

我的 创业哲学

献给年轻人的22堂
人生经营课

马云

·
·



蒋云清 著

「不要忘记自己第一天的梦想
你的梦想是世界上最伟大的事情」

MA YUN
ENTREPRENEURIAL PHILOSOPHY

群言出版社
Qunyan Press

马云

我的创业哲学

献给年轻人的一堂课
人生经营课 蒋云清 著

MA YUN

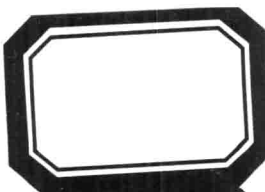
ENTREPRENEURIAL PHILOSOPHY



群言出版社

Qunyan Press

• 北京 •



的创业哲学：马云献给年轻人的12堂人生经营课/蒋云清
著。—北京：群言出版社，2014.5

ISBN 978-7-80256-569-2


I. ①我… II. ①蒋… III. ①商业经营—通俗读物 IV.
①F715-49


中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第067799号

责任编辑 刘占凤
装帧设计 王 鑫
出版发行 群言出版社(Qunyan Press)

地 址 北京市东城区东厂胡同北巷1号(100006)
网 站 www.qypublish.com
电子信箱 qunyancbs@126.com
总 编 办 010-65265404 65138815
发 行 部 010-65263345 65220236
经 销 全国新华书店
读者服务 010-65265404
法律顾问 北京市君泰律师事务所

印 刷 北京佳信达欣艺术印刷有限公司
版 次 2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 20
字 数 293千字
书 号 ISBN 978-7-80256-569-2
定 价 48.00元



 [版权所有，侵权必究]

创业拼的是梦想和希望

我相信一个大势：现在的“1万亿”只是刚开始，我们正步入“10万亿”的时代。10万亿，我做不到，但将来一定有一批年轻人可以做到。

我在淘宝小店主身上看到的不是收入，不是利润，而是希望。一些大的企业家，通常聊的都是一些跟自己没关系的事情，比如宏观经济，他们聊得唾沫横飞；他们也讲利润、讲竞争、讲上市，明天那个产业不行了，后天国家政策怎么了……烦不烦？只有小企业，讲的是梦想和希望，这才味道。

咬紧牙关坚持十年

有人反映，全职的淘宝店卖家即便节衣缩食，生存状况也非常糟糕。去问问创业者，他们有没有这样的经历？至少我自己就有过。如果你觉得这是困难，第一天就别创业。“吐槽”不等于不干，你得坚持下去，因为只要再往前面努力一分钟，或许就有机会。放弃是最容易的，往回一看，没有人逼你。

2003年淘宝刚成立的时候，我的想法就是给一些姑娘和小伙带来一点乐趣。他们白天上班没乐趣，晚上如果有个小店可以卖东西，就不一样了。因为有乐趣，它才变成了创业。

我1995年做“中国黄页”，创业那时真没想要赚多少钱，只是觉得这东西太好玩了。我发现身边很多人都在玩，所以想把他们组织起来，他们成功了，我也就成功了。我想，一个人创业，必须咬牙切齿坚持10年发展，才有可能成功。因为，没有人可以一夜成功，绝对没有可能。

创业者多听些真话

企业都是竞争出来的，不给对方施加压力，他不会成长，你也不会成长。我们都是在别人的刀架下“杀”出来的，因为从来没有人给我们好日子过。

2003年我们做电子商务的时候，那叫一个“惨”。很多人把我当励志的对象，可我不太喜欢成功学。我觉得，创业者应该少听成功学，多听些真话，听别人是怎么失败的，听别人最倒霉的时候是怎么样的。要听“对”的，每个人说起来都有一大堆，而我觉得，自己的“对”绝对没有“错”来得多。

现在有人说在淘宝上做生意越来越难。请问在中国，什么时候做生意容易过？全世界没有地方容易做生意，也没有一个时代是好做生意的。不同的时代、不同的地方，永远要和同代人竞争。大企业搞不过小企业，如今比比皆是。他们为什么能成功？因为想干、想办法，只要这样，每个人都有机会。

建立自我，追求忘我

所有的梦想和理想，都是“一厢情愿”。我很欣赏李嘉诚先生的一句话：“建立自我，追求忘我。”

我们现在投资物流，主要是希望让那些快递员进小区的时候受人尊重；希望他们走在电梯里面，人们不是斜着看他们，而是说“您先请”，因为他们身上背着大包裹；希望我们的快递公司也能像美国UPS、联邦快递一样，他们的车能跑高速公路。而今天，国内的快递员受到最不公平的

待遇，他们的货车也不能上高速公路，他们都是穿行在巷子里的小车小贩。假使有一天，他们也能穿整齐的衣服，有知识，也露出笑脸，那么这个时代就有乐趣了。

还有很多网上的小卖家，他们也希望能到窗明几净的办公室去创业。可现在，他们不得不窝在小区里，房间前面一半用来睡觉，后面是仓库。我们现在绝不是让他们挣多少多少钱，而是希望他们去银行的时候，他们的支付宝账户能像公家账户、企业账户一样受尊重；纳税的时候，他们也能趾高气昂地说，我是小区里纳税最多的人，这才牛！

最后境界是做自己

人的第一份工作，会影响你后面的很多份工作。我第一份工作是当班主任老师，所以我形成了自己讲话的风格和思想。要是老外在我公司，肯定觉得我太粗鲁，老是手指头点着别人讲。其实我没有别的意思，只是觉得应该这样。大家觉得我像是在当“教父”，而我想，可能是因为我过去当过老师。有些习惯不想改，也改不了。

我只是一个创业者，我去参加《赢在中国》，因为我知道这些小孩在想什么。他们犯过的毛病，当年我都犯过。只是我吃过了苦，我告诉他们：“兄弟，别往那儿去了。”但是我说了白说，他们还是会去。我自己也一样，多少前辈告诉我：“马云，这样做肯定要死的。”我爸跟我讲了一大堆，我照样走一遍。

人的最后境界是“做自己”，别去成为“他”。我想干嘛就干嘛了，只是别去伤害别人。

懂得享受每一天

我当班主任的时候，最珍惜我和同学之间的感情。我和同事之间也一

样，很多同事，我批评他们，甚至开除他们，把他们调岗。他们可以恨我，就像我当班主任的时候，我罚学生，他可以恨我。但我知道，10年以后，他们会知道我的出发点是好的。我也不后悔自己这么做。

人要想明白一件事，不管你多牛，最后都要去火葬场，所以我们要懂得享受每一天。我很快会去全职当老师，不是当“教父”。这是乐趣。

马 云

马云经营教典 100 条

- ◎ 这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。
- ◎ 一个成功的创业者，三个因素：眼光、胸怀和实力。
- ◎ 人永远不要忘记自己第一天的梦想，你的梦想是世界上最伟大的事情，就是帮助别人成功。
- ◎ 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。
- ◎ 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。
- ◎ 有时候死扛下去总是会有机会的。
- ◎ 今天电商这块成本是没有，是低的，但他们的时间成本，他们的精力成本，他们的创新成本要比在那些店高。今天电商不是靠资金打天下，而是靠创新打天下。
- ◎ 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。
- ◎ 五年以后还想创业，你再创业。
- ◎ 今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，却见不到后天的太阳。所以，我们干什么都要坚持！
- ◎ 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。
- ◎ 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪，是因为自己才会上当。
- ◎ 别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

- ◎ 最优秀的模式往往是最简单的东西。
- ◎ 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。
- ◎ 孙正义跟我有同一个观点，一个方案是“一流的 Idea 加三流的实施”；另外一个方案是“一流的实施，三流的 Idea”，哪个好？我们俩同时选择“一流的实施，三流的 Idea”。
- ◎ 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。
- ◎ 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。
- ◎ 概念到今天这个时代已经不能卖钱了。
- ◎ 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。
- ◎ 我觉得不一定每个企业都需要转型，但是每个企业都要升级，你只有自己的眼界升级了，你的管理升级，你的员工素质升级，领导干部升级了，你自然而然会选择守住原来的路还是转型到其他路。
- ◎ 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。
- ◎ 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。
- ◎ 人可以十天不喝水，七八天不吃饭，两分钟不呼吸，但不能失去梦想一分钟。没有梦想比贫穷更可怕，因为这代表着对未来没有希望。一个人最可怕不知道自己干什么，有梦想就不在乎别人骂，知道自己要什么，才最后会坚持下去。
- ◎ 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。
- ◎ 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。
- ◎ 最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。
- ◎ 领导力在顺境的时候，每个人都能出来，只有在逆境的时候才是真正的领导力。
- ◎ 碰到灾难第一个想到的是你的客户，第二想到你的员工，其他才是想对手。
- ◎ 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。

◎ 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

◎ 所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

◎ 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。

◎ 关注对手是战略中很重要的一部分，但这并不意味着你会赢。

◎ 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，不要把自己当成最聪明的，最聪明的人相信总有别人比自己更聪明。

◎ 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。

◎ 生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。

◎ 有结果未必是成功，但是没有结果一定是失败。

◎ 永远把别人对你的批评记在心里，别人的表扬，就把它忘了。

◎ 权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权利，你懂得倾听、懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会有权威。

◎ 性格和情商，主要还是由后天学习和塑造的。

◎ 战略不能落实到结果和目标上面，都是空话。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ “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”。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 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。

◎ 我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

◎ 多花点时间在你的其他员工身上。

◎ 永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败好好接受教训，也许就会走向成功。

◎ 暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

◎ 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。

◎ 80年代的人还需要摔打，不管做任何事，要检查主观原因。

◎ 发不出工资是领导者的耻辱。

◎ 看见10只兔子，你到底抓哪一只？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。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

◎ 我们公司是每半年一次评估，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

◎ 互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。

◎ 在前一百米的冲刺中，谁都不是对手，是因为跑的是三千米的长跑。你跑着跑着，跑了四五百米后才能拉开距离的。

◎ 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。

◎ 网络上面就一句话，光脚的永远不怕穿鞋的。

◎ 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。这个世界没有人能替你发财，只有你自己才能替你发财，你需要的是投资和投入——spend time, invest time, on the internet。把自己的时间投资在网络上面，网络一定会给大家省钱，但不一定今天就能赚多少钱。赚钱是明天的事，省钱，你今天就看得到的。

◎ 电子商务最大的受益者应该是商人，我们该赚钱因为我们提供工具，但让我们做工具的人发了大财，而使用工具的人还糊里糊涂，这是不正常的。所谓新经济，就是传统企业利用好网络这个工具，去创造出更大的经济效益，使其成几十倍地增长，这才是真的新经济的到来。今天新旧经济是两张皮。

◎ 创业路上需要激情、执着和谦虚，激情和执着是油门，谦虚是刹车，一个都不能缺少。

◎ 我现在认为，当一个企业有一定规模的时候，首先要做的就是把自己忘了。记住我们，记住别人，这样才能坚持，才能有团队，梦想才不是空想，而是变成了大家的理想，别人才有机会，从而也就激发了整个团队的想象力。

◎ 作为一个领导人，应该控制自己的情绪，很多时候发脾气是无能的表现，合理的情绪控制对于团队的和谐，稳定军心有大作用。

◎ 大势好未必你好，大势不好未必你不好。

◎ 如何把每一个人的才华真正地发挥作用，我们这就像拉车，如果有的人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。当你有1个傻瓜时，很傻的，你会很痛苦；你有50个傻瓜是最幸福的，吃饭、睡觉、上厕所排着队去的；你有1个聪明人时很带劲，你有50个聪明人实际上是最痛苦的，谁都不服谁。我在

公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才粘合起来，使他们力气往一个地方使。

◎ 网络公司将来要判断两（三）个：第一，它的 team；第二，它有 technology；第三，它的 concept。拥有这些东西，才是存在的必要。

◎ Judge 一个人、一个公司是不是优秀，不要看他是不是 Harvard，是不是 Stanford，不要 Judge 里面有多少名牌大学毕业生，而要 Judge 这帮人干活是不是发疯一样干，看他每天下班是不是笑眯眯回家。

◎ 30% 的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

◎ 企业家是在现在的环境，改善这个环境，光投诉、光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，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。

◎ 中国电子商务的人必须要站起来走路，而不是老是手拉手，老是手拉着手要完蛋。

◎ 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。

◎ 我深信不疑我们的模式会赚钱的，亚马逊是世界上最长的河，8848 是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的宝藏。一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。

◎ 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。

◎ 互联网是影响人类未来生活 30 年的 3000 米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。

◎ 我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对 Internet 一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

◎ 发令枪一响，你是没时间看你的对手是怎么跑的。只有明天是我们的竞争对手。

◎ 如果早起的那只鸟没有吃到虫子，那就会被别的鸟吃掉。

◎ 在我看来有三种人，生意人——创造钱；商人——有所为，有所不为；企业家——为社会承担责任。企业家应该为社会创造环境。企业家必须要有创新的精神。

◎ 三年以前我送一个同事去读 MBA，我跟他说，如果毕业以后你忘了所学的东西，那你已经毕业了。如果你天天还想着所学的东西，那你就还没有毕业。学习 MBA 的知识，但要跳出 MBA 的局限。

◎ eBay 是大海里的鲨鱼，淘宝则是长江里的鳄鱼，鳄鱼在大海里与鲨鱼搏斗，结果可想而知，我们要把鲨鱼引到长江里来。

◎ 一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会。一个 CEO 看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个 CEO 更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

◎ 上世纪 80 年代挣钱靠勇气，90 年代靠关系，现在必须靠知识能力！

◎ If not now, when? If not me, who?

◎ 听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

◎ 我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，鼓励的话，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

◎ 互联网上失败一定是自己造成的，要不就是脑子发热，要不就是脑子不热，太冷了。

◎ 我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动，最大的错误就是不犯错误。关键在于总结我们反思各种各样的错误，为明天跑得更好，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。

◎ 我们不能企求于灵感。灵感说来就来，就像段誉的六脉神剑一样。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。

◎ 我一直认为，坚信一点，企业不交税是不道德的，整个社会为你的企业做出了巨大贡献，整个社会为你做了配套设施，你不交税，你是不道德的，不仅仅是不合法。

◎ 我觉得对于消费者的保障，是任何一个厂家，任何一个企业，任何社会都应该做到的事情，所以无理由退货我是很支持的，只要是网上和网下是一样的。

◎ 两个蛮汉打架，看热闹的人多，不是在看比赛，是在看笑话。建议坐下来喝杯茶，商量下一步如何干得更智慧点儿。

目 录

创业拼的是梦想和希望 /1

马云经营教典 100 条 /5

第一课 创业不能光靠激情和创新

创业路，一走一辈子 /2

经历便是一种成功 /5

“鲸鱼”和“虾米”的选择 /8

不疯魔不成活 /11

没有持久的激情注定难以取得成功 /14

课外阅读：机会就在有人抱怨的地方 /18

第二课 死扛下去总会有机会

像坚持初恋一样坚持梦想 /24

成功需要一股“傻坚持”的劲儿 /29

失败比成功更可贵 /34

困难时，左手温暖右手 /39

课外阅读：我相信“相信” /43

第三课 赚小钱还是成大业，眼光决定一切

定位从名字开始 /48

阿里巴巴开启“第五模式” /53

一只兔子才好抓 /58

Work at Alibaba/62

课外阅读：大数据是为五年甚至十年以后建的 /66

第四课 打造一支“取经团队”

- 阿里巴巴不欢迎精英 /70
- 月薪 500 元的诱惑 /74
- 员工不成长，企业就不会成长 /77
- 不挖墙脚，任人去留 /81
- “野狗”、“小白兔”与“猎犬” /84
- 课外阅读：关于领导能力和团队组合 /87

第五课 管理看的是“修为”

- 管理就像打太极 /92
- 谁说外行不能领导内行？ /97
- 管理靠的是智慧而不是股权 /101
- 打造未来企业家的黄埔军校 /105
- 课外阅读：爱迪生欺骗了世界 /109

第六课 卖得出品牌，才卖得出产品

- “西湖论剑”，“混搭”风起 /112
- 营销要注入“娱乐”精神 /117
- 站在比尔·盖茨的肩膀上 /122
- 营销与媒体“共舞” /125
- 公关只是副产品 /129
- 课外阅读：小企业不要急于做强品牌 /134

第七课 失败的原因可能是钱太多

- 在为与不为间巧妙融资 /138
- 搭上高盛顺风车 /143