

CCTV



牛根生

创业人生

《赢在中国》项目组◎编著



中国民主法制出版社

牛根生创业人生

绪言

创业没有终点,只有起点,我们永远都在路上。

他 40 岁才开始创业,从零开始,用了短短 5 年时间,就把企业做到上市,营造了百亿财富,成就了一个商业帝国。

为了“百年老店”的愿景,他捐出自己的全部股份,目的是让企业长久生存,跻身于世界。他的身上体现出草原般博大的胸怀和宽广的视野,让人感受到中国传统的仁义精神和人文情怀。

他是一个有大爱情结的商人,他以德经商,始终把自己的命运和国家、民族的命运联系在一起。他是第一个在海外谈论企业社会责任的中国企业家。

他在 CCTV2003 “中国经济年度人物”获得这样的颁奖辞:“他是一头牛,却跑出了火箭的速度!”由此赢得了“世界最快的牛”这一绰号。

他就是内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司董事长牛根生,《赢在中国》第二、第三季商战篇的评委。

他的点评,大气而不空泛,睿智而深刻,沉着冷静而一针见血,话语不多却能直击问题的关键。对团队及选手输的原因分析得精辟入微、准确到位,让人心服口服。听完后令人醍醐灌顶,感同身受,如同上了一堂商业实战课。

有人说,牛根生的魅力在于他的速度,短短几年跨越千倍的成长;有人说牛根生的魅力在于他的韧性,在伊利的光环下“勇为第二”,现在成长为行业第一;有人说牛根生的魅力在于他的眼界,无论商业的、还是政治的机遇都很好地把握住了。

不管牛根生的魅力在哪里,40 岁重写财富哲学的牛根生以其精辟的语言和他身上特有的亲和力,他在《赢在中国》商战篇的点评给选手和观众留下了深刻的印象。

应广大读者的要求,我们特将他的经典点评集结成书,配合他的点评,我们增加了他本人成功创业的故事,其中不乏成功经验的总结,希望对广大读者、广大创业者有所帮助和启发。编写本书的目的,正如牛根生先生在《赢在中国》中所说,是因为“我们需要更多的创业者,我们需要更优秀的创业人才,推动我们中国向更高的一个台阶发展。”“创业没有终点,只有起点,我们永远都在路上。”

我们衷心希望广大读者和创业者,赢在中国,赢在世界,赢在多姿多彩的人生路上。

创业启蒙

世界上没有奇迹，只有专注和聚焦的力量。

现场简况

第2赛季商业实战篇第2场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队：3号李书文、6号陈伟、7号窦大海、8号冯志刚。

蓝队：1号韩小兵、2号牟文建、4号张华、5号夏霓、10号李海镛。

商战任务

蒙牛爱心牛奶义卖活动。在规定的时段内，分别在客流量大致相同的两家卖场进行义卖。选手每卖出一箱牛奶，蒙牛集团将捐赠一箱相同产品给指定小学。销售活动中不允许出现团购现象，一次最多限购5箱。比赛结束后，选手需要组织一场捐赠仪式。在比赛规定时间内，最终根据红、蓝两队对“中国牛奶爱心行动”的理解、与消费者沟通的效果以及两队义卖的爱心牛奶数量由评委来决定胜负。

两队在活动中，需要两队充分宣传公益主题。所有选手严禁动用原有社会资源。

现场回放（一）

窦大海：我们的团队有任何的违规的现象，作为队长我都应该承担一定的责任，如果是因为动用评委资源，拉动赞助这个问题来讲的话，有两个人应该承担比我更大的责任，第一是李书文，因为这个赞助是他直接拉来的。第二是陈伟，因为他和我们的评委非常的熟悉。

冯志刚：我觉得可能是李书文。

陈伟：如果仅仅是因为我们涉嫌违规的嫌疑的话，那么我觉得应该是李书文。

李书文：我讲三点，第一点就这个活动本身我用两个成语形容，一个叫荡气回肠，一个叫酣畅淋漓。对我来讲，三十多年来我也没有参加过这么激动人心的项目。第二个，如果整个战略、策划出问题了，都是我承担责任，因为我是影子队长，这个活动的总策划是我，所有的策划活动都是我，如果因为这个队，这个策划要走人，我第一个，我说我该走。第三个，如果因为陈健康的这三万块钱出了问题，我也承担责任，义不容辞。

牛根生：那你也选自己？

李书文：我只有选择我自己啦。

马云：陈伟你刚才说你完全不认识姓陈的那个评委，对吧？

陈伟：不是我不认识，我真的不知道。

牛根生：我来对这个事情进行一下评价。第一，李书文你打电话，这肯定是犯规的。第二，你拉赞助的时候这个陈总是大家认识的，唯独你不清楚，你不清楚的话，6号（陈伟）也不清楚，来自广州，所以这个问题主要是你们跟规则进行了挑战，视规则于不顾，跟规则开玩笑，所以我作为今天的主评，淘汰3号（李书文）。

朱新礼：3号（李书文）你还有什么委屈吗？还有什么辩解吗？

李书文：委屈当然有啦，这个嗓子的声音可以告诉你，实际上从这个组的分工上我是负责整个自愿者的。

牛根生：两句话，最多两句话。

李书文：第一句话，既委屈又遗憾；第二句话，严格按照你们的规则办事。我希望你们再合议一下，结果再慎重一下。

牛根生点评

实际上，最感动的一个场面不是你的团队和你的志愿者听你的，有个老太太捡垃圾的场面很感人。当你说希望各位站在一个合格的中国人、文明的中国人的立场，都把手底下、脚底下的垃圾，捡起来的时候，老太太哗的一下从地上就拿起来了，所以就只能死刑缓期二年执行，看看他还能走多远。请你们坐在橙色的椅子上去。

现场回放（二）

马云：韩小兵，我几次地观察下来，你一直比较骄傲的是自己的理念，你能告诉我什么叫一流的理念？

韩小兵：我没有觉得是一流的理念，我这个人可能思维比较跳跃，比较跳跃它有正面的东西，有负面的东西。

夏霓：我是要负主要责任的。韩小兵表现得比较少，张华有点像局外人。

李海镛：我认为应该淘汰的是韩小兵，他跟我们沟通的方式没有用对，提问题的手段，使得我们团队进行反作用。

牛根生：第一次失败里边有韩小兵，第二次失败里边也有韩小兵，都觉得你没用，说你干什么了大家都不知道，而且这次又新添了什么，说你还添乱。

韩小兵：我也不是想给自己辩解，我们身上都有自己的问题，但是我觉得我不是没有作用。

牛根生点评

咱们在三国的时候说，诸葛亮是三步一计，周瑜是一步三计，这个一步三计的终究要输给三步一计的。世界上没有奇迹，只有专注和聚焦的力量。做事要专注。另外，作为 5 号队长，我有三个疑虑，我感觉你肯定是在这方面出了问题的。第一，你在整个总结里面就没有说出一句你不称职当队长，第二点你说我肯定在回家之前，总得过一把队长的瘾，第三，有一句话叫做大将无能累死三军，你当队长的下场，你也看到了你们 5 个队员的下场。当队长肯定你是最不合适的。

延伸阅读

创业其实没有什么，你就凭自己的力量去做成功一件事就行。

他是一个从零开始的人，却在短短的 6 年内营造了百亿财富，成就了一个商业帝国。

蒙牛最初只是一个弱小的企业，1999 年的销售收入仅为 3000 多万元，到 2006 年已突破百亿，在中国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升为首位，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营销奇迹！据国际权威调查机构 AC 尼尔森调查数据显示，仅蒙牛的市场占有率 2006 年 5 月就达 32%，在中国乳业中位列第一；换句话说，中国人所饮的每三袋牛奶中，就有一袋是由蒙牛提供的。

2003 年，牛根生被中央电视台评为“中国经济年度人物”称号，并给予了“他是一头牛，却跑出了火箭的速度！”的颁奖辞。牛根生在带领蒙牛集团屡创佳绩的同时，自己也收获了亿万财富。2005 年，牛根生就登上了新财富劳斯莱斯 500 富人榜。

他就是缔造了蒙牛帝国传奇的牛根生。

这个来自草原上的一头牛，创造出了一个个奇迹，在全国、乃至全球乳业范围内掀起了一场“牛风暴”。之所以称其为风暴，是因为这群牛“跑出了火箭一样的速度”。它创立 7 年多来，就迅速完成了从一家不知名的小企业到中国乳品制造业巨头的飞跃。

这个企业就是蒙牛集团，这群牛就是牛根生带领的“蒙牛”。

上世纪 60 年代，马丁·路德金发表了自己用生命铸成的著名演讲——《我有一个梦》。2006 年，温家宝总理挥毫写下了一句彪炳千古的寄语：“我有一个梦，让每个中国人，首先是孩

子，每天都能喝上一斤牛奶。”

昨天的梦想是今天的现实，今天的梦想是明天的现实。从这个意义上讲，人类社会是由“梦”来推进的。牛根生也有一个梦，那就是实践“蒙古牛——中国牛——世界牛”的品牌梦。此外，牛根生还有一个梦：把内蒙古建成世界乳业中心！

牛根生说：“对于创业者来说，创业者首先要有梦想，如果没有梦的话，为做而做肯定做不好，如果能从这么多的梦里找一个自己兴趣爱好更高的梦，相对成功的可能性会更大一些，很多人在选梦的时候没有选好，胡乱选了一个，最后坐不下来了，除了选一个自己兴趣爱好更高的梦，如何把个人的梦变成团队的梦也是至关重要的。其次要有激情，那种被事业燃烧得不知疲倦的感觉，那种为了完成使命不畏艰难的冲动，那种不达目标就坐卧不宁的心态，都是创业者所需要的。”

牛根生是一个典型的草根创业者，对于自己的童年，牛根生毫不讳言：“我是吃百家饭长大的。”牛根生 1958 年出生在中国北部内蒙古大草原的一个小村庄，因为家境贫困，出生不到一个月就卖给一户姓牛的人家栽根立后，所以取名“根生”。

据说当年他从乡下被卖到城里仅值 50 元钱。那个时候无论是谁都不会料到，今天他的身价竟然会上涨几千万倍。“牛”到了这个地步，因为他是蒙牛的“领军人物”。

可以说，牛根生的成功完全得之于他身上很多突出的品格和品质：乐观自信，勇于面对困难和挑战，有超前的思想意识和超人的聪明睿智，勇敢顽强、坚忍不拔的优秀品质，敢想、敢干、敢探索的拼搏精神以及尽职尽责、勇担责任的责任感，换位思维的工作方法，宽容仁爱的胸怀等。这些都是作为领袖让下属追随的重要原因。

有人用“可怕”两个字来形容牛根生：一是他的发展速度可怕，再一个就是他“无所求”的心态可怕，以“无所求”的心态做企业，早已不是普通意义上的商人，而是真正的企业家——一个超脱了“小家”概念，融入了“大家”元素的企业家，以“大家”心态做企业，很难会有真正的对手。说牛根生是黄牛，其实并不贴切，因为他的速度比骏马还快；说牛根生是黄牛，其实也并不形象，因为他对财富超脱得连出家人都会感叹。他没有外援，有的只是在与竞争对手较量中的智慧和气度的比拼，以及追求成功的潜能的激发，这种压倒一切困难的潜能的激发，其气势足以让竞争对手发颤。

牛根生凭借自己的勇气、智慧和眼光最终创造了一个神话企业，而他自己也成为是一个非常成功的企业家。有人说，牛根生本身就是一本创业教科书，从他身上可以学到当企业还很弱小的时候，如何与行业龙头博弈，扭转弱小局势；如何利用国际资本这把双刃剑成就自己；如何把握时机破釜沉舟、背水一战，为企业成功创造机会；如何在强手如林的竞争环境脱颖而出赢得自己的市场份额；如何站在一个战略高度始终把员工、合作伙伴、消费者、社会的利益放在第一位。

牛根生曾感慨地说，创业其实没有什么，你就凭自己的力量去做成功一件事就行，不在于你有没有外援。就像我，从小就失去亲人、失去父母，甚至连父母的关爱都享受不了，所以有父母的人应该好好珍惜。

牛根生历尽曲折坎坷和艰辛最终走向成功，对艰辛二字，他有自己独到而深刻的理解：“‘艰辛’的‘艰’字特别有意思。‘银’字去掉金字旁，加上‘又’字，就形成了‘艰’字。这个‘又’字就意味着‘一次又一次’的含义。‘辛’字，是‘立’和‘十’两字组成的。顾名思义，站立的时间，工作的时间不能小于十小时。你的艰辛如果不是一次又一次的，不是每天都能坚持十小时的，我估计这个创业可能不会有巨大的成功。创业是既需要梦想，又需要激情，还需要不断的坚持。没有目标就永远走不到头，如果有目标又怕路远也是不能够成功的。”

“傻瓜敲一个点也比聪明人到处砸坑要深得多。”

1978 年，牛根生作为一名洗瓶子工人进入伊利的前身——呼和浩特市回民奶食品总厂。15 年时间做到伊利乳业集团的经营副总裁。“洗瓶工—副总裁—流放者”，他在伊利的经历既有“从士兵到将军”的辉煌，也是“大起大落”的失意。

他有两句经典的话。一句说给失意者：“别人从零起步，而我是从负数起步。”一句说给得意者：“小胜凭智，大胜靠德。”

1998 年，40 岁的牛根生从伊利副总裁的位置上下来后，经历了中年求职的尴尬。

谈起创业如何选择项目的问题，按照牛根生的观点，首先是要慎重，所谓男怕选错行、女怕嫁错郎，如果要选择创业项目，最好选择冷门的行业，选择别人可能还没做过的事。这样的话，假如跟别人同样起步，你是先生，他是学生，假如你后起步，你是学生，他是先生。你先做就先对这个情况熟悉。同时要选择发展空间大、有潜力的行业。有了创业的激情和很好的发展机会，成功的可能会更多一点。比尔·盖茨所以成功，就是赶上了做别人没有做的好项目。

思考再三，牛根生决定重操旧业，兴办乳品企业。牛根生在乳品行业素有“乳业怪才”之称，有着十多年乳品行业经营管理经验。和他一起被免职的还有几位伊利的中层干部，他们聚在一起，决心重新干起乳业这一行。他们把手里的伊利股票卖掉，有的把房屋做了抵押，总共凑了 1000 多万元，于 1999 年初成立了内蒙古蒙牛乳业有限公司。

牛根生有着充足的理由重操旧业：第一，中国乳品市场方兴未艾，全国人均牛奶需求量正在上升；第二，内蒙古大草原充足的奶源，是得天独厚的资源优势；第三，自己从事乳业多年，有着相当丰富的生产营销经验；第四，在中国乳品市场已算得一位重量级人物的牛根生，多年来积累了相当丰富的人脉资源，这是一笔巨大的财富。

与牛根生经历相仿，蒙牛管理层的大部分人都是从事乳业十几年。牛根生矢口否认蒙牛是一场奇迹，他认为蒙牛能快速成功，最根本的在于他的经历和经验。他曾说：“（经营乳业）我自己是 25 年，在养牛场做了 5 年，在老大哥公司伊利做了 10 年的生产经营副总裁，而且团队里面其他四五百人来自这个公司，他们平均搞乳业的时间都超过 10 年”。

发展速度成上百倍的增长，蒙牛成为中国成长企业“百强之冠”！在中国企业界，“蒙牛速度”已经成为这几年最吸引眼球的经济名词之一。

许多人在问：“蒙牛为什么发展这么快？”

牛根生说：“一个人一生只做一件事，肯定比三年做东、五年做西的人更容易成功。”

2003 年初，北京大学何志毅教授曾问牛根生：“想当老大吗？”牛根生答说：“老大谁都想当。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。”

时隔不久，在瑞士召开的“利乐全球乳业年会”上，利乐公司 CEO 蔡尔柏指着身边的牛根生，对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。”

在我们今天看来，牛根生已经成功了，他的“三步走”的梦想已经实现了前两步，他在向世界牛狂奔。当有人问他成功之后的感受时，他回答说：

“现在我根本不敢说自己成功，连成功两个字我都不敢说。我们的企业文化中所说的成功，是说把平凡的事儿做得不平凡才叫成功。目前我们还没有把事情做得不平凡，离成功还有很长的距离。人的一生做一件事很难，但如果要试着做两件事的话，难度更大。如果是三件事的话就难上加难。实际上一个人的做事能力，就是要聚精会神的做一点，就像蒙牛企业大牌子上写的：‘聚精会神做牛奶，一心一意做雪糕。’这是非常简单，简单得不能再简单事情。我现在要做的两个事情，一个是牛奶，一个是冰激凌。做到两个第一，一个是全国第一，一个是全球第一。这两个事情你不做，我想难度会更大。有句名言，叫做傻瓜敲一个点也比聪明人到处砸坑要深得多。”

罗兰贝格（著名咨询公司）总裁说：‘一个普通人集中于最有效的一点，将比一个在无数处分心的天才更容易获得成功。’我们将这个当作至理名言，当作我们战略的保证。外国人三代做一件事，中国人是一年做三件事。我们到外国看，三代人养牛，加起来有 100 多年还在养牛，还在做奶业，所以人家容易成功。而我们什么东西快做什么，什么东西好听做什么，所以最后乱了。在这方面我们要有战略。”

据牛根生所说，他这辈子没离开过“牛”，姓牛，养牛，做牛奶，卖牛奶，一辈子实际上只做了一件事。一个来自世界 500 强的团队这样形容他：牛的事业，根在草原，生机无限。牛根生坚持做牛的事业，坚持根在草原，最终迸发无限生机。一根钉子再锋利，若不坚持一个方向，也是钻不出一个洞来的。这种一辈子只做一件事的专注和聚焦为蒙牛的高速发展创造了必要条件，可以说是英明的战略决策。为什么要强调“聚精会神、一心一意”呢？因为资源不是无穷无尽的。资源一旦分散，不能被集中利用，很可能就会出现问題。美国 500 强的前十名里有石油公司、汽车公司、零售公司、金融公司、技术公司等。然而，只有通用电气公司（GE）一家是多元化发展的企业。GE 是搞多元化的“老大”，但它最终把一百多个行业缩减成十几个行业。GE 走的是一步一步发展的道路，比如做一个灯泡做到二十几年，市场份额做到百分之九十几，才做下一个产品。下一个产品不是一下子蹦到网络或是金融上去，而是机电、电机之类的相关产品，也属于“专业化”范畴。

牛根生在《一生只做一件事》中写道：

工作 29 年来，我只干了一件事：种草、养牛、挤牛奶。养牛时做的是这件事，当工人时做的也是这件事，自己创业后做的还是这件事。

在我们厂区，最大一块标语牌写的是：“聚精会神搞牛奶，一心一意做雪糕。”它时时提醒我们要进行战略聚焦。

这 8 年来，无数的人向我“劝进”过，一会儿有人说这个产业好，一会儿又有人说那个产业好……面对一切诱惑，这一阶段我们坚守乳业，不为所动。

不仅如此，就是在乳业里，我们也尽可能采取聚焦策略。刚开始那几年，我们只做六七个产品。2000 年的时候，有一次去酒泉参观一家乳制品企业。在展览室里，陈列着四十多种产品，可谓琳琅满目！于是，随行的领导很不高兴地责怪我：“你们才做六七种。”我没说什么。等宾主双方在会议室里座谈的时候，酒泉的那位厂长喜滋滋地说：“去年我们销了 5 万多元，今年的发展态势非常好，计划做到 48 万元的销售额！”阿弥陀佛，他 40 多个产品全年才销 48 万元，我的六七个产品那时已经销到 2 个多亿了。接下来，轮到批评我的领导自觉难堪了。

所以，做产品，最需要讲究的就是“优生优育”。生下羊，哪怕一窝也不值钱；生下虎，哪怕一只也大有本事！滥生滥育，生得越多浪费越大！

遍览六大洲，世界上大凡成功的企业，80%以上一业为主。在我们乳制品这个行当里，每个产品都有一个世界 500 强的巨匠在做，例如，牛奶有帕玛拉特，奶粉有阿拉福兹，酸奶有达能，冰淇淋有和路雪……你如果什么产品都想做，那么，就意味着你与很多个世界冠军在对打；对抗一个犹恐不胜，何况是对抗许多个专业化队友呢？

同样的道理也体现在体育行业。试问在体育比赛上，射击、游泳、举重、滑冰、自由体操、篮球、足球、乒乓球，哪个世界冠军不是只做一个领域的项目？至今我还没听说过乒乓球冠军同时夺得举重第一，或者射击冠军同时拔得游泳头筹的案例。

所以，一个企业、一个组织、一个团队，如果聚精会神只做一件事，做好的可能性就比较大；如果东也想做，西也想做，不能做到专一、专注、专心、专业，那么，到头来，每个领域都可能只是个二流角色，弄不好还会沦入三流、末流。

迄今为止，做企业成功的招数很多，但有一条肯定屡验不爽：聚焦，聚焦，再聚焦！

商业竞争

现在的竞争，已经不是个人和个人的竞争，团队和团队的竞争，同时是一个生态圈和生态圈的竞争。

现场简况

第2赛季商业实战篇第6场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队队员：2号牟文建、4号张华、7号窦大海。

蓝队队员：3号李书文、8号冯志刚。

商战任务

为思科的网真技术策划一种新型的网真商业应用模式。网真技术是思科推出的一种创新技术，以一种“面对面”的方式，通过网络传输视频、音频，再现真实的交流状态。远程会议是网真技术的一种典型商业模式，此外，还包括远程教育和远程医疗。

此次比赛两队开发的商业模式不应包括培训中介绍过的相关应用示例。比赛第三天选手需要在1小时内，在思科网真会议室实际演示应用过程。演示结束后向思科答辩评审团阐释其策划方案及商业前景，时间为半个小时。

此次任务的考察重点，是红、蓝两队商业模式的创新性、可行性和市场潜力，同时考察该模式的业务影响、与思科网真平台结合的密切程度，以及两队在实际应用网真过程中的执行能力。

每队活动经费5000元，不允许动用任何原有社会资源。

现场回放（一）

窦大海：我个人认为是留牟文建，我倒不是从这个商业模式去讲，实际上在执行的过程当中，张华对我们提出的网真政府这个概念一直是不赞同，我是一直试图同张华沟通，但是我觉得牟文建在这个问题的处理上显得有些简单。就是说2：1，就这样了。

马云：2号（牟文建）你作为队长你觉得要承担什么责任？

牟文建：最后一场比赛，大家都承受很大的压力，不管是谁都要承担责任的。在我这个团队里面很自然体现出一个特点，由于我本人的性格有关系，我可能比较中庸一点，我可能更多地听别人的意见一点，在别人的意见左右的过程中形成决策多一点，那么大家这时候非常敏感，所以很多方面承担责任的东西表现得少一点。

牛根生点评

2号（牟文建）你刚才说的我有一点不认同。如果赢了以后肯定队长自然升级了，你的功劳最大，组织有方，决策有力；如果输了以后呢，正好旁边的4号（张华）来承担责任。所以我建议今后有好处给队员们，有不好的，有困难，自己上。4号张华，你虽然提的建议没有被队长执行，但是你表态很明确，是保留意见，但是反过来，你肯定不如你当队长时候或者你的意见被采纳以后有积极性。

现场回放（二）

窦大海：我个人意见，倾向于淘汰李书文。第一个原因，整个真人秀的过程当中，有很多的地方，还是游走在比赛规则的边缘上，做了一些事情。第二个原因，经常会忽视团队的作用，经常会一个人去做很多的事情。

李书文：我始终在两个人之间选，一个是在牟文建，一个是在窦大海。淘汰窦大海是因为，他老实的面孔下面太有心计，我对有心计的人，我经常是战战兢兢，今天他第一个淘汰我，那我不选他了。我选他纯粹是报复了。牟文建，那对不起了。我挺认同张华的观点，牟文建这人，我们在一块儿开会的时候，我说牟文建，我一定要给你一个中肯的建议，抽时间你读读 MBA（工商管理硕士）。

牟文建：李书文，我也没有任何报复你的意思。我还是淘汰李书文。因为很简单，比赛一直进行以来，李书文的确用了很多红线边缘的手段，作为一个创业者，诚信是非常重要的。

马云：3 号（李书文），所有的都提到踩红线以及个人英雄，你被死缓过一次，今后在工作中一定要记住这个。自己力量太强，大树底下难长草，有的时候真正的领导是通过别人拿结果，而不是自己冲到最前面。

牛根生点评

蓝队李书文，队长，虽然你个人认为你的能力很强，个人能力再强，千万不要忘了团队是非常重要的，尤其现在的竞争，已经不是个人和个人的竞争，团队和团队的竞争，同时是一个生态圈和生态圈的竞争。听不到批评的人是一种危险，听不到奉承的人是一种幸运。

延伸阅读

“对于追求成功的大智者来说，每一个危难其实都是一个巨大的机遇。”

很久以前，有一位猎人带着猎狗在树林里打猎。有一天，猎人发现了一只野兔，举枪射击，打中了兔子的一条腿，受伤的兔子慌忙而逃。猎人命令猎狗追击，猎狗追了很久却空手而归。猎人问猎狗：“你怎么空手回来了呢？”猎狗说：“我已经尽力而为了。”兔子拖着受伤的腿跑回家，全家欢欣鼓舞，问小兔子，你拖着受伤的腿，是怎么逃过猎狗追捕的呢？兔子回答：“我全力以赴地跑，猎狗尽力而为地追，所以我赢了。”此可谓“尽力而为”还是“全力以赴”。“对于追求成功的大智者来说，每一个危难其实都是一个巨大的机遇。”牛根生如是说。

蒙牛与牛根生一样，一来到这个世界上就面临着极为严酷的生存环境。牛根生以一颗真心善待身边的每一个人，才有日后的成功；蒙牛创建之初是在一系列巨人的脚下起舞，随时可能被同行挤出舞台，只有营造出和谐的生存环境，蒙牛才可能获得顺利发展的机会和空间。

伊利和蒙牛的关系在蒙牛诞生时就很紧张，尤其 1999 年底蒙牛建起自己的工厂后，双方的奶源争夺战更加激烈，甚至出了蒙牛奶车被截的严重事件，双方剑拔弩张。

发展初期，蒙牛始终“把自己放到最低处”，比如在冰激凌的包装上，蒙牛直接打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。这既是谦虚，又可利用伊利的知名度打蒙牛品牌，显然是一种以退为进的策略。同时蒙牛又聪明地把自己融化在区域经济大局之中，把自己的命运同整个内蒙经济的腾飞牢牢维系在一起，事实上把自己拔到了相当的高度。

牛根生就这样，为蒙牛制造了一把无比安全又提升品位的保护伞。

蒙牛在注册成立时，注册人并不是牛根生，后来媒体披露说，牛根生及蒙牛创业者们主要是考虑到了环境的险恶，不允许牛根生出头露面。尽管如此，初生的蒙牛仍然面临着生存的诸多不确定性。

1999 年 4 月 1 日，呼和浩特市主要街道旁边的 300 块广告牌全是蒙牛的广告：向伊利学习，为民族工业争气，争创内蒙古乳业第二品牌！5 月 1 日，就在老百姓讨论“蒙牛”的余热还没有结束的时候，48 块“蒙牛”的广告牌一夜之间被砸得面目全非。蒙牛的广告牌被砸反而使得社会关注蒙牛的热度再次升温，蒙牛开始变得“愈神秘，愈美丽”。

当时有媒体记者顺藤摸瓜找到了蒙牛的代言人，才发现此人竟然是伊利曾经主管生产经

营的副总裁牛根生。牛根生不愿意接受媒体采访，但是很愿意和记者聊聊。就是在聊的过程中，“一位极具个性的企业家”才得以被媒体认知。面对大众和媒体“蒙牛的广告牌到底是谁砸的”问题，牛根生并没有给出答案。在他看来，答案是众人皆知，但他宁愿让大家伙心照不宣。

广告上如此，其他方面蒙牛面临的形势也好不到哪儿去。竞争对手为了封杀蒙牛，争夺奶源，蒙牛有的牛奶车半路被截，牛奶被当场倒掉。而深受中国传统文化影响的牛根生，为了减少冲突和不必要的麻烦，同时最大限度地保护自己，很快制定了“收奶三不干”政策：凡是伊利等大企业有奶站的地方蒙牛不建奶站；凡是非奶站的牛奶，蒙牛不收；凡是跟伊利收购标准、价格不一致的事，蒙牛不干。

后来，牛根生曾对媒体说，“一个人死了如果还可以重新活一次，那么第二次生命，他肯定能做成任何事情。重新做人不太可能，但是重新做企业是有可能的……21年之后，我又重新从零开始做乳业，我就回过头来想过去经历的那些事情：当时，我每一年都做些什么事情，现在重新来做，做对的事情能否提高效率？那些曾经犯过的错误能否不再犯？这就是熟能生巧、厚积薄发。”

2003年，伊利为了庆祝股份制创立十周年而举行了一场声势浩大的庆祝活动。令郑俊怀和所有伊利人没有想到的是，牛根生不请自去，并当场对伊利的员工说了一番至情感人的话：“我在伊利干了16年，在蒙牛才干了5年。我最好的年华，奉献给了伊利，在这里流过的泪、淌过的汗、洒过的血，比在蒙牛多得多！所以，要说感情，我对伊利的感情，实际上不比对蒙牛的少。”活动结束后，牛根生得到了一套茶具，这套茶具如今整整齐齐地摆放在老牛办公桌对面的茶几上。

有人说，这或许证明了牛根生对伊利的复杂感情，或许是让牛根生始终要提醒自己些什么。但是，无论如何，牛根生在伊利的这招“情感行动”的确收到了奇效。

“空隙在哪里，机会在哪里。”

如果说刚创业时的竞争性打击是蒙牛的“小黑暗期”的话，那么，2004年初所经历的一段时期则可谓是蒙牛生死存亡的“大黑暗期”。

当时蒙牛的销售额已经做到了几十个亿的时候，突然之间全国有500多家媒体同时对蒙牛做负面报道，都是一个口气，破案之后知道这是竞争对手花高价干的，而且扬言要把这些负面报道汇编成书。这就是众人瞩目的“假新闻诽谤案”。在“假新闻诽谤案”刚刚被破获约20天后，又一起企图操纵媒体及有关部门的大案爆发了——针对蒙牛的匿名恐吓信件雪片般地飞向各地。随后，这些恐吓信件引发了三次大的混乱，这就是被舆论所称的“武汉事件”，“佛山事件”，“湖北事件”。

2004年3月4日，武汉市中百、华联等超市发现16盒被做过手脚的蒙牛牛奶，其中有7盒被注射了有害物质福尔马林。蒙牛报案，武汉市公安局当即介入。为了保障消费者安全，当天晚上，蒙牛公司将当地货架上的所有产品全部收回，换上新的产品。3月5日，呼和浩特市副市长吕慧生受市委书记牛玉儒的委托，赶赴湖北处理“武汉事件”。

2004年3月23日，广东佛山市工商、公安、消防等部门及媒体收到匿名恐吓信，称“有人在蒙牛牛奶里投毒”。有关部门立即发出通知，停止销售蒙牛所有产品。随后，佛山市政府在学校等公共场所张贴公告：不准喝蒙牛牛奶，不准吃蒙牛雪糕。一些地方电视台则以字幕形式，反复播发禁购禁食蒙牛产品的通知。该“禁令”迅速波及到广东全省，随即，退货电话及传真如雪片般飞向蒙牛总部。

2004年3月25日，湖北省工商、消协等部门及《湖北日报》等媒体也收到了恐吓信。当天，省工商局、省卫生厅卫生监督局等单位匆匆下发《紧急通知》。同日，为了绝对保障

消费者的安全，蒙牛公司将湖北所有商家货架上的牛奶全部收回。而内蒙古自治区党委书记储波、主席杨晶高派出副主席赵双连专程到湖北协调此事。

一时间，整个市场、牧场、工厂，都笼罩在恐吓分子制造的巨大阴影之中，人心惶惶。蒙牛面临企业发展史上最“黑暗”的时期。而用蒙牛人自己的话说，接下来会发生什么？还有什么地方会发生？谁也不知道。

形势的危急令所有的人一时失去了思想，亲手创建了蒙牛的牛根生和追随者也不禁泪流满面。

不过，蒙牛这几颗被称为“中国乳业最硬脑袋”的创业者深知，蒙牛不只是蒙牛，不只是牛根生与两万员工的血与汗；蒙牛身后是百万奶农和亿万消费者，是中国民族乳业的一面旗帜！

据蒙牛的相关资料透露，蒙牛高层综合方方面面的信息后有一个基本看法：第一，这极有可能是一个由竞争对手幕后操作的黑恶集团，核心目的只有一个，搞垮蒙牛；第二，这也极有可能是一个即便抓住恐吓分子也永远无法揪出幕后黑手的“无头案”；第三，不排除纯粹为钱而来的可能性，但行止太过反常；第四，这帮人一旦走上不归路，就会不择手段，因此，牛根生随时有生命危险。

蒙牛面临的形势恶化趋势出乎所有人的预料。一方面，恐吓信件和电话一个又一个，另一方面，地方政府一波又一波地出现的禁售或禁购的应及措施，震波已辐射到了全国范围！蒙牛似乎真的到了生死存亡的境地了。

危急关头牛根生想到过“拦路鸣冤”，但他最后还是采取了另一个举措。这就是后来被媒体广泛报道过的牛根生无奈之举——提笔向温家宝总理求助。

据蒙牛资料披露，2004年3月30日发出信，4月2日，一个令蒙牛人激动的消息就传了回来：4月1日，温家宝总理的批复出现在国务院的《昨日要情》中：“此事需要妥善处理，以维护企业和消费者正当利益，维护社会安全和稳定。”

一系列针对蒙牛的不利事件影响巨大，后果极为严重。媒体甚至评论说，其影响不仅是国内的，而且是国际的。因为处在“大黑暗期”的蒙牛，当时正在筹备上市，针对所发生的一连串不利事件，蒙牛受到过中外人士的连连质询。

据媒体报道，针对蒙牛的案件告破后，公安机关做出三点裁决：一、公开道歉；二、赔偿损失；三、保证今后不再发生类似事件。在征求蒙牛意见时，牛根生说，第一项，人人都有面子，西部乳业品牌是个更大的面子，一荣俱荣，一损俱损，所以，公开道歉的事就免了；第二项，有它不多，没它不少，也不用赔了；但第三项务必坚持：下不为例，永不再犯！

谁能说血性的牛根生不具有大智慧呢？而更重要的是，摆在蒙牛领导层面前的是“寻找攻破谣言、重建消费者信任的载体”。

牛根生和蒙牛管理层再次用智慧创造了机会。2004年3、4月之交，正当蒙牛遭遇恐吓分子袭击、部分产品下架、市场上谣言四起之际，蒙牛产品以其优异的品质，继成为“航天员专用乳制品”之后，又成为国家体育总局训练局全体运动员备战奥运会的“运动员专用产品”。本来公布这一认定的时间计划安排在5月1日，但是，鉴于蒙牛当时面临的严峻情况，蒙牛管理层决定，4月12日新闻发布会提前召开。

在这次重要时期关键的一次新闻发布会上，时任总裁的牛根生作了《平时加杯奶，赛时更精彩》的主题演讲，引起热烈反响。随后，百余家媒体先后发表了《中国奥运军团的秘密武器》、《中国奥运军团的能量之源》、《天上航天员，地上运动员》、《平时加杯奶，赛时更精彩》等系列报道，还有许多媒体刊登了奥运冠军与世界冠军“示饮”蒙牛牛奶的场面。创业难，每天都可能会有意料不到的事情发生。如何应对眼前发生的危机？牛根生常说：“空隙在哪里，机会在哪里。”正是在这次公关事件后，加上媒体对有关蒙牛案件的相继报道，蒙牛在市场上的困难局面开始迅速扭转，所有的流言也不攻自破。自此，“天上航天员，地上运动员”，也成为蒙牛高品质的代名词。

“竞争伙伴不能称之为对手，应该称之为竞争队友。”

在牛根生的办公室，可以看到一侧墙面上挂着其称之为“竞争队友”的战略分布图。牛根生对媒体解释说：“竞争伙伴不能称之为对手，应该称之为竞争队友。以‘伊利’为例，我们不希望‘伊利’有问题，因为草原乳业是一块牌子，‘蒙牛’、‘伊利’各占一半。虽然我们都有各自的品牌，但我们还有一个共有品牌‘内蒙古草原牌’和‘呼和浩特市乳都牌’。‘伊利’在上海A股表现好，我们在香港的红筹股也会表现好；反之亦然。‘蒙牛’和‘伊利’的目标是共同把草原乳业做大，因此‘蒙牛’和‘伊利’是休戚相关的。”

牛根生的这番解释也非常符合蒙牛的成长过程。有人说，“蒙牛”起步创业就是站在“伊利”这棵“大树”的浓荫之下成长起来的。这话有一定的道理，牛根生和蒙牛高层也多次在公开场合有过相似的表达。在本已竞争激烈的中国乳业，要创建自己的品牌为名牌，对于“蒙牛”这样行业排名千名之外的“小树”来说，犹如登天之难。然而，正是“蒙牛”的当家人牛根生借着伊利这棵“大树”的名望巧妙地打出了“创内蒙古乳业第二品牌”的旗号，将竞争对手看成迈向成功的踏板，在令人想象不到的短时间内，不仅仅把除“伊利”外所有的其他竞争对手都甩到了身后，更为重要的是将“蒙牛”品牌一飞冲天。

所以，后来有许多评论都认为，当年在伊利的时候，老总郑俊怀认为牛根生由助手变成了“对手”，影响了自己对伊利的控制，他解决的方法是让牛根生离开；而后来当蒙牛壮大以后，牛根生就真的成了他无法轻易解决对手了。

而对于牛根生和蒙牛来说，郑俊怀和伊利除了“都是大哥”外，也是最大的竞争对手。蒙牛的内部资料披露，企业的第一个五年计划就是针对行业老大哥伊利的，即明确要超过伊利。于是，一段时间内，蒙牛和伊利两家在各个竞争领域都展开了短兵相接，有媒体也称为“贴身肉搏”。如蒙牛的广告牌甚至就出现在伊利的大门前。

牛根生说：“蒙牛刚出生时，如果不是被强大的竞争队友逼着赶着，我们究竟能不能发展这么快，还真是个问题。实际上，队友每进攻一次，如果你没死，那你就会变得更加强大，是竞争队友为你敲响了警钟，帮你修改了甚至连你自己都没有发现的问题，让你变得越来越完美。”

正是因为有了伊利老总郑俊怀的存在，牛根生不得不更加努力、更加自省，才不得不走得更快，以避免被竞争消灭在萌芽之中。也正是这种“快”，蒙牛才得以生存、发展，进而壮大起来。牛根生自己也说，“有老郑这么个人也挺好，你哪儿稍有点儿不注意，他就会给你好看，让你不得不处处留心。”

牛根生也用了中国最为传统的思维来解释自己创造的称谓：“自古有‘哀兵必胜’的说法。我们一生下来就是‘哀兵’，所以，我们只有一个选择：全力以赴，冲出去。大发展，小问题；小发展，大问题；不发展，尽问题。我们发展了，原来低层次的问题自动就被高层次的境界给消除了，这就像骑自行车一样，速度快了反而稳，速度慢了反而不稳。”

牛根生曾说：“物竞天择，适者生存。我常想，如果缺乏参照物，缺乏警觉性，可能对市场的敏感度也差，反而散了……蒙牛超不超伊利已经不那么重要了，因为我们与伊利同属于草原品牌。”

牛根生用自己的人生感悟发出了心底的感叹。“人生的低谷能不能捱过去，很大程度上取决于一个人的价值观念。如果一个人的价值观念是以自我为中心的，那就会患得患失；如果是以社会责任、社会理想为中心的，那就没有迈不过去的坎。”“我们不是伟人，但我愿意做和林格尔人民的儿子、呼和浩特人民的儿子。”

“率先挺进无竞争领域是弱势企业迅速制造相对强势的不二法门。”

产品同质化在中国乳业是普遍现象，而蒙牛与伊利两家企业的产品同质化却又是最高。如在牛奶领域，两家企业的主打产品都是 UHT 牛奶，而且主要是利乐砖与利乐枕两种包装形式。于是，形势迫使两家企业的竞争精确到了每一个点。

例如；在利乐枕的开发上，蒙牛占有先机，而在牛奶的“第三包装”百利包的开发上，伊利又比蒙牛抢先了一步；在早餐奶领域，蒙牛做火半边天后，伊利跟着也做了早餐奶；在酸奶领域，蒙牛首创“果粒”型，伊利则有“果味”型；在乳饮料领域，伊利有优酸乳系列，蒙牛有酸酸乳系列，而 2005 年“蒙牛酸酸乳超级女声”之后，蒙牛更是通过维权诉讼，使“酸酸乳”成为中国第一个司法认定的未注册驰名商标。

在冰淇淋产品上，蒙牛和伊利也是如此。

2000 年 2 月，蒙牛在中国乳业内第一个开发出利乐枕产品，一时间所向披靡。这是利乐公司 1999 年推出的一种全新包装，保质期 45 天。此时，在中国市场上，只有外来品牌帕玛拉特在生产这种包装的牛奶，市场占有率极低。

据说，利乐曾经与伊利和其他国内厂家进行过谈判，愿意免费提供两条利乐枕生产线。但考虑到背后的风险，这些厂家都拒绝了。最后，机会被牛根生和蒙牛抓住了。牛根生说，“率先挺进无竞争领域是弱势企业迅速制造相对强势的不二法门。”

为了首战得胜，蒙牛枕选在北京率先上市。只所以首选北京，据蒙牛内部资料披露，一个重要原因是，帕玛拉特在北京已经销售一年多，人们对这种包装的牛奶已经有所认识。同时，蒙牛还推出了“免费品尝，买三赠一”的销售模式，这在北京牛奶界是前所未闻的事情。于是，消费者迅速被吸引过来，短短一个月，蒙牛枕的销售量就达到了 20 吨/日。

此后，几乎在所有大一点的超市，蒙牛枕都紧紧贴着帕玛拉特摆放，价格比帕玛拉特枕低一角钱。有人惊呼：“草原上的帕玛拉特”来了！

同样精明的伊利人很快就修正了自己的失误，迅速跟进。接着，国内其他乳业也争相跟进。但是，蒙牛已经抢到了先机，在利乐枕的产品上已经稳坐霸主地位。

2003 年 2 月 12 日，牛根生从 Nick Shreiber 先生手中接过两块沉甸甸的奖牌：“利乐枕无菌包装使用量全球第一”；“2002 年度使用利乐包装超 10 亿包”。至此，蒙牛成为“双料冠军”：中国成长企业百强之冠，利乐枕销量全球之冠。

后来，牛根生面对媒体回顾这段历程时说，“2000 年的时候，我们面临着‘生产什么’的抉择。当时，各种高价的利乐包牛奶堆满商店，低价的巴氏杀菌奶也是无孔不入，如果我们也像其他企业一样只生产这两种产品，那明显是一岁半的孩子与拳王泰森过招。怎么办？当时利乐公司刚刚推出利乐枕包装，我们就选择生产这种保质期为 45 天的纯鲜牛奶，结果走了一条‘中间路线’，打了一个空当市场，利乐枕一下子火了起来。”

“不要把你的竞争对手逼到绝路，也不要轻易激怒它……损人一千，自耗八百。”

牛根生和蒙牛的成功，引起了经济界的广泛关注，各种角度的分析与评测纷涌而起，人智互见。但是，对于个人和一个企业来说，“有竞争、有对手，才会有前进的动力”确是一大共识。许多评论都认为，如果没有“伊利”与其竞争，蒙牛的脚步很有可能就不会走得如此之快。蒙牛和伊利两家企业在具体的市场操作层面上，无论是在新产品的开发、价格的定位还是销售渠道上都呈现出紧咬对方、互不相让、步步紧跟的态势。

在新产品的开发上来说，蒙牛的香米奶茶粉可谓是一典型代表。自 2002 年 1 月以来，在有泡喝炒米之俗的内蒙古地区，由西到东，蒙牛香米奶茶粉逐一布线，并将触角延伸到新疆等地。

“香米奶茶粉”是蒙牛独立研发的新产品。它有两个特点：一是改变了内容，在传统奶

茶粉中加入了炒米成分；二是改变了“游戏规则”，由传统 227 克装变革为 200 克装，消减人们对香米奶茶粉的价格敏感及家庭存货期。

蒙牛此举一出，引起全行业震动，追随者纷纷效仿，致使 200 克包装由企业标准晋升为行业标准。尽管跟进者使尽浑身解数，蒙牛已在该产品中牢牢奠定了领导者地位。在价格方面，尽管人们对价格战的指责很多，但在严酷的市场竞争中，每一个企业家也都不能忽视这种竞争方式的有效性。

在中国乳业界，2004 年的“奶价不如水价高”更让价格战成为焦点。在发展初期，行业老大一度期望通过价格战来打垮蒙牛。但自 2002 年之后，蒙牛制订了一个非常聪明的应对策略：蒙牛的牛奶在大部分市场中要贵一角。

对于这种做法，蒙牛人有自己的解释：因为蒙牛牛奶的特色是“一净一稠”，既确保天然，又闪蒸去水，品质好自然卖得贵。这样一来，一些企业挑起的价格战不仅起不到预期的效果，还让蒙牛树立了一个“东西好自然卖得贵”的品牌形象。

销售渠道对于制造企业来说太重要了，伊利、蒙牛和其他乳业厂家都深知其利害关系。2002 年，伊利就曾采取了两种方式试图垄断冰淇淋通道。

其一，直接给小卖店投放冰柜，先决条件是“只卖伊利不卖蒙牛”。有分析后来指出，伊利实际上是在“一箭三雕”：一是排斥蒙牛，垄断卖场；二是鞭打客户；三是把冰柜“卖”给客户，然后在完成大额销售的情况下退回押金。欲以小小的代价，达到“挟押金以令客户”的目的。

其二，店主已有冰柜的，代店主出电费 360 元/年，先决条件也是“只卖伊利不卖蒙牛”。据说，刚开始的时候，伊利的做法并没有引起蒙牛的注意。等引起注意的时候，形势已经非常严峻。为了迅速扭转不利局面，蒙牛大胆地针锋相对，采取“投放更优惠的冰柜，补贴更多的电费”等措施，双方展开了一场惨烈的竞争。不过，牛根生和蒙牛仍然露出了自己大智若愚的一面，并不排斥店主在经营蒙牛产品的同时也经营伊利的产品。

不多久，蒙牛“以柔克刚”使得竞争对手的努力功亏一篑。两害相权取其轻，在如何与竞争对手过招的问题上，牛根生显示了一个成熟企业家的气度，他说：“不要把你的竞争对手逼到绝路，也不要轻易激怒它……损人一千，自耗八百。”“两军交战，不要期望对方失分，要设法将自己立于不败之地”、“只要蒙牛对竞争对手采取以牙还牙的策略，两个企业就都死定了”。

据资料分析，蒙牛在成立之初，中国乳业市场已经基本被伊利、光明、三元等前辈们瓜分完毕了。此时，蒙牛并没有急于向任何一位前辈发起有针对性的攻势，而是通过有效运用经济的、心理的和地域的及公共关系等手段，博得了广大消费者的认可和供应商的支持。特别是对自己的老大哥伊利，蒙牛更是打出了“向伊利老大哥学习”的口号，并且首倡与伊利共同将呼和浩特建为“中国乳都”，把经营企业品牌与经营地区品牌融为一体。

蒙牛的做法，使人们看到了蒙牛与伊利之间并没有出现生死大战的不幸局面，而是共存共荣的双赢局面。

同时，“百年蒙牛，强乳兴农”被作为蒙牛的经营理念，蒙牛在现实中做得比说得更好。如：几年来，蒙牛在内蒙古地区积极扶持和发展养牛户，与近百万牧民结成命运共同体，同时蒙牛直接招收员工万余人，创造的间接就业岗位达数十万个，产业链条辐射百万牧民，被誉为西部大开发以来中国最大的“造饭碗企业”。

这些对于一个力求长远发展的企业来说，无疑是最好的广告宣传。于是，不久之后，蒙牛成为中国第一家参加 APEC 峰会的民营企业，是中宣部向全国推荐的思想政治工作先进单位。这些荣誉的取得，除了与蒙牛的傲人业绩有关之外，当然离不开蒙牛在实行多赢战略基础上所树立的良好企业形象。

在 2005 年 1 月 8 日的企业家领袖论坛上，牛根生再次直面“收购伊利”之说。牛根生说：

“2000年,《中国企业家》杂志记者提到‘裂变’的时候,我的直觉告诉我,纷争是暂时的,两个企业迟早还会走到一起。其实,中国的奶制品企业都是竞争队友,而不是竞争对手,在我看来,伊利和蒙牛除了自有品牌外,还有一个共同的品牌:中国乳业之都——呼和浩特。我多次对公司的管理层及员工说:‘蒙牛、伊利,同是兄弟’。事实上,‘草原品牌各一块,蒙牛、伊利各一半。’”

“竞争是可以双赢的,甚至是多赢的。”

如果说很多人都信奉“同行是冤家”这一说法,中庸的牛根生却再次在思维上走在了前面。

在蒙牛的发展历程中,牛根生早就认识到,竞争是可以双赢的,甚至是多赢的。对他来说,“宝马”和“奔驰”可以并驾齐驱,“可口可乐”和“百事可乐”能够同时并存,“伊利”和“蒙牛”就一样可以一路同行,共荣共生。正是这种大智的思维意识,牛根生和蒙牛人得出了“草原品牌一荣俱荣,一损俱损”的结论,进而提出了“为内蒙古喝彩”的口号,提出把呼和浩特建设为“中国乳都”的倡议。

后来,牛根生用自己的实践告诉了众人,竞争只会促进发展。自己发展,别人也发展,最后的结果就会是“双赢”,而不一定是“你死我活”。

回过头来看,从2000年9月至2001年12月,蒙牛推出“为内蒙古喝彩.中国乳都”公益广告,300多幅灯箱广告下注为“千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业……我们为内蒙古喝彩,让内蒙古腾飞”;推出了“我们共同的品牌——中国乳都.呼和浩特”的倡议……所有的这一切,其实正是牛根生和蒙牛智者们的品牌大营销战略。

谁都明白,“对手”变“队友”说起来容易,做起来真的很难。即使是对于蒙牛和伊利这样的同城兄弟企业来说,残酷的竞争同样贯穿于企业发展的每一步之中。

然而,牛根生和蒙牛人的可贵,就在于他们找到了和伊利的利益共同点。

据媒体报道,早在1999年,牛根生就在《内蒙古周末报》主办的企业高峰论坛上阐发过自己的“大品牌”理念:

“从更广大的意义上来讲,在企业竞争中,保护与自我品牌形象相关系数高的竞争对手的品牌形象,是一种更高的策略,是另一种‘为自己负责’。因为竞争当中有联合(潜在的联合,或者显在的联合),对手和盟友是可以相互转化的……我们内蒙古乳制品企业应该觉悟到,每个企业除了拥有自己的张三牌,李四牌,还拥有一个共同的品牌:内蒙古牌,呼市牌。这个大牌子闪光,我们每个企业头上都有‘光环效应’;这个大牌子受了污染,我们每个企业的头上都会‘佛头着粪’。在区内,蒙牛的牌子怎么被人砸都可以;但在区外,如果还要砸,那么砸的恐怕就不仅仅只是蒙牛的牌子了。”

正是在这种大思维的指引下,在残酷的竞争面前,牛根生和蒙牛人还是放高眼界,努力寻求与竞争对手和睦相处之道,决定实施“共生共赢战略”。

大智慧的蒙牛人抬高竞争对手的同时保护了自己,也赢得了广大群众和政府的支持。更为重要的是,蒙牛这样做的直接结果是,它始终给予人们行业领导者的姿态。在牛根生和蒙牛人的不懈追求和努力下,“中国乳都”品牌日益响亮,不仅为内蒙古创造了一笔巨大的无形资产,更使得呼和浩特在2005年8月被有关部门正式命名为“中国乳都”。

牛根生在中国乳业年会上的一段演讲对如何处理与竞争者的关系做了如下阐释:“锅里挺一挺,碗里全都有……经济学原理告诉我们,孤立的就是孤寂的,集群的才是沸腾的,‘众人拾柴火焰高’……单个企业只是一根‘独木’,众多企业合成森林才能最终改变气候。让中国人均饮奶量由10公斤增长到20公斤、30公斤,这就是我们所要改变的最大的气候……我们经营的不是一个点,也不是一条线,而是一个圈子,一个很大、很长、很累人也很有激动人心的圈子,通俗的说法,把它叫做产业链,更形象的说法,应该称它为‘企业生态圈’……”

明确了‘企业生态圈’这样一个概念，我们的一举一动就有了战略支撑……蒙牛作为中国乳业的晚辈，始终视同行为‘队友’，而不是‘对手’。我们深信，让锅里的饭增加10倍，远比你在我碗里抢一勺饭、我在你碗里夺一块肉来得重要。”

在牛根生内心深处仍然在激荡着一个理想：中国乳都。因为，“草原品牌是一块，蒙牛伊利各一半”是牛根生常挂在嘴边的一句话。而如今的蒙牛人也认为，就品牌而言，实际上蒙牛与伊利早已有所“合”。事实上，从开始进入市场，牛根生就将蒙牛定位于乳品市场的建设者，努力做大行业蛋糕，而不是现有市场份额的掠夺者。他有一句“名言”：“提倡全民喝奶，但你不一定喝蒙牛奶，只要你喝奶就行。”

竞争的最高境界是“共赢”，蒙牛人更认为竞争的最高境界是“竞合”。

一位企业家曾说：“大策略看市场，小策略看对手。”这句话的意思是说，任何一个企业，必须牢记自己的目标：是消费者，而不是竞争对手。

任何一个企业，必须牢记成功的路径：是满足消费者的结果，而不是消灭竞争对手的结果。因此，过分把精力放到对手身上，等于舍本逐末。

牛根生在他的文章《天变人变模式变》中提出，竞争模式，应由窄幅向宽幅转型。他认为：由竞争思维到竞合思维，有时很易有时又很难。但从窄幅竞争到宽幅竞争，却是人人可为，立竿见影。

比如，一个单位的两个人，如果死掐着争一岗一位，争到了便志得意满，争不到便垂头丧气，那么，我们说，这两个人是窄幅竞争。如果把眼光放远一些，目标放高一些，放到十年八年的全社会大坐标中去定位，那么，现在所争抢的就未必真的值得争抢，因为你即使失去“想要的”也完全可以得到“更好的”，因为有太多的替代方案甚至更优方案恭候着你，这就是宽幅竞争。

现在再回想一下，你上中学的时候，有没有争抢过当时看来如果得不到简直就不得了的目标？比如某年度的三好学生，某年度的班长，某年度田径比赛的第一名……这些目标就当时当地的窄幅看，天字第一号；但如果放到整个人生大坐标的这个宽幅中去看，有什么大不了的？你完全可以把精力放到别的可以影响终生的大目标上。

企业竞争也是这个道理。比如：要是一家牛奶企业只知道与别的牛奶企业争夺市场，那它就是窄幅竞争；如果这家牛奶企业既知道与牛奶企业争夺小份额，又知道与整个饮料行业争夺大份额，这就是宽幅竞争。事实上，这个“幅”还可以更宽，发达国家的居民喝的奶比吃的肉多，而我国居民吃的肉比喝的奶多，这里的此消彼长是由观念和习惯左右的——这样，“竞争幅”就更宽。

所有行业的所有企业，当你不再坐井观天而奋力跳到井外的時候，都可以找到比“井”更广的“竞争幅”。

锅里挺一挺，碗里全都有！由窄幅竞争向宽幅竞争的转型，给行业打开了新的天地，使企业飞翔的领域更高更宽更远。

战略决策

布局决定结局。

现场简况

第3赛季商业实战篇第6场，评委：牛根生、史玉柱、朱新礼。

红队：曾花（队长，12号），谢莉（2号）

蓝队：洪贵宾（队长，1号），陈思达（8号），李璇（9号）

商战任务

江苏省肯帝亚木业公司针对市场存在的高端人士推出了一款名为肯帝亚伊格的实木复合地板，本场商战的任务就是为肯帝亚伊格实木复合地板搞一场精英人群推介会。红蓝两队手里各有16张请柬，通过向受邀而来的嘉宾推广、介绍肯帝亚伊格，提升肯帝亚伊格品牌在客户心目中的品牌形象。考核参考下列四条标准，第一条推介会的创意与执行情况，第二条受邀嘉宾和品牌定位的符合度，第三条是否充分合理利用了企业方提供的资源，最后一条，经费使用效率。

现场回放(一)

牛根生：8号（陈思达）和9号（李璇），究竟是战略问题还是战术问题。

陈思达：照您这样说来，我认为战略是错误的。第一天我们战略会的时候就没有定下来我们今天要做请嘉宾的事情，这可能是我们一个缺失。另外一点，我们也做了比较多的无用功，现场我们反复地去运输那个画很浪费时间，实际上那个对于后来的活动是没有效果的。

李璇：经过三位评委的点拨，我觉得还确实是战略上出了问题。在第一天的时候，忽视了先去考虑一下我们请来这些人应该是什么结构。

牛根生点评

如果一个团队战略不正确，靠战术调整实际上是已经很难调整。你们把一个很简单的事情给复杂化，搞到最后干活不由东，累死也无功。你们三个人干活为一个东家干活，东家十分地不满意。凡是对目标有影响你好的全部否定了，凡是对整个比赛结果有益的东西全部给抛弃了，凡是客户想满意的东西你们不去坚持，你目标都不清楚怎么出来战略？

现场回放（二）

陈思达：我选李璇吧，如果说创意没有做好的话，我觉得李璇应该承担一定责任。

洪贵宾：我选择9号（李璇）吧，我一直希望两位队友都把重要的精力放在邀请客户的这个环节上来，9号（李璇）可能在这个方面花的精力会比较少。

李璇：我请到了两间装饰公司以及两个房地产公司，两位杂志的主编都是在行业内非常有影响力的。

史玉柱：谁该淘汰？

李璇：如果三位评委一致认为是战略上出的问题，那可能是队长要负这个责任。

史玉柱：每个人回答一下在这个比赛过程中，你认为你的缺点在哪儿？

洪贵宾：我的沟通能力比较差，跟别人谈话的时候语气比较重。

李璇：没有注重跟两位队友的沟通方式，中间确实他们认为有些沟通跟我不顺畅，另外没有