



孩子

MengNiu NiuGenSheng

万资姿 ◎ 编著

他是50元被卖的苦孩子，却演绎了一个中国企业快速发展的传奇：他创造了中国民营企业超速成长的最高速度——“蒙牛速度”，他的企业成为“西部大开发以来中国最大的造饭碗企业”，蒙牛的产品是唯一的中国航天员和国家队运动员“双特选产品”。他名列富豪之榜，却捐出了全部个人股份，成为“中国捐股第一人”，“全球华人捐股第一人”。他还是全世界第一个“牧场联合国”的首创者！他便是牛根生——一个从副总裁到流放者，再由流放者到行业领袖的“中国经济最有价值的封面人物”！

牛根生

创新年代系列
CHUANGXIN NIANDAI



梅子

MengNiu NiuGenSheng

万资姿 ◎ 编著

牛根生

 现代出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

猛牛牛根生/万资姿编著. —北京: 现代出版社, 2009. 1

(创新年代丛书)

ISBN 978 - 7 - 80244 - 137 - 8

I. 猛… II. 万… III. 牛根生—传记 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 204695 号

作 者: 万资姿

责任编辑: 张 璐

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010 - 64267325 010 - 64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 720 × 1040 1/16

印 张: 20.25

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80244 - 137 - 8

定 价: 38.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者序

蒙牛背后的“老牛”

牛根生是一位传奇式的人物。他是50元被卖的苦孩子，却演绎了一个中国企业快速发展的传奇。他创建的蒙牛，在诞生之初的1000余天里平均一天超越一个乳品企业！“蒙牛速度”，也成为中国企业的一面旗帜。CCTV2003“中国经济年度人物”对牛根生的颁奖辞甚至还写道：“他是一头牛，却跑出了火箭的速度！”

他的蒙牛也因此创下了多项全国纪录，例如：荣获中国成长企业“百强之冠”，位列“中国乳品行业竞争力第一名”，拥有中国规模最大的“国际示范牧场”，并首次引入挤奶机器人，是中国乳界收奶量最大的农业产业化“第一龙头”；蒙牛枕单品销量居全球第一，液态奶销量居全国第一，“消费者综合满意度”列同类产品第一名，同时也是2003年香港超市唯一获奖的内地品牌；蒙牛还是中国首家在香港上市的乳制品企业，并一举摘得“2004年最佳IPO”桂冠。

如今，只要一提到牛根生的名字，就会有无数双耳朵竖起来。原因无它，只因为其领导的蒙牛事实上与亿万消费者、千万股民、百万奶农及数十万产销大军结成了命运共同体，被人们称为西部大开发以来“中国最大的造饭碗企业”，由此也诞生了一段流传甚广的民谣：“一家一户一头牛，老婆孩子热炕头；一家一户两头牛，生活吃穿不用愁；一家一户三头牛，三年五年盖洋楼；一家一户一群牛，比蒙牛的老牛还要牛。”

他在中国乳业界也是一个很让人敬仰的人物。在掺杂着恩怨情仇和资

本财富的故事中，牛根生的个人魅力也一次次地被渲染和拔高。正如蒙牛的“牛”一样，蒙牛的品牌内涵深深地烙上了总裁牛根生的个人魅力。在近30年的企业史上，很少有人像牛根生一样给媒体和大众带来一次次的“意想不到”。就在外界对其“财富”议论纷纷的时候，他却把自己的股份全部捐出，设立了致力于公益事业的“老牛专项基金”，成为“中国捐股第一人”、“全球华人捐股第一人”。“别人笑我太疯癫，我笑他人看不穿。不见五陵豪杰墓，无花无酒锄作田”。10亿人民币说不要就不要，牛根生将他的散财之举发挥到了极致。

因此，在中国企业家中，牛根生是非常独特的。他不像那般草寇，叫嚣着狂乱地杀向市场，最后连个全尸也没有落下。蒙牛以卓越的业绩升至乳业三甲，但牛根生似乎对“老大”并不感兴趣；他不像那些海归，以洋教士的虔诚散播了西方管理经典，却无法将两种根本对立的文化兼容。牛根生似乎对西方的营销和管理的玄机有着一点就透的精明，但在适可而止的同时，只一个“仗义疏财”就将企业弄得铁桶一般；他不像是标准的商人，地道的经理和严格意义上的老板……牛根生更像一个邻家大哥，一个值得尊重的乡绅，一个不折不扣的中国企业家。

这样一位企业家，他的成功是值得所有企业以及那些正在创业路上的人们借鉴和学习的。战争年代做个军事家，驰骋疆场、保家卫国；和平年代做个企业家，创造更多的财富，为国家为民族做出更大的贡献，这均是实现人生价值最大化的理想选择。

愿您以这本书为有力的工具，撬开通向您成功和财富的大门……

目录 Contents

作者序 蒙牛背后的“老牛” 001

第一章 别样牛根生：乳业财富哲学的重写者 001

他生下来，连父母都还没看清，就被卖了，做了与自己原本毫不相干的两个人的儿子！

他的出生原本和牛一点关系都没有，可是满月后就再也没有离开过牛！

他是一个养牛娃，却成就了两个著名品牌：伊利和蒙牛！
他遭遇“从副总裁到流放者”的人生坠落，却最终成为“中国民营工业行业领袖”！

他或许并不精通股市，但他带领蒙牛却成为了中国第一家在香港上市的乳制品企业，在香港股市创造了最高的认购率！

他是既无政治背景，又无家族遗产的草根人物，却成为了中国最具影响力的企业家！

他“粗人”一个，却是“中国十大创业风云人物”，甚至成为了“中国经济最有价值封面人物”！

他不是人大、政协、党代表，却甘愿成为“种草养牛的工人农民的儿子”，以及“全体消费者的仆人”。

他多年前还是一个“穷光蛋”，却打造了中国最豪华的富翁团队！

他创立的蒙牛是年轻的，但他却立志为父老乡亲建立一个“百年老店”，为国家民族打造一个世界品牌！

他几经波折，终于名列富豪之榜，如今却又让自己重回“穷人”怀抱！

他是“大陆第一抠”！

他也是“全球华人捐股第一人”！

他还是全世界第一个“牧场联合国”的首创者！

他更是财富火箭速度的创造者！

他是谁？

他就是中国乳业财富哲学的重写者——牛根生。

一、养牛娃，中国最具影响力的企业家 003

二、他是财富火箭速度的创造者 007

- 三、年轻的蒙牛 最豪华的富翁团队 010
- 四、拿国际股民的钱 办中国农民的事 013
- 五、“大陆第一抠”到“全球华人捐股第一人” 015
- 六、危巢之下的 160 亿：有史以来眼泪最贵的一个人 019

第二章 坎坷牛根生：逼上梁山 创建蒙牛 025

很多人说，蒙牛的发展是一个奇迹！然而，蒙牛的故事不是从奇迹开始的，而是从坎坷的牛根生开始的，是一个草原人的故事！

牛根生的奇迹是他自己创造的，或许少年时期那段艰难时光里的磨难给了他不断坚持和奋斗的力量。

- 一、七位爹娘 不解牛缘 027
- 二、从洗瓶工到副总裁 035
- 三、功高盖主 流放北大 042
- 四、“黄袍加身” 创建蒙牛 048
- 五、三“无”之境 艰难启航 056

第三章 忍者牛根生：闯荡“乳业江湖” 063

经过一系列虚拟经营的运作之后，牛根生带领蒙牛渐渐进入了正轨。经过前期的能力蓄积，蒙牛 1999 年完成了销售额 4400 万元。

但这样一个成绩，在牛根生那里根本“不值得一提”；加之，蒙牛和伊利的关系在蒙牛诞生时就紧张，尤其是虚拟经营之后，双方争夺更是激烈。

于是，此时的牛根生在自己的名片上写上了这样一段对“牛”的评价：吃苦、勤劳、坚韧不拔。在我们企业文化里面，成功是优点的发挥，失败是缺点的积累。巨大的成功不是力量而是韧性，成功的秘诀是将平凡的事情做得不平凡。

有业内人士认为：牛根生之所以“牛”，很重要的一条，是因为牛根生带领的蒙牛一开始并没有把自己当作“牛”，而是把自己当作一只弱小的羔羊，需要时时刻刻左顾右盼，提防着被凶猛的对手掠夺，弱小的蒙牛像羊吃草一般，一个市场一个市场地去吃，一个区域一个区域地去吃，终于吃出了一个广阔的市场，吃出了一份可观的市场份额，吃成了一头壮实的“猛牛”。

牛根生很聪明，在 1999—2002 年群雄逐鹿的内蒙古乳业战场，没有精良的武器装备，没有先进的战略战术，自己可怜的资金还不够泛起一个涟漪。因此，重新入战场的第一天起，牛根生一直在忍耐。他知道，必须“忍”，只有“忍”受住了东家的围堵、甘心忍受屈居第二，并在一系列“忍”耐之举中实实在在地打造出一个中国乳业的奇迹。

- 一、与“狮子”竞跑 魔鬼也是战友 065
- 二、向伊利学习 甘为乳业第二 070
- 三、收奶“三不干” 共为内蒙喝彩 075
- 四、伊利“成功垄断” 老牛“以柔克刚” 079
- 五、首轮增资：走别人想都不敢想的路 084

第四章 战者牛根生：化危机为战机 089

在牛根生的传奇人生中，非商业的干扰总在如影随形。

从 2003 年到 2004 年，媒体质疑、诽谤蒙牛和牛根生的“暗流”在继续涌动。一些地方“黑势力”借助“投毒”等手段威胁、恐吓蒙牛的事情也开始接二连三地发生。

调查结果令牛根生黯然神伤：一直被牛根生称为“竞争队友”的某企业，竟为此事变相签订了高达 600 万元的合同金额，诽谤新闻稿件涉及数十家媒体、近百篇稿件。

直到今天，最让牛根生忧心的依然是非商业性的风险。在他看来，这远比内部的危机感来得更猛烈。

但牛根生同时感谢这样的“竞争”，他笑着调侃：“一个人怎么打比赛呢？非商业行为的打击帮我做了很多事情，只要稍微有一点走得不对，人家就帮忙‘砍’。”

这就是战者牛根生！他永远在化危机为战机的过程中实现其战斗目标！

- 一、空中诽谤打击 被逼产“巨婴” 091
- 二、投毒恐吓事件 写下遗嘱上战场 097
- 三、一纸求助总理 “老牛”狂奔中国 105
- 四、“标王”争霸 化品牌危机 108
- 五、风云变幻 “君子和而不同” 113
- 六、第二次增资 成熟上市 117

第五章 未来牛根生：狂奔在世界草原的“猛牛” 121

正当蒙牛大迈步走向“世界牛”之际，2006 年，牛根生宣布退出总裁职位！

退出总裁职位，牛根生将何去何从？是效法比尔·盖茨，参与公司经营，还是满足于董事长地位，从幕后控制蒙牛？

对竞争对手的淡定之余，老牛对自己的未来也十分从容：“世界上少了任何人都没什么问题。蒙牛少了任何人，也一样会向前发展——当然，

这里有一个前提条件，制度设计要跟上。”

说这句话的时候，牛根生已经摆脱了繁杂的日常事务，而是着眼于“遥控着他的蒙牛团队继续狂奔于世界草原”的战略规划……

- 一、顺利接班 保障企业未来发展 123
- 二、大胆放手 战略创新 129
- 三、国际化追求 133
- 四、“我和蒙牛还有一个梦想” 139

第六章 销王牛根生：“老牛”创新营销战略 145

纵观牛根生的经营历程，传播成就营销、营销成就品牌，一场场精彩的品牌传播、营销活动不仅成就了早期的伊利，也铺就了蒙牛塑造强势品牌的成功之道。

对此，牛根生是一个有胆识、有大魄力的人，堪称中国销王的他当孙先红等人提交“神五飞天”和“超级女声”等活动的策划书时，全然授权，大力支持，不可不谓全心信赖。这样一个有魄力的非凡的人，就像一个发光体，自然能聚集更多的精英人才，推动蒙牛快速地向向前奔跑。

- 一、长袖起舞 铸就雪糕第一品牌 147
- 二、三板斧 突围困境 152
- 三、南海乳桥 “老牛”侃论营销“大规律” 158
- 四、“非典”时期 “非常”策略 163
- 五、地上运动员 天上航天员 168
- 六、“超女”营销 整合新范式 175
- 七、营销就是创造需求 180

第七章 德者牛根生：“人品至上”的人才战略 185

2007年5月16日，牛根生参加了由中央电视台经济频道、中央电视台广告部和绍兴市委宣传部联办的“CCTV中国经济年度人物大讲堂”。在讲坛中，牛根生围绕品牌、创新、人才、平台等“热门词”，结合自己的经验摆事实、讲道理。在谈到用人时，他说企业人才战略的关键在“人品”，主张先做人、再做事，推崇德才兼备，鄙视小气和脾气。

在蒙牛，做人是第一位的，人品等于产品，也等于企业的品格；而做人的方方面面，首先从干部做起，从严于律己做起，而管理干部中，高扛德字“帅旗”的，正是总裁牛根生。

- 一、哪种人不能用，哪种人能用？ 187
- 二、使用即培养 193
- 三、蒙牛商学院 197
- 四、最佳雇主牛根生 201
- 五、牛人牛策 206

第八章 儒者牛根生：人和的财富传奇 211

企业要想在激烈的竞争中获胜，说一千道一万，关键在人。人才是世界和企业的根本、主体。因此，牛根生有句话：“小胜靠智，大胜靠德”。

人性复杂，人心更是难以揣测，而牛根生却能自如地管理人心，这要源于他一贯坚持的儒者之德。因为“德”是制服人心的最佳利器。“想赢两三个回合，赢三年五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德商’绝对不行。”

中国式的人和管理智慧被儒者牛根生熟练应用。

- 一、“小胜靠智 大胜靠德” 213
- 二、给企业安装一颗感恩的心 218
- 三、慈善是一种责任 222
- 四、用股民的钱 办农民的事 230
- 五、真诚有品 诚信聚财 235
- 六、“口号文化” 聚合众心 242

第九章 大无牛根生：从有到无最快乐 247

“从无到有，从有到无”，牛根生的财富经历了一次轮回。

2005 这一年，牛根生凭借 1.35 亿美元的身价先后跻身胡润、福布斯中国富豪榜。也是在这一年，牛根生宣布将在他有生之年，把其个人所得股息的 51% 捐给“老牛基金会”。在他百年之后，将其所持股份全部捐给“老牛基金会”。

此举一出，舆论哗然。有媒体以《牛根生倾囊一捐富有远见》为题盛赞其淡泊名利的财富精神，也有媒体以《裸捐？作秀？》为题将牛根生此举认定为是继“超级女声”之后蒙牛的又一次事件营销。一时间，赞赏、猜疑的声音充斥了牛根生的生活。

人们不禁要问：牛根生这样做追求的到底是什么？对此牛根生淡淡地回答：我要做“富人”中的“穷人”，我要做快乐的“老牛”！

- 一、不在所有，重在所用 249

二、“财散人聚，财聚人散” 255

三、甘为社会“孺子牛” 265

四、孝子贤父 大孝大慈 271

第十章 “牛氏经营法”：一种创新型经营哲学 277

牛根生有着自己的经营哲学。

牛根生告诉我们，其中一个道理——要想知道，打个颠倒。不管螺丝怎么设计，正向拧不开的时候，反向必定拧得开。山重水复，此路不通的时候，换换位，换换心，换换向，往往豁然开朗，柳暗花明。

一、要想知道，打个颠倒 279

二、一切竞争从设计开始 284

三、走好“品牌的最后一公里” 288

四、密集进攻，全力打击一点 294

五、参观也是生产力 299

六、“与自己较真” 302

附录 牛根生经典语录 308

第一章

别样牛根生：乳业财富 哲学的重写者

他

一、养牛娃，中国最具影响力的企业家

有的人人生来就是穷人，也有的人生来就是富豪，此无非是各人遇到的小环境不同罢了，并不能证明这个人本身，也不能注定他的一生。从一无所有的养牛娃，到中国最具影响力的企业家，牛根生证明了，只要努力在草原上和“牛群”奔跑，即便偶尔被抛弃，但最终还是有机会领跑财富的。

1958年，出生不足满月的牛根生，被父母以50元的价格卖给一户牛姓人家。牛姓父亲的职业是养牛。1978年，继承父业，牛根生开始养牛。1983年进入伊利的前身——回民奶食品总厂。在伊利，他从一个洗瓶工开始了自己的“仕途”：班组长、工段长、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长，一直做到生产经营副总裁。

对于牛根生来说，在伊利度过的那段时间是他成长的一段重要时期。在此之前，牛根生只是一个养牛娃，在此之后，他越来越向一个企业家的角色靠拢。在伊利他创造了属于自己的辉煌；在这里，他曾获“呼和浩特科技兴市贡献一等奖”，“呼和浩特市特级劳动模范”称号，入选“呼和浩特市首届十大青年企业家”。以至于1998年之前，业界有个传说，全国冰淇淋大会召开时，大家首先会问“牛根生去不去”，如果他不赴会，大家就会觉得“特没劲”，于是大家也都不去。故事虽是坊间野史，但却说明

牛根生“品德”之外的“企业家气质”，早已为业内折服。

1999年，41岁的牛根生迎来了人生的“不惑之年”，也是其命运转折的一年。就在这一年，他创立了自己的蒙牛乳业集团。在不到9年的时间里，蒙牛乳业集团由一家三无小企业，一跃而成为今天乳业界的明星。仅在短短的前6年时间内牛根生领导的蒙牛集团就创造了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：蒙牛拥有中国唯一“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”

蒙牛是中国唯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”的唯一“双特选产品”

蒙牛牛奶是2003年香港超市唯一获奖的内地品牌

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：乳界唯一入选中央电视台《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：蒙牛是中国首家在香港上市的乳制品企业

蒙牛摘得“2004年度最佳IPO”桂冠

而牛根生本人，则从2003年开始连续4年被评为“中国最具影响力的



蒙牛集团董事长兼总裁牛根生

企业领袖”；

2007年1月，获“中国改革年度人物大奖”；

2007年4月，又被评选为“2007紫荆花杯杰出企业家”和“中国十大慈善家”……

如今，牛根生正像一头默默耕耘的老黄牛，秉承他多年来的人生哲学和财富观念，让蒙牛的名字也越来越深入人心，不断实践着一个企业家的历史使命……