

# 牛根生

共 27 篇文章

---

## 目录

1. [在责任面前，我们惟一的选择就是负起完全的责任](#)
2. [两个希望工程](#)
3. [与安南邂逅](#)
4. [老牛对布莱尔说：让布什也听上你一回](#)
5. [跨国公司与中国公司谁更“善”？](#)
6. [责任有多大舞台就有多大](#)
7. [带工具的人](#)
8. [创业没有终点](#)
9. [没有质量，一切都是负数](#)
10. [策划的最高境界是诚信](#)
11. [天变人变模式变](#)
12. [红海喜逻辑，蓝海爱直觉](#)
13. [【二答博友】创业天条：“异心圆”变“同心圆”](#)
14. [【一答博友】蒙牛与达能是什么关系？](#)
15. [终端是“第二大脑”](#)
16. [“储备干部” = “处备干布”](#)
17. [消费升级靠什么？](#)
18. [超乎常人想象的期望，是可能](#)
19. [创市“三局”：选局 + 做局 + 保局](#)
20. [给员工家属的慰问信](#)
21. [“培训”与“克隆”](#)
22. [一生只做一件事](#)

23. [关于“老牛专项基金”](#)
  24. [比——同比——显微比](#)
  25. [要想知道 打个颠倒](#)
  26. [致新浪网陈彤总编的一封信](#)
  27. [嗨！亲爱的朋友们，欢迎您光临我的BLOG](#)
- 

# 在责任面前，我们惟一的选择就是负起完全的责任

日期：2008-09-17

【按】牛总开博以来，不少热心网友时常惠顾。无奈牛总事多，常常无暇顾及，有时一个月才发一篇博文。最近乳业惊现三聚氰胺事故，网友对蒙牛极为关注，希望牛总出来表个态。为了尽早解答网友的疑问，现将他今天在蒙牛全员大会上的发言概要粘贴在这里，供参考。在本次讲话中，他首先陈述了早晨召开的董事会对经营班子目前几项举措的肯定：在保障消费者权益上方向正确，在制订善后方案上思路清晰，在确保奶源安全上应对及时……其后，他把话题聚焦到——责任。

（工作人员注）

## 尊敬的各位员工：

今天把大家召集起来，是因为有两条路摆在我们面前，一条是死路，一条是活路。

昨天，是乳制品行业最为可耻的日子，根据新闻联播的报告，国家从22家乳制品企业的婴幼儿奶粉中检出了三聚氰胺。

也就是说，全国一些婴儿的胃里，包括在场少数员工的孩子的胃里，或许就曾吞下过这种有可能让肾脏长出石头的怪物。

责任在谁？我们每个人都逃脱不了干系。有人说他一点都不知道这事。是的，在此之前，除了那些故意添加三聚氰胺的害群之马，以及他们的帮凶，其他人有谁知道暗藏在宝宝肾脏里的这颗“定时炸弹”？然而，“不知道”这三个字绝对不能成为自我开脱的理由，因为无知本身就是一种犯罪！

尽管奶粉在蒙牛产品中所占的份额不足1%，其中不合格婴幼儿奶粉所占的比重更是小而又小，但我们绝对不能容忍这种行为。尽管我们在全中国创建了第一批万头奶牛规模牧场，主要奶源掌控在自己的安全视线之内，但毕竟，哪怕1%的疏忽也可以给顾客造成100%的伤害！——由于全球检验传统的惯性，由于行业检测手段的局限，或者干脆说，是由于我们自身的无知，我们没能完全把含有三聚氰胺的原奶阻挡在厂门之外，没有替孩子的妈妈当好安全卫士，这就是我们最大的失职。

我们要追究犯法者，严惩责任人，把制造灾难的那个“黑洞”完全堵上。

但这样做还远远不够，我们面前站着忠诚的消费者，背后站着投资的股民，四周还有广大合法经营的奶农……我们可以对他们说些什么呢？我们能够为他们做些什么呢？在责任面前，我们惟一的选择就是负起完全的责任！

我们要为消费者负起责任。

对于那3个批次的问题奶粉，我们要干净迅速地全部召回。对因食用问题奶粉而造成身体疾患的消费者，我们将按照国家标准双倍赔偿；今后五年内查出由此造成的疾患，我们负责到底。

我们还郑重承诺，为了做到对消费者坚决的、彻底的、全面的负责任，从今天开始，我们将委托国家及地方相关检测机构，对蒙牛所有产品进行全面检测。奶粉要检测，液态奶要检测，冰淇淋也要检测。检测结果将于几天后予以公告。也就是说，我们要用自己的实际行动，让市场上只存在安全产品，让全国消费者放心！因为我们不能判定坏蛋只做三鹿，不做其他企业；只做奶粉产品，不做其他品种；只做河北，不做其他省份。

我们要为奶农负起责任。

凡经检验合格的原奶，我们要一斤不少地按照合约继续收购。

我们要为股民负起责任。

企业当初是股东拿钱创办起来的，无论对于老股东还是新股东，我们都要为他们的投资收益和风险承担责任。

我们要为经销商负起责任。

近百万经销商、物流大军在前线兢兢业业，我们要对得起他们的汗水。

我们一定要与国务院、省市政府保持一致。

要懂大局，识大体，对各项政策坚决贯彻，认真落实。

我们还要为自己负起责任。

在这场中国乳业责任事故中，我们三万员工是无辜的，你们付出了辛苦的劳动，本以为种下的每一粒种子都是“龙种”，却想不到一些时候收获的竟然是“跳蚤”。但大家是企业的中流砥柱，考验面前，千斤重担我们一起挑。

我还想告诉大家，昨天我们管理层开会一直开到凌晨四点半，会议上虽然有各种各样的意见和建议，但最后做出的结论只有一个：大品牌要负大责任。

无论是与非，无论长与短，我们都要坚决地、彻底地、全面地负责任。

为了承担责任，我们做好了不惜一切代价的准备。

即使公司完蛋，我们也要毫不犹豫地履行承诺，把细节做到位，哪怕牺牲自我也要营造一个干干净净的乳制品市场，坚持我们一贯的“始终将消费者的安全与健康放在第一位”的立场。

我们宁可轰轰烈烈地死掉，也不能猥猥琐琐地活着。如果因为负大责任而死掉，死而无憾！至少，负责任死了比不负责任死了光荣得多。这就是我们的“终极思考”。

最后，我在这里郑重宣布：如果这件事情处理得不好，我这个董事长将引咎辞职。

---

## 两个希望工程

日期：2008-09-01

“蒙牛是怎么想起向1000所小学送奶的？”询问的有媒体，也有朋友。

2005年的时候，我提出了实施“两个希望工程”的设想。“第一个希望工程”，众所周知，它是抓智力的；“第二个希望工程”，事情是原本一直就有的，但概念是我新提出的，它是抓体力的。这两个工程，都要“从娃娃抓起”。

为什么提出“第二个希望工程”？一方面，健康是前提。我国许多文体比赛，并非技不如人，而是输在体能上；一些科学家英年早逝，也不是由于智力问题，而是因为体力不支，身体如果罢工了，再聪明的脑袋也不得不划上句号。强身健体已经成为我们这个“智能型社会”需要重新彰显的议题！另一方面，一个人吃什么不仅决定他长什么，而且也决定他想什么：从直接意义上讲，人长身体需要物质元素，想问题也离不开物质元素，一个缺钙的人，个子不会长得很高，大脑神经系统的传递速度也不会很快；从间接意义上讲，优良的食物能增进健康的体魄，健康的体魄有利于产生快乐的灵魂。

2006年，总理表达了自己的牛奶梦后，我们就启动了“每天一斤奶，强壮中国人”的赠奶工程。

我们向1000所小学的送奶行动，既是实践总理牛奶梦的圆梦之举，也是实施“第二个希望工程”的一部分，我们把它叫做“牛奶爱心行动”，已先后有联合国粮农组织等20多个机构共同参与进来。目前这个行动仍在深入，2008年7月份，我们联合中国儿童少年基金会一起成立了“中国牛奶爱心基金”，将这项公益行动纳入到基金会的管理下，并且进一步向社会开放，就是希望能够通过我们搭建的平台，吸引更多社会力量的加入。

---

## 与安南邂逅

日期：2008-08-24



与安南邂逅是三个月前的事了，但今天想起来，仍然觉得是有一点缘分在里面。

今年5月中旬，法国巴黎银行举办“慈善与永续发展研讨会”，安南和我都是受邀嘉宾。

如果安南先生不凭借自己在联合国秘书长任上积累的影响力去致力于全人类的慈善事业，他可能不会出现在这个会议上。

我呢，如果没有捐出全部股份创立“老牛基金会”，肯定也不会成为这个会议所邀请的惟一的中国公民。这样说来，“慈善事业”正是我与安南先生的邂逅之“缘”。

我的家乡有句老话：“不是一家人，不进一家门”。

全世界的规律也是这样，每个人都在书写自己的历史，同时也把自己“写”进了某一个“圈子”——生意圈，文化圈，政治圈……当

然，更为关键的是，“写”进善圈你就是善人，“写”进恶圈你就是恶人；结交了善人你有可能更向善，结交了恶人你有可能更向恶。

我在会上的演讲中表达了自己的慈善观：“慈善既是一种共享，也是一种共赢。”

真的，人一生下来是个“零”，此后无论是经历高峰，还是遭遇低谷，死后还是一个“零”。但主动归零还是被动归零，毕竟是两种不同的境界。

我的信念是：从无到有，满足个人，只是一种小的快乐；从有到无，回馈社会，才是一种大的快乐。

---

## 老牛对布莱尔说：让布什也听上你一回

日期：2008-06-12

3月19日，英国前首相布莱尔作为全球气候大使来到中国。

我作为中国企业家俱乐部的轮值理事长，与其他成员一道接待了布莱尔。

本来原计划是由担任执行主席的刘东华先生致欢迎辞的，但不巧他去了日本。于是，在会见前10分钟，致辞的担子临时落到了我的肩上。

作为主人的我，对作为主宾的他，即席讲了三句话。

第一句话：首先欢迎布莱尔先生的到来！接待外国首相级人士，一对一，我这是第一次。原因我也知道，因为您不当首相了，所以我们才有机会、有资格在这里欢迎您；在您当英国领导人的时候，我们即使有这样的愿望，也没有这样的机会。我曾在APEC峰会上听过您的演讲非常棒，所以我今天的欢迎词不好做。

第二句话：我们中国的企业特别关注气候、关注环境。以我们的澳亚国际牧场为例，那里每天处理300吨牛粪、500吨牛尿，增生清洁能源，减排二氧化碳，被联合国列为示范项目……我本人也非常关注气候，2007年初还专门去了趟南极，不仅到过我们的长城站，而且去了你们英国的新站和旧站……我想，您作为气候大使，虽然一会儿东半球，一会儿西半球，但不一定去过南极。

布莱尔表示没去过。

我继续说：南极那里，1400万平方公里的地面上，终年覆盖着冰雪，最厚处4000米，平均厚度2000米，是个巨大的淡水库，却不再参与地球的淡水循环。但要是气候变暖让它融化了，那问题更严重，海平面平均上涨60米，大量的沿海城市将被淹没。

第三句话：您在位时，曾经听过布什不少的话；现在您下来了，布什也快下来了，等他下来后，我希望他能听上一次您的话，也做做气候环保的事……但在他做这件事之前，千万别忘了让他在《京都议定书》上签了字后再下来。

这三段话既是虚的，也是实的，听得布莱尔先生又是鼓掌又是笑，又有点无可奈何，大概心说“我怎么能跟布什去提这个事呢”。在场的人也都笑了。

在餐桌上，我给他蒙牛奶酪，他说“Very good”，全吃了。

一个半小时的会面结束了，握完手，我送给他一条蒙牛领带。对他说：“再来中国时，一定别忘了到内蒙古。”他说：“一定，一定”。

我也请他为中国企业家俱乐部在“地球日”举办的绿色公司论坛签贺信，他非常爽快地签了名。

真的，全世界的人虽然语言不同，肤色不同，习惯不同，立场不同，却有一个共同的利益，那就是维护绿色地球。布莱尔如此，布什也理应如此，在环保事业上，两“布”合一布，厚实！

---

## 跨国公司与中国公司谁更“善”？

日期：2008-03-26

哈佛大学演讲有感（之四）

在哈佛打嘴仗，有提问者说美国公司“如何如何负责”，中国公司“如何如何不负责”……我说，当中国古人说“己所不欲，勿施于人”、“穷则独善其身，达则兼济天下”时，你们还没建国呢！跨国公司虽然很强，但它们在中国，财富度和慈善度是不成比例的，所做善事的比例还不如我们中国企业大。你们不是有这个做善事的习惯吗？那么为什么你们拿走我们的市场，拿走销售额，拿走利润，却不留下更多的善事？结论：外国的月亮不见得就比中国圆。一位对跨国公司有着深刻了解的政界人士曾私下对我说：跨国公司的账算得特细，他们在公益上只花一点点小钱，却用它撬出更大的蛋糕。

千万不要误解，别以为我要抨击“公益背后有收益”这一现象。

我和公司管理层有过多次讨论，最后得出的结论是：衡量一个企业是否履行社会责任，宜用“行为标准”，而不宜用“动机标准”。不管跨国企业，还是中国公司，只要你做了好事就行，我们最好不要过分琢磨它背后隐藏的动机——第一，探讨动机没有意义，因为同样一件事你可以推测出一万个不同的动机，孰是孰非？第二，如果做了公益有收益，那叫“好人得好报”；如果做了公益的人和不做公益的人统统获得一样的回报，那事实上就等于“好人不得好报”；好人得好报，天公地道；难道非得好人不得好报，你才高兴？第三，做公益也要讲可持续发展，如果只有公益没有收益，只出不入，那就无法形成良性循环，只能进行单向性乃至一次性的“断头公益”；而只有形成“公益—收益—公益”的良性循环、永续循环，才能完成可持续发展的“千头公益”、“万头公益”。

所以，如果本着“动机论”，那么，“不为收益做公益”固然是一种高尚，但“为了收益做公益”同样也是一种善举；如果本着“效能论”，那么，“公益背后无收益”是一种“有限公益”（竭泽而渔），“公益背后有收益”是一种“循环公益”（渔养并重）。

行文至此，自然有朋友要问了：你是属于“公益—收益”式呢，还是属于“公益—无收益”式呢？

坦率地说，这两种我都做过。救人、济穷、赈灾、助学，这方面的投入我们仅最近三年就花出约两三个亿，把它归入“不为收益做公益”的范畴，大家大概没有意见。但我们扶植奶农的活动，的确是“公益”、“收益”双丰收——我们向农民发放种草补贴，投放养牛保险（1000万元），发放养牛贷款（年保持1亿元以上的规模），提供免费培训，实施胚胎移植与性控技术（母牛生母犊率高达93%以上）……这些既有帮助农民脱贫致富的“公益成分”，也有为企业获得优质奶源的“收益成分”。

（资料：奶贱于水。据报道，250ml利乐砖无菌纯牛奶，1997年的市场价为3.6元/包；1999年的市场价为2.4元/包；2007年的市场价为2.0元/包，有的月份甚至跌到1.6元/包。而2004年至2007年末，北方企业向农民的收奶价由1.7元左右/公斤上涨到3元以上/公斤，约上涨一倍。企业在产品降价、原奶涨价的双重压力下，亏损面逐年扩大，2004年的行业亏损面为1/3，2007年大概有一半乳制品企业陷入亏损境地。而原奶价格虽然攀升，但由于饲料等养牛成本不断上升，几年来奶农的收益也持续下降。这种现象，蒙牛公司在2005年乳业年会上曾将其概括为“三个阵痛”：奶农的阵痛，企业的阵痛，政府的阵痛。2008年，牛奶的市场售价开始回归，奶农的收益也开始回归。）

在企业社会责任的履行上，存在“公益背后有收益”与“公益背后无收益”之分，也存在“有限公益”与“循环公益”之别，这种认识我们早几年就是有的。但这次巧了，因为要去哈佛大学，我们搜集资料时才偶然发现，迈克尔波特教授2006年12月份曾提出一个理论，将社会责任模式区分为两类：一是“反应型责任模式”，企业向社会捐献，或消减自身对社会带来的负面影响（如环保）；二是“战略型责任模式”，企业和社会双赢（如企业由于开发出污染小的汽车而获得巨大的商业利润）——这也算世界虽大，东西一理，所见略同吧。

在哈佛，提问者最不明白的问题是：“你为什么把股份全部捐了？”“你为什么不给后代留下一点？”这和国内的提问是一样的。

现在，再回到开头的问题上吧：在中国，跨国公司与中国公司谁更“善”？

这个问题的答案其实并不重要，但有一样东西很重要：中国人的责任自信！

---

# 责任有多大舞台就有多大

日期：2008-01-19

序：2008年1月18日，蒙牛举行新闻发布会，发布两项新闻：一是蒙牛发布首个《社会责任报告》；二是联合国开发计划署（UNDP）、全球环境基金（GEF）、中国发展改革委员会三家联合向“蒙牛生物质能沼气发电项目”授牌：“加速中国可再生能源商业化能力建设项目·大型沼气发电技术推广示范工程”。

蒙牛生物质能沼气发电项目是目前全球最大的畜禽类沼气发电厂，发电机组为1.36兆瓦，项目总投资4500万元。该项目作为蒙牛澳亚国际牧场的配套设施，日处理10000头奶牛所产的鲜牛粪300吨、牛尿500吨，年发电量1000万度，直接接入国家电网。除了发电，年产余热650万兆焦，利用率达80%；年产固体有机肥1.3万吨，用于无公害蔬菜、水果的种植，发展生态农业；年产沼气液17万吨，用于牧草施肥；年减排温室气体约25000吨CO<sub>2</sub>当量……工程自动化程度高，居世界领先水平。万头奶牛国际牧场，蒙牛目前已建成5个，2008年底预计将建成20个。

本文为新闻发布会上的讲话。

\*\* 尊敬的各位领导、各位嘉宾、新闻界的朋友们： \*\*

大家上午好！

如果问，今天我们大家聚到一起的主题是什么？回答是两个字：责任！

如果问，100年后蒙牛依然可以存在的第一条件是什么？回答还是两个字：责任！

关于企业社会责任，我今天想说三句话：

**\*\* 第一句话：注册是身份证，品牌是通行证，责任是生死证。 \*\***

企业社会责任的结构体系中，有的属于量力而行的“软责任”，有的则属于不折不扣的“硬责任”。对于今天的企业来说，不仅企业的产品需要是绿色的，而且企业的生产过程也必须是绿色的，因为人们不相信一个对环境不负责任的企业，对国家民族不负责任的企业，会对消费者真正负责。从这个意义上来说，谁负大责任，谁就能成为大品牌；谁负小责任，谁就只能做小品牌；谁如果不想负责任，那就只能通向“慢性死亡”。

蒙牛厂区的生态建设是世界一流的，环保工程也走在了世界的前列，这是因为我们所有的规划基本上都是按照100年的寿命周期进行设计的。用发展的眼光看，是否承担绿色责任、环境责任，已经不再只是一个道德问题，而是关系到企业有没有“国籍”、会不会被开除“球籍”的大问题。

**\*\* 第二句话：责任到山山变绿，责任到水水长流，责任有多大舞台就有多大。 \*\***

创业9年来，蒙牛承担了广泛的社会责任，有20多项指标在全国同行业中排名第一，比如直接安排的就业人数、年均纳税额、年均奶款发放额、年均社会捐款数，均居全国同行业第一。同时，我们承担责任的范围不仅是国内的，而且是国际的。因此，才赢得了全球乳业发展的最高速度。在一个全球经济大循环的体系中，注册有国界，但责任无国界，企业只有先做好“世界公民”，然后才有可能成为“全球公司”，责任和舞台永远成正比。

**\*\* 第三句话：一个中心，一个基金，一个梦想。 \*\***

一个中心，是指在未来5到10年，我们要把内蒙古打造成世界乳业中心，让世界的目光聚焦到中国，让中国乳业成为全世界的骄傲。

一个基金，经营好“老牛公益基金”，最好让它活上一千年，让它资助更多的孩子上学、救助更多的患者康复、帮助更多的农牧民致富。

一个梦想，是指牢记总理“人均一斤奶”的嘱托，让更多农村的孩子也能喝上牛奶，我们认为，教育是“第一个希望工程”，饮奶是“第二个希望工程”，一个健脑，一个健身，都关系到中华民族的未来。

最后，祝大家此行愉快，多走走，多看看，多提意见，多指导！

谢谢！

---

## 带工具的人

日期：2008-01-15

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，两者的整体合一就是我所谓的“带工具的人”。

所带工具可以是自创的，也可以是“拿来”的；可以是有形的，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”。

生产力的革命一定伴随着生产工具的革命，而且以生产工具的革命为标志。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，又多了一只眼睛。

如果我们的“眼睛”始终能比别人多出一只，如果我们的创意始终能比别人高出一筹，如果我们的工具始终能比别人先出一套，那么，OK，我们就是“自带所有工具的人”，我们可以驰骋疆场，独步天下。但这是可能的吗？不可能！因为这不合规律。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！

现实的尴尬往往是，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，勉力而为还可能把螺丝搞坏。此时此刻怎么办？下去安触角，找工具？那就误事了。时间不等人，机遇不等人，狮子与羚羊的胜负只在早一秒与晚一秒之际、快一步与慢一步之间。凡事预则立，不预则废。必须事先找来“带工具的人”，才有可能宝刀不老，红旗不倒。人家的工具不是从屁股兜里摸出的钳子，而是从上衣兜里掏出的匣子；人家的操作不是用钳子大卸八块，而是用匣子输入程序。这就是差别。其实，一切工具的陈旧，都是因为触角的陈旧；触角不灵了，才导致工具变革的失灵。

不论我们是铁观音还是泥菩萨，有两个铁定的法则不可违背：一个法则是不断地自创工具，成为“自带工具的人”；另一个法则是不断地“拿来”工具，引进“带工具的人”——因为我们不可能成为“自带所有工具的人”。当然，附属而来的工作是不不断地淘汰队伍中不再拥有工具及工具老化的人。为了与事业发展保持同步，队伍中的每个人都要“一日三省吾身”：我的工具先进吗？若有危机，赶快去换新工具！

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。作为企业领导人，其实就是两件事，一是不断地发现“企业木桶”的最长板与最短板，“第一长”援手为舵（“第二长”物尽其用），“第一短”援木为长（“第二短”未

雨绸缪)；二是不断地整合人才，每个阶段都把最能干的“带工具的人”请来（可以从企业内部选，也可以从企业外部挑），“挈领一顿，百毛皆顺”，这就最能解决问题。请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用。

把钱存在银行里，与把钱“存”在“带工具的人”身上，哪一着更高？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，而所取者十不一二，他们才是企业真正的“银行”——不，简直就是一架“印钞机”。

生产力的任何一场革命，均发轫自“带工具的人”。

---

## 创业没有终点

日期：2008-01-11

常常听到一个观点：“创业难，守业更难。”

这是真的吗？

如果这是真的，那么，创业和守业的界限在哪里呢？销售额100亿之内是创业，100亿之外就是守业吗？诞生10年之内是创业，10年之外就是守业吗？品牌第二是创业，第一就是守业吗？

海尔不再创业，而只在守业吗？微软不再创业，而只在守业吗？世界500强不再创业，而只在守业吗？

人类存在了100多万年，但今天仍在创业，从来没听谁说过：地球人是在“守业”。美国存在了200多年，但今天仍在创业，从来没听谁说过：美国是在“守业”。爱迪生活到老发明到老，也从来没听谁说过：爱迪生是在“守业”。

其实，创业和守业不是前后关系，不是并列关系，而是包含与被包含的关系：创业是永恒的，守业是相对的；守业是创业的另一种表现形式，一切守业都是创业的子集。

攻占新市场固然是创业，守住旧市场何尝不是创业！市场是变化的，客户是变化的，对手是变化的，自身也是变化的。不创造新产品，能守住吗？不创造新渠道，能守住吗？不创造新客户，能守住吗？以不变应万变，能守住吗？——守业，本身也是一种创业。那种“增长就是创业，不增长就是守业”的观念，实在是充满天真。

拿中国乳业市场来说，总的体量每年都在以两位数的速度在膨胀，即便我们做到了市场占有率第一，仍然需要不断创业，才能与中国乳业同步发展。假使有一天，这个总体量进入高原期，膨胀系数在零线徘徊，那时，如果我们做到了市场占有率第一，是不是就进入所谓“守业”期了呢？不，那是创业智慧更需要升级的年代。今天，在乳业大潮中，我们只要“跟着走”就可以发展了；到那时，却需要“转着走”才能找到进军的缝隙。今天我们着眼“满足需求”就可以了，那时却须“创造需求”才能前进：创业的难度更大！

况且，对于一个企业来说，除了本国市场，还有全球市场；除了一业至极，还有百业待兴。市场没有边界，业务没有边界。

把“创业”与“守业”视作两个不同范畴的概念是有害的，它会使得许多人误解为：创业是需要“动”的，守业是需要“静”的；创业是需要“激情”的，守业是需要“寂寞”的；创业是需要“扩张”的，守业是需要“内敛”的；创业是需要“大刀阔斧”的，守业是需要“平平淡淡”的……一句话，创业比守业离创造更近，守业比创业离激情更远。

这是完全错误的。正是这种错误观念，让李闯王打进了北京便放下了枪，让商务通盛到极处后便衰到极处，让成千上万的学子考入大

学后便开始最不“大学”（相对于考前的大学特学）：他们本以为可以松一口气了，于是罢橹停桨，结果一退千里。做企业，永远需要动，永远需要激情，永远需要创造、创造、再创造！一句话：永远需要处在“创业态”。

这世界只有“创业态”，没有“守业态”。创业是惟一的“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！

---

## 没有质量，一切都是负数

日期：2007-12-26

如果没有质量，一切都是负数：生产等于负数，营销等于负数，广告与品牌等于负数，收入与声誉等于负数！

一道工序控制不到位，整条生产线出品的都是问题奶！牛奶浪费了，包装浪费了，设备浪费了，人力浪费了，机会浪费了——此时，生产是负数，收入是负数。问题奶如果溜出工厂，流到市场，顾客索赔，商家退货，媒体曝光，舆论抨击，政府问责……特别是买过问题产品的消费者，不仅不再回头消费，而且会一传十、十传百，带来的负面影响非常大——此时，营销是负数，品牌是负数，广告也是负数。当质量与广告方向相反的时候，广告不仅是一种浪费，而且是一根“催命索”：广告越好，死得越快。评名牌，不如争民牌；拿奖杯，不如树口碑。“金杯银杯，不如消费者的口碑；金奖银奖，不如消费者的夸奖”。

雪糕变形、发苦、细菌超标、吃出异物，受损失的仅仅是一根雪糕吗？不，是你生产的所有雪糕。受损失的仅仅是“所有雪糕”吗？

不，是你生产的所有产品，连同牛奶、奶粉。受损失的仅仅是“所有产品”吗？不，是你的生存资格和发展机遇。——反之，牛奶、奶粉出了问题，同样也会祸及雪糕，“株连九族”。

产品不出问题，只是质量的最低标准；产品满足需求，才是质量的最高标准。同样的劳动，优质产品换回的是“一本万利”，劣质产品换回的是“一本万害”。没有质量，一切等于零——不，一切等于负数。质量问题今年给公司造成的直接经济损失达千万元之多，间接损失更是超过千万元！我们扪心自问，公司征来土地、雇人盖起厂房、请人装上设备，接着买水、买电、买气、买包装、买劳动力，然后租上车、收上奶、制上冷、缴上税，星星点点哪个不是花的真金白银？结果，一着不慎，正品转眼间化成了废品，上千万的真金白银在我们昼夜忙乎、汗流浹背中变成了一堆堆垃圾，不但损失钱财、前功尽弃，而且损失声誉、后患无穷……从中我们应该反思什么？反省什么？可是，有时候问题批量出现，我们自己的检验报告却依然显示：产品合格率接近100%。这与实际损失是不匹配的。因此，盖棺论定的时间要后移，我们要把检验口径放到市场链的末端：根据最终拿到的市场和消费者的反馈来评功判过。有问题就拿“差额工资”，没问题就拿“全额工资”，成效显著就拿“超额工资”，铸成大过就拿“负数工资”。检验质量的惟一标准，应该从这句老话中寻找：天地之间有杆秤，那秤砣就是老百姓。

全面质量管理的核心思想是“一个中心”：企业的一切活动都围绕质量来进行。全面质量管理的基本特点是“三全”：全面，全员，全过程。质量控制涵盖检验阶段、制造阶段、设计阶段。质量是设计出来的、生产出来的，不是检验出来的，检验只是事后补救的“降落伞”。

质量是企业所有人的共同责任。凡是影响质量的人，一定要承担后果：与后果挂钩的责任是到位的，与后果脱钩的责任是苍白的。如果在出现质量事故时，股东赔钱，经营者、管理者受罚，生产者、肇事者却工资照拿，待遇照要，没有“战战兢兢”之态，那就很不

正常。为什么有那么多企业家跳楼？因为他不仅要为企业承担经济责任，而且要承担法律责任：倾家荡产，妻离子散，精神崩溃，牢狱之灾。要想为质量提供“铁的靠山”，光有企业家一个人的“跳楼机制”是不够的，必须建立面向全员的“跳闸机制”：每出现一次质量事故，都要问责到所有相关层面——班组承担多少，车间承担多少，工厂承担多少，事业本部承担多少，集团公司承担多少……要让责任最大（最直接）的那个单元，吞下最多的苦果。

所谓管理的学问，既含以少制多、以小博大的“四两拨千斤”，也含以多制少、以大博小的“千斤拨四两”。我们是否可以通过追究工厂来约束车间、通过追究车间来约束班组、通过追究班组来约束个人？也许，当整个班组被个别人“株连”的时候，班组这个“千斤”就会强有力地拨动个别人这个“四两”！

在质量函数中，人是最主要的变量。当人是负数的时候，质量必然是负数。在紧密依存的集体协作中，班组里只要出现一个“负数人”，其他人的劳动往往就会被变性为“负值”——这里没有“负负得正”，只有“一负百负”。决定人的正负的是什么？是态度，也是方法。责任心不强是负数，知识技能不过关也是负数。

要想实现质量没有负数，首先要做到没有“负数人”。要想做到没有“负数人”，办法只有一个：谁创造的负数，谁负责吞下。

“编筐编篓，重在收口”。年底前，我们是否也该像运动员一样铆劲儿冲刺：大干60天——管理人员大学习，操作人员大练兵，开创质量新纪元！

---

## 策划的最高境界是诚信

日期：2007-12-21

女士们、先生们：

今天我们能够召开这样一个大会，是因为策划正在改变着我们这个时代。国家要策划，企业要策划，个人也需要策划。“有无相生”，“点石成金”，“四两拨千斤”，这三个经典词句，写尽了策划的风流。不少有识之士提出：“策划也是生产力”。作为企业负责人，参选这样一个策划奖，这是没想到的。

但是，我们也不能不看到，策划也有“两面性”。好人可以用，坏人也可以用。策划有时被滥用、误用、反用，变成了“投机”的代名词。甚至有人说，举目四望，提心吊胆：不是策划别人，就是被别人所策划。

我也算是有过大起大落的人。这么多年的风风雨雨，心（辛）酸苦辣，我有一个深切的感悟：小胜凭智，大胜靠德——策划的最高境界是诚信！

真正有生命力的策划，不是“抖机灵”，也不是“赛智商”，而是捧出一颗真心，拿出一份热诚，与别人同呼吸、共命运，“三人一条心，黄土变成金”。如果只图小胜，有点儿智商就行；如果一个策划追求的是“终极大胜”，没有诚信是绝对办不到的。海尔的家电好使、好用，蒙牛的雪糕好吃、牛奶好喝，只有产品好才会有那么多的回头客。如果设计、生产时没有足够的诚信，哪来那么多客户！不管你是生产穿的、用的，还是生产吃的、喝的，消费者最有发言权。

只要有“作用力”，就会有“反作用力”，这是物理学的基本原理。既然没有一个人希望别人对自己不诚信，那么，为什么我自己不率先垂范呢？我在原企业的时候，所立的规矩就是“先大家，后小家”。单位给我一笔钱，让我买辆好车，但我换成五辆普通车，于是直接部下“人人有其车”；单位给我108万年薪，我也拿出来分给大家。结果，我离开原企业后，有三四百人敢跟着我白手起

家，老老少少敢把1000万元押到我的身上。发展到今天，蒙牛又拿国际股民的钱，办中国奶农的事——如果没有诚信，这也是不可能的。在某种意义上讲，策划就是一种资源整合。资源不请自来，这是无管理的管理，无策划的策划，我是占了诚信的大便宜的。我自己体会，人类社会的基本准则，就是“交换”。只要诚心，就能换来诚信。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”。怎样做到这一点？我的体会是：诚信，诚信，再诚信！思路决定出路，布局决定结局，吨位决定地位！

最后，祝中国策划业蒸蒸日上！祝大会圆满成功！

2005年6月26日在第二届中国策划大会上的讲话

---

# 天变人变模式变

日期：2007-08-25

天变，人变，道亦变。如果把企业模式看作“道”的一种，那么，环境变了，消费者变了，模式也就要发生相应的转型。

在经济全球化的今天，我认为一个成功企业应该注重5种模式转型。

## 1.采购模式：由一国向全球转型

每个大企业都是由小企业做起来的，在企业规模很小的时候，视线往往只能在本国内逡巡。但随着企业规模的壮大，一些企业及时转型，把采购触角伸到全球，走上了一条“用全球资源做全球市

场”的道路，而另一些企业则囿于既往惯性，仍然“眼睛向内”，这实在是一种很大的损失。

蒙牛自创立起，主体设备的采购便是全球性的，但像奶罐等一些附属设施的采购则选择了国内招标的模式。今年我们兴建全球顶尖的高智能化生产基地时，决定所有设备均向全球招标，结果，从国际上采购回来的新型奶罐，质量更优，而价格却只有国内同类产品的三分之二。这就是全球采购的力量。

对于多数工业企业来说，采购成本都是总成本中最大的一块，因此，打开全球采购这扇窗就等于打开一个魔术般的新世界，风光无限：通常总成本降低几个百分点，总利润往往就可以翻一番！

## **2.研发模式：由独立向联盟转型**

研发是个“种子问题”。“种子问题”带有根本性，在当今国际竞争中，缺乏研发力也就等于没有竞争力。

虽然“官产学研金”相结合的提法由来已久，但我国企业多数在研发上还是遵循着“我的种子由我栽”的自给自足模式。

实际上，如果没有研发国际化，就很难讲彻底的市场国际化。公司建立高科技乳品研究院，就是为了在自主创新领域打造“制高点”。

除了企业联姻，除了产学结合，除了独家买断，对于弱势企业来说，“拿来主义”式的学习也是研发国际化的路径之一。

## **3.销售模式：由营销向“营心”转型**

人们常说：“小公司做事，大公司做人”，“做事的公司做不大，做人的公司做不小”。这里所说的“做人”，应该推而广之：不仅包括本企业的人，也包括全社会的人。

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”。

企业做好事的时候，常常有人发问：你们这是“纯公益活动”，还是“营销行为”？我们可以反问他：这两者能够泾渭分明吗？公益行为造福社会，公益行为也提升企业品牌——两全其美，这难道有什么不对吗？好人得好报，这才是全社会的正义逻辑，这也是好人好事得以可持续发展的基本前提。

#### **4.管理模式：由范本向人本转型**

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；即便备上凉开水罢，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。

## **5.竞争模式：由窄幅向宽幅转型**

由竞争思维到竞合思维，有时很易有时又很难。

但从窄幅竞争到宽幅竞争，却是人人可为，立竿见影。

比如，一个单位的两个人，如果死掐着争一岗一位，争到了便志得意满，争不到便垂头丧气，那么，我们说，这两个人是窄幅竞争。如果把眼光放远一些，目标放高一些，放到十年八年的全社会大坐标中去定位，那么，现在所争抢的就未必真的值得争抢，因为你即使失去“想要的”也完全可以得到“更好的”，因为有太多的替代方案甚至更优方案恭候着你，这就是宽幅竞争。

现在再回想一下，你上中学的时候，有没有争抢过当时看来如果得不到简直就不得了的目标？比如某年度的三好学生，某年度的班长，某年度田径比赛的第一名……这些目标就当时当地的窄幅看，天字第一号；但如果放到整个人生大坐标的这个宽幅中去看，有什么大不了的？你完全可以把精力放到别的可以影响终生的大目标上。

企业竞争也是这个道理。比如：要是一家牛奶企业只知道与别的牛奶企业争夺市场，那它就是窄幅竞争；如果这家牛奶企业既知道与牛奶企业争夺小份额，又知道与整个饮料行业争夺大份额，这就是宽幅竞争。事实上，这个“幅”还可以更宽，发达国家的居民喝的奶比吃的肉多，而我国居民吃的肉比喝的奶多，这里面的此消彼长是由观念和习惯左右的——这样，“竞争幅”就更宽。

所有行业的所有企业，当你不再坐井观天而奋力跳到井外的時候，都可以找到比“井”更广的“竞争幅”。

锅里挺一挺，碗里全都有！由窄幅竞争向宽幅竞争的转型，给行业打开了新的天地，使企业飞翔的领域更高更宽更远。

（原载《销售与市场》）

---

## 红海喜逻辑，蓝海爱直觉

日期：2007-08-02

### 【1】

在商业决策中，是逻辑说了算，还是直觉说了算？

虽然众议纷繁，但在商业生活中，纯逻辑式的决策与纯直觉式的决策实际上都不存在。为什么？因为所谓决策，就是以已知决未知——已知部分靠逻辑，未知部分靠直觉。完全的“从已知到已知”，这叫运算，不叫决策；完全的“从未知到未知”，这叫冒险，也不叫决策。

那么，一个成功的决策，逻辑应该占多少，直觉应该占多少？这个问题实际上没有答案。有时候逻辑多些，有时候直觉多些。但我觉得，比较稳妥的决策模式应该是：逻辑控股，直觉补充。或者说：稳妥决策=51%以上逻辑+49%以下直觉。

如果已知较少，而未知较多，那么，是等待，还是决断？

猛虎突然向你扑来，你是不需要逻辑论证“我是否武松”的，惟一正确的选择就是：打！

在一定的事态下，有把握要行动，没把握也要行动。直觉的冒险，胜过逻辑的迟疑！

然而，直觉不是撞大运。直觉是从起点直达终点的跳跃，是一种顿悟；顿悟只发生在有准备的人的身上。

一位象棋大师的直觉可以把棋局导向胜利，而一位象棋爱好者的直觉却可能把棋局引入死地。

苹果落地，物理学家牛顿可以直觉到“万有引力”，放羊娃“羊顿”大概只能直觉到该为牲畜过冬备草备料了。

直觉是伟大的，因为这世界先知先觉的人毕竟只是少数；直觉也是渺小的，因为它居然只是某人大脑中飘出的一根“游思”。

慎用直觉！敢用直觉！善用直觉！

## 【2】

在竞争激烈的红海领域，已知成分多，未知成分少，制胜关键在逻辑，多算胜，少算不胜，无算则一败涂地。

在有待开辟的蓝海领域，未知成分多，已知成分少，制胜关键在直觉，先觉胜，后觉不胜，不觉则望尘莫及。

支撑一个企业向前发展的力量通常有两条腿：第一条腿，靠逻辑运算，占领常规阵地；第二条腿，靠直觉指引，开辟新兴领地。

现在我们在讲自主创新，一些人便天真地以为只要找到一条跳进蓝海的路子，就可以彻底摆脱红海困境，坐享天下了。实际上，这是一种不可能实现的幻想。这是因为：

首先，市场是动态的，“蓝海”迟早会化作一片“红海”；蓝海变红海的速度，在中国更快，有时候是一年两年，有时候是一月两

月，有时候只是一周两周，言之“蓝海瞬间变红海”也不为过。我们在国内率先推出的利乐枕，率先推出的早餐奶，率先推出的益生菌，今天无一不是“全国市场一片红”！

其次，现在的“红海”，就是过去的“蓝海”；现在的“蓝海”，也必将是明天的“红海”。因此，一个企业最正常的状态是：一部分业务在红海中，一部分业务在蓝海中；先在“红海”里立住脚，才有可能向“蓝海”进军。例如：黑白电视机刚发明时，曾是蓝海，后来化作了红海；彩色电视机起初也是蓝海，后来也化作红海。

因此，当今企业必须认识到“两个常态”：第一，产品同质化、竞争白热化是社会的常态，微利也是社会的常态，想完全跳离“红海”是不现实的，因此，只有那些脚踏实地沉下心来，实实在在抓质量、认认真真降成本的企业，才有生存的可能；第二，不断创新、推陈出新也是社会的常态，因此，只有与众不同，开发出创新产品、创新品牌、创新市场的企业，才有可能成为行业的领导者。占领常规市场与创造新兴市场，是“两条腿走路”，只靠其中一条腿是不可能长久的。

（本文原载《销售与市场》，这里有删节）

---

## 【二答博友】创业天条：“异心圆”变“同心圆”

日期：2007-07-11

博友留言：

在这里想请教您一个问题,对于目前有想法的年青人,您能给他们什么好的建议吗,如何突破一些屏障,创业成功?

您问的这个问题,可以说没有答案,也可以说有无穷个答案。

我在这里只提一条参考意见,我把它称作“创业天条”：“异心圆”变“同心圆”。

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

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”。

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五分之四,只给冲锋陷的众弟兄们留下五分之一,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,企业第一次挣了一百万,80%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八十万。聪明人放水养鱼,他第一次挣了一百万,分出80%给手下人,结果,大家一努力,第二次挣回来就是一千万!即使他这次把90%分给大家,自己拿到的也足有一百万。等到第三次的时候,大家打下的江山可能就是一个亿。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。

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运到他们想去的地方，只有乘客安全抵达目标，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，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。

创业者要把原本的“异心圆”变成“同心圆”。

---

## 【一答博友】蒙牛与达能是什么关系？

日期：2007-07-09

最近不少博友在问：“蒙牛与达能是什么关系？”

还有博友传播着一个完全错误的信息：“达能收购蒙牛49%的股份。”

事实真相是：蒙牛与达能合资的仅是酸奶业务，只占蒙牛总业务量的6.4%。详情如下：

蒙牛集团的业务包括常温奶、酸奶、冰淇淋、乳饮料、奶粉等五大种类，而目前与法国达能公司的合作仅限于酸奶这一类。按照蒙牛集团公布的2006年度业绩，酸奶销售收入仅占蒙牛集团总收入的6.4%——在此领域，双方拟新设三家合资公司，均由蒙牛集团持股51%，达能持股49%——也就是说，蒙牛总业务的93.6%即常温

奶、冰淇淋、乳饮料、奶粉等四大类业务均与达能无关；并且达能也没有收购蒙牛的任何股份。

打个比方，本来是“一根小指头”的49%，却被人误解为“十根指头”的49%。事情就这么简单。

---

## 终端是“第二大脑”

日期：2007-04-20

终端能力从哪来？功夫在“诗内”，也在“诗外”。当终端思考着的时候，它是活的；当终端迷走着的时候，它是死的。终端应该是一个企业的“第二大脑”。

### “终端能”源自“开端能”

营销学上有所谓“决胜终端”，这让许多人产生了误解，以为“终端能力来自终端”。

终端是“最后一战”不假，但“胜利之婴”的诞生并不取决于“摇篮”。有个经典笑话：一名饿汉吃完第五张饼，饱了，然后，他懊恼地说，“早知道这第五张饼可以吃饱，就不吃那四张了”！决胜终端，吃的就是这“第五张饼”。

一切竞争从设计时开始。终端胜负实际上早在开端时就被部分地决定了。终端的“动能”，有相当一部分来自于开端的“势能”。假使开端生产的是一包坏牛奶、一支苦雪糕，你在终端再怎么折腾，又怎么可以取胜呢？假使同质产品开端的采购、制作、物流成本都比别人高10%，你在终端再怎么努力，又怎么可能凯旋呢？

事实上，营销具有“全系统性”，胜利不取决于某一个阶段、某一个点，而取决于全过程、全方位；它既是经济的，也是政治的，还是文化的；它既是终端的，也是中端的，还是开端的——营销乃如常山之蛇，理想的状态是“击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至”……任何一个元素的“结构性缺位”，都会给整个营销带来惨败。

在品牌的百里突围或万里长征中，终端只是“最后一公里”，在它之前，尚有99公里或9999公里。

## 千线万线聚终端

终端是个巨大的“针眼”，企业布置的每一条线，最后都要汇聚到这里。但做好了，终端还是个巨型“磁场”：千条线，万条线，条条都是“磁力线”。

最主要的是三条线：产品线，品牌线，人品线。

每条线上，正确的做法各有千秋。这里试举几例方向性错误，以期反证。

产品线上最致命的是定位错误。曾经有家企业上马速冻水饺，把目标消费者锁定为高端人群，所做的速冻水饺比普通水饺的价格高出好几倍。但做着做着，就亏损了。后经分析发现，失误主要发生在定位上：一是产品定位失误，速冻水饺属于方便食品，而方便食品本来就是普通工薪阶层的“忙来用产品”；至于富裕阶层呢，家中通常都有保姆，想吃饺子，完全可以自家现包。二是渠道定位失误，这种水饺打入的都是普通超市，这等于说，来来往往的市民90%不是它的消费群体，这也等于把自己打入了“冷宫”。

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，单纯用它垒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、是非曲折，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”。

人品线上常犯的错误是短视。首先是终端上的导购员，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，让人避之惟恐不及。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。当然，这只是理论推算，若以现实论，作为牛奶冠军的蒙牛所占市场份额为35%，在另外65%的市场份额中既有一部分规模品牌也有众多小品牌，而小品牌坏包率比大品牌高得多；这样，动态来看，会有越来越多的人转向选择大品牌。

## **终端是“第二大脑”**

有句话叫“屁股决定脑袋”。其实，从这里我们可以引申出另一句话“脑袋决定屁股”。前句强调客观决定性，后句强调主观能动性。

对于一个企业来说，它的决策线其实也是可逆的：第一层面的决策线是从开端到终端，相当于“脑袋决定屁股”；第二层面的决策线是从终端到开端，相当于“屁股决定脑袋”。从这个意义上讲，如果开端是“第一大脑”，终端就是“第二大脑”。

终端如何扮演好“第二大脑”的角色呢？

一方面，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。1999年，蒙牛初入深圳市场时，大商场水泼不进，小商场拒人千里。怎么办？我们在小区试卖点写了句充满“挑衅”的广告语：“提起深圳，你会想到高楼大厦，高科技；提到内蒙古，你会想到蓝天、白云、小羊，还有那从遥远年代飘过来的牛奶的醇香……几千里路来到这里：不尝，是你的错；尝了不买，是我们的错……好牛奶自然会说话。”结果，引起了大家的思考，吊起了人们的胃口。这一尝，果然尝出了质量，尝出了魅力，牛奶由地摊而小店，由小店而商超，一路绿灯。这就是一个思考型终端。

另一方面，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、竞争队友分析，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。

综上所述，终端与开端是相互影响、相互决定、相辅相成的，两端都思考起来的企业相当于神话中的“双头鹰”。当天上冰雹袭来时候，“单头鹰”只有一条命，“双头鹰”有两条命；当地上食物紧缺的时候，“单头鹰”只有一个机会，“双头鹰”可以发现两个机会。

---

# “储备干部” = “处备干布”

日期：2007-04-18

(4月11日在集团储备干部开训仪式上所讲的话)

什么叫“储备干部”？根据谐音，我把储备的“储”改为相处的“处”，干部的“部”改为布置的“布”，这样就成了“处备干布”。

第一，“处”。从今天开始，你们将相处更难处的人，处理更难办的事。过去你经营好自己就可以了，现在你得经营好一个团队。如果没有做好这个准备，没有建立这个心态，那么，我建议你和人力资源打招呼，趁早把自己换下来。否则，从今天开始，你就难上加难了！

第二，“备”。你们是不是准备好了要干更苦更累的活？是否准备好了献出自己的智慧成就他人的功劳？你们是否准备好了为别人的失误承担连带责任？这个事情如果你没准备好，那就真的有问题。

第三，“干”。你要干什么呢？要干他人干不了的、也不愿意干的、甚至是干了以后费力不讨好的事。要是没有这个特点，这个岗位就没有理由非你不可。

第四，“布”。设计和布置他人想也没敢想，或者想了不敢去做的事和物。兵熊熊一个，将熊熊一窝。能不能打开局面，能不能带出一个李云龙所说的“嗷嗷叫”的团队，就看你敢不敢涉难事、碰难题、攻难关。

这是我理解的“储备干部”，等于“处备干布”。

实际上，人是最重要的。蒙牛之所以发展到今天，与我们的人力资源非常有关系。比如，凡是做得好的市场，那里一定有着非常过硬的人；如果我们的某个市场做得不行，那里的人肯定有问题。假使你放了本公司最厉害的人在某个市场，还是不行，那就说明你放的人还是不如竞争队友所放的那个人。

作为管理者，一定要“大处着眼，小处着手”。至少不要就事论事，凡事三思而行。“三思”是什么意思？是想三次吗？不是。“三思”，第一是“思危”，第二是“思退”，第三是“思变”。

关于“什么样的人用，什么样的人不用”，我这里准备了两组观点，一组是借别人的，一组是我自己的，今天都提出来，供大家参考。

先说从别人那里借来的一组观点：三种人不能用。第一，不孝顺老人的，同等条件下，不要用。对你而言，这个世界上还有谁是超过你的父母的？你对他薄情寡义，我们团队里和你相处就肯定比较难。不要以为有了钱，给点钱就算孝顺，不是的，“孝”容易，“顺”就难了。第二，爱受枕头风左右的，不要用。第三，管不了自己孩子的，不要用。

再说我自己的一组观点：三类人优先用。第一，出身贫寒、经历坎坷的人，优先用。苦难是一笔财富，我们要运用这种财富。第二，从业时间长、岗位变换多的人，可以优先考虑。人考虑问题，换角度非常难，没那个角度就没那个景观。老站在一个角度就容易出现“盲人摸象”的现象。上下左右前后六面都换过，思考问题就容易全面。所以，换岗轮训，非常重要。第三，要增加另外两个专业素质，一是外语能力，二是金融知识。下一步，在国际化过程中所需要的新的专业化可能还要多一些。包括民族的结构、性别结构、年龄结构，都要考虑进去，进门的时候就要把这些因素提前考虑进去。

今后，我们要在两个方面舍得花钱，一是培训和教育上，二是研发上。

在培训和教育方面，我们要力争完成几个梯队的培养。第一层，基层员工的培训；第二层，基层管理人员的培训；第三层，厂长经理级、中心主任级的培训；第四层，高层管理团队的培训；第五层，董事会成员的培训。每个层面拿出200万元，每年拿出1000万元来支持这件事。延安那么艰苦，还有一个延安大学。我们中心主任以上的管理人员，每半年要培训一次，每次以十天到半月为宜。我们准备在学习上花钱，但一定是花在团队学习上；个体学习，我们就不一定多花钱。

在研发方面，也要拿出一千万元作支持。在残酷的竞争面前，武器装备一定要厉害，光靠肉弹不行，得有好的炮弹。

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，制度化是非常关键的。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。

公司所有人，无论是储备干部，还是现任干部，先做人，后做事；做人的公司做不小，做事的公司做不大。大家每天都在搞经营，经营是什么呢？我们有“四个98%”。首先“经营的98%是人性”，人性你都不了解，你怎么能够人性化呢？现在建设和谐社会，以人为本了——都以人为本了，你不懂人性那怎么行！大家说，没时间，事情太多了，矛盾太多了。告诉你，“矛盾的98%是误解”。公司想发展、想资源丰富，怎么办？“资源的98%是整合”。又说品牌对一个公司的发展太重要了，可是，“品牌的98%是文化”，是文化的积淀。所以，企业文化得刻骨铭心才行。一切事情，就得

用企业文化来测评、考核、检查，一切都要以企业文化为准绳，这是公司最重要的战略之一。

---

# 消费升级靠什么？

日期：2007-03-31

骄奢淫逸的慈禧太后，一辈子没戴过手表，没点过电灯，没坐过飞机，没看过电视，没上过网络，也没用过大哥大……不清楚她想没想过这些东西，但一个严重的现实是：她的视野中压根就没出现过这些东西！

显然，生产升级是影响消费升级的第一个元素。

紧接着还有“第二元素”：政策升级。

曾经盛极一时的故事“美国老太太住了一辈子房，死前还清房贷；中国老太太攒了一辈子钱，死前买下一座房”——这个故事原意本在说明观念的差异，实际上却是极不公平地嘲笑了“中国老太太”的智商！真正的差异在于：美国老太太18岁就能获得房贷，中国老太太18岁时谁对她执行过房贷政策？

政策升级常常带来生产与消费的双升级。

消费升级的“第三个元素”是：观念升级。

一些消极观念抑制着消费。一方面，联合国的调查表明，我们尚是一个营养不足的国度。另一方面，许多人却惧怕“营养”，他们把“营养”误读为“肥胖”或“臃肿的前奏”；“上有所好，下必甚焉”，逼得一些食品企业只好“曲径通幽”——努力回避“营养”，代之以“健康”。

有一次，一个外国记者向我发问：你提倡喝牛奶，但人们害怕发胖，为什么不多生产些脱脂奶？

我反问道：西方人一面捧着脱脂奶，一面却在面包上涂上厚厚的黄油……那黄油不正是从牛奶中提取出来的吗！而且一顿早餐吞下的黄油，足足抵过几公斤牛奶中所含的脂肪——你说，黄油都不回避，还有必要回避牛奶中天然存在的那一丁点脂肪吗？

简单地把“肥胖”与“营养”挂起钩来实际上是一种误区。事实上，多方研究表明，牛奶不仅是“最接近完美的食品”，而且也是“最接近完美的减肥食品”，因为“钙（尤其是从奶制品中摄入的钙）有助于控制体重和脂肪”。就连牛奶里的脂肪也不会导致发胖，据《瑞典日报》1月8日报道：“瑞典卡罗林斯卡医学院的一项最新研究表明，与脱脂奶制品相比，长期食用全脂奶制品不仅不会使人体重增加，反而有助于保持体形……这项研究选择了近2万名瑞典妇女，从1987年开始对她们的饮食习惯进行记录并计算她们的BMI体重指数……结果发现，坚持每天喝一杯全脂牛奶或食用高脂肪奶酪的女性，其BMI指数与实验初期相比有明显下降，而高脂肪奶酪的瘦身效果比全脂牛奶还要明显……很可能是全脂奶制品中的共轭亚油酸发挥了作用。这种物质主要存在于反刍动物脂肪和奶制品中，有研究显示共轭亚油酸具有分解脂肪的作用。”

所以，我总是对我所接触到的人说：民以食为天，食以奶为先，喝牛奶不一定全喝蒙牛奶，但你一定要喝奶。

**（影响消费升级的因素很多，我这里列出其中的三个，抛砖引玉）**

---

## **超乎常人想象的期望，是可能**

日期：2007-03-31



这是竖在我们总部办公大楼旁的一个企业文化牌。牌上的文字来自“西点军校”：“超乎常人想象的关怀，是明智；超乎常人想象的冒险，是安全；超乎常人想象的梦想，是务实；超乎常人想象的期望，是可能。”

我感觉，蒙牛这几年的发展，与这几句话包含的理念非常巧合。

但今天这里只说最后一句：“超乎常人想象的期望，是可能。”

1

目标决定行动。如果你确立的目标是60，就会以60的导向行动；如果你确立的目标是40，就会以40的导向行动。

在原企业，当销售收入只有一两个亿的时候，我就提出，在全国31个省的每一个省会城市都建一个冰淇淋工厂，这样，一个工厂一年销5000万元，年销售收入就将是15个亿！

我的上司瞪大了眼睛——怎么可能？

我就据理力争：全国省会城市中，有谁不吃雪糕吗？昆明不吃？还是拉萨不吃？……它怎么能不吃呢？关键是没人想这个事。

上司反问我：即使真能建这么多厂，厂长从哪来，管理人员从哪来？

我说，从社会上聘呀。

上司说：那是人家的人呀。

我说：什么叫“人家的人”？哪个人过去不是“人家的人”！

我由此深刻地体会到：当一个管理者主观上区分“你的人”、“我的人”的时候，那就接近画地为牢了！

2

从1999年到2005年，蒙牛的年均递增速度是158%，换句话说，平均折算，每一年我们都会把原来的“一个蒙牛”变成“两个半蒙牛”。当然，起初几年是一变三、一变五，后来几年是一变二、一变一个半。而第二名增长速度最快的时候，也就是48%。

这里面就有一个“敢想不敢想”与“会想不会想”的问题。

首先，我分析了全世界乳业发展的规律。发现乳业的先发国家在发展到我们这个阶段的时候，GDP每增长1%，牛奶就增长3%。所以，我相信，中国牛奶的增长空间很大。

分析完世界规律，我又分析国内的情况：国内有多少个企业？国营企业有多少，民营企业有多少？认识到这个规律的有多少，认识不到的有多少？我估了一下，由于中国总体经济是按10%来发展的，所以，按照大规律，牛奶行业就将至少按20%的速度增长；那么，

牛奶行业那多出的10%由谁来完成？肯定是由认识到这个规律的企业来完成。

所以，当一些企业每年为自己40%的高增长欢欣鼓舞时，我们把增长速度设计成了行业平均速度的10倍、5倍（前几年与后几年有所区别）。这样，我们就走在了前面。

记得2002年我们做三期工程时，有竞争队友蔑然一笑：生产出来，卖给谁？卖给谁？

但当我们2003年做四期工程的时候，竞争队友就急了……

3

记得2001年完成7.24亿元。在当年前三季度完成6亿元时，10月份我提出一个5年规划，也就是“2006年要完成100亿”——这相当于2000年中国乳业全行业销售收入的半壁江山……啊！这个话说出来，全乱套了，当时开会的人全乱套了。记得当时很多人跟董事长说：“邓哥，你带上老牛去看看病吧。”还有人和党委书记说：“卢大姐，你带老牛看病的时候，到精神病院也查查。”你想，当时只达到6个亿，定100亿的目标就是它的十五六倍——就像今天我们做5年规划在现有基础上定15倍，常温奶就将是2000多亿，全集团就将是3000多亿——这不是需要去医院看看病吗？

在一片质疑声中，我耐心做董事的工作，做高管人员的工作……勉强强，大家通过了这个“五年规划”。记得在总结会上，我说：“这也是我这个总裁胆子小，是姓牛的、属鸡的，如果我要是姓王的、属老虎的，那就定的不是100亿，而是200亿！”

到了2002年，当蒙牛销售收入达到16.7亿元的时候，大家才开始真正信服。到了2004年，蒙牛销售收入蹿升至72.138亿元时，大家又仿佛觉得我当初定的计划“偏小”了。2005年，我们提前一年实现目标，销售收入达到108.25亿元。

2001年要是没有这个“百亿计划”，蒙牛几年来的资源配置结构就不可能那样“大派”，那样富有“吞吐性”——会不会盖第一批全球样板工厂，会不会建第一批国际示范牧场，会不会放眼华尔街携手摩根，会不会开拓香港市场并最终上市——都很难说。我相信，“有准备的仗”和“没准备的仗”，一定会是两种完全不同的打法。有目标不一定赢，但没有目标一定会输。

---

# 创市“三局”：选局 + 做局 + 保局

日期：2007-03-01

## 消费无止境，创造无边界

市场是消费者创造的，也是生产者创造的。自从看到鸟的翱翔，人类就想飞，于是有人造出了飞机，这叫做“满足需求”；自古誊抄是苦差，可是没人需求过复印机，直到聪明人把它制造出来了，大家才恍然大悟，这叫做“创造需求”。

历史有多久，需求就有多远。消费无止境，创造无边界。

水果有多少种吃法？直啃，切块，剁泥，榨汁，沙拉，罐头，泡茶……蒙牛也创造了一种新需求：果粒酸奶。

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……蒙牛也提出了一个新观念：产品包装也是大众传媒。

大千世界，古往今来，现实的需求，潜在的需求，创造的需求，可谓星罗棋布，层出不穷。作为一家企业，如何在这些纷纭的需求中

寻找自己的“定位点”，发掘自己的“生长点”，抢占自己的“制高点”？这就需要在“创市”上下功夫，不管是捕捉新的消费需求，还是创造新的消费需求，二者都在“创市”之列。

如何创市？我认为要经营好“三局”：选局，做局，保局。

选局：不缺少发现，怕缺少思考

有句名言：“这世界不缺少美，而是缺少发现美的眼睛。”

但我想说：这世界不缺少发现，而是缺少发现后的思考。

何出此言？因为从古到今“苹果从上往下掉”这个事实大家都发现了（可见不缺少“发现”），但只有牛顿思考了（最稀缺的就是这种“深度思考”），于是，惟有牛顿透过现象看本质，揭示出了“万有引力”。

企业“选局”也是这样，市场上的需求千千万万，你到底去满足哪一个？这就既要放出眼光，又要放出脑髓——思考，做出有策略的抉择。

这里，根据以往的实践，提出几条参考策略。

策略一：坚持“优生优育”的产品策略，要“养虎”，不要“恋羊”。

刚开始那几年，我们只做六七个产品。2000年的时候，有一次去酒泉参观一家乳制品企业。在其展览室里，陈列着四十多种产品，可谓琳琅满目！于是，随行的领导很不高兴地责怪我：“你们才做六七种。”我没说什么。等宾主双方在会议室里座谈的时候，酒泉的那位厂长喜滋滋地说：“去年我们销了5万多元，今年的发展态势非常好，计划做到48万元的销售额！”阿弥陀佛，他40多个产品全年才销48万元，我的六七个产品那时已经销到2个多亿了。接下来，轮到批评我的领导自觉难堪了。

所以，做产品，最需要讲究的就是“优生优育”。生下羊，哪怕一窝也不值钱；生下虎，哪怕一只也大有本事！滥生滥育，生得越多浪费越大！

策略二：把先发市场中的需求“移植”到后发市场。

全世界的经济发展、消费进步基本上是梯度推进的。一般而言，发达国家的今天就是发展中国家的明天。

2003年，根据发达国家乳业的发展历程，以及中国人均GDP不断提高的现实，我们判断，继纯牛奶之后，益生菌酸奶消费潜力巨大，可以成为中国乳业的一支生力军。据此，蒙牛建立了亚洲最大的酸奶生产基地，从全世界引进益生菌种，并在全国推动益生菌知识普及，于是，消费者争相购买，其他企业也争相跟进。这等于在中国市场创造了消费益生菌酸奶这一新需求。到2006年底，蒙牛酸奶已连续16个月排名全国第一。

策略三：开发领先产品或拥有自主知识产权的独家产品。

2000年，我们在中国乳业中率先推出利乐枕牛奶，为蒙牛成为全球液态奶冠军立下了汗马功劳。2006年，我们推出具有自主知识产权的高端牛奶特仑苏，为蒙牛的“世界牛”形象增添了新的光彩。

## **做局：不缺少创意，怕缺少创造**

如果说“选局”是一种决策，那么“做局”就是一种决战。

选局不佳，做再多的局，也是南辕北辙，事倍功半。

选局上乘，但若徒有“创意”，不事创造，没有扎扎实实的奠基工程，那么，所推出来的产品就会成为短命的“概念产品”、“作秀产品”、“诈伪产品”。

2004年，中国乳制品企业群体推出一个当时看起来前途无量的产品：奶片。市场需求也是异常旺盛。然而，不到六个月，奄奄一息！为什么？行业整体准备不足，既没有统一标准，也缺乏自我约束——也就是“做局”不到位——结果是良莠不齐、泥沙俱下，惹得专家声讨、媒体棒喝，彻底败坏了消费者的胃口，“一哄而上”的结果是“一哄而下”，三月登明堂，五月赴黄泉，新的消费需求被扼杀在摇篮中！

凡巨大需求的创造，来自1%的天才加99%的汗水——这1%就是选局，那99%就是做局。

蒙牛液态奶销量全球第一的“局”是怎么做出来的？第一，我们建起了中国第一批全球样板工厂；第二，我们建起了中国第一批国际示范牧场；第三，我们坚持“三做合一”——做事、做势、做市，像航天员专用牛奶、运动员专用牛奶等一系列资格的取得，对蒙牛品牌的传递起到了极大的作用。

### **保局：不缺少先机，怕缺少壁垒**

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，让可口可乐活了一百多年，它既赢得了先机，也筑起了壁垒。

蒙牛酸酸乳做火后，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，你投资形成的品牌却被众多竞争队友所瓜分；好在2006年一场官司，使酸酸乳成为中国第一个非注册驰名商标，终使开发者的利益受到了合理的保护。

而蒙牛历史上最沉痛的事情，莫过于商号被他人 在酒类领域的冒用。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。

经济全球化，把所有企业都平等地放在了全球擂台上，国内竞争国际化，国际竞争白热化！那么，中国企业靠什么生存和发展？靠什么实现“后来居上”？关键靠创新。只有自主创新，才能形成竞争壁垒，才能在国际市场上步步为营。

国家与国家的竞争，战争年代靠军队，和平年代靠商队。中国企业在坚持自主创新的道路上，只有精准“选局”，精心“做局”，精明“保局”，才能在国际竞争中，为自己树牌，为国家争光。

---

## 给员工家属的慰问信

日期：2007-02-15

### 慰问信

亲爱的员工及家属朋友们：春节就要到了，在这举国同庆辞旧迎新的日子里，给大家拜个早年！

先有和谐的家庭，后有和谐的企业；只有家庭和谐了、企业和谐了，整个社会才能和谐。本着这一理念，牛根生董事长、杨文俊总裁等蒙牛集团14位高管，决定从他们所受的外资方奖励基金中，专门拨出一部分钱款用来慰问圆缘小区的部分住户。

本次慰问对象是公寓楼100户、别墅区7户员工家属。早在元月份，集团工会就组织人员通过入户填写《调查表》的方式，对圆缘小区各家各户的经济状况进行了摸底普查。经对普查结果汇总分析，集团高管决定对负担较重的107个住户，分四档分别发放价值500多元

的年货以及额度不等的现金（2000元-5000元/户），以期家家过一个美满、祥和的快乐年。

从前年董事长开办“和谐家庭特训营”，到去年慰问驻外员工家属，以及14位高管先后拿出3000多万元向圆缘小区的所有住户发放房款补助（用于超市、游泳池、网球场、会馆以及小区绿地等公共设施的建设），再到今年集团14位高管又拿出奖励基金慰问员工家属，都体现了一个理念：蒙牛是一个大家庭，前方离不开后方的支持，后方也离不开前方的关爱。中华民族素有关爱关心的传统美德，在蒙牛这个大家庭里，更需要互帮互助，共创美好和谐的发展局面。

按出资额高低排名，发起本次慰问的14位高管分别是：牛根生、孙玉斌、杨文俊、邓九强、邱连军、卢俊、孙先红白君、姚同山、王富、白瑛、雷永胜、王贵生、王福柱

祝愿每个家庭新春快乐，美满幸福！

蒙牛高管团队及家属二〇〇七年二月十三日

---

## “培训”与“克隆”

日期：2007-01-27

蒙牛企业文化里有句话：“培训是最大的福利。”

我们知道，即使人的“克隆”合法化了，也只能复制肉体，永远无法再造出一个社会意义的“第二自我”。但经由培训，人却可以把自我的先进部分，有效地“移植”到一个或多个别人身上，从而发扬广大。这种“移植”，或许可以视作观念的“克隆”、技能的“克隆”或者模式的“克隆”。

我有两个朋友，驾车比较游哉悠哉。我劝他们谨慎点，他们总说“没事”。我说“事故找的就是没事”。我问他们：“什么叫万一？”两个人解释了半天也没说明白。我说“万一最简单的表达就是1/10000”。一万次里的一次就是万一。通过培训，我把这个观念“克隆”成了三份。

在企业里，培训其实是最性命攸关的大事。

大家谁知道，日本一些企业是怎么搞培训的？它的最低要求就是“辅导员制”：一个新员工进来时，就给他找一个老员工作辅导员；招500个新员工，就配上500个老员工，一对一辅导。这个新员工如果有问题，辅导员要负50%的责任；这个新员工如果很出色，辅导员也有50%的功劳。这个制度了不得，老员工好几年积累起来的宝贵经验，以及花大代价才买来的更加宝贵的教训，没多久就“克隆”到新员工的行为体系中去了。这和500个孙悟空吹500根毫毛的魔术差不多。

美国、中国也是一样的。巴顿将军之所以打胜仗，其实是培训出来的。我给员工推荐的片子《亮剑》也是这样。李云龙正在开会，一个营长报告说：我们的一个战士在训练时，肋骨被木头枪捅坏了。李云龙说：好！其他人不明白，说怎么伤了战士还说“好”？李云龙说：教场上不捅伤，战场上就会被捅死。这就是培训，平时不受伤，战时不保命。培训就是这么重要。

我在蒙牛创业的8年间，最重要的事就是培训，最累的事也是培训。我走到哪就培训到哪。如果不能把你的员工培训到你想要的标准，你就难以达成目标。即使在成立之初，企业最困难的时候，我们每星期仍组织学习会，主要有两个内容，一是信息沟通，二是培训。顺便说一句，我们历来重视沟通，蒙牛企业文化中有“四个98%”：资源的98%是整合，品牌的98%的是文化，经营的98%是人性，矛盾的98%是误会。

团队建设是培训的重中之重。我告诉团队成员：如果蒙牛是某一个人的蒙牛，或者是某些人的蒙牛，那蒙牛就失败了；如果蒙牛是几十万、几百万、上千万以至几亿人的蒙牛，这才是我们心中想的那个伟大的蒙牛。为此，我们一创立便定下了两条基本原则：中高层领导的直系亲属一律不准进企业，中高层领导一律不准往企业塞人。接着，我们规定：婚丧嫁娶、过生日、迁新居，请客可以，一律不准收取礼品礼金。再下来，我们企业形成了“三准三不准”的规则：只准上级请下级吃饭，不准下级请上级吃饭；只准上级给下级送礼，不准下级给上级送礼；只准上级给下级拜年，不准下级给上级拜年。也就是说，“经营人心”的方向是向下的。

我们不仅培训员工，也培训股东，培训经销商，培训合作伙伴。企业还没成立，我就写出四句话：“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”。这个话主要是告诉企业生态圈里的所有成员，在记住自己的利益的同时，永远不要忽视别人的利益。股东不要以为自己投了钱，就可以高高在上；员工不要以为自己付出劳动，就可以惟我独尊；其他各方也一样。

包括我捐出全部股份创立“老牛专项基金”，也是想把自己奉行的“财聚人散，财散人聚”的经营之道，“克隆”到我的百年之后。当然，作出这样的“示范动作”，我自认为也是一种“培训”。

最后，我想引用蒙牛企业文化里的一句话与大家共勉：这世界不是有权人的世界，也不是有钱人的世界，而是有心人的世界！

---

# 一生只做一件事

日期：2007-01-21

工作29年来，我只干了一件事：种草、养牛、挤牛奶。养牛时做的是这件事，当工人时做的也是这件事，自己创业后做的还是这件事。

在我们厂区，最大一块标语牌写的是：“聚精会神搞牛奶，一心一意做雪糕。”它时时提醒我们要进行战略聚焦。

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。

不仅如此，就是在乳业里，我们也尽可能采取聚焦策略。刚开始那几年，我们只做六七个产品。2000年的时候，有一次去酒泉参观一家乳制品企业。在展览室里，陈列着四十多种产品，可谓琳琅满目！于是，随行的领导很不高兴地责怪我：“你们才做六七种。”我没说什么。等宾主双方在会议室里座谈的时候，酒泉的那位厂长喜滋滋地说：“去年我们销了5万多元，今年的发展态势非常好，计划做到48万元的销售额！”阿弥陀佛，他40多个产品全年才销48万元，我的六七个产品那时已经销到2个多亿了。接下来，轮到批评我的领导自觉难堪了。

所以，做产品，最需要讲究的就是“优生优育”。生下羊，哪怕一窝也不值钱；生下虎，哪怕一只也大有本事！滥生滥育，生得越多浪费越大！

遍览六大洲，世界上大凡成功的企业，80%以上一业为主。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，何况是对抗许多个专业化队友呢？

同样的道理也体现在体育行业。试问在体育比赛上，射击、游泳、举重、滑冰、自由体操、篮球、足球、乒乓球，哪个世界冠军不是只做一个领域的项目？至今我还没听说过乒乓球冠军同时夺得举重第一，或者射击冠军同时拔得游泳头筹的案例。

所以，一个企业、一个组织、一个团队，如果聚精会神只做一件事，做好的可能性就比较大；如果东也想做，西也想做，不能做到专一、专注、专心、专业，那么，到头来，每个领域都可能只是个二流角色，弄不好还会沦入三流、末流。

迄今为止，做企业成功的招数很多，但有一条肯定屡验不爽：聚焦，聚焦，再聚焦！

---

## 关于“老牛专项基金”

日期：2007-01-15

曾有网友问：牛根生是否捐出了全部股份？这是毫无疑问的。2005年1月，我和家人捐出了在蒙牛所持的全部股份。这里有两个概念需要界定清楚：一是“全家”，不仅包括我的，也包括妻子儿女的；二是“全部”，既包括内蒙古蒙牛的，也包括上市公司中国蒙牛的，当然也包括金牛、银牛的。为了方便大家了解“老牛专项基金”的概貌，现将“老牛专项基金”管理委员会起草的简介粘贴于此。

### “老牛专项基金”简介（2006年11月）

2005年1月12日，牛根生先生与家人捐出全部股份，创立了“老牛专项基金”。企业家捐出全部股份的，牛先生属全球首例，故被誉为“全球捐股第一人”。牛根生先生曾表示：“从无到有，再从有

到无——任何人都少不了走这一步。在有生之年就看到自己从有到无，然后又转化成许多人的‘大有’，我感到很欣慰。” “老牛专项基金”采取一种全新的制度设计：股份所有权归“老牛专项基金”（牛根生的家人、家族不能继承），表决权归现任或继任蒙牛董事长，收益权归“老牛专项基金”管理委员会，这既不同于所有权与经营权合一的传统制度，也不同于所有权与经营权分离的现代制度，而是开辟了股权设置上的“第三种制度”——所有权、表决权、收益权“三权分设”的创新模式。“老牛专项基金”管理委员会为基金的决策机构。其成员由社会贤达人士、政府官员、企业界人士组成。其决策模式采取民主表决制，管理委员会各成员既拥有平等的提案权，又对来自于社会各界或其他委员的各类提案拥有平等的审议权、表决权。“老牛专项基金”的宗旨是“发展公益事业，构建和谐社会”，公益对象为“三个面向”：面向“三农”事业，面向教育事业，面向医疗事业。截至2006年10月，牛根生与家人所捐股份的市值已经突破25亿元，其红利逐年纳入“老牛专项基金”。2003年至2005年所产生的红利，已广泛运用于支助失学女童与贫困大学生，帮扶五保户与周边农民，慰问公安战线的英模人物与烈士家属等各项社会公益事业。2006年11月，“老牛专项基金”一届二次理事会为“老牛专项基金”的日后运营确定了“15字方针”：“高目标，广受益，多渠道，定规划，紧跟踪”。“高目标”：以构建和谐社会为宗旨，办成一流基金。由于“老牛专项基金”创立的时间较短，目前正在借鉴比尔·盖茨基金、李嘉诚基金的一些成功经验，并力图在广泛借鉴的基础上走出一条创新之路。

“广受益”：面向“三农”事业，面向教育事业，面向医疗事业。“多渠道”：拓宽筹资平台，既吸纳牛先生和家人所捐股份产生的红利，也兼收社会爱心人士及机构所捐的公益资金。“定规划”：资金使用有计划、有流程、重效用，既集中资源办大事，又适当兼顾“无人关注的角落”。“紧跟踪”：凡基金资助的公益项目，都要跟踪到“终端受益人或机构”，要有档案、有手续、有凭证、有反馈，防止各环节出现任何不到位现象。牛根生捐股产生的

红利加上蒙牛管理层成员的捐款，“老牛专项基金”账面上目前已有2亿多元，以后还将逐年增加。

---

# 比——同比——显微比

日期：2006-11-28

如果要我在自己的词典里只留下一个字，我会留“比”字。

古今比，上下比，轻重比，大小比，雌雄比，善恶比……“不比不知道，一比吓一跳”！事物的位置，因比而清晰；价值，因比而明了。如果没有“比”字，泥巴和钻石就没有什么软硬之别，狮子和羚羊就没有什么快慢之分，岳飞和秦桧就没有什么忠奸之辨。有了“比”字，孔子伟大了，珠峰绚丽了，喜鹊吉庆了，病菌可憎了。

在蒙牛企业文化中，有一部分是“自主创新”的，有一部分是“拿来主义”的。在拿来的方法上，蒙牛用的就是一个“比”字，在“上下五千年，纵横八万里”的壮丽时空里往来穿梭，熟的、红的、亮的、甜的，我们把它摘下来，装进自己的“百宝箱”；生的、青的、暗的、苦的，我们把它捋到一边，筑起一道“防火墙”……这就是我们所说的“文化是一种选择”的由来。“选择”首先是要“比”的，比的眼力决定选的水准，选的水准决定为的境界。

如果要我在自己的词典里只留下两个字，我会留“同比”。

一条河，大象说“很浅”，松鼠说“很深”，二者不是同比。因为选用的不是同一把“尺子”。

但现实生活中，许多人不知不觉就使起了两把“尺子”，一把尺子是用来量自己的，本来1.694米，他会报告说：“1.70米！”一把尺子是用来量别人的，本来1.696米，他会报告说：“1.69米”。就是这“四不舍六不入”的0.002米的微差，往往量出了一个人的“原始坐标”……原点不正，坐标上的任何一个点，还会是正的吗？

很多时候，违背同比原则会制造天大的荒唐：让兔子与老虎比吃肉！让蚂蚁与大象比拔树！让瞎子与射手比击靶！

如果要我在自己的词典里只留下三个字，我会留“显微比”。

严格地说，人和人的不同，物与物的差别，就在一个“微”上。同比可以比出轮廓，却比不出基因。海豚在水中，长着鳍，仿佛鱼类，但寻根究底，它竟与四条腿的狼、一双翅的蝙蝠同属哺乳动物。

普通人难以用肉眼预知天气，但气象学家通过对大量数据的“显微比”，可以准确地预报出风和日丽或狂风暴雨。

医生把脉，显微比。机枪瞄准，显微比。市场敏感，显微比。先知先觉，显微比。

这个世界凡是高端深奥的东西，没有一个不藏在深处、细处、隐秘处；所以，如果没有显微比的本领，也就等于没有开世界的钥匙。

一个人骨头的硬、软、疏松，微笑的甜、苦、狰狞，也得用显微镜去甄别。薛宝钗温文尔雅里所埋藏的冷酷，不进行条分缕析我们是看不到的；李白放浪形骸中所隐忍的无奈，不进行灵魂透视我们也是不容易看到的。

一个搞企业的人，只有见微知著，抢机未发，防患未然，才能百干不殆！否则，市场变了，浑然不觉；政策转了，茫然无知；人心散

了，寂然失察……等到有一天，突然发现自己独坐在融空的冰山顶上时，命运就只剩下一种：塌陷！

---

## 要想知道 打个颠倒

日期：2006-11-24

闯事业就像走迷宫，“自古成功在尝试”。这就要求我们学会“三换思维”：换位思考，换心思考，换向思考。

有个经典故事可谓妇孺皆知，但不少人还是免不了重蹈覆辙。一位青年画家请教大画家门采尔：“我作一幅画只用一天的时间就够了，为什么卖掉它却要用上一年的时间？”门采尔反问道：“你为什么不倒过来试试？”

曾国藩所率湘军与太平天国军作战，连吃败仗。幕僚草拟奏章，中有“屡战屡败”字样。曾国藩大为不悦，提笔改为“屡败屡战”。同样两词，顺序一换，战无不败的颓唐之师就变成了百折不挠的威武之师。

两个故事，一个道理：要想知道，打个颠倒。不管螺丝怎么设计，正向拧不开的时候，反向必定拧得开。山重水复，此路不通的时候，换换位，换换心，换换向，往往豁然开朗，柳暗花明。

邯钢的成功，来自成本倒推。蒙牛的高速，来自目标倒推。

人的导向模式有两种，一种是“原点导向式”——从现有资源出发，正向推演，步步为营，如同笑话《一个鸡蛋的家当》所言的那样：一蛋生一鸡，一鸡生多蛋，多蛋生多鸡，多鸡换一牛……另一种是“目标导向式”——从目标出发，反向推演，步步链接：倒推资源配置，倒推时间分配，链接战略战术，链接方法手段……不问

我的一双手能干多少件事，惟问移泰山需要多少双手；不问我的一口锅能煮多少斤米，惟问劳千军需要多少口锅；不问我的一盏灯能照多少里路，惟问亮天下需要多少盏灯！

两点之间，直线最短。目标导向式，就是在原点与目标点之间架起最短的桥梁。臭皮匠与诸葛亮之间有什么区别？一提到箭，臭皮匠想到的是砌多少铺子，砍多少竹子，铸多少模子；诸葛亮想到的却是“草船借箭”。

市场竞争，资源互动，人无边界，财无边界，物无边界，你中有我，我中有你。目标的诞生，不仅是个抱负问题，也是个方法问题；目标的伺服，不仅是个机械过程，也是个能动过程。“原点导向式”，先点兵后打旗，捡到篮里才是菜，从有做有；“目标导向式”，先树旗后招兵，没到篮里也是菜，从无做有。有的人广阔天地无作为，有的人螺蛳壳里做道场，心大天也大，志阔地也阔。古人讲“善假于物”。只会用自身肢体作战的是低等动物，能够用十八般武器开战的才是高等动物。只会盯着脚尖就事论事属于一般智慧，能够运筹千里谋定而动才是高级智慧。

（有网友问“要想知道，打个颠倒”是什么意思，故将撰写于2003年5月的本人拙作粘贴于此，与大家交流）

---

## 致新浪网陈彤总编的一封信

日期：2006-11-24

陈彤总编：

您好！

您邀我开博的信收到了。我非常乐意通过新浪网的平台与广大读者交流。

文明社会，规则先行。稍早我在“赢在中国”网站上开博的时候，说过“一个感谢”、“两个困难”、“四个说明”。今天在新浪网开博，情形类似，所以，特向陈先生呈阅。

“一个感谢”：许多人，许多事，许多思想，原本沉睡在万古不复的深渊里，并将悄然隐去，却因为有了您这样的“火种”（我开博的“第一推动力”，于“赢在中国”而言是王利芬女士，于“新浪”而言是陈彤先生），而使它们获得燃烧的机会，并闪出照亮隧道的光芒！我深信，“提出问题”比“回答问题”更具价值，“开门的人”比“走门的人”更富创意。

“两个困难”：第一，老牛只能“说博”不能“写博”。我平时不用电脑，也不会打字，所以，我若“开博”，只能采取一种变通模式：我口述，让工作人员记录。第二，老牛的时间保证不了。忽而在东，忽而在西；今天空中飞，明天水上漂；有时天不亮就起，有时天亮了还没睡……我对“保证时间”的理解有两重，一是保证自己有时间写，二是保证写出来的东西不浪费大家的时间。有那么多的热心网友期待着你，如果写了，却没什么价值，那么于己于人都是浪费。所以，既要有写的时间，又要有写的价值，用这两把尺子一把关，一些时候博客上可能难免出现“留白”现象。

“四个说明”：老牛一般不回答四个领域的问题。1.可能会出现向“老牛专项基金”申请资助或救助的现象，这我不方便在网上作出回答——因为这个基金是由专门的管理委员会投票决策的，这个委员会里既有政府的人，也有社会贤达人士，还有企业的人。2.可能会有人提出一些涉密问题，由于海外上市公司的信息披露有极严格的规则，这我也不方便回答。3.如果网友的提问涉及到产品、产业的一些是非问题，如国家政策、农民收益、食品安全、产品褒贬、行业纷争……出于顾全大局的考虑，这我也不便回答或讨论。

4.由于行业竞争激烈，难免有一些对手会以“隐身方式”提出种种恶意问题，还有一些人有可能把老牛以前说的话张冠李戴、移花接木、断章取义，老牛对此也不必要讨论交流。

以上向您呈阅的是我的“个人规则”，不知与新浪博客的“整体规则”能否相容。若能相容，则应陈先生之命，本月内开博。

此致

敬礼！

牛根生 2006年11月20日

---

# 嗨！亲爱的朋友们，欢迎您光临 我的BLOG

日期：2006-11-09

我已经在新浪BLOG安家了，欢迎你“常过来看看”，大家多多交流哦。我们可以一起把这里变成共同的心灵家园，像家一样温暖的地方。我会把一些新鲜有趣的东西记录下来一块与你分享，也希望你能记住我的BLOG地址，像老朋友一样经常过来做客——你可以把“她”添加到你的收藏夹中，也可以把“她”复制下来告诉你的朋友们。特别希望能通过你，让我认识更多的好朋友。如果还有不了解的，就跟着我一起来看看拥有所有博客知识和维护技巧的博客帮助站吧：<http://blog.sina.com.cn/help/>：） 我的BLOG地址：<http://blog.sina.com.cn/u/1263917762>

---