

销售费用居高不下 好想你 大众化转身艰难

□本报记者 任明杰

昔日以高档礼品示人的好想你枣，如今更多地以健康零食的形象出现在消费者面前。产品重新定位后的好想你公司，能否撬动休闲食品万亿市场，突破成长瓶颈，渠道的转型成为关键中的关键。

2012年，确定了由商务礼品向大众休闲食品转型后，好想你的销售渠道随之由单一的专卖店转型为专卖店、商超、电商三大渠道。不过，产品转型和渠道转型如何推进，产品和渠道又该如何匹配，转型之中的好想你仍然在仔细拿捏。更为重要的是，专卖店、商超、电商三大渠道短期内如何实现渠道隔离，避免内部竞争，长期又如何实现渠道融合，发挥协同效应，显然是对好想你更大的挑战。

2014年，好想你渠道转型进入深水期。尽管在专卖店渠道加大调整的同时，商超和电商渠道保持了高速增长，但销售费用成倍增长，好想你在2014年能否实现业绩反转，公司管理层、一线销售员工、行业分析师仍然有不同的判断。

渠道转型蜕变

“向大家推荐一种全家都能吃的健康零食——好想你枣。”从去年12月7日开始，上海市的电视、楼宇、公交、地铁等各个渠道开始被以“健康零食”为主题的好想你枣广告轰炸。广告片中的主角是好想你转型后新推出的500g、260g、60g三种规格的白色包装即食无核枣，这三款新品成为好想你渠道转型后，特别是专卖店渠道的主推产品和商超渠道的主打产品。

“上市以前，我们的竞争对手很少。那时候，公司依靠市场的自然增长，就能取得业绩的快速增长。但是，2010年，公司的主要原料采购基地新疆遭受严重自然灾害，红枣产量降低，品质下降，红枣采购成本大幅提升，产品售价也有所提高，令2011年公司营收和净利都受到不小影响。到了2012年，红枣又实现大丰收，各种专卖店纷纷出现，专卖店渠道的竞争由蓝海转为红海。这是公司转型的一个很重要的原因。”董秘石聚领告诉中国证券报记者。

中国证券记者在郑州市调研也发现，除了好想你的专卖店之外，各种品牌的红枣专卖店随处可见。在公司大本营新郑市，振兴北路与迎宾大道交叉口的一条不足一百米的路段上，更是集中了6家红枣批发店，有店主告诉记者，“我们新郑这边红枣品牌起码有几十个。”

同时，曾经帮助公司实现快速扩张和成功的上市的专卖店加盟模式本身也开始遭受成长的烦恼。西南证券指出，公司2011年之所以出现关店率提升、半数经销商不赚钱等现象，原因之一是产品品质问题及价格大幅提升，但这只是诱发因素。更主要的原因在于，公司加盟店数量急剧扩张，边际效用下降，单店盈利能力下降，对管理水平和管理能力提出了更高要求。

痛定思变，2012年上半年，好想你聘请了特劳特咨询公司对公司进行重新定位，确立了由生产主导型企业向市场主导型企业的转型，并分两路，一方面对产品进行重新定位，由商务礼品向大众休闲食品转型，另一方面由单一的专卖店渠道向专卖店、商超、电商三大渠道转型。

渠道转型成为公司能否实现产品转型乃至整个企业转型的关键中的关键。好想你自2012年10月份成立了商超部，开始启动进入商超系统，并重点开发郑州、上海、武汉、北京四个样板城市。同时，公司在2011年底就成立了电子商

务部门，2013年2月更正式成立子公司——郑州树上粮仓商贸有限公司，负责整个电商渠道的运营。

中国证券报记者先后在郑州和上海走访了10家(9家直营店1家加盟店)和15家(4家直营店1家加盟店)专卖店后发现，500g白色包装的即食无核枣一例外地摆放在了专卖店进门的显要位置。与500g白色包装的即食无核枣成为专卖店的主推产品相适应的是，眼下的好想你专卖店正由商务礼品消费为主向家庭个人消费转型。“转型后，我们专卖店的单品数量从300个十大系列减少到100个四大系列后，产品的组合也在进行优化。以前的话，礼品消费占大头，但现在家庭和个人消费的比重在逐步提升。”好想你专卖店负责人王文杰告诉中国证券报记者。

与专卖店渠道的逐步蜕变不同，商超渠道则是一个全新的好想你。由于是新开拓的渠道，在消费人群上更多针对白领女性，一开始即食无核枣系列产品便成为了商超渠道的主流。商超部总监董珺告诉中国证券报记者，与专卖店多达100个的单品数量不同，商超渠道的单品数量在10—12款(包括必选和备选产品)，而260g和60g两款即食无核枣产品更占据了商超渠道全国销售额的40%。

上海商超部分总经理侯亮介绍，在上海，这两款产品的占比更是高达60%。中国证券记者在在上海调研了15家大型卖场发现，为推广白色包装即食无核枣，好想你普遍采用了“color blocking”的陈列方式进行推广，在花花绿绿的休闲食品货架上，1.2m×2.0m的白色货架陈列十分显眼，而260g和60g两款产品占据了一半的陈列。

与商超渠道与专卖店渠道的差异相比，电商渠道与专卖店渠道的差别理论上应该更大。但中国证券报记者发现，在占据电商渠道70%销售收入的淘宝商城里，好想你主力产品是一款98元的1050g一级金枣情阿克苏枣子。淘宝搜索统计专家的统计显示，5月份，在好想你淘宝旗舰店31个单品中，1050克一级金枣情阿克苏枣子的销售量达到了25075袋，遥遥领先于其他单品。而在专卖店渠道，销量最大的也是1000g特级健康情即食枣。

从电商渠道总体的产品结构上来说，120g和500g的包装还是占据多数。与专卖店渠道30—50岁的主流消费人群相比，电商渠道的主流消费人群的年龄结构为18—39岁。“针对这个特点，我们2013年的时候在对客户人群分析的基础上进行了七维度营销，也就是把我们的客户划分为七个不同的人群，设置七个不同的人物角色，比如枣妈妈、枣美美、枣吃吃等。通过这种定位，我们把大包装进行零食化，推出的就是健康零食。”好想你电商总经理刘朝阳告诉中国证券报记者。

但是，与产品向大众化转型相比，好想你商超和电商渠道产品的价格体系却依然没有“大众化”。多位券商和基金研究员在接受中国证券记者采访时均指出了这一点。“好想你从礼品向大众休闲食品的转型是没问题的，但是，在新的渠道开拓上，特别是商超渠道，很大程度是移植了专卖店的价格体系，虽然商超渠道的定位是高端白领女士，但我觉得260g39.8元、60g9.8元这个价位还是太高了。”某上海券商食品饮料行业研究员刘刚指出，“去年好想你在上海的商超渠道促销力度非常大，260g规格的即食枣一度只卖二十多块钱，当时消费者非常多，但是，促销活动结束，260g即食枣重新回到39.8元的价位后，一下子流失了很大一批顾客。所以，在‘价’和‘量’之间，在消费人群的定位上，好想你恐怕还需要好好权衡。”

在上海商超渠道的草根调研过程中，多位促销员也告诉中国证券报记者，“很多顾客试吃过后，都觉得好吃，但一看价格，还是觉得太贵了。”

不过，长期跟踪好想你的雪球用户石城韵告诉中国证券报记者，“好想你价格高也有成本的原因在里面，比如，一斤原枣去核后就只剩八两了，这就增加了即食去核枣的成本；另一方面，好想你的枣大部分是灰枣，而其他厂家大多都用和田骏枣，灰枣的收购价格就比和田骏枣贵了一倍。”

中国品牌专家万力教授也表示，“出于打造品牌的需要，好想你要保证一个非常好的品质，它的价格不会太低，否则，它完全可以通过降低成本达到快销的目的，但这对公司的品牌和长远利益是一个巨大的伤害。”

融合与隔离困境

袋等价格不一的现象。

与线下相比，电商与线下的专卖店和商超的渠道隔离执行得要更为到位一些。不过，电商渠道却又受到了网上假货的侵蚀，甚至好想你电商成立的初衷便是为了打击网上的假货。由于网上假冒的更多的是专卖店渠道的产品，这又对线下的专卖店造成了巨大冲击。

据淘宝搜索统计专家的统计，在红枣销售的淡季5月份，假冒好想你的淘宝店铺多达446家，合计销售量435912袋，实际销售额1226.13万元。而据公司2013年年报，好想你电商渠道2013年销售收入也只有6613万元。从品种上看，好想你专卖店最为畅销的1000g特级健康情即食枣在淘宝上的假冒产品也最多，成交价多在20—30元/袋，其对专卖店的冲击可想而知。

即使在各渠道内部，特别是专卖店渠道，由于统一价格短时间内难以执行到位，渠道内部之间的竞争也是未来需要解决的一个问题。虽然公司表示专卖店渠道河南省内市场统一零售价，河南省外市场统一零售价，但是，以专卖店主推的500g即食枣为例，在上海专卖店的统一零售价为78元/袋，在北京专卖店的统一零售价则是98元/袋，可见河南省外市场统一零售价政策并没有完全执行到位。刘刚告诉中国证券报记者，“好想你的直营店能够执行统一零售价，但加盟店在统一零售价方面却不可避免地存在执行不到位的问题，在很多加盟店，实际上是可以砍价的。”

好想你董秘石聚领表示：“从短期来看，我们需要对渠道进行隔离。但从长远来看，三大渠道肯定是要融合到一块的。”

在郑州市场，虽然专卖店和商超在渠道隔离方面不甚理想，但从中国证券报记者6月中旬对郑州市10家专卖店和10家商超的调研情况来看，出现了128元/袋、164元/袋、168元/

看，两大渠道相同产品的生产日期均集中在5月底和6月初，说明在郑州这一成熟市场上，渠道的不同并没有对产品的销售造成太大影响，大包装产品在商超渠道同样销售良好。这也从另一个侧面反映出线下两大渠道融合的可能性。

“我们上海这边之所以没有上大包装的产品，一方面是由商超的特点决定的，另一方面，在上海市场，好想你还不像在郑州市场上品牌知名度有那么高，没到一样的产品在哪卖都一样的地步。但随着品牌知名度的提高和客户黏性的增强，过两年我们也会考虑上大包装的产品。”侯亮告诉中国证券报记者。

与线下的产品融合相比，好想你线上和线下融合的想象空间则更大。公司表示，2014年，公司计划实施4次O2O，分别是三八、520、中秋、双十一，现在正在进行的活动“520大胆表白爱，抢宝马MINI”，从5月初将一直持续到7月底。依托好想你500多家专卖店，开展线上线下联动，进行一场好想你品牌级营销活动，公司计划扩充电商渠道的品类，比如木本粮系列产品，重点推进江浙沪地区全面O2O的实现。

好想你遍布全国的2000多家专卖店，在网点方面具有先天的优势。在好想你对未来线下专卖店的定位中，专卖店除了体验、销售和服务功能外，很重要的一个功能便是在O2O的模式中承担配送的功能。“比如在省外市场，如果在一个城市有一个旗舰店的话，那么它就等于一个集中的终端商，客户在这里下单，然后同城快递，而且当日下单当日到达。”刘朝阳介绍。

不过，要打通线上与线下，好想你仍然有很多现实的问题需要去解决。刘朝阳表示，“要实现O2O，首先要打通后台的系统，只有后台打通了，前台才能打通。这方面我们正在做研发。”



好想你上海商超标准货架。

摄影/任明杰

业绩反转恐待明年

随着渠道转型的深入，公司2014年业绩能否实现反转，为市场所关注。2014年一季度，好想你营业收入三年来首次实现正增长，同时，在销售费用同比增长99.09%，再创历史新高的情况下，净利仅有5.14%的同比下滑。有迹象显示，好想你渠道转型的效果正在慢慢显现，好想你的业绩反转或许会超出市场预期。

由于专卖店渠道占营收比重仍然较大，公司2013年依然受到礼品市场滑坡的冲击，只是凭借商超渠道和电商渠道分别高达229.85%和128.34%的销售增长率，公司2013年营业收入依然取得了1.28%的同比增长。不过，公司销售费用同比增加了6486.83万元(2013扣非后净利6273.93万元)，加之对净利润贡献较大的专卖店占比下降，公司2013年扣非后净利同比下滑32.53%。

从2014年1—5月情况来看，礼品市场滑坡比去年有过之而无不及，好想你部分专卖店仍处于深度调整中。以好想你全国销售占比最大的专卖店郑州市黄河路店为例，今年1—5月，其销售额同比下降了45.36%。从单月情况来看，相比于去年，前5个月销售曲线也更为平滑。“现在主要是礼盒装产品很不好卖，比如说枣博士，现在卖得就较以前差多了。虽然简装卖得还不错，主推的即食枣上来之后卖得也可以，但因客单量跟礼品装差距很大，这一块现在还很难弥补礼品装下降的缺失。”店长陈蓓蕾告诉中国证券报记者。

不过，从中国证券记者在郑州调研的整体情况来看，靠近商圈的几家专卖店，比如建业路店，其1—5月份销售额与去年持平甚至略有增长，受礼品市场滑坡的影响可能并没有想象中那么大。而且，随着店面升级工作的进行，部分专卖店单店盈利能力有望在一定程度上得到提升。公司2013年年报称，截至2013年末，公司已完成升级店面近200家，升级后店面业绩提升5%—30%。王文杰告诉中国证券报记者，“我们去年升级店面的数量占总体店面的比例已经达到了10%，今年计划达到40%，明年80%。”

另外，好想你在全国重点市场的打造也取得了不错的成绩。好想你上海分公司总经理石红伟告诉中国证券报记者，“我们现在有直营店12家，加盟店11家，店面只比去年增加了1家，但1—5月份的销售额同比增长78%。而且，我们现在在很多区域还没有覆盖，下半年将继续加大市场开拓力度，新开店计划在50—60家，全年销售收入预计翻番。”

对于业绩大幅提升的原因，石红伟指出，一方面是去年12月开始投放广告后，品牌知名度得到了很大提升，客流量有了很大

的增长；另一方面，总公司从人力、物力、财力方面加大了对上海分公司的支持，“去年下半年我们搬到现在的办公地点后扩充了团队，之前，整个上海分公司就三个人，现在光业务部门就七八个人，整个上海团队有二三十个人。”

相比于专卖店，公司商超和电商渠道目前的销售占比虽然分别只有15.76%和7.66%，但却成为了公司新的增长极。

公司2013年年报显示，截至2013年底，商超渠道进入乐购、大润发、大商、世纪联华、沃尔玛、家乐福等大型国际、国内连锁KA卖场1550家，同时聚焦上海样板市场，取得了很好的业绩。报告期内，商超渠道实现销售收入13603万元，同比增长229.85%。董珺告诉中国证券报记者，今年1—5月份，商超渠道的销售额同比翻了一番。

上海市场商超渠道的增长则更为迅猛。侯亮告诉中国证券报记者，“我们是从2013年开始发力的，目前卖场、标超、便利店三个渠道已经进场了4016家店，上海的200家卖场已经全部进场，标超这一块也已经全部进场，便利店也已经进场了2300多家。仅今年1—5月份，我们的销售额便已超过了去年全年，同比增长350%。”

但是，由于商超渠道费用支出浩大，其盈利状况不甚理想，特别是好想你现在倾力打造的卖场渠道。以家乐福为例，其每家店的进场费用大约为一万元，每个标签的费用在1500元左右，同时还有返点，再加上货架费用、特殊陈列费用、人员费用、促销费用……侯亮介绍，“这样算下来，销售公司方面在卖场渠道要亏损几个点。而标超和便利店渠道由于费用较少，能盈利十多个点。但由于目前卖场渠道占了整个商超渠道销售收入的70%，所以总体算下来，销售公司方面在商超渠道仍然要亏损几个点。”

电商方面，2013年年报显示，公司相继在天猫、京东、一号店等主流B2C平台建立电商官方旗舰店，结合分销，通过双十一、聚划算、年货大街等一系列的营销活动，打造了红枣行业电商全网渠道，铸造了电商市场第一品牌。报告期内，电商渠道实现销售收入6613万元，同比增长128.34%。刘朝阳告诉中国证券报记者，“2014年1—5月，电商渠道销售收入同比增长接近100%。”同时，电商渠道未来会增加更多的坚果产品，用以吸引流量，从而扩大红枣产品的销量和盈利能力。

不过，行业分析人士不像公司这么乐观。

“总体上看，考虑到今年的销售费用仍然较大，好想你的业绩反转恐怕要推迟到明年。”刘刚表示。