

# 麦肯模式： 康统“零和竞争”下的思考

■ 本报记者 陈青松

因钓鱼岛引发的抵制事件延伸到食品行业。

自9月份以来,有关方便面巨头康师傅是日资企业、伪民族品牌、强烈抵制康师傅的言论在各大网络、论坛、QQ群以及微博大量复制、传播。受此影响,康师傅销售受挫、股价低迷。

对此,康师傅直指事件的幕后黑手为统一集团,而统一则称自己也被对手扣上日资企业的帽子,遭遇对手的抵制策划。

实际上,康师傅和统一这两家方便面“巨头”可谓冤家对头,一直争斗不休,仅今年春季以来,两大企业之间便曝出“排统门”、“抵制门”,现在再一次走到舆论前台。

## 7500 个销售点受“伤害”

康师傅新闻发言人陈功儒在接受《中国企业报》记者采访时表示,“在这轮抵制潮中,据不完全统计,康师傅大概有7500个销售点受到伤害。”

据了解,康师傅已将抵制事件的幕后推手锁定为竞争对手统一。

康师傅方面表示,康师傅一直是民族品牌,也从来没有回避过有日资参股,目前最大股东为顶新(开曼岛)控股有限公司,其次是日本三洋食品株式会社,分别占股33.27%和33.18%。

陈功儒表示,统一宣扬康师傅的日资背景并不违背事实,但他们说这件事情的动机是错的。策划这件事情的人非常有城府,居心叵测。

《中国企业报》记者就此事向统一求证,统一集团公关部一名工作人员表示,作为知名方便面企业,统一绝对没有幕后操作此事。

事实上,据了解,作为国内方便面行业的两家龙头企业,双方一直互不相让、缠斗不休,大有置双方于死地的架势。

早在今年5月初,就有爆料者称康师傅自今年开始实施“排统计划”,通过一系列手段包括不惜血本



王利博制图

铺货、抬高货架费、买断经营等,一举端掉统一4万个销售点。

对此,康师傅方面自然予以否认,表示并没有“排统”。

湖南一家知名方便面企业北方区域总经理在接受《中国企业报》记者采访时表示,“双方之所以连续发生这么大的事情,根本原因在于目前方便面行业的不景气的发展现状。”

尚普咨询食品行业报告显示,自2008年开始,方便面行业增速突然下降。之后连续几年,均呈现连续下滑的态势。2010年方便面的总产量为501亿包,销售额超过497亿元,产量基本恢复到了2007年的水平,产值增长了12%,但其利润却有所下跌。方便面行业的发展形势不容乐观。

康师傅年报显示,2011年其方便面营业额增长22.54%至35.92亿美元,但毛利率下滑1.59%至27.24%。

有分析认为,从2007年开始,方便面市场已从早期开疆拓土、跑马圈地阶段,进入到“零和竞争”阶段。残酷竞争下,任何一个品牌销量的

快速增长,必然以其它品牌销量的急剧下滑为代价。在行业不景气的形势下,再这样争斗下去,对方便面行业发展极为不利,行业经不起大的折腾。

## 效仿麦肯差异化竞争

今年以来,市场不振的方便面市场处于多事之秋。从年初开始,“排统门”、“酸价门”、“致癌门”、“抵制门”此起彼伏。近日,又爆出韩国农心集团6款方便面产品涉嫌致癌。一再发生的负面新闻沉重打击着这个行业。

中投顾问食品行业研究员向健军向记者表示,恶性竞争是市场发展到了现阶段才出现的,已经成为市场竞争的一种常态,企业间出现恶性竞争减缓了该行业产品创新的速度,不利于行业健康、有序地发展。

“市场化条件下行业竞争不可避免,但康师傅和统一并非要斗个你死我活不可。双方在同一个市场,斗则两败,和则两胜。恶性竞争只能玉石俱损。”聂经理对《中国企业报》记

者说。

聂经理分析说,麦当劳和肯德基是各行业龙头企业之间学习的榜样。这两家国际化的企业由开始的竞争关系慢慢走向战略协作,“现在在中国市场,几乎没有麦当劳的地方就有肯德基,反之如此,可以说形影不离。但没有听说双方在抵制甚至搞垮对方,双方从不打价格战,给人的印象是一种合作非斗争的关系。”

聂经理还举例说,之前王老吉和加多宝发生了多起恶性竞争事件,双方甚至发生了流血冲突,这都值得康师傅和统一思考。竞争还是应该回到理性上来。

“对于比较成熟且面临市场瓶颈的行业来说,最好的手段是创新产品、走差异化竞争路线,为对方创造发展空间,为自己赢得市场机遇。像麦当劳和肯德基,虽然同是洋快餐,但麦当劳以年轻人为主要目标市场,肯德基则以家庭成员为主要诉求对象。‘肯德基炸鸡,麦当劳汉堡’成为各自的拳头产品。此外,肯德基推出豆浆、油条、烧饼,试图更加本土化。而麦当劳则一直坚持汉堡、薯条、麦乐鸡等主力品种。”聂经理说。

# “骄纵”洋品牌背后的监管瓶颈

放弃对跨国公司的迷信和宽容,是管理好它的第一步。

■ 本报记者 李岷

一双售价高达1299元的耐克双气垫篮球鞋,在消费者付出比国外高500多元的价格后,发现只是一个有气垫的产品。基于虚假广告的认定,近日,耐克公司被处以487万元的罚款。据了解,这是迄今为止中国工商部门针对跨国公司发出的一记鲜见的“重拳”。

事实上,跨国公司在产品的质量、服务等方面对中国消费者实施双重标准的事件一直存在,但不知为什么,不管舆论掀起多大的惊涛骇浪,许多事件最终不是大事化小就是不了了之,真正让中国消费者眼眉吐气的不多。

## 曾是耐克最大的制鞋基地

“这次处罚的金额同国外相比虽然不算很高,但在国内也是破天荒的一个大数额。”北京市德鸿律师事务所律师朱正良律师接受《中国企业报》记者采访时说,这次监管执法究竟能产生多大作用,对将来会产生什么影响,是人们需要思考的问题。

这一事件,一年之后,北京工商局才针对耐克的误导性广告开出罚单。有人猜测,时隔一年,北京工商局终于下定决心向这家来头不小的洋

品牌出拳,看来是经过是相当谨慎的权衡和考量的。

业内人士表示,监管部门的谨慎也许有不得已的苦衷。中国曾经是耐克最大的制鞋基地,2001年生产了耐克40%的鞋,生产量在世界各国排名第一。近年来,中国受到来自越南等国的强有力竞争。2010年,越南超过中国,生产量占耐克总产量的37%,中国退居第二,占34%。从优化投资环境的角度而言,面对耐克这样的投资商,监管部门在执法时可能不得不有所顾忌。

这些年,洋品牌在中国搞“双重标准”的行为屡见不鲜。

自2009年以来,强生产品在各国被召回25次,但这些召回基本不涉及中国;丰田汽车多次召回产品,但每次中国大陆都成真空区;哈根达斯冰激凌在国内拥有“贵族”身份,单球价格超过30元,而在国外,一斤仅50元……

国外品牌在中国实施“双重标准”时越来越得心应手。

很多人为此追问,以人性化管理、规范经营为标榜,并在全球范围推广品牌的跨国公司,他们在自己国家时一言一行都绝对合乎法律,以“守法楷模”自居,为什么一到中国言行就大相径庭,处处暴露出资本的血腥与霸道?

对此,人们试图做出各种合理的解释:中国法律法规不健全,洋品牌违法成本过低,起不到震慑作用。执法领域中选择性执法明滋暗长,一些洋品牌借助于并不透明的渠道,能轻松搞定执法者;洋品牌进入中国,隐形成本加大,不得不拉高价格……凡此种种,虽说不无道理,但都只是特殊性的表层解释,更深层次的原因等待着人们探究。

## 洋品牌的“恃宠而骄”

在耐克事件发生的第二天,有人就在微博上替耐克叫屈;对于著名跨国公司的执法固然是必要的,但更重要的是管好企业!大概没人否认,著名跨国公司的质量控制比国内企业要严格得多,他们自己的内部约束比中国企业的内部约束也严格得多。所以,因为产品质量和欺诈消费等问题损害中国消费者利益的更多是我们自己的企业!但遗憾的是,不管出于什么样的原因,我们执法中的一个痼疾——选择性执法,往往针对的是跨国公司。这就某一个具体案件来说或许没错,但从全局来说,最终的结果却是恶化了总体的法制环境。

实际上,这种洋品牌“碰不得”的提法由来已久。早在5月份,外交部相关专家就撰写“警惕狭隘的民族主

义”一文。文中所列的“狭隘的民族主义”第三条就是盲目排斥跨国公司。专家在文中表示,“中国的大发展,与跨国公司落户中国密切相关。它们带来先进的理念、技术和管理方式,促进中国大发展”、“跨国公司是推动全球化的重要载体,能够从全球范围内优化对生产要素的配置,无疑有极大的优越性。毋庸置疑,跨国公司代表先进生产力。今天,我们不是也正在发展自己的跨国公司吗?排斥跨国公司,吃亏的是自己。”

也许,监管部门对跨国公司宽容和息事宁人的态度我们可以从中找到根源。有人感慨,国人对跨国公司本质的认识已经走入误区。过度的崇拜、过多的信任、过重的礼遇,让中国的监管者变得不自信起来,体现在日常管理中,会使监管部门或多或少存在这样的思维定式:这些跨国公司,管理上怎么着都比国内企业规范,还能出什么大事?从世界大处着想,得饶人处且饶人吧。

针对洋品牌的“恃宠而骄”,有人直言,资本本是逐利而居,不受节制的资本必然要露出狰狞面目。无视法律规则牟取高额利润,这个本质的存在与企业是否为跨国企业无关,与它具有多少品牌文化的宣传无关。

放弃对跨国公司的迷信和宽容,是管理好它的第一步。

## 智库



### 稻盛和夫 领导者首先需无私

(日航董事长)

“无私”是大大小小一切组织的领导人的首要条件。上至国家下至企业,任何组织,哪怕一个非盈利的学术机构,领导人是否“无私”,往往决定了组织的死活、企业的盛衰,乃至国家的兴亡。这是超越时代、超越国界、超越组织规模的普遍真理。在企业里,领导人的公正无私就是调动员工积极性的最大动力。

### 茅于軾 企业家首先要学会花钱

(天则经济研究所理事长)

企业家的任务就是创造财富,就是赚钱,大家都认为赚钱很难,有一千本书讨论怎么赚钱。但是赚钱的目的是什么呢?是花钱吗?没有一本书是讲怎么花钱的。其实花钱不是个很容易的事,花天酒地的花钱毫无意义,首先赚钱,赚完钱怎么花?要把钱花得对自己有好处,对社会有好处。

### 吴晓波 大部分企业处于亚健康状态

(浙江大学管理学院院长)

相当一部分企业处在一种亚健康,特别是中国的商业环境,企业家的精神原动力释放出很大的能量,但是创业环境是一个比较大的瓶颈,完善市场化和公平竞争机制是下一步发展我们迫切需要解决的问题。企业创业的劲头很强烈,但企业面临创新管理人才的挑战,如何解决这些问题,所以企业家本身精神、境界上需要一种提升。

### 袁岳 企业赋予话语权收获人才

(零点研究咨询集团董事长)

让新一代人才有机会在他们不熟悉或者初次面对的事情上有话语权,尝试性地思考、准备、规划与参与,让大家有更多的角色转变的压力与机会感,并且及时地肯定与鼓励来自新一代人才的哪怕微小的贡献,当同样的文化与要求用新一代人才自己的语言表达出来的时候,企业空间中会出现微妙的文化主体的扩展。

### 赵斌 加强平台的深度营销

(昌荣市场与媒体研究中心副总经理)

未来的电视媒体发展,必须加强平台品牌的深度营销。以电视媒体为主导的跨媒体联动形式将会加快发展速度。以电视为核心充分利用其他屏幕的出现进行增容,扩大传统电视内容的价值和核心导向,使传播的边际效应获得更完善的发挥。谁能实现无缝隙的立体整合传播,谁就能占据领先优势,划地为王。

### 王吉万 企业文化的本质是向善

(亨达集团董事长、创始人)

在中国,参与公益事业的企业很多,但真正将公益事业作为一项长期事业的却少见。如果将公益事业当成了一项任务,企业文化将永远不会达到向善,要做到这一点,需要将向善当成一种理念,更需要企业在经营等各个环节强化向善的理念,营造员工向善的工作氛围,这时,企业领导者的领头作用就显得尤为重要。

### 雷家骧 创业的本质是创新

(清华大学经济管理学院教授)

每当谈论创业,不少人会自觉不自觉地谈到创新。我们认为,创业的本质是创新,甚至在某些时候,一些创新唯有以创业的形式来实施才可能实现。因此,创业便是创新的实现方式之一。在某些时候,如果没有创业,就不可能有后续一轮又一轮的创新。乔布斯有不少创新,但如果没有Apple公司的建立,也就不可能有Apple公司后续的一系列创新。