

强强企业大PK

詹晨光 童年主编 系列

刘生峰 博士 编著

伊利 PK 蒙牛

海天出版社

强强企业大PK

唐晨光 童年主编 系列

刘生峰 博士 编著

伊利

蒙牛

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

伊利PK蒙牛/刘生峰, 李建军编著. —深圳: 海天出版社, 2007

(强强企业PK系列丛书)

ISBN 978-7-80747-161-5

I. 伊… II. ①刘…②李… 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 (2008) 第000132号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[Http://www.htph.com](http://www.htph.com)

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

责任技编: 钟愉琼 责任校对: 莫圆圆

封面设计: 杨 杨

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销

2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13

字数: 200千 印数: 1-6000册

总定价: 192.00元 (本册定价: 32.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

现代社会中，人们对于琳琅满目的商品的认知往往从品牌开始，可以说，品牌已经成为我们生活的一部分。大街小巷、报刊杂志、电视广播，各行各业层出不穷的商品广告随处可见，它们入侵我们的视线，左右我们的消费习惯。

当一个商标历经岁月的磨砺，经历考验最终成为著名品牌，受到人们的青睐，谁知道它又曾经走过一段怎样的道路呢？今天，我们编写的这套强强企业pk系列丛书，旨在用当今世界几大相近的著名的品牌进行对比，使读者从中可以了解一个品牌成长的艰难历程。

在品牌的选择中，国际著名品牌我们选择了沃尔玛PK家乐福；麦当劳PK肯德基；安利PK如新。国内著名品牌我们选择了平安PK人寿；伊利PK蒙牛；国美PK苏宁。从中，我们不仅可以看到这些著名企业的品牌是怎么打造出来的，更可以领略到品牌的风采、品牌的力量、品牌的使命。

作者“PK”了二者之间的成败得失，既为我们展示了各自的优劣，也为我们提供了企业发展的各种可能。无疑，本系列丛书为我们企业的发展，特别是如何从“小生产，成就大事业”，提供了很好的范例和借鉴。

“PK”有攻击和对抗的意思。现代营销中，品牌竞争的激烈程度已近白热化。当市场上有新的品牌出现，威胁到当地企业的“市场根据地”时，企业往往会采取对抗性的“绞杀”策略。不过，在本书选择的几大品牌对抗中，鲜于看到血淋淋的“绞杀”手段，更多的表现是相互之间的正当竞争，甚至是相互之间的学习和借鉴，得到的是双方的双赢。这也许

是这些品牌在竞争对抗中不断成长的真正秘诀。从这个意义上说，“PK”并不是坏事。

企业的商标只是一个简单的名称，没有附加价值，只有形成品牌，才能使企业的产品和消费者建立联系。品牌已成为一种纽带，牢牢抓住消费者的消费心理，不断提升品牌的核心价值，提高企业的竞争力，取得市场的领导地位。

但品牌的形成是一个长期艰巨的过程，并非一朝一夕所能完成，要经过千锤百炼才能锻造而成，就像登山，必须要做大量的准备工作，不断积累，排除无数的艰难险阻，最后才能登上成功的巅峰。

因此，企业间的正当竞争有压力更有动力，使企业保持活力，不断完善，相互促进，形成良性循环。竞争使企业品牌发展壮大，成为市场竞争的佼佼者。

在本书的编写过程中，得到了许多专家和学者的帮助，也搜集了大量相关文献和各种专著，参考了大量的资料和图片，由于资料来源广泛，不能一一列举，难免挂一漏万。请相关作者及时与我们联系，在此一并感谢。

目 录

第 1 章 乳都双雄：稳定成长PK快速成长

伊 利

- A-1 从一个小厂到走向全国 3
- A-2 从“公司+农户”模式到全国产业布局 4
- A-3 从填补市场空白到布控全国 6
- A-4 从整合资源到蓄势扩张 9
- A-5 从中国乳业第一品牌到靠近全球20强 11

蒙 牛

- B-1 从与伊利“合伙”到单独立业 13
- B-2 从一无所有到超越奇迹 14
- B-3 从全国布局到欲进全球乳业20强 16

第 2 章 品牌战略：品牌领跑PK品牌借势

伊 利

- A-1 品牌塑造：打造乳业第一品牌 23
- A-2 品牌内涵：追求人类健康生活 24
- A-3 品牌合作：开创合作新模式 25

蒙 牛

- B-1 品牌借势：比附定位，借鸡生蛋 26
- B-2 品牌打造：给我个理由选择你 28
- B-3 品牌联姻：引进外资，借船出海 29

B-4	品牌建设：先创“品牌”后占市场	30
-----	-----------------------	----

第3章 产品博弈：产品研发PK产品创新

伊利

A-1	产品开发：先进设备+强势研发	37
A-2	产品品质：追溯到任何一个生产环节	38
A-3	产品创新：大众奶品+高端奶品	40
A-4	产品包装：推行绿色包装	42

蒙牛

B-1	产品研发：平均6天研制一种新产品	43
B-2	产品创新：功能奶+高端奶	45
B-3	产品包装：实践环保包装	47
B-4	质量理念：产品等于人品	47
附：	伊利健康生活全日手册	51

第4章 营销策略：体育营销PK娱乐营销

伊利

A-1	优势营销：正面进攻，快速渗透	55
A-2	渠道营销：高效快速，降低成本	56
A-3	政府营销：获取良好经营环境	57
A-4	联合销售：强强联手，真情回馈	58
A-5	公关销售：找到伊利，找到香浓	59
A-6	服务营销：更新营销观念	60
A-7	体育营销：借势奥运，健康中国	61
A-8	战略营销：赢得竞争优势，夺取领先地位	62

蒙牛

B-1	市场营销：大战略看市场，小战略看对手	64
B-2	资本营销：借资上市，做大资本	65



B-3	逆向营销：先建市场，再建工厂	65
B-4	贴牌营销：利用自己的牌子快速打开市场	66
B-5	娱乐营销：超女造势，唱响全国	67
B-6	政治营销：响应号召，公益捐奶	69
B-7	公益营销：赞助“申奥”，掷地有声	69
B-8	事件营销：抗击“非典”，要做最好	70
B-9	捆绑营销：搭乘“神五”，一起腾飞	71
B-10	体育营销：为奥运“加奶”，竞争升华	73
附：	蒙牛利用外资为“五引”	76

第5章 管理之道：精确管理PK细节管理

伊利

A-1	人员管理：管行动，管思想	81
A-2	精确管理：精确到各个细节	82
A-3	信息化管理：改变高成本的“模糊式”管理	84
A-4	供应链管理：强化奶源基地建设	86
A-5	库存管理：建立统一分销模式	88
A-6	分销管理：把经销商变成配送商	89
A-7	质量管理：发布《质量宣言》	91
A-8	人才管理：培养乳业精英的“黄埔军校”	93

蒙牛

B-1	组织管理：分工而治，三权合力	95
B-2	企业管理：推行半军事化管理	96
B-3	人才管理：使用就是最大的培养	96
B-4	透明化管理：消费者可随意参观	98
B-5	供应链管理：高度集成一体化管理平台	99
B-6	细节管理：管理的影子无处不在	100
附：	伊利网上分销管理系统分析	103

第 6 章 企业文化：服务文化PK标牌文化

伊 利

- A-1 自成一体的理念文化111
- A-2 以人为本的制度文化114
- A-3 追求人类健康生活的创新文化115
- A-4 全面服务模式的服务文化116
- A-5 天使之爱的感恩文化117
- A-6 让员工与企业共成长的人性化文化118

蒙 牛

- B-1 倡导领先的企业文化基本架构121
- B-2 经营人心的企业文化基因工程124
- B-3 “与自己较劲”的企业文化的精髓125
- B-4 感受独特的企业“标牌文化”126
- B-5 个性相辉映的品牌文化127
- B-6 具有战略眼光的培训文化128

第 7 章 社会责任：健康中国PK强乳兴农

伊 利

- A-1 企业公民报告：《责任的力量》133
- A-2 企业属性：经济性与社会性并重134

蒙 牛

- B-1 牛奶强国：每天一斤奶，强壮中国人136
- B-2 文化扶贫：赞助“同一首歌”137
- B-3 公益事业：“老牛基金会”137
- B-4 反哺“三农”：强乳兴农138



附 录

附录1：伊利大事记	144
附录2：伊利荣誉榜	155
附录3：伊利集团岗前培训手册	158
附录4：蒙牛跳跃式的发展史	168
附录5：蒙牛公司荣誉	169
附录6：蒙牛企业文化大纲	171
附录7：蒙牛集团低温事业部导购管理手册	186
主要参考文献	197



第1章 乳都双雄

稳定成长



PK



快速成长

导语 >>>>

在内蒙古，有这样两大乳业巨头：一个是从一个小厂走向了全国，一个是从一无所有走向全国布局。他们就是伊利和蒙牛。伊利和蒙牛，一个稳定成长，一个快速成长，20 年双双成长为中国乳业第一品牌，成为了乳都“双雄”。

伊 利



A-1 从一个小厂到走向全国

伊利，当今中国乳业的一面旗帜。二十多年的时间，伊利从一个小厂走向全国，并开始走向世界，缔造了中国乳业发展的神话。

1983年，当时的伊利还只是一个很小的回民奶厂，总资产41万元，职工76名，年利税仅4.7万元，是一个只能生产几分钱一根冰棍，日产量仅1吨的乳品企业，这一年郑俊怀来到了伊利。十年后，伊利进行了股份制改造，资产3000多万元，利税360万元，成为全国大型乳业集团。1996年，伊利上市，2002年，伊利成为全国最大的乳品企业，并继续迅猛发展，现在年销售额高达100多亿元，利税超过10亿元，成为中国乳业的榜首。

二十世纪八十年代，那时我国的牛奶供应极度短缺，伊利每天牛奶产量不超过500公斤，消费者必须凭医院或单位证明，起大早排长队凭票购买。同一时期，全国各地的奶牛存栏数低、手工挤奶、简陋的杀菌加工设备，加上价格较高、消费群体狭小等诸多因素，遏制了乳品行业的发展。

为了突破生产的瓶颈，扩大市场，从八十年代中期开始，伊利先后进行了一系列的改革创新。1987年，伊利率先在同行业中推行承包经营，1992年又率先在国内乳制品加工行业中启动股份制改造。1993年伊利开始走出草原、走向全国以便攻占更多的市场份额。

1996年伊利全面进入市场迈出了重要一步。3月，伊利成为国内首家乳品企业上市公司，股票在上海证券交易所挂牌交易，也是全国乳品行业唯一一家A股上市公司。

公司上市之后，伊利迫切需要在市场上站稳脚跟，需要拓宽市场。要拓宽市场，首先必须解决包装和保质期的问题。1997年，伊利集团的管理团队遍访全国各地，经过实证考察之后，决心把利乐包材设备请进家门。利乐无菌包装的引入，使伊利牛奶的保质期从原来的几天延长到半年，运输半径从方圆百里拓宽到全国各地。

包装上的革新，让伊利以势如破竹之势开始占领国内市场，在不少地方性中小企业在这一轮较量中退守固有阵地，有的不得不关门大吉的时候，伊利在远离内蒙古基地的华南地区，成功地培养了大批消费群体，广州一地的伊利液态奶市场占有率竟高达50%。

从年产值70万元到100亿元，伊利走了22年。22年前伊利像一匹骏马，从大草原一跃而出，从一个作坊式乳品小厂发展成为国有中型企业，又从中型企业改组为一个业绩优良的上市公司，现在已经发展成为国有相对控股的大型企业集团。

A-2 从“公司+农户”模式到全国产业布局

“公司+农户”模式的创立

没有稳定长期的奶源，牛奶生产和销售就成为无源之水。在奶源基地的创新建设上，伊利实施了四步走的战略。第一步：实施了“公司+农户”的发展模式；第二步：2000年，伊利实施了“公司+牧场小区+奶户”的发展模式；第三步：2005年，伊利第七牧场成功建立，“公司+规范化牧场园区”的发展模式正式诞生；第四步：伊利集团与内蒙古土左旗政府签约，推行由奶牛养殖户、政府职能部门、奶站经营者等组成的奶牛合作社。

伊利在市场上销售的通路打开之后，奶源基地的建设随之又提升到战略地位上来。伊利首先将重点放在了加快奶源建设上面。自20世纪90年代中期以来，伊利先后投资2亿多元建成了标准化挤奶站360个，建成奶牛饲养专业区15个，向农民发放购牛款1.3亿元，使呼市地区的奶牛养殖业达到了40%的

增长速度。伊利开创了“分散饲养、集中挤奶、优质优价、全面服务”的奶源发展新模式，与千万个奶户结成了相互依托、同呼吸、共命运的利益共同体，形成了奶站与养殖小区相呼应、规模与效益同步增长的良好格局。

在生产链上，伊利在黑龙江杜尔伯特蒙古族自治县，投资2.5亿元建起了中国目前最现代化的奶粉生产线；在北京绿色环保基地密云县，一期投资1.1亿元建成日处理牛奶200吨的保鲜奶生产基地；在包头投资1.6亿元建设了一个全新的液态奶加工厂；在上海、北京、天津等中心城市也都建起了生产伊利奶制品的大型企业。

同时，伊利在资产重组上采取产品经营与资本经营的有效结合与平衡发展战略。通过收购、控股、兼并等方式，伊利扩大经营规模，先后收购了呼市糖粉厂、呼市纸箱厂和林豆粉厂等，为公司注入了优良资产。

截止目前，伊利集团拥有优质牧场近200个，可控良种奶牛超过200万头。在最近十几年的发展中，为了解决农民养牛资金困难的问题，伊利为养奶牛户累计发放奶款230多亿元，以滚动的方式累计向农户发放购牛款近20亿元；为确保乳品行业的健康发展，伊利一次性投入2000多万元，用于防疫工作补贴和疫病防治；设立了2000多万元的风险基金，补偿奶农在养牛过程中的意外损失，从而解除奶农的后顾之忧。

伊利首创“集中饲养、集中挤奶”的现代化奶源模式，已经走在国内同行的前列，已被中国乳制品工业协会确定为具有推广价值的新模式。回良玉副总理在参观时也大为赞许，称这种科学化、集约化、规模化的奶牛饲养方式是“公司+农户”小规模饲养模式的进一步演变，在全国值得推广。

全国产业布局的完成

作为基地型企业，伊利从内蒙古呼伦贝尔大草原到黑龙江杜尔伯特大草原，京津唐地区，再加上新建的陕西基地，已形成了纵横数千里从东北到西北的奶牛产业带。

解决了奶源和销售，就是打通了上下游的通路，由于对国内优质奶源的控制，使伊利在市场竞争中占据了主动位置，开始了大规模的产业布局。2002年伊利集团出其不意地在黑龙江杜尔伯特基地投入2.5亿元，建立全球最先进的奶粉生产基地。在北京绿色环保基地密云县，一期投资1.1亿元建成日处理牛奶200吨的保鲜奶生产基地；在包头投资1.6亿元建设了一个全新的液

态奶加工厂。在呼和浩特市金川开发区，投资2.5亿元建成的液态奶生产车间里，数十条从德国、瑞典等国引进的流水线处于24小时全速运转状态，第三方物流公司负责产品的专项运输，每部车次一天需



要往返送货两三趟。与此同时，伊利固态奶基地建设的步伐也在提速。

伊利先后在内蒙古中西部地区，北京、天津、上海、黑龙江、河北、陕西、广东、新疆、河南等全国十多个地方建立了现代化乳业生产基地。从落户上海、建立华东门户到天津合资、辐射华北再到北京建厂、放眼全球再到布局东北，伊利以迅捷的方式和时间完成了在中国三大直辖市的着陆和奶源基地的战略布局。

A-3 从填补市场空白到布控全国

“用全球的资源，做中国的市场”，这是伊利提出多年的口号。1994年，伊利雪糕只限于内蒙古一地，在其他市场还属于一片空白。要想把企业做大，唯一的出路就是占领区外市场。

在国内奶业市场上，从2002年起，根据我国政府对世贸组织的承诺：过去每吨售价2.4万元的奶粉，价格下跌到了每吨1.5万元，并且到2004年，关税要降至10%~15%；另一方面，世界人均年乳品消费量为100公斤，而我国目前尚不足7公斤。巨大的市场潜力吸引了几乎所有知名的跨国公司来中国投资建厂。雀巢、帕玛拉特、安怡、多美滋等国外品牌纷纷以强大的品牌和资金优势，进入中国市场。而中国大多数奶制品企业由于技术原因无法走出区域市场，这就决定了中国奶业的格局：地方品牌各自为战，形成割据的局面。

经过对全国的市场调查分析，伊利选中了具有战略意义的武汉、上海、福州、沈阳四个城市作为向全国进军的主战场。

试水武汉

武汉素有“九省通衢”之称，只要能拿下这个市场，可以以点带面地启动全国市场。经过精心策划，伊利投资50万元实施的“昭君回故里，伊利送真情”的营销方案拉开帷幕。在几天之内，伊利集团反复免费投放伊利雪糕，密集度达到每10个武汉人就有一个品尝伊利产品的机会。凭借着高品质产品的大面积覆盖，使武汉人接受了伊利这个品牌。

抢占上海

上海作为长江三角洲的中心，是中国市场的制高点，国际化的视野和成熟的市场使许多商家望而却步。但伊利要想成为中国乳业的第一品牌，就必须在上海抢占足够的市场份额。可是，上海不但有中国奶业巨头光明，还有雀巢、和路雪、曼登琳等知名外国品牌，想在群雄环路的上海分一杯羹绝非易事。根据自己的实力和上海奶业的状况，伊利决定借船出海，收购上海闵行区不凡帝冷冻食品公司，改组为上海伊利爱贝食品有限公司。伊利对公司的重组不仅包括冷饮生产线、制冷设备的采购，在基建、配料系统、CIP清洗等方面也投入了巨资。伊利收购不凡帝冷冻食品有限公司的主要原因是：不凡帝冷冻食品公司有250家经销商，这个庞大的经销网络成了最有价值的资源。伊利经过对这250家经销商筛选培训之后，重新定位，保留了230家。同时，伊利对上海伊利爱贝公司在产品质量管理上推行ISO 9002国际质量管理体系、GMP体系、HACCP体系三位一体的全方位食品质量认证模式。投产前，通过数家媒体对伊利收购外资企业进行了大篇幅的报道，为伊利产品的上市做了热身。在很短时间内，伊利雪糕出现在上海的各个冷饮终端。由于伊利在上海“登陆”的成功，使上海的冰淇淋市场格局发生了变化。

进军福州

由于液态奶保质期的限制，使得它在客观上不能形成全国的品牌。1997年，伊利为使液态奶走出内蒙古，走向全国，首先引进了瑞典的利乐无菌包装生产线，使液态奶的保质期延长到30天。保质期的延长使伊利的产品战线进一步延伸。福州地处沿海，人们已养成了喝奶的习惯，澳洲奶在当地已形成了稳定的销售规模。让液态奶跨区域销售成为全国品牌，福州之战成了关键。在进军福州的过程中，伊利推出三种策略：一是在福州同时建30家伊利奶专卖店，统一装饰，力求干净、整洁。二是从团购入手，由于临近春节，