



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

牛根生教你 创业

一个人一生只做一件事，肯定比三年做东、五年做西的人
更容易成功。——牛根生



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

牛根生教你 创业



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

牛根生教你创业/周锡冰编著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 4
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8917 - 7

I. 牛… II. 周… 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 184153 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张路中 刘艳 (电话: 010 - 68319286 E-mail: lycuc@163.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 11.25 字数: 154 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8917 - 7/F · 7885

定价: 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

总 序

要想创业,就必须有吃苦的准备。确实,创业是一个艰辛的过程,没有吃苦的准备,肯定是坚持不下去的。马云在“西湖论剑”上多次告诫创业者:“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。我最困难的时候还没有到,但有一天一定会到。困难不能躲避,不能让别人替你去扛。9年创业的经验告诉我,任何困难都必须你自己去面对。创业者就是面对困难。’”

因此,要想创业成功,必须要有足够的危机意识。微软创始人比尔·盖茨说过:“对于创业者来说,初创企业的破产只有一个星期。”正是在这一名言的激励下,微软怀着巨大的危机感,不断积极进取,短短20年就发展成为世界最大的软件企业。如今,微软的操作系统占有了90%以上的市场,成为绝对的垄断者。无独有偶,英特尔前CEO安迪·葛鲁夫对于危机意识的看法与比尔·盖茨有着惊人的相似,安迪·葛鲁夫在接受美国《商业周刊》记者采访时强调:“一个CEO每个月的第一天必须做一件事:将自己解雇,并详细地申述解雇的理由,在深刻地反省并拿出有效的应对之策后,重新雇用自己。只有这样的CEO才能让企业生存和发展。”从安迪·葛鲁夫的话中不难理解,只有惶惶不安者才能生存。

当然,我们不是安迪·葛鲁夫,也不是每个创业者都能幸运地找到安迪·葛鲁夫这样的创业伙伴,但是,既然要创业,创业者首先就必

须有这种“惶惶不安”的心态,应该随时做好应对危机的准备!谈到创业,到底什么是创业呢?简单地说,创业就是一个发现和捕获机会并由此创造出价值的过程。这里所说的创业,是指以企业为载体,以正当地获得更多利益为目标的活动,而非开创个人政治、学术等事业的创业。从上面的概念表述中,可以得出一个很显而易见的结论:创业,以获取更多金钱或利益为目标!显然,这个过程至少包括两个要素或阶段:一是发现和捕获机会;二是创造出价值。

事实上,对于正在创业,或者即将创业的人来说,借鉴最好的范本就是马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人,因为马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人本身就是一本较好的创业教科书,从他们身上我们可以学到当企业还很弱小的时候,如何与行业龙头博弈。

众所周知,在商品经济大潮的冲击下,许多人毫无准备地下海创业,结果不是因投资失误,或是管理不善而步履维艰,甚至惨遭淘汰。近年来民企创业的失败率很高,同时很多民企的寿命也越来越短。究其原因,就是很多创业者在创业时往往源于一时冲动,或憧憬一夜暴富等。目前很多人将民企寿命短的原因归咎于缺乏企业核心竞争力。有的人说,企业有了核心竞争力就有了优势。经过对全国,尤其是江浙数千家企业研究后,笔者却不这么认为,我认为核心竞争力这些东西是可以通过别的途径复制的,民企的核心竞争力还是老板个人的竞争力,是装在企业老板脑袋里,而别人拿不到也去不掉的那些东西,比如个人素质、战略眼光等。很多人说,创业才能获得财富,你看陈天桥也好,丁磊也好,他要不创业他能有那么多的财富吗?的确是。由于最近这些年风险投资的进入,整个创业环境的改善,通过创业而一夜成名,白手起家的故事越来越多了。

因此,对于白手起家的中小创业者来说,如何正确投资,回避投资误区,就成为创业成功与否的关键,成为企业获得成功的必修课。对

此,中国当下最著名的成功企业家、最有魄力和魅力的创业人士阿里巴巴公司创始人马云、蒙牛乳业集团的创始人牛根生、新东方集团的创始人俞敏洪、巨人集团的创始人史玉柱等,同时也是中央电视台《赢在中国》的专家组评委对年轻创业者给出了忠告与提醒!该系列图书定位为企业教育、培训员工的教材;年轻人、白领人士的励志读物;创业者、管理者的行动指南;成功者、领导者的决策参考……

本书主要根据马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的创业经验和心得,有针对性地提出科学、合理的投资思维、方法、技术等方面问题,从而更好地找到那些造成创业失误的根源,提出他们创业时解决问题的宝贵经验,让创业者顺利走出困境,旨在以具体事例传承投资智慧。因此,作为这个时代草根创业的代表人物,以及继续在创业路上的先行者,马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的企业经营论断或许不能直接给创业者们带来成功,却能给予创业者一个提示,一个视角,一个忠告,一个鼓励,告诉所有创业中的人们,创业其实有很多误区,需要创业者自己去反省和规避。本书将更好地为创业者提供参考和借鉴。



自序

对于正在创业,或者即将创业的人来说,最好的借鉴范本就是牛根生,因为牛根生本身就是一本较好的创业教科书,从他身上我们可以学到当企业还很弱小的时候,如何与行业龙头博弈;在利用国际资本这把双刃剑时,如何才能不伤及自己。牛根生所领导的蒙牛从1999年开始创业,从一无所有开始,在群雄并立的“乳业江湖”硬是拼下了最大的一块地盘,到2004年蒙牛已经成为行业老大,其收入达72.138亿元人民币,仅次于伊利的87.34亿,而蒙牛3.194亿的净利润却远远把伊利抛在后面。6年打造出一个年收入超过70亿的巨无霸企业。

1978年,20岁的牛根生进入了养牛场工作,5年后牛根生进入了伊利,从一名洗瓶工干起,随后逐步升任车间主任,1992年起担任伊利的经营副总裁,1998年,牛根生被伊利董事会免职。免职并没有理由,功高盖主成了唯一的解析。

不甘落寞的牛根生选择了自主创业。1999年1月,蒙牛正式注册成立,注册资本金100万,基本上都是牛根生和他妻子卖伊利股票的钱。“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平方米,月租金200多元。蒙牛成立的时候,仅仅在内蒙古,以伊利为首的乳品企业就有数百家。而1999年蒙牛刚诞生的时候,没有奶源,没有厂房,没有市场,可以说是一无所有”。但是,牛根生有人。牛根生的蒙牛大旗一扯天下英雄归心,得知此消息还在伊利工作的老部下放下高官厚禄开始一批批地投奔而来,总计有几百人,无怨无悔跟他从零开始打江山,特别是在乳业利益格局基本形成的时候。

弱小总是容易受人欺,为了谋求快速壮大的机会,牛根生想到了借力于资本高手。2002年6月,摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资3家国际机构入股蒙牛。但是打着“锄强扶弱”口号的摩根斯坦利等3家投行除了贷给蒙牛总计6000万美元的风险投资以外,还给牛根生套上枷锁:未来3年,如果蒙牛每年每股赢利复合增长率低于50%,以牛根生为首的蒙牛管理层要向以摩根士丹利为首的3家外资股东赔上7800万股蒙牛股票,或者以等值现金代价支付;如果管理层可以完成上述指标,3家外资股东会将7800万股蒙牛股票赠予以牛根生为首的蒙牛管理团队。

在强敌环视的制造行业里每年获利50%,这在很多业内人士的眼中是一个天方夜谭,这是没有胜算的赌博,看来牛氏军团打下来的江山只能让别人去享用了。但是在强敌环视的时候,只有“快鱼”才能生存,否则就只能被“大鱼”吃掉。牛根生同意了国际投行的条件,决定破釜沉舟,背水一战。有了资金支持的蒙牛就像插上了翅膀,在竞争对手的枪林弹雨中迅速成长,从2001年到2004年,蒙牛销售收入从7.24亿元、16.68亿元和40.715亿元人民币跃升至72.138亿元。蒙牛的业绩让外资股东无话可说,按照协议的要求,蒙牛乳业2004年的净利润是以3亿元为界限,而蒙牛公布的2004年业绩为3.19亿元,超出了外资股东的期望值。

牛根生的创业经验值得我们学习,作为这个时代创业的代表人物,以及继续在创业路上的先行者之一,牛根生的企业经营论断或许不能直接给创业者们带来成功,却能给予一个提示,一个视角,一个忠告,一个鼓励,告诉所有创业中的人们,创业不是孤军奋战,处处都有同伴!

目 录 | CONTENTS |

总序 / 1

自序 / 1

第一课 吃得起苦,更要吃得起亏 / 1

吃亏吃到再也吃不进的时候,就不会吃亏了。苦多了,甜就大了。

第二课 敏锐的市场眼光 / 10

要想创业有成,首先需要的是敏锐的市场眼光来捕捉商业机遇,这样才能在创业中站稳脚跟,把企业做强做大。

第三课 要创业,先把胆量拿出来 / 16

要创业,先把胆量拿出来

第四课 好心态才有好状态 / 24

好心态才有好状态,心态决定状态

第五课 创业者最大的财富就是诚信 / 32

一个创业者最重要的,也是最大的财富,就是诚信。

第六课 创业要有坚定的毅力 / 39

创业要有坚定的毅力。



第七课 对创业失败要有足够的思想准备 / 44

无论企业发展多大,面临的危机永远是生死问题。

第八课 必须知道哪一个梦最适合自己 / 53

必须知道自己那么多梦想里哪一个梦最适合自己。

第九课 只为成功找方法,不为失败找理由 / 60

只为成功找方法,不为失败找理由

第十课 产品等于人品,质量就是生命 / 66

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!

第十一课 妥善处理顾客抱怨 / 73

从最不满意的客户身上学到的东西最多。

第十二课 创业就选择冷门行业 / 88

如果你一定要选择创业,就选择冷门行业。

第十三课 上帝会为目标明确的人买单 / 97

有了目标,就不怕路远。

第十四课 不要低估专注和聚焦的力量 / 104

世界上没有奇迹,只有专注和聚焦的力量。

第十五课 善于借助别人的力量 / 108

每个人都需要借助别人的眼睛来延长自己的“视线”。

第十六课 创业者须具备冒险精神 / 113

在市场经济大潮中,机会与风险共存。立志创业,必须敢闯敢干,有胆有识,才能变理想为现实。

第十七课 较强的组织能力 / 122

一个企业领导者没有极强的组织能力,那么这个企业是过不了死亡的关口的。

第十八课 创业者往往跌倒在自己的优势上 / 132

很多时候往往我们并不是跌倒在自己的缺陷上,而是跌倒在自己的优势上。

第十九课 敢于从负数起步 / 138

别人从零起步,而我从负数起步。

第二十课 不能损害合作者的利益 / 145

消费者的利益、中间商的利益、企业员工的利益不可一日不思。

第二十一课 责任有多大舞台就有多大 / 151

注册是身份证,品牌是通行证,责任是生死证。

参考文献 / 160

后 记 / 163

第一课

吃得起苦,更要吃得起亏

吃亏吃到再也吃不进的时候,就不会吃亏了。苦多了,甜就大了。

——牛根生

对于那些即将创业,或者正在创业的人,必须有宗教般的虔诚和隐忍精神。对此观点,牛根生非常认同,他在中央电视台《赢在中国》栏目对那些创业选手点评时强调:“年轻人要吃得起苦,更要吃得起亏。”对此,牛根生感触颇深。10年前,时任国企副总裁的牛根生将自己辛苦一年的所得100万元轻轻松松分给了跟随他的同伴。“看到分出去的钱能给同伴们创造更好的生活,那种感觉真是棒”,牛根生似乎回味无穷。他说:“看着钱从无到有,很有成就感。但没想到,从有到无更令人痛快!”

对于创业者吃亏这个问题,牛根生介绍了他的看法,在创业的路上,事实上,“吃亏”主要分为两种:一种是主动的吃亏;一种是被动的吃亏。“主动的吃亏”指的是主动去争取“吃亏”的机会,这种机会是指没有人愿意做的、困难的、薪酬少的事,因为无便宜可占,大部分的创业者不是拒绝就是不情愿去做。你主动争取,合作伙伴当然对你感激有加,一份情绝对会记在心上,日后无论是短期合作还是中长期合作,他都有可能帮助你,这是对人际关系的一种投资。最重要的是,创业者什么事都尝试去做,可以磨炼创业者的做事能力和耐力,不仅懂得的比别的创业者多,也会进步得比别的创业者

快,这是你的无形资产,绝不是用钱可以买得到的。

1998年,由于管理理念和管理模式上的冲突,牛根生无奈挥泪离开伊利。离开伊利的牛根生到了北京大学,整天骑着一辆自行车穿梭于各个教室之间。当牛根生坐在教室里听课的时候,坐在他旁边的都是18岁左右的学生,牛根生当时已经40岁。“我当时也不知道是光荣呢还是可耻?到了北大,人家问你是干啥的?整天跟一些小姑娘和小伙子坐在一起,看起来不和谐啊。好我在社科院有一个文凭,当时办的是教师进修,我就自封了一个‘访问学者’。”

坚韧乐观的牛根生慢慢地融入了校园生活当中,当起了学生,也圆了自己的一个大学梦。在北大期间,牛根生做了大量的调查研究,听了许多经济学家的课,寻找思考自己不知道的东西,不懂的就问,不知道的就学。北大的经历让牛根生重新审视自己在伊利16年来的经验教训,让原本在企业中形成的应激反应模式转换成理性的思维模式。

离开伊利的牛根生也曾去过人才市场找工作,但是40岁的年龄即使经验再丰富,能力再过硬,也是用人单位的一个禁忌。于是,牛根生和一帮后来被伊利免职或主动辞职,跑来投奔他的老部下们紧密团结,破釜沉舟,决定再打造一个乳制品龙头企业,那就是后来的蒙牛。41岁的牛根生从此开始了他平生的第一次创业,而这第一次创业或许牛根生自己都不知道若干年后,蒙牛这个名字会享誉中华大地。

创业艰难百战多。就在呼和浩特市一间53平方米的楼房内,牛根生从家里搬来了沙发、桌子和床,蒙牛的发展奇迹从此拉开战幕。

牛根生知道自己最大的短处是“无市场,无工厂,无奶源”,他也知道自己最强的优势就是“人才”。跟随牛根生的这批人原先都是伊利液态奶、冰激凌、策划营销的一把手,他们在生产、经营、销售、市场、原料设备方面在行业内都是顶尖的人才,牛根生决定采取“虚拟经营”的方式,用“人才”换“资源”。

1999年2月,牛根生经过秘密谈判和哈尔滨的一家乳品企业签订

了合作协议,通过牛根生团队的管理给这家企业带来很好的效益的同时,蒙牛产品也由这家工厂“新鲜出炉”。牛根生深知要想企业有长远的发展必须拥有自己独立的生产基地,于是同样是在1999年,牛根生在距离呼和浩特和林格尔县一片荒凉的不毛之地上热火朝天地建起了自己的工厂。就这样,牛根生凭借在伊利积累的丰富的管理经验和愈发理性的管理思路,广泛的人脉资源,加上优秀的人才储备,以及他对乳制品的特殊理解,蒙牛这个名字开始逐渐地走入人们的视野。

在以牛根生为核心的蒙牛团队的领导下,蒙牛从最初的乳业后起之秀,发展到了至今人人皆知的名牌。蒙牛销售收入从1999年刚成立的0.37亿元飙升至2007年的200多亿元,年平均发速度高达238%。曾创造过在诞生之初1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹。“蒙牛速度”,成为中国企业的一面旗帜。

从牛根生的创业经历我们不难理解,在创业路上,大多数创业者都吃过不少亏,不过创业早期吃亏不算什么,早吃亏总比晚吃亏强!创业早期的亏一般都不大,吃亏也赔得起,但是,像一些年轻的创业者,不吃亏往往不长记性!不过最好还是少吃亏,要争取做到吃小亏,学大经验,长大记性!吃亏不可怕,可怕的是同样的亏有的人吃两次或两次以上。在商场上太容易相信人,一片善心往往换来一个暖醒的僵蛇,这对于创业者是最痛心的一种感受。对此,马云非常赞同牛根生的吃苦和吃亏精神,对于这个问题他曾在中央电视台《赢在中国》栏目点评时回忆说:“不过我仍要感谢在我创业路上曾经帮助过我和欺骗过我的所有人,感谢他们让我快速成熟起来。”马云现在已经今非夕比,事实上,连马云都说曾经被3家公司欺骗过。虽然那3家公司现在都已经不存在了。但是,马云仍然在中央电视台《赢在中国》栏目点评时说感谢他们,“吃亏是每一个创业者必须走过的一个历程,只有谨记那些曾经欺骗过他们的人,从而从他们身上学到更多的防骗能力,才是最有效的吃亏精神”。

在经营的过程中,牛根生发现,在创业路上,做人其实也可以“主动吃

亏”的,因为做人比做事要难。在这里需要强调的是,但凡创业者有“主动吃亏”的心态,那么创业成功的概率将大大增加。其实,创业成功也并不难,难就难在大部分创业者总是喜欢占别人便宜,不喜欢吃一点亏,结果很多合作就此而终止。一些聪明的创业者通常让合作者占一点便宜,换来长久的合作。其实,合作者今天占你一点便宜,他心里多少也会过意不去的,他们会在恰当的时候回报你,这就是聪明的创业者“吃亏”之后所占到的“便宜”,这也是这样的创业者大都会成功的一个重要原因。

和牛有着不解之缘的牛根生,最初是不姓牛的:他1958年出生,刚满月的时候,家里就以50块钱把他卖给了一户姓牛的人家,这户人家希望这个买来的孩子能够给他们的家族栽根立后,所以起名“牛根生”。谁会想到如今这位蒙牛乳业集团的董事长,最开始的身价竟只有50块钱,但是牛根生自我调侃:“如果没有那个价,可能也没有我的现在。”

虽然成长在养父母家里,他们对牛根生的管教非常严格,牛根生小时候也因为养父母的历史问题经常遭人欺负,但是牛根生从心底里感谢他们,“我的父亲养牛送奶38年,我是子承父业;我的母亲给了我教育,她嘱咐我的两句话终身难忘,一句是‘要想知道,打个颠倒’,多想想别人的疾苦难处,你就知道该如何为人处事;另一句是‘吃亏是福,占便宜是祸’,宁愿亏自己不要亏大家”。

在母亲的影响下,牛根生在童年时期就形成了“财聚人散,财散人聚”的观念,学会了感恩,感谢生命中遇到的人和事,不管好的、坏的,都会使人受益。妈妈给他一两毛钱,他分给伙伴们花,结果大家都乐意听他指挥,一起去教训欺负过他的“混小子”。这时候,他第一次体会到了“人聚”的力量。从此他就在不知不觉中养成了自己吃亏的习惯,也正因为如此,他才能号令群小,领导才能逐步显现。

1978年,牛根生20岁,子承父业开始养牛。1983年进入伊利的前身——回民奶食品总厂。在伊利,他从一个洗瓶工干起,靠自己与众不同的品行,又从班组长、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。

从上述案例中可以理解牛根生对创业者提出的忠告:“要想创业成功,必须肯吃亏,肯吃苦,不要把自己想得很伟大。”因此,在创业的路上,“主动吃亏”,这一点创业者一定要牢记,因为这是积累工作经验、提高做事能力、扩张人际网络最好的方法。对此,牛根生提醒那些正在创业,或者即将创业的人:“我就希望自己同样的亏不要吃两次!吃亏不丢人,丢人的是,自己吃亏了还不长记性;丢人的是,吃亏了不分析自己到底为什么吃亏;丢人的是,把吃亏全部的责任归结到别人。为此,同样的错误只要创业者别犯两次,就是一个不错的创业者!再怎么商场如战场,如果丢掉所有的原则,赚黑心钱我感觉也是很可悲的,只是希望到年龄大时不要老去烧香拜佛,国家的慈善事业也不需要你的钱!”对于吃亏,胡志标也深有体会。有人说胡志标的失败和爱多的没落是因为争夺标王,其实不对。胡志标的失败是一个典型的因为心态失衡而导致行动错误,最后招致失败的案例;而爱多的死,同样是死于一个企业家的心态失衡。说白了就是“没有吃亏”的精神。

胡志标出身贫寒。他曾经仿照小霸王做学习机,被段永平派人上门打假,胡志标视为奇耻大辱。1995年的一天,胡志标在一家小饭馆里听到有人谈论一个叫做“数字压缩芯片”的技术,据说可以用来放影碟。胡志标的命运从此发生转变。1995年7月20日,胡志标26岁生日那天,广东爱多电器有限公司正式成立。公司有3个股东,胡志标和他儿时的玩伴,也是他的好朋友陈天南各占45%的股份,另外10%的股份由广东省中山市东升镇益隆村以土地入股获得。据说胡志标和陈天南当时各入股公司的本金只有2000元。胡志标是一个经营的天才,而他主打市场的手段便是广告。胡志标所有的智慧和创业好像也都体现在广告上。胡志标将公司的钱,除了留下买原材料的外,其余全部投入到广告中。这使爱多的名声在全国迅速打响。

1996年11月,爱多以8200万元人民币获得了中央电视台广告招

标电子类的第一名,而据说当时爱多全部的资产也只有6000多万元。过了一年,1997年11月,爱多又以2.1亿元的出价获得了中央电视台第四届广告招标的“标王”,全国轰动。那时候是爱多最好的时候,也是胡志标最好的时候。爱多日进斗金,胡志标喜不自胜。但是乐极生悲,胡志标的烦恼也就自此来了。大概连胡志标也没有想到,自己会如此轻易地获得成功,爱多竟然会赚这样多的钱。

爱多公司另一位与胡志标并列的大股东陈天南,从来不过问公司的事,却以2000元的出资,每年坐收其利地获得爱多45%的红利。这使胡志标心理很不平衡。胡志标先是指使他的总经理助理,当时兼管爱多财务,后来成为他的妻子的林莹封锁财务,不让陈天南查账;后又在中山市成立了几家由自己担任大股东的公司。这些公司与广东爱多电器公司毫无关系,却盗用“爱多”的品牌,连注册资金也是从其和陈天南、益隆村共有的广东爱多电器公司挪用的。胡志标成立这些公司的目的不言自明,利用关联交易转移资产。这些事引起了陈天南的强烈反对。陈天南先是发“律师声明”,后又与益隆村联合起来进行逼宫。1999年4月,胡志标被迫从广东爱多电器公司董事长和总经理的职位上“下课”。但富有戏剧性的是,在将胡志标拉下马来以后,陈天南和益隆村却因不懂经营,同时迫于经销商的强大压力,仅仅过了20多天,他们又将胡志标扶上马。

经此一役,爱多元气大伤。最主要的是,坏了爱多的声誉,伤了经销商的信心。在爱多红火的时候,要成为爱多的经销商并不容易。获得了爱多的经销权,就等于是获得了银行转账支票。所以,爱多的经销权争夺得十分激烈,成为爱多经销商的人,大多都付出了300万元至1000万元的费用,胡志标叫做保证金。这是胡志标的发明。这种做法为爱多前期的发展做出了巨大的贡献,但在后期也给爱多带来了无穷的麻烦。另外一方面,爱多实行两头在外的政策,不但原材料大部分是赊购的,就连生产也大部分由协作厂家完成。在后期,爱多对应付的货款,能拖就拖。