

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

郑月玲 ◎ 编著

创业 三剑客

马云、牛根生、史玉柱的商道真经

如何汇聚人心，如何应对灭顶之灾，如何搞定风险投资……

你，将从这三位中国最具企业成长推动力的CEO身上学到什么？



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创业 三剑客

马云、牛根生、史玉柱的商道真经

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

创业三剑客: 马云、牛根生、史玉柱的商道真经 / 郑月玲编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 11
ISBN 978-7-115-18855-7

I. 创… II. 郑… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 141599 号

内 容 提 要

本书介绍了当今中国最负盛名的三位商业领袖的创业思想精华, 总结了他们的创业成功经验, 他们分别是有“中国创业教父”之称的阿里巴巴创始人马云, 蒙牛集团创始人牛根生, 以及巨人网络公司董事长史玉柱。

书中内容涵盖了这三位商业领袖最具价值的创业经历以及创业经验, 提炼了他们在不同行业各具代表性的创业绝招, 作者意在用通俗易懂的语言和最精简的文字, 为创业者们提供有益的智慧启迪。

本书适合那些渴望成功创业及已走上创业之路的读者阅读参考。

创业三剑客——马云、牛根生、史玉柱的商道真经

◆ 编 著 郑月玲

责任编辑 贾福新

执行编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

2008 年 11 月第 1 版

字数: 170 千字

2008 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18855-7/F

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

在中国，只要一提到马云、牛根生和史玉柱这三个人的名字，就会有无数的耳朵竖起来。他们跌宕起伏的创业传奇，远远超过任何一部商业小说的想象。

有人甚至惊呼：“中国当代创业史，其实就是‘牛马史’！”这里的“牛马史”，说的就是他们三个人姓名的缩写，由此可见他们在大众心目中的地位之高。

毫无疑问，这三个人不仅是目前中国最成功的企业家群体，也是当下中国个性最鲜明、人气最旺、经验最丰富的教父级创业大师，更是他们所从事领域中最无可争议的行业翘楚。

为了帮助更多的创业者踏上成功之路，我们编写了这本书，借鉴这些前辈们的成功经验，无疑会让广大创业者受益匪浅。

对于众多创业者和无数年轻人来说，马云是他们的创业楷模和偶像，他仅仅用了7年的时间，就从一位普普通通的英语教师成为中国最大电子商务网站的缔造者和掌舵人，仅仅用了13年的时间，就使一家新生的小公司成长为市值超过250亿美元的大企业。这样的成绩足以让人狂妄，也难怪马云敢说：“我就是打着望远镜也找不到对手。”

马云之狂，业内尽知。2002年，当很多同行都在赔钱赚吆喝的时候，马云就给阿里巴巴设定了“今年要赚1元钱”的奋斗目标。到了年底结算时，阿里巴巴竟然真的实现盈利了！这让公司员工们觉得马云没说大话。紧接着，马云又为2003年设定了目标，这回他可是“狮子大开口”——阿里巴巴全年要盈利1亿元！从盈利1元到1亿元，很多关心他的人都跳起来反对他，但马云已下定决心，不再回头，没想到这个目标到年底竟然

也轻松完成了。员工们顿时都傻眼了！更离谱的还在后面，在2003年的年终会上，马云又抛出了一个听上去更疯狂的目标——在2004年每天要实现盈利100万！每天赚100万元？这回员工们怎么都不敢再相信他了，吹牛也没这么吹的吧？阿里巴巴顿时起了轩然大波，上上下下反对声不绝于耳，但马云依然故我。结果大家都看到了，马云又赢了，他用成绩再次征服了不相信他的人。

狂人马云的人生历程和创业经历，与其他互联网精英相比，显得格外不同。马云从小就调皮捣蛋，经常打架，屡受处分，被迫转学的事情更是时有发生。从家长到老师、邻居，都对这个顽皮而狂妄的孩子的前途不抱任何希望。他不仅没有上过一流的大学，而且连小学、中学都是三流四流的。中考考了两次，高考考了三次。其中，他18岁时参加高考因数学仅得1分而落榜，19岁时再度高考因数学不到20分又名落孙山，20岁时，马云第三次参加高考，并达到专科分数线，幸运地进入杭州师范学院学习英语专业。

在开始网络创业前，马云不懂电脑，不懂网络，对软件、硬件一窍不通；他没有钱，创业时把自己的家当成办公室……马云和所有草根的创业者一样：永远都只能依靠他自己。但马云有胆量有梦想，并用自己的梦想吸引和团结了一群有志之士；梦想和实干又为他们带来了资本的青睐，他们在资金的支持下逐步把梦想变成了现实。英国首相布莱尔来华时，就点名要见马云。

“我自己觉得，算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了——如果马云能够创业成功，我相信80%的年轻人创业都能成功。”马云这样鼓励想创业的年轻人。

较之马云小时候的贪玩厌学，牛根生的幼年则要用悲惨来形容了。1958年，牛根日出生于一户贫寒农家，因生活拮据，二老无法养活他，一个月后就以50元的“天价”把他卖给了一户牛姓人家。这户人家未曾生子，期望通过抱养来栽根立后，所以给他取名为“根生”。

因为养父母的历史问题，牛根生经常遭人欺负。不过，正是这种特殊的成长环境，对牛根生后来的财富观产生了深远的影响。特别值得一提的是，牛根生还在童年时期，就形成了“财聚人散，财散人聚”的观念。后

来在回想年少往事时，牛根生曾说：“母亲嘱咐的两句话让我终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，另一句是‘吃亏是福，占便宜是祸’。”

后来，牛根生有幸进入了伊利的前身——呼和浩特市回民奶食品总厂做了一名洗瓶工。即使参加了工作，贫困也一直伴随着他，甚至在结婚典礼上，他都没穿上新衣，更没有新鞋。用一个看着牛根生长大的老人的话说：“这孩子是吃黄连长大的。”

但就是这么一个吃黄连长大的孩子，却创造了中国乳业的传奇——牛根生仅用了9年的时间就使蒙牛从行业排名千名之外到称霸乳业江湖，成为中国乳业的新科冠军！

史玉柱与从小就尝尽人间冷暖的牛根生相比，其人生之路在刚开始无疑是一帆风顺的——不，简直可以用一个梦幻般的神奇开局来形容！

1980年，史玉柱以全县总分第一、数学119分（满分120分）的成绩考入浙江大学数学系，1984年本科毕业于浙江大学数学系，1989年初研究生毕业于深圳大学软科学管理系，随即下海创业。

史玉柱下海后，曾计划在第一年赚5万，但他在第三个月就赚了100万，第二年就挣到了3000万。财经作家吴晓波这样写道：“一个身无分文的边城少年，孤身来到冰冷陌生的大城市，凭着自己的本事，在最短的时间里打拼出一片新天地。史玉柱很快成为全国知识青年的偶像，‘到深圳去当史玉柱’成为无数学子昂然南下的梦想！”

到了1993年，史玉柱的珠海巨人集团子公司发展到38个，实现销售额300亿元，成为仅次于四通的中国第二大民营高科技企业。同年，史玉柱在《福布斯》大陆富豪榜上名列第8位，神奇地成为中国新生代富豪！

成功来得太快，太突然了，这让史玉柱在大喜过望的同时，也被冲昏了头脑。后来，在谈到曾经的失败经历时，史玉柱自己也说：“那时候头脑发昏了，都不知道自己叫什么名字了。”

危机，由此开始——1994年，珠海巨人集团拟建的巨人大厦设计从18层涨到72层，投资也从2亿元涨到12亿元；1995年，发动促销计算机、保健品、药品的“三大战役”，一次性疯狂推出30多个产品；1996年，巨人危机四伏，员工停薪；1997年，巨人危机全面爆发……

这次失败让史玉柱欠债2.5亿，将他从一个富豪变成了中国“首负”，

被媒体称为“中国最著名的失败者”。在那个艰难的时刻，史玉柱连请朋友吃饭都要算计着口袋里的钱够不够，买飞机票都要向别人借钱。

但失败并没有把史玉柱打倒，仅过一年，他又神奇般地靠“脑白金”爬起来了，并很快还清了所有债务。此后，他又卖掉“脑白金”与“黄金搭档”，于2004年涉足网络游戏行业，并率领公司在2007年成功在美国纽约证券交易所挂牌上市，身价突破500亿元人民币。

如果各用三个字分别来概括这三位企业家的话，最准确的莫过于“狂”、“仁”、“神”这三个字了——马云的“狂”，牛根生的“仁”，史玉柱的“神”是他们身上最鲜明的印迹，是他们创业成功的灵魂。

可以毫不夸张地说，任何一个创业者，如果能够拥有马云一样敏锐独到的商业眼光，拥有牛根生一样娴熟精湛的专业素养，拥有史玉柱一样不屈不挠的坚强意志，那么，他每抬一下脚，整个世界都会自动为他让出一步路。

要想不虚度此生，只有目标没有计划是不行的；要想攀登事业高峰，只有偶像没有榜样是不行的；要想行走商业江湖，不学几招看家本领是不行的……本书就是这样一本激发创业激情，学习榜样经验，总结成功诀窍的指南。

与其他同类图书不同的是，本书没有教课书般的枯燥说教，没有创业专家们的指手画脚，我们相信实践出真知，相信在真实的市场中能够拼杀出一条血路的获胜经验才更具操作性和说服力。

在本书中，我们正是秉持这种思想，把马云、牛根生和史玉柱最为关键的创业历程和最有价值的创业经验进行了浓缩，意在用通俗易懂的语言和最精简的文字，为创业者们提供有益的智慧启迪。

本书在撰写过程中，得到了郑灿礼、冯忠强、张娜、李爱祥、马彦丽、李欣、张卫云、王健、周琴、罗小利、徐安霞、李兆芹、郑秀兰、李凤香、王全菊、郑秀芬、李绪奎、李召臣、唐荣廷、崔侠、王泗侠、唐洪田、刘莹、魏升、王迪、王元联、郑茂胜、李传兰、崔艳等人的大力支持与帮助，没有他们的努力，本书是很难面世的，在此深表谢意。

由于水平有限，加之时间仓促，书中偏颇之处在所难免，恳请读者朋友们谅解，并请各位专家批评指正。



第一部分 狂：西湖剑客马云篇..... 1

剑客评传

马云：游走于网络江湖的一代剑客 /3

创业历程

只有想不到，没有做不到 /5

剑道商经

创业绝招 1：给公司起个让全世界都能记得住的好名字 /14

创业绝招 2：准确的市场定位是创业成功的关键 /16

创业绝招 3：复制别人将注定失败，创新才是唯一法宝 /19

创业绝招 4：看不上小钱的人，永远赚不到大钱 /22

创业绝招 5：强敌压境，进攻就是最好的防守 /26

创业绝招 6：用人的第一标准——六脉神剑定人才 /29

创业绝招 7：用信誉创造机遇，把诚信当成最好的赚钱工具 /34

创业绝招 8：潜心修炼，笃信功到自然成 /40

创业绝招 9：把客户当父母，把股东当娘舅 /42

创业绝招 10：危机来临时，设法保命最重要 /45

创业绝招 11：布局决定结局，阵法胜于剑法 /50

创业绝招 12：心有多大，舞台就有多大 /56

创业绝招 13: 营销之道, 贵在有效 /61

创业绝招 14: 精心打造优势互补的创业团队 /63

剑客档案

马云创业大事记 /65

第二部分 仁：草原大侠牛根生篇..... 69

剑客评传

牛根生：十年磨一剑，专心做乳业 /71

创业历程

一头跑出火箭速度的牛 /73

剑道商经

创业绝招 1: 小胜凭智，大胜靠德 /75

创业绝招 2: 速度制胜，一定要比对手早到 5 分钟 /80

创业绝招 3: 坚持牛式用人观——“三合模式”是用人之道的最高境界 /82

创业绝招 4: 坚持牛式选人观——别具一格的三级火箭理论 /84

创业绝招 5: 激励自我竞争，培养忧患意识 /86

创业绝招 6: 让员工意识到自己是在为自己工作 /88

创业绝招 7: 与自己较劲，严格要求自我 /90

创业绝招 8: 把诚信当灵魂 /91

创业绝招 9: 财散人聚，财聚人散 /94

创业绝招 10: 开拓无竞争市场，推进差异化创新 /96

创业绝招 11: 产品等同人品，质量就是生命 /98

创业绝招 12: 开展“虚拟经营” /100

创业绝招 13: 只有比危机先行一步，才能胜算在握 /105

- 创业绝招 14: 营销之道, 贵在赢心 /108
- 创业绝招 15: 欲卖产品, 先塑品牌 /117
- 创业绝招 16: 能省则省, 别把浪费当大方 /127
- 创业绝招 17: 分享成功, 帮助他人 /128
- 创业绝招 18: 勇往直前, 绝不退缩 /129

剑客档案

- 牛根生创业大事记 /131

第三部分 神：边城浪子史玉柱篇 133

剑客评传

- 史玉柱：宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来 /135

创业历程

- 跌宕起伏的巨人传奇 /137

剑道商经

- 创业绝招 1: 下海失败就跳海, 成功就是不放弃 /142
- 创业绝招 2: 高风险带来高收益, 让微利业务靠边站 /149
- 创业绝招 3: 盲目多元是雷区, 动作越少越安全 /153
- 创业绝招 4: 宁可错过 100 个机会, 不可投错一个项目 /157
- 创业绝招 5: 亏损不一定会破产, 现金流一断就完蛋 /159
- 创业绝招 6: 安全第一, 投资任何项目之前先假设会失败 /163
- 创业绝招 7: 战胜内心的狂躁, 时刻保持清醒的头脑 /165
- 创业绝招 8: 反思失败, 知错就改 /169
- 创业绝招 9: 小心别被媒体搞休克了 /172
- 创业绝招 10: 采用聚焦战略, 逐个攻占市场 /177
- 创业绝招 11: 定性而不定量, 把所有环节都做到极致 /180

- 创业绝招 12: 试销至关重要, 复制加速成功 /182
- 创业绝招 13: 真诚地对待你的员工, 他们才会为你卖命 /187
- 创业绝招 14: 充分授权, 挖掘属下的最大潜能 /190
- 创业绝招 15: 最成功的投资是投资信用 /191
- 创业绝招 16: 战略上可以处于劣势, 但战术上一定要处于优势 /199
- 创业绝招 17: 营销无专家, 关键在于如何能打动消费者 /201
- 创业绝招 18: 失败是成功之母, 成功是失败之父 /205
- 创业绝招 19: 广告轰炸 + 软文宣传 = 产品畅销 /208

剑客档案

史玉柱创业大事记 /219

附录: 三剑客综合情况比对表 /224

第一部分 狂：

西湖剑客 马云篇



⊙一个颠覆传统的草根创业者，演绎了一段让人叹为观止的商业传奇。

⊙马云 = 中国互联网行业的开路先锋 + 中国电子商务“牛人” + 亚洲商业协会所评“全球未来100位领袖” + 2004年度中央电视台年度经济人物 + 中国最具影响力“企业领袖” + 阿里巴巴创始人 + 淘宝网创始人 + 阿里妈妈创始人 + 首位登上《福布斯》封面的中国企业家 + ……

⊙见过马云的人都说他很狂，至于狂到什么地步，有人这样说：“如果说马云的‘狂’在中国排第二的话，估计没人敢排第一。”

⊙在央视《赢在中国》上，马云以其妙语连珠、字字珠玑、入心入肺的独特点评征服了选手和全国观众，被媒体誉为中国“创业教父”。

马云：游走于网络江湖的一代剑客

奇人有奇相，马云的长相真可谓让人过目难忘：一个轮廓比例失调的脑袋，乍看上去像个外星人，但凡见过他的人，都会十分惊异他那瘦小的身材怎么会撑得住那么大的脑袋——虽然这个脑袋相对于其他人来说也许并不算大。马云身材矮小瘦弱，让人担心如果一阵大风刮来他就得抱紧电线杆，否则就有被卷走之险。《福布斯》杂志曾这样描述他：“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高、100磅重的顽童模样。”马云说看了这些，才知道自己其实有多丑，于是自嘲道“才华与容貌成反比”。

就是这样一个其貌不扬的“小男人”，却有着一股武林剑客一般的大英雄气魄，他以剑为生，潇洒地游走于网络江湖之中，在短短几年的时间里，就凭借自己娴熟的剑术成为江湖中的超级剑客。

在他人看来，剑是武力与血腥的象征，但在着迷金庸武侠小说的马云心中，剑则是实力与财富的象征。

马云跟那些有着光鲜背景的互联网神话制造者不一样，他太普通了：既没有上过名牌大学，也没有出国进修过，更没有在华尔街工作过；他不懂电脑也不懂网络，对软件、硬件更是一窍不通；他创办公司的时候因为没有钱，只能把家里当成办公室……

但就是这样一个对网络技术“一窍不通”的人，居然创造了互联网的第四种模式，从一个普普通通的英语教师，转眼间变成了50年来首位荣登世界著名杂志《福布斯》封面的中国企业家。

现在，马云所获得的荣誉数不胜数，2000年被美国亚洲商业协会评为“年度商业领袖”；2005年被评为“2004年度中央电视台年度经济人物”；同年，他被世界经济论坛选为“全球未来100位领袖”之一；在2006年时，他又被选为中国最具影响力的25位“企业领袖”之一……

这一切的一切，都源于马云对建造一个“电子商务帝国”的强烈追求以及他对互联网电子商务所做出的贡献。美国权威财经杂志《福布斯》于

2006年11月份公布了其评选的2006年度世界最佳B2B（企业对企业）网站名单，阿里巴巴公司又一次在综合类网站中位居榜首。据统计，这是阿里巴巴连续第7年当选《福布斯》评选的全球最佳B2B网站。

作为互联网行业的开路先锋，马云利用阿里巴巴这个平台，真正将电子商务做成了“水泥+鼠标”的模式，成为了中国电子商务界的“牛人”。他所获得的利润，都是在为中国几千万中小型企业创造价值的基础上得到的，是真正意义上的“理性钱”。光从盈利角度而言，尽管阿里巴巴还比不上某些知名公司，但其所创造的社会价值以及经济影响绝不逊于目前中国的任何一家网络公司。

见过马云的人都说他很狂，至于狂到什么地步，有人这样说：“如果说马云的‘狂’在中国排第二的话，估计没人敢排第一。”马云自己也说自己就是打着望远镜也找不到对手。

在中国，也许只有马云才敢在阿里巴巴每日盈利过百万元以后还说如今赚的只是一点零花钱而已。从创业到现在，他不停地被人们称为“骗子”、“疯子”、“狂人”，而他也真的从“骗子”变成了“疯子”，又从“疯子”变成了“狂人”——马云曾创造在6分钟内融资2000万美元、在卫生间中搞定8200万美元的奇迹，甚至在2005年8月份，他居然无声无息地一下子全部吞下雅虎中国的所有业务，并且一次性获利10亿美元。此外，马云还力挫eBay，迫使eBay这个全世界最大的网络交易平台也必须调整在中国的战略，就连eBay的CEO梅格·惠特曼这个曾被称为“世界上最有权力的商界女性”也对他无可奈何……

截至2007年6月30日，阿里巴巴国内外注册用户已超过2400万，在C2C（个人对个人）市场份额超过80%的淘宝网拥有4000万的会员和数百万的店铺，而在支付宝公司则拥有5200万注册用户。

2007年11月6日，作为中国最大的电子商务网站，马云率领阿里巴巴在香港联交所主板挂牌上市，开盘价30港元，较招股价13.5港元高出1.22倍。

“阿里巴巴”是马云创造出来的中国神话，它不仅是马云的骄傲，也是所有中国人的骄傲。

只有想不到，没有做不到

这是一个思考致富的时代，智慧是我们成功的唯一保证。马云的创业经历告诉我们，在这个世界上，只有想不到的事，没有做不到的事。成功属于那些永不墨守成规的人，属于那些敢于追求梦想的人，属于那些想到就会付诸行动的人，属于那些坚持到底永不放弃的人。

把握商业大势，创办“中国黄页”

1964年10月，马云出生于浙江杭州。在开始网络创业之前，马云根本没有接触过网络，甚至对计算机一窍不通，那么他是如何走进网络并创业成功的呢？

这需要从马云的专长说起。马云的专长是英语，曾做过7年的英语教师，期间还在杭州创立了第一家名叫海博的外文翻译社，利用空闲时间为一些外贸企业翻译文件。这种活儿虽然工资不高，但他却凭着一流的英语水平赢得了各行各业客户的信任。

1995年的一天，马云接到了浙江省交通厅的派遣通知：到美国催讨一笔债务。在西雅图，对电脑一无所知的马云学会了上网。朋友让他输入一个词，他输入了 Beer（啤酒），结果电脑上显示了许多国家的啤酒，包括美国、德国等，而他就是没有看到中国的啤酒。马云非常好奇，又输入了 China（中国），计算机上显示：“没有数据”。而当输入中国历史的时候，显示的只是一段仅有50个字的短文。马云很奇怪：为何没有中国的信息资料呢？于是他想到了为自己的翻译社在网上做一则广告，上午10点他将广告发布到网上，中午12点之前他便收到了6封E-mail，分别来自美国、德国还有日本，说这是他们看到的关于中国的第一个网页。马云感到很惊奇，并敏感地意识到“这里有大大的生意可做”！

马云从美国回到杭州后，心中只有一个疯狂的想法：那就是要建立一个网站，收集国内所有企业的资料，在网上向全球各地发布，利润则源于

加盟企业所支付的费用。这个时候，刚刚步入而立之年的马云已是杭州“十大杰出青年教师”，院长还承诺让他担任外事办公室主任，然而他还是放弃了在学院里的地位、身份以及优厚待遇，决心下海经商。

当时，中国绝大多数人还不是很了解网络，就算在全世界范围内，网络也才刚开始起步。在杭州还没有开通拨号上网业务时，马云就已梦想着利用网络来开公司、挣钱。亲朋好友们知道了他的这个想法以后，都极力反对，不过，马云还是力排众议，下定决心坚持梦想，他只是想更清醒地认识困难。

马云后来每每想起当时力排众议的情景，仍旧为自己的选择叫好。他说：“其实我最大的决心并非对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论结果如何，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行还可以掉头；但是如果你不做，就像晚上想想千条路，早上起来依旧走原路一样的道理。”

在1995年4月，马云与妻子以及另一个朋友，总共凑了两万块钱，租了一间房子，就这样建立了一家专门为企业做主页的网络公司，网站命名为“中国黄页”，这是中国最早的网络公司之一。当时，有许多人都还不知道网络是什么东西，可马云依旧没有放弃，每天都提醒自己：“互联网是影响人类未来生活30年的3000米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。”

在上海正式开通网络后，马云的业务量开始急剧增加。在所有企业纷纷忙着为自己建立主页时，马云的先见之明为他带来了十分丰厚的收入。那个时候，制作一张2000字主页中英文对照的，外加一张彩照，开价就是2万元。

发现商机，离开外经贸部

到了1996年，马云就轻而易举地赚到了数百万元人民币，并在国内打开了知名度。此时，网络开始逐渐普及，外经贸部注意到了马云。

1997年，外经贸部邀请马云到北京，加盟一个由联合国发起的项目——EDI（电子数据交换）中心。马云带着自己的创业班子，来到外经