



CHOCOLATE FORTUNES

雷鸟商学院 倾情推荐
费列罗、吉百利、好时、雀巢、玛氏
一场争夺中国消费者忠诚、信任和金钱的殊死较量

The Battle for the Hearts,
Minds, and Wallets of
China's Consumers

巧克力之战

巨头的

[美] 劳伦斯·艾伦(Lawrence L. Allen)◎著
冷迪◎译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

CHOCOLATE FORTUNES

The Battle for the Hearts,
Minds, and Wallets of
China's Consumers

巧克力之战

[美] 劳伦斯·艾伦(Lawrence L. Allen)◎著
冷迪◎译



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

巧克力之战/(美)艾伦著;冷迪译.—北京:中国人民大学出版社,2013
ISBN 978-7-300-15150-2

I. ①巧… II. ①艾… ②冷… III. ①巧克力糖—制糖工业—工业企业管理—经验—世界 IV. ①F416.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第007834号

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

巧克力之战

【美】劳伦斯·艾伦 著

冷迪 译

Qiaokeli zhi Zhan

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511398(质管部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2013年3月第1版

印 张 15.25 插页3

印 次 2013年3月第1次印刷

字 数 178 000

定 价 45.90元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



世界五大巧克力巨头的中国竞争战略

安杰尔·卡布雷拉博士

雷鸟商学院院长及教授

玛丽·蒂加登

雷鸟商学院国际贸易教授

《雷鸟国际商业评论》主编

可可的全球之旅开始于 500 多年前，当时西班牙征服者把可可种子从美洲中部带回西班牙。后来，这个象征着西方世界堕落和放纵的甜品从此进入欧洲。不过，直到 20 世纪的最后二十几年，可可才来到中国。

今天，中国规模庞大的市场深深吸引着全世界商界领袖的目光，巧克力行业的领导人也不例外。雷鸟商学院的校友劳伦斯·艾伦在这本《巧克力之战》中描绘了一幅惊心动魄的画卷：在 20 世纪的最后二十几年，国际巧克力巨头孜孜不

倦地尝试俘获中国消费者头脑、征服其味蕾的历程。事实证明，这一历程对多数厂家而言，是个西西弗式无休止的挑战。整部书内容翔实、语言生动、情节扣人心弦。

这个故事由雷鸟商学院的校友来讲述可谓恰到好处。因为在过去的 62 年里，雷鸟一直致力于培养能够突破重重障碍、搭建合作与理解之桥、开创促进在世界各地繁荣发展新事业的国际领袖。雷鸟的教学方法综合了国际观念（能够欣赏文化和制度的差异）、国际组织管理能力（能将差异转化成创造价值的机会）、国际协调能力（能够跨越边境束缚，搭建具有成效互信关系的能力）以及国际公民身份（致力于为跨国贸易中涉及的所有合作伙伴创造稳定价值）。**艾伦的职业生涯，就是雷鸟商学院故事的终极体现。**他在职业生涯中凝炼出来的诸多经验，对于在异彩纷呈的国际贸易舞台上奋斗的众多管理者而言，价值相当可观。

30 年前的中国在对西方打开国门后，经济逐步从落后走向繁荣，艾伦把这个演进的历程巧妙地融入故事之中：他通过中国巧克力行业的视角，透析了中国的变化。包罗万象的《巧克力之战》通过一个丰富多彩的故事，讲述了中国不断发展的社会、文化、经济动力，巧克力行业内主要国际竞争对手之间激烈的贸易竞争，以及两者之间的相互影响。艾伦将巧克力行业中众多竞争者的具体实践、思维模式及其竞争所处的中国环境穿插比较，使得本书集可读性与知识性于一身，引人入胜。

《巧克力之战》讲述的复杂故事，几乎是所有行业进军中国这个最具挑战性市场的缩影。艾伦掌握了世界五大巧克力巨头——费列罗、吉百利、好时、雀巢和玛氏的第一手资料，呈现出五种进军市场的方式，记录下不同的管理传统如何影响每个竞争者所走的道路。艾伦还用事实说明，领导者的决策为何对公司的成败有着同样重要的影响。他对在中国存在的常见挑战也进行了深入描述——如地方山寨现象、噩梦般的物流管理、文化差异带来的挑战、大量当地竞争对手的涌现，这为所有考虑进入中国愈加复杂市场的企业提供了可借鉴的普遍经验。

中国和它的市场环境提供了一个完美的实验室，在这里，各种市场纷纷进入，“试验”竞相展开。中国经济的发展引人注目，异乎寻常的速度让绝大多数早期研究中国的学者和商业投资者根本无法想象，这30年里中国前进的步伐有多快、变化幅度有多大。如此一来，巧克力行业的经历也就不难理解，它已经引起了消费者对巧克力的浓厚兴趣和强烈偏爱。巧克力行业的竞争者进入中国时面对的是白纸一张，这就给每一个竞争者提供了千载难逢的良机，它们可以用对自己有利的方式来塑造现实消费者。**艾伦综合了巧克力行业在这个特殊时期、关键时刻的经历，为营销人员、策略制定者和领导者提供了非凡全面的比较。**用这样扣人心弦的方式记录和呈现如此复杂的故事非常难得，讲述这个故事的人必须要有敏锐的洞察力，而且要亲眼目睹了巧克力行业近期的所有得失、亲身经历过中国当代经济和社会发展过程中的所有起伏。劳伦斯·艾伦就是这样的人。



引言 站在巧克力之战的最前线 001

01 当巧克力邂逅中国 一场争夺消费者忠诚、信任与金钱的殊死较量

009

当五大巧克力巨头来到中国时，拥有无限潜能的中国市场提供了一个公平而崭新的竞技场。在这场争夺中国消费者的心灵和味蕾的战争中，到底谁能够把握住这个千载难逢的稀世良机，坐享数亿潜在消费者带来的巨大红利？

02 费列罗，新市场消费观的缔造者 高端市场战略

037

假如争夺中国巧克力市场的竞争是一场短跑而不是马拉松，那么费列罗公司本应是当仁不让的赢家。至今，它仍在中国高端巧克力市场尊享一席之地。

• 费列罗SWOT分析 •

03

069

吉百利，野心勃勃的日不落帝国 全市场战略

吉百利公司是五巨头中最早靠可可豆发家的企业，它进军中国市场的宏伟战略相当理想主义：让 10 亿中国人每人购买一块吉百利纯牛奶巧克力。

• 吉百利SWOT分析 •

04

095

好时，不落窠臼的洞察大师 低风险高回报战略

在几乎没有任何知识和经验的情况下，好时遵循着创始人米尔顿在错误和试验中不断摸索的模式，通过回归贸易本源，进入了世界上最具挑战性的市场。

• 好时SWOT分析 •

05

141

雀巢，跑龙套的食品巨头 低投入战略

雀巢是世界上数一数二的食品公司，但在中国巧克力战争中，它只把巧克力当成了廉价的零食，最终它只是上演了一场余兴节目，影响甚微。

• 雀巢SWOT分析 •

06

177

玛氏，巧克力之战的真正赢家 “顾客至上”战略

玛氏凭借全新的德芙巧克力，率先在中国个人消费的巧克力市场产生了重大影响。这场胜利赢得巧妙，也赢得理所当然。

• 玛氏SWOT分析 •

07

205

中国巧克力市场的未来 一场10公里的竞走比赛

如果渗透整个中国市场是一场 10 公里的竞走比赛，那么到目前为止，五大巧克力公司大概只走了 1 公里。在中国巧克力未来的战役中，我们需要的依旧是：信守对市场长期承诺的意志，坚持到底的韧性，以及持之以恒的关注……



站在巧克力之战的最前线

在过去的 25 年里，中国经历了从计划经济到社会主义市场经济翻天覆地的变化，这一变化把中国 13 亿人口中大约 3 亿人口变成了饥渴的消费者。从糖果到汽车，他们对所有的消费品都求之若渴。引用一个新词，他们是“初级巧克力消费者”（chocolate virgin），涌入这个国家的任何巧克力公司，只要同时兼具产品质量可靠、营销业务熟练、产品制造和分销独具眼光这几种优势，它就有机会塑造这些消费者的巧克力品位。简而言之，中国是一个重要的前沿阵地，一个几乎具备无限开发潜力的市场。在这里，世界领军的巧克力公司发动了争夺中国消费者心灵、大脑和味蕾的重要战争。胜者获得的战利品，将是一代又一代超过 10 亿的潜在消费者。

尽管在过去的二十几年里，中国实现了从经济落后到经济富强的根本变革，但中国毕竟还处在发展阶段。形象地说，现如今中国有不到 5 000 万人生活在 21

世纪，有大约 3 亿人生活在 20 世纪各个阶段，还有将近 10 亿人生活在 19 世纪后半叶。不过，中国过去 25 年里经历的经济复兴用“令人震惊”来形容最恰如其分，尤其是从 20 世纪 50 年代至 70 年代这个国家所经历的经济与文化重创来看。然而，事实证明，那段时期不过是黎明前的黑暗，在邓小平的领导下，从 20 世纪 70 年代末，中国开始在世界经济的舞台上崛起。

中国的改革史无前例，而当时要在这样一个经历着从中央计划经济到社会主义市场经济转型、社会全面变革的大国创建外国公司，也同样史无前例。

➤ 开启蕴涵财富的新市场

在 1998 年至 2006 年的 7 年里，我先后担任好时、雀巢这两大世界巧克力生产商的管理人员，在中国的“巧克力战争”中身先士卒。也就是说，在这场争夺中国 2.5 亿新兴消费者的心灵和味蕾的战争中，我战斗在最前线。

这本书讲述了全球五大巧克力巨头——费列罗、吉百利、好时、雀巢和玛氏，在争夺占全球人口五分之一的中国市场时，为树立自己品牌、把握千载良机而展开的殊死较量。这本书还展现了象征西方世界堕落与自我放纵的巧克力，被引进到当时崇尚消费节制且物资匮乏的中国后，所带来的东西方文化碰撞的内幕。

在 20 世纪 80 年代第一次踏上中国国土时，我只是一个初出茅庐的工商管理硕士。那时的我 20 岁出头，算是美国“自我的一代”(me-generation)，

渴望在这片广阔的经济新领域冒险并寻找财富。而当时的中国，正处在社会经济改革的早期试验阶段，在这里经商，意味着必须要在仍不完善的政府政策中艰难跋涉，同时又要在不断变换的经济、政策形势中尝试寻找买家，尤其是要对“含糊其辞”给予最大程度的容忍，这是至关重要的。

我早期的两次经历可以说明，当时在中国经商会有“爱丽丝梦游仙境”般的遭遇。这是发生在两个城市的故事：一个是在北京，中国计划经济的中心；另一个是在深圳，中国经济改革的风口浪尖。

• 北京 •

在雷鸟商学院的最后一个学期，我与别人合伙创办了跨国贸易服务公司（Transnational Trade Services）。这是一家综合贸易公司，它“富丽堂皇”的总部就坐落在亚利桑那州我的学生宿舍内，我最有希望的客户是一个美国文物买家。毕业之后不久，我就和同学（同时也是我的商务合作伙伴）李建民一同赶赴中国，去寻找中国的文物资源。

一到北京，我们就去拜访了李建民以前的一个朋友，他是一家国有贸易公司的分部经理，我们想知道他能不能帮我们找到文物并想办法将其出口到国外。他的办公室就在一座毫不起眼的平房里，墙壁都被煤烟熏黑了。这个头开得并不顺利，我们没能从那里找到发财的门路。尽管他彬彬有礼地接待了我们，但是，凭借李建民忠实可靠的翻译和我还凑合的普通话底子，我很快就看清了这位男士的身份：一位一辈子都舒舒服服地依附于官僚制度下，中等官衔的官僚。在我们的

谈话过程中，我越来越留意到这个人背后的那幅毛主席画像，他那么真实而又颇具象征意义地凝视着我。自始至终，这个人说起话都是那么拐弯抹角，不置可否。

他说，我们提出的业务对他和他的部门来说都很新鲜，需要获得不同机关里不同人的批准，这不是件容易的事，需要慢慢来。寻找我们所需文物的过程也很耗费时间，即使获得批准且手头有货，出口的程序也非常繁琐。我们看到的是商机，他看到的却是重重障碍。我们想，说不定一起吃顿饭能取得更大的进展，所以就邀请他共进午餐。当离开办公地点来到附近的一家餐馆时，我们却发现后面跟着他的有十来个同事，他似乎把办公室附近的人都邀请过来了。他们点了太多的菜、开了太多瓶酒。当吃完午饭分手时，他们提着满是剩菜和剩酒的食品袋。或许，那天晚上他们全家都能幸福地分享这一顿“剩宴”了。

我反思到底哪里出了问题。后来我意识到，对很多中国人来说，打破固有习惯肯定是困难重重，极具风险。除了一顿免费的午餐和足够家人享用的剩饭，这位男士不想从这次会面中获得任何东西。要是出了点什么差错，他就麻烦上身了。但如果他什么都不做，他还是能够享受政府发放的工资、提供的住房和其他好处。为什么还要冒险呢？很显然，要在中国做生意，我还有很多东西要学。

● 深圳 ●

就在这次会面后不久，我随着台湾一个旅行团到香港旅游，那时香港还是英国的殖民地。花了几天时间购物观光后，我们又登上了一辆公共汽车，准备跨过边境进行深圳一日游。

在 20 世纪 80 年代，深圳是中国为改革开放而开辟的一个经济特区。靠近边境时，负责旅行团的导游给每个旅客发放了一摞文件以及 500 元港币（大约 65 美元），除我之外每个人都有份。我问为什么忘了我，一位同行的旅伴给我解释说，政府鼓励来自台湾、香港和澳门的同胞到中国大陆帮助祖国的发展。为了表示鼓励，允许第一次到大陆的同胞，即使只是观光客，携带免税的摩托车、电冰箱和其他高价的消费品入境。这些现成的货物都在边境另一边的香港等候着，汽车上分发的这摞文件就是报关用的。导游给有资格的旅客发钱，为的就是让他们将文件带过海关，这些文件必须在海关“盖戳儿”。表格上列出的货物不属于旅客，旅客只是当时被“鼓励”充当为旅行社运送文件的工具。到了边境另一边，中国大陆的旅行社就把这些盖过戳儿的文件收集起来，再把他们交给香港那边的贸易合伙人。之后这些文件就可以用来将相关的免税商品带进中国。其实，这就是成功利用了那些到中国大陆游览的港澳台同胞的免税身份，而发展起来的免税进口贸易模式。其贸易总额达数百万美元，利润非常丰厚。

这次经历和我之前在北京的经历大相径庭。当时的深圳，正处于经济改革的旋风之中。而另一方面，如光阴逆转一般，北京看上去却深陷坚如磐石的中央计划经济和僵化的官僚主义中不能自拔。这种复杂的“两重天”现象让人不由得发问：在中国经商的正确道路是什么？这是我从那以后一直去致力寻求答案的问题之一。因为现如今的中国，依然是这两种地方并存而生。正如争夺中国市场支配权的五大巧克力公司后来发现的那样：在中国，没有简单的答案，只有无穷无尽的问题。

➤ 没有简单的答案，只有无穷无尽的问题

也许在中国改革时期最广为人知、但也最常被误解的表述，就是邓小平说的那句简单却有力的话：“不管黑猫白猫，捉到耗子的就是好猫。”这是用最通俗的语言支持经济实用主义的简明哲学论述。

有的西方权威人士误以为这句话暗示着中国即将放弃共产主义，实行全面的资本主义。然而事实并非如此。直到逝世，邓小平都是一个坚定的共产主义信仰者。尽管早在1961年他就说过这句话，但是直到1978年开始，这个黑猫和白猫的比喻才在中国人心中具有了重要的象征意义，它向那种已经存在了几十年的、企图通过阶级斗争建设平等社会的、自我毁灭式的狂热观念发起了挑战。回顾过去，它还象征着曾经被僵化教条主义驱动的中国社会，从经济和社会一片混乱的灾难时代转向了史无前例繁荣发展的改革时期。这种改革一直持续到今天。

毫无疑问，在1978年时，中国通往繁荣发展的道路还不明朗，对过往的挑战还不够坚定。然而，对邓小平及拥护其改革的人们而言，有一点确凿无疑，那就是：关于经济理论无休止的讨论该结束了，是时候该释放中国人民积聚的活力、能量、独创性、创造力以及灵活性了。就像邓小平谈及即将展开的改革时说的一样：“我们必须摸着石头过河。”

中国向经济强国的转变历时30年，而巧克力市场的发展不可避免地在这场声势浩大的社会经济改革，以及整个变革的各个阶段紧密联系在一起。对世界领

军的巧克力公司而言，中国是一个拥有无限可能的新领域。事实上，直到今天，这个国家的增长潜力还是异常惊人。然而，这场巧克力战争不仅是为了争夺中国消费者的心灵、头脑和味蕾，也不仅是五大巧克力公司的商业争夺，它更是国际巧克力公司为探索中国商业成功之路进行的艰苦奋斗。

商战角力
CHOCOLATE
FORTUNES
The Battle
for the Hearts,
Minds,
and Wallets of
China's Consumers

每一个参赛者踏上战场时，都配备着自己独特的精良装备。

意大利巧克力制造商费列罗公司拥有独一无二的产品费列罗榛果巧克力，这是一种用典雅金箔纸包装的精美榛果巧克力，这种高端球形巧克力对全世界的消费者都有着巨大吸引力。

吉百利巧克力来自大英帝国，早在殖民时期就出现在中国境内的英国飞地上。好时公司提供了非凡的美国巧克力棒，尽管在国际市场上的销售纪录不尽如人意，但是抱着“中国人肯定需要好时巧克力”的信念在中国找到了自己的道路。

雀巢公司是以瑞士为基地的国际食品巨头，公认是世界上最大的巧克力销售商，它为国际市场带来了庞大的资源和广泛的经验。玛氏，美国家族巧克力巨头，享有强硬的街头霸王的美誉，对中国市场抱有必胜的信心。

争夺中国巧克力市场的战争，对所有打算在这个最具活力的市场上做生意的

人都有借鉴意义。然而，在这里，通往成功的道路不止一条——这个国家太庞大、太复杂、发展太迅速了，所以简单的“万金油”商业模式根本行不通。但是，巧克力战争的故事具有高度的教育意义。

打开中国巧克力市场的故事并不是一个简单的商业故事：它打开了一扇瞭望中国的窗户。这个世界上人口最多的国家拥有的经济和政治影响力越来越强，而且，它在影响世界格局和全球未来发展方面发挥着强有力的作用。中国的命运与世界的命运，从来没有如此紧密地交织在一起。而且这么多年来，巧克力的生存之道，也从来没有与一个国家从贫穷到富强的改革有着如此紧密的联系。