



蒙牛集团和牛根生奉为圭臬的价值观和行为准则

蒙牛

王 源/著

蒙牛

经营人心之道

提升企业凝聚力、向心力和战斗力的完美方法

财散人聚，财聚人散。聚的时候，先聚心，后聚人；散的时候，也是先散心，后散人。牛根生说，这个世界不是有钱人的，也不是有权人的，而是有心人的。你把人心搞散了，企业也就离垮台不远了。经营人心，以人为本，这正是蒙牛事业成功的基石之一。

02

中国言实出版社

蒙牛

经营人心之道

王源/著 中国言实出版社

02 ■

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛经营人心之道/王源著.

—北京:中国言实出版社,2008.3

ISBN 978-7-80250-029-7

I. 蒙...

II. 王...

III. 乳品企业—工业企业管理—经验—中国

IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 201540 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(一编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京铭成印刷有限公司

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

规 格 720 毫米×1000 毫米 1/16 13.5 印张

字 数 160 千字

定 价 26.80 元 ISBN 978-7-80250-029-7/F·254

序

经营人心，得人心者得天下

“蒙牛速度”已成为一个引人关注的现象。短短8年的时间，蒙牛集团从排名第1116位的乳制品企业成为中国乳业第一品牌。现在蒙牛集团日产销量过万吨，稳坐全球液态奶市场的头把交椅。在中国，消费者每喝3杯奶，就有1杯是蒙牛的品牌。蒙牛，这头跑出了“火箭速度”的牛，在掀起乳业市场风起云涌的变幻之后，傲然挺立于潮头。

蒙牛集团成就了中国乳业的一个传奇，也成了中国企业界的一个传奇。我们要了解这个传奇，梳理蒙牛集团超速发展的脉络，从其中汲取企业制胜的经验，就离不开蒙牛人以德为本的企业文化，离不开这句被世人熟知的蒙牛“秘经”——蒙牛集团的缔造者牛根生的座右铭——小胜凭智，大赢靠德，更离不开“大赢靠德”衍生出的“经营人心”的商道。

以“德”聚心。“德”是蒙牛企业文化的“根”，是蒙牛集团成功的基础；经营人心，“以心换心”、“以心驭人”则是蒙牛成功的经营之道，是贯穿蒙牛发展始终、渗透入蒙牛各环节的真正秘而不宣的“秘经”。

经营人心不是卖弄权术谋取人心，也不是广施恩惠收买人心，而是用感恩之心与诚信之心来以心换心。蒙牛讲求“滴水之恩以涌泉相报”和诚实不欺，在感恩和诚信文化的氛围中做到以心换心，以自己的真心博得同仁的诚心，以企业的精心赢得客户的倾心。

以心换心，首先从企业内部人才选用和公司执行自身因素入手。蒙牛提出“人品至上”的人才观和“与自己较劲”的执行理念，保证了己心的纯正与真诚，换取企业外部社会大众的放心和信心。

牛根生深谙经营人心之道，他说：“感情的培养和投入是非常必要的，我们非常善意地对待我们周边的人，包括我们企业的人，包括社会的人，

只要有投入,肯定有产出,种瓜得瓜,种豆得豆。”因此,经营人心包含了几个层面的含义:既要经营员工的心,也要经营奶农、经销商、合作商、投资方的心,更要经营消费者的心。

经营人心,首先要用“心”经营员工的“心”。这是蒙牛高速发展的动力之源。蒙牛对员工奉出一颗真挚、诚恳、舐犊般的爱心,换来员工孺子牛一样的忠诚与敬业之心。牛根生散了钱财,得了人心,聚了人才,收获了高效益与高效能。

蒙牛为了赢得客户的青睐,提出了“产品就是人品”的口号,一切从改变自己开始做起,对自己严格要求,从技术、设备到流程控制、奶源维护,再到质量检验,每一个环节都严格把关,不放过任何细节,消除质量死角,保证牛奶的品质,保证客户饮用的安全与健康。用这份精诚之心敲开客户的倾心之门,为蒙牛树立起了良好的口碑。

蒙牛还有一颗火热的社会“良心”。“愿每一个中国人身心健康”决不只是置于口头的呼声,而是融入到企业的每一步行动中。抗击非典、捐奶助学、援助申奥……每一次重大社会活动都留下了蒙牛的热心与真心,博得了社会大众的信心与放心。

蒙牛人创造性地提出了“竞争队友”的理念。蒙牛眼中没有“竞争对手”,只有共同创造市场的“队友”。既然是队友,就不会恶意打击,而是为了内蒙古乳业和中国乳业的发展共同努力,打造明星品牌。因为蒙牛深信,与其打破头皮争抢蛋糕,不如携手把蛋糕做大,通过共赢达到共赢。

蒙牛狂飙猛进的发展,堪称中国发展最快的品牌。研究蒙牛的成功之道,“大赢靠德”的企业文化发挥着指导性的作用。而探寻蒙牛德本文化的源头,我们发现,这是“得人心者得天下”的人生智慧的延伸。蒙牛以心换心,打下了百年蒙牛的根基。

商道亦是人道。末流商人经营产品,三流商人经营机遇,二流商人经营才智,一流商人经营人心。经营人心,得人心者得市场,得人心者得天下。让我们沿着蒙牛狂歌猛进的步伐,体味它独特的“德”文化和卓越的经营人心之道。

Contents)

目录

序 经营人心,得人心者得天下

第一章 经营人心——蒙牛集团高速发展的动力之源

企业经营就是对人心的经营	3
经营人心,得人心者得天下	5
商道即人道,经营人心是企业常青的源泉	9

第二章 小胜凭智,大赢靠德——蒙牛集团以德聚人心

小胜凭智,大赢靠德——蒙牛人的座右铭	13
厚德载物是个人永续发展之道	17
德行天下是企业拢聚人心的资本	21

第三章 感恩是美德更是智慧——蒙牛以心换心之道

(一)

滴水之恩,当以涌泉相报	27
以心换心,以德报怨	30
成长了,真诚地道声谢谢	34
为企业安装一颗感恩的心	37

第四章 诚信是一种战略资源——蒙牛以心换心之道

(二)

诚信乃安身立命之本	43
诚信是打开心灵的一把钥匙	44
建立诚信档案,远播声誉口碑	48

第五章 人品至上——蒙牛的人才观

优秀的态度比能力更重要	55
德才兼备德为先	59
看别人不顺眼,是自己修养不够	64

第六章 与自己较劲——蒙牛人实践执行力的法宝

不修改目标,只修改手段	69
改变自我,就能改变世界	74
不是尽力而为,而是全力以赴	78

Contents)

目录

第七章 一切为了员工的需要——温和型企业文化经营 员工的心

关爱员工,致富思源	85
爱心温暖小家,共建和谐大“家”	90
培训是最大的福利	94

第八章 产品等于人品——蒙牛产品以高品质经营客户的心

勿以善小而不为,勿以恶小而为之	101
质量就是生命,产品等于人品	103
没有质量,一切等于负数	108

第九章 甘为社会“孺子”牛——建构品牌价值经营客户 与社会大众的心

愿每一个中国人身心健康	115
城市多喝一杯奶,农村致富一家人	118
千万助申奥,品牌增值高	122
倾情一注,非典营销	126
捐奶助学,圆总理梦想	130

第十章 对别人有利就是对自己有利——中庸之道经

营竞争者的心

对别人有利的,才是对自己有利的	135
竞争对手是最好的老师	139
与“竞争队友”共生共赢	142
以退为进,以柔克刚	146

附一 总裁声音

天变人变模式变	152
择师论	156
最佳雇主:“让员工”51% 给自己干	157
“带工具的人”——论人才的价值	161
“蒙牛模式”的 16 个“支点”	162
“储备干部”=“处备干布”	168
学习是给大脑“吃饭”	172
要想知道,打个颠倒	175

附二 员工忠诚意识培训手册



第一章 经营人心

——蒙牛集团高速发展的动力之源

在不久前发布的 2007 年上半年中期财务报表中，蒙牛集团交上了一份完美答卷——实现了中国乳品企业首次半年销售额过亿的目标，同比增长 32.8%。与此同时，蒙牛集团还是连续数年中国出口量最大的乳品企业。就在 2007 年 8 月，蒙牛集团与俄罗斯签订了出口协议，首次将中国牛奶卖到了欧洲。如今，蒙牛已经在美国、新加坡、菲律宾、香港等十几个国家和地区畅销。蒙牛集团还制定了 2011 年进军世界乳业 20 强的雄伟蓝图。

这头出生仅八年，凭借七年增长 440 倍的火箭般的“蒙牛速度”迅速成长为中国乳业第一品牌的“牛”，在创造了举世瞩目的“蒙牛奇迹”后，继续保持着强劲的势头，高歌猛进，翻越一座又一座看似不可能翻越的高山。

人们不禁要问，这头“蒙牛”究竟凭借着什么，产生了这么强劲的动力呢？

蒙牛集团老总牛根生的座右铭是：小胜凭智，大赢靠德。许多人认为这就是蒙牛成功的秘诀。诚然，“德”字作为蒙牛的根，在蒙牛的成功中扮演着奠基者的角色，功不可没。而在企业经营中，“德”字有着更为丰富的表现形式，那就是经营人心。

企业经营就是对人心的经营

1999年，牛根生离开伊利集团决定创建“蒙牛”时，从伊利出走投奔他的人络绎不绝，上到部门经理，下到普通销售员，有和老牛熟识的老同事，也有没和牛根生打过交道的人，陆陆续续，竟有三四百人之多。要知道，当时蒙牛的注册资金仅有100万元，在伊利这个庞然大物面前，显得那么微不足道。一边是中国乳业第一品牌，一边是刚刚起步名不见经传的小公司，这些人究竟为什么弃“明”投“暗”呢？他们说：冲的是牛根生这个人，他的“德”，他的好名声。

无论是“德”，还是好名声，这些都是牛根生当时的“现状”，隐藏在背后的则是牛根生对人心的经营，是他16年来在伊利苦心经营的结果。当然，他不是阴谋家，用他自己的话说，这只是在修“德”，是他做人做事的根本所在。然而，这恰恰暗合了经营人心之道。与其说是他经营的结果，不如说是他做人的结果。

牛根生如此，他一手创建的蒙牛集团亦是如此，他用做人的方法去做企业，用诚信、用感恩、用真心去对待每一位员工、每一位奶农、每一位投资者、每一位消费者、每一位社会公民。他们的真心赢得了每个人的倾心，众志成城，人心所指，所向披靡。

于是——

蒙牛需要人才时，有人投奔过来；

蒙牛资金短缺时，有人送钱来投资；

蒙牛奶源匮乏时，有人主动登门寻求合作。

.....

如果说牛根生的成功是因为有孙玉斌、杨文俊、邱连军、白君、邓九强、孙先红等能人的支持，有全体员工的支持，那么蒙牛集团的成功则是因为有原料市场上百万农民的支持，资本市场上千万股民的支持，产品市场上亿万消费者的支持。蒙牛集团能有今天，这些人都功不可没。而将这些人凝聚在蒙牛周围，令他们如此执着、如此倾心于蒙牛，就是蒙牛和牛根生经营人心的结果。

蒙牛“内幕”

创业 8 年，蒙牛集团创造了举世瞩目的“蒙牛速度”和“蒙牛奇迹”。2006 年，完成主营业务收入 162.46 亿元，同比增长 50.1%，年均递增 138%；实现利润 7.27 亿元，同比增长 59.21%，年均递增 182%；完成税收 7.8 亿元，同比增长 60.11%，年均递增 158%；主要产品的市场占有率达到 35% 以上；UHT 牛奶销量全球第一，液体奶、冰淇淋和酸奶销量居全国第一；乳制品出口量、出口的地区和地区数量居全国第一。

2006 年 9 月份，国家统计局发布了“中国大企业集团首届竞争力 500 强”名单，蒙牛集团位居第 11 位，名列内蒙古自治区和全国同行业之首；在全国大企业集团 500 强中，蒙牛位居第 238 位，比 2005 年提高了 56 个位次。与

此同时，在 2006 年首届“亚洲品牌 500 强排行榜”中，蒙牛集团位居亚洲乳制品企业第 3 位（前两名为日本企业）。

经营人心一直是蒙牛不变的策略，以前是，现在是，将来肯定也是。因为企业的经营，归根到底是对人的经营，对人心的经营。人心齐，泰山移，这才是企业持久的动力之源，有了这份力量，还有什么困难是不能克服的？还愁不能创造奇迹吗？

经营人心，得人心者得天下

孟子说：“得道者多助，失道者寡助。”得道者的表征就是有“德”，得道的过程则是经营人心的过程。因此得道者得人心，他们拥有的是无形资源，即使是在最失意的时候，这种人心齐聚的优势，也会帮助得道者化险为夷，安渡难关。大智之人，懂得得失的因果，取舍的辩证，人心的背向。而失道者则不然，一味地追求得与取，最终只会迷失方向，等到众叛亲离之时，再幡然醒悟，已为时晚矣。

牛根生长在一个苦难的家庭，他自小就从母亲那里学到了许多做人的道理。牛根生常说：“母亲嘱咐的两句话让我终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，一句是‘吃亏是福，占便宜

是祸’。”从小牛根生就有了一颗感恩的心，对父母，对国家，对社会。

不管是在伊利集团期间，还是在他一手创办的蒙牛集团，都流传有牛根生散财的故事。

1990年，年轻的杨文俊刚刚结婚，需要拿出4000元购买住房，对于这个当时月工资只有40元的年轻人来说，4000元相当于他不吃不喝10年的工资，不啻一个天文数字。就在杨文俊为此犯愁的时候，牛根生给他送来了2000元钱。“要知道，牛根生自己当时也没有多少积蓄，这2000元钱是他一大家子省吃俭用省出来的！更何况，以我当时40元的月收入，他简直看不到我在短期内还钱的可能性。”杨文俊说，牛总的这2000元钱，把一个领导者的责任深深铭刻在了自己的心底：“我们虽然身为企业的领导，但和普通工人一样，也是劳动者。劳动者之间就应该互相帮助。”后来，他本人也成了—个关心下属的散财者。

还有一件被媒体广泛报道的事。当牛根生在伊利掌管的冰淇淋销售额过亿的时候，企业曾拿出18万元要给牛根生买—辆桑塔纳汽车。但是想到员工上下班的交通困难，牛根生就用这笔钱给员工买了一辆旧东风大客车，—辆华西中客车，—辆天津面包车和—辆大发小货车。

类似的事情还有很多。钱财本是身外物，千金散尽还复来。“散财聚人”正是从生活中得来的经营人心的智慧结晶，给牛根生带来了极好的人缘。财散了，心却聚了，围拢来的是同事和朋友的信任，是客户和下属的尊敬。

当牛根生出走伊利，创立“蒙牛”的时候，尽管当时蒙牛的

注册资金仅有 100 万元，相比已然是中国乳业第一品牌的伊利来说，可谓微不足道。但是包括伊利液体奶的老总、冰淇淋的老总在内，前后从伊利到蒙牛弃大从小，弃“明”投“暗”的，竟有三四百人。

王富就是这三四百人中的一个。他当时担任伊利冰淇淋公司销售部副部长，在 1998 年的牛根生风波中，属于两边不靠的第三阵营。1999 年 4 月 14 日，他决定加盟蒙牛。伊利工资高，企业大，而蒙牛才刚刚创立，将来的发展还是个未知数。王富为什么会作出这样的抉择，是否在因小失大？王富为什么会相信并未打过交道的牛根生，是否在进行一场胜负难测的赌博？王富给出了这样的答案，他认为，虽然没有与牛根生打交道的机会，但牛根生所说的话，所做的事，他十分清楚。牛根生是一个值得信任的人。

蒙牛“内幕”

2002 年蒙牛做了一个“给我个理由选择你”的策划。

经过精心筛选，最后蒙牛将“给我个理由选择你”的内容确定为“五个理由”：

1. 中国绿色食品；
2. 产地：内蒙古；
3. 草原牛奶唯一中国驰名商标；
4. 英国本土 NQA 及 ISO9001 国际标准质量认证；
5. 利乐枕纯鲜牛奶销量居全球第一。

第一个理由是“中国绿色食品”，与上海和北京的主

要竞争对手相区分；第二个理由是“产地：内蒙古”，与所有非草原产地的竞争对手相区分；第三个理由是“草原牛奶唯一中国驰名商标”，与来自大草原的另一主要竞争对手也区分开来；第四个理由中的“英国本土 NQA 认证”属欧洲标准，再次与绝大部分乳制品企业相区分；第五个理由“利乐枕牛奶销量居全球第一”，则是全世界乳制品企业都不能相比的……一个理由至少区分一个强手，五个理由下来，可谓走遍天下与众不同。

得人心者得天下。牛根生散财聚人的思想，也正是蒙牛经营人心的企业文化来源。获得人心，才是长久的经营之道。世界上没有永远独闯天涯的孤胆英雄，只有汇集天下英豪的智者。如果一个人把眼光放在眼前唾手可得的利益上，只想着如何将其抓到自己手中，却不顾及身边其他人的利益，不顾及整个生存环境的利益，那么，即使他武功盖世、本领超群，恐怕也要走向失败。

牛根生的与众不同之处在于，他把经营人心的思想运用得炉火纯青，浸透在他的工作和日常生活中，渗透进蒙牛管理经营的企业行为中。这使得这种精神力量从个人放大到了集体，又从集体影响到社会。只要百年蒙牛的梦想延续下去，这种影响就会继续被世人所知、所感、所学、所得。