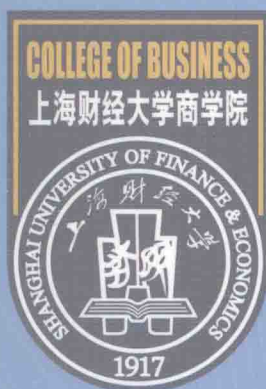


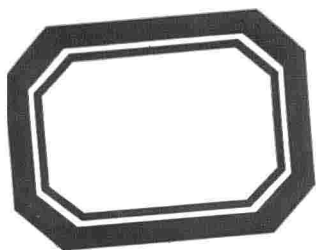
Selected Business Cases of SUFE

# 上海财经大学 商学案例集

主 编 王少飞

副主编 薛丽萍 李思志





Selected Business Cases of SUFE

# 上海财经大学 商学案例集

主 编 王少飞

副主编 薛丽萍 李思志



## 图书在版编目(CIP)数据

上海财经大学商学案例集/王少飞主编,薛丽萍,李思志副主编. —上海:上海财经大学出版社,2014.8

ISBN 978-7-5642-1952-9/F·1952

I. ①上… II. ①王… ②薛… ③李… III. ①经济管理-案例  
IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 152549 号

- 责任编辑 江 玉
- 封面设计 张克瑶
- 版式设计 钱宇辰
- 责任校对 林佳依 胡 芸

SHANGHAI CAIJING DAXUE SHANGXUE ANLIJI

## 上海财经大学商学案例集

主 编 王少飞

副主编 薛丽萍 李思志

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海叶大印务发展有限公司印刷装订

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 20.5 印张 459 千字

印数:0 001—3 000 定价:45.00 元

# 序

1908年,案例教学法首次被哈佛大学商学院引入商学教育,随后被逐渐推广至全世界的商学教学和研究领域。至今,案例教学与研究已经成为世界商学教育中不可或缺的重要部分,特别是对MBA教育无可替代的作用更是有目共睹。我国的MBA教育已走过了23个年头,案例教学与研究伴随着MBA教育事业,从无到有,从简单模仿到内涵提升,从照搬照用到自主创新,现已发展到了一个崭新的阶段。在我国经济转型新时期,如何总结和借鉴具有中国特色的成功企业的创新实践与发展,如何反思和吸取在经济改革浪潮中被吞噬的众多企业的惨痛经验和教训,如何通过案例展示为当前的管理实践者开拓视野、积淀智慧,成为我们商学教育工作者对案例事业孜孜不断的追求。

“鉴于往事,有资于治世”。案例展示能够将曾经真实的管理实践生动地再现给学习者,通过模拟挑战与决策帮助人们验证理论、训练思维和获取经验。智慧难以言传,只有尝试、经历和体验,才能真正有所积淀。以史为鉴,以理为纲,案例既为管理实践者学习探索及勇于创新提供了有效参考,又为其能够从容应对错综复杂的竞争环境提供了便捷的学习路径,从根本上促进了学习者管理水平和决策能力的提升。兵无常势,水无常形,商业管理实践发展日新月异,但案例展示所激发的思维训练、所形成的思辨能力,将是应对无常商业变化的制胜根基。此外,案例展示还能够通过实践创新不断激发管理理论的思考,使管理理论的知识体系不断趋于成熟和完善。

上海财经大学近百年的商学教育历史承载着研究商学、培植商业人才、领导商人和传播商业文明的历史使命。通过知识传递帮助学员为企业创造更多的商业价值,是上海财经大学商学教育使命的具体诠释。商学案例为学校和社会企业之间搭建起互通的桥梁,让师生走向企业,让企业走进课堂,在互通中践行着商学教育的使命,在思考中迸发出创新实践的火花,真正推动了商学教育和商业实践的互动发展。

本案例集汇聚了上海财经大学商学教育工作者的部分优秀案例成果,涉及范围很广,包括



会计、金融、战略、营销、创新创业等管理学科的多个领域,从不同层面和视角汇集了上海财经大学商学案例教学和研究的成果与经验,为丰富和充实源于本土企业的商学案例资源作出了一定的贡献。希望通过本案例集,能够真正实现管理知识和思想的不断传递,为案例教学和研究事业的蓬勃发展推波助澜。

在此,向奔波企业组织调研、梳理素材挑灯夜战、付出无数辛苦且甘愿无私分享的案例作者们致以崇高的敬意!向热情接待师生调研、开放胸怀真诚回顾、坦陈经验教训且无私授权分享的案例企业致以诚挚的谢意!

上海财经大学商学院案例中心  
2014年6月

# 目 录

序.....	1
纽曼思:基于反向 OEM 的品牌系统建设之路 .....	1
并购型私募股权基金的价值创造之路	
——弘毅投资对中国玻璃的重组 .....	33
守正用奇:恒安战略变革之路.....	75
心融网:“淘宝”并肩“云咨询”,路在何方? .....	92
精益生产的追梦之旅:采埃孚的精益管理探究 .....	107
船舶工业企业多元化发展的战略选择	
——基于中国船舶工业股份有限公司的案例研究.....	135
“人人猎头”的众包模式.....	161
“稻草人”旅行的社会创业历程.....	184
分散型股权结构的影响	
——来自某上市公司董事会的启示.....	206
资本困局下的租赁决策.....	224
股权激励、会计利润与高管利益之平衡	
——基于青岛海尔股份公司案例.....	247
基于顾客价值细分的服务营销改进方案	
——“红苹果”儿童艺术教育上海 ZS 店的经验 .....	270
中航油(新加坡)公司石油期权丑闻的控制与分析.....	292
中港疏浚有限公司全面预算管理案例分析.....	303

# 纽曼思：基于反向 OEM 的品牌系统建设之路<sup>①</sup>



● **摘要：**本案例介绍了中国本土母婴营养品“纽曼思”基于反向 OEM 的品牌系统建设之路。在对母婴营养品行业进行分析的基础上，重点梳理了纽曼思融合专业细分市场产品、口碑营销、渠道整合等一系列基于反向 OEM 的品牌措施，这一新型品牌构建模式有助于为深处水深火热之中的中国婴幼儿健康食品企业孕育品牌提供参考。从 2008 年纽曼思 DHA 上市到现在，纽曼思已完成了其产品导入期的华丽转身，市场份额持续增长，品牌影响力持续扩大。然而，纽曼思在基于反向 OEM 品牌突围之路上仍面临重重抉择：品牌发展目标应做大还是做小？品牌发展速度应加快还是放缓？以及企业未来的发展战略是应借船出海还是落地生根？本案例主要用于市场营销，特别是品牌管理部分的教学，目的在于让学生了解本土企业品牌建设的创新方法，特别是健康食品品牌经营需注意的问题。

● **关键词：**反向 OEM；品牌建设；母婴营养品；口碑营销；纽曼思

国内民众对食品安全的担忧在给外资品牌更大的机会。作为中国本土公司，纽曼思的血统是改变不了的，我们得面对外资企业在这点上的先天优势。我们不可避免要跟国外巨头竞争，而国外品牌的信誉度又比本土品牌要高。所以我们从 2008 年确定寻找全球顶级 OEM 厂商，用国际顶级的原料和技术生产最顶级的产品。我们希望若干年后，消费者甚至忘记了纽曼思是哪个国家的品牌，而只知道国际最顶级的产品都汇聚在这里。

——金纽曼思(上海)食品有限公司董事长 王 平

---

① 本案例由上海财经大学国际工商管理学院高维和、吉莉撰写，版权归上海财经大学商学院。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

版权所有人授权上海财经大学商学院案例中心使用。

由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

## 0 引言

“女人和孩子的钱最好赚”，这是商界人尽皆知的规律。从 2012 年开始，中国不少零售企业已经感到了经济低迷之后的寒冷，利润率下滑、销售额增幅大幅下降。然而，在母婴用品领域，却是一番春意盎然。根据我国第六次人口普查，我国人口中 0~6 岁儿童已有约 1.3 亿，占人口总数的约 10%。未来 10 年预计新增人口 1.9 亿。调查显示，目前中国年均诞生 1 600 万名新生儿。中国新生代母婴群体人均年消费为 5 000~18 000 元。到 2015 年，中国母婴市场总量将达到 2 万亿元。

然而，对于在孕婴行业摸爬滚打十多年的王平来讲，这块诱人的蛋糕，只有真正品尝过的人才知其中滋味。13 年前，怀揣着为中国人做“世界上最好的产品”的梦想，王平毅然从当时的外交部下海，踏入婴幼儿奶粉行业，最早将来自新西兰的牛初乳奶粉引入中国。虽然王平和自己的创业伙伴兢兢业业，慢慢地辅导市场并逐渐打开市场，但当市场逐渐成熟之际，由于自己并不是品牌的最终所有者，品牌所有者在面对巨大市场的利润蛋糕时，因为各种原因背弃了王平及其团队。谈起这段往事，王平自嘲，自己是“起了大早，却赶了个晚集”。那时的中国市场，奶粉对于中国孩子来说还不是必需品，一晃到了 2008 年，三鹿“奶粉事件”引发国产品牌信任危机，中国一线城市奶粉行业已是国际大品牌的天下；同时，这也意味着奶粉行业的迅速壮大成熟，奶粉显然和母乳一样，已成为大多数儿童的一日三餐。

此时，嗅觉敏锐的王平早已发现了新的商机和市场空白点——母婴营养品。王平指出，“与 13 年前相比，现今中国孩子的温饱问题已经解决，他们必然就不会也不可能仅仅满足于吃饱，与其他国家市场一样，他们更要追求吃好。这一趋势和动向不仅适用于婴幼儿，更反映和体现在婴幼儿背后的妈妈这个群体，孕期哺乳期的妈妈也需要更加贴心的呵护”。因此，先知先觉的王平再一次吃起了螃蟹，果决地将国际上最好但国内却懵懂未知的“藻类 DHA”引进中国，“吃一堑，长一智”，这一次王平并没有仅仅为了赚点钱，更希望能够在自己发现的全新市场上精耕细作，开创属于自己的全新事业，为自己引进的新产品创立属于自己的品牌——纽曼思，希望从此在这片蓝海市场中，整合全球优质资源，更好地为中国消费者服务。

除了敏锐的眼光和敢想敢干的特质之外，一路走来，王平在业界树立的口碑，更多来自于他 13 年坚持“做最好的产品”那份咬定青山不放松的执着和坚决。诚如斯言，“振兴实业需要脚踏实地，更需要与时俱进的创造力”。在不断捕捉商机的同时，王平带领下的纽曼思更是走出了一条基于“反向 OEM 的品牌系统”建设的全新之路，这条路虽然并不是中国奶制品企业品牌建设的“华山一条道”，但是惊险和反复却是其他路所不能同日而语的。他们的故事，正吸引业界越来越多的注意，也给我们越来越多的启示和借鉴。王平和纽曼斯到底是如何一路走来的？横亘在他们面前的又是怎样的挑战？他们会重蹈前人的覆辙，还是披荆斩棘，破除前方的艰难险阻，最终走出一条不同于前人的中国奶制品业的品牌康庄大道？



# 1 公司概况

## 1.1 公司简介

金纽曼思(上海)食品有限公司成立于 2010 年 12 月,由总部设在香港的纽曼思控股有限公司全资成立,其前身是成立于 2002 年的上海乳健国际贸易有限公司(以婴幼儿健康食品为主要经营范围,集国际进口贸易、进口产品营销为一体的国际化专业营销公司)。

金纽曼斯是一家国内母婴食品高端专业营销代理公司。公司主营纽曼思全系列食品,所有产品原料均来自行业内全球顶级品牌。公司在产品的品牌推广、市场销售以及渠道优化等领域积累了丰富的经验,并与全市各大医院、卖场、婴幼儿用品直销公司、婴幼儿用品专营店均建立了友好互利的合作关系,在国内高端婴儿食品代理行业有着无可争辩的领先地位。

王平董事长见证了公司从上海乳健到金纽曼斯的转折与蜕变,十几年来奉行着“低调做人,高调做事”的信条,紧随国际营养学的研究方向和发展潮流,不断推出高品质的婴儿健康食品,直至纽曼思系列产品的诞生。同时,王平热心公益,尤其关心儿童的健康成长,已是麦田教育基金会的资深志愿者。在他看来,事业和个人理想是不可分割的,“让中国的孩子吃上真正优质、放心的食品”不仅是他的个人夙愿,更是金纽曼斯的企业使命。

## 1.2 公司组织结构

公司主要分为 7 个职能部门:销售部、品牌推广、客户服务、市场部、财务部、行政人事、物流部。不同于一般公司将品牌推广归为市场部门,金纽曼斯将其设置为一个独立的部门,可见品牌建设在公司的核心地位。此外,销售部门包括 KA 卖场、直销体系、母婴店;客户服务部门包括会员直销、客户咨询、代理商服务;市场部门又分为策划部和网络推广两个部门。从横向来看,渠道建设是金纽曼斯除品牌建设之外的另一个核心任务。公司组织结构可参见图 1。

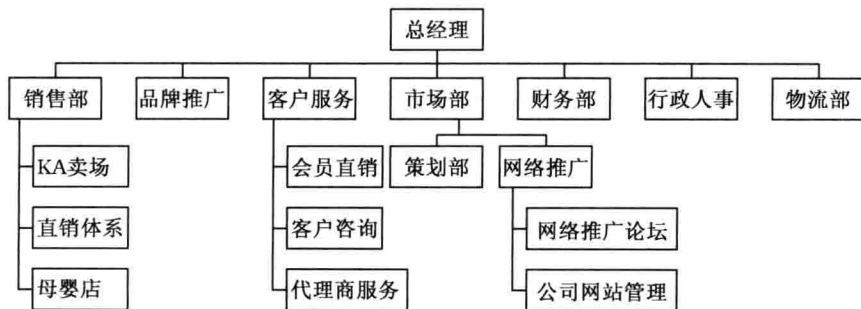


图 1 金纽曼思公司组织结构

### 1.3 公司产品介绍

金纽曼思(上海)食品有限公司产品线包括:纽曼思 DHA 系列、纽曼思益生菌系列以及纽曼思维生素 D3 系列(见表 1)。作为高端营养免疫专家,金纽曼思不仅与拥有海藻 DHA 提取专利的美国马泰克、具有百年益生菌菌株研发历史的丹麦科汉森建立了稳定的合作关系,所有产品采用国外原装进口,从源头上保障了产品的安全品质,而且根据母婴不同需求、儿童和成人不同需求开发了更加具有针对性的产品系统。

表 1 金纽曼思产品介绍

产品线	主要产品	产品主要作用
纽曼思 DHA 系列	婴幼儿型	1. 促进婴幼儿的大脑和视力发育。 2. 提高视力敏锐度和认知能力。
	孕妇型	1. 促进孕期健康。 2. 维系母亲的 DHA 营养均衡。 3. 增加母乳中 DHA 的含量。
纽曼思益生菌系列	婴幼儿型	1. 预防婴幼儿急性腹泻,降低过敏症状。 2. 显著增强幼儿接种疫苗后的免疫反应。 3. 缓解婴幼儿湿疹症状。
	儿童型	1. 有助于缓解便秘,改善粪便性状。
	成人型	2. 有助于恢复肠道菌群的再平衡。
	女性专用	适用于成年女性阴道菌群平衡,预防和缓解细菌性阴道炎、霉菌性阴道炎、尿路感染等症状。
纽曼思维生素 D3 系列	婴幼儿型	1. 帮助骨骼健康,促进生长和骨骼钙化,促进牙齿健全;提高机体对钙的吸收。
	儿童型	
	孕妇型	2. 提高对流行的感冒或寒冷所致的感冒、发热抵抗力;防止儿童期哮喘和湿疹。
	成人型	

### 1.4 婴幼儿辅食市场

世界卫生组织推荐,0~6 个月婴儿应纯母乳喂养。3 岁之后的儿童基本是成人饮食。从纯母乳到成人饮食过渡过程中,需要大量的易消化、营养全面、种类繁多和与成人食品种类有一定相似度的食品,这就是婴幼儿辅食。婴幼儿辅食对于婴幼儿的体格生长、智力发育、消化系统的发育、饮食结构的健康甚至心理的发育,都起着极其重要和无可替代的作用。

婴幼儿辅食的产品类别通常有米粉、菜/肉粉、面条、饼干、果泥、磨牙食品、果汁饮料、营养品等。国内市场应用最广的产品类别是婴儿米粉。产品形式如图 2 所示。

我国近年 6 个月至 3 岁婴幼儿数量为 4 000 万左右。如果一个婴幼儿日均消耗 100 克辅食,以当前市场上婴幼儿辅食的零售价计,婴幼儿辅食的市场容量应当超过 800 亿元。事实上,我国目前婴幼儿辅食的市场容量仅为 70 多亿元。整个婴幼儿辅食市场严重“营养不良”。目前国内主要的辅食品牌有亨氏、雀巢、贝因美、合生元等(参见表 2)。婴幼儿消费市场



图 2 婴幼儿常见辅食

“3·15”年度报告显示:消费者信赖的辅食品牌以亨氏为首,所占受访者比例超过五成;贝因美位居第二,约有三成多比例;位居第三到第四位的是雀巢和合生元,所占受访者比例超过15%;其他品牌的比例大多在一成以下。

表 2 婴幼儿辅食主要品牌介绍

辅食品牌	品牌原产地	公司简介	主要辅食产品
亨氏	美国	美国亨氏食品集团有 140 多年制造优质食品的经验,是全球婴幼儿食品行业的著名专家。	米粉、佐餐泥、面条、果汁、磨牙棒、饼干、营养品
贝因美	中国	贝因美以“关爱生命,热爱生活”为宗旨,致力于婴幼儿食品及婴童产业的研究与国际性合作。	肉酥、宝宝水、饼干、面条、米粉、葡萄糖
雀巢	瑞士	雀巢公司由亨利·内斯特莱(Henri Nestle)于 1867 年创建,在全球拥有 500 多家工厂,为世界上最大的食品制造商。	米粉、果泥
合生元	中国	公司创立于 1999 年,2006 年在广州经济技术开发区兴建 10 万级合生元益生菌及食品 GMP 工厂。	米粉、果粉、菜粉、谷粉、燕麦粉、DHA 胶囊、益生菌咀嚼片
嘉宝	美国	嘉宝是拥有 80 年历史的美国领先的婴幼儿食品品牌,拥有全球知名的婴幼儿营养研究中心。	米粉、果蔬泥、果汁
每伴	中国	立足于本土,重视中国妈妈的使用体验,以天然植物成分精磨细配,科学调配,天然安全。	植物固体饮料、米粉、开胃食品
方广	中国	公司与上海第二医科大学营养专家合作,将先进的、科学的配方融入到我国的传统食品中来,为宝宝提供每天充足的营养。	肉酥、营养面、饼干磨牙棒、雪花粥、米粉
傲滋	中国	傲滋生物科技有限公司是中国内地首家有机营养米粉生产商。	米粉、面条、营养品

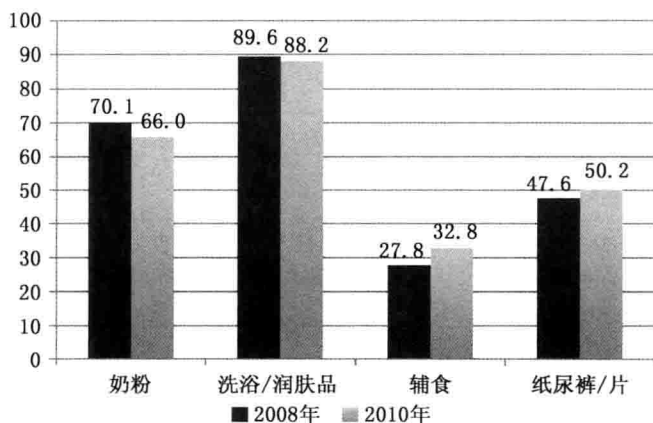
## 2 抢占蓝海市场

### 2.1 市场分析——商机与危机并存

新生代调查机构的数据显示,随着年轻一代妈妈(85后)的登场,健康意识在不断增强,婴幼儿的全面、均衡营养备受重视,婴幼儿辅食的消费也随之增强。从2010年开始,母婴营养品的渗透率开始明显上升,已达到18.2%。辅食的人均消费处于母婴用品类的第四位,在洗浴、润肤类(88.2元)、奶粉类(66元)、纸尿裤(50.2元)之后。处于第四位的辅食(32.8元)增长幅度却是最快的,辅食越来越多地成为婴幼儿餐桌上的补充品。

由此可见,仍是初级阶段市场的辅食市场,还存在巨大的空间,国内品牌仍有成为行业领导品牌的机会。除了像亨氏等国际品牌扎扎实实做好产品与营销的基础工作外,国内品牌还有着跨国公司无可比拟的优势,那就是开发新品类、新口味、工艺和形态。配方奶粉几乎是全球标准化,但辅食却与成人饮食结构存在关联。中国人的饮食结构复杂、独特性强,这就决定了中国市场的婴幼儿辅食同样存在多样化特征。目前以亨氏为代表的跨国公司并不能完全做到满足消费者的个性化需求,对于国内品牌而言,大家还有更大的品类创新空间。

尤其是对婴幼儿营养品的消费,乘坐辅食市场的末班车刚刚开始发力,不仅没有全国性品牌垄断,甚至鲜有国际品牌涉足。这无疑为纽曼思进军母婴营养品市场的大好时机。



资料来源:转自新生代市场检测机构中国市场与媒体研究。

图3 婴幼儿消费结构变化

然而,商机的背后却是严重的信任危机。辅食、保健品尽管对婴幼儿没有像奶粉的影响那么大,但也是婴幼儿食品领域里非常重要的方面。根据婴幼儿消费市场“3·15”年度报告,消费者对于辅食、保健品消费环境的评价显示,有85.6%认为存在“虚假宣传,违规促销”,

68.4%认为“营养成分含量不属实”,有62.4%认为“产品质量安全不保证”,而反映“价格越来越高”的比例仅四成,排在第四。从前三个存在的问题来看,都或多或少地抱怨“虚假、欺骗”的因素。而且与奶粉相比,消费者对辅食、保健品消费“虚假、欺骗”的担心更加强烈、更加直接。从中国传统文化的角度来看,不怕不好,就怕不老实,不好可以改,不老实就失去信任了。对于新进入这个行业的企业来说,如何树立品牌形象,建立品牌信任,无疑是其成功立足的关键。而优质的产品则是品牌信任的基石。在国内整体原料和技术落后于国际先进水平的环境下,本土企业如何利用自身优势为消费者提供高质量、可信赖的产品?面对国际强势品牌的大量涌入,本土企业又将如何应战?

## 2.2 品牌定位——高端母婴营养品专家

在辅食市场,由于国内企业进入较晚,市场主要由亨氏、雀巢等外资品牌占据,近几年国产品牌贝因美异军突起,成为外资品牌的有力竞争者。从销量上看,亨氏、贝因美、雀巢和伊威占到婴儿辅食市场总销量的3/4以上,其中仅亨氏和贝因美两家企业就占到了市场份额的50%以上。总的辅食市场呈现出集中度增高的趋势,但从细分品类上看,国内企业在很多品类上有一定发展空间,例如母婴营养品。

营养品的主要功用是增强婴儿的机体免疫力。婴儿最容易缺乏维生素和矿物质,为了弥补这些营养缺失,也就有了母婴营养保健品的市场空间。现在市场上大部分婴儿所需的营养元素如DHA、益生菌、维生素等是添加在婴儿辅食中的,例如亨氏儿童益生菌粉、惠氏爱儿乐妈妈系列等。专门针对母婴营养元素补充的胶囊产品品牌屈指可数(参见表3)。

表3 国内主要母婴营养品品牌

品牌	所属企业	产品系列	品牌定位
伊可新	山东达因海洋生物制药股份有限公司	维生素AD滴剂胶囊	儿童保健和治疗领域的领军企业
智灵通	和黄健宝保健品有限公司	迪尔软胶囊 乳酸钙冲剂 益生菌冲剂	孕婴保健专业品牌
金奇仕	金奇仕(广州)生物科技有限公司	金奇仕鳕鱼肝油膳 金奇仕DHA复合钙粉 金奇仕DHA藻油软胶囊 CBP钙软糖 DHA鱼油果汁夹心软糖	专注为妈妈提供快乐育儿的营养和护理解决方案
金箍棒	上海金箍棒保健品有限公司	金箍棒钙系列 金箍棒维生素系列 金箍棒鱼油系列 金箍棒补铁系列 金箍棒清火系列	争做中国宝宝健康用品第一

因此,在进行详细的市场细分研究后,王平决定定位高端母婴营养品市场,选取北上广深等一线城市作为目标客户区域,立志打造中国母婴营养品强势品牌,为中国消费者提供国际顶级的母婴产品。这一宏伟的目标不只是一句振奋人心的口号,而是纽曼思正在描绘的蓝图,这支神奇的画笔正是商业模式的创新——基于反向 OEM 的品牌建设。

## 3 做最好的“搬运工”

### 3.1 基于反向 OEM 的品牌系统建设之路

金纽曼思的商业模式可以称得上是中国企业进行反向 OEM 的经典案例(具体请参见表 4)。众所周知,中国制造业从 OEM 起步,不仅推动了改革开放迅速前进,也成为当今中国经济转型的严重障碍。中国内地 OEM 厂商仍处在发展阶段,主要表现在:OEM 发展的历史短;OEM 产品技术含量偏低,技术跟进不够快;制造工艺相对落后,制造水平不高;依靠原始的低成本劳动力获取竞争优势。这使中国 OEM 的优势过多地集中于劳动密集型产业上,亟待向资本密集型与技术密集型升级。

成立于 1972 年的台湾巨大机械股份有限公司,依靠 OEM 和 ODM 在 1980 年成为台湾第一大自行车制造商;1981 年创立自有品牌捷安特,现在是全球最大的自行车制造商,2002 年产销达 473 万辆。台湾宏基 Acer 电脑是为数甚少的全球知名的华人品牌之一,该公司也是靠以 IBM 这样的大公司做 OEM 起家,后来走上做自有品牌之路的。2007 年,富康集团以“亲亲我”为品牌名和企业名,开始了以内销为业务的转型之路。最初以省代经销模式切入市场,一年以后在婴童用品行业率先实行向终端门店直接供货的直营模式。2010 年,“亲亲我”拓展电子商务,形成了经销、直营、网销三者混合的市场营销模式。

可以说,以上企业都是通过贴牌生产后创立自主品牌,先利用别人的经营渠道而后自己掌握,实现从 OEM 到 ODM,再到 OBM 的跨越,其间经历了漫长的周期。

然而,这种传统转型之路对于一心要做“世界最优产品”的王平显然是不切实际的。国外营养品行业巨头都已经历了至少百年的发展,无论是科学技术还是专业人才都不可与国内同日而语,想要凭己之力赶超岂非数年可为。一向大胆的他作出了一个惊人的构想:寻找全球顶级厂商作为自己的 OEM 厂商,从而迅速获取国际最优产品。这一构想岂止是胆大,可谓是颠覆了中国传统企业对品牌构建、对 OEM 的认知。不仅不做国际一流企业的 OEM 厂商,反而寻找国际顶级供应商为自己做代工。我们称之为反向 OEM 品牌建设模式。

在采访中,王平一再强调:“我们就好比母婴行业的农夫山泉,只做最好的搬运工。我们不仅进口国际顶级原材料,更是将原装进口的国际顶级产品直接送到消费者手中。但是,所有的产品只有一个名字——纽曼思。”对于这个新型商业模式,王平有自己的见解:“母婴行业,尤其是高端母婴市场,最重要的是品牌和渠道。如果把高端母婴市场比作一个上扬的微笑曲线,那么品牌与渠道无疑是曲线上扬的两端,也是最有盈利价值的两端。现在,我们拥有最广阔、最

具潜力的中国消费市场,还有着多年从业积累的人脉和渠道资源。我们缺乏的仅仅是原材料和技术,只要能为中国消费者提供国际顶级的产品,那么我们就拥有中国一流的品牌。”

纽曼思立足本国国情和行业现状,走出一条以国际顶级供货商为基础、以品牌和渠道为核心的基于反向 OEM 的品牌系统建设之路。值得高兴的是,中国的许多 OEM 厂商也已意识到转型升级是必由之路,在提升的具体路径上,这些企业也在试图走创新之路(参见表 4)。

表 4 不同 OEM 企业创新模式

类型	区域	独特性	合作企业	代表企业
逆向 OEM	国际	收购外国公司,变国内为生产基地	国外企业	万向集团
跨国 OEM	国际	受让生产线,转移到国内	国外企业	格兰仕
OEM 品牌	国际	单一生产	国内外企业	富士康

### 3.2 寻找全球顶级 OEM 厂商

2008 年 10 月,美国马泰克生物科学有限公司(Martek Biosciences Corp.)独家研发的 life's DHA 藻类 DHA 胶囊正式进军中国。该胶囊是可直接服用的藻类 DHA 产品,适用于婴幼儿、孕妇和哺乳期妇女。Martek 公司以微生物为原料来开发,创新和销售高附加值营养产品,提高和改善人们的健康和保健水平,在该领域拥有领先地位。马泰克拥有全球多个国家藻类提取 DHA 的专利,DHA 藻油原料通过美国食品药品监督管理局(FDA)最高级别 GRAS 安全认证(公认食品安全认证),获得中国卫生部颁发的新资源食品认证,销售至全球各大知名品牌婴幼儿食品中,如雅培、惠氏、美赞臣、雀巢、强生、亨氏等。

然而,摆在马泰克面前的一个严重问题却是:寻找最优的 life's DHA 本土代理公司。彼时,伊利、蒙牛两大乳企占据着中国乳制品行业的半壁江山,伊利更是跻身五大奶粉品牌,与惠氏、雅培、雀巢等一较高低。对于母婴营养品这个新兴领域,他们并没有太大兴趣,因为较长的产品导入期和培育期便意味着投资时间长而回报缓慢。若是交给中小企业去做,产品质量与企业诚信将是马泰克最担心的问题。见惯了中国部分乳企的目光短浅、见利忘义,马泰克急需找到一家不仅有着丰富从业背景,更有着与马泰克理念一致的中国代理公司。

此时,王平凭借多年在业界的良好口碑进入马泰克的视线,成为其产品在中国的唯一代理,更确切的说是,王平终于找到了自己产品的顶级 OEM 厂商。因为这款产品命名为纽曼思 DHA,其品牌所有权正是王平所在公司——上海乳健国际贸易有限公司。

2010 年 5 月,公司与丹麦科汉森签订进口协议(参见图 4),丹麦原装进口、100%来自丹麦科汉森公司的益生菌——纽曼思益生菌上市。

丹麦科汉森具备 130 多年菌种研究历史,是全球领先的自有营养健康中心益生菌供应商,拥有世界上规模最大、生产能力最强的菌种工厂。益生菌通过美国食品药品监督管理局(FDA)高级别安全认证 GRAS(公认食品安全认证),获得中国卫生部颁发的新资源食品认



声明

2012年3月14日

致相关负责人

我们确认:

上海乳健国际贸易有限公司的纽曼思益生菌胶囊产品, 从丹麦科汉森公司进口。

特此证明



图4 科汉森与上海乳健国际贸易有限公司之进口协议

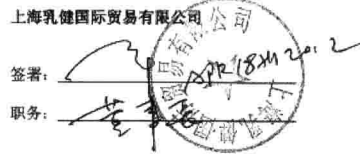
证,拥有超过100多篇临床文献证明产品功效。益生菌市场占有率为世界第一,销售至全球各大食品企业及乳酸奶企业,如P&G、Amerifit、Alliance Boots、Ferrisan、Merck、Nestle等。

帝斯曼维生素贸易(上海)有限公司

与

上海乳健国际贸易有限公司

之



独家采购协议

图5 DSM与上海乳健国际贸易有限公司之独家采购协议

2012年10月,公司与全球顶级原料供应商DSM签订进口协议(参见图5)。原料100%来自DSM的维生素D3——纽曼思维生素D3上市。



全球生命科学和材料科学专业公司荷兰皇家帝斯曼(DSM)是世界上最大的维生素 D3(胆骨化醇)的制造商,其在维生素研发和制造领域的领导地位已超过 70 年,具有世界领先的生产工艺和操作系统。维生素 D3 在全球主要国家已获得婴幼儿食品许可,并经过多年临床检验,同时也获得中国营养学会的推荐使用。

至此,梦想照进现实,经过 5 年的蛰伏,王平不仅找到国际顶级原料供应商为其做 OEM 厂商(如表 5 所示),而且创造了中国人自己的高端母婴营养品品牌——纽曼思。而纽曼思,正如当初设想的那样,做一个最忠实的“搬运工”,不断寻找国际顶级供应商,始终如一履行 100%原装进口的承诺,让中国的消费者真正享受到国际顶级产品。

表 5 纽曼思已合作的 OEM 厂商

OEM 厂商	提供产品	OEM 厂商特征	合作时间
美国马泰克生物科学有限公司	纽曼思 DHA	以微生物为原料来开发,创新和销售高附加值营养产品,在该领域拥有领先地位。	2008 年 10 月
丹麦科汉森	纽曼思益生菌	具备 130 多年菌种研究历史,全球领先的自有营养健康中心益生菌供应商,拥有世界上生产能力最强的菌种工厂。	2010 年 5 月
荷兰皇家帝斯曼(DSM)	纽曼思维生素 D3	全球生命科学和材料科学专业公司,世界上最大的维生素 D3(胆骨化醇)的制造商。	2012 年 10 月

## 4 专业化成就强势品牌

自 2008 年“纽曼思 DHA 系列”上市以来,纽曼思不仅与拥有海藻 DHA 提取专利的美国马泰克、具有百年益生菌菌株研发历史的丹麦科汉森建立了稳定的合作关系,从源头上保障了产品的安全品质,而且依托国际先进技术,根据母婴、儿童的不同需求开发了“纽曼思 DHA 系列”、“纽曼思益生菌系列”以及“纽曼思维生素 D3 系列”更加具有针对性的产品系统,以专业化的姿态立足中国高端母婴营养品市场。

纽曼思 DHA 提自于海洋植物单细胞藻类,相对于传统深海鱼油中提取的 DHA 在安全性和纯度方面都更胜一筹。藻类 DHA 几乎不含有 EPA(20:1),DHA 的含量也远远高于鱼类 DHA(4:1),而且又因为其有不易氧化、容易吸收、口味更清淡等诸多优质特点,尤其适合孕妇和婴幼儿服用。此外,纽曼思 DHA 含有高纯度的 DHA、各种维生素、不饱和脂肪酸、氨基酸、微量元素等营养成分,对提高宝宝免疫力,促进胎儿和婴幼儿智力、视力以及生长发育都有较好的功效。

中国乳品行业协会理事长王丁棉指出,含有益生菌或乳酸菌的食品,其起保健功能的主要是“活”性菌。益生菌菌株的生命周期只有 12 天,国内技术尚无法提供益生菌菌株有效存活的包装环境,因此国产益生菌食品无一例外都只标明菌种,如“双歧杆菌”,而没有菌株。消费者服用这样的“益生菌”产品,并不能真正增强抵抗力并有效对抗有害菌。世界卫生组织在其研