

腾飞的中国龙，唐人神

统稿人：朱华静

一、致力农家富裕，打造绿色食品——唐人神的发展历程……………朱华静（2600字）

（一）、企业简介

（二）、发展历程

二、弘扬骆驼精神，传世唐人美食——唐人神的特色文化……………曹璐（4400字）

（一）、“骆驼精神”的创立

（二）、骆驼精神新解——唐人神文化

三、骆驼一枝花，唐人美食香——唐人神的品牌战略……………曹璐（3900字）

（一）、“骆驼”的起源

（二）、“骆驼”托出“唐人神”

（三）、打造品牌之路

四、从养殖到餐桌，价值链整合——唐人神的一条龙战略……………张喜才（7200字）

（一）、价值链整合，为客户创造更多

（二）、产业链延伸，发展一条龙经营

（三）、网络制胜，产业价值链的创新结构

五、低成本扩张，高效率运营——唐人神的规模化之路……………朱华静（5500字）

（一）、低成本战略的理论基础和优势

（二）、唐人神实施低成本战略的必要性

（三）、唐人神实施低成本战略的途径

六、根植终端服务，超越客户满意——唐人神的顾客价值营销……………纪海燕（7200字）

（一）、唐人神集团推出顾客价值营销的背景

（二）、唐人神顾客价值营销的内涵

（三）、顾客价值营销的内容和形式

（四）、顾客价值营销管理的实施效果

总字数：30800

腾飞的中国龙，唐人神

前言

唐人神，一个以致富中国 8 亿农民为使命的农牧企业，一个以生产高品质肉产品，提高全国人民生活水平为己任的肉食品加工企业，20 年的风风雨雨，他逐渐成长，壮大，他为人类的生存做得越来越多，他已成为中国农业产业化的领军者。这个在湘江南北无人不知的企业，它缔造的神话值得我们学习和传承。

一、致力农家富裕，打造绿色食品——唐人神的发展历程

（一）企业简介

唐人神集团股份有限公司是由中国农业大学、中国肉类食品综合研究中心、香港大生行饲料有限公司等股东强强联合，共同投资的现代股份制企业，是知识资本、产业资本和外资资本精诚合作的经典典范，是农业产业化首批国家重点龙头企业。集团以中国名牌、国家免检产品“骆驼”牌饲料和中国名牌、中国驰名商标“唐人神”肉品为两大支柱产品。集团饲料年产能力 350 万吨，年产各类肉制品 10 万吨，集团下属 40 多家子公司，形成了种苗、饲料、动物保健、肉品加工、连锁销售一条龙经营的发展格局。在我国农牧企业中，唐人神是唯一一家已成功打造出完整产业链的企业。唐人神集团以“致力农家富裕、打造绿色食品”为使命，一方面扶持千家万户的农民发展养殖业，致富农村，一方面将农产品加工转化推向市场，服务市民。在市场经济中构筑了“品牌托市场、市场牵龙头、龙头带基地、基地联农民”的“公司+农户+市场”的发展模式。

集团凭着良好的产品质量和优质的服务，先后通过了 ISO9001（2000 版）质量管理和 HACCP 质量保证体系国际认证，先后荣获湖南省名牌产品、湖南省著名商标、国家卫生部首批公示的安全食品、中国名牌产品、中国驰名商标、中国饲料行业信得过产品等荣誉。根据国家行业协会资料，唐人神集团已跨入中国肉类食品行业 50 强企业第 11 强、中国制造业 500 强企业、中国优秀民营企业、名列全国饲料企业 30 强。2005 年底，集团顺利通过了“肉类深加工绿色产业工程”的国家验收，唐人神猪文化博物馆创造了世界基尼斯纪录。

集团董事长兼总裁陶一山先生，中南大学管理学博士，是中国饲料工业协会常务副会长、中国肉类协会副会长、中国畜产品加工研究会副会长。陶一山董事长先后荣获湖南省十大杰出经济人物、全国优秀企业家、全国五一劳动奖章、全国优秀经营管理者、享受国务院特殊津贴专家等多项殊荣，并荣誉当选为第十届全国人大代表。因唐人神集团以“致力农家富裕，打造绿色食品”为使命，走一条龙经营之路，带动农民致富，陶一山董事长兼总裁先后受到温家宝总理等党和国

家领导人的亲切接见。

（二）发展历程

唐人神依靠科学管理、科技进步，以创新为先导的团队和不断充实的文化，从一个弱不禁风的小船板(株洲市饲料厂)，经过 18 年的拼搏，打造成了具有一定抗风雨能力的联合舰队。集团现辖属 45 家子公司，分布在湖南、上海、北京、江西、广西、河南、云南、安徽、陕西等地，拥有饲料、种苗、动物保健、肉品加工、连锁商业等五大产业，年销售收入超过 40 亿元，以平均每年增长 30% 以上的速度跳跃式向前发展。在其发展过程中，集团成功地实施了“五步走”的发展战略：

第一步，争创名牌立市场(1988 ~1992)，1988 年创业之初，唐人神集团的前身株洲饲料厂立志于振兴我国饲料工业，依靠科学的管理和科技的进步，聘请专家教授当技术顾问，不断研究市场，提高产品科技含量，在较短的时间内创造出了为社会认可的名牌产品“骆驼”牌饲料。在当地广大农村盛传“饲料一枝花，骆驼富万家”。名牌产品“骆驼”牌饲料为企业站稳市场、参与竞争，提供了有形和无形的巨大财富。

第二步，引进外资形成规模(1992~1995)，1992 年，引进外资 1200 万元，与香港大生行饲料有限公司合资组建了湖南湘大实业有限公司，该企业于 1994 年正式运营，使饲料生产能力由 6 万吨扩大到 18 万吨，当年销售收入达到 2.25 亿元，为企业发展奠定了坚实的基础。

第三步，兼并联合实现集团化(1995~1997)，为了迅速扩张，集团发展相关产业、拉长了产业链以增强企业的竞争能力与发展后劲，公司于 1995 年和 1996 年分别兼并了株洲肉联厂和株洲出口合营猪场，接收了两个企业的全部债务和人员，充分利用原有设施，合资成立了株洲湘大实业有限公司、湖南唐人神肉制品有限公司和种苗中心，构筑了饲料、养殖、屠宰、肉品加工、销售一条龙的产业链。1995 年底，组建了湖南湘大集团有限公司，当年销售收入达 3 亿多元。

第四步，体制创新增加企业活力。(1997~1999) 1998 年，对企业进行了股份制改造，并实施了服务营销发展战略。改制后，企业的竞争力明显提高，销售收入迅速增长。1998 年完成销售收入达 3.5 亿元，1999 年，企业销售收入突破 5 亿元，企业的发展速度空前加快。集团的服务营销管理荣获国家级企业管理创新成果一等奖。

第五步，做大做强国际化(1999~2006)。为了扩大规模，加快发展，集团抓住机遇，通过资本运作，依靠企业的管理、技术、人才、品牌和企业文化的优势，

集团实施了低成本战略和差异化战略。集团已租赁方式建厂开拓市场，先后在全国各地兴办了 17 家子公司，并且发展势头良好。为了提升“唐人神”品牌形象，2000 年，集团在湘大集团的基础上成立了唐人神集团。同年销售收入达 8.7 亿元，2003 年销售收入超过 18 亿元。在营销战略方面，集团实施了符合公司发展实际的五大创新工程及唐人神品牌广告传播，2002 年，在株洲和长沙投资兴建了 40 家唐人神连锁店，这样就进一步满足了消费者的需求和提高了集团的市场占有率，极大地促进了集团的进一步发展。

（三）企业业绩

1、销售收入

唐人神自创立以来，其销售收入可以说是稳步上升。(如图 1)尤其是在 2000 年企业在全国建新厂扩张，一条龙产业链逐步完善后，销售收入更是快速上升。至 06 年集团销售收入已达到 40 亿元。

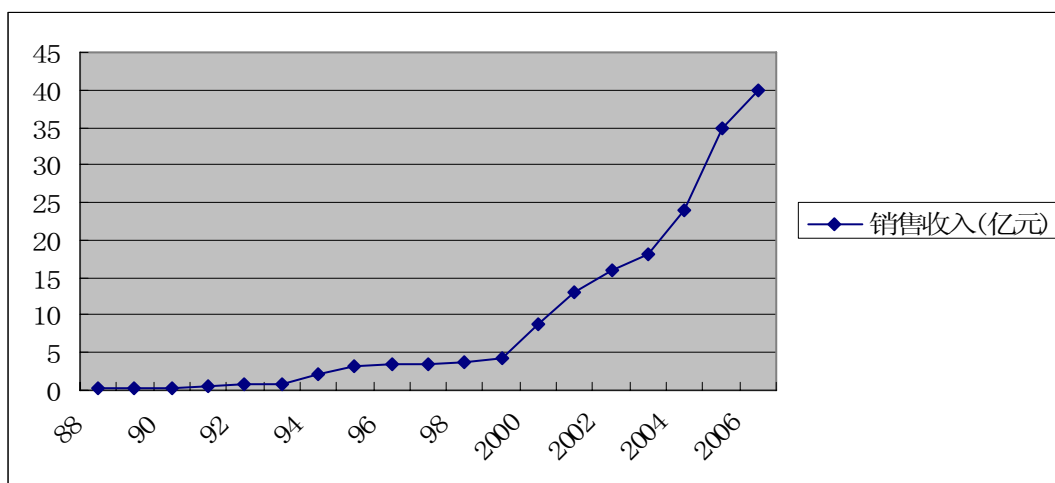


图 1 唐人神销售收入曲线图

2、饲料净利润率

唐人神集团 2005 年饲料销售净利率 4.12% (如图 2)，在饲料行业中属上游水平。公司 1999 年以前的饲料净利润率相对较高，均在 4.0% 以上，自 1998 年底实施服务营销以来，销售额增幅很快，但利润率却下降得也快，其主要原因是营销费用增长过快、集团快速扩张而产生的其他费用等导致利润下降。

年份	增长率	年份	增长率
1995	5.56%	2001	3.47%
1996	4.17%	2002	3.86%
1997	4.25%	2003	3.22%
1998	5.43%	2004	4.38%
1999	5.19%	2005	4.12%
2000	3.62%		

图 2 集团销售净利润表

3、营运能力分析

唐人神集团饲料营运方面主要表现在:100%的现金销售、而无应收帐款、存货周转率(11.25次)、流动资金周转率(0.83)和固定资产周转率(5.83)等,因此在饲料方面集团盈利能力和变现能力在同行业中算比较强。

4、盈利能力分析

唐人神集团 2005 年饲料销售净利率 4.12%,在饲料行业中属上游水平,因此饲料盈利能力比较强。公司 80%以上的销售收入和 85%以上的利润来自饲料产业,肉品产业年销售收入 1.5 亿元、盈利 700 万元。

二、弘扬骆驼精神,传世唐人美食——唐人神的特色文化

进入 21 世纪,美国《幸福》杂志指出,没有强大的企业文化,没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰,再高明的企业经营战略也无法成功。十几年来,唐人神迅速发展,竞争力不断增强,人员由几十人到几百人再到几千人,年销售收入由几百万到几千万再到十多亿,工厂由一个厂发展到几个厂再到十几个厂,产业也由一个产业到几个产业再发展到五个产业。为什么唐人神能这么快速的发展呢?关键是有一批又一批忠诚自己的事业,勇于竞争、敢于自责、不断创新的新人加盟,大家具有集体的成就不能单靠个人力量的核心价值观,具有在共同的实践中形成的“义利相溶,养义生利”的经营哲学观。

(一)“骆驼精神”的创立

1985年，集团的前身株洲市饲料厂开始动工兴建，在一片杂草丛生的荒野上，饲料厂的第一批建设者们怀着—颗振兴我国饲料工业，建设全省—流饲料厂的雄心在这片荒山秃岭上安营扎寨，开始了艰苦创业。由于饲料工业还—门新兴工业，来厂工作的都是—批二十多岁的从事非饲料行业调来的年轻人，对饲料生产茫然无知，投资1200万元引进的饲料生产线能够尽快发挥投资效益，建设者们都有—种沉重的责任感和使命感。大家风餐露宿搞基建，日以继夜搞安装，将睡眠和休息时间压缩到最低限度，终于在1988年春试产成功。为了表示大家的创业决心，大家你—言我—语地讨论为即将诞生的饲料命名，经过—番争议，大家认为，这个名字就要有高大的动物形象，又要能体现创业的精神，最后选择了吃苦耐劳的“沙漠之舟—骆驼”来命名饲料商标，自此唐人神就有了属于自己的特色文化标志—骆驼精神。

1986年，工厂筹建工作基本就绪，要求来厂工作的人员几乎挤破门槛。—流的设备如果没有—流的人才来管理，就不能生产出—流的产品。于是，唐人神决定公开招聘人才。但在当时高度集中的计划经济时代，连调进—个普通工人都是要通过粮食局同意的情况下，这种做法是很大胆和新颖的。在征询省粮食局的意见时，他们感到惊讶：饲料厂还要公开招聘人才？省粮食局还从来没有先例！经过—番解释，省粮食局最终同意了这种做法，工厂有目的有选择的从全国各地引进了畜牧兽医、动物营养、饲料加工、化学分析、财务、企业管理、营销等各类急需人才20多名，并聘请了中国农科院畜牧研究所王和民教授和无锡轻工业学院刘当慧教授担任公司的技术顾问，为企业的发展奠定了人才基础，人才招聘进来了，团结一致干—番事业就成为—种共识。

具备以人为本价值观的同时，唐人神还在管理上进行了全面的创新，充分体现了其不断追求创新追求卓越的精神。他们打破传统直线职能式管理模式，建立了矩阵式管理模式，成立“三步二室”的管理机构，取消了车间—级机构，生产技术均由生产技术部承担，这样既破除了干部与工人的界限，又满足了知识分子的心理需求，这些新的管理方法，即强化了生产—线的技术力量，又给予了人才广阔的用武之地，职能—人多职—专多能，拓宽了知识面，加快了工人引进设备投资效益的充分发挥。

通过饲料商标的命名，人才的引进，管理方式的创新等—系列措施，唐人神在生产经营中逐渐认识到振兴我国的饲料工业，建设好饲料厂，必须团结一致，脚踏实地，朝着既定的目标跋涉，共同献身于自己所追求的事业。这就是唐人神“团结、求实、创新、献身”的“骆驼精神”的雏形。“骆驼精神”由四部分组成，团结，是指目标—致，同舟共济，结成“厂容我兴、厂衰我耻”的命运共同

体；求实，就是生产讲实效，质量将实绩，销售将实信，一切工作讲实事求是；创新，就是走自我发展之路，革昔日陈规之旧，志在首创，靠科技开发占领饲料市场至高地；献身，就是为建成“质量一流、管理一流、事事一流”的现代化企业，勇于拼搏，主动出击，把自己一生奉献给我国的饲料工业。四个部分相辅相成，相互渗透，不可分割，成为激励全行职工坚韧不拔的艰苦奋斗的精神动力。

（二）骆驼精神新解——唐人神文化

随着唐人神和香港大生行饲料有限公司合资成立“湖南湘大实业有限公司”后，根据公司的发展特点，唐人神的企业精神由原来的“骆驼精神”提升为“忠诚、自责、实干、争先”的“湘大精神”。随后，又根据公司的需要和一些专家的建议，湘大精神要体现竞争和创新意识，并且“实干和争先”与湘大标准和湘大座右铭的内容相重复，因此，又将湘大精神修改为“忠诚、自责、竞争、创新”。经过进一步的修改和完善，最终唐人神确定了一系列完整而又独特的唐人神企业文化，具体又分为以下的主要内容：

1、唐人神精神：敬业、自责、自信、创新。

只有敬业的作风，才会产生对事业的忠诚，才会引发对工作的兴趣与热忱。只要你相信你所作的事情是有意义的，你就能战胜恐惧与疲惫，把事情做的精益求精，至善至美，并坚持下去；敬业的作风还表现出一种诚信，失去敬业心，一心只想“快赚钱，赚快钱，赚钱快”的浮躁人士，难免会打破诚信的天平；敬业的作风还表现出唐人神人如饥似渴的学习精神，一种不断提升自己的工作能力的持续努力；敬业的作风还表现出一种强烈的责任感、使命感、献身感和荣誉感。人的一生最宝贵的时光是在工作中度过的，敬业不是苦行僧，敬业是一种乐趣，敬业是唐人神人丰富美满生活的重要内涵；敬业还涵盖了一种危机意识，任何事情你不认真、老师、扎实去做，新进入者就会把你淘汰！

自责是要不断的自我反省，宁可责己，也不要怨天尤人。自责反省能够产生工作绩效，也只有自责的心态才能自觉拆掉部门间的“围墙”，人与人之间的沟通才能变得如此简单与顺畅。

唐人神人的个性是自信的，十几年前从来没有做过饲料的一帮年轻人硬是凭着过人的智慧、勤劳与自信，积极勇敢的出击市场，大胆的参与市场竞争。经过了多少充满死亡的险滩，赢得了多少令人鼓舞的胜利，正是自信和希望支撑着唐人神人的一切，及时遇到了天大的困难，唐人神人也勇往直前，永不言败。自我雄才都自信，从来胆怯无伟人！

从管理到营销，唐人神人一路走来，时时都在不断挑战自己不断创新。正是

由于这源源不断地创新精神，才能让唐人神一路过关斩将，取得今天的傲人成绩。视过去的成功为今天发展的障碍，视过去的成功为今天危机的开始，永远保持与时俱进的精神状态，是唐人神人创新的不竭之力。

如今，唐人神更是将“敬业、自责、自信、创新”这八字的唐人神精神作了进一步的阐释和完善，他们认为不改善就是不敬业，每天都需要持续的改善才能将工作做到最好；不质疑就是不自责，只有找到就决方法和原因，才能够真正达到自责的最终目的——解决问题；不偏执就是不自信，偏执有时候也是一种值得鼓励的精神，只有偏执才能够坚持到底；不创新就是死亡，企业只有靠不断的创新才能够在激烈的竞争中得以生存。

2、经营哲学：义利相溶，养义生利

义，指企业对社会、对顾客所承担的义务、责任与贡献；利，指企业获得的利益与发展机会。义利的三个阶段及层次就包括义利共存（谋利而不损义，循义而不损利），义利共溶（谋利必先谋义），及义利共生（谋义不为谋利而利自生，谋人道不为谋物用而物用自生，谋公平不为谋效率而效率自生）。唐人神人坚持义利兼顾、养义生利，强调顾客利益、员工利益、股东利益、社会利益、同业利益相互溶合。

别小看“义利相溶，养义生利”八个字，它可是唐人神挥舞“神龙”不可动摇地宝典。十几年来，唐人神在义利兼顾的情况下，将推动社会进步与企业发展结合在一起，企业得到快速发展，而他们纯粹回报社会的种种义举，更是赢得了无数美誉。如果说企业发展给唐人神带来了更多的有形资产，那么这无数的美誉就更是为其带来了丰厚的无形资产。

3、核心价值观：顾客至上、团队精神、勤学实干

现代营销理论认为，市场营销实质就是维系顾客的过程，要维系顾客首先就是要使顾客满意，顾客满意的基本前提是企业能够为其提供最大的价值。因此，唐人神按照这一思路采取了以顾客为中心的管理方法。在基本的层面上，主动热情文明的对待顾客；尽最大能力满足顾客的现实要求并致力于研究和满足顾客的潜在需求和未来需求。创造更多满意的顾客，为企业带来更大的收益。

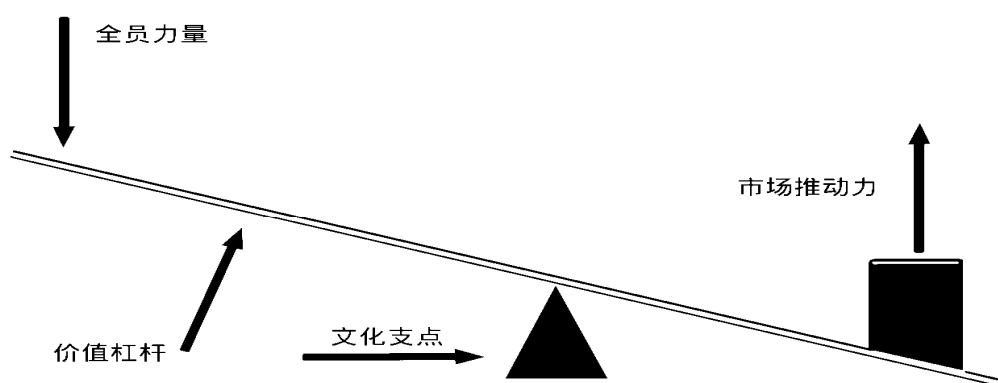
团队精神能够合力成就一己之力不能成就的事业，唐人神人深深的理解到小舟之叶难以抗风浪，独木一根难以经风雨，能人一个难以成事业的道理。他们坚信只有当个人价值观和集体价值观高度一致时事业才能成功，人生价值才能得以实现。

每一个唐人神人都养成了一个良好的习惯——读书，他们认为一个人知识的多少与其读书多少成正比，一个人成功的快慢与其使用书本知识多少相关。每天读书的习惯就好像是一日三餐成为了生理上的需要，特别是中高层管理干部，不仅博览群书，而且更是精读专著，不但读本专业的书，而且读其他相关专业的书。正是由于他们良好的读书习惯和孜孜不倦的求学精神，他们不断的会有创新的冲动，不断的产生新的思维。同时，在唐人神，我们还能看到这样的一句话，做对一件事不难，但能重复的做对就是一件不容易的事。当公司作出一个正确的决策时，其成功与否即在于这个决策有多少人重复的做对了。由此可见，唐人神事业的成功，正是多少人重复做对的成果，这就是唐人神人所提倡的实干精神。

4、唐人神文化：价值杠杆论

在日常生活中，我们都有一个基本的经验常识，即当你在挪动一个物品时，往往会设置一个支点，找一根棍子，然后用力撬动，这样，沉重的物品就轻而易举的挪动了，这就是著名的杠杆原理。

在企业的经营过程中，我们也会发现这样的现象：有的企业从领导到员工都成天忙得不可开交，但企业的业绩却难以攀升，而有的企业工作有序，齐心协力，企业经营大幅攀升，这是为什么呢？



针对这种现象，唐人神的陶总首创了企业文化的价值杠杆论，从此成为唐人文化的核心管理理论。如图，我们可以看到所谓文化支点，就是建立“共同的思维理念，共同的行为准则，达到共同的理想目标”。而价值杠杆，就是建立科学的价值评价与分配体系，“薪金、奖金、股权、福利、晋升”构成了与员工利益直接相关的五个刚性因素，“荣誉、资讯、培训、机会”则构成了精神上的奖励因素。所谓员工输入力，是指一旦形成了共同的文化理念（文化支点），又有了

激励员工的价值取向（价值杠杆），员工就会齐心协力，共同努力工作（输入力最大），从而产生较大的市场输入力，撬动企业快速发展。正是由于这样的科学管理理论和方法，才让唐人神在日益激烈的竞争中脱颖而出，在市场上立于不败之地。

除了上述有特色的文化外，唐人神还制定了一系列的文化理念，他们拥有鲜明的视觉形象识别系统，有着明确的使命，有着具体的危机观、制胜观、信仰观，有着科学而细致的管理准则和员工准则，更有着象征着唐人神的骆驼精神的《骆驼赞》及《唐人神之歌》，正是如此规范的文化体系和众多的文化准则，才能够让唐人神在十几年的风雨历程能够一路坚持自己的信仰，也正是对文化理念的不断修正和完善，才能够让唐人神能够与时俱进，永远走在时代的前列！

三、骆驼一枝花，唐人美食香——唐人神的品牌战略

品牌战略是企业为了发展而围绕品牌进行的全局性的谋划方略，是以提高其产品的竞争力为核心，而进行的围绕企业及其产品的品牌展开的一系列行动、方法和决策。

在我国，品牌战略在工业产品领域的运用从无到有，已经成为重要的企业经营管理战略，相比之下，农产品品牌的建设发展得却非常缓慢。农业产品，作为一种大众关注的日常消费品，人们每天都要接触。在过去生活水平较低的时期，农产品是用来满足人们的温饱需求的，消费者没有过多的要求。因此，农产品一直以来就没出现过建立品牌的机会，至多是留下一些区域性印象，如福建的茶叶、新疆的瓜果、山东的大蒜等等。又由于国家牺牲农业来扶持工业，农产品的价格一直不高，在这样一个没有足够利润支撑的行业里很难会有创立品牌的需求和可能性。

改革开放之后，随着收入水平的提高，人们越来越重视生活的质量，对农产品有了新的要求，而超市销售方式的迅速发展为有品牌的农产品提供了扩大市场份额的机会，同时也排斥了无品牌农产品的市场进入。再加上近年农产品价格明显增长，为创立农产品品牌提供了良好契机。但同时，许多农业生产企业经营的核心不是品牌而仍然是农产品，缺乏品牌形象实力的营造，不能有效地开展品牌经营。正如美国著名的品牌专家所说：“在今后，仅仅销售好的产品是远远不够的，只有那些抢占了最强有力的和最卓越的价值定位得品牌才是真正的赢家。”不知不觉我们已经进入了一个由产品时代向品牌时代转换的关键时期，因此，只有注重品牌实力、品牌形象和品牌认知的经营建设，只有以品牌为立足点，才能使企业在激烈竞争中立于不败之地。“未来的社会，将是一个品牌引领公司的商业社

会”。

80年代，我国饲料产业刚刚起步，市场上的产品几乎没有商标，没有品牌，只是采用麻袋包装。而唐人神在创业之初，就确定了自己要走品牌战略之路，正是他们长远的眼光，才使得唐人神能够在饲料市场上打出自己的一片天下。

（一）“骆驼”的起源

1987的下午，株洲市饲料厂投资1200万元，大胆引进世界上最先进的瑞士布勒公司全自动饲料生产线，进入试生产准备阶段。这天，厂长陶一山、副厂长刘大建、生产部、科研部负责人孙海林、袁海春等在一起商量生产事项。有人说，给即将诞生的饲料起个名吧。起什么名呢？有人提议，一要是动物形象，因为在农民兄弟看来，动物是最亲切的；二要有创业精神。于是，七嘴八舌，“金兔”、“黄牛”、“大象”纷纷登台亮相，但就是没有一致通过的。陶一山望着窗外高达33米的8层工厂主楼，似乎想起了什么。这里过去是一块不毛之地，溶洞累累，满目苍凉。株洲市当时的饲料工业还停留在生产混合饲料的初级阶段，即将粉碎米，麦糠，桔饼等几种原料，通过搅拌混合出售。而世界先进设备生产的浓缩饲料，则由多种动物蛋白、植物蛋白等40多种原料组成，几乎考虑了家畜生长发育所需要的一切营养成分。这就是差距！缩小这种差距就是创业！陶一山对他的同事们说：“骆驼敢于负重、乐于吃苦，有进取意识，我们生产的饲料能不能叫“骆驼牌”？”大家都说好。就这样，“骆驼”牌饲料诞生了！

“瘦死的骆驼比马大”，骆驼象征着一种“执著坚韧、锲而不舍、任劳任怨、一步一个脚印，不达目的不罢休”的精神。“团结、务实、创新、献身”的骆驼精神也正是当年集团创业者的真实写照。

（二）“骆驼”托出“唐人神”

自1988年建厂以来，由于不断研究市场，加大“骆驼”牌饲料的科技含量，企业蒸蒸日上。92年与香港大生行饲料有限公司合资成立湖南湘大实业有限公司后，饲料生产能力虽有很大增强，但湘大人仍发现湖南虽是生猪大省，但市场上卖的却是河南春都等外省火腿肠，我省的肉制品深加工几乎没有形成气候。因此湘大集团先后兼并了株洲县油脂厂、市肉联厂、株洲出口合营养殖场。

在湘大兼并肉联厂之初，湘大人发现肉联厂很多设备都是崭新的进口货，产品质量也比个体商贩好得多，但偏偏打不开销路。同样作香肠，肉联厂经过严格的选料加工，成本比个体商贩高，但售价一高就卖不掉，生产一批亏一批。陶一山听后细细琢磨：肉联厂的产品不是质量不行，而是没有一个好品牌，包装与广告没跟上，因而在竞争中没有优势。经过一番精心策划，首批包装精致的“唐人

神”牌腊肉、腊香肠走下了生产线。湘大人给产品取名为“唐人神”，意在希望它像盛唐文化一样传遍世界。陶一山在职代会上说：“‘骆驼’饲料为何畅销全国？就是因为这一品牌深入人心，老百姓信得过。我们要让‘唐人神’腊制品象‘骆驼产品一样，成为深受国人欢迎的名牌产品。”

如今的“唐人神”已成为我国卤腊制品行业中的知名品牌，1997年底被评为湖南著名商标。中国名牌、国家免检产品“骆驼”牌饲料和中国名牌、中国驰名商标“唐人神”肉品成为唐人神集团的两大支柱产品。

（三）打造品牌之路

品牌时代的到来，引发了无数企业和企业家的追求，有的为了制造商品的知名度，不惜几千万甚至几亿元资金进行广告轰炸，一时的知名度是上去了，但没过多久却又被消费者无情的抛弃。在品牌时代，光有品牌的知名度是远远不够的，好品牌必须有其独特稳定的质量，该质量有一定难度的技术和独特的工艺所支撑，其次该商品要能持续不断的给顾客创造价值，最后，该品牌应该具有顾客所认同的核心价值观内涵。如果一个企业能够从这几方面来打造自己的品牌，那么就能够从产品层次到价值层次再向情感层次推进，就能够给顾客带来独特的消费体验和独一无二的享受。

唐人神为了打造出高效益的好品牌，不仅不惜代价的引进和开发国内外先进技术和工艺，设法研发拥有独特稳定质量，能够持续不断向顾客传播价值和创造价值的产品；同时注重再生产过程中的质量管理，把关所有产品的质量；最后更建立大胆创新的传输品牌价值的通道，用广告营销的方式使品牌形象深入人心。

1、先进研发技术

“自古孵禽养畜，从来五谷秕糠”。中国的农户，几千年来都是一把糠、一把菜，饲料营养成分不全，饲养方法落后，走一条高消耗、低产出饲养家禽家畜的路子，饲养业发展缓慢，技术水平低，经济效益差。但就在唐人神建立之初，就从瑞士布勒公司引进了一套时产10吨浓缩料和2吨预混和料的生产装置。这是当时世界最先进的饲料生产线，完全由电脑控制，机械化和自动化程度较高，它所生产的浓缩料几乎考虑了家畜生长发育所需要的一切营养成分，比人的饮食还要周全。

有了一流的设备搞生产，还需要一流的人才来研究配方工艺。“栽下梧桐树，引得凤凰来”，厂领导以战略家的眼光，拓宽视野，下决心从外地区、外单位引进人才。不到三个月时间，一举从全国各地引进动物营养、饲料加工、电气、机械、化学分析、企业管理等方面的人才20余名。同时，工厂还聘请我国知名的动

物营养专家王和民教授担任动物营养顾问，聘请知名的饲料工艺专家刘当慧教授担任饲料工艺顾问，从配方的设计、原料的选用、生产工艺的制定到产品的检测方法都由专家审定把关。由于有了如此高水准高素质的职工队伍，在很短的时间内，就研制出比较理想的饲料配方，生产出“骆驼”牌饲料系列产品共17个品种，赢得了用户的青睐。

2、全程质量管理

产品质量、企业信誉是企业激烈的市场竞争中求生存、求发展的关键所在，也是唐人神成功的诀窍。在厂决策者看来，先进的生产设备只是为生产者提供了一种顺手的工具，能不能生产出高质量的产品来，还需要生产者强烈的质量意识。

为了绝对保证产品质量，厂里设立了产品质量保证室，负责全厂的全面质量管理，购置快速测定和跟踪检验的仪器设备，并确立了惩罚制度，召开了职工大会，要求大家强化质量意识，杜绝“萝卜快了不洗泥”的现象，同时严格各种检测制度，坚持电脑配方，切实做到不合格的原料不投料，不合格的产品不出厂。

在每一个“唐人神”肉制品生产车间的正门口，都悬挂着醒目的巨大的《质量宣言》牌，其中的内容一直被视为唐人神集团经营准则：“忽视质量就是自杀和犯罪，质量是品牌的基础，我们视质量为生命，我们像爱护自己的眼睛一样爱护我们的品牌，我们像爱惜自己的生命一样爱惜我们的质量。”集团提供优良的生猪品种和优质饲料产品、动物保健品给养殖户，养殖户将生猪送往公司，公司把品质优良的生猪进行深加工成“唐人神”肉制品，这样从生猪的来源就保证了安全放心，品质保证有了根源，并且真正做到了“品牌托起市场，市场牵引龙头，龙头带动基地，基地联系农民”，完善了“种苗、饲料、肉品加工、动物保健、连锁销售”的一条龙经营模式。通过这个完整的产业链运作，“唐人神”完成了对肉制品的“从养殖到餐桌”的全程监控。“唐人神”成为“安全放心、美味营养”的代名词。

3、广告公关宣传

产品质量只有当其传播出去，为消费者感知，才能建立起品牌形象来。在“骆驼”牌建立之初，便向全社会征集饲料的广告语，最终“饲料一枝花，骆驼富万家”的口号拔得头筹，成为了“骆驼”的标志用语。同时，投入报纸、电视、墙体广告等，赠送360万给农民朋友，实施“135科技养殖奔小康”工程，捐赠30万元骆驼牌饲料的公益活动等用以宣传。“唐人神”牌建立后，也制作了大量吸

引眼球的电视报纸广告。一系列的公关宣传活动使得“饲料一枝花，骆驼富万家”，“唐人美食香，美食唐人神”的广告用语传遍大江南北。

当时间融入了文化的时候就成为了历史，当商标融入了文化的时候才能成为品牌。在向顾客传播推销商品时，唐人神集团不断实践和传播“骆驼”、“唐人神”的品牌文化，一次一个顾客，一次一个连锁店，一次一个市场，持续不断，一如既往的向顾客传播并为其创造价值。顾客不仅认同他们的产品，更开始慢慢认同他们的品牌价值并开始信仰他们的文化，唐人神正不断迈入“好品牌，高效益”的新时代！

四、从养殖到餐桌，价值链整合——唐人神的一条龙战略

（一）价值链整合，为客户创造更多

唐人神集团是以生产骆驼牌饲料和肉品为主导产品，经营饲料、种苗、兽药、肉品、农业高科技五大产业。集团被国家农业部等八部委联合评定为首批农业产业化国家重点龙头企业。面对饲料市场的激烈竞争和饲养业从以往的副业型、自给型传统饲养阶段，逐步进入专业化和规模化的支柱型、外向型饲养阶段的新形势，唐人神集团实施顾客价值管理，使企业得到了长足的发展。

今天的消费者，面临众多的商品和品牌选择、价格和供应商的选择，那么，顾客是怎样做出选择的呢？实际上，顾客的依据是顾客让渡价值。顾客让渡价值是反映顾客总价值与顾客总成本之间的差额。顾客总价值是指顾客购买某一产品与服务所期望得到的一组利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为购买某一产品或服务所耗费的货币价格、时间成本、体力成本、精神成本。顾客在购买中追求的是让渡价值最大化。在顾客总成本与顾客总价值中，任何一个因素的变化均会影响顾客让渡价值。企业在进行决策时，要尽量使所得增大，所失减少。如何为顾客创造更多的让渡价值，就成为企业的重要课题。一般讲，企业提高顾客的让渡价值可以通过四大途径：一是提高产品价值。它是由产品的功能、特性、质量、品种与款式等所产生的价值，是满足顾客需要的核心部分。二是提高服务价值，是指伴随产品的出售，企业提供的附加服务。包括产品介绍、送货、安装、调试、维修、技术培训，产品保证等所产生的价值。随着技术水平的提高，企业间产品价值的差别越来越小，而服务价值就成为消费者选择的一个重要方面。显然，产品品质相同，提供的服务越好，顾客获利就越多。对顾客来说，电视保修一年，比没有保修要有价值。三是人员价值，是指点企业员工在营销观念指导下的业务能力、工作质量所产生的价值。企业员工直接决定着产品的质量好坏与服务水平的高低。所以，营销界提出了全员营销

的概念，提出了员工第一、顾客第二的口号，没有满意的员工就没有满意的顾客。四是形象价值，是指企业社会公众中形成的总体印象所产生的价值。企业形象特征包括：理念特征，是企业在长期的经营实践中形成的企业价值观体系，行为规范特征，是企业员工自觉遵守的工作方式和行为方法；视觉传达特征，是企业所特有的识别标志，如商标、品牌标志，公司标志等，如可口可乐标识，代表了美国文化。

一般讲，顾客购买的总成本包括：(1)时间成本。除货币成本外，顾客主要有时间成本。时间成本越低，顾客购买总成本越小。比如，到工商银行办理存款要排长队，花时间，如果其他因素一样，有一银行不排队，给顾客带来的总价值就大。(2)精神成本和体力成本。这是购买商品时顾客精力和体力的支出。如购买产品要对产品进行评价，需要收集信息，购买名牌产品就不需要过多的精力去评价。同样，送货服务就比不送货用较少的体力成本。显然，企业通过工作的改进，可以大大降低顾客的这些成本。

饲料行业是与养殖业发展息息相关的行业，然而，我国养殖业的效益却落后于饲料增长的效益。缺乏了养殖业发展的支持，饲料行业的发展必然受到影响，因此，将饲料产业和和养殖业结合起来走产业化道路是饲料行业发展壮大的必然要求。在唐人神的骆驼牌饲料打开市场后，一系列新的问题也不期而至，如何解决“卖猪难”？困扰农民肉类产品丰富后，怎样买到安全放心肉品？困扰市民。如何走出自己独特的经营之道，打造与众不同的经营风格。

唐人神集团以致力于中国农业产业化经营为使命，通过将饲料、种苗、兽药、动保、食品、连锁等产业联系起来为农民推行一种养殖致富模式，为市民提供一种安全、营养、美味、方便的绿色食品。最大限度的让渡顾客价值，降低购买成本，为客户创造更多的价值和满意。将产业链的价值整合发展成为唐人神的竞争优势。



（二） 产业链延伸， 发展一条龙经营

产业价值链的概念及特点波特注意到企业的价值链可能包含于更大的“价值系统” (value system) 中, 价值系统包括企业之外的供应商价值链、销售渠道价值链和客户价值链

等。唐人神集团把价值链的方法应用到产业层次上进行分析, 扩展到产业链上对价值的组织形式进行研究。潘承云认为, 产业价值链是指以某一项核心技术或工艺为基础, 提供能满足消费者某种需要的效用系统为目标的、具有相互衔接关系企业的集合。他认为产业价值链的界定应把握两个基本点: 一是产业价值链实际上是一种具有相互衔接关系企业价值活动的集合二是这种企业价值活动集合并不是一种随意或杂乱无章的组合, 而是以某一项核心技术或工艺为基础, 提供能满足消费者某种需要, 并以此效用系统为依据整合起来的。他对产业价值链的界定, 强调某一项技术或工艺的核心作用, 落脚于产业价值链是相互关联的企业的集合, 而忽视了价值创造和价值活动的组织结构, 具有一定的局限性。产业链是针对一系列相关联特定的产品或服务, 寻找导致这些产品满足需求的, 从原材料的提供到市场的销售等等, 前后顺序关联的、横向延伸、有序的经济活动的集合。同样, 它也是以企业或事业为单位的集合, 是一个纵横交错、主体纵向关联的系统。产业链的本质是用于描述一个具有某种内在联系的企业群结构, 它是一个相对宏观的概念, 它存在两维属性: 结构属性和价值属性。产业链中大量存在着上下游关系和相互价值的交换, 上游环节向下游环节输送产品或服务, 下游环节向上游环节反馈信息。相应于波特对价值链的定义, 产业链企业在竞争中所执行的一系列经济活动, 仅从价值的角度来界定这些活动, 称之为产业价值链(industrial valuechain)。产业价值链是产业链背后所蕴藏的价值组织及创造的结构形式, 产业价值链代表了产业链的价值属性, 产业价值链反映了产业链更深层的价值含义, 决定产业链的经营战略和竞争优势。产业价值链的形成有效地实现整个产业链的价值, 反映价值的转移和创造。相对于价值创造的其它组织形式, 产业价值链具有一下特点: (1) 产业价值链把价值链的思想和方法应用到产业层次上, 考虑更宏观的价值创造的组织形式。在新的竞争环境下, 产业中的竞争不仅仅表现为单个企业之间的竞争, 还表现为一条产业链同一条产业链的竞争, 一个企业集群同一个集群之间的竞争, 甚至是国与国企业之间的相互竞争。分析这些更大竞争单位之间的竞争关系和竞争优势, 势必要引入更宏观的价值创造组织结构进行分析。产业价值链正是这样的结构分析方法, 它也是价值链、价值星座和价值网分析方法的一个自然延伸。(2) 产业价值链提供了一种系统的方法, 将产业链中各企业划分成一些相互分离的活动, 价值链可以用来研究这些活动是什么和如何被组织起来的。价值活动组织界限往往并不是按照经济意义上最相似的活动组合来

确定的。价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分明的各项活动, 它们是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差, 这一差额可以用很多方法来度量。供应商和渠道利润都是买方所承担的成本的一部分, 供应商和渠道的价值活动也包括一个差额, 它对于分别认识企业成本的各种资源非常重要。每一种价值活动都使用外购投入、人力资源(劳动力和管理) 和某种形式的技术来发挥其功效。价值链反映了价值活动的总价值, 并包括价值活动和利润。(3) 产业价值链给产业链价值的整合提供系统的方法。产业链价值链通过打通各企业的价值链, 形成一个畅通的、统一协调的价值链系统。产业链能够确定与竞争优势的各种资源更加一致的单元界限, 并通过将它的组织结构与价值链内部联系, 把供应商或销售渠道的联系关联起来而提供协调的适当形式。一种与价值链一致的产业链结构可以增强产业链各企业创造和保持竞争优势的能力。一个产业链的价值链和它所从事的单个活动的方式反映了其历史、战略、推行战略的途径以及这些活动本身的根本经济效益。产业价值链将一些标新立异的活动归类于企业单元如营销企业或生产企业的名下。这些分组、整合的逻辑是, 有类似性的那些活动应该通过将它们归在一个公共部门中而得到共享和有效的利用; 同时, 这些部门因为它们的差异而从其它组的活动中分离出来。这种类似活动的划分正是组织理论学家所谓的“分化”。随着组织单元的分离而产生出来的协调它们的需要, 通常称为“产业链的整合”。因此, 整合的机制必须在一个产业链中建立起来, 以确保所要求的协调能够实现。(4) 产业价值链使企业价值链之间产生协同效应。产业链战略整合各企业的价值链, 衔接各企业的价值链, 创造价值 and 竞争优势。各企业被整合到产业链的旗下, 也应该调整自己的产业链结构, 更好地融入产业链的价值体系, 形成产业链的协同效应。产业链的协同效应表述为“ $1 + 1 > 2$ ”, 其含义是, 产业链整体业绩好于两个单独企业业绩的总和。各企业必须很好地应用企业间的关联关系, 清楚定义协同效应[9]。业务单元之间可能的又联可以大致分为三种类型: 有形关联、无形关联和竞争性关联。三种类型的关联对竞争优势的影响都很重要, 虽然各不相同, 但却并不互相排斥。要了解这些关联作用, 产业价值链的分析为唐人神集团提供一种好的途径。价值创造的创新形式一个产业价值链反映着一条特定产业链的价值创造属性。在一个产业链中, 每个企业的价值链包含在更大的价值活动群中, 产业链按照产业价值链组织各企业的价值活动, 从而实现整个产业链的价值创造和实现。产业价值链代表了产业层面上企业价值融合的更为庞大的价值系统, 同样适用与企业价值链的价值活动的概念也可应用到产业链的价值活动的分解过程中。产业链的价值活动囊括了产业链中企业所有的价值活动, 但这些活动并不是简单的大杂烩, 而是在产业链的价值组织形式下发现和创造价值。以品牌和市场为龙头, 以人才和科

技为基础，以文化和制度为管理有效手段，以规模增效为目的，走租赁、兼并、控股、收购、新建等低成本扩张之路，逐步建立和强化种苗、饲料、动物保健、肉品加工、连锁销售一条龙经营产业链，实施一条龙集团化经营。企业与1995年兼并肉联厂，打造肉类产业，建立了“唐人神”商标，结束了湖南无品牌肉的历史，打造了湖南第一个肉类中国驰名商标，然后，并购上海新杨，打造动保产业，接着购并外贸猪场，打造种苗产业，最后投资兴建连锁店，打造连锁产业。经过几年的打造，唐人神集团从饲料起步，现已发展成为集饲料、种苗、动物保健、肉品加工、连锁商业一条龙经营的首批农业产业化国家重点龙头企业

（三）网络制胜，产业价值链的创新结构

产业价值链的结构(如图1)由产业链内各个企业的价值链整合而成,各企业的价值链由联结点衔接。在产业链没有形成前,各企业的价值链是相互独立的,彼此之间的价值联结是松散的,甚至没有联系。通过产业整合,企业被捆绑到一个产业价值链系统,产业链上的产业价值链随之形成。产业链通过应用企业间价值链的创新联结来创造出新的价值。唐人神集团提供优良的生猪品种和优质饲料产品、动物保健品给养殖户,养殖户将生猪送往公司,公司把品质优良的生猪进行深加工成“唐人神”肉制品,这样从生猪的来源就保证了安全放心,品质保证有了根源,并且真正做到了“品牌托起市场,市场牵引龙头,龙头带动基地,基地联系农民”,完善了“种苗、饲料、肉品加工、动物保健、连锁销售”的一条龙经营模式。通过这个完整的产业链运作,“唐人神”完成了对肉制品的“从养殖到餐桌”的全程监控。“唐人神”成为“安全放心、美味营养”的代名词。

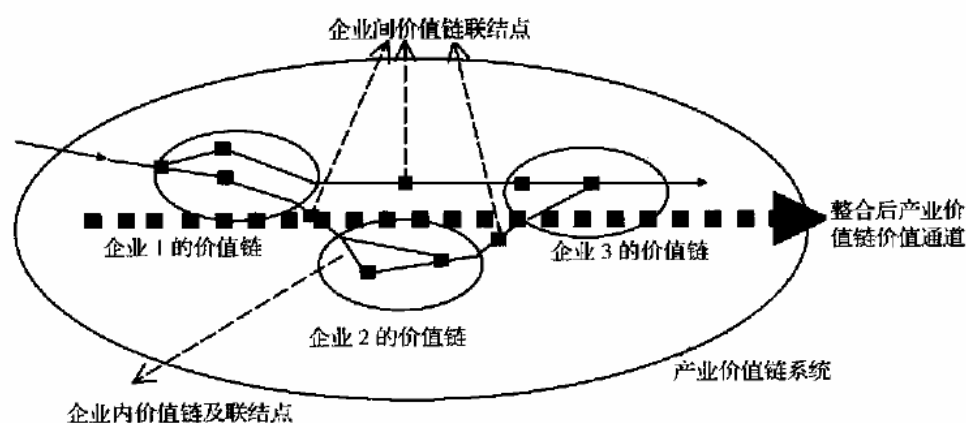


图1 产业价值链系统

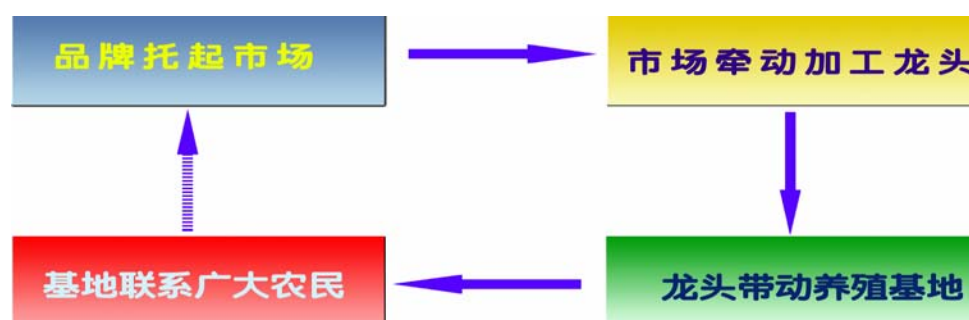
图1 产业价值链系统

唐人神集团根据消费者需求和市场需求,确定企业发展目标和企业产品方向。据此,建立固定的专用原料生产基地,使收购的原料品种、质量、数量、规格等方面适应唐人神集团产品的标准,用高质量的原料加工出高质量的产品,提高产品的品质,满足消费者的需求,增加唐人神集团在市场中的竞争力,唐人神集团效益好,又会使农业收益增加,用唐人神集团的发展带动农业的发展,农业的发展反过来促进唐人神集团的发展。产业链管理系统的设计怎样将唐人神集团、供应商和分销商有机集成起来,使之成为相互关联的整体,是产业链管理系统设计要解决的主要问题。其中与产业链管理联系最密切的是关于生产系统设计问题。传统的生产系统设计主要考虑的是唐人神集团的内部环境,侧重点在企业的加工能力、质量保证能力、生产率、可服务性等方面,对企业外部因素考虑较少。在产业链管理的影响下,对产品加工过程的影响不仅要考虑企业内部生产要素的影响,而且还要考虑产业链对产品成本和服务的影响,把供应商、销售商和唐人神集团看作是一个整体来考虑。准时采购(just - in - time J IT)由于唐人神集团采用了产业链管理,把唐人神集团的采购、生产、销售和消费者看作是一个整体来进行管理,因此,唐人神集团生产什么样的产品,采用什么样的产品组合策略,都来自于对市场的调研和对消费者需求的了解基础之上。企业根据生产计划进行采购,可以降低采购成本,避免不必要的浪费。⁴¹ 与供应商和销售商建立战略合作伙伴关系唐人神集团根据自身的状况,从建立长期合作关系角度精选少数供应商和销售商。帮助供应商实现规模经济,降低供应商的生产成本进而在保证供应商利益的前提下降低唐人神集团的采购成本。与供应商和销售商建立起来的战略合作伙伴关系可以帮助双方简化签订合同的手续,降低交易成本,保证供货质量和销售渠道。唐人神集团定期把产业链上销售商的需求预测提供给供应商,以作为供应商提前调整原料采购和准备生产的依据,然后供应商再根据唐人神集团各需求单位的采购订单安排具体的供应计划,以此缩短采购周期,减少采购供应之间信息失真问题,同时,也能为销售商提供市场上所需的产品,降低库存的成本。因此,产业链的伙伴关系使得同步化产业链计划成为可能。⁵¹ 加快唐人神集团信息化的建设进程首先,在唐人神集团内部各部门实现信息处理、存储微机化。其次,建立公用知识库,构建企业内部互联网络,同时,健全公用知识库信息的收集、加工和更新机制,使知识库的内容、深度、风格与企业发展目标相一致,适时为企业生产活动和经营管理决策服务。建立企业的知识库所涉及的知识主要包括产品的技术信息、制造的工艺方法、项目的研究报告、企业的供应商、销售商的知识、市场需求信息、宏观经济政策、技术发展动态、竞争对手情况以及国内外企业可供借鉴的营销策略等。企业应该与供应商、销售商、科研院所、大学等密切联系,组成一个知识、信息网络,这个网络将为企业提供大量外部的知识和信息,使这些

知识为企业进行产业链管理带来较多效益。第三,数据库的信息集成,对产业链的有效控制,要求集中协调不同唐人神集团和相关企业的关键数据包括订货预测、库存状态、缺货情况、生产计划、运输安排、在途物资等数据,为便于管理人员迅速、准确地获得各种信息,应该充分利用EDI 和INTERNET等技术手段实现产业链的分布数据库信息集成,达到订单的电子接收与发送,共享多位置库存控制、批量跟踪等重要信息。应该相信,唐人神集团通过进行产业链管理,必将改变现有的局面,迎接各种挑战,在从传统农业逐渐向现代农业转变过程中发挥其重要作用。

一条龙经营链是唐人神集团的经营特色,也是集团与众不同的地方。要通过打造和完善一条龙经营链,形成规模优势,获得比较竞争优势。三网:一是信息网,在信息化时代,越来越显示出信息的重要性。要通过建立完善的信息系统,确保集团及时收集国内、国际市场的最新信息,快速反应市场。二是采购网,要把国内采购、国际采购、期货贸易、子公司当地采购有机地结合起来,形成完善的采购网,确保集团的规模采购优势和原料供应畅通。三是营销网,它包括两个方面,一个是五大产业各自完善的营销网,一个是五大产业整合营销网。营销网的建设也是确保集团低成本战略实施和形成集团经营特色、扩大市场占有率的重要措施。

以骆驼牌饲料和唐人神肉品为实业主干,以国内市场和国际市场为发展两翼,走“品牌托市场、市场牵龙头、龙头带基地、基地连农户”的“公司+农户+市场”的发展道路。



中国有5亿多头猪,占世界总量的一半,中国饲料产业从80年代初起步,从当年的200多万吨到去年1亿吨,行业收入2700亿元,光“十五”期间,饲料平均每年净增600万吨。中国肉类总产量去年达到7500万吨,行业销售收入2200亿元,“十五”期间每年肉制品平均净增100万吨。这样一个空间巨大、机会多多的行业养育着唐人神集团成长壮大。有福进入此行,唐人神集团只有立志饲料、肉品两大主业不动摇!尽管在二十年的发展过程中唐人神集团曾有其他

发财的念头，但唐人神集团从未真正意义上动摇过。

唐人神集团“致力农家富裕，打造绿色食品”，并以此为终极追求，一方面帮助农民科技养殖致富，另一方面为市民送上了安全放心的肉食佳品——“唐人神”，农民致富开心，市民吃肉放心，和谐共生、造福社会。

现在，唐人神集团已经构筑了一条龙经营的发展格局。其中包括“饲料一枝花，骆驼富万家”的骆驼牌饲料、“唐人美食香，我爱唐人神”的“唐人神”肉品，以及种苗、动物保健、连锁销售等五大产业。未来，他们将继续围绕这五大产业的一条龙经营做文章，把企业做大做强，做成中国的唐人神、世界的唐人神。是的，“绿”字好写难做。唐人神坚持从“头”做到“尾”，不放过每一个细节——他们关注从饲料源头、种苗培育一直到生产加工乃至流通环节的每一个过程。一条龙经营绿色产业工程就是要做到“从养殖到餐桌”全程绿色。

唐人神将继续加大对品牌的培育力度，把唐人神品牌做成省内著名、中国知名、世界有名。另外，还将全面实施种苗、饲料、动物保健、肉品加工、连锁销售一条龙绿色产业工程，走品牌托市场、市场牵龙头、龙头带基地、基地连农户的“公司+农户+市场”的发展之路。为扩大规模，唐人神将利用公司的文化、品牌、管理、技术等优势，并通过低成本扩张、开拓国际市场等方式，使集团在“十一五”期间的销售收入做到100亿元，进入中国“五百强”。

五、低成本扩张，高效率运营——唐人神的规模化之路

（一）低成本战略的理论基础和优势

1、理论基础

当今企业战略管理研究领域的最重要的代表人物——哈佛大学商学院教授迈克尔·波特认为，在激烈的市场竞争中，企业为了占据有利的战略地位，并超越其竞争对手，有三种基本的竞争战略可供选择，分别是：成本领先战略、差异化战略和集中战略。成本领先战略又称低成本战略，其战略思想是企业通过各种努力来降低成本，使企业的总成本水平低于竞争对手，从而获得持久的竞争优势。奉行成本领先战略的企业一般会通过低成本、低价格手段与其对手展开竞争。成本领先战略如果能够做到好、推行到位，企业就能够迅速地占领市场，并获得高于行业平均水平的利润。同时，该战略能够使企业掌握竞争的主动权。

实施低成本战略的理论基石是规模效益和经验效益，前者是指单位产品成

本随生产规模增大而下降，后者是指产品成本随积累产量增加而下降。低成本战略涉及企业全体员工、各个领域，涵盖企业的全部过程，并延伸至企业价值链上的战略伙伴和利益伙伴，形成一个完整的互为促动的体系。

2、优势

我们按照竞争力的五力模型，从五个方面来分析实施低成本战略的优势：

就竞争对手而言，低成本的企业在下述方面居于最有利的地位：在价格基础上对竞争对手进行攻击或在防御性的价格战中具有良好条件；可用有诱惑力的低价格从竞争对手中夺取市场占有率、扩大销售量，向竞争对手的各种竞争战略发起攻击。在价格竞争激烈的市场中，凭借更大的边际利润或者更大的销售量，低成本企业可以获得超出平均水平以上的利润。

就顾客而言，一方面，这是积极争取顾客，扩大销售量和市场占有率的有利手段。低的价格使原来没有使用该产品的顾客也开始使用，使已经使用竞争对手同类产品的顾客转向使用本企业的产品，使原来使用量小的顾客扩大其使用量。另一方面，由于企业的低价格，相对，其他企业而言存在较大的边际利润，因而比较容易同顾客达成双方都比较满意的价格协议，达到巩固和维护现有市场占有率和企业市场地位目的。

就供应商而言，由于企业的低价格，相对于竞争对手具有较大的对原材料、零部件价格上涨的承受能力，能够在较大边际利润范围内承受各种不稳定的经济因素所带来的影响。此外，高效率低价格的企业对供应商的需求量大，因而为获得廉价的原材料或零部件提供了可能性，同时也便于同供应商达成稳定的协作关系。

就潜在进入者而言，低成本企业处于有利的竞争地位，所以可以采用较低的价格作为新进入该行业生产者的障碍，而这一障碍由于新进入该行业的生产者在生产技术上不熟悉，经营上缺乏经验以及缺乏规模经济的约束而难以逾越。同时，作为低成本企业本身，低成本为企业灵活使用价格削减手段来防御对手的进攻提供了非常有利的条件，从而有可能维持企业现有的竞争地位。

就替代产品而言，低成本的企业可以运用价格削减的方法来稳定现有的顾客需求，使之不被替代产品所代替，从而有效地防御了替代产品生产的进攻。当然，要真正巩固企业现有的竞争地位，还必须在产品、市场上有新的创新。低成本所带来的低价格也可以作为一种强有力的进攻手段，消除替代产品对本产品带来的威胁。

（二）唐人神实施低成本战略的必要性

唐人神是伴随着我国饲料工业的发展而壮大的，对于环境的变化对企业提出的新问题，他需要不断的寻求解决的方式。在 80 年代末期，饲料工业已不再象改革开放初期那样，市场对饲料的需求远大于饲料厂的供给，饲料业处于严重的供不应求的卖方市场状态。饲料企业可以通过高价格获取高利润。当时由于饲料厂家迅速增多，生产规模急剧膨胀，市场由供不应求走向供过于求状态，生产能力相对过剩。再也不能通过提高价格来获得高利润了，那么如何使自己的利润率高于行业的平均水平？于是当时唐人神就有了控制成本的想法。

到了 97 年底香港的禽流感事件、98 年内地部分省市的猪 5 号病事件与当时大的国内国际经济环境给我国畜牧业生产带来重创，养殖产品价格大幅下调，产品销售困难，使本已严重供过于求的饲料业雪上加霜，饲料企业不得不掀起价格战，导致利润不断下降。在这个期间唐人神也受到了外部环境的冲击，产量、销售收入、利润指标一直徘徊不前。这时的唐人神意识到要想企业持续的发展，必须扩大规模，实现规模经济。另外公司高速发展了近十年，公司管理上的一些矛盾和问题也日益暴露出来，其中最为突出的问题是：企业管理工作薄弱，物质消耗居高不下，费用只增不减，成本不断上升。例如，公司的燃料、动力费由 94 年的 10 元/吨，上升到 97 年的 22 元/吨，按年产 10 万吨饲料计算，光此项，年增加成本就有 120 万元。另外，车间的机物料消耗费用从 94 年的 3.75 元/吨上升到 97 年的 7.56 元/吨，年增加成本 38.1 万元，电话费由 94 年的 0.8 元/吨，到 97 年的 3.27 元/吨，年增加成本 24.7 万元。根据全国饲料工业办公室统计，我国饲料工业 1996 年的生产能力为 9246 万吨，而商品饲料的产量才 5118 万吨，占生产能力的 55%，这意味着许多小的、效率低的、管理差的饲料厂将要关门或被兼并。

因此，行业市场环境的变化和企业自身管理的不足使得实施低成本战略对于唐人神来说势在必行，因为只有成本领先，企业才能朝更强更大的方向发展。

（三）唐人神实施低成本战略的途径

成本领先的优势显而易见，唐人神主要从以下几方面入手实施它的低成本战略。

1、从规模中获利

按照迈克尔·波特的观点，企业一种价值活动的成本常常制约于规模经济或规模的不经济。规模经济产生于以不同的方式和更高的效率来进行更大范围活动的的能力，或产生于从更大的销量中分摊广告费用和科研费用的能力。规模经济也

可以产生于在较大的规模上实际进行一种活动的的能力,或产生于随着一种活动的规模扩大,支持该项活动所需的基础设施或间接费用的增长低于其扩大的比例。

唐人神为了实现上述规模经济达到的效果,它采取了以下措施:

(1) 以租赁的形式扩大规模。唐人神 1999 年在河南驻马店和江西赣州租赁兴办了驻马店湘大骆驼饲料有限公司和江西赣州湘大骆驼饲料有限公司。尝试低成本对外扩张。当时,大多数企业扩张的方式不是在当地建立新厂,就是兼并当地的饲料企业。而唐人神意识到这样做不仅需要大量的资本,而且对于一个还为开辟的市场,投入那么多资本的风险也是相当高的。所以它采取了先租赁—培育市场—上量赢利—扩建新厂这样一个比较创新的模式,在养殖带和玉米带选点办厂。通过租下当地一些濒临倒闭的小规模饲料厂的厂房,设备,部分员工,然后注入自己的管理,使饲料厂运转起来生产自己的饲料。同时,一批优秀的销售人员被派往该地区,开拓一片新的市场。待到市场较成熟,再在当地建立自己的新厂,一般从租厂到建立新厂的周期大约为三年。

以租赁的方式来完成扩张其优势可总结为三点。一是企业可以花最小的成本来开辟新的市场,同样的销量增长所需的投入资本大大减少。二是企业的风险很小,如果不成功,他从当地市场撤除的速度要比兼并和新建更快,损失也更小。三是由于企业会在新厂中注入新的管理团队,他可以通过这个机会来锻炼和培养自己的管理人员,人力资源的成本也大为减少。

从 99 年开始,唐人神先后在湖南、河南、江西、安徽、北京、上海、江苏、陕西、云南、广东、广西、贵州、湖北、四川、重庆兴建 40 多家子公司,其中在合肥、驻马店、徐州、贵州、昆明、成都、湖南衡阳、常德、邵阳、益阳等地兴建了新厂,形成了 350 万吨的饲料生产能力。

(2) 优化产品结构

①产品定位坚持以高档为主,确保质量领先,维持“骆驼”就是高档产品的形象,各种档次齐全。品牌坚持以“骆驼”牌为主,“湘大”牌为辅的品牌策略。在继续保持猪饲料市场(尤其是浓缩料)的绝对优势条件下,应以提高整体市场份额为目的,利润目标次之的策略,提高配合饲料占有率,积极开发水产、特种等饲料。同时淘汰部分销量极小的品种如小鸡料。

②以市场需求为中心,不断开发新产品。在市场竞争日益激烈的今天,对于处在微利状态下生产经营的饲料企业来说,除了要生产出优质的饲料产品之外,还要从市场的需求出发,不断地研制和开发新的产品,寻求企业新的经济增长点。首先,公司要根据市场和养殖户的不同需求开发出不同的饲料产品,提高

企业的总体市场占有率。其次，面对当今饲料市场的竞争状况，把饲料研究的新技术、新成果应用到饲料生产中，不断开发出新的产品，为公司寻求新的经济增长点，做到人无我有、人有我优、人优我转，更要做到销售一代、生产一代、储备一代、试制一代、开发一代，使新产品源源不断地推向市场，满足市场的需要。

③赋予分公司产品品种方面更大的权利。以往分公司在此方面没有权利，而导致很多地方产品不适合地方需求。各分公司可以根据各地实际情况选择产品并可以适当改变配方(但必须上报总部技术部批准)。例如:广西养殖户喜欢用乳猪浓缩料和膨化料、湖北和四川使用低档浓缩料、河北蛋鸡料销量很大。

④优化产品配方，加强技术开发。饲料科技水平主要体现在预混合饲料配方设计、配合饲料的转化率和畜禽生产性能到达的水平，而配合饲料的精华部分主要体现在添加剂上，饲料添加剂是饲料的技术核心。饲料产业的发展与技术创新有着密切的关系，技术创新在饲料产业链条内部饲料技术已基本成熟，技术差异性低，技术壁垒也低。饲料技术差异不在于谁比谁先进，他集中体现于最低成本的饲料配方，而随着原料价格、营养成分、供应数量的不断变化，需要不断调整配方以达到最低成本，因此技术人员的多寡决定了一个公司技术力量的强弱。因此，集团公司应招聘从事饲料营养、动物饲养、疫病防治、加工工艺等科技工作的高层次人员，充实公司的技术和服务队伍:提高技术人才的待遇、加大技术投入和留住人才;加强与中国农大、华中农大、湖南农大、农业部饲料工业中心、南京农业大学等单位开展技术合作，聘请顾问指导，开展课题研究。

2、运用外部价值链系统获利

利用企业外部的价值链系统降低成本。企业从供应商购买原材料到入库、加工、直至生产出产品提供给客户有着一系列的环节。这些环节都有一定的价值。整个过程犹如一个价值链。企业的价值链并不是处在一个真空地带，它与外界具有不可分割的价值联系。企业的价值链上接供应商价值链，下联客户价值链，同时还受到市场价值链与竞争对手价值链的影响。这些构成了一个价值链系统，它们之间都在寻求自身的价值。作为企业，就是要善于运用这一价值链系统为自身创造价值。供应商价值链是企业生产要素的源泉，与它们建立战略性的合作伙伴关系，就能够起到双赢的效果。客户价值链是企业价值能否实现的前提条件，善于发现客户的需求。了解它们的变化，最大限度地满足客户的需要，就能使企业在为客户创造价值的同时实现自身的价值。市场价值链是企业联系客户的重要渠道。忽略它们的存在，孤立地看待企业的价值链是十分危险的。唐人神不仅巧妙的与供应商合作降低了生产要素成本，而且开发多种销售渠道，减少销售成本。

（1）降低原料采购成本

唐人神集团在设立采购部的同时，还需要有专门的采购委员会，对重大采购任务和不明的采购行情实施集体研究决策。集团公司必须具有长期稳定的供货渠道，同主要供应商保持着良好的合作关系。集团主要采取了以下几方面的措施来降低采购成本：

①采购与成本。采购除了掌握适时、适质、适价、适地外，更须控制是否适量。

②提高采购人员素质，并采用多种有效的采购方法。如买断采购法、联合采购、多家采购、招标采购、系统分析采购法、分类采购、经济周期波动曲线采购法。

③全面实行效价采购，采购决策权划归配方师。建立效价采购实施机制。批量采购前须广泛选择供应商，收集小样送化验室检测，检测结果送配方师进行比较效价后决策，然后由采购部实施采购动作。

④与重要供应商建立战略伙伴关系。对每一种饲料原料都应确定至少 3 个主要供应商，另外确定多个辅助供应商。这样既不受制于人，又有稳定供货源。

⑤集团公司实施战略采购。对紧缺原料大量上市时，作大规模屯货采购；对即将出现的涨价原料，集团统一大规模采购。条件成熟时可直接成立进口原材料部。

（2）整合各区域间、总部与各分公司价格混乱局面

针对目前集团本部与子公司之间，子公司与子公司之间，因品牌品种区隔不开，造成内部相互竞争、价格混乱(尤其是各分公司为追求销量，不顾成本和利润的各种促销和让利)市场网络混乱等不利局面，集团对总部和分公司现有的品牌、品种、定价、经销商政策、促销、返利等，需要重新定位、重新整合，把集团内部的无序竞争变成规范的有序运作。

（3）建立中转站，压缩流通成本

为了方便顾客购买公司的产品，唐人神集团打破原有的营销模式，将营销网络由地、县下移至乡、村，做到“乡乡设点，村村见料”。在养殖的旺区建立多个中转站，依托公司基地和中转站作为产品的配送渠道，将原来的厂家—地区级经销商—县级经销商—乡镇级经销商—终端养殖户，缩短为厂家—中转站—乡镇经销商—终端养殖户，大大降低流通环节成本，使终端价格回落。

3、从内部成本控制中获利

唐人神在内部管理中也同样注重成本控制。公司早在 98 年就成立了“湘大实业成本控制中心”，主要职能是建立一整套完整的、行之有效的成本控制管理体系，将公司所有成本费用指标量化到部门、个人，每月定期召开成本分析会，汇总成本费用信息，分析成本费用变化原因，考核成本费用考核指标，提出降低成本，费用的办法，确保成本费用控制计划的有效性、实施性、检查性。随后公司又推出五条财务生命线，更好的保证了成本的控制。除此之外，公司对公司上上下下进行了成本意识的培养。公司高层通过在丰田公司参观学习，掌握了先进的成本管理经验，然后要求全体员工学习，做到把控制成本真正融入到工作中去。

六、根植终端服务，超越客户满意——唐人神的顾客价值营销

随着市场经济的发展，供需关系发生了巨大的变化，以买方市场为特征的竞争越来越激烈。八九十年代企业靠机会和胆量就能获取高利润的时代已经一去不复返了。这对传统的营销方式提出了新的挑战。面对市场的压力，唐人神集团坚持顾客至上的观点，积极推出独具特色的顾客价值营销，真心诚意地为客户着想，最大限度地满足客户需要，在提高了终端农户价值的同时，也为唐人神集团的发展注入了活力，使之立于市场不败之地。

（一）唐人神集团推出顾客价值营销的背景

1、行业发展的态势

中国的饲料工业起步于 80 年代初期，经过二十多年的发展，我国已成为世界第二大饲料生产国，年产值达到了 2700 多亿元，成为工业体系中的重要产业之一。

进入 90 年代末后，随着饲料企业的不断增多，市场上的饲料供给大幅增加，各种品牌充斥于市。八十年代末农民凭票排队购买饲料的情景已经成为了历史。如今的农民有了广阔的选择空间，消费更加理性。产品质优价廉已不足以吸引大量农户购买，他们有着更深的需求。只有同时做到产品好，价格合理，服务好，购买方便，才能留住客户，赢得市场。

而另一方面，饲料企业之间的竞争愈演愈烈，手段层出不穷。整个行业逐步卷入恶性竞争之中。价格战、礼品促销战和赊销战，遍地开花，此起彼伏。在滥用这些手法之后，企业的利润不再上涨了，相反却使得自身疲惫不支。微利时代下，各个企业产品在质量和价格上已日益趋同，服务质量的优劣成为一新的竞争领域，对企业发展的影响越来越大。

2、市场销售环节的障碍

在整个行业恶性竞争的环境下，唐人神的市场销售工作遇到了从未有过的困难。企业经营出现 3 大危机：一是礼品促销、红包派送已成为营销人员保证销量的不二法则，导致营销管理的危机；二是由于当时集团的市场销售全部依赖经销商，大量精力和财力都花在他们身上，养殖户养殖利润率低，已无利可图，导致大量终端养殖客户流失危机；三是应收账款逐月增多，企业亏损逐步加大，导致企业财务危机。这三大危机使得集团发展在 1995 年以后，进入了低迷期，连续 3 年销售收入一直徘徊在 3 亿元左右，应收账款高达 4000 多万元，1998 年上半年企业首次发生了月度亏损。当时营销工作的重点不是发展新客户，开拓新市场，而是向经销商收回赊销的账款。而当时在湖南市场上，竞争对手正红集团的强大攻势也逼迫唐人神创新变革。

3、集团发展的必然选择

为了走出恶性竞争的怪圈，集团从饲料行业竞争的程度和特点、养殖业的发展趋势等方面，认真进行了分析。通过分析，集团认为，必须打破中间利润大（经销商），两头利润小（企业和农户）的怪局面才能实现企业、经销商、养殖户 3 方共赢；必须认识到价格战、促销战、赊销战、独家专营已经逐渐失去优势，根植终端服务，提高客户价值才有新发展；必须看到我国专业化、规模化的养殖户逐渐增多，他们对饲料的要求逐渐提高，更加多样化。因此必须对现有的营销理念进行创新，根植终端服务，超越客户满意，最大限度的为顾客创造价值才是出路。于是，集团于 1998 年提出并实施了顾客价值营销管理。而 1998 年我国猪肉价格下跌严重，饲料行业正值艰难时期。唐人神以惊人的勇气和胆识在这样的环境下，大量投入人力物力完善自身服务力量，毅然选择开展顾客价值营销。

（二）唐人神顾客价值营销的内涵

顾客价值营销就是要最大限度地提高终端顾客的让渡价值。这就是把营销管理的重点从关注竞争对手、关注经销商、关注每月的销量，转移到关注为终端顾客创造价值上来。通过为终端客户创造价值，从而拉动终端的需求，培养终端顾客的品牌忠诚度，使公司的饲料销量增加，最后达到提高市场占有率的目的。

顾客让渡价值是指顾客整体价值与顾客整体成本之间的差额部分。而顾客整体价值是指顾客从给定产品和服务中所期望得到的所有利益，可以从产品、服务、人员、形象等 4 个方面得到增加。产品质量越好，服务越到位，营销人员的素质越高，品牌的形象越好，顾客的整体价值就越大。而顾客整体成本则是指顾客购买产品所耗费的货币成本和非货币成本（如：耗费的时间、体力和精神）。

顾客价值营销的最终目的是为了实现厂家和顾客的双赢。顾客价值营销不是简单的将饲料卖出去的一次性交易行为，而是在从产品配方设计、原料采购成本、销售渠道整合、科技服务、生猪销售等各个方面以顾客为中心，开展的与之长期合作的行为。只有这样才能真正的从多个环节中提升顾客的让渡价值，带动养殖户发家致富。唐人神实施的顾客价值营销彻底的将传统的养殖户“买饲料养猪”转变为“买骆驼牌饲料养猪致富”。

从顾客价值营销管理的内涵不难看出，其主要特征如下：

1、最大限度的提升顾客整体价值

(1) 以科技为手段：通过优化产品配方，全面提升产品的使用价值，使终端养殖户感到物有所值。

(2) 以服务为中心：顾客价值营销管理是要对养殖致富 4 要素“品种、饲料、防疫、饲养管理”进行全面服务，通过帮助顾客优化品种、正确使用饲料、传授防疫知识、提升饲养管理水平来达到养殖价值的增值。

(3) 以提升营销人员的素质和提升公司企业形象为工作重点：全面培训营销人员，使他们不仅具有吃苦耐劳、为终端养殖户提供畜牧兽医等方面服务的技能。公司坚持“义利相融、养义生利”的经营哲学，全方位、无偿地向终端顾客提供各种有价值的服务，给企业形象赋予较多价值。

2、最大限度地降低顾客的整体成本

(1) 采取压缩流通环节费用的措施：在养殖旺区建立中转站，变多级批发流通为一级批发流通，大大降低流通的成本，使终端价格回落，货币成本大为降低。同时，培训经销商树立服务的观念，变坐商为行商，主动将货送到养殖终端，使养殖户购买饲料的时间成本和体力成本大为降低。

(2) 实行一条龙综合经营：在为养殖户提供饲料时，还开展提供种苗、免费防疫、回收生猪等服务项目，为顾客解除了后顾之忧，使其减少精神压力，成本大为降低。

唐人神的顾客价值营销开创了饲料行业的先河，受到了湖南省政协主席刘夫生和唐之享副省长的充分肯定，要求在全省推广。经过实践检验，顾客价值营销是行之有效的利国利民利企的营销方式。在 2001 年时，集团首创的《顾客价值营销管理》荣获国家级企业管理创新成果一等奖。

(三) 顾客价值营销的内容和形式

1、转变观念，大胆创新，树立为终端顾客创造价值的全新营销理念。

为了消除旧思想，树立新观念，公司在企业内部开展了如何转变观念、舞活营销龙头的大讨论。通过讨论，大家统一了思想，坚定了推行“顾客价值营销”的信心和决心。

(1) 树立了为终端顾客创造价值的全新营销观念，确立了“全员围着销售转，销售围着市场转，市场围着顾客转”的思想。公司是顾客养育的，营销决不是营销一个部门的事。原料供应部门是为终端顾客创造价值的起始部门，采购费用、原料的质量和价格、供应的及时性等各方面工作都会影响为顾客创造价值的好坏；生产技术部门每一项工作都对产品质量和生产成本有直接的影响，而产品质量和生产成本是企业竞争力的根本；科研部门根据市场和顾客需求的情况，加强产品研究与开发，探索提高产品的性能，降低产品成本，开展科技讲座、科技示范等工作关系到为顾客服务的水平；每个部门都必须及时发现、解决工作中发生的各种问题，并强调上道工序为下道工序服务，部门与部门之间相互服务，职能部门为一线部门服务，全公司都为市场和顾客服务。

(2) 组建“顾客价值营销管理”领导机构。为了加强对实施“顾客价值营销管理”的领导，及时协调和处理实施该项管理过程中可能出现的各种问题和矛盾，公司成立了以董事长兼总裁陶一山为首的“实施顾客价值营销管理”领导小组，对营销工作实行了“统一领导、统一策划、统一指挥、统一行动、统一监督”，为全面实施好“顾客价值营销管理”提供了强有力的组织保证。

2、调整产品结构，优化产品配方，全面提升产品的使用价值

优质的产品是顾客价值营销的基础。好的配方才能生产出好的产品，才能为养殖户带来最大的使用价值。公司以前的产品主要是以配合料为主，而这种产品虽然使用方便，但运输成本高，而且养殖户家中余粮难以得到合理利用。针对这种状况，公司适时调整了产品结构，由配合饲料向浓缩料和预混料转移，走优质优价的产品开发道路。为此，公司投资 600 万元新建了拥有 300 头母猪，4000 头商品猪的小规模的科研试验猪场，专门用于产品配方优化筛选试验。公司还相继与农业部饲料工作中心、南京农业大学、江南大学（无锡轻工大学）成立了饲料和动物营养联合研究所，走产、学、研相结合的道路。数十名动物营养博士针对湖南和全国各地养殖条件潜心研究，进行了数十个配方，筛选和优化饲料试验，终于开发出金骆驼等一系列高级浓缩料，能充分利用养殖户家中的余粮，使饲料效益大大增加，同时也节约了饲料运费。产品一经推出就受到养殖户的普遍欢迎。

3、培养和造就一支既懂营销又懂养殖技术的营销队伍。

顾客价值营销管理能否产生效果，关键是要有一支高素质的营销队伍。在建立和培养一支过硬的营销队伍上，公司的做法是：

(1) 培养和选择能够认同公司的顾客价值营销，具备敬业精神，吃苦耐劳，愿意为养殖户做养殖技术服务的营销人员。公司要求营销人员能够“走入村、窜进户、弯下腰、沉到底、做到位”。

(2) 培养和选择有丰富的畜牧兽医专业知识和养殖实际操作经验的营销人员。既能为养殖户提供养殖技术上的服务，又能为养殖户提供其他方面的综合服务。比如，指导养殖户判定什么时候进小猪饲养有利，什么时候买猪时机最佳等等。

(3) 建立以公司本部营销员为主和乡镇服务营销员为辅的庞大营销员队伍服务体系。由于农村广阔，广大的养殖户居住相对分散，村与村之间交通不便，要推广、普及科学养殖技术必须有大量的人员才行。为此，公司加大对营销人员的招聘力度，目前公司的营销人员已有 1000 多名，分为两部分：一部分是从农业院校招进来的，畜牧兽医专业大学生和社会上招进来的有经验畜牧兽医技术人员，这部分人员是公司本部的主力营销员；另一部分人员是在乡镇招聘的有一定畜牧兽医知识的畜牧专干、兽医、专业养殖户等人员。这部分人员，主要是在当地做技术服务的人员，即乡镇技术服务营销员。

(4) 不断加强营销人员的培训。

营销人员下去之前，必须经过公司严格的文化培训、专业培训和实际操作培训，新进的大学生必须在公司科研猪场进行 3 至 6 个月的封闭培训。当地招聘技术服务营销人员必须先经过公司严格培训，考核合格后才能进入市场服务。公司对营销经理每月组织一次培训和召开一次营销例会，营销经理也每月对营销人员组织一次培训和召开营销例会。通过经常培训提高营销员的素质，使整个营销队伍向职业化标准靠近。

(5) 建立营销人员激励约束机制。

对营销人员实行目标管理、绩效考核，建立科学的价值评价与分配体系，实行“末尾淘汰”的动态管理。

(6) 加强营销员的作风建设，树立良好的企业形象。公司对营销人员颁布了“十不准”规定，并对营销人员采取全程追踪式营销管理，培养营销人员的良好作风，树立良好形象。

4、实施 135 科技养殖示范工程

实施 135 科技养殖示范工程是根植终端、为养殖户创造价值的有力措施，是公司顾客价值营销管理的重要内容。135 科技养殖示范工程，就是公司捐赠 360 万元饲料，用 3 至 5 年的时间，通过科技示范、科技讲座等，在全国建立 90 个骆驼牌饲料养殖示范县、1000 个骆驼牌养殖示范乡、3000 个骆驼牌饲料养殖示范村、50000 个骆驼牌饲料养殖示范户。通过示范带动作用以点带面，连片推广，从而提高广大养殖户的养殖水平和养殖效益，推动我国养殖业的发展，既而提高公司的产品市场占有率。

(1) 做科技示范，就是根据养殖户眼见为实的心理特征，公司营销人员通过市场调查，了解农村的养殖情况，选择一些有代表性的养殖户，赠送饲料，帮助养殖户改良品种，采用正确的饲养方法，并进行饲养管理，建立有效的防疫措施，以提高养殖水平和养殖效益。科技示范给养殖户传授一种养殖致富的方式，这就为养殖户创造了更多的养殖价值。一个科技示范结束后，营销人员就在当地组织养殖户召开科技推广会，养殖户通过现场参观、学习，看到骆驼牌饲料确实能够带来价值，就会主动购买公司的产品。这样一来，培养一个科技示范户，就会带来一片使用骆驼牌饲料产品的人。公司把卖产品与做服务紧密结合起来，以服务为纽带，把养殖户与公司紧密连接起来。使养殖户一个个成为公司的忠诚客户。

(2) 开展科技讲座。科技讲座是根据广大养殖户缺乏知识，而又渴求科学知识、渴求致富的情况而开展的服务项目。科技讲座，是公司向养殖户传授科学知识，帮助养殖户养殖致富的有效手段。为了更全面的为养殖户提供技术服务，公司选择养殖水平落后，养殖户又比较集中的地方，通过当地的乡，村领导的支持，配合公司组织，养殖户免费参加公司举办的养殖技术讲座，公司聘请农业大学的教授或养殖专业技术人员向养殖户讲述养殖技术知识，免费赠送养殖技术资料。讲座结束后，免费发给每个听课的养殖技术资料和一小包骆驼牌饲料，让养殖户拿回去试喂，通过科技讲座，既让养殖户学到科学养殖的知识，又让养殖户认识了公司及骆驼牌饲料，实践证明这是一个于养殖户、于公司都十分有利的好方法。

(3) 建立“唐人神帮困助学资金”。

通过科技示范，科技讲座后、对符合“骆驼示范乡”、“骆驼示范村”要求的乡、村，建立“唐人神帮困助学资金”，以帮助一些贫困养殖户的生活和贫困养殖户的孩子上学，树立公司良好的形象，培养下一代真诚的顾客。

5、建立中转站，压缩产品流通成本

为了方便顾客购买公司的产品，公司打破原有的营销模式，将营销网络由

地、县下移至乡、村，做到“乡乡设点，村村见料”。公司建立了多个中转站，依托公司基地和中转地作为产品配送的渠道，将原来的厂家——地区级经销商——县级经销商——乡镇经销商——终端养殖户，缩短为厂家——中转站——乡镇经销商——终端养殖户。这样，大大压缩了流通环节，降低了流通成本，使养殖户既能比较方便，又能用相对比较低的价格购买到优质饲料。

6、实施一条龙经营模式，构筑厂家、经销商、养殖户利益共同体

公司经过多年的努力，已逐步形成了种苗、饲料、养殖、屠宰、加工、销售一条龙经营产业链。公司利用这种优势，采用公司+农户+市场的模式，向养殖户提供种苗、饲料、饲养防疫、生猪收购等项目的全程服务。公司针对养殖户饲养土杂猪，报酬差，经济效益低的现象，投资成立了种苗中心，聘请华中农大育种专家熊远著院士担任公司技术顾问，从国外引进了长白、大约克、杜洛克等优良的瘦肉型猪种，再向养殖户提供饲料的同时，提供优良的生猪品种，帮助养殖户进行品种改良，以提高养殖户的生猪品质和市场售价，增加饲养效益。于此同时，为解决养殖户“卖猪难”的问题，公司投资 3000 万元，兴建了国内一流的肉制品加工生产线，把养殖户喂养的生猪收购上来，进行屠宰、加工推向市场，解决了养殖户的后顾之忧。

由于公司实施一条龙经营模式，使很多经销商由单纯经销饲料转变为既经销饲料又喂养生猪，一些大型专业养殖户由单纯饲养转变为规模饲养，又附带经销饲料，这样，就使公司与经销商和养殖户之间实施了良性循环，形成了厂家、经销商、养殖户三者之间的利益共同体，实现了厂家、经销商、养殖户的三赢局面，从而确保公司应有稳固的市场占有率，增强了公司的整体竞争力。

7、建立顾客信息管理系统

为了有效利用和挖掘顾客资源，便于为顾客服务，公司开发建立了顾客价值营销计算机管理系统。公司已将所有经销商、科技示范户和营销区域内的拥有 10 头以上猪的养殖户全部纳入计算机管理体系中。这样，一方面，建立了公司的顾客档案；另一方面，对于纳入计算机管理的顾客，公司定期进行服务。同时，根据这种先进的信息管理系统还能对营销员的服务是否到位，进行有效的督察。公司督察部根据计算机上的顾客资料，通过电话询问顾客，了解公司的营销人员是否来服务过、服务好不好等，确保了公司的服务能及时到位。公司还建立了唐人神服务网站，经销商、养殖户可以通过访问公司的网站，获得养殖技术信息、生猪销售行情以及其他信息，实现了公司与顾客之间的信息共享，方便了与顾客的快速沟通和交流。顾客信息管理系统为公司的销售和技术服务提供了强有力的

支持。

（四）顾客价值营销管理的实施效果

1、实现了销售收入的快速增长，市场占有率不断提高

1998 年实施顾客价值营销管理之前，公司销售收入徘徊在 3 亿元左右，1998 年下半年，实施顾客价值营销管理以后，1999 年销售收入达到 5 亿元，2000 年达到 8.7 亿元。

2、消除了企业贷款长期拖欠的资金风险，如赊销全部变为现款现货销售

实施顾客价值营销管理以前，经销商担忧饲料销不出去，造成经济损失，要求赊销，企业有近 4000 万元的应收帐款，存在着很大资金风险，并且使企业的资金运作发生困难。实施顾客价值营销后，由于拉动了终端需求，公司承诺帮经销商把货销给养殖户，若有积压公司负责全部退货，确保经销商的利益。给经销商吃了“定心丸”后，则全部变成了现款现货交易，消除了企业因恶性竞争造成了货款长期拖欠的资金风险，形成了良好的资金流，加强了资金周转，提高了资金使用效率，化解了企业的财务风险。

3、实现了经济效益的稳步增长

实施顾客价值营销后，由于拉动了终端需求，使饲料销量大幅增长，现款现货销售不仅化解了资金风险，而且节约了大量资金利息支出，因此，顾客价值营销管理实施后，公司的经济效益也大幅度上升。1997 年公司利润为 1010 万元，1998 年实施顾客价值营销管理后达到 1500 万元，1999 年、2000 年分别达到 2100 万元、2800 万元。三年平均增长 40%。

4、取得了较好的社会效益

实施顾客价值营销管理后，公司每年赠送 120 万元饲料给养殖户做科技示范，同时每年赠送 20 万元技术资料给养殖户，因此，改变了养殖户传统的饲养方式，帮助养殖户改变了畜禽品种，由土杂型转变为良种型。通过传授科学的饲养和防疫方法，提高了畜禽的养殖存活率和饲料报酬率，使养殖户饲养一头猪可多增加 20 元的收入，从 1998 年到 2000 年，公司生产的饲料可满足养殖户饲养生猪 780 万头的需要，养殖户则可增加收入 1.5 亿元。同时由于提高了养殖户的养殖水平，促进了养殖业的规模产业化发展，特别是公司推出的一条龙经营为促进农村经济的发展，稳定增加养殖户收入，推进农业产业化进程，发挥了积极的作用。