

21 世纪广告智能运作书系

书系主编 高凯征

营销运筹概要

——营销谋略之三十六计



蔡学平 王云刚 编著
刘 畅 许铁吉

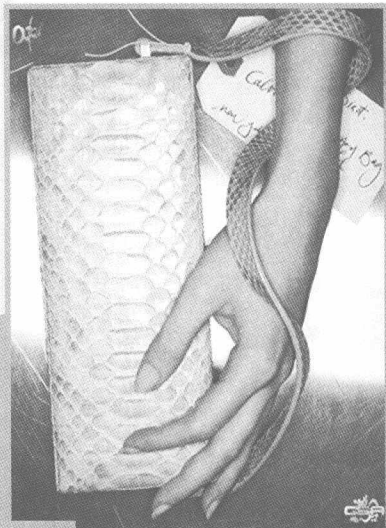
中南大学出版社
www.csupress.com.cn

21 世纪广告智能运作书系

书系主编 高凯征

营销运筹概要

——营销谋略之三十六计



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

营销运筹概要/蔡学平,王云刚,刘畅,许铁吉编著. —长沙:
中南大学出版社,2009

ISBN 978-7-81105-802-4

I. 营... II. ①蔡... ②王... ③刘... ④许...
III. 市场营销学—高等学校—教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 135092 号

营销运筹概要

——营销谋略三十六计

蔡学平 王云刚 编著
刘 畅 许铁吉

-
- 责任编辑 彭亚非
责任印制 文桂武
出版发行 中南大学出版社
社址:长沙市麓山南路 邮编:410083
发行科电话:0731-88876770 传真:0731-88710482
印 装 长沙利君漾印刷厂
-

- 开 本 730×960 1/16 印张 15.5 字数 284 千字
版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81105-802-4
定 价 35.00 元
-

图书出现印装问题,请与经销商调换

总序

广告业的繁荣在中国也就是十几年的时间。十几年间，中国大体上完成了计划经济向市场经济转型，广告业伴随着市场经济的发展而发展起来。同时，它也是市场经济的有机构成。广告业在市场经济中发展，市场经济在广告业中展示。

不过，广告作为传播商品或商品生产信息的形象手段，却由来已久，大约有两千多年了。声音广告、实物广告、标志广告、色彩广告、语言广告等等，先秦至汉就不断地普遍起来。历史是文化的构成与展现形态，又是文化的过滤器。在漫长的历史过程中，很多存在过甚至繁荣过的东西消失了，很多先前没有的东西产生了并且繁荣了，更有一些东西消失了复又产生，产生了又再消失，几起几落，这就是历史的文化过滤作用。历史过滤有历史根据历史标准，合于这根据的东西就保留和繁荣起来，不合于这根据的东西就被滤除或者淘汰。这历史的根据或标准又不断地变化，此一时彼一时，这就有了此时被淘汰而彼时又生出的情况。再有，这历史的过滤作用又有空间地域的差异，在此一地产生的东西在彼一地未必产生，在此一地被淘汰的东西在彼一地未必淘汰。比如中国的京剧在西方就没有，而西方规模宏大的教堂群在中国也没有。时间与空间是历史的基本形态也是历史过滤作用的基本形态。不过，不管历史怎样发挥着过滤作用，怎样使不少东西被滤除使不少东西消而又生或生而又消，也不管历史怎样地体现为空间或地域差异，广告却在历史中长盛不衰。这样，广告及广告业就成为一种普遍的历史现象。当然，广告业作为“业”而产生并繁荣这是社会分工的结果。社会分工有社会分工的条件，当广告业作为“业”而独立并繁荣时，相应的历史条件便是商品经济的一定程度的发展与发达。据史记载，唐宋两代是中国广告业相当繁荣的两个时期，专门有一批技艺高超的手艺人在专门的场所从事着花样繁多的精美的广告制作，当时，车船、房架、院墙、廊柱、铺面、门脸、摊亭等都作为广告媒体被开发出来。唐宋时期，正是中国商品经济空前发展的时期。有人说，盛世广告多。这话不假，不仅唐宋，历史上凡值盛世，便都有广告的繁荣。从这一意义说，广告是建立在商品经济基础上的社会繁荣的晴雨表。

广告及广告业与商品经济的内在联系则在于广告乃是商品经济的表象，商品及商品经济经由广告及广告业创造的表象而自我表征、而传播信息、而营造市场并赢得市场。“酒香不怕巷子深”是因为好酒借助于人们的口碑广告而走出深巷，广为人知，进入市场。有些人认为商品好没有广告照样不愁买主，这种看法的迂腐处在于它不知道一传十传百的好口碑本身就是广告，同时它也不知道大家所以乐于传乐于使自己成为那好酒的活广告，乃是因为那好酒需要广告，需要广告才有一传十传百的广告效应，也才有那酒的更好；此外，这迂腐还在于，迂腐者没有想到，如果那好酒有了更多的广告宣传形式，它会获得更大的市场，它将由深巷进入闹市，再由闹市走向全国乃至世界。

这就涉及广告与商品、与厂家、与市场、与消费者、与媒体的关系。这是一个复杂的关系群。构成关系群的每一方都在不停地变化，而任何一方的任何一点变化都会经由这复杂的关系引起其他各方的变化。问题是所有这些方面又都在不断地变、同时地变，这就是变幻莫测了。不少商品，不少厂家，不少广告部门，不少广告媒体，就是因为没有很好地顾及各方之变，顺应各方之变，进而以应万变而寻求自身发展的不变，而终于每况愈下甚至淘汰出局。商品经济愈发达，广告业愈繁荣，由上述诸关系方面组成的关系群也就愈千变万化、充满玄机，愈要求眼观六路耳听八方，随机而起应时而动。这样一来，专门研究广告的广告学就成为综合各方的、动态的、机智的、富于创造性的学问，从广告业的经营与发展角度说，这几乎成为一门事关存亡的学问。

当下，中国的市场经济进入繁荣期，很多专家学者认同这样的说法，即随着市场经济的更加繁荣，中国的社会发展已呈现出众多的历史盛世特征。这样一来，就盛世广告多的历史一般性而言，中国广告业的更加繁盛正成为不争的事实。广告业的繁盛自然要集聚一大批广告从业人员，即所谓广告人；而广告学的事关经营之存亡与发展的严重性，又使得这门学问成为广告人及有志于广告的人无可回避必须精修的学问。由此，广告便有了相当普遍而且强烈的求教与施教的社会需求。一些专门从事广告学教学的院校或专业陆续被催生与发展，一批专事广告教学及研究的教师先后进入角色，更多急欲求知的学生也带着广告人的梦想走进课堂。20世纪90年代初，极少数率先开设广告专业的教学者还被业内人士讥笑为投市场经济之机巧，曾几何时，大家又都唯恐不先地挤入这块专业教学领域。这又一次证明任何选择都无从离开发展变化的现实，发展才是硬道理。

真正有成效的广告教学离不开适宜于广告发展现实的教材。然而现实发展太快，广告学问的社会需求也来得太猛烈，而任何一门知识的教材又需要一个积累沉淀的过程。虽然可以借鉴，借鉴邻近学科的教材，借鉴先行的他国同类学科教材，但这毕竟是借鉴而且也只能是借鉴。中国的广告教材如果不适宜中国广告的发展规律，那就只能是花拳绣腿误人子弟。

适宜于中国广告业实际、适宜于中国广告发展、适宜于中国广告人才需要的广告教材，成为急切的时代呼唤。

摆在读者面前的这套“21世纪广告智能运作书系”正是应时代呼唤而生，应时代的广告教学需要而生。它承载着历史的广告业的坎坷起落而来，积聚着广告的经验积累而来，负载着广告人的热切期待而来，承担着广告学及广告业繁荣的压力而来。它是一个风尘仆仆的赶路者，带着喧嚣的市场风尘进行冷静的思索。

广告这门学问是一个综合性很强的学问，它须直面充满活力并变动不居的现实复杂的广告场景，须对解答实践着的广告及广告业难题提供富于实践意义的启发与引导，它还必须提供广告开发与创造广告精品、更充分地发挥广告效应的方略。这就是广告学的现实具体性特征。在所有的学问中，具体性的而非抽象性的学问是极具知识综合性的学问，没有众多知识的融会贯通就没有现实具体性的学问性及实践性的实现。广告策划、广告创意、广告经营、广告媒体开发、广告制作等，都直接面临具体的实施效果问题，而每一个效果的获取又都涉及众多方面知识。广告策划的总体方略，怎样既合于商家又合于市场更合于消费者的关注？这就既要知晓商家的经营之道及经营状况，又要了解市场的变化规律变化现实，还要了解消费者的消费期待、消费水平、消费习惯。这里的每一个方面都靠相关的知识支撑着：工商管理学的知识、经济学的知识、市场学的知识、消费学的知识、心理学的知识、美学的知识、文化学的知识、民俗学的知识、传播学的知识、媒体学的知识、设计学的知识、写作学的知识，等等。这众多知识如血液贯体般地流转于广告学问及其应用中，任何一方面知识的不足都会给施教与应用带来窘迫与尴尬。有人说广告的学问在广告之外，这话当然是有道理的。当广告人不是很难，也就是个谋业与敬业问题，但要成为广告界精英成为呼风唤雨的广告大师，那就大不容易了。其中的难就难在这需要大量的知识积累，需要从业于广告的人是一个真正意义的通才。按照这样的标准来编写广告学教材，要通过这样的教材去培养广告人，去为广告业精英、广告大师打下坚实的广告学基础，不突出广告学的知识综合性特点，显然不行。

此外，广告学问既非知的学问亦非技的学问，但它又离不开知与技，它介于知与技之间，是知的具体运用是技的经验向着知识的升华。中国古人称这类学问为“术”，古希腊的亚里士多德则称之为“艺”。广告学的教材如果按照纯然的知识类教材去编写，对定义范畴特点功能等，条分缕析，成识成体，不能说这类教材没用，这也只是专业知识的入门之用。而且，不管这类教材如何追求知识的体系性，理论的精深性，它也比不上那些理论性很强的专业。眼下不少这类关于“术”或“艺”的教材，特别在知识性理论性上下工夫，整个体例建立在原理、特点、功能等的知识性阐述的基础上。使用这样的教材，学生知道了是这么回事甚至知道了为什么是这么回事，但却不会动手动脑去做这事，这就是问题了，这显然有违教学的初衷。像这样的以知为重的教材，在广告学的各类学问中，在总类或重要分类中有一本两本概论性的东西也就够了。至于少数人要进一步深造，要在广告学领域做大学问，如攻读硕士或博士学位，进而成为这一领域的理论家，那当然须有更富于理论性的教材，但那又绝不是概论性的东西，而只能是专题研究的专著性教材。像现在不少教材那样，应用而不能应用，专题研究却既非专题又不得专题之究，就不伦不类了。

当然，走另一种极端，把广告学问做成技术性教学，只是在动手、动口能力上下工夫，使学生所学仅止于如何市场调查，如何谈判，如何做灯箱广告路牌广告等，这也不合于广告的学问规定。这些具体动手或上手的技术性的学习或训练确实应该有，应该学与练，但不能仅止于此，还要进一步向知识学问的高度提升，即不仅使学生会动手去做，更要使学生知道为什么应这样做，知道何以这样做行而那样做就不行。一则电视广告，从形象到言辞到场景和音乐，做出来播出来了，看上去似乎原本就应该如此，其实从制作者角度说，他着手制作时是面临着众多种选择的，每一个局部或细部都有众多选择，对每一个选择他都要进行大量比较，而最终所以这样来做而不那样去做他都必须有所根据。这里是容不得盲目性的，也非随意之举。为什么有些电视广告，从模特表演到场景，音乐、言辞、摄制技术都很不错，受众也乐于观看，但十几遍播过去了，就是记不清所宣传的商品叫什么名称？为什么一些报纸广告整版地做，不断地做，受众应合率却远不如预期那么高？为什么一些优秀的现场广告可以技压群雄，从其他现场广告中脱颖而出一下便抓住受众的注意，而其他广告反倒成了陪衬？为什么一个广告策划可以救活一个企业、创出一个品牌，而更多的广告策划却无助于企业走出打不开市场的困境？为什么有些广告语美则美矣却乏力于促销，而另一些看似平常的广告

语却产生出强而有力的关注效应，甚至一语定乾坤？这类问题主要并不是技术或技艺水平问题，这里有众多学问的灵活运用。仅从心理学角度说它就涉及感觉强化问题、知觉注意问题、同构问题、认知问题、想像问题、记忆问题、情感问题、共鸣问题，等等。对于制作者来说，桃李不言可以，心中无数则绝对不行。这心中的数就是学问。这学问的体现及获得这学问之方法的重要习得处所就是教材及使用教材进行教学的课堂。

广告学的“术”或“艺”的学问，在亚里士多德的“识”、“智”、“艺”的三元划分中属于“智”。“智”，即智能，这是开启、运用、展示聪明才智的能力。它不同于观念的知，也不同于技术技艺的技，智能是知与技的汇聚场所。无知则无智，同样，无技也无智，专门的知汇成专门的智，专门的技受导专门的智。而广告学问的综合性又决定了广告之智乃是综合的智，它由众多知识支撑又向广告所需的众多技艺敞开。广告学问做成知的学问或做成技的传授都未见其本分，唯基于广告知识的广告智能开发，才是这门学问的起点与归宿。概括地说，就是如何进行广告学的智能传授与训练。这套“21世纪广告智能运作书系”就是奠基于广告学智能的传授与训练，并以此组合知识、转用知识、综合知识，再以此为根据形成思路和体例，建构以智能实训为特征的学问体系。

广告学的智能实训，须以教为引导以训为主元。教，主要讲授待训之智能的性质、结构、心理特征、训练根据、训练方法根据、训练要求、训练目的等等；训，则分导训、助训与自训，引导学生成为智能开发的主体。这类教与训再与相应的广告学知识关联起来，以相应的广告专业知识为专业智能实训的知识提领并据此营造相应的知识场景与应用场景，专业知识由此被讲授。在这样的学问系统中，专业知识铺设进去了，专业知识向专业智能实训的转化展开了，提升专业智能的目的也现实化了，学生学成后用于专业开发的业绩也就随之而来。就这样的知识—实训—智能提高—专业应用四位一体的教材学问构架及学问体系而言，这是一套应广告及广告业现实发展的实际需要，实现知识智能转化的富于创新性的教材。这套教材的构架与体系，决定着旨在开发智能的案例分析，旨在进行智能实训的专业场景式、专业课题式、专业情境式训练题目的设立，以及学生的实训参与、实训参与过程设计、实训成果检验这三个方面，它们在教材中占据重要位置。这里的难点及特点并不在于案例分析及训练题目的设立形式——这类形式在其他教材中也都不不同程度地引起关注并设立，而在于把这类形式的根基设立于智能开发的基点。显然，让人知道一件事与教人做好这件事并不是一回事。出于知识的基

点与出于实训的基点，两者即便用到同一个案例与设立同样的习题，其要求、其侧重、其具体分析与展开过程也大不相同。其中的差别，与告诉人南极旅游的知识 and 亲自组织旅游团到南极旅游是完全不同的两回事一样。

这套教材中的半数以上内容在此前三年中已在辽宁广告职业学院及部分从业人员培训中不同程度地试用，并在试用中不同程度地修改与完善，收到的教学效果是令人振奋的。一些综合性大学的广告专业也已引入或正在引入这样的教学思路及这套教材此前已然成形的部分。

广告业的繁荣与发展催生着与之适应的广告学教学，卓有成效的广告学教学通过源源不断地为广告业输送开发了专业智能的人才而促进广告业的更加繁荣与发展。这个过程中，作为广告业及广告人才的答谢式馈赠，以智能实训为基点的广告学教材也在实践中如根基于沃土的苗木，饱受阳光雨露的滋养，正长成繁茂的森林。

现在，这套教材向读者们交付了，它需要在读者的批评中不断完善。以此为序。

高凯征

前 言

《三十六计》因其集历代兵书韬略之大成而被诡道行家传习久远,又因其假《易经》之阴阳嬗变,推演奇正、刚柔、主客、攻防、劳逸的相反相克、相辅相成而被谋略家拿去一用。因此,商贾巨富有的推崇三十六计的变化多端、诙诡奇譎、光怪陆离、不可捉摸;有的推崇三十六计的数中有术、术中有数、机不可设、设则不中。然而推崇也罢,钟情也罢,本意则是能够在商业竞争中独领风骚、不落人后。

然而,商业竞争说到底还是头脑的竞争,亦即企业间酝酿、构思、选择、研判、确定营销大政方针及其实施策略、技巧的全方位对阵,或者说是企业智慧谋略综合水准的较量。因之,剖陈中外商贾源自三十六计谋略所激起的云水风雷,揭示尔曹择取所需计谋之缜密、实施谋略之机巧、趋向谋略目标之诡譎,是本书要旨;展现海内外企业运筹抉择的知先、算先、胜先,实践抉择的求新、求异、求奇是本书主干;研判豪商巨贾先谋后事者昌,先事后谋者亡,验证谋略是企业竞争的灵魂、盛衰兴亡的先导,是本书个案编撰的标准,以求能够给学生以借鉴,并实现举一反三、触类旁通之效果。

本书个案皆为既成事实,其时间、地域、机遇及制约要素盖属特定,企业精选妙计做出的谋略的经过与结局已是历史。其倘有些价值的话,仅在于激活学生的发散型思维,以便从不同侧面、不同角度感悟三十六计的其道多端、变化万端,不失“对战之策也,大将之要略也”。同时本书从案例生发,一方面形成实训流程图,锻炼学生的分析、总结、概括的能力,增强实践能力;另一方面对案例进行深入而彻底的分析,使学生在分析的过程当中,真正地了解谋略生成的时间、条件以及最终达成的目的。

可以说中国市场竞争是激烈的,在这场竞争中,我们深刻地体会到了达尔文的那句金玉良言:“物竞天择,适者生存。”格林科尔在品尝了几年辉煌后轰然倒下;TCL成就霸业后却彷徨无措;奇瑞高举自主知识产权的大旗一路高歌猛进;伊利在经历了年初的市场震荡后快速发展起来。进入新的一年,历史依然在延续,大浪淘沙,到底谁主沉浮?然而经济领域的一切作为,都得合乎科学性,但仅有科学性还是不够的,必须讲究谋略。若从“商战如兵战”的意义上考察,便能看出谋略的至关重要。如此,也能看出编著本书的重要性和紧迫性。

本书从最初确定编写到最终定稿,经历的时间比较短,同时由于个人能力有限,难免出现一些纰漏,如果有碍观瞻,在此表示道歉;也欢迎大家批评指正。

本书在编著的过程中受到多位教师的大力支持,尤其是许铁吉老师给予了很多宝贵的意见,在此表示衷心的感谢。

蔡学平

目 录

第一章	胜战计
	第一节 瞒天过海/1
	第二节 围魏救赵/8
	第三节 借刀杀人/14
	第四节 以逸待劳/24
	第五节 趁火打劫/31
	第六节 声东击西/39
第二章	敌战计
	第一节 无中生有/47
	第二节 暗渡陈仓/54
	第三节 隔岸观火/60
	第四节 笑里藏刀/67
	第五节 李代桃僵/74
	第六节 顺手牵羊/82
第三章	攻战计
	第一节 打草惊蛇/90
	第二节 借尸还魂/98
	第三节 调虎离山/104
	第四节 欲擒故纵/111

	第五节 抛砖引玉/117
	第六节 擒贼擒王/123
第四章	混战计
	第一节 釜底抽薪/129
	第二节 浑水摸鱼/135
	第三节 金蝉脱壳/140
	第四节 关门捉贼/145
	第五节 远交近攻/150
	第六节 假道伐虢/156
第五章	并战计
	第一节 偷梁换柱/161
	第二节 指桑骂槐/166
	第三节 假痴不癫/172
	第四节 上屋抽梯/179
	第五节 树上开花/185
	第六节 反客为主/190
第六章	败战计
	第一节 美人计/197
	第二节 空城计/203
	第三节 反间计/209
	第四节 苦肉计/215
	第五节 连环计/221
	第六节 走为上/228

第一章 胜战计

本篇六计称之胜战计，乃古兵法所云：“未战而先胜矣。”除战前已具制胜之优势外，兵法亟须制胜妙策的运筹及实施方案之择取，亦即做出合乎实际的决策。

商贾搏击市场可谓兵无常势，惟赖审时度势，“因敌制胜”。因敌者，鉴察彼此态势之消长变化也；制胜者，抉择所含欺之、分之、假借、伺机、利用、趋势之六计应用也。毋庸讳言，斯乃高智含量之谋略，若非统领全局、以长计议之胸襟气度，焉能望其项背耶？

第一节 瞒天过海

一、实训目标

1. 通过实训，学生应熟练掌握瞒天过海的理论意义及现实意义。
2. “兵无常势，水无常形”。学生应创造性的理解运用此谋略，举一反三，触类旁通，既能瞒得“天”，又能借得“天”，在市场营销中克敌制胜。

二、案例资料

阴在阳内 蒙牛成就霸业

4岁的蒙牛与10岁的伊利站在了势均力敌的位置：同属中国奶业四强。2003年蒙牛向前三甲进军，在液态奶市场，蒙牛占有率第一，伊利第二；冰淇淋市场，伊利第一，蒙牛第二。

蒙牛与伊利，两家奶业巨头同处西北边陲镇呼和浩特，尽管蒙牛的诞生比伊利晚10多年，但蒙牛还是在短短的4年内奇迹般地长大，从进入市场时在同行业排行第1116位，到2002年以1974.31%的成长速度被业界誉为“成长冠军”，站到了可以与伊利相提并论的位置。

4岁蒙牛，是如何后来居上的？又是如何从后来居上的角色成长为中国

乳业老大的挑战者的？

蒙牛自一诞生起，蒙牛乳业的老总牛根生就非常注意借助外部力量发展壮大。

传统思维是先建工厂，后建市场；蒙牛是逆向思维：“先建市场，后建工厂”。于是，“虚拟联合”诞生了。1999年，蒙牛把区内外8个中小型乳品企业变为自己的生产车间，盘活了7.8亿元资产，经营冰淇淋、液态奶、粉状奶3个系列40多个品种的产品，使蒙牛产品很快打入全国市场，当年销售收入达到4365万元。半年时间，蒙牛在中国乳品企业销售收入排行榜中，由千名之末升至第119位。“蒙牛现象”一时成为经济界备受瞩目的一个亮点。

牛根生说，在计划经济下，企业就是生产车间的同义词，而当今做企业，可以先建市场，后建工厂。像这样，一个品牌拥有者，运用自己的品牌优势、市场优势、科技优势，将许多企业联合到自己的名下，只进行资本运营，不发生资金转移，这种联合方式就是“虚拟联合”。

2000年，蒙牛一面扩展“虚拟组织”，一面杀了个“回马枪”，创立自己的“根据地”，高起点建起了具有国际先进水平的17条冰淇淋全自动生产流水线和22条液体无菌奶生产流水线。

蒙牛有了自己的工厂后，“虚拟联合”不仅没有收缩，而且进一步延伸。目前，参与公司原料、产品运输的600多辆运货车、奶罐车、冷藏车，为公司收购原奶的500多个奶站及配套设施，近10万平方米的员工宿舍，合起来总价值达5亿多元，没有一处是蒙牛自己掏钱做的，均由社会投资完成。通过经济杠杆的调控，蒙牛整合了大量的社会资源，把传统的“企业办社会”变作“社会办企业”。

1999年，实现销售收入4365万元，居全国同行业119位。

2000年，蒙牛实现销售收入2.94亿元，是1999年的6.7倍，销售额居全国同行业排名第11位。

2001年，蒙牛实现销售收入8.5亿元，是2000年的3倍，销售额居全国同业排名第5位。2002年，蒙牛实现销售收入20亿元，销售额居全国同业排名第4位。

经济界人士说，如果不是“先建市场，后建工厂”，蒙牛产品的问世至少要晚一年；如果不用经济杠杆撬动社会资金，蒙牛的发展速度至少减慢一半；如果不引入国际资本，蒙牛的国际化至少要晚几年。

牛根生原来是伊利的主要干将，任经理之职，后来，由于种种原因离开伊利，另起炉灶，并从伊利带出了一些骨干人员，对于乳制品行业非常精通，经营这个行业，可以取得事半功倍的效果。同时他也是一个非常讲究策略的人，在蒙牛羽翼未丰的时候，他暂时收起了自己的野心。

从品牌上，甘当老二，依附于伊利，借势于伊利。蒙牛巧妙地通过“甘当内蒙的第二品牌”的品牌宣传和“中国乳都”等概念的推出，叫响了蒙牛自己的品牌。

创内蒙古乳业第二品牌的创意是这样诞生的：内蒙古乳业第一品牌是伊利，这事世人皆知。可是，内蒙古乳业第二品牌是谁？没人知道。蒙牛一出世就提出“创第二品牌”，这就等于把所有其他竞争对手都甩到了后边，一起步就“加塞”到了第二名的位置。这个创意加上蒙牛的实力，蒙牛一下子就占到了巨人的肩膀上，这光沾大了，势借巧了。

蒙牛在宣传上一开始就与伊利联系在一起，他们的第一块广告牌子上写的是“做内蒙古第二品牌”；在冰淇淋的包装上，他们打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。把蒙牛与伊利绑在了一起，既借道伊利之名，提高了蒙牛品牌，使双方利益具备了一定的共同点，又使伊利这个行业老大投鼠忌器，避免了其可能的报复性市场手段，因为此时伊利任何报复性的市场手段都可能造成一荣俱荣，一损俱损。由于牛根生与蒙牛骨干力量全是从伊利出来的，所以提起伊利董事长郑俊怀，牛根生至今仍言必称“我们领导”，显示了对伊利极大的尊重。

在牛根生看来，一个品牌并不单是一种产品问题，而是一个地域的问题，内蒙古就是一个大品牌。为扩大蒙牛品牌美誉度，蒙牛还提出了建设“中国乳都”的概念。呼和浩特的奶源在全国最优，人均牛奶拥有量也居全国第一。2001年6月，蒙牛以“我们共同的品牌——中国乳都、呼和浩特”为主题，在呼和浩特的主街道高密度投放灯箱广告。从此，“中国乳都”的概念被政府官员和媒体频繁引用，得到政府和民间的支持。

对蒙牛的举动，伊利也只能表现得极为乐观：既然你蒙牛是要做大内蒙古这块大蛋糕，我又何乐而不为呢？而牛根生从一开始就将蒙牛看成乳品市场的建设者，努力做大行业蛋糕，不是现有市场份额的掠夺者。他有一句名言：提倡全民喝奶，但你不一定喝蒙牛，只要你喝奶就行。

在产品上，老大伊利的主力产品是高端的利乐纸盒包装（利乐包），蒙牛

就生产低一个档次的利乐枕塑料包装；老大的主战场在一线大市场，蒙牛就从二、三线市场做起，俨然一个跟随者的角色。

蒙牛在积蓄自己的力量，等待着“牛气冲天”的那一天。

2001年7月10日，离揭晓2008年奥运会主办城市还差三天，蒙牛宣布，一旦北京申奥成功，蒙牛将捐款1000万，是国内第一个向奥组委而不是奥申委捐款的企业；2003年3月份伊拉克战争爆发后，蒙牛第一个在央视做字幕广告；“非典”疫情爆发后，蒙牛是国内第一个捐款捐物的企业，并以1000多万元的捐款拔得了头筹……这一系列敢为人先、敢为第一的举动，是在向世人显示蒙牛要树立中国乳业第一品牌的决心。

2003年，蒙牛已成为液态奶全球产销量第一的品牌；产品在国内许多城市已坐上领头羊位置；今天蒙牛已是伊利的强劲对手，两家企业的产品形式、价格、市场定位都有很强的趋同性，你推“四个圈”、我就来个“随便”，彼此之间早已展开了正面的竞争。

虽然伊利还小像个竖在蒙牛前面的标杆，但伊利更像是一具被牛根生解剖得明明白白的躯体，他能够在操作蒙牛的过程中游刃有余，也在于深谙伊利之短长。

有人问牛根生是不是现在想做“老大”，牛根生说：“老大是所有人都想争取的，我们现在思考的是哪个时间实现销售额一百亿美金的事。”

三、谋略阐释

【题注】

备周则意怠，常见则不疑。

阴在阳之内，不在阳之对。

太阴，太阳。

【译析】

防备至极易生松懈麻痹情绪，习以为常就不起疑心。密谋潜于公开事物之内，不与公开的事物对抗。暴露到极点的事态，最宜隐藏机密。

在市场营销中应用本计的要旨，尽在精心的构造公开场合，从容利用既成事实，不露痕迹的趋向隐蔽目标。公开场合通常易使对手常见不疑；既成事实有利隐藏竞争意图；二者兼得则不露声色地“瞒天”及乘隙潜行的“过海”之谋略。