

INTEGRITY
WINS THE WORLD

诚信 赢得世界

不一样的汤臣倍健

陈正侠◎著

- 膳食营养补充剂行业第一品牌
- 首只创业板“双百股”，市值高达200亿元
- 发行价每股110元，市盈率达115倍
- 连续5年净利润年均增长50%



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

诚信 赢得世界

陈正侠◎著

不一样的汤臣倍健



图书在版编目(CIP)数据

诚信赢得世界：不一样的汤臣倍健 / 陈正侠著. —北京：北京联合出版公司，2015.3

ISBN 978-7-5502-3821-3

I. ①诚… II. ①陈… III. ①食品企业—企业经营管理—经验—中国
IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第246361号

诚信赢得世界：不一样的汤臣倍健

作 者：陈正侠

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：喻 静

特约编辑：郗军席

版式设计：新艺书文化 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

广州市恒远彩印有限公司 新华书店经销

字数188千字 787毫米×1092毫米 1/16 15.25印张

2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-3821-3

定价：49.80元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

为什么一家名不见经传的企业能够在短短几年内有如此高速的成长？

为什么一家声名鹊起的企业，甫一上市就敢定下这么高的股价？

为什么一家企业的核心创业团队能19年在一起，比《中国合伙人》的团队还要强？

为什么姚明心甘情愿为一家区区几亿元销售额的公司代言？

为什么一家本土企业能在安利、NBTY、GNC等国际保健品巨鳄的市场挤压下杀出一条血路？

为什么其他企业国际化是走出去，她却是走进来？

.....

“忽如一夜春风来，千树万树梨花开。”近几年，仿佛一眨眼工夫，大街小巷的便民药房门店前几乎都赫然屹立起姚明为汤臣倍健代言的巨幅广告。身边越来越多的朋友，开始从讨论、购买变成了汤臣倍健膳补产品的忠实拥趸。这激起了我对汤臣倍健的好奇心，我尝试着了解汤臣倍健，可越了解，对汤臣倍健的疑团越大。

汤臣倍健在一路“黑天鹅”不断、跟风者比比皆是的惨烈现实下依然能保持逆势高增长，到底是什么在支持着它？

借助各种资源网络，我最终如愿与汤臣倍健有了直面交流的机缘。通过近两年对汤臣倍健零距离观察，通过与汤臣倍健上下成员及相关合作方敞开对谈，我最终对这家低调的企业有了全面的深度认知，见识到了：

一个现象外的有着深刻存在底蕴的汤臣倍健；

一个和想象完全不一样的汤臣倍健；

一个和传统保健品企业截然不同的汤臣倍健。

揭开汤臣倍健的低调面纱，拨开耀眼光芒背后的重重迷雾，我抓住了两个字——诚信。

见多了传统保健品行业企业的生死起伏，当我长时间、多频次地深入汤臣倍健，采访每个岗位和环节的关键人员，以及他们的合作伙伴、上下游、代理商、消费者、股民时，我眼中的汤臣倍健就是一个完全透明的企业，我发现他们的诚信不仅仅是写在纸上、挂在墙上，而是时时处处都能体现出来，我被感动和震撼了！

因为汤臣倍健的创业团队在开拓VMS全新产业的第一天，就将“诚信”视作经营之魂。企业的造钟者梁允超有这样一句名言：“诚信比聪明更重要！”“舌尖”上的行业，“刀尖”上的企业。汤臣倍健无时无刻不如履薄冰。希望

用我们一贯的坦诚与透明，不断搭建起与消费者沟通的新渠道，打造一个不一样的汤臣倍健、可信赖的汤臣倍健。”

《史记·季布栾布列传》有云：“得黄金百，不如得季布诺。”讲诚信是中华民族优良传统，但如今诚信缺失像瘟疫一样侵蚀社会的躯体，此时，诚信比黄金更珍贵。正是这种“越是大环境诚信缺位，我们越要坚守诚信”的偏执，令汤臣倍健在一路风波不断的连环创业路上，学会和适应了“刀尖上的舞蹈”。

“诚信比聪明更重要！”令人敬佩的是，汤臣倍健在历经近20年的创业中，把这句口号一步步转变成了一套铜墙铁壁式的诚信体系。可以说，汤臣倍健这么多年的努力，莫不是为这套诚信体系添砖加瓦。

通过阅读拙作，你会发现，这套视觉化、能执行、可持续的诚信体系，才是汤臣倍健最核心、最值得业界学习的法宝，也是许多企业可以模仿却不可超越的汤臣倍健之魂。

陈正侠于香山之麓

2014年仲夏夜

前言

你所看不到的汤臣倍健

一度说起营养保健品，人们马上会联想到安利纽崔莱。2010年后，这一情况正在悄然改变。

2010年，随着姚明代言汤臣倍健的广告的播出，民营企业汤臣倍健首度走入大众视野，挑战纽崔莱在中国市场一家独大的地位。同年年底，汤臣倍健股票在深圳交易所创业板挂牌上市，以110元/股的发行价和115倍的市盈率，创下A股发行“破双百”的历史纪录，被称为“创业板第一股”。

2010年12月15日上市当日，汤臣倍健以146.78元报收，截至2013年11月29日，其收盘价74.49元，复权价460元，市值247亿元，已超过百年老店、中药行业的佼佼者同仁堂。

根据全球主要资本市场排名靠前的七家膳食营养补充剂（英文为Vitamins Minerals and Supplements，以下简称“VMS”）企业——优莎娜、康宝莱、GNC（General Nutrition Centers的简称，译为“健安喜”）、Vitamin shoppe、营养保健国际、Atrium、汤臣倍健，及十家非VMS保健品企业——江中药业、东阿阿胶、健康元、交大昂立、哈药股份、瑞年国际、碧生源、康

维他、Fanc1、韩国烟草人参公社最近三年的市值变化数据，汤臣倍健以311.5%的增幅遥遥领先，排名其次的GNC涨幅为259.7%，康维他涨幅为107%，康宝莱涨幅为100.6%。

汤臣倍健在资本市场的出位表现，赢来专业投资人士追捧的同时，亦刷新了社会大众对VMS行业的整体印象。如今，在VMS细分领域，汤臣倍健和安利纽崔莱被视作分庭抗争的“双雄”。

“如果直观描述，汤臣倍健其实就是传统渠道的安利纽崔莱。”业内权威人士对此这样总结。

安利纽崔莱1998年进入中国，第一次将VMS的概念完整地带入中国。时隔四年，汤臣倍健从传统药店和商超等非直销渠道介入，先以学习者的姿态奋起直追，随后凭借稳健发展，日渐缩短与安利纽崔莱的市场差额。

尽管近年来国际上VMS巨头NBTY（Nature's Bounty的简称，译为“自然之宝”）、GNC等集团企业也陆续进入中国市场，但都不足以改变汤臣倍健与安利纽崔莱双雄并立的格局。甚至有业内专家认为，依据国民的消费心理和消费习惯，VMS非直销领域超越直销领域将是大势所趋，据此推断，汤臣倍健将超越安利纽崔莱成为中国第一。

自2010年跃入大众视野之后，汤臣倍健短短几年的飞速发展，总是被冠以各种“奇迹”。然而，看似一夜成名的故事，向来都是多年酝酿和沉淀而成的。对于那些习惯于只看表象的人来说，汤臣倍健的转变只不过是依靠广告效应或者资本杠杆等非常途径瞬间完成的突破。然而，熟悉它的人和亲身经历转变的人却并不这么认为。

事实上，从来都没有瞬间的奇迹。但凡获得成功的公司，普遍遵循从积累到突破，从量变到质变的永恒模式。而且，这个过程通常很漫长。即便被

认为是暴利产业的保健品行业，也是如此。人们总是喜欢津津乐道各式各样的成功，却总是有意无意地忽视那些为成功付出的艰辛和努力。

正如汤臣倍健董事长梁允超在2012年行业深陷“螺旋藻门”时，向内部员工和全国经销商感慨的那样：“当你弱小时，会受到鄙视；当你开始强大时，会受到嫉妒；但当你足够强大时，收获的就是尊敬！”

鲜为人知的是，自核心团队1995年10月开始创业以来，公司已经走过了十九个年头。漫漫十九年，“前面有十四五年的时间都很艰难”（创始人语）。和所有其他优秀公司一样，汤臣倍健在实现高成长之前，也经历过行业的混乱、多次创业的坎坷和各种危机的考验，在九死一生中一步步成为备受瞩目的企业。

短短几年间成长为中国VMS行业领导品牌；在整体经济放缓的背景下，依然保持利润翻倍的逆市增长之势；虽不断遭遇“黑天鹅”事件，却依然引得无数投资机构的追捧……促成这一系列出色表现的背后是什么因素呢？

No1. 健康产业，被称为全球“财富第五波”

No2. 不一样的全球化——全球营养，全球品质

No3. 做让别人有利可图的企业

No4. 令姚明真心认可并甘愿背书的企业

No5. 投资人给你的不是钱，而是信任

No6. 真正意义上的“透明工厂”

No7. 逼着员工去“玩”的快乐文化

下面是详细内容：

No1. 健康产业，被称为全球“财富第五波”

“到2010年，与健康相关的产业将为美国经济带来每年1万亿美元的收益，这些收益来自为大众提供令人更健康、更美丽、延缓衰老或预防疾病的产品和服务等。”世界顶尖经济学家保罗·皮尔兹在《财富第五波》一书中的预言已经得到了证实。

行业前景决定了企业发展的明天。目前，健康产业已经被各国经济先驱公认为是继土地革命、工业革命、商业革命、电脑信息革命之后的第五次新经济浪潮，未来10年内，健康产业将创造兆亿美元的商机。

一直以来，保健品行业备受争议。在混乱失信的行业中摸爬滚打多年，汤臣倍健的创业团队最终找到了VMS这个诚信杠杆，其过程漫长而艰辛。

No2. 不一样的全球化——全球营养，全球品质

提到全球化，中国企业的常规做法是拿自己的优势资源，到全球各地攻城略地，藉此来树立国际化品牌形象。也就是说，中国绝大多数企业，其全球化之路是把中国作为最主要的原料基地和生产基地，拿我们的精粹去换取

海外市场。

与传统加工制造业“中国的原料，国外的品牌，国外的市场”模式完全相反，汤臣倍健执行的是别具一格的全球化道路——“国外的原料，中国的品牌，中国的市场”。

汤臣倍健总经理汤晖曾经非常自信地说：“汤臣倍健的产品品质，敢于挑战全球范围内的任何一个国际品牌。”其底气所在，正是对“全球营养，全球品质”的一贯坚持。

No3. 做让别人有利可图的企业

在很多行业，厂商之间为了争夺话语权，充满了博弈。各种各样的冲突同样存在于汤臣倍健和代理商之间，但他们之间的关系始终更像是朋友、亲人。不仅如此，汤臣倍健与上游供应商乃至竞争伙伴，也保持着让人匪夷所思的和谐关系。

长期以来，企业内部执行着严苛的质检标准，有时候比国家标准还要严，其导致的结果就是，较同行而言，公司对原料供应商的要求格外严格。在合作伙伴眼中，有时候汤臣倍健近乎是在“刁难”，作为“反击”，个别国际原料巨头会借机涨价。

但是，这丝毫不影响双方的持久合作。2010年，世界最大的维生素供应商——荷兰皇家帝斯曼集团（以下简称“荷兰 DSM”）与汤臣倍健签订深入合作的战略联盟；2012年6月，巴西 Duas Rodas 公司和巴西 Apis Flora 公司分

别与汤臣倍健签署了巴西针叶樱桃原料专供基地与巴西绿蜂胶独家采购协议。

2012年9月，汤臣倍健“透明工厂”刚成立，安利（中国）和完美（中国）的高层管理人员先后闻讯而至。面对直接竞争对手，陪同的汤臣倍健人丝毫不怕技术泄密，大大方方地分享了每一个核心生产环节、原料产品检验环节。某厂家在参观后，甚至借鉴汤臣倍健的做法，一度将设计好的草图推翻重改。

企业是环境之子，如何处理好生态链条上错综复杂的利益关系，有时候比提升业绩更重要。关于如何诚信面对各方，汤臣倍健的秘诀很简单：始终做一家让别人“有利可图”的企业。

No4. 令姚明真心认可并甘愿背书的企业

2010年8月1日，国际篮球巨星姚明在全国百余家媒体面前，隆重宣布自己正式成为汤臣倍健的形象代言人。从品牌知名度来说，姚明先前代言的VISA、Apple、中国联通等中外著名品牌，名气都远非汤臣倍健能及。

很多人对这一“不对称联姻”深表不解。然而事实上，这次签约是不折不扣的双向选择。鲜为人知的是，在确定正式代言之前，姚明和其背后的“姚之队”曾花了相当大的精力对汤臣倍健进行了背对背的全面调研。可以说，在牵手之前，双方都做足了功课。

No5. 投资人给你的不是钱，而是信任

在汤臣倍健上市两年之后，有一次，董事长出差的时候，偶然碰到一位资深投资人。这位投资人跟他讲：“当年你在做上市筹备路演的时候，我听过你的演讲，你讲得很好，但是，我并没有因此当即购买你们的股票。说实话，这样的演讲我听过很多次，所以当时并不信。追踪观察多年，直到今天，我才下决心买你们的股票，而且一次买了很多股。因为这么多年来，我第一次发现有企业能把上市前路演 PPT 中讲到的全都做到了，太难得了！”

一位网名为“黑球大帝”的股民在博客中写道：

汤臣第一天上市我就激动地建仓，后来虽在低位也补了仓，但回想起来这一路也是“步步惊心”。在2010年底上市时，专家大声斥责汤臣倍健是“骗子公司”，一个卖保健品的公司其产品就是忽悠人，上市只是为了圈钱。个人投资者通常也会被这种舆论左右，认为这是第二个“太阳神”，第二个“三株”……

行业的争议本博主不担心，有人喜欢，有人不喜欢这很正常，膳食营养补充剂是可选品，不是必选品。消费者一旦重复食用，体会到其有用之处，就会持续消费；而如果只是今天吃下，明天又歇菜，没有持续性消费，就体会不到其效果。

本人最担心的是食品安全，行业争议是其次，消费者的教育过程需要时间，只要汤臣倍健专注专心做好产品品质，相信太阳始终会升起。庆幸的是，汤臣倍健一直这样坚持走正确的道路不为所动。但食品安全问题不管是竞争对手故意打击也好，还是自身失误也好，这才

是真正影响品牌核心竞争力的最大风险。

有一位天津投资者，因为看好汤臣倍健，在将近一年的时间内，说服家人和亲戚接连投资。据统计，该投资者的爱人和女儿持有汤臣倍健公司股票的对应市值高达3亿元。

从1993年炒股以来拥有20多年投资经验、本身是会计师，目前从事经济学教育的个人投资者陈老师，自汤臣倍健上市引得其关注后，一直在不断加仓。第一次来汤臣倍健参观之后加仓，第二次见到公司管理团队之后又果断加仓，公司每陷入一次“事件门”就加仓一次。

每一次“事件门”往往成为投资者加仓的一个重大机遇。

No6. 真正意义上的“透明工厂”

在食品安全问题已经成为消费者普遍关注的热点的当下，信誉影响着企业的生死存亡。和其他从事保健食品和药品生产的企业一样，汤臣倍健自浮出水面以来，时刻接受着这样的考验——“无数双眼睛透过放大镜在寻找它的漏洞”。为了彻底消除信息不对称情况下大众的偏见与误解，汤臣倍健创造性地推出了行业首个真正意义上的“透明工厂”。

“透明工厂”实现了全过程、全角度、全天候的真正透明。通过让消费者在全球原料、全球品质、生产过程眼见为实，打开了企业信任的死结。

就连来自挪威的国际奥委会市场开发委员会主席海博格在参观了汤臣倍

健的“透明工厂”后也不由自主地感叹：“我一直以为我们的VMS企业是世界上最好的，没有想到中国的VMS企业也可以做到这种水平，甚至有些地方已经超越了（我们）。”

No7. 逼着员工去“玩”的快乐文化

凡是优秀的公司，都有着属于自己的特色“基因”。汤臣倍健的核心价值是“尊重每个人，享受每一天”。其外在体现，就是崇尚“玩”乐的企业文化。汤臣倍健董事长经常对人力资源部门讲的一句话就是：“把基本的人事管理和KPI考核等做好了，最多只得30分，另外70分要来自于对这种尊重和享受文化的具体落实。”

汤臣倍健的快乐文化，是千真万确“玩”出来的。为了让员工“玩”得尽兴，企业每年都要出巨资举办各种极具创意的活动；同时，“玩”也被列入了制度考核之中。工作业绩实行百分制考核，“玩”也是如此。公司有一个“快乐100分”制度，人力资源部门会根据个人年度参加的“快乐”活动进行打分考核。“玩”，在这里可以和工作相提并论，而且有制度保障。

汤臣倍健这么做，原因何在？

每每被问到成功的秘诀时，董事长梁允超总是说：“我最自豪的就是团队，没有这个团队就没有今天的汤臣倍健，这是企业长期积累下来的最好资源。”

“舌尖”上的行业，“刀尖”上的企业。十九年来，因为身处诚信危机不

断的舌尖行业，汤臣倍健一直战战兢兢。不过，正是拜诚信危机所赐，汤臣倍健在转型做 VMS 产品伊始，就选择了走诚信经营之道。

立足诚信产业，坚持用货真价实的原料，坚守诚信品牌之道，坚持诚信合作原则，坚持生产良心产品，走诚信上市之路，诚信对待自己的投资者、合作伙伴、消费者、员工等一切利益相关者……可以说，汤臣倍健在取得“创业板第一股”奇迹的背后，走的是一条以诚信换取社会认可的艰辛之路。

目 录

自序 诚信比聪明更重要	// VII
前言 你所看不到的汤臣倍健	// X

第一章

谋定 VMS，方向比努力更重要

方向比努力更重要。汤臣倍健的成功，归功于在不断试错后选对了方向，这个方向就是 VMS。

汤臣倍健创立于 1995 年 10 月，2002 年系统地将 VMS 产品引入中国非直销领域，并迅速成长为中国 VMS 行业的领导品牌和标杆企业，改变了中国传统保健品行业的风气，也改变了中国人的营养健康观念，并获得巨大成功。

一个行业，一个团队的 22 年 // 003

为什么中国的品牌“英雄气短” // 006

专注做中国的 VMS // 008

另辟蹊径，快速成为渠道冠军 // 013