追踪报道

广药加多宝上演“全武行”

业内人士表示，食品饮料行业产能过剩现象早已出现，在市场竞争加剧的情况下，抢蛋糕不如做大蛋糕

本报记者 **陈青松**

广药与加多宝的戏码越来越令人眼花缭乱。

一边在法庭上开打一起接一起的官司，一边在央视等重量级媒体同步播放产品广告片进行角力，一边又在关于谁是正宗凉茶等问题上大打口水仗，广药与加多宝之间的“文斗”不断。另外在终端销售市场，广药和加多宝这对冤家对头最终憋不住“上火”，发展到拳脚相向的地步。此次广药与加多宝上演“全武行”，再次将双方针尖对麦芒的心态表现到极致。

促销战是行业竞争缩影

就在广药与加多宝就《商标许可协议》真伪争得面红耳赤的同时，双方还在紧锣密鼓地准备“王老吉大健康公司擅自使用知名商品特有名称、包装、装潢”一案，而在终端销售市场，两家公司的员工却迫不及待地“亮起肌肉”。

近日，《中国企业报》记者获悉，在江西省会南昌市胜利路步行街，广药和加多宝的员工在促销时发生口角，进而发展到拳脚相向。

广药称，8月15日傍晚，在广药王老吉举行的路演活动现场，7名王老吉员工被竞争对手加多宝及不明身份召集的人员所打伤。对方还砸坏活动物料与堆头，一直持续了10分钟左右。而此前广药在西安、重庆、汕头、东莞等地路演时曾遭遇“同行”的干扰。

然而，在接受《中国企业报》记者采访时，加多宝方面给出的说法却截然相反。

加多宝指出，此次互殴事件，是广药先惹起的。事发当天两家企业同时举行路演活动，是广药先干涉加多宝路演，并将过来质询的加多宝业务员打伤，随后双方各有二三十名员工参与。冲突发生后，加多宝和王老吉分别有4名和3名员工受了轻伤。

北京百瑞律师事务所深圳分所齐向前律师在接受《中国企业报》记者采访时表示，事件定性应注意三个问题，“第一，不应当将事件看作认为是王老吉和加多宝各自的企业行为，而应仅是员工或经销商的个体行为；第二，事件属于违反治安管理的违法行为，扰乱了公共秩序，破坏了社会治安，侵害了参与斗殴者的个人人身安全，双方当事人员均应受到法律制裁。第三，应惩处的不应仅限于现场斗殴人员。如查实有王老吉和加多宝两公司或公司管理人员指示，也应予相应处罚。”

“在市场充分竞争的情况下，从价格、渠道、招商等方面的竞争无处不在，在促销领域更是常见，尤其是在食品饮料领域，几乎每时每刻都发生在各个城市、乡镇的超市、商场、广场甚至马路边。在这种情形下，代表各家企业的促销员面对面竞争就不可避免。”在分析此次广药与加多宝的互殴事件时，国内一家快消品行业的销售负责人王经理向《中国企业报》记者介绍。“在每年的糖酒会上，基本上都能听到企业之间为了招到经销商，互相诋毁、甚至大打出手的事情。”

博盖咨询董事总经理高剑锋认为，在竞争异常激烈的快速消费品行业，两家企业背后互相进行言语、肢体甚至是更加“上不了台面”的竞争是正常的，我国牛奶、白酒行业都曾发生过这种互相蚕食的竞争。

“广药与加多宝此次互相打架虽然方式欠妥，在快消品领域并不稀奇，但却反映了目前食品饮料竞争的惨烈。”王经理分析说，“近年来，食品饮料巨头在中国的扩张计划不断创造历史，产能过剩现象早已出现，还有行业间的大手笔兼并、重组不断发生，动辄上百亿的并购事件屡见不鲜，也加剧了国内饮料业的竞争局面。然而，与之对应的却是各家食品饮料行业营业额创新高，毛利率却‘跌跌’不休。”

在白热化竞争的凉茶领域，也可用“混战”二字来形容。除了王老吉、加多宝外，消费者较为熟知的凉茶品牌还有和其正等，而作为凉茶发源地的广东则有大大小小上千家凉茶企业。行业人士预计，目前中国凉茶市场已进入“群雄逐鹿”时代，竞争激烈可想而知。

抢蛋糕不如做大蛋糕

齐向前从法律的角度向《中国企业报》记者分析了公平竞争才是市场竞争的核心。他认为，在自由竞争的市场经济环境中，没有比反不正当竞争更为重要、更为核心的立法了。

“市场有竞争不是坏事，我国市场经济倡导的就是竞争，但前提是竞争有度，进行公平合理的竞争，必须在国家法律法规和行业的规定内进行‘游戏’。否则，企业就会像失去缰绳束缚的野马，做出有损竞争对手的事情，实际上最后还是由自己来承担责任。”上述王经理也对《中国企业报》记者分析。

在终端市场广药和王老吉的竞争日趋白热化

有评论认为，加多宝和王老吉因促销演变成街头武斗输了气度，导火索固然与商标争端不无关系，但双方纵有天大的委屈，也应该就事论事，而不是借题发挥，更不应该拳打脚踢。不管你公关手段做得多好，又好又实惠才能有顾客，否则会让消费者望而却步。

王经理对《中国企业报》记者表示，广药和加多宝现在都进入了一个认识误区，都视对手为自己最大的“敌人”，非得将对方“一棒子打死”，这样使得矛盾越来越激化，最终发生肢体冲突。“其实，双方应该认识到，目前我国凉茶饮料市场虽然竞争激烈，但总体还是朝着良性壮大的趋势发展，双方现在应该做的，不是进行你死我活的‘战争’，而是携手将凉茶市场这块‘蛋糕’做大。”

营销专家李志起也认为，凉茶饮料这个市场盘子很大，两家企业完全可以冰释前嫌，各自铆足精力发展市场，这才是共赢之道。

“即使不能合作，也应该将主要精力放在提升自身实力，进行公平合理的竞争，否则没完没了的官司和‘刺刀见血’的武斗，内耗下去，长此以往对双方的品牌和形象都是一种伤害，对凉茶产业也非常不利。”王经理说。

记者观察

娃哈哈：大企业的“小问题”

陈青松

一向非常注重产品质量、品牌形象的知名食品企业娃哈哈近日却接连不断被曝质量方面的负面新闻。近日，娃哈哈被曝桶装水无检验报告就发货，且车间卫生不合格。一向标榜民族品牌的娃哈哈为什么屡曝质量问题？

营销管理专家张健在接受《中国企业报》记者采访时表示，从一个校办工厂起家的娃哈哈经过二十多年的发展，成长为今天国内食品行业巨无霸，其间创造了无数的奇迹，也获得了无数的荣誉，一向以民族品牌自居的娃哈哈为什么近年来不断被曝负面新闻，充分说明了娃哈哈自身还存在弊端和短板。

“问题的根源反映的是娃哈哈内控不足，最重要的还是内控缺失。”张健表示，“娃哈哈作为一个赫赫有名的食品集团，肯定有严格而规范的内控规章制度。从多起质量事件来看，娃哈哈的内控还没有完全落到实处，换句话说还存在盲点，否则不会暴露这么多的问题。”

有分析认为，长久以来人们习惯了亡羊补牢，一旦某企业出现质量问题，企业的处理方式往往先把直接责任人的职务撤掉，然后再道歉，却很少系统分析错误的根源在哪里。这种头痛医头脚痛医脚的亡羊补牢式做法，最终的结局就是一错再错，食品安全永远不安全。

“一直以来，娃哈哈给业界的印象就是不缺钱，现金流充足，营销投入也是大手笔。但国内食品企业通常犯的毛病是企业小、抗风险能力不强的时候，往往视食品安全问题为生命，生怕某一个食品安全问题阻碍了自己的发展甚至关门，一旦企业做大后，就比较容易忽视管理方面的问题，往往将主要精力放在厂房、先进生产线的建设和营销推广上。”国内一家食品企业的区域经理张先生分析称。

张先生还向记者表示，其实企业越大，发展越快，越应该注意质量安全问题，在内控方面连最小的细节也不应该放过。“在内控管理方面，包括可口可乐、雀巢等世界级的食品企业在内，世界上没有任何一家顶级食品企业不是从最小的内控细节方面入手的。”

“对内控常抓不懈、不折不扣落实内控制度对企业而言是重中之重，”张先生建议，“对于企业而言，首先要建立健全内控制度建设，其次要明确岗位责任，对企业内部岗位职责的落实进行全面从严考核。执行中不忽视每一件小事和每一个岗位，奖惩分明。”

张健也向《中国企业报》记者表示，内控是内嵌在企业机体的免疫体系。“有控则强，失控则弱，无控则乱”。企业要从公司高层做起，通过建立健全内部控制体系，将内部控制融入企业日常经营管理活动之中，促进企业完善内部自上而下的授权与责任分解机制。“从宏观方面来看，目前我国实体经济进入调整期，尤其是竞争趋于白热化的食品企业也进入相对成熟的稳步增长期，以前那种一飞冲天快速扩张带来的高速发展时代已经过去，作为企业必须从规范管理等方式入手加强内控能力，将企业发展的风险降到最低，为稳步增长创造最基本的条件。”

北京市食品安全办公室通报下架食品名单

物美蔬菜防腐剂超标 维维酸奶上黑榜

本报记者 **闻笛**

近日，北京市食品安全办公室通报新一期下架食品名单，全市有7个批次的不合格食品被责令停售。北京市工商局从物美超市方庄东店抽取的一批次“柳仙”袋装全形蔬菜样本，被发现防腐剂超标。

抽检显示，物美超市方庄东店销售的“柳仙”袋装全形蔬菜，苯甲酸及其钠盐实测值是标准限量的两倍多，该产品标称武汉市双柳蔬菜食品有限公司生产。物美集团相关负责人表示，双柳公司和物美方庄东店属于单店联营采购关系。目前，该店已将双柳蔬菜全部下架，并暂时和双柳公司终止了供货关系。

据了解，苯甲酸及其钠盐是最常见的一种防腐剂，国际上对其使用一直存有争议，欧共体儿童保护集团认为它不宜用于儿童食品中，日本也对它的使用作出了严格限制。但由于其价格低廉，目前仍被国内食品业广泛使用。

此次被停售的其他食品大多抽检自小超市、便民店等，除武汉市双柳蔬菜生产的“柳仙”袋装全形蔬菜外，还有绥化市北林区京锦食品厂生产的红心地瓜干、内江市东兴区玉清食品厂生产的明爽泡山椒笋尖、宜宾长宁县林野食品厂生产的长宁泡椒鲜竹笋尖、普宁市里湖西琪食品厂生产的仟客冰糖杨梅、华容县振华酱菜厂生产的湘振华重庆酸菜鱼配料、揭西县港洲生产的雅丽园红梅。市工商局提醒已购买不合格食品的消费者，可凭购物小票和食品外包装要求退货。

而在山东省质监局在日前对省内企业的相关产品进行抽检后发现，维维乳业的乳酸菌产品登上了“黑榜”。此次抽检的产品包括白酒、啤酒、茶叶、淀粉、豆制品、蜂产品、冷冻饮品、水产加工品和饮料9种食品。济宁维维乳业一款生产日期为2012年5月7日，规格为200mL/袋的“天山雪”草莓活性乳因乳酸菌不合格也成为“黑榜”主角之一。根据抽检结果，不合格的263家企业生产的食品中，大多因电导率、标签标识、可溶性固形物、大肠菌群、菌落总数、蛋白质等项目不合格而引起。

元老人物谢幕 “新蒙牛”时代开启

本报记者 **陈青松**

近日，蒙牛发布公告称，蒙牛元老级人物杨文俊辞去执行董事、副主席以及战略及发展委员会成员职务。至此，当初与牛根生一同创办蒙牛的十大创业元老全部出局。

业内普遍认为，随着蒙牛最后一名元老杨文俊的辞职，正式宣告三年前即将蒙牛纳入怀中的大股东中粮集团开始全面掌控蒙牛乳业。

近日，《中国企业报》记者以时间胳脉为经、重要事件为纬，回顾了蒙牛这个乳业巨无霸、“世界乳业20强”企业的历史：从一座民宅以火箭般速度蹿升至行业第一后，经历三聚氰胺被中粮收购，蒙牛企业也先后告别了其创始人牛根生以及杨文俊等创业元老。

同时，记者还采访了许多业内专家、乳品行业人士，对蒙牛一路走来的艰辛、成绩和是非功过进行了分析，对中粮时代的“新蒙牛”进行了展望。

蒙牛火箭速度

时光追溯到上世纪最后一年。

在伊利身居要职的牛根生由于与时任伊利董事长的郑俊怀关系不和而负气出走，于1999年1月，牛根生与追随他的杨文俊、邓九强等一批在伊利的老部下，在呼和浩特市一座民宅底层53平方米的两居室成立一个新公司——“蒙牛乳业有限责任公司”，注册资本金100万元。

正是这个融有悲情、发奋、且草根色彩十足的民营企业，在之后的十年间，创造了中国乳业的一个传奇。

仅仅几年时间，蒙牛迅速膨胀，速度惊人。从2001年到2004年，蒙牛乳业销售收入从7.24亿元、16.68亿元和40.715亿元跃升至72.138亿元。到2004年，蒙牛已成为行业老大。

CCTV2003“中国经济年度人物”对牛根生的颁奖辞是“他是一头牛，却跑出了火箭的速度。”从此，“火箭速度”成为蒙牛的标签式介绍和最高褒奖。

资料显示，从1999年到2009年，白手起家的蒙牛，完成了从中国乳业第1116名到民族产业领导者的跨越，而以蒙牛为代表的中国乳业企业黄金10年的整体崛起，也开启了全球乳业发展史上的“中国时代”。

祸起三聚氰胺

就在如日中天的蒙牛在乳品市场上春风得意一骑绝尘的时候，2008年的一场乳业灾难，彻底改变了蒙牛的命运。

这场灾难虽然不只与蒙牛有关，却几乎将蒙牛带入万劫不复的境地，也完全改变了整个中国乳业的格局。

这场灾难便是将永载中国乳业史册令乳业人士心痛的三聚氰胺之祸。

2008年9月16日，包括当时赫赫有名的三鹿、蒙牛、光明等知名乳企在内的22家企业被曝光产品含有三聚氰胺，整个行业一下子掉进万丈深渊。在这场灾难中，几乎让中国乳业集体沦陷，实力雄厚的三鹿轰然倒地破产关门，让其它乳品企业心惊胆战。

同样经受重大损失和面临重大考验的还有资金链本就脆弱的蒙牛。仅2008年度，蒙牛亏损就高达9.486亿元。三聚氰胺事件使得蒙牛出现股价大跌、市场萎缩，投资机构疯狂抛售其股票，而股价暴跌导致抵押给摩根斯坦利的蒙牛股份大为缩水，蒙牛面临输掉对赌而被外资并购的危机。

十年一轮回，始于2008年的三聚氰胺事件，成为蒙牛历史上的一个重要转折点。

乳业专家王丁棉认为，因为牛根生激进的策略，使乳业摊子铺得过大，导致奶源供应不足，引发了整个行业哄抢奶源，这也间接导致了三聚氰胺事件的发生。

然而，祸不单行，在三聚氰胺中元气大伤的蒙牛还未缓过气来，2009年2月又爆发特仑苏OMP事件，蒙牛再次遭遇沉痛打击。行业危机、资金链危机以及质量危机，让蒙牛步履维艰。

营销专家李志起认为，随着这头牛越跑越远，其风险也在不断累积。2008年的三聚氰胺事件恰是这种风险的一次集中爆发。之前那种“先打市场，后建工厂”的创业思维以及高调张扬的企业文化，不能够再支撑企业的发展了。

杨文俊时代

然而，峰回路转。2009年7月，中粮集团联合私募股权基金厚朴投资公司，注资8亿美元，获得蒙牛乳业20%的股权，成为“中国蒙牛”第一大股东。

随着牛根生先后辞任蒙牛董事长和董事会主席等要职，宣告牛根生在蒙牛时代的结束。

2006年1月，杨文俊在蒙牛全球总裁的海选中胜出，接替牛根生任蒙牛总裁。但是，杨文俊在6年的任期中并不平坦。

在业绩方面，近几年蒙牛的年收入被伊利反超，其次，近年蒙牛始终被包围在负面新闻中。自2009年中粮入股后，蒙牛接连出现多起食品安全事故。

正是蒙牛接连不断的食品安全问题，加速了中粮对蒙牛的改造。自中粮成为蒙牛最大的股东后，期间中粮又数次增资，目前持有蒙牛28.09%股权，稳固了其作为蒙牛乳业单一最大股东的地位。

2012年4月12日，蒙牛乳业宣布，杨文俊不再兼任总裁一职，继续担任副董事长职务，总裁一职由孙伊萍接任。

据接近中粮集团的消息人士透露，发生于2011年末的黄曲霉素事件，是导致杨文俊下台的最终导火索。

乳业专家王丁棉说，杨文俊的辞职是在意料之中的事，而此前保留董事一职仅是过渡性质。

“新蒙牛”时代到来？

接替杨文俊任总裁的孙伊萍，此前是中粮集团的西南大区总经理，行业履历相当丰富。

上任伊始的孙伊萍希望调整蒙牛的经营模式，从“重营销”转向“重质量”。一方面是引进外方管理系统，另一方面则是奶源建设。

引进外资，是孙伊萍上任后蒙牛的一大动作。今年6月16日，蒙牛与欧洲乳业巨头爱氏晨曦及中粮集团在丹麦首都哥本哈根签署一系列协议。爱氏晨曦以22亿港元入股蒙牛，持股约5.9%，成为继中粮之后的蒙牛第二大战略股东。与以往单纯的投资行为所不同，爱氏晨曦今后将参与蒙牛管理。

在奶源建设方面，孙伊萍从“砍掉1.5吨以下奶站”、“35亿元投资奶源”两方面改革蒙牛的奶源建设。她入主蒙牛后很快就宣布，将投资30—35亿，建成8—12个牧场，把原本计划在2016年或2017年实现的100%原奶由规模牧场提供的目标，提前到2015年实现。

王丁棉表示，从引进有管理经验的外资，到兴建牧场，孙伊萍的目的就是打造奶源。

对于蒙牛今后的发展，东方艾格乳业分析师陈连芳说，“靠自我改变是很难的事，蒙牛现在需要外力来帮助改变。”