



牛根生

个人档案

- 1958 年生内蒙古人。
- 1978 年成为呼和浩特大黑河牛奶厂的一名养牛工人。
- 1983 年任内蒙古伊利集团（原呼和浩特回民奶食品厂）厂长。
- 1992 年担任内蒙古伊利集团生产经营副总裁。
- 1998 年被内蒙古伊利集团免去生产经营副总裁一职。
- 1999 年创办内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司并担任董事长兼总裁职务，带领蒙牛采取“小区包围超市”的策略打开了深圳市场。建立了第一个自建生产基地，年底，蒙牛冰淇淋生产线正式投产。
- 2000 年 2 月 21 日，蒙牛液态奶生产线正式投产，开发出中国第一袋利乐枕产品，并用此产品打开了北京市场，成为外埠牛奶第一品牌。蒙牛产品开始进军上海，用“易购 365”深入千家万户（这是中国乳业首次大规模使用网络营销工具）。
- 2001 年在上海，跃居为“外埠牛奶第一品牌”。5 月 8 日，中共内蒙古蒙牛乳业股份有限公司委员会正式成立。6 月，蒙牛率先提出建设“中国乳都”的倡议，启动了以地区品牌带动企业品牌的大品牌大营销战略。9 月，蒙牛制订未来“五年计划”，牛根生将 2006 年的销售目标锁定为 100 亿元。
- 2002 年获“中国十大创业风云人物”、“中国经济最有价值封面人物”、“中国民营工业行业领袖”等荣誉，蒙牛在全国乳制品企业中的排名由第 1116 位升至第 4 位，荣获了“中国乳品行业竞争力第一名”的荣誉。2 月，进入香港市场。摩根、鼎晖、英联加盟蒙牛，“全球样板工厂”落成投产。
- 2003 年获“中国企业新领袖”、“CCTV 中国经济年度人物”称号。被评为“中国十大卓越企业家”之一；“中国十大营销人物”之一；“中国民营工业行业领袖”之一；“中国经

牛根生
【小胜凭智，大
胜靠德】



济最有价值封面人物”。代表蒙牛接收了两块奖牌：“利乐枕无菌包装使用量全球第一”、“2002 年度使用利乐包装超 10 亿包”。并获得“2003 年香港超市表现最优秀新产品奖”的桂冠，成为众多进军香港的大陆产品中的唯一获奖品牌。

·2004 年赴港上市，获“中国策划最高奖”，被评为“影响中国营销进程的 25 位风云人物”之一。12 月 2 日，中国第一位挤奶机器人走进蒙牛。2003~2004 年，蒙牛液态奶连续两年保持全国销量第一。蒙牛冰淇淋也夺得全国销量第一。蒙牛摘得“2004 年度最佳 IPO”桂冠。2004 年三四月份遭遇“投毒恐吓事件”。蒙牛开始兴建“国际示范牧场”。年底捐出全部个人股份设立“老牛专项基金”。

·2005 年获得“中国十大创业领袖”称号、“2005 年中国品牌十大年度人物”以及“2005 年 CCTV 中国经济年度人物”公众提名。获“首届中国十大年度环保人物”的荣誉称号。

·2006 年辞去蒙牛集团总裁职务。这一年蒙牛 2006 年销售额比 2005 年的 108 亿元人民币上涨了 50.1%，增加至 162.46 亿元人民币，完成了 2001 年制定的“五年计划”。

·2007 年 1 月，在中国改革人物颁奖大典上，牛根生荣获最高奖“中国改革年度人物大奖”；3 月，牛根生荣获“2006 中国品牌领袖大奖”；4 月，牛根生获“2006 中国改革年度人物大奖”，捧得“紫荆花杯”杰出企业家奖。在 2007 年度中国慈善排行榜、2007 年表现最佳 10 位企业家排名榜上，牛根生榜上有名。

在中国目前的民营企业中，发展速度能用“可怕”这个词来形容的，蒙牛算是其中一家。

1999 年，蒙牛成立的第一年，销售收入仅为 0.37 亿元，2003 年就飙升至 40.7 亿元，增长了 100 多倍，年平均发展速度高达 32.3%！

在六年时间里，蒙牛在中国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升为第 2 位，创造了在诞生之初 1000 余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹！“蒙牛速度”也因此被誉为“火箭速度”。

而带领蒙牛跑出“火箭速度”、演绎了这个中国企业快速发展传奇的人——牛根生，绝对是一个历经坎坷、个性鲜明的企业家。



他小时被以 50 元钱的价钱从乡下卖到城里，今天他带领的蒙牛公司年销售额超过 160 亿元；他将一生中最美好的年华献给了伊利公司，在 41 岁时被迫出走伊利，创立了蒙牛；他相信“思路决定出路”，活用了虚拟经营理论，坚持只做“钻石品牌”不做“玻璃品牌”……用了 6 年就将蒙牛发展成为了中国数一数二的乳品公司，势头直逼老大伊利。

他青年时生活困苦，曾当过水泥匠，后来在伊利从一名刷瓶工做到副总裁，公司拿 18 万元要给他买一辆桑塔纳，而他却将这笔钱用在了下属身上。还有一年，他将自己的 108 万元年薪分给了众人……这就是他的牛氏定理——“财聚人散，财散人聚”，由此可见牛根生是一个非常通人性的企业家，他知道财富的真正价值和意义所在。于是，在蒙牛，“向下经营人心”成为了管理者的第一天条。

今天处在众人眼光之焦点下的牛根生，是一位名副其实的商界明星，他在中国慈善排行榜上鼎鼎有名，是全球第一个将自己的股份全部捐献出来的企业家；也是少数几个提出要在 50 岁之前从领导岗位退下来的企业领导人，为此，他已经一步一步作了周密的安排：2006 年 2 月，杨文俊已经接任他的总裁职务；并计划在 2008 年当时机成熟之时就退下董事长之位。这些举动在中国企业中史无前例，曾引起诸多争议和质疑，从侧面也反应了牛根生是一个大智若愚的企业家，不爱专权，走出中国特色的企业家之路，由此获得人生价值的超越。

当然，牛根生所带给人们的思索和启迪还不止这些，譬如：

牛根生有自己的经营哲学——“小胜凭智、大胜靠德”，虽然读书不多，但是他坚信

“‘德’是制服人心的最佳利器”，所以他的身边聚拢了一大批优秀人才。这些人将身家性命都压在牛根生的身上，不仅因为他有把钱分给别人的“前科”，而且他们相信他会带领大伙儿冲出一条光明大道。事实证明，他确实做到了。

牛根生认为“不能高速成长，就只能高速灭亡，没有静止在半空的‘第三种状态’。”这就是“飞船定律”。凭借这一信念，在与敌人抢占制高点时，蒙牛总是早到 5 分钟。

他提倡“让员工为自己干”，因为“员工给自己干活最快乐”，结合“财聚人散，财散人聚”的激励机制，形成了蒙牛最具特色的文化，也是最有彰显牛根生管理特色的一套机制。这使蒙牛拥有了最具有竞争力的员工。



他还提出“管理是严肃的爱”，不仅要实施严格的法制管理，并且更加注重责任到人。他说，“没有“铁”的纪律，就没有取得最终胜利的可能。”所以，他的大胆放权，其实是建立在一流的团队执行力基础之上的。

牛根生认为蒙牛的产业定位具有聚焦性，“聚精会神搞牛奶，一心一意做雪糕”，这种只走专业化，不走多元化的态度，为蒙牛的快速扩张提供了依据。

如果不抱任何偏见来看，牛根生所进行的这些努力，尽管带有强烈的个人色彩，但它其实就是一种带有超越意义的体制改革，他解决了企业发展的主要矛盾——企业创新的根本，是企业家创新。

总结起来，本书有这样几个特点：

一是，简明、易懂，正如牛根生所讲的道理，不那么高深但却发人深思，不那么堂皇却很实在，很诚恳，是牛根生本人在经营管理中将复杂的过程凝炼而成的思想精华，因而便于学习和传播。

二是，本书在阐述牛根生的讲话的同时，尽可能复原了他当时讲话的行业背景、企业背景，做了深入的剖析和说明，希望有助于读者更进一步理解和应用牛根生讲话中的思想和技巧。也为读者提供了从企业经营者的角度对蒙牛集团的成功经营与管理经验作更深层次的解析和学习。

三是，本书不仅从企业家的角度展现了一个企业如何从小到大，从弱到强的成长历程，同时也渗入解析了整个行业的现状、前景和存在的问题。任何一个成功的企业家，唯有在企业的经营过程中将这个背景考虑进去，才能准确地把握商机，做出正确的决策，带领企业稳健前进，这也是我们之所以策划这套“中经企业管理”系列图书的初衷所在。

我们希望能通过这样一种创作方式，将中国企业和中国企业家的智慧进一步地传承下去，并不断地发扬光大。

所谓经营理念，是指管理者追求企业绩效的根据，是对顾客、竞争者以及员工价值观与正确经营行为的确认，然后在此基础上形成企业基本设想、发展方向、共同信念和企业追求的经营目标。这些可称为企业的“经营理念”（Theory of Business）。一套



明确的、始终如一的、精确的经营理念，可以使组织发挥出极大的效能。

牛根生把“创建百年老店”作为蒙牛的经营理念，无疑需要很大的底气与勇气。

“三步走”战略

蒙牛公司总部里有一棵“愿景树”，上面挂着所有蒙牛人的愿景卡片。其中，牛根生的愿景卡片上写的是：

为父老乡亲打造一个百年老店，为中华民族创建一个世界品牌！

将蒙牛打成一个世界级的百年企业，永葆基业长青，是深藏在牛根生心中的一个梦想，而随着蒙牛的日益壮大，实现这个梦想将不再是一件遥不可及的事情。

2005年，在“品牌中国”论坛上，牛根生以一句“内蒙牛—中国牛—世界牛！”作为演讲结束语，颇有当众宣誓的气势。这就是蒙牛的“三步走”战略。最后一步成为“世界牛”是蒙牛品牌所追求的最终目标，而前两步——内蒙牛、中国牛则为达到这一目标打基础、做准备。只有这三步顺利过渡和交接，才能最终成就“百年蒙牛”的宏伟大业。

在创立最初几年，蒙牛是一个“四无”（无工厂、无奶源、无市场、无品牌）企业，它走过了一段非常艰难的道路。为了打开蒙牛的品牌知名度，牛根生团队实施了比附策略，比附于当时逐渐成长为中国乳业第一品牌的伊利，提出“创内蒙古乳业第二品牌”的概念，使得人们开始关注这个新生的企业。

“创内蒙古乳业第二品牌”的提出在使人们关注到蒙牛的同时，也引起了同城对手的关注。经过一段时间的高速发展，蒙牛再一次面临严峻的形势——同城对手的非理性打击。蒙牛的广告牌在一夜之间被砸，不仅如此，蒙牛的牛奶车半路被截，牛奶被当场倒掉。牛根生意识到蒙牛当时还很弱小，不能硬碰硬，于是采取了避免竞争的“收奶三不干”政策。

同样，为了最大限度地保护自己，2000年9月，蒙牛在和林生产基地树起一块巨大的广告牌，主画面为万马奔腾的壮观场面，上面写着“为内蒙古喝彩”，下注：千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业，塞外明珠耀照宁城集团、仕奇集团，河套峥嵘蒙古王，高原独秀鄂尔多斯，西部骄子兆君羊绒……我们为内蒙古喝彩，让内蒙古腾



飞。

蒙牛把竞争对手排在广告牌的首位，这种谦虚的态度减轻了自己受挤压的程度。同时非常巧妙地将当时还是无名之辈的蒙牛与诸多著名草原名牌相提并论，无形中提升了蒙牛在内蒙古人民心目中的知名度。

这些经营策略在别人看来犹如神来之笔，但是对于牛根生来说，这既是他在伊利二十多年经验的厚积薄发，也是一种迫不得已的选择。正如他曾对媒体说的：

一个人死了如果还可以重新活一次，那么第二次生命，他肯定能做成任何事情。重新做人不太可能，但是重新做企业是有可能的……21年之后，我又重新从零开始做乳业，我就回过头来想过去经历的那些事情：当时，我每一年都做些什么事情，现在重新来做，做对的事情能否提高效率？那些曾经犯过的错误能否不再犯？这就是熟能生巧、厚积薄发。

如果说成为“内蒙牛”是蒙牛为了获得成长空间而不得不为之的战略，那么，当蒙牛度过了它最艰难的成长期之后，它谋求中国乳业“第一品牌”及后来要走向国门、走向世界则体现了它要称霸中国乳业乃至世界乳业的雄心。

由于蒙牛已经发展到了一个新的阶段，如果再继续使用“第二品牌”的创意，不仅不能借“第一品牌”的“势”，还会让蒙牛已有的“名”暗淡不少。牛根生及时地修正了宣传策略，大胆地让蒙牛与伊利站在了同一条竞争线上，从“内蒙牛”转向了“中国牛”，开始放眼全国。也就是在这时，牛根生的“中国乳都”提法正式唱响。蒙牛的对外宣传开始在很长时间内使用了这个提法，这就是后来的“为内蒙古喝彩·中国乳都”和“我们共同的品牌——中国乳都·呼和浩特”。

有付出就会有回报。2002年，蒙牛成功地获得了摩根斯坦利等知名投资机构的巨额投资，这样蒙牛就进入了超常规发展阶段。

2003年，蒙牛羽翼已丰满，开始了它冲击“中国牛”的征程。

在选择赞助的时候，牛根生有这样一个原则，那就是凡是跟国家有关系的最轰动的事情，不能少了蒙牛。“为什么？这是一个全国的品牌，不仅仅是区域品牌。”牛根生如是说。



“非典”时期，蒙牛曾经给国家卫生部捐了 1200 万元，有人问牛根生：为什么不直接捐给内蒙古呢？内蒙古也很需要这笔钱。

牛根生这样回答：

如果捐给内蒙古，可能会有人告诉我，捐给内蒙古不如捐给呼和浩特市；捐给呼市也可能不如捐给所在的区；捐给区里？捐给本区只能本区知道，捐给全国，全国人民都知道，这不是既做了好事情，还成全了一个好广告。

目前，蒙牛每天向中国消费者提供 6500 吨的液体牛奶产品，是当之无愧的全球产量最大的液体牛奶企业之一。

蒙牛乳业集团（香港股票代码：2319HK）发布 2006 年度财务报告。报告显示，蒙牛 2006 年销售额比 2005 年的 108 亿元人民币上涨了 50.1%，增加至 162.46 亿元人民币，而伊利 2006 年的主营业务收入为 163.39 亿元。两者已然很接近。而在某些产品上，蒙牛较之伊利更有优势，牛根生要带领还不足 10 岁的蒙牛成为“中国牛”，这个目标已经越来越接近。

牛根生的雄心不仅仅是希望蒙牛成为“中国牛”，他希望蒙牛成为像可口可乐那样的著名国际品牌。2002 年，牛根生率高管团队考察香港澳门乳业市场后，他对香港之行做了高度概括：

我们正在架构中国最长的奶桥，这座桥的起点在内蒙古，目前的落脚点在香港，但它的终点不在香港，不在澳门，而是在五大洲。

2004 年 6 月 10 日，国内销售额增长最快的乳业企业蒙牛集团正式登陆海外资本市场，在香港主板挂牌上市。开盘后，蒙牛股价一路飙升，当天股价即上涨了 22.98%。牛根生这样评价蒙牛上市的意义：

如今，蒙牛成功上市，它的境外上市是问鼎“世界牛”的关键一步，标志着“三步走”的品牌战略跨入了新阶段。

蒙牛在香港成功上市，在公司内部造就了多个千万富翁、百万富翁，而就在这个时候，牛根生捐出了他个人的所有股份，成为“中国捐股第一人”、“全球华人捐股第一

苦。
学得辛苦，
做得舒服；
学得舒服，
做得辛

牛根生



人”。面对外界的种种争议，牛根生很坦然。他解释说，这样做的目的是为了保证蒙牛活到 100 岁，希望通过这样的机制吸引更多的优秀人才，促进企业进一步发展。

这就是牛根生，一个具有强烈使命感、渴望把成立不到 10 年的蒙牛建成百年老店的企业家的胸怀。

在完成中国牛的战略目标后，蒙牛下一步将按照麦肯锡给蒙牛制订的五年和十年计划继续完成“世界牛”的战略目标。

2007 年，牛根生为蒙牛成为“世界牛”的目标进行了具体规划，即在 2011 年挺进“全球乳业 20 强”。对于这一目标，牛根生胸有成竹：

有信心不一定能赢，没有信心肯定是输，我们蒙牛的企业文化造就了蒙牛这几年定的目标一般情况下还是实现的居多。

怀着“2011 年挺进全球乳业 20 强”的理想，蒙牛已经踏上“世界牛”的征程：与达能合作，强力进入马来西亚市场，结盟 NBA……

我们有理由相信，蒙牛通过一步步的努力，必将最终实现其“百年蒙牛”的宏伟目标。

只走专业化，不走多元化

我们在设计阶段非常注重我们的专业化，不走多元化。罗兰贝格（著名咨询公司）总裁说：“一个普通人集中于最有效的一点，将比一个在无数处分心的天才更容易获得成功。”我们将这个当作至理名言，当作我们战略的保证。外国人三代做一件事，中国人是一年做三件事。我们到外国看，三代人养牛，加起来有 100 多年还在养牛，还在做奶业，所以人家容易成功。而我们什么东西快做什么，什么东西好听做什么，所以最后乱了。在这方面我们要有战略。

“我这辈子没离开过“牛”，姓牛，养牛，做牛奶，卖牛奶，一辈子实际上只做了一件事。”

牛根生的这句大白话为上一段话作了绝妙的注解。与牛根生经历相仿，蒙牛管理层的大部分人都是从事乳业十几年，他们把根深深扎在乳品行业，深深扎根在草原，



将蒙牛做到专业，再专业，即“蒙牛聚精会神做牛奶，一心一意做雪糕”。

为什么要强调“聚精会神、一心一意”呢？因为资源不是无穷无尽的。资源一旦分散，不能被集中利用，很可能就会出现问題。美国 500 强的前十名里有石油公司、汽车公司、零售公司、金融公司、技术公司等。然而，只有通用电气公司（GE）一家是多元化发展的企业。GE 是搞多元化的“老大”，但它最终把一百多个行业清减成十几个行业。GE 走的是一步一步发展的道路，比如做一个灯泡做到二十几年，市场份额做到百分之九十几，才做下一个产品。下一个产品不是一下子蹦到网络或是金融上去，而是机电、电机之类的相关产品，也属于“专业化”范畴。

这 8 年来，无数的人向我“劝进”过，一会儿有人说这个产业好，一会儿又有人说那个产业好……面对一切诱惑，这一阶段我们坚守乳业，不为所动。

遍览五大洲，世界上大凡成功的企业，80%以上都是以一业为主。在我们乳制品这个行当里，每个产品都有一个世界 500 强的巨匠在做，例如，牛奶有帕玛拉特，奶粉有阿拉·福兹，酸奶有达能，冰淇淋有和路雪……你如果什么产品都想做，那么，就意味着你与很多个世界冠军在对打；对抗一个犹恐不胜，何况是对抗多个专业化对手？

所以，蒙牛一开始就将自己定位为“乳制品的专业制造商”，旗下产品有“三大系列”：液态奶系列，冰淇淋系列和奶品系列，分别涉足牛奶的常温、低温、高温三种状态。如今的蒙牛已经完全具备赶超第一品牌的迅猛态势，但他们仍然坚持做这三大系列，坚持只做乳业。

2005 年的“超级女声”，是中国营销界的一件大事。在这次营销事件中，不仅受益者众，更重要的是自“超级女声”之后，营销界针对这一现象发起了对“娱乐营销”、“事件营销”的如潮评论，商业界更是掀起了一阵阵的模仿狂潮。“这就像核聚变，传媒与资本碰撞在一起，放射出的是比它们简单相加多得多的巨大能量，这是完全值得写进教科书的经典案例。”一位资深乳业人士这样评价“蒙牛酸酸乳”和“超级女声”的绝佳组合。

然而，作为这一次营销事件中最大的受益者，蒙牛集团董事长牛根生又是如何来看待这一问题的呢？

酸酸乳为蒙牛贡献了 10 亿元的销售收入，没有“超级女声”，蒙牛的酸酸乳不大可



能卖出这个数字。这说明什么？蒙牛在风味奶领域的知名度还不够，需要“事件营销”推动。

要想知道后 10 年，请你看看前 10 年。2004 年没有“超级女声”，蒙牛的增速将近 80%；2000 年至 2003 年也没有“超级女声”，但连续 4 年保持三位数增长，蒙牛成立 6 年，不就今年才有“超级女声”吗？好像今年（2005 年）有“超级女声”，就说明我们上半年的业绩提升带有一定偶然性，一年偶然，蒙牛 6 年的高速发展都是偶然的吗？2001 年以来，国家政治经济生活中的很多事件中，都有蒙牛的影子。这是一种偶然吗？思路决定出路，吨位决定座位，布局决定结局，心胸决定功勋。

在 2005 年的一次采访中，牛根生这样客观地评价了“超级女声”所发挥的作用，并将“超级女声”归结为蒙牛人思路创新的必然结果。

蒙牛之所以大力推广酸酸乳，有其背后的原因，即它也同样面临着传统纯鲜奶发展的窘境。当时，中国乳业经过了连续几年的高速增长，几大乳业巨头之间的竞争已经升级为价格战，随着定价持续走低，销售纯鲜奶基本上没有什么利润可言。此外，有资料表明：1988 年，韩国人均国民收入达到 4000 美元的时候，韩国人在乳品上的年人均消费量是 30 公斤左右，此后多年都增长缓慢。由于东亚人的消费习性相近，这种现象很具有参考价值。一些蒙牛高层觉察到了一种潜在的危机：“中国许多大中城市人均饮奶已达 25 公斤，部分地区如北京、上海人均已超过 40 公斤，逼近或超过韩国历史上的拐点。”

同时，一些乳业专家也认为，中国乳业经过快速增长期之后，已经进入了一个平稳发展的时期，因此，毛利率下降和增长趋缓是一个必然的结果。但是牛根生却持相反的观点。他认为，世界人均牛奶占有量超过 100 公斤，中国只有十几公斤，近十倍的差距不仅说明中国乳业仍然有可增长空间，而且前景广阔。如何才能把这个前景变成巨大的公司利润呢？

思路决定出路。能不能找到快速成长的出路，就看你能不能找到新的思路。

新思路在哪里？结合自己多年来对国内外乳业的观察和了解，牛根生认为，把目光从餐桌放开，也许可以找到答案。



2002 年，蒙牛推出了蒙牛酸酸乳，与传统的碳酸饮料、茶饮料、运动饮料等饮料相比，乳饮料不仅清凉解渴，而且营养丰富，是新一代的健康饮品；而对于传统乳品而言，它无论从口味还是概念上都是一次“颠覆”。2003 年，牛根生调整了蒙牛的未来发展战略，纯鲜奶和乳饮料“两手都要硬”。蒙牛酸酸乳成为了打破蒙牛发展瓶颈的一个标志性产品。如何使乳饮料的销售份额在蒙牛整体销售额中大幅度提升，成为当时蒙牛人的当务之急。

蒙牛希望通过推广，使蒙牛酸酸乳成为人们餐桌之外的时尚饮品，而实现这个目标的途径就是寻找一个适宜的平台，制造一次时尚的营销。

促成“蒙牛酸酸乳”与“超级女声”成功联袂的杨文俊（蒙牛集团现任总裁）是这样描述牛根生对自己的启发的：“谁规定消费者只能在餐桌上喝牛奶呢？牛奶为什么就不能渗透到人们生活的其他方面呢？牛奶饮料为什么不可以是一个时尚饮品，就像可口可乐一样被年轻人在日常生活中所喜爱和饮用呢？”

缩短中国人饮奶量与世界水平差距的途径是多重的，除了在餐桌上饮奶之外，日常生活中的含奶饮料也是一个重要的牛奶补充途径，杨文俊和他的团队对大量的市场数据进行了深度分析，发现这个弥补途径正是时尚的年轻一代所喜欢的。

于是就有了“让牛奶也时尚起来”的思路，有了与湖南卫视合作的“超级女声”。

AC 尼尔森的调查结果表明，2005 年 6 月蒙牛酸酸乳在广州、上海、北京、成都四座城市的销量超过 100 百万公升，是 2004 年同期的 5 倍。2005 年年初，蒙牛提出 2005 年的销售目标是 100 亿元，蒙牛某高层预计，酸酸乳会贡献 20~30 亿元的销售额。8 月 23 日，蒙牛乳业在香港发布了其 2005 年上半年的财务报告，公司上半年营业额由去年同期的 34?73 亿元上升至 47?54 亿元。

事实证明，通过营销“80 后”这一具有娱乐精神及个性张扬的生活态度的群体，不仅成就了蒙牛在乳饮料的市场，而且还颠覆了竞争与营销的传统理论。

20 世纪 80 年代以来，“品牌资产”（Brand Equity）因其被广泛认知为一个公司最有价值的资产而响彻全球。它虽然是一种无形资产，但对企业经营发挥着巨大的商业作用，因为在成熟的市场环境中，高附加值只存在于品牌之中。牛根生深知，对于初



创时期的蒙牛来说，拥有并用好品牌这一无形资产就等于掌握了获取超额收益的能力，由此，蒙牛开始了与众不同的品牌建设之路，并取得了令众人瞩目的成就。

21 世纪是“竞争力”的世纪，竞争力已经成为企业生存和成长的基础和前提。从战略管理的角度来看，任何一家企业要想在风起云涌的市场大潮中搏击风浪，必须拥有自己独特的核心竞争力。而品牌竞争力是企业核心竞争力最持久的外在表现，企业现有的任何核心竞争力优势：资源优势、技术优势、人才优势、管理优势、营销优势最终都应转化为企业的品牌竞争力优势，只有这样企业才能在激烈的市场经济竞争环境中保持可持续的生存与发展，保证企业的长盛不衰。

蒙牛刚起步时有 1000 万元的资金，我们拿出 1/3 做品牌，做品牌的建设、宣传和积淀，把钱存在任何地方的增值也不如存在品牌上。

在牛根生看来，一个国家、一个地区和一个企业之间的竞争，已经不是人数、资源、版图大小的竞争，而是品牌之间的竞争。

蒙牛企业还没注册，第一本 CI（企业识别）手册就做出来了，在筹备创立股份公司的 53 平方米的临时办公室里，墙上挂的最醒目的一幅画就是蒙牛的蓝图规划；在编制 CI 手册的同时，蒙牛的企业文化的主体方案也做出来了，企业使命、理念、愿景，都是在公司正式创立前确定的。1999 年总共筹起 1000 万元，蒙牛就拿出 1/3 的钱，也就是 300 多万元开始做品牌。二三月份筹划宣传，4 月份出产品，6 月份品牌形象就出现在中央电视台的荧屏上。

蒙牛副总裁白瑛曾说：“蒙牛不仅是在卖产品，更注重建设‘蒙牛’这两个字的品牌意义。为此，蒙牛专门成立了一个品牌管理中心，主要致力于从科技、绿色、营养等角度去提升蒙牛品牌的亲和力。至于赞助中国航天员、冠名娱乐节目这些都属于做品牌的一部分。”

蒙牛的成功诠释了这样一个道理：策划是提升品牌竞争力的一个重要手段，事件营销是高效提升品牌传播的最佳时机。同时，注意力经济揭示出一个道理：低成本扩张与其说是以资本为纽带——实行资本扩张，还不如说是以品牌延伸为标志——实行品牌扩张。蒙牛在向全国性品牌进军时，瞄准了中央电视台这个宣传平台，采取高投入高密度的媒介投放战略，在很大程度上节约了蒙牛追赶竞争对手的时间成本。



蒙牛不但打造出很高的知名度，更打造出了很高的美誉度，形成了深具品牌内涵的品牌差异化竞争力。从“百年蒙牛，强乳兴农”的愿景过渡到对“企业公民”形象的塑造；从香浓的草原牛奶到中国航天员专用牛奶，再到营养专家形象——中国奥运军团的秘密武器：配奶套餐，再到今天的响应总理号召——每天一斤奶，强壮中国人。蒙牛对品牌的每一次投入都经过精心设计，而从目前蒙牛市场的占有率来看，其对品牌的投资获得了良好的效果。

短短 8 年多时间，蒙牛不仅产品销售量成功飞涨，品牌影响力也大幅提升。据中国商业联合会与央视市场研究公司的调查结果显示，蒙牛已成为中国消费者心目中液态奶第一品牌，不但市场销售份额位列第一，市场综合占有率、市场覆盖率也均居市场前列。

百年之后，一个企业真正能留下的东西，其实也就是品牌。

牛根生是这样描述品牌定位的重要性的：

临门一脚只是程序上的关键，并非内容上的关键，开端设计才能从根本上决定企业和产品的命运。而开端设计的重中之重，就是要做好自己的品牌定位。

如何做好品牌定位呢？牛根生这样解释说：

“我们要根据自己的特点去做全国。打个比方，我们可以模拟想象各地顾客见到内蒙古产品时的直觉反应。如果是汽车，他可能会想，噢，内蒙古的，别半路抛锚了，不买。如果是地毯和奶粉，他就会想，噢，来自内蒙古的，货真价实，买。我这里当然不是说内蒙古只有大草原，没有高科技。我想说的是，经过上百年的积累，我们已经形成了内蒙古的固有的百年品牌，那就是具有强烈地域色彩的民族文化及其载体，这是我们最大的无形资产。我们只有找准我们的“强项”，做我们的“强项”，才有可能走向全国；如果不幸捡起“弱项”大做文章，那就可能费力不讨好。”

把品牌定位于草原的不仅只有蒙牛一家，与蒙牛同城的伊利，在当年能够从一个边陲城市走向全中国，就是因为抓住一个概念——草原，把伊利产品变成稀缺产品。

当时，伊利的出现，使人们在心目中确定了一个好牛奶的标准，那就是来自大草原的牛奶才能算是好牛奶。内蒙古大草原是全球第四大草原，新疆的牛奶质量虽然也



很好，但由于地理位置的原因很难发展到全国。所以如果把牛奶分为城市奶和草原牛奶的时候，城市牛奶都不是伊利的对手。

1999年，蒙牛横空出世，并打着“创内蒙古乳业第二品牌”的牌子站在了伊利的肩上。蒙牛的产品也定位于草原品牌。蒙牛一系列的标志都是建立在草原的基础上的。就在这个时候，伊利犯了一个战略性的错误，把“草原概念”扔掉了。全球第二大咨询公司——罗兰贝格的研究报告表明，人们很容易把内蒙古大草原与沙尘暴联想在一起。而当伊利得到这份报告的时候，就放弃了原来的草原定位，重新定位为“心灵的天然牧场”。

牛根生抓住了这个机会。当大家都把草原定位、大自然概念放弃掉的时候，蒙牛建立了一种新标准：内蒙古建有全世界最先进的养牛场。于是巧妙地转移了人们的视线。因而，以后蒙牛一直都是“草原品牌”的代表，并在品牌的定位上不断升级。

如前所述，伊利寻找新的品牌定位，2003年之前是“心灵的天然牧场”，2004年改为“天天天然”，2005年改为“天然天地，共享伊利”——它们都坚守了一个共同的核心：天然。从中可以看出伊利是以个性理性心理区隔为重，有更强的产品属性。

然而相对之下，蒙牛在品牌的重新定位上更高明，它牢牢抓住了“来自草原”这个概念，在草原的品牌上继续增加其发展阶段所需要的新理念，如“产品等于人品”（1999年），“中国乳都”（2001年），“内蒙牛·中国牛·世界牛”（2002年），“愿每一个中国人身心健康”（2003年），“航天员专用牛奶”（2003年），“航天员运动员双特选产品”（2004年），近年来，蒙牛为了改变自己低价位的形象，在竞争日益激烈的市场上找到新的竞争领域，推出特仑苏并已升级品牌形象。从2007年开始，蒙牛提出了新的品牌定位：只为优质生活。不仅要提供自然、绿色、营养丰富的产品，更要为消费者营造更优质的生活。从中可以看出，不同于伊利，蒙牛主要以社会发展心理为区隔，更强调发展性和公众心态。

伊利是传统的内蒙古乳业老大，因此其品牌会围绕着“天然”属性多方位进行；而蒙牛走的是一条从后来者到领跑者的赶超之旅，意味着它不可能完全遵循常规的方式。它必须根据时势，不断寻找下一个提升自己的机会，而且这一个过程必须借势进行，所以其品牌诉求的发展性和阶段性极为明显。

如果你有行动力，你就会成功；如果你有创造力，你就会卓越；如果你有影响力，你就会有成就。

牛根生



对于创业者来说，有的人重点抓有形资产的建设，有些人则关注无形资产的发展。

品牌是无形资产中非常重要的一环。品牌之路，常常始于品牌的名称。而品牌能否很快叫响，则取决于品牌名称能否正确传递出品牌的文化和内涵。

关于“蒙牛”名称的由来，有一段小插曲。

1999年年初的一天，在呼和浩特的巴彦塔拉饭店，牛根生、孙玉斌、杨文俊、邱连军、白君、邓九强、孙先红等人进行一次秘密集会。

会议的目的是起名。在这之前已经进行过多次讨论了。为了给注册的新公司起一个会说话的名字，大家一次又一次运用了“头脑风暴”法。

本着“想得简单，才能做得成功”的原则，孙先红说：你看人家“澳牛”，简简单单，就是“澳洲的牛”。

一语惊醒梦中人，不知是谁脱口而出：“那我们就叫‘蒙牛’吧！”

大家都叫好。

唯独牛根生持反对意见。他说：我姓牛，叫“蒙牛”有“家族企业”的嫌疑。

此前，他曾一再表示：我一定要把企业办成“大家的企业”；如果办成了某一家某一姓的，那将是我最大的失败。

有人又提出了一个新名字：蒙奶。但“奶”是上声，“牛”是阳平，读起来，“蒙奶”不如“蒙牛”有力。

一时僵持不下。有人出主意，把历次会议所起的备选名字全部写下来，然后集体投票，哪个得票高，就用哪个，一次了断！结果，在备选的十几个名字中，“蒙牛”独占鳌头。

至此，“蒙牛”之名一锤定音！

“蒙”——内蒙古。背后是：蓝天，白云，草原，牛的故乡，奶的摇篮。



“牛”——奶牛，牛奶。背后是：牛根生，牛气，牛市，勤奋如牛，气壮如牛。

俗话说：“好的品牌会说话。”要想使品牌为人们所熟识，并留下深刻印象，则需要赋予品牌某种独特的个性特征。有个性的东西才能引人注目，所以品牌要有活力，就必须塑造独特而显明的品牌个性，具有较强的排他性，并能够迎合消费者的个性化消费需要。

有一些成功的品牌名称，不用作任何附加的解释，人们就知道它是什么、表达什么含义。而一些做得不甚成功的品牌名称，如果不作附加解释，绝大多数人都不知道它是什么意思。若一不小心起了会引起人们误解的品牌名称，那这个品牌名称就是相当失败的。

因此可以说，品牌名称能够传递“品牌基因”。品牌名称好坏的标准也只有一个，那就是看“品牌名称”是否正确有效地传递“品牌基因”。所以，品牌命名的关键，就是要求品牌“名称”能够正确有效地传递品牌“基因”。

可以说“蒙牛”正是一个“成功品牌”名称。这个名称给人以画面感，很容易使人们联想到绿色草原上的壮硕奶牛，想到“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的美丽画面，这也是老祖宗数百年来传承下来的草原文化遗产，以及几代人数十年来所积累的内蒙古牛奶的无形资产。这也为蒙牛省却了上百万、上千万元的广告费。

政治局常委罗干视察蒙牛时也说，“蒙牛”这个名字好，有产业特色。

品牌线上常犯的错误是重视广告，忽视新闻；或者重视“软闻”，忽视“硬闻”。我们说，广告可以告诉人们“然”，但不能告诉“所以然”，所以，单纯用它累积出来的品牌是不牢固的，它没有向消费者提供足够的信赖基础，一遇风险，就会轰然倒塌，裂为碎片，属于“玻璃品牌”；而新闻可以细述来龙去脉、是非曲直，人们知之深则爱之切，抗风险能力大大增强，属于“钻石品牌”。至于“软闻”和“硬闻”呢，其效用则以是否与消费者达到深度沟通、是否打动消费者的灵魂为分界，真正让企业声名远播的是“硬闻”而不是“软闻”，很多“软闻”没人看、看了也没印象、有印象也不持久，但海尔砸冰箱的事一说 20 年，这就是“硬闻”。

在现今广告遍布的世界中，消费者对广告往往有排斥情绪，大多数广告给消费者



留下的记忆往往是转瞬即逝的。因此要想使品牌保持长久的知名度，持续吸引消费者的眼球，企业就要不间断地投放不同的广告。所以牛根生说广告打造出来的是“玻璃品牌”，抗风险能力弱。而新闻则不同，它不仅能告诉消费者企业的品牌是什么，还能向消费者展示品牌背后的故事，容易被消费者理解和接受，形成长期的记忆，所以牛根生说新闻打造出来的是“钻石品牌”，抗风险能力强。

回顾海尔的砸冰箱事件，可以为我们带来更多的启示。1985 年的一天，一个顾客到海尔买冰箱，结果挑来挑去，发现很多冰箱有毛病，最后勉强挑好了一台。送走了顾客，张瑞敏派人把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，发现有 76 台存在各种各样的缺陷。张瑞敏做出了一个令人吃惊的决定：全部砸掉。

当时，一台冰箱的价格至少也有八九百元，很多人都强烈建议将这些产品处理给内部员工。张瑞敏不同意，他说：“我要是允许把这 76 台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产 760 台这样的冰箱。”所以这些冰箱要全部砸掉，而且谁干的谁来砸，张瑞敏自己就抡起大锤亲手砸了第一锤。在接下来的一个多月里，张瑞敏在内部发出了“质量运动”，集中讨论一个主题：“如何从我做起，提高产品质量”。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

一场砸冰箱的事件，不仅改变了海尔人的质量观念，树立起了“质量为本”的理念，也让海尔成为了“注重质量”的代名词。“海尔砸冰箱”由此成为中国企业注重质量的一个最典型的事件，并因此成为无数大大小小的媒体、书刊、高等院校的“经典案例”。砸冰箱的举动为海尔做了一次营销。通过这一新闻事件的传播，海尔注重企业管理、注重产品质量的形象被正式树立起来了。

牛根生显然从这一事例上获得了不少的启迪。在广告与新闻的权衡中，蒙牛最具特色的创新之举是“广告片的新闻制作法”，其倡导的主旨是广告要素与新闻要素要实现“嫁接”，即兼顾广告和新闻两者的优点，使其既具有广告性又具有新闻性，借助新闻事件有意识有目的地树立企业品牌形象。从广告角度看，由于融入了新闻的因素，使消费者更容易接受；从新闻的角度看，将其融入广告更加有利于品牌的宣传，新闻的可控性也得到加强，使之由易碎的“短命新闻”变为易存的“长命信息”。

蒙牛副总裁、前新闻发言人孙先红在一次演讲中也曾说过：广告方面，我们用的



全是新闻版面，没有放到广告版面。

广告片《天上航天员，地上运动员》就是蒙牛“广告片的新闻制作法”的一个经典案例。

蒙牛的产品先后成为航天员专用产品和运动员特选产品，这一广告片将“航天员专用产品”与“运动员特选产品”整合到了一起，在广告的制作手法上，采取了对照法和类比法，如“天上航天员”与“地上运动员”，“平时”与“赛时”，“绿茵场”与“流水线”，“运动员追求卓越”与“蒙牛追求最好”……既嵌入了“神舟”五号的发射场面，又捕捉了“运动员专用产品新闻发布会”的现场镜头。

《天上航天员，地上运动员》播出后，被人们称为“最成功的广告之一”，对蒙牛的整体品牌形象起到了相当大的促进作用。蒙牛的“增强体质、开发体能、保持体型，为国人提供高效、科学、全面的营养体系”的营养专家形象又一次生动地展现在人们面前。

不缺少先机，怕缺少壁垒

品牌保护的核心，是为品牌建立一个知识产权的壁垒，即品牌所有者对品牌的占有、使用、收益、支配、处分权的保护。如果一个品牌的形象受到了损害，降低了自己消费者中的声誉，那么它可能要耗费多年的时间和精力才能恢复过来。

在市场上，抢先机者往往占有主动权。但情况并非永远如此，如果缺乏必要的竞争壁垒，“先驱”变“先烈”也是极有可能的事情。先发不一定赢，后发不一定输，但不发一定会死。

可口可乐的独特配方，让可口可乐活了 100 多年，它既赢得了先机，也筑起了壁垒。

品牌理念的冲突，品牌资产的流失，商号重名的干扰，“城门失火，殃及池鱼”的连锁效应，都给我们带来不应有的困扰。经过 2002 年至 2006 年长达 5 年的司法努力，“商号保卫战”有了结果，冒用得以取缔，这是非常重大的一次保局。

“蒙牛”商标于 2002 年被国家商标局认定为驰名商标，在后来的几年里，这个驰名商标却遭遇严重的“搭便车”侵权。



2004年3月，蒙牛乳业公司在北京的报纸上刊登招商广告，并对前来了解情况的经销商宣称“蒙牛乳业”与“蒙牛酒业”是一家，蒙牛酒业研制出“蒙牛”奶酒的原料就是蒙牛公司生产牛奶时产生的奶坯。此外，蒙牛乳业公司还在其生产的奶酒商品上突出使用“蒙牛酒业”字样。结果，一些经销商在和蒙牛乳业公司签订了经销合同后才知道这两家公司其实是两码事。

蒙牛乳业在多次交涉无果的情况下，以侵犯注册商标专用权及不正当竞争纠纷为由将蒙牛酒业公司告上了法庭。

2006年，北京市第一中级人民法院做出一审判决，蒙牛乳业胜诉，并获赔经济损失400万元。至此，这桩长达数年之久的品牌侵犯案才算结束。但这只是这次事件的结束，并不意味着蒙牛的商标就不会再受到侵犯。

目前假冒商标和侵权活动成了商家非常头疼的问题。假名牌商标堂而皇之地登上了商店柜台，使消费者真伪难辨，使得企业费心经营的名牌形象受到非常大的影响。闻名遐迩的天津“狗不理”包子，1980年7月取得国家工商局“狗不理”牌商标注册。1983年又被批准延展10年。1993年3月哈尔滨天龙阁饭店悬起正宗“天津狗不理”的招幌，同年11月武汉武昌区同兴楼也滥用“狗不理”的牌子，给天津狗不理集团造成严重损失。为了保护消费者、保护自身合法权益，狗不理饮食公司不得不向法院起诉。象这种的诉讼案件法院每年都要处理很多起。

商标侵权事件同时也说明了一个道理：除了依靠商标管理机构加强对假冒商标侵权行为的查处，加大对这类违法事件的打击力度，企业本身也应注重运用法律来保护自己的名牌，在宣传时注意从保护知识产权的角度上为保护名牌、打击侵权行为呐喊助威。

当蒙牛酸酸乳做火后，由于没有及时注册商标，各种品牌的“酸酸乳”如雨后春笋，这等于当初没形成壁垒，于是蒙牛投资形成的品牌被众多竞争对手所瓜分。2006年，蒙牛通过一场官司，使“酸酸乳”最终成为中国第一个非注册驰名商标，作为开发者的蒙牛集团的利益得到了有力的保护。

随着蒙牛产品市场占有率、知名度和美誉度的不断提高，市场上以侵犯“蒙牛”驰名商标专用权和仿冒蒙牛产品包装的假冒产品越来越多，有的不法分子甚至用“三精一水”



兑制假的蒙牛乳制品，这种行为严重侵犯了蒙牛公司以及广大消费者的合法权益。为此，蒙牛申请内蒙古自治区工商行政管理局开展了保护“蒙牛”驰名商标专用权专项行动。

2006年6月中旬，蒙牛投诉山东、河南、安徽、江苏等省部分厂商，未经蒙牛公司许可大量生产、销售带有蒙牛公司商标的产品，并使用带有“蒙牛集团”、“香港国际蒙牛有限公司”等带有“蒙牛”字号的公司名称，严重地误导了消费者，损害了蒙牛公司的品牌形象。为此，内蒙古自治区工商行政管理局对此进行了大力审查。

可以看到，为了维护品牌不受到侵犯，同时兼顾消费者的利益，蒙牛已采取了各种行动做好品牌保护的工作。同时，蒙牛积极地去获得国家的各种商标认证，以形成防护壁垒。

人们常说：“小公司做事，大公司做人”，推及企业经营，即真正的营销战不是产品战，而是心智战；营销竞争成败的关键不在有形的市场，而在无形的消费者心智。

牛根生经历了身在中国两个数一数二的乳业公司的人生变迁，他牢记一个道理：只有把消费者的事情当作自己的事情，充分尊重消费者，企业才能够做大。因可以说蒙牛营销的本质是以利益占领消费者的心智。

2005年7月6日，牛根生在做客新浪“总裁在线”时说道：

蒙牛在宣传、广告，在跟消费者沟通，跟社会形成共振方面，一直采取这样的方式，即怎么样把蒙牛所关心的和消费者沟通的落脚点，放在广大消费者和社会也关心的事件上，把广大消费者关心的事情和我们的事情尽量连在一起，这是我们蒙牛6年来一直在把握的。

牛根生所说的“与社会形成共振”，实际上就是营销学上所讲的事件营销。所谓“事件营销”是指借社会事件、新闻之势，有计划地策划、组织、举行和利用具有新闻价值的活动，通过制造有“热点新闻效应”的事件来引起社会公众的兴趣和注意，以达到提高企业的社会知名度、塑造企业良好形象和最终促进产品和服务的销售的目的。

通过宣传、广告跟消费者沟通，跟社会形成共振，看似容易，但如何才能恰到好处地利用共振点，却不是一件难度很大的事情。因此，如何用好事件营销，与社会形成共振，规避事件营销的风险，潜移默化地感染大众，达成行销目的，就需要遵循一



定的法则。

要成功运作事件营销，必须把品牌的诉求点、事件的核心点、公众的关注点巧妙组合在一起；必须找到品牌与热点事件的关联点，不能脱离品牌的核心价值。品牌内涵与事件关联度越高，就越能让消费者把对事件营销的热情转移到品牌上。不考虑品牌内涵与事件的相关性，生拉硬拽，什么事件都想利用，什么主题都想炒作，最终只会导致品牌形象模糊。

为了增强运动员体质，备战 2004 年雅典奥运会以及迎接 2008 年北京奥运会。经过多方考察，国家体育总局选定了中国航天员专用的蒙牛牛奶作为全体运动员的特供奶。中国历届奥运冠军济济一堂一起喝下蒙牛牛奶，这是备战 2004 年奥运会动员会上的一幕。

雅典奥运会，所有参赛运动员用的产品，吃的产品，包括现场带的东西全是蒙牛的，这为蒙牛做了一次很好的营销。加之我们的广告语，“平时多喝奶，赛时更精彩”，很容易使人们把“牛奶”与“健康”、“运动”联系起来。

找准企业品牌内涵与“神五”事件的关联性，是 2003 年“蒙牛：中国航天员专用牛奶”事件营销成功的关键。航天员过硬的身体素质自然会令人联想到健康、营养的牛奶，而进而注意到作为中国航天员专用牛奶的蒙牛品牌。这一精巧构思也使蒙牛此次事件营销被评为当年“中国广告业十大新闻”之一。

作别人没有做过的

“作别人没有做过的”是事件营销的重要因素，因为是第一，所以才有新闻价值，才能吸引眼球产生轰动效应。这就要求企业策划事件营销时要有独到构思，作别人没有做过的，说别人没有说过的。创意指数越高，则公众关注度越高，效果越好。而跟风的做法往往只会昙花一现，很难在消费者心中留下深刻印象。

2001 年夏天，众人的目光都聚集在“申奥”事件上。奥运会历来是商机无限，刚刚起步仅两年的蒙牛也瞄准了这一千载难逢的时机，打算借助“申奥”的东风为奥组委捐助 1000 万元，打响在全国市场的第一炮。牛根生当时的想法是：既然要借公益活动提升品牌，就必须抢占最佳资源，做中国“申奥”成功后的第一个捐款品牌，可以最大限度地



提升品牌价值。经过慎重推敲，蒙牛将捐款日定在了 2001 年 7 月 10 日，此时奥组委即将成立，并且距离“申奥”成功的 7 月 13 日仅仅提前 3 天，蒙牛乳业豪迈地向世人宣布：北京申奥成功，蒙牛捐款 1000 万元！这也是我国第一个向奥组委捐款的企业。一时间，万人瞩目。

同样是借势我国载人航天飞船的事件营销，“神六”与“神五”的营销效果却迥然不同。2003 年蒙牛借势“神五”一飞冲天，全面提升了品牌价值，成为事件营销的经典。两年后的几乎同一时间，中国企业界又掀起了借势“神六”的营销高潮，然而，除了蒙牛乳业继承了“神五”事件营销的精髓外，其他众多赞助企业大都表现平平，并没有一家企业一鸣惊人，脱颖而出。为何效果迥然不同呢？这是因为“神五”是中国载人飞船第一次升空，因此在我国航天事业的历史上具有里程碑的意义，自然是万众瞩目的焦点；而“神六”虽然较之于“神五”在技术上有重大突破，但毕竟是第二次，事件悬念少了，事件的轰动效应也减弱了，自然无法同“神五”事件等量齐观。

做就做第一，达到以奇制胜，这是事件营销成功的又一要诀。

事件营销的最终目的是提升品牌价值，然而一个事件营销产生的轰动效应毕竟是短暂的，想要保持事件对品牌的长期影响，还需在事件后将事件及品牌的相关信息不断灌输给消费者，并把公众的注意力转换为实际购买力及对品牌的忠诚。这就需要企业在事件中和事件后做好品牌整合营销传播工作。

当年蒙牛借“神五”一飞冲天，除了找准了关联性之外，其到位的整合营销传播也是成功的关键。

借势“神五”的企业很多，仅航天员专用产品就有 6 个，为什么蒙牛能够让大部分消费者印象深刻、长期记忆呢？这主要得益于蒙牛的媒介策略。

蒙牛没有仅限于赞助，而是利用“神五”着陆的那一刻做了一次全方位的事件营销，利用广告把蒙牛的“中国航天员专用牛奶”告诉了全国的消费者。

早在“神五”成功发射前，蒙牛便花了两个月的时间策划这次活动，调动了上千人参与，确立了“蒙牛强壮中国人”的传播主题，并与广告公司、电视台签订了“军令状”。

2003 年 10 月 16 日 6 时 23 分，“神五”飞船在内蒙古大草原安全着陆，宣告中国



首次载人航天飞行圆满成功！就在举国同庆之时，蒙牛关于此次飞行事件的户外广告上午 10 点即在各大城市实现“成功对接”。

一日之间，伴随着“为中国喝彩”的口号，“中国航天员专用牛奶”的信息铺天盖地……蒙牛的户外广告共有四个版本：女性版面、男性版面、儿童版和老人版，同时，印有“中国航天员专用牛奶”标志的蒙牛牛奶相继出现在全国的各大卖场。几乎在消费者能接触到的任何一种媒体上，蒙牛都在极短时间内迅速让消费者接触到了这一信息。可以说蒙牛这一次赚足了社会公众的眼球，并收益颇大。从 2004 年 1 月起，蒙牛液体奶销量连续 30 个月居全国奶类销量之冠。

提高公众参与度

人们往往对远离自己生活的事件淡然置之，也许事件本身具有很高新闻价值，但因为和自己实际生活关系不大，所以有可能很快就淡忘了，比如伊拉克战争、外国的自然灾害等，仅仅作为茶余饭后的谈资而已。牛根生认为，要想使事件营销深入人心，影响久远，就不能忽视事件的公众参与度。公众参与度高的事件营销往往会在不经意间拉近品牌与大众的距离，树立起企业良好的品牌形象。

“超级女声”为什么能吸引人气，就是因为它给普通人提供了一个展示自我的舞台，登台表演不再是专业人员的专利，普通百姓也可以积极参与。直播期间，观众还可以发短信投票，为自己的平民偶像摇旗呐喊。高度的参与性使“超级女声”很快成为大众关注的热点。

鉴于此，在品牌营销中，蒙牛有条不成文规矩：每年至少发掘一个大的“闪光点”，在公众中形成强“刺激”，让蒙牛品牌在众多品牌中脱颖而出。

政治营销的公益化

社会公益方面，只要是事关国家、民族大业的事情，我们都积极支持。比如，倡导尊师重教，我们向全国 16 个城市的 125 万名教师每人赠送了一箱牛奶；为了倡导“每天一斤奶，强壮中国人”的健康理念，我们向全国 500 所小学的学生免费提供一年的牛奶……

牛根生在 2006 年接受上海证券报采访时曾如是说。

世界公众营养发展史证明，“牛奶”是“最接近完美的食物”，是一个民族健康水平提升的“关键词”，但是我国的饮奶现状却非常严峻。我国 2005 年人均占有奶制品量仅有 21.77 公斤，是世界平均水平的 1/5，是世界杯四强的 1/15，而且城乡分布极不均衡，广大农村青少年每天喝到的牛奶不足一杯。

在 2006 年 4 月，温家宝总理在重庆视察奶业工作时，留下了这么一段深情留言：“我有一个梦，让每一个中国人，首先是孩子，每天都喝上一斤奶。”体现了温总理对全国人民身体健康状况的真诚关心，希望中国人的饮奶习惯普及化，让人们更多喝上牛奶，增加营养，强壮身体素质。借此机会，蒙牛立即着手开展政治营销的公益化行动。

政治营销的公益化的落脚点是执行公益活动，但实施公益活动的原因是响应某个政治人物的讲话，或顺应某个政治事件。蒙牛的捐奶工程就是响应温总理：“我有一个梦，让每个中国人，首先是孩子，每天都能喝上一斤奶”的讲话。

政治营销的公益化因其具有政治性和公益性的双重属性，因而在营销推广上具有无与伦比的传播力量和口碑效应。假如没有温总理的一句话，那么，蒙牛的捐奶事件，就只是一个很普通的公益活动，“每天一斤奶，强壮中国人”也只能成为一个企业口号，很难与消费者产生共鸣，更不要说产生多大的销售力。

蒙牛作为一个民营企业，之所以进行这么大规模的送奶行动，其中还有另外一个原因。2004 年蒙牛遭遇了创业以来最艰难的时刻，遭受投毒分子恐吓，在生死关头，牛根生给温家宝总理写了一封请求维护企业安全与百万奶农利益的信，并得到总理批复。事后牛根生说：“我太感动了……从小一个孤儿，今天能得到总理的关注，我有什么理由做不好！”因此，“每天一斤奶，强壮中国人”也可以理解为牛根生的一次报恩行动。

为了实现总理强壮民族的牛奶梦，在总理讲话一个月后，蒙牛投资一个多亿，联手中国奶业协会等共 7 家单位，率先发起“每天一斤奶，强壮中国人”捐献活动，在全国范围内开展了有史以来最大的一次捐奶助学工程，向全国 500 所贫困小学的贫困学生免费提供一年的牛奶，掀起了普及性的全民饮奶运动。

江西井冈山是蒙牛“全国 500 所小学无偿送奶行动”的第一站。选择这片曾是中国革命摇篮的红色土地作为第一站，也体现并强调了这是一次政治公益活动。



蒙牛在上海地区开展无偿送奶行动期间，第一次由中国举办的世界乳业大会也在上海召开。蒙牛在世界乳业大会上荣获全球新产品开发大奖，这也是中国第一次在世界乳业大会上获奖。一时间，蒙牛成为上海人民瞩目的焦点，加强了蒙牛在上海市场的战略地位。

实现“强壮中华民族的牛奶梦”，我们蒙牛的责任是最重大的。经过反复讨论，我们最终决定，把那些最需要牛奶的贫困地区的小学作为我们送奶的对象，虽然他们完全没有牛奶的购买能力，但是他们最需要我们的帮助！

截至 2007 年 4 月，全国已有 20 多个省、市、自治区的数万名小学生受惠于蒙牛的捐助，每天都能免费喝到一包香醇营养的蒙牛牛奶。蒙牛开启的“中国牛奶运动”还吸引了社会力量的不断投入，全球著名体育品牌 NBA 的加盟则为其注入第一股国际力量。

2007 年 6 月 6 日，蒙牛携手中国奶业协会、微软、联想等国内外知名单位及企业联合倡议发起“中国牛奶爱心行动”，并在 2006 年向 500 所小学免费送奶一年的基础上，再选 500 所贫困小学进行为期一年的免费捐赠，使受益于爱心牛奶的小学总数达到 1000 所。

要做“思考型终端”。终端是执行，但属于创造性执行，应当做到两组“三思”：思危，思变，思善；让自己思考，让顾客思考，让媒体思考。

2002 年，蒙牛做了一个“给我个理由选择你”的策划。这个策划发挥了蒙牛“思考型终端”的所有优势。

由于当时困扰乳业的不是短缺而是过剩，全国牛奶品牌掀起了“大买赠”风潮，全国 10 大牛奶品牌，除蒙牛之外没有一家不买赠的，有的买六赠一、有的买四赠一、有的买三赠一、有的甚至买二赠一，“买赠政策”从年初一直持续到年尾。

但是买赠对于企业来说并不是一个好的策略，不利于企业以后的发展。一旦停止买赠，积累的顾客群就会立刻消失，这在快速消费品市场尤为常见。但若是别的企业都进行买赠，而唯独你一家不进行，那么这个品牌也很难生存下去的。如何既在买赠中维护品牌形象，又能保持消费者忠诚，这对于快速消费品生产企业是一个棘手的难题。



在产品价值差异化思想指导之下，蒙牛于 2002 年 4 月推出“给我个理由选择你”的营销活动，成功地解决了这一难题。在这次活动中，蒙牛列举了五个值得消费者选购的理由：

- 第一个理由“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“产地内蒙古”，与所有非草原产地的竞争对手相区分——当然，这里的“草原”是一个自然地理概念(跨越内蒙古及周边)，而非行政区划概念；
- 第三个理由“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”，则是其他乳制品企业都不能比拟的.....

这些理由，使得蒙牛的价值得到了有力的突显，促使人们对蒙牛的价值进行了思考，从而认识到蒙牛与国内其他乳业品牌的区别，产生主动购买行为。

为了让这五个理由进入人们的视野并深入人心，蒙牛可谓费尽心思，下了一番工夫。一般人们对于传单的态度是“来者不拒，收之即弃”。因而，为了吸引人们的目光，使人们在收到传单之后能够仔细地阅读，蒙牛将精心撰写的小品文《女人不美，男人要负一半的责任》印在宣传单的背面，将“五个理由”印在宣传单的正面。而宣传单在超市里放置的时候，小品文面向上，五个理由面向下，这样便引起了人们的兴趣。

一个本来很清纯的女人变得越来越恶俗，一定是她的男人档次不高，她“近墨者黑”。

相反，一个本来很一般的女人，相貌越来越可爱，眼睛越来越灵光，说话越来越文雅，举手投足越来越有风度。不用说，她有一个好男人。

男人千万不要以为美与丑只是女人自己的事。她长得美，你有一半的功劳；她不好看，你也有一半的过错。



事实证明，拿到这个单子的人们都觉得这个观点很新颖，都乐意把这当作一件趣事与人分享。就这样，蒙牛的形象一下子被人们记住了。

这样，在“买赠”之风大行其道的时候，拒绝“买赠政策”的蒙牛的销售额不仅没有下降，反而逐月攀升。2002 年蒙牛销售额达到 16.68 亿元，是 2001 年 7.24 亿元销售额的 2.2 倍！

由营销向“营心”转型

从全世界的竞争规律看，当两个企业产品质量相当的时候，人们并不在意眼花缭乱的自我推销，但在意你的良心、诚心、爱心，只有那些积极承担社会责任的公司才能赢得人们的尊重——这就是“营心”。

“营心”可以说是牛根生做事情的一个主要思路。他认为，一个打动消费者心灵的企业，消费者将在心里为它写上浓墨重彩的一笔。

当今社会最大的学问，就是按客观规律办事；而按客观规律办企业的最大学问，就是“对别人有利的，才是对自己有利的”。做什么事，大家感觉舒服了，那才是真舒服。

一个产品，抓眼球，揪耳朵，都不如暖人心。营销归根到底是要“营心”，从“牌在眼中”到“牌在手中”，再到“牌在心中”，体现了品牌由低到高的成长路径。

在 2003 年那段“非典”肆虐的特殊时期，蒙牛为消费者所做的一切，又一次打动了消费者。

（1）“非典”初期，面对全社会的抢购风潮，蒙牛严禁分公司与经销商涨价，并加大重疫区牛奶供给量，避免出现断货现象。

（2）及时推出适销商品，由于当时水果进京受阻，蒙牛加大了果粒杯酸奶的投放力度，作为替代商品，蒙牛果粒杯酸销量大增。

（3）蒙牛认识到“安全、卫生、营养、健康”是每个食品企业必须时刻紧绷的第一根弦，对亿万消费者负责是第一位的，所以把“非典”看做是对蒙牛的一次重大考验。除了开展一般意义的预防工作，牛根生作出一项重大决定：工业园区实行全封闭管理，

御“非典”于厂门之外。园区所有人员工作在厂区，吃住在厂区；不许上街，不许回家，违者开除。

与此同时，所有业务人员加强自我防护，戴口罩，戴手套，勤消毒；能在“空中沟通”（电信）的，就不在“地上解决”（见面）。

由于预防早，组织细，措施硬，检查严，蒙牛抗“非典”保持两项“零纪录”：总部 6000 多名员工，分布在全国 20 家分公司的生产员工及销售大军，无一诊断病例，无一疑似病例。

更为可贵的是，“非典”期间，蒙牛生产保持三位数增长（126%）。其中，5 月份销售额是上年同期的 253%。蒙牛把企业的命运与国家与百万消费者和奶农联系在一起，使蒙牛品牌形象得到了最大限度的提升。

管理学家讲管理是一门科学，也是一门艺术。企业有责任增加员工的满意度，使员工有机会参与管理，建立和谐的人际关系。不过，要真正达到提高管理效率的目的，还需要坚持“规范与准则胜于一切”原则，要做到严而有序，严而有据。在蒙牛，牛根生以“管理是严肃的爱”来阐述他的管理观点，可谓一语中的。

可能很多人会认为，在蒙牛工作，必定很放松，因为蒙牛的企业文化是“经营人心”。如果这样想，那就错了。作为一家飞速发展的大公司，纪律对于蒙牛来说尤为重要。海尔 CEO 张瑞敏也曾说过，“规定不高或者管理不严，很容易导致企业竞争力不足，要想参加国际竞争，就一定要加强管理，尽可能多地整合企业拥有的资源，强化竞争力。如果你好我好，看上去似乎不错，但是企业倒闭了，对职工的‘关照’也就成了无本之木。”

1983 年，牛根生在担任伊利冷冻食品公司的厂长时，就非常重视法制化改革。牛根生让人在厂里的路上划分了区域，人有人道，车有车路，车占了人道要罚款，人占了车路须交钱。生产管理中规定了严格的质量标准和质量奖惩制度，生产部的黑板报上每天都公布质量检查结果。用工制度也改了：能干的，留下，不管他是正式工还是临时工；不能干的，请回家，不管你有什么来头。

当时的中国企业中，特别是国营企业，管理很松散。因此人们不适应这种严格的制度约束。有些工人抱怨：伊利什么都好，就是罚款太多。



要想战胜别人，首先要战胜自己；市场竞争虽不是真刀真枪的较量，但其残酷性无异于枪林弹雨的战斗；没有“铁”的纪律，就没有取得最终胜利的可能。

牛根生要求企业必须有外资企业般的严格管理，自己的员工必须像士兵一样时刻准备作战，因为这是残酷的市场所要求的。

创立蒙牛后，牛根生同样实施严格的法制管理，并且更加强调“责任到人”的原则。

牛根生毫不掩饰他是从海尔那里移植过来 OEC 管理模块的。如今，OEC 已转变成了具有蒙牛特色的管理。

OEC 是英文 Over all Every Control and Clear 的缩写，即全方位地对每天、每人、每事进行清理、控制。在海尔，OEC 制度规定海尔员工每天的工作每天完成，每天工作后要清理、检查并且每天有所提高，即要求“事前计划，事中控制，事后检查，事完评价”，以保证事物向预定目标发展。在这一管理模式下，“人人有事，事事有人”。责权利的紧密挂钩，促使海尔的企业管理制度得到不折不扣的执行，企业运作实现了高度规范化。

在蒙牛，OEC 考核榜是覆盖面最广的一项制度，没有人能够绕过。每一个部门外都有一张 OEC 考核榜，这张展示牌只有 1 米大小，全方位地对每人、每天、每事进行综合控制。这种管理方法类似于军事化管理。

建构在制度与规章之上的管辖与治理就是管理。我始终认为，管理工作做得最好的是军队，所以军队的战斗力强。把蒙牛管成像军队那样，恐怕多数人受不了，但一定要学习军队的硬朗作风，任务的贯彻与执行不打任何折扣。国内外那么多的企业都在模仿美国的西点军校，蒙牛也在学，希望不只是学皮毛，而是真正学到真谛。

如何使这个 OEC 制度落到实处呢？蒙牛采取了罚款的方法。这个方法看似没有什么创意，却是最为有效的方法。从最底层的员工到中层领导、高级主管甚至牛根生本人，都得服从这个规定。迟到、开会响手机、在食堂剩饭等都会受到处罚，罚款金额根据职位高低从 10 元到 50 元不等。

在我们企业里，人人要管事，事事有人管，每个物件，就连卫生间里的干手器，都写明了责任人。企业禁烟禁酒，饮酒后不能进工厂。就餐不准剩饭，否则向公益事



业捐款 50 元。开会时绝对静音，谁的手机响铃了，也要向公益事业捐款 50 元。与产品有关的管理更是严格。出现不合格产品，员工与领导一起赔偿。

刚开始，蒙牛一些员工对这种类似于军事化的管理风格很不适应，甚至极为不满。但是在牛根生的坚持下，经过了一段时间，员工就真的“播种了一种行为，收获了一种习惯”，习惯形成之后，人们逐渐体会到了 OEC 的好处。

牛根生深知，要提高企业管理水平就必须对员工进行严格的制度管理，但与此同时辅之以人本管理也是必要的。这也就体现了“严肃的爱”的一个方面。事实上人本管理则是蒙牛管理中的非常重要的内容。

牛根生在《天变人变模式也要变》一文中，分析了人本管理的必要性：

定时定地定范式，早晚考勤，中间督察，仿佛框框比效率还当紧，管行比管心还重要……曾几何时，这就是全社会的管理“范本”。

有些工种是离不开这种“范本”的，越是多人协作的工种越需要程式与框框，因为如果某一道工序不能按时按地运作，其他各道工序就会窝工失序。但有些工种独立性很强，越给予弹性越容易出效率，这时候，管行不如管心，管理模式就要由范本向人本转移。

有一个小例子。前几年，我们总部曾经规定办公室不准饮水（发现一次罚一次），而设立了专门的饮水室。这种做法貌似“军纪严明”，其实一点也不人性化，比如：盛夏季节，人急匆匆赶来，从温水瓶里倒出开水，却不能马上喝，需要赔上时间、耐力乃至心灵的不快；即便备上凉开水，渴极而饮，一次一大杯，从员工身心健康角度讲也并非好事；再则，统一存放的杯子上虽然分别写着各人的名字，但还是存在串用的可能，即使没被串用有人也会生出这种隐忧……搬到新办公楼后，我们就把这一条取消了。水是生命之源，办公桌旁放一杯水，随需随取，这不是既人性化又有利于提高效率的双善之举吗？

还有，虽然过程管理在许多时候是非常必要的，但对于一些创造性工种，我们不管过程，只管结果，反而更佳。

所以，范本管理要向人本管理转型，不要把程式看得比人还重要。人是核心，一

牛根生
人，不要担心地位不尊贵，而要担心道德不高尚；不要耻于待遇不丰厚，而要耻于知识不渊博。



切管理程式都要向有利于提高人的效率与健康的角度倾斜与靠拢。

不论是法治还是以人为本的治理，都是“治人”，促使人的行为向更合理的方向转变，即最大限度地提高劳动效率。法制的规范性可以使人们少犯错误，提高效率。然而事物总是不断的变化，法制中的一些东西随着时间、地点的变化需要再做调整，其不合理之处要考虑以人为本。只有当法制和以人为本的治理朝着统一的方向前进，相辅相成时，才能达到最大的效果。

如果说蒙牛企业里有什么东西不均等，那就是“官”越大“自由”越小。比如得给员工送礼，但员工不能给你送礼。我在原企业（伊利）的时候，有个主管把 20 斤牛肉送到我家，结果弄得我差点妻离子散，我对老婆说，你送回去，不送回去我们就离婚——有了这次教训，这个主管就长了记性，有一次，他手下的一个员工收了人家一条羊腿，他批评道：“你送回去！我送你两条羊腿好不好？”习惯是一点一滴养成的，如今，我们高管团队年年拿自己的钱给员工送礼，几万、几十万、几百万、几千万地送。

中国，是一个崇尚“礼尚往来”的国度，但在很久以来，送礼就变了味。把礼送给普通人，那就是“想别人替你办事”；在官场上的送礼，则称为“贿赂”。送礼一时间成了中国“非理性竞争”的代名词。蒙牛高层清楚地认识到“送礼”对企业发展的不利影响，因而在送礼方面做了严格的规定。在蒙牛，送礼是往下送，而不是往上送。这也是蒙牛“向下经营人心”的一种体现。

有一个例子，说的是有一位驻外干部两年前出国，购回一些化妆品，回来后给总部的几位好友（平级或比他级别高）每人送了一份。不久，东窗“事发”，收的人如数退还，送的人受到党内警告处分。

要经营人心，就必须从精神上真诚地关怀员工，想员工之所想，急员工之所急，上司要学会善待下属，这样才会获得同样真诚的回报。

日本有一家公司，其老板每天只做两件事，且这两件事看似与企业经营没有直接关系，但是这家公司却经营得井井有条。他做哪两件事呢？一件是早晚在员工上下班的时候，一定准时站在厂门口，向经过的每一名员工鞠躬问候；第二件是在上午工作时间，拿上钓鱼竿去钓鱼休闲，中午回来将钓到的鱼拿来为员工改善伙食。从这些行为细节中体现出来的是经营者对员工的关心和感恩，使得每一名员工深受感动，尽职



尽责，极大地发挥个人潜能，所以说：“得人心者得天下”。

牛根生在公司里提出一个“关心下三层”的原则，即关心你的下级、下级的下级、下级的下级的下级。他自己每次散出的财动辄几万、几十万、上百万。

在牛根生的影响之下，下属们也开始了散财的行动，他们所采取的散财方式是多种多样的。

在《蒙牛内幕》里有这么一段记载：一位主任，2003年初向助手送了一套房子，这位助手过意不去，象征性地返了2万元。还是这位主任，2004年初，从个人红利及年薪中拿出钱，向每位部下发放了3000~5000元不等的奖金。

一位部长，2004年初给每位部下发了1000元奖金。

一位副总，2004年拿出5万元给部下买衬衫。

一位副总，2005年提出将个人期权的1/5分给手下。

.....

在蒙牛，除了“上礼下”的主流，也存在着一些“潜流”。由于蒙牛生产基地已经分布到全国15个省级行政区，个别地方难免出现“文化盲点”：亲戚悄悄拉来了，结婚偷偷收礼了，客户送来的好处收下了.....对此，纪检部门查实一起，处理一起。

牛根生用辩证法来解释蒙牛的这些做法：

我为什么要散财？难道我不知道享福？难道我的家人不需要照顾？难道我的亲戚不需要接济？事实上，连我自己都是“负债人”，为了支撑企业的门面，买车又买房，欠着银行几百万！但是我称来称去，我们一家子怎么也重不过任何一“民”，也重不过任何一“军”。那么，您那一家子呢？

往外拿钱真的就是吃亏吗？往里捞钱真的就是占便宜吗？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。你把人心搞散了，企业垮了，到时你还有啥？你的利益还能“可持续”？



牛根生一再告诫自己的下属：

吃亏是福，占便宜是祸啊！这里面是一个“大无”与“大有”的战略关系，而不是眼前一时一事的简单“无”与简单“有”的关系。

让员工为自己干

在文章《最佳雇主：让员工“51%给自己干”》中，牛根生写道：

怎样才能使员工更快乐？员工给自己干活最快乐。

生产队的社员、国营工厂里的工人，往往越干越不快乐。我们要把给自己干与给社会干结合起来。51%给自己干，其余的给别人干、单位干、国家干、人民干。也就是说，要让“给自己干”控股。

当然，世界上不可能有 100%的为自己干。

我们有句话：“要想知道，打个颠倒。”我小时候打零活，给人家砌地，不敢和人家一起吃饭。人家说：“你就在这里吃吧。”于是，受到尊重的那种感觉，仿佛一股暖流通遍全身。之后到了单位，就特别希望领导能够尊重、关心、重视。现在反过来想想，我们的员工何尝不是这样？所以，我的许多理念，全是体会的，不是背会的。

但有些走上管理层的干部，可能没有过这样的体会，或者缺乏“打个颠倒”的家教，所作所为，经常使员工不痛快。

给别人干，稍有不顺，往往牢骚满腹；给自己干，即使赔了，也是有悔无怨。

一些人在大集体中干活的时候，琢磨的是怎么样多拿一点，少累一点。当他们为自己干的时候，就变成了另一种样子。

有的人开了一家小店，风里来雨里去，吃饭都没正点，可是，一年到头，算来算去，最后又把店关了，说“没赚钱”；有的好点，没赚钱赚了点货……虽然如此，还是很快乐；即使不快乐，也是亲近者才知道，对外人绝不说不快乐。与在大集体劳动的时候相比，干活的时间长了，投入也大了，但他还是觉得自己干得有价值。由此，我终于体会到了毛泽东思想与邓小平理论在对待个人问题上的差异。最大差异就是：是否



让“为自己干”控股。以前我们既要担心能力问题，也要担心态度问题；实施邓小平理论后，再也不用担心“态度问题”了。

有一年我们雇工程队处理草坪。工程很急，起初几天按天数算工钱，每天最多处理 6000 平方米。后来加了点儿邓小平理论，按平方米算工钱。结果，第二天就突破 1 万平方米！人还是那些人，机器还是那些机器，草还是那些草，蒙牛还是那个蒙牛，但就因为制度不一样、态度不一样，速度也就不一样了。

世界上，“虎毒不食子”都不起作用：为了垂帘听政，可以杀儿；为了夺位，可以弑父。从历史规律看，在权力和利益面前，有时连父子关系、兄弟关系都靠不住。所以，我最放心的就是让员工“为自己干”。

8 年前，蒙牛成立时就是那么几条枪，十几个人。现在，光生产基地就有 50 多个，各层级负责人上千，员工 3 万多人。

高管团队的直系亲属是不准进企业的。我们在企业里的“亲人”，就是那些与我们的血统没有一点瓜葛的人。

蒙牛的成长性在世界乳业中是排名第一的，用中央电视台的话说，叫做“一头牛跑出了火箭的速度”。

这种成长性，最低限度，得靠五个快乐：亿万消费者快乐，千万股民快乐，百万奶农快乐，数十万销售队伍快乐，3 万员工快乐。今后能不能发展，关键看能不能让他们快乐。

牛根生在接受《中国经营报》采访时又一次讲到了“给自己干”的意义：

从管理哲学上讲，从邓小平开始，中国式管理的核心就是一句话：让每个人“为自己干”。不是“为别人干”，不是“为集体干”，也不是“为主义干”，就是“为自己干”。中国的农民是这样，中国的工人也是这样；中国的体力劳动者是这样，中国的脑力劳动者也是这样。为自己干一般能干好，为别人干一般就干不好。

牛根生用了一个更形象的例子来说明了“让员工为自己干”的重要意义。



一个做鞋的人，为别人负责是做不好的，为自己负责就能做好。当他“为别人负责”的时候，他的服务对象是泛指的，不特定的，模糊的，由于他的服务对象的模糊性，他在工作中的动机就不是强烈的，感情就不是具体的，思维就不是深刻的，责任意识就是松懈的。当他“为自己负责”的时候，他的服务对象就是活生生的自己：做不好就没人买，砸了牌子就卖不上好价钱，丢了工作就无以养活一家老小——这时候，他的动机足够强烈，他的智慧强力发挥，他的责任意识是紧绷的。所以，首先“为自己负责”，然后才能“为别人负责”。

“人是企业的第一投资”，企业需致力于为员工创造最大的利益，并让所有员工认识到自己的利益所在，高度团结在一起，自觉融入到企业的共同事业中，为之努力奋斗。

在蒙牛，牛根生将维护员工的利益作为一件重要工作来抓，不只是在薪水和奖金问题上力争比其他企业做得更好，更关键的是他力促公司为员工创造发展的机会，为员工提供成长空间、成功机遇、安全保障、荣誉地位等方面的关怀和满足。

所谓人才，就是合适时间合适地点的合适人选，即最适合岗位的人员。离开岗位谈人才，就像离开矛谈盾，离开船谈帆，离开脚谈鞋，并无实在意义。

在合适的时间、合适的地点，选择合适的人选，这就是牛根生用人的“三合模式”，也是他所认为的人本管理的最终“正果”。一个人是不是人才，并不是由他自身决定的，而是由选择他的人决定的，看这个选择的人有没有能力将他放在合适的位置上。经常有这样的例子，一个看似才能不怎么突出的人，换个环境就脱胎换骨了。

在蒙牛，重要的是你把你的专业做到极致，就是好员工。擦地板擦到极致，就是专家，没有人可以代替你；同样，如果做企业做到极致，也是专家，也很难有人能够取代你。

牛根生的“三合模式”体现的其实就是能岗匹配的道理。闻道有先后，术业有专攻。每个人都有自己的性格特征与能力专长，一个企业所应该做的，就是让员工的能力与目标岗位所需要的才能相匹配，即能岗匹配。能岗匹配包含两个方面的含义，一是指某个人的能力完全胜任该岗位的要求，即人得其职；二是指岗位所要求的能力这个人完全能达到，即职得其人。能岗匹配原理中人的能力与岗位要求的能力匹配，这种匹配包含着“恰好”的概念，二者的对应使人的能力发挥得最好，岗位的工作任务也完成得



最好。

能岗匹配原理最核心的就是：最优的不一定是最匹配的，最匹配的才是最优选择。即职得其才，才得其职，才职匹配，效果最优。

在蒙牛，卫生工被奉为最恪尽职守的典范性人才。

牛根生曾对《新民晚报》记者说：

“讲到用人标准，从人本管理的角度看，人人都是人才，就看放的是不是地方，这是一个人岗匹配的问题。这就像木头，粗的可以做梁，细的可以做椽，浑身疙瘩的还可以做柴禾……人也是这样，不同的岗位有不同的人才需求，不同的人才有不同的岗位适应性。比如，我们厂子选卫生工，肯定不能选择文化程度太高的，也不能选择家庭条件特别好的，我们选择的都是老实厚道的农村妇女，她们为能得到这份旱涝保收的工作而自豪。结果，那么大的一个厂子，她们一遍一遍不厌其烦地擦呀洗呀，以致工厂里任何一个角落，你戴着白手套摸，都摸不到一点灰尘。因为她们知道，这里每天的产品都要走向全国的角角落落，有的还要漂洋过海，“安全、卫生、营养、健康”是每个食品企业必须时刻紧绷的一根弦，对亿万消费者负责是第一位的；同时，我们工厂每天接待几百名、上千名各行各业的代表，有一处打扫不到位，就会影响到公司的声誉。”

牛根生的用人观很朴实，招聘人才的目的不是用他的高学历、高素质、丰富经验来作为摆设和炫耀，而是希望他们的学历、素质、经验能为企业所用，能给企业带来价值。如果不能，那高学历、高素质、丰富经验就等同于“无用”，因此，适合才是最重要的。让一个手无缚鸡之力的书生上马杀贼，则书生肯定不是好的人才，但让书生写奏章，做诗赋，则能立刻显示出他的专业优势。

除了人才的“三合”观念外，牛根生还认为，人才必须认同企业的文化，遵从企业的价值观，否则，即使是达到了“三合”的要求，也不是企业最好的招聘对象。只有认同企业的文化，遵从企业价值观的人，才会发自内心地热爱自己的职业，为企业的发展毫无保留地贡献自己的聪明才智。否则，很可能出现员工在自己的岗位上利用公司的资源干私活的现象。



蒙牛刚成立时，牛根生就约法三章，其中就有这么一条。

管理层成员完成了阶段性的历史使命之后必须退出管理岗位。

这个规定也和蒙牛的用人“阶段论”有关，即在不同的发展阶段，所需要的人才是不一样的，企业的用人是有“阶段性”的。如何判断和进行这种阶段性的转变，可以看飞船如何升天：首先要点燃第一级火箭，烧完之后丢弃；接着点燃第二级火箭，烧完之后又丢弃；之后是第三级火箭……

牛根生认为，就像火箭在不同的阶段使用不同的燃料并抛弃前一阶段的废弃物一样，企业也应该在不同的阶段使用适合该阶段的人才，让已经发挥完该阶段能量的人退出该岗位。

通常情况下，刚刚开始起步的企业非常需要为其有限的产品打开市场，这一阶段通常会遇到很多困难，如收入和利润都很低，员工待遇不高。因此企业人力资源管理的目标就是吸引和留住关键人才、鼓励创新。而处于“成长期”的企业，人力资源管理的目标就是走向规范，将跟不上企业发展速度的员工淘汰掉。

牛根生举例说明，例如企业在开发一个 IT 系统时需要大量的高级工程师，而在系统完成之后，只需要素质一般的人才就可以顺利操作。这时候再使用高级工程师不仅对企业是一种负担和浪费，对该工程师也是一种浪费和耽误。

有的人认为这样一种做法没有人情味，但实际上，在使用合适的人之后，企业发展得更好，效益更高，可以给予员工更好的福利待遇，这也就有助于满足员工的各种需求。

当一个人在一定的历史时期做出了贡献，完成了他的历史使命，他就有必要退出历史舞台。牛根生自己就是履行这个规则的典范，他曾经公开表示，2006 年，他会辞去总裁职务；2008 年，自己 50 岁，如果条件允许，他将辞去董事长职务。2006 年 2 月，牛根生已经兑现了他的第一个承诺，由后起之秀的杨文俊接任了他的总裁职务。

各级管理者应如何做好接班人交接工作呢？牛根生在他的一篇名为《储备干部等于处备干部》的文章中这样写道：



对于现任管理层人员，人力资源一定要把“是否培养了接班人”这一条考核进去。“建立接班人制度”我们已经提倡多年，这个问题一定要制度化。蒙牛一定是大家的蒙牛，社会的蒙牛；从牛根生开始，蒙牛千万不能成为某一个人的蒙牛。现任岗位，有没有培养接班人？拿不出接班人，就是 50%没完成任务，没达成目标。

中国有句俗语叫“打江山容易坐江山难”。有的人适合打江山，在战场厮杀，有的人则适合坐江山，用韬略治国。牛根生认为企业经营也是一样。总体上看，经过了 9 年高速发展的蒙牛，已经步入了国际化轨道，原来的人才结构显然已经不能完全适应新的需求，新陈代谢势在必行。

早在 2005 年 5 月，牛根生就在董事会下边成立了顾问委员会，副董事长、总工程师、副总经理、各个部门年龄大的不适应岗位但有经验的元老，都招进顾问委员会，创业时期定下的契约开始生效。这也被蒙牛内外戏称为“杯酒释兵权”。

宋太祖打下江山后，因为害怕部下谋反而采取“杯酒释兵权”的做法，而蒙牛成立“蒙牛集团顾问委员会”则是为了企业的长治久安。牛根生对顾问委员会进行这样的定位：

只搞建言的事，不搞建设的事；只干服务的事，不干业务的事；只管验收的事，不管创收的事；只谋战略的事，不谋战术的事——总之一句话：给年轻人腾位子，为接班人出点子，成为公司发展的导航灯与智囊团。

牛根生本人兼任这个顾问委员会的主任，有多位高管人员进入这个委员会，而他们之前的岗位已经由新人接棒。

很多人惊叹于蒙牛可媲美火箭的发展速度，而在牛根生看来蒙牛发展有这样的速度是理所当然，因为蒙牛创立之初就拥有一支特殊团队，他们是特种兵——在这个行业里拼打、拼搏了将近 20 年的人才，且“大概是中国乳业最硬的几颗脑袋”。例如牛根生本人在建立蒙牛之前已从事乳业将近 21 年，蒙牛的领导层其他团队的成员至少都在 15 年以上。不仅如此，他们都不安于现状，并拥有很大热情。这样的一群人，将蒙牛做到火箭般的速度，并不是一件令人惊讶的事情，他们最大的目标是将蒙牛推向世界。

人是生产力首要的能动的因素，工具是生产力发展水平的标志，两者的结合体就是所谓的“带工具的人”。



所带工具可以是自创的，也可以是“拿来”的；可以有形的，也可以是无形的；可以是务实的，也可以是务虚的；可以是反应堆，也可以是催化剂。总之，我们要的是“带工具的人”。

市场里的主动者，通常是新式工具的率先使用者；市场里的被动者，多半是传统工具的抱残守缺者。工具之战渗透到人类竞争的方方面面：八国联军的洋枪洋炮，打飞了义和团的大刀长矛；跨国公司的专利技术，圈走了第三世界的资源版图；精通外语的人，比只掌握本土语言的人既多了一张嘴巴，又多了一双眼睛。

不少人自以为长缨在手，胜券在握，但当他爬到电线杆顶端的时候，才不幸地发现，铁丝早已换成了光缆，自己从屁股兜里摸出的老式工具，早就不中用啦……

树立一个目标后，首要任务是把能完成这一目标的人找来。山外有山，楼外有楼，人外有人。请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用。

世界上至今还没发现任何一个不与外界进行交换就可以独步领先的系统，或者说，世界上至今还没发现任何一个不进行新陈代谢仍可以独立存活的生命体！

把钱存在银行里，与把钱“存”在“带工具的人”身上，哪一招更高？当然是后者。“带工具的人”能为企业带来机遇、成长、声誉及滚滚财源，他们才是企业真正的“银行”——不，简直就是一台“印钞机”。

生产力的任何一场革命，均发轫自“带工具的人”。

这是牛根生的文章《带工具的人》里的内容。

无数的事实证明，人才是企业的第一资源。有了一流的人才，就可以开发一流的产品，创造一流的业绩，企业就可以在市场竞争中立于不败之地。企业竞争说穿了是人才的竞争。

美国的一项研究资料表明，企业技术创新的最佳投资比例是 5：5，即“人本投资”和硬件投资各占一半。因为人本为主的软技术投资，作用于机械设备的硬技术投资后，产出的效益就会成倍增加。在同样的设备条件下，增加“人本”投资，可达到投 1 产 8 的投入产出比。发达国家在推进技术创新中，不但注意引进、更新改造机械设备等方



面的硬件投入，而且更注重以提高人的素质为主要目标的软技术投入。

在蒙牛，拥有技术、思维、资本、人际关系等各种对企业发展有利的人才，都是受欢迎的。职业经理人则是“带工具的人”中的典型。

2005年9月27日，蒙牛面向全球招聘总裁，除了在《商业周刊》杂志发布招聘广告，蒙牛还通过国际知名猎头公司和中国外国专家局的渠道，积极寻找总裁候选人。这也是中国乳制品公司首次面向全球招聘总裁。

蒙牛企划中心主任林彤说：“蒙牛需要一大批职业经理人作为补充，为2008~2010年的发展计划做准备。招聘总裁更多的是一种职业化的思维和概念。蒙牛在行业里面本身已经是一个领导者，在扩张中，需要更多行业的管理方法、管理工具来补充，而这些是有过跨国公司管理经验的职业经理人所能够给蒙牛带来的。”

林彤原是郑州太古可口可乐饮料有限公司的骨干，2005年5月进入蒙牛，接替副总裁孙先红曾兼任的企划中心主任一职。除了林彤外，蒙牛新加入的“新鲜血液”还有：刘艳辉来自正大，目前担任质量技术中心主任，接替原来总工程师邱连军实际工作；液态奶的常温分支的销售副总黄奎璋来自雀巢。此外，人力资源总监张文也是外聘的职业经理人。

这些职业经理人都受过系统训练。拥有国际公司成熟的管理经验，他们掌握的是蒙牛大多数创业元老所不具备的系统化、程序化的管理工具，而这是蒙牛在走向国际管理水平的成熟公司的过程中所不可或缺的。

“如果我还算一匹千里马的话，那就是牛根生这个伯乐相中了我。”如今已是蒙牛集团总裁的杨文俊这样说道。在蒙牛创业之初，当牛根生大胆起用年仅32岁的杨文俊出任液态奶本部总经理时，遇到了不小的阻力，许多人都认为杨文俊太年轻了，虽然他做出了一些成绩，但是担任蒙牛“掌门人”如此重大的责任恐怕不妥。

牛根生用一句简短的话语结束了一切争论。

使用就是最大的培养！

牛根生的信任和指导，使杨文俊完全放开手脚。他利用宁夏、黑龙江牛奶企业的



设备为蒙牛生产产品，扬蒙牛奶源得天独厚之长，避“资金缺少、设备为零”之短，以不足 300 万元的投入，迅速盘活了需要投入 3 个多亿才能组织起的产能，为蒙牛的超速度成长打下重要基础。

在蒙牛，30 多岁就坐上一个部门总经理的位置，并不是稀罕的事。蒙牛冰淇淋事业部总经理孙玉斌等年轻人，都是牛根生在使用中培养起来的。在牛根生看来，企业的活力来自于年轻人，而一个企业家最关键的工作，就在于大胆使用和培养年轻人。

牛根生这样解释他的用人之道：

年轻往往意味着缺乏经验，但是你不让他多做事，他哪里来的经验呢？把准大方向，放手让年轻人去干，信任他们，让他们解决面临的困难，他们手脚放开了，就会想出很多出人意料的新点子。

培养人才的关键是使用，使用的关键是放权，放权的关键是责、权、利分明。所以牛根生认为，要允许人犯错误，人不犯错就长不大，犯错改错是对人的最好的锻炼。

记者采访我，“超女”的事情不用第一名不用第二名，只用第三名。我说不知道，第三名是谁啊？张含韵。我说不知道，液态奶事业部自己做的。

牛根生曾经说过，如果是由他来做决定，很可能就不会选择“超级女声”了，因为他根本不懂这是什么东西。他提出的是要扩大乳品的消费方式、跳出餐桌来思考的思路，至于具体重大的营销决策则直接授权给杨文俊。这种完全授权为杨文俊的工作提供了极大的便利，当杨文俊做出和湖南卫视合作举办“超级女声”这一决策后，执行人员根据各自的职权，各自做出相应的决定，掀起了一场轰轰烈烈的“超女”风潮。所以当“超级女声”红遍大江南北，牛根生只知道结果，而不清楚液态奶事业部如何操作。

2006 年 1 月 26 日，时任蒙牛集团副总裁、液态奶事业本部总经理的杨文俊在全球总裁竞聘中获胜，正式接替牛根生担任内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司总裁，此时杨文俊年仅 39 岁。不过，此时非彼时，如今的杨文俊虽然仍然年轻，却已是中国乳业界的“老资格”。中国乳业尤其是液体奶的许多“第一”和开创性的技术革新，都是在他手中诞生的。

杨文俊接任总裁职务后，牛根生并不因为杨文俊的年轻而对权力下放有所保留。



你给人家位置，总要给人家决策权和话语权，要是你都抢着说了，让人家说什么呢？所以凡是涉及总裁的事，我都让出去，如果要我点头，他才能干活的话，那干活的人就没有办法做了。

牛根生说到做到，他只管三件事，即品牌的维护、文化的建设和战略的管理。除了这三件事，其他统统归总裁杨文俊来负责。

经过一年多的蒙牛总裁任期，杨文俊用业绩直接向外界证明了蒙牛选择自己是正确的。“如果把蒙牛比喻成一艘大船，那么牛董把握航向，我负责安全、快捷地行驶。”这是他对于自己和牛根生现在分工的清晰认识。

“把镜子转向自己”

在《蒙牛管理团队文摘》中，牛根生这样说道：

与螳螂作战，你的胸怀会越来越小；与蜗牛赛跑，你离冠军的宝座不是近了而是远了；与结巴子辩论，你有成为第二个结巴子的危险。我们要建立学习型组织，不管是师于自然、师于生活，还是师于书本、师于人物，择师是个首要问题。

蒙牛团队学习的途径是多种多样的，有时看上去就像信手拈来。例如，他们曾从联想拿回“一面普通的镜子”，而赋予它一个更加意味深长的主题：“把镜子转向自己。”

杨文俊曾说：“我去联想集团参观的时候，看到他们客户服务中心的每位员工面前都有一面小镜子，刚开始以为是化妆镜，后来才发现，这面镜子不仅可以帮助员工看到自己的整体形象，保持仪容整洁，更可以使员工时时都能够从镜子中看到自己的表情，从而能知道自己对待客户的态度。于是我将这种虽然细小，但却有效的管理方式学了过来，让我们的员工能从这面镜子中认识自我，端正工作态度，保持积极心态，使每一项工作都畅通无阻。”而液态奶事业本部员工的办公桌前，每人都摆着一面镜子，镜子的下方写着：“你的表情决定你的工作态度。”这面朝向自己的镜子，代表着蒙牛人良好的工作态度与健康积极的心态。

三星总裁尹钟龙有一个“生鱼片理论”：在抓到鱼后第一天卖出，一般都能卖个好价钱；如果没有卖完，第二天再卖，最多能卖 $1/2$ 的价格；到第三天，就只能卖到 $1/4$ 的价格了。所以，三星总是将最先进的产品赶在竞争爆发之前上市，以最快的速度抢



占市场,实现“高额利润——研发——更多的新品和高档的品牌——高额利润”的正循环。牛根生显然深谙“速度使企业制胜”的真谛,蒙牛的飞速发展要得益于它总能比其他企业最先抢到商机。

一鼓作气,再而衰,三而竭,所以,牛根生特别强调“一次就做成功”。

类人猿变成人的紧要处只有那么几步,一旦走偏了,变成黑猩猩,就永无再变人的可能。一个产品冲刺市场往往也是这样。

从资源利用角度看,每一次新市场的开拓都像挖一口水井,中途放弃,就等于前功尽弃,下次还得再挖“另一口水井”,所以,“首战必胜”也含有节约资源的意识,强调“一不做,二不休”的拼劲。

牛根生做事情特别执著,因为他相信坚持不懈的力量。

2000年,蒙牛开始挺进上海。当时上海消费者的购买心理都讲求“物有所值”、“物超所值”。所以要敲开上海市场的大门,必须要能开启消费者的“心门”。在以价格较贵、保质期为8个月的“砖奶”初战失利后,蒙牛决定选择价格相对低廉的“枕奶”,以期缩小与上海巴氏奶的价格差距。“枕奶”只有45天的保质期,而且必须从1500公里以外的内蒙古运达上海,很多人对此并不看好。但是牛根生执意要做。他说蒙牛背后有两个强大的后盾,一是利乐公司,二是上海烟糖公司——当时,该公司与蒙牛合作组成上海销售公司,而且是大股东。这两大公司承诺与蒙牛“三人齐上阵,合力战上海”。

按照以往的产品营销思路,一般都是先在强势大众传媒上投放大量广告,建立品牌认知度;然后再进入有利的零售终端——各大超市和便利店。但是,蒙牛营销人员认为这样的方式花费太高,这时,一个有效的市场推广销售平台——易购365进入了蒙牛的视线。蒙牛决定凭借自己牛奶的独特品质,借助易购365这个销售平台,开展免费品尝活动和买赠活动,顺利将蒙牛牛奶切入市场。

蒙牛将牛奶送给了经过分析后精挑细选的5000户家庭,请这些消费者品尝,并进行跟踪和回访,随后,又委托易购365向目标顾客发放奶票,奶票的价值正好是一个家庭一个月的牛奶用量……整个买赠活动先后花了800多万元人民币。

正当活动如火如荼地进行的时候,蒙牛的营销阵营发生了变化:烟糖公司和利乐



公司顶不住压力了，他们不愿意再冒风险投钱了，先后退出。

面对这一情况，蒙牛并没有退缩，而是坚持它的一贯信念——一次就成功！

当蒙牛在买赠活动上的投资达到 1000 万元的时候，市场终于发生了变化，蒙牛牛奶的销量开始大幅度攀升，上海市场终于拿下了！

2003 年 1 月，牛根生在利乐中国年会上演讲时回忆了这段差点功亏一篑的险战：

有两家强大的公司做后盾，我怎么能不敢开发上海市场？但是，在战争进行到最残酷的时候，仗打得最激烈的时候，首先，我们的大股东上海烟糖公司做了逃兵；然后，利乐公司的皮特尔也溜掉了。当时本来是三家公司共同开发市场的，但整个买赠的钱花到 800 万的时候，一看投资这么多的钱，这两家都跑了！皮特尔只给我 90 万块钱。三家开发市场，两家共支持了 130 万。后来我一直在调查市场：怎么样？喝过牛奶的人说好没？说了！喝过牛奶的人有没有不买的？没有！好，继续投！当总的买赠投资增到 1000 万的时候，“哗——”整个市场开了！上海人就要喝“蒙牛”，就要喝“蒙奶”，没办法。这就是我享受的国际化大公司的特殊“待遇”。蒙牛人有骨头！上海市场终于拿下了。如果不是蒙牛公司全力抢滩，上海市不会有这么多的利乐包装，光明就不会和利乐公司这么亲。如果蒙牛不来的话，肯定不会那么亲！

蒙牛进军上海市场也说明了“一次就做成功”这一思想是正确的。试想如果蒙牛中途退缩，恐怕上海市场到今天仍然是光明牛奶的天下。

终端要影响开端。终端是信息最集中、最周全的地方，无论是顾客分析、竞争对手分析，还是环境分析、趋势分析，都具有“一滴水折射太阳”的功效，应当成为企业“再决策”的基础。

什么叫做终端？终端是指与消费者直接发生买卖关系的经营场所。现在的营销已经演变成一场“终端战”，企业如能掌控终端，不仅能拉动销售，还可以获得直接的市场反馈，以便及时改进产品质量与服务。而且，终端也是企业提供增值服务的发力点。把销售终端控制住，就等于找到了创造客户价值的通路。

现代企业开拓市场有两种方式，一种是巨量广告狂轰滥炸，终端促销蜻蜓点水；一种是提倡广告和终端促销结合的深度行销。两种方式在不同市场效果不同，蒙牛选



择的是后者，尽管会加大企业产品开拓成本。

牛根生团队把终端市场的反馈信息加以分析，根据各类终端的性质，对不同终端进行了相应的价值定位，量身打造渠道个性促销策略。

(1) 大卖场——大卖场商品品种齐、价格低、吸引力强，顾客不仅去大卖场的次数多，而且每次都是大量采购。蒙牛的促销策略是增加卖场的生动化展示，包括扩大货架陈列面，做整箱堆头陈列；派驻促销兼理货员；举办免费品尝活动；在周日及节日期间举办买赠促销活动；整箱购买优惠；在适当时间做大卖场的上刊特价商品等。

(2) 连锁超市——连锁超市具有非常大的优势，那就是门店众多，信誉度较高。蒙牛的促销策略是理货为主，要让顾客看得见，买得到。其陈列标准相当严格，例如产品必须进冷风柜，必须摆放冷风柜第一至三层，全品上架，不断货。此外，蒙牛还选择居民居住集中的门店举办免费品尝活动；举办捆绑促销。

(3) 组建专卖店——与大多数生产企业一样，蒙牛在各地一般都通过当地经销商分销到超市、大卖场、便利店等。但是在终端为王的时代，超市、卖场的各种收费让经销商的日子并不好过。如果再被拖欠货款，经销商的利润就所剩无几。因而蒙牛不得不寻求营销渠道变革，蒙牛管理层决定借用品牌优势整合经销商资源，组建专卖店，以期图谋一个新的市场。

(4) “送奶到户”渠道——这种渠道的特点是服务性强，因而可以通过服务来锁定顾客，培养顾客忠诚度，并可以增加现金流。这也是乳业的特殊性，乳业的部分渠道具有独有性、封闭性，比如配送上户、学校单位配餐等，这种渠道可以给企业带来稳定的现金流和利润收入，并作为抵御外来企业的有效区隔。蒙牛向 1000 所学校赠奶的活动，就为这个渠道的扩展打下了一定的基础。

蒙牛在小区里的促销策略是上午订下午取，下午订隔天上午送，客户投诉 24 小时解决等服务措施；建立顾客资料库；推出集点优惠促销；不同数量整箱订购分级促销；向居民信箱大量投放 DM 广告；在新社区举办免费品尝活动；在电话账单上刊登产品广告及促销信息广告等。

同时，在日常生活中，蒙牛员工也不忘进行终端分析，将获得的信息及时反馈回

牛根生
不谋万事，不足谋一事；不谋全局，不足谋一域。



企业。一位蒙牛管理人员在超市购物时，发现人们购买整箱牛奶搬运起来非常不方便。他于是想，我们为什么不能在牛奶包装箱上装一个提手，使消费者在购物时更加便利呢？这一想法在公司内部会议上一经提出，就得到了大家的认同，并马上得以实施。这个“提手”创意无形中获得了消费者的好感，促进了蒙牛牛奶的销售。

在产品规格上，根据终端市场的反馈，蒙牛敏锐地捕捉消费者的心态，不断推出 250ml、500ml 的单支装。更令人欣赏的是，为了扩大超市的整箱销售，蒙牛很早就推出了 12 盒装的小箱包装。这样，就解决了很多女性采购时搬不动大箱的难题，大受顾客欢迎。

“产品常新，企业长青”，这是企业界流行的一句格言。它告诉我们只有不断进行产品创新，才能永葆企业青春活力。蒙牛将这一个理念融入企业的经营活动中，将产品创新作为企业一项“天字号”的重要工作，将产品开发看作企业的命脉，努力强化企业的核心竞争力——自主开发。天道酬勤，市场加倍地回报了蒙牛。

产品包装也是大众传媒

新闻有多少种传播方式？口传，纸印，马送，车递，电报，广播，电影，电视，互联网……我们也提出了一个新观念：产品包装也是大众传媒。

牛根生认为，产品包装也是企业识别系统（CI）中一个重要的内容。企业不仅要加大产品研发的力度，做好产品的更新换代，还必须迎合消费者求新求变的心理，进行产品包装创新，才能在同质化市场上实现差异化，脱颖而出。

蒙牛的常温液态奶市场部共有员工 50 人，分为纯牛奶、乳饮料两个部分，设有专员研究内容物及外包装，并且研究怎样推广和如何进行市场定位等。市场部负责对产品及包装做整体策划，包装要符合三方面的要求：第一，符合对消费者调研结果的要求；第二，包装设计力求在货架展示效果上体现新意；第三，外包装的形式包括图案设计与内容物相吻合，并且能体现其优秀品质。

牛根生要求包装设计人员要做到：

确定在这一市场里，“砖”究竟是哪些人用的，“枕”究竟是哪些人用的，“袋”究竟是哪些人用的？科学评估，动态调拨。不管什么产品，只要没有回头客，统统枪毙。



因此，产品包装创新一直是蒙牛人非常重视的一项工作。

1999年成立之初，蒙牛就在全中国首家使用利乐枕。利乐枕由于其保存时间比较长，但又不会让人产生不新鲜的感觉，且价格可以为大众所接受，因而成为了蒙牛的首选。结果，蒙牛用利乐枕赢得了北京市场，并带动了整个乳品行业对利乐枕包装的使用。目前，蒙牛的利乐枕牛奶市场占有率居世界第一。

2003年，蒙牛国内首家引进利乐冠生产线，并在当年10月推出大拉片开启方式的利乐冠包装的HER闲情乳饮料。

不久后，蒙牛又推出另一种形式的利乐冠——旋盖开启方式的利乐冠，这种创新做法就连国外行业人士都感到惊讶。2007年，蒙牛乳业推出了全球首款含可嚼果粒的常温牛奶饮品——“真果粒牛奶饮品”。产品包装采用了珠光卡纸外表的康美包，配以精湛的凹版印刷技术，大大提高了产品的货架展示效果。

蒙牛副总裁白瑛就乳品包装谈了他的看法：

“包装在乳品行业有特别重要的意义。无论是什么样的产品，在保证产品的质量的基础上，需要比较贴切的非常优秀的包装去承载它，因为消费者认识产品的第一步就是包装，包装上承载的信息是产品给消费者的第一印象。以蒙牛真果粒产品的研发过程为例：蒙牛市场部门提出在牛奶中添加果粒的想法和创意，然后找到专门的设计公司，由他们负责把想法设计落实成为表现形式。确定后便开始寻找相应的包装供应商，将这一设计付诸实现。他们专门制定了排期表，排期表中拟定了专门的部门如何配合市场部，用多长时间配合市场部完成任务。由于这种产品在灌装及保存上挑战了世界范围存在的几大难题，蒙牛与SIG康美包在位于德国的SIG实验室经过了多次实验及改进，总共投入1000万元，最终将产品成功推向市场。”

孟子曰：天时不如地利，地利不如人和。可见“人和”的重要作用。无论是在牛根生的个人经历里还是蒙牛的创建过程中，“人心”是一个至关重要的砝码。牛根生将经营人心当作一个事业来经营，故赢得了蒙牛企业生态链上的所有人的团结一致，良好合作。所以，蒙牛这个企业所具有的能量是惊人的。



销售终端是离消费者身体最近的地方，售后服务是离消费者心灵最近的地方。这是品牌的“最后一公里”。只有走好了这“最后一公里”品牌才能最终真正树立起来。

牛根生非常重视这“最后一公里”，他在文章《终端是“第二大脑”》中，就这个观点进行了分析：

终端上的导购员，本来应该是“助手”，但许多人已经退化为“屠手”：强买强卖，喋喋不休，热迎冷送，让人避之唯恐不及。如果将导购员分为三种类型，理货型，销售型，咨询型，相对而言，还是咨询型既帮了顾客又让顾客没有心理负担，比较有利于树立品牌。其次是售后服务上的投诉受理员，有许多人为了保住今天的“一碗米”，丢掉了明天的“半亩田”。以牛奶行业而论，万分之一的坏包率中外皆然，这是现代科技无法规避的难题，厂方、售方如果不能与买到这种产品的消费者很好地沟通，通过理解达成互谅并最终将其变为忠诚消费者，那么，一个年产 200 亿包产品的企业，一年之中所流失的直接消费者就将达到 200 万人，如果每个人影响的潜在消费者为 10 人，那么，一年就将失去 2000 万消费者，十年下来就将失去 2 亿消费者！——这是多么恐怖的事情，如果任其蔓延，不要说“百年老店”是奢望，连“十年小店”也做不成。

产品、广告和人成为终端信息传播的三个载体。在终端中，由于产品和广告的阶段已经完成，因而可变的因素只有人。只有在“人”这个因素上做出努力，才可以决胜品牌的“最后一公里”。

人的复杂性，也决定了“最后一公里”的复杂程度。只有提供了上好的服务，才能为这“最后一公里”加分。海尔因为在售后服务中使用了“一块布”，使得海尔的空调得到消费者的信赖。在海尔买了空调之后，海尔的售后人员会到家里安装空调，上门服务时先套上一副脚套，以免弄脏消费者家中的地板，安装空调时先把沙发、家具用布蒙上，服务完毕再用抹布把电器擦得干干净净，自带矿泉水不喝用户一口水、不抽用户一支烟，临走时还要把地打扫得干干净净，并请用户在服务卡上对服务进行打分。正是这种服务获得了顾客的忠诚，口碑相传使客户越来越多。

企业管理中有一个“80/20 定律”，同样适用于企业的销售活动，即企业 80% 的销售额来自 20% 的忠诚消费者。根据口碑效应，老客户的忠诚可以带来 8 笔潜在的生意；相反，一个不满意的客户会影响 30 个人的购买意愿。此外，吸引新客户的成本至少是



保持老客户的成本的 5 倍。因此，必须维护好老客户。

2003 年，蒙牛发生过这样一件事：

一位消费者到超市买“绿色心情”棒冰，事前从导购员那里得到确认：可得钥匙扣。但付款后，从售奶点交涉到服务处，又从服务处交涉到赠品处，绕了一大圈，最后得到的答复竟是：“为个钥匙扣，你烦不烦呀？”这种回答破坏了消费者的好心情，进而可能会影响到他下次的购买，他可能不会再选择蒙牛，转而选择别的牛奶品牌。

还有一个例子，天津一位消费者购买蒙牛牛奶时遇到两个破包，打了三次长途，三次市话，跑了三次售奶点，问题依然无法解决。此消费者在忍无可忍的情况下，向报社写了投诉信。不用说，这一事件的后果必然会使蒙牛的形象受到威胁。虽然这样的事情仅是终端服务当中的个例，但蒙牛的高层已经认识到了危机的存在，那就是蒙牛的售后服务环节隐藏着缺陷。

因而，蒙牛通过改革进一步强化终端服务意识，不能为消费者提供良好服务的员工要么改变要么离开，务必为品牌的“最后一公里”把好关，让整个服务流程圆满结束。

如今的市场竞争已进入一个全新的时代，企业过去赢得竞争优势靠的是成本、质量、技术、渠道等，但现在，这一切已不再是唯一的优势，而如何充分利用“时间”这一战略武器，在竞争中对市场作出快速反应、以速度取胜已成为越来越多的企业关注的重点。比对手早到 5 分钟，这是牛根生带领蒙牛在这个时代屡战屡胜的既简单又有效的制胜诀窍。

狮子和羚羊

清晨，非洲草原上的羚羊从睡梦中醒来，它知道新的比赛就要开始，对手仍然是跑得最快的狮子，要想活命，就必须在赛跑中获胜。另一方面，狮子思想负担也不轻，假如跑不过最慢的羚羊，就只能饿死。

多么奇妙的事情，强如狮子之强，弱似羚羊之弱，差别不可谓不大，然而在物竞天择的广阔天地里，两者面临的源自求生欲望的压力却是同等的。

可见，在动物世界里，动物的对手说到底就是它自己，它要逃避死亡的追逐，首



先就要战胜它自己，它必须越跑越快。因为稍一松懈，便会成为他人的战利品，绝无重赛的机会。

动物的最大的敌人是自己，对人来说又何尝不是这样？不管你是总裁还是小职员，为了保住自己的职位，不是都要尽心尽责、全力以赴吗？要知道总有人盯着你的职位，跃跃欲试，总裁的高位自然热门，不必多说，小职员也不例外，因为公司门外总有不少新人等着进来。这样看来，大家的选择都一样，要么做得更好，要么被淘汰。

在新的一天来临时，可不要再拿闹钟出气了，还是对自己说一声“加油吧”。

无论是伊利还是蒙牛，都将这个故事写进了企业文化。这是一个发人深思的有趣的现象，而牛根生本人与之密切相关。因为是牛根生将这个源自非洲大草原的故事引进了伊利，并在 1999 年再次将它引入初生牛犊的蒙牛中来。

牛根生把“狮子与羚羊说”引进伊利时，伊利还没有现在这样强大，还只是生活在内蒙古的一只羚羊。然而牛根生很早就意识到了竞争是生存的第一法则，要想不被“狮子”吃掉，只有变得更强大。而要强大起来，就必须向已经很成熟的企业学习。

当时，我国只有极少数的企业引入了法制化管理，大多数企业的管理还处于一种较低的水平。尤其在一些国营企业中，管理极为松散。在人们的意识中，在国营企业干就是拥有了铁饭碗，从此就可以高枕无忧了，做好了是给国家做的，做坏了，由国家来负责，因而人们士气低落，做事情也不积极认真。这样做的直接后果就是损害了企业的声誉。

鉴于这种情况，牛根生对他所掌管的冷冻食品公司进行了严格的法制化管理。例如，制定了严格的质量标准和质量奖惩制度，每天公布质量检查结果。用工制度，也做了改革，不再有正式员工和临时员工的区别，只要有能力，都可以留下来，否则就是有再大的来头也会被请回家。这在员工内部培养了一种忧患意识，同时也激发了员工的工作积极性。

由于获得了很好的管理成效，于是这种严格的管理制度推广到整个伊利，并形成了一种法制化管理风格。这在当时的传统行业里是很少见的，更别提是在国营企业。法制化管理使整个伊利具有了一种强烈的竞争意识，从而为以后发展成为“狮子”奠定了

基础。

1999年牛根生建立起蒙牛时，伊利已经成为草原上的一头狮子。而“白手起家”的蒙牛实力孱弱，只是数千只羚羊中的默默无闻的一只，这时只要竞争对手稍微用点力，就能轻而易举把蒙牛打垮。

牛根生知道如何利用别人的优势，回避自己的劣势。他把他在伊利时所创立的管理制度及竞争意识复制到了蒙牛身上。譬如利用大众护弱的心理，提出“草原品牌，一荣俱荣，一损俱损”；保持谦虚的态度来向竞争对手学习，打出了“向伊利学习”的口号；借势央视打响了全国品牌，借势利乐完成了工厂流程和厂房的建设，借势国际资本快速融资，快速上市。加之蒙牛人“羚羊”的忧患意识和草原人的干劲，蒙牛迅速成长起来了。

蒙牛认识到，只有处于生态链的最高一层，只有快速地成长起来，才能抵御比较大的风险，才能获得好的生存环境、得到更好的发展机会。结果，伊利等老牌乳品企业在后面追呀追，蒙牛这只羚羊只能在前面全力以赴地跑呀跑。终于蒙牛跑出了火箭的速度。

蒙牛如何才能继续保持如此迅猛的发展速度呢？对此，牛根生常用狮子和羚羊的故事，来强调“快”的重要性：

羚羊如果跑不过最快的狮子，肯定会成为狮子的美餐，如果狮子跑不过最慢的羚羊，也会被饿死。自然界的竞争法则就是这样生死时速。面对同城而居的强大竞争对手伊利，不管蒙牛愿意把自己当作羚羊还是狮子，它都不得不跑得更快。

有趣的是，伊利同样把这个故事作为竞争意识的一个形象的表述。“那时候，在伊利内部，流传着一个关于狮子和羚羊的寓言。”现任伊利总裁潘刚说，“羚羊在前面跑，狮子在后面追，羚羊跑得慢就会被吃掉，狮子跑得慢就没的吃。这就是优胜劣汰的自然法则。我们希望能跑得更快，不被追上，但正是有狮子在后面追，才让我们跑得更快。”潘刚发现，总做一只被追的羚羊就丧失了发展的主动权。他开始改变策略，让伊利承担开拓市场、培养和引导消费者、普及牛奶营养知识之类的责任，并且在2005年实施二三线市场下沉战略，2006年实施织网战略。



可以看出，这两家都以羚羊来比喻自己，而把对手奉为狮子。

至 2004 年，蒙牛已实现销售收入 72.14 亿元，同业排名第 2 位。2003~2004 年，蒙牛液态奶连续两年保持全国销量第一。2004 年，蒙牛冰淇淋也夺得全国销量第一。可以看出，蒙牛在乳品企业内已经处于数一数二的位置。这时，称蒙牛为“狮子”并不为过。狮子是草原的霸主，虽然改变了身份，竞争的环境变了，但适者生存的竞争法则并没有变。牛根生意识到企业界存在的“成功之后的衰败”的定律，成功的企业内部会慢慢滋长一种自我满足甚至是傲慢自大的情绪，从而会使企业丧失清醒认识自我和周围环境的能力。因此，牛根生一直用狮子和羚羊的故事来告诫员工。

当蒙牛处在国内乳品界领先企业位置时，面对的将不只是国内的企业，还有国际上的知名企业。环境变大了，竞争也就更激烈和复杂了。牛根生认识到，在国际上，蒙牛还只是一只羚羊，因此还需要更快速的发展，以打响民族品牌。因此，牛根生果断进行了企业内部管理层的接替、制订了世界牛的战略计划、建立了与国际顶尖乳品企业的新的合作关系，促使蒙牛进入了一个快速发展的新阶段。

羚羊并不一定弱，狮子并不一定强，在羚羊的世界，狮子是强大的。然而在狮子的世界，羚羊又是他们必须要征服的。具有危机意识的羚羊永远比没有危机意识的狮子更强大。

正如牛根生所说：

做企业，永远需要处在“创业态”。这世界只有“创业态”，没有“守业态”。创业是唯一的“长生不老”药，当你不再创业而妄想“守业”的时候，前面的路只剩下一条：萎缩，衰落，死亡。要么自我革命，要么被人革命，没有第三条道路！

竞争对手与竞争队友

在蒙牛，“竞争对手”这个词被另一个词——竞争队友所代替。

在牛根生的办公室，挂着一张“竞争队友”战略分布图。牛根生这样解释道：



竞争伙伴不能称之为“对手”，应该称之为“竞争队友”。以伊利为例，我们不希望伊利有问题，因为草原乳业是一块牌子，蒙牛、伊利各占一半。虽然我们都有各自的品牌，但我们还有共有品牌——“内蒙古草原牌”和“呼和浩特市乳都牌”。伊利在上海 A 股表现好，我们在香港的红筹股也会表现好；反之亦然。蒙牛和伊利的目标是共同把草原乳业做大，因此蒙牛和伊利是休戚相关的。

牛根生对蒙牛与“竞争队友”伊利的关系做了进一步的解释：

首先，竞争可以双赢，一山可以容多虎。既然奔驰和宝马可以在德国并驾齐驱，风靡世界，百事可乐和可口可乐可以共同引领全球饮料市场，那么伊利和蒙牛为什么不可以共生共荣，共同做大？其次，同一地区的企业，还共同拥有一个大品牌——地域品牌。山西出了一种假酒，败了全部山西酒的市场；比利时发生“二恶英”事件，败了整个欧洲奶粉的市场。这说明相互竞争的企业其实是相互依附的，单个企业的生存环境其实是众多同行共同维护形成的。

管理大师迈克尔·波特认为，“合适的竞争对手能够加强而不是削弱企业的竞争地位。”好的对手能够互相协助，做好市场开发，并防止其他“第三者”插足。正是蒙牛与伊利的共同发展，才使得内蒙古牛奶的草原品牌越打越硬，使得草原品牌一荣俱荣。

由于同处一城，蒙牛和伊利刚开始就成为竞争对手；由于有了伊利这个强有力的对手，也使得蒙牛在今后的发展过程中可以相互借鉴。牛根生显然是以积极的心态来看待这一竞争关系的：

蒙牛和伊利，这两年都发展得比较快，如果在一个地区出现两家比较大的企业，这样的竞争态势非常好，因为会造成你追我赶。如果哪天伊利并购了蒙牛，或者蒙牛并购了伊利，那很可能让两家企业 80% 的管理人员都睡着了——如果两家企业都盯着对方，为了竞争，晚上不可能睡得很好。

这种竞争状态也使得两家企业在 2006 年获得了很好的收益。这一年，伊利主营业务收入达到 163.39 亿元，而蒙牛乳业销售额达 162.46 亿元。可谓是棋逢对手。正如波特教授所说：“好竞争对手是企业的挑战，使其不会满足现状，固步不前，而且企业与这样的对手竞争可以获得稳固有利的产业均衡而不会陷入旷日持久的冲突。”



这种竞争，使得在全国乳品企业中，蒙牛、伊利两家企业的产品同质化最高，但是同时他们靠着相互参照，产品上互相启发，价格上你迁我变，渠道上你开我辟，促销上你吟我唱.....使竞争有了参照的对象，共同把市场做大。

在乳饮料领域，伊利出了优酸乳，蒙牛马上以酸酸乳跟进；在酸奶领域，蒙牛首创“果粒”型（直接加入果粒），伊利则有“果味”型；在包装上，蒙牛利用利乐枕打开了市场，伊利马上上马利乐枕.....以前双方还理论理论侵权，现在已经心照不宣了。

物竞天择，适者生存。我常想，如果缺乏参照物，缺乏警觉性，可能对市场的敏感度也会差.....蒙牛超不超伊利已经不那么重要了，因为我们与伊利同属于草原品牌、内蒙古品牌。今后比较大的可能是，有时伊利超过蒙牛，有时蒙牛超过伊利。哪一方长期做第一，也不一定是好事。

对于伊利这样的强劲对手，牛根生提及总是抱着感恩的心态。

孟子有句话：“生于忧患，死于安乐。”我常想，蒙牛刚出生时，如果不是被强大的竞争队友逼着赶着，我们究竟能不能发展这么快，还真是个问题。实际上，竞争队友每进攻你一次，如果你没死，那你就会变得更加强大，是竞争队友为你敲响了警钟，促使你解决了甚至连你自己都没有发现的问题，让你变得越来越完美，这难道不是一件好事吗？

优秀的竞争对手是一笔财富。企业要对这样的竞争对手给予足够的重视。从某种意义上讲，企业是一枚硬币的这面，那么对手就是硬币的另一面。而好的对手更是可遇而不可求。对企业而言，最具危险的，不是看到对手的日益强盛，而是目睹好对手的衰落，在很大程度上，这预示着一个产业正走向夕阳，或市场竞争方式的老化。因此尊重对手，尊重彼此之间的游戏规则，就是尊重自己、壮大自己。

蒙牛能够高速成长，与“一切竞争，都从设计时开始”有着密切的关系。比如，我们的蒙牛枕牛奶在市场上非常成功。它是怎样开发的？2000年的时候，我们面临着“生产什么”的抉择。当时，各种高档的利乐包牛奶堆满商店，巴氏灭菌奶也是无孔不入，如果我们也像其他企业一样只生产这两种产品，那明显是一岁半的孩子与拳王泰森过招。怎么办？当时利乐公司刚刚推出利乐枕包装，我们就选择生产这种保质期为45天的纯鲜牛奶，结果走了一条“中间路线”，打了一个空当市场，蒙牛枕一下子火了起来。



现在回过头来看，我们还是沾了“早到 5 分钟”的光，2000 年，我们大概是第一个开发利乐枕牛奶的本土企业。今天，多少牌子的利乐枕牛奶发起一轮又一轮攻势，但蒙牛枕销量依然是全球第一。

这说明什么？这说明速度非常重要。而速度来自设计，设计来自智慧。设计竞争是真正的“头脑与头脑的对抗”。

在“蒙牛利乐枕”营销规划中，蒙牛前期准备在 8 大城市陆续登陆，以买二赠一或买三赠一的方式迅速冲开市场大坝。

2002 年 5 月 18 日，蒙牛利乐枕在北京率先上市。之所以首选北京，一个重要原因是帕玛拉特在北京已经销售一年多，人们对这种包装的牛奶已经有所认识。同时，蒙牛还推出了“免费品尝，买三赠一”的销售模式，这在北京牛奶界是前所未闻的事情。于是，很快就把消费者吸引过来了，短短一个月，蒙牛枕的销售量就达到了 20 吨 / 日。

此后，在北京几乎所有大中型超市，蒙牛枕都紧紧贴着帕玛拉特摆放，价格比帕玛拉特枕低一角钱。当时有报道说“草原上的帕玛拉特”来了！

两个月后，无论是铺市率、绝对销量，还是单店销量，蒙牛均已超越先行者帕玛拉特。

伊利很快修正了自己的失误，迅速跟进。接着，国内其他乳业也争相跟进。以前这个备受冷落，甚至免费赠送设备都不要的“利乐枕”，突然变成了国内乳业必备的产品。

到 2002 年，北京市场上的利乐枕竞争已相当激烈。有的买六赠一，有的买四赠一，有的买三赠一，有的买二赠一。但抢到先机的蒙牛，在利乐枕产品上的霸主地位已经无人能撼动。

蒙牛所获奖项“利乐枕无菌包装使用量全球第一”（2003 年）创世界纪录，不仅表明蒙牛是全球最大的利乐枕牛奶生产商，而且表明蒙牛是所有使用这一包装的液态食品厂家中的老大。其实，利乐枕牛奶市场占有率，早在 2001 年蒙牛即居全球第一，这一奖项可谓姗姗来迟。

蒙牛在“非典”的广告营销上，也体现了“一切从设计时开始”的竞争意识。



2003年5月，由于“非典”，冰淇淋市场萎靡不振，许多在中央电视台播放广告的强势品牌不愿再做“守望者”，纷纷撤退。连2002年销量第一的冰淇淋品牌，也不堪重负，同样撤下了在央视播放的广告。

蒙牛的“一切从设计时开始”的思想，在这一特殊时期得到了充分体现。考虑到“非典”将人们堵在家里，电视成为联系外界的主要窗口，牛根生认为这正是品牌传播的好机会。如果别人都撤了广告，那又横添了一样好处：品牌的相互干扰减少。因此蒙牛不但不撤广告，反而加大了播出密度。如在央视一套电视剧前播放蒙牛冰淇淋广告与液态奶的广告，并且各出现三次。同时也在各地方卫视上加大了播出密度。

在人员促销活动方面，蒙牛不但没有放弃，还主动出击。而其他品牌则是业务员放假的放假，观望的观望。这样一来，蒙牛的产品就更加深入人心。

在蒙牛对抗“非典”的战役中，我们并没有看到蒙牛人因为“非典”而影响了士气，反而士气越来越高涨。“非典”期间，人们很少搭乘公交车，许多公交车的车体内广告都被撤了下来。但蒙牛高层相信，“非典”不可能持续很长时间。因此，在2003年5月中旬，蒙牛北京分公司从经营者手中购得公交车内广告发布权。而对方只收制作费用，总费用不及平时的十分之一。结果，形势果然在蒙牛的预料之中，5月底刚刚开始履行合同，人们就开始走出家门，公交车上也热闹起来了。

在绝大多数同行业企业销售停滞的情况下，蒙牛冰淇淋2003年5月份的销量比上年同期翻了一番，工厂所有机器满负荷运转，仍然供不应求，一再断货。

做好准备工作，充分考虑各种状况，找到产品的切入点，对于促进企业发展至关重要。蒙牛的成功有力地印证了牛根生“一切从设计时开始”的思想是正确的。

对于企业来说，最省钱的阶段，或者说“最赚钱的阶段”，不在制造阶段，不在出售阶段，而在设计阶段。在设计上取得超越别人哪怕是“一点儿”的差异优势，都决定着企业的未来。因为冠军与亚军的差别就那么“一点儿”，画家与画匠的差别就那么“一点儿”，天才与神经病的基因差别也是那么“一点儿”。多那么“一点儿”，可以把企业举到天堂；少那么“一点儿”，就可以把企业拖入地狱！

中国企业要实现飞速发展，仅仅依靠自身的实力是不够的，必须融合更多社会资



源。而与国外企业合作，不仅能获取国外的资金，更为重要的是引进其先进的管理、技术等无形资产。

在合资公司中，一个最棘手的问题就是“由谁掌握控股权”。在这一点上，牛根生始终坚持“控股权不容侵犯”的原则，他认为只有真正驾驭企业，才能使外资为我所用，而不是把企业拱手让给外资企业，成为外资企业在中国赚钱的工具。

人脉带来全国资金

卡耐基说：“专业知识在一个人的成功中的作用只占 15%，而其余的 85% 则取决于人际关系。”人的因素在蒙牛发展的过程中起到极其重要的作用，尤其是牛根生的个人魅力所吸引来的人脉。

1999 年 1 月 13 日，牛根生用卖掉他和妻子的 100 万元伊利股票所筹得的资金成立了蒙牛的前身——蒙牛乳业有限责任公司。这是一个“秘密公司”。注册时，出于安全考虑，企业法定代表人一栏填的是“白瑛”，而不是“牛根生”。

蒙牛面世不到半年，就在市场上成功地打响了自己的品牌。但是，处于快速发展中的蒙牛要想进一步发展，就需要大量的资金，建工厂，做市场，打广告，都需要很大一笔钱。资金成为蒙牛初期发展的巨大瓶颈。

牛根生知道单凭“漂亮的创业概念”无法打动风险投资商，而作为民营企业，蒙牛更是无法从银行获得必要的资金支持。因此，要想做强做大，就必须利用全国的资金。

怎样才能吸纳到更多的社会资金呢？牛根生想到了合伙。因为合作伙伴的加入是一条最好的创业融资途径。而在此之前，牛根生做出了一项非常关键的决策，即将蒙牛从一个有限责任公司改组为股份制公司，这也是考虑到股份制企业具有明显的筹资优势和规模优势，可通过直接融资广泛吸纳聚集社会资金，迅速扩大生产规模。

1999 年 6 月 10 日，蒙牛有限责任公司变更营业执照，股东由 3 人变更为 10 人，企业法定代表人由白瑛变更为牛根生。当天还讨论了从有限责任公司改组为股份有限公司的有关事宜，并开始募股。牛根生凭借着其个人在伊利建立起来的关系，很快赢得了一些客户和供应商的信赖。

牛根生
一个人就是一座神奇的工厂。输入的原料即使大同小异，输出的产品也会有天壤之别。



对于股份制改革，牛根生是这样认为的：

我现在的志向就是顺应大力发展股份合作制经济的时代趋势，为子孙后代创出一个百年老店。一个人搞好一个企业是不可能的，搞好企业必须调动集体的智慧和力量；但一个人自觉不自觉地搞坏一个企业就太容易了，我此生决不做这样的罪人。

虽然蒙牛缺钱，但是牛根生并不是来者不拒。经过了挑选之后，牛根生从创业伙伴、部分客户及供应商中获得关键性的第一笔启动资金。

当有人问及这些昔日的客户把钱押到牛根生身上“是否担心过风险”时，他们说：“在伊利时，我们和牛总是客户关系，可他没有吃过我们一顿饭，没有抽过我们一支烟，没有喝过我们一杯茶。他的坦荡和执著加上蒙牛良好的机制没有理由不成功。我们相信他，所以即使赔了我们也心甘情愿。”牛根生说：“这个世界不是属于有权人的，也不是属于有钱人的，而是属于有心人的，因为有心，才能创造财富、积聚权力。”牛根生就是以他的真心换得了人心。他“喜欢把自己的钱分给兄弟们花”，所以在他最需要钱的时候，人人都肯把自己的钱拿出来，尽管这会有很大风险。

牛根生和同事们轰轰烈烈的“融资”，惊动了当地的执法部门，并且被以“非法集资”的名义冻结全部款项，所幸最后化险为夷。

1999年8月18日，内蒙古蒙牛乳业股份有限公司在内蒙古工商局正式注册成立，注册资本1398万股，法定代表人牛根生。2002年7月之前，蒙牛又进行了两次增资扩股，原来的10位股东增资扩股后的出资额度排序为：谢秋旭、牛根生、邓九强、侯江斌、孙玉斌、邱连军、杨文俊、孙先红、卢俊、庞开泰。此外，还新增了15名自然人股东和5家法人股东，但新股东投资只占注册股本的26.5%。

蒙牛藉着众人之力，开始了它大步迈进的成长之路。

什么都可以讨论，“控股”这个原则不能讨论，这是一个涉及“主权”的话题……不能按照我的思想经营的话，这种合作是不健康的。

这也是牛根生以前的经历给他带来的经验。在伊利，他之所以被免职，并非是因为他做得不好，而是因为他所分管的业务发展太快、太猛，所规划的蓝图太宏伟，所赢得的人气太旺以至于让当时的伊利一把手感到了威胁。因而一段时间里，牛根生在



伊利所做的战略都得不到实施。牛根生在离开伊利之后到其他企业应聘时，他要求“非控股不干”。1999年初，内蒙古乳业界一个很有影响的老板，想跟牛根生一起合作。然而，尽管牛根生当时实力很弱，开出的价码却是：第一，以无形资产入股；第二，必须控股。对方不允，牛根生回应道：“我是一架印钞机！”

在创立蒙牛之后，引进外资时，牛根生也是坚持了“蒙牛永远控股”这一“铁的原则”。牛根生说：

既要利用外资，又要维护自主品牌，我的原则就这么简单。

在最初蒙牛引进摩根等三家外资股东的时候，实际上做了两个制度性安排，一是蒙牛控股，二是为摩根等三家外资股东安排了退出机制。在与阿拉·福兹合作奶粉项目的时候，奶粉业务只占蒙牛总业务量的2%；但即便在这个2%的小领域里，也是蒙牛持股51%，阿拉·福兹持股49%。在与达能合作酸奶项目的时候，虽然酸奶业务仅占蒙牛总业务量的6.4%，但在这个6.4%的小领域里，蒙牛也是持股51%，达能持股49%。

蒙牛2002年销售收入达到16亿元左右时开始利用外资，2006年我们已经实现销售收入162亿多元。由于在产业合作上蒙牛坚持控股，虽然利用外资越来越多，但自主品牌越做越强，现在我们不仅拥有若干个全球样板工厂，若干个国际环保牧场，还拥有世界最尖端的高科技乳品研究院，液态奶销量居全球第一，牛奶出口量居全国第一，在工厂、牧场、研发、环保等方面，都站到了世界乳业的最前列，走出了一条既利用外资又保护民族品牌的成功之路！

坚持“铁的原则”要有“钢的后盾”，如果你的企业本身就是一块软豆腐，你的腰板是没法硬朗起来的。自主品牌的保护，最终是要用实力说话的；实力是干出来的，不是喊出来的。

摩根斯坦利投资蒙牛以前，海南的罗牛山、内蒙古的鄂尔多斯、四川的刘永好都想来投资蒙牛。最先蒙牛和鄂尔多斯谈好了，但鄂尔多斯最终被竞争对手给挖走了，后来罗牛山也没有谈成。刘永好有很好的投资意向，但是他提出要控股51%，牛根生坚持一个原则，就是不能被别人控股，所以和刘永好的合作也没谈成。



2002 年 12 月 19 日，蒙牛公司在呼和浩特市与美国摩根斯坦利、香港鼎晖、英国英联举行了投资入股签字仪式，摩根斯坦利等三家公司一次性向蒙牛投资 2600 多万美元（折合人民币 22.16 亿元），这是当时中国乳制品行业接受的最大一笔国际投资。三家投资机构经过此次入股后，共持有蒙牛乳业约 32% 的股份。一年后这三家公司又以可换股债券形式，再次注资 3500 万美元。

蒙牛与三家公司的整个融资谈判一直围绕着股权结构这个关键问题进行。

蒙牛最初是由包括总裁牛根生在内的 9 个自然人募集股本金 1398 万元，第一次增资扩股到 2588 万元，第二次融资到 4598 万元，这两次资金募集都是溢价。此次摩根斯坦利等三家投资机构进入是第三次增资扩股，股权不够，这三家以每股 10.1 元买下了部分老股东的股权。

股权谈判进行得很艰苦，最艰难的倒不是怎样说服外资“多多进来”，而是怎样将增资扩股的规模控制在自己的“视线之内”。因此，谈判的主要格调竟然是：再降一点投资量，再增一点投资价……而国际投资机构希望多持股，因为现在蒙牛集团股本的盘子小，对任何一个投资者都是一个绝好的投资机会。而蒙牛集团却坚持要占三分之一的股份。最后，摩根斯坦利等三家投资机构占有蒙牛 32% 的相对控股权，国内其他股东占 68%，牛根生自己的控股比例经过 3 次增资扩股，从最初的 12.88% 下降到 2.99%。

这个结果会不会致使牛根生自己对这家企业失控呢？牛根生显然并不担心这个问题。他说：

这 32% 是由 3 家分，一家最大也不会超过 20%。而董事会成员加起来的股份远远大于他们其中任何一家。自然人的股份是不可控的，但董事会人员，高管人员的股份是可控的，我与他们是志同道合的。

至此，牛根生也适当地做出了退步，可以不由他自己控股，但蒙牛的控股权一定要掌握在蒙牛人的手里。这样，退一步海阔天空，蒙牛终于获得了充足的可发展资金，开始了它后来被誉为“火箭”般飞速的发展旅程。

引进外资的意义不只于此。蒙牛开创了内地民营企业中在香港上市最独特股本结构的先例：蒙牛没有政府投资和国内投资机构入股，是一家完全由 100% 自然人持股同



时又吸纳境外投资机构入股的企业。蒙牛清晰完善的股权结构保证了其坚实与稳健的发展。

著名管理咨询师余世维说过：一流的企业看文化！二流的企业看创新！三流的企业看利润！在今天这个充满不确定性的时代，变革与文化是成功企业不可缺失的先决条件。

企业文化伴随企业的产生而产生，是企业生存和发展的内在动力，是规范企业和员工行为的软约束，是提升企业形象、增加企业价值的无形资产。牛根生将“小胜凭智，大胜靠德”内化为蒙牛的企业文化，而“德”是中华文化的精华，也是中国管理文化的精髓。

牛根生在文章《企业文化建设是一项“基因工程”》中写道：

企业文化建设是一项“基因工程”。同样的设备、机器、原料，在不同的企业发挥的作用是不同的，因为企业文化不同，就像企业的基因，无时不有，无处不在。原料从进厂那天起就被注入了这个企业的基因。按照什么样的逻辑运转，要看这个企业的文化，要看这个企业是什么样的文化。

在牛根生看来，做人要讲“为人之道”，做企业要讲“经营之道”。企业文化的系统就像人的基因，无时不有，无处不在。“一两”基因胜过“一吨”教育，基因健康决定了企业的可持续发展。而决定企业基因的一个关键因素就是企业文化。企业文化反映了某一特定人群一种致力于物质生产的精神气质，一种企业经营哲学和自我超越的生活态度。

正如海尔 CEO 张瑞敏在海尔充当的角色那样，“第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”实际上，海尔的扩张主要是一种文化的扩张，最重要的是带去了一套海尔的文化。

企业文化的基因必须渗透到领导者的基因里。只有培养了领导者的文化情怀，才会使整个企业的文化得到更大的发扬。有一个例子，说的是日本著名企业家松下幸之助收到一家眼镜公司给他写的一封信，信里说到，在电视里我看到眼镜影响了你的形象。你到我们店来，我给你配一副眼镜。起初松下幸之助没有理他，但这个公司三番



五次给他写信，最后这个公司的经理亲自过来邀请松下去他们店里一趟，松下一看还是一个 60 多岁的老者，绝对不像是一个骗子。于是就答应去一趟。到后一看，眼镜店特别大，实力特别雄厚。松下幸之助想，不是想靠我的眼镜发点财，因为它不是小公司，不缺我这一个客户，那又是为什么呢？就问那位经理。这位经理说，你的职业需要你出差到外国去，你戴的眼镜不好，外国人会误认为日本没有高级眼镜行，为了杜绝外国人看不起日本人，我必须让你戴一副好眼镜。后来松下幸之助就跟他的员工讲，我们的企业和管理者都应该有这份情怀，各种情况、各种环境都能够站在这个立场上积极、主动地想办法来建设企业文化。可见，领导者的文化情怀尤其重要。

企业文化往往出自公司的发起人或企业初创时期的其他领导人士。但是有些领导费尽千辛万苦建立的企业文化落不到员工的实际行动上去。而企业文化只有落实到员工身上才会真正起作用。

国内企业里，海尔的企业文化被公认为执行最到位。海尔要求必须控制好生产经营的每一瞬间，而这一政策，海尔是通过有效的监督和激励机制来保证其执行力度的。从上到下，从生产到管理、服务，每一个环节的控制方法尽管不同，却都渗透出了一丝不苟的严谨，真正做到环环相扣、疏而不漏。所以张瑞敏认为，人的质量决定产品的质量，第一流的素质才能造成第一流的产品，为此海尔人时刻“战战兢兢，如履薄冰”，生怕自己的一言一行、一举一动有损于公司的形象。从上述例子可以看出，人的行为深受环境因素影响，有极大的可塑性和适应性。

同样，蒙牛的企业文化也具有很强的操作性。在蒙牛，不用为“给张三搭多少礼，给李四随多少份子”这样的琐事费脑筋。因为蒙牛反对在经营之外搞任何形式的“钱财大循环”。在蒙牛看来，人的行为模式多半不是由人自身决定的，而是由人所在的系统决定的。有什么样的系统，就会成就什么样的人。蒙牛的人才离不开系统的支持。

在创立蒙牛之后，牛根生感慨地说：只有诚心，才能换来诚信

小胜凭智，大胜靠德……我离开原企业后，那么多人敢跟着我白手起家，老老少少敢把 1000 多万元押到我的身上，为什么？因为我这个人有“前科”。什么“前科”？能把钱分给别人的“前科”。我自己体会，人类社会的基本准则，就是“交换”。只有诚心，才



能换来诚信。诚信既是世界观，也是方法论，“大诚信”其实就是“大智慧”。当今社会最大的学问，就是按市场规律办事；而按市场规律办事的最大的学问，就是“对别人有利的，才是对自己有利的”。

美国著名经济学家凡勃仑认为，诚信是企业的无形资产，是企业的增值力，即滚动发展的能力。对成熟市场经济做过长期研究的社会学家马克斯·韦伯也深刻地指出：“假如一个制造商长期违反这些准则，他就必然要从经济舞台上被赶下去，正如一个工人若不能或不愿适应这些准则就必然被抛向街头成为失业者一样。”

牛根生的诚信，在圈内外都口碑俱佳。牛根生把“诚信”作为蒙牛的灵魂，深入贯穿在企业经营的方方面面。为了将高品质的鲜奶开发成为完美的营养食品，蒙牛在国内第一个建起了“奶车桑拿浴车间”，最大限度地保证了产品质量；在生产工艺方面，添加了“闪蒸”工艺，提高牛奶的乳固体含量，保证牛奶口感的均一、稳定，不受季节影响，使乳产品更香、更浓。

诚信作为蒙牛文化的核心，作为蒙牛的精神支柱，不仅体现在以诚信赢得消费者，以诚信吸引战略合作伙伴，还体现在凝聚员工和对待客户上。牛根生多次把自己的年薪分给部下；在任何时候，从来没有拖欠员工的工资；与合作伙伴永远说一不二。蒙牛还与税务部门一起营造诚信纳税的良好环境。短短三年时间，蒙牛已向当地政府纳税 2 亿多元，有力地推动了地方依法纳税的良好风气，被呼和浩特市委、市政府授予“纳税状元单位”称号和“经济快速发展突出贡献”奖。

蒙牛的“诚信”不光赢得了经济收益，还赢得了社会效益，蒙牛通过了中国绿色食品认证，ISO 9002 国际质量体系认证，英国本土 NQA 质量保证审核。2002 年，蒙牛又赢得“中国驰名商标”和“中国名牌产品”称号。蒙牛是中国乳界少数几个通过英国本土 NQA 质量保证审核的企业，也是内蒙古第一个赢得“中国驰名商标”的乳品企业。

牛根生同样要求蒙牛的各种策划都必须本着诚信的态度，他在一次演讲中说道：

真正有生命力的策划，不是“斗机灵”，也不是“赛智商”，而是捧出一颗真心，拿出一份热忱，与别人同呼吸、共命运，“三人一条心，黄土变成金”。“小胜凭智，大胜靠德”——策划的最高境界是诚信！



对于“诚信”二字的理解，蒙牛公司管理层形成了这样的共识：在建立现代市场体系过程中，“诚信”二字的分量就像人不能失去生命一样，“诚信”是现代市场体系的灵魂，分量重过千钧！在市场经济条件下，信用体系是社会经济运行和经济交往的重要基础，在完善社会主义市场经济的进程中，需要我们企业身体力行去实践，去做榜样。

与自己较劲

“与自己较劲”是蒙牛文化之一。发生任何问题，先从自己身上找原因。因为改变自己容易，改变别人难。假使矛盾双方的责任各占 50%，那么，你先从改变自己开始。当你主动改变后，你会发现，对方会跟着改变，而且这种改变不是同比例的，往往你改变 10% 后，他会改变 30%，真所谓“你敬他一尺，他敬你一丈”。万一你改变了 50% 以后，对方还是一点不变，怎么办呢？你还是要坚持“与自己较劲”。因为 95% 的情形不是这样的。当你无数次地“与自己较劲”后，回头再看，“大数定律”的效能就显现出来了：你通过改变自己而改变了世界！

“老板文化”对企业文化的形成有极大的导向和示范效应。美国硅谷创投名家林富元先生在一篇文章中提到：“企业文化因领导人的习性、个性与爱好作风而迅速扩散。施振荣先生是位殷实忠厚的善良人，他的宏基集团的主要干部也都是如此脚踏实地的人。苗丰强先生是位温文尔雅、博学多才的君子，他的神通集团经营团队中的成员也都个个聪明过人，机智能干。宋恭源先生深谋远虑，谦虚客气，他身边的下属也都十分低姿态，却又个个骁勇善战。相反的，我遇到过一位非常成功的投资公司老板，趾高气扬、不可一世，果然其公司就有员工之间互相倾轧，对大人物亲切、对普通人不屑一顾的文化……”

牛根生坚信由改变自己而改变世界，因此整个蒙牛企业都存在着这种与自己较劲的上进风气。

从蒙牛相关资料中人们不难发现这种“与自己较劲”的文化：

在蒙牛，有“一只苍蝇卖 50”的说法。如果你在食堂发现一只苍蝇，那就可以向食堂经理“卖”50 块钱，也有人称为“捐”钱。牛根生说，这也是一种“与自己较劲”。本来是大家的责任，但大家就让食堂经理一个人捐；捐的次数多了，大家就会自我反省：“不能再让××替我捐了……”。就凭这一点，也得把苍蝇消灭干净。



在蒙牛，类似的细节都体现在每一个必要环节之中。如：在蒙牛，迟到了，开会手机响了，着装不符合要求等，都是以捐款来约束的。违反规定即自动向公共事业捐款，25 元到 100 元不等。

在蒙牛内部，无论上级对下级，还是下级对上级，都主张直呼其名。蒙牛对外的公开解释是，这样做为的是淡化职务带来的等级色彩，创造一种人格平等、民主决策的文化氛围。

“与自己较劲”就是立足于发展自己，而不是遏制别人；遇到问题，从反求诸己、自我改变做起。

在蒙牛，有一句话几乎人人皆知：“看别人不顺眼，是自己修养不够。”

还有这样一句话：“发射自己的光，但不要吹熄别人的灯。”

一个企业的成败往往就在一点两点上。每天进步一点，每天突破自我，就能走在前面。敢于跟自己较劲的，在欧洲是德国人，在亚洲是日本人，在中国，蒙牛人首当其冲！

纵观整个蒙牛发展史，就是一部“与自己较劲”的历史。

“只修改手段，不修改目标”的“导弹—目标”的自动伺服机制、“目标倒推”法则，始终贯穿于蒙牛的经营活动中，这就是最大的“与自己较劲”。

同时，在竞争队友极为频繁的非理性攻击面前，蒙牛始终以大局为重，一方面化干戈为玉帛，另一方面全力以赴做好自己的事，这也是最大的“与自己较劲”。

在蒙牛，作为管理者能不能散财也是一个严峻的考验，这也是另一种形式上的“与自己较劲”。

与自己较劲，较劲什么呢？“改变别人难上难，调整自己最简单”。蒙牛的一切文化都是针对管理者自身的，管理者自己如果做得不好，员工怎么能做好呢？所以无论我们企业文化怎么样来回的说，主要是对掌权的人，主要对着管理者，对能够发号施令、掌握资源的人，如果你自己做得不好，老是要求部下做好，这就不是以人为本的文化、



不是想员工的文化、不是想广大人民群众利益的文化，我看这种文化永远站不住脚。所以蒙牛的文化里面主要是对管理者的。

我多数时候是个发现者，只是偶尔扮演发明者。表达思想，可以用自己的话，也可以用别人的话。如果自己的话说得最到位，我们就用自己的话；如果别人的话更到位，我们就用别人的话。我们企业那些鼓舞人心的口号，古今中外的都有，上下五千年，纵横八万里，只要符合我们的理念，统统拿来，为我所用。

拿来的口号必须符合一个前提，那就是“符合我们的理念”。也就是说，这种“拿”，不是乱拿，而是有选择地拿。牛根生曾自豪地说：“把我们拿来的所有格言放到一起，没有哪两条是相互矛盾的。”

蒙牛冰淇淋销售部的海先生介绍说：“每次开会，他即兴喊出各种口号，把我们的信心和斗志都调动起来，有一种被充电的感觉。”

为了使自己的口号更具影响力，牛根生把口号变成了标语牌，挂在蒙牛公司的办公楼、销售部、生产车间、食堂和公寓的周围。这些非常口语化的、通俗的标语就像他演讲时的手势和面部表情一样丰富多彩。

这些标语牌悬挂于公司的各个角落，在潜移默化中规范着每个员工的思想行为。无论员工遇到什么问题，都能从这些标语牌中找到正确看待、解决问题的方法。

厂区大门上挂着“讲奉献，但不追求清贫；讲学习，但不注重形式；讲党性，但不排除个性；讲原则，但不脱离实际；讲公司利益，但不忘记国家和员工的利益”的长幅标语。

财务部的标语是“现金为王”，销售部门的则是“老市场寸土不让，新市场寸土必争”。

在容易产生人际摩擦的地方的标语是“太阳光大，父母恩大，君子量大，小人气大”、“看别人不顺眼，首先是自己修养不够”。

在与客户打交道的地方的标语是“从最不满意的客户身上，学到的东西最多”。

在车间里的是“产品等于人品，质量就是生命”。



在国际牧场的是“请善待每一头牛，因为她们都是母亲”。

在职工公寓里的是“如果你有智慧，请你拿出来；如果你缺少智慧，请你流汗；如果你既缺少智慧，又不愿意流汗，请你离开”。

在食堂门口是“如果你打算剩饭，请不要在这里就餐”。

“管理是严肃的爱”这句口号是牛根生最喜欢的。

在用人原则上，牛根生强调“有德有才破格重用，有德无才培养使用，无德有才限制使用，无德无才坚决不用”。牛根生在离开伊利时有 300 多名属下跟随了他。可以说，牛根生创业初期的人才是充裕的，但随着蒙牛规模的不断扩张，人才的开发和补充就明显不足了。于是蒙牛成立商学院，聘请多位专家、教授和高级技术人员，所有员工轮流培训学习，旨在为蒙牛培养优秀的技术和管理人才。开学当天，商学院的教室里便贴上了“尊重人的品德，重视人的智慧，承认人的价值，珍惜人的感情，维护人的尊严，提高人的素质”的标语。

世界上的思想比星星多，观点比人口密，没作选择的时候，此也有，彼也有，然而此也混沌、彼也混沌，分不出个主宾来；一旦作了选择，就有了凝聚点，有了向心力，有了主心骨。

所以，若论企业文化从哪里来？“结晶式”也好，“播种式”也好，归根到底，企业文化首先是一种选择，然后是一种整合。

管理学界有句名言：“一只狼能领导一群羊打败一只羊领导的一群狼。”这句话充分说明了领导的重要性。“魅力型领导”能让别人追随自己，无论自己行向何方。因为这一类型的领导者具有非凡的人格魅力，对被领导者有一种权力难以达到的巨大影响力。

在牛根生身上体现出这样一种领导哲学：与自己较劲。他深信“与别人较劲”不如“与自己较劲”。

散财聚人，经营人心

牛根生曾说经营人心就是经营事业。企业是由不同的个人组成的，每个人的思维



方式与价值观都是不同的，如何将这种“异心圆”凝聚成共同为企业服务的“同心圆”，经营人心是关键。

这世上的企业，最初成立时候的情况其实都差不多，几个小兄弟，几条破枪，每个人总共也发不了几发子弹，就和正规军干上了。

可是，这后面的差距逐渐就扩大了，有的人越干声势越大，有的人越干动静越小。原因当然是多方面的，但有一条很有共性，那就是“财聚人散，财散人聚”。

“财聚人散，财散人聚”，聚的时候，先聚心，后聚人；散的时候，也是先散心，后散人。把人心搞散了，企业也就垮了。牛根生在散财与聚人上的做法很为业界所称道，他绝不拖欠员工一分工资，并多次把自己的年薪分给下属。这在蒙牛内部形成了一种风气，蒙牛的高层管理者也多次向员工散财。

为什么要散财？牛根生详细解释道：

企业的第一个战利品，也许只不过是锅盖大的一块蛋糕。可是，这第一块蛋糕的分割却很有学问。假如领头的将军切走 $\frac{4}{5}$ ，只给冲锋陷阵的众弟兄们留下 $\frac{1}{5}$ ，你说下一次这个仗还怎么打？有的人抱怨，有的人怠工，有的人想走，有的人说闲话，这第二仗还没开打呢，人心就先散了一半。

所以，古人说“将欲取之，必先予之”；佛经也说“舍得，舍得，有舍才有得”。这世界上挣了钱的有两种人，一种是“精明人”，一种是“聪明人”。精明人竭泽而渔，企业第一次挣了 100 万，80% 归自己，然后他的手下受到沉重打击，结果第二次挣回来的就只有 80 万。聪明人放水养鱼，他第一次挣了 100 万，分出 80% 给手下人，结果，大家一努力，第二次挣回来就是 1000 万！即使他这次把 90% 分给大家，自己拿到的也足有 100 万。等到第三次的时候，大家打下的江山可能就是 1 个亿，再往后就是 10 个亿。这就叫多赢。独赢使所有的人越赢越少，多赢使所有的人越赢越多，所以，“精明人”挣小钱，“聪明人”赚大钱。“精明”与“聪明”，一字之差，谬以千里。

舍得，是一种领悟，更是一种境界。舍得了钱财，得来的是人才。钱财是小舍，经营了人心，大得的是人才。得人心者得天下，失人心者失天下。这个道理在现代企业的发展中同样适用。在世界经济和文化高度发展的现代社会，在产品过剩的时代，



一个企业想要获得长远的发展，员工的人心向背变得越来越重要。

中国的很多企业家都很崇尚韦尔奇的管理方法。而这些方法之中，韦尔奇最希望中国的企业家学到他“找到人才而且留住他们”的管理方法。因为，“有很好的人才就能建立很好的企业，很好的企业也能吸引很好的人才”，这是一个良性循环。牛根生深知员工对企业的重要。他认为只有让员工工作顺心、待遇称心、家庭安心，让员工们满意才能使企业加快运转，才能在市场这个没有硝烟的战场上立于不败之地。

牛根生很清楚，只懂得散财不懂得聚集人心，也不是一个好的策略，必须注重感情的投入，这也就是“经营”的含义。“经营”是一项细活。牛根生在一次采访中谈到什么是“经营人心”时讲道：

有一次我儿子跟我说，爸爸，我的朋友不多，我同学的朋友比较多。我说你有朋友吗？他说有。我说有几个呢？他说有两个。我说这两个为什么成为你的朋友呢？他说这两个朋友对我特好。假设你对所有的人好，所有人就是你的朋友。父母关系，母子关系，为什么能成其为母子关系、父子关系呢？主要是什么关系，大家自己清楚，感情投到儿子身上，投到女儿身上，因为确实是亲的，你不亲他，他肯定不认你。

因此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。

牛根生虽然离开了伊利，但有些伊利的员工依然把牛根生称为“我们牛总”。这一切都得归功于牛根生无时不体现出来的“经营人心”的个人魅力。在蒙牛，牛根生就是“正义的化身”。员工有可能对干部产生怨恨，却没有可能对公司发生背叛，即便他们抱怨的时候，也会有这样一个附加句：“牛总肯定不知道。”

牛根生当然也知道，“经营人心”并非一团和气，需要“严慈并用”。所以，牛根生与蒙牛管理层也有强硬的时候，但他们从来都是为“道”而强硬，不是为“己”而强硬。一个人一旦侵犯了蒙牛的“道”，并且被揭露出来，他在蒙牛的职业生涯就有可能走到了终点。

牛根生谈论“中国式管理”时曾说：

在中国，引爆员工热情的，第一位的通常不是规则，而是企业家的人格魅力与文化哲学，没有正义的企业家往往就没有正义的企业，没有强势的领导往往就没有强势



的企业。这是中国传统政治治理结构在企业治理上的折射。

“他看上去并不随和，说话嗓门很大，眼睛也大，甚至在工作中非常严厉。但是有一点，他是最善于经营人心的人，也是所有人最值得信赖的人。”这是蒙牛助理总裁孙先红对牛根生的评价。

如果把企业比作一辆公共汽车，那么，创业者只是这辆车上的司机而已，本车的核心目的是把来来往往的乘客送到他们想去的地方，只有乘客安全抵达目的地，司机才有资格收取车费。如果司机误以为自己是中心，乘客是陪衬，那么，整个定位就大错特错了。所以，“金本位”成不了企业家，“权本位”也成不了企业家，“人本位”才有可能成为企业家。

创业者天生不是孤家寡人。一个不关心他人的人，没有资格把别人的命运与自己捆到一起。即使勉强捆到一起了，也是悲剧多于喜剧。

成功后的牛根生这样定义蒙牛，“在一个特殊的时期，一群特殊的人组成一个‘特种兵’部队，干了一件特别的事。这就是蒙牛。”可见“人”的因素在蒙牛的飞速发展过程中发挥了极其重大的作用。

中国有句古语：人心齐，泰山移。这在企业界也是适用的。企业家在经营人心方面如果能做到让员工满意，这样不仅能够提升企业的形象，而且能生产和提供让客户满意的产品和服务。

肯德基创始人山德士上校的一生是典型的美国传奇。1930年，哈兰·山德士在家乡美国肯德基州开了一家餐厅，这是他的第一次创业。在此期间，他发明了肯德基炸鸡的配方，受到了顾客的喜爱，肯德基州为表彰他的贡献，授予他“山德士上校”的荣誉称号。正当他事业处于高潮的时候，他的餐厅所在地段的道路要新建一条高速公路，使他不得不售出这个餐厅，这时他已60岁，所能依靠的只是自己每月105美元的救济金。但是山德士并不想就此度过自己的一生，他决定寻找他人生的又一个新起点，即把炸鸡做法卖给饭店老板。

就这样，山德士开始了自己的第二次创业。他停在每一家饭店的门口，去兜售他的炸鸡秘方。但是因为出售特许权这种做法在当时是很少见的，因此他被拒绝了1009



次。终于在第 1010 次，山德士得到了一句“好吧”的回答。这句“好吧”大大鼓舞了山德士。由于他的锲而不舍，越来越多的人接受了他的想法。

正是这样的耐挫精神造就了山德士人生的又一个辉煌，即“特许经营”，使得今天的肯德基成为了全球最大的炸鸡连锁集团。虽然山德士不曾公开他的配方，但他公开了他的成功秘诀，其中就有这么一条：坦然面对第 1009 次失败。

山德士的事例告诉我们，只要在危机的时候耐得住打击，后面的成就感就在等着你去享受。挫折是面对危机时的一种心理体验。工作中的危机和个人危机，都是对管理者的考验。有多少挫折，就有多少升华。

在现实中，随着创业步伐的加快，企业规模的增大，公司会遇到越来越多的危机。因此企业的领导者练就耐挫精神显得尤为重要。企业家必须牢记，在数以千计的环节中稍有失误或失职，都可能将整个公司拖入危机。危机发生后，迅速理智的反应也是耐挫的一种表现。企业家在危机发生时候的迅速决策，可使企业的损失降到最低。

“吃亏是福，占便宜是祸”，当老牛还是小牛的时候，他就已经身体力行此道。他因为养父母的特殊身份遭人殴打，却不还手：“不还手挨的打会少得多，一旦还手就可能没完没了地挨打！”牛根生从小的经历使他不经意中形成了一种重要的企业家品格——“耐挫”。

1999 年初，牛根生虽然隐姓埋名“躲”在幕后，但也没有逃脱继续受打压的命运。竞争对手为了封杀蒙牛，争夺奶源，蒙牛有的牛奶车半路被截，牛奶被当场倒掉，广告牌被砸。

面对对手的强力打击，牛根生非常冷静。他首先考虑到幼年的蒙牛没有能力与对手发生冲突。为了减少冲突，同时最大限度地保护自己，牛根生很快制定了“收奶三不干”政策：凡是伊利等大企业有奶站的地方蒙牛不干（不建奶站）；凡是非奶站的牛奶，蒙牛不干（不收）；凡是跟伊利收购标准、价格不一致的事，蒙牛不干。蒙牛的这种低姿态，在一定程度上减轻了蒙牛受打压的力度，确保蒙牛不会在冲突中夭折。

与此同时，牛根生启动“中国乳都”的概念，通过公益广告的形式打出“我们共同的品牌——中国乳都呼和浩特”的口号，提出草原品牌“一荣俱荣，一损俱损”。牛根生的



做法逐步赢得了更多的同情与支持，将自己融入了内蒙古的经济发展大局，在抬高竞争对手的同时保护了自己。

牛根生后来回忆起当年的情形，这样解释道：

打不还手，骂不还口，只有这种方式才能活下来，同时还能长大。

面对竞争对手想要置之死地的策略，牛根生坦言：

如果不还手是掐不死的。只要一还手掐死的可能性是特别大的。当时挨打和挨骂是为了将来不挨打不挨骂，为了自己能够生存住、发展好，最后能够不挨打不挨骂。当你打了好几年，打的和骂的过程都经历了以后，就要学会怎么样不打能赢，怎么样不战能胜。

谦卑的态度成功地化解了蒙牛与竞争对手的竞争冲突，并创造性地把自己融入了“草原”这个大品牌之中，使人们很快记住了新生的蒙牛。

可见，练就企业家“耐挫精神”的是一次次的危机处理。在面对危机，产生挫折感的时候，企业家思考模式也会变得越来越完善。而处理危机，关键在于企业家能否克服危机，使危机为企业所用；危机的反面是机遇，能够化危机为机遇，是一个企业家高超的管理艺术的体现。

“抠门”才叫企业家

很多企业家都有抠门的习惯，这恐怕不是巧合。曾经一份“中国十大抠门富豪”的榜单在各大网站炒得沸沸扬扬。

有趣的是，在这份面向全球华人富豪的抠门榜单上，最抠门的前三个人正好代表了“两岸三地”：王永庆排第一，李嘉诚排第二，牛根生排第三。从地域角度看，牛根生就成了“大陆第一抠”。

说牛根生是“大陆第一抠”，大概并不为过。

牛根生给人的印象是非常朴实的。一点都没有富豪的架势。人们在公众场合经常能看到的是他戴的是 18 元钱的“蒙牛领带”，虽说家里有车，但也只是小排量的奥迪。

而他的下手坐的是奔驰、宝马、沃尔沃。他平时吃饭是在员工餐厅，他常用一碗面条、一小碟咸菜打发午餐。作为一个大富豪有必要这么节省吗？有人会说他是在作秀，但牛根生回应说，人一时作秀可以，但人不能作秀一辈子。

牛根生算是抠到“家”的。他家里每个月的预算只有 3000 元。如果超过“预算”，就要查明清楚，只有确属合理，才会报销 3000 元以外的支出。牛根生曾发表声明说，股份全部捐给“老牛专项基金”，家人不能继承，妻子、一儿、一女每人只可领取不低于北京、上海、广州三地平均工资的月生活费。

牛根生节约的个人生活习惯已经变为整个蒙牛工作中的惯性。到过蒙牛的人都会记得蒙牛食堂门口的这样一句口号：“如果你打算剩饭，请不要在这里就餐。”这种节约的作风渗透到了企业的各个方面，企业也因此赢得了利润的最大支点。

牛奶属同质化产品，价格比拼生死攸关，先行一步的关键在于降低采购成本，我们销售额卖 50 亿元的时候，其中有很大部分是采购成本。要将价格多卖出一个百分点，都非常困难，因为此时人家是上帝；然而，要将采购成本再少付出一个百分点，却相对容易，因为此时我们是上帝。我们的供应环节，对应的正好是别人的销售环节。人家把最优秀的人员推到销售环节了，所以我们也要把最精明的人派到采购环节。

蒙牛的产业性质，决定了蒙牛是一个工业用水大户。蒙牛大力宣传节水观念，把污水进行了回收再利用；专门开挖人工湖，把雨水也进行了回收；在全国生产基地全部建设了污水处理厂……蒙牛每年可以节水 300 多万吨。以和林生产基地常温生产三厂为例，技改前全年总耗水量为 92 万吨，节约率为 25%。

在微利时代，只有节约的企业才有生存发展的机会。节约就是创造利润。在现今社会，要赢得一块钱，可能比较难，而要节约一块钱却是一件容易的事。与其辛苦地想办法去赚那一块钱，还不如在节约上下工夫。节约并不需要从大处着眼，只要每位员工在日常工作中养成节约的良好习惯，就可以为企业节省开支，同时也会创造更多的价值。

牛根生显然并不反感“抠门企业家”这个称号，他说道：

抠门才叫企业家，不抠门就不是真正意义上的企业家。企业家是社会财富的“守门



人”，该花的钱不花，那叫缺位；不该花的钱乱花，那叫越位；把钱花在刀刃上，那才叫责任。

牛根生对自己抠门、对家人抠门，对别人、对社会却是超乎寻常的大方。2005年1月12日，牛根生把自己和家人的股份全部捐到了“老牛专项基金”，其市值目前已经突破30亿元，所有收益全部用于公益事业。

大地方有大地方的天性，小地方有小地方的禀赋，所谓“尺有所短，寸有所长”——在补偿机制作用下，小地方反而容易逼出大思维。

牛根生以可口可乐、奔驰等著名公司为例，来说明这一观点。

像可口可乐公司，地处美国的亚特兰大；像阿拉·福兹公司，地处丹麦的奥胡斯；像奔驰公司，地处德国的什么地方？是柏林吗？是法兰克福吗？不，是斯图加特。像利乐公司所处的是什么地方呢？——“聋得”（隆德）听不见！美国IT行业的中心，既不在纽约，也不在华盛顿，而是在硅谷。所以，世界级的大公司，往往出在小地方。大家看看世界五百强，算算规律。雷德蒙德，因为微软公司而闻名；斯图加特，因为奔驰公司而传名；举母，因为丰田公司而更名。三国时，刘备请诸葛亮，三顾茅庐，是当时的大城市吗？不是。因此，古人留下一句话：“宰相必取于州部，猛将必起于卒伍。”

至于为什么小地方容易出大企业，牛根生这样解释道：

因为小地方想做大事的时候，思维上往往想的是全局！你想，东京的企业只要占领了东京，就可以是日本老大；北京的企业只要占领了北京，就可以是中国老大；而我们呼和浩特的企业，只有占领了全国市场，才可能排得上号。物竞天择，适者生存——没办法。

“小地方，大智慧”有一定的合理性。因为处于小地方，竞争环境就不会那么激烈，因为没有经历过什么大的风浪，就如“初生牛犊”一般，思想与行动不会有太多的顾虑，失败的成本很低。这是小地方的好处。在大城市，人们见惯了企业的兴衰成败，在大城市里摔上一跤都要比小城市的更痛。因此，大城市的企业，制作企业发展蓝图时更是小心翼翼。



“小地方，大智慧”，更是牛根生的一种谦虚的说法。“大智慧”靠的是长远的布局，靠的是企业领导人远见卓识的布局策略。只有站在一个高的角度去从长计议，谋划企业未来，才能保证企业抢占到行业制高点，适应市场的需求，在激烈的竞争中立于不败之地。

从蒙牛创立那天起，我们就立志为父老乡亲建立一个“百年老店”，为国家民族打造一个世界品牌。

蒙牛是站在“百年老店”的角度对产品进行设计的。

我们要建的是“百年老店”；建“百年老店”的大规律，不能看国内，而要看国际。既然国际巨头有这个“奶车桑拿”，那我们蒙牛就不能没有，否则，我们怎么能走到别人的前面？

后来，这个“奶车桑拿浴车间”在保障牛奶原汁原味、胜出竞争对手方面，立下了汗马功劳。在市场开拓方面，同样也是在蒙牛刚建立不久，牛根生就开始了全国的布线。他认定只有“一线插红旗”，才能“二线红旗飘”，因此采用了“先难后易”的指导思想。在中国的牛奶版图中，成熟的市场主要有三个：北京，上海，珠江三角洲。正因为成熟，所以在蒙牛去之前，这些市场已经被一些乳品行业所占领。然而蒙牛人并不为之所惧，通过不断努力，顺利攻下这三块市场，使得其产品迅速在全国蔓延开来。

蒙牛的快速发展，牛根生的“百年老店”的愿景起到了很大的作用。以做成“百年老店”来要求企业，以发展的眼光看待企业，而不是只图眼前利益，能够为企业积蓄更多的力量；使企业的全体员工认识到这一点，更能激发员工的斗志，企业也会因此获得更快更好的发展。

纵观卓越的企业家、杰出的经理人，其最主要的共同特点就是见识层次高，他们就像望远镜那样，总是把目光投向更深远的未来。