

生命伴侣 因爱而美

——访浙江贝因美科工贸股份有限公司董事长谢宏



贝因美? 有概念!

4月9日晚,深圳利兹卡尔顿酒店,贝因美董事长谢宏坐在笔者对面。年龄介于不惑和知天命之间的他每天工作10小时以上,每晚12点之后才能睡觉,但即便如此,你仍然无法察觉坐在对面的他刚刚经历了2个小时的飞行劳顿。

谢宏有句广为人知的口头禅,“有概念?! 没概念?!”据谢宏在他的博客里说,这个口头禅来源于他的一个逻辑学老师,而现在他口中的“有概念”,就是指知道、了解事物核心价值所在。

如今,贝因美已经登陆资本市场,在资本运作的规则下,一家上市公司有没有概念往往成为它是否能吸引投资者的重要因素。用谢宏自己的话来说:“贝因美的概念超多的!”

万亿婴童经济的综合运营商

谢宏眼中的贝因美,并不仅仅是一家生产婴儿奶粉和米粉的公司,他的目标是推销一个新的理念,婴童经济的理念。

按照国际的定义,婴童经济是指针对0岁-12岁婴童开发的食物、玩具和服装等产品消费的集合。谢宏说:“我给中国的家长算过最小的一笔账,目前2亿处于婴童期的朋友,一年一个小朋友最少花5000元,哪怕农村的我们也调查过,一个月400多元要花的,城市的远远不止这个数。所以就这个规模,最保守的估计都是有1万亿的市场需求。”

面对这样一个巨大的婴童市场,贝因美的决心在1998年就已经下定。此后,贝因美的脚步一直遵循这一指导思想,但贝因美也在灵活选择产品。例如婴幼儿配方奶粉,贝因美于1997年开始尝试,2001年全面进入。

当然,贝因美的尝试之路也有波折。早前,贝因美曾推出过一款婴儿饮用水产品,但是当时的市场接受不了,计划暂时搁置。但随着近年来越来越多的家长们发现饮用水矿物质含量过高也可能导致婴幼儿结石,婴幼儿饮用水的市场需求又重新出现,贝因美也将于今年准备重新推这一产品。

据了解,美国的婴童经济已经相对成熟,其产品主要包括食品、用品、服装、玩具四大类。其中,玩具的市场容量占到50%以上,食品在30%左右,然后用用品跟服装各10%。但目前,中国的情况与美国恰好相反,食品占到50%以上,玩具不到10%。

谢宏判断,中国的婴童市场也将逐步向美国的情况过度。他说:“我准备IPO以后去发展,就是一个叫同心多元化的战略,所以我们这次提出来叫从婴童食品品牌迈向生养教全面解决,就是在商业上我们叫做婴童业的综合运营商概念。”

不过,目前贝因美的主要产品仍是以婴幼儿配方奶粉和米粉为代表的婴童食品,其他产品占比相对较小。而如果国内市场逐步过度到类似美国的市场结构,贝因美的婴童经济战略无疑将受到很大挑战。

谢宏并不回避这一挑战,是

的挑战是很大。我们已经开始招聘相关人才,推进事业部制度,在内部共享物流、渠道等平台。目前,我们已经成立了玩具事业部。”

没有占有率瓶颈的专业消费

根据AC尼尔森的数据,2010年1月-10月,贝因美婴幼儿配方奶粉市场占有率达到10.8%,排名第三位,国产品牌中排名第一。在残酷的竞争中,贝因美能够做到与国外巨头平起平坐实属不易,但也引发投资者对其是否有能力继续扩大市场占有率的关注。

而在采访中,谢宏不止一次地表示婴幼儿配方奶粉市场不是快速消费品,而是专业消费品,专业消费品不存在市场占有率瓶颈。根据测算,快速消费品的成本与售价的比大约是1比3,而专业消费品则在1比5至10之间。显然,专业消费品的利润率远远好过快速消费品。

在美国成熟的奶粉市场中,主要只有两个品牌,美赞臣和雅培,这两个品牌就占了将近90%,婴儿辅食,美国有一个嘉宝,一家就占了80%多的市场份额,现在嘉宝被雀巢收购,雀巢通过嘉宝的渠道进入奶粉市场,现在前三家公司在美国奶粉市场占有率将近97%。而中国的近邻日本、韩国也分别只有两个主要奶粉品牌。

谢宏表示:“这些国家中每个都只有两三个品牌,加起来也不超过五个,但中国太多了。专业消费品其实没有市场占有率瓶颈,跟快消费品完全不一样。这两年是一个关键期,是行业洗牌阶段,但是贝因美没有预设的目标。不

在漫长的历史岁月里,牛奶是所有饮品中陪伴人类时间最长、与日常生活最密不可分的一种,重要性仅次于水。

据考古学家的推测,早在12000年前,人类就开始驯服牛作为家畜,并把牛奶作为重要的食物来源。

我国饲养奶畜、制作食用乳和乳制品的历史同样悠久。汉朝,司马迁就曾经在《史记·匈奴列传》录下了汉文帝变节时汉使“中行说”的话:“匈奴之俗,人食畜肉,饮其汁,衣其皮;畜食草饮水,随时转移。”

到了现代,本该扛着“强健民族”大旗的中国乳品行业却深陷“信任危机”的泥潭。从大头娃娃到三聚氰胺、毒奶粉、皮革奶等等,婴幼儿乳品企业如履薄冰,随着行业标准逐步提高,行业洗牌不断加剧。

贝因美似乎是个独特的存在。在市场的考验下始终“独善其身”,矢志不渝地贯彻20年前提出的为中国宝宝研制优质婴幼儿乳品的理想,在行业飘摇中大放异彩。

2006年4月贝因美被中国质量信用评价中心评定为AAA级中国质量信用企业;2007年9月中国食品安全年会授予贝因美

过,我可以保证贝因美肯定超过行业平均成长率,包括外资品牌在内。”

根据国家相关机构的规定,乳制品行业正在实施新的生产许可证制度,目前贝因美的所有生产主体已经获得了新的许可证。此前有报道说新许可证制度可能会淘汰一半的乳制品企业,这也引发市场关注获得新许可证的企业都有较强竞争力,未来的市场竞争反而会更加激烈。

对此,谢宏有个形象的比喻,“现在是一个说法,叫做战国七雄再到春秋五霸,最后看不是到三国演义。战国七雄是什么概念呢?就奶粉而言,年销售30亿以上的就只有7家。新许可证制度可能会继续减少生存企业的数量,我们的目标是要进入五霸的行列。”

除了眼下的产业政策的调整,贝因美还有更长远的专业消费品规划。目前,贝因美正在杭州筹建一个基因营养实验室。

谢宏告诉笔者:“真正地从科学的角度来说,你需要吃什么,能不能吃什么,是由你的基因决定。例如,一个小朋友生下来,我检测你的基因,就可以根据你的基因信息给你提供一个个性化的食谱。基因营养实验室我们以后可能会出更多小众的、个性化的产品,这就更加的专业化,也是未来的趋势。”

国际化品牌的本土化运作

说到贝因美品牌,很多投资者和消费者都认为是个外资品牌,谢宏认为这恰恰是贝因美的核心竞争力。作为追求国际品牌和品质的企业,贝因美也正在积极筹划品牌走出去的策略。

此前,贝因美的婴幼儿配方奶粉已经销售到香港地区,而公司在北海建设米粉生产基地的意图就在于东南亚市场。

谢宏表示,“我们把米粉放在北海,就是为了往东南亚做战略储备,因

为东南亚这块跟中国已经零关税了。其实如果不是当年的三聚氰胺事件,我们早已开始拓展海外市场,受到那次事件的冲击,中国乳制品要走出去至少延误了5至10年时间。”

虽然遇到各种困难,但贝因美仍在坚持海外市场拓展的战略。谢宏说:“我认为拓展海外市场未来是必须的,本身作为企业追求市场,这本来是天性,你哪里有市场,就应该去追。另一方面,从我们本身来说,我如果国际国内市场一起做,就更加证明我是国际化的,可以为我的国际化背书。这是很好的背书。名利双赢的事当然要干!”

除了国际化的品牌与品质,谢宏认为贝因美另一个成功之处就是本土化的经营管理体系。说到这个体系,谢宏给我们画了一张图,三个分别代表产业运作、市场运作和资本运作的圆球围住了处于核心地位的组组运作。

谢宏说:“这里不光光是人,包括你对经营要素的组织,所有经营要素的组织,这是不是灵魂?最后有外面的信息,所有方方面面反馈回来,你必须通过组织的有效运作、处理、各就各位,搭建一个架构,其实结构这些都属于组织运作范畴,包括人事、包括体制机制,当然你可以理解成,以前讲管理,但是现在已经超越了,我认为不是一个简单的管理。”

贝因美此前未曾涉足的资本运作成了一个全新的元素,而这势必对贝因美原有的确组织运作产生影响。谢宏表示,“上了市,肯定要更加规范,不仅仅是接受消费者挑剔,还接受资本市场的拷问,接受这块的游戏规则,就更难了。但同时也会让这个框架更成熟。上市之前,贝因美已经具备和核心竞争力,上市后我们开始做综合竞争力,同时也要考虑可持续发展竞争力。”

成功生养教的良心企业

在谢宏看来,婴童产业是一个非常特殊的行业。它是保证儿童健康成长发展而展开的一系列经营行为,它归根到底是一个良心产业,如果用良知换金钱,迟早要垮,而且往往是顷刻便垮。

谢宏说:“我们一直有一个原则,商业不能伤到专业;但是专业一定要体现商业价值,商业和专业这个度要把握好。”

谢宏认为,在婴童行业发展的过程中一定遵守客观规律发展。具体而言,第一是自然规律,比如中国主流奶牛种群——荷斯坦牛(即黑白花奶牛),主要适宜北纬45°以上养牛带养殖。第二是价值规律,奶和蛋是两大营养价值最好的天然食物,如果我们的奶价卖得比矿泉水,甚至比纯净水还便宜,这就严重违背价值规律。第三是产业发展规律,大跃进式的发展,掠夺式经营要坚决杜绝。

“婴幼儿食品不同于一般意义上的食品,企业应该承担比其他食品企业更重要的引导任务”、“每个宝贝生下来都是冠军宝贝”、“造就冠军宝贝、提高国民素养”,多年以来,谢宏领导的贝因美一直没改变自己的初衷,自觉肩负着托起了整个婴童业的责任感和使命感。

十几年来,贝因美坚持举办母婴讲座、咨询、亲子游戏、早教课堂等形式多样的活动,把贝因美成功生养教的教育理论传播到了全国各地。同时,贝因美一如既往地关注弱势群体,关注社会公益;“责任”两字犹如一条纽带,始终贯穿又深深镌刻在贝因美发展的历程中。努力终究会有回报,谢宏和贝因美的行为塑造了良好的企业形象,贝因美“育婴专家”的品牌形象已经深入人心。谢宏表示,这才是贝因美的核心竞争力。

(仁际宇 李欣) (CIS)

知识型企业家——谢宏

谢宏让人印象最为深刻的是知识储备的系统性和运用知识的灵活性。谢宏分别拥有工程和人文两个领域的学历,同时又在高等院校里从事过教师的职业,因此他对知识的积累和梳理十分重视。

在采访中,当谢宏需要数据或理论支撑他的论点时,他从来都能够从容不迫地从自己的记忆中获得正确的答案。例如,美国的婴童市场如何分类、各种品类各自的占比;企业形象识别系统(CIS)包括哪些部分;一个企业的竞争力有哪几个层次;甚至浙江的老板分为几个类型,他都能做到张口即来,足见其知识储备的广泛和系统。

当然,一个好的理论家并不一定是个好的企业家,谢宏的可贵之处恰恰是他能将理论与实践很好地结合,甚至运用自如。谢宏说:“真、善、美、爱是国际公认的四大人文元素。做我们这个行业,你一定要有爱心,在产品里就要体现出来,在很多细节里,这个是人文含量;还有美,你的产品,你的很多东西你要体现美感,从小开始培养对美的认识。”

运用之外,谢宏还有进一步的发展,他用中国传统文化里的“道”、“术”、“器”等概念来比喻企业品牌塑造中的道理,例如CIS是品牌塑造的“术”、营销识别(SI)是品牌的“器”等等。

充分的知识积累加上理性、严谨的思路,谢宏从学校中得来的好处成为他从商的绝佳武器。他本人也并不否认他对学校的感情,“我这辈子只做过两份工作,一是在学校,二是贝因美。相比于传统企业家,我们有一定专业知识,个人的人文修养也会强一些。”

事实上,谢宏一个最为突出的企业家气质是他知道他该做什么,也知道应该怎样去做。在交谈中,你能感受到谢宏心中已经有了贝因美未来发展的蓝图,似乎他已经成竹在胸。

在贝因美近20年的历史上,谢宏经历过大大小小很多此失败,未来也许也还将面对各种挑战。但谢宏和贝因美都在成长,谢宏说,“在战略层面,我们一直是成功的,而在策略方面,我们的态度将是不怕失败、不断总结、不断提高。” (健业)



男人不止一面,谢宏是个典型。可以用来描述他的名号有很多,企业家、创业者、老师、哲学爱好者、慈善家、社会活动家等等。但是经过跟他的交谈,你会发现他将自己定位于知识型企业家是多么准确,一如他对其他事情的洞察。



贝因美杭州(塘栖)工厂