

一位激励千万中国人的
草根创业英雄的心路历程和成功智慧

★ ★ ★
超值金版

29.00
★ ★ ★

献给准备创业、已经创业、正走在创业路上的每一位奋斗者！

成功不是偶然

马云的激情人生与创业真经

马云为什么能行？他是如何缔造出一个又一个的商业神话？
马云所有的成长和挫折，所有的荣耀和艰辛，都在这本书里与你分享。

陈 铮 ● 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

成功不是偶然

马云的激情人生与创业真经

陈 铮 ● 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成功不是偶然：马云的激情人生与创业真经 / 陈铮
编著. —上海：立信会计出版社，2012.12

(超值金版)

ISBN 978-7-5429-3741-4

I. ①成… II. ①陈… III. ①马云—生平事迹 ②电子
商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第317572号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 张 寻
封面设计 久品轩

成功不是偶然：马云的激情人生与创业真经

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码 200235
电 话	(021) 64411389	传 真 (021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	固安县保利达印务有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	23.75
字 数	401千字
版 次	2012年12月第1版
印 次	2012年12月第1次
书 号	ISBN 978-7-5429-3741-4/K
定 价	29.00元

如有印订差错，请与本社联系调换

目 录



目
录

上 篇 激情满怀的壮丽人生

第1章 他的人生,注定不简单

崎岖的求学之路	4
闲不住的优秀教师	7
互联网,引爆他的激情	11

第2章 创业,全凭他的一张嘴

中国黄页,梦开始的地方	16
北上京城找机会	19
创业,总要经历曲折	23
阿里巴巴横空出世	30

第3章 为企业定好位

把目光瞄向全世界	36
盈利模式决定行动	41
做企业不能三心二意	46
在阿里巴巴工作	50

第4章 选择适合自己的资本

马云传奇融资路	56
搭上高盛顺风车	60
与孙正义的不解之缘	65
10 亿美金的背后	69

	上市只是个加油站	73
第5章	在长江里击败鲨鱼	
	竞争是一种乐趣	80
	潜心修炼,烟雾迷惑	84
	把鲨鱼引到长江里来	87
	进攻者,永远都有机会	91



下 篇 别出心裁的经营管理

第6章	专心、诚信打造虚拟市场	
	做企业如同养孩子	100
	一切皆为目标服务	105
	以诚信打造信息流	110
	挖空心思帮助客户成功	118
第7章	不走寻常路	
	执行力是成败的关键	127
	领导“穷人”闹革命	132
	创新才能赢得天下	136
	快刀斩乱麻,果断应对危机	139
	当机立断,该出手时就出手	144
第8章	不卖产品卖品牌	
	借金庸“西湖论剑”	152
	以娱乐营销突围	156
	马云变身比尔·盖茨	160
	巧用媒体,“赢在中国”	164
	公关是个副产品	167
第9章	“火星式”管理	
	云式太极管理	174
	学会尊重内行	178
	靠实力说话	182





投资者是娘舅	189
不靠控股来管理	195
第 10 章 做“唐僧”有学问	
以事业为号召,吸纳人才	202
用魅力去吸引人才	207
把钱投在员工身上	213
让阿里人笑着干活	217
不挖墙脚,任人去留	223
清除破坏团队的“野狗”	226
只用最适合的人	230
用平凡人打造明星团队	238
我是首席教育官	242
第 11 章 让价值观作决定	
价值观最值钱	252
安身立命企业文化	256
从“独孤九剑”到“六脉神剑”	262
支付宝的“信用”	266
企业责任与社会价值和谐统一	272
第 12 章 发展并不是一帆风顺	
未雨绸缪,预先做好过冬准备	281
善于发现,永远都有机会	288
倒立着看世界,以弱胜强	294
天下没有难“管”的生意	300
与时俱进,立于不败之地	307
第 13 章 为企业的远航做准备	
无招胜有招,永远保持“零度”状态	316
集团运作,组织架构平台化	321
高瞻远瞩,铆定战略目标	328
攒五指成拳,实现效应的最大化	335

附 录 马云的惊世言论

爱迪生欺骗了世界	344
阿里巴巴的团队和组织	346
不关注未来是走不远的	351
小企业不要急于做强品牌	356
在很赚钱的时候去融资	357
为理想而生存	360
带着仇恨竞争一定会失败	363



成功不是偶然



上 篇

激情满怀的壮丽人生

童年、少年时代的马云，是一个简单得不能再简单的孩子，学习一般，打架在行。在遭受磨难的岁月里，这位考出1分的“差生”，摇身一变，成为尽人皆知的英语“神童”；在那个青涩的童真年代，是受了《人生》这本书的启迪，激发了少年马云的坚忍斗志，在那没有硝烟的考场上屡败屡战。大学毕业后，本来他可以安安稳稳地做一辈子教书先生，但是，血管里流淌的激情，引诱着他一头扎进了魔力无限的“网”里。

第 1 章



上
篇
激情满怀的壮丽人生

他的人生，注定不简单

回忆起自己小时候的梦想，马云说自己和大家一样，小时候有过无数的梦想。想过当司机，想过当售票员，想过当警察，想过当解放军叔叔，但没有一个梦想能够实现，然后不断地变化自己的梦想。最多的时候，马云一年内换了七八个梦想。然而这些并不重要，梦想是快乐的，每个人在成长的路上一定要有梦想，一个人要想幸福一定要有梦想。一个人可以乱想，但是不可以不想。不同时期的马云有着不同的梦想，小学时想考好的中学失败了，中考也失败了，考大学考了三年，毕业后想考哈佛大学还是失败了。但是他还是愿意再试一次，因为只有一一次次地尝试才有机会获得成功。



崎岖的求学之路

马云说：“小时候其实变换梦想没有关系，你需要去不断地想，不断地去想快乐的事情，其实梦想不需要很大，你去想，你就会做得到。”

西子湖畔的“好战少年”

1964年9月10日，杭州西子湖畔一个普通的家庭里，一个瘦小的男童呱呱坠地，他的名字叫马云。

遗憾的是，这个男孩从生下来的第一天似乎就不如父母所愿，让天下所有父母都感到头疼的“坏毛病”——叛逆、倔强、逞强、顽皮、淘气、屡教不改……都在他的身上发生了。

童年的马云，身材瘦小，却喜欢“行侠仗义”，为朋友“两肋插刀”，经常帮别人打架，也打了无数次的架，却绝少为自己而战，用他自己的话说，“全是为了朋友，为了义气”。

那时，马云刚上小学三年级。少年马云坚定不移地实践着他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。到了四年级的时候，他在学校又帮人打架，这次伤得比较严重，骨头都露出来了，没有麻醉药，只好直接缝针。医生担心，这么小的孩子能受得了吗？但是，倔强的马云没有被吓倒，冲医生坚定地点了点头。这一缝就是13针，疼得马云差点把牙咬碎了，但他没掉一滴眼泪，活脱脱的就是一个小“铁人”。

由于经常为同学出头，马云的勇敢逐渐赢得同学们的好感。到了期末班里评三好学生时，他本以为以自己的“好人缘”和“英雄气概”评个“三好”绝对是十拿九稳的。然而事与愿违，他连候选资格都被无情剥夺了：全班竟没一人提名他。此时的马云倍感失落，往常的自信与“英雄气概”在那一瞬间立刻荡然无存。就在此时，有一个来自西安的女孩子站起来喊了一句：“我选马云！”这突如其来的声音让少年马云顿时“受宠若惊”，以至于能不能评上三好学生，他已经不在意了。直到今天，马云仍记得那个西安女孩的名字：曾瑾。

马云上学时的成绩从来就没好过，从小学读到高中，他的成绩从来没有跻身前列。13岁那年，马云还在读初中时，他的班里来了位教地理的女老师，课



讲得非常好，马云也喜欢上她的课。有一天，这位女老师在课堂上讲了自己的一件小事。有一次，她在西湖边上欣赏风景，旁边来了几个外国游客向她问路以及杭州的旅游景点。了解杭州地理的她，用一口流利的英语与外国朋友对答如流，让外国朋友非常高兴，连声称赞她。最后，这位老师总结道：“同学们，你们一定要学好地理，不然人家问咱们的时候，如果答不上来，多给中国人丢脸哪！”老师的这句话，让少年马云产生了遐想：学不好地理就会给中国人丢脸，可如果光学好地理却不会说英语，那不也是没用吗？此时一股暖流涌上他的心头，他决定发愤图强，苦学英语，并确定了自己的伟大目标——苦练英语，成为“杭州英语第一人”！

从此，那个不爱学习爱打架的少年不见了。替代他的是一个整天忙碌的孩子。马云每天坚持听英语广播，那位地理老师常去的西湖边，也成了马云最爱去的地方，成了他学习英语的“宝地”。每当遇到来自世界各地的外国游客，马云就主动凑上去和人家练几句，还经常免费给老外充当导游，骑着自行车带着他们围着杭州城满大街跑……

马云的优点是初生牛犊不怕虎，敢说敢做，也不怕出丑、遭人白眼，他的心里只有一个念头：学好英语，比什么都重要！日复一日，年复一年，孜孜不倦的坚持终于换来了丰硕的成果，首先是他这个昔日的“差生”成了老师和同学们公认的英语奇才。其次是由于经常给外国游客做导游，在小小年纪就打下了广泛的人脉基础。最后是外国人的世界观、人生观给他以极大的冲击。据马云后来回忆，“在和这些外国人互动的过程中，我发现外国人的想法和我受到的教育有很大不同，让我了解到外面还有另一个完全不同的世界。”

1979年的一天，一件幸福的事降临到小马云的头上。那天，他结识了一对来杭州旅游的澳大利亚夫妇。那对夫妇非常喜欢这个经常骑着自行车带着他们跑遍杭州城的中国少年，喜欢马云的韧劲、乐观、刻苦，他们结成了忘年之交。在那对夫妇回国以后，马云还一直和他们保持着长期的通信往来，“几乎每个礼拜通一次信”。

曲折的高考之路

在各门功课中最让马云感到头疼的，就是数学。看到数字和公式他就懵了。初升高时，他连考2次都名落孙山，最大的原因就是数学太差。马云自嘲说：“这其中的原因，也许与脑袋太小有些关系。”“我大愚若智，其实很笨，脑子这么小，只能一个一个地想问题，你连提3个问题，我就消化不了。”



18岁那年，马云第一次参加高考，在报考志愿表上填了让自己无比自豪的四个大字：北京大学。结果，那一年他的数学只考了1分。落榜后的马云觉得自己根本不是上大学的料，也没那个好命。

马云是个闲不住的人，考完试后，他准备找个零活赚点钱。他和表弟去西湖边一家宾馆应聘，想做个端盘子、洗碗的服务生。结果，表弟被顺利录用了，他却被拒绝了。理由很简单：个儿矮、又瘦、长相难看。无奈之下，马云只好去寻找那些不要求长相好看只要求有力气就行的活儿干。通过父亲的关系，他找了几家杂志社，为他们打零工。

在那些辛苦的日子里，马云显得很迷惘：自己的未来是什么样的？能成为什么样的人呢？要这样浑浑噩噩地过一辈子吗？有一天，在给一家文化单位运书时，他捡到了一本书——陕西作家路遥写的《人生》。闲暇时，马云随手翻阅此书，很快就被这部作品吸引住了，并明白了一个深刻的人生哲理：人生之路，不仅是漫长的，更是充满坎坷、曲折的，若要有所成就，必将经历一番磨炼。正如孟子所说的，“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志、劳其筋骨、饿其体肤”。20多年以后，马云回首往事时感慨道：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。

经过一番思考之后，马云下定决心：再战高考！于是，在他19岁那年，信心十足的马云终于再次走进高考的考场。那一次，他的数学考了19分。但是他并没有气馁，一边打工，一边复习。20岁那年，马云准备参加第三次高考。考数学的那天早上，马云一直在背几个基本的数学公式。考试时，马云就用这几个公式一个一个套。那一次，他的数学考了79分（那时，数学一科满分是120分）。

高考成绩出来后，马云知道，自己即将跨入大学校门了。不过，若以总分计算，他的成绩只能上专科。就在马云准备进杭州师范学院读专科时，令人惊喜的事发生了。由于杭州师范学院的英语专业刚刚升级到本科不久，当年的本科专业居然出现了报考人数少于计划招生人数的情况。于是，为了完成计划，外语系的领导们破例作出了让部分成绩优秀的专科生“直升”本科的特殊政策。就这样，在专科生里英语成绩最好的马云，幸运地被调配到了本科专业。



闲不住的优秀老师

马云说过：“我是教师出身，曾经教过6年的书。”6年的教书生涯，让他收获了最诚挚的友情，并为日后走上创业之路、成功之路积累了最宝贵的财富；收获了最纯美的爱情，实现了日后为人所称颂的“人生伴侣+创业伙伴”之美丽梦想；创办海博翻译社，让他一生都信奉四个字：永不放弃。

大学里的惬意生活

1984年，马云跨进了大学的校门。由于基础打得坚实，所以他的英语成绩始终占据前5名。于是，他把更多心思花在学业之外，参加各种学生社团。

1985年，马云已经读大学二年级了。这一年他得到了第一次出国的机会，他的忘年之交——那对澳大利亚夫妇盛情邀请他到家里访问。这次到国外的机会，让马云的观念发生了很大的变化。

入学后不久，马云就参加了学生会。之后他当选为杭州师范学院的学生会主席，再过不久，他又登上了杭州市学联主席的位置。

大学4年里，最让马云欣慰的，他找到了可以与自己相守一生的人，也就是他日后的同事、创业伙伴兼人生伴侣——张瑛。

张瑛是浙江嵊州市甘霖镇人，与马云是同学。马云虽出生在杭州，但祖籍是浙江嵊州谷来镇，他的父母年轻时来到杭州。如此说来，张瑛和马云是很近的老乡了。他们在大学一年级时认识了，由相识、相知到相爱，两人共同走过了相濡以沫的日子。多年以来，张瑛一直默默地在背后支持、鼓励着马云，并最终与他相依相伴，成了马云忠实的人生伴侣和得力的事业伙伴。毕业之后，他们很快就领了结婚证。张瑛在后来曾这样回忆道，“马云不是个帅男人，我看中的是他能做很多帅男人做不了的事情：组建杭州第一个英语角、为外国游客担任导游赚外汇、四处接课做兼职、同时还能成为杭州十大杰出青年教师……”

几年以后，马云回到母校演讲。彼时的他，不仅是中国家喻户晓的知名企业家，还是母校的特聘教授。马云动情地说：“很多人认为创业就是为了赚钱，可是我创建阿里巴巴却不仅仅是为了赚钱，而是为了让自己以后有更多的经验教给学生。在大学教书的过程中我得到了很多东西，我爱教书。但是我想到中



国经济的高速发展，在20年以后，我马云是否还能继续站在讲台上教书？因为大学生学习的不光是学书本的知识，还有社会实践。不论我创业成功与否，将来我再回到讲台的时候，至少我会比大学里其他老师多了一些经验。”

优秀的教书匠

1988年，24岁的马云，以优秀毕业生的身份，从杭州师范学院外语系顺利毕业。大学四年的潜心“修炼”，早已经让这个昔日的懵懂少年发生了脱胎换骨的变化，他现在是一个品学兼优、德才兼备的好学生。不过，刚毕业的马云要面对一个严峻的问题：毕业之后，将何去何从？

1988年，改革开放已经是第十个年头。但是，旧体制向新体制转轨的步子迈得并不快。在那个年代，大学生是包分配的。根据后来的统计资料表明，1988年从杭州师范学院毕业的500多名本科生，几乎清一色地被分配到各自家乡所在的中学去任教。

就在马云不知道自己将被分到哪所学校的时候，又一个意外惊喜降临到他的头上：经领导研究决定，拟分配马云同学到杭州电子工业学院任教……这是一个足以让他的所有同学都羡慕得流口水的消息，即使对他自己来说，这幸福也来得太突然了。

院长亲自找到马云，面色凝重地对他说：“为了你的分配，我们费了很大的心思。现在不少年轻人热衷于‘下海’经商，我们不希望你也这样。你要记住，你头上是我们杭州师范学院的牌子，至少5年之内你不能让它倒下！”

马云任教的高校，叫电子工业学院（现在已经更名为杭州电子科技大学）。在当时，这所以理工科为主要特色的大学，在商务、贸易、外语等学科上师资贫乏。而这正是马云的特长，尤其是英语，当时是“杭州英语最好的一个”。于是，马云就成为杭州电子工业学院的英语及国际贸易专业讲师。后来马云又去杭州的一些夜校做兼职讲师，并且结识了一大批做外贸生意的老板，为日后创业打下了深厚的人脉基础。

在电子工业学院任教了6年半，马云送走了一届又一届的学生。他的天赋在这时已经发挥得淋漓尽致，他不喜欢搞一言堂式的死板教学，而是让学生都能跟着一起互动起来，在一片欢歌笑语中学到知识，更增长见识。即使是给非外语专业的学生上课，马云也尽量采用全英文式的教学方式，一开始学生们还有很多抱怨，渐渐地他们就开始迷恋这种耳目一新的方式了。

马云后来的创业伙伴、“十八罗汉”之一的韩敏，就曾回忆道：“当时马老



师讲课从来不按书本，而是海阔天空的跟大家侃一些海外奇闻。而且当时同学们在入一时就开始报考英语四级，完全就是为了马老师而考的，因为大家觉得考不过就没脸见他了……”

时至今日，在国内互联网圈内，马云的能言善辩是出了名的，他可以很轻松地在欧美向海外用户作精彩演讲，“水平丝毫不差于国内演讲”。而据马云自己的解释：“这两下子主要是当年教书的时候练出来的，现在上台从来不备草稿，一开口收都收不住。”

在此期间，马云最大的收获，莫过于结交了一群日后可以同甘共苦、风雨同舟的好友。现任阿里巴巴副总裁的彭蕾，昔日的学生周悦红、韩敏、戴珊、蒋芳等人，因为对这位马老师的钦佩、崇拜，跟着他一起闯荡商界了。在后来的阿里巴巴创业元老“十八罗汉”核心成员中，竟然有一大半是马云的学生，这在全世界的创业案例中也是极其罕见的。

多年以后，马云站在中央电视台的演播大厅里，无比自豪地说：天下没人能挖走我的团队！敢出如此狂言，是有足够的底气的。

海博翻译社的艰苦岁月

任教期间，凭借出色的英语水平和社会活动能力，马云很快成为一名优秀的青年教师。然而，他的骨子里似乎从来就不是一个“安分”的人。

首先，马云就发起了西湖边上第一个英语角，他自己还经常带领学生到那里“论战”。

其次，马云做起了翻译工作。当时的杭州乃至整个国内，都欠缺英语人才，尤其是既懂语言又懂文化、贸易等知识的全能型人才，而马云集两点于一身，自然成了最抢手的“香饽饽”。很多企业的老板经常特邀马云做他们的翻译。

随着时间的推移，邀请马云的人越来越多，他根本做不过来了。就在此时，他发现了一个现象：自己身边的同事，尤其是一些退休的老教师，在家里闲着没事可干。

于是，马云开始思考一个事情：能不能在杭州市成立一个专业的翻译机构呢？如此一来，既能减轻自己的负担，也让那些老师赚点外快补贴家用。这种想法一闪现，他就兴奋得手舞足蹈。

1994年，马云和朋友一起在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社，这是杭州第一家专业的翻译社。海博翻译社，在马云的创业历程中，不是最光辉、最灿烂的一页，却是马云试水商海迈出的第一步。海博翻译社的

主要员工，除了马云和他的创业伙伴之外，主要由一些退休的英语老师兼职来做。

翻译社成立后，马云四处活动，尽可能接更多的翻译业务。但这毕竟是杭州第一家翻译机构，名声不为人所知，因此经营举步维艰。成立后的第一个月，海博的全部收入为700元，而当时仅一个月的房租就是2400元。很多人都劝他放弃，但倔强的马云坚持要做下去。

为了继续生存下去，马云背着麻袋去义乌进货，做起了小买卖，还销售过1年有余的医药和医疗器材。就这样，马云养了海博翻译社3年，到1994年，海博翻译社基本实现收支平衡；1995年，开始逐步实现盈利。



成功不是偶然

