

|蒙牛大胜局书系|

一套深度研究中国企业成长百强之冠的MBA式经典教案

蒙牛

的

管理模式与企业战略

中国顶级TOP
CEO牛根生
的商道真经

体验牛根生
寻找蒙牛

赢

的激情
的答案



The Management Mode & Enterprise
Strategy of **MENGNIU**

陈广 主编 刘钢 编著

海天出版社

蒙牛

的

管理模式与企业战略

体验牛根生
寻找蒙牛

赢

的激情
的答案



The Management Mode & Enterprise
Strategy of **MENGNIU**

陈广 主编 刘钢 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛的管理模式与企业战略 / 刘钢, 倪德玲, 陈骝编
著. —深圳: 海天出版社, 2007.9
(蒙牛大胜局书系)
ISBN 978-7-80747-011-3

I. 蒙… II. ①刘…②倪…③陈… III. 乳品工业—工业
企业管理—研究—呼和浩特市 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 087319 号

责任编辑 张绪华 (Email: zzh@htph.com.cn)
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
经 销 新华书店
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000
印 刷 深圳市华信图文印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.125
字 数 200千
版 次 2007年9月第1版
印 次 2007年9月第1次
印 数 1-8000册
定 价 28.00元 (总定价: 84.00元, 共3册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

向蒙牛学什么

在已知的商业史上，名不见经传的“小字辈”公司在相当短的时间的崛起，成为领先公司，并不是孤例，例如微软、Google，这无疑符合商业史上沉淀的成功法则。这样的例子即使在中国式的环境中，也绝非特例，在继华为之后，蒙牛进入大众的视线，又一次演绎了由小及大的成长传奇。

1999年，刚诞生的蒙牛，属于典型的四无企业：无奶源、无厂房、无市场、无品牌，当年的销售额是4000多万；而同在呼和浩特市伊利集团已经上市多年，有完整的冰品、液态奶和奶粉生产销售体系，1999年的纯利润就达到8000多万元。

然而，蒙牛注定要成为一个由小公司迅速成长为领先公司的典范。2003年蒙牛销售额达到40.7亿；2005年蒙牛销售额超过百亿，达到108亿；2006年蒙牛销售额达到162.46亿元，比上一年大涨50.1%，当之无愧地成为近年来最成功的最牛最猛的快速消费品公司，并因此得以与乳业老大伊利并驾齐驱，将乳业原来三国鼎立（伊利、蒙牛、光明）的格局改写为蒙牛和伊利的两强争霸。

短短几年里，蒙牛收获甚丰：创造了全球乳业第一的发展速度；连续几年入选香港消费者最喜爱的“香港超市十大名牌”；2006年，居国家统



计局发布的中国大企业集团首届竞争力500强乳业行业首位；2007年，获得了商务部颁发的“最具市场竞争力品牌”奖杯……

蒙牛的发展过程是个奇迹的过程，是中国企业发展史上的一面旗帜。其异于常人的“成功”也因此为越来越多的企业和个人所瞩目、所羡慕兼惊叹不已。

我们为蒙牛横空出世而欢欣鼓舞，与此同时，我们更关心的是，在占有资源、可支配资源极少的情况下，蒙牛是如何实现对强大竞争对手伊利的赶超，实现了以少胜多、以弱胜强的神话的？正如所有关注蒙牛的人们一样，我们也想追问：蒙牛奇迹是如何产生的？后来者能够向蒙牛学些什么？

善于借势，更善于造势

借势历来是弱者转危为安、转弱为强的良策，古今之成大事者，多善于借势。蒙牛起家始于借势，这固然与蒙牛当时名不见经传、势小言微有关，更主要的还在于蒙牛当家人牛根生是一个知己知彼的运筹大师。

蒙牛成立之初，伊利当时不屑于以之为对手，因为这样反而会让蒙牛借力宣传自己。可是即便如此，牛根生还是奇兵突起，例如在第一块广告牌子上写上“蒙牛乳业，创内蒙古乳业第二品牌”；在冰激凌的包装上则打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。蒙牛利用乳业老大伊利的知名度，无形中将蒙牛的品牌打了出去，提高了品牌的知名度。

2003年10月，蒙牛再次祭出大手笔，成为航天员专用牛奶，为“神舟五号”呐喊助威。随着“神舟五号”的成功着陆，蒙牛也借助“神五”之势，大大提升了品牌知名度和品牌美誉度。

要善于借势更要善于造势。蒙牛有句口号叫：“资源的98%是整合。”牛根生也曾说过：“用创新的方法，来整合全球的资源。”资源有内部的，也有外部的；有有形的，也有无形的。蒙牛是资源整合的提倡者，更是践行者。

2005年的“蒙牛酸酸乳超级女声”是蒙牛借势和造势的巅峰之作，这个活动似乎在一夜之间红遍了大江南北，从10岁到70岁一竿子打尽。一时间，“凉粉”“盒饭”“笔迷”“玉米”充斥全国，甚至还演变成了一场

全民运动。作为超级女声冠名赞助商的蒙牛也因此名利双丰收。

谁也不能否认，蒙牛这种善于捕捉新闻事件和制造流行时尚的能力，在中国是很少有企业能比得上的。

必要的管理改革——标准化

任何企业的成功都离不开管理的成功，如果脱离了良好的管理机制，将会面临着更大的经营风险。被誉为中国电信业领头羊的华为公司就曾吃过这样的苦头，当公司以数倍于从前的速度快速发展时，管理跟不上发展的步伐，最终成为束缚企业发展的短板。

蒙牛度过了创业最艰难的阶段后，开始春风得意、马不停蹄地向前奔赶，它要甩掉众多对手，同时要保证企业管理不能拖企业发展的后腿，而它确实做到了。这一点在中国众多高速成长的企业中显得难能可贵。

蒙牛实行的是一种法制化管理，构建一套好的管理制度和员工行为准则，规定了严格的质量标准和质量奖惩制度，并且严格执行，任何违反规定的人都要遭到相应的罚款处分，确保一切事务在法制下循序进行。

在公司的治理结构方面，公司治理结构失衡是制约中国企业发展的原因之一，多数中国企业都存在董事会监管不力、股权不清晰或者过度集中的弊病。蒙牛在高速发展的同时及时采取了一系列的改革，使得蒙牛虽拥有多元化的股权结构，但逐渐建立起了健全的董事会制度，实现了“三权分立”，即党委、董事会和经营班子各自管好各自的事，实现了在职权上各司其职，协调合作。

更可贵的是，蒙牛非常善于学习和吸纳别的企业成功的管理体制。例如OEC管理方法是海尔集团于1989年创造的企业管理法，享誉颇多，蒙牛将其引进，与本企业的实际情况结合，创造性地运用到本企业，获得了巨大的管理成效。

如今，标准化的管理正在成为蒙牛的内在引力，与市场运作的外引力相互配合，为蒙牛保持高速发展提供充足的动力。

企业家须有过人胆魄和魅力

研究中国任何一家企业，不可避免要从企业家入手。目前中国大多数



著名企业的发展史，在某种程度上就相当于企业家的个人奋斗史，这点可以从联想、海尔、华为等企业得到验证。同样，当我们探讨蒙牛的成长奥妙的时候，蒙牛当家人牛根生是一个不可能绕过去的关键人物。甚至说，没有牛根生就没有蒙牛的今天，这句话一点也不言过其实。

随着蒙牛公司的异军突起，创始人牛根生的身世早就不是秘密了。不过，令人们感叹的是，坎坷的身世反而造就了牛根生的“财散人聚，财聚人散”的大有思维，处处为人着想、无私的崇高品质，不在乎小有，更在乎大有的崇高精神境界。正是这些特质为他聚集了号称乳业“最硬的几颗脑袋”，拥有了蒙牛创立之初最宝贵的行业精英财富，使蒙牛成立时在人力资本上有了比别人高的起点。

最令人叹服的是，蒙牛初创，公司总资产只有1300万元，而牛根生就拿出300多万元来做宣传。这不仅需要自信，还需要莫大的胆魄。

牛根生是一个善于忍耐的勇者。之所以说他是一个勇者，是因为他从伊利辞职到创立蒙牛，再到经受着来自伊利等诸多对手的打压所采取的忍耐，非常人所能承受，故显出他忍让、容纳之勇，是“勇”的最高境界。

牛根生是一个有胆识有大魄力的人，蒙牛初创之时他提出的“先建市场，后建工厂”的经营思路不可谓不大胆；而后在他的坚持下，上了像伊利、光明等实力雄厚的老牌乳业企业都不敢上的“利乐枕”项目，不可谓不高瞻远瞩；当孙先红等人提交“神五飞天”和“超级女声”活动的策划书时，牛根生全然授权，大力支持，不可谓不全心信赖……这样一个魄力非凡的人，就像一个发光体，自然能聚集更多的精英人才，推动蒙牛更快速地向奔跑。

牛根生更是一个懂得大舍才能大得的人，他舍去了伊利的副总裁职位，得到了蒙牛；2005年他舍去自己与家人的全部股份（约占蒙牛股份的10%）创立了“老牛专项基金”，得到了人心。相信当牛根生把股份全部捐献出去的时候，他早已把人生都参悟透了。

牛根生说过，要改造别人，先要改造自己。牛根生不但对手下严格要求，同样对自己也是严格要求，以身作则。牛根生本人就坚持“不用自

己人”的做法，坚决不用与自己有亲戚关系的员工，即便该员工确实有才能。

如果没有牛根生，蒙牛绝不可能成为一个四海传扬的品牌；如果没有牛根生，中国的乳业不可能发展得如此迅速；甚至，如果没有牛根生，也不会有今天同样迅速发展的竞争对手伊利。

而事实上，牛根生不仅是一个业内的英雄，更是一个企业家中的企业家。很多心高气傲的企业家未必愿意去学习别的竞争对手，却心甘情愿将蒙牛——确切地说是牛根生——奉为圭臬。

从思维胜利向战略制胜转变

蒙牛以一个弱小者的力量，在短短不到10年的时间里，以令人头晕目眩的速度不断成长，自然不是“运气好”就能解释一切的。蒙牛靠的是超乎常人的思维方式是与以及出乎常人意料的行事风格和不能企及的才智，同时也承受了常人所不能承受的压力和痛苦，最终获得的也是常人所不能想象的成功。

牛根生曾说过：别人看似冒险的事情，我感觉是安全的。什么叫安全？超乎常人的冒险就是安全，常人没有想到的事，肯定是安全的，因为别人还没有想到那个区域，那个区域就是我的！

正是秉持这样的超常思维，在蒙牛里出现了“上司请客下属”“总裁捐股”的异常之举；实施了“神五上天”“超女营销”等为业界津津乐道的事件营销；订下了“内蒙牛”“中国牛”“世界牛”等豪气冲天的奋斗目标；建立了牛奶生产“全球样板工厂”，拥有国家首批“国际奶牛示范牧场”……

天道酬勤，天道酬敢想敢做的人，最终蒙牛企业排名也从成立之初的1116位提升到中国乳业的第二位，创造了在其成立之初的1000多天平均每天超越一个同行的奇迹，创造了业界闻名的“蒙牛速度”。

如今的蒙牛将超常思维上升到“战略”的高度，在战略定位、产品战略、品牌战略、竞争战略等内容上都有了明确的方向，从而保证了蒙牛不仅依赖于领导者个人的能力实现良性发展。从这一点上来说，蒙牛已经逐



渐从一个依靠英雄式人物的公司逐渐导入希望通过标准化运作实现基业常青的规范化轨道。

蒙牛的成功，是战略创新的一个最具说服力的例子。拥有超常思维的蒙牛，以独特而令人眩目的舞姿，在中国方兴未艾的乳业确立了自己的地位，成为了一道不容忽视的风景，必然也将引领着蒙牛人以及其追随者勇往直前，奔赴更加光辉灿烂的彼岸。

本套丛书以实例和理论相结合的方式，从蒙牛的管理模式与企业战略，人力资源与企业文化以及营销策略与品牌攻略等几个方面入手，以独特的视角揭示了“蒙牛速度”背后真正的奥妙。例如：无论是创立之初精妙绝伦的比附策略，还是后来蒙牛酸酸乳与超级女声的完美结合，抑或是体现出蒙牛管理迈向标准化的三权分立、矩阵式变革，更毋庸说闻名于业界的“蒙牛商学院”，提倡大公有制的草原精神，更有贯穿了蒙牛的整个发展过程的牛氏魅力……从多个角度，深入挖掘了蒙牛的独特魅力，希望能使读者对蒙牛有一个全新的认识、全新的视野以及获得一种全新的感悟。

特约经销商名录

(排名不分先后)

郑州求实书社	高延志	0371-67647269
宁波新江厦书刊社	励开刚	0574-87069260
陕西音乐天地	游 勇	029-86313125
陕西嘉汇汉唐图书公司	唐代伟	029-85361642
上海万卷文化公司	王秋海	021-51163311
四川新闻书局	陈 琦	028-88005276
长沙昌硕书店	阳 洪	0731-2233331
湖南弘道文化传播公司	龚新平	0731-4424867
合肥崇文书店	李跃芳	0551-4227222
苏州文欣书店	邵安昆	0512-65307943
南京新知书店	徐有胜	025-83232237
武汉万方文艺书刊社	蔡全芳	027-85498462
江苏鸿国世文图书公司	朱珊珊	025-86961279
贵州西西弗文化公司	李桂黔	0851-5826437
南京万博图书公司	万晓勇	025-86636557
南京新视角文化公司	冯知红	025-83303560
大庆油田书店	安丰丽	0459-6334825
哈尔滨学府书店	李 峰	0451-8660951
厦门图书文化城	钟伟辉	0592-5538353
山西尔雅书店	靳小文	0351-7231473
上海天地新书总汇	葛惠英	021-64150238

海天出版社邮购直销科: 0755-83461310 83460397

海天出版社网上书城: www.htph.net

各地新华书店均有经销

目 录

上篇 蒙牛的管理模式

第一章 管理功力

蒙牛的管理体系的特色在于既最大程度地激发了员工的积极性和创造性，同时，也有效地制约了员工一些不负责任、消极怠慢的行为。在蒙牛，每个人都像上紧了的发条，时时处于紧绷状态，却也斗志昂扬，满腔热诚。这彰显了蒙牛内部管理的强大张力。

第一节 法制化管理	3
第二节 “种田”法则	6
第三节 目标管理	10
第四节 OEC管控	15
第五节 全盲定律	17

第二章 组织与治理结构

公司治理结构失衡是制约中国企业发展的重要原因之一，多数中国企业都存在董事会监管不力、股权不清晰或者过度集中的弊病。但是，蒙牛却拥有多元化的股权结构，并逐渐建立起了健全的董事会制度，实现了“三权分立”。

第一节 矩阵式变革	21
-----------	----



第二节 三权分立	23
第三节 多元股权结构	25
案例：光明组织结构调整	27

第三章 质量管控

蒙牛纯牛奶入选中国航天员专用食品，蒙牛连续三年2004年~2006年获选香港“最受消费者欢迎十大品牌”，这些都是蒙牛产品优质品质的见证。可以说，蒙牛获得如此快速发展，优质产品是其必不可少的前提条件。

第一节 奶源管控	31
第二节 生产管控	35
第三节 人员管控	38
案例1：伊利质量管理	41
案例2：雀巢质量控制	45

第四章 高效团队

难能可贵的是，蒙牛不仅拥有“乳品行业里几颗最硬的脑袋”，而且在核心人物牛根生的领导下，蒙牛团队具有非常强的凝聚力、执行力和战斗力。这一点正是蒙牛高速成长的内在动因。

第一节 团队执行力	51
第二节 团队凝聚力	55
第三节 团队学习	60
第四节 团队协作	64
专题：打造高绩效团队	67

第五章 危机管控

蒙牛不同寻常的发家史以及其与伊利之间“剪不断、理还乱”的恩怨情仇，就预示了其发展之路不会一路平坦。蒙牛火箭般的发展速度，引来了竞争对手的严厉打压，一连串藐视商业道德甚至不惜违反法律的打击报复事件使蒙牛遭遇了严重的危机。

第一节 果断出击	72
第二节 调动各方资源	74
第三节 重树消费者信心	78
案例1：解析光明乳业危机管理	80
案例2：伊利“独董风波”成功启示	84
案例3：三鹿“误报事件”的快速公关	87

第六章 信息化建设

通过信息化建设，蒙牛改善了工作流程，提高了工作效率，节省了人力。另外，强化了蒙牛对外部渠道、物流系统的控制，使得蒙牛能够清晰地掌握市场上任何一个微妙的变化。

第一节 建立内外沟通平台	92
第二节 OA系统改善流程	93
第三节 分销体系强化渠道控制	95
附录：蒙牛信息化建设的整体思路	98
案例：伊利信息化内容及经验	100

第七章 供应链优化

蒙牛供应链管理主要从保障食品安全、提高奶源质量和降低成本三个方面考虑，形成了一套务实而高效的管理体系。

第一节 奶源优化	111
第二节 智能化仓库	114

the Management Mode & Enterprise Strategy of Mengniu



第三节 快速物流	116
案例：光明“保鲜”冷链物流	119

下篇 蒙牛的企业战略

第八章 创新战略思维

蒙牛之所以能在一无市场、二无工厂、三无奶源、四无品牌的“四无”状态下起步，却以一天超越一个竞争对手的速度，在短短五年的时间内，跨越式地登上国内乳业第二的位置，这与其独特的战略思维有着密切的关系。

第一节 市场先行	125
第二节 外为我用	127
第三节 大胆挺进	136
第四节 先难后易	138

第九章 战略定位

企业要想在复杂多变的环境中获得稳步发展，就必须对自己的经营行为进行统筹规划和安排。蒙牛的发展历程清晰的向我们展示了其发展战略：专业化和国际化。

第一节 专业化	142
第二节 国际化	146
专题1：知名企业家与学者眼中的专业化与多元化	152
专题2：中国企业国际化的五种困境	157

第十章 市场攻略

当蒙牛成立还只有一两年之时，当他还是一个名不见经传的小企业时，其产品已经顺利地进入了深圳、北京、上海等一线城市的商超，这不得不让人赞叹。

第一节 高处着手	165
第二节 差异化	167
第三节 强劲促销	169

第十一章 产品战略

在坚持专业化的前提下，蒙牛的产品战略主要有四个关键词：细分、优化、创新、高端。市场细分是市场发展成熟的必然趋势；产品优生优育是蒙牛赢利水平的保障；创新是蒙牛成为行业领导者的前提；高端策略是提升蒙牛利润的不二法门。

第一节 市场细分	176
第二节 优化产品结构	179
第三节 研发创新	182
第四节 高端策略	184

第十二章 品牌策略

蒙牛品牌之所以能够获得如此快速的成长，与蒙牛的品牌策略是紧密相连的。蒙牛认为要做好一个品牌，必须“做事”、“做势”、“做市”，“三做”合一，将三个力量合起来，才能将品牌做大做强。

第一节 品质积淀	188
第二节 依附高端媒介	190
第三节 事件营销	194
第四节 聚集式传播	201
第五节 牵手国际品牌	203



附录：牛根生演讲录——大众传媒是中国品牌的喉舌·····	205
案例：伊利品牌“长线”塑造法·····	207

第十三章 竞合战略

蒙牛对待同行“竞争对手”的态度与众不同，在蒙牛，“竞争对手”的说法变成了“竞争队友”。作为行业的领导者，蒙牛的出发点并不是消灭同行，而是做大整体蛋糕，与同行共生共荣。

第一节 借势越势·····	214
第二节 以退为进·····	216
第三节 与对手共赢·····	219

第十四章 启示篇

蒙牛在短短的几年时间里，从传统行业里一个名不见经传的小企业一跃而为行业里的明星，其发展速度让人惊叹不已。这其中的秘诀值得探究，成功的经验值得所有立志于做大做强的企业学习。

第一节 健全经营管理体系是成长型企业的必然要求·····	224
第二节 有效整合资源是企业快速成长的秘诀之一·····	229
第三节 品牌企业必须健全危机预警和处理机制·····	233



管 理 模 式 与 企 业 战 略

上篇 蒙牛的管理模式

