

| 蒙牛大胜局书系 | **3** 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

人力资源管理 & 企业文化

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 Human Resource Management &
Enterprise Culture of **MENGNIU**

陈广 主编 陈骝 编著

海天出版社

蒙牛

的

人力资源管理与企业文化

体验牛根生
寻找蒙牛

赢

的激情
的答案



The Human Resource Management &
Enterprise Culture of **MENGNIU**

陈广 主编 陈骝 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛的人力资源管理与企业文化 / 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. ①乳品工业—工
业企业管理—劳动力资源—资源管理—研究—呼和浩特
市②乳品工业—工业企业—企业文化—研究—呼和浩特
市 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 087318 号

责任编辑 张绪华 (Email: zXH@htph.com.cn)

责任技编 钟榆琼

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 15.5

字 数 180千

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。

■ 陈 广

零售网 (www.lingshou.com)、特许网

(www.texu.com.cn) 创始人兼制作人, 中

科锐智商业管理顾问中心总经理, 中科联智

(北京) 信息技术有限公司总经理。著有

《家乐福内幕》、《华为的企业文化》、

《7-11连锁便利攻略》等优秀作品。

欢迎交流合作:

Email:guanliguwen@126.com

MSN:chenguan0302@sina.com



蒙牛大胜局书系



海天企管精品图书推荐 >>>



创新华为系列

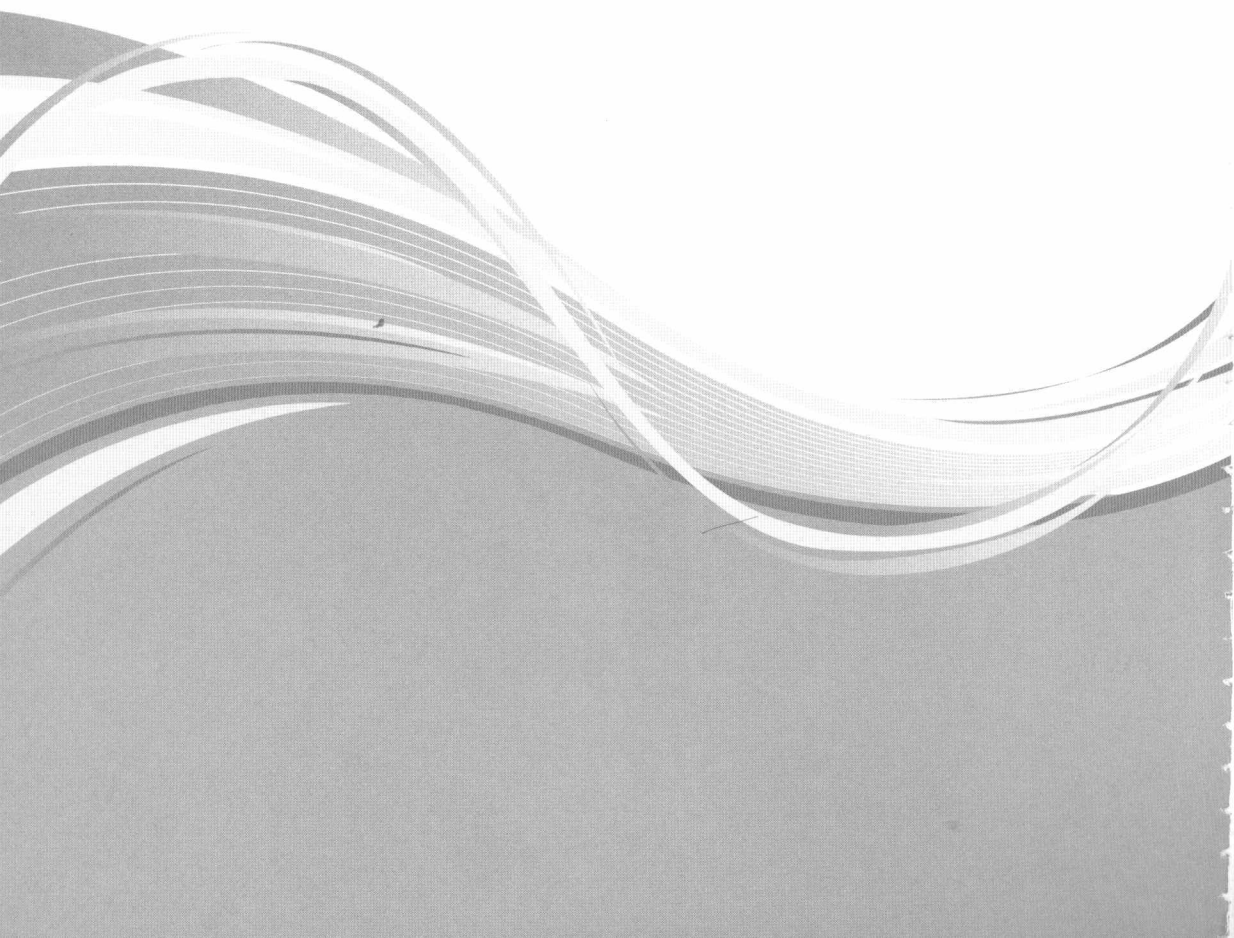
《华为的企业战略》	25.00元
《华为的管理模式》	25.00元
《华为的人力资源管理》	25.00元
《华为的营销策略》	25.00元
《华为的企业文化》	25.00元

|蒙牛大胜局书系|

3

一套深度研究中国企业成长百强之冠的MBA式经典教案

中国顶级TOP
CEO牛根生
的商道真经



致 谢

“蒙牛大胜局”系列丛书在编写过程中得到了众多关注蒙牛的企业问题研究专家、大学教授以及专业人士的大力支持和热心帮助，海天出版社的责任编辑也对本丛书的出版付出了辛勤的汗水，在此表示衷心的感谢。

同时以下人员也直接参与了这本《蒙牛的人力资源管理与企业文化》的编写工作：吴文明、庄群丽、周秀沙、赵振光、杨茂宏、尹和松、王槐荣、文永帅、苏少兵、裴云峰、彭茂雄、黄汉萍、黄其博、梁军、潘正林、吉春兰、韩畴、路军、李英万、胡锡燕、符俊明、符星会、陈南峰、曾昭华、林明才、戴启雄、邓发成，作为本书的编写组成员，他们为本书的最终出版付出了巨大的努力，在此一并感谢。

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罚制度，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主要原因之一，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。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中，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，推动蒙牛更快地向前奔跑。

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——奉为主臬。

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。

目 录

上篇 蒙牛的人力资源管理

第一章 人力资源观

蒙牛5年增长了200倍，6年销售了200亿，实现投资收益5000%，在中国企业界演绎了一个高速成长的神话。而造就这一神话的蒙牛团队，是一支由号称中国乳业“脑袋最硬”的一些人组成的人才队伍，它的诞生和不断扩大推动了蒙牛的飞速发展。

第一节 人才价值第一	3
第二节 人心经营至上	7
案例：伊利人力资源观	11

第二章 识别人才

蒙牛在选择人才时，以“三合”为标准，在合适的时间、合适的地点，选择合适的人选，并通过严格的人才测评体系练就火眼金睛，确保招聘到最适合的人才。

第一节 三合标准	15
第二节 举贤避亲	19
第三节 全方位测评	21
附录：牛根生：哪种人不能用，哪种人优先用	24



第三章 任用人才

有德有才破格重用，有德无才培养使用，无德有才限制使用，无德无才坚决不用——这是蒙牛集团上下皆知的用人原则。对于德才兼备的年轻人，蒙牛大胆使用，给予其充分的锻炼学习机会，在使用中培养。而对于不适用的人才，蒙牛则会毫不犹豫地换掉。

第一节 使用即培养	27
第二节 不适合就换	29
第三节 晋升制度化	32
案例：伊利以能用人	34

第四章 培育人才

从创立之日起，蒙牛便坚信“98%的成功靠学习造就”，并注重通过制度化的培训、团队学习等方式，使蒙牛从古今中外的管理精髓和现代管理成功案例中吸取营养，不断丰富自我。

第一节 蒙牛商学院	37
第二节 危机教育	41
第三节 注重团队学习	44
专题：员工培训的形式	46
案例1：伊利培训体系	48
案例2：光明打造学习型团队	49

第五章 考核人才

创立初期，蒙牛的主创者大多来自伊利，蒙牛便沿用其“责任状”的方式考核中高层。2001年至2002年，蒙牛逐渐吸收了一些海尔的优秀绩效管理方法，提倡“管理是严肃的爱”，丰富了其绩效管理机制。2003年开始，蒙牛吸收了更多科学性的绩效管理理念和方法，体系逐步完善。

第一节 纵横双向考核	55
第二节 OEC考核	57

第三节 结果与过程并重	58
专题：绩效管理实施要点	60
案例1：光明以平衡计分卡为核心的绩效管理	63
案例2：伊利的360度考核法	67

第六章 激励人才

还在伊利的时候，牛根生就提出：人的工作动机并不是天生就有的，每个人的努力水平取决于目标对他的吸引力，取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。激励员工就是要设法使他们看到自己的需要与实现组织目标之间的关系，从物质和精神上获得双重的满足，从而产生努力工作的内在动力，勤奋工作。

第一节 目标激励	69
第二节 薪酬激励	72
第三节 竞争激励	75
第四节 股权激励	77
专题1：员工激励的原则	80
专题2：员工激励的方法	81
案例1：伊利如何激励员工	83
案例2：万科的股权激励方案	84

下篇 蒙牛的企业文化

第七章 企业宗旨

在蒙牛商学院开学典礼上，有一颗郁郁葱葱的“愿景树”，上面挂满了首届学员的“愿景卡”。公司总裁的“愿景卡”上写道：“为员工搭建实现人生价值的平台，为消费者提供增进健康的绿色产品，为民族创建一个绵延百年的世界品牌，为国家创建一个具有国际竞争力的卓越企业。”这正是蒙牛的宗旨。



第一节 做“世界牛”	89
第二节 共生共赢	91
第三节 回报社会	96

第八章 草原精神

作为一个在大草原上成长发展壮大的企业，蒙牛的企业精神带有明显的草原文化特征，如大公有制、仁义精神、勇于进取等。

第一节 大公有制	100
第二节 仁义之心	102
第三节 学习型文化	105
专题：草原文化的基本精神	107

第九章 领导人魅力

对于中国乳业，对于蒙牛来说，牛根生就是这样一个领导者。不论是蒙牛现象、蒙牛模式，还是蒙牛文化，围绕的中心人物都是一个人——牛根生。他演绎了一个中国企业快速发展的传奇。中国乳业也就仅仅出现一个空前绝后的牛根生，而不会有第二人。

第一节 散财	111
第二节 德治	114
第三节 忍让	117
第四节 胆识	119
附录1：牛根生的领导妙论	121
附录2：牛根生谈怎样做好总裁	122
专题：成功领导者必备素质及品格特征	124
案例：伊利少帅潘刚的胆识与智慧	128