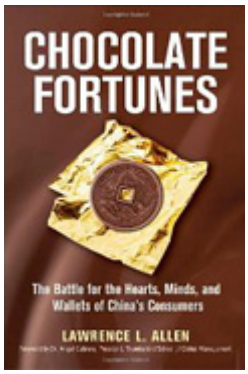
苦乐甘甜：巧克力行业五巨头如何打入中国市场

2010年08月18日



数个世纪以来，巧克力一直都是豪华奢靡、贪图享乐的象征。那强烈的感官刺激和丰富饱满、挥之不去的口感，令人联想起性与罪恶、优雅与财富、品尝禁果的快感与难得体验的欢欣。16世纪时，巧克力从美洲来到西班牙，从此在欧洲大陆生根发芽。最初，它是属于宫廷御用的饮料，制作方式是阿兹特克式的——用水冲泡后，不加糖，而是添加辣椒。但很快，巧克力就实现了“本土化”，人们在其中掺入糖、蜂蜜、香草、肉桂，最后则是牛奶。巧克力甜美、丰富和独特的口感被欧洲人升华为贵族专享文化的一部分。

自此之后，巧克力的发展紧紧跟随工业革命的步伐。18世纪，蒸汽机的发明让大量研磨可可豆成为可能，巧克力饮料迅速成为了一种广受欢迎的饮品，欧洲各地的咖啡馆里都有出售。19世纪初，通过可可压榨技术，人们将可可脂榨取出来，制成可可粉。到了19世纪中期，吉百利已经开始销售朱古力和巧克力奶油。紧接着，牛奶巧克力在1875年面世，并在巧克力成功打入大众市场的过程中发挥了决定性作用。我们今天熟知且喜爱的巧克力糖在那之后不久诞生：好时巧克力块在1900年推出，吉百利的牛奶巧克力棒在1905年推出，而好时的Kisses则于1907年推出。20世纪20年代，好时的“Mr. Goodbar”和玛氏的“Milky Way”问世，士力架、“Three Musketeers”和M&M巧克力豆也先后推出。

巧克力是一种难以琢磨、口感微妙的物质——难以驾驭，对冷热都很敏感，而且大家都知道，巧克力非常容易融化。但巧克力也是大自然所赐予的最为诱人的食物之一。正因为如此，它在数百年来曾激发了无数人的奇思妙想。从一开始，巧克力就是供王公贵族享受的贵族饮品，人们对于它的青睐无需刻意培养。在西方，巧克力在市场上随处可见。到了20世纪，巧克力的价格已经非常平民化，并得到了广泛普及，但它给人的感觉依然是非常私人、不可言喻的享受。巧克力生产商们深知这一点，并加以运用：比利时巧克力大师约瑟夫·乔普斯（Joseph Draps）在1926年发现了戈迪瓦夫人，以她赤身裸体骑在马上的形象作为宣传的戈迪瓦松露巧克力从此旺销。

时至今日，巧克力已经发展成为一个庞大的产业。国际可可组织（International Cocoa Organization）的报告显示，截止2005年，玛氏巧克力每年的全球销售额超过90亿美元，吉百利史威士公司的销售额为81亿美元，雀巢公司为70亿美元，费列罗为55亿美元，好时则为48亿美元。瑞士人每年吃掉的巧克力重达1.67亿磅——平均每人22磅。美国人每年吃掉30亿磅巧克力——平均每人12磅。不仅如此，巧克力似乎还是一种能够抵御经济衰退的产品——自2008年市场崩溃以来，巧克力在世界各地的销售量却依然一路上涨。这或许是因为在经济危机之中，巧克力能够给人以慰藉，甚至令人在幸福中暂时忘却烦恼。

巧克力大使

不过，再庞大的业务也需要不断扩展市场。新市场的开拓是无止境的。而在过去30年里，未经开发的最大市场就是中国。

30年前，中国13亿人口中的大部分人平生从未品尝过巧克力的滋味。直到今天，这一比例还是很高。但情况正在发生改变。过去30年里，中国从一个贫穷落后、固步自封的计划经济体转型为全球最具实力、最为活跃的市场经济体之一。在这个过程中，中国人也逐步成为充满热忱、眼光独到的消费者，对于新鲜的外国产品具备独特的品味。对于世界主要巧克力制造商而言，这无疑是一个巨大的商机——也是一个颇具启发性的挑战。

在名为《巧克力生意经：中国消费者的心灵、头脑与钱包争夺战》（*Chocolate Fortunes: The Battle for the Hearts, Minds, and Wallets of China's Consumers*）一书中，作者劳伦斯·L·艾伦（Lawrence L. Allen）讲述了好时、雀巢、吉百利、玛氏和费列罗如何竞相开辟中国庞大的潜在巧克力市场（并进而垄断这一领域）。作为好时和雀巢的前首席执行官，艾伦曾在中国用7年的时间将巧克力打入这一市场。结果，他和巧克力“五大巨头”都发现，这项任务原来无比复杂和艰巨。如何将巧克力推广给对其并不熟悉的中国人？如何在基础设施简陋、产品保鲜能力有限的情况下进行运输分销？到了夏季，中国绝大多数商店里都没有空调设备，此时是否还能销售巧克力？到底应该进口，还是在本土生产巧克力？

这些问题都没有现成的答案，甚至需要付出异常高昂的代价。高达百十亿的美元和千百万新涌现的巧克力爱好者都不知何去何从。“五大巨头”深知这一点，他们各出奇招，将巧克力成功引荐给了中国消费者。在《巧克力财富》一书中，艾伦详细介绍了这些策略，对于各家公司的成败都进行了公允、全面和精彩的点评。

例如，艾伦向我们介绍了意大利家族企业费列罗如何将“Nutella巧克力”引入中国，如何选取一条阻力最小的途径打入中国的市场空白。通过与一家独立的分销商结成合作伙伴，并抓住中国人喜欢赠送昂贵进口礼品的特点，费列罗成功地将锡箔纸包装的精美榛子巧克力卖给了中国消费者。作为“五大巨头”中率先在中国站稳脚跟的巧克力品牌，费列罗坚持走高价路线，塑造纯粹进口、独家销售的品牌形象，并始终保持一流的品质。费列罗的巧克力都是在意大利制造、再通过海路运往香港包装，并特别重视保持分销后产品的质量。只有新鲜的巧

克力才能进入中国商店销售，且必须在保质期到期前三个月被撤下货架。虽然受到中国山寨巧克力的困扰，但是用艾伦的话来说，费列罗依然是“全球巧克力产业派往中国的首任大使”。

在方兴未艾的中国巧克力市场中，费列罗在礼品馈赠这一领域取得了绝对的成功。与此同时，吉百利、好时、雀巢和玛氏也在纷纷开拓并试图占据难度更大、获利潜力也更大的另一个领域——个人消费者市场。每个品牌都希望将自己的巧克力与爱情紧密相连；每个品牌都投入巨资，力图将巧克力消费打造为一件极其惬意的享受和中国人生活中不可或缺的一部分。但是，他们统统遭遇到了巨大的阻碍。

例如，吉百利起初的目标是将牛奶巧克力棒卖给每一个中国人。为此，他们决定将巧克力工厂建在中国，从而无需承担从澳大利亚进口巧克力的成本。乍一看，这是一个符合逻辑、精打细算的计划。然而，吉百利不曾预料到在中国难以获得稳定、高品质的牛奶供应源；中国人不习惯喝牛奶，优质奶源极少，且距离遥远。结果可谓是灾难性的。由于不得不和产品质量控制不过关的奶商开展合作，吉百利在中国本土生产的巧克力带有浓厚的奶酪味和劣质口感。经过一番痛苦挣扎，吉百利还是决定出售这些不达标的产品。这一点我们非常能够理解。艾伦认为，如果计划更为周密一些，吉百利原本可以将工厂定位于加工进口奶粉，从而彻底避免出现这种问题。但是，“过于教条的决策机制”仅仅“关注于复制以往的成功经验，而不是面对中国的现实问题”，令吉百利产生了不切实际的期望。

在调整工厂产能以适应市场需求、以及针对中国消费者确定产品大小方面，吉百利又出现了同样的问题。吉百利高估了中国消费者愿意购买的巧克力数量，也没有意识到中国人不像西方人那样对甜食乐此不疲。中国人并不愿意一次吃掉一整块巧克力棒——对于吉百利一开始推出的重达半磅的牛奶巧克力棒，中国人也没有兴趣购买。因此，吉百利遭受了巨大的经济损失。公司内部出现问题、人事变动频繁让吉百利的业务屡屡受阻，他们用了很多年才纠正了巧克力的口感问题，并建立了其它生产模式。时至今日，这家公司仍在为当初犯下的错误买单。截止2008年，吉百利（中国）的销售仅占其全球总销量的0.5%。

雀巢奇巧一败涂地

好时和雀巢也遇到了类似的难题。起初，中国人对于好时的Kisses爱不释手，因为这种巧克力对于个人消费者来说分量足够小，箔纸包裹的样子也十分吸引人。凭借Kisses，好时在中国的最初几年里稳步扩张，不断占领各地市场。但是，由于公司管理上出现了不理智的变动，好时的成功戛然而止。2004年，好时在中国的业务彻底瘫痪。接下来的两年里，中国市场上基本上找不到好时的产品。至今，这家公司还未恢复元气。

对于雀巢而言，他们犯下了极其少见的战术错误。雀巢在中国消费者中向来以生产安全营养品而著称。因此，相对于其它巧克力行业竞争者而言，雀巢的起步优势十分明显。在这种优势之上，雀巢又砸下了大笔投资，并事先与中国分销商和零售商之间建立了极佳的合作关

系。于是，雀巢一进入中国巧克力市场，就在天津设立了工厂，意在大规模生产旗下最受各国消费者欢迎的产品——巧克力奇巧棒。然而与吉百利一样，雀巢原本希望复制以往的成功，并没有考虑到中国市场的独特性。不出所料，中国人并没有爱上奇巧。产品供大于求，雀巢损失惨重。更糟糕的是，天津工厂是专为生产奇巧而设计的，面对销售量不达标的状况，雀巢却无法生产其它替代性产品。于是，雀巢决定通过降低品质来降低成本：工厂开始使用廉价原料替代可可脂。雀巢赌博式的认为，中国消费者对于品尝巧克力没有经验，应该不会尝出其中的差别。然而，他们的猜测是错误的。这样生产出来的产品无法与雀巢竞争者投入市场的巧克力相比。2006年，雀巢对产品进行重组，推出了一系列全新的巧克力棒，使用真正的可可脂。但是，雀巢却没有对这些产品进行成功的广告宣传。如今，巧克力在中国的雀巢各类产品销售量中仅占6%的份额。

这四家企业都希望将巧克力包装成一种值得珍视、又买得起的日常消费品。而只有玛氏成功做到了这一点。作为“五大巨头”中第一个在中国设立巧克力工厂的企业，玛氏的高端品牌——德芙巧克力成为了一座里程碑，标志着玛氏将巧克力带进了中国消费者的日常生活，同时也占据了送礼市场的相当份额。玛氏最初的M&M巧克力豆销售并不成功——这种巧克力大小适中，不易融化，但在中国人看来却太过孩子气。在这之后，玛氏开始在中国生产德芙巧克力，并非常努力地确保其品质和世界其他地方相同。这种产品的价格虽高，但消费者还是能够承受得起。德芙巧克力的大小非常符合中国人的喜好，口感柔滑美妙，巧妙地笼罩着一层充满异国情调的奢华感。有了德芙在前面的铺路，不仅M&M巧克力豆成功翻身，身材小巧的巧克力棒“士力架”也广受欢迎。

截止2004年，玛氏占据了中国零售巧克力市场39%的份额，且仍在不断扩展业务：仅2005年一年，玛氏在中国的巧克力销售量就上升了59%。

在其他竞争者纷纷铩羽而归的市场上，玛氏为何能够取得成功？在艾伦看来，原因很简单，也很复杂：玛氏灵活多变，其他人墨守陈规；玛氏积极反应，其他人抗拒改变；玛氏专注于取悦和迎合消费者。玛氏非常注重开拓那些消费经济不断壮大的城市，因此逐渐做大做强，当其确定公司拥有相关资源和专业知识时，就会承担新的角色——例如处理国内的分销业务。此外，玛氏一直坚持在广告宣传和店内促销上比竞争者投入更多资金，产品品质和新鲜程度也一直保持在更高水平。

更重要的是，玛氏的管理非常严密，重视招聘有领导潜力的中国员工，并在企业内部对他们进行培训，有朝一日成为玛氏所期望的管理人才。通过这种方式，玛氏（中国）内部十分稳定，而且，玛氏能够更好地解决长期困扰其他竞争者、引起波动的空降管理层问题。

30年之前，中国的经济落后且封闭。而今天，中国的市场非常开放。大多数人都认为，如果你希望开展全球业务，就必须在中国有所作为。但是，这样做也伴随着巨大的风险：这既可能是一个赢得数十亿新客户的机遇，同时也可能是一个费时费力、代价高昂的泥潭。

在这个背景下评价《巧克力财富》这本书，可以说它是一本案例研究，为试图打入全球最大、最具潜力、利润丰厚市场之一的西方企业，提供了广泛和值得借鉴的建议。“五大巨头”的故事从不一样的角度洞悉西方产品在华进行生产销售的复杂性，既像警世故事那样能够给人以情感上的震撼，又像实用手册那样具备切实的精确意见。更为重要的是，《巧克力财富》是开展基本业务实践的入门级读本。正如艾伦所看到的那样，好时、雀巢和吉百利的错误往往与中国本身关系不大，而与各种管理问题密切相关，例如领导不力、内部斗争、没能把高品质置于优先地位。

2009年，中国的巧克力消费量急速增长18%。尽管如此，中国人所吃掉的巧克力还仅仅是西方消费者的一小部分——每年，中国的巧克力消耗量为1.46亿磅，平均每人不足2盎司。 中国潜在的巧克力市场（按主要城市人口计算）仅为1亿人，占其总人口的8%。

“五大巨头”先后来到中国的20多年后，这个国家的巧克力市场非常开放。最初将目标定为“把牛奶巧克力棒卖给每个中国人”的是吉百利公司。但如果历史真的值得我们借鉴，玛氏有朝一日才最可能说出麦当劳那样的豪言壮语：“我们的消费群体超过十亿！”

© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.