

中国区业绩持续下滑 康宝莱如何在红海中突围？

本报记者 许礼清 北京报道

不久前，康宝莱发布了截至2025年3月31日的第一季度财报。数据显示，报告期内中国区净销售额6480万美元，同比2024年一季度的7520万美元，下降13.8%；活跃经销

业绩持续下滑

公开资料显示，2001年，康宝莱产品在中国市场开始销售，第一年就实现了1700万元的业绩。

康宝莱在中国市场也曾有过“黄金时代”。官网信息显示，康宝莱自1998年在中国开设第一家工厂，目前已在中国超过250个城市获得商务部批准合规开展直销业务。

2000年，苏州工厂开始投产，生产粉状和片剂产品，并在2012年实施扩容。同年，康宝莱在长沙开设了首个全球原料基地。

公开资料显示，2001年，康宝莱产品在中国市场开始销售，第一年就实现了1700万元的业绩。2016年，康宝莱迎来了在中国区的业绩高峰，彼时，康宝莱中国区业绩高达75亿元。但到了2024年，这一数据则缩水为2.98亿美元。

在业内专家看来，康宝莱业绩持续下滑，与行业环境及自身的产品线、品牌形象都有关系。

品牌专家、瞻胜传播创始合伙人庞瑞表示：“康宝莱这种老牌直销品牌，进入中国市场已经很久了，作为一个外资营养品的品牌形象，在95后、00后消费群体中，想要始终保持比较洋气、时尚的形象很难，这也影响了它在新兴消费者心中的品牌吸引力。”

“从产品结构来讲，康宝莱目前主要的产品线包括体重管理系列、目标营养系列、运动营养系列和海外购，说得简单一点，就是低脂低糖辅助减重的产品、补能产品和海外直购的产品，但在新的市场环境中，这些产品线都是红海。海外直购产品线，在现在铺天盖地的网购面前，

商数量连续三个季度环比下滑。

实际上，康宝莱在中国市场的业绩已经连续多年下滑，2024年销售额为2.98亿美元，同比下滑9.1%。彼时，中国市场也是康宝莱下滑幅度最大的市场。而在2023年，康宝莱在中国市场的销售收入



康宝莱在中国市场的业绩已经连续多年下滑。

也没有明显的优势。”庞瑞表示。

而在商务部中国世界贸易组织研究会营商环境研究专委会主任胡远江看来，康宝莱在中国区业绩下滑，也与职业经理人团队的频繁切换有关。

记者注意到，2007年起，李延亮开始掌舵康宝莱中国区业务，在2016年带领康宝莱中国创下了75亿元的业绩高峰；2017年李延亮突然被解职，由研发背景的郑群怡接任。短暂过渡后，2018年，郭木上任康宝莱中国区总裁。其间，康宝莱曾短暂提振业绩，但此后受行业整顿、疫情冲击及直销模式争议等影响，康宝莱在中国市场的业绩持续下滑。

2024年1月，康宝莱任命北亚区域负责人蔡孟红为中国区总经理。蔡孟红拥有24年康宝莱任职经历，曾负责中国台湾及北亚市场管理，财务背景突出。

胡远江表示，职业经理人团队频繁切换，会导致基层管理者，如区域分公司、二级分公司的市场资源也随

下滑幅度为16.3%。

此前，康宝莱宣布任命蔡孟红担任中国区总经理，全面负责康宝莱中国市场的战略规划、业务发展和销售运营。而此前掌权5年之久的康宝莱中国区总裁、全球高级副总裁郭木离职。彼时就有声音认为，换帅事



视觉中国/图

之迁移。同时，这对公司战略执行的连贯性，也带来了非常大的挑战。

此外，胡远江还向记者提到公司与经销商的关系问题。“近几年，公司和中国经销商的一些纠纷没有能够及时处理到位，加上现在又是网络时代，一些负面信息的释放对其品牌形象的影响比较明显，这也有可能引发经销商和公司之间出现信任危机，进而导致经销商流失。实际上，对于中国经销商的管理也是本土化的一种体现。”胡远江说。

正如胡远江所说，公开信息显示，2024年，服务康宝莱18年的经销商杨某因被公司指控“低价销售”违规，账户遭冻结且被拖欠3.38万元劳务费，引发其通过视频公开讨薪。杨某否认违规，称康宝莱未出示证据却要求其提供客户隐私信息自证清白。

这种信任危机还体现在外界对康宝莱模式的审视上。根据《中国科技投资》报道，2021年，康宝莱推出了奶茶店新模式，但据康宝莱服务提供商透露，康宝莱奶茶店

宜就是由于业绩的影响。

对于未来在中国市场的发展规划，《中国经营报》记者联系康宝莱中国方面采访，康宝莱方面回应称：“关于比较具体的未来规划以及新近收购的后续应用落地等情况，有更多信息时我们会对外发布。”



视觉中国/图

的盈利模式并不在于单杯盈利，“赚钱的大头”来自于复制分店，复制分店意味着需要发展新人成为康宝莱的经销商，随着分店增多，不同层级的开店者可以得到三代以内下线或者无限代的康宝莱产品进货额提成。这种模式也让公司不断陷入涉嫌传销的争议。

公开数据显示，康宝莱2025年一季度中国区净销售额6480万美元，同比2024年一季度的7520万美元，下降了13.8%；新经销商数量同比下降了23%。据悉，中国区活跃经销商数量也出现了连续三个季度的环比下滑，自2024年三季度开始到2025年一季度的这三个季度，分别出现了5%、8%和13%的连续下滑。

不过，记者注意到，公司开启了以健康、产品使用、个人发展和业务基础为中心的经销商参与计划，其中包括由新首席执行官斯蒂芬·格拉齐亚尼(Stephan Graziani)亲自领导的持续培训和问责制计划。目前，该计划已经扩展到中国市场。

如何突破“适应性危机”？

从行业角度来看，传统保健品企业和新兴药物双重挤压康宝莱的生存空间。

目前，中国保健品市场正在发生变化，消费者对科学性与安全性的需求正在升级，监管趋严倒逼行业规范，以及直销模式在数字化时代也出现了适应性危机。

实际上，康宝莱的销售模式此前也受到过争议。例如，2017年，康宝莱形成了以俱乐部为中心的区域直销，鼓励各地销售人员开设俱乐部，并授权俱乐部开展有关康宝莱的营销活动，以销售人员召集亲友来到俱乐部接受产品信息，进而促成产品销售。但这些俱乐部并不从属于康宝莱。

2018年，康宝莱因违法直销被河南省郑州市二七区工商质监局查处，罚没金额573万元。

而当前从行业角度来看，传统保健品企业和新兴药物双重挤压康宝莱的生存空间。司美格鲁肽GLP-1受体激动剂“减肥针”凭借快速见效的临床优势，抢占市场份额；同时，国内代餐品牌如WonderLab、fit8等通过电商渠道崛起，分流消费者。

实际上，康宝莱也在发力电商渠道。蔡孟红此前在接受媒体采访时就提到，康宝莱中国区成立了康宝莱全球首个数字化办公室、首个数字化商学院、首个上线业务中台，致力于提高业务运营效率并赋能营销人员更高效服务顾客，实现线上线下全深度融合。

此外，康宝莱也在着重发力AI领域，并且推出“虚拟助理”，协同营销伙伴展业，通过在智能穿戴设备、人机协同、旅程式数据赋能、大数据模型和人工智能等领域深耕，进一步深化技术赋能。

庞瑞提到，如果康宝莱能够和AI技术、大数据包括现在的直播技术更好结合，对品牌的年轻化和升级，会有很大的助力。“但

显然，康宝莱与新生品牌相比，在这方面仍有差距。如抖音账号，我看了康宝莱的抖音官方账号，只有十几万粉丝。”记者注意到，WonderLab有多个账号，官方旗舰店粉丝数量超过80万，汤臣倍健官方旗舰店粉丝数量同样超过80万。

尽管近几年康宝莱在中国市场的业绩表现并不理想，但仍要承认其是体重管理赛道的先行者。而随着2025年“体重管理年”活动的实施，也给康宝莱带来了新的发展机遇。

“体重管理年，对整个行业都是一个战略利好，为体重管理细分赛道带来了基于政策的信任教育，在这种情况下，消费觉醒能够快速形成一个市场。如果康宝莱能够在消费者教育和产品创新、服务创新上，进行一定升级，可能会迎来业绩的拐点。”胡远江认为。

但胡远江同时提到，在面对新的机遇时，康宝莱应当“扬长补短”。消费者对康宝莱的认知，可能都是来自直销行业的认知，但对于企业的纵深以及在全球健康领域的地位，基本上了解得并不多。“这样很容易形成一个封闭的内循环体系，就是在经销商内部循环，很难破圈。因此，康宝莱应该将其在全球地位更好地在中国消费者面前展示。此谓扬长。”

“而补短，则是需要加强康宝莱内部管理层的稳定，以及针对中国市场的本土化战略。对于康宝莱来讲，中国区的第一责任人已经确定，接下来在重构中国区的本土化战略方面，应该有更加精准的设计，从人才管理到产品规划，再到IP形象的建设，应该按照‘中西合璧’的规则来进一步规划和升级。”胡远江表示。

资本老将黎辉接棒郭谨一 或加速推动瑞幸重返纳斯达克

本报记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日，瑞幸咖啡(以下简称“瑞幸”)宣布了一项重要的高管人事变动。瑞幸最大股东大钲资本董事长兼首席执行官黎辉接替郭谨一担任董事长，后者转任公司首席执行官及董事。

黎辉是站在瑞幸背后的关键人物，此次从幕后走向台前引发关注。中国食品产业分析师朱丹蓬向《中国经营报》表示：“鉴于瑞幸目前的整体体量、利润水平已具备较强实力，且供应链体系趋于完善，重返纳斯达克主板成为必然选择，而黎辉拥有丰富的资本运作和战略规划经验，或可加快推动瑞幸重返主板进程。”

针对此次换帅及何时重返主板的考量，瑞幸方面表示不予置评。在多位受访专家看来，此次高层变动利于优化公司治理结构，提升决策效率和战略执行力。郭谨一可能会专注于日常运营和执行层面的工作，而黎辉则可能更多地参与战略决策、资本运作和外部关系的维护。

然而，当前海外市场呈现复杂多变格局，这为瑞幸重返主板及海外扩张带来不确定性；与此同时，国内现制饮品市场竞争格局日益白热化，黎辉与郭谨一能否形成高效协同，推动瑞幸进一步发展，仍待时间检验。

新董事长接棒

这是瑞幸第二次迎来董事长更迭。第一次发生在2020年公司财务造假风波之际，创始人陆正耀出局后，郭谨一临危受命担任董事长，此次则是第二次。

朱丹蓬认为，此次管理层调整显示瑞幸已完成阶段性目标，或正着手推进资本市场布局。郭谨一在瑞幸发展低谷期承担运营重任并取得显著成效，因此继续担任首席执行官负责日常运营；而黎辉将主要负责资本市场运作。

之所以能接任董事长一职，是因为黎辉及其创立的大钲资本作为瑞幸的主要股东，在公司发展过程中发挥了重要作用。

资料显示，黎辉创立的大钲资本是瑞幸早期股东，在瑞幸赴美上

面临多重挑战

瑞幸得以重回增长快车道的同时，国内咖啡市场也步入快速扩容阶段。Manner、M Stand、NOWWA挪瓦咖啡和Tims等品牌在资本加持下加速开店。由陆正耀创立的库迪咖啡此前曾宣布3年开出5万家门店的目标，将继续坚持9.9元价格策略至少3年。

为维持市场份额，郭谨一近日表示：“目前没有提价计划，将继续保持有竞争力的价格策略，以巩固并扩大市场份额。”但是，摆在瑞幸面前的是，目前咖啡生豆价格相较去年有大幅提升，且仍处在历史高位水平。尽管瑞幸已和巴西签订长期咖啡豆采购协议，但据郭谨一透露，咖啡生豆价格的上涨将在今年下半年对公司财务数据造成一定影响，导致下半年毛利

承压。

与此同时，市场格局正在发生深刻变化。郭谨一在2024年业绩说明会上指出，随着多家茶饮企业陆续上市，现制饮品行业的竞争将进一步加剧，瑞幸的市场渗透率优势可能遭受挑战，将持续加大品牌和营销投入。在一线城市咖啡门店趋于饱和的情况下，瑞幸未来的扩张重点将转向三线及以下城市。

灼识咨询的报告印证了这一判断：预计到2028年，三线及以下城市现制茶饮市场规模将达到2379亿元，年复合增长率为26.4%，占全国市场的51.5%。

值得注意的是，下沉市场的争夺战已经打响。星巴克最新财报显示，其在中国门店总数已达

等项目的上市，契合瑞幸下一阶段规划。市场曾多次传出瑞幸将上市的消息。2022年，据相关媒体报道，瑞幸正在研究在美国重新上市的计划，还有自媒体报道瑞幸考虑在港交所重新上市，但都被瑞幸否认。

直至去年10月，郭谨一仍表示：“公司目前仍以业务发展为主，对于重返主板、恢复主板上市地位没有明确的时间表。”但随着业绩持续优化和规模不断扩大，瑞幸已经具备进一步重返主板市场的基础。“从此次换帅的战略调整来看，资本市场的规划与拓展或将成为瑞幸未来发展的重点方向。”朱丹蓬认为。

近日瑞幸披露的2025年一季

7758家，覆盖超1000个县级市场。2024财年，星巴克新进入了166个县级市场，其中一半的新开门店位于三线及以下城市，创下历史新高。与此同时，库迪咖啡、蜜雪冰城旗下的幸运咖之类的主打平价策略的品牌，也在快速抢占下沉市场的优质点位。

快消行业营销专家于润洁表示，当前低线城市市场的竞争更注重规模扩张而非短期盈利，各品牌都在争相布局县级和重点乡镇市场。很多低线城市和县城市场只有一两个黄金地段的商场，争夺关键点位很重要。在新市场开拓阶段，价格战和线下推广仍然是有效的竞争手段。

面对国内市场的激烈竞争，瑞幸正在加快国际化步伐。截至最

度财报显示，公司当季实现营收88.65亿元，同比增长41.2%；净利润达5.25亿元，较去年同期亏损0.8亿元实现大幅改善。

这与卸任的董事长郭谨一任内的战略转型密不可分。2020年临危受命后，郭谨一迅速叫停激进扩张策略，转向精细化运营：一方面通过关停亏损门店、聚焦核心市场优化成本结构，另一方面凭借生椰拿铁及其他爆款产品提升毛利率。在治理层面，他推动独立董事制度引入、内审部门建立，完成1.8亿美元美国诉讼和解与债务重组，为瑞幸卸下了历史包袱。他还主导重构了公司使命价值观与利益分配机制等。这些系统性改革最终推动瑞幸从生死边缘重回增长轨道。

新季度，其海外门店总数达到65家，包括新加坡的57家自营门店和马来西亚的8家加盟门店。为支撑海内外扩张，瑞幸在供应链方面进行了战略性布局：在印尼邦盖群岛启动“生豆岛”项目，计划未来5年采购100万吨椰子；与巴西签订了24万吨咖啡豆采购协议，并在江苏昆山建成年产能3万吨的烘焙基地。

尽管如此，海外市场仍存在诸多挑战。据红餐网报道，在马来西亚市场，门店数第一的咖啡品牌为ZUS Coffee。该品牌在马来西亚拥有近600家门店，且优势的门店位置基本被ZUS Coffee品牌抢占。在新加坡市场，瑞幸门店皆为自营模式，但新加坡比国内租金和人力成本高昂，星展银行研报曾提

事实上，瑞幸一直没有放弃恢复美国主板上市地位。自2020年从纳斯达克停牌退市后，瑞幸一直在美国的粉单市场进行场外交易，为后续转板留下机会。一位消费领域的投资人表示：“粉单市场流动性远低于主板市场。若能重返主板，企业融资渠道将进一步拓宽，有利于其降低融资成本。”

盘古智库高级研究员江瀚指出，回归纳斯达克主板需要满足一系列硬性指标，包括但不限于财务条件、股票交易条件、公司治理结构及遵守相关法规的要求等。瑞幸可能全部或部分满足这些条件，但公司还需重建投资者对它的信任，向投资者展示一个透明、健康、可持续发展的商业模式。

及新加坡餐饮业平均回本周期为12-24个月。

江瀚分析指出，瑞幸在海外市场拓展中应当重点关注三个方面：一是强化产品与服务的差异化竞争优势；二是通过数字化与智能化应用提升运营效率和用户体验；三是加强品牌建设与市场推广，结合当地文化特色和节庆活动开展精准营销，持续提升品牌影响力。

“不同国家和地区的市场环境、消费者习惯、法律法规等存在较大差异，瑞幸需要审慎评估和稳步推进国际化战略。不过，新任董事长黎辉丰富的国际投资经验将成为重要助力，能够为瑞幸提供专业的战略指导，协助制定符合不同市场特点的拓展方案。”江瀚进一步表示。