

她是一个产业的良心——历经数次产业风波至今屹立；
她是一种商业模式——“同心多元化”策略引导消费；

Who is
Beingmate?

贝因美
是谁？

吴 忧 ◎著

她是一面旗帜——指明中国婴童经济产业前行方向；
她是育婴专家——为全世界父母“成功生养教”努力。
这就是“贝因美”。

《中国企业家》社长
刘东华 作序推荐
科瑞集团副董事长 **郭梓林**
中远集团高级研究员 **张建华**
《凤凰周刊》社长 **孙谦**
倾情推荐

U 华文出版社

Who is
Beingmate?

贝因美
是谁?

吴 忧 ©著



图书在版编目 (CIP) 数据

贝因美是谁? / 吴忱著. —北京: 华文出版社, 2009. 4
ISBN 978-7-5075-2647-9

I. 贝… II. 吴… III. 乳粉—食品工业—工业企业管理
—经验—中国 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 041139 号

贝因美是谁?

著 者: 吴 忱

责任编辑: 苗 洪

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电 话: 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336193
发行部 010-58336270 58336265

经 销: 新华书店

印 刷: 北京凯达印务有限公司

开 本: 710×1050 1/16

印 张: 14.5

字 数: 120 千

版 次: 2009 年 4 月北京第 1 版

印 次: 2009 年 4 月北京第 1 次印刷

印 数: 1-10000

标准书号: ISBN 978-7-5075-2647-9

定 价: 35.00 元

版权所有, 侵权必究

隆重推荐

今天传媒发展的趋势给整个媒体生产流程建构和理念形成都提出了新要求，对媒体融合也提出了“中央厨房”的概念，这与贝因美针对婴童产业的“跨界”经营理念是不谋而合的。《贝因美是谁》一书正是从忠诚度理论出发，深度解读了其独有的商业模式和利润哲学。

中国如何实现产业升级逆风飞扬，以及传统的婴童产业如何开创婴童经济的先河，是过剩的工业经济背景下，每一位民族企业家都必需面对的管理课题。

一个成功的商业模式融合，绝不仅仅是产业、服务或客户的简单整合，而是紧紧锁定客户需求的消费理念渗透。而贝因美正是牢牢地抓住了这一点，哲商谢宏通过“轻利益、重价值”的商业理念营造了从“产品经济”到“服务经济”的漂亮转型。

——凤凰卫视多媒体副总裁、《凤凰周刊》社长 孙 谦

解放军组织是世界上管理效率最高的组织之一，解放军组织的骨干力量更是历经千锤百炼的铁骨精英。一个重要原因，是这个组织对使命、对客户（人民）的“专注与坚持”。

相比之下，贝因美这样一个民营企业不仅能够以军人般的意志去承担其社会使命，而且他们“专注”婴童事业的精神，

更值得大家感悟、学习！这个世界上，只有那些专注与坚持的企业才能最终赢得市场的胜利。

——中远集团高级研究员、管理畅销书《向解放军学习》作者 张建华

中国食品安全问题，至少自农耕文明以来，从没有像今天这样成为如此牵动人心的重大问题。现在看来，建立令人信赖的中国食品安全架构，是一条既任重道远又别无选择的必由之路。

读完这本书，我更是感觉到在中国企业家肩上经济责任重担后面，还应该有道德感。没有道德感的企业能够拥有并持续获得巨额财富吗？从贝因美公司十几年的发展历程来看，我们会发现：谢宏和他的团队在实现产业报国的追求中，最值得称道、也是最具魅力的，就是在这个物欲横流的时代，还能坚守职业的基本道德。

通过解读谁是贝因美，我们同样欣喜地看到了未来民族产业健康发展的希望。如果“卑鄙是卑鄙者的通行证”，那么，我们祈愿有越来越多的中国企业，能像贝因美公司那样，把道德的旗帜高高举起，并永远高举。

——科瑞集团创始人之一、北京大学产业与文化研究所研究员 郭梓林

如何在市场低迷的今天突破重围？贝因美在告诉你它是谁的同时，也揭示了深刻的经济现象：从产业经济到服务经济；从市场营销到关系营销；从企业时代到顾客时代；贝因美的忠诚也许孕育了新商业模式的趋向！

——中国电子商会副会长、北京海龙资产经营集团有限公司董事长 鲁瑞清

一个优秀企业家的经营思想必然会渗透到这个企业的方方面面，如何科学地汲取先进经验，同时结合自身的特点发展创新，走出一条独具特色的民企发展之路，《贝因美是谁》会给大家一些新的启示。

——中国产业经济研究中心主任 戚聿东

与从利润的角度去解释企业的财务数据相比，从价值的角度去理解财务的语言，以及从利润哲学的视角去探究企业的价值规律，其深刻的内涵和厚重的底蕴更能成为企业是否具备健康发展能力的评判标准之一。

在婴童产业竞争激烈的红海领域中，贝因美通过同心多元化的商业模式独辟蓝海，从而引导中国的婴童经济走向产业结构升级。这说明了一个值得令人深醒的议题：蓝海不仅仅是一

种战略，而更应当是一种能力。《贝因美是谁》一书不仅精辟地阐释了贝因美的蓝海能力，而且为中国产业结构的“腾笼换鸟”提出了颇具新意的理念。

——大唐电信科技股份有限公司副总裁 王宏岩

Bei yin mei shi shui?

刘东华序

功利源于功德

咨询师写书是很寻常的事。大至麦肯锡，小至本土咨询公司，常常会有人把他们在咨询实践中的发现写成书，介绍给社会。这也是好事。因为，他们的发现往往是及时的，也是深刻的。《贝因美是谁？》的作者吴忧小姐正好是这样一位有自己见地的咨询师。

对贝因美有耳闻，但不甚了解。读过此书之后，有了一些认识。三件事情印象较深。

第一件事情是贝因美的创始人谢宏。主要还不是当年他舍弃大学教师这个受人尊敬的职业毅然下海创业的勇气，而是他创业之初就把公司叫做贝因美。牢牢锁定婴童事业就是自己的创业理想。这很不容易。中国改革开放三十年，无数人经商创业。绝大多数人是带着朴素的脱贫动机开始行动的。很少有人一开始就会建立自己的商业理想。谢宏这样去做了，而且能坚持做到今天这样一个近百亿的销售规模。企业家注定是一个理想的现实主义者。为什么呢？没有理想，目光短浅，一定不能走远。光有理想，缺乏实事求是的现实主义态度，也许一开始就会倒下。从贝因美的成长轨迹看，谢宏就是这样——一个理想的现实主义者。

第二件事情是贝因美的商业模式。他们的“成功生养教”以及“同心多元化”是一个很

大的商业模式创新。锁定同一目标消费群不同阶段的需求，以需求链条来建立自己的业务架构。这样的商业模式要求企业必须拥有很高的客户忠诚度。看似是一个商业服务的问题，其实背后还有更深的商业伦理问题。不解决好这个层面的问题，这样的商业模式也有可能使企业危如累卵。这是一柄双刃剑。

第三件事情是贝因美团队对工作的热情。他们对自己企业的文化有着一种近乎教徒的狂热。这也是很多好企业共同的特征。这一定是因为谢宏自己的意志与热情在不断向团队传送。这是企业家的力量。但是，还有一层因素值得思考。今天的人已经不愚昧了，甚至也不贫穷了。激发热情、激发使命感到底靠什么？恐怕还真的要靠使命本身是科学的，是鼓舞人的。

在《中国企业家》二次创业的过程中，我不断地向同事强调我们赚钱的四种态度：第一，高贵地赚钱；第二，辛苦地赚钱；第三，智慧地赚钱；第四，真诚地赚钱。所谓高贵地赚钱，是说无论在赚钱的形式上，还是在赚钱的方向上，我们只赚符合我们价值观的钱，每个人在做人和做事的时候，都不应该放弃内心的“高贵”。

这种“高贵”是每一个正直的人都应该具备的梦想、价值观和原则。其实古人早就告诉过我们：君子爱财，取之有道。在当今市场竞争空前激烈，商业道德亟待重新建立的时代，许多人已经把这些看成是可笑和虚伪的东西，但发生在我们身边众多的实例证明，对一个企

业而言，这是比一切都重要的核心理念。

商业活动必定是功利的。但是怎样功利呢？以“君子爱财，取之有道”的古训去思考，先功德然后功利，也许才能做真正的好生意。以现在时尚的话讲，叫企业社会责任感。

是为序！

《中国企业家》社长 刘东华

2009年3月于京

光阴荏苒、春节临近，我也终于能暂时放下手边忙碌的工作，稍作片刻休憩。“浮生偷得半日闲”，可以有时间沉静下来整理一下我的2008年。

这几年下来，我已经渐渐适应了成为单亲妈妈的角色。特别是今年，自己的生活还算是平静而充实。然而看看今年这一年中所发生的一切，即使过了许多年以后，我们提起“2008年”仍会不胜唏嘘，感慨万千。地震过后给人们带来的心灵余震、伴随着金融危机而来的精神破产，这一年，带给了我们太多刻骨铭心的感受——

2008年是以一场百年未见的雪灾出场的。气候一向温暖的南方，2008年迎来了百年未见的飘飘鹅毛，一时间，交通堵塞了、火车停运了、电力中断了，许多渴望回家过年的人们瑟缩着站在车站寒冷的风中，眼中满含泪水在焦急地等待着，谁能料想那洁白的雪花竟然阻断了那么多亲人的团聚。

在这崎岖坎坷的一年里，四川省汶川发生了8级特大地震，8万人因此顷刻间跌进了永久的黑夜，无情的天灾夺去了他们宝贵的生命。

在这饱含使命与自豪的一年里，我们还经历了2008北京奥运会和“神七问天”，让我们每一个中国人都知道了什么是光荣与梦想。

在这充斥着良心救赎的一年里，我们也目睹了一个叫“三聚氰胺”的杀手，伪装在奶粉中让我们那么多宝宝得了肾结石，直接让食品安全的警钟在我们耳边咣咣鸣响。

在这个物欲横流的过剩经济时代，工业经济的挽歌正在以一场金融海啸的方式落幕于世，万众的哀楚席卷全球。尽管变态的利润哲学所招致的价值观扭曲，黑色的奥巴马还是能够坚定而温和地在一片狼藉的残局中给寒冷的人们带来殷殷的期盼。

窗外的鞭炮声和亮丽的焰火渐渐稀疏下来，中国人每年除夕的重头大戏——春节联欢晚会即将开始了，连一如猴子般兴奋地上蹿下跳的儿子也乖乖坐回了电视机前。

春晚的开场一如既往地热闹非凡。我的思绪还沉浸在对2008年的盘点和感慨中，忽然儿子兴奋地大喊：“老妈，快看金牛！你快看，是金牛，上面还有字呢！”。

我抬起头，电视屏幕里，一只金光闪闪的金牛奖杯炫耀般地赫立于主持人朱迅的面前。“育婴专家贝因美”，儿子几乎趴到电视屏幕前把这几个字念了出来。“妈妈，贝因美是谁？”他转过头来好奇地抛给我牛年的第一个悬念。

贝因美是谁？

贝因美模式是我几年来关注的一个课题，但是我一时也不能准确地回答出贝因美是谁。

记得刚刚接触贝因美的时候，她还只是一家杭州年销售额刚刚过亿的婴幼儿辅食食品企业，他们生产的婴幼儿速食营养米粉在江浙地区是很有名气的。但对于当时全国来说，她还

是个籍籍无名的小字辈。短短几年时间，贝因美已经迅速成长为国内年销售额几十亿的全国婴童行业的领跑者了。

她是一家单纯生产婴幼儿配方米粉、奶粉和婴童用品的企业？好像不全是。贝因美这几年一直致力于开拓自己的特许销售渠道：比因美特(BEINGMATE 国际特许加盟连锁店)，在店里不但销售自己的产品，还代理了许多其它品牌的婴童用品。那她是个婴幼儿食品加用品的连锁经销商？好像也不尽然，贝因美的特许加盟连锁店不光专门卖产品，还同时提供比较专业的孕婴健康知识普及和咨询。听说走进比因美特，不但能买到齐全的婴童食品和用品，还可以学到许多新妈妈们需要了解的育婴知识；还听说她每年都举办各种各样的育婴讲座。

贝因美究竟是谁？我不禁有些语塞。在我心里，贝因美与许多我见过的企业不同，他拥有着众多的身份，生产商、渠道运营商、孕婴健康知识的传播者。一时间，我还真的很难准确回答贝因美究竟是谁。

大年初一，照例是烧香祈祷、短信和电话拜年。每逢此刻，我情愿窝在家里不出去。无疑，工业革命和信息化时代的到来改变了人类几千年的生活轨迹。面临的选择越多，我们越无从选择。特别是在选择伴侣、选择搭档、选择合作伙伴这些对“关系”的选择上，我们越是试图探索对方，越是发现其实是在通过探索对方而探索自己。

手机铃声又响了，是一个相识多年的好朋

友打来的。2008 对她是充满幸福的一年，她终于如愿以偿地做了妈妈，在祝福和寒暄之后，她开始用带着幸福的语气抱怨当妈妈的烦恼，一个粉嫩肉滑的小家伙，无时无刻不在表达丰富的生理和心理的诉求。这也做不好，那也手忙脚乱。想着原来一向时尚前卫到苛刻的知性女郎，现在却是满嘴的妈妈经，我哑然而笑。

朋友说，听说最近北京开了一家贝因美婴童生活馆全球概念店，里面有好多婴童产品和孕婴知识教育的培训，但好像是会员制的。她不知从哪里知道我在做贝因美的课题，想让我带她去那里先参观一下，看看生活馆能否解决她和宝宝的难题。

大年初六，我特意起了个大早，带上我的孩子，开车几乎横穿北京，接上朋友来到灯市口附近的贝因美婴童生活馆全球概念店。

走进贝因美婴童生活馆，就仿佛走进了一个超级儿童乐园。在地上 3 层、地下 2 层达 5000 平米的营业面积中，不仅涵盖了 0~6 岁婴幼儿衣、食、居、行、玩、教、乐等上万种国际国内知名品牌商品，馆内还设有亲子玩教天地、亲子摄影数码影像、亲子早期教育、妈咪会所、亲子俱乐部、生养教专家咨询、感知觉统合训练中心等多种细心完备的母婴服务。

贝因美婴童生活馆以“生得聪明、养得健康、教得科学、学得快乐、玩得开心”作为经营理念，为每一位妈妈和孩子都提供一对一的专属服务，不仅能够全面保证孩子的安全，而且通过在贝因美婴童生活馆里的丰富活动，孩子从中学会了独立操作、培养了各种技能和适应能

力，妈妈也收获了亲子教育的成果。

2 个多小时的参观不知不觉就过去了，生活馆给我们留下了深刻的印象，朋友满意地开始询问如何办理会员手续，儿子也玩得不亦乐乎。在我们回去的路上，他还不断地问我什么时候还能再带他来这里。

这一次的亲历参观，让我对贝因美有了新的认识，贝因美是谁？她仅仅是个生产婴童用品的生产商吗？这里只是一个简单的孕婴商店吗？贝因美激起了我很大的兴趣，让我以一个新的视角来重新看待贝因美。看看她究竟要带给我们什么样的答案。

吴 忧

2009 年初于北京

目 录 CONTENTS

刘东华序 功利源于功德 · 1

吴忧序 · 1

第一部分 忠诚的吸引力 · 1

只有保持稳定的客源，才能为企业赢得丰厚的利润。但当商家只把“打折”、“促销”、“广告”作为追求客源的手段时，并不能提高顾客的忠诚度，反而会使企业和品牌失去它们最忠实的“顾客群”。让品牌成为越来越多“毫无忠诚度可言”顾客的淘货；培养忠诚的顾客群体，不能仅做到“价廉物美”，更要让顾客明白这个商品是“物有所值”的，信赖这个企业的产品是不会错的。

第一章 谁能动你的客户 · 3

第一节 百年老店的吸引 · 4

第二节 失败案例的警示 · 13

第三节 顾客忠诚度的培养 · 16

第二章 谁能动贝因美的客户 · 21

第一节 卖产品不如卖关怀 · 23

第二节 卖产品不如卖幸福 · 29

第三节 卖产品不如卖生活方式 · 34

第二部分 忠诚的背后 · 39

凭着谢宏视事业如生命的热情，硬是让10个月都没发工资的员工坚持选择陪伴贝因美；让上门追债的供应商们纷纷理解从而加盟，成为了贝因美的股东。如此书生谢宏，如此江湖的谢宏，他当时依仗的是什么？是理想，是良心，是信念，还是意志……

第一章 忠于梦想 · 41

第一节 梦的缘起 · 42

第二节 梦想与现实的距离 · 49

第三节 生命因爱而生 · 54

第二章 敬畏生命 · 59

第一节 专为中国宝宝研制 · 60

第二节 北纬45度以上的绿色阳光 · 66

第三节 钉好每一个钉子 · 73

第三章 君子爱财 取之有道 · 79

第一节 诚者 天之道也 · 80

第二节 契约的力量 · 87

第三节 贝因美的利润哲学 · 92