

财经人物

Character

牛根生：能舍才能得

□记者 马朝阳

“老同志，您多大年纪了？”

“我四十一。”

——这就有点问题了。四十一应该是人家安排下岗的年龄，是应该回家休息的年龄。

“你过去搞什么工作的？”

“我是搞管理的。”

——这就更有问题了。搞技术的人年龄越大越吃香，但搞管理的人年龄大的就有问题，谁家还请你去当老板啊？

破折号后面的两段话不是招聘方说的，是牛根生回想起这件事的时候自己的注解。

1998年，当牛根生平生第一次走进人才市场后，他失落地发现，他这个伊利集团的前二把手没有被人认出来，另外，对于已经41岁的他来说，应聘已经变成了一件伤自尊的事。

牛根生以为，他在伊利16年的付出全部化为泡影了。

他没想到，对于后来的蒙牛来说，这16年里的每一天都弥足珍贵，意义非凡。

1998年只是他生命中一次疾速的转身。

离开伊利

关于离开伊利这件事，牛根生现在的解释是“和主要领导的认识看法不一致”。

这已经算是一个比较“圆滑”的说辞了。几年前，牛根生在接受采访谈到这一问题时，曾经老实地“要求记者关掉录音机后说，是因为有些人觉得他对自己造成了威胁。”

“有些人”郑俊怀听到这一说法后勃然大怒：“他能对我有什么威胁？他一个洗、瓶、工！”

牛根生确实曾经是一个洗瓶工，不过不是在他被伊利解聘的时候，而是1983年他刚刚进入伊利的前身——呼和浩特市回民奶厂时。

进入回民奶厂对牛根生来说，是一件非常荣幸的事。有一个看着牛根生长大的老人说，这孩子是吃黄连长大的。牛根生1958年出生后不久，贫穷而多子的父母无法养活他，就把他以50元的价格卖给了牛姓人家。养父以养牛为生，牛根生也由此与牛结缘。养父母的生活也依然贫困，牛根生从小就饱尝生活的艰难和世态炎凉。

牛根生出身贫寒，所以加倍珍惜这一份工作，干什么都不惜力。这样，他慢慢从洗瓶工干到班组长、工段长、车间主任、分厂副厂长、分厂厂长，一直做到生产经营副总裁，成了“一人之下，万人之上”，并在这个位置上坐了8年。

牛根生对于伊利最大的贡献是他把伊利的冰淇淋做成了支柱产业，到1998年的时候，冰淇淋在伊利的主要业务收入所占份额已经达到80%，也为成就伊利的行业巨头地位立下汗马功劳。郑俊怀在接受采访时也承认“从1994年到1998年，冰淇淋、雪糕很好地支撑了伊利的利润空间”。牛根生说：“伊利能做到后来的地位，有老郑的辛苦也有我的功劳。”牛根生也成了郑俊怀最得力的助手、最硬气的一张牌。

牛根生也成了伊利人缘最好的老总。他没有架子，班车司机有时有事，他就自己为大家开班车，以至于新来的员工还夸他这个“胖胖的司机态度挺好的”。

但他发现，不知不觉中，他的处境越来越糟糕了。牛根生是郑俊怀的第8任副手，“铁打的郑俊怀流水的副总裁”，坐这个位置不易已经成了伊利不少人的共识。

但牛根生以为自己可以做得更长久，“因为前面的几任副手，多多少少也都有自己的……

■ 声音

“我就是拉开铁幕。”

——律师严义明“抢挑”顾维军时如是说

科龙电器在业绩大幅变脸后，生产经营处于停顿，三位“天价”独立董事提出辞呈，中国证监会立案调查科龙电器到目前尚未形成调查结论。严义明以科龙股东的身份“揭竿而起”，力争成为独董，并要求罢免科龙电器现任董事长顾维军。严义明称，两年前他就已经拿独立董事制度中存在的漏洞和缺陷“说事儿”了。选择科龙是因为郎顾之争一年多来，科龙是否存在郎戚平指出的问题，至今始终是个疑问。

“有比没有要强。”

——著名经济学家吴敬琏对独董制度的态度

吴敬琏表示，从发达国家公司的具体实践来看，设立独立董事制度是有必要的，对于规范公司治理，保护公司股东整体利益方面能够发挥积极的作用。但是，目前我国上市公司的独立董事制度还存在缺陷，要想让独立董事真正发挥独立作用，必须采取一系列配套措施来完善这一制度。对于严义明参加该公司独立董事的竞选一事，吴敬琏表示，希望该案例能够引发大家对于我国独立

硬伤，我想我自己不偷不拿不贪做得正就行了？再说，我以为自己藏得比较深，不会对老郑有什么威胁。”

结果还是不行，作为副总裁的牛根生发现，最后自己的权力越来越小，连买一把笤帚都得别人批才行。

虽然感觉到很痛苦，但他并不想离开。“我在伊利的时候从来没想到会离开伊利，还一直想着要把自己的一生贡献给伊利。”事实上，当时的伊利发展形势也相当不错。1998年伊利主营业务收入达到12亿元，净利润7000多万元，居行业首位。

牛根生想，是不是老郑想赶他走啊？于是他写了一封辞职信，郑俊怀没有批，第二封仍然没有被批准，并对他说，小牛，我并不是要赶你走啊。第三次递上辞职信后，牛根生说，如果你真的不是想让我走，我就收回这封信再也不提这事了。这次，郑俊怀批了。

“离开的那一天，老郑和我长谈了一次，我们俩都很动情，谈得热泪盈眶。他一直叫我小牛，说，小牛，对你的操作能力、办企业的水平、手法各方面我都非常放心，我惟一担心的是你年龄比我小8岁，你年轻气盛，考虑问题有时欠佳，我担心你会做出违法违规的事。”

洒泪而别的老搭档没有想到，他们就此都走上了不归路，不过，一个向东，一个向西。

火箭上的蒙牛

离开伊利的牛根生，很失落也很自卑。

“在那样一个高度一下子就什么都没有了，心情非常不好，那一段都不怎么见人。见了人说什么好呢？这件事肯定是两方面，说自己不好吧，说多了就成了祥林嫂了，心情也只能更不好，而且把不好的情绪带给别人；说别人不好吧，我的性格不太愿意说。”

想来想去，牛根生说自己也干不了别的，还是干自己的老本行吧。他不愿再去求职，“有几个乳品企业请我去，但没有谈拢，我万般无奈决定自己干。”

牛根生当时的全部资金只有120万元，这是他卖掉了在伊利的股份加上多年工资的积累的总和。郑俊怀听到他要用这点钱做乳业的时候哈哈大笑，“120万元能做什么？”

牛根生自己也没想到，他多年积累的人脉和乳业发展的黄金时机让他绝处逢生。伊利位于呼和浩特市的金川开发区，因此也带动了这个区的经济和整个呼市的经济，这时另外一个地区的领导看在眼里，心思就活了起来。他就是和林格尔县的县委书记吕慧生。他为牛根生提供了一块土地。虽然当时还是一片乱荒滩，但找到了落脚地的牛根生就在这里开始了创业的第一步。

很快一大批伊利的旧部也来了。他们带来了自己在伊利的全部资金和经验，钱虽然少，但对于牛根生来说，这些是莫大的安慰。

资金问题也慢慢有了眉目。浙江一位民营企业家成了蒙牛创业初期最大的战略投资者。

牛根生1999年做了个五年规划，五年的目标是做到13亿。“因为我在伊利的时候做到过12个亿，我觉得心里比较有谱，不过，很多人也说，是不是胆子太大了？因为对于一个企业来说，上百万是一个台阶，上千万又是一个台阶，上亿又是一个台阶，我觉得我们的胆子也算是够大了。”

他出了个题：既能引起轰动，又不用多花钱。

最后他巧妙地提出了“创内蒙古乳业第二品牌”，借老大伊利的影响为自己扬名。他还利用当时刚刚在呼和浩特市出现的路牌广告，把蒙牛的名字贴得满街都是。蒙牛的生产线也一步到位，从瑞典进口了世界上最先进



把股份捐出之后，牛根生搓着自己的大手，反复对记者唠叨着：“这种感觉你不懂！舍不得，‘舍’的时候才是真正的‘得’！”

的生产线，并同时生产冰淇淋、雪糕，与液态奶齐头并进。牛根生要把在伊利走了十几年的路用几年的时间走完，他把在伊利十几年的经验一步到位用到了蒙牛。

结果，到第二年的时候，牛根生“就发现问题了，从完成的情况来看，当初定的目标可能有点少了。”牛根生就变了一个自己的计划，把原来的五年达到13亿翻了一番。

蒙牛的步伐比牛根生想的还要快，到2001年八九月份就做到了5亿，“我们觉得自己这一年做到八九个亿没问题，就提出了到2006年蒙牛要做到100亿这个目标。”

这时，许多人以为牛根生疯了。

有些高管找副董事长邓九强，有的人找党委书记卢俊，都说要不要带老牛到医院看看，是不是神经出什么问题了？一个副手还对卢俊说，你还是带老牛去检查一下吧，多跑几家医院，确诊一下。

但老牛认为自己很冷静。“我有我的理由，你们不同意也得有你们的理由。我从历史、资源、邻居啊、优势啊什么的跟他们理论了一通，他们驳不倒我。驳不倒我就说明可行。”

蒙牛的“一步到位”和快速发展引起了投资者的关注，2002年摩根士丹利、香港鼎晖、英国英联三家外资投行以5亿元入股蒙牛，为蒙牛添翼。

自此蒙牛一骑绝尘。

在挨打中前进

蒙牛的异军突起，令同行警惕。

伊利首先感到了威胁。

伊利是蒙牛的第一个目标。牛根生说，以伊利为目标很简单，它既是中国乳业的标兵，又在本地，理所当然我们要把它作为第一个目标。伊利的人员在一批一批流向蒙牛，至今在蒙牛的管理人员中有80%来自伊利；处于同城的伊利和蒙牛都在扩大规模，这使得内蒙古的奶源争夺越来越激烈；蒙牛的高速对于伊利的同行业老大的地位威胁甚大；原来伊利是呼和浩特的一大经济支柱和形象代表，现在被迫要与蒙牛分享荣誉和地位……

“在游泳中换气。”

——上海市委市政府对上海全年经济发展的要求

上海市统计局公布了上海上半年国民经济发展情况，今年上半年，上海市实现生产总值3930.64亿元，按可比价格计算，比去年同期增长10.3%，与去年同期增幅14.8%相比，增幅放缓。此前上海市委市政府提出了今年全年上海经济发展增速力争达到11%的目标，并指出，面对上海经济增幅趋缓的现象，要学会“在游泳中换气”，既保持一定的经济增长速度，又保持较大的结构转型力度，实现又快又好、后劲十足的发展。

“中国企业衡量风险与机会之后的健康判断。”

——行业专家罗清启对海尔退出美泰克并购的评价

在强劲对手的“夹击”下，海尔已经放弃了收购美泰克的计划。一直追踪美泰克竞购案的罗清启表示，海尔此次退出是基于对风险的评估，与“被迫”的无奈相比，主动选择的意味更浓，对海尔未来的国际化战略不会产生大的影响，不失为一种明智的选择。（崇崎）

箱广告，通过“为内蒙古喝彩”这样的口号先在呼和浩特立足。

2003年，当杨利伟成功从太空回到祖国的时刻，蒙牛的“宇航员专用牛奶”的广告就在央视大张旗鼓地播出了。

在央视标王的争夺战中，乳业也第一次走到前台，蒙牛夺标，伊利随后，蒙牛像一条鲶鱼，搅活了乳业市场。超市的降价声、奶源的争夺声、乳品行业的整合步伐都因为蒙牛的出现而硝烟四起。在最热闹的地方往往都能看见蒙牛；2003年捐款抗击“非典”蒙牛首当其冲；2004年雅典奥运会成为赞助商、甚至最近热度不减的“超级女声”活动中也出现了蒙牛的影子。……

这样的高歌猛进救了牛根生，当对手发现他是一个被人注意的人物时，蒙牛已经壮大。在6年的时间里，蒙牛的主营业务收入已经由全国第1116位上升到第2位，其中，液态奶、冰淇淋的销量居全国第一，液态奶销量今年有望成为全球第一。

但在企业内部，牛根生却什么事都往后躲。

2002年，县里奖了一辆凌志车，他把它给了自己的副总邓九强。现在，他的副手有人开着沃尔沃，有人开着奔驰，但牛根生至今坐的还是一辆小排量的奥迪。

他不仅想让自己的副手都满意，他还想让每一个员工都满意。

2003年，牛根生准备为员工盖宿舍楼。他先是给当时的七千多员工每人发了一张表格，有需求的人都可以申请，结果有三百多人填了申请表。他又征求每个人的意见，看看大家想要什么样的房子。把所有的意见汇总之后分成了6类，他就分别按这6类要求盖房，把宿舍区建得像花园一样。

他还想让自己的奶农也满意。今年，他把自己的全部股份捐出，规定在他有生之年，将股份红利的51%赠予“老牛专项基金”，49%留作个人支配，股份话语权不变，但当他卸任董事长后，表决权将授予继任者；第二步，在他天年之后，股份全部捐给“老牛专项基金”，家人不能继承，妻子、一儿一女只可领取不低于北京、上海、广州三地平均工资的月生活费。

牛根生的这个“老牛基金”使用很有特点，他坚持“三个面向”：面向“三农”（农村、农业、农民），面向员工（杰出者、特困者、重症者），面向消费者（重大建议者、感动天地者、勇于贡献者），总之是面向中国乳业。比如，不久前基金的第一批资金共386万元到位，这是牛根生所持有的蒙牛股份2003年所分红利。这笔钱本不属于捐赠之列，因为按捐赠协议，老牛专项基金的第一笔款，应该在2004年的股息中产生。但这笔股息目前尚未分配，老牛说，刚创立，钱多一点儿比较好，尽快启动比较好。这笔钱牛根生一部分给了优秀经销商，一部分给了优秀驾驶员、优秀奶站站长，还有一笔是给了因为有人得了绝症家境困难的员工。

他称自己是“五大特殊性”的企业家：住房不如副手的阔，坐骑不如副手的好，工资不如副手的高，办公室不如副手的大，股票则全捐了……

但他觉得他比所有的副手都幸福。

“你知道什么事最幸福吗？”他问？

他又自己回答：“舍不得得，‘舍’的时候才是最幸福的，才是真的‘得’。从无到有是快乐的，从有再到无更快乐！我结婚的时候连一身新衣服都没有；我从伊利刚出来时，那种没有组织的孤独感使我很痛苦，但现在，有些陌生的奶农认出我之后高兴地直对我说感谢的话，这是我最幸福的事。我想，我单独一个人走在巨富的行列里是可耻的！”

记者手记

对手

□记者 马朝阳

牛根生搓着自己的大手，反复对记者唠叨着：“这种感觉你不懂！你没有做过所以你没法理解！”他说的是把股份捐出之后自己的幸福感觉，“你真的不懂。老郑也懂，所以他总是特别害怕失去。”

提到牛根生不能不谈伊利，牛根生承认这一点。

提到伊利，不能不谈郑俊怀，牛根生也承认这一点。

牛根生说自己没有多少文化，他不会发明什么深奥的话，在哪里看到了什么觉得适合自己企业的话就抄下来做成标语。在蒙牛的厂区，各种标语随处可见。比如“太阳光大、父母恩大、君子量大、小人气大”、比如“小胜凭智、大胜靠德”，很多东西他是通过郑俊怀才真正体会到的。

对手留下来的印迹有时远比朋友更深刻。

当年在伊利的时候，郑俊怀认为牛根生由助手变成了对手，影响自己对伊利的控制。他为此不安。他解决对手的手段之一，是最后让牛根生卷铺盖走人。

后来，当蒙牛壮大以后，牛根生就成了他真正的对手，成了他轻易无法再解决的对手。

事实上，在牛根生心里，郑俊怀和伊利也是最大的对手，一是因为伊利本身就是行业内的老大，二是同城掠夺，三是渊源极深。

蒙牛的第一个五年计划就是针对伊利的，就是明确要超过伊利。两家在央视黄金段的广告竞争、在当地的奶源竞争、在全国的布局方面、在价格上都是短兵相接，甚至贴身肉搏。蒙牛的广告牌甚至曾经出现在伊利的大门前。

对手，有时就是眼中钉肉中刺。

因为郑俊怀这个对手，牛根生不得不走得更快，避免被消灭在萌芽之中，而“快”也使蒙牛在初创期得以生存、发展期得以壮大。

牛根生说，有老郑这么个人也挺好，你哪儿稍有点不注意，他就“咋”给你来一“刀”，让你不得不处处留心。

因为郑俊怀这个对手，牛根生不得不更加努力、更加自省。

大战正酣，郑俊怀却意外出局。

失去了对手让牛根生感慨。“老郑犯了两个错误，一是他要让大家觉得大家都是为了他郑俊怀干，二是他想不开，他总觉得伊利应该还是他自己的。”牛根生感叹，连秦始皇都能让人从地底下给挖出来，还能有什么是自己的？所以他要给蒙牛人一个感觉，他们在这里不是在给牛根生干活，而是在为他们自己努力。这一点，郑俊怀“客观上帮了蒙牛”。

有人说，郑俊怀最后栽在MBO上，是因为他看到，他和牛根生同样都在付出，老牛付出的自己得到了，而自己付出了一辈子却什么也没有。

如果真是这样，那郑俊怀从对手身上得到的“启发”，反而最后判令昏聩，害了自己。

牛根生说，这不仅是老郑的悲剧，也是机制的悲剧。他说，老郑是真辛苦，为了伊利也真投入，他在伊利的时候总是来得很早走得晚。“我是得到了之后再失去，所以我尝到了散财的幸福，老郑是没有得到，所以他把什么看得很重。如果他能够真正得到，我想他也许会和我一样吧。”

谁说对手不相知？