

### 準備進入中國市場的前車之鑒

100多年前，紐約證券交易所創立時掛牌的上市公司，目前碩果僅存的是GE。但是，看一看現在的GE與發明家愛迪生創立的GE，業務範圍毫無共同之處。除了公司名稱沒變，幾乎什麼都變了。

現在的企業家都在談要做百年企業，GE就是百年企業的典範。GE之所以能夠成為百年企業，就在於它在每次環境變化的關鍵時刻重鑄金身，把握了變化的方向感。

康師傅憑什麼從成功走向成功  
臺灣魏氏四兄弟1988年到大陸創業時，做過他們熟悉的食用油，也推出過「康萊蛋酥卷」，這些產品都因為太超前而失敗，差點讓魏氏兄弟血本無歸。直到一次出差時，魏應行發現一同搭車的人對他從臺灣帶來的方便麵十分好奇，經常有人圍觀甚至詢問何處可以買到。魏應行敏銳地捕捉到了這個市場的巨大需求，把握了創業的方向。

康師傅第一戰為什麼成功？  
產品突破、廣告突破，這是20世紀80年代末、90年代初成功企業的典型操作模式，也是營銷的主流方向。康師傅進入方便麵行業，一開始就把握了主流方向。

當時內地的方便麵市場呈現兩極化：一極是國內廠家生產的廉價面，幾毛錢一袋，但質量很差；另一極是進口面，質量很好，但價格貴，五六元錢一碗，普通大陸人根本消費不起。於是決定生產這種方便麵，如果有一種方便麵物美價廉，一定很有市場。於是決定生產這種方便麵，並給準備投產的方便麵起了一個響亮的名字——「康師傅」。

名稱起好了，產品檔次也定下來了，接下來就是確定口味了。怎樣開發符合內地人口味的方便麵呢？康師傅經過上萬次的口味測試和調查發

現：內地人口味偏重，而且比較偏愛牛肉，於是決定把「紅燒牛肉麵」作為主打產品。考慮到內地消費者的消費能力，最後把售價定在1.98元人民幣。

與此同時，康師傅的廣告宣傳也全面鋪開。1992年，當國內企業還沒有很強的廣告意識，康師傅的年廣告支出就達到了3000萬元。當時大陸的電視廣告費用相當便宜，在中央電視臺黃金時段插播廣告只需500元人民幣。為了將一句「好味道是吃出來的」的廣告詞鋪滿大江南北，康師傅在上個世紀90年代中後期，每年的廣告投入從不低於1億元。康師傅認為「廣告就像朋友，你不打招呼，人家就把你淡忘了」。

包裝漂亮、廣告兇猛，康師傅一經推出便立即打響，並掀起一陣搶購狂潮。康師傅公司門口甚至一度出現批發商排長隊、一麻袋一麻袋訂貨的罕見場面。在市場的推動下，康師傅的生產規模迅速膨脹，在幾經失敗之後，魏應行終於第一次嘗到了投資內地的甜頭。

康師傅第二戰為什麼成功？  
1997年，亞洲金融危機後，中國從短缺經濟快速過渡到過剩經濟。市場突變，幾乎讓所有的企業慌了手腳。這是考驗企業適應能力的最好時機，因為只有在「逆境」頑強生存下去的企業才具備永續經營的資格。康師傅在此時做了一個重大決策，果斷地砍掉省級「大戶」，市場重心下移至地市，以地市為營銷的起點，受控經銷商設到縣。康師傅是第一批做出市場重心下移決策的企業，而第一批企業都冒著極大的風險。因為傳統「大戶」要砍掉，地市級市場網絡還沒有充分建立起來，如果出現銜接問題，企業就可能崩盤。

市場重心下沉，砍掉大戶。這是

# 臺灣康師傅大陸成功之道

1997年後的主流營銷方向，康師傅幾乎是在第一時間再次把握了營銷的方向。

康師傅第三戰為什麼成功？  
從2000年開始，康師傅又開始了第二輪通路創新。這次不僅將通路下沉至縣級市場，而且圍繞終端實現了通路精耕。為此，康師傅3年時間內在通路上投入了4000萬美元。

現在康師傅在中國大陸分東南西北中5大片區，已有300多個營業點，近5000家經銷商，55萬個銷售點，139個倉庫。

此外，康師傅把全國劃為1500個小區域，每一個區域由業務員負責，要求每一個業務員每天拜訪80個零售點，瞭解他們的銷售情況、需求狀況，並及時對他們的要求做出反饋。

為了對通路精耕提供支持，康師傅對生產佈局做出規劃，直徑500公里內要有一個方便麵生產基地，把運費控制在銷售價格的5%以內，由此實現新鮮度、銷售價與成本的最佳組合。

在方便麵產品結構上，康師傅從高階起步，向中端延伸，再向低階延伸，形成了通吃的格局。

在品牌延伸上，康師傅逐步向小食品（雪餅）、飲料等領域延伸，也取得了不俗的業績。

企業的適應比做大做強更重要

盧泰宏先生曾經說，中國企業界和學術界曾經熱烈討論「先做大還是先做強」的命題。其實，對中國市場而言，更重要的命題是「對中國環境是否適應」。「大」或「強」在中國市場中都不足以決定其成敗或市場壽命，而只有適應程度或適應程度的高低才決定其公司的命運。如可口可樂、寶潔、大華、通用、安利等都是適應中國內地程度高的公司，而微軟、跨國廣告公司都是適應中國內地

程度不高的公司；內地TCL、華為、娃哈哈、雙匯、網易、步步高、夏新等是適應程度高的公司，而紅酒業、銀行業以及春都、樂華等是適應度不高的公司。

中國營銷界有一個不良風氣，即總結模式。每冒出一個成功企業，就開始總結其成功的模式。而模式被總結出來之日，就是已經過時之日。有了模式，營銷工作就變得簡單化了，即不斷複製模式，全然不管營銷環境是否已經變化，以及模式成功的基礎是否仍然存在。臺灣燦坤集團CEO吳燦坤曾說：「應當承認，15年來燦坤在大陸市場做得很不成功，總共虧了2000多萬美元。在拓展中國內地市場的過程中，燦坤最大的失誤就是：沒有「到什麼山唱什麼歌」！」

到什麼山唱什麼歌。這其實是很簡單的道理，似乎不需要花這麼大的代價，似乎不需要熬到吳先生這個年齡才能悟出來。可是，只要心裏有了模式，就一定不會到什麼山唱什麼歌。論在臺灣的影響力，統一遠甚於康師傅，但統一硬是把臺灣最暢銷的產品拿到中國內地賣，而康師傅卻搞「萬人大品嘗」。個中緣由，就是統一在進中國內地前已經有了模式，而康師傅沒有。盧先生的話確實夠精闢，企業首次成功，可能不需要模式；企業永續成功，恰恰應該沒有固定的模式，或者說應該具備應變模式。

2004年9月17日，德國《金融時報》發表題為《喜慶參半的前景》的文章，提出「中國本土企業競爭力強於外企」這一驚人結論。這個結論不僅讓我驚喜並自豪，也讓我深思：外企攜巨大的資源優勢，並且往往有「十年內不賺錢」的中國戰略，中國本土企業憑什麼競爭力強於外企？我胸中只有一個答案：中國的市場環境迥異於西方國家，中國本土企業有更

強的市場適應性。這給我們很大啟示：規模和資源遠不如外企的中國本土企業，依賴對市場的高度適應性就取得了強於外企的競爭力，可見，適應能力就是企業的生存能力。

康師傅的成功過程已經是公眾信息，本文之所以不厭其煩地再次梳理一遍，就是想理清在每次環境發生質變的轉折關頭，康師傅是否把握了營銷的主流方向，是否對環境有高度適應性。

逼近持續成功  
對任何企業做這樣的判斷都要冒極大的風險，即使對GE也是如此，更何況康師傅只有20多年的歷史。但我們希望通過對持續成功企業的研究，發現他們從成功走向成功的基因，而不是經驗。我認為，在企業永續經營方面，康師傅確實是一個傑出的範例。

第一，康師傅是適應市場變化程度極高的企業，幾乎每次市場環境的重大變化，康師傅都率先做出反應。康師傅在營銷變革期的市場動作，幾乎已經成為快速消費品行業的風向標。

第二，康師傅成功地進行了品牌延伸，拓寬了業務層面，顯示它在核心產業飽和時向其他產業延伸的能力極強，因為永續經營的企業絕不會隨著產業的飽和而停止增長，更不會隨著產業的消亡而消失。

第三，康師傅已經進入系統營銷階段，它已經不再依靠單項因素競爭。不同數量級的競爭對手已經無法模仿它。中國企業的成功遵循著這樣的邏輯：創業企業的成功，通常擅長運作單一營銷要素取得市場突破，甚至可以以把單一營銷要素發揮至極致；企業的持續成功，則依賴系統營銷要素，沒有明顯的破綻。

弱勢企業脫穎而出，通常帶有強烈的個性。弱勢企業由於不具備全面競

爭優勢，因此，只有張揚個性，發揮優勢。比如，絲寶之所以能夠在強勢競爭者寶潔的陰影下突圍，就是因為把終端銷售做到極致，發揮了個性優勢。納愛斯之所以能夠在銷售總量上超越寶潔，也是因為在低端產品和農村市場做到了極致。

如果我們把脫穎而出的企業稱為單項冠軍，則最後的勝利者一定是全能冠軍。如同攻城戰一樣，攻城成功只需要突破一點即可，守城成功則需要萬無一失。絲寶雖然把終端銷售做到了極致，但這只能保證它們脫穎而出，並不能保證它們能夠善終。為什麼在重慶奧妮、山西奇強、武漢絲寶、浙江納愛斯的輪番衝擊之下，甚至在某個階段還遭風雨飄搖，毅然屹立不倒，而其他企業卻只風光一時，就因為其他企業只是單項冠軍，而寶潔是全能冠軍。

脫穎而出的競爭思維與永續經營的競爭思維完全不同。可惜，中國大多數本土企業陶醉於脫穎而出的成功喜悅之中，以為還是「靠這兩把刷子」同樣能夠永續經營。

第四，康師傅已經非常成熟，既不像一些剛出道的企業那樣有股「誰也不服」的勁頭，也沒有些小有成功的企業那樣有股「天下英雄，舍我其誰」的氣概。康師傅雖然是快速消費品行業的領頭羊，但它並不是一個特別張揚的企業。內斂，可能是成熟的一種表現。因此，中國企業在前一段時間陷入了一場是細節決定成敗或者是戰略決定成敗的爭論時，康師傅在快銷品營銷界的持續成功，無疑說明了這一問題。

## 發揮商會橋樑作用促進美中經濟繁榮 美中企業家商會會長孫文鐵專訪



【本報記者鐘大為】和「美中企業家商會」的孫文鐵會長電話約好，下午四點在工業市的一家「Starbucks Coffee」會面。孫會長如約前來。這是一個溫文儒雅的商人，早在80年代初期就移民美國，在美國20多年的生活，不但沒有磨掉他身上中國文化的薰陶，在中美文化的結合下更具有一種魅力。如今他的事業蒸蒸日上，在橙縣爾灣不僅有自己從事賓館配套產品，醫療用品的公司，在中國大陸的寧波也有自己的電子技術公司，他同時還兼任美國國會議員亞裔委員會的顧問和中國多個開發區的經濟顧問。

starbucks coffee 的環境有點嘈雜，但氣氛很好，很適合人們近距離交流。我們的話題從「美中企業家商會」談起。這個獨立的沒有任何政治背景的無黨派商業組織成立於2005年，是美中兩國的一些商業精英和企業家組成的團體，其目的是為了促進

美中兩國經濟的繁榮，透過會員間的互動力量，拓展兩國之間的貿易通道。其會員既有來自美國本土的白手起家的成功企業家，也有名列世界500強企業的管理者，例如美國加鋁，美國富國銀行，美國滙豐銀行等。會員從事的行業廣泛地分佈在醫療、勞保、礦產資源、環保、水處理、紡織、醫藥、航運、家私和工業製造等眾多領域。我大概計算了一下，從2005年商會創辦至2007年，商會共組織了大小近50項各類活動，其中包括2006年4月27日，孫文鐵會長親赴華盛頓特區，參加由布希總統在白金宮主持的胡錦濤主席盛大歡迎儀式。商會與美中兩國政府都建立了良好互動關係，這對會員企業能起到非常積極的幫助。例如商會會員美國加鋁經商會安排到中國考察，之前加鋁對中國做了詳細調研，最後加鋁CEO親赴中國考察，決定在天津開發區投資20億美金興建鋁廠。美國加鋁(Alcan Inc)是世界500強企業，其有色金屬貿易量對全世界期貨市場都有舉足輕重作用，2007年其營業收入308億美元，有88,000名職員分佈于世界60多個國家。商會還幫助中國吉

林省、安徽省、河南省、浙江省等地成功舉辦了招商活動。

在談到目前不景氣的美國經濟時，孫會長認為這對於企業而言不是好事，但從另一個角度講也有有益的一面，至少在今年總統大選時，參選人都不會再在伊拉克問題上糾纏不休而會將焦點轉移至民生和經濟議題。相對於美國經濟的不景氣，孫會長認為雖然中國也會受到影響，但由於中國目前經濟體系已經完整，國內市場有較強的內需動力，加上2008北京奧運和2010上海世界博覽會將帶來的刺激效應，中國經濟不會受到美國經濟太大拖累。對於兩國間巨大的貿易逆差，孫會長認為解決的途徑只有協商，貿易戰和設限都不會有利於問題的解決。對於在美華企，孫會長建議在美華企應積極融入當地社會，加強公司內部管理，無論在品牌建設，銷售渠道和市場覆蓋，以及品質控制上都應遵循美國商業的遊戲規則。至於如何評價一個企業在美國是否做的成功，他認為主要看其公司內部管理機制是否健康，而不是看其有多少贏利。

我們的交談進行的非常順利，孫會長非常謙和，他對剛創辦的「中華商報」也給與了中肯的評價，認為這對於在美華企而言是件好事，對於華商之間溝通信息，交流商家經驗，加強美中兩地企業家之間的聯繫會起到解決的效應，他還決定將商報推薦給商會120多家會員企業，真正發揮商報作為企業家知心朋友的作用。

編者按：  
直銷作為營銷領域中最年輕的一族，如今已經被社會廣泛的接納和認同，並受到各國的普遍重視。美國95%的人使用和接受直銷，美國巨富前500名有20%是通過直銷實現。美國輝聯多年世界直銷冠軍，其市場份額近300億美元。當今更多的華商躋身於此行業，為直銷平添了光彩。本報自發表連載關於直銷文章以來，受到各界的好評。本報作為華商的知音和號角理應為他們口誦和服務。在這裏特別請到加州矽谷加州大學商學院教授為我們開辦此專欄，以饗大家。本期介紹美國直銷市場的趨勢

### 美國成熟的直銷市場能否倍增？

美國是現代直銷的發源地，不論公司、品牌、制度，美國直銷公司一直是世界直銷的領航角色。

自安利兩位創辦人開創直銷事業五十餘年以來，美國本土直銷市場已經擁有295.5億美元，也擴大到1300萬人。

值得注意的是，從十年的發展軌跡來看，美國直銷市場不論在直銷商人數或產業產值兩個項目上面，都呈現倍增的現象。

美國直銷總產值由1994年的160.5億穩定成長到2003年295.5億，成長幅度近80%；而直銷商的總人數則由630萬人成長到1千330萬人，成長了111%。

美國市場的十年經驗，正足以說明直銷通路的樂觀前景，不只開發中國市場是直銷必爭之地，成熟市場其實也是遍地黃金。

不過，美國直銷市場這幾年來也出現了一些相當明顯的變化，其中有三個數字特別值得一提。

第一，純消費者數量增加，大概有30%參與直銷的人，抱持著享受折扣，信賴產品、獲得贈品的單純消費心態。

第二，把直銷當作副業的比率增高，總計有36%的人試圖透過直銷模式賺取一份額外收入，但是他們並沒有全職投入的計劃。

第三，相較過去，參與直銷的美國人已不在那麼熱中於投資大量的時間在直銷活動上面。

這三個相互牽動的因素，顯示著美國直銷生態逐漸由致富掛帥、創業導向走向創業、副業、消費三分天下的結構。

這個趨勢則說明瞭成熟的市場中，與其透過過度招兵買馬，不如建立品牌價值、產品特色及服務品質三者做為最核心的競爭力。

此外，美國直銷市場還有一個重要的指標就是，其實單純以健康為訴求的商品，在整體市場中僅占15.3%，其比率遠低於家庭日用品(32%)、美容保養裝飾(30%)，這個現象與臺灣直銷界把大部分精力擺在健康市場上面有很大的差異。

換句話說，除了保健產品之外，美容保養品、日用品在臺灣為基礎放射出去的市場，其實還有很大的市場深度，重要的是如何透過品牌與專業說服消費者放棄兩三百元的鍋子而採用八百元的鍋子。

最後則是美國直銷商(含消費者)的性別年齡與教育程度的分析，就性別而言，美國參與直銷事業的人口中，有高達79.9%為女性，這個特色充分詮釋了為什麼家庭日用品、美容保養品及珠寶類產品占總產值的62%，也一定程度說明瞭為什麼有66%的直銷參與人口抱持單純消費或賺外快的心態。

就年齡而言，美國直銷參與人口的主力分佈在35—54歲，占54%；18—34歲則為第二主力，占23%，這兩個年齡區塊則顯示，活力一直是直銷活動中相當重要的條件。相對於這個條件，高齡族群(65歲以上)的參與者比率就相當低，只有8%。

就教育程度而言，美國直銷人口中，有67%為大專以上的教育程度，加上24%高中程度者，則中、高等教育程度者占91%，顯然教育程度較高者，越能夠接受透過直銷模式進行消費、賺取外快或者實現夢想。

綜合美國直銷市場的趨勢，除了說明全球最成熟的市場在十年內還可以在參加者與營業額雙雙倍增之外；另外一個明顯的變化是，消費與賺外快的觀念抬頭。而消費群與副業群在比率上的增加，則是平均每週進行直銷活動時數的遞減，這種不再用全部精力經營直銷事業的趨勢，似乎也值得臺灣界做為一個重要的參考指標。

# 直銷制勝法典秘笈



David Lin (林)  
802 E Mission Rd., San Gabriel, CA 91776

## 25年專業經驗 專業,誠信,負責 倉庫租售

電話: (626) 252-4248  
傳真: (626) 285-8081

## 地產專家 你想到美國賺大錢嗎? 具有23年經驗的地產專家 讓你美夢成真,馬到成功!

# 626-277-7168

1300 E Main St. # 201, Alhambra, CA, 91801



林亞伯  
Abraham Lin  
1300 E Main St. # 201, Alhambra, CA, 91801