

马云 我的创业心得

张笑恒 著

马云自述：

创业首先是去做，想多了没用
光想不做那是乌托邦

很多时候创业者因为自己搞不清楚而不去创业
实际上等你搞清楚以后
就更不会去创业了

书读的不多没有关系
就怕不在社会上读书



阿里巴巴
深度剖析

匀云

张笑恒 著

我的创业心得

图书在版编目（CIP）数据

马云：我的创业心得 / 张笑恒著. -- 北京：民主
与建设出版社，2017.6
ISBN 978-7-5139-1584-7

I . ①马… II . ①张… III . ①电子商务 - 商业企业管理 - 经验 - 中国 IV . ① F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 124630 号

© 民族与建设出版社，2017

马云：我的创业心得
MAYUN WODECHUANGYEXINDE

出 版 人	许久文
作 者	张笑恒
责任编辑	刘树民
封面设计	王 珍
出版发行	民主与建设出版社有限责任公司
电 话	（010）59417747 59419778
社 址	北京市海淀区西三环中路 10 号望海楼 E 座 7 层
邮 编	100142
印 刷	三河市华润印刷有限公司
版 次	2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷
开 本	710 mm × 1000 mm 1/16
印 张	19
字 数	200 千字
书 号	ISBN 978-7-5139-1584-7
定 价	39.80 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

前言

preface

马云说：“创业的路是一条很艰难的路，除非你真的有一个理想，否则别轻易上这条贼船。但是如果已经开始了，你觉得这确实是你的理想，那就应该坚定地走下去。”马云用行动验证了他的话。

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

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

既然你上了创业这条“贼船”，你就要走下去。

马云认为，创业路上，不只要坚持，更要敢闯。

马云说：“有钱人都是闯出来的。”创业本身就是一项冒险活动，你无法预测下一个危险什么时候来，会从哪个方向来。而危险中也往往孕育着机遇，创业者要有胆量，敢下注。很多创业者在创业的道路上，都有过“惊险一跳”的经历。

想当初，马云在美国第一次“触网”，回国后准备做互联网。他召集 24 个朋友研究此念头的可行性，结果 23 个反对，剩下一个说可以试试，

不行赶紧逃回来。第二天早上，马云还是决定，挽起袖子，干！对于创业的年轻人来说，成功的第一要义便是敢想敢做，出手果断，正如马云所说：“十个想法不如一个行动。”

马云认为，创业的首要任务是赚钱。

马云说：“很多创业者或者做企业的人，上来就把自己放在一个很高的高度，张嘴就谈什么文化啊民族啊，说自己不是为了赚钱而创业。其实大家别把钱看得太轻，如果没有钱，你创什么业，创业不为了赚钱，你干什么？”

在商言商，钱是可以在桌面上说的。创业者如果不能够赚钱，怎么能够活下来？不挣到足够的钱，怎么能让跟随自己的人没有后顾之忧？要知道，每一个跟随自己的人后面站着的都是一个家庭，一个家庭的顶梁柱没有稳定的收入来源，家里的妻儿、父母怎么办？

马云认为，创业者要敢犯错误，不怕丢人。

对于创业经历的错误，马云说：“我并不觉得我丢脸，因为谁都会犯错，犯错误并不耻辱，不承认自己犯错误才是一种耻辱。今天阿里巴巴敢继续走下去，是因为我们犯了这么多错误，这是我们最大的财富之道。”

创业许多时候就是摸着石头过河，因为之前没有这种经历。尽管有别人的指点，但是河还是要由自己摸着过。在摸着石头过河中，掉进河里才正常。因为每一次与客户打交道都是过一条河，每一次签合同都是过一条河，每一次改变公司制度都是过一条河，等等。过河多了，掉进去应该是家常便饭。掉进去多了，再次走到那里时，就能绕过去。

创业初期的人，掉进河里一次或许会感觉很丢人。其实，创业过程犯错误不丢人，因为那不是创业的结果，而是过程。创业成功了，之前掉进河里只能说是好事多磨。

马云认为，创业者要给对手留活路。

有些创业者认为，竞争对手是敌人，只要想办法把对手打败就可以了。其实不然，竞争对手能立于世，说明他自有其长处。要善于学习同行的竞争者，别人的装修是怎么布局，推广的思路怎么操作，甚至可以去对方那里体验客服销售强调的重点，为我所用，哪些地方做得不好，我们可以利用对方这个短板自己做好，完善自己。

马云说：“对手死了，你一定活不好，一定需要有一个对手，才会发展得越来越好。”竞争者就像是一块磨刀石，把自己越磨越快，越磨越亮。

马云给我们的创业启示还有很多，这本书让在创业路上的你在看到马云简单的同时，也看到他的不简单。创业的路不可复制，但创业的经验却可以借鉴。

唯愿每个创业者都能从马云身上汲取智慧的力量，少走一些弯路，把自己的事业做强，做实，再做大！

目录

contents

第一章 创业者要有吃苦十年的心理准备

1. 创业每天面对的是困难和失败，而不是成功2
2. 吃苦耐劳是大多数创业者的一大竞争优势6
3. 百折不挠，不断跌倒就不断爬起来 10
4. 永远不要跟别人比幸运，你要比他们更有毅力 14
5. 接受所有严酷的敲打 18
6. 居安思危，随时做好“过冬”的准备 21
7. 即使失败了，也获得了别人不具备的经历 24

第二章 创业需闯劲，更要谨慎前行

1. 避免“晚上想想千条路，早上起来走原路” 28
2. 不安分才能不断突破 31
3. 创业找最适合自己的项目，而不是最赚钱的 34
4. 先工作五年再去创业 37
5. 创业首先要用自己的钱，且资金不是越多越好 41
6. 无谓的风险不去冒 44

第三章 小公司的战略：活下来，赚钱

1. 梦想未必很大，但一定要真实 48
2. 不能把钱看得太轻，也不能看得太重 51
3. 创业要先做好而不是做大 55
4. 公司的战略就是两个词：活下来，挣钱 58
5. 做好一个，再做第二个 61
6. 听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的 65
7. 未来的企业因小而美 68

第四章 不必用高人，只用合适的人

1. 最成功的人不适合一起创业 74
2. 人才不能完全由文凭来决定 78
3. 频繁跳槽的人用不得 82
4. 给应届毕业生一个机会 85
5. 最完美的团队是《西游记》中的唐僧团队 89
6. 我不相信有一流的人才，只相信有一流的努力 92
7. 不挖人也不留人 95

第五章 模仿者永远只能是二流高手

- 1. 一个项目只有独特才能吸引人 100
- 2. 天马行空的想象力是成功之道 103
- 3. 看事物的眼光要有突破性 107
- 4. 新生事物都是在非议中成长的 111
- 5. 模仿者永远只能是二流高手 114
- 6. 懂得变通，你就永远不会走投无路 117
- 7. 要做出自己的风格 120

第六章 只有持久的激情才是最赚钱的

- 1. 充满激情是创业者的助燃剂 126
- 2. 不能经受挫折的激情只能算是冲动 130
- 3. 强烈的意愿，像坚持初恋一样坚持理想 134
- 4. 激励你的团队保持持久的激情 137
- 5. 只有疯狂的偏执狂才能生存 140
- 6. 短暂的激情不值钱，持久的激情才能赚钱 143
- 7. 人一辈子都在创业 146

第七章 乐观是创业者必备的心态

- 1. 创业者没有借口 150
- 2. 这个世界上最不可靠的就是关系 153
- 3. 不抱怨，才有今天 156
- 4. 乐观是挺过难关的秘诀 159
- 5. 困难时，学会用左手温暖你的右手 163
- 6. 胸怀是委屈撑大的 167

第八章 专注是不可忽略的力量

- 1. 创业路上，最可怕的是诱惑 172
- 2. 你没有入错行，是心太花 175
- 3. 赚钱模式越多，越说明你没有模式 179
- 4. 力量还很渺小的时候，必须非常专注 181
- 5. 专注就意味重复做简单的事 185
- 6. 专注的人，不吃亏 188
- 7. 前卫的创业，不一定走得远 192
- 8. 做生意用智慧作指导，而不是书本 196

第九章 学会适应并拥抱变化

- 1. 创业就是在刀光剑影中求生存 200
- 2. 有运气好的时候，就会有倒霉的时候 203
- 3. 变化不来，压力一定会来 206
- 4. 在别人改变前先改变 209
- 5. 变化是应对竞争的利器 213
- 6. 用创新去拥抱变化 216
- 7. 化危机为转机 220

第十章 对手死了，你一定活不好

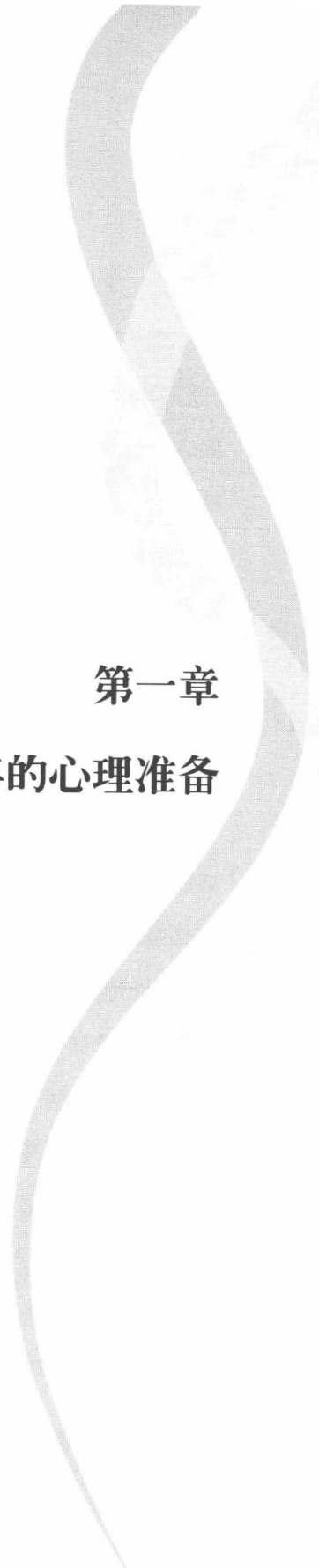
- 1. 给竞争者机会，就是给自己机会 224
- 2. 碰上优秀的对手，是你的幸运 228
- 3. 永远不说竞争对手的坏话 232
- 4. 竞争的时候不要带着仇恨 236
- 5. 只有双赢才能走得长远 239
- 6. 不要小看任何对手 243
- 7. 善于向你的竞争对手学习 246
- 8. 消灭竞争对手，你未必会赢 249

第十一章 创业者最大的错误就是不犯错误

1. 创业成功，取决于试错速度	254
2. “阿里巴巴的 1001 个错误”	258
3. 多花点时间，去学习别人是怎么失败的	261
4. 最大的错误就是不犯错误	264
5. 错误犯得越早越好	267
6. 永远把别人的批评记在心里	270
7. 最大的财富是经历过许多失败	274

第十二章 永不放弃，熬住了就能赢

1. 最困难的时候，比别人多熬一秒钟	278
2. 走下去才会有运气，放弃就没有了	281
3. 有兔子的速度，还要有乌龟一样的耐力	284
4. 等别人倒下，跪着的你就是成功	287
5. 永不忘记第一天的梦想	290



第一章

创业者要有吃苦十年的心理准备

1. 创业每天面对的是困难和失败，而不是成功

马云说：“如果你没有在创业路上摔 100 个跟头的准备，你不要创业；如果你没有无数次被拒绝甚至被嘲讽的准备，你不要创业；如果你没有做好‘被全世界人抛弃’的准备，你不要创业。”创业路上，最先到来的是接连不断的暴风雨，而不是成功。

在人们还对互联网一无所知的时候，马云创办了中国黄页。

马云和他的几个合伙人凭着几份美国寄来的打印纸和一个美国电话，开始向人们宣传黄页。但人们怎么会相信一种在国内还看不到的商品？有人怀疑马云是骗子，说这些打印纸是马云自己在电脑上制作出来的，并不在网上。尽管马云是真诚的，但他还是不被人们理解。另外，由于资金匮乏，公司举步维艰。为了让公司活下来，马云费尽了心机。1995 年下半年，五个深圳老板主动到杭州找马云，说愿意出资 20 万元，做黄页的代理。

感激涕零的马云立刻将公司模式和技术支持和盘托出。老板们听了说还不太明白，马云立即派技术人员到深圳，昼夜不停地为其建立系统，老板们终于满意了，说三天后到杭州与马云签合同。

马云和他的合伙人盼了三天，盼来的却是深圳老板们刚开过新闻发布会，拿出来东西与黄页的一模一样。马云这才知道上当受骗了。“当时

真受不了，但我还是把它扛下来了。”事后马云说。

马云的创业之路上，就是这样不断地摔跟头，不断地爬起来。不管有多少损失，多少委屈，也不管有多大打击，多大压力，马云都扛下来了。他和他的创业团队经受住了一次次磨难的考验，不断成长，并逐渐走向成熟。

马云回首自己的创业经历时说：“从创业的第一天起就要有这个心理准备：每天要思考自己未来的十年、二十年要面对什么。要记住，你碰到的倒霉事情，在这几十年遇到的困难中，只不过是很小的一部分。创业的过程虽然有很多痛苦，但只要克服了这些困难，你就会获得最终的成功。到时候你就会说：我奋斗过了，我得到了快乐。”

2014年，马云拿着IPO打算上市的时候，大家看到马云辉煌灿烂的一面，然而当初马云和他的团队在创业的过程中付出了很大的代价。马云说：“我们阿里巴巴所经历的，大家看到辉煌的一面只占20%，艰难的一面达80%，五六年以来我们都是一路挫折走过来，没有辉煌的过去可谈。”

面对困难，马云看得很开，他说：“人生是一种经历。成功是在于你克服了多少困难，经历了多少灾难，而不是取得了什么结果。我希望等我七八十岁的时候，我跟我孙子说的是，你爷爷这辈子经历了多少，而不是取得了多少。”而这种心态，也应该是所有创业者应该具有的。

俞敏洪创立新东方的时候，第一天只来了两个学生报名。两个学生看看俞敏洪夫妻俩，再看看破桌子、破椅子、破房子和干干净净的报名册，满脸狐疑。俞敏洪见状连忙推销自己，好说歹说让两个学生交了钱。夫妻俩正高兴，两个学生还是心里不踏实，又回来把学费要了回去。虽然有学生来，但看过报名册就都走了。得制造出点生意红火的样子才行，第二天，

俞敏洪在托福、GRE 的报名册上各填上 30 个假名字，使得招生从第 31 个人开始。

接下来的星期六，终于有三个学生缴了费。“1000 多块啊！一天的工夫，是我在北大教书四个月的工资啊！”俞敏洪说，虽然白天已经数清楚了，但晚上回家后，两口子还是把钱摊出来数，一边数着带角币的散钱，一边感叹：“来三个了，来三个了。”

还有一次，俞敏洪为了搞关系请客吃饭，差点把命送了。

刚开始招生，俞敏洪没有钱用在推广上，只能用土办法，他雇了几个人贴广告。为了抢生源，几家学校打起了“广告仗”。对手把俞敏洪雇的一个人插了三刀。

俞敏洪报了案却没动静，据说对方和公安局打过招呼了。

俞敏洪思来想去决定也请几个警察吃饭，从来没与警察打过交道，不知道怎么应酬，也不知道该说什么话了，他就闷着头一口一口地喝酒。

结果一口气喝了两斤白酒，送到医院抢救了 6 个小时才抢救过来。

抢救过来后，俞敏洪说的第一句话是：“我不干了，我要关掉学校。”

可是因为晚上 7 点还有课，为了生计，他抹干眼角的泪，又背起包去上课了。俞敏洪说，新东方那句“在绝望中寻找希望”的校训，就酝酿于从北大出来后的这一阶段。

据美国一家调查机构统计结果显示，全球创业成功率仅有 3%。这就意味着 100 个创业团队，最后能生存下来的也只能是 3 个左右。在成立半年以内就结束的团队占到 48%，其中的绝大部分是因为对困难估计不足，盲目乐观。

与整天面对困难和失败相反，部分创业者还认为，创业就是注册一个

公司，招些基层人员，招几个管理人员，自己就可以坐在 CEO 的岗位上。

其实这种想法，是因为经历现实打击过少，对现实把握不足。

创业其实就是不断地面临困难，克服困难，继续往前走。可多数创业团队都是经过了几次困境后，死在了今天，没有看到后天的太阳。