



ZHONGGUO RUSHI GUANLI
XIN MOSHI

中国需式管理 新模式

蒙牛法则与联想定律

蒙牛从零起步，仅用5年时间，即成为中国成长企业百强之冠，“蒙牛速度”成为中国企业的一面旗帜。

联想，中国IT产业的领头雁，从一间小平房，仅有11人的小公司，发展到目前拥有员工1万余人，位居香港股市十大上市公司之列。

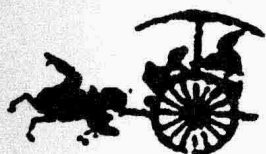
本书将从两家知名企业管理、经营的多个方面，凸现两家企业不同的经营思维以及相似的成功秘笈。

胡恒松◎编著

经典案例
管理读本
精华版



中国纺织出版社



ZHONGG

XIN MO SHI

中国需式管理 新模式

蒙牛法则与联想定律

蒙牛从零起步，仅用5年时间，即成为中国成长企业百强之冠，“蒙牛速度”成为中国企业的一面旗帜。

联想，中国IT产业的领头雁，从一间小平房、仅有11人的小公司，发展到目前拥有员工1万余人，位居香港股市十大上市公司之列。

本书将从两家知名企业管理、经营的多个方面，凸现两家企业不同的经营思维以及相似的成功秘笈。

胡恒松◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

蒙牛与联想均是当今中国著名企业。蒙牛从零起步,仅用5年时间,即成为中国成长企业百强之冠,“蒙牛速度”成为中国企业的一面旗帜。联想,中国IT产业的领头雁,从一间小平房、仅有11人的小公司,发展到目前拥有员工1万余人,位居香港股市十大上市公司之列。

本书将从两家知名企业管理、经营的多个方面,披露两家企业不同的经营思维以及相似的成功秘笈。

图书在版编目(CIP)数据

中国儒式管理新模式:蒙牛法则与联想定律/胡恒松

编著. —北京:中国纺织出版社,2006.9

ISBN 7-5064-3952-2

I. 中… II. 胡… III. ①乳品工业-工业企业管理-经验-中国②电子计算机工业-工业企业管理-经验-中国 IV. ①F426.82②F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第079187号

策划编辑:詹琰 责任编辑:高 剑 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2006年9月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:174千字 印数:1-5600 定价:29.80元

ISBN 7-5064-3952-2/F·0712

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

影响中国企业管理的两种思想

一个人能否成功,就看他的态度!成功人士与失败人士之间的差别是:成功人士始终用最积极的思考、最乐观的精神和最丰富的经验支配和控制自己的人生。失败者刚好相反,他们的人生是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的。一个企业能否成功,就要看它的思想了。

企业思想是一门科学,也是一门艺术。

一代宗师孔子一生追求着学问,也弘扬着思想,他认为思想是要普及大众的。这对于企业管理的意义也是深远的。人们普遍认为思想是可以传授的,但在实际生活中,往往传授的只是思想的科学部分,其艺术部分容易被忽视。科学是可以教授的,艺术也是可以传授的。因为思想不只是知识,它也是从实际工作中来的,是从生活中来的。孔子一生讲究的是做人做事,做人做事恰恰是一种高深的艺术。孔子以其言行,为后世树立了一个不可超越的艺术形象。而学习企业的思想,应进入到更深刻的层面。

在中国,此刻的神州大地上,有两种思想正震撼着企业管理的深度。它们是蒙牛法则与联想定律。

在蒙牛法则的指引下,蒙牛奔如火箭。

1999年,荒地里埋下一块奠基石,蒙牛诞生了!此后的6年中,蒙牛销售收入从1999年的0.37亿元飙升至2003年的40.71亿元,后者是前者的110倍,年平均增长率高达323%!刚创立时,蒙牛名列中国乳业的第1116位。数年之后,就跻身中国乳业两强,创造了在诞生之初1000余天里平均一天超越一个乳品企业的奇迹!“蒙牛速度”,成为中国企业的一面旗帜。

1999年,实现销售收入0.37亿元,同业排名第119位;

2000年,实现销售收入2.47亿元,同业排名第11位;

2001年,实现销售收入7.24亿元,同业排名第5位;

2002年,实现销售收入16.68亿元,同业排名第4位;

2003年,实现销售收入40.71亿元,同业排名第3位;

2004年,实现销售收入72.14亿元,同业排名第2位;

2005年,销售总收入108亿实现百亿目标。

5年增长200倍,6年销售200亿,投资收益率大于5000%。
蒙牛成为中国成长企业“百强之冠”!

蒙牛为什么发展这么快?如果说这是中国乳业方兴未艾的缘故,也对,但这肯定不是全部原因,否则,为什么连续5年保持3位数增长的只有“蒙牛”。如果说这是依托内蒙古大草原的缘故,也不充分。如果说这是蒙牛管理团队从事乳业时间较长的缘故,也不能令人满意。牛根生曾说:“一个人一生只做一件事,肯定比3年做东、5年做西的人更容易成功。”虽然牛根生从事乳业27年,父子两代人合起来从事乳业的时间长达65年,但时间只是事业成功的必要条件之一,不会也不可能成为充分条件。

而这一切的答案是思想的奇迹,是蒙牛法则创造的奇迹。

几乎同时,在中国大地上还有一种思想在创造奇迹。

在联想定律的指引下,联想成为哈佛商学院仅有的两个 MBA 教学中国企业案例之一。

对于当初创建联想的 11 名科技人员来说,20 万元的投资成本创造的收益无疑是巨大的。20 多年前,中国改革开放刚刚开始,以“Legend”作为英文名称的联想集团,在现任主席柳传志等人的努力下,开创了中国计算机市场的新篇章。起初他们只是销售 IBM 等世界知名品牌的产品,从 1990 年开始,联想开始制造自己的 PC 产品,并且很快于 1997 年成为中国销售量最大的 PC 制造商,2005 年 5 月 1 日,联想成功收购 IBM 全球 PC 业务,一跃成为全球第三大 PC 制造商。今天,“联想”一词在中国几乎成了计算机的同义词,联想电脑占据了四分之一以上的市场份额。

这两种思想的内涵是什么,让我们一起去体会。



目 录

【“赢”家创业】

- 蒙牛创业法则之:集中力量办大事 / 3
- 蒙牛创业法则之:紧跟法则 / 8
- 蒙牛创业法则之:全盲定律 / 14
- 蒙牛创业法则之:汇集最灵光的脑袋 / 18
- 联想创业定律之:适应环境求生存 / 22
- 联想创业定律之:超越时空,大胆运作 / 25
- 联想创业定律之:大船结构律 / 29
- 联想创业定律之:绝对品牌定律 / 36
- 联想创业定律之:建班子、定战略、带队伍 / 38
- 联想创业定律之:5QM 质量管理模式 / 45
- 联想创业定律之:诚信为本 / 52

【“赢”家营销】

- 蒙牛营销法则之:新拿来主义 / 57
- 蒙牛营销法则之:送去主义 / 63
- 蒙牛营销法则之:整合营销 / 69
- 蒙牛营销法则之:营销的最高境界是培训消费者 / 78

蒙牛营销法则之:真心融入消费者 / 84

蒙牛营销法则之:事事都有营销点 / 87

蒙牛营销法则之:参观刺激生产力 / 92

联想营销定律之:互补性营销 / 97

联想营销定律之:客户导向式营销 / 103

联想营销定律之:新概念营销法 / 105

联想营销定律之:木桶营销法 / 110

【“赢”家战略】

蒙牛战略法则之:有市场经济头脑就有一切 / 117

蒙牛战略法则之:王妃原理 / 122

蒙牛战略法则之:难易律 / 128

蒙牛战略法则之:目标倒推 / 131

联想战略定律之:善于搭配,“瞎子背瘸子” / 134

联想战略定律之:科技创新战略 / 136

联想战略定律之:6 西格玛战略 / 148

联想战略定律之:以用户为核心的服务理念 / 156

联想战略法则之:学习型战略 / 163

【“赢”家文化】

蒙牛文化法则之:大胜靠德 / 177

蒙牛文化法则之:用口号规范行为 / 183

蒙牛文化法则之:与自己较劲 / 188

蒙牛文化法则之:思想决定高度 / 190

蒙牛文化法则之:团队学习型文化 / 193

联想文化定律之:认真做人 / 197

联想文化定律之:不断传承 / 200

联想文化定律之:高瞻远瞩,始于足下 / 202

【“赢”家人才】

蒙牛人才管理法则之:举贤避亲 / 207

蒙牛人才管理法则之:选才“三合论” / 210

蒙牛人才管理法则之:优秀的环境塑造优秀的人才 / 213

蒙牛人才管理法则之:用才“三级火箭论” / 216

蒙牛人才管理法则之:换人哲学 / 219

蒙牛人才管理法则之:经营人心 / 221

联想人才定律之:从赛马中识别好马 / 231

联想人才定律之:“缝鞋垫”和“做西服” / 236

联想人才定律之:给员工提供没有天花板的舞台 / 240

联想人才定律之:要的是“发动机”,而不是“螺丝钉” / 242

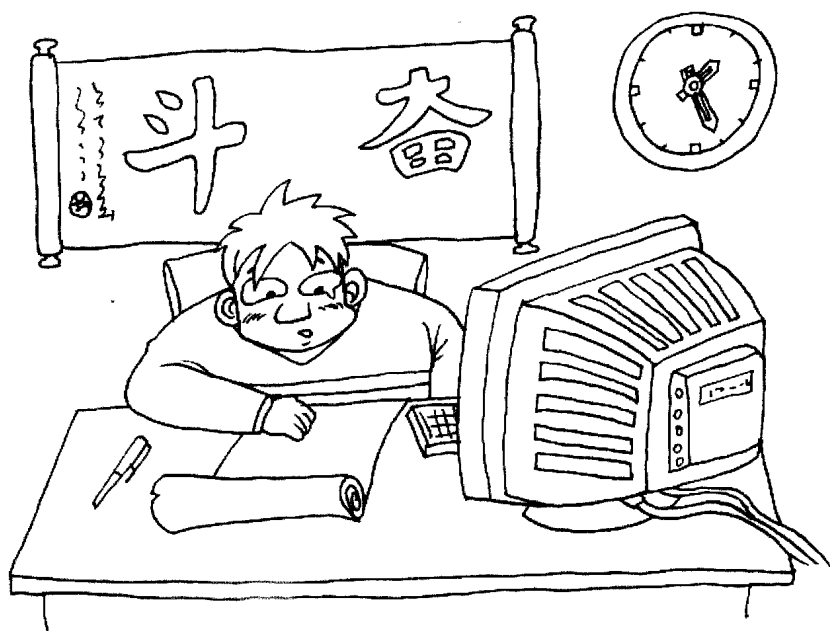
联想人才定律之:折腾法 / 245

联想人才定律之:斯巴达克斯方阵 / 250

联想人才定律之:薪酬激励机制 / 253

联想人才定律之:办公司就是办人 / 257

【“赢”家创业】



集中力量办大事
紧跟法则
全盲定律
汇集最灵光的脑袋
适应环境求生存
超越时空,大胆运作

大船结构律
绝对品牌定律
建班子、定战略、带队伍
5QM 质量管理模式
诚信为本

蒙牛创业法则之：集中力量办大事

集中力量原则，就是“竭尽所能予对手以重创”，它意味着“在适当的时间和地点聚集精锐力量，在数量上占据绝对优势”，借此在最关键的时间或地点取得胜利。

全力以赴，一次性成功，一步一个脚印地完成既定的目标。古往今来，在强弱对比十分明显的时候，集中力量搞突破被证明是最有成效的做法。这是古今中外弱者变强的必由之路。

古往今来以少胜多的著名战役中，通过一定策略迷惑敌人也好，虚张声势也好，声东击西也好，关键之处就是集中了自己的全部力量，打击敌人，首先是赢得局部胜利，然后再一鼓作气最终赢得全面胜利。

沃尔玛在创业时，也同样面临资金方面的束缚。我们知道，美国的小孩一般都有童年时候做一些计费工作的经历。而沃尔顿家的孩子也不例外，他们全都在自家的店里劳动和工作，收入也都作为投资，投入公司。全家人全部心思就是壮大这家店、这些店！

集中力量，让原本弱小的新生企业站稳脚跟，让原本不是十分强大的企业突破瓶颈，稳步成长。随着目标一个个地实现，你会发现，你正在有条不紊地接近既定的目标。看到希望，是对于奋斗中的人们最实实在在的鼓舞。

在创业竞争中，集中力量是一个重要的应用原则。实力弱小的中小企业，要想在与拥有强大实力的竞争者的竞争中胜出，就必须集中优势力量于主要的竞争方面。也就是说，要在关键环节配备超越竞争对手的优势力量。

在集中力量的原则中，有以下几个问题必须考虑：

1. 集中力量的应用

集中力量的作用是巨大的，这一点是毋庸置疑的。集中力量时应注意以下几点：

(1) 市场竞争中，人人都知道集中力量于主要方面，却大都没有能够真正做到，相反却处处分散实力。原因在于企业经营者缺乏战略头脑，为复杂的环境所迷惑，因而被环境所支配，失掉自主能力，采取了应付主义。实力分散，即使实力强大的集团也会因此变得衰弱不堪，更不要提弱小的企业了。

(2) 对于集中力量最大的障碍，在于平均主义。平均主义企图在所有方面平均配置力量，以求均衡发展。可事实却恰恰相反，实力弱小的竞争对手如果一味追求平均，就根本没有在竞争中胜出的可能性。在竞争中胜出的唯一方法就是：集中力量，打破平均主义。

(3) 集中力量，就必须有所放弃。这是一个很现实的问题，本来有限的力量被集中于某一方面，其他方面的力量就会更为弱小。而这种弱小，就可能为竞争对手所利用。对此要做好心里准备。有的资源失去了就很难再找回来，有些则相反，竞争中的市场份额、品牌识别率、合作伙伴都是可以再生的，而有生力量则是很难再生的。

2. 集中力量的灵活运用

力量的集中，是一个非常难以把握的东西，它有一个“度”的问题，同样也是一对矛盾。兵法人人都知道，可是打胜仗，就不是人人都能的了。所以，古人自古就有：“运用之妙，存乎一心”的说法。

(1) 绝对优势与相对优势。是不是所有的竞争层面都需要有绝对的优势，不是。那样的话，就不叫集中力量了，而是相反了。集中绝对优势力量，是立足于现实物质条件下的集中。每个关键部分都集中，那样就没有经济效果了，反而因为浪费了力量，会被敌人逐个击破，最终失败。在实践中，应根据敌情，或集中绝对优势，或集中相对优势，或配置劣势力量与竞争对手周旋。这样，有张有弛，就能够灵活运用有限的力量，创造出无限的价值。

(2) 集中与分散。力量的集中并非是绝对的集中，而是根据实际情形进行配置。分散不仅是为了保持力量，还是钳制竞争对手的方法。而集中，是主要方面在同一时间，尽可能的打击对手，这样才能达到集中力量的目标。从敌我层次来看，则应是我集中，而敌分散，以便于我逐个击破。

(3) 主要与次要方面。竞争中的诸要素中，有比较关键的主要因素，还有次要的因素。而主要的因素，则影响着次要因素的存在和发展。因此，必须集中力量于主要方面，而用次要的力量于次要方面，这样就可以用有限的力量控制事物，达到以少胜多的目的。

孙子说：致人而不至于人。要做到这一点就必须掌握商业

竞争的主动权，而掌握主动权就必须着眼于使竞争对手力量疏解、分散，而我方力量积蓄、集中。

用集中力量的方式占领市场的企业有很多，蒙牛更是运用此道的高手，每次开拓一个大市场都会这么做。进攻香港如此，进攻上海如此，进攻北京如此，进攻深圳如此……

下面介绍的是蒙牛创业的第一战：呼和浩特扬名！

1999年的蒙牛，处于“三无”状态：无工厂、无奶源、无市场。全国只知道内蒙古有伊利，伊利就是内蒙古牛奶，内蒙古牛奶就是伊利。这种一个牛奶品牌占据地区品牌的特性，给蒙牛造成了巨大的压力，但也给了蒙牛巨大的机会。因为，大家都知道伊利第一，却不知道谁第二。蒙牛决定借力伊利，宣称创建内蒙古牛奶第二品牌。思路一变，坏事变好事。

思路有了，仗怎么打成了关键问题。

1999年2月，牛根生对现副总裁孙先红说：“现在募集到了300万元资金，我给你100万元作宣传费，你拿去做广告，我要达到一个效果——一夜之间，让呼和浩特人都知道蒙牛。”

只有100万元广告费，还想要一夜成名，即使在呼和浩特也是非常困难的事情。

按照经验和人们的接受习惯，电视是所有建立和提升知名度的最好媒体，但是要一夜成名，电视也很难做到。因为，不是所有人都会选择看同样的频道，所以很难确定在哪个频道做广告。再说，即使在一个频道所有的时段都做广告，是出名了，却可能是“臭名远扬”，这就违背了初衷。退一步说，100万元还不可能包下一个频道的所有广告时间。

要能让人们接触到，要能让人们大量接触到，要能在接触到的人们心里形成震撼，这是一夜成名的关键。

经过分析，蒙牛人选择了路牌广告。

当时，呼和浩特的路牌广告，资源许多处于闲置状态，是一个没有被发现和挖掘的宝藏。

通过谈判，蒙牛用成本价获得了 300 多块路牌 3 个月的广告发布权。

1999 年 4 月 1 日，呼和浩特人们一觉醒来，发现城市主要街道两旁都是蒙牛的广告，红色的背景上书写金黄大字：蒙牛乳业，创内蒙古乳业第二品牌”。下面还有一行注释：发展乳品工业，振兴内蒙古经济。

这么大规模的路牌广告，呼和浩特人可能还是第一次见到；这么大的雄心壮志，呼和浩特人存在很多疑惑；而“发展乳品工业，振兴内蒙古经济”又让看到的人心存好感：不简单，一家企业有这样的情怀！

蒙牛创业法则之：紧跟法则

紧跟法则是指企业紧跟本行业实力强大的竞争者，学习其成功经验，引入相关方法与模式，来维持企业的生存和发展。许多中小企业在发展之初常采用该新产品开发法则。该法则的特点是：产品的竞争领域是由竞争对手选定的产品或产品的最终用途，本企业无法也无须选定；企业新产品开发的目标是维持或提高市场占有率；产品进入市场的时机选择具有灵活性；开发方式多为自主开发或委托开发；研究开发费用小，但市场营销风险相对要大。实施该新产品战略的关键是紧跟要及时，全面、快速和准确地获得竞争者有关新产品开发的信息是仿制新产品开发战略成功的前提。对竞争者的新产品进行模仿式改进会使其新产品更具竞争力，强有力的市场营销运作是该战略的保障。

而“紧跟法则”是以本行业第一品牌为参考对象，进行的“比附”、“傍依”之道。

“比附”是紧跟法则的品牌定位策略。比附定位是以行业领先者的品牌为参照物，依附领先者定位。比附定位的目的是通过品牌竞争，提升自身品牌的价值与知名度，获取稳定的生存环境和机会，成功的关键在于比附的对象有高品牌知名度和高美誉度。

比附定位最重要的问题是要让消费者知道“我是第二”，