

[首次全面揭开蒙牛高速成长之谜]

张瑞敏、石滋宜、郭振玺、金碚、刘东华

联袂推荐

第3版

蒙牛内幕

孙先红/策划 张治国/著

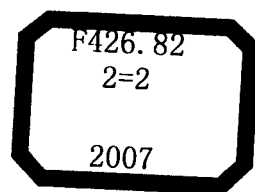


他是一头“牛”，
却跑出了火箭的速度！

——中央电视台“中国经济年度人物”颁奖辞



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



蒙牛内幕

[首次全面揭开蒙牛高速成长之谜]

孙先红/策划 张治国/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

蒙牛内幕/张治国著. —3 版. —北京:北京大学出版社,2006.8

(时代光华培训大系)

ISBN 978-7-301-09175-3

I. 蒙… 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(2005)第 050427 号

书 名: 蒙牛内幕

著作责任者: 张治国 著

责任编辑: 陈 宇 符 丹

标准书号: ISBN 978-7-301-09175-3/F · 1126

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本

8 插页 23.75 印张 342 千字

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 8 月第 2 版

2007 年 2 月第 3 版第 7 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024;电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



|孙先红|

本书策划。

中国著名营销策划人，蒙牛十位发起人之一、首届董事会成员，蒙牛集团现任监事、出资人委员会委员，小肥羊董事，先行广告公司创始人，中国航天基金会、中央电视台广告部及多家公司顾问。首届“中国十大杰出营销经理人”之一，“中国十大策划专家”之一，中国营销风云人物。先后为伊利、蒙牛、小肥羊主持多项大型策划。策划出版《中小企业快速成长之道》。

与牛根生合作的代表性案例有：1 “昭君归故里，伊利送真情”；2 策划伊利雪糕成为亚特兰大百年奥运唯一特许产品；3 “苦咖啡风暴”产品营销(伊利)；4 “创内蒙古乳业第二品牌”；5 “为内蒙古喝彩”；6 “中国乳都”品牌营销；7 选择蒙牛的“五个理由”；8 “成长了，真诚地道声谢谢”；9 央视春节联欢晚会“三羊开泰”赠礼；10 航天员专用牛奶事件营销（主策划人之一）。



|张治国|

本书作者。

高级经营师，蒙牛集团董事长新闻助理。首届“中国十大营销专家”之一，航天员专用牛奶事件营销主策划人之一，蒙牛文化营销主策划人之一。大学时代曾任学生会主席。当过记者。在蒙牛历任新闻部长、企划中心副主任、总裁新闻助理。长篇通讯《百万家产换绿洲》获全国商报好新闻一等奖；《思想究竟咋解放》获内蒙古优秀理论文章奖；与孙先红合撰的《蒙牛：“文化大营销”催生“成长冠军”》被列为“中国十大杰出营销案例”之一；合撰的《航天员专用牛奶告知行动》在第二届中国策划大会上获金奖。

主要作品：1 大型反思性报道《内蒙古的危机与思考》；2 中国经济人文评论100余篇；3 《猫论》系列5篇：《家化悲剧论》《肥猫无用论》《罪猫冤枉论》《黠猫富足论》《城猫错位论》。

中国成长企业百强之冠的商道真经

内 容 简 介

从零起步，6年增长292倍，一跃成为中国成长企业百强之冠！只有六七岁的蒙牛，经受了太多的磨难，创造了太多的光荣！大幕之后的蒙牛，到底是个什么样子？无疑，“蒙牛现象”已经成了众多企业家、经理人、学者、媒体、消费者乃至好事者关注的焦点。

本书策划与本书作者均为蒙牛管理团队核心成员。作为蒙牛成长的见证者，他们深感有责任揭开蒙牛大幕，对蒙牛的成败得失作一次彻底的总结梳理，使之由模糊变清晰，由混沌变透明。

全书从蒙牛发展历程、蒙牛经营模式、蒙牛文化等方面着手，全方位透视蒙牛跌宕起伏、高潮迭起的成长轨迹，并力图提炼出对众多经营管理者乃至一般人有所启示的普遍规律：

第一部分为“蒙牛现象”，颇为详尽地勾勒了蒙牛的发展历程，既生动展现了蒙牛人的创业精神，也披露了大量鲜为人知的内幕，可读性极强；

第二部分归纳总结了蒙牛经营模式，详细阐述了成就蒙牛今日辉煌的25个法则，无一不是管理者可资借鉴的金科玉律；

第三部分阐释了蒙牛文化，明确提出了“文化是第二生产力”的思想，值得中国企业管理者深思。

本书是一部创业传奇，一部企业史诗，还是一部以道取胜、术法兼备的管理经典？

可以肯定的是：这是一部令心灵激荡、头脑振荡的力作！

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：陈 宇 符 丹

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

装帧设计
xy6001@126.com

张新勇

祝業牛事進益今日上。

張端敬

REY 6/14

I

《蒙牛内幕》在管理界引起的轰动，在国内企业类书籍中是罕见的，从2005年8月至2006年6月，面市不满一年，它印刷的次数已达14次之多。一位曾经赢得亚洲大专辩论会最佳辩手的学人，用他惯有的精炼风格，给这本书以四个字的评价：企业“史记”。

三次获得“飞天奖”的著名电视剧导演王新民，在拍完《东方商人》（着眼传统商人）这个当年获得“飞天奖全场大奖”的著名大片后，就一直在寻找现代商人的典范，十数年后偶得《蒙牛内幕》，拍案称快，欣然决定将其搬上荧屏；为筹措资金，他甚至愿将多年苦心经营的影视城作为抵押。

热心读者也大量来访来函。有的朋友说，他看了三遍，几度落泪；有的朋友说，他是连明昼夜“一口气”看完的；还有朋友说，他作了详细的读书笔记……当然，也有读者朋友问：“这都是真的吗？”

一位从哈佛留学归来的学子，建议推出英译本，认为这是可以走向国门、代表中国企业形象的一本书。

在广东经济出版社出版的《管理学名著精华》中，排第一位的书摘就是《蒙牛内幕》。



2

当然，我们也听到了一些不同意见，比较典型的一种说法是：这本书“神化了牛根生”。“神化”实际上谈不上，因为所写的均为事实。蒙牛不是没问题的企业，牛根生也不是十全十美的企业家，但这本书显然不是一本以暴露问题为主旨的书。

它同时也不是一本面面俱到的书。以下任何一个人写蒙牛，都会是另一番天地。

总裁杨文俊。蒙牛2005年108亿元的销售收入中，有80%来自杨文俊担纲总经理的液态奶事业部，如果他写书，那将是一个数目字管理的世界。

党委书记卢俊。她曾是伊利的专职党委副书记，又在证监会工作多年，蒙牛香港上市的工作即由她主刀，如果她写书，将在资本市场上廓开新的视角。

副董事长邓九强。他是蒙牛重要的发起人之一，连老牛创业都有他竭力动员的成分，他知道的内幕在另一个领域。

副总裁孙玉斌。蒙牛现任总裁、伊利现任总裁都曾受过他的培养，当年在他旗下，杨文俊是一部的部长，潘刚是二部的部长；他也是两个冰淇淋冠军（当年为伊利，今日为蒙牛）的创造者之一。

首席财务官姚同山。他虽然是后加入者，却是非乳业人才融入蒙牛的典型代表，令摩根、鼎晖、英联这些大财团颌首称许：人才难得！

还有许许多多的人划出了豪迈的轨迹，可开辟新的视角，这里不便一一提及。

3

《蒙牛内幕》在一定意义上相当于“蒙牛生态圈”的“缩略图”——这张图难免有比例不准的地方，恳请广大读者批评指正。本书的两位署名者分别担当着不同的角色：孙先红是本书策划，张治国是本书作者。需要特别指出的是：在“序幕”部分“中庸视角”的微调上，北京大学出版社的文钊先生、于进松先生均有贡献。

第三版作了如下变动：一是“与时俱进”更新了相关信息，二是增加了解读“超女现象”的《8大机制缔造“超女传奇”》，三是增加了第四编《蒙牛展望：新总裁，新长征》。

很多人建议把本书扩充成一部包罗万象的“宝典”。这没必要。

《易经》“三易”——变易，不易，简易。现象最多“变易”，规律往往“不易”，真理最为“简易”。最高级的最简单。

大音稀声，大象无形，大道行简。指导我们一生的并非浩如烟海的书籍，而是那些简单而又烙入灵魂的理念与梦想。人一生会不止一次地陷入“铁屋子”境遇：打破了，你就得救了，发展了，腾飞了；打不破，你就窒息了，停滞了，沉沦了。读书的至高境界，就是在自己与作者的思维共振中，激发出耀眼的灵光——“悟”，最终突破“铁屋子”，踏入“新长征”。

不管怎样说，理论只是地图，实践才是大地。僵硬的东西都将死去，可塑的事物才有生机。同属“胸中千年史，掌上百万兵”，诸葛亮能胜，马谡不能胜，何也？“地图”不能取代“大地”也。

齐白石老人说：“学我者生，似我者死。”我们追加一句：“超我者达！”

作者

2006年7月12日



第二版感言

这本书上市仅 10 天，便开始再版。

它能像老牛做企业般跑出“火箭的速度”，得益于读者的厚爱。

平朔煤炭工业公司党委书记、副董事长刘泽民拿到这本书后，在两天内读完了它，然后亲率手下大将到蒙牛访问。他给自己的团队买回 100 本《蒙牛内幕》。

双汇软件总裁刘小兵在深圳机场发现这本书后，一读便不能罢手，但在准备给管理层批量购买的时候，机场已经只剩最后一本书了。他把电话打到小肥羊常务副总裁卢文兵那里，辗转找到了作者；并说，没想到作者“这么敢写”，“书中有大量细节，很具操作性”。

北京阳光导航网络技术有限公司是杨澜旗下的企业，其负责人从公司营销总监的桌上发现这本书后，颇为震动，于是推开所有事务，专门研读这本书，划线，划圈，最后把骨干召集起来，集体分享……他说，“我们也要做一个数一数二的企业，要实现这一愿景，就需要借鉴蒙牛高速成长的经验”，“这本书非常好，有的可以直接用，有的可以消化用，有的可以提升而后用”……这位负责人跟青啤集团总裁金志国、副总裁严旭非常熟，于是特意买了两本送给老朋友，并说“这是一本能够提高企业经营水平的非常好的教科书”。青啤作为国际级的品牌企业，表现出海纳百川的谦虚，热情邀请作者前往交流——青啤集团副总裁严旭说：这本书对中国企业界的贡献不亚于蒙牛本身的贡献，蒙牛向消费者贡献了牛奶，而《蒙牛内幕》堪称中国企业类书籍的脊梁，解决了人们的迷茫。

作者非常敬佩这些企业家。我们原以为企业家自己会抱读这本书，却不大可能给员工也买这本书。事实证明我们错了。如果说企业家给员工送



别的书不需要勇气，那么，送这本书却是需要勇气的——因为牛根生的所作所为，并非所有的企业家都有气量告诉他的员工——除非他一身正气。

进行中、日、韩跨国研究的伊藤昭男、阿部秀明、苏林三位教授（均在日本任教），在机场买到《蒙牛内幕》后，指名要见作者。

《每日经济新闻》在“北京、伦敦、台北三地热书”中列出三部销量增长速度最快的热书，其中北京即为《蒙牛内幕》。8月15日，在上海图书交易会上，除《兄弟》极火外，就数《蒙牛内幕》订货码洋最高。

在素有“书界晴雨表”之称的北京图书大厦销售排行榜上，《蒙牛内幕》超越“三大词典”（《现代汉语词典》《古汉语常用字字典》《新华字典》），8~9月连续两个月居畅销书排行榜第一位。

在《新京报》“图书排行榜”榜单上，《蒙牛内幕》已是连续9周上榜（8月13日-10月15日）。目前，写企业或企业家的书中，只有《蒙牛内幕》和韦尔奇的《赢》进入“经管励志”类榜单。从中可以看出，在写企业的书里，《蒙牛内幕》目前最受读者欢迎。

这本书也受到《北京晚报》《解放日报》《北京青年报》《华夏时报》等众多媒体的关注。《解放日报》《华夏时报》的连载，在社会上引起了强烈反响。《第一财经日报》一位资深记者读罢感叹：“中国企业真正需要一部什么样的书？是这两年流行的‘执行’、‘细节’，还是仿冒外版的《没有任何借口》？都不是。中国企业的问题归根结底在总部，在高层，在老板。蒙牛的成功绝非偶然，值得企业界人士细心研究、借鉴，像《蒙牛内幕》这样的书才是中国企业界真正需要的。”

“乳业选择了牛根生，就像上帝选择了基督。”北京大学中文系现当代文学硕士、知名专栏作家赵婕读了《蒙牛内幕》后，发出如上感慨。她说，牛奶可补物质钙，而这本书可补“精神钙”。

有位读者煞费苦心地在“栖息谷”网站的“学习园地”发表了《〈蒙牛内幕〉思维导图》，列出了庞大的“阅读地图”。还有不少读者来信反映，《蒙牛内幕》不仅是一部企业传奇，更是一部年轻人的励志经典，因为从中读出了一个“草根族”（牛根生）成就自己非凡梦想的闪光轨迹，牛根生的成长经历、精神气概及做人做事的方法，给无数出身平凡甚至卑微但渴望成功的年轻人以极大的启发与震撼。

我们收到的大量反馈信息，既令我们欣慰，也让我们不安。

月亮再明，反射的都是太阳的光辉。如果说我们这本书有什么闪光的

地方，那也完全是因为“反射”蒙牛的缘故。

感谢张瑞敏、石滋宜、郭振玺、金碚、刘东华五位先生，在百忙中阅读本书清样，并满怀热情地写下了自己的祝语或推荐语。

感谢北京大学出版社，将《蒙牛内幕》列为重点书目，并认为书中“成就领袖企业的 25 个法则”不仅可以推广到经济界，而且可以应用到文化界。

感谢“蒙牛生态圈”上的广大劳动者，他们才是本书真正意义上的“作者”。

作者

2005 年 8 月 10 日

2005 年 10 月 15 日

(第二版重印时再稿)

第二版感言

“两只半眼睛”看蒙牛

I

这本书是写蒙牛的，也是写老牛的，但也提到了伊利的老郑。

写企业家的书不少。但透视两位企业家文化对抗的不多。

伟大的成功，来自伟大的“敌人”。正如书中所述：一个人走完万里长征是困难的，但两个人——哪怕是怀有敌意的两个人，都可以彼此“伴跑”：参考对方的脚印，牢记奋斗的理由，激发前进的热情……如果对方攻击你的弱点，谢天谢地，上天赐予你一个严厉的老师！

反之，进攻者应该牢记一个“金科玉律”：不要轻易攻击对手的弱点，除非你能“毕其功于一役”，否则，不适当的攻击无异于帮助对方自我完善——种了“牛痘”，人家就再也不怕“天花”了。

局外人写书是一种视角，但其往往流于表层化；局内人写书又是一种视角，但其往往流于偏执化。本书试图以“局内人的深度+局外人的视角”，跳出蒙牛看蒙牛，写出真相真诚真理。老实说，作者不在乎自己是不是蒙牛人，但在乎这本书，在乎书籍所应承载的历史庄严。

本书的视野，与“两只眼”相比，多半只，与“三只眼”相比，少半只，是为“两只半眼睛看蒙牛”。

本书的起名有过一番争论。叫“蒙牛速度”，“蒙牛狂飙”，还是“蒙牛内幕”？几番斟酌，本名方定。何谓“内幕”？独家探取，鲜为人知，大幕背后别人看不到而我们能看到的東西。

2

天才在流动中诞生，真理在辩论中分明，规律在事变中狂奔。这些年，看到了太多企业的兴衰成败，接触了太多企业家的悲欢离合。观察愈多，感触愈深，笔头愈疾。我们有一种激动：告诉大家一个真实的蒙牛。我们有一种冲动：让蒙牛模式给更多的人以启迪。

从“中国制造”到“中国创造”，从“中国品质”到“中国品牌”，这中间的跨越，靠硬件也靠软件，靠技术也靠文化。人才是最大的软件，人气是最大的文化，人心是最大的生产力。

几年前，几个草原汉子，租了一间破旧的民宅，摆了几张掉漆的桌子，侃了几天几夜，弄出一个名不见经传的“蒙牛”……6年后，中国人所饮用的每4袋牛奶中，至少有1袋是这个企业生产的；2005年，它有望成为全球最大的牛奶生产商。

它是谁——黄牛？猛牛？狂牛？

为什么有人要出600万元诽谤它、不惜代价搞死它？为什么它短短6年跨越的历程比许多企业几十年所走过的路还要险、还要长？

它为谁——为自己？为国家？为民族？

为什么“牛魔王”辛辛苦苦挣下，又大大方方献出，成为“前不见古人，后不见来者”的“全球捐股第一人”？为什么在这个企业里，请客、送礼、拜年都有与众不同的规矩，只准向下“经营人心”，不准向上“经营人心”？

它做谁——蒙牛？中国牛？世界牛？

为什么摩根来了又走了？为什么海外上市时会有206倍的超额认购率？为什么利乐CEO称其为“全球发展速度最快的乳制品企业”？它向何处去？

6年，接触了太多的猜疑，遭受了太多的打击。

6年，引爆了太多的潜能，透支了太多的心血。

6年，承载了太多的责任，领受了太多的光荣。

今天的中国乳业，刀光剑影，群雄逐鹿：“三大国牌”龙腾虎跃，“五大洋牌”隐形渗透，地方品牌浴血奋战，不品不牌瞒天过海……十字路口车最密，“战争”场上“计”最稠。一日之计，一年之计，百年大计。计中有术，术中有道。一切竞争、斗争、战争，其最高境界在于“道胜”：无争之争，无战之战，视线超越地平线，利益超越你我他……牛根生从有关西点军校的记述中，找到了在他看来准确印证蒙牛超常规发展的格言：“超乎常人想像的关怀，是明智；超乎常人想像的冒险，是安全；超乎常人想像的梦想，是务实；超乎常人想像的期望，是可能！”

3

这本书的内容可以概括为“六个写”：写速度，写斗争，写内幕，写谜团，写思想，写感悟。

在写作中，作者有意增加了案例的比重。案例一只脚踩在实践边上，一只脚踩在理论边上，是两者的“混血儿”；它让我们在情境模拟、直觉顿悟中达到“没有实践胜似实践”的效果：用别人的成功，引爆自己的胜利；吃别人的堑，长自己的智。

我们带着“思考的笔”写成了这本书，愿读者诸君也带着“思考的手”翻完这本书。

写蒙牛不是目的，通过这个载体写出规律才是目的；读蒙牛不是目的，通过这个载体读出智慧才是目的。阿基米德说：“给我一个支点，我就能撬动地球。”也许本书的某一个观点、某一个事件、某一个案例，正好就能作为你的“支点”，为你撬开一扇智慧灵窗，让你牵出一根事业线头，创造出一百万、一千万的收益，甚至起死回生的契机！

“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家”，那么，“企业家的较量”又在于什么呢？有“生存说”、“决策说”、“创新说”，也有“文化论”、“点睛论”、“整合论”。不管哪一说哪一论，放出智慧灵光，寻找事业突破口，是企业家的天职。我们希望现在的企业家及未来可能成为企业

家的人们，带着这样的思维、这样的态度来读这本书。

有形的东西，越分越少；无形的东西，越分越多。我们不奢望 100% 的吞下，但期望 1% 的消化。虽然鸿鹄和燕雀各有自己飞翔的高度，但没有一只鸿鹄不是从地面起飞的。卓越从手头开始。棋子虽小，走一步胜负攸关；开关虽小，掀一下乾坤逆转。

羚羊要是跑不过最快的狮子，就会被吃掉；狮子如果跑不过最慢的羚羊，就只能饿死。比赛只有一次，绝无重赛的机会！

作者

2005 年 7 月



蒙牛：“心”的经营

蒙牛极速成长的奇迹，在传统工业来说，可以用空前绝后来形容。它正在创造中华民族的崭新历史，在世界上树立起中国企业的崭新形象。蒙牛狂飙突进式的超常规发展，其整合资源、发展事业的全球视野，必将激起更多的中国企业做强做大、迈向世界的雄心壮志。

为什么蒙牛能够有这样的成就？最大的原因即是“人财”（人即财富）。许多企业成长到一定程度之后，就无法再长大，原因也在于欠缺突破现状的经营团队。而蒙牛幸运之处就在于从创业的第一天开始，就有非常强的经营团队，正如书中所形容的：“初创的蒙牛，除了几颗人脑袋，别的就一无所有了，不过这大概也是中国乳业最硬的几颗脑袋。”

蒙牛何以聚集“人财”？依靠的是蒙牛董事长牛根生的经营智慧与跳出传统思维的超人生观。在蒙牛只有六七岁的年龄时，他就在思考如何让100年后的蒙牛更加茁壮与健康，这是传统思维的人无法想像的事情，因为牛董事长的无私，才能够超越他个人生命的愿景。

蒙牛如果要永续经营，聚“财”（人财）自然是关键，为此牛董事长不惜将自己的股份全部捐出。他说：“很少有人从无到有以后，又从有到无。从无到有的快感，来自你的价值被承认，但是缺少尊重。而从有到无的过程，是世间所有人对你不明白之后，变成所有人尊重你，这种快感是金钱、权力远远不能带来的。”

