

牛根生

任子龙/著

谈

中国教父级CEO的创业真经

蒙牛乳业集团董事长、CCTV《赢在中国》评委、创业导师牛根生教你如何成功创业

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

牛根生

任子龙/著

谈

中国教

蒙牛乳业集团董事长

真经

根生教你如何成功创业

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

牛根生谈创业 / 任子龙著. — 深圳 : 海天出版社, 2009.1
ISBN 978-7-80747-405-0

I. 牛… II. 任… III. 乳品工业—工业企业管理—经验—
呼和浩特市 IV. F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第165256号

牛根生谈创业

NIUGENSHENG TAN CHUANGYE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.875
字 数 220千
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序 言

他，演绎了一个中国企业快速发展的传奇，CCTV“中国经济年度人物”给予他这样的颁奖词：“他是一头牛，却跑出了火箭的速度！”

他，是一个历经坎坷、个性鲜明、头顶无数光环的明星企业家，“中国十大创业风云人物”、“中国民营工业行业领袖”、“中国十大创业领袖”、“中国改革年度人物”……

他，是一个经营人心的高手，他坚信“财散人聚，财聚人散”。

他，捐出全部个人股份设立“老牛专项基金”，成为“中国捐股第一人”、“全球华人捐股第一人”。

他，一辈子都没离开过“牛”，姓牛，养牛，做牛奶，卖牛奶，一辈子实际上只是做了一件事。

他，就是牛根生，《赢在中国》评委，蒙牛乳业集团董事长。

1999年，牛根生创立了蒙牛。创业之初，没有工厂，没有销售渠道，也没有奶源，可蒙牛不仅生存下来，而且在激烈的市场竞争中攀升至业界领先地位。从1999年到2003年，蒙牛的收入年均增长223.2%。2003CCTV“中国经济年度人物”这样评价牛根生：“姓牛，但他喜欢速度，只用4年就从



行业千名之外跨进乳业三强。2003年，他敏锐捕捉航天商机；2003年，他从大草原登上APEC国际舞台。”

2004年，牛根生创立的蒙牛乳业收入达到人民币72.138亿元。2005年，蒙牛总收入达108亿元。2006年，蒙牛销售额增至162.46亿元。2007年，蒙牛乳业实现营业收入213.18亿元。

牛根生，这个颇具传奇色彩的创业者，当之无愧地成为了“励志照亮人生，创业改变命运”的创业榜样。《牛根生谈创业》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是牛根生成功创业思维、营销与管理真经、商道智慧精华的精彩读本。

牛根生在回忆创业往事时，用了“不堪回首”四个字，他说：“企业新生时，每走一步都非常艰难”，“创业难，你不难别人都要难你！即使你兢兢业业，都有可能死掉；而你要是马马虎虎，那活着是偶然的，死掉是必然的！”

“做一件事，就一定要把它做到最棒”是牛根生一直坚持的原则。

“成功最关键的要素是将平凡的事情怎么做得不平凡。每天平凡的事情都做好，那最后你的事业就是一个不平凡的事业。”

如果没有足够的热情和激情，创业者将是很难坚持下去。牛根生说：

“激情，那种被事业燃烧得不知疲倦的感觉，那种为了完成使命不畏艰难的冲动，那种不达目标就坐卧不宁的心态，都是创业者所需要的。”

牛根生认为，创业者最重要的是聚焦于一件事上。“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！”“蒙牛能取得今天的成就，离不开‘聚精会神搞牛奶，一心一意做雪糕’的发展战略。”



牛根生认为，创业是没有尽头的。就如人生的跑道一样，当你跑完第一程的时候，也意味着下一段路的开始。正所谓“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。”

牛根生在蒙牛严格实施的“举贤避亲”，为员工创造了公平的竞争环境。“我是举贤一定要避亲，如果我们把自己的孩子、自己的亲人放在企业里做，贤不贤，没法考核，是贤不是贤，是你自己认为的问题，还是社会问题，还是员工认为，所以是不是贤大家很难知道，但是不是亲，大家全清楚。”

牛根生认为企业的用人是有“阶段性”的。蒙牛刚成立时，牛根生就约法三章：“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。”

有人认为蒙牛主要是营销做得好，牛根生说道：“企业产品本身不好千万别搞营销。”牛根生认为，营销是吸引消费者第一次购买产品，长久吸引消费者的还是产品质量。“营销策划只是让消费者感受到你的真实信息而已。”

牛根生认为蒙牛在“超级女声”事件上获得成功是必然的。“蒙牛在赞助‘超级女声’上的成功并非偶然。因为我们关于航天员的策划，申奥的策划都取得了成功，这说明我们的流程和体制在起作用。这是蒙牛有别于其他企业的东西。”

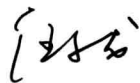
.....

《牛根生谈创业》精心整理了牛根生众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入牛根生的内心，感受其创业人生的经验与教训



总结；倾听牛根生的创业教诲，感受其营销与管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写牛根生的书中，这是一本最值得读者一读的书，也是距离牛根生最近的一本书。

《牛根生谈创业》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。



2008年11月



▲
中国教父级CEO的创业真经

>>>
目 录
Contents

第一章

创业没有终点

——牛根生论创业信念

创业难，你不难别人都要难你 / 002

将平凡的事情做得不平凡 / 004

“异心圆”变“同心圆” / 007

聚焦：一心一意做好一件事 / 009

“我们一直在创业” / 013

第二章

只要不放弃，就会有出路

——牛根生论创业素质与精神

忍让：打不还手，骂不还口 / 018

激情：被事业燃烧不知疲倦 / 020

不放弃：创业没有退路 / 022

胆量：创业是勇敢者的游戏 / 024

冒险：只要不死就行 / 028

内蒙牛·中国牛·世界牛

——牛根生论创业思维与战略

三步走战略 / 032

抓住“三大机遇” / 034

难易律：先难而后易 / 038

生态圈：在发展别人中发展自己 / 040

钱袋向脑袋靠拢

——牛根生论经营理念

让财力给智力“打工” / 048

目标决定行动 / 051

飞船定律：快者制胜 / 053

一次就做成功 / 054

小区包围超市 / 057

“使用是最大的培养”

——牛根生论创业用人策略

举贤一定要避亲 / 060

不同阶段用不同人才 / 062

三合论：岗位要与人匹配 / 065

“使用是最大的培养” / 067

变形虫理论：用人之长处 / 069

※ 延伸阅读一 “储备干部” = “处备干部” / 070

※ 延伸阅读二 带工具的人 / 073

向下“经营人心”

——牛根生论创业激励

让每个人“给自己干” / 078

高薪资：提高原始核动力 / 080

培训是最大的福利 / 082

尊重员工：发挥员工潜能 / 085

向下“经营人心” / 088

※ 延伸阅读 蒙牛给员工家属的慰问信 / 090

管辖与治理

——牛根生论管理创新

制度之上的管辖与治理 / 094

全盲定律：避免决策风险 / 098

制度创新：打造百年蒙牛 / 102

三权分立的创新模式 / 104

民企党组织：“管三头” / 108

※ 延伸阅读一 没有质量，一切都是负数 / 110

※ 延伸阅读二 数目字管理 / 112

营心：赢得消费者心智

——牛根生论营销策略

营销以产品为中心 / 116

玩转娱乐营销 / 119

“非奥运营销” / 122

事件营销：跟社会形成共振 / 127

消费者教育：提倡全民喝奶 / 130

参观也是生产力 / 134

营心：赢得消费者心智 / 136

第九章

强势媒体造就强势品牌

——牛根生论品牌创建

一个会说话的名字 / 144

甘居“第二品牌” / 146

地区品牌带动企业品牌 / 148

强势媒体造就品牌 / 152

售后是品牌最后一公里 / 155

危机公关：扭转品牌危局 / 157

※ 延伸阅读 牛根生谈“硬闻” / 162

第十章

国际竞争眼光

——牛根生论竞争与国际化

狮子与羚羊：竞争队友 / 164

空隙在哪里，机会在哪里 / 166

竞争，从设计时开始 / 169

国际竞争眼光 / 172

傍大牌：巧借外力 / 174

※ 延伸阅读 中国企业成长的“十大力量” / 176

“控股原则”不能讨论

——牛根生论创业融资与上市

- “结婚目的是离婚带走财产” / 180
- 金融投资与产业投资 / 184
- “五引”：带来的不只是资金 / 188
- “控股”原则不能讨论 / 191
- 用全球股民钱办中国公民事 / 195

最重要的资源是人心

——牛根生论企业文化

- 企业文化是第二生产力 / 200
- “与自己较劲” / 202
- 最重要的资源是人心 / 204
- 小胜凭智，大胜靠德 / 207
- 团队学习：学相同思相近 / 208
- 拿来主义：综合就是创造 / 210
- ※ 延伸阅读一 蒙牛的企业宗旨 / 214
- ※ 延伸阅读二 蒙牛企业文化的具体表现 / 215

财散人聚，财聚人散

——牛根生论创业人生

- “不适合做副总裁” / 218
- 离开伊利的日子 / 222
- 创业，选择老本行 / 225
- 募股：解决资金问题 / 227
- 财聚人散，财散人聚 / 230

第十四章

给企业安装一颗感恩的心

——牛根生论财富与社会责任

80%的悲剧全跟钱有关 / 234

给企业安装一颗感恩的心 / 237

给孩子留下精神遗产 / 239

“负责任的企业家” / 242

※ 延伸阅读 大品牌就得负大责任 / 246

附录一 牛根生精彩语录 / 248

附录二 牛根生个人档案 / 250

后 记 / 253

参考文献 / 254

第 1 章

创业没有终点

——牛根生论创业信念

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！

创业难，你不难别人都要难你

阿里巴巴集团董事局主席、创业教父马云曾说：“对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功”，“创业的过程是痛苦的，你要不断地克服一个又一个的困难。从创业的第一天起，任何一个创业者都要有这个心理准备：每天要思考自己未来的10年、20年要面对什么。要记住，你碰到的倒霉的事情，在这几十年遇到的困难中，只不过是很小的一部分”。

牛根生回忆创业往事时，用了“不堪回首”四个字，他说：“企业新生时，每走一步都非常艰难。”

创业难，你不难别人都要难你！即使你兢兢业业，都有可能死掉；而你要是马马虎虎，那活着是偶然的，死掉是必然的！



唐僧取经途经九九八十一难，我们“取经”也是九死一生……第一间办公室是呼和浩特市一间民宅，不足60平方米。这间办公室有六张桌子，一张单人床和一张沙发、一个茶几，都是从我们家里搬来的。我在原来企业坐的车是奔驰、凌志、奥迪，来到这间办公室买了一个包，一部电话，六张办公桌，坐的是捷达车。

当年，我们多灾多难。银行账上堵，媒体空中堵，有关部门文件堵，竞争对手地下堵，不明身份的人棍棒堵……

牛根生创立蒙牛时，办公室在一个非常简陋的居民楼里。当创业伙伴



们及他们的朋友、家属、业务伙伴为牛根生送来一笔笔现金的时候，有人向国家有关部门告发，说这里有一个非法集资窝点。1999年6月的一天，呼和浩特市人民银行突袭民宅，结果发现有700多万元人民币，没想到这样不起眼的地方居然藏了这么多钱。他们准备要按非法集资处理，蒙牛通过各方面做了大量澄清工作，在调查期间，银行冻结蒙牛银行账户一周。

1999年5月1日，有48块服务蒙牛的路牌，被不明身份的人抡着棍棒砸得稀烂。有些媒体被告知，凡是为蒙牛做了广告的其竞争队友不会再为其投广告。面对媒体“蒙牛的广告牌到底是谁砸的”问题，牛根生并没有给出答案。在他看来，答案是众人皆知，但他宁愿让大家伙心照不宣。出师不利，但这才刚刚开始。

“得奶源者得天下”。1999年12月1日，蒙牛的自建工厂从签约奶站收取了第一车奶。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，白花花的牛奶被当场倒掉。这些恶性竞争的现象屡屡发生。

蒙牛仅在诞生第一年，就遭受了6次由同行发动的致命打击。即便到了2003年，依然受到过有计划的新闻诽谤。被牛根生善意称作“竞争队友”的同行，却恶意地斥资600万元企图置蒙牛于死地。

结果堵出了什么？堵出了一个成长冠军，堵出了一个世界冠军。在1999年、2000年、2001年三年时间里，蒙牛集团以1947.31%的成长速度成为中国非上市、非国有企业的成长冠军。我们1999年销售额是0.43亿元，2000年2.9亿元，2001年8.5亿元，2002年21亿元，今年（2003年）我们最低目标下限是42亿元，相当于21亿元的一倍，但是乐观一点讲，可以达到50亿元。第二个冠军是就市场占有率而言，全球利乐枕销量第一是在蒙牛。俗话说，置之死地而后生。无路可走的时候，逼出来的道路往往非同一般。



从现象上看，世上难产的东西有两种，一种是“死胎”，一种是“巨婴”。蒙牛恰恰被逼成了后一种。过去讲“鲑鱼效应”，讲“怠鹿现象”，其实都是讲的孟子的那句话：“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，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，帮你修改了甚至连你自己都没有发现的问题，让你变得越来越完美。

困难与痛苦往往是创业成功的必备条件。联想控股董事会主席柳传志，便是一个饱经风霜、千锤百炼的成功者。他曾在联想集团2002年的誓师大会上这样说到：“大家知道，我们从研究所出来下海，好几次都是被人骗了。公司刚成立一个月，20万的股本就被人骗走了14万；1987年公司还很小的时候，一次业务活动差点被人骗取300万，李总（李勤）就在那次吓出了心脏病，我天天半夜被吓醒；1991年的关于进口的海关问题，1992年的黑色风暴，还有外国企业大举进入的最痛苦的1993年，哪一年不是把人惊得魂飞魄散，哪一年没有几个要死要活的问题。然而正是这一次次的狂风暴雨，一次次心志的历练，这才有可能有1995年的‘临危不乱，举重若轻’。”



▲ 中国教父级CEO的创业真经

将平凡的事情做得不平凡

海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏说过：“把简单的事情做好就是不简单，把平凡的事情做好就是不平凡”。古人也曾说：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细”。也精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手，认真做好每个细节，这样会离成功越来越近。正如：“泰山不拒细壤，故能成其高，江海不择细流，故能成其深”。牛根生说道：

现在我根本不敢说自己成功。我们的企业文化中所说的成功，是说把