

一部以道取胜的管理经典
讲述 蒙牛速度 背后真正的奥妙

Copy The Successful Experience
of Mengniu

复制蒙牛

蒙牛企业迅速
崛起之谜

一个优秀企业的成长之谜

隋晓明 编著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

Copy The Successful Experience
of Mengniu

复制蒙牛

蒙牛企业迅速
崛起[]密

隋晓明 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

复制蒙牛：蒙牛企业迅速崛起的秘密/隋晓明编著. —北京：
新世界出版社，2010.11
ISBN 978-7-5104-1390-2

I. 复… II. ①隋… III. ①乳品工业—工业企业
管理—研究—呼和浩特市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217549 号

复制蒙牛：蒙牛企业迅速崛起的秘密

作 者：隋晓明

责任编辑：陈黎明

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部电话：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室电话：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

[http: //www. nwp. cn](http://www.nwp.cn)

[http: //www. newworld—press. com](http://www.newworld—press.com)

版权部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京世纪雨田印刷有限公司

经销：新华书店

开本：787×1092 1/16

字数：174 千字 **印张：**13.5

版次 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5104-1390-2

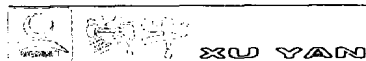
定价 29.80 元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

序 言



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，为什么唯独只有“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？

编 者



目 录



Contents

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

不适合做“副总裁”的“总裁” // 6

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

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 // 26

收购伊利？ // 27

从蒙牛的崛起看攻防战略的机理 // 29

第二篇 王者无敌——蒙牛营销战略揭秘

一、“赢”销之道 // 43

蒙牛是这样炼成的 // 43



复制蒙牛

蒙牛企业迅速崛起的秘密

独特的市场策略 // 47

灵活的渠道运营策略 // 48

二、蒙牛“空一地”合势营销 // 60

蒙牛广告：热情桑巴舞 // 61

蒙牛促销：细腻草原歌 // 64

三、营销失败二题 // 69

蒙牛搁浅奶片 // 69

河北市场遭遇滑铁卢 // 73

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 // 84

“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 // 96

第四篇 “牛招”制胜——“共生共赢”的品牌策略

一、“向伊利学习” // 109

借势升云，站到巨人的肩膀上 // 109

攀龙附凤，巧妙的比附定位策略 // 112

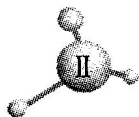
鹤立鸡群，独特的差异化战略 // 117

二、品牌传播，无限精彩 // 119

广告通路聚焦法则 // 120

强势媒体提升事件行销影响力 // 121

强势出击转化后发优势 // 121





点线结合的传播策略 // 122

三、遭遇品牌危机 // 124

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 // 131

“三力法则” // 131

经营人心就是经营事业 // 135

给企业安装一颗感恩的心 // 139

牛根生的“口号文化” // 141

二、诚而有信的拓荒者 // 146

产品等于人品 // 147

诚信聚财 // 152

第六篇 另类资本线路——蒙牛演绎资本寓言

一、资本催生法 // 159

上市伊始 // 159

融资三步曲 // 161

成熟的二次增资 // 165

二、“赌命”：套上外资的紧箍咒 // 168

三、牛根生共产实验 // 174

散财，惊世骇俗！ // 174

“共产”，不可理喻？ // 178

第七篇 狂奔依旧——为“世界牛”而喝彩

一、2005，蒙牛膨胀的野心 // 187

酸奶攻略 // 187





复利蒙牛

蒙牛企业迅速崛起的秘密

“觊觎”奶粉市场 // 190

渠道变阵 // 192

二、从“中国牛”奔向“世界牛” // 197

三、最后的话：给蒙牛的五点忠告 // 200





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

童年的养牛经验

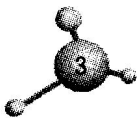
“我的父亲养牛送奶 38 年，我是子承父业；我的母亲给了我教育，她嘱咐我的两句话终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，另一句是‘吃亏是福，占便宜是祸’。”

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。

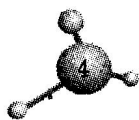
牛根生有“三个爹四个妈”：生父生母、岳父岳母、养父养母，养母去世后，养父又续继母。生下来就这样投东家，靠西家，却依然受冻挨饿。没有家，童年牛根生心里便少了一份自私，以每一个宽容接纳自己的人心为家；没有兄妹，牛根生便以儿时的所有玩伴为兄弟姐妹。

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





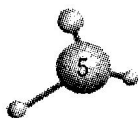
长大的，1978年，父亲去世后他接了班，养了5年牛。1983年，牛根生到了伊利，他的工作单位的全称是“回民奶制品厂”。在伊利，他从一个洗瓶工干起，靠自己与众不同的品行，又从班组长、工段长、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长，一直做到生产经营副总裁。在伊利他一干就是16年，然后又到蒙牛干了6年。到今年，这“牛老根”已经在这个行业呆了28个年头，28年没间断地养牛、种草、做牛奶、做雪糕。

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。





蒙牛集团企业标志释义

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。

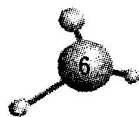
该标志是企业名称“蒙牛”的表意造型。以厚实飘逸的一抹横笔，象征内蒙古广袤肥沃的土地，独特的区域优势；并表明企业的发展条件尽得天时、地利。弯角坚挺如峰，表明牛的坚韧、勤劳，象征积极向上、稳健、奋进的企业理念，并寓意企业产品是清真食品。整个标志由白色、绿色构成，突出追求天然、远离污染的主题。

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根生去进修的决定。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，想到过开海鲜大排档，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。

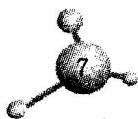
“我不想与自己朝夕相处了16年的同事成为竞争对手，不愿意被人们误认为我这是在跟原单位怄气、叫板。”这是牛根生最初的想法。

接下来的一系列境况让牛根生改变了初衷。

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源，是得天独厚的资源优势；第三，自己从事乳业多年，有着相当丰富的生产营销经验；第四，在中国乳品市场已算得一位重量级人物的牛根生，多年来积累了相当丰富的人脉资源，这是一笔巨大的财富。

牛根生的合作伙伴为什么敢把钱投入一个前途未卜的新公司？

原来，牛根生在伊利集团时就在进行“人情投资”。牛根生在童年时期就领悟到的“财散人聚，财聚人散”经验，在成年以后一直不断地被复制。

还在伊利公司的时候，牛根生因为业绩突出，公司给他一笔钱，让他买一部好车，他却买了五辆面包车，直属部下一人一部；他曾将自己的108万元年薪分给了大伙，其他的小额分配则难计其数。牛根生的座右铭是“小胜靠智，大胜靠德”，而且他平时的行为证明了他确实具有这样的品行。于是亲戚、朋友、所有业务关系都愿意把钱投给这个品行端正才干卓越的人。

更没想到的是，伊利手下大将，包括液体奶的老总、冰淇淋的老总，纷纷弃大就小，投牛根生而去。这样先后“哗变”的大概有

