At the Present Stage of China's Dairy Industry Competition Strategy Analysis

Qian LI
South China University of Technology School of Business and Management, Guangzhou, China, 510630
Email: 1621387392@qq.com

Abstract: Since 2008 the melamine incident, China's dairy industry once again in crisis, Chinese dairy products from quality problems, milk beverage is accompanied and come is still controversy. In today's customer economy times, the competition between the enterprise from the previous product quality and quantity competition, brand competition to the competition of corporate social responsibility. This paper uses Michael Potter's theory of strategy, through the general model of strategic analysis (competitive strategy roulette model) and industry strategic analysis model (Potter Porter 5 force analysis model) two tools on China's dairy industry to do thorough analysis. And finally draws the conclusion and enlightenment.

Keywords: Dairy; industry competition; strategy

现阶段中国乳业的竞争战略分析

李倩
华南理工大学，广州，中国，510630
Email: 1621387392@qq.com

摘　要：自从2008年三聚氰胺事件，中国乳制品行业又一次陷入危机，中国乳制品频遭质量问题，奶业大治伴随而来的却仍是风波不断。在当今的客户经济时代，企业间的竞争由以前的产品质量数量竞争、品牌价值竞争发展到企业社会责任的竞争。本文运用迈克尔波特的战略理论，通过一般战略分析模型（竞争战略轮盘模型）和行业战略分析模型（波特五力分析模型）两个工具对我国乳制品行业做了深入分析。并最终得出结论与启示。

关键词：乳业；战略；竞争

1 研究意义

我们已经进入了责任竞争力的时代。在这个新的时代，我国乳制品市场结构显示我国乳制品产业仍然处于成长期,尚未进入成熟期，产业集中度相对较高，乳制品大型企业初具规模经济的要求，行业规模经济开始体现，而产业壁垒高，导致许多小企业难以进入。为了争夺场份额各企业而不得不得不进行价格战，使得行业逐渐陷入五理性的恶性竞争中，表面上看是给了消费者一些实惠，但是企业拿不到合理的利润，所导致的后果是乳品行业发展的恶性循环：鲜奶价格上涨—企业和奶农投资加大—行业利润下滑—政府税收减少—企业和奶农投资风险增加,营销费用大大提高,而下游产品价格却难以上升，加上饲料等原材料涨价，造成成本只增不减，行业毛利润再次下降，最终产品质量难以得到保证。所以通过竞争战略方法研究乳制品行业对行业具有重要的意义。

2 研究方法

本文运用迈克尔波特的战略理论，主要通过两个层次来分析中国乳品行业的整体市场竞争情况，通过一般战略分析模型（竞争战略轮盘模型）工具对我国乳制品行业做深入分析。

3 研究过程

（一）波特竞争战略和模型工具

1、竞争战略的提出

"竞争战略"是由当今全球第一战略权威，被誉为"竞争战略之父"的美国学者迈克尔.波特（Michael E.Porter）于1980年在其出版的《竞争战略》（《Competitive Strategy》）一书中提出，属于企业战略的一种，它是指企业在同一使用价值的竞争上采取

978-1-61896-007-8 © 2012 SciRes.

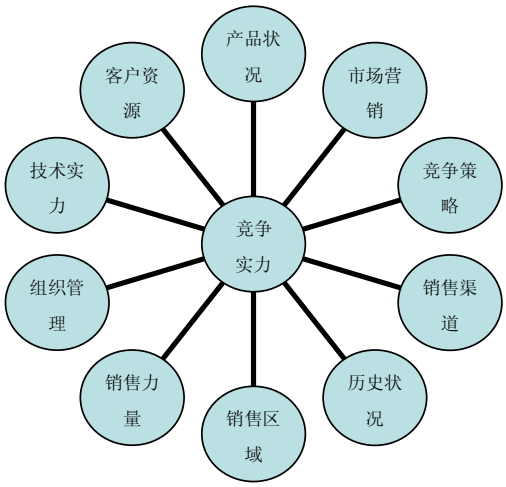
进攻或防守的长期行为。波特为商界人士提供了三种卓有成效的竞争战略，它们是总成本领先战略、差别化战略和专一化战略。波特在《竞争战略》中还对三种通用战略实施的要求进行了详细的分析，并一一列举。波特认为，这三种战略是每一个公司必须明确的，因为徘徊其间的公司处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率，缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略，在更加有限的范围内建立起差别化或低成本优势，更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的，所以它必须做出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦公司处于徘徊状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相继采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要的贡献。

2、波特竞争战略轮盘模型

竞争战略轮盘，是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一个简单轮盘来阐明的工具。轮盘中心是公司的总目标，也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条处理用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同．管理层在阐明主要经营方针时会或多或少会加入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条(方针)出自又反射回轮盘中心(目标)，并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。迈克尔.波特在其《竞争战略》一书中谈到的“竞争战略轮盘”（见下图）。他认为，竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到他们而寻求的途径（政策）的结合物。“竞争战略轮盘”的轮毂是公司的总目标，辐条是用来达到这些目标的主要经营方针。这是一个将公司竞争战略关键方面仅以一简图统一阐明的工具。迈克尔.波特教授的“竞争战略轮盘模型”中将竞争实力分为客户资源、产品状况、市场营销、销售渠道、竞争策略、历史状况、销售区域、销售力量、组织管理、技术实力等方面。

1、客户资源

衡量一个企业的客户资源可以从数量和质量两方面来进行。如果一个企业仅仅拥有一个较大的客户数量，但是其客户质量却远远逊于另一个只拥有有限数量的企业时，并不能说第一个企业在客户资源竞争中优于第二个企业。从目前中国乳业市场看，客户资源呈现以下一些明显的市场特征：



（二）中国乳业的一般竞争战略分析

（1）客户数量基数大，管理难度大。

中国广大的市场空间和众多的人口给乳品企业开拓市场提供了巨大的操作空间，也造就了一些乳业巨头，直接导致很多市场幅度宽的大企业直接或间接服务的客户数量众多，提高了企业开拓、管理、服务和规划的难度和成本。有些一线的乳业巨头比如伊利、蒙牛的各种渠道的客户总数甚至达到百万以上，光是东北区域的客户总数就达20万以上，可见其渠道开拓的精细度和管理强度。一些区域强势品牌的客户数也是十分惊人，一些直接运作消费者的巴氏奶企业的客户数更是庞大，比如得益乳业在淄博就达到4万户，完达山乳业在哈尔滨市也达到8万户。

（2)客户管理精细，组织系统严密。

中国的乳业客户管理模式直接借鉴国际知名品牌如可乐、玛氏等企业的管理模式，通过客户联系卡、档案卡、客户地图等工具实行分类分级的精细化管理。同时岗位设置也是十分严密，包括大区销售部分、市场管理部分，含大区总监、副总监、大区市场督导、区域经理、区域督导、区域主管、区域业代等等销售和市场管理层阶进行精细化的渠道管理而持续开发。

（3)一线品牌和区域品牌市场广度差别很大。

中国乳业市场按照资金实力和市场规模等划分后会发现，各个级别的企业实力相差很是悬殊。一线品牌蒙牛、伊利、雀巢、雅培等市场规模计划覆盖到整

个大陆地区，市场辐射范围十分广袤，而二线品牌诸如完达山、飞鹤、辉山、得益、君乐宝等等企业市场覆盖几个到十几个省不等，个别企业市场基础牢固，客户数量众多，但出现了大量的市场空白区域或半开发状态，而三线品牌如龙丹、海河、银桥等等市场往往主要在生产基地附近，市场范围和客户数量十分有限。

（4)渠道竞争激烈，交叉销售现象普遍。

中国乳品行业的竞争之激烈众所周知的，特别是液态奶行业，激烈的市场竞争导致进入中国市场的一些外资品牌无奈的选择退出。在乳品行业选择壮大、占有资源、提升销售等等的前进步伐中，以一种极为残酷的促销战、价格战、广告战、品牌战的方式剧烈的进行整合。但激烈竞争之后，市场并没有出现乳企所希望的渠道专营专注，而是众多的经销商、渠道商品项兼容，交叉和谐共赢局面十分普遍。

（5)服务满意度不高，忠诚消费基础薄弱。

在中国的产品或者行业的服务满意度上，中国乳品行业是最低的，奶粉行业更是不用细说了，液态奶去年的行业调研上最高的满意度品牌也仅仅在73%多左右。满意度不高会直接导致企业的品牌建设成本提升，消费者忠诚度不高，企业的销量出现忽高忽低的曲线形状，抗风险能力大打折扣。

2、产品状况

可以说产品状况是一个企业生产发展不断进步的立足点，如果没有好的产品，一个企业是无法长期在市场上生产的。企业的产品状况可以从企业的产品线、产品质量、以及上游企业的支持力度来考量。中国乳业经过多年的市场竞争，市场开发前期的创新力度明显减弱，产品严重同质化，由此陷入了价格战和品牌战甚至公关战的误区漩涡之中，并导致销售收入巨大的乳品企业常常因为利润微薄而面临生存和发展危机。目前中国乳业的产品状况大体如下：

（1）产品创新乏力，同质化严重，缺少科技支撑。

中国乳品行业产品逐渐陷入了缺乏科技含量，互相跟随和抄袭现象严重，产品竞争陷入包装翻新、价格倾轧和概念炒作等表象竞争手段之中。这直接导致大量的乳企利润不高，竞争力不强，也常常衍生不道德竞争的手段来。

（2）中小企业产品重视创新，但常常因为缺少推广实力而被大企业围剿。产品的特色是一个企业赢得市场竞争最重要的因素之一。由于现在的乳品行业产品质量各家差距不大，在未来的发展中，谁能够率先研制并推广成功优质的高端产品或者差异化产品，谁就抢占了市场，提高企业的竞争能力和生存实力，比如蒙牛的特仑苏和伊利的金典等，君乐宝的红枣、沙棘等保健牛奶等。

3、市场营销

现在市场营销主要是从产品、价格和渠道这三个方面来考虑。在产品方面，由于现在的乳业市场上基础型产品成为主流，产品差异化程度下降，在市场竞争中的地位远不如价格和渠道。价格方面，运营商的资金有限，自然希望能够用最低的价位获得相应的产品，因此产品的价格优势将会在极大的程度上左右着营销优势。营销渠道在乳业市场发展中占有很大的地位，谁掌控了渠道的优势，谁就会有着优势的销量占有率。目前中国乳业的产品质量相差不大，企业融资渠道也很多样，决定一个企业最终实力和规模的往往是市场营销队伍的能力。我们常常发现有的企业挖了一个新的营销总监后，新组建的团队常常使得销量当年翻番，这是很说明道理的。很多乳品企业最终败在营销上，这是行业不争的事实，时至今日，蒙牛的奶粉还是在营销队伍上跛脚而导致其建树不多。

4、市场竞争策略

所谓的市场竞争策略并不是针对所有企业的，而是仅仅针对本企业最大的竞争对手所制定的竞争策略。在乳业市场上，不同的企业有自己不同的竞争对手，随着市场的发展和企业的不断发展，其竞争对手也有可能出现变化。以完达山公司为例，完达山在早期就进入了乳业生产领域，在北方市场上一直处于前列，其竞争策略也大多数针对东北的公司设定，但是随着整市场拓展空间的展开，完达山最大的竞争对手已经从龙丹、飞鹤变成了伊利、蒙牛、三元等等，那么这时它的竞争策略就要围绕这些公司展开。由于城市大众市场趋于饱和，农村市场开发周期长投入大，产品同质化严重，行业格局未稳；加上竞争形势的严峻，如人民币升值，原材料价格持续攀升，国内外市场需求双双减小，这些经济大环境让企业竞争倍感压力，导致乳企间恶性竞争事件频频发生。值得关注的是，以上恶性竞争事件均发生在一些特定的行业，这些“多事”的行业主要有两大特点：一种是发展尚未成熟，企业座次还不稳定，企业时刻面临着被追赶或者淘汰的风险，若不能抢先分得一杯羹，就会被对手击垮。这是行业发展的特定阶段必然面对的问题，待市场格局稳定后，这类现象就会减少。第二个特点是行业市场本身就是红海，因市场空间有限，只能靠“ 此

978-1-61896-007-8 © 2012 SciRes.

长彼消”从竞争对手中争抢份额。

5、历史状况

所谓企业的历史状况也就是企业在本行业的发展历程。在前面我们提到，目前乳业市场上的企业可以分为三类，在这三类企业中，发展前景最好的当属一线品牌，资金、实力、现有规模、品牌实力等等都占据优势，二线品牌是最有风险的企业，正处转型上升阶段，不甘久居二线而全力加大生产和销售的建设力度，最终很可能出师不利而走向衰落，而三线品牌因为实力和基础等因素，会采取
相对和缓的前进步伐，其风险系数也会大幅降低。但其成长速度会很保守。

6、销售区域

产品的销售区域对于企业的竞争力也有很大的影响。中国国土面积很大，地区间的差异也十分的明显，同样的产品在不同的销售区域在竞争力上会有很大的差别。在乳业市场经过08年的三聚氰胺事件之后，一些二线品牌如三元、完达山、飞鹤等加大了向一线品牌提升的力度，销售区域也开始变得主动和更具进攻性，逐渐进入了华南和西南市场，事件后一些外资品牌也改变了策略，雀巢、雅培等外资品牌开始大力度进入地级市，中国乳业的市场出现了一些微妙的变化。

7、技术实力

考察一个企业的技术实力大多从以下三个方面：一是企业现有的技术实力、二是企业的研发实力、三是企业未来的技术发展方向。一个企业只有拥有雄厚的技术实力，才能够实现产品的不断升级换代，才能够从生产上做到降低产品成本，取得竞争的胜利。在乳业市场上，企业现有的技术实力决定了他能不能生产出运营商所要求的产品以及能否在最低的成本上生产出这些产品，而企业的研发实力和未来的技术发展方向决定了企业能否在未来的市场发展中仍旧占据有利的地位。目前中国乳业的各个层级的企业中，都普遍重视研发，在产品差异化方面十分重视， 投入也很可观。但一些乳品企业在观念上仍然落后，把产品研发简单的浓缩为添加物和概念翻新，技术升级方面力量明显薄弱。乳品行业属于附加值低的传统制造业，很难存在独一无二的核心技术，因此市场竞争较为直接。蒙牛、

伊利两个乳业巨头频频较劲就反映出行业内产品同质化现象严重。蒙牛重磅推出特仑苏，伊利就推出经典牛奶；伊利推出QQ星，蒙牛就推出未来星；而此次老酸奶的普及浪潮中，也折射出创新能力在这个行业已经极度匮乏。小西牛、完达山成功推出老酸奶后，各大乳企就开始跟风模仿，三元、蒙牛、等企业的老酸奶已经相继面世。乳业的翻新多是在添加剂和口味上做文章，一个企业推出新品，其他企业基本上是见了产品就能模仿。有业内人士表示，乳品拥有的核心技术本来就不多，只好靠品牌和终端促销赢得市场。市场经济体制之下，行业发展和竞争环境都已经市场化，然而一些行业管理思想、运营模式、研发能力相对滞后；行业的竞争还处于初级阶段，各品牌也不像体育用品行业的耐克、阿迪一样拥有忠实的客户群，厂家无法拼研发实力、拼品牌，只好在终端促销上卖力走量。

4 结论启示

从中国乳业的市场增长速度和人均消费量来看，中国的乳业消费依然巨大，市场容量有待于进一步的开发。同时乳业也属于容易发生恶性竞争的行业，在激烈的市场生存竞争中，很多乳品企业的文化过于激进，企业领导人责任感缺失，胸襟不够开阔，不关注行业的可持续发展，只关心自身利益，为了自身利益，频频挑起事端以损害对手利益，最终只依靠终端销售争抢市场，让竞争处于一种低级较量水平，也忽视了核心技术研发，行业的快速发展受到了制约，对企业自身和社会都是致命的顽疾和弯路。

研究行业规律，专注市场的良性竞争，洞悉消费者喜好，以品牌塑造和科技实力为手段，以道德和诚信为根基，是企业谋求持续稳健基础上的快速发展和不断壮大。

References（参考文献）

[1] Liu Yu, Wang Mingshi, Feng Qi. 2011 China Dairy Industry Competition Strategy Analysis [J]. Dairy and Human,2011, (01).
[2] Feng Qi, Niu Navy, Wang Xin. By the End of 2009 Chinese Dairy Market Situation in 2010 China Dairy Market Prospect [J]. Dairy and Human, 2009, (06).
[3] Wang Lei [3]. China Dairy Industry Market and the Marketing Channel Analysis [J]. China Dairy Industry, 2010, (10).
[4] Should be Sharp.China Dairy Industry Strategy: Model [J]. Management Science, 2007, (09).
[5] The World Dairy Market Prospect[J].Shanghai Dairy Cattle,2000, (02).
[6] Chen Zewei.Don't Toss Can Spring Dairy Industry [J].Look, 2009, (08).
[7] Guo Xue Research. The Dairy Products as Chinese Consumers Preferred [J]. China Dairy Industry, 2010, (09).
[8] Hou Xiaofeng. The World Dairy Market Atmosphere [J]. China Journal of Animal Science, 2009, (18).
[9] Normal liquid dairy products consumption will continue to grow -- Based on second stage" dairy index" prediction [J]. China dairy industry, 2009, (12).