

太度体育丛书

「失去了奥运，蒙牛却全面超越对手！」

蒙牛 体育营销内幕

孙先红/策划 朱小明/著

2007年8月份

《中国经营报》刊登了益普索（ipsos）市场调研机构于8月份做的一项中国公众对企业奥运营销认知度的调研，

调查显示：

蒙牛成为误认率最高的非奥运赞助商，误认率高达57%。

人民体育出版社

太度体育丛书

「失去了奥运，蒙牛却全面超越对手！」

蒙牛 体育营销内幕

孙先红/策划 朱小明/著

2007年8月份

《中国经营报》刊登了益普索（ipsos）市场调研机构于8月份做的一项中国公众对企业奥运营销认知度的调研，

调查显示：

蒙牛成为误认率最高的非奥运赞助商，误认率高达57%。

人民体育出版社

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛体育营销内幕/孙先红, 朱小明主编. -北京:
人民体育出版社, 2007
ISBN 978-7-5009-3326-7

I. 蒙牛… II. ①孙…②朱… III. 乳品工业—工业企业
管理—市场营销学—经验—呼和浩特市 IV. F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第184154号

*
人民体育出版社出版发行
北京画中画印刷有限公司印制
新华书店经销

*
787×1092 16开本 17.25印张 117千字
2007年12月第一版 2007年12月第1次印刷
印数1—10,000册

*
ISBN 978-7-5009-3326-7
定价: 32.00元

社址: 北京市崇文区体育馆路8号(天坛公园东门)
电话: 67151482(发行部) 邮编: 100061
传真: 67151483 邮购: 67143708
(购买本社图书, 如遇有损页可与发行部联系)

自序

蒙牛是一家让我感动的企业。

从未有一家企业让我如此愿意为其殚精竭虑；也许是文化；也许是执著；也许是宽容；也许就是姓“牛”。

蓦然回首，我与蒙牛合作已经两年了。记得2005年底我与蒙牛刚接触上的时候，正是高潮迭起的“超级女声”徐徐落幕的时候，又适逢蒙牛“旁落”奥运，似乎全社会尤其是企业和传媒界都在讨论蒙牛的传奇经历如何延续的时候，蒙牛想到了“全民健身、全民奥运、娱乐体育”的新概念。蒙牛对于体育其实是外行，甚至在2006年前，蒙牛从未在CCTV-5投放过广告，但企业的文化和营销模式，远比一件所谓获得的体育资产重要，就像我常说的，无论是否拥有奥运，创新永远是第一的。我们开始了绝地反击，并最终在08到来前，于2007年年中彻底获胜。

蒙牛决不改变目标，为了一句核心的话，与央视体育频道进行了历时6个月之久的谈判，也成就了后来在央视体育频道的第一收视率。因为不能改变目标，蒙牛的执行力让人惊叹，他的倒推法更是创造了一个又一个体育营销界的奇迹。

蒙牛从不做太多的事情，而只是把一件既定的事情做到最好，所以一个“娱乐体育+全民健身”普遍而又常规的概念，就被做成了声势浩大的“蒙牛·城市之间”以及达到产品销量的第一！“小事”就这样被做大。

蒙牛是负责的，他们从没有太多不切实际的“梦想”，只有实实在在的“一斤奶”和“优质生活”。

蒙牛的授权让人羡慕，我亲耳听到牛总两次回应海蒂·尤伯罗斯和大卫·斯特恩，“我真的不知道，我听导演的，导演是他！”他指的是旁边站着的液体奶的老总白瑛！

蒙牛总能大胆而创新地整合合作伙伴的智慧，建立极佳的执行架构。我应好几个公司市场老总的要求，带着他们去求教蒙牛，但似乎总有困惑。在大家一起开会的时候，往往蒙牛参加会议的只有少数人，而“第三方”公司的人却有几十人之多。

2005年，当我拿着“娱乐体育”的方案去找蒙牛时，蒙牛的负责人对我说：“我们可以马上合作，因为你这个方案很有创意，我们要抓紧时间，关键是落实啊！”说这话的是时任市场总监的赵远花，赵总历任液态奶营销副总、总裁助理，现在已经成为蒙牛集团的副总裁了。

这本书将告诉你蒙牛如何用体育“反击”和超越的商业传奇内幕。这是一本中国企业营销的工具书，读者从中可以看到蒙牛从设计到整合再到执行的经典范本，让广大读者深切感受蒙牛“其实成功从设计时就已经注定！”

引 言

熟悉蒙牛的人都不会忘记2005年11月16日那个阴冷的下午。

那是一个令人从心底感到寒冷的冬天，就是在这一天，北京奥组委宣布伊利成为北京2008年奥运会赞助商。在那一刻，蒙牛人的血液瞬间凝固了，他们觉得蒙牛的天霎时变成了灰色！整个蒙牛也被这突如其来的噩耗笼罩在一片冰天雪地的阴影中。几乎所有的人都为恍然大悟的蒙牛捏了一把冷汗，无不叹息地感慨这头勇猛的“蒙古牛”到底还是败在老对手枪下。

可是蒙牛在这之后的一系列举措却向世人证明了这个企业成熟冷静、厚积薄发的威力。

就在2007年8月8日，据益普索（Ipsos）关于奥运赞助商的调查显示，有32.4%的消费者将一些著名品牌（非奥运赞助商）误认为是赞助商。其中误认率最高的是蒙牛，达到57%。

现在当我开始写下这本书的时候，蒙牛集团在液体奶的销售上已经超过对手50个亿。诚然，蒙牛不是奥运会的赞助商，可是他卓越的产品品质、到位的营销策略却为他迎来了今天这样比奥运会赞助商更加辉煌的成果。

这可谓是现代商战中一个著名的以弱胜强、后来居上的典型战役。

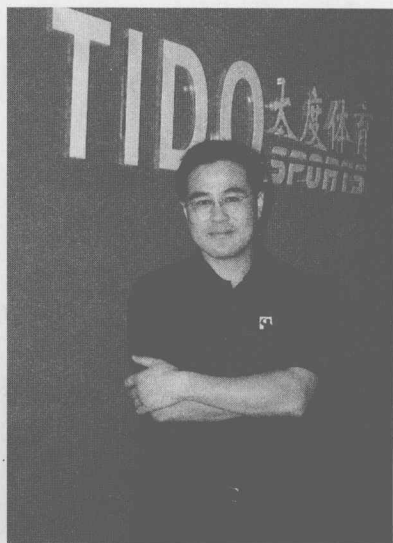
蒙牛在面对强大的对手的奥运攻势时，曾经一度陷入无序战略的困境。然而，在敌强我弱之下，作为挑战者的蒙牛却凭借自身的创新思维实现了对一直是领先者的赶超，行业的后进入者终于找到了生存的立足点，进而不断发展，反败为胜！

放眼产业市场的演变，强弱之间的转换随时都在上演。但是，以弱胜强，

决不是蒙牛的无心插柳之作，而是源于他们创新的思维、精心的谋划，以及不竭的动力。很多人都说蒙牛今天的辉煌靠的是一时的运气，然而作为了解他的朋友，我知道蒙牛的成绩绝对属于不断进取、成竹在胸的必然。

蒙牛在两年前的竞争中失败了，可是从另一层面上来看他们并没有失败，相反取得了更加令人骄傲的战果！而蒙牛能有今天这样广泛的社会影响和良好的市场效应，很大程度上取决于他敢于创新和迎接挑战、拼搏向上的精神。在面对严峻的市场形势和强大的竞争对手的时候，蒙牛选择了创新，选择了迎难而上，也因此走上了通往巅峰之路。

作为一个亲历者和见证人，我有幸参与了蒙牛从低谷走向巅峰的磨砺过程，为这个冲劲十足的企业打造了“蒙牛·城市之间”，也为他走向成功提供了强劲长久的动力。我与蒙牛的友谊就缘起于“城市之间”，并将随着奥运的热风长聚不散！



太度体育总裁朱小明

目 录

自 序

引 言

第一篇 我与光明、伊利、蒙牛的关系

- 一、刘翔——光明牛奶的奥运遗憾 //3
- 二、“非常体育”——原本不属于蒙牛牛奶的营销转机 //10
- 三、体育营销国际年会——我与蒙牛结缘 //12

第二篇 一切从娱乐出发

- 一、“超级女声”——蒙牛营销经典回顾 //26
- 二、从娱乐到体育 //29
- 三、“非常体育”——蒙牛的又一次创新 //31
- 四、各终端出口的最大化选择 //34

第三篇 资源的价值

一、与CCTV-5结缘 //39

- 1. 第一次见面 //39
- 2. 促成合作的关键人物 //41
- 3. “城市之间”危机 //42
- 4. 达成初步意向 //45
- 5. 合作的磨砺 //46
- 6. 合作的成功 //48

二、与体育总局合作 //51

- 1. 选中社体中心 //51
- 2. 空前合作 //52
- 3. 曲折征途观念不合 //54
- 4. 互相妥协 //55
- 5. 说说范主任 //56

6. 抠出来的合同 // 58

三、与妇联合作 //60

第四篇 执行的保证

一、充满创新的执行 //70

1. 场地——活动的创新保障 //70

2. 公益——执行中的又一大创新 //71

3. 媒体——执行中创新的亮点 //72

4. 内容设置——执行保障的根本 //73

二、“蒙牛·城市之间”2006年的精彩亮相 //74

三、“蒙牛·城市之间”2007年辉煌继续 //81

第五篇 蒙牛国际化进程——牵手NBA

一、牵手NBA，大胆而绝妙的创意构想 //89

二、强强联手演绎“跨国姻缘” //97

三、开启慈善活动的大门 //99

四、“城市之间”嫁接NBA元素 //101

五、中国赛引发公众热潮 //103

六、精灵奶人承载蒙牛品牌 //105

第六篇 伊利的体育营销与分析

一、伊利：来自奥运赞助商的明星战略 //111

二、2005—2007伊利体育营销战况盘点 //115

三、汇聚成本的奥运营销 //118

四、开发场外价值更重要 //120

五、伊利的奥运全民健身攻略 //121

第七篇 决胜08

一、2008年中国体育营销特征 //127

二、2008，非奥运赞助商的突破点 //129

三、蒙牛vs伊利，即将上演的激烈交锋 //131

第八篇 蒙牛体育营销文汇

一、非奥运营销——蒙牛：全民总动员 //139

二、借势体育营销 成就“体育超女” //146

- 三、非奥运赞助商的奥运创新营销 //149
- 四、蒙牛与NBA合作智慧分享 //150
- 五、快乐是世界杯的终极目标——小奶人 //152
- 六、08之星，你押给谁 //153
- 七、我们的体育离“平民化”有多远 //157
- 八、蒙牛借体育营销突入社区 //159
- 九、蒙牛“非奥运营销”：不走寻常路 //161
- 十、让体育娱乐起来 //163
- 十一、城市是这样被叫响的
——以群众为基础 以体育为平台 以城市为卖点 //165
- 十二、奥运赞助商只赢不输吗 //168
- 十三、埋伏性联动 //170
- 十四、蒙牛与体育运动情缘 //171
- 十五、牛根生：将体育嘉年华开到家 //172
- 十六、奥运营销之梦 //173
- 十七、06年“城市之间”国际版总决赛落幕 //177
- 十八、“城市之间”点燃百城健身激情 //178
- 十九、“城市之间”打造城市英雄 //180
- 二十、“城市之间”上演“四国演义” //183

第九篇 经典案例回顾

- 一、“非常体育”细节方案 //187
- 二、2007年“蒙牛·城市之间”全攻略 //200
- 三、蒙牛NBA合作策略 //242

第一篇

我与光明、伊利、蒙牛的关系

第一篇 我与光明、伊利、蒙牛的关系

一、刘翔——光明牛奶的奥运遗憾

要谈我和蒙牛的合作关系，就先要从我与光明的一段往事谈起。

光明牛奶曾经是我们太度公司商业合作伙伴。2005年，光明牛奶希望邀请时下人气最旺的田径运动员刘翔成为企业的代言人，我们作为光明牛奶的策划顾问公司也积极地筹备此事。

这是一个非常令人期待的合作。我认为光明找刘翔作代言是再合适不过的选择：因为刘翔及其父母都是喝着光明牛奶长大的地地道道的上海人，刘翔与光明牛奶本身有着一一种无法割舍的地缘；此外光明牛奶是上海食品业的一面代表性的

的大旗，而刘翔经过多年的赛场

征战也已成为上海体育界乃至上海市积极向上、勇于拼搏的形象代表。这两个因素加起来，使得光明牛奶邀请刘翔作为企业代言人的举措有着得天独厚的契合点，我们也非常笃定地相信这将会成为一个非常成功的营销事件，值得我们去努力！



拿破仑曾说：“我成功，因为我志在成功！”的确，

我们非常希望能够成功合作，而我们也在积极地努力，以便更好地达成理想的共赢。

通过各方面的分析，我们把签约刘翔的价位定在1400万，并积极地和田管中心联系，希望可以尽快取得进展。

但是来自于光明牛奶自身的一些原因使得我们的谈判过程进展得极不顺利。



首先，由于光明牛奶是上海市的一个老企业，有老企业做事的风格及对价值的判断标准，未能正确地估计市场的价格和定位。光明牛奶从始至终都认为1400万的价格比较昂贵，希望能通过自身的努力、协调与谈判，可以达到自己的预期，把价钱降到800万的位置。

谈到这个事情，我想要引用曾经听说过的一个寓言故事来把这个形式分析得更为清楚：

某一天，山顶上有四个小孩在做游戏，就在他们玩得最投入的时候，突然，山下的树林里“哗啦”一声，窜出来一只大狗熊。这只狗熊虽然步履蹒跚，但它“与时俱进”地向山顶走来，这四个小孩心里都清楚，这只狗熊到山顶将开展什么样的“创新工程”。

其中一个小孩，反应特别快，拔腿就跑。这是一个专门练短跑的小子，一口气跑出了几百米。凡人遇到危机的时候，往往首先拿出自己的第一核心竞争力来摆脱危机。这小子跑出很远，感觉身后没有动静，自觉暂时安全了，才回过头来向山顶望去，人通常只有在自觉安全的时候才会关心其同类。小孩发现他的三个小伙伴还在山顶，没动！于是，他着急了，向山顶喊：“你们三个快跑！狗熊上来是要吃人的。”

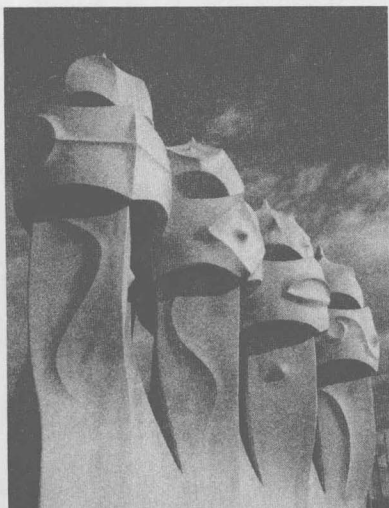
第二个小孩回答说：“你说的是废话，谁不知道狗熊要吃人，你只知道狗熊会吃人，狗熊还有一个核心竞争力，它最善于长跑，你跑有什么用？我的第

一任务不是跑，而是穿好跑鞋，系好鞋带儿，我不用跑过狗熊，反正我也跑不过狗熊，我能跑过你们就行了！”

第二个小孩转身看了看第三个小孩，问道：“你在这儿愣着做什么？”

第三个小孩说：“你们三个都跑走吧，你们快点跑，最好跑得无影无踪，千万不要干扰了狗熊的视线，我要让狗熊离我近一点，保持安全距离即可，然后，我带着狗熊跑，跑过山下那条小河，我将带着狗熊走进‘新时代’，把它带到我爹开的森林动物园，白白地给我爹融入一头‘固定资产’。”

第三个小孩问第四个小孩：“你为什么不走，你有什么打算，你想等死吗？”



第四个小孩说：“我们四个人来此地的目的是痛快地玩一场，轻易不要改变初衷。整理、判断、创新三大步，没有整理就别判断，没有判断就别创新。你怎么知道狗熊是奔我们来的？也许狗熊的威胁根本就不存在！”大家定睛向山下望去，发现山坡上有一头猪，原来狗熊是奔猪去的，大家于是可以接着玩……

这是现代策划理论中的一个经典故事，它引出的道理很深很深。

人在决策时也有四种“思型”：保守型、竞争型、投机型、理想型。

保守型，如第一个小孩，先从自我所能入手来考虑，自己擅长跑，也不管跑是否有用，起来就跑。

竞争型，如第二个小孩，先从对手的弱点来考虑，发现竞争不过狗熊后，便把伙伴列为对手，找到比较优势，做好竞争准备。

投机型，如第三个小孩，先从市场所需入手来考虑，在危机中发现机会。

理想型，如第四个小孩，先从目标锁定入手来考虑，轻易不放弃既定目标。

保守型的人决策时先想到自我，竞争型的人决策时先想到竞争对象，投机型的人决策时先想到环境，理想型的人决策时先想到目的。

现在我在这里并不是分析哪种思维更加好，其实每种思维在做出抉择时都有各自的优点，可是在光明牛奶与刘翔合作这件事情上，显然保守型就不占有实现合作的优势。保守型虽然务实，但有时过于坚持，不够灵活，经常以“自己之心”度“市场之意”，不会站在更高的立场想问题。光明的这种保守型思维使他一直过于关注价钱这一问题，而不愿意变通地为企业的公关、营销、形象等多方面即将获得的收益着想，可以说光明牛奶在对价格的过度关注及漫长的决策过程中而忘记了自己与刘翔签约的初衷，这也就为伊利日后能够捷足先登埋下了隐患。

其次，光明牛奶对合作伙伴非常的挑剔而缺乏信任，对于我们这样的规模相对较小的策划公司更是充满了怀疑的眼光，这给我们双方的合作带来了很大的障碍。

我承认光明牛奶的领导肯于为了工作付出巨大辛苦劳动，但是他们的这种怀疑合作伙伴的工作作风使得他们的工作效果难以完全凸现出来。

光明牛奶聘请我们为他们做策划，可实际上并不充分信任我们，这是典型的曹操型做事风格。曹操生性多疑，唯我独尊，可以允许人提建议，但决定权始终掌握在自己的手中，永远不会真正地对人放心。这种多疑的做事风格往往会极大伤害共事者的参与热情，降低了工作效率。

而曹操型的合作态度还不是光明牛奶与刘翔合作中最大的阻碍，妨碍合作顺利进行的关键因素则是他们在谈判过程中的决策心态，那简直可以称为是典型的“袁绍式”风格。袁绍本人优柔寡断，手下谋士众多却从来不知听谁的好，唯一一个有才能且对他忠心的谋士田丰却遭他忌恨。光明牛奶选择合作伙伴也是非常挑剔的。他甚至拥有自己的合作伙伴俱乐部，能够进入这个俱乐部是非常艰难的过程。但是一旦进入这个俱乐部，光明牛奶就会与之合作，哪怕双方配合不默契也不会轻易改变初衷。相反对于我们这种“非御用合作伙伴”始终充满了质疑。

光明牛奶的这种袁绍式的谈判风格就使得我们与他们沟通的过程异常缓慢，在他们与田管中心的接洽中也体现出了这种迟疑不决的态度，这在很大程度上影响了对方向我们合作的兴趣。

其实最聪明的合作伙伴是刘备型的。刘备把孔明捧到最高的地位，不仅要求所有下属都听从孔明的安排，自己也对孔明言听计从，这是对合作伙伴的绝对信任。刘备觉得既然辛辛苦苦把孔明请出来，就当充分利用，所以大事小情

都会尊重孔明的意见，而这样的信任则翻过来更加激励了孔明鞠躬尽瘁的服务态度。而这种“刘备”恰恰是蒙牛的做事风格。

虽然，谈判的过程充满了荆棘，但是太度体育本着对客户负责的态度，还是一直在非常积极地运作这件事，希望可以获得合作的成功，以期达到三方的共赢。

2005年10月1日国庆节，我们终于与刘翔所在的田管中心接洽上，向他们表达了我们希望合作的意向和一些项目的细节。

但是2005年6月，光明牛奶出现了“回收奶”事件，这个公关危机所产生的影响，让田管中心对光明牛奶心存芥蒂。之后，我们积极地调查事情的细节，诚恳地向田管中心澄清了这件事，并说服田管中心对这件事多做一些了解。通过这一系列的努力，田管中心终于消除了对光明牛奶的误会，认可了光明牛奶，表示可以考虑合作事宜。

在我们谈判的这个月，刘翔和田管中心的相关工作人员正在准备在澳门参加东亚运动会，我们积极地与前方取得联系，力图尽快取得突破性的进展。在我们的努力争取下，10月8日田管中心和光明牛奶双方达成共识，并决定在10月10日下午三点正式签约。能够取得这样的进展对于我们来说是非常欣慰的，我们长久以来的努力终于得到了应有回馈。

太度公司所有参与这件事的员工都在期待着合同签订的那一刻到来，虽然我们只是帮他人做嫁衣，可是能够看到自己服务的客户达成愿望，对我们来说也是一件非常高兴的事情。光明牛奶虽然仍旧没有放弃降价的奢望，可是得知可以与刘翔签约的消息之后也感到喜出望外，翘首以待正式签约的日子到来。虽说从10月8日到10月10日只有两天的时间，可是对于我们这些为此付出艰辛和汗水的人而言却好似过去了两年。

时光终于来到了10月10号。这一天上午，我早早来到了办公室，为下午即将举行的签约仪式做好最后的细致安排。

正当一切都井然有序进行的时候，突然电话响了，我看到是田管中心的电话，心里不由一惊：“这个时候打电话，难道有什么变故？”迟疑片刻，我接通了电话，电话那头是田管中心的王大卫，他十分委婉而清晰地向我们表达了如下意思：伊利希望签约刘翔，他们通过奥组委的关系已经和田管中心进行了接洽，田管中心认为伊利的条件比光明牛奶更加合适，并且很实惠，所以选择改变主意不再与光明牛奶合作，而与伊利结为合作伙伴。