“他的前任狄可为在任期间先后收购了徐福记、银鹭,被称为收购狂人,而狄可为的离开也表明雀巢在中国市场的收购战将告一段落,取而代之的则是对现有产品线的深耕细作,雀巢的业务板块即将迎来新的梳理和调整。”接近雀巢的人士称。

(齐琳 阿茹汗)