

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

图书基本信息

书名：《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略》

13位ISBN编号：9787501777747

10位ISBN编号：7501777748

出版时间：2007-1

出版社：中国经济出版社

作者：陈炳岐

页数：242

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

内容概要

本书分别从品牌建设、营销策略、产品结构、品质管理、经销商管理等方面对两家巨头企业进行深入的对比分析，揭秘了这两家乳业巨头成功的奥秘。

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

书籍目录

第一章 蒙牛速度与伊利领跑 蒙牛 蒙牛速度 后来者居上 争做“世界牛” 伊利 乳业强势品牌 誓做长青企业 瞄准世界乳业第二章 品牌典范与品牌大厦 蒙牛 借伊利之“势” 塑造品牌差异 争抢“注意力” 伊利 以技术做基石 以质量做保证 以研发树形象 以推广做动力第三章 大造声势与低调借力 蒙牛 以广告助推 捐北京奥运 进央视做“标王” 与“神五”齐飞 伊利 选择公交广告 侧重电视广告 提升公益形象第四章 娱乐借势与体育营销 蒙牛 演绎“超女”秀 联盟迪士尼 携手央视 伊利 赞助奥运 策划冠军代言 开展品牌推广第五章 产品矩阵与加长产品线 蒙牛 建设产品矩阵 引入LABS 进攻奶粉市场第六章 人品塑造产品与品质真英雄第七章 经营人心与最佳企业公民第八章 以德服人与“四以”总则第九章 国际化标准与制度第一第十章 独立渠道与经销商配送化第十一章 草原牛精神与伊利风格参考文献

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

精彩短评

- 1、蒙牛飞跃的成长，高超的营销手段。厉害。不过。我对伊利的品牌忠诚度是很高的。
- 2、不好，输那么厚，说来说去就那么几句话。
- 3、12月9号买的。很着急等着看。结果今天都12号了。书还没移仓到沈阳。平时在**买本书。基本头一天下订单，第二天到。但在当当总是需要等。一等三四天。说改革，结果改革之后比以前更慢。怎么改的，怎么想的。如果还是这种配货速度。估计和**，京东没法比的。在当当买书三年多了。就是觉得慢。
- 4、好的企业应该有社会责任。
- 5、因为要写论文，所以着重的看了下中国这两家企业的发展历程。企业中大多是对蒙牛和伊利的宣传介绍。包括蒙牛如何以内蒙草原第二品牌发夹，然后如何从蒙牛开始走向世界牛的，也介绍了伊利这一传统品牌。但是令人不解的是，在这么强有效的管理下，为何会出现例如发现三聚氰胺这样的事情，还有之后的蒙牛发现黄曲霉素超标的事情，这是值得令人深思的。#论文备选#
- 6、20120820：略读，[蒙牛与伊利：中国两大乳业巨头的快速成长与营销策略].陈炳岐.扫描版.pdf
- 7、还可以，就是太久远了。
- 8、一网打尽，两大巨头 三只眼冷看

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

精彩书评

1、感受“蒙牛”成长的奥妙全球品牌网 在中国乳业圈子里，蒙牛总裁牛根生带领他的智慧团队，在人们众说不一的褒贬中，用高瞻远瞩的市场策略，构建了纵横的营销网络，开创了中国乳业高速发展的先河；在人们“疯牛”的赞誉中，用“事在人为”的哲理，创造了这个时代奇迹。快速成长的十大优势

1、机制优势：蒙牛所以能快速发展的诀窍是拥有一个先进的机制优势，蒙牛是纯粹的大型民营股份制企业，其凝聚力、战斗力、企业效率非常高。2、人才优势：不管是牛根生个人魅力吸引也好，还是企业发展前景吸引也好，蒙牛集结了一大批生产、销售、经营、管理高级人才，其中90%的骨干均来自于竞争对手-----伊利，包括三大事业部的总经理。3、研发优势：蒙牛研发能力非常强，仅冰淇淋公司就有三大研发中心。4、营销优势：蒙牛的营销管理层大多在伊利公司工作多年，熟谙乳业营销，在市场开发运作方面经验非常丰富。5、速度优势：蒙牛企业的发展速度，是员工工作效率的“缩影”，蒙牛的工作理念是“鱼不是大的吃小的，而是快的吃慢的”。在蒙牛，你必须是一个快速的工作狂，才能跟上企业的发展步伐。6、利润优势：蒙牛在对待经销商方面，推行严格的独家总经销政策，保证经销商的利润空间，从几万元起家到几百万元资产的客户比比皆是，蒙牛保护经销商的利益，同时也赢得了经销商强大的支持。7、网络优势：蒙牛对竞争对手“伊利”的营销网络非常清楚，产品一经上市，便充分利用网络资源优势，迅速打开了市场。8、政府支持优势：蒙牛选址定在了内蒙古呼和浩特市较贫困的和林格尔县，享受了一般企业难以享受的政府免税等各种政策支持优势。9、社会资源的优势：将社会资源利用起来为企业服务，是一条非常高明的办法，蒙牛庞大的运输车队的车辆，都是社会自然人自费购买后入注蒙牛，并接受蒙牛的统一管理。创业初期，蒙牛企业运作资金非常紧张，通过说服某广告公司闲置路边的广告牌，制作了大量的户外广告，节约了昂贵的广告费，几乎在一夜之间，省会呼和浩特满城形成了蒙牛“红色冲击波”，该广告公司也因蒙牛的广告而声名鹤起。10、产品差异化优势：蒙牛熟知竞争对手薄弱环节，充分利用了产品差异化优势，在液态奶领域，蒙牛率先引进保质期只有45天的“利乐枕”，直到今天，在中国的液态奶领域，蒙牛的“利乐枕”仍保持着霸主的统治领导地位。

高超的资本运作与扩张 1、虚拟联合，资本运作第一步。1998年11月23日，牛根生从伊利集团生产经营副总裁位置上“退”了下来，在租来的一间不足40平米的居民住宅里，开始了蒙牛的艰苦创业，在一无品牌，二无厂房，三无雄厚资金的情况下，通过输出人才、技术与管理优势，以租赁、托管、合作的方式，与七个工厂建立了合作关系，盘活了近7、8亿资产，通过“虚拟联合”与“借鸡下蛋”，蒙牛完成了原始积累的运作第一步。2、全员参股，资本运作第二步。1999年下半年，蒙牛开始筹划集资入股，大到几百万的社会股，小到工厂内普通清洁工的几千股，包括自购车辆加盟车队的司机也配发了股份，全员参股，蒙牛完成了资本运作第二步。3、企企合作，资本运作第三步。创业初期及中期，凭借牛根生个人魅力及蒙牛企业发展前景的昭示，供应设备的大连某工厂及利乐枕公司通过前期赊销、分期付款等多种方式，为蒙牛提供了急需的设备，通过企企合作，蒙牛完成了资本运作第三步。4、品牌输出，资本扩张第四步。高速发展期的蒙牛，通过品牌与管理输出，收购、兼并、托管了省内外30多家工厂，一方面，有效缓解了企业运作成本；另一方面，通过低成本扩张，迅速壮大了资本力量，通过品牌输出，蒙牛完成了资本扩张第四步。5、财团注资，资本运作第五步。2002年底，跨国财团摩根士丹利、鼎辉、英联通过谈判，一次性为蒙牛注资2.16亿美元，不仅为蒙牛飞速发展提供了资本动力，而且也带来了跨国公司先进的管理经验。6、集团上市，资本运作第六步。蒙牛在香港主板上市，募集的大批资金为公司的飞速与跨越发展奠定了坚实的资金保障，也实现了资本运作的最成功的境界。“严格”的企业管理与“温和”的企业文化

蒙牛的企业文化非常严格，推行的是半军事化管理，蒙牛企业管理中最突出的是其现场管理、目标责任制管理、全员质量管理三大体系管理。现场管理。蒙牛的工厂非常干净，这得益于严格的现场管理，蒙牛的现场管理均设专人负责与考核，从工厂、生产车间甚至到卫生间都非常干净卫生。进入厂区，绿草茵茵，如同走进了花园。“一屋不扫，何以扫天下”是其对员工现场卫生的严格要求。

目标责任制管理。蒙牛实行的是岗位目标责任制管理体系，责、权、利非常明晰，“只修改手段，不修改目标”，“目标倒推”-----人人头上有指标，指标层层分解，层层负责，奖罚分明（根据考核结果奖罚），员工待遇的高低完全取决于目标完成及制度执行的过程与结果。全员质量管理。蒙牛生产经营方面推行严格的“全员质量管理”制度，通过培训、制度、ISO9002流程控制，严格执行质量监控，蒙牛要求人人都要把质量意识放在第一位，并不定期召开质量大会，认清根源，防范杜绝。

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

与严格企业管理相对应是蒙牛独特的企业文化，蒙牛给自身企业文化基因工程定位为：经营人心，其核心有培训培育、理念教导、亲情关注、团队协作四大方面。

培训培育。蒙牛努力打造“学习型企业”，非常重视培训。在蒙牛，有一句人人都熟知的口头禅-----“管理是严肃的爱，培训是最大的福利”。蒙牛有严格的内训与外训计划，这种对员工的培训投资比物资奖励要大的多。通过培训培育，一方面提升了员工的工作能力，有力地增加了企业的凝聚力与战斗力。

理念教导。蒙牛对员工的教导与熏陶大多来源于理念教导。在蒙牛，无论是工厂墙壁、路边小牌、办公室、还是在《蒙牛足迹》报，理念教导语无处不在。蒙牛以“如果你有智慧，请你拿出智慧，如果你没有智慧，请你付出汗水，如果你既没有智慧又不愿付出汗水，那么请你离开本单位”作为员工的工作理念。蒙牛以“有才无德破格重用，有德无才提拔录用，有才无德限制使用，无德无才坚决不用”作为人才招聘观。蒙牛人人都知道，也是牛根生从伊利到蒙牛最喜欢的一个故事-----《狮子与羚羊的故事》。

亲情关注。蒙牛非常注重对员工的亲情关注：每个人过生日，你会收到一份生日礼品；每年中秋、春节，你会收到不同的慰问福利；蒙牛为员工入“三金”、“四险”；蒙牛对付出特殊贡献的，给予不同的物质奖励；蒙牛为丰富员工的业余生活，建有图书阅览室、各类棋室、各类球场、歌舞厅，并办有《蒙牛足迹》报，鼓励员工畅所欲言。

团队协作。蒙牛倡导团队协作，蒙牛认为，“选一个好经理不难，但要组织一个精明强干、高效率、高水平的经理集团却不容易”，蒙牛上至高层团队下到基层团队，其战斗力与凝聚力非常强。

蒙牛“严格”的企业管理与“温和”的企业文化，是企业能得以高速发展有力的后盾与保障。

杰出的品牌运作与策划 食品品牌营销的制胜策略是突破常规法则，实施差异化营销，战胜高获利消费群，不断提高目标消费群对商品的接触率，为消费者寻找新的利益点，直至建立稳定忠诚的消费群体。

负责蒙牛品牌运作的是内蒙古先行广告公司，其既是蒙牛合作伙伴又是公司股东，蒙牛企业文化核心是“一切以蒙牛公司利益与发展壮大为中心”，蒙牛为其品牌传播制定了理念识别系统(MI)、行为识别系统(BI)、视觉识别系统(VI)的CI体系。蒙牛给自身品牌定位为：品牌、管理、服务，全心缔造“百年蒙牛”。

蒙牛品牌知名度运作主要在两方面：一是通过产品差异化定位和请消费者免费品尝，从而赢得消费者的口碑宣传，以产品知名度来提升品牌知名度---因为中国消费者心中有一定律：产品质量等同于产品形象与企业形象；另外，蒙牛通过央视广告的密集投放，不断营造品牌拉力，用牛根生的话，酒香不怕巷子深，当“巷子”从内蒙古一直到海南岛时，只有中央电视台才能办到。

蒙牛品牌美誉度主要通过一系列公众性策划来传播，如“砸广告牌风波”、“与中央电视台合办2002年春节联欢晚会”、“成长谦虚道谢”、“二岁半的孩子为奥运捐款1000万”、“邀请消费者监督”、“非典期间第一个捐赠巨额牛奶”等等，这些策划非常杰出。（以上策划读者可参阅《销售与市场》杂志2003年第3期下半月刊《蒙牛小巧细作，催生成长冠军》一文）

蒙牛在品牌运作方面善于“借势造势”。创业初期，蒙牛所有包装都印有“向伊利学习，为民族工业争气”的话语，蒙牛避开正面与对手“硬碰硬”的竞争，以“谦虚的心态”向消费者展示自己对竞争对手的“尊重”与“敬佩”，确实高人一筹；蒙牛一“出马”便将自己定位为第二，以“争创内蒙乳业第二品牌”来了个巧妙定位，内蒙古众多乳业公司中都没有一个“第二”的定位，蒙牛捷足先登，人们一下知道了第一是谁，也知道了第二是谁。这就犹如体育比赛一样，在比赛上，除了第一，最令人关注的就是第二了，一个刚会跑步的选手一出场就跑了个第二名。

蒙牛品牌推广传播特别集中于娱乐营销与体育营销，“蒙牛酸酸乳与超级女生的经典娱乐营销”，“蒙牛挑战主持人大赛”等等曾引发营销界多少人赞叹；蒙牛的体育营销更是令人叫绝：神六上天，一夜间蒙牛的广告席卷全国-----无怪于人们说“蒙牛也上了天”；奥运期间蒙牛推出的“奔向北京，与爱同行”、“蒙牛城市之间”也举办的非常成功。

独特的市场策略

一、分品分销的市场运作策略。蒙牛的三大主力品系都采用分品分销的策略。冰淇淋、液态奶、奶粉公司各自运作，机构独立。分品分销，细分客户、产品、网络，一方面基于进入不同的渠道的差异化思考，另一方面是基于让专业的人去做专业的事。分品分销的好处在于，既有效杜绝了市场维护不足、深度分销不足、通路力控制不足的弊病，又弱化了市场风险，保证了做专、做精的市场目标顺利完成。也许有人认为，分品分销会导致人员成本、渠道成本等各种成本增加，但蒙牛认为，分品分销，恰恰赢得了企业整体发展上升的优势。

二、先建市场，后建工厂的竞争导向营销策略。新型市场营销趋势在经历了生产导向、销售导向顾客导向营销阶段后，已步入了竞争导向阶段。蒙牛在创业初期便确定了“先建市场，后建工厂”的“哑铃型”市场导向策略，市场导向的策略真正体现了营销力大于制造力，一切以“市场为中心”的核心市场观。蒙牛利用自身掌握的产品配方等技术优势，通过租赁、合作、托管等代加工方式，生产自己的产品，然后利用伊利与蒙牛“渊源关系”的优势，迅速营造网络优势，建立

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

市场体系效能，当市场网络初步形成后，蒙牛才完成了融资，开始建设自己的生产基地。三、多种市场竞争营销组合策略。“知己知彼，百战不殆”，“你在A处处于优势，我在B处处于劣势，而消费者乐于购买风格独特的产品”，这就是斯诺勃效应。蒙牛根据市场竞争者的四种形态（领导者、挑战者、追随者、补缺者），实施差异化营销组合策略。在液态奶领域中，蒙牛扮演了补缺者与领导者双重角色，一方面补缺竞争对手没有或薄弱的地方，大力推广与利乐公司合作的新产品——利乐枕，避免和竞争对手在利乐包领域“硬碰硬”的对抗竞争；另一方面在补缺的利乐枕领域里，蒙牛又极力将其做强做大，扮演着领导者的角色，最后荣登“利乐枕销量全球第一”之冠；在冰淇淋领域，牛根生曾带领一度打造“伊利冷食——中国冰淇淋大王”的强大精英团队，。在深知伊利产品开发的优、劣势情况下，扮演了补缺者、挑战者、追随者三大角色。一方面补缺对手差异打出新产品，如曾一度畅销的大冰砖、鸡蛋奶糕等；另一方面又扮演着领导者角色，三大研发中心的研发能力，可以达到“一天一个新品”的开发能力；同时对竞争对手畅销的产品，蒙牛又采用追随模仿并侵蚀、侵进的跟进策略；在奶粉领域，蒙牛扮演了补缺者与追随者角色，一方面补缺对手的薄弱环节，如纯奶粉等，另一方面，在追随竞争者的包装及营销特点方面，加以创新、改进、提升。四、“双赢合作”的“三型”客户策略。在中国企业中，如果能将厂家利益、经销商利益与产品价格、市场份额、销售业绩各方面与经销商紧密捆绑在一起，形成强大的市场力与营销力，有效解决窜货、砸价、渠道成员忠诚度低下、信用度恶化、网络状态混乱等市场问题，并能同心协力，建立起高度分工合作、信息共享、资源共享、利益共享的平台实不多见，娃哈哈与经销商组建的联销体、格兰仕与客户组建的销售公司，为企业与经销商的合作提供了很好的借鉴价值。但蒙牛有其更高明之处——向经销商派股，吸纳经销商成为公司股东，组建真正的利益共同体和“蒙牛型”、“忠诚型”、“双赢型”的“三型”客户。蒙牛通过经销商入股的形式，与经销商建立长期的战略联盟，形成协同竞争与双赢的利益共享机制，由此可以看出，蒙牛对渠道网络合作伙伴的核心凝聚力非常强，打造“百年老店”绝非一句空话，因此，市场上经常演绎的厂商反戈、窜货砸货、网络脆弱等现象在蒙牛几乎看不到，蒙牛通过强强联合、有情结盟、双赢发展、优势互补、劣势转化的策略，达到了对市场有序控制和持续经营的目的，提高了竞争力与战斗力。蒙牛的经销商既是客户又是股东，一方面通过代理赚取生意上正当的、合理的利润，另一方面又具有双向监督与配合的身份，享受企业分红等多重利益，每一个客户都很清楚，经营好自己的市场所获得的长期利益，更多着眼于市场长期有序的建设，共同关注“蒙牛”未来的发展前景。这就是蒙牛经典的“双赢合作，共同发展”的模式。在市场投入方面，蒙牛倡导1+1>2的市场“引导性”、“相对论”投入的策略，即市场是双方的市场，厂商之间要对市场进行共同投入、共同负责，蒙牛在与经销商交流时，谈得较多的是1+1大于2的理论。创业初期，蒙牛以给予经销商“一亩三分地”的“责任田”，来引导客户对市场的投入，并导入“谁投资，谁受益”的相对观点。蒙牛认为，经销商在获取市场收益的同时，必须进行对市场的投入，并以此作为是否给予长久经销权的考核，蒙牛引导经销商的投入着重在配送与品牌建设方面，即经销商在做好区域内市场的同时，必须加强品牌建设，并必须具备强大的配送与分销能力。优秀的渠道运营策略 确定渠道伙伴。蒙牛的渠道关系主要松散型合同式，即通过合同契约约定来进行合作；另一种是紧密型所有权式，即通过给客户派股，组成紧密性合作伙伴。渠道体制。蒙牛选择渠道模式的主要考虑点是规模成长对通路建设和辐射力要求，因此，蒙牛充分考虑渠道成本、产品特性、人员状况、市场投入、预期目标、竞品势态、储运成本、中间商实态、终端门槛等因素，一方面，因市制宜地运用A、B、C分类法则将全国划分为若干个渠道形态，制定了网络式、垂直式、直销式、平台式、辅助式等多种形态渠道的模式 渠道策略。蒙牛的渠道策略是“弱化一级，维护二级，决胜三级”。基于企业处于发展期，蒙牛曾将“弱化”变为“稳定”，后来在实际行动中仍是按“弱化一级”的策略来运作。蒙牛渠道策略还体现在遵循市场营销的三条原理，即顾客价值原理、竞争优势原理、集中优势原理，适应性地由传统营销的4P向4C的转变与运用，即产品（Product）向顾客（consumer）转变；价格（price）向价值（cost）转变；渠道（place）向便利（convenience）转变；促销（promotion）向沟通（communication）转变。渠道扩建。蒙牛渠道扩建方略是一方面建有自有专业渠道，另一方面依靠经销商进行网络开发。创业初期，主要是依靠经销商进行渠道扩建，在固守本土、精耕细作的同时，广泛拓展其他渠道。进入高速发展期，蒙牛进行了多种渠道扩建与网络维护，如液态奶进入社区、中小型便利超市、大型超市、奶站、乡镇等五大渠道，实施产品渗透，顾客渗透，并派驻专业人员协助进行网络维护，蒙牛在渠道扩建方面，非常重视深度分销与市场覆盖率，蒙牛通过多种方式协助支持经销商进行深度分销，以全面提高市场覆盖率为中心，通过强大的央视广告拉力，形成市场合力

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

，以起到推拉结合地空对应的最佳效果。渠道争夺。蒙牛在渠道争夺方面主要是实施差异化策略，包括产品差异化，传播差异化，渠道选择差异化，注重渠道的控制力，灵活、组合运用销售的十六个变数（产品——质量、品种、包装、品牌；价格——折扣、基价、付款时间、信贷条件；分销——渠道、网络、储存、运输；促销——广告宣传、人员推销、公共关系、营业推广）进行一系列整合，如APS战术营销（集中优势进行区域运作，成功后再克隆进行复制，如深圳牛奶社区推广经验的复制）、延伸营销（口碑传递宣传）、概念营销（请带我们草原来）、事件营销（砸广告牌风波）、人物营销（总裁牛根生形象宣传）等多种营销策略。渠道推广。蒙牛的渠道推广方式也比较独特，蒙牛打开市场的法宝是用最原始的“请消费者品尝”的模式，在商超、社区，通过免费品尝、优质独特的口感，赢得消费者口碑宣传与产品认知，这为“推力”；同时配以央视广告密集投放，形成强大“拉力”，进行推拉配合。蒙牛牛奶在最初上市之初，在深圳推广的成功是采用了“社区品尝买赠”的方式；蒙牛牛奶在上海推广成功是通过与“易购-365”进行电子商务合作，开展网络购物；蒙牛冰淇淋在上市之初，通过给广大中小学生免费品尝而迅速打开了市场，在华北各区域，蒙牛冰淇淋通过挤占二批库位、资金的“挤压法”和营造渠道饥饿、大力造势的“饥饿法”，适时进行渠道推广。渠道激励。蒙牛在对待经销商的激励方面，主要是传递百年大业共同发展的思路，引导经销商看好企业发展的前景，同时对经销商进行培训激励，以提高globrand.com经销商适应新市场能力，蒙牛通过增股派发，与经销商紧密捆绑、荣辱与共，指导经销商掌握赚钱方法，而不是赚钱的短期行为。渠道考核。蒙牛对渠道评估及考核方面分类较细，对经销商配送、网络、市场覆盖率能力考评最重要，笔者曾在蒙牛公司的考评方案，曾被蒙牛公司作为客户管理手册中的重要内容推广实施。渠道掌控。蒙牛掌控渠道的策略，主要是给予经销商广阔利益空间，并严格要求经销商投入一定的人力和物力，全面建设网络渠道。曹文广，快速消费品行业资深实战职业营销人；第二届中国杰出营销人“金鼎奖”“杰出销售经理奖”得主；内蒙古两大上市乳业公司伊利集团、蒙牛集团多年高级营销管理经验，专注于食品行业“完整建立销售市场终端体系，快速提升营销团队实战技能”实战营销服务。网址:www.caowenguang.cn 电子邮件：caoweng1957@sina.com

《伊利与蒙牛-中国两大乳业巨头的俊

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com