



蒙牛十年 不完美的奇迹

刘冬 著

2009年，国企中粮集团入主蒙牛乳业。这是一个如此有况味的收购案，当三鹿公司的田文华被处重刑，深陷牢狱之灾的时候，同样在这场灾难和混乱中处于舆论风口浪尖的牛根生，却有了如此不同，并且是一个看似并不悲情的结局——让渡了自己一手创建的企业控制权，借资本的推手去营造一个资本故事。中国的民营企业再次以依附于庞大的国有力量来保存自己的生存空间。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

蒙牛十年

不完美的奇迹

刘冬 著



图书在版编目(CIP)数据

蒙牛十年:不完美的奇迹 / 刘冬编著. —北京:企业管理出版社,
2010.1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 338 - 5

I. ①蒙… II. ①刘… III. ①乳品工业—工业企业管理—研究—呼和浩特市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 210646 号

书 名: 蒙牛十年:不完美的奇迹

作 者: 刘冬

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 338 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



自序

题记：“希望是个好东西，或许是这个世界上最好的东西”

——电影《肖申克的救赎》

2008年的9月18日下午。我坐在电脑前，编辑一篇题为《雷曼不死，华尔街之难不消》的文章。三天前，这家有着158年历史，诞生于电气和机车时代的公司终于在金融海啸中倒掉了。更早前几天，我还在跟这家投资银行的一位朋友聊天，她说，大家都在水中，水现在还在我们这里。她指了指自己的下巴。但雷曼大船在瞬间沉没了。

当我在为这家隔山跨海，千里万里之外的投资银行写挽词的时候，其实我所在的媒体也正面临没顶之灾。当晚，雷曼兄弟的文章没有最后签发，报纸被宣布停刊。

这次猝死与雷曼一样，发生在一周之内。这张中国最早的财经媒体在沉默中销声匿迹了。

这张市场化媒体的消亡，并不像外界所想象的简单的因言获罪，真正令这张报纸戛然而止的，亦是来自华尔街的金融风暴。投资人的再融资受阻和国内广告市场的严峻形势，令到它的运营捉襟见肘。早在2008年初，当人们对这场“次贷危机”还茫然不知其厉害的时候，我们的投资人已经预言，“全球经济要进入严冬了。”虽然这个组织体是如此的纤细，但亚马逊蝴蝶的翅膀，还是扇动了中国的一张小众报纸。

一年的时间，白驹过隙。到了2009年的9月18日，美国《华尔街日报》翻出了一个老故事：因为伟大的，无所不能的巴菲特不会使用手机的某项功能，从而错过了拯救雷曼兄弟的最佳时机。

故事说，一年之前的那个周末，金融世界陷入崩溃，巴菲特接到大量





求助电话。周六傍晚6点左右，巴菲特准备出门参加加拿大埃德蒙顿的一个社交活动时，接到了巴克莱资本公司主管鲍勃·戴蒙德的电话。巴克莱银行正打算收购雷曼兄弟，但他们在英国政府那里遇到了困难，戴蒙德希望巴菲特能提供担保，以便推动交易顺利进行。巴菲特认为，这个交易计划听起来过于复杂，他很难通过一个简短电话搞清楚，于是让戴蒙德把具体交易计划通过传真发给他。但当巴菲特午夜时分回到酒店房间的时候，他惊讶地发现什么也没收到。接下来，全世界都知道雷曼兄弟崩溃了，全球金融体系数天之内也陷入了一场全面的危机。

时间过去了10个月。有一天，巴菲特问女儿苏珊，自己手机屏幕上的一个小图标代表了什么？结果，可想而知，那正是巴菲特一直等待的来自戴蒙德的语音邮件。

《华尔街日报》评论说，你永远不想发现自己身处这样的境地——一项事关存亡的交易完全取决于一位老人会不会使用手机。另一方面，抛开所有技术问题，你可能也会说，巴菲特在金融危机期间这么使用手机真是“绝顶高明”。

每次读到这样的故事，都会陡增人们对于世界不确定性的感慨和唏嘘。我们试图判定历史的规律或者逻辑时，却发现，历史往往就是偶然的事件所演化而来的。但是关于企业命运，真的是不确定因素造成的，还是冥冥之中注定要发生的？一个企业的组织机构何以在灾难面前显得如此脆弱，庞然大物如雷曼兄弟，小到我就职的那个媒体？

职业习惯让我在不断追问这样一个问题。因为在过去的一年里，中国企业发生了如此众多的标志性的事件。汶川大地震后，企业界成为惟一遭到轰击的群体，尽管他们的捐赠额占到了全部捐赠的一半以上。企业家在占有最多的社会资源，在社会中越来越多地拥有话语权和影响力的时候，这个群体本身在受到社会的艳羡的同时，却没有受到社会的尊重。

“三聚氰胺事件”更是中国企业界的一次整体信誉沦陷。这场灾难过后，以往的行业先锋、意见领袖，不是锒铛入狱，就是偃鼓息声。外界指责谩骂、高谈阔论、事后诸葛不胜数。但我们的历史不是由每个人写成的吗？在过去的几年里，这些人不还是代表成功和社会责任，被主流媒体和公众所追捧？历史究竟是怎么发展而来的？都有什么力量在推动历史向





着某个方向发展？

2009年7月8日，国企中粮集团入主蒙牛乳业。这是一个如此有况味的收购案，当三鹿公司的田文华被处重刑，深陷牢狱之灾的时候，同样在这场灾难和混乱中处于舆论风口浪尖的牛根生，却有了如此不同，并且是一个看似并不悲情的结局——让渡了自己一手创建的企业控制权，借资本的推手去营造一个新的资本故事。中国的民营企业再次以依附于庞大的国有力量保存自己的生存空间。但历史不应该是简单地轮回，与柳传志、鲁冠球、宗庆后这些曾经的传统“红顶商人”不同的是，民营企业经过30年的发展与壮大，已经有了与国有企业议价的能力。这种民营、国企还有作为第三方投资人所形成的经济混合体，可能是未来最重要的企业发展路径。这既不同于以往单纯所有制体制的企业，又不是吴敬琏所定义的“权贵资本主义”。这种混合体制的企业，要经受市场和投资人的双重考量，注定要实现效率最优。这是社会乐观其成的一个结果。

牛根生和他的蒙牛成为近十年的中国企业史上再也无法复制的样本。在未来，中国经济进入一个平稳上升期的时候，这样的企业案例也应不会多见，特别是在消费品领域。还是那个疑问，中国出现这样的企业究竟是历史的偶然还是历史的必然？

说是历史的必然，是因自1999年始，中国进入了一个消费空前爆发的阶段。此前，在中国，“正常”人是不喝牛奶的，牛奶是属于孩子、老人和病人饮用的食品。直到20世纪末，中国才进入到全民饮奶的时代。从零到上千亿市场的形成仅仅用了不超过十年的时间。中国的企业开始真正着眼于自己人的市场，并真正从自己人市场创造了价值最大化的商机。于是，你可以说，牛根生的出现是历史的必然。

但如果在1999年，那时候，牛根生没有被郑俊怀逼走，历史会是另外一个样子吗？如果大摩挑选的不是牛根生而是其他人，历史又会是什么样子呢？在如此众多中国的中国乳品业进入者中，为什么只有一个牛根生？这样的问题，在考察当代中国企业史时，实在是过于纠结。

我决定写这本关于蒙牛的书。

这对我是一个很大的挑战。以往，市面上不乏种类繁多关于蒙牛和牛根生的书籍。这些书籍的作者要么是企业的人，要么是外部的观察者。前者离公司





太近，难免有身在此山中的遗憾。而后者，大多是成功学的不同翻版。

说来很有意思，我过去所供职的那家媒体，是一个从名字上根本看不出主管单位的报纸，但实际上，从出身上讲它也是一个与内蒙古有关的单位，它的主管部门，是自治区的新闻出版管理机关。于是，和蒙牛、伊利这些内蒙古当地的优秀企业有着天然的联系。这使我有机会近距离来观察和接触这些企业。这些观察和积累持续多年，他们每一次重大事件的报道，都成为内容丰富的积累和沉淀。

我相信历史的逻辑，但依循逻辑产生的结论并不一定是惟一的。

2005年深秋，我前去蒙牛位于呼和浩特市27公里外的和林格尔采访。那是一个典型的北方深秋，天空湛蓝得令人心从心底里感到微颤。道路两边的树木在阳光下，叶子泛出迷人的金黄。草原牧场也变成了满坡的金黄，一望无际。

来到蒙牛总部，见到的是一个令人吃惊的现代化工厂和现代化的牧场。当然，还有蒙牛为员工和高管盖起的公寓和别墅，与只在27公里之外的自治区首府呼和浩特都有着巨大的反差，俨然是一派田园牧歌的景象。在这个蓝天白云下的工厂工作的人，高度遵守纪律，绝对不会有人在划定的人行道之外行走。牛根生式的语录被张满在工厂各个醒目的地方，显示出这个现代化企业里领导人的意志和作用。

来蒙牛采访时，恰逢香港中文大学教授郎咸平来此授课。进入郎咸平演讲的会场前我被告知，一定要把手机关到静音。哪怕是客人的手机在会场响起了，邀请客人的蒙牛员工就要代客人缴纳罚款。这又是一个蒙牛式管理的细节案例。

著名的“郎大炮”还是会讲到企业的信托责任问题，这个问题，国有企业和民营企业概莫能外。但郎咸平在蒙牛一改往日犀利景象，大呼三个没想到：一是没想到蒙牛这么规范，二是没想到一个民营企业居然影响了几百万农民的命运，三是没想到西部竟然有这样的企业家。此时的郎教授不吝溢美之词。找不到与之理论的共同之处，郎教授甚至要到当地喇嘛庙去拜谒，要看看是什么样的环境造就了像蒙牛这样的企业。

研究蒙牛个案的典型意义又在哪里呢？所有关于蒙牛的数字最终便是归纳为“蒙牛的速度”！无论是从造就财富还是企业发展，仅仅用了不到



十年的时间，蒙牛就完成了从一个创业者到行业领先的过程。5 年增长 200 倍！6 年销售 200 亿元！投资收益率大于 5000%！由蒙牛速度裹挟着全行业的狂飙突进，改变了整个行业的发展生态，在一个传统的食品行业而非高科技产业，这种几何式的发展速度在以往是难以想见的。

从商业上讲，蒙牛无疑是成功的。

这里问题是，就像李嘉诚所讲的：“在中国做企业成功以后应该怎么办？这是一个价值观问题，怎样才能为社会创造更大的财富？”任何一个组织都应该提高效率，但当效率提高之后，社会发展之后，基本的价值观问题又重新回到人们的脑海中。

个体企业和整个中国经济在经过高速发展后，都回到了最基本的价值观和终极问题的追问上来了，究竟有没有一种普世的企业价值观。是股东价值？是资产增长？是现代企业治理制度？是满足客户需求？是品牌与产品的创新？是，又不全是。

在改革开放的 30 年间，经历了社会经济几近崩溃的惨痛后，中国社会重新走向追求经济发展，实现人类最原本需求的道路。不论是行政官员，还是专家学者，抑或是企业界，都在埋头研究管理，为社会的高效率殚精竭虑，埋头为社会创造财富，并为创造财富的人提供咨询意见。

以追求效率为终极目标的路径是可以持续走下去的吗？在经历了全球化的中国企业遭受挫折后，以牺牲环境、劳动者社会福利、价值链关系以及其他企业伦理关系，来为社会提高效率的人，到最后却成为大众的敌人，所有为社会创造财富的人，也会被身边的人埋葬掉。这成为现实的悖论！

“商业在一头，社会在另一头。”商业跟社会发生冲突，最后一定是社会颠覆商业，就如同历史上发生过的一样。

中国商业发展到今天，所谓的成功已经不仅仅是技术上的进步，盈利的多寡，更重要的我们的商业如何建立一个跟社会和谐共处的价值观。

柳传志曾说，企业和企业家们有责任让社会的空气湿润些。要形成一个和谐社会，企业和企业家们要为和谐做出贡献，不然空气太干燥了就容易着火，真的着火了，企业就容易受到大的冲击，更谈不到持续的发展。

本书无意对包括牛根生在内的企业家进行道德上的批判或者单纯做商





业模式的臧否。就像黑格尔在其《小逻辑》中所说的，“哲学不能假定其表象为其对象，在认识的开端和进程中也没有现成的认识。”占领道德高位，去矮化一个群体和事件是最简单的方法，但对于我们认识历史进程的逻辑并无裨益。我本人所能做的，就是尽力在语音嘈杂，传媒过度发达造成的海量信息里，努力还原事件的产生脉络、环境和背景。

但这依然是件非常困难的事情。就像美国人约细目·尼古拉斯·塔勒布在他著名的《黑天鹅》一书中所描写的那样，在澳大利亚发现黑天鹅之前，所有的人都认定，天鹅长白色的羽毛是天经地义的事。“它显示出我们通过观察或经验获得的知识具有严重的局限性和脆弱性。”

但中国经济超出黑天鹅现象所显示的最基本事实是，中国过去20多年来一直是按照顾客至上的穷人资本主义，或者温饱型的商业逻辑发展的。现在，这种所有人不顾其他，只求用最快的速度、最低的价格生产最通用的产品，满足所有人的需求的商业模式正在走向穷途。

“其实中国企业过去二十年是用挤压其他伦理压出来的成本空间造成低价，最后满足消费者。这种情况不但发生在中国，也拓展到全球。我们为中国本土创造了基本温饱的产品之后，也为全世界消费者创造价格最低的产品，然而中国企业的形象却差得一塌糊涂。”《创业家》杂志社社长牛文文说。而现在，是要摆脱穷人经济发展模式，从新构架新的商业伦理和价值链关系的时候了，企业家责任和企业公民的责任有了新的内涵。

当企业开始认识和承担社会责任时，整个社会也要间接承受由此带来的成本、价格上升问题。但这只是中国企业整个价值链关系，商业与社会关系改变的结果而不是原因。企业家和社会都必须承担这样的结果，并为之买单。

已经成为创业者的牛文文是原《中国企业家》杂志总编辑，他是我见到的最热忱、最不遗余力为中国企业家正名，对正在发生和已经发生的商业历史进行记录的人，同时，他也是最冷静和不吝言辞批判企业家群体的人。

他这样描述他多年来关注的企业家群体，他那冷峻的观察令人震撼：（他们）不值得羡慕，他们值得同情。他们中的很多人其实都是病人，有着严重的心理疾病。“



“他们要不是病人就怪了，整天背负着这么多骂名，这是他们的安全风险。此外，他们每天都在面对不确定的风险，所谓企业家就是经营风险的人。每天都可能破产，每个企业都有N多的股东，数万名员工，还有供应商、消费者，企业家就是天天充满责任，被一系列的契约和合同捆住手脚的人。”那是企业家的一个人生悖论，他从办企业的第一天，他想要更多的自由，可是一切注定他必须被捆绑住，在确定的契约下承担不确定的风险，他惟一的出路是面对风险，获取利润。“全世界这群人都是压力最巨大的。所以他们中有的人得了忧郁症、有的人有焦虑、狂躁，强迫症、自大狂……其实他们就是人，他们就是比我们承担风险更大的人，压力更大的人。”

也许，当我们不再要么妖魔化、要么神圣化企业家的时候，当我们把这些企业家看做是和我们一样有七情六欲会犯错误的人的时候，这个商业社会的生态也许才会更清朗平和。

在阿里巴巴创立十周年的时候，马云写给阿里巴巴的员工一封信。信中写道：阿里巴巴将进入一个新的时代，进入合伙人的时代，我们18个人不希望背着自己的荣誉去奋斗，我们今天晚上将是睡得最香的一个晚上，因为今天晚上我们不需要说因为我是创始人，我必须更努力，因为今天我们辞去了创始人，明天早上我们将继续去应聘、求职阿里巴巴，我们希望阿里巴巴再度接受我们，跟任何一个普通的员工一样，我们的过去一切归零，未来十年我们从零开始。

瘦弱的马云，显示出如此的豪情。中国企业界并不缺少有豪迈情怀的人，而真正的勇敢者是那些不畏惧未来的人。

“希望是个好东西，或许是这个世界上最好的东西。”这是电影《肖申克的救赎》的片尾语。对中国企业家群体，我们当怀最苛刻揣测，抱最乐观希望。

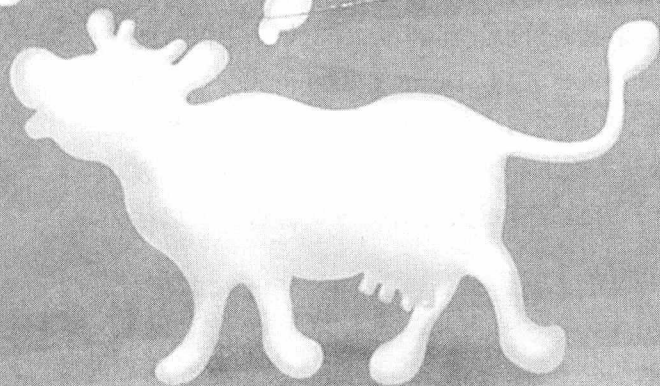




引子 蒙牛这十年

“蒙牛这十年，走得不平静、不平淡、不平凡，我们改变了国人的生活方式。”

——牛根生





2009年8月18日，内蒙古蒙牛乳业集团十周年庆典在呼和浩特市体育馆举行。场面热烈，色彩浓郁，喜庆。

此时，创业者牛根生对蒙牛十年的评判着墨不多却掷地有声：

十年风吹雨打，十年商场征战，十年甘苦艰辛，十年成就梦想，十年恩怨情仇、十年人性善恶，都付诸时间的深水静流。

有人发现一个有趣的现象，1984年、1992年、1999年是改革开放以来中国企业界几个星光闪耀的年份。1984年前后，有联想、海尔、万科、正泰、华为；1992年，是官员和知识分子下海的一批，诞生出复星、万达、万通、汇源，1999年，则诞生了阿里巴巴、百度、盛大、深创投、蒙牛等。

回望牛根生等这十年成长起来的公司，是在国际资本全球流动，被跨国资本力量推动发展的一批企业，在资本全球化的背景下，初尝资本红利。在此之前，中国民间企业的创立，始终受困于资本金缺乏，“第一桶金”往往来源可疑，“原罪”烙印在中国民营企业身上挥之不去。牟其中、唐万新、顾维军等都走了一条晦明晦暗的资本道路，他们的倒下成了历史的必然。当中国走向开放，在资本全球化的大背景下，VC、PE等各类资本的涌现。他们用最敏锐的嗅觉，发掘出中国民营企业最具成长性的一批，将他们带到资本市场，特别是海外资本市场上。民营企业成长的阳光化不再是奢侈的愿景。中国企业也开始从观念与制度上开始正视与承认人力资本价值、股东价值和资本回报。这是一个传统以产业发展为国家经济增长模式，以及企业依靠自我积累成长路径的群体过去所不熟悉的。但事实证明，中国的企业家是最善于学习的一群。

这拨十年公司，是在中国居民需求结构从温饱阶段向小康阶段升级的背景下长大，首尝本土消费红利的一个群体。2000年，中国人均GDP还仅为800多美元，还普遍刚刚走完温饱阶段。而到了2008年，中国人均GDP则超过3000美元。根据国际经验，人均GDP超过2000美元，一国的消费服务业进入快速增长期。这十年的公司，伴生着中国内需市场爆炸式的增长而崛起，他们产品的主战场从原来的大型中心城市延伸到从二三线城市到乡镇农村的市场末梢。这一跨越具有重大的历史意义，意味着以往





以大中城市和沿海地区发展的战略已经发生了重大的变化，下一个市场的广度和深度更值得期待。而随着下一个十年中国市场的持续增长，这些企业因为有了前十年品牌积累和渠道积累，而将占有更强势的市场地位，他们未来的发展至今仍没有看到成长的边界。

回到乳品行业。1949年，中国全国奶类年产量为21.7万吨，平均每人每年为0.40公斤，每天平均为1.1克。从1949年到1978年的这29年间，奶类产量的年递增率为5.3%，而奶消费主要集中在北京和沿海的少数几个大城市中为数不多的优裕家庭和某些特殊人群。

1956年，北京市的牛乳缺口达4000多磅。到1959年，因牛奶产量下降，导致牛奶供应再度紧张，只好采取初生婴儿凭出生证、户口簿，重病号凭医院证明进行登记订奶的办法。上海规定新生婴儿照顾供应牛奶1瓶至1周岁，癌症患者、胃出血“+++”及需吃流质病人凭病史卡和医生证明照顾供应半年。

1964年，国家投资35万元给北京，从日本引进3条乳品生产线生产奶粉。有了奶粉，牛奶供应才有所好转。但随之而来的“文革”，让稍有好转的京城牛奶供应再次紧张。政府只好采用凭票供应，这样的局面一直持续到1978年。由于奶源有限，不少人抱着孩子订奶，有的奶站还发生了抢奶的事件。

其实，直到1980年，北京市对牛奶的供应还采取两岁以下婴儿每天供奶一斤半，病人和老人凭医院证明每天供奶半斤的办法。

这是一段不堪回首的往事。当这样一种社会生态发生颠覆性的革命时，它注定要造就那个时代伟大的商业事件。

蒙牛认准乳品行业，和今天有一定知名度的十年公司一样，做心无旁骛的持续深耕者，不摇摆、少投机、不做非相关多元化、不搞产融结合，最终，他们成为资本市场上的优质专业生。中国企业在有机会借力国际资源的同时，也感受到了被外部力量左右的痛楚和无奈。但这毕竟是成长的烦恼。

这十年间，在中国正式成为WTO成员后，中国经济不再是孤岛经济，这个庞大的经济体融入到了全球化的进程中。全球的产业资本、金融资本更深度地在影响着中国经济中的企业个体。





这十年的公司开始自觉承担起企业社会责任，通过不同以往的财富管理方式，成为参与社会管理的第三种力量。

这十年，但不限于这十年的企业家们，虽然快速地成长，但距离成熟还只是开始，因为他们依然很“饥饿”，依然是“愚蠢”。当第一个和第二个十年的企业家开始思考人性和商业的本源，去追寻灵魂的脚步的时候，中国企业距离成熟的思想、法则、体系还有很长的距离。有时候，在他们追求成功的时候，成功反而离他们远去。

蒙牛十年庆典刚过几日，牛根生辞去了内蒙蒙牛董事长一职，转任上市公司蒙牛乳业董事局主席。中粮集团总裁于旭波正式接任内蒙蒙牛董事长。牛根生以让渡控制权的方式，将一手创办的蒙牛交付给国字头企业。蒙牛自创立之始便带着强烈的牛根生色彩和性格，现在这个标签式的人物开始去蒙牛化后，这家被荷兰合作银行列入全球乳业 20 强的企业也许会更像一社会型企业。

一个成功的企业并不能等同一个成功的企业家。一个企业是否成功，相对来说是有一些客观的评判标准，譬如企业的行业地位、规模、盈利性、增长性、创新能力、品牌影响力等等；而衡量一个企业家是否成功，除了要看他（她）的企业是否成功之外，还要看他（她）在做企业的过程中是否收获了足够多的快乐来抗衡和对冲那些经常要面对的压力、问题、苦闷、彷徨，还有那份高处不胜寒的寂寞。在过去的十年间，牛根生的成功和蒙牛的成功是紧紧连在一起的，牛根生也一直享受着企业成功所带来的满足感和幸福感，牛根生的人生也是因为蒙牛的成功而精彩。而牛根生最后的放手，相信他是要在财富人生和自我解脱中作出选择。

万科董事长王石曾讲过一个抬竹竿的游戏，一组队员，每人伸出一只手臂，手握拳，伸出食指。食指形成一个水平面，水平面地放上一根细竹竿，要求大家一起把这根竹竿放到地上。这中间食指不能离开竹竿，离开者被淘汰。

这个看似简单的游戏，完成起来却格外困难。每个人的手臂像着了魔一般不仅不往下放，反而不断抬升，最后失去平衡，竹竿滑落。

这让人困惑，为什么放不下？

道理其实很简单，每个参赛的队员都怕食指离开竹竿而被淘汰，结果





每个手指都紧贴竹竿，无意中抬升了竹竿。竹竿抬升，手指更紧贴，如此循环，最后失去平衡，没有一个人被淘汰，但大家都成为失败者。

放手和坚持，这也许是下个十年，牛根生们一直要不断追问的问题。

有人用台湾歌手李圣杰的一首《手放开》中的一句歌词“最后的疼爱 是手放开”来形容企业家对自己和企业的态度，或者套现了结，或者把企业交到更加富有激情的人的手里，然后不回头，开始追求新的人生目标，这也是种人生之爱。





目 录

一. 新国企运动	1
十年轮回	2
牛根生的眼泪	5
最大收购案的框架与细节	23
宁高宁为什么?	26
中国式摩根之路的现实试验	30
3P 游戏的另一个主角	40
二. 历史的线头	45
身份之谜	46
创业与梦想	47
大鳄登场	50
国际买家和本土白武士	53
离岸的天堂	58
资本迷宫	60
牛尾上的鞭炮	63
神秘富豪谢秋旭	68
设计机巧	74
资本市场上的《星战》奇迹	77
三. 大鳄的觊觎	81
蒙牛、光明与达能的三角恋	82
军火商利乐	89
一个男人和女人的战争	96





四. 乳业营销 一场行业迷醉的狂欢	103
营销的力量	104
行业不能承受之轻	121
被误读的麦肯锡	128
告别穷人经济	131
五. 三聚氰胺下的沉沦	135
牛奶为什么变成了蓝色	136
脆弱的蒙牛帝国	139
中国制造危情——假如没有恒天然	144
当特仑苏遭遇堂吉诃德	156
牛奶的谎言——一种非主流的声音	166
六. 偶像回到人间	173
学习牛根生好榜样	174
共产试验的真相	184
七. 200 亿战团的新生	195
站在牛根生背后的那个人	196
潘刚上位	201
好赌学者郭本恒	206
八. 刚刚开始 没有尾声	211
蒙牛大事记	218

