



中国创造书系
寻找中国制造的灯塔企业

贝因美

BEINGMATE CODE 密码

罗建幸 邵清风 林元 著

揭开中国婴童经济“始作俑者”贝因美的神秘面纱



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国创造书系
寻找中国制造的灯塔企业

贝因美

BEINGMATE CODE 密码

罗建幸 邵清风 林元 © 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

贝因美密码/罗建幸, 邵清风, 林元著. —北京: 北京大学出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-301-14856- 3

I. 贝… II. ①罗…②邵… ③林… 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 (2008) 第 208452 号

书 名: 贝因美密码

著作责任者: 罗建幸 邵清风 林元 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-14856- 3/F · 2108

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 175 千字

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

导 言

2008年9月，北京2008奥运会刚刚落下帷幕，人们还沉浸在一派欢乐与自豪的气氛当中。然而，9月11日，两个“不速之客”——“三鹿毒奶粉”和“三聚氰胺”——突如其来，就像两股阴冷的寒流，骤然间直袭国人之心，“速冻”了国人那份骄傲与欢乐……

三聚氰胺，这个绝大多数国人可能一辈子都不会接触或知晓的化工产品，就在一夜之间变得人尽皆知，同时也深深刺痛了每一位国人的心！

受到伤害的那些孩子，因病痛而无力地啼哭着；孩子的亲人们，心痛如刀绞，泪如雨下……2008年的中国，迎来了一个“黑色的九月”！

2008年9月16日晚，国家质检总局发布了婴幼儿配方奶粉三聚氰胺专项检查阶段性结果公告：109家持证生产的婴幼儿配方奶粉企业中，有22家企业的69批次产品检出了含量不同的三聚氰胺，其余87家未检出。

22家本土品牌一起进入“问题奶粉”黑名单！除三鹿外，连伊利、蒙牛这样的“大牌品牌”以及圣元、雅士利这样的“知名品牌”，竟然也在其中！

无情的事实再一次震动了国人！国人在经历汶川大地震之后，又经受了一场精神上的“大地震”——22个大大小小的本土品牌形象在国人心中集体跳水，一场本土品牌的“大地震”同时发生！

之后，液态奶专项检查，检出了三聚氰胺！普通奶粉专项检查，又检出了三聚氰胺！“余震”一波接着一波，从乳制品到含乳食品……

本土品牌顿时陷入“信任危机”！“行业英雄”昨天还在叱咤风云，今

天却已黯然神伤！中国乳业，顿时陷入到“行业危机”和“行业灾难”之中！而且，波及含乳食品制造业……

“驰名商标”不可信，“国家免检”不可信，那我们还能相信什么？！——中国网民发出的疑问，挟带着无可名状的悲怆……

原本驰骋于中国婴幼儿配方奶粉市场的几大“洋品牌”，自然于第一时间以电视广告等手段发起新的攻势，开始表现得异常活跃……一拨又一拨中国消费者，于愤慨与无奈之中，自然把心中的信任投给了它们！

超市里，洋产品开始脱销了！因为“问题奶粉”被撤柜，本已空荡起来的奶粉货架区，变得更加清冷……这种清冷，也一直浸透到中国消费者内心深处！

“股神”沃伦·巴菲特说过这样一句话：“只有当大潮退去的时候，我们才能看见到底谁在裸泳。”

现在，“大潮”渐渐远去，我们的确看到了趴在“沙滩”上的那些“裸泳者”！

然而，光看到谁在裸泳，显然是远远不够的！

这样的危机，这样的灾难，为什么会发生？为什么有问题的企业竟多达22家？为什么……

“三聚氰胺毒奶粉”把太多的问题一齐推到了我们面前！所有问题之中最大的一个问题就是：我们的产业“环境”、产业本身以及企业本身是否都处在一种“浮躁”与“迷失”的状态中？

我们认为，弄清楚这些“为什么”，搞清楚如何去防止问题发生，并切实付诸制度、法律等手段，自然是当前的第一要务。

我们认为，认真地去考察、探寻那些历经多次类似的危机，却始终屹立不倒、一直保持品牌纯洁的“民族品牌”背后的“密码”，去寻找一些具有普世意义和灯塔作用的“价值”，并奉献给中国和中国的企业，也肯

定是一件应该位列“第一要务”、非常有价值的事情！

于是，我们把目光投向了一个一直被关注的“独特品牌”和“独特企业”——贝因美。

1998年至2003年间，国际性“二噁英”污染事件，贝因美品牌的所有产品没有问题；

2004年安徽阜阳“大头娃娃”事件（又称“假奶粉事件”），贝因美品牌的所有产品没有问题；

2004年5月，在国家首批公布的30家合格奶粉企业名单中，贝因美名列其中；

2008年9月，“三聚氰胺毒奶粉”事件，有87家未检出三聚氰胺的婴幼儿配方奶粉生产企业，贝因美旗下三家企业均名列其中。

“三聚氰胺毒奶粉”事件之后，在超市里，在洋产品脱销之后，紧接着脱销的就是“国际品质，中国配方”的贝因美。自2004年安徽阜阳的“大头娃娃”事件，到这次的“三聚氰胺毒奶粉”事件，中国婴幼儿配方奶粉市场其间又经历了某知名洋品牌的“碘超标事件”，以及另一知名洋品牌的“金属颗粒事件”。

自1992年贝因美第一个产品“专为中国宝宝研制”的“婴幼儿营养米粉”诞生至今，16年来，贝因美从未出现过任何“安全质量事故”，是几个拥有全国市场的“知名品牌”中，唯一没有出现过“瑕疵”、没有倒下过的“纯洁品牌”。

质量是生命，品牌是旗帜，当代企业领导者和管理者们，应该都懂得这个道理，包括那些出了问题的企业在内。那么，从“知”到“行”、从“思想”到“结果”，中间真的存在一道难以跨越的鸿沟抑或一条迷宫般的黑暗隧道吗？

处在同样的“背景条件”之下，处在同样的“产业环境”之下，贝因美为什么没有成为“问题者”？贝因美为何能够做到“独善其身”？

贝因美凭借什么力量让自己穿过了“黑暗隧道”？

贝因美为何能够从白手起家快速成长为中国婴童业的“领先品牌”，而且持续保持着“行业成长冠军”的桂冠？

贝因美的经营之道是什么？

贝因美的经营理念和成长路径，对于中国本土企业走好“中国制造转型之路”和“中国品质希望之路”能够带来什么样的启示呢？

| 目录 |

导 言…1

| 第一章 谁是贝因美 |

一、贝因美猜想…3

二、贝因美是洋是土…5

是“BEINGMATE”也是贝因美…5

国际品质与中国配方的完美融合…7

三、是立足专业制造还是面向综合…13

从专业制造商起步…13

以特许经营为载体，做综合运营商…17

以“同心多元化”体系为发展蓝图…20

以打造婴童产业之都为己任…24

四、谁是贝因美的掌门人…33

从学院走来…33

从“三无三有”到被当做“第一号对手”…37

十年磨一剑，从企业掌门人到行业领军人物…40

用心打造“良心企业”“良心行业”…42

| 第二章 贝因美的愿景管理 |

一、育婴专家：用行动履行使命…51

产品与服务紧密结合…51

“三大工程”效果显著…54

理论体系全面配合…60

树立明确目标…62

构建全国性寓教于乐亲子活动平台…69

“造就冠军宝贝”是一项事业…71

二、育婴专家：从“雏形”到体系，从“手段”到事业…75

一纸配方，造就贝因美…75

精准定位换来广阔市场…77

育婴专家的品牌形象正式建立…79

育婴专家的信念确立…80

育婴专家的行业认知…81

育婴专家的内涵与外延…83

育婴专家的经营哲学…86

专业与商业的辩证关系…91

做育婴专家就是一项伟大事业…92

三、育婴专家：从组织愿景到个人愿景的转换…94

结成“命运共同体”…95

以文化推动企业发展…97

为员工搭建价值实现平台…100

追求企业与个人的双赢…102

四、育婴专家：从角色尴尬到角色融合…107

自觉融合，履行使命…107

君子爱财，取之有道…109

五、愿景是一种力量…111

| 第三章 贝因美的核心竞争力解码 |

一、营销力解码…116

营销总监是“最高领导”…116

产品力解码…121

品牌力解码…125

传播力解码…135

服务力解码…148

渠道力解码…155

二、核心经营理念解码…177

顾客价值…178

员工价值…179

合作伙伴价值…181

股东价值…184

社会价值…184

三、原创的系统经营论…185

系统经营论…185

系统经营理念…187

四、贝因美的竞争力模型…188

| 第四章 贝因美带给本土企业的三大启示 |

一、“路线”正确…193

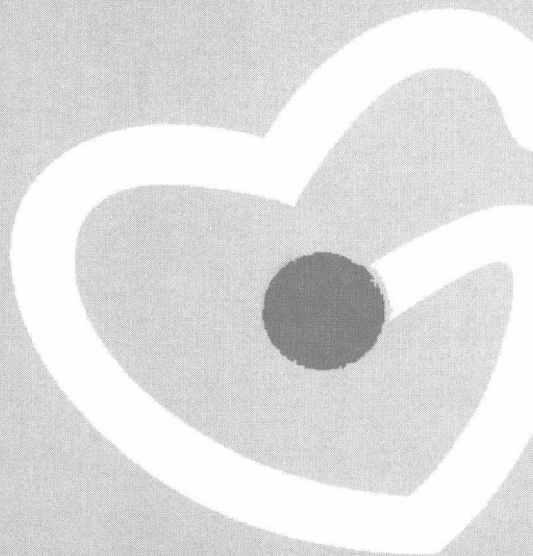
二、记住“天条”…196

三、自我“觉悟”…198

后 记…204

第一章

谁是贝因美



一、贝因美猜想

贝因美到底是干什么的？

如果你对贝因美一点都不了解，那么仅仅从贝因美三个字的字面意思去理解，也许你首先会想，这是一家很好的幼儿园名字！或许你会想，这是不是一家新开的儿童医院？抑或是儿童服装的品牌、儿童游乐城的名字？

不管是上述哪一种猜测，你所想的离“正确答案”已经很近了！因为，贝因美是一家专为0~6岁婴童（及孕妇）提供产品和服务的企业。

当你点开贝因美网站（www.beingmate.com），伴着孩子们的欢声笑语和旁白——“生得聪明，养得健美，教得科学，玩得开心，BEINGMATE就是爱”，一首旋律优美、欢快温馨的歌曲《因爱而美》流泻而出，有如淙淙清泉，直向心间流淌而去，又有如某种幸福的情愫像蝴蝶翻飞般在心中穿越、激荡：

因爱而美

阳光月光星光 静静地流淌
爱 围成了歌 对你唱
你在圆心 轻轻摇荡
好美的梦乡 飘过了花儿芬芳
童心童真童话 张开了翅膀
爱 织成了网 为你忙

我的呵护 在你身旁
重叠的脚印 写出爱的诗行

印一个亲吻 爱心绽放
递一个祝福 爱意深长
我的宝贝 童趣盎然
我们一起 拥抱成功人生
我的宝贝 因爱而美
我们一起 共享幸福时光

.....

在网站首页上，你可以阅读到以下信息：

工商资讯：

创立时间：1992 年 11 月 11 日

注册地：中国杭州

业务范围：婴童产品与服务

品牌价值：超过 50 亿元人民币

.....

我们的产品：

婴童食品——配方奶粉 营养米粉 葡萄糖 磨牙饼

孕婴童用品——玩具 哺育用品

我们的服务：

妈妈的爱，宝宝的家

.....

二、贝因美是洋是土

很多不熟悉贝因美或者刚刚接触贝因美的人都会有这样的疑问，贝因美是个进口品牌吧？贝因美是哪个国家的牌子啊？当得知贝因美是个地地道道的中国本土品牌，它的总部就在美丽的杭州时，大多数人都有些惊讶。

至今，贝因美委托社会机构随机进行的品牌调查结果显示：认为贝因美是“洋品牌”的比例仍然相当高。

事实上，贝因美向来都以民族品牌自居，从来没有以任何形式宣称或者暗示自己是“舶来品”。那么消费者的印象从何而来呢？贝因美显示着一种“洋”的气息吗？

 是“BEINGMATE”也是贝因美

虽然是个地道的民族品牌，但是贝因美从品牌命名开始，就致力于走国际化路线，以海纳百川的心态、一览众山的高度开始品牌打造的历程。

品牌打造首先从命名开始，一个成功的命名将是品牌形象打造的推进器，为品牌打造产生推波助澜的效果。在本书作者之一罗建幸的另一本讨论娃哈哈的专著《宗庆后与娃哈哈》中曾这样总结道：

一个好的品牌，可以加深顾客的记忆，带来美好的联想，能够给企业的产品销售带来四两拨千斤的效果。汉字是象形文字，每个字都蕴含着特定意义，不同的文字组合会带来丰富的品牌联想，中文品牌命名的重要性

远远超过了抽象的 26 个英文字母所组合成的无特别含义的品牌命名。

品牌命名的四大原则：品牌命名最好是与目标消费者相关，与产品利益相关，与产品属性相关，同时能够符合通俗易懂、可以令人产生美好联想的基本取名原则。一个品牌与四大原则的吻合度越高，则该品牌的命名得分就越高。

在中文品牌中，“娃哈哈”等品牌命名就非常成功。名称朗朗上口，易读易记，而且含义又明确。

但是，“娃哈哈”虽然好，却仅仅是一个中文品牌，当它要走向国际市场的时候，就需要在品牌翻译上再下工夫，而且并不见得能取得良好的效果。很多品牌在翻译后因为不能适应当地的文化，惨败而归，这样的例子比比皆是。

能在命名之初就考虑到国际化前景的品牌并不多，贝因美当属此例。

和“娃哈哈”的品牌命名向社会广为征集的手段不同，贝因美的命名，是贝因美创始人花了几乎一年时间思考的结果。而且，是先有了英文名，再按读音译为贝因美。似乎一开始就有了“国际化思维”。

“BEINGMATE”其实是一个杜撰出来的英文单词！“BEING”是“生命”之意，“MATE”是“伴侣”之意，合起来就是“生命伴侣”！

没想到，这么一个生造的英文词，在日后无数次向西方人传播“品牌理念”的时候，从来没有遇到过任何障碍，每一个说英语的人一听就恍然大悟，连声称赞。

“BEINGMATE”这个品牌现在尚未走向世界，但是我们可以料想，当这一天来临的时候，它一定会受到西方人的欢迎。

令人满意的是，根据“BEINGMATE”的发音，经过反复推敲，中文名字贝因美能够寓意“宝贝因爱而美”！那么，这个名字自然就能够极其贴切地反映出行业属性以及品牌个性：“爱”的精神。

形美、音美，令人产生美好联想，亲切温馨，易读易记，而且，可以覆盖所有婴童产品，给品牌留下了巨大发展空间。

好的品牌命名，是一个好的开头。后来的事实证明，仅凭贝因美这三个字，就对消费者产生了不小的吸引力，而且往往被误认为“洋品牌”。



国际品质与中国配方的完美融合

光有一个响亮的名字当然是不够的，一个好的品牌必须要有优质的产品作为它的支撑。在这一点上，我们又该如何看待贝因美的“洋”与“土”呢？

“我就是信赖进口奶粉，尽管它价格高。”在北京国华商场的超市，记者见到了前来为自己六个月大的宝宝买奶粉的张女士。拿着已经挑选好的美赞臣精装婴幼儿奶粉，张女士说：“一分价钱一分货，进口的奶粉因为有质量的安全保证，价格才会高一点。为了孩子的安全和健康，价格的高低并不是我最关心的。”

像张女士这样崇拜洋品牌的购买者并不少见。据国华商场超市部促销员介绍，整个超市一天可以卖掉20多桶（袋）婴幼儿奶粉，其中七成以上都是洋品牌。

与张女士相反，家住武汉的吴女士则是国产品牌的忠实拥护者：“并不是觉得国产的便宜才选择国产的，我是真正从适合孩子的角度来选择婴幼儿奶粉的。”

为了给自己的孩子挑选合适的奶粉，吴女士俨然成了婴幼儿奶粉方面的“专家”。“中国婴幼儿奶粉配方是根据中国宝宝生理特点研制的。我国的饮食习惯和遗传因素决定了中国宝宝在成长发育过程中容易缺铁和锌，因此国内婴幼儿奶粉的配方强化了这两种元素。但欧美国家的配方恰恰相