

永不言弃

马云给创业者的 12堂管理课

张笑恒 编著



马云首谈心目中的创业者三大素质
乐观/自省/坚持和企业管理方法

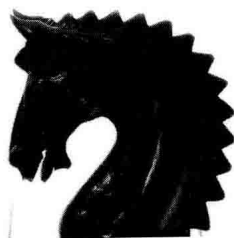
全面深度剖析马云商业逻辑的第一本书
看懂马云完善自己，学会马云成功创业

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

永不言弃

马云给创业者的 12堂管理课

张笑恒 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

随着中国市场经济的快速发展,每个人都有可能成为创业者,每个创业者在创业初期都会经历困苦、迷茫、失落、坎坷……他们会遭遇团队、管理、市场和资金上的各种问题。他们渴望获得明确的指点和帮助。当前中国有很多富有传奇经历的创业者,他们开创了一个个崭新的商业模式,这些可敬、可亲、可赞的创业者们,已经成为今日中国经济的脊梁。他们在商海沉浮中历练出的睿智眼光,以及在风险中沉淀的宝贵经验已经成为一笔巨大财富。同样,他们的成功对每一个想要创业的人都会有所启迪。

本书通过阿里巴巴创始人马云来展示创业过程中的艰辛,将创业的经历凝练成简洁、平易的话语,为懵懂中的创业者指点迷津,为迷茫中的创业者传道解惑。

本书适合创业人士、守业人士以及各行各业的中层管理人员、想自行创业的人员阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

永不言弃/张笑恒编著. —北京:中国铁道出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-113-20008-4

I. ①永… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 036912 号

书 名: 永不言弃——马云给创业者的 12 堂管理课
作 者: 张笑恒 编著

责任编辑: 刘 伟
特邀编辑: 刘 芳
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: 多宝格

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)
印 刷: 三河市兴达印务有限公司
版 次: 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 15.25 字数: 193 千
书 号: ISBN 978-7-113-20008-4
定 价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

FOREWORD

马云是中国内地第一位登上美国权威财经杂志《福布斯》封面的企业家；他在中国第一个开辟电子商务网站，并且带领团队创造了中国电子商务史上的多个第一；哈佛大学商学院曾两次将他和阿里巴巴的经营管理实践收录为MBA案例。

马云的创业经历对于想创业的年轻人很有启发，他很乐于把他的创业经验与所有人分享，他说：“如果马云能成功，那么中国80%的年轻人都能成功。”所以，他被人们称为“创业教父”。

马云在参加中央电视台举办的《赢在中国》节目时说：“作为一个创业者，首先要给自己一个梦想。”的确，创业者，一定要有一个梦想，然后，“像坚持初恋一样坚持你的梦想”。马云告诫年轻人坚持梦想，要永不放弃。

马云说：“我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就和‘晚上想想千条路，早上起来走原路’是一样的道理。”作为一个创业者，要有敢于尝试的勇气，如今的马云虽然已经辞去阿里巴巴集团CEO一职，但是他从未离开对成功的追逐，他又何尝真的停下来了呢？这才是真正值得我们年轻人学习的精神。

马云告诉我们，创业者能否取得成功，往往取决于他捕捉信息和运用信息的能力。我们身处信息时代，信息就是我们经商的基础，所以，捕捉到信息，就等于捕捉到成功的机遇。

另外，很多刚开始创业的年轻人，不去想在创业的过程中会遇到什么样的困难，并以怎样的方式去应对，而总是会习惯性地幻想自己成功的一天是什么样子，或者企业做大、做强以后是什么样子，这是很危险的。针对这种心理，马云又给了所有创业者这样的忠告：“创业者要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。”

马云说：“如果你没有在创业路上摔 100 个跟头的准备，你不要创业；如果你没有无数次被拒绝甚至被嘲讽的准备，你不要创业；如果你没有做好‘被全世界人抛弃’的准备，你不要创业。”而马云正是做好了这一切的心理准备，才会在创业的过程中，遇到困难能够冷静应对，遭遇挫败依然坚持不懈……

对于创业者来说，要敢犯错误，不怕丢人。马云说：“我并不觉得我丢脸，因为谁都会犯错，犯错误并不耻辱，不承认自己犯错误才是一种耻辱。今天阿里巴巴敢继续走下去，是因为我们犯了这么多错误，这是我们最大的财富之道。永远不要把常胜将军放在最关键的位置上，在座的所有老板们记住，把那些失败的人，放到重要的位置上，因为经历过失败的人，才知道什么是成功。常胜将军没有，常胜将军死得很惨，我查了马姓最大的官，是马谡，被诸葛亮给杀了。所以人只有犯过错误才可以成功。”

创业者更应该以诚信为本，诚信关系一个企业的成败，是一个创业者不可缺少的品质。马云说：“诚信，是阿里巴巴最珍视的价值观基础，这包括我们员工的诚信以及我们为小企业客户提供一个诚信和安全的网上交易平台。我们希望释放一个强烈信息，就是任何有损我们文化和价值观的行为均不可接受。”

有句话说，平凡就是做简单的事，把简单的事做好了就是不平凡。马云也只知道一件事，就是重复地做简单的事。十几年之后，马云成功了，而许多像猴子掰香蕉一样的“聪明”的创业者还是一事无成。用马云的话说就是：“伟大的事就是无数遍做平凡、重复、单调、枯燥的同一件事情，就会做成伟大的事情。”

创业注定是一条不平坦的路，只有强者才能走过。作为一个有志于创业的年轻人，没有创业的经验，没有人际关系，这一切并不重要。重要的是激情，持续的激情。就像马云所说：“短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。”有了激情，才能克服创业路上的重重困难。

如今，马云在商界获得了很高的声誉，也成为很多创业者交口称赞的企业家。但是，马云的声誉也是他带领阿里巴巴克服各种难以想象的困难换来的。

马云是无数年轻人的偶像，更是创业者追随的榜样。我们需要做的是学习马云的心态、价值观和社会责任感，而不是盲目地崇拜、模仿，把他当作明星一样来追捧。我们在看到他头上光环、荣誉的同时，更应看到他的思想、他的

经历、他的精神、他的价值观、他的社会责任感等。正如马云说：“你们不要跟我学去创业，你们不可能再做一个阿里巴巴了，也不可能再做一个淘宝网了，所以你们跟我学什么？学的是独立奋斗的精神。”

华远地产股份有限公司董事长任志强在接受新浪财经主持人采访的时候说：“马云的成功不可复制，希望今后的年轻人能有独立的思想。”

本书结合马云创业的亲身经历，创业经典语录，以及马云在《赢在中国》节目中对选手们的点评分析等，进一步对马云的创业经历进行全面的总结，旨在借马云的创业经验和创业精神，为创业者指点迷津、答疑解惑、少走弯路。

编 者

2015 年 3 月

招募!

想了解相关的图书? 请关注~

你自信和本书的作者们一样, 善于把深奥的理论和生活现象用简洁的方法表达出来吗?
你的擅长领域可以是个人理财、财务分析、营销……

还在犹豫什么?

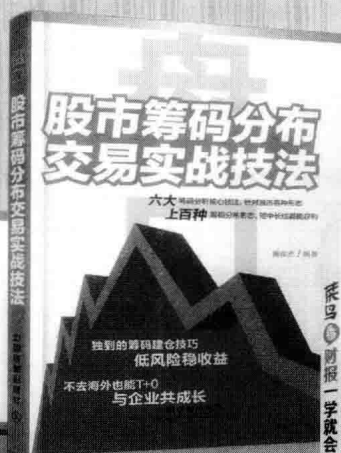
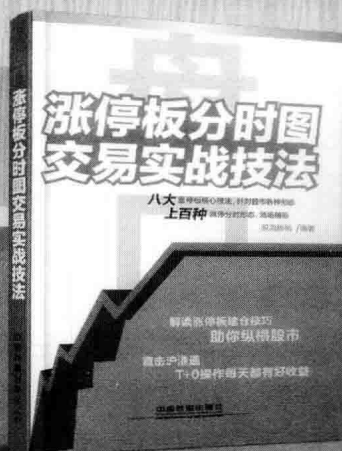
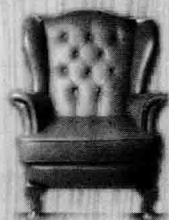
拿出文章, 联系我们吧!

QQ: 17269702

雪球ID: 6v1206

邮箱: 6v1206@gmail.com

我们提供视角, 以洞察变革中的先机。



想吐槽、想和作者沟通? 或者想购买图书, 联系我们!
微信公众账号: i6v1206或微视角或扫描左侧二维码
官方淘宝店: <http://shop63634738.taobao.com>

扫我有惊喜!

读者意见反馈表

亲爱的读者：

感谢您对中国铁道出版社的支持，您的建议是我们不断改进工作的信息来源，您的需求是我们不断开拓创新的基础。为了更好地服务读者，出版更多的精品图书，希望您能在百忙之中抽出时间填写这份意见反馈表发给我们。随书纸制表格请在填好后剪下寄到：北京市西城区右安门西街8号中国铁道出版社综合编辑部 刘伟 收（邮编：100054）。或者采用传真（010-63549458）方式发送。此外，读者也可以直接通过电子邮件把意见反馈给我们，E-mail地址是：6v1206@gmail.com。我们将选出意见中肯的热心读者，赠送本社的其他图书作为奖励。同时，我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

所购书名：_____

个人资料：

姓名：_____性别：_____年龄：_____文化程度：_____

职业：_____电话：_____E-mail：_____

通信地址：_____邮编：_____

您是如何得知本书的：

☐书店宣传 ☐网络宣传 ☐展会促销 ☐出版社图书目录 ☐老师指定 ☐杂志、报纸等的介绍 ☐别人推荐
☐其他（请注明）_____

您从何处得到本书的：

☐书店 ☐邮购 ☐商场、超市等卖场 ☐图书销售的网站 ☐培训学校 ☐其他

影响您购买本书的因素（可多选）：

☐内容实用 ☐价格合理 ☐装帧设计精美 ☐优惠促销 ☐书评广告 ☐出版社知名度
☐作者名气 ☐工作、生活和学习的需要 ☐其他

您对本书封面设计的满意程度：

☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐改进建议

您对本书的总体满意程度：

从文字的角度 ☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐不满意

从技术的角度 ☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐不满意

您希望书中图的比例是多少：

☐少量的图片辅以大量的文字 ☐图文比例相当 ☐大量的图片辅以少量的文字

您希望本书的定价是多少：

本书最令您满意的是：

1.

2.

您在使用本书时遇到哪些困难：

1.

2.

您希望本书在哪些方面进行改进：

1.

2.

您需要购买哪些方面的图书？对我社现有图书有什么好的建议？

您更喜欢阅读哪些类型和层次的理财类书籍（可多选）？

☐入门类 ☐实操类 ☐综合类 ☐问答类 ☐图解类 ☐查询手册类

您在学习理财的过程中有什么困难？

您的其他要求：

目 录

C O N T E N T S

第一篇 创业前的 5 个准备

创业不是一场说走就走的旅行，它需要精心的准备。其中包括：眼光，站得高才能看得远；目标，集中才有优势；项目，独特才能制胜；资金，能融还要会花；团队，找对人就成功了 90%。准备充足方能运筹帷幄，决胜千里。

第一课 CHAPTER

战略眼光：创业要有超前的预见力 / 002

好的战略眼光，就是能看出未来十年的发展。

1. 创业拼的就是预见力 / 003
2. 我为什么要做菜鸟物流 / 005
3. 发现别人没有发现的机会 / 008
4. 站在世界的角度看问题 / 010
5. 创办企业就像抚养孩子，长大了就会养家 / 013
6. 宏观考虑问题，不做井底之蛙 / 016

第二课 CHAPTER

目标市场：专注才能超越 / 019

有所选择、有所坚持、有所放弃，把精、气、神集中于一击，才是真正的赢家。

1. 不贪心，只做信息流 / 020

2. CEO 的任务是对 99% 的机会说 No / 022
3. 不是别人太狡猾，而是自己太贪心 / 025
4. 不抓鲸鱼只抓虾米 / 027
5. 做小而美，不做“很变态”的大企业 / 030
6. 最优秀的模式往往是最简单的东西 / 032

第三课 CHAPTER

项目选择：跟在别人后面永无出头之日 / 035

创业最忌跟在别人后面有样学样，有自己的创新和特色，才能制胜市场。

1. 一个项目只有独特才能吸引人 / 036
2. 要永远相信你的直觉 / 039
3. 适合的就是最好的 / 041
4. 新生事物都是在非议中成长的 / 044
5. 永远不要照搬别人的经验 / 047
6. 宁可关掉淘宝网，也要坚持原则 / 050
7. 天马行空的想象力是成功之道 / 052
8. 反其道而行之，让风投找网站 / 055
9. 野蛮生长靠“倒立”思维 / 058

第四课 CHAPTER

金融资本：资金从哪里来，花到哪里去 / 061

钱是一把双刃剑，创业融资很重要，怎么花融资同样很重要。

1. 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多 / 062
2. 首先要用自己的钱 / 064
3. 利用人际关系筹集资金 / 066
4. 创业钱不是越多越好 / 069

5. 一定要在不缺钱的时候去融资 / 071
6. 我们为小气而骄傲 / 074
7. 搞定投资者，别人的钱要省着花 / 076
8. 不为赚钱才能把事业做大 / 079
9. 一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血 / 082
10. 一家伟大的公司不应简单以上市为终极目标 / 085

第五课 CHAPTER

团队建设：团队是改变一切的力量 / 088

拿破仑说：“一只绵羊率领一百只雄狮打不过一只雄狮率领的一百只绵羊。”

1. “只要这帮人还在，想做什么就一定能成功” / 089
2. 不用精英，用平凡人组建不平凡的团队 / 091
3. 人尽其才：别把飞机引擎装在拖拉机上 / 094
4. 取经《西游记》：唐僧团队 / 096
5. 让你的团队保持持久的激情 / 099
6. 团队需要认同感，能管的人才能用 / 101
7. 外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行 / 104
8. “快乐”文化铸就优秀团队 / 107

第二篇 创业中的5个坚持

创业需要坚持不懈的努力，不仅要敢于冒险敢于尝试，要有兔子的速度和乌龟的耐力，还要时常反思从失败中学习，更要懂得变通，在变化来临之前改变自己，以及学会和对手一起把蛋糕做大。

第六课 CHAPTER

大胆尝试：因为未知，所以可能 / 112

只有在别人没有探索过的领域，大胆尝试，才能取得前所未有的成功。

1. 想得越多，越不敢去做 / 113
2. 不安分才能不断突破 / 115
3. 避免“晚上想想千条路，早上起来走原路” / 117
4. 敢做别人不愿做的事 / 120
5. 激情冒险，创业者“永远年轻” / 123
6. 保持冷静，不去冒无谓的风险 / 125
7. 挑战我们一直认为对的事 / 128
8. 不找借口，一有想法马上行动 / 130

第七课 CHAPTER

创业中的坚持： 兔子的速度要加上乌龟的耐力 / 133

创业要耐得住寂寞，只有坚毅、坚定和有耐力的人才容易成功。

1. 别奢望一口吃个胖子 / 134
2. 短暂的激情是不值钱的 / 136
3. 成功就是简单的事情重复做 / 139
4. 太极文化：从慢中体会快的道理 / 141
5. 最困难的时候，比别人多熬一秒钟 / 144
6. 有时候死扛下去总是会有机会的 / 146

第八课 CHAPTER

时常反思： 要成功，何必畏惧失败和错误 / 149

年轻最大的资本就是有机会犯错和失败，更重要的是在跌倒中学习。

1. “阿里巴巴的1001个错误” / 150
2. 多花点时间，去学习别人是怎么失败的 / 152

3. 犯错也是一种学习的过程 / 154
4. 错误犯得越早越好 / 157
5. 永远把别人对你的批评记在心里 / 159
6. 即便失败了，经历也是一笔财富 / 161

第九课
CHAPTER

拥抱变化： 灵活变通，你永远不会走投无路 / 164

有时，变通一下，你就会豁然开朗，看到人生的新方向。

1. 创业就是在刀光剑影中求生存 / 165
2. 有运气好的时候，就会有倒霉的时候 / 167
3. 变化不来，压力一定会来 / 170
4. 在别人改变前先改变 / 172
5. 变化是应对竞争的利器 / 174
6. 危机也是转机 / 177

第十课
CHAPTER

互利共赢：和对手一起培养市场 / 181

为了生存，必须学会把商业竞争变成是一场双方得益的“正和博弈”。

1. 余额宝与基金共赢 / 182
2. 给竞争者机会，就是给自己机会 / 184
3. 碰上优秀的对手，是你的幸运 / 187
4. 竞争的时候不要带着仇恨 / 189
5. 不要小看任何对手 / 192
6. 向你的竞争对手学习 / 195

第三篇 创业后的两个企业使命

企业的终极目标不应只是实现持续盈利、做大做强。马云认为：“公司如果只以赚钱为目的，是做不大的，而如果以使命为驱动才有可能做大。”当企业明确自己的使命，确定企业实现远景目标必须承担的责任或义务，才能保持长久的生命力。

第十一课 CHAPTER

企业文化：使命感是可以走一百零二年的 / 200

使命感是企业发展的原动力，企业要想做大做强，就必须有自己的使命感。

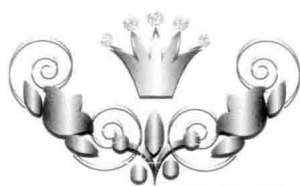
1. 一个企业最有价值的东西是文化 / 201
2. 坚持“客户第一” / 203
3. 宁可淘不到宝，也不能丢诚信 / 206
4. 诚信不能拿来销售，不能拿来做概念 / 208
5. 不管做什么企业，税一定要交 / 211
6. 不通过乱七八糟的关系赚钱 / 214

第十二课 CHAPTER

最终愿景：给用户创造价值 / 217

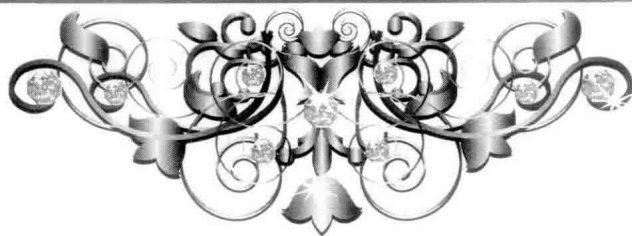
企业愿景是企业未来的目标、存在的意义，也是企业之根本所在。

1. 客户第一、员工第二、股东第三 / 218
2. 客户要的不是服务，而是体验 / 220
3. 免费的目的是培养客户 / 223
4. 60%的客户都是为竞争对手准备的 / 225
5. 即便利润下跌，也要坚持客户第一的原则 / 228



第一篇

创业前的 5 个准备



创业不是一场说走就走的旅行，它需要精心的准备。其中包括：眼光，站得高才能看得远；目标，集中才有优势；项目，独特才能制胜；资金，能融还要会花；团队，找对人就成功了 90%。准备充足方能运筹帷幄，决胜千里。



战略眼光：创业要有超前的预见力

————— ●●●

好的战略眼光，就是能看出未来十年的发展。

1. 创业拼的就是预见力

今天的电子商务已经不是一个技术，不是一个商业模式，它是一场革命，是一个生活方式的变革，它只是刚刚开始，我相信绝大部分人都没有意识到这场革命给你们带来了什么。

——马云在 2013 亚布力中国企业家论坛上说

北京时间 2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴正式在纽约证券交易所挂牌，股票价格为每股 68 美元。1999 年，马云为网站起了一个众所周知代表财富的域名“阿里巴巴”，然后带着“十八罗汉”回到杭州，从零开始。马云相信终究有一天会站在全球领略风光，这就是他的预见力。

预见力，就是在新的事物或者规律尚未明朗之前，对事物发展变化的趋势做出推断和预测的能力，这对于一个创业者来说尤为重要。

有记者曾在采访比尔·盖茨的时候问他：“您能快速成为世界首富的秘诀是什么？”比尔·盖茨回答说：“很多人看待微软的成功只是技术、人际关系和市场营销，其实这些都只是表象，我成功的秘诀很简单，就是一个好眼光。”创业一定要有前沿的眼光，一定要有预见力，能够看到未来的商业趋势和消费需求。

在第二届中英互联网圆桌会议上，马云发言中谈到电子商务的发展和未来，电子商务将改变经济价值链。他认为在 21 世纪，互联网应该成为一个支柱产业，应该实实在在地对未来创造很多的便利，不应该仅仅把互联网当作一个赚钱的工具，应该从互联网中看到一种美好的生活方式。

马云是一个有预见力的企业家，他第一次接触互联网时，就敏锐地意识到互联网对企业的巨大作用，他决心做电子商务。在当时，很多人根本不理解，把他看作是疯子、骗子。

1995 年，马云帮助杭州市政府和美国一家公司谈合作，第一次接触到互联网。马云在西雅图第一次与互联网接触，是在一家做 ISP 的公司。当