

| 一个优秀企业的成长之谜 |

蒙牛传奇

刘世英◎编著

Mengniu

透视蒙牛帝国**狂奔**的背后

| 王者无敌 | 以巧拨千斤 | “牛招”致胜 | 经营人心 | 另类资本线路 | 狂奔依旧 |

中国商业出版社

蒙牛传奇

——透视蒙牛帝国狂奔的背后

刘世英 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蒙牛传奇:透视蒙牛帝国狂奔的背后 / 刘世英 编著. —北京:
中国商业出版社, 2005.5

ISBN 7-5044-5379-X/F.2966

I. 蒙... II. 刘... III. 乳品工业—工业企业管理—经验—呼和
浩特市 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 036361 号

责任编辑 / 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店北京发行所经销

北京金瀑印刷有限责任公司

*

787×1092 毫米 1/16 开 13.375 印张 250 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

序言

XUYAN

蒙牛是怎样炼成的

七年前,在一片荒地里埋下一块奠基石,在一张白纸上画下一幅行军图,在一杯牛奶前许下一个百年愿,蒙牛喷薄而出!

七年中,蒙牛销售收入从 1999 年的 0.37 亿元飙升至 2003 年的 40.7 亿元,后者是前者的 110 倍,年平均发展速度高达 323%! 在中国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升为第 2 位,创造了在诞生之初 1000 余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹!

“蒙牛速度”,成为中国企业的一面旗帜。

“蒙牛速度”是这几年最引人注目的经济名词之一。

在诞生之初的 1000 余天里,平均一天超越一个乳品企业! 蒙牛为什么发展这么快?

有人说,这是中国乳业大市场方兴未艾的缘故。但这只是大背景而不是全部理由,否则连续 5 年保持三位数增长的,为什么惟独只有“蒙牛”,而不是其他企业?

有人说,这是依附内蒙古大草原占尽资源优势的缘故。但同处内蒙古的伊利,在 7 年时间内,与蒙牛的销售收入比例由 1999 年“伊利:蒙牛 $\approx$ 30:1”缩小为 2004 年“伊利:蒙牛 $\approx$ 1.2:1”。而且蒙牛液态奶的市场占有率在 2003 年就超过了伊利,跃居全国第一。

有人说,这是蒙牛管理团队从事乳业年限较长



的缘故。虽然牛根生从事乳业 27 年,但时间只是事业成功的必要条件之一,并没有必然的因果关系。

蒙牛高速成长的秘诀究竟是什么?

牛根生个人魅力的谜底到底在哪里?

作 者

2005 年 4 月





序言：蒙牛是怎样炼成的

第一篇 “蒙”家有“牛”初长成 ——蒙牛成功创业路

一、牛根生含辛茹苦养蒙牛 // 3

■ **童年的养牛经验 // 3**

资料链接：蒙牛集团企业标志释义 // 5

■ **不适合做“副总裁”的“总裁” // 6**

资料链接：牛根生印象 // 10

二、虚拟联合缔造乳业奇迹 // 12

■ **市场操作“三部曲” // 12**

■ **企业生死的飞船定律 // 17**

资料链接：蒙牛快速成长的十大优势 // 19



三、“双雄”争霸：蒙牛更牛，还是伊利更利？ // 21

■两个故事一个目的 // 21

■标王争霸 // 22

■伊利落难 // 25

■收购伊利？ // 27

■从蒙牛的崛起看攻防战略的机理 // 29

资料链接：乳业市场竞争策略分析 // 33

第二篇 王者无敌——蒙牛营销战略揭密

一、“赢”销之道 // 43

■蒙牛是这样练成的 // 43

■独特的市场策略 // 46

■灵活的渠道运营策略 // 48

资料链接：蒙牛导购管理手册 // 53

二、蒙牛“空-地”合势营销 // 60

■蒙牛广告：热情桑巴舞 // 60

■蒙牛促销：细腻草原歌 // 63

资料链接：“前管理”的核心理念 // 67

三、营销失败二题 // 69

■蒙牛搁浅奶片 // 69

■河北市场遭遇滑铁卢 // 72



资料链接:乳业营销的四大突围 // 75

第三篇 以巧拨千斤——蒙牛公关策划详解

一、奥运公关:一厘钱精神,千万元奉献 // 81

二、“蒙牛”与“神五”齐飞 // 84

■孙先红:蒙牛“飞天”的吹号人 // 85

■“天上航天员,地上运动员” // 90

✓■事件营销:策划提升品牌竞争力 // 92

■揭示公关策划的四大精髓 // 95

资料链接:用事件营销的点,连成品牌成长的线 //102

第四篇 “牛招”致胜——

“共生共赢”的品牌策略

一、“向伊利学习” // 107

■借势升云,站到巨人的肩膀上 // 107

■攀龙附凤,巧妙的比附定位策略 // 109

■鹤立鸡群,独特的差异化战略 // 114

二、品牌传播,无限精彩 // 117

■广告通路聚焦法则 // 117



■ 强势媒体提升事件行销影响力 // 118

■ 强势出击转化后发优势 // 119

■ 点线结合的传播策略 // 120

三、遭遇品牌危机 // 122

第五篇 经营人心——蒙牛温和型文化基因

一、小胜凭智，大胜靠德 // 129

■ “三力法则” // 129

■ 经营人心就是经营事业 // 133

✓ 资料链接：蒙牛企业文化的基本架构 // 135

■ 给企业安装一颗感恩的心 // 136

■ 牛根生的“口号文化” // 138

资料链接：蒙牛企业文化建设寓言故事 // 141

二、诚而有信的拓荒者 // 143

■ 产品等于人品 // 143

✓ 资料链接：蒙牛企业文化的核心内容 // 146

■ 诚信聚财 // 148

✓ 资料链接：蒙牛企业文化的内涵 // 150

第六篇 另类资本线路——蒙牛演绎资本寓言

一、资本催生法 // 155



- 上市伊始 // 155
- 融资三步曲 // 157
- 成熟的二次增资 // 160

二、“赌命”：套上外资的紧箍咒 // 163

三、牛根生共产实验 // 169

- 散财，惊世骇俗！ // 169
- “共产”，不可理喻？ // 173

资料链接：不在所有重在所用——牛根生的金钱哲学 // 176

第七篇 狂奔依旧——为“世界牛”而喝彩

一、2005，蒙牛膨胀的野心 // 183

- 酸奶攻略 // 183
- “覬觐”奶粉市场 // 186
- 渠道变阵 // 187

资料链接：2005 乳品行业五变数 // 190

二、从“中国牛”奔向“世界牛” // 193

三、最后的话：给蒙牛的五点忠告 // 197

资料链接：蒙牛，请一路走好——致总裁的一封信 // 199



第一篇

“蒙”家有“牛”初长成

——蒙牛成功创业路





一、牛根生含辛茹苦养蒙牛

第一篇

「蒙」家有「牛」初长成

蒙牛成功创业路

童年养牛经验

“我的父亲养牛送奶 38 年，我是子承父业；我的母亲给了我教育，她嘱咐我的两句话终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，另一句是‘吃亏是福，占便宜是祸’”

俗话说，人老奸，马老滑。那么牛呢？

关于牛的概念，被一个叫牛群的相声演员人已经折腾得差不多了。从牛哥《牛眼看家》到在蒙城的牛刀小试，完成了不完整的一段相声的创作过程。而近年来蒙牛的如日中天，又使得一个叫牛根生的成了家喻户晓的名人。

牛根生是个苦孩子，据说当年他从乡下被卖到城里仅值 50 元钱。那个时候无论是谁都不会料到，今天他的身价竟然会上涨几千万倍。“牛”到了这个地步，只因他是蒙牛的“领军人物”。

牛根生至今不知生父生母是谁，更不知自己究竟姓什么。只知 1958 年，自己出生不到一个月，就被卖给了一个牛姓人家。牛姓父亲的职业是养牛，从此他的生命便与牛结下了不解之缘。父子两代人合起来，从事乳业整整 65 年。在这个家里，参加过抗美援朝的父亲，给了他荣耀；当过国民党高官姨太太的母亲，给了他教育；而曾经挨饿、受冻的艰苦生活则给了他磨炼。他性格中的种种特质，



诸如刚强、坚毅、独立、洞察入微、逆向思维、离经叛道、打破规则、不屈不挠、敢于冒险等等，无不与这种成长环境有着千丝万缕的联系。

牛根生有“三个爹四个妈”：生父生母、岳父岳母、养父养母，养母去世后，养父又续继母。生下来就这样投东家，靠西家，却依然受冻挨饿。没有家，童年牛根生心里便少了一份自私，以每一个宽容接纳自己的人心为家；没有兄妹，牛根生便以儿时的所有玩伴为兄弟姐妹。

当问起谁对他人生观的形成影响最大？牛根生回答说，论私，自然是养父养母影响最大，“我的父亲养牛送奶 38 年，我是子承父业；我的母亲给了我教育，她嘱咐我的两句话终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，多想想别人的疾苦难处，你就知道该如何为人处事；另一句是‘吃亏是福，占便宜是祸’，宁愿亏自己不要亏大家。”论公，他觉得自然是毛泽东思想和邓小平理论对他影响最大，“没有共产党的好政策，哪有今天的牛根生和蒙牛？”

在母亲的影响下，牛根生在童年时期就形成了“财聚人散，财散人聚”的观念。妈妈给他一两毛钱，他分给伙伴们花，结果大家都乐意听他指挥，一起去教训欺负过他的“混小子”。这时候，他第一次体会到了“人聚”的力量。从此他就这样，自己吃亏，号令群小，领导才能逐步显现。

牛根生从小跟着父亲在牛群中长大，包括上学期间只要放假就回到牛群中，接触的不是公牛就是母牛，不是挤奶就是弄饲料，对牛的感情已经达到情景交融的地步了。

他父亲是养牛的，从抗美援朝结束后开始养牛。他是在牛群中长大的，1978 年，父亲去世后他接了班，养了 5 年牛。1983 年，牛根生到了伊利，他的工作单位的全称是“回民奶制品厂”。在伊利，他从一个洗瓶工干起，靠自己与众不同的品行，又从班组长、工段长、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长，一直做到生产经营副总裁。在伊利他一千就是 16 年，然后又到蒙牛干了 6 年。到今年，这“牛老根”已经在这个行业呆了 28 个年头，28 年没间断地养牛、种草、做牛奶、做雪糕。



牛根生和他的父亲,两代人在养牛这个行业做了 65 年,这个情况不仅在中国,在亚洲也是罕见的。所以他可以这样说:“按我的经历算,在这个行业里,最应该不错的就是我,因为其他人都是半路出家的。”

1987 年的一天,牛根生把新出品的雪糕给儿子尝,不料儿子才咬一口,就将整支雪糕扔在地上。他没有责怪儿子,而是默默地自我反思:产品做不好,连自己的儿子都不会喜欢,何况是消费者呢!据说正是从那时起,他发誓要把雪糕做成中国第一!

为了做出品牌,牛根生去求教一位著名的策划人。三番五次登门拜访,却三番五次地被推辞。牛根生急了:“我虽然是卖冰棍的,但是我表哥非常了不起。”策划人一脸狐疑:“你表哥是谁?”牛根生答:“卖汽水的可口可乐——卖冰棍的和卖汽水的是孪生兄弟,既然可口可乐可以做品牌,卖冰棍的为什么就不能做品牌?!”

几年后,他的品牌理想终于成功:1994 年他策划发动了针对武汉市场的“昭君归故里,伊利送深情”大型营销活动,用毛泽东的战略战术策划了“进军东北”,“解放石家庄”,“攻打太原”等活动。很快,雪糕风靡全国,销售额由 1987 年的 15 万元增长为 1997 年的 7 亿元,成为中国冰淇淋当之无愧的第一品牌。

资料链接

蒙牛集团企业标志释义



蒙牛[®]

蒙牛的“起名哲学”：“蒙”——内蒙古：蓝天、白云、草原、畜的故乡、奶的摇篮；“牛”——牛、牛奶、牛根生、勤勤恳恳、坚韧不拔。



该标志是企业名称“蒙牛”的表意造型。以厚实飘逸的一抹横笔,象征内蒙古广袤肥沃的土地,独特的区域优势;并表明企业的发展条件尽得天时、地利。弯角坚挺如峰,表明牛的坚韧、勤劳,象征积极向上、稳健、奋进的企业理念。并喻意企业产品是清真食品。整个标志由白色、绿色构成,突出追求天然、远离污染的主题。

牛根生曾告诫部下:“不要弃明投暗。”但大家坚定地认为他不是“暗”而是“明”。这些忠诚的老部下演出了一幕“哀兵必胜”的悲壮剧……

❖ 不适合做“副总裁”的“总裁”

1999年是牛根生命运转折的一年。

在乳业市场滚打了25年的牛根生原本没有预料到自己会创办蒙牛乳业有限公司。那时他在中国乳业巨子——伊利集团已经工作了16年(1983年至1992年为呼和浩特回民奶食品厂厂长),坐在集团副总裁的位置上,拿着全公司最高的薪水——1997年年薪108万,掌管着除了人事和财务外的大部分公司事务。可以说,在乳业,这样的职位差不多到了顶点。伊利曾经记下了他的辉煌;在这里,他曾获得呼和浩特科技兴市贡献一等奖,呼和浩特市特级劳动模范称号,入选“呼和浩特市首届十大青年企业家”。1998年之前,业界有个传说,全国冰淇淋大会召开时,大家首先会问“牛根生去不去”,如果他不赴会,大家就会觉得“特没劲儿”,于是大家也都不去。故事虽是坊间野史,但却说明牛根生“品德”之外的“商业才智”,早已为业内折服。

41岁的牛根生迎来了人生的“不惑之年”。与此同时,伊利集团还宣布了一项让牛去进修的决定。于是,人到中年的他站在了北京大学这座百年名校的大门前。

“我觉得很新鲜”,回想进修的经历,牛根生表情柔和。





这是牛根生梳理自己心态的一段时期。

当他骑着自行车行进在安静的北大校园的时候，他总是在不停地问着自己同样一个问题：四十多岁的人了，下一步我该从哪里开始呢？

牛根生想到过自己从头创业，想到过开海鲜大排挡，还差点儿就开了一个擦鞋公司，但他就是没有打算回过头来再做老本行。

“我不想与自己朝夕相处了16年的同事成为竞争对手，不愿意被人们误认为我这是在跟原单位怄气、叫板。”这是牛根生最初的想法。

接下来的一系列境况让牛改变了初衷。

当时，伊利宣布正式脱离与牛根生的关系。事实上，还有一个至关重要的决定性因素：他的一帮“失业”的旧部在呼和浩特已经“驻扎”了几个月，他们注册的“蒙牛责任有限公司”一直在眼巴巴地盼着“牛总”来领头。

“我对自己说，再也不能浪费时间了。这么大年纪，在乳业呆了二十几年，我也只能是干老本行”。第二天，牛根生就拎着旅行包坐上了返回呼和浩特的火车。

对此，牛根生曾自我解嘲，他说：“也许伊利认为我不适合做副总裁，现在我是另一家公司的总裁、董事长，我更适合做总裁。”

回忆往事，牛根生记忆犹新，他说：“当年从伊利出来，表面来看很平静，内心实际上是翻江倒海的。20多年干企业，而且干的是国有企业，这个时候该做点什么呢？当然，我去过人才市场，也有看看同行或者其他行业有没有用我的地方。后来人家没问我的经历，就问我的年龄，我说43岁。人家说超过40岁的不接待，我就走了。中国有一朝天子一朝臣的感觉，我被免职以后，相继有一些中层干部也被免职了。他们找我，说：你被免职以后可以去北大学习，而且带着工资学习，给你租房子，我们被免职干什么去呢？后来这种事情多了以后，就萌生了重新干企业的念头。”

牛根生有着充足的理由重操旧业：第一，中国乳品市场方兴未艾，全国人均牛奶需求量正在上升；第二，内蒙古大草原充足的奶