

農夫山泉創始人鍾睺睺辦公室的案桌上，有一尊唐吉訶德陶瓷像，這是西班牙作家塞萬提斯筆下的人物。瓷像左手持書、右手執劍，彷彿陷入了沉思。曾經有訪客善意提醒，辦公室裏不宜放劍，鍾睺睺回應稱，這柄劍要放着，因為這是他的理想之劍。

「你可以在鍾總身上同時嗅到兩種非常矛盾的氣質。」一位跟隨鍾睺睺多年的員工向記者透露道：「那就是文人的理想主義，與商人的不擇手段。」面對年初捲起的輿論風波與隨之而來的業績承壓，這位70歲的中國首富毫不意外的、再一次選擇了持劍迎戰。 大公報記者 俞晔

臨近年末，中國包裝飲用水市場一波未平，一波又起。記者近日從農夫山泉獲悉，該品牌正在籌備上市一款長白山天然礦泉水，目前已入駐部分賣場。新品回歸了農夫山泉經典的紅色瓶蓋，淨含量380毫升，促銷期間15瓶（1箱）售價18元（人民幣，下同），折算下來每瓶僅需1.2元。

「我無懼做水行業公敵」

「一瓶長白山天然礦泉水只賣1.2元，從價格上看，算得上是『不講武德』的打法了。」在中國食品產業分析師朱丹蓬看來，作為國家珍貴的水氣礦產資源，礦泉水受到了政府的嚴格管控與保護，需要持相關部門頒發的探礦許可證後方能進行開採。因此，「這種打法基本堵死了中小品牌跟進的可能性。」

曾公開宣稱「我無懼做水行業公敵」的鍾睺睺，自1996年進軍飲用水市場後，便以「另類商人」的形象到處揮劍，經常會打破一些人們長期以來認可的遊戲規則。

最為人津津樂道的是他入行舞出的第一劍：通過大量的廣告投放與新聞宣傳，向公眾傳遞了「長期飲用純淨水對健康無益」的訊息。一時間，只生產「天然水」的農夫山泉聲譽鵲起，銷量大增，由此拉開了與娃哈哈為首的純淨水企業的多年紛爭，並為二十幾年後的網暴埋下導火索。

「鍾總本來就不喜歡應酬，炮轟純淨水事件以後，他就更加獨來獨往了。」全程參與「世紀水戰」的老員工樊先生回憶道：「有一次開會，鍾總突然問我們，知不知道外界怎麼稱呼他？還沒等我們回應，他便說出兩個字：獨狼，然後頗有些得意地評價道，這個稱號他很喜欢。」

一氣之下 重推純淨水

誰也未曾料到，時隔24年，這位「獨狼」竟以迅雷不及掩耳之勢高調重回純淨水賽道。這款被業內人士看作「狙擊怡寶、娃哈哈」的農夫山泉綠瓶純淨水，以8.9元一提（12瓶）的低價迅速攻城略地。

「聽說老總給整個銷售團隊下軍令狀了。」據內部人士透露，在下達「軍令狀」的同時，鍾睺睺一改此前重視利潤審核的思路，將市場份額定為年度最關鍵的考核指標，力求站穩市場優勢地位。

密切跟進市場變化的朱丹蓬發現，綠瓶純淨水的迅速熱賣讓農夫山泉嘗到了「以價換市」的甜頭。但在近期的一場交流會上，談及重推純淨水，鍾睺睺竟然說是一氣之下的決定。

「成為首富在中國是有負面性的。」在今年8月的央視《對話》欄目中，鍾睺睺坦言，今年來遭遇的網絡風暴，某種程度上正是「首富」這個頭銜帶來的。在中期業績報告中，農夫山泉也將包裝飲用水營收的下滑，歸結於上半年遭受到的輿論攻擊——今年上半年，因為娃哈哈創始人宗慶後的離世，鍾睺睺與娃哈哈的過往被再度提及，掀起了狂風暴雨式的輿論風波。

鍾睺睺後來以一篇《我與宗老二三事》做出回應，否認了當年的第一筆創業收入來自娃哈哈，也否認了因衝貨被娃哈哈開除等說法。然而，這封回應並未平息輿論風波，反而再次成為公眾熱議的焦點：人們對「首富」的質疑，從農夫山泉挑起的「世紀水戰」開始，蔓延到了鍾睺睺兒子鍾錫子的國籍、農夫山泉旗下產品「東方樹葉」包裝上印有「日本元素」等等。

遭遇網暴 被算法裹挾

「面對所謂的網絡暴力，鍾總知道自己是被算法傳播裹挾了，此前是不屑的，但母親的驟然離世對他衝擊很大。」一位接近鍾睺睺的友人告訴記者，在輿論風波最強的那幾天，鍾家所有人都試圖瞞住老母親，「沒想到她去老年大學上課時，被幾位同學圍攻說她兒子不愛國、親日，這樣的說法強烈地刺激了參加過革命的老人家。」訃告顯示，他的母親於1947年在浙東游擊區燎原幹校參加革命。據悉，母親離世得非常突然，鍾睺睺甚至沒能見上最後一面。

八個月後的11月20日下午，在江西贛州舉行的農夫山泉媒體交流會上，被問及母親去世一事時，在商戰中殺伐果斷的鍾睺睺現場哽咽，他表示，這個問題讓自己在實在是控制不了。「（知道母親去世的）那一時間我感覺無依無靠了。」

於是，一氣之下他再次揮劍，於今年4月底重新殺回純淨水，「綠瓶有點甜、紅瓶更健康」的廣告也在一夜之間席捲了各大城市的公交站台，一時引發熱議。但他卻在贛州交流會上直言：「我仍然不希望大家去喝綠瓶純淨水，長期喝一定是沒有問題的。」他還透露，自己一直控制綠瓶水的價格，不准賣貴，為的就是告訴大家，純淨水就是不值那麼多錢。恰恰此時，主打純淨水的怡寶向港交所遞交了上市申請。

鍾睺睺的這一劍，再次讓飲用水市場陷入愈演愈烈的價格戰。硝煙瀰漫中，他又在年末把戰線擴大到了礦泉水領域，把「文人的理想主義與商人的不擇手段」演繹得入木三分。

贛州媒體交流會後不久，鍾睺睺在朋友圈寫下「我以我血薦軒輊，十年生死度身外」，同時轉載了他在2015年接受採訪時的語錄。他當時表示：如果一個企業家，不能通過產品來對社會表達他的貢獻，那要這個企業幹什麼？作為中國的企業家，我們肩負的責任是什麼？我們應當靜下心來深入研究產品，通過產品來表達我們的認知、我們的理想。

▲農夫山泉為中國包裝飲用水龍頭，2023年市佔率高達23.6%。

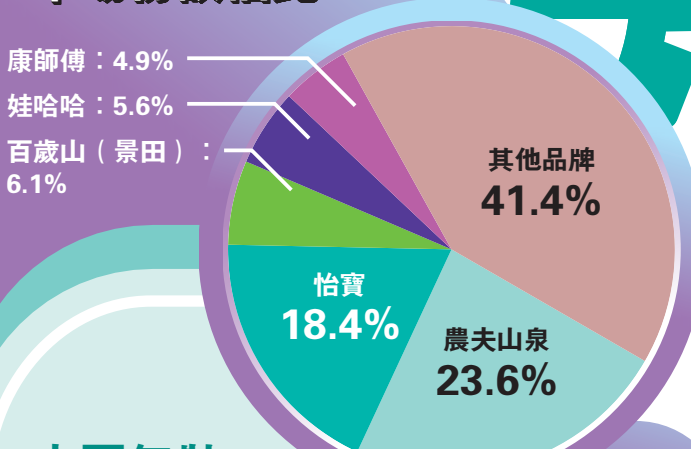


▲鍾睺睺進軍飲用水市場後，曾公開宣稱「我無懼做水行業公敵」。



中國首富的2024：一波未平 一波又起

2023年中國包裝飲用水市場份額佔比



中國包裝飲用水市場分類與主流產品

天然水
源自水井、山泉、水庫、湖泊、高山冰川或地下（泉）水等。
主流產品：紅瓶農夫山泉、巴馬鈞泉等

純淨水
源自地表、地下或公共供水系統，不含礦物質或微量元素。
主流產品：綠瓶農夫山泉、娃哈哈、怡寶、冰露等

天然礦泉水
源自地下深處自然湧出或經鑽井採集，含有特定含量的礦物質或微量元素。
主流產品：長白雪、天然雪山礦泉水、百歲山、5100西藏冰川、恒大冰泉、崑崙山等

▶中國包裝飲用水市場規模每年快速增長。

按細分市場劃分的中國包裝飲用水市場規模

	2018至2023年複合年增長率	2023至2028年(預測)複合年增長率
飲用純淨水	7.7%	8.3%
天然礦泉水	7.5%	8.0%
其他飲用水	6.1%	7.2%
合計	7.1%	7.9%

年份	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	2025*	2026*	2027*	2028*
總規模 (億元人民幣)	1527	1702	1805	1982	2057	2150	2323	2509	2707	2917	3143
飲用純淨水	833	935	998	1103	1152	1206	1308	1418	1536	1662	1798
天然礦泉水	127	142	151	166	173	182	197	213	230	248	268
其他飲用水	567	625	656	713	732	762	818	878	941	1007	1077

*預測

假「賭氣」真「營銷」

真正意圖

「我們非常克制，農夫山泉純淨水目前只做了一個規格、一個SKU（最小存貨單位）。」繼今年8月亮相央視《對話》欄目後，甚少在媒體發聲的鍾睺睺又於11月中旬在江西贛州舉辦了小型的媒體交流會。在會上，他直言推出綠瓶水是「意氣之舉」，不建議長期飲用，「口渴的時候臨時買一瓶、兩瓶都沒有問題，但整個家庭從早上到晚上長期喝一定是有問題的。」

「說實話我聽完都傻了，心裏就一個念頭——他們的PR（公關）完蛋了！」參加媒體交流會的同行向記者回憶了她當時的感受：「鍾總全程脫稿分享，表現得很隨和，讓大家隨意提問。聽到這段回應後，我們一邊興奮地錄影，一邊擔心晚點會不會收到審稿的「善意」提醒，結果什麼都沒有，就這樣讓我們把原文發出去了。」

綠瓶純淨水的橫空出世，究竟是不是首富的「賭氣」行為？不少業內人士對此表示懷疑。灼識諮詢報告顯示，2023年中國包裝飲用水市場規模為2150億元人民幣，其中，飲用純淨水佔比56.1%，是最大的細分市場。「就市場佔有率而言，怡寶是農夫山泉最大的競爭對手，在他上市的關鍵節點推出綠瓶純淨水，既能拓展自己的品類，又能從某方面降低市場對怡寶的預期。」

至於如今鍾睺睺為何不惜名譽也要表態「意氣之舉」，業內人士分析認為，他是在為年底推出的新品——長白山天然礦泉水造勢。中國銀河證券發布研報指出，長期來看，隨着家庭小型化、戶外出行場景增加、消費者水安全意識增強等因素推動，中國包裝飲用水銷量仍有較大的增長空間。與此同時，擁有水源地優勢與渠道優勢的頭部品牌更能長期穿越週期。

棄文從商 行業的「攪局者」

逸聞軼事

很少有人知道，鍾睺睺在成為中國首富前，最大的目標是創辦一份報紙。1984年，鍾睺睺考入《浙江日報》農村部，次年，他採寫的《洪孟學為啥出走？》便登上報紙的頭版頭條。在這篇通訊裏，主人公洪孟學因不滿國營單位對個人才能的限制，主動打破「鐵飯碗」加入鄉鎮企業，最終被委以重任。這樣的「另類」選擇在當時引發了強烈的社會反響。

三年後，伴隨海南經濟特區的建設熱潮，鍾睺睺做出了與洪孟學相同的決定——辭去工作，遠赴海南創辦《太平洋郵報》。在這份被譽為新中國第一份私營報紙的創刊號上，他親筆撰寫《敬告讀者》，宣告報紙「立足海南，依託沿海，面向太平洋，發行國內外」的宏願。然而，由於種種原因，鍾睺睺的新聞夢很快夭折，但這番經歷賦予他的營銷才能卻讓其受益至今。

巨頭遊戲 瓶裝水重回1元時代

價格大戰

從「綠瓶鼻祖」怡寶到「讓水回歸純粹」的娃哈哈，從「大自然的搬運工」農夫山泉到「水中貴族」百歲山……回首中國包裝飲用水市場爭鬥的三十年，各大品牌之間的「水戰」從未停歇。「如果說此前大部分品牌拚的還是水源地、生產能力、渠道網絡、運營效率等等，那麼農夫山泉綠瓶純淨水的強勢促銷，算得上是打響了價格戰的第一槍。」中國食品產業分析師朱丹蓬說。

面對農夫山泉的猛烈攻勢，怡寶、娃哈哈等品牌迅速跟進，將瓶裝水的價格直接打回了

1元（人民幣，下同）時代。在部分城市的商超中，原價15元一提（12瓶）的怡寶和娃哈哈分別將價格降至10元、10.2元。「降價後，顧客購買整提瓶裝水的需求明顯增多。」杭州聯華超市的促銷人員告訴記者：「受此影響，超市購物車的使用頻率都增加了，而此前顧客更多的是單瓶單瓶買。」

不過，硝煙瀰漫的價格戰並沒有阻擋新進玩家的湧入。9月，胖東來自營礦泉水產品正式上架銷售，單瓶淨含量360毫升，售價低至1.2元，一經上線迅速被搶空。而東方甄選更是早在6月便於APP上架了自營礦泉水產品，其中350毫升規格一箱為24瓶，日常售價39.8元，折算成單價約為1.66元/瓶；500毫升規格一箱為24瓶，日常售價47.8元，折算成單價約為1.99元/瓶。

「不是所有品牌都玩得起價格戰的，鋪天蓋地的促銷背後，是各大品牌從製造、運輸到終端鋪貨等綜合實力的比拼。」朱丹蓬坦言，長遠來看，低價瓶裝水被認為是巨頭的遊戲，沒有足夠的資金和實力支撐、沒有持續精細的運營策略，都無法長久地在市場存活。「這場『水戰』最終能打多久，就要考驗巨頭們的家底了。」



▲中國包裝飲用水市場競爭激烈，常年大打價格戰，以爭取市佔率。