



## 梅西赢了，蒙牛“彻底不慌了”？

12月19日凌晨，2022卡塔尔世界杯随着梅西捧起大力神杯而宣告结束。赛场内，潘帕斯雄鹰与高卢雄鸡的巅峰对决汇聚了全世界的目光；赛场外，蒙牛与“老对手”伊利对世界杯流量的争夺也如火如荼。

这边蒙牛豪掷6000万美元拿下卡塔尔世界杯的官方赞助商身份，签下夺冠热门梅西和姆巴佩；另一边伊利则签约梅西所在的阿根廷队，并“广撒网”与德国队、西班牙队、葡萄牙队以及球星内马尔、本泽马、贝克汉姆、武磊签约，打造多个宣发标签。

世界杯决赛时，恰逢梅西与姆巴佩对阵，蒙牛借势营销“梅西姆巴佩蒙牛更爱谁”强势登上微博热搜，“预言帝”“蒙牛赢麻了”“彻底不慌了”成为球迷口中津津乐道的热词。

而与此同时，伊利发布的海报则回应称“不管你爱谁 伊利只爱阿根廷队”，也让一众网友为伊利的“专一”点赞。

事实上，对于蒙牛和伊利而言，在世界杯赛场上的正面交锋，不过是这对“老冤家”23年来“明争暗斗”的一个缩影。那么蒙牛、伊利在世界杯赛场外的争夺，谁能更胜一筹？

### 01 “一手培养的竞争对手”

蒙牛可谓是伊利一手培养起来的竞争对手。

1983年，24岁的牛根生进入伊利集团前身“呼和浩特回民食品厂”工作，凭借着出色的工作能力在基层一路晋升，成为公司二把手，并在10年后出任新成立的伊利集团副总裁，掌握了伊利近8成的业绩。

正所谓“功高盖主是为巨大忌”，牛根生与伊利领导郑俊怀嫌隙渐生，最终离开伊利，并在1999年另起炉灶创办了蒙牛，准备“再造一个伊利”。而蒙牛的原始创业团队中，有近300人都是牛根生在伊利的老部下，很多都是伊利各个部门的一把手。

创立不久，蒙牛就靠着45块“碰瓷”伊利的广告牌火了一把，史称“蒙牛广告牌事件”，蒙牛与伊利长达23年的争斗也就此拉开了帷幕。

当时，信奉“先建市场，再建工厂”的蒙

牛创始人牛根生集中资源建设品牌，承包呼伦贝尔整整45块路边广告牌，上面写着：向伊利学习，创内蒙古乳业第二品牌。彼时，已在A股上市3年的伊利是国内乳制品行业当之无愧的龙头企业。

即使当晚40多块广告牌全部被砸，牛根生自带的伊利前老总“光环”依然让蒙牛名声大噪，订单接到手软，并因此突破了伊利的经销渠道封锁，如愿成为内蒙古第二大乳品公司。

因此，作为该事件最大的受益方，坊间对于“到底谁砸了广告牌”并未达成一致。有人认为是伊利为了把蒙牛扼杀在摇篮中出此下策；也有人认为是蒙牛“自导自演”，目的就是为博眼球。

紧接着，“营销鬼才”牛根生又接连策划了几起营销事件，比如率先提出“内蒙古是中国乳都”，与其名称含义“内蒙古的牛”梦幻联动，既奠定了蒙牛本土代表企业的地位，还顺势打压了伊利；并通过2003年的“航天营销”“航天员专用奶”和2005年的“超女营销”“酸酸甜甜就是我”快速打响品牌，畅销全国。

在牛根生的带领下，蒙牛的销售额从1999年的4365万元飙升至2002年的21亿元，在全国乳制品企业中的排名也由第1116位上升至第4位，并在2004年登陆港交所，成为中国内地第一家在港上市的乳制品企业。

可伊利也不是吃素的，一场对战一触即发。

### 02 追赶与模仿

作为如今的乳制品企业“双寡头”，蒙牛与伊利没少在营销上掰手腕。

蒙牛赞助《超级女声》，伊利就赞助央视综艺；蒙牛成为中国航天事业官方合作伙伴，伊利就拿下多场奥运会乳制品独家赞助商身份。

而且随着时间的推移和二者“双寡头”地位的确立，蒙牛与伊利的营销开启了“双宿双飞”模式。

比如爆款综艺的冠名对垒，伊利「安慕希」赞助《奔跑吧兄弟》，蒙牛「特仑苏」就赞助《向往的生活》；蒙牛「真果粒」和「纯甄」赞助《青春有你》和《创造营》，伊利「金典」就赞助《我是歌手》和《乘风破浪3》。

在双方互不相让的营销攻势下，伊利和蒙牛几乎成为了乳制品市场的代名词，占据了线上线下零售商的大部分货架空间。

不过，除了营销手段的雷同，蒙牛和伊利的产品也十分相似，甚至经常让人迷惑今早喝的牛奶到底是蒙牛，还是伊利？

事实上，自2005年蒙牛模仿伊利「优酸乳」推出针锋相对的「酸酸乳」之后，伊利对蒙牛的新产品开始了像素级模仿。

比如伊利2006年推出「金典」对标蒙牛「特仑苏」；2008年推出「谷粒多」对标蒙牛「真果粒」；2012年推出「畅轻」对标蒙牛「冠益乳」；2014年推出的「安慕希」对标蒙牛「纯甄」。

甄」。

在营销手段和产品创新上领跑行业的蒙牛，终于在成立的第8年实现了对伊利的全面赶超，当年营收和净利润都超越伊利，实现营收213.18亿元，成为国内第一家营收过200亿元的乳企，坐上“中国乳制品行业一哥”的宝座。

值得注意的是，即使蒙牛与伊利在营销及产品上十分雷同，但在具体的发展战略上，二者大相径庭。

首先是奶源的布局上，伊利采取多元化布局，自己建厂和加强与上游产业链深度合作的方式；蒙牛则延续“先做市场、后建工厂”的模式，以快为主，重点采取并购的方式，比如蒙牛要约收购掌握优质奶源的现代牧业，这与当时乳制品赛道同质化严重，蒙牛突围心切有关。

其次在下游渠道的布局上，伊利采用现代渠道管理体系，销售人员协助经销商开拓市场维护终端，采取扁平化、精细化管理；蒙牛则实行大商制策略，规模逐渐增大之后，培育了一批实力雄厚的经销商，这就造成蒙牛需要更多的钱去推动渠道营销，销售费用比增速远超伊利。

整体而言，伊利的发展策略侧重于精细化管理，通过公司现有资产、业务实现业绩的“内生增长”；而蒙牛则更为依赖并购来快速带动业绩，管理上较为粗放。

“和平年代”两种模式尚未显现太大差距，而三聚氰胺事件“爆雷”后，蒙牛逐渐被伊利反超，且两者的差距越拉越大。

### 03 牛根生隐退，蒙牛失速

2008年轰动全国的三鹿奶粉三聚氰胺事件，造成了整个乳制品行业的震动，也带来了全社会对国产乳制品的信任危机。

蒙牛与伊利作为头部乳企也不可避免受到了波及，但蒙牛先前确立的“先做市场、后建工厂”的策略，导致蒙牛对上游原奶市场布局欠缺，消费者的质疑和外资乳企对国内市场的瓜分让蒙牛当年亏损9.5亿元，甚至面临被外资机构收购的危机。

举步维艰的牛根生写下万字长信“中国乳业的罪罚自救”，直言蒙牛已经到了生死存亡之际，并向柳传志、俞敏洪及马云等人求助。2009年7月，中粮集团与厚朴投资共同组建一家新的公司（中粮集团持股70%）入主蒙牛，成为蒙牛第一大股东。

当年8月，随着危机渐散，牛根生辞去蒙牛董事长职务，由中粮集团总裁接任。直至2021年11月辞任公司非执行董事和战略及发展委员会成员，牛根生与蒙牛彻底告别。

牛根生曾提出过一个飞船定律，“蒙牛不是在高速中成长，就是在高速中毁灭。如果达不到环绕速度，那么只能掉下来。”

然而随着牛根生的隐退，蒙牛逐渐失去了“环绕速度”，不但在产品方面接连错失机会，让“爆款制造机”伊利后来者居上，并在2015年业绩反超蒙牛，就连强过伊利的营销领域，蒙牛也连连失分、翻车不断。

比如在流量明星的代言上，2020年以来的肖战“227事件”、罗志祥私生活丑闻事件和李易峰“嫖娼”被拘事件都让蒙牛的品牌形象和产品销售受到打击；2021年作为《青春有你3》赞助商而出现的“倒奶事件”，更是让央视新闻痛批“顶风作案”，最终致使蒙牛股价下行，市值缩水近百亿元。

此外，中粮系入主蒙牛后，蒙牛核心管理层不稳，几次换帅、更替董事长，以及在以品类为核心的事业部制和基于产业链环节的职能事业部制之间的反复横跳，都严重影响了组织效率和业绩稳定性。

在企业发展战略上，职业经理人卢敏放2016年上任后，也依然延续了牛根生和中粮系习惯的外延并购。比如增持现代牧业、收购圣牧高科股权以控住奶源；斥资71.11亿元收购澳洲乳企贝拉米，与雅士利形成奶粉组合；收购牛根生创办的东南亚冰淇淋品牌艾雪以加速拓展海外市场；斥资41亿元不断增持奶酪龙头妙可蓝多。

可频繁的大肆收购并不一定能带来利润的上涨，反而因业务“消化不良”拖累整体业绩。比如雅士利在2013年被收购后业绩断崖式下跌，并在2016年亏损3.2亿元，一度成为蒙牛的“拖油瓶”。

而且随着2019年蒙牛的奶粉业务“支柱”君乐宝的“单飞”，蒙牛的“2个千亿计划”——到2020年公司销售和市值双双突破千亿元——随之“流产”。

事实上，在蒙牛与伊利的液态奶产品营收占比高、且营收差距不大的情况下，奶粉业务本是蒙牛能否实现业绩反超的一大关键。可没成想旗下雅士利和贝拉米均表现不佳，2021年蒙牛奶粉业务49亿元的营收远低于伊利同期的162亿元，占总营收比重也仅为5.6%。

蒙牛寄予厚望的奶酪业务随着参赛选手的增多，市场竞争也渐趋白热化，“老对手”伊利甚至直言“其目标是成为奶酪第一品牌”，今年上半年，伊利奶酪业务的市场份额同比提高4%，今年前三季度奶酪业务收入同比增长30%。

在伊利和资本的强势入围下，蒙牛“抢跑”奶酪的先发优势能够维持多久还是个未知数，更何况妙可蓝多的奶酪业务业绩增速明显放缓。今年前三季度，妙可蓝多的奶酪营收29.59亿元，同比增长29.66%，而2021年前三季度该业务增速为69.91%。

“双千亿”计划失约之后，卢敏放又在2020年蒙牛业绩会上喊出了“5年再创一个新蒙牛”的目标，简单理解就是争取5年内蒙牛的销售收入和利润翻番，市值翻番，同时实现蒙牛的数智化转型。

可与此同时，2019-2021年蒙牛研发投入8.69亿元，同时段的广告及宣传费用是225.11亿元，研发投入甚至不及宣传费用的零头。也许，相比起规模上的再造一个新蒙牛，蒙牛更要思考的，是能否在产品、渠道、研发等核心实力上，破茧重生。

**华府冷暖空调**  
 专业快速，服务DC/VA/MD  
 电话：240-421-7363  
 9-153  
 冷暖气机 热水炉  
 中央空调 风管  
 消毒杀菌灯 车库门  
 维修 安装 保养  
 代理：Carrier Payne Goodman  
 冷暖气新机：  
 零件10年保证 / 1年人工保证

**方氏冷暖**  
 Carrier Trane 9-152  
 240-651-9115  
 空调维修  
 冷气暖气  
 维修安装  
 专业中央空调  
 质量保证  
 价格合理

**高氏冷暖**  
 Heating Cooling  
 住家商业 安装维修  
 住家空调 抽风马达  
 商业空调 风管改装  
 水电改装 热水炉  
 机器10年 1年人工 价格合理 品质保证  
 代理多种名牌空调设备  
 Carrier, Bryant, Payne, Goodman  
 电话：(240)636-8420

**安居冷暖空调公司**  
 Infinity Air LLC 9-147  
 代理多种名牌空调设备  
 Carrier, Bryant, Payne, Goodman  
 专业技术执照  
 HVAC Master & Contractor License  
 电话：571-334-9893  
 Licensed, Insured

**冷暖考版**  
 冷暖考版  
 电话：571-334-9893