

工商管理案例5-1：“蒙牛”“猛牛”速度 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83266.htm 2002年10月，在人民大会堂召开的“第五届中国成长企业运行长峰会”上，内蒙古蒙牛乳业以1947.31%成长速度名列第一，成为中国民营企业的“成长冠军”大会表彰的1999 - 2001年度中国超速成长百强企业（非上市、非国有控股）中。蒙牛乳业总裁牛根生出席颁奖典礼并致词，一时间，“蒙牛速度”成为人们关注的焦点。创立于1999年7月，靠几个人凑来了100多万元起家，仅仅用了三年时间，牛根生和他创业团队就把一个一无奶源，二无工厂，三无市场的“三无企业”发展成了年销售额达21亿元的大型企业。蒙牛年平均发展速度高达365%，在中国乳制品企业中的排名由最初的第1116位上升为第4位，创造了在诞生1000余天里平均一天超越一个乳品企业的成长奇迹。目前，利乐枕牛奶市场占有率蒙牛居世界第一，冰淇淋市场占有率蒙牛居全国第二。此外，蒙牛还是内蒙古第一家赢得“中国驰名商标”的乳制品企业，并荣获2002年中国名牌产品称号。自99年创立以来，蒙牛直接、间接创造的就业岗位超过20万个，成为西部大开发以来内蒙古最大的“造饭碗企业”。蒙牛已然成为中国企业的一面旗帜。从某种意义上讲，没有当家人牛根生就没有蒙牛的成长奇迹。下面我们把镜头拉回1997年，从“蒙牛模式”的形成与发展过程来回顾一下蒙牛的成长经历。—1999年，当时的蒙牛是一个典型的“三无”企业，无奶源，无工厂，无市场。面对困境，公司董事会确定了“先建市场，后建工厂”的发展战略。建立了研

发与销售在内，生产加工在外的“杠铃型”企业组织形式，并希望通过“借鸡生蛋”迅速做大企业。当然，要想做市场，必须建立相应的营销网络、打广告，仅靠凑来的100万资金显然不够。牛根生过去的老下属听说这个情况，纷纷投资蒙牛。大家信任牛根生的能力和为人，觉得把钱交给牛根生很放心。在这些人的带动下，他们的亲戚、朋友等也开始把钱投给牛根生。公司注册5个月后，蒙牛就筹集到了1000多万资金。有了这笔钱，牛根生开始了真正的市场操作。他先用300多万元在呼和浩特进行广告宣传，因为呼和浩特城市不太大，300多万元足以造成铺天盖地的广告效应。2001年6月的呼和浩特市，大街小巷上一夜之间竖起大量漂亮的灯箱牌，除灯箱上蓝天绿地间黑白相间的奶牛图案令人赏心悦目外，印在上面的文字更让人耳目一新：“振兴内蒙古乳业，争创第二品牌”。几乎在一夜之间，许多人都知道了“蒙牛”。接着，牛根生又拿出300万对那些承包、租赁、托管的企业进行技术改造和设备更新。另外300多万元，则用来建工厂。如何在资金有限的情况下，以小搏大？蒙牛公司既没现代化厂房，又没高科技设备，怎样才能打出自己的品牌？牛根生考察了许多企业，发现过去在人们观念中，企业就等于是生产车间。所以，许多企业都要花巨资去盖厂房、买设备。而等企业不惜血本地建起了厂房，引进了设备，却再也没有资金去搞生产经营了。这样的企业往往昙花一现。牛根生决定出奇制胜，采取“先建市场，后建工厂”的逆向经营模式，用别人的钱干自己的事。他的计划是分段运作，把全国许多的工厂变成自己的加工车间。同时，他与中国营养学会联合开发了系列新产品，然后准备与国内的乳品厂合作

，以投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租赁、委托生产等形式，将所有产品都打出“蒙牛”品牌。这样，投资少，见效快，又可创出自己的品牌。二在开发新产品的同时，牛根生在全国开始选择已经建有厂房和设备、具备生产能力的合作厂家。他在包头找了一家生产冰激凌产品的工厂，短期内“蒙牛”冰激凌就隆重上市了。当牛根生了解到拥有中国最大奶源基地的黑龙江省有一家美国独资企业，因经营管理不善，效益很差时，就带了7个精兵强将去把这个企业托管了。牛根生利用自己在冰激凌和奶制品行业的工作经验，及对市场、行业的了解，为这家企业引进了最好的设备、最好的奶源，同时，还带去了新的管理。从设备、生产、销售、供应等，都按照牛根生设计的模式重新制作。结果，这个企业成为了“蒙牛”牛奶的诞生地，第一年2000万元牛奶的销售额就完全是由这个企业完成的。更有意思的是，牛根生不仅没有给这家企业投资，他们8个人还每年共挣这个企业47万元的年薪。对这种合作模式，牛根生给它起了个名字，叫虚拟联合。他的运作方式是，只与对方合作，对其设备及人员进行使用和支配，但不做资产的转移。企业所有的设备等都归企业所有，牛根生只是利用这些资源，用自己的管理，自己的品牌，使得双方互惠互利。在短短的2、3个月的时间内，牛根生盘活了7.8亿元的资产，完成了一般企业几年才能完成的扩张。通过与区内外8家乳品企业的合作，蒙牛的品牌、管理、技术、配方大放异彩，当年实现销售额3465万元。此外，通过政府与企业的动员和组织，加上蒙牛品牌的影响，大量的社会资源纷纷涌向蒙牛，日前，加盟蒙牛的600多台车辆、500多个奶站、近10万平方米的员工宿舍，

合计5亿余元的资产均由社会投资完成。三草原是“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？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com