



尝遍“百草”“想你”如初

翟昕、豆妍妍、吴俊霞

案例摘要：2016年，好想你健康食品股份有限公司以9.6亿元的对价取得互联网休闲零食品牌杭州郝姆斯食品有限公司100%股权，牵手百草味推进电商销售，并将产品范围由红枣拓展至各品类休闲食品领域。2020年，好想你以约50亿元向百事饮料（香港）有限公司转让郝姆斯全部股权，回归并聚焦红枣+食药同源产品业务。但在经历了与百草味的合与分之后，好想你的红枣业务也发生了相应的改变。收购和出售背后的原因有哪些，对好想你产生了何种影响？出售后好想你又将如何发展？

建议将本案例用于运营管理、项目管理、企业并购等课程的教学，帮助学员了解企业建立和调整产品线的考虑因素，并展示通过收购和出售调整业务所涉及的决策问题。

关键词：好想你、百草味、产品线、收购、出售

引言

相传远古时期，黄帝狩猎于初秋时节，迷失方位，饥渴间，忽见怪树一棵，干中大，枝茂，果丰。众人皆不敢食，黄帝举剑打之，果落，众臣取食，皆曰好吃，黄帝亦食，大呼妙，持剑画始创枣字。

本案例由北京大学光华管理学院翟昕副教授、北京大学光华管理学院EMBA豆妍妍、北京大学管理案例研究中心研究员吴俊霞根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

枣树以其历史悠久、原产我国、国外稀有等特质成为我国最具代表性的民族果树之一。红枣是我国第一大干果和五大优势经济林之一，全世界近99%的枣产量和近100%的枣产品国际贸易集中在我国。

1992年，在全国拥有古枣树最多的枣乡新郑，好想你健康食品股份有限公司（简称“好想你”或“公司”）的前身新郑县奥星食品厂成立，从事红枣产品的研发、生产和销售。经过近20年的发展，公司成功于2011年在深交所中小板上市。

上市后的好想你积极布局电商渠道，2011 年底开始从事电商业务，2012 年正式成立电商部门。随后几年，公司的电商业务得到了较好的提升，逐渐成为专卖之外的又一重要渠道。这让管理层意识到发展电商渠道是大有前景的，也为后续筹划并购电商零食品牌埋下了种子。

2016 年，公司以 9.6 亿元的对价成功取得杭州郝姆斯食品有限公司（简称“郝姆斯”或“百草味”）100%股权，牵手百草味全面推进电商销售，并将产品范围拓展至各品类休闲食品领域。在经过四年的快速发展后，2020 年，好想你以约 50 亿元向百事饮料（香港）有限公司（简称“百事公司”）转让了郝姆斯 100%股权，回归并聚焦红枣+食药同源相关业务。但在经历了与百草味的合与分之后，好想你的红枣业务也发生了相应的改变。

好想你收购百草味被称为国内零食电商并购第一案，出售百草味也成为资本市场的热议话题。收购和出售背后的原因有哪些，对好想你产生了何种影响？

一、公司基本情况

从 1992 年加工红枣的一个小食品厂起步，好想在变革、创新中逐渐发展成为中国红枣行业的龙头企业、唯一一家上市公司，并引领红枣行业发展壮大（公司的发展历程见附录一）。目前，公司主要从事“红枣+食药同源”等健康食品的研发、生产和销售，下属 15 家全资子公司、2 家控股子公司，建立了电商、专卖、商超、出口、流通等全渠道销售网络，覆盖线上线下，自建原料种植基地 2,000 余亩，在河南新郑（2 个）、河北沧州、新疆哈密、新疆阿克苏建立了五大生产加工基地，设立了红枣行业唯一的国家级企业技术中心，并成立了全国红枣行业首个院士工作站——好想你“陈坚院士工作站”。

经过多年的品牌积淀和发展，好想你改变了中国红枣的品质、把红枣带入了品牌时代、打造了中国红枣上市第一股、助推了红枣品类期货上市、实现了一二三产业融合发展、助力农民增收和乡村振兴、塑造了一张河南的靓丽名片、建立了红枣行业国家级企业技术中心及制定了红枣三项国家标准。

二、收购百草味

（一）行业背景

1、国家产业政策支持互联网电子商务迅猛发展

2012 年至 2015 年期间，国家相继推出了多项政策以促进电子商务的发展。2015 年 4 月，商务部印发《2015 年电子商务工作要点》的通知，提出“主动适应经济发展新常态，落

实‘互联网+’行动计划，全面推进以互联网为核心的信息技术在商品流通和对外贸易领域的应用，发挥电子商务拓市场、促消费、带就业、稳增长的重要作用，促进经济转型升级和大众创业、万众创新，构建统一开放、竞争有序的电子商务市场体系”；2015年5月，国务院印发《关于大力发展电子商务，加快培育经济新动力的意见》，全面涵盖降低准入、税收优惠、便利投融资、物流建设、线上/线下 O2O、农村电商、互联网金融、跨境电商、供应链 C2B、信用体系、质量监督等领域，目标是到 2020 年建立起辐射全球的电商大市场，成为经济增长新动力。大力发展电子商务已经成为国家战略。

实体门店与网络平台相结合的 O2O 商业模式展现出广阔的发展前景，传统连锁零售企业迫切需要转变经营理念，进行经营模式的创新和业态改革，进而挖掘新的增长点，实现网上网下销售渠道的融合。

2、休闲零食行业整体规模增长，网购渗透率逐步提升

休闲零食属于快消品，其市场容量由人口基数和人均消费能力共同培育。首先，截至 2014 年末我国人口总数达 13.68 亿人，人口自然增长率维持在 5%左右。其次，2011 年至 2014 年我国收入年均复合增长率超过 10%，居民个人收入增长推动了休闲零食消费支出。在前述背景下，伴随休闲零食产品创新及升级、休闲零食市场渗透率增加等因素共同推动，中国休闲零食行业保持持续增长态势。根据 Frost Sullivan 的数据，自 2009 年至 2014 年间，休闲零食市场规模从 2009 年的 1,917 亿元增长至 2014 年的 3,482 亿元，年均复合增长率达到 12.7%。

与此同时，网络购物依靠配送快捷、购买方便、价格便宜等优势日益成为消费者重要的消费方式，网购渗透率逐步提升，根据 2015 年阿里研究院及波士顿咨询发布的《中国消费趋势报告》，2015 年至 2020 年，中国线上零售市场规模年均复合增长率预计达到 20%，到 2020 年，网络购物渗透率将在 2014 年 11%的基础上进一步增长到 22%。电子商务渠道销售日益成为休闲食品行业快速增长的重要拉动力量。

(二)收购前公司的业务情况及发展需求

依靠在红枣行业的耕耘，截至 2015 年末，好想你在全国各地设立了 17 家销售子公司，拥有 1,200 余家专卖店，在全国各大省份及主要市场进入乐购、大润发、世纪联华、沃尔玛、家乐福等大型国际、国内连锁卖场，进入商超 KA 门店 2,200 多家，上海、武汉、郑州商超 KA 系统渠道覆盖率已达到 90%以上，建立了全国的线下销售渠道。