



满足多元化口味的中国消费者： 康师傅首席执行官韦俊贤访谈 录（含视频）



教育经历：台湾大学电机工程学士、芝加哥大学布斯商学院工商管理学硕士

职业亮点：

2015 年 1 月担任康师傅控股有限公司首席执行官，此前一直负责该公司的食品业务。

曾负责拜尔斯道夫(Beiersdorf Aktiengesellschaft)亚洲区业务，推动该集团中国业务显著增长。

曾担任 CVC Capital 高级顾问和雅芳化妆品亚太区总裁。

他在宝洁亚洲区和美国区先后担任多个高级管理职位，包括出任宝洁大中华区美容护理和健康业务总经理，负责潘婷品牌的开发等。

引言：

在中国，方便面给人们带来的惊喜，很少有速食产品能与之匹敌。放入面块、酱汁、调味料和脱水蔬菜，再注入开水，一份简单完美的快餐就完成了。企业为了提高经济利益，也在不断开发新口味以迎合消费者的味蕾。

虽然中国方便面市场规模达到数十亿美元，但整个行业却因消费模式转变而面临压力，包括外卖应用程序的流行，旅行交通工具提速，减少了人们在旅途中吃方便面的机会。世界方便面协会的数据显示，中国消费者 2017 年共吃掉 390 亿包方便面，但过去一两年销量却普遍下滑，市场领导者康师傅因此须重新思考产品策略。

在首席执行官韦俊贤的领导下，康师傅（Kang Shi Fu，曾用英文名 Master Kong）对速食方便面进行了产品升级，以此迎合中国消费者对优质产品日益增长的需求。

该公司还巧妙地提升了自己在中国迅速壮大的中产阶层中的品牌知名度。它不仅在 2015 年 6 月成为 NBA 中国独家赞助商，还与星巴克和百事等跨国品牌拥有长期合作关系。

在与麦肯锡全球资深董事合伙人 Daniel Zipser 博士和 Udo Kopka 博士的对话中，韦俊贤分享了康师傅为了满足中国消费者日益多样化和本土化的口味，保持自身领导地位所做的种种努力，以及在这过程中又是如何与本土和跨国公司开展竞争的。

Daniel：身为康师傅首席执行官，您看到过去几年中国消费者口味发生了哪些变化？这对康师傅的业务产生了哪些影响？

韦俊贤：我们通常很看重中国市场的规模，但它也是全世界最挑剔的市场。我经常告诉外国友人，应该把中国看做一个大洲。好些省的总人口甚至超过了某些欧洲国家。我还告诉他们，中国有“5 个 D”。第一是收入差距越来越大(Disparity)，不仅富人与穷人之间差异显著，地区差异也很明显。另外 4 个 D 概括而言就是四个“多样性”(Diversity)——天气、文化、地方菜系的多样性，更别提饮食文化和口味偏好的差异了，最后一个市场是市场推广策略的多样性，如包括电商和实体店在内的多种零售渠道等。多样性越来越明显，因此在中国市场不存在“一刀切”的解决方案。

Udo：最近几年您看到中国食品和饮料消费有哪些趋势？未来会有哪些发展？

韦俊贤：跟其他领域一样，在食品和饮料行业很多人也在谈论消费升级，但消费升级对多样化要求更高，企业需要向不同收入消费群体提供相应的产品。简言之，富裕人群一直在寻找更好、更健康的食材，他们渴望天然食品。但工薪阶层还是更看重性价比以及产品多样性。但所有人都重视食品安全。

Daniel：康师傅如何满足消费者对优质商品不断增长的需求？

韦俊贤：这可以从三个方面理解：首先是产品开发，第二是市场推广策略，第三是与消费者沟通。在产品开发方面，我们需要对不同产品系列实施差异化定价，不能提供千人一面的产品。大规模生产时代已经结束，如今，在对的时间和地点，向对的消费者提供对的产品变得极为重要。

我们针对富裕阶层推出了新品“速达面馆”，目的是与外卖相抗衡。消费者的体验几乎可跟面馆相媲美，不仅牛肉大小和面条类型相似，品种还更齐全。我们会收集消费者数据：面饼是否够大，口味是否偏咸等。以前，我们推出一款量产产品之前必须开展一系列研究，现在借助电商渠道可获得即时反馈，从而更快更细致地了解客户及其需求。

我们同样会评估饮品。人们以前喜欢喝速溶咖啡，现在却偏爱更高级的咖啡豆，所以我们推出了星巴克“即饮”咖啡。

汤底调味包给了我们另外一种思路。25 年前，当我们刚进入中国时，人们日常饮食的营养成分不高。所以，他们看到棕榈油制成的肉类时会说：“哇，这才是真的食物”。就连汤上浮着的油，他们都认为是真材实料。25 年过去了，城市富裕消费者会想，摄入的热量是不是太高？是不是健康的生活方式？现在他们希望喝到文火慢炖的骨汤，口味有了很大变化，汤也没那么油腻了。但工薪阶层还是怀念过去，他们希望通过食物获得热量，应付繁重的体力劳动。

具体到渠道推广策略，我们原先只有零售小店一种渠道，现在有好多种实体渠道：可以是餐饮场所、旅游场所和娱乐场所，也可以是快餐厅、主题公园、火车站和饭店。这些地方人们未必只是来去匆匆，他们也会坐下来。于是就出现了碎片化的渠道。另外还有电商渠道，如 B2B 和 B2C。

第三是沟通。我们知道，富裕人群往往希望通过高档的包装彰显身份。而工薪阶层的情感渴望往往更侧重于家庭观念。在科技的帮助下，我们对消费者偏好的了解日益深入，新的消费者类型也会出现。

Udo：您是否考虑进一步改善农村地区的分销渠道？

韦俊贤：确实有这方面的考虑。随着中国经济增长，我们看到北方中小城市出现了一群负担得起品牌商品的新消费群体。这是巨大的商机，但同时我们也意识到，为他们提供的产品性价比必须很高。在这些中小城市，我们将与本地化程度很高的当地对手展开竞争。虽然我们的定位高端，但也需要兼顾物美价廉，然后再有针对性地展开宣传，触达这些新兴消费者。

我们还必须找到一些合作伙伴来开发移动技术平台等基础设施，为人们提供信息，同时也收集数据，更好地为本地店面服务。

Udo：中国是数字化程度最高的国家。数字领域的很多创新都是由中国科技公司推动的。这些创新如何影响中国食品和饮料行业？

韦俊贤：很多人都说电子商务能帮助小众品牌取得成功。但电商企业还是更愿意与有规模且最有能力把握商机的企业展开合作。产品开发的关键在于数据挖掘，我们会跟阿里巴巴或腾讯合作，分析消费者偏好。

当然，我们也针对不同人群提供更广泛的定价区间，甚至是小众品牌，因为如果我们不提供，竞争对手就会提供。在沟通方面，除了数据挖掘外，还可以把大数据与程序化广告购买结合起来，针对具体受众量身定制信息。

当前最大的商机在于完全打通内容、媒体、购买体验与制造商之间的连接，但目前却少有人实现这点。没有一家制造商或电商公司能独自完成这一点。我们必须建立一套生态系统，通力合作以满足消费者，以便在对的时间和地点，为对的人提供对的产品或信息。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33812

