



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

马云教你 创业

如果我马云能够成功，那么80%的人都能成功。

——马云



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

马云语录：

- 今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上。
- 最优秀的模式往往是最简单的东西。
- 要少开店、开好店，店不在于多，而在于精。
- 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。
- 创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。
- 大势好未必你好，大势不好未必你不好。
- 建一个公司的时候要考虑有好的价值才卖。如果一开始想到卖，你的路可能就走偏掉。
- 记住，关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。
- 不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。
- 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。
- 所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。
- 80年代的人不要跟70年代，跟60年代的人竞争，而是要跟未来，跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

责任编辑：张路中 刘 艳

封面图片来源：CFP视觉中国



图书上架 创业 / 管理

ISBN 978-7-5017-8918-4



9 787501 789184 >

定价：29.80元



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

马云教你 创业

图书在版编目 (CIP) 数据

马云教你创业/周锡冰编著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8918 - 4

I. 马… II. 周… III. 电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国
IV. F724. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 184154 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](http://www.economyph.com)

责任编辑: 张路中 刘 艳 (电话: 010 - 68319286 E - mail: [lycuc@ hotmail. com](mailto:lycuc@hotmail.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: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 11 字数: 142 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8918 - 4/F · 7886

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中心电话: 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。困难不是不能躲避,而是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，最好的借鉴范本就是马云、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，就是惨遭淘汰。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缘于一时冲动，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调查研究后，笔者认为核心竞争力这些东西是可以通过别的途径复制的，民企的核心竞争力是老板个人的竞争力，是装在企业老板脑袋里，是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。

然而，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，则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》专家组评委对年轻创业者的忠告与提醒!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

作为国内最早 B2B 网站的创始人,马云的名气在国内远没有在国外响亮,2000 年 7 月 17 日,马云甚至成为了中国大陆第一位登上国际权威财经杂志《福布斯》封面的企业家。确实,马云是个传奇性人物,曾被说成是“骗子”、“疯子”和“狂人”,而如今,马云带领着阿里巴巴团队一路走来,从资本额只有 50 万元人民币的小企业,变成了市值超过 200 亿美元的大企业,创下了全球互联网融资额的最高纪录。他靠什么实现了大成功,创造了一个又一个令人不可思议的商业奇迹呢?

经过几年的研究后发现,马云的成功离不开他从创业之初就具备的大视野、大胸怀和大眼光。一般地,大部分创业者在创业的时候,他们的目标大都比较狭窄和单一,一心就只想赚钱。只有当初创企业具备一定的规模和实力后,这样才促进创始人制定科学、合理的公司战略。这种思维将导致整个企业做不大、做不强。在互联网技术飞速发展、经济全球化日趋明显的今天,只有那些在创业之初就具备了放眼全球视野的企业家,才能使他的企业从诞生之日起就具备市场领先者的潜质。阿里巴巴和马云就属于这样的企业和企业家。我们来回顾一下马云的创业经历。

马云创立阿里巴巴的时候,虽然创业资本很少,但马云还是将未来的公司定位为全球公司。为了让全世界的人都能记住他的公司和品牌,马云从创业资本中拿出 1 万美元买回了阿里巴巴的域名。马云认准阿里巴巴这个名字可以跨越国界,流行全世界。在建立阿里巴巴电子商务网站时,马云把客户源就定位在了国内和国外两个价值链上:一头是海外买家,一头是中国供应商。在培育中国国内电子商务市场的同时,加大力度打开国际电子商务市场。另外,从阿里巴巴的机构设置中,就可以感受到

它自始至终的国际化战略。1999年,马云将阿里巴巴总部定在中国香港。在美国设立研究基地,在伦敦设了分公司,然后在杭州建立了在中国的基地。这不能不赞叹马云的战略思维,如果没有这样的战略思想,今天的阿里巴巴依然就是一个小小的网站名。

事实上,企业家的战略思维必须依靠企业家的使命感来支撑。因为伟大公司首先能为社会创造真正的财富和价值,才可以持续不断地改变这个社会。所以,阿里巴巴还是胚胎时就具备了伟大公司的基因,那就是为社会创造价值的强烈使命感。对此,业内专家曾撰文指出,能否称得上是企业家,并非看他拥有多少财富,创造多少利润,而是看他具备什么样的素质。同样,在阿里巴巴,马云经常强调:“我们只想做一个有高度企业和社会责任的企业家。企业家应该影响社会,创造财富,为社会创造价值。商人留给世人的印象就是追逐利润,而企业家则给人一种使命感。阿里巴巴最重要的原则之一,就是永远不把赚钱作为第一目标。”

当然,对于每一个创业者来说,创业其实就是一个非常艰难的历程,不仅辛苦,而且还会遭遇很多挫折,甚至失败。如果创业者要想将创业继续下去,不仅需要良好的心态,而且还需要激励自己,永不放弃,永远保持火一样的激情。这也是创业者必须具备的心理素质和精神品质。对此,马云在中央电视台《赢在中国》栏目中告诫创业者:“面对各种无法控制的变化,真正的创业者必须懂得用乐观和主动的心态去拥抱。当然变化往往是痛苦的,但机会却往往在适应变化的痛苦中获得。这么多年来,我已经历了很多的痛苦,所以我不在乎后面更多的痛苦,反正来一个我灭一个。”

事实上,马云就是一部创业史,在马云身上,我们不仅可以看到马云在创业精神、战略、企业家修为方面的独到智慧,而且能分享到他在经营理念、产品定位、融资方略、客户关系管理、人才使用与培养等方面的精辟论见。当然,阿里巴巴已经成长为举世瞩目的电子商务公司,这都是马云凭借自己的梦想、智慧和魄力来打造的,这也是马云成为杰出企业家的创业过程。

目 录 | CONTENTS |

总序 / 1

自序 / 1

第一课 把诚信放在战略的高度上 / 1

诚信是个基石,最基础的东西往往是最难做的。但是谁做好了这个,谁的路就可以走得很长、很远。

第二课 敢想敢干的创业胆量 / 11

创业最需要的就是敢想敢干的胆量。

第三课 创业者要有吃苦 20 年的心理准备 / 17

创业者要有吃苦 20 年的心理准备。他要想好未来的路怎么走,未来的路上有什么挫折。

第四课 不管做什么企业,税一定要交 / 28

不管做什么企业,税一定要交,这是我对所有创业者的一个好心警告。

第五课 世界上最不可靠的东西就是关系 / 32

我没有关系,也没有钱,我是一点点做起来的,我认为关系特别不可靠,做生意不能凭关系,不能



凭小聪明,做生意最重要的是你明白客户需要什么,实实在在创造价值,坚持下去。

第六课 踏踏实实做一个小公司 / 42

先把自己沉下来,踏踏实实做一个小公司。至于企业多元化发展问题,必须根据本企业的实际情况而定。

第七课 利润是从商人的眼光中流出来的 / 49

要敏锐地感觉到和抓住在追逐所谓主要目标时所产生的相关契机。

第八课 核心竞争力就是你和你的团队 / 61

什么是团队呢?团队就是不要让任何一个成员失败。

第九课 最重要的是明白客户需要什么 / 69

市场是企业角逐的舞台,只有在市场的搏击中生存下来,企业才有可能基业长青。

第十课 从主观原因检讨自我 / 75

你还年轻,20世纪80年代的人还需要摔打,不管做任何事,都要从主观原因检讨自我。

第十一课 把每项创意都落到实处 / 81

我宁愿要三流的创意和一流的执行,也不要三流的执行和一流的创意。

第十二课 不能在资本层面稀释掉对公司的控制权 / 88

不能在资本层面稀释掉对于公司的控制权。尤其是在创业成败的关键期。

第十三课 服务是全世界最贵的产品 / 95

从中国来说,服务是最昂贵的产品,也是将来的一个趋势。但是服务型企业的最终目的一定是要让你的客户不需要服务,这样企业才能做好。

第十四课 战略没有细节就等于一堆废纸 / 102

战略没有细节就等于一堆废纸。细节对战略有着至关重要的意义。

第十五课 创业一定不能浮躁 / 110

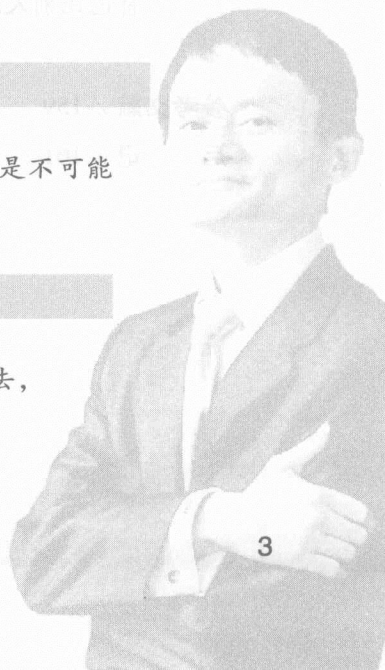
在学校教书的5年,给我的好处就是知道了什么是浮躁什么是不浮躁,知道了怎么做点点滴滴。创业一定不能浮躁。

第十六课 定位一定要准确,你才能做好 / 116

我希望每一个人,都来用我的产品和服务,那是不可能的。定位一定要准确,你才能做好。

第十七课 创业者只有未来,没有昨天 / 125

既然选择创业,无论怎样痛苦,只能坚持走下去,因为创业者只有未来,没有昨天。



第十八课 小公司的战略就是要活下来 / 129

战略有很多意义,小公司的战略简单来说就是要活下来,活着最重要。

第十九课 从小市场开始创业 / 137

从小市场开始创业,一样可以闯出大天地。

第二十课 创业者最大的失败就是放弃 / 145

我永远相信只要永不放弃,我们还是有机会的。最后,我们还是坚信一点,这世上只要有梦想,只要不断努力,只要不断学习,不管你长得如何,不管是这样,还是那样,今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但绝大部分是死在明天晚上。

第二十一课 永远相信别人比自己聪明 / 150

一个相信别人比你聪明的人,才是真正的智者,相信自己比别人聪明,麻烦就会来。

参考文献 / 159

后 记 / 161

第一课

把诚信放在战略的高度上

诚信是个基石,最基础的东西往往是最难做的。但是谁做好了这个,谁的路就可以走得很长、很远。

——马云

大多数创业者,在创业的过程中为了谋取更多利润比较急功近利、急于求成,渐渐地忽视了诚信的力量,直到创业失败才幡然醒悟。然而,在阿里巴巴,马云非常重视诚信,以至于把诚信放在战略的高度。对此,马云在《财富人生 相约马云》栏目上谈道:“很多人都把赚钱看得很难。但我觉得:一个生意人或者一个商人、一个企业家,最容易的事情就是赚钱。事实上,对于任何一个经营者来说,财富并不是你所有的追求,经营者最该信守的还是经营者的诚信,这对企业的常青尤为重要。当然,诚信必须说到做到,等你没有钱的时候,你出去跟朋友讲:因为你以前说到做到,别人就会把钱给你。尽管你没有钱,因为你有诚信,很多人都会跟着你去干。”从马云的话中,不难看出马云对诚信的重视,对此,王瀛波在《浙江日报》发表名为《马云:让诚信的人先富起来》的评论文章,再次把马云今天的成就归功于诚信的作用。

2006年2月10日,在阿里巴巴一年一度的全体员工大会上,董事局主席马云像往常一样以充满激情的语调,向员工们宣布了公司

新一年的三大主题：第一，诚信建设和知识产权保护；第二，以高科技网络技术为社会创造更多就业机会；第三，帮助更多中小企业赢利，让广大农民上网卖农产品。诚信，再次被马云置于公司发展的第一使命，只不过，这次比以往表述得更为直接和明确。

短短数年时间，马云领导的阿里巴巴奇迹般的发展速度——从一家小企业变成目前全球最大的企业电子商务平台、亚洲最大的个人电子商务平台，从全面收购雅虎中国时，就像谜一般的被各种版本解说着：勇气、机遇、冒险、才华、激情……然而在这些辞藻背后，一座巨大的冰山正渐渐浮出水面——那就是经过历年苦心经营、架构完备的诚信体系。

土生土长于浙江的马云一直以“浙商”而自豪，也因此把公司的总部设在杭州。马云说：“100多年前，胡庆余堂的创始人胡雪岩就把‘戒欺’、‘诚信’注入了浙商的血脉。在新的历史时期，对阿里巴巴而言，诚信建设更是一项首要的使命。我们的网络平台，是一个活跃着数以千万计企业和个人的巨大社区。我们不仅要以诚信为会员创造价值，同时还要承担起以诚信影响社会的责任。”

早在营运初期，阿里巴巴就给自己制定了两个铁的规定：第一，永远不给客户回扣，谁给回扣一经查出立即开除，否则客户会对阿里巴巴失去信任；第二，永远不说竞争对手的坏话，这涉及一个公司的商业道德。马云坚持所有在阿里巴巴上网的商业信息，都必须经过信息编辑的人工筛选。这个要求从阿里巴巴创业时的18个人开始，一直坚持到现在。“我们会删去一切看上去不那么真实的信息，然后给会员发一个电子邮件，告诉他们没有发布这条信息的理由。”

客户和会员是阿里巴巴的衣食父母，如何让客户真正从电子商务中赚钱，是阿里巴巴的赢利之本。在马云的眼里，互联网商务世界与现实的商务世界除了工具之外并无不同，而商务交易必须可信。经过一次次调查，马云发现，企业最担心的是诚信。企业每天从

网上数不清的滚动信息中找到合适的信息不是问题,而如何判别“可疑的家伙”和“可信的家伙”则成了一道难题,这也是电子商务发展的关键。为此,马云第一个提出了在电子商务构建诚信体系的设想。2002年3月,“诚信通”在阿里巴巴企业电子商务平台全面推行,马云提出:“让诚信的商人先富起来!”

“诚信通”现已成为全球电子商务最火暴的品牌之一。说白了,“诚信通”其实很简单:你要和谁做生意,可先在网上查阅他的“诚信通”档案,众多客户对他的信用评价、获奖情况乃至法院对他的判决结果都一目了然。一个信用情况良好的企业,自然更容易找到合作伙伴。一位学者评价说:在现实层面很难解决的诚信问题,马云却在网上解决了,这非常了不起。目前,全球已有14万客户加入了“诚信通”,会员的成交率和反馈率是免费会员的四五倍。

2003年创建个人电子商务平台“淘宝网”后,马云又一脉相承地建设起一个具有创造性的诚信体系。这个体系被命名为“支付宝”。形象地说,在成为淘宝网“支付宝”会员后,如果你想下单购买某位卖家的某件商品,你的货款将暂时由“支付宝”保管,直到你收到商品并满意后卖家才能拿到你的钱。即使使用“支付宝”购物而受到损失,你也将获得全额赔付。“支付宝”一经推出,即引起业界的高度关注,被誉为“电子商务发展的一个里程碑”,突破了长期困扰中国电子商务发展的诚信、支付、物流三大瓶颈。2004年淘宝网的网上销售额为7亿元,2005年猛增至81亿元,2006年已达250~300亿元。一个具有说服力的数据是,目前,淘宝网上平均每天有10多万笔交易,其中发生欺诈的不到一笔。

马云和阿里巴巴的诚信建设正向纵深发展。马云认为,尊重他人知识产权是诚信的重要内容,为此公司将以更严厉的手段“制裁”会员出售盗版光碟、假冒名牌产品等行为。创造就业机会是企业取信于社会的一大责任。马云提出,从现在起到2009年将在淘宝网上

创造 100 万个就业机会,其标准是这些会员的月利润达到 3000 元。

利用现有网络平台,吸引广大农民上网卖农产品的计划也将实施。

马云说:财富并不只是金钱,诚信才是世界上最大的财富。

古今中外,成功的商人都认为诚信不欺是经商能够长久取胜的根本原因。他们认为经商虽然是以赢利为目的,但经商更要以道德信义为标准,做到以诚相待,货真价实,童叟无欺。因此,创业者想让自己的事业蒸蒸日上,更上一层楼,“诚信为本、操守为重”应成为一个企业创业之初走向市场时刻不能忘记的原则。在当今信息时代下,所有事实都被摊在阳光下接受检验,消费者的地位与作用更加突出。在以前,如果企业的服务让一个客户不满意,他只告诉周围的朋友,而现在通过互联网,他可以告诉全世界的人们。因此,企业失去诚信,便意味失去了创业的根本,即使远走天涯,也再无安身立命之地。那么诚信是什么?诚,即真诚、诚实;信,即守承诺、讲信用。通俗地表述,就是说老实话、办老实事、做老实人。《论语》中记载:“人而无信,不知其可也”,李白的诗句:“三杯吐然诺,五岳倒为轻”,民间的“一言既出,驷马难追”,都极言诚信的重要。几千年来,“一诺千金”的佳话不绝于世,广为流传。诚信是人们道德的一个基本规范。在产品日趋同质化的今天,诚信是一把打开市场之门的金钥匙。就个人而言,诚信是高尚的人格力量;就企业而言,诚信是宝贵的无形资产。

马云毕业于杭州师范学院英语系,这所院校以往都是培养中学老师的,不过由于马云学业和社会工作都非常优秀(做过学生会主席和杭州学联主席),成为了杭师院历史上第一个分配到大 学做老师的学生。在毕业的时候,杭师院的校长在校门口找马云谈话,要求马云至少在那个学校待 5 年,否则以后的师弟师妹们再也没有机会到大学去任教了,马云答应了。

做大学老师的第一年,马云每月的工资是 89 元。而那个时候如