

如果你想创业，请读马云；如果你想成功，请学马云。  
全面剖析创业教父马云的商业逻辑，深度解读草根英雄马云的创业人生。

# 永不放弃

## 马云给创业者 的24堂课

成杰◎著

为什么我的座右铭是“永不放弃”？因为这世界上最大的失败就是放弃，创业的过程会经历挫折，只有永不放弃，才是成功的基石！

——马云

创业法则  
商业模式  
管理秘诀  
全记录

中国华侨出版社

# 马云给创业者 的24堂课

全面剖析创业教父马云的商业逻辑，深度解读草根英雄马云的创业人生。

成杰◎著

中國華僑出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

永不放弃——马云给创业者的24堂课 / 成杰著. — 北京: 中国华侨出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5113-1104-7

I. ①马… II. ①成… III. ①企业管理—青年读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第019495号

## • 永不放弃——马云给创业者的24堂课

---

著 者 / 成 杰

责任编辑 / 梁 谋

责任校对 / 吕栋梁

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 16开 印张 / 16.25 字数 / 180千

印 刷 / 北京华戈印务有限公司

版 次 / 2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1104-7

定 价 / 29.80元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

今天的马云已经是一位光芒四射的企业家和当之无愧的“创业教父”。也是创业者们追逐的目标，效仿的楷模。

马云没有帅气的容貌，也没有过人的“才智”，三次落榜的经历让他产生了很多感慨，可就是这样的一个人却成了中国最大的电子商务帝国——阿里巴巴的缔造者。这不仅是阿里巴巴的一个神话，马云创业成功也成了一个美丽的传说。

马云在不同场合的讲话和演讲激情、幽默，精彩语句闪现其间，带给听者的不仅是听觉上的冲击，更有智慧和灵感的碰撞。对于创业者来说，无疑是“雪中送炭”，他可以让创业者们明白：成功一定是有经验的，失败也一定是有教训的。而这些经验、教训正是浓缩在企业家们平日的言论与话语之中。

创业者常常感叹企业家们的成功壮举，也常常因机会与自己擦肩而过而失落，甚至感慨自己是一个很倒霉的人。大雕塑家罗丹说：“这个世界并不缺乏美，而是缺乏发现美的眼睛。”其实，机遇就在你的身边，但是它来也匆匆，去也匆匆，能否及时地抓住它，马云在本书里都做了点拨，特别是对初始创业者更能受益匪浅。

世界科学巨匠牛顿曾说：“如果说我看得比别人更远些那是因为我站在巨人的肩膀上。”的确在这个世界上天才是极为稀少的，

真正的天才往往是站在巨人的肩上，汲取百年之智慧而历练出来的。对中国数千万有志于走上创业之路的新一代人而言，深刻研读，揣摩这些充满了智慧灵光的经典故事，无疑也是让他们站在这些中国商界的巨人肩上，看得更长，走得更远。

作为本书作者，我的使命是求真、求实、求是，把马云的这些肺腑之言以原汁原味的面貌还原出来，而不是代替读者去思考。事实上，马云创业的神秘面纱，马云带给创业者的感悟和思考，以至于他的人生，他的授业布道都激发着读者想要迫切走进马云的世界，而本书无疑是青年创业者的一个最好选择。

本书将理论与实践相结合，以马云的经典语录点题，以精辟的关键词高度概括，结合他本人以及商业史上的经典案例，针对创业中的关键问题，如创业精神、经营模式、市场策略、市场营销、企业文化、领导力、融资方略等方面，给青年创业者上了24堂关于创业的课程，无论从内容上，还是形式上，都会使你耳目一新，让你受益匪浅。

本书结构合理，内容简练，语言顺畅，案例丰富，充分体现了实用性和可操作性的特点，适合有志于创业或已经在创业的年轻人阅读。

愿此书能够为中国数千万刚刚踏上新征程的创业者们，提供一部生动的创业教材；对已经走上经营管理之路的职业经理人而言，能够成为一部管理学词典；对更广大的其他读者而言，能够从中汲取智慧之精华，洞悉其中之理念、哲学、信仰。

最后我要送给读者一句话：经典从来都是用心去品读，品味出来的才是财富。创作如此，阅读亦如此。

# 目录

C o n t e n t s

## 第一篇

### 创业精神——事业成功的基石

为什么我的座右铭是“永不放弃”？因为这个世界上最大的失败就是放弃，放弃其实是最容易的。所以我想讲的是，活着就是胜利。这个世界上最痛苦的是坚持，而最快乐的也是坚持。

——马云

#### 第一课 永不言弃

永不放弃，没有放弃 / 003

看准行业，义无反顾 / 007

创业需要敢于冒险的偏执狂才 / 011

#### 第二课 创业之前的准备

要想做好工作，首先要热爱工作 / 014

创业需要做好吃苦的准备 / 017

创业的道路布满荆棘 / 021

#### 第三课 创业需要持久的激情

充满激情是创业者的助燃剂 / 025

人一辈子都在创业 / 030

专心做好一件事 / 032

## 第二篇

### 经营模式——做自己的特色

我深信不疑我们的模式会赚钱，亚马逊是世界上最长的河，8848

# 永不放弃

马云给创业者的24堂课

是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的宝藏。一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。

——马云

## 第四课 标新立异，永远不做大多数

在创新中求发展 / 039

要做出自己的风格 / 043

迎接变化，多出新招 / 045

## 第五课 创业路上不能孤军奋战

打造激情团队，共享共担 / 049

创业要找最合适的人 / 054

## 第六课 诚信搭建信誉平台

守信用是一种财富 / 057

诚信是你的护身符 / 060

违约等于自掘坟墓 / 063

## 第七课 善于合作，实现共赢

善于合作，寻找共同成长的合作者 / 066

善于借用别人的力量 / 070

## 第三篇

## 市场策略——做正确的事，正确地做事

从战略到结果，企业需要落实每一个过程的细节，需要落实产品、质量、服务的管理机制，更需要踏实谨慎的态度。

——马云

## 第八课 在竞争中完善自我

先发才能制人 / 077

知己知彼是竞争中的磨刀石 / 081

## 第九课 对市场要敏感，抓住机遇求发展

在市场中寻求机遇 / 086

机遇就在夹缝中 / 088

做客户所需要的，你也就有市场 / 091

## 第十课 在商场中要保持理性

用敏锐的嗅觉抓住商机 / 095

风险的背后就是财富 / 098

不要走进直觉的误区 / 101

## 第十一课 要走不寻常路

小行业有小行业的玩儿法 / 106

最好的模式是最简单的 / 109

质量是企业的生命 / 112

## 第十二课 危机就是转机

把握每一次危机 / 116

公关危机中的大将风度 / 119

## 第四篇

### 市场营销——天下没有难做的生意

营销营销，顾名思义经营在前，销售在后，经营为本，销售为末。实践证明，在商品市场经济的时代，新产品的寿命不断缩短，任何时候都有可能被超越，被取代，营销正是适应这种新变化而产生的。

——马云

## 第十三课 善于合理利用资源

名人做广告，提升品牌力 / 125

企业离不开适当的宣传造势 / 131



## 第十四课 运用商业法则制胜

做企业要善于变通 / 134

从“无”到“有”的智慧 / 136

## 第五篇

### 创业心态——积极乐观，自信人生

这个世界，有这么一小撮人，打开报纸，是他们的消息，打开电视，是他们的消息，街头巷尾，议论的是他们的消息，仿佛世界是为他们准备的，他们能够呼风唤雨，无所不能。你的目标，应该是努力成为这一小撮人。

——马云

## 第十五课 做企业不仅要“想”还要“做”

梦想要生长在土地上 / 141

创业要专注地做事 / 145

只要付出就会有回报 / 148

创业需要敢想敢为的人 / 151

## 第十六课 逆境中的阳光同样灿烂

在逆境中发财 / 156

适时放弃，不一定是失败者 / 160

修炼强者心态 / 162

## 第六篇

### 企业文化——给企业注入新鲜血液

一个缺少文化的企业是一个没有灵魂的企业，一个没有文化的网站也将是一个缺少灵气、无法大量凝聚人气的网站。我们提倡的价值观、企业文化不要在口号上，而要在行动上。

——马云

## **第十七课 营造良好的工作氛围**

良好的工作氛围是企业成功的基础 / 169

在自我反省中长大 / 173

## **第十八课 企业管理黑脸白脸都要唱**

允许犯错，善于纠错 / 177

适当约束，制度保证 / 181

## **第十九课 团结就是力量**

企业离不开核心的团队 / 185

凝聚团队力量是企业成功的法宝 / 191

## **第七篇**

## **领导力——企业生存的生命线**

创业者也许有多重身份，但最重要的就是有领导身份，领导者的意义在于不是一个人把所有的事情都做完，也不是把所有的事情你都交给别人干。创业路上，创业者们不要做孤胆英雄。

——马云

## **第二十课 在创业中不断完善领导力**

在学习中竞争，在竞争中强大 / 197

平凡人做非凡事，提升领导力 / 201

## **第二十一课 领导用人**

领导要抓住员工的心 / 205

留住有能力、有进取心的员工 / 208

## **第二十二课 领导风范**

抛却成见，广泛结人缘 / 212

下放权威，恩威并施 / 216

## 第八篇 融资方略——花投资人的钱要谨慎

要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险。

——马云

### 第二十三课 融资管理

节约资金，避免不必要的花销 / 221

要善于盘活资金 / 223

### 第二十四课 财务秘籍

要做合法的纳税人 / 227

聘用一名优秀的财务主管 / 231

### 附录

马云2011年别样价值观——不喜欢“精英” / 235

马云2011年春节给全体员工的一封信 / 238

马云——带着仇恨竞争一定失败（演讲稿） / 240

## 第一篇

# 创业精神——事业成功的基石

---

为什么我的座右铭是“永不放弃”？因为这个世界上最大的失败就是放弃，放弃其实是最容易的。所以我想讲的是，活着就是胜利。这个世界上最痛苦的是坚持，而最快乐的也是坚持。

——马云

---





## 第一课 永不言弃

创业关键词：果敢冒险

### 永不放弃，没有放弃

生活是公平的，哪怕吃了很多苦，只要你坚持下去，一定会有收获，即使最后失败了，你也获得了别人不具备的经历。

——马云

创业是一个艰苦的过程，不是一蹴而就，异想天开。我们留心观察身边人、身边事时不难发现，创业者首先要具备永不放弃的创业精神，因为它是支持一个人行为、行动的动力。“永不放弃”也是马云的座右铭。

马云在1991年第一次创业时成立的海博翻译社，第一个月的收入是700元，而房租是2400元，马云遭到了一致的讥讽。

为了维持海博翻译社的正常运转，马云一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转。马云也曾经销售过一年的医药，推销的对象上至大医院，下至赤脚医生。一个堂堂大学教师去干这样的活儿，面临的不止是心理压力还有体力压力。

1995年马云创立中国黄页时，异常困难。马云自己拿出了六七千，又从妹夫、妹妹那儿借来一些，东拼西凑了2万，然后再将家具差不多都卖光了，攒齐了必须的10万本钱。只租一间房间当办公室，只用了一台电脑，一块钱

# 永不放弃

马云给创业者的24堂课

一块钱地数着花。而公司的员工也只有对计算机稍有了解的自动化专业毕业的朋友何一兵做搭档，马云以及马云的妻子一共三个人。

注册公司的时候，中国还没有一家互联网公司。马云的公司是中国第一家商业运作的互联网公司。就这样，一家名为海博网络的“皮包公司”开张了。马云的操作现在看来，也显得颇有草根性。把中国企业的资料集中起来，快递到美国，由设计者做好网页向全世界发布，利润则来自向企业收取的费用。

1999年3月，在杭州创办阿里巴巴公司的时候，马云面临的还是困难。没有办公场地，公司就安在了他的家里。他和他的创业伙伴们，没日没夜地工作，地上有一个睡袋，谁累了就钻进去睡一会儿。

马云后来说，如果我成功，我成功的原因是什么，我觉得就是永不放弃，没有放弃。

翻开成功人士的创业经历，我们可以发现：敏锐的观察力、果断的行动力和坚持的毅力是成功的必备要素。你可能有敏锐的目光去发现机遇，同时也能用果断的行动去抓住机遇，但是最后还需要用你坚强的毅力才能把机遇变成真正的成功。所以说，永不放弃是一个成功人士不可缺少的必备品质。

一个人首先要有想法，才能给人生确定前进的目标。目标明确了才有实践的过程，否则就会像无头苍蝇一样。其实创业的路上也不会一马平川，畅通无阻的，而是布满荆棘，甚至泥泞难行，所以，能否持之以恒的坚持下去，就需要“永不放弃”的精神。只有这样，你才会在成功的路上比平常人领先一步了，只有这样，你才能把苦和泪都看做人生路上的插曲，才能一步一步向成功的阶梯迈进；只有这样，才是一个能成功创业的人所具备的优秀品质。如果缺少这种素质，即使你有再美好的创业计划，有再好的创业条件，也只是空想，也会与成功无缘。

马云如此，还有更多的创业者亦如此。下面就是一位面对失败而不放弃，百折不挠，坚持成功的创业故事。

1927年，美国阿肯色州的密西西比河大堤被水冲垮，一个9岁的黑人小男

家的家被冲毁，在洪水即将吞噬他的一刹那，母亲用力把他拉上了堤坡。生命的再生，让他对人生有了很深刻的理解。在他幼小的心灵深处把传播知识与文明作为了人生的奋斗目标。

1932年，男孩8年级毕业了，因为阿肯色州的中学不招收黑人，他只能到芝加哥读中学，家里没有那么多钱。母亲则替整整50名工人洗衣、熨衣和做饭，为孩子攒钱上学。

1933年夏天，家里凑足了那笔血汗钱，男孩踏上火车，奔向陌生的芝加哥。在芝加哥，男孩以优异的成绩中学毕业，后来又顺利地读完大学。在求学的岁月里，他吃了很多苦，无论是在经济上还是在身体上，支撑他一路前行的动力就是他生命再生时的那个梦想。

1942年，他开始创办一份杂志，但最后一道障碍，是缺少500美元的邮费，不能给订户发函。一家信贷公司愿借贷，但有个条件，得有一笔财产作抵押。母亲曾分期付款好长时间买了一批新家具，这是她一生最心爱的东西。但母亲为了孩子的事业最后还是同意将家具作了抵押。

1943年，那份杂志获得巨大成功。男孩终于能做自己梦想多年的事了，那天是那个男孩最幸福的时刻，他哭了，这泪水里包含着很多种滋味。

后来在一段反常的日子里，男孩经营的一切仿佛都陷入谷底，面对巨大的困难和障碍，男孩已无力回天。他心情忧郁地告诉母亲：“妈妈，看来这次我真要挫败了。”母亲却果断地结束了谈话：“无论何时，只要你努力尝试，就不会失败。”

就这样，他以顽强的毅力坚持前行，他的足迹遍及美国的每一个角落，一股坚强的意志在支撑着他，果然，男孩渡过了难关，攀上了事业新的巅峰。这个男孩就是驰名世界的美国《黑人文摘》杂志创始人、约翰森出版公司总裁、拥有三家无线电台的约翰·H·约翰森。

约翰森的经历向我们昭示：命运全在搏击，奋斗就是希望。第一个就是坚持到底，永不放弃；第二个就是当你想放弃的时候，回过头来看看第一个秘诀：坚持到底，永不放弃。在他的世界里，失败只有一种，那就是放弃努力。其实，不能成功创业的人如果和约翰森相比较，他们在任何方面都可能



# 永不放弃

马云给创业者的24堂课

比约翰森强，世界上之所以有一个《黑人文摘》，无怪乎世界上很多创业者唯独缺少的正是约翰森那种“坚持到底，永不放弃”的积极态度和“持之以恒”的心态与毅力。

由此可见，成功属于那些不断辛勤劳作，不断付出辛勤努力的人。世界上没有任何道路可以一帆风顺地走下去，想一帆风顺那只能是人们的一种良好的愿望，正如马云所说：“黎明前的黑暗是最难挨的。”要想享受黎明时的阳光普照，就必须在之前的黑暗中顽强挺住。

有人说，人生有两杯必喝之水，一杯是苦水，一杯是甜水，没有人能回避得了。区别不过是不同的人喝甜水和喝苦水的顺序不同，成功者往往先喝苦水，再喝甜水；而一般人都是先喝甜水，再喝苦水。在成功的过程中，持之以恒非常重要，面对挫折时，要告诉自己：坚持，再来一次。因为这一次失败已经过去，下次才是成功的开始。人生的过程都是一样的，跌倒了，爬起来。只是成功者跌倒的次数比爬起来的次数要少一次，平庸者跌倒的次数比爬起来的次数多了一次而已。最后一次爬起来的人称之为成功者，最后一次爬不起来或者不愿爬起来，丧失坚持的毅力的人就叫失败者。

缺乏恒心是大多数人最后失败的根源，一切领域中的重大成就无不与坚韧的品质有关。成功更多依赖的是一个人在逆境中的恒心与忍耐力，而不是天赋与才华。布尔沃说：“恒心与忍耐力是征服者的灵魂，它是人类反抗命运、个人反抗世界、灵魂反抗物质的最有力支持者。”

对于创业者来说，要想成功创业，就要像马云、约翰森那样认准目标，坚持到底，永不放弃。即使遇到一千次一万次困难也不放弃追求，不言失败，不退缩，不向命运屈服，如果能做到这点，那么你就可能会成为另一个马云，另一个约翰森。



## 作者寄语

一个人有知识，有见识，最终才会有胆识。