

中经企业管理

牛根生

如是说

张海◎著

niu
gen
sheng

中国教父级 CEO 的商道智慧

国内迄今第一部全面解读和诠释蒙牛 CEO 牛根生经营理念与管理思想的作品，完整展示牛根生的战略思维与行动轨迹。

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

张海◎著

如是说

牛根生

中国教父级CEO的商道智慧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

牛根生如是说——中国教父级 CEO 的商道智慧/张海著. —北京:
中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8346 - 5

I. 牛… II. 张… III. 乳品工业—工业企业管理—经验—
呼和浩特市 IV. F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 178605 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 202 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 4 月第 4 次印刷 21001—29000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8346 - 5/F · 7338

定 价: 39.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



序 言

在中国目前的民营企业中，发展速度能用“可怕”这个词来形容的，蒙牛算是其中一家。

1999年，蒙牛成立的第一年，销售收入仅为0.37亿元，2003年就飙升至40.7亿元，增长了100多倍，年平均发展速度高达323%！

在六年时间里，蒙牛在中国乳制品企业中的排名由第1116位上升为第2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！“蒙牛速度”也因此被誉为“火箭速度”。而带领蒙牛跑出“火箭速度”、演绎了这个中国企业快速发展奇迹的人——牛根生，绝对是一个历经坎坷、个性鲜明的企业家。

他小时被以50元钱的价钱从乡下卖到城里，今天他带领的蒙牛公司年销售额超过160亿元；他将一生中最美好的年华献给了伊利公司，在41岁时被迫出走伊利，创立了蒙牛；他相信“思路决定出路”，活用了虚拟经营理论，坚持只做“钻石品牌”不做“玻璃品牌”……用了6年就将蒙牛发展成为了中国数一数二的乳品公司，势头直逼老大伊利。



他青年时生活困苦，曾当过水泥匠，后来在伊利从一名刷瓶工做到副总裁，公司拿18万元要给他买一辆桑塔纳，而他却将这笔钱用在了下属身上。还有一年，他将自己的108万元年薪分给了众人……这就是他的牛氏定理——“财聚人散，财散人聚”，由此可见牛根生是一个非常通人性的企业家，他知道财富的真正价值和意义所在。于是，在蒙牛，“向下经营人心”成为了管理者的第一天条。

今天处在众人眼光之焦点下的牛根生，是一位名副其实的商界明星，他在中国慈善排行榜上鼎鼎有名，是全球第一个将自己的股份全部捐献出来的企业家；也是少数几个提出要在50岁之前从领导岗位退下来的企业领导人，为此，他已经一步一步作了周密的安排：2006年2月，杨文俊已经接任他的总裁职务；并计划在2008年当时机成熟之时就退下董事长之位。这些举动在中国企业中史无前例，曾引起诸多争议和质疑，从侧面也反映出牛根生是一个大智若愚的企业家，不爱专权，走出中国特色的企业家之路，由此获得人生价值的超越。

当然，牛根生所带给人们的思索和启迪还不止这些，譬如：

- 牛根生有自己的经营哲学——“小胜凭智、大胜靠德”，虽然读书不多，但是他坚信“‘德’是制服人心的最佳利器”，所以他的身边聚拢了一大批优秀人才。这些人将身家性命都押在牛根生的身上，不仅因为他有把钱分给别人的“前科”，而且他们相信他会带领大伙儿冲出一条光明大道。事实证明，他确实做到了。

- 牛根生认为“不能高速成长，就只能高速灭亡，没有静止在半空的‘第三种状态’”。这就是“飞船定律”。凭借这一信念，在



与敌人抢占制高点时，蒙牛总是早到5分钟。

● 他提倡“让员工为自己干”，因为“员工给自己干活最快乐”，结合“财聚人散，财散人聚”的激励机制，形成了蒙牛最具特色的文化，也是最能彰显牛根生管理特色的一套机制。这使蒙牛拥有了最具有竞争力的员工。

● 他还提出“管理是严肃的爱”，不仅要实施严格的法制管理，并且更加注重责任到人。他说，“没有‘铁’的纪律，就没有取得最终胜利的可能。”所以，他的大胆放权，其实是建立在一流的团队执行力基础之上的。

● 牛根生认为蒙牛的产业定位必须具有聚焦性，“聚精会神搞牛奶，一心一意做雪糕”，这种只走专业化、不走多元化的态度，为蒙牛的快速扩张提供了重要依据。

.....

如果不抱任何偏见来看，牛根生所进行的这些努力，尽管带有强烈的个人色彩，但它其实就是一种带有超越意义的体制改革，他解决了企业发展的主要矛盾——企业创新的根本，是企业家创新。

总结起来，本书有这样几个特点：

一是，简明、易懂，正如牛根生所讲的道理，不那么高深但却发人深思，不那么堂皇却很实在，很诚恳，是牛根生本人在经营管理中将复杂的过程凝炼而成的思想精华，因而便于学习和传播。

二是，本书在阐述牛根生的讲话的同时，尽可能复原了他当时讲话的行业背景、企业背景，做了深入的剖析和说明，希望有助于读者更进一步理解和应用牛根生讲话中的思想和技巧。也为读者提供了从企业经营者的角度对蒙牛集团的成功经营与管理经验作更深



层次的解析和学习。

三是，本书不仅从企业家的角度展现了一个企业如何从小到大，从弱到强的成长历程，同时也深入解析了整个行业的现状、前景和存在的问题。任何一个成功的企业家，唯有在企业的经营过程中将这个背景考虑进去，才能准确地把握商机，做出正确的决策，带领企业稳健前进，这也是我们之所以策划这套“中经企业管理”系列图书的初衷所在。

我们希望能通过这样一种创作方式，将中国企业和中国企业家的智慧进一步地传承下去，并不断地发扬光大。

写于营慧寺

2007年11月7日

目 录

牛根生如是说
目 录



序 言

第1章 打造百年蒙牛

——牛根生论经营理念

- ✧ “三步走”战略 / 3
 - 内蒙牛 / 3
 - 中国牛 / 4
 - 世界牛 / 6
- ✧ 虚拟经营 / 7
- ✧ 把需求力转化成生产力 / 12
- ✧ 只走专业化, 不走多元化 / 13
- ✧ 思路决定出路 / 15

第2章 重视无形资产

——牛根生论品牌建设

- ✧ 品牌是企业最值得投资的 / 21



品牌 = 品质 + 品位 + 品行 / 22

品质 / 23

品位 / 23

品行 / 24

品牌定位不断升级 / 25

“蒙牛”的由来 / 28

统一战线——打造草原团队品牌 / 30

品牌需要喉舌 / 33

投放4个亿 / 35

匹配原理 / 36

“玻璃品牌”与“钻石品牌” / 36

不缺少先机，怕缺少壁垒 / 39

第3章 营销就是营心

——牛根生论营销攻略

跟社会形成共振 / 45

寻找关联性 / 45

做别人没有做过的 / 46

整合营销传播 / 47

提高公众参与度 / 48

政治营销的公益化 / 49

体验式营销 / 51

要做“思考型终端” / 54

消费者教育 / 57

由营销向“营心”转型 / 59

第4章 管理是严肃的爱

——牛根生论管理创新

- 只修改手段，不修改目标 / 63
- “民意”是另一道“圣旨” / 64
- 机构模式：三权分设 / 66
- 管理是严肃的爱 / 68
- 向下经营人心 / 72
- 让员工为自己干 / 74
- 比危机先行一步 / 77

第5章 为员工创造机会

——牛根生论人才观

- 用人的“三合模式” / 83
- 三级火箭定律 / 85
- 重用带工具的人 / 87
- 使用就是最大的培养 / 89
- 培训是员工最大的福利 / 91
- “把镜子转向自己” / 96
- 利用“原始的核动力” / 97

第6章 飞船速度

——牛根生论市场开拓

- 一线插旗，二线飘红 / 103
- 进军深圳市场 / 104
- 敲开北京市场 / 105





部署上海市场 / 105

先难后易，势如破竹 / 106

飞船定律 / 109

一次就做成功 / 112

终端要影响开端 / 114

第7章 产品创新是“天字号”重任

——牛根生论产品策略

产品创新是企业进步的“发动机” / 119

产品的定位策略 / 121

产品等于人品 / 123

优生优育推出单品 / 126

过剩经济时代的新拿来主义 / 128

市场趋同要求产品细分 / 131

产品包装也是大众传媒 / 133

第8章 经营人心就是经营事业

——牛根生论合作伙伴关系管理

用企业文化来激励价值链 / 139

奶农的利益是产业的基础 / 141

维护“生态”平衡 / 143

品牌的“最后一公里” / 146



第9章 比竞争对手早到5分钟

——牛根生论竞争与合作战略

- 狮子和羚羊 / 151
- 竞争对手与竞争队友 / 154
- 一切竞争，都从设计时开始 / 157
- 挺进无竞争领域 / 160
- 大策略看市场，小策略看对手 / 162

第10章 迈向“中国创造”

——牛根生论国际化战略

- 输出中国品牌 / 167
- 依靠自主创新迈向世界 / 171
- 打造世界品牌先要立足国内 / 173
- 国际化的企业，国际化的人才 / 175
- 实行跨国“联姻” / 177
- 以绿色责任赢得国际认同 / 179

第11章 牢牢掌握控股权

——牛根生论资本运作

- 人脉带来全国资金 / 185
- 与国外投资者合作 / 187
- 永远控股 / 190
- 合资带来的无形资产 / 192

第12章 小胜凭智，大胜靠德

——牛根生论企业文化

企业文化是一项“基因工程” / 201

只有诚心，才能换来诚信 / 203

小胜凭智，大胜靠德 / 204

与自己较劲 / 206

口号文化 / 209

塑造企业“企业公民”的形象 / 211

成为“民享”企业 / 213

第13章 与别人较劲不如与自己较劲

——牛根生论领导魅力

散财聚人，经营人心 / 217

练就“耐挫”精神 / 220

慧眼独具的胆识 / 222

“抠门”才叫企业家 / 225

小地方逼出大思维 / 227

以身作则的领导风范 / 229

拥有一颗感恩的心 / 230

从无到有，再从有到无 / 232

附录：牛根生个人档案 / 235

参考文献 / 237

后 记 / 238

第1章

打造百年蒙牛

——牛根生论经营理念

所谓经营理念，是指管理者追求企业绩效的根据，是对顾客、竞争者以及员工价值观与正确经营行为的确认，然后在此基础上形成企业基本设想、发展方向、共同信念和企业追求的经营目标。一套明确的、始终如一的、精确的经营理念，可以使组织发挥出极大的效能。

牛根生把“创建百年老店”作为蒙牛的经营理念，无疑需要很大的底气与勇气。

“三步走”战略

蒙牛公司总部里有一棵“愿景树”，上面挂着所有蒙牛人的愿景卡片。其中，牛根生的愿景卡片上写的是：

为父老乡亲打造一个百年老店，为中华民族创建一个世界品牌！

将蒙牛打成一个世界级的百年企业，永葆基业长青，是深藏在牛根生心中的一个梦想，而随着蒙牛的日益壮大，实现这个梦想将不再是一件遥不可及的事情。

2005年，在“品牌中国”论坛上，牛根生以一句“内蒙牛—中国牛—世界牛！”作为演讲结束语，颇有当众宣誓的气势。这就是蒙牛的“三步走”战略。最后一步成为“世界牛”是蒙牛品牌所追求的最终目标，而前两步——内蒙牛、中国牛则为达到这一目标打基础、做准备。只有这三步顺利过渡和交接，才能最终成就“百年蒙牛”的宏伟大业。

内蒙牛

在创立最初几年，蒙牛是一个“四无”（无工厂、无奶源、无市场、无品牌）企业，它走过了一段非常艰难的道路。为了打开蒙牛的品牌知名度，牛根生团队实施了比附策略，比附于当时逐渐成长为中国乳业第一品牌的伊利，提出“创内蒙古乳业第二品牌”的概念，使得人们开始关注这个新生的企业。

“创内蒙古乳业第二品牌”的提出在使人们关注到蒙牛的同时，也引起了同城对手的注意。经过一段时间的高速发展，蒙牛再一次面临严峻的形势——同城对手的非理性打击。蒙牛的广告牌在一夜之间被砸，不仅如此，蒙牛的牛奶车半路被截，牛奶被当场倒掉。牛根生意识到蒙



牛当时还很弱小，不能硬碰硬，于是采取了避免竞争的“收奶三不干”政策。

同样，为了最大限度地保护自己，2000年9月，蒙牛在和林生产基地树起一块巨大的广告牌，主画面为万马奔腾的壮观场面，上面写着“为内蒙古喝彩”，下注：千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业，塞外明珠耀照宁城集团、仕奇集团，河套峥嵘蒙古王，高原独秀鄂尔多斯，西部骄子兆君羊绒……我们为内蒙古喝彩，让内蒙古腾飞。

蒙牛把竞争对手排在广告牌的首位，这种谦虚的态度减轻了自己受挤压的程度。同时非常巧妙地将当时还是无名之辈的蒙牛与诸多著名草原名牌相提并论，无形中提升了蒙牛在内蒙古人民心目中的知名度。

这些经营策略在别人看来犹如神来之笔，但是对于牛根生来说，这既是他在伊利二十多年经验的厚积薄发，也是一种迫不得已的选择。正如他曾对媒体说的：

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。

中国牛

如果说成为“内蒙牛”是蒙牛为了获得成长空间而不得不为之的战略，那么，当蒙牛度过了它最艰难的成长期之后，它谋求中国乳业“第一品牌”及后来要走出国门、走向世界则体现了它要称霸中国乳业乃至世界乳业的雄心。

由于蒙牛已经发展到了一个新的阶段，如果再继续使用“第二品牌”的创意，不仅不能借“第一品牌”的“势”，还会让蒙牛已有的