

创新企业文化

INNOVATING CORPORATE CULTURE

王胜利 著

天津人民出版社

创新企业文化

王胜利 著

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新企业文化/王胜利著. ——天津: 天津人民出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 201 - 06479 - 6

I. ①创… II. ①王… III. ①企业文化—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060510 号

天津人民出版社出版、发行

出版人: 刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022) 23332469

网址: <http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子信箱: tjrmcbs@126.com

天津市众邦制版印刷服务有限公司

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张

字数: 200 千字

定 价: 29.00 元

前 言

在经济一体化已成为趋势的形势下，在与国际跨国公司同台竞争中，我国企业有无我们自身的文化优势？回答是肯定的。那么，我国企业的文化优势是什么？怎样建设和发扬文化优势？

20 世纪 80 年代初期，企业文化理论传入我国，为我国企业输入了“文化管理”的理念，从而为企业管理注入了活力，开阔了人们的视野。人们看到，日本企业是靠自身的文化优势赢得世界市场的，经过战后 30 年的努力，一跃成为世界第二经济大国。自 20 世纪 80 年代以后，我国企业便开始了更为自觉地建设企业文化的探索。

经过多年的研究和实践，企业文化的理念更广泛地深入到我国企业中，企业文化建设也取得了较大的进展。但是，在一些企业，也还存在企业文化说起来重要，做起来顾不上的状况；还存在对企业文化认识不够深入，企业文化建设不知如何着手等问题，致使企业文化的作用和优势难以发挥出来。

为了提高对企业文化从感性到理性的认识，本书抓住三鹿集团破产这一典型事件，从剖析三鹿集团破产的文化原因入手，介绍和论述了企业文化的基本理论和实践，以及企业文化应如何建设、创新。希望通过这样的介绍和论述能对读者有所启迪和帮助。

目 录

前言	I
第一章 从三鹿奶粉事件说起	(1)
第二章 认识企业文化	(16)
企业文化是企业的生存之道	(16)
企业文化的本质是人与人之间的关系	(24)
第三章 企业文化的重要作用	(27)
企业组织建设与企业文化	(29)
文化为有效的领导提供基础	(32)
确定正确的经营价值观, 保证市场竞争优势	(33)
整合企业内部力量, 充分挖掘人力资源	(40)
第四章 企业文化的形成与发展	(44)
企业文化在继承和创新中发展	(44)
企业文化随着企业的成功而形成和强化	(47)
企业文化建设与“以人为本”	(48)
第五章 对经营价值观的探索	(50)
经营价值观的几种形式和内涵	(50)
经营价值观的核心内容——“顾客导向”	(60)
“顾客导向”文化的塑造	(67)
对企业的不同认识深刻影响着经营价值观	(75)
第六章 对整合企业内部力量的探索	(87)
企业对内部力量的整合	(87)
日美企业对整合内部力量的探索	(94)

创建学习型组织	(110)
对人性的不同认识影响对企业内部力量的整合	(115)
第七章 企业文化的创新	(130)
企业文化的改进式创新	(132)
企业文化的变革式创新	(136)
第八章 在继承优秀传统文化中创新	(145)
企业文化主要来源于社会传统文化	(145)
日本企业对传统文化的继承创新	(148)
我国企业对优秀传统文化的继承创新	(159)
思想政治工作为企业文化建设提供方向和动力	(166)
注意克服传统文化中消极因素的影响	(169)
第九章 在学习借鉴外界先进文化中创新	(171)
学习借鉴外界先进文化对于企业文化创新的作用	(171)
对外界学习创新应注意的问题	(173)
第十章 如何推进企业文化创新	(183)
建立创新思维	(183)
做好教育引导工作, 营造创新氛围	(187)
建立创新制度	(189)
创造新的载体	(194)
分析市场发展趋势, 做好预测	(194)
深刻了解自身文化	(196)
第十一章 企业文化与领导	(198)
用文化管理企业是现代管理的重要特征	(198)
领导者在企业文化建设中的作用和角色	(202)
参考书目	(210)
后记	(212)

第一章 从三鹿奶粉事件说起

随着 2009 年 2 月 12 日石家庄市中级人民法院宣判三鹿集团破产，“三鹿”这一具有驰名品牌的我国大型乳业企业寿终正寝。

三鹿集团是一个历史上具有辉煌业绩的企业。三鹿集团的前身“幸福乳业生产合作社”成立于 1956 年 2 月，经过几代人的不懈奋斗，形成了价值近 150 亿的品牌企业。特别是在我国改革开放以后，它对发展我国乳品业起到了带头作用，在同行业创造了多项奇迹和“五个率先”：1983 年，率先研制、生产母乳化奶粉（婴儿配方奶粉）；1986 年，率先创造并推广“奶牛下乡、牛奶进城”城乡联合模式；1993 年，率先实施品牌运营及集团化战略运作；1995 年，率先在中央电视台一频道黄金时段播放广告；1996 年，率先在同行业导入 CI 系统。

三鹿奶粉产销量连续 14 年实现全国第一，酸牛奶进入全国第二名，液体奶进入全国前四名。三鹿奶粉、液态奶被确定为国家免检产品，并双双荣获“中国名牌产品”荣誉称号。2005 年 8 月，“三鹿”品牌被世界品牌实验室评为中国 500 个最具价值品牌之一。2006 年位居国际知名杂志《福布斯》评选的“中国顶尖企业百强”乳品行业第一位。2007 年被商务部评为最具市场竞争力品牌，“三鹿”商标被认定为“中国驰名商标”，产品畅销全国 31 个省、市、自治区。

三鹿集团董事长田文华也曾荣获过全国劳动模范、全国“三八”红旗手、全国质量管理先进工作者、首届中国创业企业家、全国优秀女企

业家等多项荣誉称号，在她的领导下，曾使三鹿集团发展到历史的顶峰。

从三鹿集团取得的业绩和获得的荣誉看，它的确是我国优秀企业的代表，正在依靠自身的实力向国际市场冲击。然而，市场是无情的。从2007年12月开始有消费者投诉三鹿奶粉有质量问题起，到最后的停产和破产大约一年左右的时间，如此“优秀”的企业就迅速坍塌下来。集团最高领导人也由一个“优秀分子”变为人民的罪人，将要在监狱里度过余生。

为什么一个如此优秀的企业会出现这种结局？对此，人们从各个角度探讨三鹿出现毒奶粉事件和促使企业垮台的根本原因，以总结经验教训，警示我国企业今后不再出现类似的情况。有的认为，出现三鹿奶粉事件是社会监管部门没尽到责任，社会法制也不健全；有的认为，三鹿奶粉事件反映三鹿集团危机公关能力不强，等等。这些问题的存在也确实导致三鹿集团垮台的原因，然而，它们都不是毒奶粉事件发生、发展并导致企业垮台的企业内部原因和深层原因，不足以警示企业避免危机事件发生和企业的衰败。

那么，导致三鹿集团垮台的内部和深层原因是什么？从表面上看，三鹿奶粉事件和三鹿集团破产是由于企业的危机公关能力不强造成的，但从事件发展过程看，不难看出三鹿奶粉事件发生、发展的直接原因是源于企业领导层的几次错误决策，而这些错误的决策是由价值观支配的，反映了企业不正确的价值观。由于不正确的价值观支配，使企业不能正确对待企业利益和消费者利益的关系，一再延误了挽救企业的有利时机。价值观深刻反映一个企业的文化，因此，说到底，三鹿奶粉事件和三鹿集团破产的深层原因是三鹿企业文化出现了问题。

三鹿集团不是也声称“为消费者提供高质量奶粉”、“对消费者负责”吗？没错。但是，企业是怎样的文化主要不在于人们怎样说，关键在于人们是怎样做的，在于人们行为背后起支配作用的价值观是什么。隐藏在人们行为背后的价值观在平时不轻易表现出来，特别是当企业面

对两种价值观必须做出选择时，隐藏在人们行为背后的价值观才真实的显露出来，这些对人们行为起支配作用的、人们真正信奉的价值观才深刻地反映着企业文化。

企业文化是企业在长期实践中形成的。三鹿企业在自身发展中，既创造了优秀的文化，并在其指导下为社会和消费者作出了贡献，同时，也滋生了一些不良文化。由于这些不良文化的存在，埋下了企业衰败的祸根，驱使人们作出错误决策和行为。特别是当市场变化，不良文化放大，企业垮台是难以避免的，这正应验了人们常说的那句话“出事是早晚的事”。

三鹿企业文化存在哪些问题？下面我们作具体分析：

一、“以市场为导向”理念的缺失

市场导向是相对于技术导向、利润导向、市场份额导向、计划导向、政府导向等而言，它主要是指以市场、顾客的需求为企业生产经营的导向，而不是从企业自身的技术、利润大小、市场份额大小、政府计划出发，考虑企业生产经营活动的经营价值观。经营价值观是企业经过一定时期的探索、学习形成的，每个企业在生存和发展中，都会形成自身的基本经营价值观，它是企业文化的组成部分。

在计划经济时期，企业形成了以计划为导向和以政府为导向的价值观和文化，在市场经济条件下，理所当然应建设以市场为导向的价值观和文化。

自从计划经济转轨到市场经济以后，我国企业经过市场经济的磨练，“以市场为导向”的理念逐步增强。通过亲身的实践，提出了许多“以市场为导向”的价值观念，诸如，“让顾客满意”、“为顾客提供最好的服务”、“顾客总是对的”等等。更多的企业自觉认识到，离开市场和顾客的需求，企业的技术再高超，也难以得到市场和顾客的青睐；不以市场和顾客需求为导向，市场份额也难以扩大；政府的威力再大，离开市场和顾客的需求，企业也难以发展。总体上讲，确立市场经济体制以来，我国企业的市场导向意识有较大增强。

但是，由于我国企业在市场经济条件下运行的时间不长，残存的计划经济观念的影响，法制不健全等多方面原因，一些企业对“以市场为导向”理念的理解还不深刻，行动上还不够自觉。有的企业虽然口头上也高喊“以市场为导向”的口号，但由于不能深刻理解“以市场为导向”与企业发展的辩证关系，特别是在市场发生变化的情况下，在眼前利益的驱动下，仍自觉不自觉地采用与“以市场为导向”相悖的经营价值观。这反映了我国企业不成熟的一面，也反映了我国企业与世界知名跨国公司的差距。

三鹿企业在历史上也曾提出“以市场为导向”的理念，鲜明地提出不仅要追求经济效益，也要追求社会效益，为消费者提供满意的产品。在“以市场为导向”理念的指导下，三鹿企业在满足消费者需要方面做了许多创新。为满足不同年龄以及特殊人群的营养保健需要，曾通过技术创新，形成了三鹿产品风味独特、营养合理的九大系列 245 个品种的产品，与此同时，企业也得到了很大发展。但是，随着企业的发展、扩大，在市场奶源供求矛盾增大、企业扩张和保证奶品质量发生冲突、企业眼前利益和消费者利益发生冲突的情况下，他们是否还自觉坚持“以市场为导向”的经营理念呢？从毒奶粉事件发生、发展的过程看，他们并没有自觉坚持“以市场为导向”的经营价值观，没有将消费者利益放在首位。

经法院调查证实，从 2007 年 12 月份开始，三鹿集团就陆续收到消费者投诉，反映部分婴儿使用其所生产的婴幼儿系列奶粉后，出现尿液中有红色沉淀物等症状。2008 年 3 月份南京儿童医院发现 10 例婴幼儿泌尿结石，他们都喝了三鹿奶粉。5 月 1 日，一个五个多月大的甘肃籍婴儿因喝“有毒奶粉”在甘肃省兰州大学第一医院闭上了双眼。6 月 28 日，兰州市解放军第一医院收治了第一例结石儿童，7 月中旬扩大到 14 例。相关媒体多次报道、揭露有毒奶粉问题。从法庭调查得知，三鹿集团直接接到的消费者投诉自 2007 年 12 月 7 日至 2008 年 8 月总共有 1327 起。

面对消费者的投诉和看到儿童身体受到伤害，三鹿集团在很长时间内并没有采取具有实质意义的措施，而只是用“三鹿奶粉没有问题”的话来搪塞消费者，或是通过对反映强烈消费者的安抚来堵住他们的嘴。据有关媒体透露，在2008年3月份，有一个消费者由于使用三鹿奶粉，使小孩的健康受到影响，于是在网上披露了使用三鹿奶粉后的情况。三鹿集团为了不给集团带来坏的影响，便找到这个人，以答应给他好处为条件，不让他再散布对三鹿不利的言论。当有更多的消费者对三鹿产品投诉，散布对企业不利的言论，企业无法对消费者一个个进行安抚时，他们便采取用钱收买某家媒体，将不利于三鹿的消息封杀的办法。

当三鹿集团客户服务部于5月17日书面向集团领导班子通报消费者对产品的投诉后，5月20日三鹿集团成立了技术攻关小组。经过技术攻关小组的排查，于7月中旬，确认其所生产的婴幼儿系列奶粉中的“非乳蛋白液态氮”含量是国内外同类产品的1.5倍至6倍，怀疑奶粉中含有三聚氰胺。这时，他们仍没有采取对消费者负责的措施，只是做出了封锁消息、封锁媒体的决定。

当8月1日三鹿产品经过专门部门河北省出入境检验检疫局检验技术中心检测，反馈的结果是16批次的奶粉中，15批次的奶粉含有三聚氰胺后，他们还是没有做出立即召回产品和停止生产的决定。只是采取以返货形式换回市场上含有三聚氰胺的三鹿婴幼儿奶粉。在明知自己的产品含有三聚氰胺的情况下，仍然不顾消费者的安危，在8月3日，继续收购含有三聚氰胺的奶源；8月13日还决定将含有10毫克以下的奶品向市场销售，由于市场需求量大，这一标准实际上被放大到15毫克。

显而易见，三鹿集团在处理奶粉事件时所持有的价值观已经和他们曾宣扬的“以市场为导向”的价值观相差甚远。

再来看看美国强生公司在产品面临市场质疑和危机时是怎样处理自身利益和消费者利益之间关系的。美国强生公司是一家生产和销售多种类药品、健康用品的跨国公司。强生公司生产的一种止痛药——泰诺胶

囊在市场上占有很大份额，到 1982 年，泰诺胶囊已占据了止痛药店面交易市场额的 35.3%，占强生公司总销售额的 7%，占公司利润的 17%。

1982 年 9 月 29 日至 10 月 1 日间，在美国芝加哥有 7 人死亡、200 多人受到伤害。据初步检验，这些中毒的人员都和服用了泰诺胶囊有关，是泰诺胶囊掺进了氰化物。得到消息后，公司立即组织人员收集有关受害者、死因、有毒胶囊的批号、生产日期以及销售途径等，检验了大约 800 万瓶药品，但是，仅发现 75 粒含有氰化物。这些含有氰化物的泰诺胶囊分别由坐落在宾西法尼亚州和德克萨斯州的工厂生产，据初步检查，这两个工厂均没有被氰化物污染的条件。据此，公司管理者初步认定有可能是别有用心的人向泰诺胶囊里掺入了氰化物。

在还来不及查明原因和获得掺入氰化物证据的情况下，为了遏制事态进一步恶化，防止消费者继续受到伤害，公司管理层决定召回市场上所有的泰诺胶囊。在作这一决策的过程中，遭到了各种不同声音的反对，但最终公司还是坚持收回药品。同时，劝告人们在事情没有弄清前不要购买泰诺胶囊。公司从全国的药店和超市收回泰诺药品共计 3100 万瓶，总值逾 1 亿美元。公司还承诺以新生产的泰诺药片换回泰诺胶囊，并通过发给医生、医院、商家共计 50 万份电报和对媒体的声明及时传达了这些信息。

由于这些举措，没有使事态恶化，没有使消费者遭受更大的伤害。

在处理泰诺胶囊危机中，公司始终有一个明确的指导思想，就是以消费者的利益为第一选择，不惜牺牲企业的利益，也要保证消费者的利益和安全。坚持对消费者负责的理念，是他们长期重视价值观和企业文化建设的结果。早在 1943 年，强生公司就制定了“强生信条”，在信条中明确指明：“我们首先必须对医生、护士、病人、母亲，以及所有使用我们产品的消费者负责。”正是强生的这一价值观和常年忠实地执行，使他们在这次泰诺胶囊危机中果断地采取了正确的措施。

由于强生公司首先坚持以消费者利益为先的价值观和行动，他们召

回泰诺胶囊的措施并没有给企业带来更大伤害，相反，由于他们对消费者的诚意和周密的工作，他们的举动赢得了消费者的信任。消费者通过这一事件，看到了强生公司在危机面前是为消费者考虑的，而不是不顾消费者的利益，只为企业考虑。进而，消费者认为，强生公司是一家可以信赖的公司。

三鹿集团自接到消费者的投诉，在较长时间里，一直没有拿出有效解决危机的举措。那么，他们期望怎样解决危机呢？从企业管理者的行为分析，他们将解决企业危机的希望更多寄托在政府身上和各种公关手段上。当2008年8月1日，三鹿企业通过专业部门检验，确切地得知自己的产品含有三聚氰胺后，他们自身并没有拿出扭转企业危机的实质性举措，而是在转天8月2日向市政府作了书面报告，要求市政府出面打击往奶源里投放有害物质的不法分子，接着，他们又多次作了口头汇报。他们可能认为，只要市政府出面打击往奶源里投放有害物质的不法分子，就可以将毒奶粉的一切责任推到不法奶农的身上，解脱自己的责任。根据他们自身的经历，他们也相信，政府一定会全力帮助这个“纳税大户”渡过危机，企业也一定能在政府的帮助下渡过难关。这种认识带有一定的普遍性，也与三鹿企业在自身经历中得出的并非正确的价值观有关。

2004年在安徽阜阳发生了“大头娃娃事件”，在这一事件中，三鹿奶粉被列在劣质奶粉的黑名单中。当时“三鹿”已是我国驰名商标，这一消息威胁到三鹿集团的声誉和生存。为了摆脱危机，三鹿集团采用的主要方法就是向政府各部门“公关”，向本省的有关政府部门“汇报”，说明自己被冤枉。同时，向前来检查“大头娃娃事件”的国家食品药品监督管理局带队的国务院检查组进行“汇报”和“公关”。他们的“公关”很快起到了作用，省政府有关部门下发了《关于劣质奶粉查处有关问题的通知》等有关文件，宣布三鹿奶粉不属于劣质产品，并由政府有关部门出面，向有关省市进行了沟通和公关。国家食品药品监督管理局

所带队的检查组也很快下发了《关于三鹿奶粉有关问题的紧急通知》的文件，要求各地执法部门允许三鹿奶粉正常销售。紧急公关起到了作用，三鹿集团较顺利地躲过了这一劫。

在这次处理“大头娃娃事件”中，企业并没有在提高奶粉质量上下工夫，只是通过各种“高明”的公关手段（包括对国务院检查组的公关），便度过了危机。（凑巧的是，时隔不久曾带队检查“大头娃娃事件”的国家食品药品监督管理局局长被枪毙。）在他们为运用“高明”的公关手段使企业度过危机感到庆幸的时候，其实这也为他们以后更大的危机埋下了祸根，因为，他们并没有在提高产品质量上，在创新经营模式上下工夫，而只是错误地将“高明”的公关手段当作是解救企业危机甚至于企业发展的灵丹妙药。果然，时隔几年之后，三鹿集团在处理毒奶粉事件中，果然又把原来的做法和经验重新搬了出来。所不同的是，这次他们没有成功。

在企业面临生存危机时，依靠政府解决或采取各种公关手段无可厚非，但是，必须同时重视解决最根本的企业自身问题，提高产品质量。特别是在市场越来越规范的情况下，更应该把企业发展寄托在练好企业内功上。三鹿并没有正确地总结和吸取经验教训，没有将解决问题的希望寄托在企业自身改进产品质量上，而是仍更多寄托在政府和危机公关上。

如果当初在处理“大头娃娃事件”中和以后，三鹿集团正确总结经验教训，在注重做好危机公关的同时，也在产品质量上下工夫，或者在事后，对自己形成的不良文化有所警觉，正确对待自己的“成功”，将精力放在提高产品质量和创新经营模式上，可能不会发生以后的毒奶粉事件，企业也不会落到今天的下场。

对于我国这样后起的发展中国家和具有深厚东方文化的国家，在经济的振兴中，政府的作用自然是巨大的。借助政府的力量推动企业的发展，不啻明智的选择。“找市长”确实能为企业带来利益，帮助企业解决难题。在我国近几十年的历史中，可以找到不少由于借助政府的力量

使企业得到更大发展的例子。但是，同时还应看到，随着我国社会主义市场经济体制的完善，社会监督体系和法规的完备，在各种信息传播更加快捷、广泛的情况下，如果还停留在“找市长”的观念，没有自觉地向“找市场”的观念转变，那么，这种观念将会落后形势，不利于企业健康的发展。

企业是社会的器官和细胞，它的存在必须有益于社会和市场。作为一个负责任的企业，在向社会提供市场需要的产品和服务的同时，要时刻警惕企业可能带给社会和市场的不利方面，并主动采取措施杜绝和解决这些可能发生的不利影响。对社会和市场的不利影响总会曝光，如果企业不主动解决这些对社会产生不利影响的问题，并拿出实实在在的举措，一旦这些问题曝光，企业将陷入被动，甚至威胁到企业的生存。

二、企业经营模式和文化没有不断创新

三鹿集团在历史上曾是一个勇于创新的企业，无论在产品创新、管理创新、经营创新，还是在体制创新上都取得了很好的成绩，使企业得到了更大的发展。集团通过技术创新，形成了三鹿产品风味独特、营养合理的多系列产品，满足了不同年龄以及特殊人群的营养保健需要；通过体制创新，较早进行了股份制改造，与全球大型乳品制造商——新西兰恒天然集团合资，成为股份制公司。最有影响力的创新是经营模式创新，1986年，三鹿集团率先创造了“奶牛下乡，牛奶进城”的城乡联合模式，这一经营模式解决了奶源不足的瓶颈，扩大了集团的奶源，成就了三鹿集团的快速发展。然而，在市场发生变化的情况下，三鹿集团没能继续创新经营模式和文化，致使“奶牛下乡，牛奶进城”这一曾经使三鹿集团辉煌的经营模式和文化又成为束缚企业发展，使企业走向垮台的原因之一。

“奶牛下乡，牛奶进城”的经营模式是将奶牛卖给农民，农民再把牛奶卖给三鹿集团。农民没有资本买牛，三鹿集团就把牛“送”给农民，让农民用牛奶来还债。农民在当时养牛利润远高于种地的诱惑下，养牛的越来越多。随着养牛农民的增加，奶源不断增多，三鹿集团的产

量也迅速扩大。同时，为了适应奶源增多的形势，三鹿与各县、乡、村政府合作，建设收奶站，各散户奶农的奶通过奶站最终被集中到三鹿集团工厂，形成了“奶农——奶站——乳企”的奶源供应模式。由于三鹿集团创造了“奶牛下乡，牛奶进城”这一城乡联合模式，有效地提高了三鹿产品的产能和市场占有量，使三鹿集团取得了很大成功。三鹿集团的经验在全国引起很大反响，全国各地乳企纷纷到三鹿集团学习取经。

自1986年三鹿集团创造“奶牛下乡，牛奶进城”的经营模式，到2005年近二十年的时间，“奶牛下乡，牛奶进城”经营模式不断得到普及和完善，“奶农——奶站——乳企”也成为奶源供应的基本模式，在全国乳业形成了“奶牛下乡，牛奶进城”的经营模式和文化。这一新的经营模式和文化适应了当时市场的形势，推动了我国乳品行业跨越性的发展，使我国乳企生产能力上升为世界第三大国。这充分说明当企业文化适应市场形势的时候，它会促进企业的快速发展和生产效率的提高。

然而，市场会经常变化，任何一种经营模式和文化都不可能长期有效，经营模式和文化必须随着市场形势的变化而不断创新。但是，三鹿企业在2005年以后市场发生很大变化的情况下，没有继续创新经营模式和文化。

“奶牛下乡，牛奶进城”这一模式在2005年以前中国乳企都各自“独占一方”时是可行的，乳企都在各自的领地按照“奶农——奶站——乳企”的供应链条供应和收购奶源，各个乳企严格按照标准收购奶源。对于不合格的奶源，乳企严格按照标准拒收。因为他们知道，不会因为严格拒收不合格奶源，而丢掉一些奶源渠道，被别的乳企抢走。奶农们为了让自己的牛生产的奶顺利通过奶站的检查，精心养牛，不敢作假，保证牛奶的质量，市场各方相安无事。

到2005年以后，市场形势发生了很大的变化，全国乳企各自“独占一方”的状况已不复存在。随着各乳企扩张的升级，他们不但在本领地收购奶源，还互相到别的企业“领地”争抢奶源。全国各地其他乳企到河北省办厂，与三鹿集团争抢奶源。据有关报道显示，以保定市为

例，全国几家大型乳业都相继在该市建厂，日加工鲜奶能力达到 12000 吨，但全市奶牛日产奶仅 4000 多吨。三鹿也同样向全国扩张，在全国各地建立了 30 多家分厂，与其他乳企争夺奶源。在全国乳企不断扩张，相互争抢奶源的情况下，奶源供应链条上游的奶农、奶站成为乳企争夺的对象，奶源市场变为了卖方市场。

在乳企不断扩张，争抢奶源的同时，养牛业又出现了危机，表现为奶牛养殖头数增速放缓，甚至在部分地区出现了倒奶杀牛的现象。出现这种情况主要是由于随着竞争的加剧，乳企之间大打价格战，压低了奶源收购的价格；另外，牛饲料价格不断上涨，养牛成本不断增加，使养牛利润降低。据 2006 年统计：40% 奶农亏损，30% 奶农持平，30% 奶农微利。养牛业的危机使本来就紧张的奶源更加雪上加霜。

在奶源供不应求成为卖方市场的形势下，使争抢奶源的竞争更加激烈，各个乳企都将能否争夺到奶源当作能否实现企业自身扩张的关键。为了争夺到一定量的奶源，乳企不惜采取一切手段拉住奶农和奶站。在全国牛奶加工能力和奶源之间存在如此大的缺口，乳企之间不惜一切手段竞争的情况，为奶源造假提供了机会和可能。在以后不长的时间，一些地区便出现了往奶源里掺东西的现象。

在全国乳企不断扩张，牛奶生产能力和奶源提供量的缺口越来越大，乳企之间的竞争更加激烈的情况下，乳企本应该创新经营模式，或改进和完善“奶牛下乡，牛奶进城”的经营模式，完善市场规则，以保证奶源的质量，但是，这种创新没有出现。为了满足扩张的需求，乳企还放松了收购奶源的标准，默许奶农和奶站往奶源里掺水和其他物质，在这方面，三鹿集团为“最”。往奶源里掺水和其他物质的“潜规则”就这样悄然形成，这种在经营价值观上病态的“潜规则”腐蚀着三鹿集团的文化，成为三鹿集团更快衰败的重要原因之一。

什么是潜规则？顾名思义，潜规则就是没有明文规定的、约定俗成的、广泛认同的、对人们的行为起支配作用的规则。潜规则是对正确文化和价值观的侵蚀。潜规则的形成也经历了一个发展过程，经历了“试