

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 17920111150854

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

双胞胎集团乳猪饲料业务的竞争优势分析

Analysis of the Twins Group Suckling Pig Feed Business
Competitive Advantage

潘 绮 娜

指导教师姓名: 陈 闯 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

双胞胎集团（以下简称双胞胎）是我国猪饲料行业中一家高速成长的企业，在整个猪饲料行业都陷入同质微利化严重的激烈市场竞争中，它从一家曾经畜禽料都做、经营业绩一般的老国营企业，经战略转型决定聚焦做乳猪料开始，通过短短 6 年时间，成为中国猪饲料市场上销量第一的品牌，2013 年，又获得中国饲料业销量排名第三，亚洲猪饲料销量第一，全球猪饲料销量第八的市场地位，其成功的商业模式引起了业界的广泛关注。双胞胎“只做好猪料”的目标集聚战略和产品、营销模式差异化战略为其成功提供了丰富的战略视角及突出的竞争优势，对竞争战略在企业中的运用具备较强的参考价值。

本文以双胞胎为研究对象，利用迈克尔·波特的产业竞争五力模型、战略群组、价值链、价值主张、价值单元活动关联分析等工具，对双胞胎企业的竞争战略进行分析，详细阐述了差异化战略及目标集聚战略是如何在企业价值活动中提升竞争力，强化竞争优势的。

通过研究分析，双胞胎的成功主要得益于以下几点战略原则的运用：第一，目标集聚战略的核心是焦点化，企业需知己知彼，集中所有资源主攻某个目标市场，建立自己独特的竞争优势。第二，企业价值链单个活动创造的竞争优势很重要，但易被模仿超越，优秀的企业会利用各活动单元的相互作用和叠加效果创造出额外的价值，形成一种整体差异于竞者的优势习惯，打造持久竞争优势。第三，客户价值主张需要企业根据目标客户的核心价值需求去制定产品及服务，通过差异化战略来显现别于竞者的独特价值所在。第四，竞争战略是动态多维度的，企业需保持动态视角，随时调整战略方针，创造竞争优势集合，以保护自身在行业内的竞争有利地位。

关键词：竞争优势；目标集聚战略；差异化

Abstract

The Twins Group is a rapidly growing pig feed company in the Chinese market. In the fiercely competitive market with apparent homogeneity product and shrinking profit margins, it has strategically transformed for a mere 6 years from an old state-owned enterprise managing livestock and poultry feed alike while achieving meager profits, to one which concentrates on suckling pig feed, therefore becoming the top one in the domestic market. In 2013, The Twins Group was awarded Top Three in Chinese Feed Industry, Top One in Asia, and Top Eight in the world. The Twins Group' distinct concentration and differentiated marketing model in its 'only for good pig feed' have provided a range of strategic perspectives and unique competitive advantages, and has a high reference value in the competitive strategy used in the enterprise.

This paper targets in the research on the Twins Group company and related analysis tools such as Potter's five forces model, strategic group, value chain, value proposition, the value of unit activities association, is to analyze the enterprise competitive strategy of The Twins Group and elaborate how to enhance the competitiveness of the enterprise value activities and strengthen the competitive advantages.

Through research and analysis, the Twins Group success mainly benefits from the following use of strategies: First, as the company needs to know both its opponent and itself, the core objective of the concentration strategy is to fully focus on a certain target market and create the company's unique competitive advantages. Second, competitive advantages created by individual activity in the enterprise value chain is crucial. However, they could be easily surpassed. Good companies will take advantage of the interaction between the various activities and of the superimposed effects to create additional value, building lasting competitive advantages. Third, the customer value proposition requires companies to develop products and services based on the needs of the core values of the target customers, therefore to show through differentiation strategy the distinct value compared with competitors. Fourth,

the competition strategy is dynamic and multi-dimensional. Companies need to maintain a dynamic perspective, always adjust strategic approaches, and create a collection of competitive advantages in order to protect their competitive position in the industry.

Keywords: Competitive Advantage; Concentration Strategy; Differentiation

目录

1. 导论	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 论文主要研究内容和方法.....	2
1.3 论文结构.....	3
2. 双胞胎案例	4
2.1 前言.....	4
2.2 我国饲料行业及猪饲料领域.....	4
2.2.1 发展历史.....	4
2.2.2 猪饲料领域.....	8
2.3 双胞胎集团.....	18
2.3.1 产品.....	19
2.3.2 营销.....	22
2.3.3 采购.....	26
2.3.4 品质管控.....	27
2.3.5 人力资源管理.....	28
2.3.6 区域复制.....	30
2.3.7 竞争.....	31
2.3.8 近年来发展.....	35
3. 双胞胎案例分析	37
3.1 相关理论综述.....	37
3.1.1 产业结构五力模型.....	38
3.1.2 三种基本战略.....	38
3.1.3 战略群组.....	39
3.1.4 价值链.....	40
3.1.5 价值主张.....	41
3.2 案例分析.....	41

3.2.1 猪饲料行业外部环境分析.....	41
3.2.2 猪饲料产业竞争结构分析.....	44
3.2.3 战略群组分析.....	53
3.2.4 价值链分析.....	58
3.2.5 价值主张.....	68
3.2.6 双胞胎活动体系关联分析.....	70
3.2.7 双胞胎近年来发展战略分析.....	73
3.3 案例分析结论.....	75
4. 结论.....	77
4.1 研究的主要结论.....	77
4.2 论文的不足之处.....	78
参考文献.....	79
附录.....	81
致谢.....	90

Contents

1	Introduction.....	1
1.1	Background of the paper	1
1.2	Content and research method of the paper	2
1.3	Framework of the paper.....	3
2	Case: The Twins Group	4
2.1	Introduction.....	4
2.2	Feed industry and the field of pig feed.....	4
2.2.1	Development history	4
2.2.2	The field of pig feed.....	8
2.3	The Twins Group	18
2.3.1	Products	19
2.3.2	Marketing.....	22
2.3.3	Purchasing.....	26
2.3.4	Quality control	27
2.3.5	Human Resource Management.....	28
2.3.6	Regional copy	30
2.3.7	Competitive.....	31
2.3.8	Development of recent years	35
3	The Twins Group Case Analysis.....	37
3.1	Theoretical overview.....	37
3.1.1	Potter’s five forces model	38
3.1.2	The three basic strategies	38
3.1.3	Strategy Group.....	39
3.1.4	Value chain.....	40
3.1.5	Value proposition	41
3.2	Case Analysis	41
3.2.1	Analysis of PEST model of the pig feed industry.....	41
3.2.2	Analysis of Potter’s five forces model of the pig feed industry.....	44
3.2.3	Strategic group analysis	53

3.2.4 Value chain analysis.....	58
3.2.5 Value Proposition.....	68
3.2.6 The Twins Group activities associated with system analysis	70
3.2.7 The development of strategic analysis of The Twins Group in recent years.....	73
3.3 Case Analysis Conclusion.....	75
4 Conclusion	77
4.1 The main conclusions of the analysis	77
4.2 Inadequacies of the paper	78
References	79
Appendix.....	81
Acknowledgements	90

1. 导论

1.1 选题背景

双胞胎集团（以下简称双胞胎）的前身是一家成立于 80 年代末的老国有企业—赣南饲料厂，其从鸡、鸭禽料至决定转型专做猪料前的十余年，一直在微利和强市场竞争的冲击下勉强经营，产销量不仅远低于同省企业江西正邦，更遑论与正大、希望等全国大型饲料企业的直面竞争了。2001 年，该企业经领导班子决策，将所有业务全部聚焦于研制生产乳猪料，并于 2003 年 8 月成功研制出第一批命名为“双胞胎”的乳猪料，正式拉开了双胞胎在全国乳猪饲料市场上的全面征程。双胞胎“只做好猪料”的目标集聚战略和产品、营销模式差异化战略为其于 2007 年成为中国乳猪料市场上销量第一品牌，2009 年起蝉联中国猪饲料市场上销量第一品牌提供了丰富的战略视角及突出的竞争优势。

我国的猪饲料行业，在经过二十世纪七十年代末到二十世纪九十年代中期高利润、高增长的黄金发展期后，于 1995 年至 2007 年进入了整个行业同质化严重的微利经营时代，而双胞胎，正是在这种不利的市场竞争格局下，突破性地在全国率先研制出双胞胎膨化乳猪料，并以此产品迅速打开其目标市场：农村散养户群体。针对散养户群体的独特价值需求，双胞胎推出了相别于竞争对手的服务及营销活动的差异化模式，同时通过在企业内部价值链各活动单元及相互间的优势积累叠加，进一步放大了整体竞争优势，连续十年保持 50% 以上的复合增长速度，成为中国整个猪饲料行业内的领军人物。

为更有效精准地研究双胞胎的竞争战略，我们将以双胞胎刚成功研制出乳猪料时的 2003 年作为案例时间背景，通过对双胞胎企业案例的介绍，结合迈克尔·波特的产业竞争五力模型、战略群组、价值链、价值主张、价值单元活动关联分析等工具，对双胞胎企业的竞争战略进行分析，研究差异化及目标集聚战略为双胞胎究竟带来了哪些竞争优势，以及双胞胎是如何在各环节活动中巩固并放大这些优势，如何创造竞争优势集合，以在短短数年间迅速发展、扩张，从乳猪料细分市场进攻至整个猪饲料市场，击退正大、希望、正邦等竞争对手，获得企业在

中国猪饲料市场上卓越表现的。

1.2 论文主要研究内容和方法

本文的主要研究内容包含四个章节。第一章是导论章节，主要说明本文的选题背景、研究内容、方法和论文结构。第二章为案例章节，包括我国饲料行业和猪饲料领域的相关介绍、双胞胎集团案例两部分。第三章是案例分析章节，先对案例所需的相关战略理论进行综述，然后分别运用了 PEST 外部环境分析模型、产业竞争五力模型、战略群组划分、企业价值链、价值主张和价值单元活动关联体系等工具，对双胞胎集团的竞争战略进行分析。最后一章为结论，这部分对论文进行概括总结并指出本篇论文的不足之处。

本文以案例研究为主要的研究手段。案例中的数据与事实收集渠道包括电话访谈、企业访谈、网络资料、期刊文献等，其主要的资料来源途径及内容细节见表 1。

表 1：双胞胎案例中数据资料的来源途径及内容细节

资料来源	来源	内容细节
公司网页	双胞胎、正大、希望、六和、安佑、英伟、普瑞纳、正邦等品牌公司网页	猪饲料行业内各大企业网站浏览、搜集甄选相关案例信息
访谈	电话访谈 南通正虹总经理	了解猪饲料行业发展、技术、饲喂相关知识；了解业界对双胞胎企业的评价；对双胞胎案例分析部分客户价值主张维度的确认
	企业访谈（陌拜） 漳州双胞胎总经理	了解双胞胎企业的发展历史及产品特点、企业文化、销售管理、历年销量及其他相关信息
期刊报道	CNKI 等	券商报告、饲料广角、畜牧兽医杂志、养猪养殖手册、饲料工业等近 50 篇报道，搜集甄选相关案例信息
网络报道	百度等搜索引擎	通过关键词搜索，浏览近 100 篇猪饲料、乳猪饲料、双胞胎企业、竞品企业网络报道，搜集甄选相关案例信息

资料来源：笔者编制

1.3 论文结构

本文的框架结构如图 1

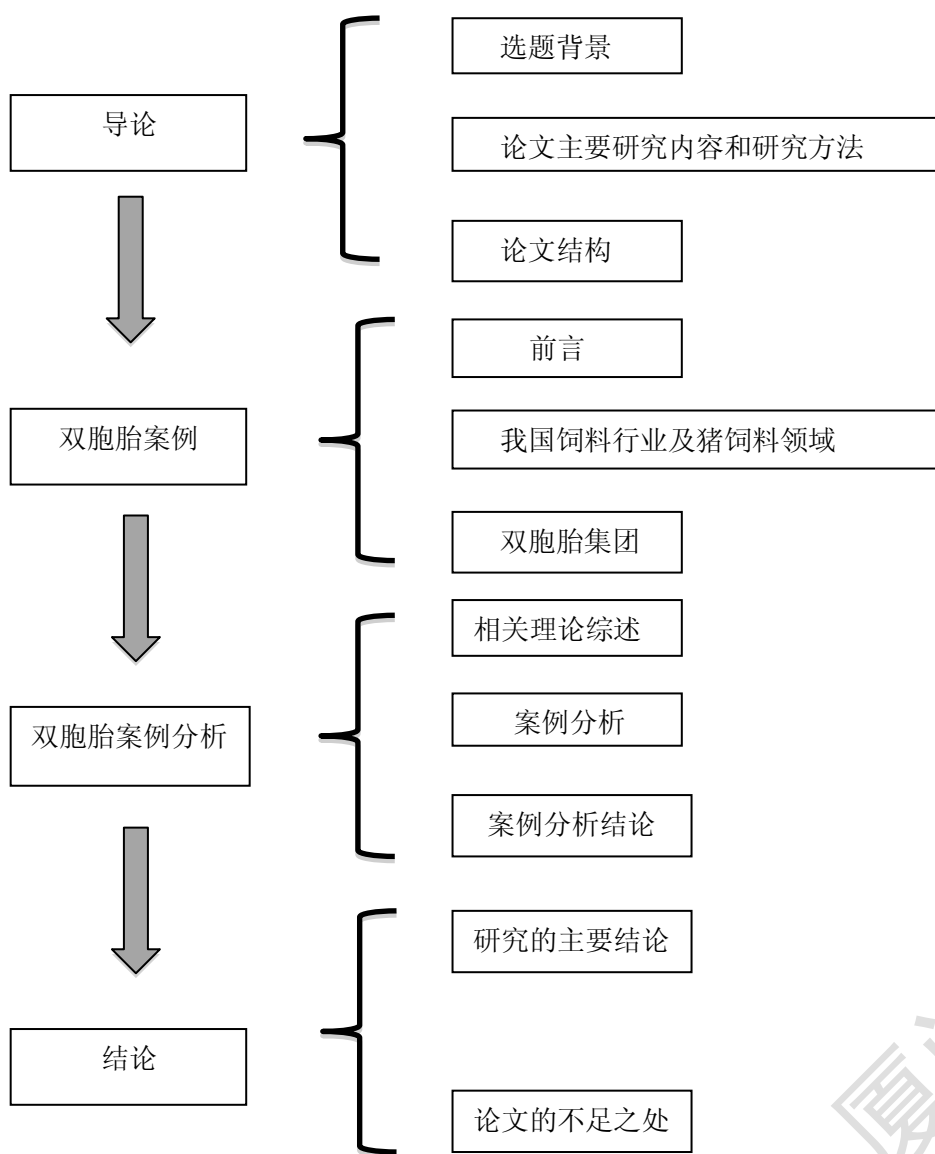


图 1: 论文框架结构图

资料来源：笔者编制

2. 双胞胎案例

2.1 前言

在中国猪饲料行业，尤其是乳猪料领域，有一家叫做双胞胎的企业：它从一个名不见经传的小地方起步，从一个不足 40 万资本起家，从月销量只有几百吨的小饲料作坊起跑，自 2003 年 8 月 11 日成功研制出“双胞胎乳猪料”开始，连续十年保持 50%以上的复合增长速度，连续五年销量保持 100 万吨的增长速度，自 2009 年开始其猪饲料及乳猪料销量就双双跃居全国第一；它坚持“只做好猪料”，从 2003 年 8 月 11 日第一批乳猪料成功研制开始，至 2004 年年底，用短短 17 个月时间实现“双胞胎乳猪料”累计销售 140000 吨，2005 年月销量更是达到 20000 吨^①，在中国乳猪料市场上闪电杀出自己的地盘；它荣获了 6 个中国第一，成就 3 个“中国 500 强”，2013 年在中国饲料业销量排名第三，亚洲猪饲料销量第一，全球猪饲料销量排名第八；它的迅猛发展，可谓是创造了中国猪饲料销售史上的奇迹。

双胞胎乳猪料的成功模式引起了整个饲料行业的极大关注，其每年以兴办 20 个分子公司的速度迅速布局全国市场，2009 年起被行业授予中国猪饲料第一品牌之美誉。到 2011 年，中国每十包饲料中就有一包是其产品，每 5 头乳猪就有一头在吃双胞胎的猪料，在 2012 年 10 月发布的资本市场关于饲料企业的分析报告中，双胞胎集团跻身世界饲料企业前十。这个由 12 个原始股东在 1998 年凑了 40 万起步的企业，这个自 2001 年决定转型只做猪料并用短短 8 年时间就成功登上中国猪料市场第一宝座的企业，其战略的独到之处何在？

2.2 我国饲料行业及猪饲料领域

2.2.1 发展历史

饲料工业是畜牧业养殖业的基础，我国饲料工艺起步于 20 世纪 70 年代末，80 年代中期进入了蓬勃兴起时期，尽管起步晚，但是发展较快，平均每年以 25%

^①资料来源：轶文.“双胞胎”现象时如何创造的[J]. 饲料广角，2005 年第 1 期.

的高速度发展，从 1992 年起，产量连续 21 年稳居世界第二位，成为我国重要的支柱产业之一。

我国饲料行业经历了三个主要发展阶段：

20 世纪 70 年代末到 1995 年是起步阶段：1976 年北京建立我国第一家年产 2 万吨的配合饲料厂，1979 年泰国正大进入中国，标志着商业饲料正式替代传统饲料。正大集团在中国首先引入了先进的动物营养概念，使用现代饲料生产技术和饲料配方生产饲料，首创出全价配合饲料，是中国饲料史上第一家向农民提供真正意义上的工业饲料饲喂畜禽，改变了传统的饲养方式，使养殖行业产生了颠覆性的变化。1984 年国务院批准颁布了《1984-2000 年全国饲料工业发展纲要（试行草案）》，该《纲要》制定了我国饲料工业的发展目标及具体措施。1989 年国务院在《关于当前产业政策要点的决定》中将饲料工业列为重点支持和优先发展的产业，20 世纪 80 年代中期，中国的生猪料肉比^①约为 5-7:1，1994 年提高到 3.2-4.0:1，提高了 36.0%-51.4%，从 1980 年至 1995 年中国饲料市场总容量翻了 25 倍，行业利润率高达 15% 以上^②，行业体现出高增长高利润态势，可谓是中国饲料行业发展的黄金时代。

1995 年到 2007 年这个阶段，整个中国饲料行业处于同质化竞争激烈的“微利时代”。经过持续十余年的发展，饲料企业的产品和服务已趋于同质化，价格竞争变为最主要的竞争手段，行业整体的毛利率逐渐下降至个位数，扣除期间费用率，企业的净利润普遍只有 1% 左右。在这样一个产品同质严重，竞争激烈，行业微利的阶段，江西双胞胎集团于 2003 年在中国率先成功引用了饲料膨化技术，推出了双胞胎乳猪料，并迅速占领中国乳猪料市场。而这个阶段企业制胜的关键是产品差异化和企业营销策略管理。

从 2008 年开始，整个饲料行业处在向成熟期过渡的阶段，饲料企业的机会来自于下游养殖户由使用饲料升级至使用精细化的分阶段饲料，由购买饲料产品升级至购买养殖综合配套服务，优秀饲料企业产销规模迅速提升，而中小饲料企业开始加速退出市场，企业差异化加剧，盈利增速分化，行业集中度获得快速提升，饲料行业的马太效应和强者恒强的竞争格局已初步显现，企业比拼的是集团

^①料肉比（FCR）：饲养的畜禽增重一公斤所消耗的饲料量，料肉比高说明用的饲料多，但增长的肉少；反之，料肉比低说明用的饲料少，但增长的肉多。

^②资料来源：谢刚、胡彦超，饲料行业 2012 年中期策略报告[R]，齐鲁证券，2012.06。

化作战的综合实力，而不是单兵作战能力。目前我国饲料行业已涌现出一批规模较大的优秀企业，如四川新希望集团，广东温氏，双胞胎集团等，各具经营特色，而整个行业也正处于服务营销向产业链营销的升级阶段，在饲料子行业中，猪饲料的行业集中度提升空间优于水产料和禽饲料，更容易诞生强者恒强的优势企业。

从 1980 年到 2013 年，饲料产品年产量由 110 万吨增加到 14704 万吨，33 年增长了 133.67 倍，年递增率 15.99%（详见图 1）。2012、2013 年全国饲料产量首次出现下降，主要原因是由于受到食品安全及公共卫生事件影响，加上国家宏观经济政策调整，整个饲料产业增速减缓，进入微利、整合、走产业链一体化时期。

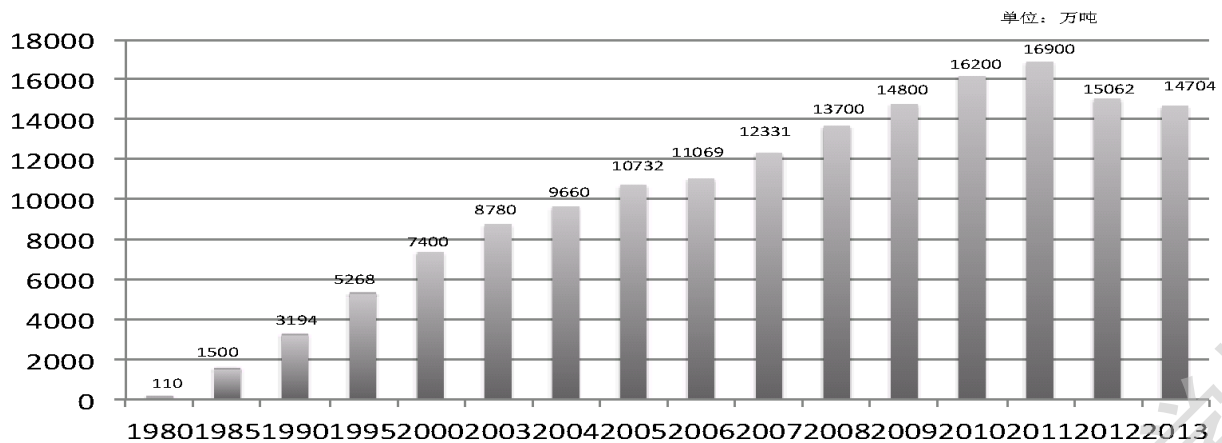


图 2:1998-2013 年全国饲料产品产量增长图

资料来源：何定明. 王东生. 《农民日报》，2008-12-11.

至 2013 年，中国饲料行业 top 10 企业有新希望六和、正大集团、双胞胎集团、温氏集团、通威股份等，这些饲料企业占到整个中国饲料市场 30% 以上的份额，且每家饲料企业作为行业领军者，在饲料市场细分领域和经营方式上各具特色，也代表了中国优秀饲料企业的新格局。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士