

★ 成长型公司最佳读本 ★

公司高速成长的中国法则

●● [真正全面揭开蒙牛快速发展的核心商业内幕] ●●

蒙牛攻略

“置之死地而后生”，无路可走的时候，逼出来的道路往往非同一般。

——蒙牛集团总裁 牛根生

五年急速增长二百倍

蒙牛超越火箭的速度

康健●著

陕西师范大学出版社

蒙牛政略

公司成长的中国法则

江苏工业学院图书馆
藏书章

康健 著

陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛攻略/康健著. —西安:陕西师范大学出版社,
2005.9

(世界著名公司攻略系列)

ISBN 7-5613-3232-7

I.蒙… II.康… 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(2005)第 093526 号

图书代号: SK5N0846

作 者:康健 责任编辑:周 宏

装帧设计:左右工作室

出版发行:陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱)

邮编:710062)

印 刷:北京普瑞德印刷厂

开 本:720×970mm 1/16

印 张:13

字 数:240 千

版 次:2005 年 9 月第一版

印 次:2005 年 9 月第一次印刷

ISBN 7-5613-3232-7/F·84

定 价:29.80 元



牛根生简介

- | | |
|---------|-------------------------|
| 1978年 | 呼和浩特大黑河牛奶厂养牛工人 |
| 1983年 | 内蒙古伊利集团（原呼和浩特回民奶食品厂）厂长 |
| 1992年 | 内蒙古伊利集团生产经营副总裁 |
| 1999年至今 | 内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司董事长兼总裁 |

牛根生获得的荣誉有：

- | | |
|-------|--------------|
| 2002年 | 中国十大创业风云人物之一 |
| 2002年 | 中国经济最有价值封面人物 |
| 2002年 | 中国民营工业行业领袖 |
| 2003年 | 中国企业新领袖 |
| 2003年 | CCTV中国经济年度人物 |
| 2004年 | 中国策划最高奖 |

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司由自然人出资，采取发起设立方式于1999年8月成立。目前，公司属于中外合资股份制企业。从成立至今的短短几年时间内，蒙牛的业务收入在全国乳制品企业中的排名已经由第1116位上升至第2位，5年急速增长200多倍。

代序 带工具的人

牛根生

人是生产力首要的能动的因素，工具是生产力发展水平的标志，两者的结合体就是我所谓“带工具的人”。

所带工具可以是自创的，也可以是“拿来”的；可以是有形的，也可以是无形的；可以是务实的，也可以是务虚的；可以是反应堆，也可以是催化剂。总之，我们要的是“带工具的人”。

市场里的主动者，通常是新式工具的率先使用者；市场里的被动者，多半是传统工具的抱残守缺者。工具之战渗透到人类竞争的方方面面：八国联军的洋枪洋炮，打飞了义和团的大刀长矛；跨国公司的专利技术，圈走了第三世界的资源版图；精通外语的人，比只掌握本土语言的人既多了一张嘴巴，又多了一只眼睛。

不少人自以为长缨在手，胜券在握，但当他爬到电线杆顶端的时候，才不幸地发现，铁丝早已换成了光缆，自己从屁股兜里摸出的老式工具，早就不中用啦……

树立一个目标后，首要任务是把能完成这一目标的人找来。山外有山，楼外有楼，人外有人。请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用。

世界上至今还没发现任何一个不与外界进行交换就可以独步领先的系统,或者说,世界上至今还没发现任何一个不进行新陈代谢仍可以独立存活的生命体!

把钱存在银行里,与把钱“存”在“带工具的人”身上,哪一着更高?当然是后者。“带工具的人”能为企业带来机遇、成长、声誉及滚滚财源,而所取者十不一二,他们才是企业真正的“银行”——不,简直就是一架“印钞机”。

生产力的任何一场革命,均发轫自“带工具的人”。

目 录

绪 论 蒙牛的火箭速度

- 1.5 年增长 200 倍的发展奇迹 /1
- 2.被竞争对手逼出来的乳业巨头/8
- 3.蒙牛灵魂人物——牛根生/12

第一章 战略法则:高屋建瓴

- 1.工厂未建 市场先行/19
- 2.先难后易 势如破竹/24
- 3.大布局凸现前瞻/26

第二章 竞争法则:借势而越势

- 1.在巨人肩膀上创第二品牌/29
- 2.避强示弱三不干/36
- 3.五个理由寻求差异化/39

第三章 市场法则:巧思、造势、攻坚

- 1.先圆后心攻坚深圳/43
- 2.用冰砖砸开北京市场/45
- 3.战上海:以网上销售为引擎/47

第四章 品牌法则:成就钻石

- 1.品牌之路始于起名/51
- 2.以央视撬动全国品牌/54
- 3.与市场零距离/57
- 4.参观也是生产力/58
- 5.媒体共振原理/59
- 6.“送出去”的品牌/60
- 7.培训上帝是最好的营销/61
- 8.走好最后一步路/63
- 9.危机管理拯救品牌/65
- 10.事件营销走天下 68
- 11.非典时期非常营销/69
- 12.借助航空升天/78
- 13.超级女声超级秀/93

第五章 人力法则:三合模式

- 1.原则没有弹性/101
- 2.合适至上/102
- 3.三级火箭助推人才/103
- 4.换人阵术陶育人/104
- 5.使用就是最大的培养/105

第六章 决策法则:360 度的周全和聚焦

- 1.民意就是圣旨/107
- 2.目标反推/108
- 3.系统成就一切/110

第七章 制造法则:产品即人品

- 1.品质负数原理/113
- 2.工厂布线:进可攻退可守/119
- 3.创全球样板工厂/120
- 4.植入动物福利概念/122

第八章 文化法则:草原牛精神

- 1.蒙牛文化综述 /125
- 2.五同心圆文化框架 /129
- 3.三靠哲学风行 /130
- 4.民企自发建党委的奥妙 /133
- 5.在人心上耕耘 /138
- 6.改变自己而改变世界 /146
- 7.博采、萃取、点睛 /157
- 8.构建学习型团队 /160
- 9.引爆“共产试验” / 163
- 10.首尾循环的生态圈 /172

第九章 资本法则:以品牌凝聚资本

- 1.整合全球资源 /179
- 2.破解外资股权激励之谜 /185

附 牛根生语录 /188

绪 论

蒙牛的火箭速度

1.5 年增长 200 倍的发展奇迹

在中国企业界，“蒙牛速度”是这几年最吸引眼球的经济名词之一。在瑞士召开的“利乐全球乳业年会”上，利乐公司 CEO 蔡尔柏曾经指着身边的蒙牛总裁牛根生，向全球乳业的巨头们介绍说：“世界上发展速度最快的乳制品公司，是他领导的中国蒙牛。”

这决不是主人的客套话，是蒙牛在市场上真枪实刀搏杀出来的数字。

1999 年创立之时，蒙牛名列中国乳业的第 1116 位，数年之间，成为中国乳业三甲。仔细算起来，在最初三年的 1000 余天里，蒙牛“平均一天超越一个同类企业”，5 年增长 200 倍，投资收益率大于 5000%！牛跑出了火箭的速度！

1999 年，实现销售收入 0.37 亿元，全行业排名第 119 位；

2000 年，实现销售收入 2.47 亿元，全行业排名第 16 位；

2001 年，实现销售收入 7.24 亿元，全行业排名第 5 位；

2002 年，实现销售收入 16.68 亿元，全行业排名第 4 位；

2003 年，实现销售收入 40.71 亿元，全行业排名第 3 位；

2004 年，实现销售收入 72.14 亿元，全行业排名第 2 位；

2005 年,初步预算销售收入超百亿。

这就是蒙牛的成长速度,也是蒙牛获评为中国成长企业“百强之冠”的重要原因。下面这些有力的数据和事实也可以从另外一个层面看出蒙牛火箭一样的速度。

2003~2004 年,蒙牛液态奶连续两年保持全国销量第一;

2004 年,蒙牛冰淇淋夺得全国销量第一;

2005 年第一季度,蒙牛液态奶市场占有率四分天下有其一(超过 25%),居中国乳业第一名。

2005 年,蒙牛有望摘得新“双冠”:液态奶销量全球冠军,冰淇淋销量全国冠军。

蒙牛正是靠着它那对终极目标“咬定青山不放松”的进取精神,才得以在短短 6 年中创造了 10 项“全国纪录”:

速度:蒙牛荣获中国成长企业“百强之冠”

就业:蒙牛是西部大开发以来“中国最大的造饭碗企业,

市场:蒙牛枕牛奶单品销量全球第一

蒙牛液态奶销量全国第一

蒙牛冰淇淋销量全国第一

蒙牛是中国乳业中出口量最大的企业

工厂:蒙牛拥有中国惟一“全球样板工厂”

蒙牛在国内首创运奶车桑拿浴车间

牧场:蒙牛拥有中国规模最大的“国际示范牧场”

蒙牛是中国惟一使用挤奶机器人的企业

蒙牛是中国乳界收奶量最大的农业产业化“第一龙头企业”

产品:蒙牛液态奶“消费者综合满意度”列同类产品第一名

蒙牛是“天上航天员,地上运动员”的惟一“双特选产品”

蒙牛牛奶是 2003 年香港超市惟一获奖的大陆品牌

品牌:蒙牛位列“中国乳品行业竞争力第一名”

蒙牛首倡“中国乳都”新概念

蒙牛是国内第一家捐款抗击“非典”的企业

文化:蒙牛是乳界惟一入选中央电视台《新闻联播》学习实践
“三个代表”典型企业

党建:蒙牛是中宣部确定的思想政治工作重点宣传单位

股市:蒙牛是中国首家在海外上市的乳制品企业

蒙牛摘得“2004 年度最佳 IPO”桂冠

在北京举行的“中国领袖企业竞争优势峰会”上,中国奶业协会副会长王怀宝的发言非常中肯,也让人印象深刻:“对于蒙牛乳业公司,在我们这个行业当中来讲,我讲过这样两句话,第一,它是‘空前’的;第二,在相当长的未来岁月里,它也将是‘绝后’的。它是我们中国奶业的佼佼者。”这是对蒙牛也是对牛根生的最好的评价。

然而,在我们看到业绩的时候,我们是否想过在它发展的背后有着怎样的道路呢?蒙牛走过的道路并不轻松,有太多的酸甜苦辣,也有太多的勤奋与韬略伴随着这个企业的成长。

蒙牛成立时在呼和浩特的一个居民区里租了一间小平房作为办公室,一共只有 53 平米,月租金 200 多元。蒙牛成立的时候,仅仅在内蒙,以伊利为首的乳品企业就有数百家,和蒙牛同在呼和浩特的伊利集团那个时候已经上市多年,有完整的冰品、液态奶和奶粉生产销售体系,当年的纯利润达到 8000 多万元。而 1999 年蒙

牛刚诞生的时候，“没有奶源，没有厂房，没有市场”，可以说是一无所有。

当时蒙牛的创业团队募集到了 1000 多万元的启动资金。为了打开市场，从这笔启动资金里，首先拿出了三个 300 多万。

第一个 300 多万用在了蒙牛在呼和浩特市广告宣传上。几乎一夜间，呼和浩特市的人都知道蒙牛。

第二个 300 多万，用在了对那些承包、租赁、托管的企业进行技术改造和设备更新上。我们拿出标准、产品要求，利用别人的设备去生产，但品牌是我们自己的。

第三个 300 多万被运用在了蒙牛自己“添置家当”上——蒙牛建厂一期工程的第一笔投入资金。1999 年 12 月 28 日，仅仅用了半年时间，蒙牛的冰淇淋生产线就正式投产了。

牛根生曾是伊利集团当时的生产经营副总裁，还召集了几位同样从伊利出来的老部下和别的人士，蒙牛八大创业元老均来自伊利，90% 的中层干部来自伊利，如果没有伊利的多年培养，就没有今天的蒙牛。牛根生说：“我们来自行业里优秀的企业，有 20 年的经验积累，在原企业里我承担产品开发、生产销售和广告工作，做起来相对有经验，发挥的也比较好。”

如现任蒙牛监事长的白君被免职时任伊利包头分公司经理，现任蒙牛副总裁、冰淇淋公司经理的孙玉斌时任伊利冷冻食品公司经理，现任蒙牛总工程师的丘连军是伊利苦咖啡的发明者，现任蒙牛营销企划中心主任的孙先红一直主管伊利广告策划。

有这么一批精兵强将的加盟，做起事来很老练。而别的公司寻找、培养一支互相契合、行业经验丰富全面的专业团队，也许要五、

六年甚至更长的时间,而蒙牛在起步时就具备了丰富的人力资源。人才作为企业最宝贵的财富,这一点蒙牛具备了。

牛根生用人方面是行家,然而他又是一个借势高手,蒙牛一直把伊利挂在嘴上,蒙牛的产品宣传一开始就和伊利联系在一起。他们的第一个广告牌子写的是“做内蒙古第二品牌”;在冰淇淋的包装上,他们也打出了“为民族工业争气,向伊利学习”的字样,将蒙牛和伊利绑在了一起,用伊利的知名度,无形中提升了蒙牛的品牌。

牛根生不仅取势伊利,还以更高的眼光,从进入市场开始,就将蒙牛定位于乳品市场的建设者,努力做大行业蛋糕。他提倡全民喝奶,但不一定喝蒙牛的奶,只要喝奶就行。内蒙古就是一个大品牌,他还在广告牌上频频使用“为内蒙古喝彩”,“千里草原腾起伊利,兴发蒙牛乳业”等用语,几个品牌经常一起出现。为了利用“内蒙大草原奶源最优”的概念,蒙牛还提出了建设“中国乳都”的概念。呼和浩特的奶源在全国最优,人均牛奶拥有量也居全国第一,2001年6月蒙牛以“我们共同的品牌——中国乳都呼和浩特”为主题,在呼和浩特的主要街道高密度投放灯箱广告。从此,“中国乳都”的概念被政府官员和媒体频频引用,得到政府和民众的支持。

诚如牛根生所讲,造大品牌,就是建设好内蒙古这个大品牌。“不谋全局者不足以谋一域,不谋万世者不足以谋一时”。这种雄浑苍茫的草原文化,是古人留给内蒙古的最大的一笔无形资产。

“先做市场,再建工厂”是牛根生提出的有创意的经营之路。按照一般企业的思路,首先建厂房,进设备,生产产品,然后打广告,做促销,产品才有了知名度,才能有市场。但牛总一算这点钱连建厂房、买设备的都不够,哪还有钱去开拓市场,于是他提出逆向

经营的思路：“先建市场，再建工厂”。

牛根生的计划是把有限的资金集中用于市场的营销推广中，然后把全国的工厂变成自己的加工车间。

蒙牛整合了大量的社会资源。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，合计总价值达 5 亿多元，都是通过当地政府及公司的动员和组织，由社会投资完成。打着蒙牛标志的运奶车有 500 多辆，但这些车没有一辆是蒙牛自己购买的，全部由民间资金购买。有人开玩笑说：“蒙牛只问奶的事，不问车的事。”个体车主买来运奶车，刷上蒙牛的统一标识，与蒙牛签订运奶合同。

在企业发展初具规模时，蒙牛没有安于现状，要做全球乳业的领头羊，这时牛总开始借力全球。2002 年是第三次增资扩股，吸收的三位股东分别是摩根士坦利、鼎晖投资、英联投资公司，扩股不够，这三家还以 10.1 元一股的价钱买下了部分老股东的股权。共投入资金 2600 万美元，折合人民币 2.15 亿多元，占股份 33%。这三家世界金融巨头的加入，给蒙牛的再一次腾飞注入了活力。

蒙牛发展到今天，牛根生深知企业要打造百年基业，需要有适合企业发展的文化，因此蒙牛非常重视企业文化的构建。

在蒙牛厂区，你可以看到上百个标语牌。一进公司大门，映入眼帘的是：“如果你有智慧，请你拿出智慧；如果你缺少智慧，请你流汗；如果你既缺少智慧，又不想流汗，那么请你离开本单位。”

在容易产生人际摩擦的地方，竖上标语牌：“太阳光大，父母恩大，君子量大，小人气大”。“看别人不顺眼，首先是自己修养不够”。

在与客户打交道的地方，写上：“从最不满意的客户身上，学到

的东西最多。”

在车间里刻上：“产品等于人品，质量就是生命”。

在用人原则上，强调“有德有才破格重用，有德无才培养使用，有才无德限制使用，无德无才坚决不用”。

文化的构建不仅仅是喊口号，建设起来的文化，需要得到很好的宣贯，文化才能起作用。牛根生首先带头。蒙牛的职工餐厅有一条规定，职工被发现有剩菜，每次罚款 50 元，以此倡导节约。但是被罚得最多的不是别人，却是牛根生。因为每次蒙牛来人，为了避免招待不周，总是给客人多添菜，而客人往往无法吃完。碰到这种情况，牛根生都是主动掏钱受罚。

按照牛根生的理想，蒙牛不仅要生产好的产品，还要“生产”优秀的人。于是，只要不是出差在外，牛根生每月至少会有 4 次例行培训课要讲。每周二晚上 6 点到 8 点半，牛根生都自己准备好材料给中层以上干部 60 多人进行培训。“主要是观念上的洗脑”，牛根生说：“这个世界不是有钱人的世界，也不是有权人的世界，而是有心人的世界。”

蒙牛有好的文化，而且得到了很好的宣贯，达到了企业文化在企业发展中应起的作用，因此蒙牛的文化现在成了很多企业进行文化建设学习的榜样。

北京大学何志毅教授曾问牛根生：“想当老大吗？”牛答：“老大多都想当。不过，我的‘标杆’都是国际企业，没有国内的……想尝尝世界冠军的滋味。”

牛已经插上翅膀，其飞行的渴望谁也无法阻挡！