

本土 | 实战 | 实效

乳业营销 第1书

乳品

实战

侯军伟◎著

区域型乳品企业

洞悉行业本质

成就一方王者



中华工商联合出版社

本土 | 实战 | 实效

乳业营销 第1书

侯军伟◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

乳业营销第1书: 乳品、奶业营销管理实战/侯军伟著.
—北京: 中华工商联合出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-5158-0384-5
I. ①乳… II. ①侯… III. ①乳品工业—市场营销—中国
IV. ①F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 316960 号

乳业营销第1书: 乳品、奶业营销管理实战

作 者: 侯军伟
责任编辑: 于建廷 关山美
责任审读: 李 征
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2013 年 4 月第 1 版
印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷
开 本: 787 × 1092 毫米 1/16
字 数: 260 千字
印 张: 14. 75
书 号: ISBN 978-7-5158-0384-5
定 价: 66.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgsclchs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理的难题带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们力求做到：不要多，而要少——让您花最少的时间、阅读最少的内容，就能获得关键性的帮助或提升。

我们希望您：把您阅读各类经营管理类图书中的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

每个人、每家公司都有自己的梦想。我们希望用最诚挚、最简洁的方式为您和您的团队实现自己的梦想，助一臂之力！

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

相信我们都会有梦想实现的那一天！

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

中国乳业需要什么样的营销

上海铭泰·铭观营销咨询有限公司董事长 劳兵

1999年，我们进入营销咨询行业并且选择乳业作为服务对象的时候，根本没有想到今天中国乳业的格局。1999年中国奶制品产量827万吨，2012年中国奶制品的产量预计将达到4000万吨。仅仅从数字上看，中国乳业的规模越来越大，但从市场表现来看，企业之间的竞争越来越激烈，奶源战、价格战、渠道争夺战，优胜劣汰成为这个行业不得不遵循的法则。在过去的十多年中，消失的乳品企业有数百家，既有年销售额几千万的中小型乳业，也有年销售额上百亿的大型乳品巨头，根本原因在于没有按照市场规律做事情。

十多年来，我们为上百家国内乳品企业服务过，最初的乳品企业都是以低温巴氏奶为主，销售半径基本在300公里以内，只要做好消费者服务就能获得发展。但巴氏奶的保质期较短，对于没有喝奶习惯的消费者来说很不方便。超高温灭菌乳（通常称为常温奶）的大力推广，极大地冲击了低温奶。常温奶的出现改变了中国的乳业格局，成就了“草原双雄”——伊利和蒙牛，也改变了中国乳业的“生态”，促使更多的区域型乳业进入常温奶领域。

我们发现：很多企业在战略方向上摇摆不定，导致其没有抓住历史机遇期，从而丧失了市场地位；也有很多企业，在激烈的市场竞争中，没有合适的应对措施，从而节节败退；还有一些企业，想向外扩张，但心有余而力不足。作为公司的合伙人，侯军伟老师的《乳业营销第1书》，通过对乳业战略选择的分析、判断，明确未来乳业的发展方向；

通过解析乳业营销过程中的产品、价格、渠道、促销推广各环节在具体执行过程中的策略与方法，明确企业该做什么事情。

目前，中国乳业依然存在低层次竞争，企业要想发展，回归乳业营销的基本层面才是根本，侯军伟老师在书中从多个方面进行分析和解读，概括起来有以下四个方面。

一是战略选择，企业必须从价格战向价值战转移，打通产业链。从原料奶供应、产品创新、渠道创新、推广创新开始，为消费者提供更高的价值。

二是区域为王，企业要清楚地知道当前的市场现状及发展的局限性。随着消费者对食品安全关注度的提高，对产品的要求也越来越苛刻，对乳品企业来说，若能聚焦区域、精耕细作，也能成就百年基业。

三是营销战术，企业必须要有适合市场的具体营销方法。在不同的区域市场面对的市场环境和竞争对手也不同，但原则是相同的，就是把产品、渠道、价格、推广四个基本环节做扎实，企业就有机会获得市场，一城一池的攻守不可缺少，但也需要智慧和方法。

四是重新审视中国乳业，把握未来发展方向。聚焦区域市场和聚焦低温类产品、走专业化道路、围绕消费者创新产品、设定合理的价格、争取为消费者提供更高的价值、选择合适的销售渠道、进行有效的市场推广，这些将是未来乳业营销的重要方向。

《乳业营销第1书》针对国内乳品企业的现状提出前瞻性的战略发展方向，并对乳品企业在营销方面存在的问题提出可执行的解决策略，深度解读了营销的基本环节，本书实操性很强，相信会给乳品行业和从事其他行业的营销同仁带来启发。

2012年11月22日

推荐序 2

两个第一

北京汉马传播机构总经理 孙自伟

很多营销类书籍实践性差、缺乏研究，与其说是营销理论，不如说是科幻式的营销小说。但《乳业营销第1书》是例外，有研究、有理论，也有实践案例，即使没有做过乳业营销的人，阅读后也会明白这个行业该怎么做。在我看来，本书在中国营销界至少开创了两个第一。

第一部关于中小乳品企业营销实战的专著。在我们已知的中国著名的乳业品牌中，研究伊利和蒙牛的营销和案例的书籍并不少见，但研究中小乳品企业乳业营销与发展的书籍至今没有见过。书中绝大部分内容都是在为处于困境中的中小乳品企业提供营销方面的建议，提出在当前市场环境下的营销突围之道。产品创新、渠道精耕细作、区域市场开发、由价格战转向价值战等，其实更多的是成功经验，本书完全可以为乳品企业提供参考。中小乳品企业最容易使用的价格战往往是壮士断臂，长期下去将导致一连串的负面效应。乳业良性竞争才是中国乳业市场持续发展的王道。

第一部中国乳业百科全书式的专著。本书不乏理论方面的升华，营销理论阐述深入。本书脉络清晰，每个章节均可以分为三个部分：乳品企业面临的困惑、成功品牌的解决方法、作者独特的解决之道。这三个部分也都不是泛泛之谈，每个部分都有具体的数据支撑。比如包装，作者告诉你什么品牌用什么包装，什么区域的包装要采用什么风格的包装！终端如何做、堆头如何做等等，苦口婆心，简直想手把手地教读者了。专家未必告诉你怎么创新，但他告诉你，整个中国乳业市场产品是

怎么分布的？产品创新目前的情况是什么样？全国乳业品牌是怎么分布的？根据你的品牌发展状况，你应该选择什么方向？你不一定相信他指出的方向，但你一定要相信他给你描绘的现实。

我和军伟 1994 年认识，至今已超过 18 年，一直都保持着非常好的关系。这几年，他在上海，我在北京，一年见面只有一两次，平时多是电话交流，每次都聊很久，他有很多有价值的新思想让我震惊。本书文字平实、案例新鲜、理论新颖，相信是当前中国乳品行业营销所需要的“干货”。当然本书也适用于从事快消品其他企业，因为营销本身是相通的，只是行业不同而已。在这里我向读者郑重推荐这本书。谢谢！

2012 年 11 月于北京寓所

自序

在路上

自入行以来，我从没有停止过对营销的实践与探索，随着经验的不断积累，付诸笔端，日积月累，也有上百篇文章。自2003年起，我开始在杂志和互联网上发表文章，曾有朋友鼓励我把文章整理出来出版成书，但我一直没有去做。一则是觉得这些都是个人的经验之谈，著书立说是大事情，不可轻易造次；二则觉得这些文章内容涉及面太广，既有行业的，也有专业的，都没有深入到某个课题进行研究。

近年来为乳品行业服务，为企业提供从战略到执行各个层面的营销咨询，使我有机会近距离观察中国乳业，在这个过程中，我通过各类营销手段为企业战胜竞争对手出谋划策，同时也对中国乳业市场进行了深入思考。在区域型乳品企业占大多数的中国市场，它们究竟该怎么做、通过什么样的方式才能稳定发展呢？于是，关于乳业营销方面的文章就开始见诸报端，时间长了，又有朋友建议我把这些文章结集出版。

2012年5月，在和博瑞森图书的策划编辑马优交流后，确定重新梳理以前的文章。但把这些文章全部看完之后，发现文章不成体系，于是我重新思考、重新整理思路，列出提纲，经过多次修正和筛选，确定了本书的架构。非常感谢马优的督促，让我列出写作计划，由于工作繁忙，整理和写作工作都是在周末和假期完成的，终于在国庆节后完成最后一稿。

营销界有很多新创的理论，我想很多营销人也是雾里看花，搞不清楚，但万变不离其宗，营销基本就是围绕4P（产品、价格、渠道、推广）展开各项工作的。本书主线也是围绕这几个方面展开的，把我看

到的、经历过的、思考过的，都融入到营销元素中。

对乳品行业来说，近 10 年来，发生的商业争夺战不计其数，随着行业的快速发展，深层次的弊病也开始显现出来，特别是在产业链建设不完善的情况下，少数人非法牟利，我们一边痛心，一边思考，未来乳业该走向哪里？作为业内人士，我认为，首先，要明确战略方向，在大格局基本形成的前提下，成为区域市场的王者，以此为基础，通过调整产品结构、完善价格体系、明确渠道建设策略、适宜的营销推广方法，逐步提高企业的竞争力；其次，开拓外围市场，向更大区域扩张。只有基础牢固，才能有后劲开疆拓土。

本书共分为七个部分：

第一部分主要是关于乳业战略的思考及认识；

第二部分是对区域市场的描述，明确区域型乳品企业的现状及发展策略；

第三部是关于产品方面的内容，从基础的产品创新，到企业产品战略的建立；

第四部分是渠道变革方向的预测及渠道建设的方法；

第五部分是怎么开展价格战与价值战；

第六部分是促销推广，胜在细节；

第七部分是重新定位区域型乳业。

本书虽然已经完成，我也尽力把熟悉的乳业营销的相关环节书写进来，但依然会有很多不足之处。对营销的理解，仁者见仁，智者见智，我只是把掌握的部分拿出来和大家分享，相信读者朋友也会有很多有见地的思考和运作市场的方法，希望你们也能够拿出来和营销行业的同仁分享。

在路上，有你们的陪伴。“你能走多远，就看你和谁在一起”，这是营销策划界常青树王海鹰先生说过的话，非常感谢他当年的栽培。当然，我也非常感谢铭泰·铭观董事长劳兵先生，他的专业，勤勉值得我学习，他的宽容让我和同事们有一个良好的工作环境，使我对行业有了更深的认识。还有公司总经理刘骥先生，您的创意才华和缜密的思维给

了我很多启发。我的同事林谦、罗星、白贵全等，你们给予的支持让我很感动。

当然，在写作的过程中，我也得到很多业内朋友的支持：双剑破局董事长沈坤，汉马传播总经理孙自伟，知名营销专家李政权、陈小龙、赵义祥、陈海超、李红敏等；还有媒体界的朋友罗莉、谢海峰等。写成此书，也要感谢我曾经服务过的乳业客户，是你们让我对乳业营销有了更深的思考。另外，还要感谢出版人张本心先生为我的第一本书的出版所付出的精力。最后，要感谢我的家人，你们的默默支持是我最大的动力！要感谢的人太多，在此一并谢过！

侯军伟

2012 年 11 月 25 日于青岛

contents 目录

第一章 乳业营销——战略先行

- 第一节 中国乳业的机遇与挑战 / 2
- 第二节 中国乳业的发展方向与策略 / 8
- 第三节 中国乳业的竞争战略 / 17

第二章 格局已定——区域为王

- 第一节 中国乳业格局 / 26
- 第二节 乳品企业的分布和消费者的消费习惯 / 32
- 第三节 中国乳业的基本类型 / 39
- 第四节 区域型乳品企业的产品结构分析与营销策略 / 50
- 案例：君乐宝——“中国风”的成功基因 / 55

第三章 产品创新——需求为本

- 第一节 乳品企业如何做好产品创新 / 60
- 第二节 产品的局部创新 / 67
- 第三节 四大策略做好产品线规划 / 71
- 第四节 乳品企业如何打造明星产品 / 74
- 第五节 区域型乳品企业的产品战略 / 79

第四章 渠道变革——精耕终端

- 第一节 区域型乳品企业渠道的进化与发展 / 88

- 第二节 渠道变革方向 / 96
- 第三节 乳业渠道创新：以渠道增值为核心 / 99
- 第四节 混搭终端：企业终端创新业务模式 / 103
- 第五节 区域型乳品企业如何运作商超渠道 / 110
- 第六节 区域型乳品企业渠道建设的四大策略 / 117
- 案例：非主流渠道助地方品牌突围 / 121

第五章 价格战——价值战

- 第一节 乳业需要从价格战向价值战转移 / 130
- 第二节 产品定价与价格体系建设 / 144
- 第三节 巧涨价，有技巧
——乳品企业涨价的策略与方法 / 152
- 第四节 乳品企业涨价之后的营销策略 / 160
- 案例：价格战：骚扰竞品成为市场老大 / 164
- 案例：价值战：蒙牛酸酸乳从价格战向价值战的转变 / 165

第六章 促销推广——决胜细节

- 第一节 乳品促销面面观 / 170
- 第二节 淡季促销——让乳品销售旺起来 / 172
- 第三节 社区促销，沟通为上 / 177
- 第四节 免费品尝做推广 / 181
- 案例：田园乳业大卖场的美味配餐免费品尝活动 / 185
- 第五节 节日“淘金” / 189
- 案例：金天牛奶上市推广策略 / 193

第七章 重新定位区域型乳品企业

- 第一节 当前区域型乳品企业面临的环境 / 198
- 第二节 四大挑战考验区域型乳品企业的运营能力 / 200
- 第三节 重新定位 / 206

第一章

乳业营销——战略先行

第一节 中国乳业的机遇与挑战

2008年，快速发展的中国乳业在9月戛然而止，“三聚氰胺”事件让我们多年来对中国乳品企业建立的信任基础轰然倒塌。之后，国内的乳品销量迅速跌入低谷。同时，国家相关部门也开始整顿乳品行业，淘汰了部分中小乳品企业，行业标杆企业质量安全问题尤其严重。比如，2011年12月，蒙牛在四川的工厂生产的产品被检测出黄曲霉毒素M1超标，在行业和媒体的声讨中，企业对产业链建设的关注度进一步加强，从源头做起、做放心的产品。然而，2012年7月，广州工商局官方网站公布湖南南山奶粉被查出黄曲霉毒素M1超标，同年9月，该公司婴幼儿奶粉生产许可证被注销，这是“三聚氰胺”事件后最严重的一次质量安全事件。

2008~2012年，乳品行业在国家的行政整顿和消费者的无奈消费中前行，一线品牌逐渐恢复正常的增长速度，中小乳品企业也开始恢复生机，市场竞争又回到初始阶段，价格战、终端战成为主流。在企业苦练内功的过程中，那些多年来固守区域市场的乳品企业，开始在营销上发力，近两年的增长速度远远超过一线品牌，即便如此，这些企业在资源配置、整合营销推广等方面依然不敌一线品牌。

当前乳品企业面临的问题是：如何化解消费者的信任危机并快速拓展市场、提高市场占有率？当前是区域型乳品企业翻身的机会，可这些企业能否翻身、能否扩大销量，最终改变国内乳业的市场格局，关键在于企业能否抓住当前的机遇。在这个过程中，企业领导人是否有远见卓识和营销团队是否有快速的市场反应能力成为企业能否翻身的决定因素。

究竟是谁的机遇

自从“三聚氰胺”事件以来，虽然消费者对行业的不信任可能会降低消费总量，但刚性需求的事实是不容忽视的。从消费人群来看，每年都有超过 2000 万的新生婴儿，每年 3 岁以下的婴幼儿有 5000 万之多，消费量巨大；随着国内城镇化进程的加快，将有更多的农村人口进入城镇，城镇化的一个标志就是消费能力的提升。当消费者有消费能力的时候，乳品的消费量将会迎来爆发式的增长。因此，市场需求是在不断增加的，市场机会有了，可当前的企业做好准备了吗？

从婴幼儿奶粉市场看，国际品牌一直在塔尖耕耘，是高端市场的主宰者；国内品牌退居其后，一直定位于中国广大的中低消费群体。虽然从总量上看，国内品牌的销量远远高过国际品牌，但从利润来看，却远远不及对手。

国内的区域型乳品企业，如银桥、飞鹤、红星，多年来一直游离在城乡结合部的市场。进入城市市场，消费者觉得它们是“泥腿子”；进入农村市场，消费者又觉得不是名牌产品。正是因为处于这样尴尬的境地，这些有良好潜质的区域型乳品企业只能走一步看一步。虽然也想在市场营销上有突破，但这些企业的产品在包装、产品、市场推广、人力资源等方面，明显落后于大企业。当前的市场环境给了它们一个机会，这些区域型乳品企业在保证品质的前提下，如果能在产品概念、市场推广等方面有所创新，就很有可能走出区域市场。

对于生产液态奶的企业来说，主要存在以下几种情况。

(1) 不知道怎么发展。

(2) 不断寻找对策，伺机而动。实际上，这些企业没有从关键点上着手，结果肯定不理想。

(3) 盲目地做一些消费者教育工作，没有系统的规划。当然，这与企业多年形成的习惯有关系，哪里出现问题就单纯地解决哪里的问题。

题，而不是从深层次、战略的角度考虑问题。

那么，当前的市场机会是这些区域型乳品企业的吗？显然，它们并不能抓住机会，这对企业的发展或者说根本性的发展是没有帮助的。当前消费者的市场教育工作、消费者的品牌信任工作是一项持续性的工作，这是一个系统的、有清晰思路的、有战略规划推进的过程。

当前的区域型优质乳品企业，其短板非常明显，那就是市场营销滞后。我们也看到很多企业在区域市场默默耕耘，虽然没有什么突破，但生存没有问题。这些企业难道不想发展吗？我想是心有余而力不足。

在研发、产品、市场、渠道、管理等方面，当前的区域型乳品企业都处于落后状态（虽然有些企业的研发能力很强，但市场营销能力不足，这直接导致了企业的好产品不能畅销）。说到底，市场发展的关键点依然是营销，再好的产品，消费者不认可，仍然不会有好的结果。在目前的市场环境下，消费者有更多的消费选择，谁能“取悦”消费者，谁就能占领市场。显然，区域型乳品企业在走出区域、运作更大的市场方面，还有很多不足之处。比如，人力资源充足吗？产品合适吗？管理能跟上吗？物流辐射范围够广吗？能适应外埠市场环境吗？

当然，也不是说区域型乳品企业的机会渺茫，关键是企业的决策者有没有走出去的决心、有没有做大企业的雄心、有没有突破的信心。眼光是否长远决定了企业能否走得更远，公司的战略规划是否清晰决定了企业能否走向正确的发展道路，同时，企业良好的执行力才是基础，才是突围的根本。如果企业不具备这些基本要求，我认为暂时固守区域市场是比较好的选择。深耕细作、守住自己家门口的市场，建立自己在当地市场的进入壁垒，建立自己的产品竞争力，这也是生存之道。比如，区域型乳品企业大力发展巴氏奶，由于运输条件的限制，只能在附近区域销售。对于长途运输常温奶的企业来说，巴氏奶就是一个差异化的产品，这足以让一个区域型乳品企业生存下去。

机会是给有准备的人的，这也适用于企业，机遇就在眼前，而区域型乳品企业显然没有准备好。我认为，如果区域型乳品企业不能在短期内做出有效的市场扩张举措，那么，未来的中国乳品市场格局依然会维