

## 牛根生:

## 2008是否辞去董事长取决于三因素

□本报记者 贺建业

牛根生,蒙牛集团董事长,一个“大舍与大得”的人,似乎早已习惯被关注。

从宣布辞去总裁职务,到捐出本人与家人全部股份,以及豪言要将内蒙古建成世界乳业中心。牛根生的种种举动,总令人难以理解。

入冬后的第一场瑞雪给呼和浩特蒙上了轻盈的薄纱,塞外也由此开始变得浪漫和清新。11月30日下午,蒙牛乳业集团董事长牛根生接受了本报记者的独家专访。

话题由博客引出,他在率性而高调地向记者敞开了心扉……

**博客牛根生:“网民如向我扔鸡蛋,我有心理准备”**

**上海证券报:**最近在网上看到了您的博客。您开博客的目的是什么?

**牛根生:**我开博客,实际上是受传媒界知名人士的推动,先是王利芬总导演之邀在《赢在中国》开博,接着应陈彤总编之邀在新浪网开博。

如果讲内心的动因,我在自己博客中也曾提到过:“美国著名政论家赖斯顿说,19世纪是小说家的时代,20世纪是记者的时代”;顺着这一思路往下走,我认为21世纪是博客的时代。博客让一个人的“话语权”得到空前延伸,任何人都可以面向全世界讲述自己的所见所闻,所思所感,所作所为……一句话,“博客时代”的来临,意味着媒体掌握在每个人手中。”

**上海证券报:**开博的好处自不必说了,但您这样近距离与网友对话,就不怕有人向您扔鸡蛋?

**牛根生:**我开博实际上是有顾虑的,我在博客里用两段话表达了这种顾虑:“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。只做了一件事就跑到来满世界嚷嚷,会不会有点像那个抱住象腿便妄谈‘象似柱子’的盲人?”;“在这支浩浩荡荡的博客大军中,没

有权威,没有等级,有时甚至没有确切的身份与责任!所以,裸露自己是有风险的,不裸露自己也是有风险的。”

在网络上,既有朋友,也有竞争者,所以,向我扔鸡蛋是避免不了的事。我有心理准备。

**捐股创出“第三种制度”**

**上海证券报:**您所捐股份的市值已经突破25亿元。您曾说过,您捐股是一种制度创新,怎么理解呢?

**牛根生:**这是一种产权制度的创新。我和家人把全部股份捐到了面向社会公益事业。“老牛专项基金”,但并不直接卖股,而是采取一种创新性的制度设计:股份所有权归“老牛专项基金”(家人、家族不能继承),表决权归现在及未来的蒙牛董事长,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,也不同于所有人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“三分分”的创新模式。

**上海证券报:**“老牛专项基金”最初的定位是服务乳业的,现在的定位为什么变成了“面向全社会”?

**牛根生:**“老牛专项基金”的公益对象最初定位为“面向中国奶业”,现在调整为“面向全社会的医疗事业和教育事业”。发生这种变化有两方面的原因,一是我们借鉴了比尔·盖茨基金、洛克菲勒基金及李嘉诚基金的成功操作模式,二是根据社会各界的需求做出了这种调整——最初我们的构想是,“老牛专项基金”主要吸纳我捐股产生的红利,最多再吸收一部分我们团队成员的个人捐款,这样就考虑了两个原则,一是集中资源办大事的原则,二是来源于乳业用于乳业的原则;但基金创立后,社会各界都向基金提出了捐款需求,这是一件好事,我们决定吸纳这些资金——这样一来,“老牛专项基金”的来源就多元化了,相应的,在使用上也应该多元化,于是,

我们把基金的公益对象最终调整为“面向全社会的医疗事业和教育事业”。

**上海证券报:**能否透露一下,目前“老牛专项基金”账上共有多少钱?

**牛根生:**我捐股产生的红利,加上我们管理层成员的捐款,目前共有2亿多元。所捐股份产生的红利将逐年增多。

同时,我们也拓宽了筹资平台,不再仅限于只吸纳我所捐股份产生的红利。11月7日召开的“老牛专项基金”一届二次理事会,为基金确定了一个“15字方针”:“高目标,广受益,多渠道,定规划,紧跟踪”。具体说,一是“高目标”,要以构建和谐社会为宗旨,办成一流基金;二是“广受益”,公益对象由原来的“面向中国奶业”发展为“面向全社会”;三是“多渠道”,筹资平台由单纯吸纳我和家人所捐股份红利拓展为兼收社会爱心人士及机构所捐的公益资金;四是“定规划”,资金使用要有计划,有重流程,重效用,既要集中资源办大事,又要适当兼顾“无人关注的角落”;五是“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。

**2008年是否去职一看大环境二看接班人三看企业制度**

**上海证券报:**您辞去总裁已经快满一年了,回过头来看,您对董事长与总裁分设没有什么评价?

**牛根生:**当初将董事长与总裁分设是根据国际惯例作出的安排。完善公司治理结构的根本目的,就是为了让企业更健康地发展。这一年,公司继续保持稳定发展势头,销售收入、社会贡献、品牌影响力等各项指标都达到了预期目标。

我国企业的发展历程表明,多项权力“一肩挑”往往就会形成“一言堂”现象。据美国兰德公司估计,世界上破产倒闭的大企业,85%是因企业家决策失误造成的,中国的企业就更是如此。我们公司提出的“全盲定律”(在决策中,

从总裁到门卫,人人都是“盲人”),也是基于这种现实产生的。蒙牛未来发展方向是:董事长、总裁、党委书记各行其权,既分离又配合,形成相互制衡。

**上海证券报:**您曾说过,如果条件允许,2008年50岁时您会辞去董事长职务。但有人担心,在未来10年内,一个没有牛根生的蒙牛,将在无形资产上受到巨大损失。您怎么看这个问题?

**牛根生:**世界上少了任何人都没什么问题。蒙牛少了任何人,也一样会向前发展——当然,这里有一个前提条件,制度设计要跟上。我2008年是否辞去董事长,取决于三个方面,一是大环境的发展情况,二是接班人的选择情况,三是企业制度的建设情况。

由于企业里的人是不变化的,有时候会遇到“好人”,有时候会遇到“坏人”,有时候会遇到喜欢“东”的人,有时候会遇到喜欢“西”的人,而企业的发展方向却不能随便变来变去,所以,“百年大计”不能单纯依靠人的觉悟,而要靠钢铁般的制度。一个好的游戏规则,用得上那句话:“由天才设计可以由蠢才执行。”

**“把内蒙古建成世界乳业中心”**

**上海证券报:**您提出一个看起来非常巨大的目标——“把内蒙古建成世界乳业中心”。其根据是什么?您觉得什么时候可以达到这一目标?

**牛根生:**我讲过三个根据。第一个根据,世界乳业的亮点在中国,中国乳业的亮点在内蒙古,内蒙古乳业的亮点在呼和浩特。在第27届世界乳业大会上,世界乳业联合会主席吉姆先生说,2005年世界乳业50%的增量来自中国。我们清楚,中国乳业50%的增量来自内蒙古,内蒙古乳业50%以上的增量来自蒙牛。第二个根据,中国有全世界22%的人口。第三个根据,牛奶是最接近完美的食品,我国居民的奶饮意识逐步养成,过去是“开门七件事”,现在已经变成了“开门八件事”——柴、米、油、盐、酱、醋、茶、奶。



■人物志

## 牛根生

现任蒙牛集团董事长。1978年,成为呼和浩特大黑河牛奶厂的一名养牛工,种草养牛5年。1983年进入伊利,从一名洗瓶工干起,直到担任集团生产运营副总裁。

1999年7月,他与几个自然人出资,采取发起设立方式成立内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司,担任董事长兼总裁职务。当时在呼和浩特的一个居民区里租了一间小平房作为办公室,一共只有53平米,月租金200多元。在“一无工厂,二无奶源,三无市场”的困境下开拓进取,使现在的蒙牛“一有全球样板工厂,二有国际示范牧场,三有液态奶销量全国第一”。

牛根生获得的荣誉有“中国十大创业风云人物”、“中国民营工业行业领袖”、“中国经济年度人物”等。2003年CCTV“中国经济年度人物”对牛根生的颁奖词是:“他是一头牛,却跑出了火箭的速度!”

当然,“世界乳业中心”的含义是多方面的,既包括产量、销量、人均占有量等“硬指标”,也包括科研、人才、制度、文化等“软指标”。如果不意外,10年之内,我们可以基本达成这个目标。目前,我们已经在向这个目标迈进,蒙牛已经获得了三个“全球冠军”:一是发展速度列全球乳业第一,二是液态奶销量居全球第一,三是特仑苏夺得自主创新最高荣誉。在刚刚结束的27届世界乳业大会上,蒙牛特仑苏在与发达国家的乳业比拼中,夺得世界乳业的最高荣誉——“产品创新奖”,这是百年来亚洲地区的企业第一次获得这个奖项。

**上海证券报:**在发展速度上,

蒙牛一直被视为一个“冠军企业”。在社会贡献上,蒙牛也算得上是一个“冠军企业”吗?

**牛根生:**我们始终认为,企业社会责任中最核心的还是“干好本职工作”,也就是把企业办好,为国家民族创造一个世界品牌,为父老乡亲创建一个百年老店。我们一直致力于此。从创立到现在,蒙牛在行业里应该有十几项指标是排名第一的,比如:直接安排的就业人数,扶助奶农发展的奶牛业户数,年均收奶量,年均奶款发放额,年均纳税额,年均纳税增长率,年均缴纳的个人所得税,年均社会捐款数,年均增长速度,消费者满意度,品牌竞争力,液态奶销量,冰淇淋销量,酸奶销量——这些

指标全部居同行业第一名。

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,抗非典捐款,我们是第一个;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……此外,我们也做了大量扶危济困的工作,例如捐助地震灾区,为印度洋海啸捐款,为红字会捐款,慰问贫困户,救济贫困户,向奶农免费发放种草补贴,为奶农提供养牛保险……我们坚信,只有企业关心老百姓的事,老百姓才会关心企业的事。

牛根生说,网上发表博客日志,有人扔“臭鸡蛋”是免不了的事,自己有心理准备。然而,老牛的博客一开张,却引来无数网民的热情“灌水”。这些跟帖几乎都是清一色盛赞老牛,而金没有想象中的“臭鸡蛋”。11月24日和29日刊发的两篇博文更是“灌水”无数。老牛的自叙,让我们感慨其充满传奇色彩的人生。虽然部分内容此前亦偶有披露,但这两篇博文对读者了解牛根生,对理解上面这篇专访,都是很好的补充。

■老牛博客日志一

## 我为什么叫“牛根生”?



好多人对我的名字好奇,姓“牛”不说,还叫“牛根生”,难道天生就是一个做牛奶的?  
今天不少网友也谈到了姓与业的巧合,网友“正名”还追问:“您原本本名就是牛根生还是做了与牛有关的事而改名的呢?”  
我来到世上不到一个月的时间,经历了人生的第一场变迁。

1958年,我出生在呼和浩特郊区一个贫穷的农民家庭。父亲当点小官,任生产队的小队长。那时候用现金代公粮,父亲作为小队长得带头交,可是没钱。怎么办呢?想来想去,就把办法

落在卖孩子上。我是五个孩子当中最小的一个,出生还不到一个月。父亲狠下心,就把我卖了,价钱是50元人民币。那时候的50元不得了,一元钱相当于一块现大洋。城市每人每月有5块钱生活费就够了,农村则只需3元。

买我的养父姓牛,职业是养牛,从此,我便与牛结下了不解之缘。

“牛根生”这个名字是养父取的。由于养父养母自家未生孩子,期望通过抱养来栽根立后,所以我取名“根生”。

这是一个极为特殊的家庭:养父解放前被抓过壮丁,当过警察,在国民党逃离大陆前,阴差阳错,文档上给了他一个虚拟的头衔——警长;养母当过国民党高官的姨太太,在旧社会里就飞上飞下。这样两个特殊的人,处在那样特殊的历史背景下,自然没有好果子吃。

解放战争期间,身为官太太的养母曾把自己的财产广为散发,一部分直接送人,一部分存了寄存,东寄存一点,西寄存一点。20世纪60年代,生活困难,养母领着试图找回那些寄存的东西,养父不仅不认,还把我想去的东西,向我俩弄了出去。过去的朋

友,最终都反目成仇。没钱反而不会有这么多的仇人。你的我,有钱没钱,河东河西,人情冷暖,在幼年时便给了我太深的体验,这是“体而知之”,不是“学而知之”。

文革期间,养父养母被拉去批斗,并被责令扫马路。母亲病重,扫不了马路,就由我替她扫。我那时也就八九岁的样子。怕同学们看见取笑,我每天凌晨四点钟就起来替母亲扫大街。

……

我十四岁的时候,养母去世了;不满二十岁,养父也离开了。孤独的我,挨过饿,受过冻,遭过打。那时候,我也申请过救济。没有党的关怀、社会各界的关照,我就没有今天。我对党的认识全是体会的,不是背会的。

养父死后,子承父业,我“顶班”进了养牛场。养父前前后后养牛、送奶38年,我到今年也与牛整整打了28年交道,父子两代人合起来,做“牛的事业”已有66年。

日月翻转,物去人非,抚今追昔,涕泪横生。惟养母嘱咐我的两句话绕在心头,一句是“要争气的。”“托县哈地方的?”“什拉毫的。”……听到这话,我心里一动,“吃亏是福,占便宜是祸”。

■老牛博客日志二

## 我是怎样找到生身父母的

小时候,四方邻居人多嘴杂,不少人说我是“抱的”。养父母为了消除我的疑虑,专门找来证人,说我不是抱养的。

究竟是不是抱养的,我实际上一直没去深究。我对抱养是这样理解的:如果没有生养,都待你这么好,那应该比生的养的还要亲。

养母去世后,说“抱的”这种话的人就更多了。后来,养父续弦;不久,又得了重病。这时候,托克托县生父母那边,二哥捎信,要我相认。三叔(养父的弟弟)看我可怜,希望我有个好的归宿,也向我道出实情——于是,“抱养问题”第一次得到了确定。但我想,养父还活着,我又不太听话,此时若与生身父母相认,会让养父误解、伤心。所以,就没认。

养父去世后,生父母那边又来人,要相认。这时我又犯起了另一个嘀咕:生父母那边两哥两姐都成家了,而我还没成家呢,每月只挣个二三十元,还得养活继母,入不敷出,如果这时候相认,到底是想让人家给我娶媳妇呢,还是想让人家给我帮事业呢?所以,又没认。

1986年,我在原企业当了车间主任,雇了一帮临时工在公司院里搞循环水。中午在职工食堂招待他们吃饭的时候,就听两个人相互攀谈:“你是哪儿的?”“托县的。”“托县哈地方的?”“什拉毫的。”……听到这话,我心里一动,

因为三叔跟我说过,我的生父母就是“什拉毫村”的。

于是,我就向他们打听村里有没有姓秦的人家。工头见我看得仔细,便说“这事问拐子,他刚从什拉毫过来”。于是,叫来一个走路一瘸一拐的人。一问,他竟说“秦老大和我住隔壁!”“听说秦太太不行了,刚和我家借过二斤米”;“一个小闺女曾考过学校,没念上不起学”。

我马上跟这个人说:“老兄,能不能帮个忙,我想到什拉毫村去看点事儿,也到老秦家去看看,明天你给做个向导,带个道儿。我不亏待你,工钱我来补,路上的吃喝我也包下了,你看怎么样?”

“真的?你跟老秦家是亲戚?”我含糊地应了一声“嗯”。

当晚回到家,和媳妇说了这事,她把家里积攒的八十来块钱全都拿了出来,我又让她从岳父家那几借了点。第二天,我找了一辆客货两用车,买了一袋米,一袋面,还有粉条、肉,又找了个治病的大夫,然后,直奔什拉毫。

一路上,那个带路的人很好奇。他问:“你跟他们家啥亲戚?”我就说了实话。他听了特别高兴:“哦!老秦家卖过一个孩子,都管他叫‘老三’,那就是你了!”

到了生父母家门前,车子还没停稳,带路人一个蹦下去了,边走边嚷“老秦家!有人没?你们

看谁来了?”

这是一个完全破败的院落。屋门口坐着一个老头,正在补一个破筐。进到屋里,又黑又矮,炕上躺着一个老太太,蓬头垢面,瘦得皮包骨头。旁边一个闺女,穿得破破烂烂,正在给老太太喂水。

带路人指着我说:“你们看看这是谁呀?”三个人愣住了:不认识啊。他转而对我说:“这是你爹,这是你妈,这是你妹子……”

全家又惊喜,一番询问下来,抱头痛哭。

医生检查,父母得的是慢性病,主要是营养不良造成的。卸下米、面、肉、粉,放下钱,见过两哥两姐,自此,我就成了跨家庭的一员;既是牛姓大家庭的一员,也是秦姓大家庭的一员。

从此,我包揽了生父母的全部生活费用,悉心照料他们。这样,生父又活了四年,生母则活了七年。

我把小妹接到了呼和浩特,后来找了工作,嫁了人。妹妹出嫁的时候,我承担了全部嫁妆,其中有洗衣机,也有戒指——当时我家生活也很难,两个人的工资加起来共80来块钱,一家四口住在12平方米的平房,全家只有一张床,既没有洗衣机,也没有戒指。

前后算起来,我共有七位爹娘,生父、生母、养父、养母、继母、岳父、岳母。七位老人中,养母对我影响最大。

网友跟帖:

网友“书生”:读来质朴感人,平凡的文字透着至亲的亲情,不错。

网友“淡思雅叙中”:很受感动,只有品德高尚的人才能把事业做长久,我会经常关注您的BLOG!

网友“蒙牛”:“我共有七位爹娘”……真的好感动啊!

网友“杨松林”:梅花香自苦寒来,宝剑锋从磨砺出。也许正是那不一样的经历,促成了您坚强的个性,铸成了您的非凡与辉煌,也正是您的爱心、仁心、孝心,才谱写出了如此壮丽的篇章。

网友“缤纷花束”:一个懂得感恩的人,才是真正会生活的人,牛总这样的人,牛总自然会善待他的一生,牛总的一生就是很好的例子,不是吗?

网友“小草”:是个有血有肉汉子,我很佩服的!

网友“水的故乡上海”:天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨……我觉得牛总你的人生就是这篇古文的现代演绎啊!一个已经了解人生是怎么一个过程,了解世事变化是怎么一个规律,了解财富究竟是什么的人,财富只是你实现自己理想征途中的副产品。

BLOG