

告诉你中国数一数二的品牌营销秘诀

中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略

伊利 蒙牛

一个是以速度制胜、
雄心勃勃的后起之秀
一个是领跑中国乳业、
稳健快速的乳业巨头
它们提供互为竞争的快速消费品，
却都获得了巨大的成功

与

与伊利都是乳界“大鳄”，两家企业凭借着自己独特的营销策略，在短短几年内，就占据了中国的乳业市场格局。它们不仅走出了草原，
可全中国甚至还将走向世界。本书从伊利蒙牛两大乳业的崛起，到它们的营销策略，再到它们对两家巨头企业进行深入的对比，
分析，为读者提供了一本关于中国乳业巨头的营销秘籍。

陈炳岐 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略

伊利 蒙牛 与

陈炳岐 主编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

蒙牛与伊利：中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略/陈炳岐主
编. —北京：中国经济出版社，2006. 12

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7774 - 7

I. 蒙... II. 陈... III. 乳品工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国
IV. F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 115137 号

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu.com)

电 话：13621098588

责任印制：石星岳

封面设计：红十月工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：16

字 数：204 千字

版 次：2007 年 1 月第 1 版 **印 次：**2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 7774 - 7/F·6780

定 价：39.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68341878

蒙牛与伊利

中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略

蒙牛与伊利都是乳界“大鳄”，两家企业凭借着自己独有的资源实力和品牌实力奠定了中国“两强争霸”的乳品市场格局。它们不仅走出了草原，走向全中国甚至还将走向世界。本书分别从品牌建设、营销策略、产品结构、品质管理、经销商管理等方面对两家巨头企业进行深入的对比、分析，揭秘了这两家乳业巨头成功的奥秘。

>>>同类热销图书链接



责任编辑：陈 骝

出版咨询：E-mail: chenliu_bj@sohu.com

手机：13621098588

封面设计：红十月设计室  RED OCTOBER STUDIO
hongshiyue@vip.sina.com

前言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

进入 21 世纪，中国乳品业进入了相对快速发展时期，在市场环境的作用下，国内乳品行业不自觉的进行了一轮又一轮的洗牌。一批实力较小的企业在价格与品牌的双重较量下，不是宣布破产，就是被“大鱼”所吞噬。正是在这样的市场环境当中，来自大草原的蒙牛和伊利，在乳品市场当中的竞争显得愈发激烈，两家企业凭借着自己独有的资源实力和品牌实力铸就了 2005 年“两强争霸”的乳品市场格局。两只乳界“大鳄”从液态奶市场打到酸奶市场，从奶源争夺到销售渠道的控制，从“超级女声”到“北京奥运赞助商”，几乎在企业经营当中的各个环节都存在着两者间竞争的烙印。

在产品结构上，伊利不断进行产品开发，增加新产品，已经形成液态奶、冷饮、奶粉、酸奶和原奶等五大事业部，拥有 1000 多个

品种的产品，而且在液态奶、冷饮、奶粉三大市场取得了冠军的位置；蒙牛也毫不示弱，与伊利展开如影随形的竞争，伊利推出 LGG 酸牛奶，蒙牛引进 LABS 益生菌酸奶，伊利开发“金典纯牛奶”，蒙牛就研发了“特仑苏牛奶”和“奶爵6特乳”。

在品牌建设方面，蒙牛另辟蹊径，在抓好技术和质量的同时，大胆利用新闻事件进行大力宣传，以宣传成就品牌；而伊利则以技术作基石、以质量作保证、以新品研发和品牌推广作动力，稳扎稳打，进行持续的品牌建设。

在奶源基地建设方面，蒙牛建起了自己的“国际化示范牧场”，推行“动物福利思维”；而伊利则大力推进“个体牧场+养殖小区+牧场园区+现代化奶站”的奶牛饲养模式，从源头上保证产品的品质，为公司提供优质充足的奶源，确保公司未来持续、健康、快速的发展。

在营销领域，蒙牛借助娱乐事业，搞起了“娱乐营销”，先是“超级女声”，接着又是“家庭总动员”、《挑战主持人》，真是“你方唱罢，我登场”，好不热闹；而伊利则全身心投入到体育事业中，借助成功赞助北京奥运会之机进行轰轰烈烈的“体育营销”。

对于经销商的管理，蒙牛着手建立自己的独立销商渠道，搞起了“蒙牛专卖店”，以加盟的形式垄断销售通路；而伊利则实行“经销商配送化”，将管理的触手伸向二级、三级经销商。

在企业文化上，蒙牛将感恩、诚信视为企业的灵魂和增值的动力，将学习和创新当作企业不断进步的保障；而伊利则将承担社会责任视为自己的先天气命，将开拓、创新作为企业发展的动力，将效益视为企业生存之本。

除了以上种种，在用人理念、管理模式、发展观等方面，也存在着许多差异。两家企业虽然存在着激烈的竞争，但最终目的并不是一方倒下，而是进行“差异化竞争”，最终实现两家携手并进。如

果，二者间有一个倒下，则另外一个也只能对着倒下者所遗留下的市场而“望钱兴叹”，即使存在者强硬的吞下这部分市场，也会因消化不良而产生后遗症，毕竟市场的背后是对奶源、生产能力、技术实力、资金实力甚至是营销能力的一种高要求。幸好两家企业已经认识到这一点，从“建设‘中国乳都’”这一概念的提出就可见两家合作的端倪了。

王者天下，既然是一种虚幻，二者就应该变竞争为合作。毕竟，目前国内乳品市场还需要品牌企业的进一步正确引导，更何况未来的乳业发展将会是品牌引导下的全球竞争。在目前国内乳业快速发展的状况下，以蒙牛和伊利为代表的民族乳品工业应该互相学习、查漏补缺，共同打进国际市场才是其根本的企业发展目标！

在此，希望通过对两家企业的深入分析，能够探出其发展背后的真正原因，为更多的读者提供借鉴，从而使中国的其他领域也能出现“伊利和蒙牛”，就像德国的“宝马和奔驰”一样。

另外，在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外文献的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有取得联系，在此表示深深的谢意，且由于时间紧迫，可能存在一定的不足，望读者给予批评指正，谢谢！

衷心感谢符俊明、杨进花、李华丽、陈力育、黎其梅、李善良、王文、赵振光、林勇、黄菊、莫小琼、林明才、黄其博、吴吉蕾、杨忠华、王柳琼、周恒、张汉统、吉龙、陈广珍等人为本书编写付出了心血与汗水。

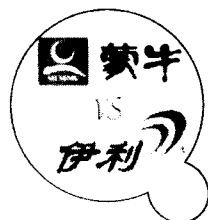
编 者

二〇〇六年十月

目 录

第一章 蒙牛速度与伊利领跑

蒙牛	3
蒙牛速度	3
后来者居上	7
争做“世界牛”	10
伊利	13
乳业强势品牌	13
暂做长青企业	17
瞄准世界乳业	21



第二章 品牌典范与品牌大厦

蒙牛	27
借伊利之“势”	27
塑造品牌差异	30
争抢“注意力”	32
伊利	37
以技术做基石	37
以质量做保证	41
以研发树形象	43
以推广做动力	46

第三章 大造声势与低调借力

蒙牛	51
以广告助推	51
捐助北京奥运	53
进央视做“标王”	56
与“神五”齐飞	59
伊利	63
选择公交广告	63
侧重电视广告	65
提升公益形象	68



第四章 娱乐借势与体育营销

蒙牛	73
演绎“超女”秀	73
联盟迪士尼	76
携手央视	78
伊利	81
赞助奥运	81
策划冠军代言	84
开展品牌推广	89

第五章 产品矩阵与加长产品线

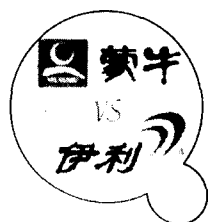
蒙牛	95
建设产品矩阵	95
引入 LABS	97
进攻奶粉市场	99

目 录

开发香米奶茶粉	102
伊利	104
丰富产品线	104
挑战洋奶粉	107
独霸 LGG	109
伊利优酸乳	111

第六章 人品塑造产品与品质真英雄

蒙牛	117
产品等于人品	117
航天标准	120
国际示范农场	122
伊利	126
控制品质的五种手段	126
产品安全第一	130
构建质量诚信	133



第七章 经营人心与最佳企业公民

蒙牛	139
扎根农民	139
关爱员工	141
做“最可爱的人”	143
伊利	146
健康中国	146
最佳雇主	149
承担社会责任	152

第八章 以德服人与“四以”总则

蒙牛	157
任人唯贤	157
能者上，庸者下	159
培养使用年轻人	161
稳定人心留住人才	164
伊利	167
以德取才	167
以能用人	170
以需育才	172
以情留才	174

第九章 国际化标准与制度第一

蒙牛	181
股权激励	181
资本国际化	183
伊利	187
制度管理	187
事业部管理制	189

第十章 独立渠道与经销商配送化

蒙牛	195
调整工厂布局	195
实行经销商参股	197
建立专卖店	202

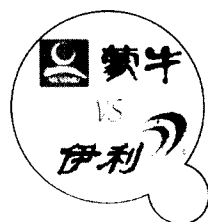


目 录

伊利	205
调整产能布局	205
搭建网络平台	208
整合二级渠道	210

第十一章 草原牛精神与伊利风格

蒙牛	215
诚信	215
感恩	217
创新	220
学习	223
伊利	228
创新	228
责任	231
开拓	234
效益	237



参考文献



第一章

蒙牛速度与伊利领跑



中国乳业已经持续高速发展了十多年，如今，神话仍在继续，但市场已经开始从疯长回归理性，这或许才是真正的乳业黄金时代的来临。而蒙牛和伊利，这两个雄心勃勃的乳业巨头，长期以来既互相竞争，又互相促进，继续演绎了一场你追我赶的“乳业演义”。

2004 年，蒙牛的销售额为 72 亿元，伊利的销售额为 87.3 亿元。2005 年，蒙牛的销售额达到了 104 亿元，而伊利的销售额达到 121.75 亿元，中国前两名乳品企业的销售额成功地突破了三为数字，将其他对手远远地甩在身后。

蒙牛

从1999年至今，蒙牛年均增长速度高达450%，创造了乳业发展的“第一速度”——“蒙牛速度”。2004年6月10日，蒙牛公司股票在香港联合交易所成功上市，成为中国乳业首家在国际资本市场登陆的弄潮儿。目前蒙牛是全球单厂拥有利乐枕生产线最多的公司。带着令人目眩的速度，蒙牛由液态奶的“小字辈”，一跃成为众多厂家羡慕、研究、跟随、模仿的“教科书”。

蒙牛速度

蒙牛在创立之时，在中国乳业的排名是第1116位，短短几年之间，跻身中国乳业三甲。在最初的三年里，蒙牛平均每天超越一家同行，蒙牛的投资收益率超过了5000%，蒙牛的发展简直就是火箭式的。这也使得“蒙牛速度”成为这几年中国企业界最引人注目的经济名词之一。

那么，“蒙牛速度”背后的推动力到底是什么呢？又是谁让蒙牛如此备受关注呢？

在瑞士召开的“利乐全球乳业年会”上，利乐公司CEO蔡尔柏曾经这样向全球乳业的巨头们介绍蒙牛总裁牛根生：“世界上发展速度最快的乳制品公司，是他领导的中国蒙牛。”

牛根生1983年进入呼和浩特市回民奶食品厂（伊利的前身），当一名洗瓶工，靠自己出色能力与良好品行走上领导岗位，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



蒙牛与伊利

营副总裁，在伊利干了16年。

牛根生的战略思想是大胆挺进，利用一切可以利用的手段和资源让伊利超常规成长。而时居伊利一把手之位的郑俊怀的战略思想是稳中求升。随着伊利的发展，牛根生与郑俊怀之间的这种分歧导致了矛盾的激化，并最后造成牛根生出局，而蒙牛正是在这一形势下被迫成立。

牛根生信奉“财聚人散，财散人聚”的经营哲学，在伊利的时候，他就曾将自己的年薪作为奖金分给员工，因此很得人心。正是牛根生的这种人格魅力，为刚成立的蒙牛引来了1398万元的启动资金。虽然当时的蒙牛还是一个“四无”企业：无工厂，无市场，无奶源，无品牌。幸运的是它拥有牛根生，他大胆挺进的战略思想注定了蒙牛将以一种非常规的速度进行发展。蒙牛更拥有一批精兵强将，这是一支行业经验丰富、全面的专业化团队，他们来自伊利，曾是牛根生在伊利集团时的下属。这样，人才成为蒙牛最宝贵的财富。在用人上，牛根生强调“有德有才破格重用，有德无才培养使用，有才无德限制使用，无德无才坚决不用”，努力使现有的人力资源发挥最大的效用。

牛根生在用人上是行家，在品牌建设上也是高手。在电视剧《太极张三丰》里，张三丰成长于少林，却因不容于少林而创建了武当，从而发展成为唯一可与少林这一“泰山”匹敌的“北斗”，也正因有了武当，少林才成之为少林。牛根生也练得一手“太极”好功夫。创业之初，面对来自各方的压力，牛根生创造性地提出“创内蒙第二品牌”和“共建中国乳都”的构想，从而避开了与伊利的直接竞争，降低了竞争压力。蒙牛还将产品宣传与伊利联系在一起，就像太极的“借力打力”。蒙牛的第一个广告牌子写的是“做内蒙古第二品牌”；在冰淇淋的包装上，蒙牛也打出了“为民族



蒙牛

牛根生大胆挺进的战略思想、“财聚人散，财散人聚”的哲学，促使蒙牛以一种非常规的速度进行发展。