

## 第四章

# 外商投資廠商進入中國內銷流通的案例

---

本章對韓國企業進入中國內銷流通市場的案例，進行了實證整理。選擇案例的研究對象和研究範圍，考慮了以下幾個標準。

第一，集中考察已進入中國並在那裡營業的韓國製造商的案例。這是因為，如今在中國營業中的韓商大多數是製造商，專業商業公司實際上僅有兩家（截止 2002 年末），從而對於韓國製造商如何進入當地內銷市場問題的研究需求就不小。

第二，本研究的主要對象是零售流通領域，故不理生產財，而只觀察工業消費品的流通案例。同時，在工業消費品當中，只調查家用電器、IT、服裝、食品的流通領域，這是因為它們是韓商對中國出口和投資的主要商品。

第三，部分調查了台商和港商在中國大陸辦的幾個內銷事例，以便作與韓商比較。

## 第一節 電子、IT 產品及照相機的內銷流通案例

### 壹、三星電子<sup>1</sup>

#### 一、概況

三星電子在中國已設立了十三個工廠，它們分佈在天津、威海、蘇州、惠州、深圳等地，生產各種電子、IT 產品（參見表 4-1）。

表 4-1 三星電子在中國的工廠分類（截止 2002 年 11 月）

地區	工廠數及生產品
天津	4 個工廠，各生產 TV、顯示器、VCR、移動電話
威海	2 個工廠，各生產印表機、傳真機
蘇州	5 個工廠，各生產白色家電（2 個工廠）、半導體、TFT-LCD、筆記本 PC
惠州	生產音響電器
深圳	生產 CDMA 移動電話

三星電子進入中國，主要是為著三個目的，即生產基地、市場和 R&D 技術人力的利用。在中國市場上出售的商品分為當地工廠生產的產品和從韓國進口的產品。近來隨著當地產量增加，進口數量則有所減少，可是隨著在中國市場出售的商品構成及產品組合(product mix)的變化和需求的多樣化，進口品種則有所增加，進口商品的檔次也由低檔產品轉變為中高級商品。

#### 二、產品策略

三星電子認為，與中國本土企業進行中、低產品的價格競爭是沒有勝算的。進入中國初期，三星電子曾與當地的中國企業進行過中低檔產品的

---

<sup>1</sup> 根據筆者於 2002 年 11 月在北京對三星電子當地法人有關人士進行的採訪調查。

價格競爭，可是在以廉價生產費用為著名的中國，三星電子在這種競爭中吃了不少苦頭。後來三星電子把重點放在了生產中高檔產品，以此來確保自己的產品競爭力。產品高檔(high-end)化策略的要點是，提高產品的技術含量，保持與一般產品的差距；注重來自好設計的高價(premium)效應；進行名牌戰略；產品質量的穩定；完整的售後服務；年輕形象(young image)的構造等。尤其是，三星電子認為品牌知名度和產品設計是一個不可估量的無形資產。日本的索尼、松下公司曾在中國遭到過危害性廣告，但他們的名牌形象沒有破壞。他們是三星電子標竿學習(bench marking)的對象。

品牌管理上，三星電子在韓國等地採用多種「高價品牌」(premium brand)如 Pavv(數位電視)、Ziepel(兩門冰箱)、Hauzen(空調、洗衣機等)，但在中國只用“三星”單一品牌。這是因為考慮到高價品牌尚未符合於中國目前的市場行銷環境。

### 三、價格策略

產品的高檔化策略是與產品的高價格策略相應的。三星電子認為，與中國本土企業進行生產成本競爭，是無理性的。因為在主要家電產品領域，主要中國本土企業的的生產規模已超過了三星電子，再加上受惠於長期低息貸款支援。針對這一現實，三星電子就力爭以產品的高檔化來穩住自己在中國的地位，同時以高於競爭對手的價格來出售，力求提高產品的銷售利潤率。

三星通過代理商出售時，嚴格控制銷售價格。之所以能做這樣，是因為三星電子的牌子形象在中國市場上已得到了一定程度上的認可，而且，這也是為著繼續維護品牌形象的策略之一。

#### 四、流通渠道策略

縱觀自韓國工廠進口的商品在中國的流通渠道，由於在中國還未得到直接進口權，所以通過中國的進出口公司進口這些商品，然後通過中國內地的一個總代理商，或者通過 2~5 個地方代理商進行銷售。總代理方式與地方代理方式間的選擇，以及代理商的數量，是按商品種類區別的。這種方式也應用於中國當地工廠產品的流通渠道。比如，單位體積較大的 TV 或白色家電之類的商品，其代理商為較多，而各代理商都自有倉庫；至於 IT 產品，考慮到這些產品流行速度快和更新換代快的特點，也設定較多的地方代理。至於手機產品，考慮到商品體積小、易於運送的特徵，按著產品模型安排不同的總代理商，而嚴格禁止延用地方代理，因為若利用地方代理，他們或許利用商品易於運送的特點有可能銷售到指定範圍以外的地方。

三星電子認為，透過總代理的流通渠道，比較適合於新產品，尤其是新的進口產品。如果物流量超過一個總代理所能承受的範圍而發生瓶頸現象，三星就或者將總代理分成若干個地方代理，或者按產品的模型分流到地方代理銷售，以擴張流通渠道（pipe line）。比如，目前電視產品的代理商已達 25 家。

三星電子產品在中國的零售階段流通即下游流通，是由代理商來負責。三星直接給代理商提供一些支援，如三星方面負責廣告和促銷，將貨物直接運送到代理商手中，並直接經營售後服務。三星與代理商之間的信用交易關係是十分嚴格。三星嚴禁將產品賒銷給代理商，在迫不得已的情況下也是接到銀行的擔保才給代理商提供貨物。這是由於在中國進行信用交易仍存在著一定的危險，因為在中國還沒有形成發達的信用體系(包括信用調查制度、保險制度等)，整個中國社會也還未達到信用社會。

正因為這樣，三星電子在挑選合適的代理商方面特別加以小心。由於目前三星電子在中國與其說是力求擴張市場佔有率，不如說是以高品質、高價位元的產品追求銷售利潤率的提高，所以，不太力求廣泛的流通網，而謹慎挑選財力、流通手段、忠誠度兼備的精幹的代理商。

目前三星電子尚未利用直銷經營和特許經營方式。因為這種銷售形式涉及到諸如商店裝修、促銷支援、銷售人員培訓等一系列的問題。現在三星電子在自己的銷售網絡中，只對總代理和地方代理負責，也就是說只負責批發，至於零售或者下游流通，則由各層面的代理商負責。當然，在大型的交易會或是在大型的展示會上也有三星電子直接銷售的例子，但這僅僅是爲了宣傳和維護自己的品牌形象。

三星電子採取上述流通形式，有自己獨到的想法：

第一，對中國的流通方式和流通文化，中國當地的流通業者最熟悉，也最能適應。

第二，數碼家電和 IT 產品佔三星電子在中國銷售總額的 75%，這些產品具有消費週期短、更新換代快的屬性，需要一個能夠快速反應的流通結構。

第三，退出沒有競爭能力的領域，將有限的人力和資金集中投入到具有競爭力的領域（如 R&D），這就需要單純的流通結構。三星電子將直接管理的流通渠道限制在批發商層次，減少流通渠道投資，集中資源投入到 R&D 領域，以此來維持並提高自己的競爭力。三星認爲，只要成功地推進高品質、高價位策略，讓流通領域的所有代理從自己經營的三星產品中嘗到高銷售利潤的甜頭，那麼他們的內部就可以產生利益原動力，對三星電子的忠誠度也就進一步提高。這也是三星電子有效地管理流通領域裏的代理商的重要手段之一。從這個側面上看，高品質、高價位策略也具有重大

的現實意義。

第四，眼下市場上的流通方式、流通業態繁多，且變化無常，這也是三星電子回避直銷的原因之一。在中國，就在幾年前，家電商品流通主要集中在百貨大樓、百貨商場之類的地方，而現在則出現了“國美”、“大眾”、“蘇寧”等眾多的電子產品專營店和類似中關村之類的 IT 產品專營商街，傳統的零售業態區分也變為模糊化，或者出現了融合(fusion)業態(如專營店 + 百貨店)。

## 五、促銷策略

三星電子促銷的目的在於把流通業者和最終消費者都看成自己的顧客，使顧客都來找和推薦三星產品。三星電子在促銷上追求「三星產品令人驕傲，令人羨慕」的效應，讓購得三星產品的人從心裏產生一種自豪感，打造三星製品豪氣效應。三星公司正在按這個方向企劃廣告，並且認識到在中國口頭宣傳具有特別重要的作用。

三星電子在中國並不熱衷於參與所謂「韓流崇拜」熱潮。在這些活動中三星並不十分活躍，只是流於形式；同時，也很少參與，至少不積極參與韓國政府、機關、協會在中國各地所組織的韓國商品展示會或巡迴展(road show)。三星電子是一家跨國型公司，他需要集中更多的資源和時間參與專業性、世界性的商品、技術展示會。

## 貳、三星照相機<sup>2</sup>

### 一、概況

三星照相機於 1993 年以合資（韓方 55：中方 45）方式進入中國。一

---

<sup>2</sup> 根據筆者於 2002 年 11 月在北京對三星電子當地法人有關人士進行的採訪調查。

開始只是以委託加工形式合作，製造由韓方負責，銷售由中方負責。三星方面派一名駐員負責銷售企劃（包括廣告、行銷）。1997年三星方面將投資比例提高到78%，並直接負責內銷業務，重新派出兩名常駐人員。

從此以後，三星照相機在中國市場佔有率(銷售貨量基準)迅速上升。1998年的排序為奧林匹斯、佳能、美能達、尼康、中國品牌之後的第六位，而從2001年3月左右開始與奧林匹斯媲美，排序第一位。目前在中國境內擁有33個代理商，2002年在中國銷售額有望突破2,500萬美元。

## 二、產品策略

目前在中國上市的三星照相機不是數碼相機，而是自動變焦(zoom)相機。新產品開發由漢城總部負責設計，一再開發適合中國人口味的新產品。根據中國人的收入水平，三星在進入中國初期注重推出低價位的中低檔產品（如變焦範圍較小的相機），到了目前，隨著中國人的收入水平提高，三星將上市產品調整為高價位元高品質產品。在中國，三星照相機一改自己在韓國的傳統品牌“凱諾斯”(Kenox)，而使用“三星”商標。其原因，一來有利於形成品牌形象，二來也是整個三星集團為著加強“三星”品牌在中國的知名度所採用的策略之一，三來中國內地行銷環境還沒有達到能夠取用「高價品牌」(premium brand)的水平。

據說，三星照相機的有力競爭者日本企業當中，有的是把中國境內製造產品與從香港來的走私品混合在一起銷售，以逃稅(逃稅17%的增值稅)並獲得非法的高額利潤<sup>3</sup>。而三星堅決抵制來自因非法高額利潤的誘惑，始終力爭做一個受當地政府歡迎的優秀的業主。三星照相機公司認為，非法經營的形象是不利於長期性的市場競爭的。

---

<sup>3</sup> 當地稅務局利用照相機的固有號碼，經常沒收零售市場的走私品。

### 三、價格策略

與日本企業相比，在中國，三星(照相機)是後來者，所以進入初期爲了打開市場或開發利基市場(niche market)，將產品價格定位於低於日商產品、高於中國本土廠商產品，逐步以高價位元產品爲主提高了自己產品的市場佔有率。

### 四、流通渠道策略

在 1993 年至 1996 年，三星照相機在中國是不通過中間商直接供應零售商的；當時的零售商大多數是百貨商場。與百貨商場的交易採取中國式的「代銷」方式<sup>4</sup>。從 1997 年開始以「經銷」形式<sup>5</sup>供應百貨商場；這一年，在與百貨商場進行經銷交易的同時，三星開始設定代理商負責銷售的批發流通渠道。從此以來，三星只對第一級大城市的百貨商場實行既定的經銷方式，對第 2、3 級城市及郊區的百貨商場則開始實行代理商渠道；於 1999 年、2000 年集中培育代理商，到 2001 年在全國各地設立了 33 個地方代理店網絡。

值得一提的是進入中國的初期，由於三星照相機知名度並不高，所以若不採取代銷方式，百貨商場則不予接受，但後來隨著知名度的提高，將流通渠道由原來的代銷提升爲經銷，又由經銷提升到代理總銷模式。這種轉變被視爲是流通渠道的一種高度化。

地方總代理方式是本來在韓國成功的模式，現在已經成功地運用到中

---

<sup>4</sup> 這是一種委託銷售方式，受託者只負責銷售，只收取一定的銷售佣金，售不出去的商品作爲委託者的存貨或積壓品被處理。代銷是一種賒銷交易，一般在 2~9 個月以後才能收款。

<sup>5</sup> 這是一種廠家和銷售者(如百貨店)之間的直接交易關係，銷售方在接到貨物的同時付款，商品所有權歸銷售者，售不出去的商品作爲銷售者的積壓品，由銷售方負責處理。

國。起初開設代理店時，從以同時經營幾個牌子的既有的代理商起步；在建立專營三星牌子的代理店時，對此店的支援比一般店更大。當一個地方的市場擴張時，三星就將原有的代理店細分為若干個代理店，用這種方式去擴充該地方的流通網。

三星電子在進入中國初期，作為後來者遇到了許多困難；為著建立和維護與百貨商店的代銷或經銷關係，並與代理商及下游零售商的交易關係，投入了許多努力和經費。在價格批零差價、留有銷售利潤空間等方面儘量保障代理商的利益，同時把眼光盯向中國人所特別青睞的「關係網」上。在廣泛編織關係網過程中，三星著力攻破自己的競爭對手日本企業所攻不破的難關，以人家的弱點來擴充自己的優勢。比如說日本駐員不善於使用中國話，從而在與中國人拉關係的時候不可能很好地做到語言和感情交流，而三星則利用這一點，要求自己的駐員在最短的時間內熟悉中國語言，在最短的時間內與中國人進行語言及感情交流，收到了很好的效果。

編織關係網，不在於給代理商以多麼大的報酬，而在與渠道成員以情換情地交好知心朋友。中國人很注重朋友，朋友之間特別重感情。與中國代理商發生了這種「朋友」關係，可以認為是構築流通渠道的成功。由於日本產品的銷售價格比三星照相機高，三星提高銷售利潤率總有一定的局限性。但是建立了「朋友」關係則不一樣，如地方代理商為了給自己的「韓國朋友」（指三星的駐員）提高工作業績，不顧已有的庫存仍從三星公司購入商品。

## 五、促銷策略

三星照相機在中國幾乎沒有做過什麼廣告。其理由一是廣告資金不足，二是他們認為廣告效果不顯著。三星照相機已經佔有當地市場佔有率

的第一位，是進入中國市場的企業中很少投入廣告費用（指正面廣告，如 TV、牌匾廣告等）而大獲全勝的典型之一。但實際上，他們在編織「關係網」時也投入了不少費用。

## 參、台灣宏碁集團的 Acer PC<sup>6</sup>

### 一、概況

創立於 1976 年的台灣宏碁是以 PC 及其附件、通信器材、消費財電子產品、網路系統、軟體等為主進行研發、製造、行銷、服務的企業集團。1999 年 PC 產量達到 950 萬台，列入世界十大 PC 製造商行列。該集團的代表產品 Acer PC 僅品牌價值高達數十億美元。

宏碁集團在中國大陸投資已超過 3 億美元，2000 年在中國銷售額高達 2 億美元。進入中國情況整理為表 4-2。

表 4-2 台灣宏碁集團進入中國的主要情況

時間	內容
1993 年 4 月	在江蘇省蘇州設立 PC 生產廠
1993 年 9 月	以 Acer PC 及週邊外設產品為主開始行銷
1997 年 10 月	在上海建立軟體研發中心
1998 年初	在廣東省中山市建立 PC 生產廠
2000 年 5 月	在中國成立宏碁聯網科技有限公司
2000 年	<ul style="list-style-type: none"><li>- 在中國大陸的營業額比前一年增長 200%</li><li>- 在中國 PC 出貨量達到 24 萬台(比前一年增加 240%)</li><li>- 成為中國第五大 PC 生產廠</li><li>- 在中國內設立 1000 個銷售據點</li></ul>

資料來源：徐中孟、姜守危、許宏濤(2001)，頁 63~64。

<sup>6</sup> 根據徐中孟、姜守危、許宏濤(2001)，頁 61~82 部分的主要內容整理。

## 二、產品策略

隨著中國 PC 市場高速增長的趨勢下<sup>7</sup>，世界性的 PC 製造商幾乎都進入了中國(見表 4-3)。

表 4-3 中國 PC 市場中主要競爭品牌

國家	品牌
美國	蘋果、AST、AT&T、康柏、DEC、戴爾、HP、IBM、Packard Bell 等
日本	NEC、東芝、富士通、索尼等
歐洲國家	西門子、菲利浦、Tulip@等
台灣	Acer、Asus 等
韓國	三星、LG 等
中國	有實力企業：聯想、長城、同創、方正等 後來企業：北京的清華同方、華勝、四通；上海的紅壹佰、心族；廣東省的七喜、惠通；福州的實達、廈門的廈華、瀋陽的和光、太原的智林等

資料來源：同表 4-2，頁 67。

PC 市場的競爭相當激烈，主要是以品牌競爭為主。由於 PC 製造商使用全世界就那麼幾家供應的 CPU 和主機板，雖然品牌不同，但其種類、級別、性能卻大同小異，產品的同質性越來越大，所以 PC 競爭主要是品牌競爭。

目前在中國 PC 廠商數量很多，所以各廠商的市場份額都比較小。各廠商的產品都是基於標準化的產品，可以相互替代，所以，爲了佔領有限的市場，各廠商在品牌、品質、售後服務等方面傾注精力。因此，宏碁通過持續性的研究開發，致力於推出符合消費者選好的新產品。

## 三、價格策略

在中國 PC 市場上，產品更新換代越來越快，產品壽命周期越來越短。

<sup>7</sup> 中國 PC 銷售量，1991 年 10 萬台，1994 年 72.5 萬台，1995 年 116 萬台，1996 年 216 萬台，1997 年 350 萬台；PC 銷售額 1990 年爲 55.5 億元(RMB)，1997 年 1300 億元(約 150 億美元)。

這進一步加劇了價格競爭，製造方和銷售方的利潤也越來越薄，利潤一般在 5% 左右。

宏碁在行銷觀念上一直遵循國際品牌標準，目標為大品牌的價格。然而，隨著中國國內本土品牌的崛起，國際品牌產品的競爭力，尤其是桌上型 PC 的價格競爭力愈來愈弱，市場佔有率很難提昇，宏碁更是如此。

面對這種劣勢，宏碁採取了如下兩種策略：一是，為了與中國大陸上具有強大根基的本土企業抗衡，宏碁加緊在中國大陸建立生產系統，以及流通的完善和維修服務上加強；這樣不但解決了其他國際公司未能解決的當地物流問題，而且最重要的是成本降低了。二是，提出「國際名牌、本土價位」的策略，力爭推出與中國國產品牌價格相同甚至更低的產品。

#### **四、流通渠道策略：重視結合地緣**

在中國市場上有著驕人業績的 IBM 公司和聯想公司都擁有龐大、高效的經銷商體系。2000 年末，IBM 已擁有近 1000 家經銷商，聯想擁有 600 多家經銷商；而且這個數目還在不斷增大。對 PC 廠商來說，流通渠道就如同生命線。

一些著名的廠商在渠道的建設和爭奪上，投入了大量的精力。方正公司一改「總代理 — 特約代理」的舊模式，推行「無級代理制」，直接向地區分銷商供貨，中間不設任何級別的代理，並為分銷商提供包括廣告宣傳、活動策劃在內的全方位的服務與支持。聯想公司在原有分銷體系的基礎上，改革中間環節，在上海、廣州、成都、瀋陽設立銷售「平台」，在北京設立「平台」運行中心，統一資金管理和物流控制，從而加快資金周轉和確保貨暢其流。

宏碁深深明瞭結合地緣的重要性，繼初期（1993 年）在蘇州建廠後，

1998 年投資 6900 萬美元在廣東中山市設立製造廠，並於 2000 年正式投產。與此同時，在北京市和中山市增設裝配廠。而在 1999 年設立 500 多家經銷商，並在中國大陸開設 6 間分公司，並加強授權 200 家特約維修站、6 間晶片級維修中心。通過這些努力，宏碁既迅速擴大了自己的物流領域，也有效地降低了產品成本。

除此之外，自 1998 年 8 月開始，在華北地區推行 e-channel 資訊管理系統，使代理商可以通過網路直接向宏碁下訂單，並且亦可了解庫存以及運送情形，大幅降低管理成本。另外，宏碁還在全國 50 多個城市設立了備件中心，由當地的代理商管理當地配件供應，以保證配件的及時供應。

「注重與經銷商的溝通，結合地緣，提昇品牌形象」一直是宏碁的國際行銷特色之一。「結合地緣」是雙方形成夥伴關係，同擔風險，共享利潤，可以爭取經銷商的信任感，同時經銷商更了解當地市場，更熟悉門路，因而更能掌握節約成本的方法。「當地股權過半」，讓合作者擁有過半的股權，在共同利益的驅動下，經銷商才有時時壓低風險、積極掌握機會的意願。此外，讓合作者持有過半的股權，可大幅降低通路成本，減低資金壓力；最重要的是，可避免經濟侵略的形象，容易招攬傑出人才，為宏碁服務。

## 第二節 食品的內銷流通案例

### 壹、CJ(原第一製糖)<sup>8</sup>

#### 一、概況

CJ 始於 1994 年以山東省青島萊西市（縣級市）肉類加工廠為基地開始生產產品，並推向內銷流通。到 1996 年 CJ 產品銷售到山東地方；其銷售的地方，1997 年擴展到河北省，1998 年進入東北三省，1999 年~2000 年擴散到長江以南的東南沿海地區。

到了 2001 年，CJ 考慮到肉類加工品流通期限、物流阻礙、管理能力等因素，本著「狹窄但深入」（既集中市場，深化市場）的原則，將流通範圍控制在長江以北地區。到了 2002 年，就連包括上海的長江三角洲也排除在流通範圍之外。現在的流通範圍僅限在山東、河北、東北三省和北方一些城市（內蒙的呼和浩特、陝西的西安、河南的鄭州等）。

另外，從韓國進口的調味料也銷往中國市場，主要銷往東北三省朝鮮族及韓食館；繼而在 2002 年 4 月開始在山東萊西市工廠生產該調味料，並以「大喜大」的品牌推向北京市場。2003 年開始計劃將該產品逐步推向山東、河北和東北三省。

#### 二、產品策略

食品與別的商品不同，外觀設計、技術條件並不重要，對其競爭力產生重大影響的是飲食文化。因此，在不同的國度適應該國飲食文化需要一個長期的摸索和努力；韓國調味料大喜大目前仍難於進入中國的漢族市場，原因就在於此。另一家韓國食品公司清淨園(前味元)的辣醬、豆醬也

---

<sup>8</sup> 根據筆者於 2002 年 11 月在北京對 CJ 當地法人有關人士進行的採訪調查。

只以朝鮮族為目標市場。

CJ 認為將來有必要進一步研究飲食文化向度有關問題，即要不要把韓國的飲食文化（如韓國式泡菜、辣醬）傳播到中國，或者適應中國飲食文化，或者把兩者結合（mix）起來等向度上的選擇問題。對此，可以借鑒其他外國食品公司在中國的作法。比如，瑞士雀巢，在上海收購本土調味料廠商「太太樂」生產雞肉調味料，已佔該調味料全國市場的 40%。這是一個適應中國人的口味而成功的典型例子。還有，目前已進入北京市場的韓式餐館「三千里」，是在保留原有味道的基礎上又適應中國人的口味(如韓國人忌避而中國人喜歡的香菜味道)，從而在中國大受歡迎的。這又是一個成功的嫁接先例。

考慮到這些問題，韓國 CJ，計劃把在中國流通的牛肉味大喜大逐步改換成中國人喜歡吃的雞肉味大喜大，並將推出包括上海在內的南方人喜歡的海產品口味調味料。

### 三、流通渠道策略

#### （一）肉加工品

CJ 從 2001 年開始將內銷市場限定在長江以北，撤出上海市場的原因，除了有如前所說的困難以外，還有難以適應長江以南的口味<sup>9</sup>。

作為流通方式，CJ 同時利用地方代理和經銷、代銷形式。其中，對中小型商店的流通主要利用地方代理商，對大型商店則利用經銷和代銷方式。目前，也有一些中小商店不通過地方代理直接與 CJ 方面購入肉加工品，以提高銷售利潤。作為總代理商，目前有河北省石家莊市、山西省太

---

<sup>9</sup> 如華北地區喜好口重、廣東喜好舔、湖南和四川喜好與韓國不同的辣、上海喜好新鮮等。

原市、山東省濟南市等三個地方。利用代理方式，有管理方便、減少費用、提高知名度、易於開拓市場等好處。但還存在著一些缺陷，如代理店只顧考慮自己的利益，很少考慮商品供應者的利益，也缺乏商品的品牌意識。為有效地管理地方代理商，避免上述缺陷，CJ 經常變換地方代理商。目前 CJ 的代理店都是同時經營多數品牌的，沒有專營 CJ 品牌的。

2000 年以前，也就在市場範圍收縮到在長江以北之前，CJ 致力於編織全國範圍內的流通網，與代理商和經銷、代銷商發生過不少的賒銷交易。然而，回收貨款不易，資金周轉嚴重受阻，因此，如今 CJ 再也沒有進行賒銷交易，一律改為現款交易形式。由於禁止賒銷交易，則不容易迅速擴大流通範圍，但 CJ 仍堅持如前所說的「狹窄但深入」原則。

另外，在經銷和代銷時，銷往的零售業態是以超市、量販店為主，最近開始進入連鎖便利店。

## **(二) 調味品**

調味料的流通渠道，針對朝鮮族、韓食館和漢族的不同飲食習慣進行區別。朝鮮族和韓食館由於飲食習慣大同小異，所以凡是朝鮮族群居的地方都設有地方代理商。最近，隨著韓裔在中國大陸的滲透，朝鮮族和韓食館擴散到中國各大主要城市（北京、上海、天津、深圳、青島等），隨之，大喜大地方代理商也遍佈全國各地。相反，處於初期進入階段的漢族市場，只限於以經銷或代銷形式進行的量販店、超市、連鎖便利店等領域。考慮到中國人眾口難調的特點，CJ 在開拓大喜大漢族市場時，重點考慮接近韓國人飲食習慣的長江以北地區作為目標市場來開發。

## **四、促銷策略**

CJ 對大喜大市場前景充滿信心。他們正致力於開拓中國境內的漢族市

場。據一次由 CJ 負責進行的以漢族消費者為對象的「矇眼測試」品嚐 (blind test) 表示，漢族人也開始對大喜大感興趣，稱大喜大“好吃”或“不錯”，也有不少漢族人作為回頭客反復購買該產品。CJ 經常舉辦類似的品嚐活動、贈送活動等。

## 貳、農心速食麵<sup>10</sup>

### 一、概況

農心於 1996 年與台灣食品廠商旺旺公司協作進入中國市場。這兩個廠商原本就是貿易夥伴，農心進口旺旺的餅乾在韓國銷售，而旺旺則進口農心的速食麵在台灣銷售。他們以此為背景，以 50：50 的比例合資進入了中國。起初，農心負責生產速食麵，旺旺負責市場銷售。可是隨著時間的推移，二者在經營策略上（主要圍繞著商標問題）發生了分歧，1998 年農心收回了旺旺的股份。

此後農心自 1998 年起在上海建廠生產「辛拉麵」，1999 年在青島設立速食麵調味料廠，甚至將其生產的部分調料送往韓國。2000 年在瀋陽也建廠生產速食麵。

目前辛拉麵在中國市場上確保不可忽視的位子，在中國各地主要城市的大小商場到處都可以看到辛拉麵，尤其在北京家樂福，辛拉麵在單一食品銷售額中名列 1~2 位。

### 二、產品策略

農心在國外經營辛拉麵時，注重採取保留其韓國口味的原汁原味、確保專有市場、構造品牌形象、提高銷售利潤等的策略。這一策略是經過一

---

<sup>10</sup> 根據筆者於 2002 年 11 月在北京對農心當地法人有關人士進行的採訪調查。

段痛苦的教訓而得來的。1980年代初之前，農心在開拓美國和日本市場時曾採取過適應當地人口味的策略，結果其產品並沒有得到當地人的響應。雖然銷售（出口）額有所上升，但沒有得到多少利潤，也沒有得到產品的品牌效應。農心的辛拉麵於1985年正式出籠，在韓國國內市場一舉成功。緊接著以在1986年漢城亞運會和1988年漢城奧運會為契機加大力度開發國外市場，從此，韓國口味的原汁原味開始得到海外市場的認定。目前，辛拉麵已銷往世界80多個國家。

在中國，突出韓國本土口味的策略，是考慮到了中國的特點，即中國廣闊地域眾口難調，要適應當地口味則要按地區分別進行；同時，雖然在中國假冒偽劣商品盛行，但農心相信辛拉麵無法被偽造，就是說農辛對辛拉麵的質量和特性有充滿信心。

進入中國初期，農心曾遇到過一些難題。首先，在中國，辛拉麵的品牌只有東北三省認可，其他地區幾乎不認識什麼叫辛拉麵。其次，在中國，速食麵廠商遍佈全國各地，尤其台商的速食麵「康師傅」、「統一」等產品已經佔據了大半個中國。再次，中國人習慣上只認可泡麵（在中國也叫速食麵，即不用水煮，用熱水一泡即可食用的速食麵），而很少人認可韓國式煮熟速食麵。

為了克服這些弱點，農心採取了突出辛拉麵味道和其行銷特性的策略。從而，農心就著重宣傳“煮熟的速食麵比泡開的速食麵好”的意識，在包裝物上注明「用沸水煮」的字句，突出宣傳勁道、營養、辛辣等特點。他們甚至利用中國的古語「不到長城非好漢」提出「吃不了辣味非好漢」的廣告詞。在行銷方面，他們刻意強調「概不削價」、「品質就像可口可樂一樣世界同質」、「概不賒銷」等方針。結果，農心的上述策略大獲全勝，辛拉麵在中國各主要城市中，成為主導高價的煮沸速食麵市場的廠商。

最近，農心繼辛拉麵之後，又向中國大陸推出「辣白菜拉麵」和「上海湯麵」。目前，農心並不想急著推出更多的新產品。因為目前在中國高價位元的速食麵在總體速食麵市場上僅佔有 10% 左右，如果在短期間推出過多的新產品，結果有可能適得其反，將沖淡辛拉麵原有確保的市場，並導致其市場過度分散。

另外，對「農心」品牌，有人批評它帶有土氣的氣氛，但農心的經營層堅持認為，「品牌形象是做出來的」，不是文字遊戲，只有靠產品質量才能保證品牌力量。又對「上海湯麵」的「上海」這個名稱，有人認為由於地方保護主義在廣州、北京不受歡迎，但農心的經營層還是認為只要產品好，全沒有問題。當然，上海湯麵沒有辣味，在華南地區有所成就，但進展不大。農心的經營層評價為上海湯麵不符合農心的特性，只當作辛拉麵的輔助產品。

### 三、價格策略

農心進入中國以來，並沒有因市場問題而採取過低價位策略。這是出於他們對自己產品質量和特性的自信、和對品牌的維護及獲取高度利潤的意圖。當時中國大陸流行的是價格低廉、品質低檔的速食麵，而辛拉麵一開始就以高於一般速食麵一倍的價格出現在市場上。辛拉麵在中國上市初期，北京以北地區的售價為 3 元(RMB)/袋，現在超市上的售價為 2.7~2.8 元/袋(相當於 405~420 韓元)。這個價位並不比韓國便宜，反倒略高一點。

與此相反，1990 年代初進入青島的「三養」速食麵公司卻一開始以 0.8 元的低價位、低檔商品上市。後來三養速食麵失敗並在中國撤退的原因，主要是在於與合作夥伴(中國本土公司)發生糾紛，但是，採取了與競爭對手平起平坐的價格策略，在價格上和質量上沒能顯示出自己的特性，也是

促進經營失敗的原因之一。

#### 四、流通渠道策略

農心自進入中國初期開始就實行現款交易，以經銷形式將自己的產品投入到信賴度較高的大中型超市，而沒有採用以賒銷交易的代銷方式。初期由於辛拉麵在中國的知名度較低，他們選擇幾家對辛拉麵比較瞭解的代理商，並以優厚的獎金和低廉的價格提供給他們。由於辛拉麵的售價高於其它速食麵，其銷售利潤則比較豐厚，開拓流通渠道來較之別的產品得心應手。

農心的中國總部，將中國分爲四大區域（瀋陽、北京、上海、廣州）進行營業網管理。現在的營業體系根據地方分爲直銷體系和代理商體系。廣州、上海、北京、天津、瀋陽等地實施直銷體系，其中上海和瀋陽爲總部(中國總部)直轄，北京、天津、廣州設立支部。在北京設立四個代理店，對大型超市(包括量販店)直接供貨，其他主要城市均採取代理商體系<sup>11</sup>。供貨的流通渠道，對一級大城市或大型超市，進行直接供貨；對二、三級城市或中小超市通過地方代理商供貨；對連鎖店，向連鎖本部供貨。

在農心的代理商中，有不少是國有企業，它們從計劃經濟配給制時代經營流通，對當地市場有很大的影響力。在經濟越不發達、開放程度越低的地方，那裡的國有企業的影響力則越大。

#### 五、促銷策略

農心進入中國初期，爲了凸現與競爭對手產品的差異性，進行了突出辛拉麵特點的宣傳，主要措施有，首先在商品包裝上強調辛拉麵的特性，

---

<sup>11</sup> 在哈爾濱、延吉、長春、吉林、大連、太原、西安、青島、呼和浩特、蘭州、烏魯木齊、重慶、武漢等主要城市設有代理店。

其次加大力度在價格昂貴的 TV 廣告上進行了大量的宣傳，再次大膽進行了贈送活動，反復舉辦了免費品嚐活動。

除此之外，他們還沒有忘記進行口頭宣傳。農心注意到在中國購買高價位速食麵的人大多數是屬於能主導輿論的中上等階層。

目前，對重慶、烏魯木齊、內蒙等內地，離上海、瀋陽的工廠距離遠，儘管運費開銷比較大，但作為長期性宣傳角度，他們仍以原價提供給這些地區。

### 參、台灣頂新和統一<sup>12</sup>

#### 一、概況

頂新原來是以食用油脂產品為主業的中小企業。1990 年在北京設立工廠生產了食用油，當時競爭對手很多。1991 年開始開拓速食麵市場。當時中國的速食麵已經有十多年的歷史，但是其產品質量低下、包裝簡陋，又不注重宣傳。1992 年頂新以「康師傅」的品牌將自己的產品推向市場。由於充分利用了媒體的宣傳作用，在很短的時間內該產品在北京引起了轟動，並逐步擴散到全國各地，到了 1994 年投資額增長到 3 億美元，在全國 12 個大中城市設立了分廠，分佈在北京、天津、濟南、上海、廣州等，康師傅的日產量達到了 30 萬包。到 2000 年末。其投資額已經達到 12 億美元，擁有 54 個企業、37 個工廠，職工總數達 24000 人。

至於「統一」公司，他於 2000 年末在中國投資的公司共有 37 家，其中有 24 家是食品公司，大部分屬於速食麵廠與飲料廠，分佈在昆明、北京、武漢、成都、中山、瀋陽、哈爾濱等地。2000 年統一集團在中國的獲利近新台幣十億元。統一速食麵在大陸的市場佔有率僅次於康師傅速食麵，約

---

<sup>12</sup> 根據徐中孟、姜守危、許宏濤(2001)，頁 167~188 部分的主要內容整理。

占 23%(2000 年基準)。

據有關統計，2000 年中國速食麵的年消費量為 150 億包，佔全球年消費量 431 億包的 1/3。到 2010 年全球年消費量將達到 1000 億包，其中 600 億包便是來自於中國大陸。目前的中國市場，由幾個品牌來主導，2000 年頂新和統一的市場佔有率合計 72.1%。

## 二、價格策略

頂新在一開始價格上定位就已經超越以往方便麵的超低價格，這是因為早期方便麵給人的感覺與一般掛麵並無分別，同時附加價值太低所致。頂新從包裝、質量、觀念上給人一種耳目一新的感覺，重新將方便麵塑造不同的形象。

然而，最近以來由於中國本土產品質量也有了一定的提高，再加上其他外商的介入，中國市場上價格的競爭越來越激烈，頂新的獲利也趨於減少。據有關統計，在中國大陸上銷售的速食麵中 2/3 是中低檔價格產品，因而其利潤率也不高，可因為中國市場龐大，即便是微利也引來激烈的競爭。

## 三、流通渠道策略

值得注意的是，頂新和統一作為「外商」廠家，在中國大陸的其集團下面都直接或間接地運營零售專業公司，因此，有利於其速食麵產品的大陸流通。頂新集團在大陸早在 1997 年開始運作大型連鎖超市「樂購」。而統一介入大陸國內零售業，其中最顯著的例子就是參與「家樂福」中國商務 50%的股權。

### 第三節 服裝產品的內銷流通案例

#### 壹、嬰幼兒服裝公司 Agabang<sup>13</sup>

##### 一、概況

截止到 2002 年 11 月，韓國 Agabang 在中國煙臺的當地法人，在中國各地擁有 80 個專賣店，成功地開拓了中國內銷市場。其成功標誌之一，是各地申請成為加盟連鎖店的中國投資者繼續增加。

Agabang 的成功，是過去幾年裏經歷了多次嘗試錯誤、付出了適應環境費用以後取得的。Agabang 於 1994 年和 1997 年分別在上海和煙臺設立了服裝廠，並將其產品銷往日本；從 1996 年開始，為了打開中國市場，著手調查了中國內銷市場。當時由於中國紡織品出口受阻，大量的出口紡織品流入內需市場，再加上中國紡織品原料供過於求，市場上嬰幼兒服裝品價格僅為韓國市場上同類產品的 6~10%。調查表明，由於近年來中國經濟的供大於求的局面和對發達國家的出口的增長緩慢，出口用布料大量走向國內市場，甚至從保稅區及出口廠商不少布料以非法、變通的方式流入到內銷市場。

針對這一情況，Agabang 經營層決定適應當地的環境，嘗試利用中國低廉的原材料生產低價產品。嘗試結果，通過變通方法購買當地廉價布料，在中國當地的本土廠商進行委託加工，就生產了價格水平與當地企業接近的產品。在此基礎上，還嘗試過將這樣生產的產品在山東省的中小城市的嬰幼兒服裝商店銷售。

然而，Agabang 經營層認為，這種非正式的生產途徑難以長期經營下

---

<sup>13</sup>根據筆者於 2002 年 11 月在中國煙臺對 Agabang 當地法人有關人士進行的採訪調查。

去。因而，從 1999 年初開始探索正常的生產途徑，而決定生產高檔產品，並以此進入內銷市場。其後從 1999 年下半年開始，用中國低價的出口用布料、在韓國開發的設計，在當地廠商中委託生產，開始正式生產了與當地廠商(包括外商投資廠商)高檔產品能夠競爭的產品。

從 2001 年開始，Agabang 開始大力進入當地高檔嬰幼兒服裝的零售市場。首先，嘗試過銷往百貨商店、街邊店，則發現由於過高的租賃或手續費，難以形成良性獲利模式。因此就開始設立如同在韓國一樣的特許加盟連鎖專賣店，於 2001 年在山東省濟南市設立了第一個這種專賣店。到 2002 年 11 月，Agabang 已經擁有了三個直銷店（均在北京）和七十七個加盟連鎖店；這樣，其專賣店遍佈在全國近 50 個<sup>14</sup>城市。

Agabang 能夠迅速地擴充銷售網絡的基礎，在於多年來與當地分銷商（如布料批發商）建立了良好的關係，進行了實戰的流通渠道測試。尤其是，在這個期間建立好良好關係的一些全國性批發商，自身成爲 Agabang 的流通渠道成員，或者給 Agabang 介紹有實力的分銷商。

## 二、產品策略

Agabang 經營層認爲，內銷流通成功的關鍵在於能不能生產出有價值的產品。他們在充分的調查研究基礎上，事先進行對原料批發、委託生產徹底研究，定下能夠與當地同行競爭的生產成本，然後再引用韓國的先進設

---

<sup>14</sup> 這些城市有：北京、天津、重慶；山東省的濟南、青島、煙臺、威海、濰坊、臨沂、萊州（縣級市）、龍口（縣級市）；河北省的石家莊、秦皇島；浙江省的杭州、溫州、寧波、紹興、溫嶺（縣級市）、義烏（縣級市）；江蘇省的南京、常州、連雲港；廣東省的廣州、深圳、東莞；福建省的廈門、泉州；湖北省的武漢、宜昌、十堰；湖南省的長沙；河南省的鄭州、漯河（縣級市），遼寧省的瀋陽、大連、鞍山；吉林省的長春、延吉；廣西自治區的桂林；安徽省的合肥；四川省的成都、內江；新疆自治區的烏魯木齊等（參見 Agabang 網頁 — [www.agabangchina.com](http://www.agabangchina.com)）。

計，開發出了高檔產品模型。目前，雖然 Agabang 的產品價格較中國內地競爭對手的同類產品價格高出 5%左右，但其高檔品質和時髦的式樣仍受中國消費者的青睞。

Agabang 的目標市場定位為瞄準中產階層的品牌市場。它認為，富裕層的名牌市場規模小，也要與世界名牌的進口商品進行不易的競爭，而且會失去中產階層市場；相反，中國的中產階層正在迅速擴張，13 億人中已有 2 億人進入中產階層，而且長期來看其增長潛力很大。

Agabang 的中國品牌「阿卡房」，發音叫 Akafang；據說，中國的消費者也非常喜歡這個名字。由於中國人喜歡外來語式的商標，這個名稱很快就成了消費者口頭上的品牌商標。

在中國，一種商品只要打出名氣，那麼就可以順利地與分銷商簽定有利於廠家的交易合同。Agabang 的知名度提高以後，當地有很多投資者慕名而來紛紛提出與 Agabang 簽定加盟連鎖店合同，Agabang 便可以提出更為有利的條件。

Agabang 認為，進入中國內銷流通市場的關鍵，在於生產出當地市場中最有競爭力的產品，把這一點當作首要任務。一旦有了有價值的產品，那麼流通渠道的結構設計及其管理都比較容易。與此有關，Agabang 認為，一般廠商的行銷負責人容易陷入「行銷解決一切問題」的觀念誤區，必須認識到無論何時何地，產品第一，其次才是流通。

### 三、價格策略

Agabang 將產品價格定在比中國大陸同類產品高出 5%的水準上，從而既給人們灌輸自己產品的優越性，又提高銷售利潤率。這樣的價格策略，以自信比競爭產品更為優秀的質量和設計為基礎。

在中國，由於商品櫃檯租金、銷售佣金或手續費、物流成本等較高，所以商品的零售價格通常遠遠高於出廠價格。對此，Agabang 採取了在降低生產成本的同時將商品零售價格儘量提高到消費者所能承受的最高限度的策略。這個策略既緩解了廠家和銷售方（品牌加盟店、及直銷店進駐的百貨商店）之間圍繞利潤而產生的矛盾，同時也能夠提高雙方的利潤。

目前，Agabang 在以中國大陸中產階層為目標的高檔品嬰幼兒服裝市場上，與台資廠商「麗嬰房」(Les Enphant) 相競爭。麗嬰房目前在中國僅在一級城市擁有 370 個專賣店。作為對付麗嬰房的定位(positioning)策略之一是，雖往往面臨麗嬰房的售價打折攻勢，但 Agabang 總不與它交鋒，而仍以高價位元保持自己產品高檔形象的策略。亦即作為後來企業，Agabang 的銷售點經常與麗嬰房相鄰，在麗嬰房進行削價競爭時，即便是一時銷售困難，也仍然維持高檔品、高價格方針，追求高於麗嬰房的高檔品品牌形象的長期利益。Agabang 堅信，自己產品無論在設計上，還是在縫紉技術處理上（尤其是考慮到嬰幼兒皮膚的敏感性）均比香港、台灣同行高出一籌。

#### **四、流通渠道策略**

因為 Agabang 產品以中產層為目標，所以其銷售主要圍繞著中產層聚集的大中城市。考慮到中國經濟的持續高速增長，2005 年以後，Agabang 計劃銷售範圍將擴展到中國的二級城市，即中小城市。

##### **(一) 流通渠道設計**

Agabang 的流通渠道分為直銷店和特許加盟專賣店。從流通渠道的設置場所來看，分為在百貨商店設櫃檯和在主要商街設街邊店兩種，中國目前不允許設立直銷的街邊店，因此 Agabang 以代理方式運用街邊店，並採用

特許加盟店方式。

Agabang 於 1998 年在煙臺設立第一個賣場，在青島設立第二個賣場，當時採用的是與已有的嬰幼兒服裝店進行「經銷」交易，即這些賣場是一家店鋪裏同時陳列銷售幾個品牌商品的。Agabang 將這種經銷方式，當作為之後構築當地流通渠道的學習和測試機會。在正式採用品牌加盟專賣店之前的 2001 年末為止，Agabang 一直採用了經銷方式。

## (二) 選擇特許加盟專賣店的加盟人

由於要求加入特許加盟專賣店的當地投資者很多，Agabang 可以選擇擁有信用、資金實力、黃金地點、店鋪擴張能力的投資者。加盟人的選擇標準為：具有經營多個店鋪的能力（除了特大城市以外，賦予一個加盟人經營 4~6 個店鋪的運營權）；具有開設一定規模面積店鋪的能力（賣場要置於商業中心區，街邊店面積為 33 平方米以上；百貨商店面積則具備靠牆可設置服裝陳列架基礎上為 13 平方米以上）；有現金支付能力（Agabang 以現金交易的方式供貨）；具有在一定期間內增加店鋪數量的能力（一年內進入到該城市三大百貨商店中的兩家、商業中心街開設一家街邊店，並證明有實施能力）等。

特別是為了選擇有資金實力的加盟人，採用各種方法進行調查申請人的財政情況。與中國人交往中體會的有效的調查方法之一，就是派職員到申請人處，看接待的水平、接待時動員「朋友」們的層次等，可以掂量申請人的「實力」。

目前，Agabang 的加盟人均為中國人，沒有中國朝鮮族、韓國人和外國人。韓國人或中國朝鮮族為加盟人，擔心容易要求賒銷。其實，目前也沒有願意投資於小規模特許加盟店的外國人。目前 Agabang 每個加盟店月平

均銷售額為 RMB 3~5 萬元（450~750 萬韓元），這是中國人在當地的物價水平下尚可滿意，但對外國人則不夠規模。

目前 77 個加盟店中，加盟人為 55 人，其中 7~8 人是有全國性實力的嬰幼兒服裝分銷商。他們是布料的批發商，他們加入了加盟店以後，Agabang 的聲譽擴展到全國。在韓國嬰幼兒服裝品牌已有 30 多年的歷史，但目前還沒有組織協會或廠商協議機構，而中國則在短短的歷史中已經成立廠商協議機構，2003 年末計劃成立正式協會。

### **(三) 不同業態的渠道結構的選擇與發展**

Agabang 目前在百貨商店設有約 40 個賣場，其中 3 個是直營店（派職員），其餘都是特許加盟店。3 個直營店都設在北京市內的百貨商店，在達到一定水平以後計劃轉換為加盟店，其目的是節約人力、財力，將資源更多地投入到 R&D 和擴充流通網的領域。

進入批發市場的目的，大致分為兩大類，一類是建立原材料供應渠道，另一類是產品銷售的渠道。作為原材料供應渠道，批發市場從 1996 年開始一直是主要來源；作為產品銷售渠道的批發市場，到 2001 年中期已經停止，目前產品銷售都走零售。Agabang 從進入中國初期開始把批發商作為流通渠道，對理解和適應中國流通市場、構築原材料供應渠道和產品銷售渠道，起到了很大的作用。

一般來說，批發商是有銷售、促銷、購買、分配、包裝、保管、運輸、融資、分擔風險、傳播市場資訊、服務管理、諮詢等功能和作用。Agabang 充分利用了上述機能，1998 年 4 月通過專業代理商，與批發商建立了間接交易關係，1999 年 4 月開始直接向批發商供貨，同時向山東省內中小城市的服裝零售店供貨。經過對於原材料供應渠道和委託加工工廠的測試以

後，從 2001 年秋開始停止向批發商供貨，開始構築自己的特許加盟店。

Agabang 的流通渠道，經過了專業代理商 →批發商 →既有的零售店 →特許加盟店等發展過程。在這個過程中，與 Agabang 交易的專業代理商和批發商起到了購買、銷售、分配、保管、運輸、資訊傳遞、諮詢等綜合作用，為 Agabang 進入內銷流通市場起到了有力的支援和促進作用。目前，Agabang 不再向批發商供貨，但現在的特許加盟店大都是原來的批發商投資經營或介紹的投資者來經營的。

Agabang 爲了建立與批發商良好關係，投入了相當多的時間和費用。在進入中國初期，Agabang 的當地職員訪問全國各地的主要批發商，爲建立穩定的關係傾注了心血。這樣，Agabang 將這些批發商做成其流通渠道的基礎，並加強與他們的關係，藉此，逐漸有效地進入內銷流通市場。其結果，如今 Agabang 以其產品的品牌知名度、市場性(marketability)、獲利性(profitability)，吸引了更多的投資者申請成爲其特許加盟店，可以說 Agabang 處於能夠選擇有實力的加盟人的地位。

另外，Agabang 嘗試過在百貨商店開設直銷店，其結果很難形成良性的獲利模式。主要原因是：房地產泡沫導致賣場租憑費高；與韓國不同，沒有打包式租憑支付制度，只能月支付，費用高；與高租憑費相比，單位賣場銷售額少(如嬰幼兒服裝上等品牌商品在百貨商場 10~13 平方米單位賣場之月均銷售額僅爲 RMB3~4 萬元)；在中國經濟 1990 年代後半期逐步形成的供大於求的格局下，市場的主導權從廠商轉向流通業者，因此，流通業者常常過分要求流通收益（上等的百貨商店通常收取銷售額的 25~35% 爲手續費，2~3%爲廣告費，1~1.5%爲管理費，每年進行打折 50%左右的 4~5 次促銷活動、要求降價，還要求高於 Agabang 能隨的 15%的賣不出產品回廠比例）等。韓國也有這類問題，但中國銷售額相對少，問題顯得更爲嚴

重。因此，Agabang 大都採取加盟店方式，而儘量迴避與百貨商店的經銷交易。

#### (四) 與渠道成員的關係

Agabang 與特許加盟店的關係，嚴格明確地規定在協議書中。當然，也有寬限的情況，如加盟店周圍出現了大型百貨商店或強大的競爭對手，加盟店的收益下降時，也要採取一定的緩和措施。又如入駐百貨商店的加盟店，被百貨商店索要更高的銷售手續費和附帶費用（廣告費、管理費、打折活動等）時，Agabang 也採取符合銷售政策條件下（如在上等百貨商店的加盟店）考慮特殊的銷售利潤(如給回扣等)。

總體來說，Agabang 全力降低生產成本，為緩解廠家和流通業者之間銷售利潤衝突留下空間，謀求共同受益的「雙贏」。

在進入中國初期，Agabang 拒絕了許多批發商和零售商的賒銷要求，堅決固守錢到付貨的原則。如果採用了賒銷方式，銷售網絡的擴張速度會更快，但要支付中國信用交易制度不發達、應收款難以回收的代價。

在對於特許加盟店的實際管理上，產生過加盟店經營別的廠商產品的事例，違背了加盟店協定，由此造成摩擦和矛盾。由於 Agabang 的流通本部在煙臺，控制遠處（如廣東省）的加盟店有很大的困難。在韓國，可以有 1 個月訪問全國任何一家加盟店，但在中國如此廣闊的國土裏，遠遠做不到。為此，Agabang 有時雇用通訊員，隨時拍照加盟店情況送到本部，以便監督。

Agabang 在中國的 80 個賣場中，目前沒有發生突然移職到其他廠家的事例。但是，經常發生由於百貨商店的原因，入駐的加盟店陷入困境，Agabang 受到間接影響。如 2002 年煙臺市中心街昌隆百貨商店倒閉，入駐

的加盟店沒有收回 5 萬元(RMB)的貨款，代領了飯店、餐廳的消費卡；2002 年青島市的海信百貨商店突然把嬰幼兒服櫃檯變為女士服裝櫃檯，使加盟店庫存無法處理，要求退給 Agabang；目前，這個案件正與百貨商店交涉中。

另外，中國仍殘存「企業、工廠財產是公有資產」的社會主義觀念，工廠往往發生產品的盜竊。Agabang 委託生產的工廠發生過幾次盜竊事例，也經歷過中斷委託生產的關係。為了預防偷竊風險和流通混亂，Agabang 把交付給協作工廠的商標數量，嚴格與訂單保持一致。

### **(五) 物流情況**

「地方保護主義」導致的流通障礙，在 Agabang 進入中國初期曾引發嚴重的問題，如廣東輸送的商品在中途丟失、火車輸送的包裝中途被打開等。近年來，採取了嚴密的措施（如用麻袋布嚴密包裝等），杜絕了類似的損失。

考慮到中國國土的廣闊，Agabang 明確運費由銷售方負擔。韓國處於一日運輸國，而中國則需要很長時間，如到重慶 5 天，到烏魯木齊 7 天（從訂貨日開始則 10 天），物流的機動性差，流通速度低。

## **五、促銷策略**

Agabang 認為中國嬰幼兒服裝消費水平，大致在 2007~08 年才能達到 1990 年代初韓國的水平，在中國利用媒體進行商品廣告為時過早。首先，中國地域遼闊，人口衆多，向全國散發廣告印刷品需要一筆鉅額資金；其次，TV 廣告費用比韓國高出許多；再次，中國的品牌嬰幼兒服裝市場尚未充分發育，其廣告促銷效果並不十分顯著。

因此，Agabang 更多地採用了通過展示會、研討會、英特網、人際關係

等廣告手段。如確定在中國推出的新產品模型以後，參加了 2001 年 4 月北京的國際嬰幼兒服裝博覽會；參加 2002 年 6 月杭州的全國嬰幼兒流通業者研討會，發表了「韓國嬰幼兒服市場發展史」的論文；2002 年 6 月建立了中文網頁，登錄到中國有影響力的搜索引擎網路，簽訂搜索嬰幼兒服裝時最先跳出 Agabang 網頁的協定。另外，多年來維持交易關係的 7~8 家全國性批發商成爲特許加盟者之後，由此而來的口碑效果極佳。

目前 Agabang 較之宣傳廣告，更致力於提高自己的產品質量，並集中資源於高品質和高價位策略、流通渠道策略等領域；從而派生的效果，Agabang 認爲是任何一種廣告力量所達不到的最有效的促銷手段。

## 貳、Fornari 時裝<sup>15</sup>

Fornari 是以青年婦女爲對象專門生產和經營高檔時裝、鞋類、眼鏡類的義大利公司。自 1990 年在香港設立子公司，1994 年在廣東省廣州市設立了中國總部。目前在中國大陸擁有 120 個銷售網點。

### 一、產品策略

Fornari 目前在中國品牌認知度很高。確立品牌認知度的主要策略有：

第一，通過中國廣州總部統一生產自己的產品。Fornari 利用當地的一流工廠，用低廉的成本生產出高品質產品，縮短生產週期。他們還擁有一批一流的設計師。

第二，服裝原料大多從國外進口，以防中國的同行製造假冒偽劣。在中國發生假冒偽劣時，法律解決的時間太長、代價太高，因此儘量事先防

---

<sup>15</sup> 整理如下資料形成。(資料來源：*Market News Express*(April 5, 2002),《香港經濟日報》(2002 年 11 月 15 日)；Fonari China 的網頁-[www.fonari.com.cn](http://www.fonari.com.cn))

範，主要精力用在設計和產品開發。

第三，嚴格規定選擇特許加盟專賣店的加盟人標準，挑選有實力的分銷商，以保證自己產品的知名度和銷售量。高度重視品牌形象管理，統一制訂和實施加盟店地理位置、面積、裝修風格、商品陳列方式、賣場運營等標準，致力於品牌的統一形象。

## 二、流通渠道策略

目前在中國境內的 120 家銷售網點中，40%為直銷店(即自己經營)，60%為特許加盟店。時尚服裝行業中直銷店比重達到 40%，是很高的比例，說明 Fornari 企業在資金、資訊、人力、品牌等方面擁有很大的實力。

Fornari 在流通渠道上主要實行「大城市直銷，中小城市特許經營」策略。在廣州、上海、北京、深圳、成都等 5 個大城市是自己經營，再在週邊中小城市中開展特許經營，由該五大城市的總店負責管理及資源支持，可較容易進入市場。中小城市之所以以特許加盟店為主，主要是因為考慮直銷店需要投入更多的資金、人力資源，導致管理組織的膨脹；同時，也考慮到通過熟悉中小城市當地商務環境的加盟者進行間接營業，更為有效。

採取這一策略，可以有效地適應中國的制度障礙問題。中國的衆多法規、制度透明度並不高，且變化速度較高，而法規、制度的變化一般始於大城市。所以在大城市進行直銷，易於與有關政府當局交流資訊，以及時適應隨時發生變化的當局政策，從而惠及其它加盟店。

加盟店經營者，不僅有中國當地的投資者，也有香港投資者；目前有 5 個港人加盟者，有的在一個城市開展幾間分店，有的一人包攬幾個城市。由於 Fornari 亞洲總部在香港，總部經營層裏也有不少香港人，所以他們在

大陸重用香港人也不足為奇。亦即，Fornari 經營層認為，與香港人合作更易取得共識，因為文化及理念相同，減少溝通障礙，以便有效地推動 Fornari 在中國的各種事業。