

案例12：伊利的战略营销 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B1\\_E2\\_80\\_94\\_c49\\_83393.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B1_E2_80_94_c49_83393.htm) 纵观古今，市场如战场；历览中外，商战若兵战。在市场经济的激烈竞争中，有识时务者“金风未动蝉先觉”，捷足先登；有深谋远虑者“将军盘弓故不发”，等待时机，后发制人。有作坊冰棍贩卖者经营有方，艰辛奋斗终成大业；有百万富翁者一着不慎，满盘皆输，多年业绩顷刻瓦解。胜败乃因素众多，但战略营销的正确与否是决定性因素。意识能量是财富的种子，财富就是意识能量的果实。内蒙古伊利集团十几年前还是利税仅4.7万元的街道小厂。而今伊利集团已发展成为资产总额20多亿元，员工达一万余人的大型乳品生产企业。连续六年雪糕冰淇淋产销量全国第一。地处经济较为落后，信息较为闭塞的内蒙古地区，面对国内外诸多强势同行品牌在市场上的拼斗厮杀，伊利集团硬是越战越勇。最近讶腓 泄笠?00强，并被评为中国驰名商标。全国首家奶业上市公司（1996年上市），总资产近20多亿元，在职员工一万多人，拥有近百条生产线，设备系世界一流。三大类产品液态奶、冰淇淋、奶粉，其中：液态奶、冰淇淋产量均为全国第一，奶粉产量全国第三。2002年销售收入40多亿元，2004年销售收入80多亿，已成为名副其实的乳业龙头。伊利也被外界称为“北方的狼”。内蒙古伊利集团通过集中化战略，提升核心竞争能力。通过品牌经营，资本运作，科技创新，资源整合以及先进的管理理念成功地将自己的资源优势转化为经济优势，在中国乳业中开创了一个全新的“伊利概念”，但伊利还有更长更远的目

标，那就是让“中国伊利”进入国际市场去锻造。赢得竞争优势，夺取领先地位，获得更大效益，已成为伊利战略营销的新景观。其发展历程可概括为伊利战略营销策划“五步曲”：第一步：市场渗透法。十几年前当“海拉尔”雪糕走俏东北市场，而当时的伊利还是一个刚刚起步的小型企业。主要生产一些具有民族的特色乳制品。为发展壮大自己的实力，当时他们根据有关规定及时从海拉尔乳品厂有偿引进吸收、优化配方，很快推出了“海拉尔伊利”雪糕，并迅速占领了呼市市场。并在主要街道墙上写着朴实无华的广告：“伊利就是伊利，什么也无法代替”，逐步提高产品和企业的知名度，后来随着市场营销范围的逐渐扩大，雪糕包装纸上面“海拉尔”字样越来越小，而“伊利”两字越来越大，而且是红色的，后来逐渐将其取而代之。一支支雪糕就像一滴滴甘露，滋润着每个消费者的心田，又像毛毛细雨逐步渗透，润物无声。产品很快覆盖了自治区首府呼和浩特市和周边市场。第二步：留有缺口法。西蒙曾经说过“管理的核心在经营，经营的核心在决策，决策的核心在创新”，创新就是创业，创新是企业的生命之源。1991年、1992年奶粉市场疲软。伊利人从蒙古族素有爱吃炒米、喝奶茶的饮食文化习惯中受到启发，率先开发出独具特色的“伊利”牌奶茶粉，出乎意料的产品投放市场十分火爆，成了紧俏商品。在这种情况下，伊利人没有如人们所想的那样开足马力生产，尽量满足需求。有人不解：“发财机会到了，何不敞开生产？”伊利人却采用逆向思维营销策划“绝对不能，如果吃够了、喝腻了又就像奶粉一样谁还买？”这种“缺口型”营销战略的实施，使伊利奶茶粉畅销不衰，牢固占领了内蒙、西北、东北

及南方部分省市的市场，而且产品价格处于坚挺上扬状态。

第三步：让利领先法。为了实现“过黄河、跨长江销遍全中国”战略营销方案，为使伊利系列产品尽快占领南方市场，走向全国各地，在各地一些有代表性的中心城市，占领营销制高点，采用了让利于民，占领市场的营销策略。1994年秋，伊利公司以草原文化为底蕴，以昭君文化为特色，以“昭君回故里，伊利送深情”为主题，将经济与文化融为一体，向武汉市中小學生及部分市民赠送了100万支伊利雪糕。不吃不知道，一吃忘不掉，一传十，十传百，百传万，使产品迅速占领了武汉及中南市场，实现了过黄河、跨长江的战略营销方案，并且为企业文化写下了精彩的一笔。

第四步：避实击虚法。自古兵空无人不晓，水趋下则顺，兵击虚则利。1995年以后伊利的目标市场是北京，对于全国众多的乳品生产厂家来说，北京市场是商家争雄之地，当时面对北京市场几家实力雄厚的合资企业，无法抗衡，伊利人深感正面营销竞争的困难。然而为了使伊利系列冷冻食品尽快打入北京市场，他们经过调查和精心的策划。决定采取避实击虚的战略营销方案，侧翼进攻，迂回包围。针对合资企业产品价位高、档次高、消费层有限的问题，避开消费水平高的闹市区，在三环路以外有意识地发展销售网点，产品定位以中低档的产品为主。“茅台酒的品位，二锅头的价格”，经过不懈的努力使伊利的产品以“星星之火，燃起燎原”之势，从三环以外的地区逐步打入了二环、一环、销遍了北京城，走“农村包围城市”的道路，取得了战略营销又一伟大胜利。

第五步，核能扩散法。核心能力是企业宝贵的战略资源，是通向未来市场的大门。伊利的企业核心能力犹如一个“核能源

”，通过其扩散作用，将能量不断扩展到最终产品上，从而为消费者层出不穷，源源不断地提供新产品。伊利集团经过周密策划，卧薪尝胆三年，瞄准世界水平，投资5亿多元，启动了核心企业的技术改造工程。他们引进了代表世界科技水平的丹麦海耶公司的冰淇淋生产线，德国GEA集团无菌奶加工设备和瑞典利乐公司超高温无菌奶包装线，建立了符合国际标准的产品质量控制体系和新产品研发中心等。截止2000年10月，这些技改项目的竣工投产，使伊利集团才从根本上完成从劳动密集型向科技效益型的转变。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)