



北京商报产经新闻中心订阅号

C1-C2

2018.2.27

好时在华如何摆脱销量困局

致力于将中国打造成海外最大市场的好时，距离该计划的实现又远了一步。北美最大巧克力糖果生产商好时近日发布财报显示，在国际市场整体增长的情况下，中国市场却成为拖累，业绩下滑达三成。自收购国产糖果品牌金丝猴后，好时的中国路一直走得不顺，两家公司合并后问题频发。好时如何重整旗鼓挽回销量下滑局面，备受关注。

中国营收降三成

根据好时发布的财报显示，2017年，好时全年营收为75.15亿美元，同比增长1.01%；盈利为7.83亿美元，同比增长8.74%。值得一提的是，尽管在国际业务中，好时的销售额增长11%，但除墨西哥、巴西和印度市场外，中国却成为好时国际业务中亏损最为严重的市场。2017年四季度，好时在中国市场的销售额下降高达30%。好时CEO米歇尔·巴克坦言，好时在中国地区业绩的下滑“在预料之中”。“2017年，好时优化SKU（零售的单品数量）影响到中国市场的销售额和销售量，预计这一情况在2018年也不会得到改善。”他说。

据了解，2017年好时在中国市场开始调整SKU，主要专注于国内4个省份的线下销售。但是，2017年这些市场的销售增长微乎其微。同时，2017年3月初，好时聘请亿滋前市场总监玛丽·贝丝·韦斯特担任公司首席增长官，专门负责研究消费者、分析市场、创新研发和收购兼并等事务。

好时在中国市场不仅线下销售受阻，电商渠道的销售量也并不理想。北京商报记者调查发现，以京东商城为例，好时产品的评论数量远低于德芙。在好时京东自营旗舰店中，销量最高的“好时Kisses 自享装巧克力”评论为17.69万条，而销量最高的“德芙Dove 巧克力分享碗装”的商品评论数高达34.69万条。

受经济增速放缓影响，在过去几年里，价值184亿元的中国巧克力市场备受挑战。根据英敏特发布的报告显示，2016年，中国市场人均巧克力消费仅为0.166公斤，低于巧克力消费第一市场英国的人均8.61公斤。业内人士认为，



好时销售额一览表



2014年是国内巧克力销量的分水岭。此前，国内巧克力保持着十几年的快速增长。但是，随着中产阶级的崛起和消费结构升级，目前中国巧克力市场已经出现两极化细分趋势，消费者对高档巧克力的需求将日益增强，中低端巧克力市场则出现萎缩。对于好时等企业来说，面对新消费趋势，如何加强产品力成为止跌回稳的办法之一。

金丝猴成拖累

事实上，好时在中国地区出现销量下滑，除自身产品力不足外，也与在中国收购的金丝猴发展不顺不无关系。数据显示，2016年，金丝猴仅占国内糖果1%的市场份额。而在2014年，该数字为1.7%。此前，好时方面曾表示，经过对金丝猴公允价值的初步评估发现，该企业净销售和盈利能力显著低于最初预期，并对金丝猴的商誉进行一笔高达2.808亿美元的减计。

作为好时在海外市场的一桩大手笔收购，好时收购金丝猴也是看中金丝猴在中国市场的渠道优势，同时好时在产品研发和创新层面的优势却是金丝猴等国内糖果企业所无法比拟的。尤其是当全球糖果行业正在朝着高端化趋势发展时，国产糖果企业更是显得力不从心。

行业内曾普遍看好国际品牌与国产品牌的“联姻”。业内人士认为，金丝

的金丝猴，一直以来采取跟随战略，这种方式并不能长久，虽然试错成本减少，但产品创新方面会被越拉越大。好时入主金丝猴后并未在研发上及时跟上，使得金丝猴逐渐走出国内糖果行业的一梯队。好时收购金丝猴，看中的是其在国内二三线市场和渠道的表现。但金丝猴夸大业绩，好时的整合运营又不顺畅，让这笔收购雪上加霜。

发力电商自救

好时在中国市场销量低迷，并与金丝猴磨合不畅，而近年来火热的电商渠道，已被好时视为提振销量的推手。据预测，2017年，好时中国区电商销量为15%左右。2017年，好时全面接管了旗下所有线上旗舰店的运营，进行直接管理，完成了旗舰店从线下到线上的战略转移。但是，目前好时与德芙等竞品的差距仍然不小。

2017年11月9日，好时与京东超市正式签订战略合作协议，双方在未来一年，在大数据、产品创新、精准营销等方面展开深入合作，2018年京东超市将成为好时全渠道第一大零售商。此外，好时还将联合京东开发更多新品，2018年至少推出10个创新产品在京东超市首发，为消费者带来更加丰富、更加新奇的产品体验。

好时相关负责人对北京商报记者表示，好时正在以清晰的战略进行业务转型，期待通过重新规划业务以获得可观的营收额和净利润，从而推动好时的可持续发展并恢复盈利。好时致力于在中国的长期发展，并因应市场变化调整推进经营策略，聚焦电子商务、创新研发及核心巧克力品类三大战略方向推进业务。2018年1月，好时核心单品在中国13个重点省份的市场份额增长0.3%。

中国食品产业分析师朱丹蓬认为，好时业绩下滑的原因非常多。从顶层设计来讲，好时与金丝猴的合作没有变成双赢的局面，而是成了拖后腿。好时目前遇到的问题是产品同质化进入了红海，从竞争角度来看，品牌力度及产品定位不如费列罗。电商是未来的发展方向，目前包括徐福记等糖果企业都在发力，但目前来看，这一动作的成效仍需实践检验。未来，好时在发展电商业务的同时，还需理清与金丝猴的关系，深化渠道方面的改革，这才是好时在中国市场发展的关键。

北京商报记者 钱瑜 王子扬/文
宋媛媛/制表