

年产100亿包泡面的老师傅，要退休了



还有几天时间，就要和2018年道声再见。对90后而言，2018年无疑是充满告别与失去的一年：

单田芳的“且听下回分解”、臧天朔的一曲《朋友》、李咏的潇洒以及金庸的江湖、三浦美纪的樱桃小丸子……也许某些人、某些事终将会离去，但也有时间带不走的东西，比如某段记忆，再比如，某种味道。

“康师傅”，一个比“老干妈”批量上市还早4年的方便面品牌，用26年时间为国人最熟悉的味道，很长一段日子里，方便面只吃康师傅红烧牛肉面，康师傅就是方便面的代名词。

魏应州，“康师傅”味道的创始人，在方便面的世界之外，他还开发了茶味饮料、“3+2饼干”，创办乐购卖场，就连小孩子最爱的德克士炸鸡也是“康师傅”控股。

但低调的魏应州一直被媒体称作“隐形人”。在2018年的尾声，这位“隐形人”现身，却是宣布了自己即将退休的消息。

12月20日，“康师傅”控股发布公告，创始人魏应州准备交班：魏应州将于明年1月1日辞任“康师傅”控股董事会执行董事兼董事会主席职务；委任魏宏丞先生接任“康师傅”控股董事会主席，并兼任薪酬与提名委员会成员；委任魏宏丞先生担任“康师傅”控股董事会执行董事。

这意味着，魏应州的第二代正式接过了父辈手中的交接棒。正如四十年前，魏应州从父亲手中接过那座小油坊一样。

■魏应州的早餐只有泡面

1958年，魏应州的父亲魏德和在台湾彰化的村子里办了一个小油坊，起名“鼎新”。油坊虽小，但父亲兢兢业业，苦心经营20年之久。魏德和去世后，油坊由魏应州和三个弟弟接管，四兄弟将原来的“鼎新”更名为“顶新”，也就是今日我们所熟知的顶新国际集团的前身。

魏应州是四兄弟里的老大，负责统筹规划；老四魏应行则思路活泛，开创力十足。当时，在家乡台湾的油坊生意不顺，魏应州决定到大陆投资，老四自然成了先锋，一同带过来的，还有家族的老本行——油坊，食用油成为魏家兄弟在大陆的首个投资对象。

许多80后或许还记得上世纪中央电视台播出的一则广告，“用顶好清香油，顶有面子”。这是当年魏应州兄弟在大陆投资生产的

精炼食用油“顶好清香油”的广告语。然而，按照当时大陆的消费水平，远远没有达到“要面子”的程度，因此魏家的生意并不好做。魏应行带来的1.5亿元新台币（当时约合3300万元人民币）几乎全部赔光。

后来，他们又尝试在北京、济南、秦皇岛、通辽等地相继开办过4家合资企业，生产过蓖麻油、蛋卷酥等产品，但生意始终未见起色。

山穷水复，终遇柳暗花明。

就在魏应行准备打道回府的列车上，因吃不惯列车餐，他打开从台湾带来的方便面，没承想引发众人围观，列车上的乘客都问他哪里能买到，此时魏应行隐隐感到大陆方便面市场的广阔，但苦于之前做香油生意，几乎赔上全部家当。最后老大魏应州决定回乡借

钱。

1992年，魏氏兄弟重回台湾，四处筹钱，终于筹得800万美元，同年8月在天津成立顶益国际食品有限公司，生产方便面。魏应州给自己的方便面取名“康师傅”，“康”即健康的寓意，而“师傅”二字则是为了更贴合大陆本土市场，在上世纪90年代的北京，人们喜欢互称师傅，显得既尊敬又亲切。

对魏应州来说，投资800万美元建厂无疑是背水一战，如若失败，不仅负债累累，更会令魏家声誉扫地。

随着泡面量产成功，魏应州在天津唯一的高档酒店召开经销商订货大会，试吃后经销商个个赞不绝口，订单也在两个月后如雪片般飞来。这时魏应州已不再担心负债累累的问题，转而担心供不应求。

由于当时资金有限，工厂只有一条生产线，月产十几万包，不要说全国市场，就连天津本土市场，魏应州也无法满足。

然而，魏应州坚持只留20%的产品在天津地区贩售，其余80%一定要运送到全国铺货，以便打开“康师傅”在全国的知名度。

除了数量分配，魏应州亲抓产品质量。连续几年，魏应州每天的早餐只吃“康师傅”方便面，他要求员工每天一大早将所有生产线上的样品都送到他的办公桌上，然后细细抽样品尝，如果发现问题，立即要求停产改进。

1994年，“康师傅”相继在广州、杭州、武汉、重庆、西安、沈阳等地设立生产基地，日产量很快突破了2500万包。与此同时，泡面销售量也节节攀升，“康师傅”逐渐成为为中国方便面的代名词。

■一场消耗40亿根火腿肠的战役

上世纪90年代初的大陆消费市场还是一片巨大的蓝海，而投身这片蓝海的，远远不止魏应州一人，还有当时台湾食品和流通业老大——“统一”，1993年，“统一”也开始在大陆生产方便面。

作为台湾食品和流通的行业老大，“统一”创始人高清愿雄心勃勃，宣称要在15年后达到1200亿美元的营业额，成为全球最大的食品集团。但奈何出师不利，“统一”试图以台湾人喜欢的鲜虾面赢得大陆市场，与“康师傅”的红烧牛肉面相比，明显败下阵来。

而“康师傅”在1995年起，便不再满足单一的方便面市场，进军糕饼和饮品市场，糕饼、饮料与

方便面一起构成了集团的三大支柱。同年“康师傅”在香港联合交易所上市。1996年，顶新集团并购德克士，开始涉及餐饮连锁行业；1997年，顶新国际集团在上海成立乐购超市，短短几年，就在全国10个城市拥有了26家店面。

在快消行业，经营模式和销售渠道的重要性不言而喻。因此，魏应州不仅努力拓展产业，更在业界首创“通路精耕”理念，提出渠道下沉，在一定程度上引领了大陆快消品行业经营模式的发展。

所谓“通路精耕”就是指对通路客户（包括终端客户、批发客户、经销商）的过程管理，是一套销售渠道操作系统，目的是通过一系列专业的、模式化的管理，达到对通

路客户的全面掌控，使得产品能够在通路全覆盖。

在“通路精耕”实施以后，魏应州大量招募刚毕业的学生和一批有经验的专业管理人员，保证充足的人力。人来了，但如何稳定员工又成难题。马云曾经总结过员工离职的原因，归结有二：其一，钱没给到位；其二，心受委屈了。

而魏应州利用非常有效的人力资源管理流程，保证人员奖惩得当，同时也让员工看到了与企业一同成长的光明未来。加上“康师傅”既有的专业销售和市场管理经验，使得员工对公司、施行战略的认同度都非常高。

当时有一种说法流传甚广，“康师傅”能在两周之内完成新产

品在全国范围内从城市到乡镇夫妻店的分销，这意味着“康师傅”在与“统一”的竞争中具备更强的渠道优势。

2013年，“康师傅”又与“统一”进行了一场方便面大战，只不过这场战争消耗的不是弹药，而是火腿肠，“统一”董事长罗智先曾透露，两家公司共消耗掉40亿根火腿肠，用在消费者购买方便面时的附赠品。

在市场和竞争对手的刺激下，“康师傅”先后在全国13个城市建立了114条方便面生产线，日产方便面达2.5亿包，年销售方便面65亿包，平均每个国人一年要吃掉5包，市场占有率47%，魏应州成了真正的“中国面王”。

■妻子与女儿不能插手公司事业

“康师傅”品牌在市场已然风生水起；2008年起，“康师傅”控股连续多年入选福布斯亚洲亚太最佳上市公司50强，但魏应州本人却始终拒绝江湖留名，仍旧保持着每天早上七点上班的习惯，多数时候晚上十二点还未离开办公室。

然而，行事作风低调并不是魏应州的特色，魏家兄弟四人都信奉谦虚做人的理念，但四人也都有所长：老大魏应州，更擅长生产管理，决策果断，个性沉稳；老二魏应交，精于采购与成本控制；老三魏应充，以人事、财务管理见长；老四魏应行，开创力十足，是最早到大陆创办制油厂、提出生产方便面的人。

在顶新成长的过程中，一般是由老四率先打开局面，再由哥哥们接手管理，进一步扩大经营规模。在魏应州的统筹之下，魏应交经营

市场营销，魏应充掌握财务管理，兄弟四人相互配合，一步步建构起整个顶新国际集团的商业版图。

在良好家风的影响下，魏应州的两个儿子也按部就班地准备接过父辈手中的接力棒。作为魏应州的长子，今年41岁的魏宏丞手握英国伦敦大学国王学院学士学位、英国布奈尔大学硕士学位以及美国斯坦福大学硕士学位。

弟弟魏宏丞，也就是魏应州的三儿子，本科毕业于伦敦帝国学院，并获得日本早稻田大学硕士学位、哈佛商学院MBA工商管理硕士学位。

两个儿子早在十多年前就进入集团，熟悉环境。大儿子魏宏丞在2006年加入“康师傅”，至今已有12年；三儿子魏宏丞则在2007年加入，并在2015年2月开始担任

“康师傅”控股董事，其间促成了集团与星巴克、迪士尼等国际级战略合作伙伴的合作，推动了集团快销品市场研究系统TMRS的规划。

为了家族企业的世代交替与后续发展，魏应州的良苦用心可见一斑。

其实早在台湾，兄弟四人就商定由魏家老大，也是现任顶益控股公司董事长魏应州，出任顶新国际集团总裁一职，成为集团内的最高决策者。此外，魏家兄弟还定下了不准妻子插手管事的家庭约定，甚至连女儿也不得插手公司事务。

这些家规听起来似乎有些强硬，甚至不符合当代社会之标准，但这也恰恰反映了魏应州性格的另一面——在集团内部，魏应州一贯以极权军事的领导风格著称。

当年的魏应州带着五万大军

“冲杀”市场，手下将领“阵亡”的不在少数。有这样的鹰派领导，员工自然也不敢懈怠，工作氛围紧张而充满挑战。

尽管面临消费者需求升级、品牌自动下沉等行业危机，今年已经65岁的魏应州仍亲自“带兵上阵”。截至今年11月，“康师傅”三季度财报显示，前三季度实现营业收入498.58亿元，同比增长3.32%；净利润286.1亿元，同比增长47.58%。

如今，“康师傅”年营业额超过600亿元，大陆家庭渗透率达82.6%，覆盖9亿消费者。无论是魏应州的鹰派作风，或是做人的谨慎低调，抑或是兄弟合力，每一环都指向着同一目标：顶新集团会穿越市场的春夏秋冬，要随着时间愈发枝繁叶茂。（澎客）