

天天遇见

生根

成功不仅要读万卷书、行万里路，
更要与名家进行365次对话……

杨雨山◎编著

科学出版社



最短的时间

本书按照365天、每日一篇的形式，向读者呈现名家成功日志。每篇独立成文，无需从头读起。

最近的距离

每篇日记短小精悍，收录名家商业智慧和感悟，并附有专家解读，可以帮助读者更好地总结和思考。

最亟需的指引

获得成功、实现梦想不仅要读万卷书、行万里路，更需要遇见许多导师，得到各种指引。

大天遇见

根生

杨雨山◎编著



科学出版社
北京

内 容 简 介

牛根生是中国商界非常优秀的企业家，其商业思想和个人魅力影响了广大读者。本书按照一年12个月、365天，每天一讲的形式进行编排，一天讲述一个牛根生的精彩观点，用精炼的语言和创新的形式，对牛根生的商业思想进行系统梳理。

本书囊括了牛根生的精彩观点和深邃思想，能让广大读者从牛根生的商业思想和人生智慧中得到启迪，以指导自己的商业实践和自我实现。

图书在版编目(CIP)数据

天天遇见牛根生/杨雨山编著. —北京: 科学出版社, 2010

ISBN 978-7-03-028837-0

I. ①天… II. ①杨… III. ①乳品工业—工业企业管理—经验—呼和浩特市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第170320号

责任编辑: 文 戈 傅 愈 / 责任校对: 王万红

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 蒋宏工作室

版式设计: 金舵手

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年9月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2010年9月第一次印刷 印张: 17

印数: 1—4 000

字数: 180 000

定价: 32.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-8011

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303



言

一位企业家的财富与责任——解读牛根生

牛根生不平凡的经历，注定会为他的成功增添一分传奇色彩。

蒙牛从零起步，只用了 10 年时间就跻身于全球乳业 20 强。在这 10 年间，蒙牛的每次飞跃都闪耀着牛根生创业理念的光芒。

换个角度看，牛根生造就蒙牛的同时，蒙牛也造就了牛根生。“蒙牛速度”被提出后，他开始频频出现在各大财经媒体报道的头条，开始作为嘉宾出席各大电视媒体的活动。其间，他展示了关于人生与创业、财富和责任方面多年积累的经验和心得。

很多内蒙古的企业家在企业拓展之时总会“叫嚣”着杀向市场，攻城略地之间带着一股生猛，结果“杀敌一千，自伤八百”，存活下来的不多，做大做强的更是少之又少。牛根生自创业以来，就果断抛弃了这种激进式的发展模式。就做市场来说，他先做品牌后出产品，在行业生存空间的争夺上，他坚持认为企业间的竞争并不是“零和游戏”，可以做到共存共荣；他从创业的第一天起就开始了资本运作，在企业发展到一定程度后，他比同行更果断地引进外资，加速企业的扩张。他认为，一个企业成功的关键靠的是制度设计；企业最初的布局已经决定了发展的结局；企业发展小胜凭智，大胜靠德，经营企业就是经营人心。

如果把蒙牛的 10 年发展作为一个完整的案例，会发现蒙牛有很多成功的经验值得广大创业者借鉴；如果把目光锁定在牛根生本人身上，会发现他提出的很多观点值得每个人学习，尤其是他成功后“捐股”的行为更值得我们每个人尊重。

他的关于企业运营、员工激励的一些方法被国内广大企业直接复制，他的形象也被广大消费者所认可，蒙牛产品的销量一再攀升。至少在 2008 年由“三聚氰胺”

事件所引发的乳业危机出现前，很多人认为，蒙牛就是企业快速扩张的成功典范。牛根生几乎就是一个成功企业家的完美象征。

解读牛根生，不得不提中国的乳品行业，不得不提 2008 年中国乳品行业的“三聚氰胺”事件。那次席卷中国乳业、几乎引起中国乳品行业集体崩溃的危机的过程已无须赘述。现在最应该做的，是从一个独立的角度，冷静、客观地看待这一危机的根源和结果，以及全面看待蒙牛和牛根生在这场危机中的表现。

“三聚氰胺”事件发生后，广大消费者和媒体反应激烈，一时间所有中国乳品企业都被打上了“不可信任”的标签。蒙牛和其他同行企业一样，无论是在销量上还是在品牌上都受到了重大的打击。牛根生这位“明星企业家”也陷入了前所未有的道德困境。

然而，在此次危机中，从深夜召开董事会，到公开坦承“在管理上出现了重大疏漏”，到收回相关全部产品，并配合政府进行整顿，牛根生和蒙牛的表现依然是行业的典范。2009 年牛根生辞去蒙牛董事长职位后，创立了“现代牧业”，目标直指这次危机的核心——奶源。

在笔者看来，牛根生确实走出了一条独特的企业家成长之路，他在自觉地承担起国人在新时代对一个优秀企业家的期望。他和柳传志、马云等企业家一样，总是能够让人们感到骄傲和惊奇。正是因为这些，人们愿意把牛根生当成一个新时代企业家的卓越范本，进行一次客观、全面、深入的剖析。

希望这本书能够囊括牛根生的精彩观点和深邃思想，为大家展示一个老实肯干、善于学习的年轻人，一个会经常“散财”的好主管，一个 41 岁还有雄心的创业者，一个精于资本运营和企业管理的企业家，一个知错就改的成功者，一个肯捐出全部财富的慈善家……

目 录

CONTENTS

1 月 · 创业感触

1 月 1 日	没有做大的速度就没有做强的机会	2
1 月 2 日	卖冰棍的也能做品牌	2
1 月 3 日	首先要有远见	3
1 月 4 日	每个企业都要有其大局	3
1 月 5 日	创业者应该具备的最基本要素	4
1 月 6 日	和平年代商人更可爱	5
1 月 7 日	创业首先要明白做什么	5
1 月 8 日	选择合适的创业伙伴	6
1 月 9 日	创业三要素	6
1 月 10 日	创业者这样留人	7
1 月 11 日	高速增长需要大背景	8
1 月 12 日	企业要关心社会的事	8
1 月 13 日	做什么产业都要放到全球看	9
1 月 14 日	管理哲学就是让员工 51% 为自己干	10
1 月 15 日	中国管理模式的一个特点就是企业领袖的地位特别突出	11
1 月 16 日	管理模式的重要特色是经营人心	11
1 月 17 日	团队学习对于企业管理非常重要	12
1 月 18 日	青年创业行动 = 旗帜 + 灯塔	12
1 月 19 日	创业就是艰辛地努力	13

1月20日	观念和思想最重要	13
1月21日	总裁管方向，下属管方法	14
1月22日	做人98%是做“人性”	15
1月23日	要学会听，也要学会想	15
1月24日	领导人的性格对企业性格有很大影响	16
1月25日	放权属于对人性的把握问题	17
1月26日	总裁要“裁”好	17
1月27日	创业，先把人做好	18
1月28日	企业家首先要理解人性	18
1月29日	做总裁得有眼光	19
1月30日	做总裁需要胆量	20
1月31日	做总裁要重视两个“共振”	20

2月·资源整合

2月1日	智力可以整合财力和体力	24
2月2日	借兵的力量和借势的力量	24
2月3日	有思路就有出路	25
2月4日	用外资来发展我们的行业	26
2月5日	整合最优人才	26
2月6日	只有脑袋才能使我们发财	27
2月7日	成功建立奶站	27
2月8日	运用全球采购的力量	28
2月9日	参观也是生产力	29
2月10日	做“思考型终端”	29
2月11日	整合团队力量	30
2月12日	战略性整合要理念一致	31
2月13日	组织能力是必须的	31
2月14日	整合方法正确就能实现“钱生钱”	32
2月15日	建设奶源基地，加速产业链整合	33
2月16日	不仅仅要整合国际财力	33
2月17日	无形资产是靠媒体来打造的	34

2月18日	策划就是一种资源整合	34
2月19日	有什么样的思路就有什么样的销路	35
2月20日	归根到底要靠“软件革命”	36
2月21日	最起码的指标是实现利益均衡	36
2月22日	管理首先是要理解人	37
2月23日	领导不如引导	38
2月24日	企业的无形资产比有形资产更重要	38
2月25日	统统“拿来”	39
2月26日	以国际眼光整合全球资源	40
2月27日	跟社会形成共振	40
2月28日	能够运筹千里、谋定而动才是高级智慧	41

3月·专注专业

3月1日	坚持“优生优育”的产品策略	44
3月2日	劣质产品“一本万害”	44
3月3日	我们的奶制品行业只处在初级阶段	45
3月4日	专业的乳业团队	46
3月5日	我追求完美	46
3月6日	品质是品牌的基础	47
3月7日	不修改目标只修改手段	48
3月8日	聚精会神搞牛奶	48
3月9日	3年，一个普通员工可成班组长	49
3月10日	胜出的自信在于品质一贯	50
3月11日	不是自己说好不好	50
3月12日	梦想的成功靠持之以恒	51
3月13日	成功的企业80%“一业为主”	51
3月14日	用同一把尺子比较	52
3月15日	一次又一次，每天坚持10小时	53
3月16日	参与竞争从设计时开始	53
3月17日	为消费者提供百年健康的食品企业	54
3月18日	特殊的人	54

3月19日	靠优质取胜	55
3月20日	做自己喜欢的事情	56
3月21日	做自己的强项	56
3月22日	不放弃就有办法	57
3月23日	坚持与自己较劲	58
3月24日	速度和健康一样重要	58
3月25日	为自己喊一声“加油”	59
3月26日	不达目标就坐卧不宁	60
3月27日	不屈不挠的耐挫精神	60
3月28日	必须具备全球视野	61
3月29日	我只干一件事	61
3月30日	聚焦，聚焦，再聚焦	62
3月31日	强身健体最重要	62

4月·市场营销

4月1日	强则必大	66
4月2日	没有质量，一切都是负数	66
4月3日	高速来自目标倒推	67
4月4日	“人”的作用至关重要	67
4月5日	用一切能想到的办法打市场	68
4月6日	抓住市场机遇	69
4月7日	建立最好的牧场	69
4月8日	因地制宜搞营销	70
4月9日	品质、品位和品行同时好	71
4月10日	首先在高端市场树立品牌	72
4月11日	一线插旗，二线飘红	72
4月12日	速度最重要	73
4月13日	先把航天员的牛奶拿下来	74
4月14日	高深莫测的东西都藏在细处	74
4月15日	市场没有边界	75
4月16日	做点不做面，做快不做慢	76

4月17日	要学会“做局”	76
4月18日	需求“移植”	77
4月19日	国家免检相当于开通“高速公路”	78
4月20日	诚信第一	79
4月21日	有心人擅长“三大做”	79
4月22日	现代媒体的作用非常重要	80
4月23日	策划正在改变我们这个时代	81
4月24日	一次就做成功	81
4月25日	把守市场“领地”	82
4月26日	市场、战略、品牌的力量	82
4月27日	首先从中国市场开始	83
4月28日	由“点强”走向“面强”	84
4月29日	从“营销”到“营心”	84
4月30日	由窄幅竞争向宽幅竞争转型	85

5月·梦想指路

5月1日	目标决定行动	88
5月2日	最初的梦想只是“做最好”	88
5月3日	逼出来的道路非同一般	89
5月4日	敢于定目标	90
5月5日	梦想的实现需要学习、机遇和汗水	91
5月6日	将平凡化为不平凡	91
5月7日	我们需要倡导和谐	92
5月8日	思路决定出路	92
5月9日	5年之内达到5000万吨	93
5月10日	保持在第一团队的位置	94
5月11日	“蒙牛速度”模式	94
5月12日	“敢想”与“会想”	95
5月13日	打有准备的仗	96
5月14日	把内蒙古建成世界乳业中心	96
5月15日	别人睡觉的时候，我们得走着	97

5月16日	有了目标，不怕路远	97
5月17日	干企业的念头源于无奈	98
5月18日	与时俱进	99
5月19日	跻身世界乳业20强	99
5月20日	主动参与竞争	100
5月21日	目标放高一些	100
5月22日	企业文化推进梦想实现	101
5月23日	最大的愿望	102
5月24日	10年之内的目标	103
5月25日	由“中国制造”迈向“中国创造”	103
5月26日	把内蒙古建成世界乳业中心的根据	104
5月27日	国际化正在成为“生存底线”	104
5月28日	拿出更多时间做行业的事	105
5月29日	建立民族品牌的路还很长	106
5月30日	不要辜负这个时代	106
5月31日	打造一个“梦的团队”	107

6月·创新企业

6月1日	企业每天都得“吃东西”	110
6月2日	一日三省吾身	110
6月3日	超我者成大业	111
6月4日	只有自主创新，才能形成竞争壁垒	111
6月5日	创造无边界	112
6月6日	为国家、民族创建一个坚强的自主品牌	112
6月7日	宁做鸡头不做凤尾	113
6月8日	蒙牛的制度创新	114
6月9日	蒙牛的文化创新	114
6月10日	制度创新保证企业健康发展	115
6月11日	“老牛基金会”的产权制度创新	116
6月12日	学习是为了创新	116
6月13日	所有的部门都在想创新	117

6月14日	要在“创市”上下工夫	117
6月15日	创市要经营好“三局”	118
6月16日	开发领先产品是制胜法宝	119
6月17日	速度来自设计，设计来自智慧	119
6月18日	要进行新陈代谢	120
6月19日	凡事预则立，不预则废	121
6月20日	无数个创新点拉动整体的创新	121
6月21日	自主创新对企业发展影响深远	122
6月22日	“特仑苏”是“草原金牌”的意思	123
6月23日	为之自豪的创新大奖	123
6月24日	把“培养接班人”考虑进去	124
6月25日	市场变幻需要不断创新	124
6月26日	创造单点优势	125
6月27日	一个伟大的企业，必定是一个“集大成者”	126
6月28日	企业发展第一靠学习第二靠创新	126
6月29日	研发是个“种子问题”	127
6月30日	占领常规市场与创造新兴市场	128

7月·蒙牛心得

7月1日	置之死地而后生	130
7月2日	早期的两个冠军	130
7月3日	蒙牛企业的使命是“强乳兴农”	131
7月4日	钱都分给大家了	131
7月5日	一定要处理好和消费者的关系	132
7月6日	高管要由“豪杰”变成“绅士”	133
7月7日	谁更具有全球视野谁就能得到大发展	133
7月8日	从无到有打市场	134
7月9日	妙用社会资源	135
7月10日	超越国界，全球配置	135
7月11日	天时地利	136
7月12日	树立品位和品行	136

7月13日	奶业的产业链最长	137
7月14日	“市场的手”与“市长的手”要“两手齐抓”	138
7月15日	推进农业产业化的同时要善于经营“企业生态圈”	139
7月16日	逐步分权 面向全球	139
7月17日	捐股是为了控制权	140
7月18日	食品的安全是大事	141
7月19日	用高科技武装传统行业	142
7月20日	我们处在经济高速增长时期	142
7月21日	企业要跟国家、人民、社会的利益相一致	143
7月22日	小地方出大企业	143
7月23日	风险和机遇并存	144
7月24日	体制要清晰	145
7月25日	竞争只会促进发展	145
7月26日	成功是逼出来的	146
7月27日	虚心进取，先难后易	147
7月28日	实现建立“世界乳业中心”的梦想	147
7月29日	集群的才是沸腾的	148
7月30日	分离又配合	149
7月31日	企业制度要跟上	149

8月 · 独特文化

8月1日	企业文化建设是一项“基因工程”	152
8月2日	品牌的98%是文化	152
8月3日	要以企业文化为准绳	153
8月4日	我们要在两个方面舍得花钱	153
8月5日	一定要学习	154
8月6日	每一个创业人员都会对企业产生影响	155
8月7日	从建厂的时候就植入文化基因	155
8月8日	文化使我们走向世界	156
8月9日	让员工体会到我们的团队是一个集体	157
8月10日	把企业文化落地到高管家里	157

8月11日	我看书少，但是要看就看透	158
8月12日	用精神食粮武装团队	158
8月13日	留人制度	159
8月14日	先做人，后做事	160
8月15日	打造自己的优势地位	160
8月16日	企业文化是团队实现跨越的根基	161
8月17日	赶超强势竞争对手	161
8月18日	举贤一定要避亲	162
8月19日	学习的目的是为了掌控和判断明天	163
8月20日	最要命的事情是认识一致	163
8月21日	打造有特色的文化	164
8月22日	储备干部等于“处、备、干、布”	164
8月23日	什么样的人用，什么样的人不用	165
8月24日	要想知道，打个颠倒	166
8月25日	让员工为自己干	167
8月26日	整合是蒙牛文化的关键	167
8月27日	建品牌先要打造文化	168
8月28日	公司奉行“前管理”	168
8月29日	用企业文化解决矛盾	169
8月30日	文化是企业的第二生产力	169
8月31日	将文化建设抓到底	170

9月·财富应用

9月1日	捐股后体验到一种超越的快乐	172
9月2日	留给家人的无形资产更珍贵	172
9月3日	财富不在所有，而在所用	173
9月4日	有了财富就应该多做贡献	173
9月5日	把钱花到员工身上	174
9月6日	捐股对个人、对家人都好	175
9月7日	财富权往往决定话语权	175
9月8日	一穷二白也有好处	176

9月9日	散财，越散越多	176
9月10日	产权一定要明晰	177
9月11日	要舍得投入	178
9月12日	重在支配，不在拥有	178
9月13日	吸引人才靠生钱的制度	179
9月14日	投资是要求回报的	179
9月15日	懂得分钱，赢的可能性就大	180
9月16日	顺应时代潮流的才是有利的	181
9月17日	财富要靠自己争取	181
9月18日	对赌是一种“激励”	182
9月19日	要赢得漂亮，要对得起投资	182
9月20日	财富有“舍”才能“得”	183
9月21日	让财富具备一种精神	183
9月22日	有福同享应该是企业家最原始的境界	184
9月23日	运用财富的第二个境界是忧国忧民	185
9月24日	留下财产不如留下挣钱本领	185
9月25日	人不能留下永久的财富，但可以留下永久的精神	186
9月26日	企业家就是对自己狠的人	187
9月27日	对社会有益就能获得更大的发展	187
9月28日	老大要有老大的样子	188
9月29日	赚取财富的同时要负责任	189
9月30日	笑看财富	189

10月·大胜靠德

10月1日	“德”渗透在方方面面	192
10月2日	把原本的“异心圆”变成“同心圆”	192
10月3日	“均衡收益”才是真正意义的“可持续收益”	193
10月4日	没有诚信是不行的	193
10月5日	分享的感觉最好	194
10月6日	要做一些使更多人生计有保障的事	195
10月7日	老牛专项基金，捐助更多人	195

10月8日	共同的好处	196
10月9日	带领农民致富是长久之事	197
10月10日	造福奶农，实现大发展	197
10月11日	个人品德很重要	198
10月12日	散财聚人，把企业做成功	198
10月13日	永远不要忽视别人的利益	199
10月14日	员工要互帮互助	200
10月15日	承担社会责任是个人的道德完善	200
10月16日	为公益也会增加收益	201
10月17日	企业要跟社会之事联在一起	202
10月18日	与自己较劲，没有输家	202
10月19日	“德”还要与有效的“人本管理”相结合	203
10月20日	和谐是硬道理	204
10月21日	先维护好奶农利益才能促进自身发展	204
10月22日	有德者赢得市场	205
10月23日	做好事重在落实	205
10月24日	积极支持民族大事	206
10月25日	使命第一	207
10月26日	己所欲，施于人	208
10月27日	我们共同的理想就是慈善	208
10月28日	灾难面前的善举	209
10月29日	信奉共同富裕	210
10月30日	先做好“世界公民”，才有可能成为“全球公司”	210
10月31日	有厚德是一世的	211

11月·责任担当

11月1日	不要做责任上的“跛脚企业”	214
11月2日	企业要将自己的命运和社会进步融为一体	214
11月3日	做了好事就行	215
11月4日	西部大开发以来中国最大的“造饭碗企业”	215
11月5日	做“牧场联合国”是为了示范	216

11月6日	我们背后有100万奶农	217
11月7日	利人利己	217
11月8日	对于消费者的安全问题责无旁贷	218
11月9日	绿色环保是社会责任的主要方面	219
11月10日	我们的负责是一贯的	219
11月11日	关注食品安全	220
11月12日	责任源于感恩	220
11月13日	我并不能很好地尽到各方面的责任	221
11月14日	中国企业慈善事业发展迅速	222
11月15日	达则兼济天下	222
11月16日	社会责任方方面面	223
11月17日	只有实现均衡收益才能保证可持续	223
11月18日	现在办企业是为了社会责任	224
11月19日	主要忙四件事	224
11月20日	共同走向世界乳业市场	225
11月21日	支持和关注弱势群体	226
11月22日	农村富了意味着我们国家整体的和谐	226
11月23日	做更多好事	227
11月24日	最核心的责任是“干好本职工作”	228
11月25日	责任是生死证	228
11月26日	责任和舞台永远成正比	229
11月27日	无责任则无品牌	230
11月28日	企业最大的社会责任是保护劳动者利益	230
11月29日	大责任就该由你来负	231
11月30日	蒙牛未来，责任当前	231

12月·人生观点

12月1日	给社会做些事	234
12月2日	对孤儿有种感情在里面	234
12月3日	要做就做最好	235
12月4日	最穷的时候也不欠任何人一两粮票	236