

目 录

第一章摇伊利集团	圆
企业文化力 企业发展力	圆
伊利品牌软肋.....	苑
“伊利事件”给予品牌管理什么启示	圆
伊利“海啸”问题高层背后的沉思	圆
第二章摇娃哈哈	猿
娃哈哈实施营销文化战略	猿
非常可乐非常启示录	源
非常可乐非常警示录	源
娃哈哈：明天路在何方？.....	缘
第三章摇健力宝	远
健力宝：为品牌注入文化.....	远
健力宝新员工培训：课堂学习 垣户外体验.....	远
健力宝培训的感悟	苑
健力宝五大管理败因	苑
第四章摇英美烟草	愿
英美烟草的“人才冶炼”	愿
英美烟草：为员工提供一个事业的起点.....	愿

第一章 摇伊利集团

企业文化力,企业发展力

伊利集团企业文化建设

内蒙古伊利实业集团控股有限公司作为综合类乳制品加工资源转化型的农畜产品深加工企业,经过十几年的努力,如今已经发展成为专门从事乳品研究、开发和生产的全国大型乳业集团。

伊利集团公司主营业务持续增长,行业地位明显提高,在创建“中国乳业第一品牌”的道路上迈出了关键的一步。那么是什么使一个几年前资产仅几百多万元、员工几百人,年利税不足百万元的“手工作坊”发展成现在的大型乳业集团呢。

改革与管理并创奇迹

改革与管理是企业得以强劲运作的两个轮子,二者缺一不可,对于一个中国企业而言,改革具有时代性,其内容会随着时代的前进而有所变化,但管理却是永恒的主题。伊利集团让改革和管理两个轮子一起转,转出了改革和管理的奇迹。

谈到伊利的崛起,不能不让人想起七年前那一场悲壮的改制大戏,如果没有股份制改组把市场运作机制全面引入企业内部,伊利就没有今天。

1999年 那个有口皆碑的“春天的故事”令呼和浩特市回民奶食品厂厂长郑俊怀喜出望外。可是呼和浩特市政府确定的国家试点改制的企业中,没有当时伊利的前身回民奶食品厂。对于像郑俊怀这样的一个头脑敏锐、意志坚强的企业家来说,一个伸手可得但又可能转瞬即逝的历史机遇,他岂能轻易放过?也是他毫不犹豫地向上级提出了回民奶食品厂实行股份制改革地申请,他们要做呼市第一批第一家改制企业。但是主管部门坚决反对,市政府有关领导也不同意。理由很简单,条件不具备,其实,这简单背后也挺复杂。

山穷水尽疑无路,不到黄河心不死。郑俊怀在厂领导班子会上决心“背水一战”,如果不批准我们搞股份制,我这个厂长宁可不干!班子领导其他成员也异口同声地表示:不同意改制,咱们就集体辞职!这一出“乌纱换转制”的改革大戏,悲壮的拉开了帷幕。

精诚所至,金石为开。在回民奶食品厂举行的市长现场办公会上,当时的市长听了郑俊怀的汇报后,感慨地说:“别的企业向政府要钱,要减税,惟独你们要政策,这是多么强烈地反差呀!”随后,他代表市政府一锤定音:“我同意你们搞,这符合十四大精神!”

1999年 缘月 愿日,呼市回民奶食品厂改制为内蒙古伊利实业股份有限公司,郑俊怀当选为董事长兼总经理,从此,伊利公司步入了现代企业制度持续、健康发展的快车道。股份制改造的成功,使伊利在产权制度改革上实现了由探索所有权和经营权分离,到实行资产所有权与法人财产权分离的跨越,从而使伊利初步具备了现代企业制度的基本特征。

严密的公司治理结构,成为伊利运筹帷幄、决胜市场的指

挥中枢。作为一家以资源优势转化为经济优势的龙头企业，伊利公司在团结、尊重、效率管理理念和生产经营决策的统领下，所属企业结合自己的实际，通过租赁、承包、托管等现代企业制度所特有的运行方式，分工协作地创造着伊利地辉煌和奇迹。

伊利集团借鉴国内外先进企业地管理思想和方法，寓管理与法制之中，伴随企业的改革与发展，伊利已经形成了独具特色的企业文化，包括规范的生产与生活（即岗上和岗下）行为规范、监督考核制度和奖惩制度等。从领导到员工制度面前人人平等。严格的现场管理，使公司的生产与生活秩序井然。伊利公司通过全员军训，从点滴小事做起的严格制度建设，培育了员工适应无情市场竞争的铁的纪律和意识。上万名员工，十几个企业，在厂区内能做到禁烟、禁酒、禁胜饭，其难度可想而知。然而伊利就做到了，其秘诀无非是严字当头，一视同仁。公司领导、员工、来宾，不管你职位多高，不管来意如何，犯了伊利的规矩，你就得接受处罚。这当中，记者胜饭被罚款，领导吸烟到厂外之类的事，已成为伊利“铁面管理”的佳话美谈。

在生产岗位上，伊利对员工更是高标准严要求，员工上岗必须以保障产品质量和工作质量为第一要旨。新员工进厂，首先要进行一个月的军训，合格后方能上岗；至于车间员工说话不准摘口罩，进车间班长查指甲卫生，车间员工上班化妆等于投毒等日常“小事”，已成为员工严格的行为规范，正是这样严格的管理，上下班时间车水马龙，人来人往，却没人逾越白线。

以人为本与双管法

源

手脚管行动,头脑管思想,高明的管理者往往一人为本,把人的思想和行动规定在一个基本的准则之中,这些准则既管手脚,又管头脑这种双管法体现在伊利,就是思想工作和管理工作两篇文章连起来写。

伊利管理之严是出了名的。这种严,体现在生产管理、财务管理、劳动人事管理、营销管理、质量管理、安全管理等全过程。每道工序都有严格的操作程序,每一位操作工在上岗前都要进行军训、业务培训和思想政治工作教育,考核合格后才能上岗,上岗后必须再接受不间断的业务培训和政治学习,通过培训学习、再培训、再学习,逐步成为一名合格的员工。有人认为只要通过第一关进入伊利工作就可以万事大吉,其实不然,伊利不仅在运作方面引入了市场竞争机制,而且在人力资源方面也引入了市场竞争机制,能者上,庸者下,毫不客气,能上能下,平等竞争已成为伊利公司人力资源的一大特色。经过几年的培养锻炼,伊利集团公司已培养出了一批能征擅战,具有一定业务素质的管理人才和技术人才。

严格的管理形成了一流的作风。但管理者也发现,仅仅依靠管手脚是不够的。那是九八年夏天的一个晚上,所属企业的值班领导发现在贵国多平米的一个化验室,只有一个人值班,而整个大厅的灯都亮着。当值班领导问他你一个人值班怎么点这么多灯时,值班者双手一摊:一个开关就管这么多灯,我有什么办法。值班领导给他讲了个道理,如果这是你自己家,你会这样不管不问吗?从此这个“灯火通明”的事件就成了教育广大于员工增强主人翁意识的典型事例,这就是即要管手脚,又要管头脑。

与伊利的严格管理同样出名的时伊利的“有情领导”。

缘

以郑俊怀为首的集团领导班子,对人情的关注,对人格的尊重,对人道的支持,在企业内外是有口皆碑的。在伊利,禁止员工在婚丧嫁娶中请客送礼,但员工遇有这些事时,领导就会派去车辆和送去礼金。员工有困难时,领导带头解囊相助。液态奶事业部还设立了困难资助基金,对有特殊困难的员工给予资助。

创新是实现文化发展进步的原动力

哲学上有个著名的观点,就是量变到质变,完成了这个过程就是飞跃。伊利集团由一般企业管理到科学管理,由科学管理到管理科学,正是遵循这一哲学的观点,逐步实现其量变到质变的过程的,其中,创新是实现这一飞跃的原动力。

早在1995年缘月,伊利上上下下就掀起了学习美国学者彼得的管理名著《第五项修炼》,尝试创建学习型企业。在引入这些世界优秀管理成果的同时,伊利也没有削弱思想工作,反而加大了其力度,一方面从中国古代的管理文化中取其精华,加强领导和员工的素质修养;另一方面洋为中用地选择世界优秀地管理经验,两者结合,走出了伊利自己地文化创新之路。

实践使我们认识到,企业育化产品,首先要育化人,企业管理地目标,仍然是人而不是物。在伊利,从上到下都在讲一个“狮子和羚羊”地故事,这虽然是创造的一则寓言故事,但伊利集团却用它来鞭策和警示全体员工,要保持强烈的竞争意识,增强与企业同呼吸共命运的责任感、事业心。

在伊利,提倡将个人目标溶入企业的整体目标中,提倡个人服从整体,局部服从全局,提倡追求整体力量和最佳效益。

在伊利,提倡永不满足,不断超越自我,追求“他人不可

远

替代”想人之未想,干人之未所干。在伊利,员工追求的不仅是物质需求,还有自我价值、理想、人生自尊的实现。

伊利将建立一个“一人为本,制度为保障,团队为前提,平等信任”企业文化,在人力资源、基地建设、道路建设、技术创新等方面将进行提升,用全球的资源做中国市场,最终实现“做中国乳业第一品牌”的奋斗目标,为提高人类的健康水平作出贡献。

伊利品牌软肋

伊利创造的“大草原”概念成全了竞争对手的发展,却阻碍了自己的扩张,“大草原”概念被疯狂挤兑造成的负面效应,伤害的不是别人,而是概念的创立者伊利。

品牌的核心是概念。过去,中国牛奶业一直处于诸侯割据、各自为政的局面,没有一个一统天下的品牌,原因是产品高度的同质化造成了竞争力的分散化,牛奶行业没有一个企业创造出独特的品牌概念以使自己脱颖而出。当伊利的“大草原”概念推出后,便迅速从众多的牛奶品牌中分化出来,而成为中国牛奶业的领袖。

伊利的大草原概念之所以能把伊利推向中国乳业的顶峰,还是因为伊利抓住了中国人、尤其是中国的中部和东部人内心深处都存有的大草原情结。“蓝蓝的天空白云飘,白云下面马儿跑”,“天苍苍,野茫茫,风吹草低见牛羊”,这些歌声和诗句让大草原成了国人魂牵梦绕的地方。伊利率先抓住了中国人对草原的美好向往,推出了“青青大草原,伊利好牛奶”的品牌口号,这个口号,迅速唤醒了消费者对于大草原的

美好体验 这种体验迁移到了牛奶上 ,也迁移到了伊利品牌上 ,伊利品牌迅速在消费者心中产生了亲和力。为了把大草原的概念植入中国消费者的心灵中 ,伊利花巨资推出了一系列以大草原为主体的活动。1995年 ,伊利在首战武汉时 ,举办以“昭君回故里 ,伊利送深情”的大型免费品尝公关活动 ,当年就将市场占有率提升到 50% 以上 ,将当地企业逼至市场一隅。在进军北京、上海等市场时 ,伊利对大草原的概念进行了深化 ,推出了“心灵的天然牧场”概念。直白的大草原仅仅是间接暗示了产品的天然品质 ,于是伊利将大草原概念进一步延伸为“天天天然气正是这一系列概念的深化 ,推动了伊利品牌的发展 ,也正是伊利品牌的发展 ,拉大了伊利品牌与其他品牌的距离 ,使它快速由一个区域品牌成长为一个全国品牌。

大草原品牌概念成就了伊利的事业 ,伊利的品牌运作是成功的。但伊利的品牌推展成功 ,不能掩饰它在维护上的失败。

没有壁垒的品牌概念直接推动了藏牛的快速成长

品牌安全理论告诉我们 ,品牌资产是最容易流失的 ,一个不能成功防止品牌资产流失的品牌 ,不算是一个好品牌。品牌资产流失 ,就是品牌价值的减值 ,当品牌资产流向竞争品牌的时候 ,就是品牌竞争力削弱的时候。伊利品牌建设的一个失误 ,就是没能有效保护自己的品牌资产 ,它的品牌资产流进了蒙牛的血管里 ,它养肥了自己的最大竞争对手蒙牛。

蒙牛是伊利的原副总裁牛根生于 1999 年带了几个 ,拿着伊利给他们的利润分红 500 万元创办的。牛根生借助在伊利学得的运作经验 ,本着先建市场后建工厂、先推品牌后推

伊利创造的“大草原”概念,由于只有地理特征而没有企业特征,结果品牌概念变成了具有象征意义的影子品牌概念,“大草原”变成了一个影子品牌,结果“大草原”像唐僧肉一样变成了公共财产,失去了专有权,伊利为草原企业做了一件公益事业。蒙牛虽然靠享受这公益影子品牌壮大了,但它的品牌资产大量地注入了影子品牌,而众多的中小企业却在挤兑这种影子品牌拼命。自从伊利、蒙牛靠大草原概念成功之后,现在全国有很多的企业都引入了大草原概念,都把自己打扮成草原牛奶,有的打“大理天然牧场”、有的打“新疆天山牧场”、有的打“阿坝草原”、有的打“黄河源头草原”,如此等等,草原概念已经泛滥成灾了。当大小企业都在使用大草原概念的时候,伊利花巨资打造的大草原概念就失去了往日的市场拉动力。关键是,良莠不齐的企业都大做草原文章,不仅直接会败坏大草原的形象,也等于直接腐蚀伊利品牌的核心支柱。这些带有机会主义特征的搭车行为,除了疯狂地挤兑大草原的品牌价值外,是不会努力维护大草原概念,这种挤兑的结果,伤害最大的不是挤兑者,而是被挤兑得者——大草原概念的创立者伊利。

伊利创造的品牌概念已经成为其市场扩展的羁绊——起源于“大草原”,成功于“大草原”,也正在受制于“大草原”。

伊利已经不再是草原人的伊利,它正在变成中国的伊利,而且还想变成世界的伊利。但由于生产集中与消费分散、远距离运输与本地化销售两大矛盾的存在,伊利必须努力推进生产本地化。本地化生产,本地化奶源,伊利赖以生存与发展的“大草原”概念就失去了根基,因为伊利在全国的很多生产基地的奶源就来自当地,而不是大草原。如果这个时候伊利

还在诉求“大草原”概念,带给消费者的只会是一种欺骗感,这种欺骗感会严重伤害消费者对伊利的信任,一旦信任丧失,伊利品牌就会毁于一旦,伊利的事业也会遭到重创。

因此,伊利要走向全国,走向世界,大草原就成了一种羁绊。伊利面临着严峻的品牌再造任务。

伊利也意识到了这一点,开始尝试把大草原概念向“天然”概念深化,以“天天天然”为新的品牌诉求。“天然”概念能成功取代伊利的“大草原”概念支撑起伊利的品牌大厦吗?

“天然”是什么?“天天天然”又是什么?是奶牛的生长环境天然?还是牛奶天然?仅仅从伊利的品牌口号“天天天然”看,它应该是指伊利牛奶是天然的,意思是“天天喝的都是天然牛奶”。牛奶都是奶牛产的,怎么会天然?如果说奶牛产的就是天然奶,难道还有人工奶不成?说牛奶天然,很是站不住脚。

如果伊利说的“天然”是指奶牛的生长环境天然,那就是暗指圈养奶牛产的奶不是天然的,是质量不好的。伊利这样的诉求在提高本企业的产品价值的同时,也有贬低其他圈养奶牛所产牛奶的价值之嫌。事实上,奶牛养殖的工厂化不仅在中国,就是在西方也是主要模式,就是牧场养殖,也要添加特别饲料,以增加产奶量,纯粹靠天然牧草来养殖奶牛,其产奶量是难以满足养殖户要求的,所以,一个牛奶企业很难保证自己的奶源都是纯天然牧草养殖的奶牛产的奶,就是伊利恐怕也未必都能完全做得到,如果一旦做不到,就会为自己留下巨大品牌安全隐患。因为宣传名实不副而一旦公诸于众,就会要了企业的命。就是伊利在内蒙能做到这一点,但伊利在全国扩张,由于条件所限,很难都能保证奶的来源都来自天然

牧草奶牛 如果不能保证这一点 ,伊利的品牌也会面临信任危机。另外 ,天然概念像大草原一样 ,一旦被市场认可 ,也会被竞争对手疯狂挤兑 ,伊利莫非还要当一次活雷锋 ? 所以 ,伊利的“天然”概念与“大草原”一样 ,可以在某一阶段为伊利贡献利润 ,但不能作为长久的依靠 ,“天然”难以支撑起伊利的品牌大厦 ,由“大草原”概念向“天然”概念的理念演变 ,无法解决伊利品牌的核心价值问题 ,伊利又陷入了品牌概念的困惑之中。

囿于质量层次的品牌定位 ,给伊利的持续成长设置了羁绊

仅仅立足于质量层次的品牌定位 ,是一种弱势定位 ,只有立足于文化的品牌定位才能保证品牌的差异化 ,才能保证企业的持续成长。

伊利在质量保证体系方面所做出的努力和取得的成效是有目共睹的。伊利先后在内蒙古呼和浩特市、呼伦贝尔大草原和黑龙江杜尔伯特大草原都建立了优质奶源基地。2004年 ,伊利就实现了奶牛养殖由大群体、小规模向小群体、大规模的转化 ,走上了科学化、规范化和集约化的奶牛养殖道路 ,在全行业开创奶源基地建设的全新模式。为了配合伊利的全国扩张战略 ,先后斥资 1.6 亿 ,通过收购、兼并、资产重组和托管等方式在北京、上海、河北、陕西等地建立自己的优质牛奶生产基地 ,以缩短企业与市场的距离 ,确保消费者喝到新鲜的牛奶。伊利还在产品质量管理方面推行了四位一体的全方位食品质量认证模式 ,即 ISO9000 国际质量认证体系、规范生产制造的 HACCP 体系、确保食品安全、卫生质量有效进行危害分析和关键控制点管理的 GMP 体系 ,以及具有绿色壁垒通

行证之称的 ISO9000 环境管理体系,伊利要保证的是向市场上提供的每一滴奶都是合格的。

伊利的质量管理的确是做得可圈可点,但仅限于此是远远不够的。任何一个品牌要在市场中求得一席之地,都必须、拥有自己独特的、不可模仿的品牌诉求,以同竞争品牌相区别,但伊利的品牌质量诉求能鲜明地与竞争对手相区别吗?不能。

求同化的质量诉求使伊利品牌失去了个性

个性是品牌的生命,没有个性的品牌就等于没有了灵魂。可口可乐介入奶业的第一件事就是如何使它的奶品时尚化,以便能与可口可乐的品牌相容,并与竞争品牌相区别。

但以伊利为首的中国乳业几乎都是千篇一律地在诉求质量。伊利的主要竞争对手之一是光明乳业,它是中国乳品行业里资格最老的企业,它是伊利和蒙牛的老师。作为伊利和蒙牛主要领导人的郑俊怀和牛根生都曾在这里参观学习过。光明牛奶一直以来都将质量作为其品牌的独特诉求:“~~质~~像好牛,产~~质~~像好奶”,“做好牛,产好奶”,“三保科技产品”(保新鲜、保营养、保安全)是光明牛奶一直以来的牛奶宣传口号,质量概念已经成为光明牛奶的品牌核心。伊利的另一个竞争对手蒙牛也在质量上大做文章,它把质量界定为“天然、纯净、新鲜、健康”。中国乳业三巨头的核心诉求都是质量,高度的同质化造成了品牌个性的丧失,在市场上恐怕很难说得出伊利牛奶与蒙牛和光明有什么区别。这样问题就产生了:伊利品牌与蒙牛、光明等同类品牌竞争上的趋同性所产生的品牌重叠,使消费者对伊利品牌的介入度和心理依存度会随时间推移而降低,最直接的反映是品牌价格保护功能的

丧失,最严重的后果是价格上升时产生更大的弹性反应,购买量迅速减少,而价格下降时则产生更大的无弹性反应,购买量并不明显增加,这对伊利的快速发展是极为不利的。

品牌同质化为伊利拉大与竞争品牌的距离增加了难度

伊利、蒙牛和光明三大品牌的市场占有率已达到了全国市场的缘像,品牌集中度已经很高,三大品牌进一步品牌外发展的市场空间已然很小,于是三大品牌之间的相互竞争就将成为市场竞争的重点。由于同质化诉求,三大品牌之间很难拉开距离,因此伊利想要大步超越光明,或者是把即将超越的蒙牛远远甩在身后,将变得非常困难。伊利以质量为中心的品牌诉求,已经成为伊利的快速发展一大障碍。

满足于质量层次的品牌定位,使伊利品牌呈现出弱势特征

按照美国品牌学者卡菲勒的观点,质量保证是一种弱势品牌定位,因为保证了质量仅仅是做了你应该做的事。所以在品牌理论中,以质量为中心的建立起来的品牌,只能算是初级品牌,它只有在产品的质量竞争时代具有竞争力,随着品牌竞争由质量竞争时代向个性竞争时代的演化,品牌的竞争力也就丧失了。目前中国的牛奶业竞争,正在走出质量时代而走向个性时代,伊利的质量概念正在失去原有的竞争力,伊利不能全面提升其的品牌的文化价值,不能在消费者心目中建立独特的品牌个性,就很难保证在新一轮的竞争中艳取得长足的胜利。哉源曾认为,建立强有力的品牌个性文化特征,有利于保护和增加品牌价值。就像伊利率先打造质量概念奠定了伊利的基业一样,伊利现在面临的是如何建立具有独特个性文化价值的品牌,依靠独特的个性化品牌销喜主张,率先

超越质量时代,而进入个性新竞争时代,是摆在伊利品牌建设面前的迫切任务,也是实现伊利的“可持续制”的关键。

投入不足,伊利品牌成长后劲乏力

最该投资的地方投资不足,最不该投资的地方却投资过剩,在品牌成长的关键时机,伊利的有限资金没有用在刀刃上。

品牌管理理论认为,品牌建立的最佳时机,是产品的快速成长期,而一旦错过这一时期,要再培育品牌就非常困难。中国乳业目前正处于市场快速成长期,是企业创立品牌的最佳时机,快速扩展市场、快速培育品牌是乳业企业的当务之急。据业内专家预测,中国乳业发展的黄金时间还有三到五年,错过这几年要想再在乳业市场有所成就就会非常困难。所以,几乎所有的乳品企业、不管是老牌企业还是行业新军都在聚集资源、进行疯狂的扩张,以便为下一步的竞争赢得要多的市场机会和竞争筹码。

蒙牛正在全力聚集竞争力量,以图最后一搏

伊利的直接竞争对手蒙牛已经计划要在 2007 年,将产制提高一倍,达到 100 万吨,为了实现这一目标,蒙牛筹集了大量资金。资料显示,在 2005~2006 年间,蒙牛共融得资金 100 多亿元,其中 2006 年一次性融得资金 50 亿元,这些资金都用在了市场和产能的扩张上,蒙牛要依靠其强大的资金实力,借助强力的市场扩张,来取代伊利成为中国乳业之王。西南王新希望则斥资 10 亿元强力介入乳业市场,仅仅两年就完成了在西南地区的收购与兼并活动,现在棋子已经布到了全国,娃哈哈也筹集了 50 多亿巨资要瓜分乳业蛋糕。光明、三元、三鹿、完达山、辉山等,也不甘示弱,纷纷倾其所有,要奋

勇缘

力一搏。

伊利正削弱自己的竞争力,给竞争对手以可乘之机

蒙牛在全力跑马圈地,那么作为乳业老大的伊利在做会什么呢?

2009年10月10日,伊利举行了2009年股东大会,会上的一位股民对伊利董事长郑俊怀说:“蒙牛已经在香港上市了,憋足劲在投钱扩大产能,可伊利偏偏投国债,最需要钱的生方面你们却不投资,难道伊利真的钱多得用不完了吗?”这位股民的话点到了要害上。据《世界商业评论》刊载的伊利资料显示,伊利股份于2009年10月10日增发1.5亿股,募资15亿元。资金到位不到两个月,公司就大量买入国债,发布于2009年10月10日的澄清公告称,从2009年10月10日召开的公司四届四次董事会通过关于公司利用部分闲置资金购买国债事项的决议,期间累计投资额15亿元,共出售国债15亿元,截至2009年10月10日国债余额为15亿元,累积亏损1.5亿元。伊利称只是利用部分闲置资金购买国债。伊利真有那么多的闲置资金吗?事实是,伊利近年来负债持续攀升,财务费用快速增长,2009年底伊利股份的资产负债率为100%,较2008年底的95%有所下降,但负债率下降纯粹是由于2009年10月通过增发新股募集资金15亿元所致,扣除这一因素,负债率实际上是100%,其中,伊利股份2009年底的流动负债同比上升了100%,而2009年度的利息支出更是同比增长了100%。2009年底,伊利股份的资产负债率更是进一步上升至100%,负债总额同比上升100%,流动负债同比上升100%,长期负债更是大幅增长100%,同年的利息支出同比增长100%至1.5亿元。负债总额中,有息负债部分从1.5