

王方剑 刘蔚 主编



讲述商业方法与财富故事

有志成功创业者的案例式实战手册

50新兴市场领导者成功路径解读

谁是我的财富榜样

[技术产业化篇]



中国经济出版社



50 创业新锐之完全创业案例

谁是我的财富榜样

[技术产业化篇]



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁是我的财富榜样. 技术产业化篇/王方剑, 刘蔚主编.

- 北京: 中国经济出版社, 2003.1

ISBN 7-5017-5873-5

I. 谁… II. ①王… ②刘… III. 企业管理: 技术管理

- 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105925 号

谁是我的财富榜样——技术产业化篇

作 者 王方剑 刘蔚

责任编辑 王振岭 (电话: 010-68319285; email: ceph8@163.net)

出版发行 中国经济出版社

社 址 北京市西城区百万庄北街 3 号 (邮编: 100037)

网 址 www.economyph.com

责任印制 常 毅

经 销 各地新华书店

承 印 北京星月印刷厂

开 本 787×960 毫米 1/16

印 张 19.5

字 数 230 千字

版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数 15 000 册

书 号 ISBN 7-5017-5873-5/F·4725

定 价 29.80 元

版 权 所 有

盗 版 必 究

举报电话: (010)68359418 68319282

服务热线: (010)68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

财富榜样的时代

(代序)

王方剑 刘 蔚

一个个新锐品牌，一桩桩崭新生意。

新东方、我爱我家、新丝路、携程网、腾讯 QQ、拓展训练、《生活速递》、大贺喷绘、洋话连篇……在人们心目中，这些企业和品牌，已经几乎成为英语培训、房产中介、模特经纪、网上订房、即时通讯、户外培训、直投媒体、广告喷绘、英语口语培训等新生意的代名词。

在众多新生意的背后，是中国第三代、第四代创业家的崛起。

它们是什么，我们知道；然而，它们背后是谁，这个人是如何把这个事情做起来的，我们却不知道。

关注新生代创业家

本丛书记录了中国 50 家最新锐创业企业的财富与商业方法
创业新锐“新”在何处？

“新”在新生代创业精英的“四新”：新面孔、新行业、新的生意方式、新的价值标准。他们是散发着现代气息、财富魅力、贵族风格的新生代创业精英，是让人耳目一新的新的财富主流。这个群体中的大多数人是新面孔，从事的行业新，生意方式和价值标准也比较新，而且其领导企业的成长性和稳定性都比较高，领导人的品行与企业的行为合法、健康、端正，能引领社会风范和道德风尚。这个群体中的商人有着高贵的人生观、价值观、事业观、生活观，把实现自我价值、促进社会进步和文明看得比赚钱更重要。

虽然，新生代创业精英还不是当今的商界明星，但是他们

是想创业和正在创业人们的财富榜样。这些人物的创业故事和财富历程具有可模仿性、可复制性、可借鉴性，与读者的贴近性极强。我们认为，这 50 家企业代表了财富新的主流，其中的部分企业在 5—10 年后将成为中国的商业巨人。

我们采取了“以读者需求为中心”的图书策划思路，读者的需求就是我们策划图书、布局谋篇的出发点。同时，在“多作者集团采稿”的生产过程中，为了实现书稿文章“主题统一、框架统一、风格统一”之目的，我们做出了图书样稿，设计了采访提纲蓝本，以便各位作者“参照样品生产”，依靠这些规则和标准，我们努力使图书生产成为“一条工业化生产线”。

研究成功 聚焦创业

与部分主流媒体“揭幕”、“质疑”、“研究失败”的编辑思想和竞争策略不同，本书是在立场坚定、旗帜鲜明地“研究成功”。

“研究成功”——说起来容易，怎么研究？

因为一个创业企业成功的因素有很多，但是，如果只让创业者说出最重要的一个因素，这个因素是哪一个？

在这套丛书中，我们将成功创业分为商机发现、市场细分、技术产业化、运营模式四种类型，这是基于以下道理：商机发现，中国社会原来没有这个行业，这个创业企业的出现，开创了一个新的行业，这个企业初期成功的主要原因，是率先发现、捕捉住了这一商机，企业本身并未形成别人不可替代的核心能力；市场细分，中国社会中原来有类似的产品和服务，创业企业将这个行业细分之后，从众多类似的公司中脱颖而出，在做大市场的同时做成了自己；技术产业化，创业企业的成功，技术的成功产业化在企业的成功因素中占据了主导因素；运营模式，创业企业的成功，更多地在于它拥有了一套独特的成熟的运营模式。可以说，这四种成功类型基本反映了当前中国的创业现实。

于是，本书采取了案例式的写作方法——每一篇文章的大部分内容聚焦在一个主题上，同时要介绍该企业的创业历程和财富故事，因为这项业务是崭新的，在中国依然有市场空间。这样，“商业方法与财富故事”成了每篇文章的主要内容，也成为了本书的主要特色。

企业家中规模大的、有思想的有很多人，为什么我们对创业家情有独钟？为什么要聚焦创业？

在这 50 年的转型期内，企业的出现，尤其是市场意义上的企业的诞生、崛起和壮大，是中国社会最重要的社会变化之一。而在企业社会里，创业是最具革命性、最富有活力、最基础性的社会发展原动力。可以说，创业精神是企业家精神的起源和本质，由创业精神所引发的创造和满足客户需求，是企业的核心价值，也是企业发展的终极动力。

创业精神是否能成为一个国家国民的主流商业意识，创业行动是否能成为一个国家社会精英的主流人生选择，创业企业是否能成为一个国家经济领域的主流企业群体，是决定一个国家的经济是否具有发展潜质、社会是否具备持续进步动力的最明显标志。

超越《福布斯》富豪榜

我们招人制造创作群几十个人费时一年，从中国的市场经济大海中淘选出了 50 余位创业家。有人曾经建议我们，既然都叫榜了，为何不来一个名利双收，将这些创业家做一个排行。

坦诚地讲，首先是我们还不具备排行的资格、条件和实力，其次，单纯的富豪排行已经几乎没有意义了。最重要的是，我们在动议之初就没有把制作一份富豪排行榜作为我们的目标，我们的目的是为中国本土追求成功的创业者提供一部 MBA 式的实战指南。

所以，从图书策划的开始，我们就定位于创业策略的解读，就着眼于一线的作品原创，就求助于著名管理咨询公司的智慧

支持。事实也正是如此，北大纵横管理咨询公司在本书成功模式的分类、图书框架的设计和创业企业的评价方面都提出了很关键的指导性建议。

其实，人们关注《福布斯》中国富豪榜的主要目的，是想把他们当作财富坐标来定位自我、启迪自我，诚如《福布斯》中国富豪榜的编制者胡润所言，他做富豪榜的目的是“想给青年人提供一些财富榜样，激励更多的人创业”。事实上，胡润的富豪榜中的那些富豪们所处的行业已经不是创业的理想市场空间了，另外，胡润财富书系的图书内容更多地侧重于观念和人性层面，并没有将富豪们真正的创富策略、“财技”写出来。

在这个意义上，本书的中国 50 创业新锐榜，并不是中国所有最成功的创业家中的前 50 名，也不是最富有的创业家中的前 50 名，而是最有代表性、最有借鉴价值的 50 名。

而且，即使是收入本书的 50 位创业家，并没有第一名、第二名的排名，因为只是由他们 50 个人组成了一个“创业新锐榜”，而不是“创业新锐排行榜”，那么，“创业新锐榜”与“创业新锐排行榜”的区别何在？我们专门查了字典，榜，张贴的名单（并无排行、排序之意），仅此而已。

2002 年 12 月 18 日

报人制造：我们生产原创图书

以“生产原创图书”为使命的“报人制造”，在国内出版业首倡图书内容提供商（BCP，Book content provider）理念，同时努力提高图书生产市场化的程度。报人制造奉行“产品形成之前图书生产环节的客户导向”、实践“以读者需求为出发点”的图书策划思路，努力真正把读者需求与图书策划、图书生产对接。

“报人制造”的竞争优势——图书选题的敏感性、内容生产的原创性、出版周期的快捷性和市场推广的职业化，已经成为一种全新的图书生产模式。这个模式是国内现有出版业所缺少的，同时也是出版业市场化所急需的。

报人制造的定位——“原创图书生产线”。当前，这个群体正在通过一套套图书来塑造一个原创图书内容提供商品牌——“报人制造”。如果有一天，读者看到“报人制造”四个字，就会想到“原创图书”，这个群体也就立住了。



报人制造

原创图书生产线

创作群—原创图书联盟

总策划—王方剑

Email:wjh3@sina.com

期限表

请于下列日期前将书还回

[illegible]

京卡 1001

《谁是我的财富榜样》



责任编辑：王振岭
Tel: 010-68319285
Email: ceph8@163.net
封面设计：恒青工作室 89381867

蒙牛乳业——中国发展最快、最有潜力的乳制品企业

1

蒙牛乳业： 后来居上的超越策略

一切机遇都在来临前把握；一切隐患，都在爆发前铲除；
一切竞争，都从设计时开始。

——牛根生

一 眼 看 企 业

创业载体：蒙牛乳业公司

创 业 者：牛根生

担任职务：董事长兼总裁

创立时间：1999 年 7 月 18 日

资金来源：自筹

公司远景：建立百年老店，成为国内外乳品行业的知名企业。

经营业绩：2001 年销售收入 8.5 亿元，2002 年 1 至 8 月，实现销售收入 17.4 亿元。

市场位置：2001 年销售额居中国乳品行业第 5 位，2002 年上升到第 4 位。

发展状况：在短短 3 年内，产品覆盖全国 31 个省、市、自治区 160 多个城市，年增长速度达到 450%，今后预计年发展速度不会低于 300%，到 2006 年销售收入超过 100 亿元。

预计市场空间：全世界人均牛奶消费量是 100 公斤，但中国人均只有 7 公斤，仅为世界平均占有量的 1/6。可以说，中国牛奶市场至少有 5-10 倍的开发潜力。

与资本市场的关系：计划在一两年内上市，目前已完成辅导期。

专 家 评 价

产业的新颖性：★★★★☆

行业的成长性：★★★★☆

企业的领先性：★★★★☆

企业核心能力：★★★★☆

可效仿指数：★★★★☆

创业建议：拥有技术优势的新进入者，要进入一个已经有了市场领先者的行业，所采取的超越策略要远远比技术重要。

专家评语：一个产业中存在一条价格链，从最初的研发到原料供应、储运、生产的各个工序、质量控制、推广、分销等，都是创造价值的环节。优秀的企业善于从价值链中摘取自己具有优势的环节加入，可以是一个，也可以是几个，从而形成对于竞争对手的成本优势，这也就是现代企业所倡导的资源整合。对现在中国市场中生产能力相对富裕的众多产业，都存在利用外包方式整合资源，将资金和人力投入到研发或销售环节，从而可以少的资金迅速进入创业。

评价人：北大纵横企业管理咨询公司

3年前，一位刚过不惑之年的中年汉子，在呼和浩特一居民小区租了一间民宅，摆了几张桌子，注册了一家“只有产品名称不见工厂”的虚拟企业，周围人们的眼光有些怀疑：这是不是一家“皮包公司”？

3年后，就是这个企业，坐上了中国乳品行业销售额的第四把交椅，创造了年递增速度达450%的记录，引领了世界乳业发展“第一速度”！

这位中年汉子名叫牛根生。

自1999年以来，牛根生所领导的蒙牛乳业股份公司，已在内蒙古呼和浩特市、包头市、通辽市、兴安盟建起了4个日加工牛奶能力各600吨的大型生产基地，拥有员工3000多名，所生产的冰淇淋、液体奶、奶粉三大系列40多种产品一头带动着3万多个农牧民养牛户，一头供应着全国31个省、市、自治区160多个城市数以千万计的消费者，2002年的销售额预计超过18亿元。与此同时，蒙牛直接、间接创造的生产、销售、运输等就业岗位达数万个，成为国内最大的“造饭碗企业”之一。

2002年10月19日，“第五届中国成长企业CEO峰会”在人民大会堂召开，在大会表彰的1999-2002年度中国超速成长百强企业（非上市、非国有控股企业）中，蒙牛公司以31%的成长速度名列第一，成为中国民营企业的“成长冠军”。

“虚拟联合”：草原上升起“冲天飞船”

1999年夏秋之际，仿佛是一夜之间，呼和浩特大街上出现了上百幅路牌广告：“蒙牛乳业，创内蒙古乳业第二品牌”。平静的呼市泛起一阵阵涟漪：“蒙牛”，工厂在哪里？“创内蒙古第二品牌”，是谦虚谨慎，还是大言不惭？

此时此刻，人们不会想到，一个叫牛根生的企业家，在他

租来的民房里，正在运筹其“百年老店”的梦想。而当时的牛根生：一无奶源，二无工厂，三无市场，仅有一间办公室还是租来的！

但也有许多人信牛根生。因为他担任过内蒙古乳业第一品牌伊利集团的生产经营副总裁，在伊利的迅速崛起中立下过赫赫战功；他曾把 108 万年薪分给部下，业内人士都认为他德行好，“牛根生”三个字就是无形资产。

而更令人信服的是，他对乳业市场的了如指掌。他通过自己的调研，向人们讲述了一个神奇而又实在的乳业市场形势：全世界人均牛奶消费量是 100 公斤，美国是 200 多公斤，澳大利亚是 497 公斤，印度是 73 公斤，欧共体多数国家超过 300 公斤。但中国呢？人均只有 7 公斤，仅为世界平均占有量的 1/15。从冰淇淋的人均消费量来看，我国是 1 升/年，欧洲是 7 升/年，美国是 25 升/年。可以说，中国牛奶市场有 5 倍、10 倍的开发潜力。

一个极富吸引力的企业家，加上一个潜在的巨大市场，使得蒙牛在创业初很快就吸引了十几位合作者拿出启动资金 1300 多万元，还有 100 多位乳业界管理、营销、技术方面的人才自动聚集到了蒙牛的麾下。

有了宝贵的资金和人才，蒙牛没有建厂房、买设备。而是认认真真做了三件事。第一件事，开发新产品，按照产学研相结合的思路，与中国营养协会联合开发了一系列新产品，塑造了独特的“蒙牛”品牌。第二件事，与区内外乳品厂联合，投入品牌、技术、配方和标准，采用托管、承包、租赁、委托生产等形式，把许多区内外生产能力过剩的乳品企业变为自己的加工车间，生产出了自己的产品。第三件事，开辟了全国性的营销网络，其速度之快可以说在两三个月之间完成了一般企业几年才能完成的工作。

传统思维是先建工厂，后建市场；蒙牛是逆向思维：“先建市场，后建工厂”。于是，“虚拟联合”诞生了。

传统思维是先建工厂，后建市场；蒙牛是逆向思维：“先建市场，后建工厂”。于是，“虚拟联合”诞生了：1999年，蒙牛把区内外8个中小型乳品企业变为自己的生产车间，盘活了7.8亿元资产，经营了冰淇淋、液体奶、粉状奶3个系列40多个品种的产品，使蒙牛产品很快打入全国市场，当年销售收入达到4365万元。半年时间，蒙牛在中国乳品企业销售收入排行榜中，由千名之末窜升至第119位。“蒙牛现象”，一时成为经济界备受瞩目的一个亮点。

牛根生说，在计划经济下，企业就是生产车间的同义语，而当今做企业，可以先建市场，后建工厂。像这样，一个品牌拥有者，运用自己的品牌优势、市场优势、科技优势，将许多个企业联合到自己的名下，只进行资本运营，不发生资金转移，这种联合方式就是“虚拟联合”。

2000年，蒙牛一面扩展“虚拟组织”，一面杀了个“回马枪”，创立自己的“根据地”，选择呼和浩特市和林县盛乐经济园区，高起点建起了具有国际先进水平的17条冰淇淋全自动生产流水线和22条液体无菌奶生产流水线，日处理鲜奶能力达到600吨，形成冰淇淋和液体无菌奶各10万吨的加工能力。

蒙牛有了自己的工厂后，“虚拟联合”不仅没有收缩，而且进一步延伸。目前，参与公司原料、产品运输的600多辆运货车、奶罐车、冷藏车，为公司收购原奶的500多个奶站及配套设施，近10万平方米的员工宿舍，合起来总价值达5亿多元，没有一处是蒙牛自己掏钱做的，均由社会投资完成。通过经济杠杆的调控，蒙牛整合了大量的社会资源，把传统的“体内循环”变作“体外循环”，把传统的“企业办社会”变作“社会办企业”。

1999年，实现销售收入4365万元，居全国同行业119位。

2000年，蒙牛实现销售收入2.94亿元，是1999年的6.7倍，

销售额居全国同业排名第 11 位。

2001 年，蒙牛实现销售收入 8.5 亿元，是 2000 年的 3 倍，销售额居全国同业排名第 5 位。2002 年 1 至 8 月，蒙牛实现销售收入 13.8 亿元，销售额居全国同业排名第 4 位。

蒙牛这朵盛开的草原“金达来”，引来八方的“蜜蜂”。美国、英国、香港的金融机构和投资者纷至沓来，蒙牛成了资本运营的“买方市场”。经济界人士说，如果不是“先建市场，后建工厂”，蒙牛产品的问世至少要晚一年；如果不用经济杠杆撬动社会资金，蒙牛的发展速度至少减慢一半；如果不引入国际资本，蒙牛的国际化至少要晚几年。

如果不是“先建市场，后建工厂”，蒙牛产品的问世至少要晚一年；如果不用经济杠杆撬动社会资金，蒙牛的发展速度至少减慢一半；如果不引入国际资本，蒙牛的国际化至少要晚几年。

蒙牛这一“龙头”的强劲舞动，为内蒙古千百万农牧民带来脱贫致富的机遇。内蒙古一些地方政府看准了蒙牛的优势，纷纷以“扶持龙头企业就是扶持农牧民”的远见卓识，积极为蒙牛到本地投资创造条件。2001 年以来，地处科尔沁草原的通辽市、兴安盟，地处敕勒川平原和达茂草原的包头市，各自相继拿出 2000 万元，作为蒙牛建厂的配套资金。目前，蒙牛在这三个地方已分别建起日处理鲜奶 600 吨的液态奶生产线。到 2002 年 8 月，蒙牛总资产达 5.6 亿元，主厂区占地面积 55 万平方米，建筑面积 14 万平方米，形成年产液体奶、冰淇淋各 20 万吨的生产能力。

对于蒙牛惊人的发展速度，蒙牛人用“飞船定律”来解释：速度像宇宙飞船，一旦发射出去，就只有两种命运：一种是摆不脱地心引力，半途掉下来；一种是挣脱地心引力，飞出去。

掉下来，还是飞出去，取决于是否达到或超过“环绕速度”。蒙牛为了达到“环绕速度”，始终奉行“前管理”理念，核心是三句话：一切机遇都在来临前把握；一切隐患，都在爆发前铲除；一切竞争，都从设计开始。

业 界 贡 献

1. 作为中国乳品行业中最大的民营企业，以中国乳业第一速度促进了全行业的竞争，在一定程度上“搅活”了中国乳业的发展活力。

2. 成功实践了“虚拟联合”的创业理念，致力于创建“以人为本、以德治厂”的优秀企业文化，为业界提供了借鉴。

3. 以养牛业促进种草业，在农牧民致富和生态保护之间找到了最佳出路。农牧民养一头奶牛年均收入 3000—5000 元，退耕还草 5—10 亩。

“品牌营销”： 力保草原牛奶的“原汁原味”

在中国的牛奶版图中，成熟的市场有三个：北京，上海，珠江三角洲。兵家逐鹿中原，乳家“逐鹿”京沪珠三角。而在北京、上海、深圳，蒙牛的奶销量均在外埠品牌中名列前茅。

消费者的青睐，首先来源于蒙牛纯正的品质。众所周知，草原是“牛奶的摇篮”，草原牛奶纯正浓香。那么，如何让它辗转九州而不失其原有品质呢？

蒙牛创造性地采取了两项举措。一是着眼于“净”，在国内第一个建起了奶车洗浴车间，奶罐车从奶源基地每向工厂送完一次奶，都在高压喷淋设备下进行酸、碱及蒸汽和开水清洗，上上下下，里里外外，杜绝了陈奶残留污染新奶的可能，最大限度地保持了草原牛奶的原汁原味。二是着眼于“稠”，添加了“闪蒸”工艺，在百分之百原奶的基础上再剔除掉一定比例的水分，从而使牛奶味香质浓。一“净”一“稠”，蒙牛虽然增加了