



国
情
故
事

梦想成真

Dreams Which Have Come True

■ 雪虹 著



外文出版社



Dreams
Which Have
Come True

国情故事

梦想成真

雪虹/著



外文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

梦想成真/雪虹著.
—北京: 外文出版社, 2008
(国情故事丛书)
ISBN 978-7-119-05542-8

I. 梦... II. 雪... III. 企业管理—经验—中国
IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第153100号

作 者	雪 虹
责任编辑	崔黎丽 曹晓娟
内文及封面设计	天下智慧文化传播公司
执行设计	姚 波
制 作	北京维诺传媒文化有限公司
印刷监制	冯 浩

梦想成真

*

© 外文出版社
外文出版社出版
(中国北京百万庄大街24号)
邮政编码 100037
北京外文印刷厂印刷
中国国际图书贸易总公司发行
(中国北京车公庄西路35号)
北京邮政信箱第399号 邮政编码 100044
2008年(32开)第1版
2008年第1版 第1次印刷
(汉)
ISBN 978-7-119-05542-8
17-C-6824P



北京地铁黄庄站

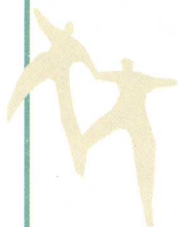
北京地铁黄庄站

北京地铁黄庄站



目 录

- 001 导 语
- 003 1. 牛根生：创造和给予
- 025 2. 张兰：把事业当情人
- 043 3. 留学教父俞敏洪
- 065 4. 狂人马云
- 087 5. 戴志康：做自己喜欢的事



导语



001

过去的30年，中国发生了令世界瞩目的进步。这些进步，改变了国家社会、经济的发展形态，改变了公民的观念、生活。这些进步，尤其改变了一批有梦想的中国人

的命运，唤醒了他们的潜能，激发了他们的创业热情。30年过去，他们个个身家富庶，事业有成。他们不仅用辉煌的业绩证明了自己，同时还证明：在一个鼓励创造的时代，只要有理念，肯努力，全心付出，你就会梦想成真。

本书从过去30年中国的万千创业者中选取了几位不同历史时期且具有代表性的人物，把他们成功的奋斗经历和富有个性色彩的故事，讲述给大家听。



1

牛根生：创造和给予

牛根生：1954年生，1992年至1998年任奶业名牌企业伊利集团生产经营副总裁；1999年创办内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司，先后任蒙牛集团总裁与董事长。

2008年3月9日，主题为“重塑世界”的亚洲商业论坛大会在哈佛大学商学院召开，一位中国企业家成为会上最耀眼的明星之一，他充满激情的演说博得了阵阵掌声。他，就是蒙牛集团的创始人牛根生。



国
情
故
事

▲ 蒙牛乳业集团董事长牛根生

这位 54 岁的企业家身着黑色西装，打着一条绿色领带，领带上有蜿蜒的小路和黑白相间的奶牛。哈佛商学院、法学院和肯尼迪政府学院，联合邀请他参加这次会议。大会上，其他企业家都在谈论“亚洲如何通过挣钱在世界上产生积极效应”，牛根生却大谈他如何看待企业的社会责任、公司如何花钱才有意义。他说：“如果中国的企业家不为社会做出贡献，不运用自己的财富帮助穷人，那么，中国的经济发展即使再惊人，也对重建世界、改善世界毫无用处。”他的一席话个性鲜明，给与会者普遍留下了深刻印象。美国《华盛顿邮报》因此评论他说：牛根生是第一个在海外谈论企业社会责任的中国企业家。

以“火箭速度”发展

上世纪 80 年代初，随着改革开放逐步推进，第一次创业浪潮在中国兴起，牛根生正是第一批创业者中的代表人物。他有着那个时代创业者的一些典型



特点，如在学校读书的时间虽然不多，但阅历坎坷，有着丰富的人生经验、杰出的领导能力和坚韧不拔的奋斗精神。而比起其他创业者，牛根生所走的道路要更加漫长和曲折。或许正因为如此，牛根生对于事业和生活都有着自己独特的感悟。事业上的积极进取与生活中的淡泊名利，让牛根生在第一代创业者中独树一帜。

故事
国情

牛根生本不姓牛，他是父母的第五个孩子，出生还未满月，就被一位姓牛的养牛人收养。12岁时养父母相继去世。缺少亲情的童年经历，让牛根生比一般人更深刻地感受到生活的艰辛与磨砺。

1978年，24岁的牛根生在养牛场工作；1983年，进入中国乳业名牌企业伊利集团的前身——呼和浩特市回民奶食品总厂，当了一名洗瓶工人。他用了六年的时间，完成了从洗瓶工到车间主任，再到经营副总裁的转变，又用将近十年的时间，为打造伊利这个全国驰名品牌立下了汗马功劳。

1998年，牛根生辞去伊利副总的职务，进入北京大学学习了一段时间。1999年，开始创建蒙牛集团。创立之初，牛根生面临的是“三无状态”：一无奶源，二无工厂，三无市场。与全国乳品名牌企业伊利集团同在内蒙古自治区发展，牛根生更是难上加难。但他凭着多年的实践积累，确定了“先建市场，后建工厂”的战略。1999年2月，牛根生与哈尔滨的一家乳品企业签订了合作协议，派人全面接管了这家公司。通过科学的管理给这家企业带来很好的效益，蒙牛品牌的自有产品也从这家工厂诞生。通过投入品牌、管理、技术、配方，蒙牛还与区内外八家乳品企业进行了合作。当时，牛根生把这种“两头在内，中间在外”（研发与销售在内，生产加工在外）的企业组织形式，称作“杠铃型”。

与此同时，在呼和浩特市南郊的和林格尔县一片荒凉的不毛之地上，牛根生指挥着一批人马大搞基本建设。1999年底，蒙牛总部一期工程竣工投入使

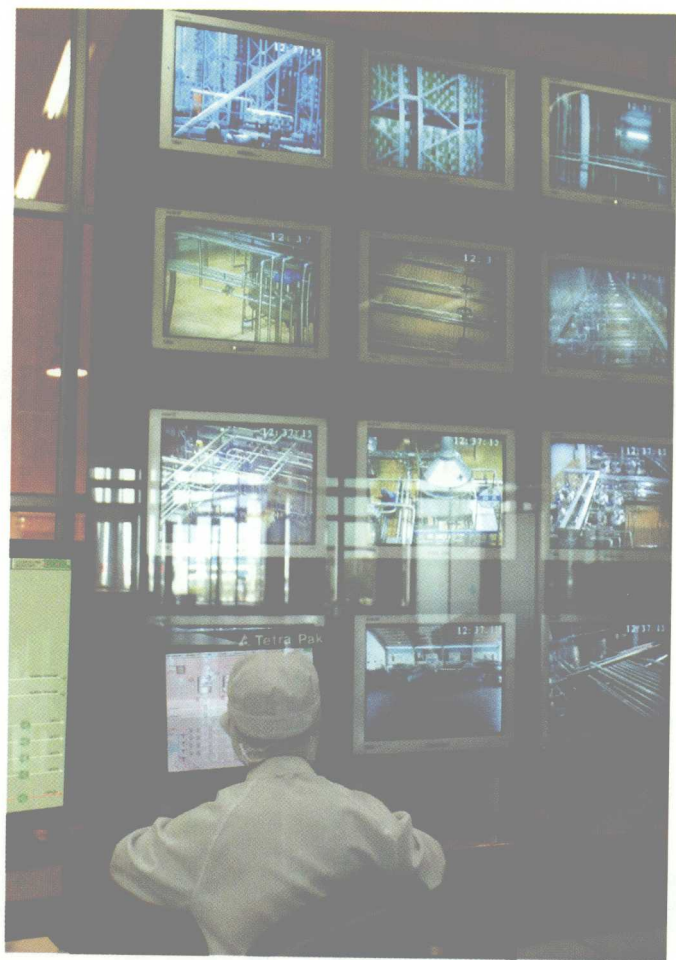




▲蒙牛乳业集团在质量检验上投入大量资金，引进具有世界先进水平的乳制品检测仪器。图为内蒙古蒙牛乳业集团的无菌全封闭式液态奶生产流水线。



国
情
故
事



用；2000年底，二期工程投入使用；2002年底，三期工程投入使用。其中三期工程，是目前全球放置生产线数量最多、日处理鲜奶能力最大、智能化程度最高的单体车间，被世界上最大的牛奶设备制造商瑞典利乐公司列为“全球样板工厂”。

蒙牛的广告战略出奇制胜。牛根生将第一个市场目标定在了上海。这是一着险棋，因为上海人基本只认本地品牌。牛根生改变以往广告的做法，改打“草原绿色环保牌”：蒙牛集团的促销人员身穿蒙古族服装打着横幅和标语到各居民小区免费赠奶，横幅上写的是“来自内蒙古大草原纯天然无污染的牛奶”、“不喝是你的错，喝了不买是我的错”。结果，蒙牛集团的产品一下子进入了上海的各大超市。

此后，蒙牛集团又靠“中国航天员

- ◀ 蒙牛乳业集团国际牧场位于呼和浩特市和林格尔县，它是中国目前规模最大的单体牧场。图为技术人员在内蒙古蒙牛乳业集团中控室内工作。



专用牛奶”的营销策略，顺利打进只认外国品牌的香港市场。从1999年到2001年间，蒙牛集团以超过300%的速度增长，2001年销售收入突破7亿元大关。但为了谋求快速壮大的机会，牛根生想到了借力国外资本高手。

2002年6月，摩根士丹利公司、北京鼎晖创业投资中心和英联投资有限公司入股蒙牛集团。投资总计6000万美元。但这笔钱不是好拿的，条件非常苛刻：未来三年，如果蒙牛集团每年每股盈利复合增长率低于50%，以牛根生为首的蒙牛集团管理层要向以摩根士丹利公司为首的三家股东赔上7800万股蒙牛集团股票，或者以等值现金代价支付；如果管理层完成上述指标，三家外资股东会将7800万股蒙牛集团股票赠予以牛根生为首的蒙牛集团管理团队。

牛根生同意了国际投资银行的条件，决定破釜沉舟，背水一战。有了资本支持的蒙牛集团像插上了翅膀，在与竞争对手的博弈中继续高速增长。从2001年

故事
国情