

## 马云点评创业（现场精彩点评实录）

1. 序言.....	3
2. 这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。.....	5
3. 创意是企业运营中一个很重要的一环，但它只是一环，不是所有，所以要把每项工作落实到实处。.....	7
4. 建立自我、追求忘我。.....	8
5. 做一份工作，做一份喜欢的工作就是很好的创业。.....	10
6. 不是你的公司在哪里，有时候你的心在哪里，你的眼光在哪里更为重要。.....	11
7. 不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个当不好士兵的将军一定不是好将军。.....	13
8. 一个创业者最重要的，也是你最大的财富，就是你的诚信。.....	14
9. 小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。.....	16
10. 五年以后还想创业，你再创业。.....	17
11. 生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。.....	18
12. 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。.....	19
13. 在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。.....	21
14. 延伸阅读：马云谈创业.....	22
15. 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。(1).....	23
16. 概念到今天这个时代已经不能卖钱了。.....	28
17. 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。.....	30
18. 你的项目感觉是一个生意，不是一个独特的企业。.....	32
19. 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。.....	38
20. 人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。.....	42
21. 要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。.....	46
22. 关系特别不可靠，做生意不能凭关系，也不能凭小聪明。.....	50
23. 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。.....	52
24. 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。.....	55
25. 一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。.....	58
26. 如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。.....	61
27. 一个项目，一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人。.....	63
28. 做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。.....	65
29. 延伸阅读：马云谈创业.....	66
30. 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。.....	66
31. 创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。.....	68
32. 关注对手是战略中很重要的部分，但不意味着你会赢。.....	70
33. 战略不能落实到结果和目标上面，都是空话。.....	71
34. 很多东西是很难考量的，但结果是可考量的。.....	72
35. 绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。	

.....	73
36. 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。 .....	75
37. 商业计划绝对不是一个销售计划，里面有无数细节，无数人才的运营。 .....	76
38. 蒙牛不是策划出来的，而是踏踏实实的产品、服务和体系做出来的。 .....	78
39. 战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。 .....	81
40. 战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。 .....	82
41. 延伸阅读：马云谈创业 .....	84
42. 必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。 .....	85
43. 最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。 .....	87
44. 免费是世界上最昂贵的东西。所以尽量不要免费。等你有了钱以后再考虑免费。 .....	89
45. “ 营销 ” 这两个字强调既要追求结果，也要注重过程，既要 “ 销 ”，更要 “ 营 ”。 .....	91
46. 要少开店、开好店，店不在于多，而在于精。 .....	92
47. 男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。 .....	93
48. 有价值观，没有业务称为小白兔，一个公司小白兔多了以后，那就是一种灾难。 .....	95
49. 诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。 .....	96
50. 延伸阅读：马云谈创业 .....	98
51. 改变文化很难很难，但也不是不可能。 .....	99
52. 一个一流的创意，三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行，三流的创意。 ...	101
53. 我觉得我们应该为结果付报酬，为过程鼓掌。 .....	102
54. 其实很多人的问题是因为他们回答的全是对的。 .....	104
55. 品质不仅仅是团队，它还是文化，是制度，是一整套东西。 .....	106
56. 公关是个副产品，由于你解决了以后会逐渐传出去，这才是最好的公关。 .....	106
57. 文化贯彻是最关键的。 .....	107
58. 天不怕，地不怕，就怕 CFO 当 CEO。 .....	110
59. 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。 .....	112
60. 聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。 .....	113
61. 做企业不是做侠客。 .....	117
62. 永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。 .....	117
63. 慈善必须以商业的计划执行，以商业的形式执行，慈善才能走得久走得长。 ...	119
64. 延伸阅读：马云谈创业 .....	121
65. 我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。 .....	122
66. 多花点时间在你的其他员工身上。 .....	123
67. 什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。 .....	125
68. 把你太太当合作伙伴，不要把她当太太看。 .....	126
69. 当 CEO 尽量少用我，用我们可能更好一点。 .....	128
70. 有时候学历很高不一定把自己沉得下来做事情。 .....	130

71. 创业时期千万不要找明星团队,千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人,不要找最好的人。 .....132

## 序 言

云雾下,大地上,奔跑中

王利芬

前两天我接到马云的电话,他说不希望我在电视上专门为他本人的书做广告,这样不利于《赢在中国》这个项目,因为《赢在中国》的任务是要打造选手,让选手成功,评委只是帮助选手们成功的人,并且说 he 知道自己是谁,要干什么,要到哪里。

放下电话之后我心中感动且佩服。我为他对《赢在中国》的爱惜之情而感动,为他后面所说的几句话而佩服。因为后面几句话几乎概括了一个人一生全部的追求,也是我常常问自己的话,这几句话是解决人生最重要的问题,很显然,马云心中对这几个问题的回答无比清晰。

满眼看去,有太多的人并不知道自己是誰,当然就无法知道干什么最好,也就更不知道要到哪里。搞清这三个问题需要人生最高境界的智慧,《赢在中国》的主题歌命名为《在路上》,其实这个在路上并不是只指创业,而是人生之路。这就是说每个人都在路上,但是在路上的很多人弄不清上述三个问题,走不出一条成功之路是可以肯定的。

《赢在中国》中的马云大家已经非常熟悉,那是一个谙熟创业之路并能用最点穴的语言针对具体的创业案例进行既具体也抽象地表述的人。这一点看几集《赢在中国》中的马云就不难得出这个结论。所以,作为评委的马云用不着我在这里赘述,我想说的是与我打交道时我所感知的马云,一个更加立体的马云。

带着激情的理智:理智与情感的冲突是人类最根本的冲突,在做事的过程中何时理性多一些,何时激情多一点,很难把握。人最大的痛苦也是理智与情感的冲突,马云身为企业家,本应是用理智说话的经济思维,却充满着激情,但这个激情极少跑出他理智的框架,他所携带的激情让他有着持续的创业原动力,让他的理性显得有情有义,让他的表述入情入理。他的语言表述尤其具有激情的感染力,但这种激情牢牢地服务于他所表达的主题,而这种激情不是煽情,是那种可持续的始终蕴藏得很深的东西。我见过许多人的雄心和激情,但是长时间地保持在一个相对固定的温度上是不容易的,尤其在下雨或下冰雹的天气。几年前马云曾告诉我一九九五年来北京时他还有时睡在人家的地铺上,他离开北京时含着眼泪说:北京,我还会再回来的。从这句话中我可以想像他心中渴望认可渴望成功的激情。有无数的人在挫折中也流过泪发过誓,心中也鼓胀过成功的激情,但是少有人把这个激情化作一系可行的理性的方案和实施的路径,马云做到了。他曾说过,短暂的激情是不值钱的。我每每听到这句话时就会想到我们一起喝咖啡时他说这话的激情,想到他激情下坚如磐石的理智。

有钱但不是富人形象:作为阿里巴巴董事局主席,马云理所应当有钱,但我从来感觉不

到他是个有钱人。这不只是从他的穿着随便，吃喝简单上能感受到这一点，更重要的是他内心对自己的定位。他曾经清晰地表述过钱对于企业家的作用，他说钱就是企业的军队，和平年代，军队是不打仗的，但必须有精锐的军队存在，否则一遇战争爆发后果不堪设想。也就是说，钱在马云眼里一是应付大规模作战，一是他的公司生存和发展的需要。其实，钱是一个既好且坏的东西，有许多人过不了钱这个关，尤其是真正有了钱之后，那种诱惑不是一个没钱的人所能想像得到的。我看到过许多人在有钱后对所谓贵族生活方式爆发出难以抑制的欲望。其实，中国改革开放才 30 年，也就是说，即便是 20 多岁或者 10 多岁的人在中国也不难找到贫穷的记忆。所以每每当我看到一些所谓有钱人的贵族感时，我一是感到好笑，二是觉得人们太容易失去记忆。还有，在当今的中国，即便在最繁华的地方，贫穷的印迹也是随处可见的。所以，我总觉得适合中国国情的生活方式在目前最好是现代、简洁、明快、干净、时尚。任何假贵族的东西实在是不合时宜。贵族需要三代完成，我们连一代人都未走过，当然是假贵族。当然，第一代人就朝这个方向追求并不为过，每个人都有权以自己的方式使用自己的财富，但是，在一个贫富差距如此巨大，一个贫穷就在昨日的记忆中的环境里以一个富人的形象出现只会让更多的人不认同，在一种大众心里静默的抵抗中失去本该得到的，而得到本不该由他承担的。而马云，恰恰相反，是以一个充满社会责任感，一个殚精竭虑的创业者的形象出现的，他身上没有一丝造作，一丝矫情，更没有许多人无法掩饰的虚荣。这种形象不仅接通了许多普通人的心路历程，而且更多地激发了人们对他由衷的敬意。有时我想，当人们在抱怨成功的环境时，其实环境有一部分应由自己负责。

手段的选择必须服从于目的：对于马云而言，创造价值，造福社会是他的目的。总而言之，是最后获得社会的认同，人们的尊敬。一个成功的公司的打造需要路径，实现的过程需要手段。他脑子中，手段运用必须服从于目的。这点的始终清晰让人着实服气。我之所以这样说，是因为我知道有一些光鲜的形象的维护是需要过程中以丧失自尊为代价完成的。这些人为了目的，常常在实现的过程中将目的放在一边，或者说丢掉了。而马云的这个弦绷得很紧很紧。

脚在地上，心在远方：前者指的是脚踏实地的精神，后者指的是视野。我之所以提这一点是因为太多的人有好的理念，但你发现若干年之后，这些理念还只是理念，少有人将理念付诸现实。马云说，理念如果不落实在行动上，只是一堆废纸。他是这么说的，也是这么做的。十五年前，他为互联网着迷被称为互联网狂人时，他把互联网的梦用阿里巴巴这样一个带有神话特色的名字的公司实现了。但他并没有止步于此，他频频的国际交往，他的好学，他在前沿的思考，他的最新的阿里妈妈的推出，让他站在一个一般人难以企及的高度在眺望他向前的路径。其实，脚在地上，心在远方，做到这两者中一点的人都不容易，而将这两者结合起来的人更是难得。

以上四个维度不知是否传达出了一个立体的马云的形象。当然马云的路还很长，树大了，吹他的风也更强。但无论如何，这是迄今为止在我心中的马云的形象。《赢在中国》中，马云面对一个个活生生的选手的创业案例的点评调动了他过往创业中的点点滴滴，他将这些点滴串连起来，并系统地总结出让选手，也让观众共鸣的东西，这就是《赢在中国》中马云的魅力所在，这是一个评委的魅力。而我所写的，是一个已经成功并且要进一步成功的人的魅力，而要具备后者，尤其在一个发展中国家，上述几点则是一根也少不得的成功大厦所需的柱子。

最后，为了让大家对马云有一个形象的感知，本文的题目是《云雾下，大地上，奔跑中》。

我之所以用这个题目，是因为，马的形象与奔跑一直是连在一起的。

这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。

#### 选手简介

李书文，男，1970 年出生，硕士，现当代文学、MBA 专业。

#### 参赛项目

办公家居整合运营。中润公司在创业之初即确立要做中国办公家具行业第一整合运营品牌的目标。

#### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：这两年你觉得最失败的事情是什么，从创业到现在为止？

李书文：最失败的是资金非常紧张的时候，我们到处求爷爷告奶奶。社会上有大量风险投资，但他们看不到传统产业，看不到这么庞大的市场。当时我们是 100 块钱，500 块钱这样去筹资，拿着麻袋去收钱，拉着卡车去找钱，零零碎碎的，亲戚朋友的钱全借过来。我们最失败的就是资金链没解决，这也是我参加《赢在中国》的一个目的。

马云：你去年实现了 80% 的增长。在传统行业 80% 的增长已经很不错了，但在熊总看来 80% 是不行的。你觉得继续保持这样超常规的发展，最缺的资源是什么，是 1 千万还是什么？

李书文：对中润来讲不缺思想，不缺创意，我们一缺人才，二缺资金。我参加《赢在中国》大赛，除了希望找到资金，也希望找到更多的人才能加盟中润。

马云：在你的创业队伍中，你最欣赏哪一个？

李书文：最欣赏的是我的财务总监。

马云：为什么让你那么欣赏他？

李书文：我拿着刀逼他，他也不会多给我一分钱。

熊晓鸽：是不是你太太？

李书文：不是。中润集团 3、4 个企业没有我任何家属的影子，连开车的都不会有。

史玉柱：你的客户主要是团队消费，这无法避免会有一些客户会提出个人要求，要你给回扣，你怎么解决？

李书文：这样的事情中润不做，政府招标不做，任何要回扣的不做，侮辱我们员工的不做。如果马总买了一批 100 多万的家具，而你太太看上了我们一张很漂亮的椅子，我可以把我的产品送给你太太，但决不能贿赂。

马云：你给我太太漂亮的椅子，这不算贿赂算什么？

李书文：贿赂一定没有第三人参与的，我拿钱贿赂你的时候肯定只有我们两个人，我把一张椅子送到你办公区，这是阳光的。

马云：你虽然不给回扣，但是给客户送适当的礼品？

李书文：这是中国人的人之常情。

马云：如果真的有员工给客户回扣，你怎么处理？

李书文：他拿自己的钱送回扣，我可能管不到，但公司的钱他一分拿不走。

马云点评

我非常欣赏你的心态，你的智慧，你的勇气，一看就像宁高宁的助手。就项目来讲，也许你是最不需要钱的人，你已经很成功了。你是 1970 年出生，所以我的建议是在 40 岁以前你能够像 4 号选手（董冰）一样学会专注，这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。如果你把所有的精力和资金都放到你刚才的办公家具项目的话，我相信会做得很好。李嘉诚讲过，他的多元化经营一定等有一到两个永远赚钱时，才进行第三个。长江实业是他的旗舰，有了长江实业他才有今天。你一定要有自己的旗舰项目，在 40 岁之前有自己的旗舰项目。这是我的建议。

你刚才讲到风险投资如果给你投钱，你会让资本说话。我的建议是，永远不要让资本说话，让资本赚钱。让资本说话的企业家不会有出息，最重要的是你让资本赚钱，让股东赚钱。如果有一天你拿到很多钱，你坚持今天的原则，做你认为可以赚钱的，我相信有一天资本一定会听你的。

创意是企业运营中一个很重要的一环，但它只是一环，不是所有，所以要把每项工作落实到实处。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第六场，评委：牛根生、朱新礼、马云

红队成员：7号窦大海、2号牟文建、4号张华

蓝队成员：3号李书文、8号冯志刚

#### 商战任务

本场比赛的任务是为思科公司的网真技术，策划一种新型的商业应用模式，选手要在一个小时以内，利用网真系统来演示本队策划的商业模式，之后各用半小时，向思科公司阐述商业模式，但要注意，两队的商业应用模式，不包括网真现有的会议系统、远程教育和远程医疗商业模式，也不包括思科培训过程中介绍的案例应用，每队有5千元的活动经费，本次任务，主要是考察选手对思科网真技术的理解，以及选手研发的商业模式的创新性、可行性和市场潜力，还有实际运用网真过程中的执行能力。

#### 现场回放

马云：我们对刚才3号李书文讲的一句话，想继续听一些详细的情况，李书文提到在整个比赛过程中，7号窦大海这个大学老师背后有很深的心计。我们想知道，这句话有什么意思，是否有什么东西藏在背后，到底是一个什么样的真实情况，你能给大家解释一下吗？

李书文：有几个方面的判断：第一，说句自负的话，如果我们两人同时晋级，他会不会认为我在大决赛上影响他的名次呢？这当然是个小人的看法了；第二个看法，可能是每个人都有个性吧，也许是个性使然。如果还有一种可能的话，就是我判断错误了，可能是偶然的東西，我把人家当作必然了。

马云：还有没有具体的事例来说明这句话？

李书文：第一是感觉吧，第二就是我刚才举了一个例子，运物料的时候，我们俩在一个队，他到张华的地方去运，反复交代以后，还是被对方拿走了我们的东西，这是一个证据。

#### 马云点评

比赛进行了那么多场，我也不做深层次的评论，但我想刚才给大家很好的机会，倾听一下队友怎么看你。比较遗憾的是，在每个人讲自己三点的过程中，没把别人给你的批评，放到自己的认识过程中。今后永远要把别人对你的批评记在心里，别人的表扬，就把它忘了。当然别人批评你的时候，还是记住这句话：男人的胸怀是“委屈撑大”的，别弄得火气挺大。

8号（冯志刚），你说你年纪最小，但是我发现这几场比赛下来，没人说你特别好，也没人说你特别坏，年龄小不是什么弱项，但是，如果没人说你好，没人说你坏，你就应该去想想，自己在比赛中创造了什么样的价值。对本场比赛而言，我希望你记住一点，做任何事，必须要有突破，没有突破，就等于没做。

7号（窦大海），我觉得在这几场比赛中，体现了你很好的领导力，我不想给你讲太多的优点，我想大家都看见了，但是有两点，所有人都提到你踩红线，以及个人英雄。

3号（李书文），你的领导力很强，但是所有的人可能都有这样的感觉，你不断在红线边上跑来跑去，你被死缓过一次。今后在工作中，一定要记住这个，团队中如果自己力量太强，大树底下难长草。真正的领导是通过别人拿结果，而不是自己冲在最前面。

2号（牟文建），我觉得，在这几场比赛中，明显体现出你工作的落实点不够。人家说你虚，你可能不一定接受，但是在我们整个观察过程中，我觉得你偏向于做创意工作，做企业不仅仅是做创意，创意是企业运营中一个很重要的一环，但它只是一环，不是所有，所以要把每项工作落实到实处。

## 建立自我、追求忘我。

### 选手简介

陈洁，男，1968年出生，本科，应用物理专业。

### 参赛项目

“搜酷”（soucou.com）是基于移动终端的精确营销广告服务系统。系统的服务对象是商家和顾客，它以折扣券为桥梁，以移动终端（手机、PDA等）为载体，在商家和顾客之间建立起精确营销的信息渠道。

### 现场简况



《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：做你这样业务的人挺多，我也有朋友在做这个业务，竞争壁垒比较低。那你觉得可拷贝的可能性这么大，凭什么你会比你的竞争者做得好，你今天想的主意别人马上做出来，你有什么样的竞争壁垒？

陈洁：不希望竞争对手了解我们的进展情况，其实这还是有一些技术壁垒的。消费者在店里进行消费以后，每个店都是情报采集器，是一个闭环系统，都会通过 GPS 迅速反馈回来，光这个系统就领先国内其他企业 9 个月的时间。此外，我们公司的资源整合能力非常强，而且我们现在拿到了 SP 执照。

马云：凭什么说你的系统领先于别人 9 个月？

陈洁：其实不是一个系统，是两样东西，第一我们有一个专利，有一个很底层的专利技术在里面；第二是我们的终端系统，春节前后我们花了 6 个多月时间研发这个终端，我有信心领先对手 9 个月的时间。

马云：我最后一个问题，你最大的成本是什么，你的利润率是多少，你估计你有 1 千万的话，多长时间能够收支平衡？

陈洁：我们现在最大的支出就在这个终端。如果有 1 千万，我想 70% 会投资在终端上面，30% 用于公司的运营。其他公司在市场营销方面要花很多钱去做的，而我们可以花很少钱去做。肯德基是我们现在的样板，在上海成功以后，我们完全复制这个模式发送到北京。我们不会花很多钱在其他媒体上做推广，所以钱应该主要是在终端设备采购。

马云：你的收支平衡大概多长时间？1 千万。

陈洁：我觉得不会超过 1 年时间。

#### 马云点评

我想是这样，重要的不是这场比赛的赢，而是未来的赢。从直觉来讲，我最信任你，作为投资者，我愿意把钱交给你。你明白自己要什么，比较实在，我觉得投资者都需要实在，但是对于你的商业模式，我们确实没有听得太清楚。最后给你一些建议：建立自我、追求忘我。你有自己的个性，你必须忘掉自己，上一个公司是什么原因让你离开？可能是利益。创业过程中一定要把自己的利益抛开。

做一份工作，做一份喜欢的工作就是很好的创业。

#### 选手简介

李红梅，女，1958 年 12 月 25 日出生，硕士。

#### 参赛项目

创业项目是医疗档案管理软件及相关数据业务服务。盈利模式包括软件的销售和相关数据服务收费，是以中间商的这种形式提供两端的咨询服务，提取中间价，利润率可以达到 50% 左右。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：你产品的市场是针对国外，针对北美。

李红梅：现阶段是北美市场，美国市场是成熟的市场，其他市场不太成熟。

马云：你有两个核心竞争力，第一个是整合资源，国外没有资源，国内也要摸索，如何整合？第二个核心竞争力是外包，外包是核心竞争力？那么美国公司就做不到外包？

李红梅：第一个核心竞争力就是把数据转化和数据输入这一部分的业务，跟软件销售业务整合起来，这是我的一个核心竞争力。

马云：你觉得这个竞争力很高？

李红梅：因为美国的公司很少这样去整合。

马云：你现在有多少员工了？

李红梅：在北美我只有一些高端的设计人员，大概有四个。

#### 马云点评

10 号选手（李红梅），我觉得你的项目很难，相当难。我诚恳地建议，你最好别创业。

我见过创业很艰辛的人，他说我就愿意创业。我感觉是这样，从性格各方面来讲，你不是很适合创业，我经常给朋友讲，有时候做一份工作，做一份喜欢的工作就是很好的创业。你这个人很热情、很善良，但是这些性格可以让你成为一个非常好的员工，非常好的义工，为此自己创业，完善自我，这可能很好，但是对于创业，我很坦诚地说，你真不合适。

不是你的公司在哪里，有时候你的心在哪里，你的眼光在哪里更为重要。

#### 选手简介

潘琨，男，1977 年出生，本科，计算机专业。

#### 参赛项目

建立基于网络软件产品的销售平台，目标是致力于为每一个需要购买软件的客户，以最低的价格、最便捷的服务买到合适的软件产品。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云

#### 现场回放

马云：你给我解释一下，你怎么做得到 100 亿？

潘琨：我解释一下 100 亿的算法，要有 10 万个软件产品同时销售，销售量要达到一定的额度，这需要采用独特的经济模式，通过发掘软件经纪人的力量，把软件销售和个人收入直接挂钩。那么，遍布全国的 1 万个软件经纪人可以发掘到 1 万个产品，第一步发掘产品，第二形成销售人员，第三步形成自己的品牌，最终吸引全国 9 千万计算机用户来购买软件。

马云：我理解的就是说，你要有 10 万个产品，每个产品的销量一定要达到 1 万人民币，就是 10 个亿，你要有巨大的销售人员帮你销售，这是经纪人，把产品发掘进来，还要把产品卖出去，那得要多少人？

潘琨：1 万个软件经纪人，可能会更多。

马云：就算 1 万个，1 年的销量也需要有 10 万，这跟保险公司有点类似。你怎么管理 1 万人，2010 年怎么做到建立 1 万人的销售团队和软件经纪人？

潘琨：非常简单，他们卖软件有提成，一个兼职人员如果发现好的软件产品，推荐给我，在我的软件平台上销售。要让别人为我做事，就像蚂蚁穿过桌子的缝，要有蜂蜜。

马云：一个人要做到 10 万块钱的交易量，并不容易。我们公司很多销售员年薪在 10 万以上，这样的人很难，招 1000 人就招得晕头转向。

潘琨：招人需要这样招吗？要赛马，而不是相马，我根本不需要进行招聘和评估，市场会对他进行评估。

马云：我们接触中小企业，最担心今天买了公司的软件产品，公司第二天就关门，我不知道怎么办，谁来帮我维护维修？

潘琨：这就是为什么小企业难以生存的原因，但是我们将建立持续的服务保障机构，将在全国建立网站和服务网点。

马云点评

12 号（潘琨），我很欣赏你的反应能力，你的个性，你的自信。作为领导者，在自己团队里可以自信，但在外面就会吃很多亏。今天为什么没有选你？如果你今天跟我讲的是整个市场有 100 个亿，你明年或以后可以做 3000 万，我花 1000 万会这么做，这样可能会更好，但是你今天讲的太大了，所有讲的都是对的，这些套路我听了太多人讲。

要有个性，个性不是喊口号，不是成功学，而是别人失败的经验。12 号（潘琨）我觉得，如果你从一点一滴开始做起，制订 2 千万、8 千万、1 个亿发展规划，很多人愿意投你的钱，我也会投你的钱。

我提两个看法，第一，我觉得创业者很重要的一点，不是你的公司在哪里，有时候你的心在哪里，你的眼光在哪里更为重要。星巴克并不在纽约，在西雅图，肯德基不在纽约，肯德基在全世界都有。企业在定位过程中要明白自己的产品能不能走那么远，是不是可以走那么远。到了另外一个地方，换了另外一个产品，换新地方、换新产品这是很大的挑战。跟大家讲一个事，前段时间我跟吴鹰拜访了李嘉诚，他讲了一个事，在座的创业者可以思考一下。有人问李嘉诚凭什么到处投资，做这个，做那个，基本都成功，为什么中国绝大多数人都不成功，你能成功。李嘉诚回答说，手头上一定要有一样产品是天塌下来都是挣钱的。因此，不一定做大，但一定要先做好。星巴克的咖啡卖两、三百年，一万五千家店开到全世界。一定要有独特想法，等你有独特想法再推广也来得及。

不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个当不好士兵的将军一定不是好将军。

#### 选手简介

刘晓宁，女，1977 年出生，本科，经济管理专业。

#### 参赛项目

找我中文网，打造同城门户网站，发展同城电子商务，满足城市居民对城市购物的网上需求。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第六场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：民间投资是什么意思？朋友借钱给你？

刘晓宁：是投资公司。对方有 20% 的股份，我自己有 55%，剩余是给我 5 个员工。

马云：你和当地商场合作的电子商务模式，商场具体做一什么服务，你们又做什么？

刘晓宁：我们在潍坊本地拥有一定数量的网民，我负责做信息流，商场销售商品，提供物流。

马云：像潍坊这么小一个城市，买自行车到哪儿都可以买到，干吗要跑到网上查一查再买。

刘晓宁：我想很多女性会享受购物过程，但是女性购物也有累的时候，有辛苦的时候，通过便捷的方式了解自己的商品。

马云：你现在这个网站在当地的访问量有多大？

刘晓宁：每天有 5 万 IP。

#### 马云点评

2号选手（刘晓宁）人很好，非常善良。但你的企业还只是停留在口号和理念上，没有形成真正的商业模式。你喜欢看太阳，但是看太阳会很难受，而且太阳背后有无数的黑暗，成功的背后也隐藏着很多挫折和失败。任何一个人成功，别人看到的都是表面的光芒，却看不到他背后付出的巨大代价。

听了也别生气，要是我是你的话，5年内我不会创业，我会去找一个公司，好好工作5年。为什么说5年？我大学毕业的时候，在校门口碰到我的校长。校长对我说：“马云，你到那个学校5年不许出来。”我拍一拍脑袋，回答说：“好，我五年不出来。”没想到分配到那个学校，我一个月工资只有89块，而改革开放初的深圳可以给我1200元的待遇，很大的诱惑。我想既然承诺了，就不去。后来海南开放了，我可以去争取到3600元的待遇，我还是遵守承诺，就是不去。事实上，在学校教书的5年给了我很大的帮助。能够当一个好老板的人未必是好员工，但要想当一个好老板他首先应是一个好员工。不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个当不好士兵的将军一定不是好将军。

**一个创业者最重要的，也是你最大的财富，就是你的诚信。**

### 案例分析

郑女士，1969年出生，上海宝山人，大学时就有经商头脑，并一直认为自己可以做一个好商人。上个世纪90年代，她先后在知名的保健品公司和白酒公司做销售，曾经一年内把一个保健品的销售额从500万提高到1亿。1994年进入红酒业做销售代理。郑女士的公司最巅峰的时候，所代理的所有品牌的年销售额接近4000万元，年利润达400万。2000年7月，她认为自己的创业时机已经成熟，于是就停掉了所有品牌的代理，在苏州注册了“北美庄园”葡萄酒厂，新工厂的建设资金预计需要400万。

公司的组织结构很简单：最高层是董事会和CEO，下面是酒厂和三家销售公司。销售公司管理销售业务、销售人员、人事、销售目标和企业文化等等，她自己负责财务管理。

公司定位于中国高价位红酒的市场，2001年初，郑女士的酒厂生产出了第一批红酒，当年的利润达400多万。

但是，郑女士遇到了一些她没有想到的问题：曾经是合作伙伴和朋友的的公司开始挖她的墙角，用高薪挖走她的员工，大批中层管理人员跳槽到其他酒厂。同时，建厂消耗了大量的资金，迄今已在工厂上的投资已经1000万以上，远远超过当时估计的400万。

还有意想不到的，以前她很容易就可以从一家国企借到足够的周转资金，比银行方便多

了。但是现在，因为国家禁令，这家企业突然撤资，45 天之内从她的账户上抽回了 200 万！

如今，外面已经有了一些风言风语，说她的公司没有钱了，她的供应商也开始对她丧失信心，他们可能要求提前付款，而超市回款都要推迟 2 个月，指望银行贷款也无门，因为国内银行不愿意为郑女士这样的中小企业贷款。

郑女士现在四面楚歌.....

问题：

1.分析一下造成郑女士这种困境的原因？

2.如果你是现在的郑女士，你该怎么办？

现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

马云点评

我觉得造成这个困境的原因，郑女士以前是一个成功的销售，我们一些创业者是一个成功的销售出身，或者是一个技术出身。另外她犯了一个错误，上来以后就去做财务，她觉得她有销售技能，她管好财务基本上就解决了一大半问题。但 CEO 最重要的任务就是制定战略，制定战略有两个核心的东西，一个是人，另一个是财，人是最关键的。在整个创业过程中团队最重要，有了团队就可能管好钱、规划好产品，而她只抓了钱，财聚人散，问题就大了。所以，CEO 的艺术就在于在人、财、物三者之间寻求平衡。

另外，要开诚布公地沟通，跟你的团队沟通。我觉得对于郑女士来说，这也许是重建自己团队的时候，彻底、干净地把所有情况跟大家分享，承认自己的错误，同时跟大家一起来探讨下面怎么做，我觉得该留的会留下，该走的也就让他走。

要解决资金流的问题，除了自己去借钱，还得做好销售。我们都碰到过这样的问题，1995、1996 年，我们做中国黄页的时候，我也发不出工资了，离发工资的时间只有 3 天，我账号上只剩 2 千多块钱，而工资要发 8 千多块钱。那时候很残酷，我们的员工说没关系，我们两个月不拿工资也跟你干下去。但人家说两个月不拿工资可以，你得出去借，用你的诚信。

因此，我觉得一个 CEO，一个创业者最重要的，也是最大的财富，就是你的诚信。如果我今天问熊晓鸽或者吴鹰借 1 千万，他们如果有钱也会借给我，这是基于我们平时之间的了解、信用。如果他不认识的人，即便就是借 1 万他也觉得不行。所以，一个创业者一定要有一批朋友，这批朋友是你这么多年来诚信积累起来的，越积越大，像我账号的财富，这就是每天积累下来的诚信。

小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。

#### 选手简介

邵长青，男，1979 年出生，硕士，计算机及工商管理专业。

#### 参赛项目

建立跨行业跨地区通用理财积分交换管理软件系统及数据库系统以打造联合营销平台。在掌握大量的消费者数据和消费行为数据时，联合加盟商户开展各种专门的营销活动并协助商家培养客户忠诚度。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第二场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：你讲性格决定命运，战略决定格局，也讲了战略格局，你能用半分钟时间解释一下你公司的战略吗？

邵长青：我公司的战略，首先我的目标，我是中产阶级生活理财第一忠实伙伴，这是我们的使命。而我相信我们有着优秀的团队和终端运营系统，我们两大杀手锏是终端运营系统和高度创新营销服务体系，如果讲这个战略，涉及到商业秘密，因为在这个行业中还有两个竞争对手，我能不能这样解释，我只能打败他们，可以吗？

马云：好。

邵长青：我想在这个行业中有两家比较强势的竞争对手，但是第一家我相信，我为什么能打败他们，第一点，有一家运营商他非常信任，非常依赖于一家专业的信用卡网络体系，他相信他的网络和他的商户资源非常的庞大，但这一点恰恰忽略了他的目标客户，而任何一个盈利的项目一定不能离开客户，关注客户是你成功的必要条件。另外一家，他关注了客户，但他的目标群不够大，更重要的一个瓶颈是他选择了一个承载的载体，比他的目标客户群还要小，所以他不可能成功。而我相信这是两个非常具有软肋的地方，而我要运营我的终端运营平台，和高端创新的服务体系去打败他，这是我的强项。

马云：我刚才问的是，因为你讲了好几个战略我很好奇，小公司的战略是几个字，活下来，挣钱。但是我觉得打败对手绝对不是战略。你讲战略的时候，你要很清晰地说，我想做



什么，我该做什么，怎么做，我对手的情况怎么样，你能够半分钟把它讲清楚，你只要讲得很清楚，投资者知道你干什么，这就可以了。你刚才讲了几点，你的目标，你的对手，但是我觉得想提醒的就是对手不是战略，不要因为对手去制定战略。

邵长青：没有。

马云：对。

邵长青：非常感谢。

马云：你想说他不是你的客户，从目标来讲，你是中产阶级，你是资产阶级。

邵长青：因为我非常看重这个庞大市场，在国内像熊总这样的高端客户，我关注于客户财富保值增值，很难提供增值计划，我想到必须要有巨大市场，服务中产阶级，不断频繁消费，累计积分，我在市场都有现金流的流入，这是我的商业计划。

## 五年以后还想创业，你再创业。

### 选手简介

陈跃武，男，工商管理硕士、电子工程硕士。

### 参赛项目

高端的网上交际平台，为高端的中国和美国的商业领导之间搭建一个网上交流的平台。在这个网上的平台，可以分享商业文件，可以进行网上论坛，发起商业活动。

### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

### 马云点评

第三位选手陈跃武，我很想坦然坦率地跟你讲，你最好别创业。听起来挺难受，但是刚才吴鹰也讲了，创业很累，创业的失败率很大很大。从你的性格，我觉得你比较适合做一个工程师，或者是参与一个比较适合已经成为创业成功的团队里面承担一定的工作，因为你的

条理、你的理性，以及你的温文尔雅，创业者都是疯疯癫癫的多一点。如果你真的要创业，我建议你 MBA 毕业以后最好找一份工作，到中国来干个 5 年，5 年以后还想创业，你再创业，5 年以后一般会消灭掉很多创业的想法，你这个项目什么时候需要熊总、吴总跟我们投资的时候，你已经找的 1 千个客户每人付你 300 美金的时候，我们再好好谈一谈好不好？

生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。

### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

### 案例分析

黄女士，1965 年出生，云南人，在北京学过油画，后和男友一起回到家乡楚雄。

一次偶然的机会，她认识了当地一个养蜂人，发现他家里有大量的蜂蜡。她突然想到可以把这些蜂蜡做成蜡烛。她把自己手制、手雕的蜡烛拿到集市上卖，结果一次卖了 200 元。黄女士的蜂业公司就这样在小镇上诞生了，那是 1994 年。

小作坊的生意好得出乎预料，第一年销售额就达到了 8 万元。她的蜡烛在大城市里尤其受到欢迎，来自北京的订单很多，公司规模不断扩大。但黄女士也遇到了麻烦，首先是运输成本高得出奇，然后就是她雇的 40 多个人，都是当地的农村妇女，她们有一双勤劳的手，但不懂先进技术，这样她的产品只能是劳动密集型的手制品。她也需要经理，而在这样的偏远山区，好的人才都不愿意来。目前蜂业公司每年的销售额已经达到 300 万，但黄女士清楚，这已经是她生产的极限了。

黄女士觉得自己必须搬到大城市。在联系时，北京房山方面给了她很大的优惠政策，她很快作出了“搬”的决定。北京的劳动力素质更高，但比云南贵，黄女士必须让生产自动化。她坐下来对生产线进行评估，决定将生产集中在蜂蜜护肤产品上，这意味着她的公司不得不改弦更张。

目前她有三个选择，必须马上做出决定：

一是留在北京，公司能够上一个台阶，她新招来的两个主管在营销和生产上的经验，将能够弥补她缺乏正规商业训练的不足。

二是搬回去。继续原来的生产，而且当地政府也提出可以给予一定的税收优惠。但她又将面对过去的老问题，公司的销售额可能永远也不会超过 300 万。

还有一个选择就是把公司卖掉，她自己感觉，公司的成长超越了她的专业知识和目标。一家 300 万元的公司吸引买家有点困难，但它在行业里已小有名气，对于潜在买主还是一个很吸引人的买卖。

问题：

1.你分析一下黄女士的问题出在哪里？

2.你建议黄女士如何选择？

马云点评

每个成长型企业都会碰到成长中的痛苦，几乎所有以销售为导向的企业都会遇到先求生存后求发展的问题。一旦生存好了之后就忘记了自己是为了生存。初创企业都希望迅速做大做强，但生存下来的第一个想法应该是做好，而不是做大，这是我们这么多年走下来的经验。

第二，我认为电子商务本身就是一个服务型的行业，是以服务为导向的。服务是全世界最贵的产品，最贵的服务就是不要服务。完善一套良好的服务体系非常重要。丢掉一个大客户不会让天塌下来，如果不利用这个机会去建立一套完善的服务体系，天就一定会塌下来。今天中国的服务是最昂贵的产品。服务是将来的趋势，收费最好，你要想把服务做好，就需要让你的客户不需要服务，形成一套体系和制度，不是安慰，不是去道歉。

创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

选手简介

张奕多，男，1975 年出生，硕士，工商管理学专业。

参赛项目

结合网络游戏的技术模式与远程教育的教学宗旨，开发一个游戏平台，把知识有机地融合于游戏之中，通过游戏来学习知识。

现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第八场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

现场回放

马云：你在盛大工作过多久时间？

张奕多：半年。

马云：当时为什么想要加入盛大？

张奕多：我回国的时候，读完了 MBA，那是 2003 年，我已经 28 岁了，我想我的经验不够丰富，需要去一些大公司里去锻炼一下。那时候我就听说了陈天桥的故事，那时陈天桥还不是特别知名，但是已经有了这样的故事，我觉得他这个人非常值得钦佩，我当时就跟盛大联系，回国以后加入盛大公司，我想从中学到一些东西。

马云：为什么半年你就决定离开盛大？

张奕多：我离开的原因很简单，因为学的是 MBA，在盛大应付这些没有问题，但是如果让我去并购，收购一家网络游戏公司，去研究这款游戏究竟受不受欢迎，客户究竟怎么看待这个网络游戏，在网络游戏这个领域我比不上 80 年以后出生的人。人在社会上应该做他最擅长的事情，在网络游戏里面我不如 80 年以后出生的一代，我应该做最擅长的，就出来做商战模拟领域。

马云：你在盛大离开 1 个月，就创建这家公司。

张奕多：对。

马云：你们公司跟政府有很好的关系，这跟你公司的发展有什么必要联系？

张奕多：我觉得作为一个企业，你应该处理各方面的关系，要跟各方面的人打交道，作为一个 CEO，70% 的精力就是跟人打交道。

马云：为什么要强调政府关系？

张奕多：我们公司有政府北京天使投资给投资，对推广我们产品有很大帮助。

马云：会不会让我联想说，你获 6 项大奖，你跟政府关系很好，是怎么拿来的，我会乱想的。

张奕多：这应该说没有必然的联系。只是当初我做这个项目的时候，它是一个教育项目，中国政府提倡科教兴国，提倡创新与创业，他们愿意支持这样的项目。

## 马云点评

小张我觉得，你整个计划讲得不错，这个计划也做得很成功。你做事比较稳重，也很理性。但是我觉得这个计划竞争会很激烈，也很难做到。另外一个建议，创业者往往是开拓者，你在 MBA 学了很多知识，未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习，去提升。很多时候是创业者因为自己搞不清楚而去创业，当你搞清楚以后就不去创业了，所以创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。

## 选手简历

曹正强，男，1973 年出生，EMBA 专业。

### 参赛项目

以已获国家专利的 LED 大屏幕移动电视车，打造全国新型户外传媒网络。通过节庆活动、体育赛事、互动节目、广告宣传、各种大中小型电视台转播，将客户的信息直接送达目标客户群。

### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

### 现场回放

马云：造一台车大概多少钱？

曹正强：这是我的商业秘密。这个车在中国就是用来运营，不会对外销售。国外的售价是一台车 25 万美金。

马云：在网上看到广告，电梯里看到江南春广告，路上还看到你的大广告，消费者会不会犯困？

曹正强：我们主要是在展会期间提供专门的广告服务。在广州展会期间，我的大屏幕电视车开到展览中心门外，所有进展览中心的人都非常关注这辆车。

马云：观众是对你的车好奇，还是看屏幕上的广告内容？

曹正强：都看，首先看车，然后看屏幕。

马云：你特别强调，你的产品受到文化部、广电总局和青岛政府的大力支持，你是不是需要政府很大的支持？

曹正强：国家提倡建设和谐社会，鼓励文化下乡，文化进社区，这需要一个文化宣传的载体进入社区，进入农村。我的这个大屏幕电视车正符合当前社会发展的需求。

马云：你的主要客户是企业还是政府？

曹正强：主要是企业。政府也需要我的大屏幕电视车，因为在文化下乡的过程中，可能需要我的车来播电影，播一些文化教育片。在播放内容的同时也播各种广告，以此来赢利。

马云点评

10号选手（曹正强），其实你的项目还是不错的，但吸引力不够。我觉得你的人比你项目更有魅力，你很真诚、很真实。我想建议你，以后碰上这样的机会，大胆地把自己的想法说出来，商场没有秘密，更不要依靠那些所谓的秘密。在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力，有时候把秘密说出来，心情会愉快，藏一个秘密很累，像我藏一个秘密就会累死。

## 延伸阅读：马云谈创业

网络上面就一句话，光脚的永远不怕穿鞋的。

我并不在乎别人怎么看我，但我在乎自己怎么看这个世界。

小企业成功靠精明,中等企业成功靠管理,大企业成功靠的是诚信。

最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。

今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上。所以每个人不要放弃今天。

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，但那一天一定会到。困难是不能躲避的，也不能让别人替你去扛，任何困难都必须你自己去面对。

冬天寒冷的时候，我们提出的口号是：“坚持到底就是胜利”。只要我们活着，不死就有希望。

永远不要跟别人比幸运，我从来没想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。

每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。

100 个人创业，其中 95 个人连怎么死的都不知道，没有听见声音就掉进悬崖，还有 4 个人是你听到一声惨叫，他掉下去了；剩下一个可能不知道为什么还活着，但也不知道明天还活不活得下来。

我是个很笨的人，算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了。我想，如果连我都能够创业成功了，那我相信 80% 的年轻人创业都能成功。

用显微镜找自己的缺陷。

那些私下忠告我们，指出我们错误的人，才是真正的朋友。

我们不想做商人，我们只想做一个企业，做一个企业家，因为在我看来，生意人、商人和企业家是有区别的，生意人以钱为本，一切为了赚钱，商人有所为，而有所不为。企业家是创造财富，为社会创造价值，影响这个社会，赚钱是一个企业家的基本技能，而不是所有技能。

## 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。(1)

## 选手简介

贾豫，男，1977 年出生，硕士。

## 参赛项目

AUTOFANS 车友汽车生活馆，为汽车用品厂商和消费者之间搭建一个互利、共赢的服务平台，为车主提供优质、快捷、贴心、周到的产品和施工服务。

## 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

马云：你这个汽车会馆到底提供哪些服务？

贾豫：我们只提供汽车用品服务，以及汽车相关联衍生的服务。就汽车用品来说，比如车上最常用的东西，座套、凉垫、毛垫、脚垫、香水、把锁以及各种养护用品，比如车衣之类的东西，我们都提供，我们提供的是快速消费品，即落即走，不需要太多工具的东西。我们实行会员化管理，我有一个副总是中保财险的副总。

马云：什么是会员管理？

贾豫：消费多少钱以后自动成为我的会员，享受增值服务，比如我们跟保险达成团购保险的协议，你是我的会员，交强险可以打折；你是我的会员，出去玩，有 GDP 的导航；如果你是三千点的会员，就免费租给你；你是一千点，就收押金。还有毛垫提供拆洗。

马云：大而全是怎样的？

贾豫：小而精和大而全是不一样的。我相信你们都是有车的，你们会在北京月福享受服务，洗车、美容、装饰、精品、快速维修全都有，一千多、两千多平方米，我们店全是三四十平方米的店，只做汽车用品这一部分。

马云：你刚才讲你最骄傲的东西是你的团队，你再讲讲你团队的特点在哪儿？你说激情，我觉得所有创业的人都说有激情，店长会开车，中国开车的人太多了，你的特点是什么？是这个团队？

贾豫：我们几个人是为了共同事业的梦想走到一起来的。

马云：几乎所有人都会这么讲，我们为了一个梦想来的。没问题，第一次大家为共同的目标、理想，还有呢？

贾豫：另外，我们有很强的执行力，我们团队协作很好，大家说到一个点上，没有太大



分歧。

马云：你是老板，100%，你说什么肯定集中到一点上。

贾豫：说实话，我还很能听取别人意见，我跟别人沟通很好。

马云：好，第三点呢？

贾豫：第三点，我们对汽车用品知识的了解，相对于别的汽车用品店层次更高一些。我们每个人都开过很长时间的车，对汽车应该用什么东西，怎么用，相对来说我们都比较了解。

马云：车之友汽车用品有限责任公司注册资本是多少？

贾豫：我是小规模，3万。

马云：3万块钱。但我见你是澳门科技大学 MBA 毕业，我很好奇，为什么跑澳门念 MBA？

贾豫：我之前有一段留学经历，我在德国德兰保大学读学士学位，实际没有拿到学位，因为德国的学位没有学士学位，只有硕士学位，我没有读完就回国了。本身出国有很现实的意义，就是去取经，能够得到发展，后来澳门来招生，我就去读了 MBA 学位。

马云：是函授吗？

贾豫：不是。

马云：哪一门课有意思？

贾豫：人力资源学，我毕业论文也是“有效激励”。

马云：刚才我听得挺有意思，4个人团队，你是100%股份，你怎么有效激励你的团队跟你实现目标，你怎么个激励法，你有什么奖励机制？

贾豫：首先，如果说我们要合作，要基于一个共同的目标，你做一件事情，要愿意去做，另外我认可你这个人，认可你想的东西，我们会在一起做。另外通过一定授权和授信，一个人再强，也打不了那么多钉子。你作为总经理来说不要一插到底，别人该做的事情你就让他尽职尽责去做，用专业人去做专业的事情，让他做好。

马云：2006年3月份成立的这家公司？

贾豫：对。

马云：这些人从哪儿招来的？

贾豫：这些人没有招的，全是我的朋友。因为我的朋友，我的 CFO，管财务的老总，他是我河南省电力系统的同事，他是一个注册会计师。我的市场执行官是朱新宁，他以前在洛阳摩托车集团，专门做推广工作，做市场很有一套。本来摩托车和汽车有一定共通性，就请他来做。通过 108，我刚刚找到很好的一个合作者，我的首席策划师和执行官，就是 108 强的熊勇先生，他昨天飞到上海，昨天晚上给了我很好的建议。

马云：你说你找到很好的首席什么官？

贾豫：策划师。

马云：这么短时间就认同你的想法，对你有很好的了解？

贾豫：交往，只要认为你这个人可以了。就像任春雷、钱江他们现在就组成一个公司，只要愿意在一起做事就好了。

马云：加入你公司需要什么条件？

贾豫：首先要认可我的产品，认可我服务的模式，另外要交质量保证金和加盟费用。

马云：加盟费多少？

贾豫：入门 2 万块钱。然后到共同协商，认同店面的设计，我们提供设计方案，必须按照我们的执行。

马云：总共 3 万块钱注册费用，还有 VI（视觉识别）设计方案。

贾豫：要想做品牌，整体都应该是很关注才对。

马云：这些加盟店是自己进车垫、拖把之类的东西，还是只能从你这儿进？

贾豫：我们做的品牌全是河南省独家代理或者渠道内独家代理，一些进口的品牌也好，国产品牌也好，在河南省或者这个渠道内只有我能拿到。

马云：河南省我理解，河南省独家代理，生产厂家是河南的？

贾豫：全国的，有的是进口。

马云：最后一个问题，你现在除了河南以外，你在走上海是吧，为什么选择上海，不选择江西、江苏这些？

贾豫：在商业选址上我考虑全国中心城市，消费人群大、消费层次高，正好上海有一个朋友在那里做汽车用品，我跟他提出来，我们一块合作，按我的商业模式来做这个牌子，他在上海当地找店面，我全部供货，他负责装修。

马云：你刚才跟我讲，上海已经有 4 家自营店？

贾豫：对。

马云：那个朋友在做？

贾豫：他只负责帮我们找店面，他只有 15% 的股份，其他都是我的。

马云：注册资本是 3 万。

贾豫：对。

马云：总共投入多少钱，实际投入多少钱？

贾豫：中心店 80 万，4 个店投下来大概在 120 万左右。加上上海的店每个店按 16 万，共计 60 万。

马云：这些钱从哪里来？

贾豫：去年赚的钱全部投入进去。

马云：去哪儿赚的？

贾豫：营业上赚的钱。

史玉柱：有多少盈利？

贾豫：零售毛利率在 72%，净利润到 50% 左右没有问题。

马云：你觉得像你这样注册资本仅 3 万块钱，人家怎么相信你？

贾豫：因为之前我开店，说句实话，都是在个体户想法上做的，这个公司是我注册的第一个公司，刚开始公司这一块也不是很了解，然后找了一个代理，我说怎么快，怎么来，想个办法。多少钱？3 万块钱就行，给了 3 万块钱。

马云：在你的整个运营连锁体系中哪个岗位是最急迫的？

贾豫：市场，营销总监。

马云：店长呢？

贾豫：店长和市场放在一起。

马云：店长也做市场，市场也是店长？

贾豫：对。

马云：12 个月你招了多少店长？

贾豫：全是我招的。

马云：招了多少个？

贾豫：店长、副店长一共 8 个。

马云：上海 4 家，郑州 4 家，一算应该缺 20 个店长。

贾豫：代理是加盟我的，不需要我派人管理，自己开店。

#### 马云点评

谢谢。我觉得史玉柱和熊晓鸽点评得很好，已经把大部分都讲完了，很遗憾这次我没有选任何一位，没有办法，我今天此时此刻的水平让我做这样的决定。我想提点我的建议和想法，13 号（贾豫）你的项目不错，人很踏实，但是不应该给你钱，给你钱会害了你。很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。在开始做得小一点，一点点积累，你会做得很踏实，所以你这个项目最好 3 年以内不要考虑盈利，不要考虑融资，做扎实、做踏实，这个比较好一点，所以刚才讲的 300 万的数字往上涨，把自己真实的数字说出来并不丢脸，但把 300 万说成 3000 万就很丢脸。今天我在这儿发现很多选手有这么一个趋势，数字张嘴就来，没有经过思考，不真实，这就是对评委，对任何一个投资者来讲心里都会发虚，刚才你说 300 万我并不觉得丢脸，300 万挺好，慢慢做到 3000 万，3000 万到 6000 万很累，300 万到 3000 万还是有可能的，要把自己真实的数字说出来。

概念到今天这个时代已经不能卖钱了。

#### 选手简介

李宗恩，男，硕士，工商管理专业。

#### 参赛项目

“ Web 3.0: 新一代的网路 ”, Web 3.0 是一个全新的观念,改变原有使用者互动的模式,打破知识内容和广告的界限,使得新的商业模式能产生很大的实质经济效益,也为营运本身带来获利。

现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第九场, 评委: 熊晓鸽、史玉柱、马云。

现场回放

熊晓鸽: 你解释一下什么叫 Web2.0。

李宗恩: 相当于 YouTube, 今天阿里巴巴的网站不会说我李宗恩上去把它改掉, 不会改内容, 不会加内容, Web2.0 是互动的, 消费者自己改。YouTube 有一百多万使用者, 大家可以把东西加到上面去, 大家可以交流, 这是一个互动的模式。1.0 就是单向的, 像阿里巴巴网站以一个公司为主导, 不管使用者有多少互动, 互动本身却要由公司指导。

马云: 你把我的降成 1.0, 是吧?

李宗恩: .....像 YouTube 基本上不会改内容。最大问题就是 2.0 没有代表真实社会中的经济行为, 经济行为不会有一百万人在城市里交易, 这是 2.0 最大的问题。3.0 就是经济实体, 它实际代表很多个人的经济行为, 组成一个公司, 所以把真实经济学家在现实生活中的行为模式带到网络上来, 这样才能把虚拟世界和真实世界结合在一起, 这也就是为什么大部分 2.0 不赚钱。Google 收购了 YouTube, 到今天还是赔钱, 本身那部分还是赔钱, Google 买它还有其他原因。一个单独的 Web2.0 公司是没有办法赚钱的。没有必要建一个 2.0 的。

马云: 世界上还有哪家公司做出真正的 3.0?

李宗恩: 现在没有, 基本上 Microsoft 在中国研制出来, 比如说小布什查某个事情, 50% 的人认为他是傻瓜。现实生活中的问题拿到网上搜寻。

马云: 用 3.0?

李宗恩: 现在 3.0 基本上把 Web 当成 W 吸收进来。

马云: 我还有一个问题, 阿里巴巴是 1.0, 你用过阿里巴巴没有?

李宗恩: 我想我还是不要评论, 我可能对阿里巴巴不清楚, 我知道 B2B, 现在阿里巴巴没有 YouTube 的方式吧, 1.0、2.0 只是一个指标, 只是讨论用的。

马云: 所以我很好奇你的 1.0、2.0、3.0, 对于阿里巴巴我不在乎几点零的版, 我们必须对客户创造价值, 对客户有用, 哪怕 Web-0.1 也无所谓。

李宗恩: 在价值以外, 如果价值大家都可以创造出来那也没用。

马云：我没听清楚你干什么，我们投钱，你怎么给股东赚钱？

李宗恩：这个公司等于帮大公司做一种洗脑式的广告，实际不是广告，就是影响消费者行为。

马云：洗脑式广告？实际不是广告？

李宗恩：比如卖化妆品，不是卖化妆品，而是教你化妆方式。

马云：你担心我们抄袭你，还是我们一看就知道这不是真的东西。

李宗恩：抄袭我不怕，你看得出来破绽，我也认，我想是没有破绽的。我本来想要不要接这家公司 CEO，如果你告诉我不行，钱不用投进去，那我人也不用去。

马云点评

34 号（李宗恩），我可能会讲得比较重一点，我觉得你是我最担心的，刚才我挺担心观众选你，幸亏差了一票。为什么这么讲？我想跟你探讨一下，其实最聪明的人永远相信别人比自己聪明，聪明是智慧的天敌，自认为很聪明的人，很难成为智者。所以我觉得创业者永远要把你的股东，把你的团队想得比自己聪明，因为他们基本上都知道。我的感觉，你的整个故事，你刚才讲到你跑过很多 VC，大家都没给你钱，但是我必须告诉你真话，因为你讲的很多是概念，概念到今天这个时代已经不能卖钱了，它必须变成具体的东西，哪怕很小，很具体，很细节，大家都会欣赏。所以我觉得，不管出于何种目的，必须把自己的计划说得清清楚楚，大家都能听懂。也许我的智商比较低，没听懂，如果还有很多人没听懂，问题肯定出在你身上，而不是别人身上，所以这是我给你的一个建议，希望你记住。如果你按现有的套路出去讲一百次，还不给你钱，因为大家觉得你的东西不是不好，而是听不懂。

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。

选手简介

周汉东，男，1978 年出生，本科，国际经济与贸易专业。

## 参赛项目

520 宠物婚姻网，以宠物婚配为切入口打造出中国最权威的血统认证体系和宠物市场价格体系。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第十场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

周汉东：大家好，凡事都要创新，宠物婚配也是一个创新，也是一个特色，正如史总所说把它当做一个市场营销方式，让所有的人都了解我们 GOGO520，都了解周汉东，这是其一，然后再通过知名度和切入口，涉及到宠物行业相关产业。第二，使同行业人走向规范，我们是权威机构。第三，和马总口碑网盈利模式一样，发展宠物会员、专家和积分服务，我们也从中获得高额回报。第四，宠物市场拥有一定潜力，我们创建一个无忧网，这是一个 B2B 的模式，通过规模采购为合作商家提供一站式批发服务，打造国美神话。最后我想说，我做这个宠物婚配是充满激情的，我坚信凭借我对这个行业的支持，以及各位评委老师对我的指导，我肯定能够找到属于我们的蓝海，为中国宠物行业做出自己应有的贡献，谢谢。

## 马云点评

马云：其实我觉得你刚才的表现还是蛮好的，因为这是任何一个年轻人在这种压力下面都会有的问题，这很正常。我自己是一个宠物爱好者和狗爱好者，我代表所有宠物爱好者向你表现感谢，我本人特别想支持你这个项目。我觉得不管这个项目会不会选择你，但是我相信你坚持下去一定会有机会。宠物是一个好市场，在你身上我看到了激情，看到了创新。但是我想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。这两天其实我很关注你的盈利模式，包括你刚才讲的过程中，你没有把盈利模式这个切入点做好。我想宠物网的建设，它一定会有前途，但是你需要完成第一阶段然后再进入第二阶段。目前你在第一阶段没有做成的情况下，《赢在中国》这个资金不会投这么一个概念和这么一个小小的网站，我想这是在这么多参赛项目里面，我最喜欢的一个创新的项目，我自己把它给毙了，但是我会支持你往前走下去。

主持人（王利芬）：马云说会支持你往前走下去，你为什么不问问什么样的支持呢？

马云：我想我会把他们这个圈里的朋友介绍给他，包括我自己也会在网站建设等方面给他一些支持，因为现在中国最大宠物网是我帮他们建起来的，也许可以帮他做一些工作。

你的项目感觉是一个生意，不是一个独特的企业。

#### 选手简介

叶杰辉，男，中专。

#### 参赛项目

运动超市，打造一个提供运动休闲项目供需平台的网络服务品牌，整合全国各类运动项目资源，让消费者更高效便捷地从中获得信息及服务。

#### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第十场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：如果现在你拿到 500 万的话，你的公司 3 年以后会变成什么样？

叶杰辉：如果有 500 万资金注入，我首先在广州市把所有运动场馆这个平台建立起来，有一部分场馆可以是参股进去，有一部分通过连锁网络整合在一个资源里面，可以在广州建立一个相当规模的消费网络，成为占有主导市场份额的一个平台。

马云：你这个公司 3 年以后做成什么样子你觉得比较满意？

叶杰辉：3 年以后，在我的规划里面，起码自己在每个运动场馆里面都会有一个自己的场馆，这个项目主导，这些项目都是互相支持的一个网络，里面可能会有附带项目，可以有一个很完整的产业链，包括现在喜欢玩的项目，所有外面一些相关新兴的项目，可以说把它延伸到其他城市，在上海北京起码会建立起这个平台。

#### 马云点评



25 号（叶杰辉）选手，我觉得，刚才熊晓鸽讲了很多你身上具有的，我们看到优秀创业者，一个优秀企业人应该有的一些品德和素质。但是还是这句话，我们觉得你的项目感觉是一个生意，不是一个独特的企业，也很难看到独特企业，这可能跟你做事的风格有点像。项目有时候缺乏一种梦想和想象力，你这个项目 3 年以后 5 年以后会什么样，我们听了以后没有听见你说，这个东西可有可无，我可能在广州在全国找到很多这样的项目。但是你永不放弃的这种精神，屡战屡败，这些东西值得很多人学习。在项目本身缺乏梦想，以及你自己缺乏远见和梦想使得我们一致选择把你淘汰掉。但是我会让我广东的朋友，还有我 600 多名同事到你这儿打球还有体育运动，因为这是很好的活动场所，谢谢。

现在大家都特别喜欢你，熊总刚才讲，中国体育产业体育行业就像前几年互联网一样，还没有开始，或者是刚刚开始有点萌芽，这里面机会非常之大，应该把自己的想法定得更加漂亮，战略更加好，包括执行团队，这机会非常之大。因为很多人都在问这些问题，没有一个人敢踏踏实实做下去，你是踏踏实实做下去了的，但是你没有看产业的发展，机会很好。

## 赚钱模式越多越说明你没有模式。

### 选手简介

张莉，女，本科，传媒专业。

### 参赛项目

北京古北口历史创业产业园。与政府合作，完成规划整合和运营，商业模式是旅游产业与现代创业联合，旅游产业主要是修复和开发，和后边的配套建设和运营，创意产业主要是古北口影视剧和长城支点网络游戏和旅游线上线的体现。

### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

### 现场回放

史玉柱：我想问几个具体的项目上的事。第一个，你这个投资有多大？

张莉：整个项目的投资应该是以亿计算，大概是在 5 个多亿以上。

史玉柱：这次得了第一名，对你来说够塞牙缝的。

张莉：您说得非常对，我和我的团队把这个项目看成一个种子。3年前发现了这个种子，这3年之中用我们有限的资金和我们的激情，我们的社会资源和我们的智慧给予这个种子养料和阳光。那么我想这1000万会是一个种子基因，用1000万撬动上亿的项目。

马云：用1000万撬动5个亿的投资，你怎么做？

张莉：对于这1000万我们称之为种子基金，大概是这样安排的，第一，这个园区是一个双层的范畴，有旅游度假区，有产业区。我们需要一个高质量国际化的规划。尽管我们有规划，我想一个真正高质量的规划，对于未来进入的投资者和对于未来的市场，我想都是非常必要的，这会有一部分的投入，我想我们不会吝惜在这方面的投入。第二，我们3年来在这里做这个项目，一直也在思索，我们的这种开发思路，包括我们对项目的定位，对市场一些预测，自己调整自己的思路，我们做了大量的工作。对于这个项目的商业规划，我觉得我们这个团队做得不够，做得不完善。包括我今天站在这儿，除了希望获得资金的支持，也希望获得平台。全国有十几亿的观众，如果有一个人认同我们的团队，跟我们一起合作下去，无论今天的结果如何，我都是成功的。

马云：那你们主要的盈利模式，也就是你的收入主要是什么呢？如果投资了你这1000万，或者是到了5个亿，你的收入从何而来？

张莉：我们的盈利模式一方面是传统的旅游收入——门票。还有旅游购物，这在古镇得到非常好的消化。

马云：到这个镇上要买门票？

张莉：它不仅仅是一个产业园，也是一个度假区，门票是一部分，包括旅游的综合收入，包括刚才提到的几个要素，很可能像餐饮、住宿，包括娱乐的部分。我们现在的规划是计划在古镇之外做配套设施，这样的话对古镇原生态的保护，对于环境的保护会是一个比较好的保障。旅游收入仅是一方面，另一方面我想会是在刚才谈到的创意产业，既然是一个产业，从它的规模，从资源的产品化、市场化，如影视剧的发行，这是一部分收入。还有我们这个网络游戏，线上线下的互动，因为线上的收费部分，可能不一定非常明显，但是它给旅游景区带来其他的收入，可能会是非常显著的。还有就是刚才提到的会展、培训和影视基地，都会有一定收入。在不拍摄的时候，或者是在拍摄的同时，也可以请观众，请游客去体验。在影视剧当中的典型东西，非常有特殊性的东西，我们会批量生产，可能游客会购买，因为它有一种精神。

马云：你有没有觉得你在做镇长应该做的事情？

张莉：经过我们在古北口当地3年的投资和运营，我们的团队希望通过《赢在中国》这个平台来找到突破口，在整个操作过程中，前期靠的是金钱，一种使命感。一个人一生中有一件事你干的会是跟长城有关的，而长城每个人都有深刻的体会，是中国文化和精神的象征，会觉得这是非常有意义的事，而且从资源来说也非常好，对着北京的市场。为什么做了3年？我们到今天一直没有我们出发时候想象的前景，无论跟市场的对接，还是跟资本市场的对接。所以我们也正在想这个角色，那么我们在跟政府合作推进这个事的过程中，觉得这个项

目脱离政府是不可能的，完全依赖政府也不现实。所以这个过程中我们也在思索，把这个企业，它的资源，它更多的商业模式，融入到一个事业当中，才能跟政府真正做到刚开始说的。

马云：你在这个过程中是什么职责，是 CEO，还是镇长助理，你现在有哪些职责？

张莉：我想从过去到现在，我可能一直在承担着一个职责，就是一个公司 CEO 的角色。

马云：CEO？

张莉：对。虽然说我是常务副总经理，但是因为我的搭档他也是一个文化商人，他有大量的时间花在其他的文化事业方面，这个项目 3 年来一直投入，没有盈利，所以我们必须自己活下去。

马云：你负责一个企业集团的企业文化，你们是怎么负责企业文化的？

张莉：可能要谈一下，就是说评委也许一会儿也会问到，我既然在创业做这个事业，为什么中途有一年离开。2003 年跟搭档一起做这个事情的两年之后，我当时感觉到特别无助。因为从个人能力、我们团队当时的资源，承担这样大的项目，我觉得有特别大的压力。可能我个人并没有特别大的野心，或者是什么样的目标，但是我觉得如果这个机会给予了我，这份责任给了我，我不把它做好我没有办法面对自己。选择了学习，我上 MBA 的研修班，有一位同学，河北有一个企业，正好在一个很偏僻的小镇上做了很多年，效益也不错，但是从企业文化来讲基本是一片空白，这样我们达成一个一致，我在这一年的学习过程当中去兼任，帮助他做企业的文化，当时通过跟工人们在一起，就在化工集团的院子里办公，当时提了三个企业口号：“创造价值、提升价值、共享价值”，我觉得对于我们那个企业来讲是非常合适的一个理念。我还自己做责任主编做了一个企业内刊，叫楷越人，每一期都是普通的工人投稿，我也写刊首语，包括企业最新的决策，包括下面工人的所思所想，包括企业的一些大事记，有好的，有不好的披露。第一次让企业有了这样一本内刊，据工人说非常好。我今天带来了，觉得不是很精美，从文学角度来讲也比较有限，但是它反映的是我们工厂的状况，还有员工手册、名片、户外广告一系列的工作。

马云点评

9 号选手（张莉）熊晓鸽和史玉柱都讲了，我觉得你很能讲故事，讲完以后我想去看一看。我看了你的册子，听你讲会所，如果你光讲会所我会很有兴趣。我问你怎么赚钱，赚钱模式越多越说明你没有模式，其实最好的模式是最简单的。我们创业者永远记住，全国的眼光也要当地制胜，一个全镇的眼光是小店制胜，先一步步踏踏实实往前走才会有这个机会。创业的时候，我建议大家要做自己最容易做好，最喜欢最容易做的事情，别挑一个特别大的。企业永远做该做的事情，别去做政府该做的事情，那会很累。我感觉你个人的素质特别好，特别是做市场，但是不一定做整个计划设置，这里面我需要有建议，今后故事讲得非常美好的时候，要落到很小的一点你怎么去做它，完了以后才能往前走。还有你讲创业者要跟资本沟通，创业者首先要跟客户沟通，跟自己沟通，因为你的项目是资本，资本很难跟你沟通。因为你太大了，一听一千万撬动五个亿，我估计史玉柱有这个本事。我的想法是学会跟客户沟通，如果客户用你的产品以后，资本会想办法跟你沟通。

最优秀的模式往往是最简单的东西。

#### 选手简介

林天强，男，1970 年出生，硕士，金融专业。

#### 参赛项目

以新媒体技术和新商业模式重新整合影视生产发行产业链，将投资风险和垄断利润合理分配到各环节，使得收益和风险匹配，从而使中国历史文化资源和影视生产要素得到有效的利用。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

熊晓鸽：前面说了半天都是瞎扯，实际上是短片公司。我听明白了，你要拍短片，拍跟现在不同的片子，新电影公司。

林天强：我要解释一下什么叫新电影，因为电影是艺术，但是它是技术引导的艺术，电影是商业，是技术引导的商业，电影是政治，它是技术传播的意识形态。

熊晓鸽：你的短片跟新电影发行渠道不一样，通过手机，通过互联网等等，因为你最后的收入是看电影的人付你钱，是这个意思吗？

林天强：对。

熊晓鸽：你前面一步有点像 RND 研发机构，有点像开发的公司对吗？

林天强：对。

马云：好象不是这样的。

熊晓鸽：他说是这样的。

马云：我估计我也听错了，我挺好奇，因为我刚好是华谊兄弟的董事，我对电影很有兴趣，我不是导演，他们最忌讳你把下一步电影给讲出来。这帮人打死都不说，你还搞博客让人参与，那故事还有人看吗？

马云：我跑到电影院看一部我知道的故事，看他们演得好不好？

马云：这玩艺儿跟其他导演，冯小刚导演探讨差不多，大家稀里糊涂地加一些故事，回去以后编一下，跟你的新电影有什么区别？

林天强：我们新电影改变传统产业链，不能让电影成为随机拍脑袋的东西，让电影成为流程。有创意的很多很聪明的网民，受过高等教育喜欢电影的人都愿意参与到电影策划当中来。

马云：感觉像《甲方乙方》一样热闹一次。

林天强：不一定是《甲方乙方》，我们现在和国务院发展研究中心企业研究所和大学有一个项目，收费很高，一个学院是 20 多万。我也是做新电影，通过电影来谈管理，我们的电影花这么多钱，这么多聪明人费尽精力想讨你喜欢，想让你高兴，想让你获得知识，比商学院好得多，我提供的这些产品会很好。

马云：培养一个明星出来不是很容易，培养工商管理硕士容易，像章子怡就那么一个。

林天强：叫做风险投资，选择几个人。

马云：你跟他们签合同，我付一百万，保证让我特有名。

林天强：一定能保证你特有名。

马云：新电影网络平台，除了你刚才讲的博客以外，其他对你新电影有什么帮助？

林天强：在网上我建立了新电影超市，我们有一个数字版权在线直销或者在线分销。比如说新开的投资的电影，如《指环王四》，现在我有一个片花下载下来，别人一看说我得看一看，电影院很远，旁边会出来一个标，一点标通过 UIP 就可以购票，马上实现销售，取得收入。不仅是电影票，还有游戏点卡，比如说音碟，比如书。

马云：这种东西先进吗？

林天强：技术永远不是先进的，关键是不是一个生意，关键是我们能不能生产产品。

马云：你这个东西到底怎么挣钱？收谁的费？

林天强：卖了票和电影院有分成，主要靠电影票收钱。跟电影业相关的还有很多产品。

马云：告诉我三个你最能挣钱的东西？

林天强：书，音碟。

马云：听见没有，这个故事跟我们不一样，书，还有音碟。

林天强：都是和电影相关的。

马云：可收的钱，都是一点点。

林天强：我可以大量地积累啊。你现在没有完全看明白商业模式，我感到很庆幸，你要模仿我就觉得很危险。

马云：就因为我听不懂，你觉得就是好模式。

林天强：但是我能做到就可以。

马云：我将来想做教育、农业和环保。我小时候看电影，所以投资电影是一种教育，我希望投资的公司能拍出好的电影，好的电视剧，这样对中国教育有帮助，我纯粹是这样。

马云点评

我觉得林天强犯了一个大忌，你的模式说不清楚，我也不知道，但是我一定能做出来。我碰上很多人这样，我不知道怎么做，但是我一定能做出来。这个是很忌讳的，你要讲清楚，最优秀的模式往往是最简单的东西。尤其初创的时候寻求单一简单很重要，我们最怕一个人说我有机会生一个蛋，这鸡说不定变成奥斯卡的金牌鸡，越说越悬，越跑越远，这是我们的一个建议。你的模式要单一，简单，会说清楚，不要怕单一别人会拷贝，别人不一定像你一样特别想把这件事情做出来。优秀的公司模式都是单一的，复杂的模式往往会有问题，尤其是刚刚初创。所以我觉得电影这个行业前景我非常看好，现在整个中国电影市场三十几个亿，跟中国经济增长一样是有很大的前景和空间发展的。

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。

选手简介

王阳，男，1982 年出生，本科，经贸专业。

## 参赛项目

第二代候车厅媒体，随着区域经济的增长和城市的发展，二级城市和三级城市受到商家的尊重，候车厅媒体作为一种城市的基础设施，它很好地规避了政策波动带来的风险，又为广大的市民出行提供了一个很大的方便。

## 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

马云：步行街不应该有候车亭吧？

王阳：城市和城市是不一样的，我们那里有。

熊晓鸽：一个成本多大？

王阳：一个的成本，我给你看一下效果图。像这种两块的广告版的成本，大概是在五万块钱左右一个。像这种单体的大概就是三万左右一个。

熊晓鸽：谢谢。

主持人：好，马云。

马云：我觉得第二代候车亭名字挺有意思的。第一代是电线杆底下的。这是一个概念。如果说你这个最需要资金的话，那这个进入门槛会非常低，别人进来的速度会很快，你觉得你会怎么对付竞争者进入这个领域呢？

王阳：这个问题可以从两方面来回答你，第一方面是我在大集团有工作经验，就是 TOM 网站户外，我很有幸参加了这个过程，在中间学到了很宝贵的东西。我们团队一部分是来自 TOM 网站户外，我们整个一套流程，很快占领了这块资源。再是资金的问题，我回去原打算把我的房产做抵押，用钱建。我在大集团服务过大客户，有良好的合作关系，所以我的客户群是非常庞大的。

马云：你在 TOM 网站一年不到，你是怎么建立的大批客户？一年以内这些客户都跟着你走，你有什么独到之处？

王阳：其实是这样，在 TOM 网站户外工作这段时间，我开始是从事媒介工作，就是开发新媒体，这期间之后，我又在总经理助理这个位置，之后 TOM 集团又收购哈尔滨机场的户外广告，是我去跟他联系的一个项目。所以说全程的活动我都经历过。所以有这样的经验。我们跟飞恩公司是做链接的，他自己没有媒体，只要你的媒体好，他一定会去做。

马云：我问你 11 个月之内怎么建立的，你刚才讲到都在谈判，收购，做总经理助理，一会儿在大连，一会儿在长春，你怎么建立这些客户？

王阳：我们有一个客户的档案，之前是做销售的，逐个地打电话拜访，这是一个，因为我们 TOM 户外集团在国内属于第一大集团，客户群非常庞大，媒体是最优秀的，客户选择最优秀的客户。

马云：你为什么会选择广告业？因为你是运动员出身，怎么会做到广告业？

王阳：是这样，运动员和广告业其实没有很必然的联系，但我的公司叫长春德高体育文化传媒有限公司，我爱好体育，所以有体育和文化。接触户外市场是一个很偶然的机会，我加入 TOM 集团之前在高尔夫球会从事销售工作。我一直爱好体育的项目，我发现现在全国有大概十万家的广告主做这个事情，基本上有五万家是从事户外广告的。为什么从事的人数这么多，我分析了一下，因为它的利润是很高的。

马云：因为利润很高，所以你选择了广告业？

王阳：对。还有一句名言，不当总统就要当广告人，所以我选择了副总统，谢谢。

马云：你有没有发现你每年换一份工作，你刚才讲，你们这个行业里出来的人都是 TOM 出来的，你们这个行业不断进去，不断出来，这些人都是你们行业的，那会不会把你的客户带走了？

王阳：的确是行业存在的一个问题，行业之间来回跳槽，在广告行业这是很普遍的一个现象。我是这么想的，我们有一份共同事业，在未来做大之后，其实我首要的一个目的是把户外广告，因为资金有限，当作一件商品来出售，得到现金了，给大家一部分的股份来稳定军心。至于到以后怎么样，就是看个人的发展方向和需求的问题了。

马云：你这家公司将来的明确目标是什么，一般广告公司做大了以后会卖，你会卖吗？



王阳：会，一定会卖。

马云：什么情况下会卖？

王阳：价格合适的情况下，而且谁给我钱多我卖谁。

马云：我问你，你的公司在什么条件可以卖？达到什么样的条件？

王阳：是这样，我计划发展到一千座候车亭，覆盖五个省，十个城市，达到这么样一个规模的话，我就可以跟熊总去谈了。

马云：跟熊总去谈，为什么？

王阳：其实这个很大，不一定是传媒集团来收购，也有风险投资关注这个事情。

马云：你估计什么时候能够做到五个省十个城市呢？

王阳：如果没有外界帮助的话，靠自身的发展，我想用五年到六年的时间来达到这么一个规模。白马曾跟我谈过这个事，他有兴趣收购，但是最后没有实质性答应他。因为我的筹码太小，我的价格就上不去，所以这个事先搁一搁。

马云点评

首先回答刚才那个问题，就是选项目还是选人。我觉得项目和人不应该是矛盾的，优秀的项目必须有合适的人，优秀的人也必须要合适项目，然后再加上合适的时间才能成功，所以我选的时候一定从这个人、这个项目和是不是合适的时间来看问题。有的时候这个项目很好，人不行，有的时候项目不成熟。曾经有人问过我问题，问我喜欢一个能干的人还是听话的人，我说是的，他必须又能干又听话，因为听话本身就是能干的表现。

17号选手（王阳）你的潜力蛮大，但是你的项目是进入了一个红海，进入到一个几乎到处是竞争，充满竞争的一个领域里面，我觉得你进入的壁垒也不是很大，就《赢在中国》这个风险投资的项目来讲，毫无疑问，对你这个项目投资并不合适。我给你的建议，尽可能在当地找战略投资者，拥有资源的战略投资更为合适一点。另外我在你身上看到了很多优秀的品质，执行力、自信、目标非常明确，军人应该有的素质你都有，当然我也看到了有时候目标太明确，说得不好听是功利心太重，你建一个公司的时候要考虑到好的价值才卖。如果一开始想到卖，你的路可能就走偏了，这是给很多80年代的人的一个建议，做任何事都要有时间。80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，要跟未来，跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。对60年代的人，跟70年代的人学习，但是对未来，你要竞争。人不要一开始就必须建立原始积累，还应往前走，因为我看到很多出色的人一开始都是功利心太强。这是我给80年代人的建议。

人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。

#### 选手简介

钱江，男，1970年出生，硕士，计算机、经济管理、工商管理硕士专业。

#### 参赛项目

婚恋交友网站——百合网。通过科学的心理和情感分析，让客户在客观了解自己的基础上，通过计算机技术，分析客户数十个影响婚恋幸福的性格特征，并根据这些性格特征为客户推荐合适的交往对象。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云

#### 现场回放

马云：你结婚了吗？

钱江：结婚了。

马云：你讲婚姻那套，感觉你像婚姻监理。

钱江：是这样的，我是巨蟹座，很多专家跟我说巨蟹座的特点是恋家，我也是特别恋家的一个人，所以我希望我做的业务也是跟家庭关系连在一起的，所以我们现在的目标就是做叫做人生关系的一个生命周期，实际上我们现在已经做了匹配这一块，然后再做新业务就是结婚这一块，那么再往下就是婚姻的咨询和服务，包括小孩。

马云：好，比方说我弟弟下礼拜要结婚，你得跟我讲讲，我为什么用你们公司，用你们公司的好处是什么？

钱江：用我们公司，下礼拜要结婚。

马云：我弟弟结婚。

钱江：会稍微有一些困难，因为监理最大的价值在于前期的参与谈判和策划。

马云：那下个月结婚，提前一个月。

钱江：对于用户来说最大的价值首先在于我们帮助他们和这些服务商谈判。

马云：哪些服务商？

钱江：实际上在结婚过程中最主要的一个是婚纱。

马云：你帮我谈婚纱的价格是出租价格还是买的价格？

钱江：不仅是价格，还包括整个服务的内容，婚庆服务是很复杂的，比如说你在哪里拍照，你在什么样的天气条件下怎么样拍照，比如天气条件不像预测的那样，那天如果下雨和阴天会是什么样的，你中间拍摄什么样的婚纱要准备多少鞋等等。

马云：就是婚纱拍摄。

钱江：婚纱摄影，第二笔费用就是戒指和首饰的采购。

马云：戒指我肯定要自己买，我不会让别人买，对吧？

钱江：第三块最大，婚庆服务最大的是婚庆典礼，这对新人来说也是最头疼的一块。我参加过的所有的婚礼没有一个不出磕绊的，当你和婚庆公司谈判的时候，尤其小的婚庆公司

很没有信誉，他给你说提供林肯的车，到之前说车出了问题，现在要给你换一辆奔驰车，但是要多花一千块钱。

马云：现在还有这样的问题？

钱江：有。

马云：农村多一点是吗？

钱江：在城市也有这样的问题。在北京上海问题会少一些。

主持人（王利芬）：你已经长期脱离人民群众了。

马云：没有脱离，我担心他脱离人民群众，现在借车很容易。

钱江：不是借车的问题，实际上并不是婚庆公司没有车，而是他借此来增加自己的收入。

马云：那还有一个就是典礼借车。

钱江：然后就是蜜月旅行。

马云：蜜月旅行？

钱江：蜜月旅行又是很大的一块费用。蜜月旅行的质量实际上也是很烦琐的，总体来说婚庆是十分烦琐的组织种类，产品的种类极其多。

马云：我理解，接下来你怎么监控他们？

钱江：是这样，最主要的监控从前期谈判开始，谈判的时候把具体的条款谈清楚，一般新人第一次看到这样的条款都会头晕脑涨，因为那里面用到很多行业内部潜规则，新人一般很难理解，因为对绝大多数人来说这都是他们人生的第一次。

马云：虽然是第一次，但是很多人会告诉大家怎么做，爸爸妈妈都会告诉他们怎么做。

钱江：即便像我这样年龄段的人和比我小十岁的人，他们所面临结婚时提供的服务都不一样，我敢保证五年以后的婚庆服务，产品更新率更高，创新才能够增加高利润。这种发展是一般的人无法跟踪的，只有行业内的人跟踪，这是前期的谈判。那么后期就是服务提供的过程当中要抽重点的时刻进行监督，还有就是在产品提供的时刻要全程跟踪，比如在婚庆典礼整个过程要跟踪要准备做好后备工作，比如说如果在一天之内如果我们有一百个婚庆在北京同时发生，那我们可能要准备五辆多余的婚庆典礼车，以备后患，这样的保证是一般婚庆公司无法承担的。

马云：我明白，一般的婚庆一个人准备婚礼需要多少钱？

钱江：现在是这样，在北京和上海平均的费用已经是三万到十万左右，据最新的调查在北京和上海现在四成以上的婚礼是在十万以上。

马云：我们说五万一个婚庆，你收 50 块钱，五五二十五，你收 2500 块钱。

钱江：我们估计平均的监理费用大概在四千块钱，真正使用婚庆监理的往往是相对来说比较高端的客户人群。

马云：四千块钱，一个人做得好，一个礼拜可以做两到三个，一年内中国婚庆最多的季节都是有限的，五一节，十一，春节期间，不是每天都有，不可能每天都有婚姻。

钱江：而且往往都是在周末，但是基本上每个周末都有很多婚庆。

马云：如果说每一个平均是四千块钱，一个月如果做六场，两万四一个月，这些人应该是结过婚，又是本科毕业，还得每天跟人家谈这个谈那个，像顾问一样的工作。

钱江：是一个礼拜。

马云：你有多少员工做这个事儿？

钱江：到 2008 年我们大概会有 150 个人左右负责这个婚庆监理工作，他们要服务的客户一年大概是一万人。

马云：150 个人服务一万对婚姻。

钱江：对，一万对婚姻，北京今年的结婚大概在 10 万到 12 万左右。

马云：好，谢谢。

## 马云点评

钱江，我是觉得您刚才讲的最大的服务就是电子商务，电子商务本身就是个服务行业。我是觉得你这个买卖挺好，因为这两天我听到的绝大多数都讲一千万变成几个亿的伟大事业，中国现在需要的是有个两三百万的投资可以做一两千万的生意，我觉得这挺好，我们就鼓励隔壁王大妈为什么把面店开得那么好，开得挺滋润的，中国的创业者要有伟大的梦想，一点一点做起。你的生意本身为别人做婚介挺好，但是是个服务性的行业，很难标准化，换句话说熊总讲你不需要投资，你用不了那么多钱，而且人才培养很难规模化。我确实在你们两个里面犹豫了很长时间，但我相信观众会选你，所以我不选你了。或者别人会选你，但让我放弃你的最重要的一点是你在后面回答熊总问题时说这是一个新挑战，我觉得你太想挑战新的挑战，我怕投了钱给你你又有新的挑战，人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。

要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。

## 选手简介

秦晓丽，女，博士后，生物学专业。

## 参赛项目

开发研制呼吸道传染性疾病的临床诊断试剂。利用分子系统学和免疫学最先进的科研手段，开发研制临床诊断试剂，对易感人群进行免疫保护。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第七场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

马云：秦晓丽，我觉得我挺钦佩你的学识，博士、博士后、科学家，这是我大概见过的

女孩子中学历最高的一个，我都不知道该问些什么问题，你觉得我该问你一些什么问题？

秦晓丽：这种反应我也想到的，我想他们会问我什么。

马云：你觉得我问你些什么问题比较好？

秦晓丽：我觉得您应该问我，我为什么要读这么多书，学到了什么，尤其作为一个女孩子，为什么要读这么多书？

马云：还有呢？

秦晓丽：有问题您来问，您没有，我来提供给你。

马云：有些什么独特的问题。

秦晓丽：36 强选手还问过，自称情商比较低的选手说，你是我见过最漂亮的女博士。我刚听说女博士被称为灭绝师太，或者恐龙，不知道这是恭维还是什么。

马云：你第一步做什么？

秦晓丽：做科研，基本在科研上面。

马云：三四百万科研费应该很小？

秦晓丽：很小。

马云：你刚才讲到一个问题，你们有流程，国外有流程、有方法，有资金、还有知识产权，你到底来干什么，你有资金，一切都有。

秦晓丽：要自己建立一个生物公司，自己建立一个实验室，那可不是三四百万人民币的问题，那是多少万美金的问题。在这种情况下我们要发展，我们就要去利用资源，在美国有

很多这种公司，公司本身的实验和实验条件很简单，大部分工作是去找一个有成熟系统、成熟设备的公司做，做实验，每个实验有不同仪器，不同步骤。

马云：我完全明白你在说什么，三四百万，你的年薪也有三四百万，足足支撑你的研究，为什么还向熊晓鸽要，还给他股份，他又帮不了你什么忙？

秦晓丽：我来这里的计划，就是因为这不是一笔大钱。

马云：小钱也是钱。

秦晓丽：我最初计划，来参加这个节目之前，我们更适合于风险投资，我们把专利做得比较好时，拿到现成的东西再去找风险投资，再进行商业化、产业化，吸引大的公司跟我们合作，进行商业化、产业化，这是比较合适的，这是一个机会，我想看一下，跟大家有一个交流。

马云：我还有一个愚蠢的问题，三四百万就可以把这个研究好，人家也投三四百万，那就是比谁商业化快吗？

秦晓丽：我们有优势，第一，我的科研水平，这是基于我们的能力，而且在斯坦福我跟我的教授、导师都谈过，他们非常感兴趣，他们非常愿意做我们的合作伙伴，这是科技上领先的优势。之所以想拿回国内来做，在美国，你去找一个病人需要时间的，而在国内每年冬季我们总是有很多呼吸道病患者，从时间来讲，花费来讲我们都快，之所以拿回来就是用这种优势。

马云：你管过人吗？

秦晓丽：我管过技术员，我没有管过大型的团队，但是我会是一个团队领导人。

马云：我们把三四百万投给你，最大问题会是什么？我们把钱给你，钱像水一样扔掉，你觉得最大的风险是什么？

秦晓丽：您认为还是我认为？



马云：你认为？

秦晓丽：这是实验科学，我认为可以，甚至可以拿一个诺贝尔给你，但是两年后我告诉你我做不出来，高风险、高投入。

马云：你自己投多少钱？

秦晓丽：我想你一定听过一句话，不应该用自己的钱来创业。

马云：不用自己的钱创业，我全用自己的钱创业的。

秦晓丽：所以我说是我老公替我出，这样讲不太好，我并不打算动用个人的钱，包括创业，这是一个别人都有的例子，我可以找天使投资，可以找风投，没有特殊情况，我不打算用投资者的钱，天使投资愿意冒这个险，来相信我的话，那么是他的选择。

马云：如果投资者告诉你，你自己不投钱，我们一定不会投钱，你就找另外的投资者？

秦晓丽：我觉得会有这种状况，但很多人愿意做这种事情。

马云：为什么你自己不投这个钱呢？

秦晓丽：因为我要对我的家庭负责。是这样的，我一些朋友他们本身已经有个人资产几千万美金。

马云：如果这个项目那么好，市场那么好的情况，你为什么不愿意自己投一点钱，很多投资者会跟你讲，你投一点，我再投，绝大部分会这么讲，你为什么 not 投？

秦晓丽：生物高科技本身就是高风险、高回收的，我从来没有说没有风险，但我也不会失去信心，这是行业的问题。我们任何人都认为这是有风险的，对于天使基金或者风投来讲，这笔钱对他们来说不是很大的钱，他们会有高回报，我相信这种人是有的，我们可以问一下熊总。

马云点评

那 28 号（秦晓丽）我们那位博士后，我觉得你非常的聪明也非常优秀，这使我极其钦佩，而且表达一点都没有书生气，所以我觉得非常欣赏。但是你讲得很对，你需要天使投资，而不是风险投资，作为评委的话，我的职责是不能让我来投你的票，但是作为个人你相信我也好，在场很多人也好，包括电视机前很多人都愿意给你做天使投资，这确实是很意义的一件事情。另外，风险投资不是投资风险。还有我给你一个建议，商业活动跟实验室里搞实

验不是一个概念，实验室里可能失败，再重来过。商业活动是很严肃的一件事情，所以在这里面可能要考虑得更多一点，另外真的要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。

关系特别不可靠，做生意不能凭关系，也不能凭小聪明。

#### 选手简介

翟羽，男，1981 年出生，本科，商业管理专业。

#### 参赛项目

龙腾 P2P 媒体点播系统，利用龙腾 P2P 技术对原有设备与网络带宽改造和扩容原有运营商的视频点播系统，收取一次性的改造费用，与省级和总部级运营商合作打造统一的视频点播商业模式。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第六场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：幸亏吴鹰懂了，我听了比较糊涂，我觉得这个东西估计不错，吴鹰听得懂就好。我想问一个问题，你这个东西是你发现的，还是发现很多人在做，你是怎么想出要做这个东西？

翟羽：是这样的，我是一个 B2B 坚决拥护者，我在 B2B 行业做了很多事情，虽然不是很有名，我是 B2B 运营商的发起者，目前来做媒体规则者。跟王志东和高红宾交流的时候，我发现他们跟我做一样，现在产品做完了，没开始推。所以我发现这个东西非常有商机，因为我没有那么多资金和人力去调查，我发现我碰巧做对了这个市场。

马云：你在 2002 年和 2003 年创办启明时代这个公司，为什么不做了，当时的想法是怎么样的？

翟羽：当时那个公司是我离开惠普之后第一个创业公司，当时没有生意，本来我有一个合伙人，要拿 40 万，其中 10 万开一个公司的，他钱没有到位。当时我谈了一个 108 万的项目，但 108 万的项目只给你五千块的项目预付款，问我做不做，我就做了。利用惠普的名誉，用我公司的远期指标拿过来，这样倒来倒去，把生意做成了。做好了我又做了两个单。合伙人又把钱拿过来了，做两个单的过程当中，赚的钱他给我买车，买了两辆车，我就没有钱了。说明我对财务观念和经营理念、股东股权不懂，我只是一个赚钱者，虽然能赚钱，但是经营是一个傻瓜。后来我不跟他合作，结果他欠了六万块钱，我应分到几十万，但也没分到。后来我就出国了，去学商业管理了，因为我觉得这方面被人骗得太惨了，回来准备再搞一次，看我能不能行。

马云：在澳大利亚读两年书你又成立了一个公司？

翟羽：对。

马云：那个公司怎么样？

翟羽：读书时候没有成立公司，读书时候没有钱，口袋里最少的时候就剩 10 块钱，跟同学借，家里又给我寄钱。早上上课，下午也上课，晚上陪老婆逛街。我想快点毕业，想快点走，我实在支付不起那么高的费用。临毕业三个月发现一个商机，家长把孩子送出国去之后，孩子能毕业的概率太小了，但他们都喜欢拿一个毕业证回去跟父母交代，我发现一个商机，很好拿学位的办法，代理一个学位在线，我就从这当中赚钱，很快我积累了原始资金，我就逃回来了，成立现在的公司。

熊晓鸽：卖假文凭？

翟羽：不是假文凭，那是有备案的。

马云：你去澳洲你第一家公司没干好，你就去学商业，到了澳洲之后你支付不起那笔费用。你去之前知道有多少学费吗？

翟羽：知道有多少学费，我认为当时还能付得起，但是去了之后完全不是想象的那样，我去了之后发现花钱太快了，远不是我消费能力可以承受的。

马云：吴总问了你 N 多问题，现在公司要做，你有关系，你有技术，技术是你开发还是别人开发的？

翟羽：团队。

马云：你懂吗？

翟羽：我懂。

马云：你该有的都有了，什么东西你没有？

翟羽：钱是肯定没有的，这个问题不想这么回答你马老师，因为我曾经跟田园老师说过，聊了很久，他非常支持我，最后他给了我一句话，他说如果没有一个在商场中有名望有地位的真正的企业家推荐你的话，也许你就不会成功，但是我说了推荐你也许会改变你后半生。

马云点评

翟羽，我觉得你非常聪明，我给你一些建议，这世界最不可靠的东西就是关系。因为没有钱，没有团队的时候要靠关系，我们这些人都一样，尤其我一样，我更没有关系，没有钱的，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，做生意最重要是你知道客户需要什么，你试试再创造下去，一定要坚持下去，一定会有机会。

**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。**

选手简介

王强，男，1983 年出生，电子商务专业。

## 参赛项目

搜购吧网站 ( www.sogouba.com ), 以折扣优惠为核心卖点、以收费会员为主要客户, 为现代商业与时尚消费者搭建的综合网络消费服务平台。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第二场, 评委: 熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

马云: 你从 2005 年 3 月份创办一个公司, 4 月份创办一个公司, 6 月份创办一个公司, 8、9 月份分别都弄了一个公司, 你的出发点是什么? 为什么要创办那么多公司? 有的是一个月一次, 这是什么意思?

王强: 因为马老师理解错了, 我没有创办公司, 其实我真正涉足的行业就是刚才像熊老师说的是一个互联网, 一个服装业, 我刚开始做互联网的时候, 因为是白手起家, 没有任何钱了, 就只能做一些很基础的公司, 类似于互联网公司, 很简单的, 卖个空间, 代理做个广告、甚至做个雅虎的推广, 如果说连域名都不能卖的话还能叫互联网公司吗? 我也需要零碎的小钱去做我自己真正想做的东西。

马云: 两件事, 第一个, 很多互联网公司不卖域名, 第二个, 下一次写简历的时候注意一下, 直说我是看糊涂了, 我们觉得你每个月都在做一家新的公司, 是你表达不清楚, 还是大家都听错了, 肯定是你自己有一点问题。

王强: 马老师, 我刚才上台的时候又给了一份新的。

马云: 这份新的也不少。我想问一下, 你觉得网页和网站的区别是什么?

王强: 我认为从技术角度来讲应该是一个数据库的区别, 如果从服务的角度来讲的话, 网页只能够起展示作用, 相对的页面数量比较小, 网站页面数量比较多。

马云：到去年年底为止，你有一千家的卖家，等于入住的商户，有4千个是收费的客户。按照每个月20%的递增到今年开始到底多少？

王强：现在我有点不清楚了，因为参加《赢在中国》有好长时间没有在公司了。

马云：你就到上个月月底。

王强：对不起，这个问题我回答不出来，我也不想说假话。

马云：你用手指数也得记下来，你有多少客户，刚才熊总问的问题，别人付你1百元，三个最独特的价值点是什么？你刚才讲了一大堆，就说三个。

王强：第一点肯定就是使用我的服务可以节约他们的钱，我们的商户都是很权威的，尤其在秦皇岛地区各行各业的领头都是我们的签约商户，像我们当地的大商场、像新华书店、海尔电器。

马云：海尔电器为什么到你那儿去开店呢？

王强：不是开店，我们不愿意商家主动来找我们，即使来找我们，我们也要审核。一般是我们主动出击的，我们觉得你比较好，我们才会和你签约，把你推荐给我们的客户、推荐给我们的会员，所以像海尔这样好的技术企业我们绝对不会放过，当然不是海尔总公司，是海尔秦皇岛地区的。

第二点就是我们的服务很多资源来自于商家，不是我们自己所能掌控的，所以我们提出很多先进的服务理念，比如像我们执行最终议价和折上折，有的商家类似于专卖店有些商品常年在打折，还有一些店是可以搞价，你必须给我最终议价再打折，如果不同意，这个商家无论再大，我们都不签，商家如果发生了意外，你没有兑现给会员真正的折扣，我们商家会给会员特别多补偿。

马云：要求比VC（风险投资商）还要高？

王强：确实很多，因为我们对商家的服务都是免费的，我们通过会员消费商家，既然不出钱就要出力。第三点我们还有很多的多元化服务，因为这种项目有人在做，但是没有做得比较成功的，会员发生的最大难点就是在消费的时候不知道哪个商家会给我打折优惠，有的

时候在办公室我上电脑去看，比如我今天走在大街上的时候，在大街上想吃午饭了，我是搜购吧的会员，但是我不知道哪家打折，但可通过 Web 网站的查询，非常方便，这只是我们的第一步，我们后来还出了很多新型服务，始终围绕着让会员消费越来越便捷，出现的问题越来越少。

马云：我问一个可能跟我们有点关系的，不算做广告，淘宝网如果跟你竞争的话你会怎么做，因为要说便宜的话，它肯定比你便宜得多，因为你总共只有千家，它有 60 几万家店，你怎么比它更便宜呢？

王强：直面对手的竞争。

马云：人家还没把你当对手，你凭什么可以比它更便宜？

王强：店家数量的少不是劣势，淘宝网做的是全中国，我们做的是一个小城市，而且我们这边开放的时间、发展的时间相对于较短，如果按照比例的话，我觉得淘宝网不是我们搜购吧的对手，这跟做得早、跑得快有关系，另外我们和您竞争是有区别的，如果您来和我竞争的话，我特别有信心能够打败您，就拿积分来讲，很多网站的积分不值钱，不值钱的积分会员都不愿意看到，而我们网站的积分卡都是拿钱换来的，会员不愿意倒戈，因为商家要挣钱，多少他不在乎，只要他不拒绝我，我就有资源，只要我有资源，我就有和您竞争的机会，就是这样。

马云：你们相信做生意有风水吗？

王强：我可能年龄比较小，生活在一个科学时代，我不太相信这个。

马云点评

我觉得你很有能力、也很年轻，不投你的原因就是你想做的东西太多，想得太多，想做的也太多。其实你刚才那句定义 80 年代创业的话，年轻人创业的时候都会犯的一个错误，我希望每个人来用我的产品和服务，这是不可能的，定位要准确才能做好，对所有的创业者，包括你也有一个建议，少做就是多做，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，做它做不到的，去服务好它，先求生存，再求战略，这是所有商家的基本规律，你还没有站稳脚跟就去跟人家挑战肯定是不行的，先生存再挑战这样赢的机会就会越来越大。

这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。

选手简介

石乐华，男，1977 年出生，本科。

## 参赛项目

一凡卫浴，走特色化整合道路，把卫浴进行关键性的组合，致力于参与标准的制定和品牌的建设，原始设备生产商加工，做民族的卫浴品牌。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云

## 现场回放

马云：以一流企业做标准，大概是要想推广一个什么样的标准，你做的东西就是卫生间里的马桶脸盆，你想推广一个什么样的标准？

石乐华：这个标准是这个样子的，你的坐便器，或者你的洗手柜，还有毛巾等等一系列的，每一个项目都需要国家建立一个标准。但是目前来讲因为卫浴市场发展的历史也就十余年，所以现在就面临很多的空白，现在国家致力于整合这一块的政策，有一部分产品在致力于去参与，现在没有形成龙头地位，这是我们要参与做的一件事情。

马云：你凭什么去整合别人，我为什么要跟着你去被别人整合，一百万人民币就能整合我，凭什么东西，你给我讲三条理由，除了 100 万人民币以外，你说我要跟着你的标准去走，你能整合我？

石乐华：三个理由，第一个理由就是我们现实的基础，因为我们现在做卫浴已经做了五年，在业界已经有一定的名气，这是第一个理由。第二个理由，是我个人的思路，目前有很多中小卫浴，全世界或者全中国卫浴生产企业最起码有几千家，但是真正开拓自己思路的人，或者具备这个理念的人是非常少的，到目前为止国内还没有出现这样的联盟。第三个理由，就是我对自己的信心和实力。

马云：拿 TOTO 这家公司说，它在你前面做，你准备怎么应对，像 TOTO 这样的公司或者美标这样的企业，一听不错，钱比你多，你有五年历史，那哥们儿说有一百年历史，做得比你更好，你怎么办？

石乐华：这是市场定位的问题，就算 TOTO 他来整合都没有关系，就像我们理解奔驰跟广州本田没有市场冲突一样。

马云：你企业文化口号是“质量是企业的生命”。你是怎么表现这个文化，这个文化怎么能够到你企业内部的？

石乐华：首先来讲，我们有一个标准的文件，这个文件从价值观来讲，上面作为核心，外面通过企业的制度还有员工的凝聚力慢慢地深入人心，我们从每一个细节做起。



马云：讲一个例子，怎么从细节做起，质量是企业的生命，所有企业都在这么说。

石乐华：我们在材料上游尽可能地选择一些比较有品质的供货商。

马云：你们整个公司员工有多少？

石乐华：六十多人。

马云：核心团队你刚才说十多个人。

石乐华：我们把管理层算起来了，真正核心团队应该是在六个人左右。

马云：你指的核心是什么意思？

石乐华：核心就是，具备最简单的前提就是不可替代性，他在公司里面发挥非常关键的作用。

马云：你这六个人核心团队组成是怎麼样的，他们的配置技能是怎麼样的？

石乐华：首先第一个是销售团队，其中一个销售经理，这个是我们工厂目前非常重要的环节，因为这必须以销定产，销售永远是排在第一位，这是第一个。第二，是我们的人事总监，因为对一个工厂来讲，人事部门的变动还有员工的稳定性，还有计划薪酬体系这一块非常关键，第三是我们的会计师，我们现在是走了一条公众型公司的道路，对政府也好，对员工社会各个方面也好，我们现在尽可能地作一个社会型的工作，融入到社会当中去，这样总会计会非常关键。

石乐华：还有一个就是设计部门，因为我们目前的工厂规模不大，但是我们已经意识到，这是自己的一个短板，我们在这一块加强力度，组建了一个团队，所以，我们把他拉到核心团队。

史玉柱：你刚才说几个人，你和哪一个人在一块待的时间最多？

石乐华：目前来说跟市场经理待得比较多。

马云：三千万的销售，赚钱还是亏损？

石乐华：我们从办厂第一个月开始，到现在一直是在赚钱。

马云点评

谈一下我的看法，我感觉你的条理很清晰，心态很好，你的激情跟别人不一样。很多人把创业者看成激情澎湃的人，你对自己的信念非常坚持，坚持自己的并购、整合是有意义的，

尽管也许评委也好，其他人也好，说你不靠谱，你凭什么整合，但是你自己内心信念的坚定很具备创业者的素质。但是我这里想讲的是，在整合的要素当中你讲到理念和信心，我自己这么看，好像理念是挺不值钱的东西，真正值钱的东西就是你创造的价值，脚踏实地的结果。很多人说我有非常优秀的理念，我听太多了，这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。所以不要用你的理念去整合别人，而是你创造的价值给别人带来的好处。你的项目，就像刚才你讲的一样，需要良好的身体，需要跑长跑，这个项目需要跑长跑，我并不一定认为一定要找 VC（风险投资商），有时候过几年再找 VC（风险投资商）也不错，不一定开始就找。您刚才讲到风险投资投你钱了，你用资本说话，永远不要让资本说话，让资本赚钱。让资本说话的企业家我觉得不会有出息，真正的是听资本的，但不让他们说话，我就听他们的，他们想干吗，听股东的，最重要的是你让资本赚钱，让股东赚钱。如果有一天你拿到很多钱，你坚持今天的原则，做你认为可以赚钱的，我相信有一天资本一定会听你的。

一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。

#### 选手简介

任春雷，男，1973 年出生，大专，计算机及应用专业。

#### 参赛项目

开机就会网，向国人提供一个学习电脑基础知识、IT 专项技能、数码电子知识的在线互动教育平台，同时又是 IT 企业的营销平台。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第二场，评委：熊晓鸽，吴鹰，马云

#### 现场回放

马云：你到底教客户什么东西？

任春雷：是普及各种 IT 知识的网站，它的基础是加速网站，转化为加速网，基础是开

机会软件。

马云：联想这样的公司为什么自己不搞一下呢？

任春雷：大家的定位不一样，电脑普及这个软件产品实际上并不是一个很稀奇的产品，2000 年在我们公司做出来这个产品的时候，在我们前面已经二三十个同类产品，但是我们在作市场运作的时候，我记得当时对公司提了两点。第一点是兴奋，我兴奋的一个原因是感觉市场需求相当庞大，我对市场理解是这样的，比如说这中间画了一个圆，这个圆相当于中国所有懂电脑的人，这个人数绝对值很大，相对值很大，那么在这个圆心是 IT 所有高科技领域的焦点，越往圆心靠近，竞争压力越大，而圆的外围是电脑盲，向圆里进入，在这个瓶颈阶段是学习的关键阶段，这个领域竞争是比较宽松的。

事实证明我们这个软件从 130 元，到逐步涨到 698 元，是成功的。对于一个电脑盲来讲，选择软件，实际上选择正版的还是要多一些，已经对电脑用得熟悉的人员，选择盗版多一些，这是一个点。我们软件销售得还是非常不错的。

马云：我明白，我讲得比较直接一点，我觉得现在，你这个软件不是特别难做，那我们就说联想这样的公司不愿意做，还是做不了，还是不懈于做，你就卖到了 698 元。

任春雷：确实存在这个问题，我们原来在卖软件的时候，正版软件两三百元，作为 IT 销售商，原来说它是高级搬运工，利润非常低，对于软件来讲，开发成本和将来生产成本非常低，利润相对高一些。

马云：你从 138 元涨到 698 元，你给客户增加了什么样新东西？

任春雷：所谓的 698 不是开机会软件本身，开机会软件从 130 只涨到 160。

马云：凭什么涨的，是让人家多承担广告费吗？

任春雷：我们涨到 130，160 没有太大区别，我们提供一种增值服务，我们增加了像游戏，和工具箱等其他附加的一些软件，这样才增加的。

任春雷：还有 698 问题，实际上因为我们营销模式做了几次变革，第一次是我们在软件出来的时候，第一次出来开区域大会，但是销售的情况并不是很理想，我们是后续品牌，大

家不认我们这个品牌，在 2001 年初，我们提出一点叫跳出软件做软件，因为软件这个产品在销售的时候，它是商品，只有在开发的时候，和应用的时候是软件，按照商品的属性来销售它，所以我们跳出来，第三次采用直销，第四次用电视购物，如果价格太低，不足以支撑电视媒体费用，我们在 698 元中包括三个软件，一个是开机会软件，一个是 Flash 动画设计，还有东方杀毒软件，三个合在一起是 698 元。

马云：是客户需要增加 Flash 游戏进去？

任春雷：杀毒这一项，电脑初学者需要，开机会很多人都需要，我们是打包，同时并不强制用户一定要买 698，我们有 399，Flash 可以单独选择。

马云：你公司刚成立的时候，在电视广告，报纸，在很多地方贴了广告，这些钱是谁给你的，是你自己凑的钱，还别人投的钱？大概是多少钱？

任春雷：这个数额加起来也非常庞大，它是一个滚动发展，并不是一次性投入，在 2000 年中期的时候，也是我们公司运营最困难的时候，我们探索了各种市场销售办法都没有见效，最后我们的直销办法见效了。这个方法很简单，我们在郑州做了第一个市场测试，我们在郑州一个酒店包了一个房间，有本地电话，广告成本是 1200 元，第二天广告一出来我们定单额度，是 3000 多元，收回 1000 多元现金，周四打的时候又是 1200，两周下来完成 16000 元的营业额，第二周继续采取这种方式，第三周我们考虑在西安、济南和沈阳三个地方重新测量这个市场。

马云：你收入是 6 千多万，也就是说你还是亏损。你说你的收入有 6 千多万，但是这个公司还是亏损？

任春雷：没有亏损，有盈利，任何一个分公司都是盈利，没有亏损的。

马云点评

8 号选手（任春雷），刚才吴总讲得非常对，你今天没有发挥好，但是我还是觉得你的结果挺好。有的时候就像我跟吴总刚学打球，样子打得挺难看，确实打得挺远，但效果很好。另外一个，你今天来参加比赛，不要带稿子，要以后我们出去演讲，带了稿子放在手上你一定会看，而且一定会影响你。所以我觉得你也别着急，我觉得一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。我觉得你身上有创业者的激情，你的生意在我看来是一个营销的网络，是一个营销的模式，在危机关头你也站起来了，你自己永远是最美的。

如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。

#### 选手简介

王政娟，女，1966 年出生，本科。

#### 参赛项目

爱心视必康青少年近视、弱视服务连锁。自主生产，专利产品，已有 300 多家终端点，是全国唯一准字号治疗产品。

#### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云

#### 现场回放

王政娟：原来那个药厂，是十多年的药厂，国内只有两家，武汉一家，我们一家，我们原来属于集体企业，产品很好，但是没有开发。

马云：你指我们，我们是谁呀？

王政娟：我们就是我们现在这个产品。

马云：2002 年注册，还是 2004 年？

王政娟：原来是集体，后来企业改制，我们买过来的。

马云：我问一个问题，你刚才讲市场占有千分之一，这个市场指什么市场？你讲了很多东西，有 4 亿人患有近视，4 亿的千分之一，还是目前大家用？

王政娟：4 亿人。我们第一年销售不到 1 万台，去年我们销售 3 万台。

马云：我算术不太好，4 亿的千分之一是 3 万台吗？2000 年到现在为止，你创办了企业管理咨询作经理，你在管理上有什么新的？

王政娟：我在中国人寿做得比较优秀，我服务中小企业，都算朋友，因为他们很缺乏培训，企业根本没有培训，我的咨询很实用。

马云：你培训有什么东西？

王政娟：培训团队，包括一些销售，包括一些领导力方面。在 6 年时间里，我接触了国内外，我们每年都有一两个月培训的时间。

马云：你对中医磁疗的科学原理能用半分钟给我讲清楚吗？是什么原理可以把近视纠正过来？

王政娟：产生红外线，给眼睛深层组织提供营养，促进血液循环，达到治愈的目的。

马云：山东是哪个评委把你选进 108 的？

王政娟：赵勇亮。

马云：他是干什么的？

王政娟：内蒙古的。

马云：以前认识吗？

王政娟：不认识。

马云点评

14 号（王政娟）你非常善良，决心也很大。你的问题不是出在你的项目上，是出在处理人问题的方面。第一个，对于数字，要有非常严谨的逻辑，还有非常踏实的数字，你的数字报起来千分之一、5 百万、8 百万满天来，也许都是对的。但是给我们感觉问两三遍以后，你就没有持续下去。第二个给你的建议也许是错的，但是我想说，如果我是您，我应该忘记自己搞管理咨询的总经理，全忘掉这些东西，今天在我看来把自己降为一个小组长，要把总经理忘掉更好，踏踏实实从零一点点开始。你的善良，你的决心，你的项目都可以，但是把这些看得太大，走得越远，想得越大，掉得越快。另外一个问题，我想讲一个事，你说每天看一个小时的书，如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。我去金庸家参观，满屋子的书，我说你看吗？看。晚上喝酒的时候，我问他二战的情况，他讲得非常好。讲澳大利亚的军队怎么怎么样，我说您看了这么多书，他说我书看得太少，几乎不看书。有时候把自己长项藏起来，弱项暴露出来没关系，这是我的建议。

一个项目，一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人。

选手简介

张维勇，男，工商管理硕士。

参赛项目

感应洁具的生产与销售，同时为客户提供专业的节水解决方案。

现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云

现场回放

马云：你从 2000 年开始创业，由于没有做太多的市场调查，第一批产品遭灭顶之灾，2003 年开始新的公司，又亏了。现在这次你做了哪些市场调查，你怎么做市场调查的？

张维勇：我的市场定位是正确的。

马云：定位跟市场调查不同，我问的是市场调查。

张维勇：我看市场有多少保有量，我老家是山东的，我现在在上海读书，上海这几个地  
市比较熟，直接到建材市场了解，包括义乌、广州市，我先到建材市场了解经销商，然后到  
同类生产厂家了解，大部分在温州，还有广州几个厂家，上海几个厂家，我直接到厂家了解，  
我做这两个市场调查。

马云：你觉得这就是比较充分的？

张维勇：现在我得出结论，我要重新定位我的市场定位，产品定位，不能纯粹作为一个  
洁具。

马云：我再问一下，关于定位，你说帮厕所里面节约水，厕所里面节约水是不是有一个  
标准，太少的水可能发臭，太多浪费，这个标准你有吗？有些厕所很臭很臭，需要很多水。

张维勇：大学男生宿舍有一个小便冲，是流水，加个开关，开一下关一下，安上去就会  
省水。

马云：全世界都是这样的。学生宿舍装这样一个东西，我不知道科学依据是什么，我没  
有听懂，你说的 61.59 装上你的东西变成 11.09，这是必须省的才叫节约，谁说这些是必须  
省的呢？

张维勇：我设定是 7 秒，7 秒以后就是浪费。

马云：为什么是 7 秒，为什么不是 6 秒、9 秒？

张维勇：你说的 6 秒也有可能，那就看便槽是长的还是短的。

马云：这个有道理的，谢谢。

马云点评

15 号选手（张维勇），你要走的路还很长，也许你要有心理准备，你可能是屡战屡败，  
也要屡战屡败还要走下去。我听你讲得有点像县委书记讲形势报告，听起来全对，但不知道  
怎么做。你的问题听起来不独特，你非常捍卫自己的内容，讲得都是对的。我讲的话也许是  
错的，但我一定是自己真实的想法，我不担心是错的，我今天想法就是这个。所以一个项目、  
一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人，你这个项目竞争会很大，而且我感觉，你讲的  
东西从项目到计划，到你刚才讲话的所有逻辑，我找不出错误的东西，我就觉得一定是错误  
的，这是我的想法，回去想想。



做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第三场，评委：牛根生、朱新礼、马云

红队成员：3号李书文、4号张华、10号李海庸、6号陈伟

蓝队成员：8号冯志刚、2号牟文建、5号夏霓、7号窦大海

#### 商战任务

以橡果国际的名义，通过电视购物的形式，通过项目组招募来的目标消费者，推广和销售橡果国际自由品牌，好记星 V99，数码学习机，在有限的时间内，完成从广告策划、拍摄、电话销售，以及售后服务的全过程，每队有 2 千元的经费。本次任务，要求准确理解电视购物行业的理念和服务精神，在广告中，清晰地表达产品诉求，还要看你们在电话营销，及售后服务的表现，最后还要记录电话进线量，产品销售量，客户满意度分值和经费的使用效率。

#### 马云点评

我觉得我们红队这次确实像刚才四号队长（张华），讲的一样，整场比赛并没有什么大的不好的地方，大家都很有认真，过程也不错，理念搞得也很好，但结果是失败了。

4 号队长（张华），我觉得你这几场的比赛，尤其在这场做队长里面，有一个问题你是面面俱到，其实做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢，面面俱到那就什么都不可能赢。所以我想给你一个建议，讲话也好、做队长也好，要明白我的出发点在哪里，进攻点在哪里，这才是真正的战略要素。

## 延伸阅读：马云谈创业

我没有关系，也没有钱，我是一点点起来，我相信关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意不能凭小聪明，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。这世界最不可靠的东西就是关系。

一个好的企业靠输血是活不久的，关键得自己造血。

我们遵循的最高准则：第一条是“唯一不变的是变化”；第二条是“永远不把赚钱作为第一目标”；第三条是“永远赚取公平合理的利润”。

我们说上市就像我们的加油站，不要到了加油站，就停下来不走，还得走，继续走。

阿里巴巴能够走到今天有一个重要因素就是我们没有钱，很多人失败就是因为太有钱了。以前我们没钱时，每花一分钱我们都认认真真考虑，现在我们有钱了还是像没钱时一样花钱，因为我今天花的钱是风险资本的钱，我们必须为他们负责任，我知道花别人的钱要比花自己的钱更加痛苦，所以我们要一点一滴地把事情做好，这是最重要的。

对一个企业来说赚钱是很容易的事情，这是我的结果，不是我的目的。但是你赚的钱能不能持续赚钱，能不能持续创造价值，影响社会，领导整个电子商务互联网，这是我觉得最难的事情，我要挑战的是这些。很多人都懂得怎么赚钱，世界上会赚钱的人很多，但世界上能够影响别人，完善社会的人并不多，如果做一个伟大的公司，你就做这些事儿。

今天要在网上发财，概率并不是很大，但今天的网络，可以为大家省下很多成本。

## 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

### 选手简介

林立人，男，1963年出生，本科，工商管理专业。

### 参赛项目

网上超市，通过有效的管理并整合优势产品，做“网上沃尔玛”。

### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云

现场回放

马云：吴鹰说他在做义工，好像我和熊晓鸽两人是为自己的项目在忙。

主持人：我补充一句，三位评委都是非常好的义工。不仅他们三位，而且我们 108 强选手也有很多人在做义工，在这里要好好谢谢你们。

马云：企业家做义工对国家、对社会的贡献都很大，我也鼓励我的孩子做这个事情。

林立人：我们团队也一起做义工，特别开心。我团队的副总从 1997 年就开始做义工，现在怎么也不想离开我，挺好的。

马云：我觉得《赢在中国》确实是一个好节目。对于很多企业家来说，最昂贵的事情不是钱，更重要的是企业能够把《赢在中国》这种创业的精神传递下去。但是钱也得投，否则这节目就做不下去。简单一点，你介绍了那么多，吴总没听懂，我也不完全清楚，你的客户到底是谁，产品是什么，你怎么赚钱？

林立人：我们原来是加工工厂，生产数码相机，给沃尔玛供应产品。

马云：你现在没有工厂？

林立人：我们原来是有工厂的，随着名气越做越大，很多国内高端客户向我们要货，我们就不再做生产，而是代理了像三星、尼康这些品牌产品，现在在网上进行销售，一个月为他们卖了两百多台产品，不可思议。我们的合作伙伴在深圳的工厂有三千多人，他们也是做数码类产品的。工厂把各类产品都交给我们去做，我们成了他们的市场部。我们从 1985 年开始创业，1994 年我们的网络销售占总营业额的 80%，现在几乎是占了 90% 以上。

马云：你的收入是多少？

林立人：1994 年的时候是 1400 多万，2005 年做了 9800 多万，实现 7 倍多的增长。

马云：通过网络销售 9800 多万？

林立人：不完全是，网络销售是对传统贸易的补充。有些大订单是通过网络找到我们，然后客户过来查看工厂，确认订单。今年也会更乐观一些，因为我们有一个儿童手机产品，只有 7 个键，在全国是首创，这将给我们带来更好的业绩。

马云：你是这个公司的 CEO？

林立人：不敢说 CEO，是创始人，我们公司没有 CEO，只有创始人。

马云：你们有多少员工？

林立人：员工分两块，一部分是通过网络做电子商务，最多的时候 50 多个人，现在走掉一批，有 30 多个人；另一部分是我们的工厂，有 700 多人。

马云：700 多工人的工资全由你们公司来支付？

林立人：我说分两块，700 多人的工厂是股东的。我现在主要负责 30 多人。

马云：每年有多少利润，能够问吗？9 千多万的收入有多少利润？

林立人：反正我比较快乐。

马云：我的问题是这样的，你参加《赢在中国》比赛，进前三名的难度肯定比较大，也许你只能拿到 3 百万风险投资，这 3 百万对你来说有什么用？

林立人：你说得很对，我参加比赛有三个目的，第一就是弘扬义工精神，我觉得做事先做人，这非常重要；第二，创业是我 20 年前的梦想，我来自温州，对创业非常感兴趣。创业对我来说太美了，美极了；第三，我是想告诉大家，一定要重视电子商务。

马云：对，一定要重视电子商务。我没有问题了。

马云点评

我觉得都不好意思点评，就说说评委不选你的原因。林立人，你不需要我们选你，对吧。我觉得你是一个很好的市场推广员，一个很好的销售。我要给你一点建议，你的团队从 50 多个人开始，业务做得不错，越来越好，但是最后 50 多人走了 20 几个人。一个优秀的 CEO 也必须是个优秀的管理者，要多注重细节，从细节管理你的团队，你的团队才会有机会发展。此外，我建议随着你的企业越做越大，讲话也要越来越实在，越来越细。真正优秀的 CEO 和大企业领导者，他们讲东西都很细。小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

我还要给你一个建议，目标要明确，明白自己想要什么，明白别人想要什么，这样你才可以单刀直入。还有一点，就是说自己很善良，很有激情，也很幽默，会讲很多的故事，但当你的团队离开你的时候，你需要反思一点，我们需要雷锋，但不能让雷锋穿带补丁的衣服上街去，让他们跟你分享成功是很重要的。

## 创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

选手简介

成功助理，专业时间管理软件！ [www.SuccessPIM.com](http://www.SuccessPIM.com)

赵龙，男，1977 年出生，硕士，管理专业。

#### 参赛项目

打造有中国特色的大型国际连锁餐饮巨头——海鸥思福（Healthful）健康餐品店。把成功学的一些理念与健康餐品结合在一起，并建立系统，发展连锁经营店。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云

#### 现场回放

马云：我的问题很简单，你有一个精英管理团队，有医疗专家、食物专家、营销专家，给我们介绍一下这三个专家，看看他们是怎么个精英法？

赵龙：我来介绍一下，第一个是营养保健专家，因为工作关系不能提他们的名字。这个营养专家在国内很知名，曾给领导人做过营养保健顾问工作，他在深圳开办 CEO 俱乐部，举办“谁来救救我的老板”的讲座。

马云：是你的顾问吗？

赵龙：是我们的保健总顾问，是我的团队，因为他也有股份。

马云：下一个专家呢？

赵龙：有一个副总，是市场策划专家，他有多年的市场策划经验，同时我们还有曾经运作国内知名连锁体系的香港老板。

马云：这些人已经在你公司工作吗？

赵龙：我的副总也坐在下面，他在餐饮业做了 15 年，有丰富的餐饮业运营经验。

#### 马云点评

对于 11 号（赵龙），你的模式我不做评论，刚才熊总也提到，你要少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因就一两个点。所以我的建议就是，少听成功学讲座，真正的成功学是用心感受的。有一天如果你成为了成功者，你讲任何话都是对的。你刚才讲到精英团队，精英不会跟着你吃肉；跟着你吃肉，未必是精英，记住这一点。

我不是否定成功学，任何东西都要有度。你给我的感觉就是成功学大师在讲课，两招使过以后，别人就觉得有点虚。真是这么回事，我们公司也有人去听过成功学课程，听一

两次可以，听四次五次，这人就被废了。

关注对手是战略中很重要的部分，但不意味着你会赢。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第四场，评委：牛根生、朱新礼、马云

红队成员：2号牟文建、8号冯志刚、10号李海镛、4号张华

蓝队成员：3号李书文、5号夏霓、7号窦大海

#### 商战任务

通过在联通营业厅推广的形式销售 CDMA 掌上股市的两个产品，选手要在有限的时间内找到足够多的目标客户，并在规定的时间内进行业务推广，每队有 5 千元的活动经费，任务要求选手理解和宣传联通 CDMA 手机炒股业务和服务的理念，考察选手现场推进活动的组织效率和实施效果，在相同的前提下，看谁销售的联通 CDMA 掌上股市产品更多，最后还要看选手的活动经费使用效率。

#### 现场回放

张华：上一场比赛我们是输了，我记住马老师的一句话，就是结果很重要，结果和过程同样重要。

朱总：你们 4 个人包括队长，都对结果遗憾，但是没有对失败的原因遗憾，也不去总结失败原因，这肯定是遗憾的遗憾。如果你为结果去遗憾，而不为失败的原因去遗憾，你们得到什么教训呢？

牟文建：我来发言，就一句话的总结：我们的思想深度到了，但缺少一针见血，捅破一张纸的手段。我同张华是第三次成为队友，他的思想很成熟，考虑问题很冷静，我们两人的风格有点相似，他也缺少一针见血的手段，做企业是需要这样的手段来把战略执行下去。其实我们都很清楚对方的手段，也知道哪些手段能达到什么样的结果，但我们自己没有迈出去，这是我们很大的问题。

#### 马云点评

牟文建，在几场比赛中我都发现一个问题，你比较关注对手。关注对手是战略中很重要

的一个部分，但这并不意味着你会赢。有一句话我希望你记住，不仅这场比赛记住，一辈子都要记住，那就是，别老去看对手。100 米赛跑过程中，你只能往前看，别往后看，偶尔看看是可以的。你把对手看得很清楚，而你自己没往前走，这等于瞎看，白看。这几场比赛我发现你的间谍战术用得最好，情报战也做得最好，但是这场比赛结果告诉我们，你情报再好，还是要关注自己的临门一脚。

还有一个问题，今后不管谁当队长，谁当领导，都一定要制定一个明确的目标。制订目标是领导的一门艺术，或者是一门科学。目标定得太低了，对手会超过你，目标定得太高，大家都完成不了。你这个团队如果输成这个样子，一定是前面的目标设定错了。根据你们整个战略图案，理念战略第一，排在最后的是目标。

## 战略不能落实到结果和目标上面，都是空话。

### 现场简况

《赢在中国》第二赛季商业实战篇第四场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：2 号牟文建、8 号冯志刚、10 号李海镛、4 号张华

蓝队成员：3 号李书文、5 号夏霓、7 号窦大海

### 商战任务

通过在联通营业厅推广的形式销售 CDMA 掌上股市的两个产品，选手要在有限的时间内找到足够多的目标客户，并在规定的时间内进行业务推广，每队有 5 千元的活动经费，任务要求选手理解和宣传联通 CDMA 手机炒股业务和服务的理念，考察选手现场推进活动的组织效率和实施效果，在相同的前提下，看谁销售的联通 CDMA 掌上股市产品更多，最后还要看选手的活动经费使用效率。

### 马云点评

有一点要很明确，那就是一切的理念、想法、战略如果不能落实到结果和目标上面，都是空话。你努力一点，我尽力了，他尽心了，最后发现，每个人都捶胸顿足地说，我尽心尽力了，但没有结果。目标不明确，过多关注别人，而太少关注自己的细节，再加上缺乏临门一脚的手段，所以失败了。我们做的是一场营销，而不是让大家去做市场。通过这几场比赛，我觉得队长（牟文建）有很大的问题。今后要当队长和领导的人，一定要清楚，没有一个明

确的目标，你下面那批人都会成为没头的苍蝇，转来转去，没有结果。

很多东西是很难考量的，但结果是可考量的。

很多东西是很难考量的，理念很难考量，但结果是可考量的。

现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第二场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：3 号李书文、6 号陈伟、7 号窦大海、8 号冯志刚

蓝队成员：1 号韩小兵、2 号牟文建、4 号张华、5 号夏霓、10 李海镛

商战任务

商业实战第二个回合的任务是，中国牛奶爱心行动——蒙牛爱心牛奶义卖活动。这是《赢在中国》第一季选手在蒙牛牛奶公益行动中所提出的“棒棒相传，星火燎原”理念的继续。每队有五千元的活动经费，为两所贫困小学举行牛奶义卖活动，选手每卖出一箱，获得一张爱心卡，蒙牛就以消费者的名义送出一箱爱心牛奶，同时爱心行动企业伙伴还会提供各种资源赠与贫困小学，选手在行动中要正确理解牛奶爱心行动的理念，充分宣传公益主题，让目标市场的消费者，清晰认知爱心行动合作伙伴。同时有效使用活动经费，然后在规定的时间内，看哪个队能募捐更多的爱心牛奶。

马云点评

5 号（夏霓），我确实比较失望，这次蓝队的整个组织工作是奇差无比。当队长有点像是 CEO，需要定战略，定理念，但是你自己都没搞清楚战略是什么。而且我觉得红队做得



很不错的一点是，他们明白自己要什么。很多东西是很难考量的，理念很难考量，但结果是可考量的。所以，一个正确的制订战略过程，首先要做正确的事，再是正确地做事。你做正确事情的时候，就可以事半功倍，如果你做的事情是错误的，你后边做的越正确，你死的越快。所以我觉得，作为一个队长，首先要明白，做正确的事情，然后再正确地去做事情，这两个千万不要颠倒过来。我也希望你从两次的失败经验中总结一下自己缺什么，我认为你还是具有领导力的，只不过需要把自己调整过来。

绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

#### 选手简介

何红光，男，1959 年出生，本科，经济学专业。

#### 参赛项目

中华分时度假交换平台，通过资本扩张迅速占领中国分时度假市场的品牌制高点，与国家有关部门积极合作，建立行业标准，采取与国际交换机构平等合作与适度自我开发国际度假地相结合的方式，实现项目产业的国际化。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第八场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：你说全球有 1000 万家庭已经开始做分时度假，然后判断 10 年以后中国有 500 万家庭去做。你是怎么算出来中国会有 500 万家庭将有分时度假的需求？我讲的是购买这种度假物业，不一定是分时度假。资本主义国家已经发展这么多年，你觉得 10 年内中国会有 500 万家庭有这种需求吗？

何红光：按照雅虎的统计，中国有 2 亿中产阶级，现在汽车行业已经充分发展了，油价

也在上涨，这个行业的增长有限。另外房地产行业，国家将打击炒作和投机，这个行业发展也受到一定的制约。那么未来全国有高达 14 万亿人民币的高额储蓄，往哪个方向走，我认为国家会出台一些政策引导旅游消费。

马云：你认为这方面国家会出台这样的政策，可是根据国家现在房地产改革，以及中国人的文化，买得起房子的人不一定愿意把房子租出去的，买不起房子的人，只能买一套自己住，还要分期付款。风景旅游地区的那些房子，都是被有钱买得起房子的人买走了，他们一般都不愿意出租，这是中国人的传统文化。外国人会把房子租出去，因为他们较高的素质。我有一个朋友把出租的房子收回去，100 年他都不再肯出租房子了。

何红光：你朋友买房子的目的是什么？

马云：本来想自己住，像你这样的人说服他，空着也是空着，就租出去，最后墙也砸了，家具也破了。

何红光：我认为这个理念在开始改变。

马云：现在我们创业大赛的最高奖金是 1 千万，1 千万对你有帮助吗？第一个项目你怎么搞起来？

何红光：我来的时候没有想过要有 1000 万，本来计划十月份能跟熊晓鸽先生见面，把我的项目推荐给他。我们现在基本上完成了各方面的准备，计划在今年下半年启动市场销售，今年营业额将达到 2000 万元人民币。

马云：销售什么东西？

何红光：销售度假房产，海南、黄山还有几个地方，一共大概 4 到 6 个地区。

马云：最后一个问题，最简单告诉我，你上次为什么失败，你说你非常痛苦地从失败中走出来，那个项目是什么项目？

何红光：还是我这个分时度假交换平台。

## 马云点评

我蛮欣赏老何，你是一个非常好的学者型创业者。学者型创业者有一个共同的问题，那就是从宏观推向微观，根据发展大势来推断自己的未来。大势好未必你好，你好未必大势好。绝大部分创业者是从微观推向宏观，通过发现一部分人需求，然后把一群人推起来。你的项目是全球的房地产，我听着特学术化，但是我不知道该怎么办。另外，1000 万对你一点用处都没有，像大海撒了一把盐，一点用处都没有，这是我的看法。

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。

## 选手简介

王阳，男，1982 年出生，本科，经贸专业。

## 参赛项目

第二代候车厅媒体，随着区域经济的增长和城市的发展，二级城市和三级城市受到商家的尊重，候车厅媒体作为一种城市的基础设施，它很好地规避了政策波动带来的风险，又为广大的市民出行提供了一个很大的方便。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 马云点评

17 号选手（王阳），你的潜力很大，但是你的项目是一个红海，进入到一个几乎到处充满竞争的领域，而且进入的壁垒也不是很大。我在你身上看到了很多优秀的品质：执行力、自信、目标非常明确，这是军人应该有的素质，当然也看到了一些缺点，比如目标太明确，

或者说功利心太强。发展一个公司的时候要等到有好的价值才卖，如果一开始成立的时候就想到卖，那么你的路就可能走偏，做任何事都要有时间。

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。一开始功利心不能太强，这是我给 80 年代人的建议。

商业计划绝对不是一个销售计划，里面有无数细节，无数人才的运营。

#### 选手简介

张洪泉，男，1978 年出生，本科，中医外科专业。

#### 参赛项目

医药电子商务，通过建立医药专业网站群，汇集成医药资讯的门户，最后开拓涉及网上药店与虚拟医院的“数字健康”产业。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第八场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：你做了三个网站，一个是医药门户，一个是负责招商，另一个是猎头公司对吧。这三个网站总共投资多少钱？

张洪泉：我刚开始做的时候只有 2 万元，后来为了扩张，又把自己的 8 万元投进去。

马云：你讲行业里第一名，这是什么标准？

张洪泉：为什么说 BBS 是第一，我们看这样几个指数，第一个是 IP，IP 是 BBS 当中最大的，每天有 1 万多人，第二名一天只有 100 多人，我们会看注册用户，我们注册用户有 13 万。

马云：现在有多少人在做？

张洪泉：一共有 31 个合作伙伴。

马云：合作伙伴？

张洪泉：我认为员工都是合作伙伴。

马云：31 个合作伙伴，30 万投入，每个月收入 10 多万，主要来自哪里？

张洪泉：两块：一个是招聘，另一个是招商。

马云：招聘方面你提供什么服务？

张洪泉：招聘方面我们提供三块服务：第一，成为我们的会员，到网站搜索简历库，找到最合适的人才；第二，发布广告，可以得到更好的效果；第三就是猎头服务，如果人才不能满足需求，可以通过我们的猎头服务找人才。

马云：你讲的虚拟医院，我从事互联网 14 年，听了 14 年这样的故事，为什么别人做不出来，你就能做起来？

马云：中国买药还是比较方便，跑到药店就可以买，为什么到网上买？

张洪泉：买衣服也很方便，为什么还要到网上买。

马云：买了衣服不会出问题，买药出了问题怎么办？

张洪泉：这是一个具体细节的操作问题。

马云点评

你是一个很好的销售人员，但很多计划听起来信口开河，我讲得重一点，希望你记住，商业计划绝对不是一个销售计划，里面会涉及无数细节，无数人才的运营。你张嘴就来，这儿怎么样，那儿怎么样，我越听越怕，讲得越长漏洞越多。有时你会发现讲了一句谎话，最后要用一百句谎话去掩盖，越盖越乱。

你需要把自己沉下来，踏踏实实做一个小公司。可以把几个行业网站缩减成一个，踏实做好，团队不在于大，一点点做可能更有机会。你的项目本身不错，但还需要合适的人和合适的时机。网上虚拟医院和网上药店在中国要昌盛起来，还需要很多年。如果时机还不到，就实实在在做好一个网站，把团队缩小，认真经营，也许三年以后机会就会来了。

**蒙牛不是策划出来的，而是踏踏实实的产品、服务和体系做出来的。**

选手简介

王力伟，男，1973 年 7 月出生，大专，工商管理专业。

参赛项目

销售普洱茶。把握普洱茶独产中国却享誉世界的优势，在普洱茶消费热潮增温趋势凸现的现在，用成熟的商业模式完成普洱茶与消费者在接触点的体验。

现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

现场回放

马云：把项目先介绍一下。

王力伟：目前云贡普洱茶项目代言人是陈宝国，是在厦门大学举办的茶论坛的唯一指定茶饮品。我们的云贡普洱茶项目已建设完毕，已经完成合同约定过程。

马云：有人跟我讲，喝了普洱茶对胃好，茶看起来越脏越好，这个茶是被你们炒大的，还是真的有这么好？

王力伟：非常感谢马老师对普洱茶行业提出的正面问题。首先一点，茶行业里其他茶确实存在今年是宝，来年是草的说法，这是指普洱茶以外的其他茶，而越陈越香是指普洱茶的生茶。从工艺来说普洱茶分成两类，一类是生茶，一类是熟茶。熟茶要尽快喝掉，久了不一定好。生茶就不一样，越陈越香。从道光年间留到现在的六吨普洱茶，放了几百年，好成什么样，目前没有人说，因为是有价无市的一种噱头吧。

马云：我的问题是，普洱茶是被炒大的，还是真的有这么好？

王力伟：我跟您说，真的有这么好，当然也有人在炒。

马云：给我介绍一下你的团队。

王力伟：我的团队分成两块，销售团队的领军人物是蒙牛液态奶前总经理，我的销售副总，现在的北京分公司老总，是天士力集团原常务副总，还有我的十一个大区经理.....

马云：生产不在你们这儿？

王力伟：生产基地在昆明，我们在昆明官渡区建了4千平方米的厂房，原料来自西双版纳。

马云：制造工厂不是你们的？

王力伟：也是我们的。

马云：重要的一点是普洱茶的质量和品质，有了质量以后策划才可能成功，没有这些东西，所有策划都是不成功的。这是我的看法。

王力伟：很抱歉，今天没有谈到产品质量，是因为现场有同行。

主持人：是秘密，商业秘密？

王力伟：普洱茶生产上没有秘密，原料上也没有秘密。

马云点评

第 16 号选手（王力伟），你项目不错，我不选你的原因是我不看好普洱茶，全国人民都说好的东西，我觉得一定会出问题。而且我不太相信那些策划的大仙们，我认为蒙牛不是策划出来的，而是踏踏实实的产品、服务和体系做出来的。大家都知道史玉柱是个策划高手，但在我看来，史玉柱对营销以及产品客户体验的认识，是真正可以称得上大师级的。

在你的思想逻辑里，你有自己一个很独特的逻辑，这个逻辑也不错，但是你要把别人放在自己的逻辑里，走出自己的逻辑去倾听别人，也许更能了解客户的需求，更能了解市场。

在整个讲的过程中，我很少听见产品、质量、服务这些内容，可能有了这些以后，再去策划更会成功，没有这些东西一切策划都是空的。

品质、质量之中没有秘密，我把阿里巴巴所有事情都跟别人讲，淘宝网的做法也对外讲，品质不仅仅是团队，更是文化和制度，是一整套东西，别人能模仿你的表面，但不能模仿你的理念。



战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第三场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：3号李书文、4号张华、10号李海镛、6号陈伟

蓝队成员：8号冯志刚、2号牟文建、5号夏霓、7号窦大海

#### 商战任务

选手要以橡果国际的名义，通过电视购物的形式，向项目组招募来的目标消费者，推广和销售橡果国际的自由品牌——好记星 V99 数码学习机。选手要在有限的时间内，完成从广告策划、拍摄、电话销售，以及售后服务的全过程，每队有 2 千元的经费。本次任务要求选手准确理解电视购物行业的理念和服务精神，在广告中清晰地区性表达产品诉求，还要看选手在电话营销，及售后服务的表现，最后还要记录电话进线量，产品销售量，客户满意度分值和经费的使用效率。

#### 马云点评

我觉得红队在整场比赛中并没有什么大的不好的地方，大家都很有认真，过程也不错，理念搞得也很好，但是结果是失败了。我给整个红队一个建议：战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。

三场比赛我们都发现一个问题，没有资源的那些团队都赢了，看起来可能会赢的团队全都输了，骄兵必败，商场上也一样，商场上很多东西看起来要赢，结果都输掉了，因为你不够重视。我们做企业的，每天都是如履薄冰，每一天，对每一个项目，对每一个过程都非常仔细认真。所以请大家注意，不管你拥有多少资源，永远要把对手想得更强大一点。

还有一点，红队比较专注市场调研，这方面做得不错，但关键是你们缺乏对电话销售行业的了解，对此你们并没有去调查。还有就是对资源的利用，对公司所有的人、财、物，这些关键资源都要用到重点的风口上。

战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。

#### 选手简介

韩小兵，男，1974 年出生，工商管理专业。

#### 参赛项目

保险丝生产及销售，目标客户是三星、诺基亚等国际性企业，主要的市场是手机、数码相机、笔记本，是中国第一家生产这种产品的本土企业。

#### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第二场，评委为熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

韩小兵：通过最近沙盘演练的比赛，我发现自己在沟通方法存在问题，实际上我不太喜欢跟人打交道。对没有兴趣的人我根本不会理他，包括客户，可能就是这个原因。就我个人而言，我的智商远超过我的情商。我想请教几个评委，像我这种情况是否应该去修炼自己的情商。

史玉柱：测过你的智商没有？大概是多少？

韩小兵：120，算是比较高的吧。

马云：120，算高还是算低的？

史玉柱：那东西也不准，我测过一次，一次是弱智，一次是天才。

韩小兵：跟几位比我的情商很低，我究竟是该去弥补自己的情商，还是找到一个搭档，让他来弥补我的缺失。

熊晓鸽：为什么要选择保险丝呢？

韩小兵：这里面有个故事，一个非常失败的例子，我总结了一个结论叫做白痴理论。那是在 2001 年，当时我发现一个产品，发现有一个玩意儿整个中国没有人去卖。我说终于找到一个巨大商机了，当时我联系了中兴、华为等公司，如果他们上 3G 项目用我的产品，大概会有一千万的营业额。我当时很得意，我太伟大了，商业天才！可一年下来一分钱也没赚着，后来才发现这个产品没有人卖是因为没有人买。

不要认为我是骗子，永远不要把别人当白痴。当你创意出一个新产品的时候，可以分两种情况，一种是你真的发现了这个事情，但是这种情况概率很小；第二种情况就是别人已经试过了，没有结果，没有市场。

马云：其实我觉得你的情商蛮高的。

韩小兵：我是在表现的时间会好一点，时间比较短。

马云：我的智商情商都不高，没办法给你什么建议。但一般来说比较自负的人情商都低，把自负抛弃以后，情商就会高起来。自负的人眼光高，觉得这个不顺眼，那个也不顺眼，把眼光降低以后情商自然就会高起来。你刚才讲到战略比较强，你的战略是什么意思？

韩小兵：我对公司一两年之内的事情能够稍微考虑一下，我们肯定做不了一百年的企业，至少现在不敢想。我 5 月份在上海开办事处，计划明年去台北开办事处。

马云：战略包含着很多因素，你刚才讲的不是战略，是下一步的规划。战略有很多意义，小公司的战略简单一点就是活着，活着最重要。

马云：你太太认为你好在哪儿呢？

韩小兵：可能是人品吧，就像牛总讲的“大胜靠德”。老子有一句话叫将欲取之，必先与之（注：想要夺取它，必先给予它）。当然不是指做生意，而是指做人。

马云点评

你的智商很高，情商也很高。你刚才讲到，做人要先予之，做事、做生意就未必了。我认为，做人、做事、做企业都必须一贯，这样你才能做大做强。所以做企业也是必须先给别人创造价值，比如淘宝网实行三年免费，就是要首先给予别人价值，人家好了自然会付钱，人家不好我就不收钱。所以做人做事一定要连贯，只有这样你才会强大起来，做人、做企业、做生意都必须是一样，这是我的一个建议。

第二，我和你一样，不愿意和不喜欢的人交往。但是对于客户，哪怕你很不喜欢他，你也要尊重他，不要把客户当白痴。客户不喜欢你，一定有他的原因和理由。对于同事也一样，很多人因为不喜欢某个同事就不愿意跟他一起工作，你不喜欢他，可以不跟他做朋友，但一定要成为同事。作为创业者，最重要的是通过跟人打交道，通过团队协作才能拿到自己的结果。

## 延伸阅读：马云谈创业

这世界最快的就是变化，变化是痛苦的，我们必须拥抱变化。

互联网是影响人类未来生活 30 年的长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。

看见 10 只兔子，你到底去抓哪只？有些人一会儿抓这个兔子，一会儿抓那个兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说 NO。机会太多，只能抓一个，抓多了，什么都会丢掉。

一个企业家经常要问自己的不是“我能做什么”，而是“该做什么，到底想做什么”。

我是说阿里巴巴发现了金矿，那我们绝对不自己去挖，我们希望别人去挖，他挖了金矿给我一块就可以了。很多人喜欢把金矿去牢牢守住。我们去帮助别人发财，别人发财我们才能发财。因为我们所需并不多。

我就是打着望远镜也找不到对手。最大的对手是自己，对手是在你心里。你要去找对手，没法找。

我们是教人钓鱼，而不是给人鱼。

听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

我们花了两年的时间打地基，我们要盖什么样的楼，图纸没有公布过，但有些人已经在评论我们的房子怎么不好。有些公司的房子很好看，但地基不稳，一有大风就倒了。

我练过太极拳。太极拳要求专注，别看绕来绕去，其实瞄准的目标都只是一个点，而且选择适时出击。所以在金庸小说里，我特别欣赏黄药师的出场。所有人都不怎么在意这个老头，没有防他，黄药师突然一招将我认为最能打的人扔到河里。所以选择什么时候出手很重要。

我挺喜欢风清扬，喜欢他的“独孤九剑”，他的这种“无招胜有招”。他能够永远想着，进攻的时候，人家最强的地方也是最弱的地方。大家认为对的地方，往往里面有错的地方；大家认为危险很大的时候，要想到机会就躲在里面。

必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。

#### 选手简历

王嵩，男，本科，计算机科学与技术专业。

#### 参赛项目

TOUCH 网络传媒，引入建设数字化城市的概念、以触摸屏为载体、以提供城市一卡通功能为服务，改变广告的商业形式，最终实现传媒的网络化、社会化社区、社会化精准搜索、打造一个带有强烈公益色彩的大众化智能服务平台。

## 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

## 现场回放

王嵩：这是一个广告泛滥的时代，你看到的不一定是你想要的，你真正想要的信息却找不到，这就造成了广告资源的巨大浪费，很被动，因此很多人不愿意投广告。我发现了这样的机会，通过这样的技术搭建一个平台，可以解决广告互动和低效的问题。

马云：都是江南春惹的祸，全国人民都开始设计各种各样的广告模式。全国到处都是广告，大家都反感，你怎么解决？

王嵩：我们的触摸一体机有以下几个作用：第一，可以通过这个一体机下载很多 MP3、MP4 歌曲；第二，可以完成便民的服务，比如交水电费，买卖股票、彩票等；第三，可以看到很多城市信息，比如政府公告、旅游信息等。

史玉柱：江南春的分众广告是逼着人看，在电梯里你只能看墙上的广告。跟它的模式截然相反，你这个触摸一体机是靠吸引大家来看。

王嵩：对，我靠吸引。因为用户想用这些功能，所以会主动过来查看。分众那种模式是强迫别人去看，比较被动，不容易被大家所接受。我这个模式也有一定的强迫性，当你在使用触摸一体机的时候，上面一直在放广告，你必须得听，必须得看，这是避免不了的。

马云：你说你改变了广告的商业形式，这是什么意思？改变商业形式的目的是为了提升商业价值，你提升了哪些价值？

王嵩：举一个例子，马老师今晚在家上网搜索数码相机的品牌，第二天早上你就可以在我的触摸一体机上看到数码相机的信息。

马云：为什么？

王嵩：通过 IP 可以查到。

马云：你查我的 IP 地址？

王嵩：我们可以通过百度和 google 网站合作，了解到你 IP 地址的信息。

马云：如果有人将我上网的信息公布出来，我一定告他，这是隐私问题。我还是问，你这个广告形式提升了什么价值，不要为改变而改变，你改变商业广告形式的目的是什么？

王嵩：目的就是让大家主动地看我的广告，让这个广告互动起来，而不仅仅是一个电视屏幕，或者被动地看，每次强迫去看。

马云点评

你的项目充满着红海。科技型 and 学者型创业人才经常过分关注技术，一个技术接着一个技术，如果最后不成功就说这个技术不够好。不要因为某个技术而去推广，很多人掌握技术之后感觉很神，然后找人推广。你必须先去了解市场的需求和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。史玉柱评委讲到对你的话无懈可击，我也感觉无懈可击，技术人员讲技术的时候都会非常好，因为我们也听不懂。但是只有技术人员真正明白，你的技术解决了什么问题，创造了什么独特价值，你才能够真正做强做大。

最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。

现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

案例分析：

佟先生，某洗衣机公司总经理，广东人，50 岁，创业前，是一家机械厂的工程师。

1987 年，佟先生和自己最好的朋友林先生，在广东佛山市创办了一家洗衣机公司。第二年，产品上市供不应求，来自全国各地的经销商在外排着长队等待下订单。到 1989 年末，第二年全年的预测产量都已被订购一空。佟先生领导他的生产团队夜以继日地扩大生产。1996 年，公司股票在香港证券交易所挂牌。

但好景不长，竞争对手大量涌现。为此，1997 年，公司成立研发部，以保持产品竞争力。

清华大学博士后刘女士领导一个团队研发一款超薄型洗衣机。2000 年 1 月 1 日，新产品按计划推出，它更小、更轻、更省水，但由于附加了干衣功能，新产品比同类产品贵 25%，经销商和零售商不愿意销售，与此同时，公司的一个竞争对手在 2000 年 2 月推出了类似的型号，声称有改进的干衣系统，而且更便宜。

新产品滞销，这使公司的市场份额急剧下降。

目前公司 75% 的产品都是由 14 家经销商完成的，如果有人转向竞争对手会非常危险。另一方面，和佟先生一起创业的林先生是销售部的负责人，他担心公司销售队伍的稳定，因为销售受挫，工资大幅降低，有些省级销售经理考虑离开。销售部的人开始埋怨研发部门，觉得研发部从来不向他们征求意见，他们认为外壳过薄让顾客不相信这款洗衣机是高质量产品。

研发部的刘女士认为，向顾客解释“薄”的好处是销售经理的责任。“薄可以节约成本，使洗衣机更轻，还可以与厚外壳一样耐用。”，但林先生不支持刘女士的说法，他强调，顾客就是上帝。他们要厚的外壳，那就必须按照他们的要求。

研发部和销售部的关系似乎已到了互不信任的地步。刘女士多次向林先生索要详尽的市场信息，然而林先生却很犹豫，因为他发现研发部的许多低层经理居然可以得到这样高度机密的文件。他甚至猜测公司新产品的某些设计已经被竞争对手偷去了。

生产与制造计划部的经理李先生则站在研发部一边，认为销售人员没有在刻苦工作。

问题:

目前，销售部、研发部和生产部现在矛盾重重，如果你是佟先生，你怎样才能打破这种僵局呢？



## 马云点评

我想谈一点看法，其实在公司里，最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。市场打进去了，到一定程度的时候就必须倾听客户的意见。一切产品，都必须倾听客户的意见，必须搞清楚客户到底需要什么，这样我们才能确定怎么生产，确定如何满足客户的需求。很多企业前面的成功往往为后面埋下了更大的失败，因为他们不清楚自己为什么会成功，像赌博一样，一开始是赢了，第二次还是照原来的套路，但市场和周围的环境是变化的，而他们不了解客户和市场需求的变化。所以，成功了，要了解为什么会成功；失败了，更要搞清楚为什么会失败。

免费是世界上最昂贵的东西。所以尽量不要免费。等你有了钱以后再考虑免费。

## 选手简介

刘杨，男，1977 年出生，本科，通信工程专业。

## 参赛项目

建立“3G 生活网”手机门户网站，在全国整合几十万商家和千万计的消费者。手机用户可通过网站搜索商家的生活消费信息，并进一步实现预订、优惠折扣、结算、积分消费、地图服务等全方位的生活服务。为签约商家提供包括 SMS、MMS、WAP 建站、专业论坛、发布促销信息，发行电子优惠券等各种信息化服务。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第二场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 现场回放

马云：对 3G 也好，2.5G 也好，我搞得不是很清楚。3G 讲了很多年了，我就想问一个问题，3G 来了以后，手机用户将会怎样，什么样的产品让我这样的人付钱？

刘杨：首先我不需要你付钱，对手机服务基本是免费的。

马云：免费我不一定会用。

马云：2008 年有一亿手机上网，你的公司 3 到 5 年上市，你凭什么东西去上市。

刘杨：2008 年上不了市，预测到 2009 年上市。到时我们在全中国将有 40 万签约商家，有 2000 万手机注册会员，手机会员基本上免费，是对商家收费，每一个商家平均每年交 1000 元服务费，还有广告竞价排名费，这样算下来 2009 年我们的总营业收入在 8 亿左右，将获得很不错的利润。我们会以中国生活消费第一家移动门户这个概念到纳斯达克上市。

马云：8 亿人民币的收入，那利润是多少，大概估计有多少？

刘杨：估计在 50% 左右。

马云：你觉得公司具备什么样的条件才可以上市？

刘杨：这个问题我没有研究过，我回头会找一些专业的顾问，包括法律机构、会计师事务所和上市顾问，帮我们进行策划。

马云：你刚才讲三年去上市融资，但千万别画一个饼，人们会牢牢记住这个饼，员工会记住，客户也会记住。

马云点评

5 号选手（刘杨），刚才你的那些想法挺不错。3G 这个行业大家都看好，但你可能还没有想清楚里面很多细节的东西。上市这个问题需要想清楚了再说，尤其对 VC（风险投资商）一定要想清楚了说。另外你刚才讲到很多的服务是免费的，我的建议是，免费是世界上最昂

贵的东西，所以尽量不要免费，等你有了钱以后再去考虑免费。千万不要跟 VC 讲，拿了你的钱我就去免费，这样 VC 会很害怕。你每一笔生意都必须挣钱，免费不是一个好策略，它付出的代价会非常大。

**“营销”这两个字强调既要追求结果，也要注重过程，既要“销”，更要“营”。**

现场简况

《赢在中国》第二赛季商业实战篇第五场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：2 号牟文建、3 号李书文、5 号夏霓

蓝队成员：4 号张华、8 号冯志刚、7 号窦大海

商战任务：

本场比赛的任务是销售汇源公司的儿童饮料高端品牌——百利哇。这次比赛是一次完整的营销过程，选手们除了要分析目标消费者，选择产品、制订价格，还要根据竞争者来及时调整策略，并且要控制库存。评委要考察整个活动的组织和团队合作情况，每队销售的现金收入减去库存为本队销售收入。最终评委会根据过程和结果综合进行评判，来决定输赢。每队有活动经费 500 元。

马云点评

我觉得有几个原因把红队留下。你们不断解释营销，何谓营？何谓销？你们第一天就确定了战略思想，“销”远远大于“营”，以结果作导向。你们都知道，汇源不会靠你销售二百五十箱饮料来挣多少钱，汇源朱总是希望通过这个活动能够产生一定的影响力。但在整个活动过程中，我看见你们忙运货、搬货、再运货，而在蓝队那边我看到是蜘蛛侠飞来飞去，他们在“营”的过程中不断沟通，事后客户对汇源产品的理解度远远超过了你们。所以我想，“营销”这两个字强调既要追求结果，也要注重过程，既要“销”，更要“营”。商业一定是门艺术，你既可以这样做，也可以那样做，但不能走极端。比如说，你需要听话的员工，也需要能干的员工，很听话但不能干的员工不能用，但能干不听话的员工也没有用。员工最好

是又听话又能干，所以我们的营销既要有影响力，又要有结果。

要少开店、开好店，店不在于多，而在于精。

#### 选手简介

周宇，男，1971 年出生，中专，仪表维修专业。

#### 参赛项目

女性社区连锁店，把女性用品细分出来，开大量的连锁店。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第七场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：周宇，你毕业以后，到现在为止的工作经历是什么？

周宇：我的第一份工作是在一个国有企业里当工人，第二份工作是在一个中美合资企业里做销售讲师，第三个工作就是现在自己在创业，已经 9 年了。

马云：是什么样的企业？做什么产品？

周宇：做女性用品，胸围底裤。

马云：为什么选择女性用品，怎么想到的？

周宇：我最初创办企业是销售化妆品的，这是第一个原因，第二是因为别人都说赚女性的钱和赚小孩的钱比较容易，第三点是，我在 1997 年底了解到女性胸围行业处于导入期，快进入成长期了，所以我就投资进入这个行业。

马云：9 年下来你这个公司的盈利状况怎样？

周宇：大概是 450 万左右。

马云：去年 450 万？是销售额 450 万吗？

周宇：是净利。回款是 3000 万。

马云：那前年呢？

周宇：前年大概在 400 万左右。

马云：回款是多少？

周宇：大概 2700 万左右。

马云：你数学蛮好的嘛。

周宇：没有我的语文好。

马云点评

周宇，我觉得你特实在。我想给你的建议是，你以后要少开店、开好店，店不在于多，而在于精。你要请一些优秀管理人才来帮你管理，比如说请一个好点的财务人才。我也不懂财务，但我请了一个非常好的 CFO（首席财务官）来帮我。一定要建一个好的团队。

熊总让你多开店，因为他是做投资的，而我是做运营和管理的。从运营管理的角度来看，少开店，开好店，有一天你才能开更多的店。

男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

选手简介

潘诚，男，1970 年出生，本科，光电子技术专业。

参赛项目

硬盘录像机生产，实现四项功能：电视节目的录像和回放、照片的编辑管理、DV 和 AV

摄像机摄出资料的管理、家庭监控。

现场简况

《赢在中国》第一赛晋级篇季第八场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

现场回放

马云：我看见电视介绍你的时候，你过着刀光剑影的生活。那是怎么回事儿？

潘诚：那是中央电视台讲的。

马云：你觉得你前面过得怎么样？

潘诚：创业对我自己的挑战非常大。创业初期要发扬自己的长处，比如我有冲劲，我会做技术，也会做市场，把自己的长处发扬出来。做到一定程度以后，仅有长处不够，有短处才可以。

马云：你的短处在哪里？

潘诚：我觉得我的表达能力还需要提高。我今天在中央电视台的这种表现已经是非常好的了，很多年以前我根本不可能做到这样。我在不断地学习改变自己。“赢在中国”节目宗旨的第二句话是“创业改变命运”，我想把它改一改，“创业改变自己”，我自己在多年创业中不断学习，比如说学会如何表达自己的思想。

马云：我觉得可以，你的表达能力挺好，挺能讲故事。

潘诚：谢谢马总。

马云：讲故事最重要的是让人家去想像。

马云：你说五十年以后的事不去考虑，但我觉得 5 年以后的事你需要去考虑。5 年以后如果你要碰到吴鹰，或者铁鹰什么的，你怎么跟这些人竞争，他有研发、生产和销售体系，如果他看好你的项目，他很可能自己来做，他的钱也比你多。

潘诚：不好意思，5 年以后的事确实没考虑。我们预计到 2008 年奥运会的时候，我们的销售会有爆发式增长。

马云点评

潘诚，你赢了，但还有不足的地方。我认为，快乐不是一个概念，概念永远不是一个企业的核心竞争力。任何一个创业者，永远要把自己笑脸露出来，你的脸看起来好像是很痛苦的样子，很难想像一个痛苦的脸可以给人带来快乐。所以快乐是需要展示出来，你要把自己的快乐展示出去。此外，刚才讲到发脾气，其实男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

有价值观，没有业务称为小白兔，一个公司小白兔多了以后，那就是一种灾难。

现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第四场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：2 号牟文建、8 号冯志刚、10 号李海镛、4 号张华

蓝队成员：3 号李书文、5 号夏霓、7 号窦大海

商战任务

比赛任务是通过在联通营业厅推广的形式销售 CDMA 掌上股市的两个产品，选手要在

有限的时间内找到足够多的目标客户，并在规定的时间内进行业务推广，每队有 5000 元的活动经费，你们要理解和宣传联通 CDMA 手机炒股业务和服务的理念，考察选手现场推进活动的组织效率和实施效果，在相同的前提下，看谁销售的联通 CDMA 掌上股市产品更多，最后还要看选手的活动经费使用效率。

## 马云点评

张华，你自己做的水产品，理念很好，技术也很好，但如果按照你这样的销售方法，什么时候可以卖出来？等所有人都成功了，你还死在沙滩上。要记住史玉柱讲的话，营销不仅仅是在理念上的营销，临门一脚更重要，你不能把产品卖出去，把钱拿回来，你的员工就得饿肚子，你的公司就得关门，再好的理念都只能写在书上。

比赛到现在是越来越难了，让谁离开都不好受，但也没有办法，这个是“赢在中国”的比赛规则。我对两位（张华、李海镛）最不满意的是，你们两位从上一场比赛到这场比赛，都是在同一个地方摔了两跤。你们不注重结果，空谈理念太多。所以张华要记住，营销营销，除了“营”，还得“销”，“销”的结果就是数字。没有数字，没有结果，一切营销都是虚的。

李海镛也一样，人要勇于承担错误，但也不要把所有的错误都往自己身上揽。我上次讲过，有价值观，没有业务称为小白兔，一个公司小白兔多了以后，那就是一种灾难。如果不灭掉几个小白兔，这个公司就不会前进，不会进步。所以你要不断去反思这几场比赛，你赢得了很多人的尊重，很多人都喜欢你。你好像没有什么大的错，但是大家也说不出你到底为大家贡献了什么，而你自己也确实尽心尽力了。其实在这个社会的商业活动中，不缺尽心尽力的人，而是缺真正往前挪动一步，在关键时刻能够为整个团队扭转局势的人。所以张华、李海镛两位都应该认真去思考一下自己的短处，无论是小白兔也好，4 号（张华）永远是四平八稳也好，我上次提醒过你们，战略就在于重点突破。

诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

## 选手简介

胡博，男，1980 年出生，大专，市场营销专业。



## 参赛项目

信用服务网，建立企业商家的信用档案，通过全国的信息资源建立自己的信息中心帮助客户寻找客户，同时对此信息进行贸易撮合，使网下服务延伸到每个商人中间。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第七场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 现场回放

马云：你创业主要目的是什么？做百万富翁，还是什么？

胡博：通过这两年多的创业，我现在的使命感、责任感更强了，我创业应该对社会有价值，同时能够实现自己的梦想，还能够帮助更多的人唤起诚信的意识。

马云：你之前跟大家讲，首先要做一个百万富翁，现在又有了使命感，中间有什么联系？

胡博：有联系。这几年我在宁夏地区做市场，真的很不容易。白岩松说过一句“痛并快乐着”，对此我有很深的理解。因为对于我来讲，在宁夏这个地方创业，需要的不是很专业的技能，而是自己的勇气和激情，同时能让客户真正感觉到我们大家的价值，能够帮助别人做一些事情。

## 马云点评

胡博，我想你听了别生气，因为有的时候不是为了这一场赛，人一辈子都是在比赛。如果你是员工的员工，你一定会被我辞退掉。这有很多原因，其中有一点刚才熊晓鸽已经讲了，你到公司来融资，但是你根本没有得到公司高层的认同。当然你解释说是为了展现自己，如果是这样的话我会同意你，而如果你代表公司来融资，就凭你刚才几分钟的表现一定会被我辞退掉的。

还有一点，诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节，所以诚信不是能拿来销售的，也不是能拿来做概念的。所以你来之

前要明白自己要做什么，要得到什么，当然有的时候自己想做百万富翁和亿万富翁也挺好。诚信就是真实。你说第一桶金是 1 万 5 千人民币，我觉得这真实；想做百万富翁、亿万富翁也真实，但别加上一层大家听不清、说不透的东西。你的很多数据都是混乱的，如果真的按照 200 万会员中有 140 万付费客户的话，你的公司可能是全世界最具竞争力的互联网公司。这个数据你要搞清楚，按照 580 元计算，那就是 8 个多亿。我还是蛮欣赏你身上还有很多真实的东西，不断地拼搏、努力。但是真正把这个事情做大还需要更实在一点。

## 延伸阅读：马云谈创业

对于电子商务网站来讲，所谓的客户第一，简单的说就是让自己的会员赚到钱，这并不是说会员口袋里有了 5 块钱，然后我们拿一块钱，而是要帮助客户把口袋里的钱变成 500 块甚至更多，这个时候会员会非常愿意给你 50 块钱。

商业合作必须有三大前提：一是双方必须有可以合作的利益，二是必须有可以合作的意愿，三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

你不管做任何事儿，脑子里不能有功利心。如果一个人脑子里想着人民币，眼睛看到的是美元，嘴巴吐出来的是英镑，那这样的人是永远不会真正地把客户的需求放在第一位的。

我们不会因为媒体、不会因为评论者，不会因为分析师和任何专家的评论改变我们，我们只会因为客户改变而改变。

我们坚信一点，新经济也好，旧经济也好，有一样东西，永远不会改变，就是为客户提供实实在在的服务。如果没有有价值的服务，网站是不可能持续发展的。

互联网将由“网民”和“网友”时代进入“网商”时代。阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。

我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

商场如战场，但商场不是战场，战场上只有你死我才能活，而商场上是你活着，我可以活得更强。

我既要扔鞭炮，又要扔炸弹。扔鞭炮是为了吸引别人的注意，迷惑敌人，扔炸弹才是我真正的目的。不过，我可不会告诉你我什么时候扔鞭炮，什么时候扔炸弹。游戏就是要虚虚实实，这样才开心。如果你在游戏中感到很痛苦，那说明你的玩法选错了。

改变文化很难很难，但也不是不可能。

#### 选手简历

冯志刚，男，1977 年出生，硕士。

#### 参赛项目

殡仪服务连锁企业。殡葬消费是一种感情消费和精神消费，该企业的工作在于满足人生“最后一刻”对于“生命尊严”和“价值永恒”的心理需求，让逝者获得善终的完美，更让生者感知到力量，更好地掌握和珍惜生活。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：我觉得这个东西挺有意思，挺新颖的。我觉得挺有意思，觉得有点像殡葬的顾问一样的工作？

冯志刚：不是顾问，是实际操作。

马云：比如说一户人家出了这个事，你提供哪些具体的服务？

冯志刚：我把流程介绍一下，客户打电话给我们，我们上门以最短的时间内搜集一些资料，通过专人把这个资料表现出来。我们做一站式的服务，比如说先办理死亡证明，有了死亡证明之后去销户，然后去办殡葬证明，有了殡葬证明才可以和殡仪馆预约会议的事情，包括选择地方下葬，客户是不是愿意做灵堂，灵堂在哪儿搭，是家里还是在外面，我们都是一条龙服务。我们的原则只有一个，他只要告诉我们需要什么，剩下的事情我们来做。

马云：有意思。你觉得最难的会是什么，最艰难的是哪个环节？

冯志刚：公司运营过程中最艰难的，在操作的时候没有经验，特别是连锁品牌这一块儿。这就是我们对 VC 感兴趣的原因，这是一部分，但是更重要的是大家一起把这个做大，在管理品牌方面会给我们很大的支持。

马云：从事这个工作的员工会是什么样的员工，需要什么样的素质，怎么个招聘法？

冯志刚：在四川有一个专门做殡葬文化教育的专业，我觉得这个对我们来说，因为跟我们的文化完全是贴近的，我对他们还是很感兴趣的，以后会选这些人。对于另外一部分，关键是对这个事业要有个性去做，要把这些值得回忆的一些记忆，帮助客户留住，反映人性化，在这上面要有共同的想法，跟我们一起往更高的目标走。

马云：还要问一下，你的朋友在西门子、方正做过营销，目前为止有什么建议，比如你把这个东西从训练做起，营销的方案是什么？

冯志刚：营销的方案，他也提出来了。我们做一个实验，就是先开一家到两家，先实验一下，看流程是什么样的，毕竟没有做过，把整个管理手册，把整个流程，怎样贴近客户的需求，都弄清楚了，这时候可以形成容易复制的版本，再对外推。而且我们已有计划在南京市场推这个东西。

冯志刚：这个调查是有意义的，我们调查不是选择服务，我们有 13 项服务心理并不是拿得准的，我们通过调查把一些具体的项目给他落实起来。调查主要是起这么一个作用。

马云：你讲得对，是只有出现这种情况的时候调查才有意义，否则你拿一张表，死了以后你会使用吗？那谁也吃不消。

马云：我问我同事的一个问题，现在时光倒流到了唐朝，允许你带三件东西，你带哪三样东西？

冯志刚：如果有金条可以带，第二会带一些书，第三会带现在的小礼品过去送。

马云点评

主持人（王利芬）：马云你对初步的葬礼设计满意吗？

马云：还行，我觉得这毕竟是在 30 秒钟内进行的描述，大家都看着，不容易做，但我觉得这个还是蛮有意义的。我想死了的话，除了有人哭，还得以后让人学点还有记住点什么，这还是很有意义的一件事情。

马云：18 号选手（冯志刚）你这个项目挺有意思，很独特，但是这个项目的路很长，我选了你，这也是一个慈善事业，尽管是一个商业计划，但是当作慈善事业会做得更好，因为这是面对生死。我问你，谁是你的竞争者？你最大的竞争者就是传统思维，传统文化，所以你要花很长时间去传达一种新的文化，新的礼仪，对现代生活的理解。我觉得坚持走下去，改变文化很难很难，但也不是不可能。15 年前我做互联网，做电子商务，很多人觉得怎么会有人在网上买衣服，但现在越来越多。

一个一流的创意，三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行，三流的创意。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季商业实战篇第二场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：3号李书文、6号陈伟、7号窦大海、8号冯志刚

蓝队成员：1号韩小兵、2号牟文建、4号张华、5号夏霓、10号李海镛

#### 商战任务

就是中国牛奶爱心行动——蒙牛爱心牛奶义卖活动。这也是《赢在中国》第一季选手在蒙牛牛奶公益行动中，所提出的棒棒相传、星火燎原理念的继续。2007年有更多的企业加入到了我们的牛奶爱心行动中，这一次每队有5000元的活动经费。具体来说，就是为两所贫困小学举行牛奶义卖活动，选手每卖出一箱，就获得一张爱心卡。蒙牛就以消费者的名义送出一箱爱心牛奶，同时爱心行动企业伙伴还会提供各种资源赠与贫困小学，你们在行动中要正确理解牛奶爱心行动的理念，充分宣传公益主题，让目标市场的消费者，清晰认知爱心行动合作伙伴。有效使用活动经费，然后在规定的时间内，看哪个队能募捐更多的爱心牛奶，当然这一切都要遵守大赛的总规则。

#### 马云点评

10号（李海镛）呢，我想你可能代表了另两位刚下去的人。如果你发现整个团队越干越累，支离破碎的时候，一定有地方出了问题，但是这些问题我并没有看见你们真正地提出来，做调整。当然我很新奇地看到在资料里边，在整个培训里面，你们都讲到，都听队长的，既然夏霓是队长，我们尊重队长。但是如果你发现形势不对，不提出来，整个就拖团队的后腿。所以这个要提醒，队员绝对不能让队长失败，不能让团队中任何一个人失败，这就是所谓的团队精神。还有一个，我也不太喜欢一个人老是说应该我下去，尽管你可能觉得自己是应该下去，但是你也应该感觉得出来，这个团队里面有比你做得更差的人，点出更差的人还是很重要的，也是对团队负责任，当然不要带有个人情绪。我觉得你还是做得不错。

韩小兵呢，我一直认为一个一流的创意，三流的执行，我宁可喜欢一个一流的执行，三流的创意。一个没有计划性，不可操作的创意，有的时候只会让大家越来越痛苦，所以某种程度上讲，应少创意。要不断地提醒大家，别乱七八糟想。今天我不是队长，当然幸亏你也不是队长，你要是队长的话，你会让整个队更辛苦。但是我感觉到你想让自己快乐，让团队快乐，但是有时候过头的创意也会让团队伤心。所以，我觉得今后你要关注到这一点，如果你身边的人都认为你要么没用，要么不知道你在干什么，可能一个人说你不服气，两个人说你不服气，很多人在说的时候，你要反省，一定是自己出了一些问题。这是我的看法。

我觉得我们应该为结果付报酬，为过程鼓掌。

#### 选手简历

吴鹏，男，1970 年出生，外事外交英语专业。

#### 参赛项目

利用美国高科技电动车作为一种新的媒体工具，在全国范围内高广告价值区域创建媒体运营渠道，为国内外的广告主提供一个超值的媒体平台进行广告宣传。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第七场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

马云：我在电视上看你挺开心的，我感觉傻傻的。

吴鹏：因为是我骑，如果找一个非常漂亮的女孩来骑，效果绝对好。

马云：这样还是美女好。

吴鹏：对，美女加车。再加上美女效应，这个出来的东西，大家看到的广告画面非常吸引人。再打个比喻来讲，NBA，美国大学生啦啦队，那些都是漂亮美女，穿着非常性感，所以很受人关注，包括胳膊上贴的企业的 Logo。

马云：到底是美女厉害，还是车厉害，还是美女加车厉害。

吴鹏：我的感觉首先是车厉害，因为如果要是说拿一个名人和一个车放在这里，那我想车会比名人还要吸引人。

马云：我跟你讲，我在 4、5 年以前到瑞士参加一个展会活动，有个老太太牵了一条很大的狗，狗身上穿了好多花花绿绿的衣服。第一天很好奇，第二天觉得傻傻的，那个狗在全瑞士其实只有一条。你那个车从外面引进，交警还不一定让你开，广告要的是覆盖面，你的覆盖面在哪里？

吴鹏：刚才说了，我们的渠道是在展会、校园里头，还有商场门口，还有企业的路演活动，我相信所有的活动都会集中在一个固定的空间里头，会有一个台子或者一个空间，我们的车会在这里为人们提供现场服务。

马云：我看电视的时候，看着你踩着车，这个车在电视上报道过，国外有这个东西，怎么怎么流行，结果在媒体一点没流行起来，结果在中国没流行起来。你的车没有油门、没有刹车。但是，有油门和没有油门有什么区别，有刹车和没有刹车有什么区别，你的车有什么好处？

吴鹏：第一，它是高科技的。

马云：高科技的？

吴鹏：对，高科技产品。

马云：它高科技含量是指不需要刹车、不需要油门？

吴鹏：是靠人体的重心去控制。不用加油或者什么，只是站在车上，不用脚走路，只是用重心调控。

马云：跟小孩玩的滑板一样。

吴鹏：第二技术含量肯定高。

马云：你高科技花了一亿美金搞没有油门、没有刹车的东西，在美国去年曾红极一时，可是后来这个产品在美国几乎销声匿迹，在中国你是做独家代理的吧？

吴鹏：我介绍一下这个产品，在美国是 2002 年研发，2003 年进入民用，刚开始亚马逊网站拍卖这个车超过 6 万美金，开始引起轰动。

主持人：马云的意思是说这个高科技意义不大，你的车不是卖车本身，自行车推个小板子到处推，也能达到这个功能，是这个意思吧？

马云：对。

史玉柱：你那个车要 5 万元，他这个小板子要 500 元。

吴鹏：但消费者的认可度不一样。

## 马云点评

26 号选手（吴鹏）的项目不靠谱，也许我们时间太短，但是我还是很欣赏你的激情你的投入，感觉你这个人更像社会学家，搞团工作组织活动不错，我觉得这个项目里面缺乏一些商业意识，也许又是江南春害的。看了江南春以后，大家都觉得江南春独闯商业广告模式是创业者最喜欢的事情，太爱去做这件事情，不是因为别人一句话或灵机一动去做，而是创业者就想做好它，喜欢它。你说，你会在一万块钱利润中拿 20% 奖励那个人的努力，尽管那个人没完成工作或者怎么样，但我觉得我们应该为结果付报酬，为过程鼓掌，你很努力我鼓掌，请你吃饭喝酒，但是没有结果就是没有结果，报酬一定付给结果，鼓掌是要给过程。

## 其实很多人的问题是因为他们回答的全是对的。

### 选手简介

徐宏峰，男，1972 年出生，硕士，临床医疗、管理科学与工程专业。

### 参赛项目

浙江赛尔迪医学检验中心，一家专业的医学检验机构，通过早期发现、早期诊断和早期治疗，把一流的医生、一流的团队、一流的服务整合在一起，并利用 5 年左右的时间形成一个覆盖全国的中国肿瘤预报网。

### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

### 现场回放

马云：你上一家公司是 2006 年底成立的，是吧，成立那家公司的豪言壮语和理想、使命感是怎样的？

徐宏峰：当时提了四个字叫“财智双赢”，因为很多人有很活跃的思想，我们希望这个思想通过一个活跃的平台让更多人知道，需要我跟更多人交流，从而在区域性医疗领域铺垫合适的人脉，我想这对肿瘤检测中心会有很大的帮助。

马云：有没有开除过员工？

徐宏峰：没有开除员工，因为我们的员工只有三个，咨询公司不需要更多的员工，我以后的工作原则也是精兵简政。



马云：你执行力，我想问的是，你如何把你这样的豪言壮语变成制度实施到你的员工，让你的员工每天也跟你一样激情慷慨地去做，你有什么具体办法吗？

徐宏峰：这一点我首先向马总学习，我觉得激情和感染力等有些东西是天生的，就使命感、事业感而言，把它落实到规章制度只是一个演化的过程，我们首先要靠激情，做事业的信念，或者说一种强烈的使命感，大家团结到一起。至于规章制度我相信也是必须的，这个问题对我来讲是一个重要的学习，我首先向马总学习把团队的热情充分地调动起来。

马云：你以前的老板对你的不好的评语是什么？

徐宏峰：不好的方面是有的时候做事情比较固执，尽管有时候是对的，但是固执也是不应该的。

马云：你来之前跟你的团队讲过要来参加这个比赛吗？他们对你有信心吗？

徐宏峰：他们对我有信心。

马云：你回去以后突然告诉他们说不行了，你会怎样说？

徐宏峰：没有关系弟兄们，虽然之前到北京赶考没考上，但是回来还一样要干，因为咱们已经在路上了，其实我们这个团队是多年的朋友，而且我们正好是优势互补。我自己是主治医师身份，一位朋友是在一个集团型上市企业做投资部的总监，他主管过海外部，在股票上非常精通，还有一个是 IT 总监，因为我相信有一句话，叫做 IT 技术将给中国医疗产业带来一场革命，我希望利用 IT 优势把这个公司高起点地建立起来。

马云：你觉得像你这样办一个企业，最反对的应是什么？你觉得在经营企业中你最讨厌最反对的三样事情是什么？

徐宏峰：第一点是不诚信，因为我相信医疗事业一定需要诚信，医生对病人永远是要负责的，你的一句话可能会影响他一生，至少是好几年。第二点我最反对的是太夸张，尤其当着病人不能太夸张，因为一个医生需要稳重。

最后一个最反对的就是一个人没有责任感。人始终要有责任感，因为我感觉每个人选择一个事业，或者选择一个身份的时候他总要有一个安身立命的根本，我在健康产业领域奋战了这么多年，有一点积累，我总希望回去做一点体面的事业，而且能够坚持一辈子，让我女儿上学的时候会说，爸爸是一个院长，或者怎么样，谢谢！

马云点评

3 号选手徐宏峰我觉得你的口才非常棒，而且逻辑各方面确实不错。其实很多人的问题就是因为他们回答的全是对的。但是因为后面你的关于实战的回答，我觉得我非常赞同，所以投你一票。

品质不仅仅是团队，它还是文化，是制度，是一整套东西。

#### 选手简历

王力伟，男，1973 年 7 月出生，大专，工商管理专业。

#### 参赛项目

销售普洱茶。把握普洱茶独产中国却享誉世界的优势，在普洱茶消费热潮增温趋势凸现的现在，用成熟的商业模式完成普洱茶与消费者在接触点的体验。

#### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 马云点评

我稍微讲一下，同行在这里也能听见，品质、质量没有秘密，我就说品质很好，我就这么做，你做试试看，我阿里巴巴的所有事情都跟别人讲，淘宝也讲，但是品质不仅仅是团队，它还是文化，是制度，是一整套东西，别人能模仿你的面，但不能模仿你的理念。

公关是个副产品，由于你解决了以后会逐渐传出去，这才是最好的公关。

#### 选手简介

刘小龙，男，1976 年出生，本科，管理专业。

## 参赛项目

计算机制造销售项目。以新专利产品能在台式计算机用户不损失传统台式计算机优点情况下的全新专利台式计算机（准系统）产品线。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第四场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 马云点评

我给创意者们一个建议，千万别把灾难当公关看，千万不能觉得质量问题可以通过告诉媒体而会翻回来。质量问题就是质量问题，必须把质量问题解决清楚以后才能谈公关，公关只是个副产品。由于你解决了以后，会逐渐传出去，这才是最好的公关，而不是说召开记者发布会转移话题，错了承认，错了修改。当年张瑞敏把海尔冰箱砸了，但是后来作为公关事件，不仅是砸电冰箱，而是砸了给大家看。看到这个灾难，就说这个灾难我必须解决，最后想到的才是能不能把灾难变成优势。千万别开始的时候就说我要把这个灾难变成好事，你心态是这样的话，今后你的员工会不断地制造灾难。公关不是目的，解决问题是最重要的问题。第二我觉得这个时候是不断地考虑完善自己，有的时候对内公关要比对外公关更为重要。对外控制别人对你的期望值，对内公关抓住一切机会让员工明白，工厂起来的主要原因是质量，而今天失去了质量，凭什么还有市场的占有率。对于一个企业来讲利润下滑我觉得不是危机，市场成熟以后利润一定会下滑的，危机的是他失去了自己最珍贵最好的东西——质量。这两个建议，即别把灾难当公关看和完善自己，千万别把质量问题当做公关出去告诉大家我们还挺好的，那麻烦就大了。

文化贯彻是最关键的。

## 选手简介

陈泓江，男，1979年出生，本科，金融专业。

## 参赛项目

网络经营项目。该项目有三个目标，第一金融咨询信息。第二分销平台，为服务者提供更好的服务。第三，金融资金服务战略，为个人和机构提供专业化的服务。

现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第八场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

现场回放

马云：我刚才听你说奥伦巴菲特，你脑子里还有什么优秀的投资人？

陈泓江：一个是索罗斯，还有一个是罗杰斯。

马云：你公司投资理念是什么？

陈泓江：倡导公司的价值。是按照价值的理念来投资，公司的财务，公司的成长，公司的内在价值。

马云：是你自己公司的财务成长？

陈泓江：是证券市场，上市公司的财务成长性价值。

马云：刚才听你讲，你成立这个公司创造价值，为客户省成本，你觉得省成本重要，我觉得挣钱比帮他们省钱重要，小股民没钱挣。

陈泓江：我想两者可以结合起来。做这件事情，我发觉有一点，小股民对金融产品没有驾驭能力。简单例子，大妈在菜市场买菜讨价还价很长时间，金融市场所谓的养老金，积蓄投入这个市场，券商收取佣金千分之三，一年下来要交很大的费用，首先是为他们省成本。其次通过证券资讯提供一些专业知识，通过在线提供更好的服务。

马云：你说在 24 岁做了 100 万，你做什么样的股票，你是怎么挣出来的？

陈泓江：这个股票我炒得比较多，利用上市公司财务报表，或者是独特获取信息优势，频繁地来获利。

马云：频繁来运作？

陈泓江：我这边通过人脉关系可以拿到上市公司研究报告，各大基金公司跟我们公司有相当多的关系。

马云：什么叫通过你的人脉关系拿到上市公司研究报告，这是什么意思？

陈泓江：大学毕业时，我刚刚 23 岁，那一年我在杭州新希望投资有限公司工作，公司老总很看得起我，我和全国的很多公司建立了朋友关系，我信息获取渠道畅通一点。加上这

几年经验累计和公司财务内在价值分析，所以说我自己能够很好地把握到里面的一些东西。

马云：你二十三岁加入杭州新希望，老总看得起你，你去拜访公司，你 24 岁就炒股票炒到一百万，那时候你还在公司工作，那是什么关系？

陈泓江：我参加工作在前，24 岁成功在后。

马云：你 24 岁就离开了新希望？

陈泓江：就是 2003 年的时候。

马云：如果吴鹰是上市公司的 CEO，凭你 24 岁年轻人，会告诉你内幕信息？

陈泓江：我获取的是一些大型研究报告和财务报告。

马云：公开的财务报告？

陈泓江：公开的财务报告。

马云：最后一个问题，你这个首席文化官，工作到底是干什么活？

陈泓江：干首席文化官，就是我们公司的文化准则——心有多大，舞台就有多大。

马云：跟中央电视台一样。

陈泓江：人心有多大，路就能走多远。我们公司把员工成长和企业成长捆绑在一起，员工能在我们这里获得一个很好的舞台，我们会给员工提供很多机会，而且公司内在文化开放合作平等。

马云：理念不错，如何传递？

陈泓江：通过公司持之以恒的学习，拓展活动，各方面的人性关怀，公司一点点的细节来传递。

马云：给我举一个例子。

陈泓江：公司每个员工生日的时候，我们都会为他准备生日蛋糕，准备生日的小礼品，全体员工围在一起唱生日快乐歌，关心他的家人，关心他的生活，员工受到关怀之后对公司的凝聚力会得到极大的提高。

马云：你要记住，20 个员工整个成本加起来是 140 万，像你租房，租设备，每个人的年收入 3、4 万元，加上所有的税收，几个蛋糕可以拉得住他们？

陈泓江：我们员工有期权。

马云：员工有期权？

陈泓江：对。

马云：还有一点点小问题，任何企业的文化跟它所进行的模式、所做的事情应该是相匹配的。从你刚才讲的文化，公司与大家共同成长，像你这样的公司，你觉得你的企业需要什么样的文化？你刚才讲有好多公司都有这样的文化，你公司有什么样的文化才能符合你的产业发展？

陈泓江：我公司的文化，全体员工有一个明确的目标，刚才我说到的，我们一定要保护公司电子分销平台，我们要为中国的股民提供好服务。在这种激励下，我们相信自己能上市，在期权激励下公司员工非常努力工作。在这种文化大的背景下我相信我们的员工会拿出这种精神来进行自己的事业，是为了事业。

马云：我还是没有听清楚，你刚才讲的是放之四海而皆准的东西。每个公司都会这样做，我们有一个共同的目标，问题就是对你这个有 20 个人的高速成长的证券类的企业，你需要你的员工有什么样的特质，什么样的文化，有什么独特的东西？

陈泓江：学习，学习能力。

马云点评

我觉得陈泓江挺有创意，挺不错，但是作为 CEO 和创始人本身最大的职责就是企业文化的推广者，就是首席文化官也是任何创业者和 CEO 首要任务之一，制订企业文化目标、共同的使命和价值观很容易，最难的地方在于点点滴滴的实施。第二任何一个企业的文化必须和他所处的行业和公司特点相吻合，我刚才问你几个问题没有听出来，你说学习能力、什么能力，新公司成立都需要这个能力，独特能力是什么，怎么实施贯彻下去。最难是贯彻，几乎每个公司都会说有贯彻，文化贯彻是最关键的。

## 天不怕，地不怕，就怕 CFO 当 CEO。

### 选手简介

许怀哲，男，1971 年出生，本科，会计学专业。

### 参赛项目

解决网。解决网是专注于财税、法律的阿里巴巴，是为企业服务的，当企业有财税、法律方面的问题的时候，都可以通过解决网找到一个适合的服务商提供解决之道。

### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第九场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

现场回放

马云：我听得懂你所说的。像你这样的公司如果说阿里巴巴做呢？我们如果搞一个会怎么样？

许怀哲：因为我们这个行业的利润率相对来说还是很低的，是那种撅着屁股捡钢儿的，跟我们竞争的可能性不大，比如说阿里巴巴如果在网站上给我开一个出口，把这些有交易需求的客户引到解决网进行交易的话，我倒是很愿意分出一半的利润来给您。

马云：打住。分钢儿给我用用。

主持人（王利芬）：建议马云先生这份钱不要收了，支持我们新的创业者。

马云：我觉得挺好。第二个你现在收的是中间的 10% 的佣金费是吧？你为什么不是会员费呢？

许怀哲：因为没有阿里巴巴那么大的会员费用，我收会员费能收多少？

马云：10%，几乎所有的客户都跟你讲生意做成了付钱，生意做不成不付钱。中小企业有一个共性，说做好生意他一定付钱，可是一旦做完生意，猫捉老鼠似的，就找不到人了。你怎么办？

许怀哲：我先说服务商这边，我是他的市场营销部门，或者是产品研发模式是共赢的，我能不断地给他提供新的机会，他绕过我的可能性不大，因为我收的比例很低。从中小企业来讲，他们需要的是价格低的，还是需要效率快的，还是需要什么样的，在这里面得到满足。

许怀哲：我们这个行业有一个特点，就是不见兔子不撒鹰，这是一种可能规避的情况。第二种情况，他要么就不在这个市场上生存了，他要生存就要和我们服务行业往来，我把一个黑名单建立起来的话，这些服务商都不会给你提供服务了。

马云：还有你傍大款、学先进，什么样的先进？什么样的正道？

许怀哲：这个是从冯仑先生那里学来的。傍大款，我们是一个小公司，几个人不太多，我们也没有豪华的办公室，我们做服务是服务于境外的投资者的，我就找了一个行业内的我的师哥，他是全国第 18 类行业服务之中的一个，我可以租他的办公室，这是所谓的傍大款。学先进，因为我在这个行业里进入的时间比较长，我从 2002 年开始为知名的国外律师事务所提供代工的服务。从他们那里学到了服务流程的设计和对细节的关注。

许怀哲：另外一个先进就是马云先生您的阿里巴巴，我从 90 年代就开始考虑您的模式，一直在学。所以我很多招数，包括以后的市场招数都可能向您那儿取经的。走正道就是您提到的不能靠关系挣钱，我们把这个理解成什么呢？作为一个企业一定要有自己的核心竞争力。这个是稳固的，是基于你的竞争能力，关系可以给你提供价值，但不能成为你业务的主

宰。

马云：还有中小型企业需要的很多财税方面的政策，他要求你能帮我逃点税、避点税这个方面你怎么办？

许怀哲：是这样的，因为我是做会计师出身的，这个行业的能力不是体现在做假帐，你清楚地知道那个边界在哪儿？您无限制地接近那个边界并且不逾越它，这也是我们公司能做到的一点，这也是我们小小的几个人在这里面活得还不错的缘由。

马云点评

小许，我觉得你今天表现很好，你也不用担心阿里巴巴跟你竞争，阿里巴巴不会跟你竞争，我觉得像你们这样的企业我们不仅不跟你竞争，还要鼓励发展这样的企业，发展第三方服务商。我觉得计划讲得不错，市场也存在，中国马上进入服务性行业，在这里面有戏可唱。我比较担心一点是，天不怕，地不怕，就怕 CFO(首席财务官)当 CEO，财务官当 CEO 有问题，财务官的职业是检查，是控制，所以财务官当 CEO 会缺乏远见，这方面我希望你能够多走多看，也许对你帮助会更大一点。

**短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。**

选手简历

董冰，男，1972 年出生，硕士，政治学专业。

参赛项目

AR 修车博士。目标是做中国最专业的电动车维修和综合服务企业，提供电动车整车、二手车、维修、配件批发、高科技产品研发。

现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

现场回放

马云：谢谢董冰。我简单一点，三个问题，第一，为什么是电动车，第二，为什么是苏州，还有组织员工学习三个小时你在学什么。

董冰：为什么我选择了电动车，我先回答第一个问题。因为这个行业被打压，是完全依靠市场推动力发展支撑的，现在我已经得到了一个很好的消息，政府马上解禁了，证明它顽强的生命力已经迫使一些地方政府不得不让路了。真正有市场生命力的东西一定不是靠扶持起来的，而是靠市场需求生存的，再加上我们的技术能够深入到这个行业，所以我选择了电



动车这个行业。第二，我为什么选择苏州，有两个理由。第一是因为苏州的电动车保有率非常高，如果我在苏州做不成功，证明我无能。第二是因为我在苏州没有任何可以利用的关系，如果我能够成功，就说明我们的模式能够复制到全国。第三，三个小时学什么，我以我的团队为荣誉，为骄傲。但是不得不告诉大家，我们所有人，除了我以外平均学历只有初中。很多人十几年以前来自于安徽的大山沟里，我举一个最简单的例子，我要求我的店长很短时间内培养起来人，如经过十天左右的培训，他已经能够做到抬头挺胸，穿着我们的工作服走进五星级宾馆的大门。这就是我们的培训。我们让所有的人以这个为荣，只有这样才能做强做大。

#### 马云点评

董冰，我非常感慨，你这样的项目是《赢在中国》更需要倡导的，点点滴滴做起一个小店，小企业要有远大的理想，我看到了这个远大的理想。但是我觉得你的激情也不错，我的建议是短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的，而激情不能受伤害。尤其你的员工在上班非常累的情况下，要再读三个小时，学习，这很好，但是一个人的体力会消耗掉的，学习无处不在，要从听、从看、从刻苦中学习，你要在这儿做调整。

聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。

#### 选手简介

菅毅，男，1981年出生，大专，公共关系专业。

#### 参赛项目

自由职业服务网。为自由职业者提供服务，同时也为企业提供服务。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第九场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

现场回放

马云：人格魅力和谈判魅力到底是什么东西？你的人格魅力是指什么意思？

管毅：我个人认为我的人格魅力首先来讲第一点是可以吸引人，第二点我可以让人有信任感，也就是说我可以让别人把东西交给我很放心，因为在一家私营企业工作，在我这儿可能会有很多人担心，尤其像我刚才说 4 个月不发工资，可能很多人不会干下去，在很多企业人们会选择离开，但是在我这儿他们会信任，我觉得人格魅力最主要的一点是一个信任，我可以被人所信任。

马云：觉得让我的孩子到你这儿工作，4 个月没有工资，你告诉他将来一定有饭吃，这个失败了下一个还失败，我怎么也不会相信。

管毅：我用事实证明了他们对我的信任，我做到了，我可以让自己继续，我可以自己出去打工，我不会让我的员工跟着我吃苦。

马云：你觉得员工 4 个月没有拿到工资不是吃苦？

管毅：我当时说了，我们可以把公司卖掉给你们发工资，他们都不同意，他们每个人都主动说我们现在不要工资，我们只要把这个单做好，这个单子的钱回来我们大家都有工资，所以说他们相信我，我也做到了。

马云：刚才有一个数字讲得非常准确，你只要 470 万元。

管毅：470 万是我在项目计划书里说的，在这里大概说一下，首先 210 万是广告费，占到很大一部分，还有 110 万左右要投入到前期的公司，包括办公室租用，设备的购置，还有办公室装修等等这方面的费用。

马云：多少？

管毅：这个数字应该是 90 万吧，很抱歉我真的印象很不清晰了，90 万左右，它作为员工的工资预留，一年的薪金预留，虽然说我的工资是按月发，但是我愿意把一年的工资都留下，我不愿意出现去年 4 个月发不出工资的情况了。

马云：我觉得你这个 470 万很准确，你每一笔资金都算得很准确，你像印在脑子里一样才能说得出来，你刚才说 100 多万是留给员工的，余下来的是作为流动资金，像自由撰稿人、设计人员、网络设计、策划翻译这些人，就是所谓在家工作，这是我的理解。

管毅：您说。

马云：这些人比白领的收入还要高，他们敢做自由职业者的话一般都有客户，他干吗还需要你呢？像自由撰稿人如果他的稿子都没有一个报社订好一定要他的稿子，他会在家活活饿死，好像我写一万篇没人要我的东西。

管毅：我想声明一下，马总从一开始做生意到现在，您的资金积累会越来越丰厚，您会嫌多吗？

马云：我嫌多。

管毅：您觉得现在钱已经足够多了，不需要更多了？

马云：不是足够多，而是因为太多我管不了。

管毅：如果让您倒回去，一个月只有 3 万块钱收入，您会不会努力赚 4 万 5 万？

马云：我可能不会，很多人会。

管毅：也就是我刚才说的我会让你赚我的钱，第二个方面我为什么给他提供服务，给他提供什么服务，他怎么需要这些服务。因为我是自由职业者，2003 年我本身就是一名自由职业者，我们可能不知道亲戚朋友，不知道我们的爱人想什么，但是我们清晰地知道自己想什么，我清晰地知道我想要什么服务，从那个时候我有了这个计划，也开始做这个网站，我清晰地知道自由职业者需要什么，我要给他们有活做，有钱赚，这是第一点。

管毅：第二点我讲到一个团队的协作，可能有一个人有活儿了，他已经有单子了，一个公司交给他一个设计的案例，可能这个设计案例他一个人根本无法在对应的时间内完成，可以在我的网站上组建临时团队，或者长期团队，这样我提供一个团队的协作。

马云：我了解了一批自由职业者，大部分人对工作的愿望不是很强，你给他更多的订单他一点兴趣都没有，这正是这些人选择自由职业者的原因，他为什么还要挣我的钱？

菅毅：您说得没错，自由职业者是越来越多，多了以后就会有竞争，您在3年之前做，你也有了一定的知名度和一定的圈子了，但后过来的人怎么办？我知道您有一个淘宝大学，为什么不把它拆了，可以说我在淘宝很多年了，我对上面的东西很清晰，但是新来的人并不知道，你要告诉新来的人怎么赚钱。

熊晓鸽：不能用淘宝模式，因为马总3年不收钱他的员工都可以拿工资的，你是免费地上，你弄成他这样的，你的魅力可以坚持4个月，你的员工待不了3年的。

菅毅：马总是在免费，而我们是收费，我们有会员费，还有案例的佣金，还有自由职业的佣金，他是最需要培训的人群，我们还会跟第三方培训机构有一些合作做出一些培训，这个方面还是有一些收费，所以说利润方面，收费方面完全可以保证工资，这是没有问题的。跟马总那个形式可能不一样，但是我们运作的模式跟淘宝有很多类似之处，因为淘宝是在买卖。

马云：你刚才说的那些听起来很有意思，我觉得自由职业者在中国这个市场还没有成熟。我脑子里的自由职业者，是门口大街上问你们家要刷油漆吗的那种，这样的自由职业者的市场挺大。一般出来创业的人，像这样的自由职业者大都是有客户的，你觉得这批人市场将来会很大是吗？

菅毅：首先来讲，他需要服务。他有客户他也需要政策法规的服务、一些善后的服务，像后勤的东西，每个人、每个企业都是需要服务的，包括现在很多成熟的企业，他们仍然需要会计师事务所、审计师事务所、律师事务所的道理是一样的，你就是再成功的自由职业者，也需要服务，而且这批人是最愿意花钱买服务的人。

## 马云点评

我是这么觉得，作为一个领导者不要让别人为你工作，而是应该为了共同的目标或者使命，或者是一个理想去工作，为你工作会很累，绝对不要因为你的人格魅力跟你工作。4个月不发工资不是魅力，是领导者的耻辱，你每次要判断怎么样让你的员工永远发得起工资。我曾经有一次发不出工资，差7天，尽管我的员工说还可以熬两年，但是我尽量不让这个事情发生。还有一点，你是一个非常好的市场推销员和销售人员，最后找合作发挥你的强项，你的推销和谈判能力不错，吴总说你很聪明，聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。所以永远记住，千万别把自己当聪明人，最聪明的人相信别人比你聪明，你这样才会走得更远更好。

第三也不要相信这些投资者的话，你最后上了熊总的一个当，他说你多出来的30万去做慈善事业，你回答如果投资者同意的话我就去做，这个投资者同意，你也不一定去做，因为你知道你现在需要的是生存，这30万对你来说生存和发展更为重要，对于一个创业者来讲，首要的是解决生存问题，解决就业问题，实现你的理想。等你做成功以后，你不成为社会的负担，你才可以解决自己的负担。你自己才这么点钱，投资说可以就可以，千万别相信

他们。

## 做企业不是做侠客。

### 选手简历

董冰，男，1972 年出生，硕士，政治学专业。

### 参赛项目

AR 修车博士。目标是做中国最专业的电动车维修和综合服务企业，提供电动车整车、二手车、维修、配件批发、高科技产品研发。

### 现场简况

《赢在中国》第二赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

### 马云点评

做生意不能靠意气感情，我问你为什么选择电动车，你说因为这个行业受打压，做企业不是做侠客，你是觉得电动车将来还是会很有前景，因为它是一个环保产品，美国汽车都做电动车，因为它的市场很好，重要的是你可以为这个市场创造价值，所以你去做。而不是因为它受打压去帮它，你一个人可以这样，你现在带的是一群人，所以这是我的一个想法和建议。总的来讲，我觉得你们 4 个人给我留下了很深刻的印象，反正《赢在中国》是一个游戏，有人玩三次，有人玩五次，玩到最后，赢了《赢在中国》你未必赢，输了未必输，我参加所有比赛没有一次赢，但是我现在还在努力，这是我给大家的建议，谢谢。

刚才又听到你讲理念，我这边想给我们这些创业刚刚开始的人一个建议，公司还很小的时候千万别去讲理念，别人不一定会认同你的理念，但是都会按照你做的做。你这么做的時候才是理念体现出来了，让别人说你的理念好，自己千万别说我的理念多好，那就没完没了地吵架，吵得过你的人认同，吵不过的就会有看法。

永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。

## 现场简况

第二赛季商业实战篇第一场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：2 号牟文建、4 号张华、6 号陈伟、10 号李海镛、3 号李书文

蓝队成员：8 号冯志刚、7 号窦大海、5 号夏霓、9 号钱俊东、1 号韩小兵

## 商战任务

第一场比赛是完成面面通集团交给你们的任务，就是为他们的产品爱 CLICK 做一个推广活动，并为活动创意一个口号，让更多的人了解爱 CLICK，学会使用爱 CLICK，你们要发动大家通过爱 CLICK 为你们所在的队伍投票，每队有 3000 元的费用。本次活动重点考察你们对产品理念的理解和表达。活动的影响力以及你们的组织能力，团队合作，经费使用的效率，这些将占 60% 的权重，宣传口号占 20% 的权重，获得投票的数量占 20% 的权重，当然这一切都是在遵守大赛总原则的前提下，尤其是其中最大的限制规则，不要动用原有的资源。

## 马云点评

你们前期进行得非常顺利。任何事情有顺利的时候，就一定有逆境的时候。永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大，这是商界犯错误时经常会说的。犯的几个错误是看不见、看不起、看不懂、跟不上，首先对手在哪儿都找不到，第二我根本看不起这些人，第三我看不懂他们怎么起来的，最后是根本跟不上别人。我觉得你们这个团队刚好犯了这些错误，你们觉得对手不如你们，你们觉得你们对市场很了解，对客户很了解。但事实上，你们讲得很对，输在轻敌上面，今后我觉得大家一定要注意。所以 5 号队友（夏霓）我也想讲，我在讲话过程中，我关注到，你比较以自我为中心，你作为领导者应该以别人为中心，以客户为中心，不能说我做的都是对的，别人可能都是错的，1 号（韩小兵）当时牛总讲得非常好，你有没有想过为什么团队很多人没有把你当做一回事情。

今天我想该下去的还是 9 号（钱俊东）。别人讲的时候，很多人都会提到你。因为他们觉得有你和没有你一个样，重要的是你要问自己能够创造什么独特价值，在这个团队里面你能为别人贡献什么。因为从上一场比赛到目前为止，我们都在看，都在关注着你。我想问你到底能够为团队创造什么价值，你什么时候能够承担起领导的职责，所以就这些问题而言，我觉得，今天该下去的还是 9 号（钱俊东）。其实我觉得 9 号选手（钱俊东）你本来是我们

10 个选手里面可能最具希望进入前 5 名的人。当然我又突然回忆起史玉柱在点评你说，有一天你会众叛亲离，与其将来有，还不如今天有。你现在还很年轻，今天不是因为你承担责任而让你下去，而是因为你是队长，在整个战略、实施、执行、团队这一切过程中，你犯了很多错误，尽管可能别人都不对，有各种各样的问题，但我觉得作为队长没办法，你应该走，而且我希望你永远记住今天的教训，别放弃。所以我想你，当然还有很多的创业者，是愿意承认错误，但不愿承担责任，这时承担责任会赢得很多的尊重。

慈善必须以商业的计划执行，以商业的形式执行，慈善才能走得久走得长。

#### 选手简介

刘恩霞，女，38 岁。

#### 参赛项目

“ 夕阳正红 ” 活力养生院。

#### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第五场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

#### 现场回放

刘恩霞：我五六年前就有这样的想法。我看到过一些老年人，包括我母亲过着孤独的生活。每次离家，看到她很孤独，除了吃饭看电视就没事干，我就很难过。我希望给她寻找一个群体，让她们快乐地生活，但是当时契机不合适。一方面当时的养老观念还没有得到发展，另外当时独生子女这一代的父母没有退休，契机不合适。现在时机成熟了，因为第一代独生子女的父母已经接近退休年龄了，他们都有养老的需求。集中养老会帮助大家提高生命质量，这是有商机的，绝对不是慈善事业。

马云：这件事挺有意义，你准备建多少个？

刘恩霞：我想先用 9 个月的时间做一个，未来 3 到 5 年之内我想做成类似如家酒店的模式。

马云：做一个需要 3 百万。

刘恩霞：对。

马云：你 300 万主要支出是什么？

刘恩霞：先期的装修费用，半年或者是一年期的租金。

马云：300 万投资下去多少时间可以有利润，多长时间可以达到收支平衡。

刘恩霞：一年 8 个月左右实现收支平衡。

马云：利润率是多少？

刘恩霞：因为有增值服务，能够达到 50% 左右。

马云：如果现在时光倒流到了唐朝，允许你带三件东西回去，你会带哪三样东西？

刘恩霞：我要带人，首先带着我的父母、孩子还有我爱人。

马云：只能带一个，父母、孩子、爱人选择一个。

刘恩霞：只能选一个？我可能带孩子。然后我可能带着电视。

主持人：去看《赢在中国》？



马云：还有呢？

刘恩霞：带着手机，到唐朝我还要跟现在联系。

马云点评

从项目上来讲，你更像是一个慈善事业，不像是一个商业行为。但我觉得，刚好相反，慈善必须以商业的计划执行，以商业的形式执行，这样的慈善才能走得久，走得长。

你是一位很好的宣传人员，市场定位很准确，很清晰，但是我没有听到一个具体的计划。很多人跟我讲过养老院、孤儿院的项目，最后都没有成功，原因就是缺乏可实施的商业计划。要持续地做，必须有一个商业计划来支撑。你的收入未必一定来自老人的缴费，赞助也是一个方面。有的人希望自己的父母好，也希望其他的父母也好，他可能多赞助，这是未来的趋势，而且有很多机构有可能赞助。最重要一点，我在你的项目里没有看到商业计划的因素。

## 延伸阅读：马云谈创业

我们不能企求于灵感。

阿里巴巴的六脉神剑就是阿里巴巴的价值观：诚信、敬业、激情、拥抱变化、团队合作、客户第一。

很多不可能的事情，如果倒立看可以变成可能。

孙正义跟我有同一个观点，三流的点子加上一流的执行水平，要比一流的点子加上三流的执行水平更重要。

有时去执行一个错误的决定总比优柔寡断或者没有决定要好得多。

只为成功找方法，不为失败找理由。

任何企业家不会等到环境好了以后做任何工作，企业家是在现有的环境下，改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？今天，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

我最喜欢的是出手无招的人，真正有招数的人不是高手，创新就是把棍法揉和在刀法里面，把刀揉和在鞭法里面。

要务实，理论说得清的，往往实践不一定做得到。

阿里巴巴不是计划出来的，而是“现在、立刻、马上”干出来的。

我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

### 选手简历

牟文建，男，1971 年出生，本科，汉语言文学教育专业、新闻专业。

### 参赛项目

非白色陶瓷卫浴。用中国传统陶瓷的工艺同西方先进的造型工艺结合起来，实现实用性和艺术性结合，中西结合、古今结合，实现产品与工艺上的创新。

### 现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第二场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

### 现场回放

马云：我想问一下如果有 1000 万的投资的话，你刚才觉得万事俱备只欠东风，你的东风是什么，是 1000 万块钱吗？

牟文建：如果正常发展下去没问题，我的毛利水平很高，但是要快速发展，的确需要钱，这是事实。

马云：1000 万你怎么花呢？怎么投资？

牟文建：500 万左右用于新的生产线的建设，包括研发，因为我的研发和设计成本很高，希望有一天能够请到意大利和西班牙，甚至日本的设计师帮我设计。我们国内还没有这样的行业，还有 300 万左右主要用于市场，因为我在国内的建筑卫生陶瓷圈子里头有丰富的资源可以快速地实现我的渠道建设。但是渠道建设是要花钱的，没钱投入是没有用的。另外有 200 万左右是基本的费用，比如说行政。

马云：你现在把公司组织框架给我介绍一下。

牟文建：我在香港有一个设计中心，在上海有一个设计中心，主要是平面效果设计，我不需要他懂工艺，你就懂国际上流行什么色调，你给我用进去就行了。到了上海有些色调很

夸张是不可能做的，我主要做工艺的研发，我必须把这个传递过去，我不敢把我上海的设计中心放进去，整个复制能力很强的，我设计的部分跟真正的工艺研发是分开的，也就是他不知道我在做什么，这是一块。另外一块就是正常的市场销售公司的格局是一样的，我现在公司在上海，还有上海本地的业务部门，就是这么一个模式。

马云：你这个已经 6 年了，6 年以来你公司最大的危机是什么？

牟文建：这 6 年来我经历了很多，6 年前我是新华社的记者下海的。我真正做自己的企业是两年多以前，我自认为我是一个很理想化、也是有责任心、使命感很强的人。

马云：我问的问题是最大的危机是什么？

牟文建：我正要说。我在马可·波罗待了两年我成熟了，我需要自己去干，但是我没钱，怎么办，我在这个圈子里遇到的做卫浴陶瓷的很少，上海是全国最难做的市场。

马云：你觉得股东投资你的话，未来最大的风险会是什么？

牟文建：可能要对我这个人多一点约束，我的优点是自信，但自信有时候变成一种固执，所以用制度来约束好我这个人可能是比较好的。

马云点评

关于第 7 号（牟文建），我选了你，我觉得你比较成熟，项目也比较成熟，按照史总讲的，你这个项目的风险性比较小，我也觉得你这个使命感、理想、梦想都不错，我希望你能够坚持自己的理想，不管有人说是国外也好，有人说是国内也好，你坚持做十年以后再来证明自己。当然我还有一个建议，还有一个警告。一个建议就是关于跨行业之间的竞争，你的员工跑，最好是用法律条文进行规定，最重要的是让你的员工和干部要懂得职业操守的训练和培训，让他们真正懂得什么叫职业操守。现在很多企业，很多人愿意跳到竞争对手那儿，我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人，或者从竞争对手那儿跑我这里来的人，他也很难，我问他怎么做，他怎么回答我，回答了我对不起原来的同事，不回答我他对不起我，这是一个职业道德。

当然还有警告，你没有时间去交那 12 万的税，如果你发现是做账的原因，把账查清楚。交税是每个企业一定要做的，如果不交税有一天一定会被查出来，所以这是我的一个警告，我不希望投的企业最后工商局把它关了。

多花点时间在你的其他员工身上。

## 选手简介

吴志祥，男，1976 年出生，本科，旅游专业。

## 参赛项目

同程网，国内最大的旅游电子商务平台，目前 B2B 平台（[www.17u.net](http://www.17u.net)）网站全球排名 2100 名，名列中文旅游网站全球排名前五名。2005 年同程网 B2C 平台正式开通（[www.17u.com](http://www.17u.com)），正在成为中国最具特色的大众旅游网站。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 现场回放

吴志祥：非常感谢马总四年前把我从阿里巴巴赶了出来。我不知道马总有没有记得，其实从阿里巴巴出来的每一个人，从阿里巴巴带走的绝不是阿里巴巴的商业模式，因为阿里巴巴的商业模式所有人都知道，带走的是阿里巴巴的价值观和阿里巴巴创业的激情。

马云：恭喜你呀。你们现在有多少人？你们四个人是大学同学？分工是怎么样，以及你是怎么样把自己的价值观传递给所有员工？

吴志祥：我们有 80 名员工。我们 4 个人有 3 个是同班同学，学的都是一个专业，一个是大学任课老师，从基础上来说是比较薄弱的，大家全部是一个知识面。最早是 4 个人的时候，就建立了非常好的相互信任的机制，同时也从我自己开始做起。从我和我们 4 个人开始做起建立了比较好的一个价值观的体系。

马云：你们怎么做呢？

吴志祥：比如创业的第一天到今天，每一个人每天工作的心得都会把它发在自己的内网里面，我今天做了什么，我明天准备做什么，非常简单的程序，但是我们每天都坚持这样做。

马云：你们四个同学凭什么你是 CEO，你凭什么去领导他们？

吴志祥：可能是从长期的战斗当中形成的品质，大家认为我坐这个位置更合适。

马云：这么四年来的斗争结果你变成 CEO？

吴志祥：是我把他们 3 个人全部都拉下了水，捆到了一起，他们说那么由你先来做试试看，做的过程中虽然有很多的争吵，但是基本上受基础背景的熏陶，能够把这个架构基本上做起来。

马云：我想问一下你，80 个员工跟携程其他的几家竞争者是什么区别？他们可能是两百个甚至是五百个，从你的商业模式上我感觉得到你从阿里巴巴学到的东西，在企业里面我没有贯彻的价值感、使命感你是怎么做的，刚才你没有回答这个问题。

吴志祥：首先，我们的 80 个员工跟携程网的区别，携程网应该是非常大的公司了，携程网的盈利的增加必须靠增加坐席，他可能每年增加一千个坐席，我不负责客户的预定酒店，客户的预定酒店和安排都是在网上提供，也许我的交易通过平台的交易量增加，会增加很多，但是我的员工不一定要增加很多，这是第一个问题。

第二个问题，阿里巴巴的价值观也好，从阿里巴巴学到的对价值观的执行也好，作为我们这个团队，价值观绝对不是放在嘴巴上面，也不是挂在公司里边的。学习这样的价值观其实从公司成立的第一天开始就这样来做了。举一个很简单的例子，也许不一定很典型，比如说学习这个价值观，我们要求公司的每一个同事，不管你是做什么工作的，每个月必须看完一本书，把自己的心得在我们公司的内网里边发出来，大家再来跟你分享。

马云点评

1 号呢（吴志祥），我挺为你感到骄傲。多花点时间在你的其他员工身上，不仅仅是在 4 个人上，可能最后成功的是更多的，是 40 个、400 个、4000 个员工，而不是你们 4 个，多花点时间在他们身上。

什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

现场简况

《赢在中国》第二赛季商业实战篇第一场，评委：牛根生、朱新礼、马云。

红队成员：2 号牟文建、4 号张华、6 号陈伟、10 号李海镛、3 号李书文

蓝队成员：8 号冯志刚、7 号窦大海、5 号夏霓、9 号钱俊东、1 号韩小兵

商战任务

第一场比赛是完成面面通集团交给的任务，就是为他们的产品爱 CLICK 做一个推广活动，并为活动创意一个口号，让更多的人了解爱 CLICK，学会使用爱 CLICK，你们要发动大家通过爱 CLICK 为你们所在的队伍投票，每队有三千元的费用。本次活动重点考察你们对产品理念的理解和表达。活动的影响力以及你们的组织能力，团队合作，经费使用的效率，这些将占 60% 的权重，宣传口号占 20% 的权重，获得投票的数量占 20% 的权重，当然这一切都是在遵守大赛总原则的前提下，尤其是其中最大的限制规则，不要动用原有的资源。

## 马云点评

我觉得这场比赛确实比较难，因为五个人都是创业者，要把五个创业者，五个都具有将来 CEO 特征的人，拼在一起做一个团队是不容易的，因为每个人都以自我为中心，所以我经常讲把五个 MBA 捆在一起做事业很难成功，因为每一个人都想当 CEO，每个人都有自己独特的观点，很少愿意帮助别人。什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。但在这个过程中，我们没有听见大家说，我希望队长赢，我希望 5 号（夏霓）赢，我希望 1 号（韩小兵）赢。在整个比赛过程中，我观察很多细节，我注意到大家说，要是我万一上 PK，这个人拖着，可能我赢的可能性就不大。这本身从一开始就错了。

# 把你太太当合作伙伴，不要把她当太太看。

## 选手简介

周运南，男，1977 年出生，本科，贸易经济专业。

## 参赛项目

解决聋哑人听说障碍的文字语音互转装置——文语通，将先进的语音合成技术、语音识别技术和个人掌上电脑（PDA）进行集成，进而能够同时实现文字、语音的双向输入和双向输出。构建一个聋哑人与健全人自由交流的信息平台。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 现场回放

马云：你说上次创业有 5 个人，3 个人离开了，两个人留下了，那两个为什么留下了？

周运南：因为他们俩是夫妻关系，最大的股东。

马云：5 个人创业两个人是夫妻关系。如果说你现在创业过程中你们也是夫妻关系，不管任何原因有三分之二的人离开了，你准备怎么办？

周运南：我以前搞过融资，所以我很清楚我目前采取的方案，我现在当然希望一股独大，但是我为了给 VC 风险投资商更好看的话，我把我的股权赠一个给我老婆了。

马云：什么叫更好看，VC 风险投资赠给老婆？

周运南：我是为了让股权结构更加好看，我没有把我跟我老婆的股权集中在我一个人身上，而是把股权分散。包括向国家申请项目的时候会很注意这个问题，股权不能一股独大，如果企业其他的投资者进来以后，我首先稀释了股权，就是我老婆的股权，让她离开公司。

马云：你老婆跟你是两个人不是一个人，只不过你把股份叫她帮你托管一下是吧？

周运南：有这种意思，因为她也非常理解和支持我这种工作。

熊晓鸽：她是真正在公司里面充当一个创业者呢？还是充当一个傀儡，帮你包装一下？

周运南：目前来说她属于一个执行者，后来根据我们的规划之后，两到三年之内她会自动选择退出，这样更利于今后我们的企业走向更规范的正规化管理。

马云：你跟我讲你太太是在公司里负责财务，你觉得她凭什么可以当一个财务，当一个财务要具备什么，你太太为什么具备这些东西？

周运南：因为第一，我太太是学财务专业毕业的。第二，她以前在其他的公司有类似方面的经历，就是从事过财务方面的经历。第三，目前来说，我说句心里话，钱都是我一个人的血汗钱，我希望一个信得过的人来管理，我已经聘请了注册会计师来协助她，我有可能在一定的时间之内会把她的权收回来，让很职业的会计师代替她做这件事情。

马云：你觉得一个职业的会计师在你现在这个规模的公司应该是怎么样的一个，你会请一个什么样的职业会计师到你这儿来做呢，他的主要思想是帮你干吗？

周运南：我说不上为什么就开始请注册会计师提前进场，我有一个长远打算，第一我希望在近期能够把公司做大，能够吸引外界的投资进来，这样的话我就必须保证我目前的财务报表做得非常规范，经得起别人考验。第二我这个项目带有一定的社会公益性，所以有可能会向国家申请多一点的科研经费，在申请科研经费的时候，国家对财务这一块，包括报表这一块是非常谨慎的，我非常想请一个非常专业的人士来帮我们把这个东西把好关，我应该从企业最开始起步，把企业的财务重视起来。谢谢。

马云：这个公司现在挣钱吗？

周运南：我注册成立时间很短，目前属于演化状态。

马云：如果现在给你 1000 万你怎么花这些钱？因为你现在投了 20 几万，一下子拿到 1000 万你准备怎么弄？

周运南：我如果拿到 1000 万的话，首先把公司的注册资本先放大，第二个事情我希望能组建我自己的实验室，因为目前来说，我的软件这一块有 70% 是外包在武汉大学的实验室在做，我想慢慢组建自己的实验室。这样的话我可以掌握更多的知识产权。

马云：花多少钱建实验室？

周运南：我目前的打算大概在 200 万左右。

马云：还有其他的？还有这 800 万到哪儿去了？告诉我大致的就可以。

周运南：余下的资金是这样来分配的，我会留将近 200 万左右在我账上，因为我们主要是研发型企业，最大的成本在人力成本、治理成本这一块，它的工资是比较高的，还有 600 万的钱我会做好建厂房的准备。

马云：为什么买土地？为什么建厂房？你们这个行业为什么一定要买，你买的目的是干吗？

周运南：其实是这样的，我刚才说我前期这是一个贴牌生产，后期我想，自己还要开发其他的产品，最后有可能还会生产其他的，我这个公司主要生产聋哑人的产品，还想制定其他残疾人实验的开发，有可能我生产的另外的产品不可能找 OEM（原始设备生产商）研发生产了，我现在在拿聋哑人这个项目作为主打项目。

马云点评

2 号选手（周运南）你刚才讲的使命、建议都不错，善于捕捉机会找到这么好一个机会，但这里面记住刚才因为熊总已经介绍了，已经说了一些想法，我的一个建议就是把你太太当合作伙伴，不要把她当太太看。

当 CEO 尽量少用我，用我们可能更好一点。

以后是想得可以很大，东西得一点点干，包括你请来 MBA，请了一大堆人帮你做，你现在一个人在干。当 CEO 尽量少用我，用我们可能更好一点。



## 选手简介

浦滨，男，1978 年出生，硕士，计算机工程专业。

## 参赛项目

项目计划建立一个 web2.0 时代的博客门户网站。构建 100 个博客概念的创新网站项目，整合成门户，将包括博客、交友、类贴吧、第三代搜索引擎。最终建立公益平台门户网。

## 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第一场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

## 现场回放

马云：你 976 万的用户每天的访问量是多少？

浦滨：我某一天排名是 900 多名，现在日流量属于十万到二十万，你光积累用户没有用，因为我要更大的技术团队去开发，包括推广，我把注重点没有放在开发，而找风投。

马云：你现在访问量有十万到二十万的话，我觉得这个网站的可用性不是很强。

浦滨：我要做更多的博客黏住他们，我要把这些信息运用到一个交友信息平台上去，甚至我在这个交友搜索平台上找很多社区，比如说我们搞活动的社区，我们的信息社区里，这恰恰是要有资金进入的一个平台。

马云：你现在有多少员工了？

浦滨：我先说员工情况，我这个项目实际上以前一直是我一个人在做，包括所有的。

马云：是个人网站起来的是吧？

浦滨：我现在的团队还没有全职的，我有两三位同学是帮助我解决技术问题。有一位是中国很著名的一个 IT 企业的副总，他帮我解决我不熟悉的，可能是公司市场这一块，或者公司的战略这一块。还有一个是 MBA，他是在国内世界最著名的公司做风投关系，他帮我解决财务这块。我的特点可能是对互联网的理解非常深刻，包括我的执行力是非常强的。

马云：你的背景是什么？

浦滨：最重要的是一个学习力问题，我觉得一个人不能因为自己快乐忘记别人的痛苦，我觉得创业可能产生更大价值，又想帮助更多人，我想创造更多的财富，包括这样去写书帮助更多人。我的意志非常坚强，我在大学的时候写游戏程序可以写一个月都不出门。毕业之后我写书，计算机书我写了一年，没有做其他事情。还有我主动磨练自己的意志，包括我去澳洲之后还报名去云南支教，我没有被选上。还有在学习力方面我虽然学的是计算机，你看我写几百首诗，我研究蛮多老子的《道德经》，两性差异理论，社会学还有心理学。

马云点评

我觉得 4 号选手（浦滨）还是非常聪明，很有个性，但我有个建议，以后是想得可以很大，但东西得一点点干，包括你请来 MBA，请了一大堆人帮你做，你现在一个人在干。当 CEO 尽量少用 MBA，可能更好一点。

有时候学历很高不一定把自己沉得下来做事情。

选手简历

窦大海，男，1972 年出生，硕士，企业管理专业。

参赛项目

学校餐厅连锁项目。通过企业文化整合学生、员工和供应商资源；通过整合上游产业链资源降低成本，实现低成本、集约化经营。

现场简况

《赢在中国》第二季晋级篇第八场，评委：熊晓鸽、史玉柱、马云。

现场回放

马云：大海，我先问你，从学校出来创业，你碰到的最大困难是什么？

窦大海：我觉得现在最大的困难主要是在我的人才方面，因为我如果需要快速扩张的话，我们学校餐饮行业离了人转不动，尤其核心人员，管理人员和主要操作人员，这是离不开的。现在农村劳动力就业形势相对来讲比较紧张，在餐厅扩张过程中，这方面遇到困难比较大，招人比较难，我们现在餐厅发展采用复制也好，克隆也好，我要求餐厅经理在一年之内必须培养一个和你一样的餐厅经理，厨师要培养和你一样水平的餐厅厨师，这是你的任务。当有新的餐厅的时候，我把原来的餐厅经理和厨师派到那儿，把培养的人留在这儿。

马云：你是搞人事的，你觉得这个项目怎么样？

窦大海：意义很大，做得太大不太容易，一方面是人员问题，再一方面就是，至少在我生活的城市，其他品牌很多，我不知道我城市的品牌和他是不是有关系，包括汉王擦鞋。

马云：如果陈伟这个人在你公司里，你觉得他会干一个什么样的工作？

窦大海：如果做的话，大概只有两个选择吧，一个是出去跑市场，一个在我这儿做培训。

马云：我还有一个问题，因为现在很多餐厅都想去承包大学餐厅，很多饭店都在做这个事，这中间有回扣的问题，你如果不给人家回扣，别人不给你生意，给了回扣就麻烦大，你给回扣吗？

窦大海：第一，我不会给。第二我想纠正一下您这个观念，经过这几年后勤社会化运作之后，有很多人在这上面栽了跟头，也暴露很多问题，食物中毒等等，现在校长关心你来之后能不能给学生提供比较专业化、质量好的餐饮服务，保证学校稳定，不要出现学生罢课、上访的问题，首先考虑你是不是专业。

马云：万一有人说你给钱就给你，不给就不给你怎么办？

窦大海：每个人都有自己的原则，我不会做。

马云：我还有个问题，你最忌讳别人骂你什么？

窦大海：最恨别人骂我虚伪、吸血鬼，学生一开始有这么骂，说我虚伪、吸血鬼。

史玉柱：学校学生知道老板是你吗？

窦大海：有一部分学生能叫出来。

史玉柱：最好别叫出来，做得再好也会骂你。

窦大海：干主任头三个月，在饮食中心开了一个留言板，骂声一片，但是每一个骂的都不删，三个月以后这种声音很少，大家都在提建设性意见，你只要敞开沟通，不要怕别人骂你。

#### 马云点评

30 号（窦大海），我感觉非常实在，而且项目可能是小一点，做不大，但是我觉得我蛮欣赏一个硕士生能够降低自己去做这么一件事情。因为有时候学历很高不一定把自己沉得下来做事情，我觉得博士生拿到了，只不过是真正的生活考试开始，博士生比研究生就多做三年模拟题，研究生比本科生多做两年模拟题，对人也好，对事也好，我比较看好你这个项目。

创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人，不要找最好的人。

#### 选手简介

赵尧，男，1971 年出生，工商管理硕士。

#### 参赛项目

支付式营销。把美国成功电视营销和其他成熟的产品，经过中国专业化服务进入中国市场。涉及市场调查、媒体的策划和采购、定单通过呼叫中心的取得、订单的处理、收付款结算、物流，以及市场开发。

#### 现场简况

《赢在中国》第一赛季晋级篇第七场，评委：熊晓鸽、吴鹰、马云。

#### 现场回放

马云：你简要地介绍一下你的管理团队。

赵尧：我先从中国这边说起，现在是我一个人全职做这件事情，我的团队已经非常认同这件事情。认同我们事情的人，包括这么几位角色，其中一位朋友在中国做电视直销，成功运作了好几年，他后来改行做了保健产品，但是当我提起这个概念以后他非常感兴趣，他要加盟，这是一位。第二位最近刚刚把他苦心经营了十年的物流企业，出售给了一家香港上市公司，他就退出了，这位跟我也是八年的朋友，他在美国和中国之间跑来跑去，他的企业还代理沃尔玛在加拿大的全部物流业务，他会加入我的团队，帮我们打理在中国的物流操作工作。第三位朋友在美国代理了一家汽车用品，这个企业到中国来做代理商，在过去几年他的产品通过行销占据中国 70% 的市场，在这种情况下，他给我们带来的，除了对中国零售环节这种概念和管理的经验，除了这点之外更多可以帮助我们，当美国客户的产品通过电视频道进行直销以后，下一步在他产品周期不同发展阶段会有和地面零售结合的方式，提供这方面的资源。除此之外在美国有一位斯坦福毕业的律师，在过去三年里面，服务于两家不同的非常成功的电视营销企业，他是我的合作伙伴，在美国这边为我们处理所有法律业务，这很重要。还有一位，他曾经是 NBC 广播网副总裁，后来在美国家庭频道做了市场营销总裁，我认识他是在提供咨询服务的时候，他在洛杉矶又服务于不同的电视直销企业，做高级领导。我想请他为我们做顾问和公关，他说融资以后要加入我的管理团队，简单地讲有这么几位。

马云：这五位一个是搞直销很成功，还有搞物流，还有做汽车，这三位以前都认识吗？

赵尧：有两个人我认识，另外两个人也有接触，我们于 7 月 4 号、5 号在北京会开一个会。

马云：搞物流的人来你这儿负责这一块？好好的物流卖了，再到你这儿做新物流？

赵尧：这个概念不一样，每个创业人经过十年之后，由于种种原因会做不同的打算，这是他个人的决定，我不去评判。他对这个事情，从筹划到现在已经有两年半，从一开始自己一点点地讲，到概念的形成，大家从不信到将信将疑，到完全认可有一个过程。他今年也是 40 岁刚刚出头一点，虽然很成功但还想做点事情，假如我这个团队他能负责的话，对我们来讲很重要，因为他多年经营的经验，他带领他的人进行实际操作，他自己做他自己想做的事情。

马云：你这个公司成立起来估计需要多少资金？

赵尧：在前六个月估计需要 60 万美金。运营第一年估计需要 100 万美金。

马云：所以第一年下来你需要 100 万美金，第一年亏损，第二年利润达到 250 万到

350 万美金的利润？

赵尧：我希望是这样，这是估算还没有操作。

马云：你以前没有操作是什么意思？

赵尧：没有在中国落地操作。在美国有两个公司，这两家企业都是支付式营销，不局限于电视营销，它们为支付式营销提供专业化服务，市值现在跌了很多，在 15 亿到 20 亿美金之间。

马云：市值我理解，我很想知道，100 万投入，第二年有 250 万到 350 万的利润，主要怎么做出来，你回答这个问题，你有一些独特、职业性的服务，这些职业性服务到底是什么，跟中国有什么区别？

赵尧：我必须再阐述一遍，我这个服务蛮多，行业也很奇怪，大家不熟悉。也不是很麻烦，就这样想，直付营销从经济上来讲有它存在的必然性，因为它把中国很多分销环节拿掉了，形成节约，形成效率。但是支付型营销必须依赖于媒体，可能是广播、是邮件、是目录，要让企业把产品信息、价格信息，通过媒体送到千家万户，把定单拿回来取得利润。这样的企业需要的服务环节有独特要求。第一要选择什么样的媒体。第二要进行试采购。第三做实验，比如说你买电视，在今后三个星期里面要采用不同的方式、不同版本进行测试，测试完了以后才决定可以做。这是大量投入媒体，在这个时候需要一个海量数据处理中心，前台必须是一个呼叫中心，或者是录入中心，根据不同形式而定，这时候就有技巧。我们在中国做过市场调查，一般来讲，电视上卖 600 块钱东西，多了没有，少了没有。呼叫中心不是一个接单的地方，而是促销的地方，有流程管理，接到海量订单以后，我这个客户在美国那边有两个系列产品，其中一个系列一个星期接到定单是一万个左右，一个单不大，只有 175 美金左右，也不多，加起来很多。这个海量订单处理对于整个工作流程和自动化就产生了非常严格的要求，这也是我们要提供的服务。接到订单以后，因为你的销售手段非常灵活多样，电视节目打出去，在座所有人买东西买出 30 种不同组合，每个要多少钱，发多少货，这是很严肃的问题，要有专门的物流管理来处理，再加上有售后服务，还有市场开发，这是我们要提供的服务。

马云：最后一个问题，如果你拿不到这些资金你准备怎么做，做还是不做，如果做你怎么做？

赵尧：简单回答，我们要做，我们对这件事情笃信不疑，刚才说到 60 万美金，我们说在那里拿不到，我们一定会拿得到，虽然不是从这个环节拿到。

马云：一定要从外面拿到 60 万？

赵尧：这个钱总是可以找到的，我们有这个信心。60 万美金约 500 万人民币，大家勒紧裤腰带把这个事情搞起来，只要有现金流，不愁拿不到资金。

马云：我还有一点点小问题，你项目需要 60 万美金启动，估计到什么时候赢利？

赵尧：我解释一下，我们估计有六个月的时间没有任何营业额的收入，六个月以后可以由第一家美国客户产品在我们平台上进行试运行，在试运行的时候就有收入了，是这样的一个概念。

马云点评

赵尧，你的整个成熟度，以及项目的可行性，刚才吴鹰也都讲过，我挺认同，我就讲一些我可能担心的事儿，第一你最骄傲的是你的团队，你的团队恰恰是我最担心的，创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人跟你一起创业，在创业时期要寻找这些梦之队：没有成功、渴望成功，平凡、团结，有共同理想的人。这个看了很多人的创业过程我才总结出来的。等到你一定程度以后，再请进一些优秀的人才，对投资、对整个未来市场开拓才有好的结果，尤其是 35 岁到 40 岁，已经成功过的人，他已经有钱了，他成功过，一起创业非常艰难。所以我给你提出逐步引进，创业要找最适合的人，不要找最好的人。