

王 力 著

生根者

闲话我与牛根生

本书既与牛相关，也与奶相关，
但最终既非一味救牛，也非一味救奶，
既非完全就人，也非完全就事……

人民出版社

生根者

闲话我与牛根生



王力 著

● 人民出版社

策划编辑:侯俊智 黎 松
责任编辑:洪 琼
推广策划:潘少平 孙兴民 窦小琳
封面题字:窦小琳
技术编辑:武晓丽 朱 虹
装帧设计:一男视线工作室

图书在版编目(CIP)数据

生根者牛:闲话我与牛根生/王力 著. —北京:人民出版社,2009.9
ISBN 978-7-01-008151-9

I. 生… II. 王… III. ①人生哲学—通俗读物②软科学—研究③王力—自传
IV. B821 G301 K825.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 142721 号

生根者牛:闲话我与牛根生

SHENGENZHENIU XIANHUA WO YU NIU GENSHENG

王 力 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

涿州市星河印刷有限公司印刷 新华书店经销

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:20

字数:300 千字 印数:000,001—100,000 册

ISBN 978-7-01-008151-9 定价:36.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序 言 人学无纲 8

开 篇 规律也有长度 11

超人落马，多是速度设的卡
能人落寞，多是气度惹的祸

2008年，三聚氰胺给国人、国务带来意想不到的慌乱。心在其中，痛在其中，尤其和伊利、蒙牛有过极其特殊、极其深刻、极其微妙、极其“帝师王佐”般的交往过从，故而触景生情，夜不能寐……

第1章 故土难离 18

环境有染，南橘北枳南北分
思维有别，南顿北渐分南北

1995年，呼和浩特市市委市政府邀我讲学并聘政府高级顾问，数百名领导出席，伊利指定参会人为郑俊怀总经理。午后市委市政府举办座谈会，伊利副总牛根生与我有了一番近距离互动。

第2章 乡情难却 30

人最简单，一撇一捺谁都会写
情最复杂，二律背反谁都犯晕

1996年2月，意欲更上一层楼的伊利公司请我出山相助，根生受企业委派来北京与我商议。一来二去，彼此逐渐熟悉起来，道听途说，此乃早年呼市“牛头”是也。

第3章 益人益己 40

舍了“横平竖直”才会思无定式
凭了“以迂为直”方可暗度陈仓

委托费“就低不就高”原因众多，其中包括为了少让课题代表牛根生为难，最终，长达18个月的外脑服务总共取费18万元，而当时此间同类个案收费标准至少百万元起。

第4章 亦庄亦谐 54

务实，不见得就是“低头拉车”
务虚，不应该只会“抬头看路”

1996年，此间关于“打造‘呼和浩特’为呼市战略名牌”的决策建议引起呼市市委市政府高度重视，多年之后，“中国乳都”唱响大地，是否受此间思路影响已不重要。

第5章 诗在诗外 60

“没行市的”就怕没事戴眼镜儿
“有行市的”就怕有话拉长声儿

伊利个案与呼市课题同步进行，围绕“企业素质”和郑总聊了许多，他认为，提升企业整体素质是自身的事，而提升牛副总这类关键人物的单体素质，则有赖王先生等人从旁相助。

第6章 戏在戏外 76

“没学历的”不见得不会做学问
“有文化的”不见得就是文化人

出任伊利高级决策顾问期间虽然说过许多的话，但其中最管用的一句话是：建议对方“放弃争做‘世界冰淇淋大王’，调整产品结构，改变82%利润来自雪糕冰淇淋的市场策略”。

第7章 我在何方 84

“老师如厕也抖”话糙理不糙

“明星出恭也臭”一白遮三丑

出任伊利高级决策顾问期间虽然做过很多的事，但其中最管用的一件事是“为不是世界冠军的伊利创造了与蔡振华、伏明霞、刘国梁、孔令辉等诸多世界冠军同台比肩的机会”。

第8章 桶在何方 98

“哲学”有跨度有厚度只是少了“能见度”

“人学”有说道有门道只是少了“天知道”

我喜欢读哲学书籍，更信奉“哲学回融”。借伊利课题，我向根生实施了国内首例“哲学点化”，与根生的师生情谊和兄弟情分，狭义上讲是人与人的交往，广义上说是智与智的沟通。

第9章 入情入理 124

人受一句话，德字开说三冬暖

佛受一炷香，忘乎所以六月寒

1999年，道听途说“根生离开了伊利”，道听途说“王力策反了老牛”，为避嫌，蒙牛初创之际，我就确定了“友照交，话照说，绝对不挣蒙牛钱”的基本原则。

第10章 知行合一 146

生而知之“人是环境的产物”

死而知之“脸是心境的产物”

语录牌随处可见是蒙牛一道风景。不该说企业语录是多余的，但人云亦云有可能是多余的；不该说企业文化是肤浅的，但文而话之有可能是飘忽的。总之，企业的文化替代不了文化的企业。

第11章 命门虚掩 156

**铜钱散发的不仅仅是铜臭
良心发现的不全都是良知**

2003年，根生送来蒙牛产品，味道不错，品相不俗，只是吸管全部无端破损。于此，不能不将其视为“企业命门失守”，于是，危言耸听函告根生：“这或许是一个危险的信号。”

第12章 软肋无痕 166

**“从疏远学着豁达”心境同样豁然开朗
“从装傻学着包容”胸怀亦可包罗万象**

2004年，XX置蒙牛死地未果，形势逆转后根生心态已趋平和，不想以恶制恶，更不想公开细说。遗憾的是，一年过后，《蒙牛内幕》竟将此公诸于众，读起来，听起来，都有说不尽的苍凉。

第13章 多少算够 176

**做人难，难就难在太把自己当个人
挣钱难，难就难在只把钞票看成钱**

2006年，“奶价比水价便宜”让根生食不甘味，打来电话，话题沉重且意犹未尽。理论滞后，物事朦胧，虽然不知最终有何解，但我清楚，那是来自一线的困惑，底线的困惑。

第14章 如何算妥 182

**寸有所长，外国的月亮显着圆
尺有所短，自家的细节歇着糙**

2007年，旅居海外多年，行万里路写一卷书，取名《天大的小事》。恭请敬一丹、方宏进、金越、司马南等友人一读，其中根生所言“举国慎小，文明乃大”可谓一语中的。

第15章 生无定式 192

大胆设想，小路也能通罗马
小心求证，大家也有走眼时

2008年，不仅我对未能成为奥运赞助商的蒙牛“如何贴近奥运”有想法，同时儿子也对牛叔如何与奥运互动有考量，对此，尽管根生很重视，但最终还是“谋事在人，成事在天”。

第16章 死有趋同 200

在各种假话中“假如”最有魅力
在各类假货中“假设”最有市场

“襄汾溃坝”虽然远离京城，但与第一当事人的交往过从却让我想了许多，交往无论是父母官还是企业家，责任和官品对应，责任和产品对接，因此“对人民负责”才不会自己说了算。

第17章 与食俱进 206

“字面上”越浅白的概念越难解
“街面上”越简单的事理越难缠

2008年9月，从倡导“二次质检”到推进“食品安全”，我前后投入了十余年。在拟向电子监管码提供服务之际三鹿事发，担心心高气傲的根生能否挺过这一关，夜不能寐，第一时间与之通了电话。

第18章 物极必反 220

夫子曰“有一种动物叫作人”
票子曰“有一种人叫作动物”

我是男人，我知道男人的软肋；我是要强的男人，我知道要强男人的死穴。2008年9月24日，放心不下，只身飞赴呼市，蒙牛来访者众多，但打着“飞的”自费探班似乎只有王力一人。

第19章 欲速不达 230

说一千道一万，打头的还得是“一”

剋七个打八个，见到岳父仍叫“爹”

蒙牛信奉“民以食为天，食以奶为先”，按照哺乳动物的生存习性，此话言之有理，言之有物，只是一旦进入活生生、乱糟糟的大卖场，“奶为先”就不如“安为先”来得踏实。

第20章 欲罢不忍 254

龙生龙，混不整顶多算是个四脚蛇

凤生凤，脱了毛依旧瞧不起白斩鸡

尽管萌生于2008年9月的报告文学《是耶非耶牛根生》半途而废，但本书立意却悄然而生。毕竟原始构思的场景既承载不了彼此经历的一切，也涵盖不了此间想表达的一切。

第21章 力令智昏 262

打老实牌，绝非摊在明面千人欺

做老实人，并非口无遮拦啥都说

综观问题乳业或乳业问题，根生既称不上“直接责任人”也够不上“犯罪嫌疑人”，之所以一时间引出那么多的负面说辞，“力大嘴不亏”和“力令智昏”似乎难逃干系。

第22章 声高盖主 274

市场是狼，与狼共舞切忌亦步亦趋

市场是佛，与佛同乐严防声高盖主

回顾乳业危机回顾“万言书”，回顾祸起萧墙回顾“特仑苏”，抛开“大小年”的寸劲儿，一切似乎应验了“字面上越浅白的概念越难解，街面上越简单的事理越难缠”。

第23章 仁者生根 280

祸从根来，福从根来，根在何方

祸福相倚，祸福相倚，本位无痕

祸起萧墙。萧墙者，照壁也。立足门与墙之间，立意彼与此之间，想到了“奶农也是奶企一分子”，想到了“奶站也是奶企生产线”，明于此，基于此，乐于此，长于此，乳业问题一通百通。

第24章 智者生存 294

摸着石头过河，谁摆造型谁先死

守着烙饼挨饿，谁会扭脸谁先活

“振兴乳业”没有太多的参照，有的只是又一次的“摸着石头过河”。庆幸的是，根生毕竟不是头一次下水，因此别人或可在深一脚浅一脚之中忘乎所以，而不是初生牛犊的老牛同志却断然不可。

后 记 以茶报怨 311

清醒源于昏然

成熟始自难堪

其实，与根生往来并非一马平川，说来也许不信，《蒙牛内幕》曾恩将“糗”报令人痛心。心胸不甚开阔的王先生何以最终落得个“宠辱不惊”，想来其中的万千“茶”态值得一窥。

“茶”（音 nié）是常用语但并不常用字。与人精相比，茶者近痴，与傻瓜相论，茶者近聪，因此，即便解读“早来一步赶上穷，晚来一步穷赶上”的千古悖论，也唯有“茶”字最有形儿，也唯有“茶”态最有范儿……

人学无纲

如您所知，序言是书的重要组成部分，写得得体，开门见喜，写得失常，貽笑大方，因此深谙此道之人多会斟酌再三，权衡再三，最终请出极具影响力之人外人，道出极具感召力之画外音。

虽然也见过些天外天，也见过些山外山，但此时此刻还真的想不出该请哪位为本书作序。道理很简单，在认识的人里，围绕牛根生最终出现了两个“阵营”，一方挺，一方扁，互有偏执，莫衷一是。

身为熟人与俗人，我虽做不到绝对公允，但谈及客观还有些客观条件——与伊利前任老总郑俊怀先生相比，不仅有 13 年前“对牛弹琴”的特殊经历，同时对“蒙牛十年”也有些感悟，也有些发言权；与柳传志、刘东华等老兄老弟相比，不仅亲眼目睹了早年牛副总之名不见经传，同时更对其人生轨迹保持了从未间断的密切关注。

我不是政论家，不具翻手为云覆手为雨的大手笔，面对客观而言，我能做到的只有以小见大。大手笔多会居高临下牛眼看人，而我只会在“人眼看牛”的过程中寻寻觅觅。

曾几何时，我国乳业发展进入可疑可怕的生死时速，在行业公推的英雄榜里，且不说老人家早该全身而退，且不说后生家尚待历练，仅一个本姓牛，业绩牛，也被册封为“他是一只牛，却跑出火箭的速度”。

悔不尽的悔，悟不完的悟，我们的乳业，我们的企业，经历了天大的恐慌与磨难，开始从生死较量中悔悟到“不该用生命测速”。由此想开去，牛人不能强求速度，牛乳不能奢望产值，这样浅显的软道理，无论哪一方国人，哪一级官人，绝不该视而不见。

曾几何时，人们对“力”的解读出现异化，表述力强于角斗力，话语权狠过王八拳，故而所谓的力，所谓的狂，更多表现在与众不同的言谈话语中。综观问题乳业，牛根生既称不上“直接责任人”，也够不上“犯罪嫌疑人”，之所以引出那么多的招人不得见，“力大嘴不亏”难逃干系。

素质一旦驾驭不了财富，悲剧即刻上演。回顾乳业危机，回顾《万言书》，回顾祸起萧墙，回顾特仑苏，实践出真知，实践出真智，原来“市场是狼，与狼共舞切忌亦步亦趋”；原来“市场是佛，与佛同乐严防声高盖主”。

写至此，读至此，作者和读者各有一个悬疑不期而至，从我这里说，不知道此番私情老牛领不领；从您那里看，不清楚貌似公允列位认可不认可。解读没有无缘无故的“写”，一种答案是“按等级拿赏银无利不早起”，另一种结论是“非您莫属”大小年让我赶上了。

其实让我真正恍恍然的并非于此，叙写之中，眼前浮现的既有那边的开曼岛，也有这边的蒙古包；既有天边的避税说，也有身边的纳税额。总之，与蒙牛互动的上下游山不转水转，与乳品相关的产业链剪不断理还乱。

身为决策咨询专家，再是聪明反被聪明误，再是利令智昏鬼打墙，其中眉高眼低还是能看清楚。换言之，面对如此微妙与危局，别说给多少银子送多少好，即便就是再增多几年阳寿，是非之地仍然不可久留。

人至中老年，活对付了离老不远，活不对付离死不远。又道是，五十知天命，六十耳顺也，在其中，在其间，认可了活一天肯定少一天，明白了多一事不如少一事，如此这般缘何又有这等冲动，亦如盐为什么咸，醋为什么酸，天下没有无缘无故的扯淡……



2009年6月1日 / 北京国际俱乐部

超人落马，多是速度设的卡
能人落寞，多是气度惹的祸

规律也有长度

2008年夏秋之交，百年一遇的北京奥运会圆满落幕，然而，就在这无限和谐的日子里，几度不和谐音的相继出现，给国家，给国人，给国法，给国务，带来了意想不到的麻烦与慌乱。

身在其中，心在其中，尤其是其中不少的人和事，或多或少、或远或近、或深或浅、或虚或实与我有些历史的关联，故而，面对山西的“襄汾溃坝”，国家质检体系的“电子监管”，以及危害人类性命的“三聚氰胺”，原本没有预留的互动空间突然被塞得满满的。

相对而言，“三鹿事件”最让人揪心，继“大头娃娃”之后，无辜的孩子再次被冠以“结石娃娃”，说不出来道不出来，抠不出来尿不出来，尽管幼小的心灵藏有无限多的怨言，但表现在世人面前的最多也不过只是几声微弱的啼哭。人心是人肉长的，作为曾经养育过亲生儿女的过来人，作为每每孩子生病自己总不免两腿发软的过来人，视此，由不得怒目圆睁，由不得咬牙切齿，由不得拍案而起，由不得恨从胆边生。

我想，举凡人肉长的人心都会有此同感，只是，由于自己和伊利、蒙牛有过极其特殊、极其深刻、极其微妙、极其“帝师王佐”般的交往过从，所以，怒目圆睁不觉两眼昏花，拍案而起不觉天旋地转，此情此景，相信与我有同感者又会寥寥无几。

既然是老交情，免不了有话要说有话要问，只可惜今非昔比，曾竭诚辅佐的伊利老郑已惹上官非，而后来居上的新秀又无从往来，于是，2008年9月18日，我给蒙牛主帅牛根生发去了短信——“三鹿事件既在意料之外也在意料之中，因为高举‘为人民服务’大旗的企业如果做不到对‘人民币’负责，那么‘对人民负责’肯定是一句空话。危机当头，很想就自己20年职业心得和你聊一聊，或许有助思路拓宽。”

这一天，各媒体重大新闻标题包括《国务院常务会议决定全面检查奶制品》、《废止食品质量免检制度》、《石家庄市委书记被免职》、《三鹿原董事长被刑拘》、《蒙牛伊利均上黑榜》……

2008年9月22日清晨，与根生通了电话，相诉各自理，相约呼市见。而后，又与呼市原市委书记白音先生、原市委宣传部部长巴特尔先生分别通了电话。1995年他们任职期间，承蒙抬爱不仅有幸出任“呼市政府顾问”，同时在市委市政府大力协调下，继而出任“伊利高级决策顾问”。

这一天，各媒体重大新闻标题：《民以食品安全为天》、《没有什么比生命安全更重要》、《撤销蒙牛伊利光明液态奶中国名牌称号》……

2008年9月24日，只身飞抵呼市。和林格尔，蒙牛所属生产、科研机构奉命向我敞开大门，百忙之中的蒙牛主帅两度与我把酒问心，借酒浇愁。从某些书商的角度看，接下来似应开门见山单刀直入，说说此行见与闻，扯扯老牛苦与闷，总之场景越悲越叫座，情景越惨越卖钱。

可惜的是，不仅写书的和卖字的是两回事，同时写书的和卖书的有时也是两股道上跑的车。作为曾经推出“亚细亚现象”、“亚都现象”等重大商界奇观的决策顾问，我深知个中亮点所在；作为曾经的“策划泰斗”和“公关第一人”，我深知个中卖点所在；只是面对“大头娃娃”之后的“结石娃娃”，只是面对喝了确实能够强壮中国人的乳制品，任何不当的选择均有可能派生出新的罪恶，任何无良的编排都有可能导致中国经济雪上加霜。

如何将错综复杂的心绪与盘根错节的事件合二为一，本书曾试着设计了若干个角度与结合点。就在已经按照《忘形辱业》的思路深入展开之际，多

少缓过点阳气的问题乳业又透过荧屏、透过电波、透过纸媒、通过网络争先宣示与标榜，于此，我似乎感觉到了什么。

在各有千秋的豪言壮语中，蒙牛“层层监管就是为了这一管”让我为之一震，原因并非在于广告措辞如何了得或公关宣传如何了不得，而是“这一管”的“管”简直就像个充满魔法的时空隧道，勾起我的无限回忆与遐想，让我由不得退回到五年以前。

阴错阳差，发生在2003年的一幕同样也是在吸管“这一管”上出了状况，继而，“为了这一管”也曾催发了此间直面蒙牛危言耸听的如是说，只不过此时非彼时，此“管”非彼“管”。

那年4月，“非典”肆虐，时逢特殊历史关头，怀着对国人和友人的极大热忱，我曾分别写过两封字句千钧的信——其中一封，结合抗击“非典”之我见致函北京市委市政府，提出了《关于变“防止病从口入”为“防止病从口出”的紧急建议》，意在“出门必戴口罩，宁可错‘捂’一万也不错放一个”；另一封信写给牛根生，看上去与非典型性肺炎无关，但与当时中国企业弥漫的“非典型性费猜”不无关系。

事情起因很简单，牛总裁和杨文俊副总裁千里迢迢亲自送来一些蒙牛产品，口感不错，品相不俗，只是产品附带的“塑料吸管”竟全部莫名其妙地严重破损，类似老化绝非老化，看似蹊跷绝非蹊跷，于是疑点重重、忧心忡忡，于是奋笔疾书，于是有了“命门失守”的如是说。

信函较长，通篇围绕企业命门喋喋不休。鉴于开篇不宜扯得太远，先选些段落摘编于此，全文将在后面相关章节原文照登——

与数十亿年销量比，区区吸管的确微不足道，与偌大的蒙牛百年图比，再大的瑕疵也无足挂齿，然则，习惯小题大做的我面对于此却不能不将其视为是“企业命门失守”。

什么是企业的“命门”，其实只有员工的“素质”才是企业的命门。按理说，凭你我之间难得的兄弟情谊，本该最爱看蒙牛神采、最爱听蒙牛神话，不知怎的，我对蒙牛员工“只有按部就班才能逐渐到位的素质”能否与“一日千里的销售额”相匹配有些忧虑，有些不安。

巴尔扎克说：“三天能变为富豪但三年很难成为绅士”，其中三天与三年之间的辩证关系，似乎印证了素质生成绝非一日之功。由此说开去，我想和老弟探讨的是——“年销量 50 亿的企业员工该有怎样的素质，其生成又该有怎样对应的过程”。

素质一旦驾驭不了财富悲剧将即刻上演。吸管一事发生在基层，因此相关部门应该认真检讨，“为什么基层人员会对眼皮子底下的纰漏熟视无睹”。蒙牛集团的高层更应该认真检讨，所谓高处不胜寒，或许也涵盖了居高者对自身命门失守的熟视无睹。

至于老弟你该在吸管一事做怎样的反思，有一个角度或许一时还未想到，就是如此之大事为啥你身边的或周边的人无人向你禀报、汇报或通报？

或许这是一个危险的信号……

事后想起，一只或一批吸管，何以惹得我如此吹毛求疵、小题大做？不曾想，如此简单的问题前后用了 6 年时间竟没有找到答案。面对无解，本书破卷之时突然想到，或许只有将史实铺平才有答案。

其实，解与无解均已成为过去。只是在过去的 6 年里，任何一次读起这封信都没有此番三聚氰胺附带的不寒而栗。奇怪的是，不仅我有这种感觉，甚至所有在这个时段读过此信的人几乎都有同感。说明了什么，意寓了什么，期盼列位看官帮我找出一个合适的说法。

凡此种种，不一而论。面对庞杂无比的事实空间，面对盘根错节的思维跨度，或管中窥豹，或管中窥牛，因此本书书名曾拟《一管之见》，意在再是客观也是管窥之见，再是全面也会顾此失彼……

本书叙写过程中还有一个曾用名叫作《愆得无厌》，从《忘形辱业》、《一管之见》到《愆得无厌》，从表象看似似乎又回到“忘形辱业”的范畴，毕竟“愆、贪”同音，毕竟“贪得忘形”，只是此“愆”非彼“贪”，更具无私、忘我之特征，所以行动起来往往人在吼，马在叫，黄河在咆哮。

2008 年 10 月，国家工业与信息化部李毅中部长在实地考察了乳制品企业之后，明确告知“问题奶粉出在收购储存环节”的同时还语重心长地强调