

太子奶能否复制蒙牛模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022__E5_A4_AA_E5_AD_90_E5_A5_B6_E8_c70_219784.htm MBA专用训练软件

《百宝箱》 縫隙中的机遇 1998年，乳业市场还处于一片沉寂，伊利等当今如日中天的奶业巨头当时都还默默无闻。在政府倡导下，乳业市场逐步升温。时隔不久，整个行业发展就进入了快车道。太子奶虽然是这个大潮中淘浪中的一员，但是，掌门人李途纯并没有人云亦云地采取跟随战略。选择普通乳制品还是另辟蹊径，这是当时摆在太子奶面前的一个艰难选择。首先，常规乳制品向上已有伊利等老牌国企立起的坚不可摧的行业标杆，向下又有地方小乳品厂的军阀割据与价格混战，要想在这个市场上立足，从时间上已经不具备高速增长的机会。同时，发酵乳制品受制于技术、成本、供应半径等约束，还没有全国性的巨头出现(发酵乳制品保鲜时间较短，由于冷链设备，整个产品供应半径局限在300-500公里的范围内，并且成本高昂)。光明一直致力于发酵乳方向，但是主要力量仅仅集中在长江三角洲附近；地方乳品企业虽然也有酸奶这个品种，但是缺乏规模效应。这样的行业格局就为整个乳品市场提供了一个薄弱的缺口。在这个基础上，李途纯得出了两个基本判断：第一，日本靠一袋牛奶强壮了一个民族，而我们中国，随着国家经济实力的增强，人民收入水平的提高，乳业必将大有可为；第二，中国人对普通奶的吸收有很大障碍，中国的乳业市场终究会是乳酸菌奶的天下。在这样的一个背景下，李途纯把发酵奶作为了自己发展的方向。强调发酵型乳品，品质比普通乳酸菌奶更好，宣称拥

有国内最大的发酵型乳酸菌奶研究基地，并且要做乳酸菌奶市场的老大，这个卖点让太子奶在众多乳品企业中脱颖而出。“成熟产业，无论你做得多大，都无法回避一个事实，那就是，这些产业的市场需求已经基本趋于饱和，成长性非常有限，利润非常稀薄。所以，真正要建功立业，必须找到一个处在蛰伏期的产业，它潜龙在渊，一旦爆发，将势如破竹”，李途纯这样形容他对趋势和缝隙的理解。除了产品定位，太子奶在包装上也瞄准了一条缝隙。它采用了不透明塑料瓶作包装，这种设计使它的主要竞争对手变成了乐百氏、娃哈哈等几个以儿童乳饮料为主的非专业乳品企业，成功避开与伊利、蒙牛等乳业巨头的对碰，甚至和更多的利乐包、百利包企业形成了差异化竞争。在塑料瓶企业中，尽管后来出现的品牌也不少，但太子奶把包装做得非常高贵和醒目，使别的品牌无法跟随。这种差异化包装设计使它在终端陈列和销售时，不用跟乳品企业比拼价格。而与乐百氏、娃哈哈相比，它又具有明显的产品线宽、消费者面广的优势。避实击虚的定位策略，让太子奶从诞生之初就有了一条虽然看上去窄、但是进入后才发现空间宽阔的路径，而没有成为潮流的牺牲品。有数字显示，目前国内有大约100多家企业生产乳酸菌奶饮料，但年产值上亿元的企业非常少，太子奶就是其中之一，其市场占有率曾高达75%以上。虽然蒙牛、光明等乳品企业已经进入乳酸菌奶饮料领域，但目前太子奶仍然保持着一定的领先优势。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com