



蒙牛教主 牛根生



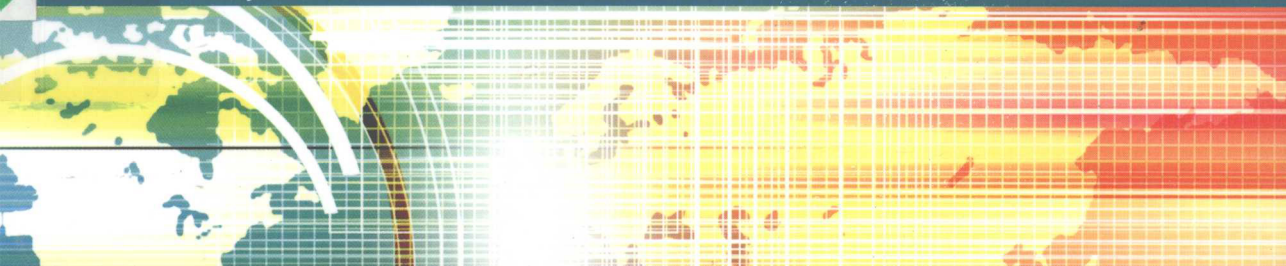
思路决定出路，布局决定结局，吨位决定地位！

请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用。

让认识你的人受益，还不能算好；让不认识你的人也受益，
那才是真好。

杨雨山 著

山西出版集团 山西人民出版社





蒙牛教主

杨雨山 著

牛根生



山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蒙牛教主——牛根生 / 杨雨山著. —太原: 山西人民出版社,
2010. 3

ISBN 978 - 7 - 203 - 06709 - 2

I. 蒙… II. 杨… III. ①牛根生 - 生平事迹 ②乳品工业 - 工业
企业管理 - 经验 - 呼和浩特市 IV. K 825. 38 F 426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 243787 号

蒙牛教主——牛根生

著 者: 杨雨山

责任编辑: 冯 昭

装帧设计: 清晨阳光 (谢成) 工作室

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351 - 4922220 4955996 4956039

0351 - 4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 山西出版集团·山西新华印业有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12.75

字 数: 180 千字

印 数: 1 - 5 000 册

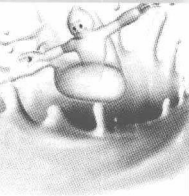
版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 203 - 06709 - 2

定 价: 25.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换



序言

—

牛根生被称为中国“最具影响力的企业领袖”。

作为“全球捐股第一人”、“蒙牛教主”，他是对财富最洒脱的一个。

他被《凤凰周刊》评为世界四大慈善家之一，和他一起获此殊荣的是比尔·盖茨、沃伦·巴菲特以及李嘉诚。

牛根生无疑是21世纪以来最受瞩目的风云人物之一，他旗下的蒙牛乳业集团成立于1999年，并在最初三年实现了平均一天超越一个同行的惊人的发展速度。从2003年到2007年，牛根生连续5年入选“中国最具影响力的企业领袖”。在他的带领下，蒙牛以当仁不让之势成为中国最具行业竞争力的乳品企业。2009年7月24日，荷兰合作银行发布了全球乳品企业的最新排行，蒙牛位列第19位，世界乳业20强中第一次出现了中国企业。现在，让出蒙牛董事长职位的牛根生除继续掌舵蒙牛的宏观战略外，已经把工作重点放在了奶源建设、公益和慈善事业上。



牛根生一直坚持财富的和谐发展,努力营造和谐的生态圈。他认为:“股东投资求回报,银行注入图利息,合作伙伴需赚钱,员工参与为收入,父老乡亲盼税收。”蒙牛集团一贯以股东、银行、员工、合作伙伴、奶农五方的利益为利益,以消费者需求为出发点,打造“五赢格局”,在市场竞争中做到了战无不胜,所向无敌。

牛根生是白手起家的杰出代表人物,他从伊利的洗瓶工一路做到副总裁。极具人格魅力的牛根生一贯信奉“财散人聚”,他平时的散财举动为他积累了旺盛人气。当他决定成立蒙牛时,数百名原来的属下闻风而至,大家出钱出力,蒙牛得以顺利度过创业难关。

牛根生曾说:“没有伊利就没有蒙牛的今天,没有伊利的栽培就没有我牛根生的今天。过去当伊利人非常自豪,今天作为蒙牛人我也非常高兴。”面对伊利对弱小蒙牛的强势竞争,牛根生“打不还手骂不还口”。现在,蒙牛和伊利在中国乳业你追我赶,形成良性的竞争发展态势。

牛根生的个人魅力在企业发展过程中发挥了极大的效用,他的“小胜凭智,大胜靠德”,“财散人聚,财聚人散”,成为许多创业之人的座右铭,他“让认识你的人受益,还不能算好;让不认识你的人也受益,那才是真好”的气度,更让无数人折服。牛根生还认为:经营企业就是经营人心,蒙牛企业超强的凝聚力,和牛根生苦心营造的蒙牛文化不无关联。而他说的“脑袋决定口袋”,更鼓舞着大家主动提升个人能力,为美好未来坚持不懈地奋斗。

牛根生在蒙牛发展过程中特别注重品牌打造,并获得一系列阶段性的成功。牛根生个人曾荣获“2006 中国品牌领袖”大奖。蒙牛的销售收入一年一个大跨越,他在担任总裁的数年间,将蒙牛引向高速健康发展的快车道。

值得玩味的是,在商场战无不胜的牛根生,却被《世界经理人》



杂志评为中国十大“最抠门富豪”之一,排名第三位。在他之前的是台塑集团王永庆和华人首富李嘉诚。据说多年来,牛根生全家的开销是3000元/月,他并不注重个人物质享受,而是让财富来源于社会,又服务于社会。牛根生的口号是:“让一杯奶强壮一个民族”,而他的终极目标则是“成就百年蒙牛”。

自始至终,牛根生都以一个“负责任的企业家”形象备受公众关注。2005年,牛根生捐出自己和家人持有的全部蒙牛股份,成立了面向社会公益事业的“老牛基金会”,用实际行动诠释了一个企业家的社会责任,也得到了社会的认可,在最新发布的“2009 胡润慈善排行榜”中,牛根生排在了首位。

二

被称为“蒙牛教主”的牛根生凭什么取得了如此骄人的成绩呢?

本书从“厚积薄发”、“叱咤风云”、“能者无疆”三部分入手,对牛根生本人以及蒙牛集团进行深入分析,希望和读者一起来分享牛根生带给我们的思索。

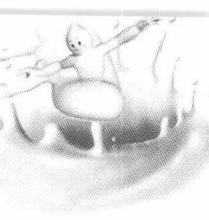
“厚积薄发”阶段属于事业发展的储备期。对于个人来说,这一阶段的技能提升固然重要,但更值得关注的则是个人思维的养成。“先做人,后做事”。企业家的思路决定企业的出路。这时的思维有多广,注定了企业发展的格局有多大。牛根生本人,具有“牛的精神”,他吃苦耐劳、宽厚、充满毅力、做事认真并能全力以赴;同时,他具备独特的“个人魅力”,在企业团队建设中发挥了巨大的影响力。可以说,牛根生是蒙牛的精神领袖,他的人格魅力为蒙牛文化的形成提供了参考,蒙牛的“散财团队”就是在牛根生的直接带动下形成的;牛根生身上还具备“虚心进取”的精神,在企业发展过



程中,他鼓励员工“与自己较劲”,通过不断学习来提升自己,从而加强团队整体战斗力,为企业占领市场积聚实力。

“叱咤风云”阶段要求企业拿出全部力量放手一搏。这时,牛根生和他的团队发挥了集体力量,他们凭借“必胜信念”,在“百年蒙牛”目标的激励下冲锋陷阵,不管遭遇什么困难,蒙牛人都不动摇,“专业专一”地做乳制品,以“出色战略”为指导,在强势的“营销策划”能力带动下迅速打开市场,并靠“优秀品质”在消费者群体中树立了良好的企业形象。牛根生非常注重“人心经营”,主张让员工51%为自己干。蒙牛贴切的用人制度为人才有效发挥力量创造了前提。在企业发展过程中,牛根生坚持正确的“企业法则”,力求每个细节都能做到位。同时,牛根生凭借自己的“非凡气魄”,在市场竞争中敢比敢争而又敢让,打造出生机勃勃快速发展的蒙牛企业。

“能者无疆”阶段属于事业发展的外延。这时企业基础已经打好,企业家既要保证企业稳中求升,又要坚持稳中求变,以创新思维引领企业不断发展。蒙牛集团一贯坚持用智力整合财力和体力,凭借杰出的“资源整合”战略,蒙牛以最少的投入获得最大的效益。同时,牛根生注重引导企业维护生态平衡。牛根生知道,企业只有拥有自己的“特色模式”,才能对市场竞争快速作出反应,为此蒙牛从人力资本管理、产品研发创新等各方面入手,打造属于蒙牛的独特色彩,保证蒙牛在快速发展的同时能够持续地立于不败之地。蒙牛以强乳兴农为己任,牛根生凭借一个企业家对社会的“责任心”以及“大仁大爱”精神,使财富来源于社会又用于社会,实现了财富和企业的可持续发展。



三

蒙牛的发展轨迹说明：成功的另一种含义不是打败竞争对手，而是创造比竞争对手更多的社会价值。

其实，竞争是一个互相促进、相互激励的过程。

在牛根生的带领下，蒙牛关注消费者，关注公益事业，无论是在高速发展期间，还是在“三鹿奶粉”和“特仑苏”等事件影响下的发展困境中，蒙牛都以行业领袖的姿态，为整个乳业行业的健康发展作出了表率。

西方媒体这样评论牛根生：“这是第一个在国际论坛上用自己的实践与思考阐述企业社会责任的中国企业家，也是哈佛大学迎来的第一个探讨‘责任与慈善’而不仅是‘增长与发展’的中国企业家。他让西方社会如此近距离地看到并确信：负责任的中国企业和企业家，将致力于把我们这个世界重构得更加美好。”

牛根生以“普及饮奶知识，提升公众饮奶水平”为动力，致力于民族产业发展。他希望每个中国人都身心健康。作为一个真正的商界领袖，牛根生不仅壮大了蒙牛企业，并因为强烈的社会责任感备受社会各界人士尊重。

牛根生和蒙牛的故事，已被太多人讲了又讲，本书有意避开那些耳熟能详的片段，侧重挖掘故事背后的哲理。故此，作者主要探讨牛根生在带领蒙牛跑出火箭的速度的过程中的“所以然”，讲述是什么原因促成了结果的发生。

下面，就让我们一起，走近“蒙牛教主”——牛根生，去挖掘那些卓越的商业因子，和这个商业巨人一起享受从无到有，又从有到无的快乐。

目录

序言

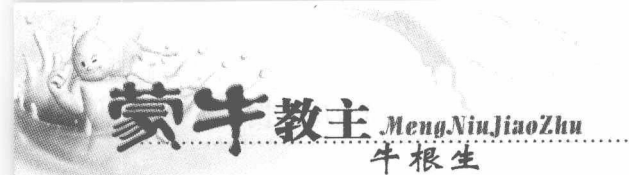
第一部分 厚积薄发篇

第一章 “牛”的精神 / 003

——每天进步一点,每天突破自我,就能走在前面
吃苦耐劳,吃亏是福 / 小忍大谋 / 宽以待人
以柔克刚 / 粗中有细 / 毅力 / 梦想和激情
心怀天下

第二章 个人魅力 015

——这个世界,是有心人的世界
用心 / 影响力 / 以和为贵 / 诚信 / 财散人聚
从散财到“散权” / 懂得分享 / 和对手做朋友



第三章 虚心进取 / 028

——不要耻于待遇不丰厚,而要耻于知识不渊博

“择师、从师”到“出师、超师” / 与自己较劲

要真诚,就要虚心 / 向对手学习 / 每天自我更新

善于学习 / 危机意识 / 笑看风云 / 保持谦卑

第二部分 叱咤风云篇

第四章 必胜信念 / 043

——三人一条心,黄土变成金

献身于一种事业 / 不修改目标,只修改手段

敢想敢做 / “耐挫”精神 / 口号文化折射的信念

团结 / 做事先做人

第五章 专业专一 / 053

——一生只做一件事,更容易成功

专业精神 / 聚焦战略 / 只做乳制品 / 消费者定位

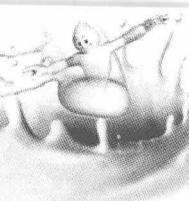
速度定位 / 准确的目标定位 / 一次就做成功

第六章 优秀品质 / 065

——产品等于人品,质量就是生命

质量至上 / 人品决定产品 / “透明化”更有说服力

从细节入手 / 人品影响力



第七章 人心经营	/ 077
——经营企业就是经营人心	
牛根生的人格 / 为自己干 / 留住员工的心	
让人才发挥作用 / “大家的”蒙牛	
第八章 非凡气魄	/ 091
——发射自己的光,但不要熄灭别人的灯	
大舍大得 / 树立远大目标 / 超乎常人的冒险	
重视无形资产 / 敢比敢争敢让	
第九章 战略指导	/ 103
——布局决定结局	
奶源战略 / 跟随战略 / 产品差异化 / 这样打市场	
虚拟经营	
第十章 营销策划	/ 113
——事事都是营销点	
营销就是营心 / 策划的最高境界是诚信 / 让产品说话	
事件营销 / 细节营销 / 营销策划的风度	
第十一章 企业法则	/ 126
——做正确的事,再把事情做正确	
目标倒推 / 三力法则 / 插位生存法则 / 营销法则	
细节管理法则	



第三部分 能者无疆篇

第十二章 资源整合 / 139

——用创新的方法,来整合全球的资源
一切为我所用 / 人才整合 / 整合传媒资源
保持企业发展的生态平衡 / 整合财力资源

第十三章 特色模式 / 150

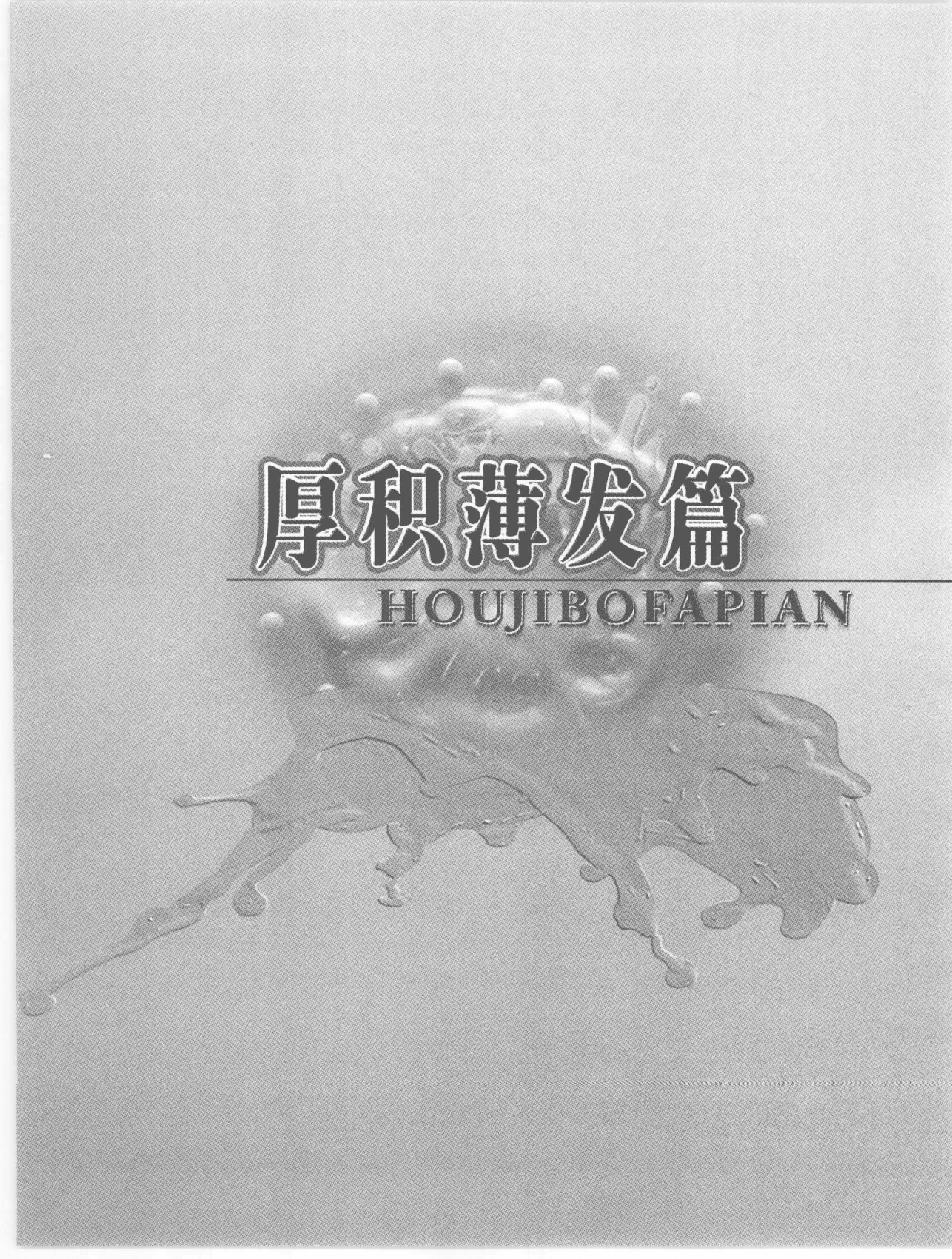
——这个世界不缺少发现,而是缺少发现后的思考
打造品牌 / 运营市场 / 产品管理 / 人力资本管理
企业制度 / 创新模式

第十四章 责任心 / 164

——责任多大,舞台就有多大
让不认识的人受益 / 责任下的发展
大品牌承担大责任 / 对员工的责任
对消费者的责任 / 企业的社会责任

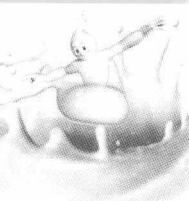
第十五章 大仁大爱 / 177

——金钱能使人生而复死,精神却能使人死而复生
大胜靠德 / 对自己负责 / 财富观点 / 财富精神
人生观 / 仁爱创造和谐

The background of the cover features a stylized, monochromatic illustration. In the lower half, a bull is depicted in a dynamic, leaping pose, facing right. Above it, a dragon-like creature with a rounded, bulbous body and several small, protruding appendages is shown. The entire scene is rendered in a dark, textured style against a lighter, grainy background.

厚积薄发篇

HOUJIBOFAPIAN



第一章 “牛”的精神

——每天进步一点,每天突破自我,就能走在前面

牛根生于1999年创立蒙牛企业。

短短几年,蒙牛迅速成长为乳业霸主。蒙牛的蓬勃发展,建立在高效的资源整合之上,得益于整个蒙牛企业的奋进精神。这种企业精神,则是从牛根生“牛”的精神里延伸出来。

北京大学建校90周年时出版的《精神的魅力》一书中说:在世界上有很多种魅力,有权力的魅力,有金钱的魅力,还有一种东西,叫精神的魅力。

其实,相对于其他的魅力,只有精神的魅力是无穷的、长久的。

那么,在“蒙牛教主”牛根生的身上,到底具备怎样的精神魅力呢?影响他的精神力量又来自哪里?是什么样的精神促使他带领蒙牛,跑出让业界为之称奇的“火箭般的速度”?

吃苦耐劳,吃亏是福

有人给牛根生总结了八个字:卖贫干免,创联负捐。

1958年,出生不足满月的牛根生被父母以50元价格卖给一户牛姓人家。养父期望通过抱养来栽根立后,给这个苦命孩子取名

为“根生”。养父的职业是养牛,从此,由养父母抚养的牛根生与牛结下了不解之缘。因为家境贫寒,牛根生从小尝尽世间冷暖,这没有让他灰心,反而培养了他吃苦耐劳、坚强独立、迎难而上的优秀品质。

养父母勤劳的品性深深影响着牛根生。养父死后,他子承父业进了养牛场工作,成为一个洗瓶工。牛根生十分珍惜这份外人看来“卑微”的工作,在自己的岗位上尽职尽责。凭借牛一般的斗志和闯劲,他逐渐做到车间主任、厂长,又一路成为管理生产经营的副总裁,在伊利独当一面。这个过程牛根生只用了六年。又是凭借吃苦耐劳扎实肯干的精神,他曾获得“呼和浩特市特级劳动模范”称号。

牛根生的兢兢业业不只带给他技能的提升,还带来思想的成长,他的人格魅力逐渐显露,辐射着身边的人。牛根生的养母一直告诫他一句话:吃亏是福。他深深记着这一教诲,体贴员工,与合作伙伴友好相处,这一品性为他赢得众人尊重,在牛根生后来离开伊利另起炉灶时,依然有很多旧下属习惯性地称呼他为“我们牛总”。

牛根生从不居功自傲,他为人低调,员工更把他看做亲人。他把“吃亏是福”这一理念融会贯通到生活中,与人为善,从人力财力上对身边的人倾囊相助,这为他赢得宝贵的声誉,以至于他离开伊利决定建立蒙牛之时,无数好汉云集麾下,为他解决了创业时最难的人力资源以及资金问题。付出总是有回报的,即使这种回报没有得到体现,起码在帮助人的那一刻,收获了心灵的快乐。牛根生说过:“一个人做了些让父母儿女或亲朋好友感觉有价值的事情还远远不够,一定要做一些能使很多人的生活有变化、生计有保证的事情,那才有意义、有价值。”是这样的认知和愿望让他毫不迟疑拿出三亿多资金来扶持奶农和牧民,这既帮助他们解决了生活困难,



又为蒙牛提供了奶源。帮助别人就是帮助自己,在这里得到了更好的体现。

在蒙牛的发展纳入轨道之后,牛根生更是成立了“老牛基金会”,并捐出全部股份。他从不计较得失,这让他有一种常人难及的超脱。把财富看开,把吃亏看成福气,才有了牛根生的这种“牛”的精神,也便有了“财散人聚”,有了“蒙牛神话”,有了事业的炫目和心灵的淡定。

小忍大谋

也许是应了“一山不容二虎”这句谚语,风头正劲的牛根生在伊利服务了十多年之后,面临被排挤的危机。洞察到不良势头的他也曾想过急流勇退,主动提出辞职,但最终还是遵照公司的决定停职进修。40多岁的牛根生到北大光华管理学院读MBA,整天和一些比自己小很多的年轻人在一起。

牛根生并没有羞愧难当,更没有自暴自弃,而是利用这一段时间,好好享受名牌大学的学习生活。他做了大量调查研究,听了很多经济学家的课,积极提升自己。这为他后来叱咤商场打下了理论基础,也让他有了比较成熟的战略思想。牛根生最终还是离开了伊利,此时他被告之欠企业20万,上北大的2万也要他自己去交。这种处境,从另一方面激励着他,让他破釜沉舟,把全部精力投入蒙牛事业。

创业是艰难的,1999年,新生的蒙牛在路边辛辛苦苦树立的广告牌一夜之间被竞争对手砸得面目全非。这只是刁难的第一步。一些竞争对手为了快速封杀蒙牛使出很多非常规手段:半路截获蒙牛的牛奶车,当场倒掉那些牛奶。牛根生知道,反击只会让局势恶化,他采取以退为进的战略,制定“收奶三不”政策:凡是伊利等