

马云

创业实录

给创业者的

马云，一个绝对的商业传奇，他的创业历程曲折又励志，20年间的跌宕起伏，每一次的屡败屡战，饱含惊人的个人意志，一生与时代交织，充满了荆棘又绽放了辉煌，以「心中无敌，天下无敌」的浪漫主义，征服一切……

马云

创业实录

给创业者的17堂课

李昊轩◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马云创业实录：给创业者的17堂课 / 李昊轩编著. —北京：
企业管理出版社，2014.5
ISBN 978-7-5164-0792-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第079227号

书 名：马云创业实录：给创业者的17堂课

作 者：李昊轩

责任编辑：张 羿

书 号：ISBN 978-7-5164-0792-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷：北京慧美印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：166毫米×235毫米 16开本 16.5印张 243千字

版 次：2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

定 价：35.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

代序



——马云（2014年3月18日北大百年礼堂演讲）

移动格局定型还有三五年

两年以前，我们不如腾讯的收入，我们当然嫉妒，现在好不容易赶上来了，他们又出了个微信。

不过，这可能只是刚刚开始。在当年淘宝和eBay竞争的时候，我们认为eBay的思想未必会赢，他们只是希望用短暂的钱就赢得市场，但这不能长久，我们判断整个产业兴起需要10年。一直到今天为止，我们也并没有赢，我们其实只是开了个头。

来往也是一样，移动互联网刚刚开始，机会都是均等的，来往只为喜欢来往的朋友去做，只要你觉得有乐趣，我们会慢慢完善。当然，来往离其他产品还有很大距离，去年大家只是用All in战略测试下阿里人的斗志在不在，发现还行，然后慢慢来。一直以来，我们都被人笑话。我们习惯别人说我们不行，我们觉得最后好与坏还有3~5年，慢慢来。

我不懂但并不代表阿里技术不行

现在有一种说法，说马云不如李彦宏和马化腾那么懂技术，认为阿里的技术最差。不过，正因为我不懂技术，所以我们对技术人员很敬仰，尊重和热爱技术，在做决策的时候，只是大胆地说“就应该这么做”，阿里的技术才是最好的。

五年前，中国好几家公司都在做云计算，腾讯和百度有太多技术人员，十分了解技术，知道做不下去，所以就放弃了。但正因为我自己不懂，所以就一直坚持做下去了，做出了支持“双十一”这种需要云计算支持的服务。

当然，我也知道网上有很多人批评阿里做云计算，说马云被王坚忽悠了。说实话，很多时候我也没听懂，但是我认为如果能够解决社会问题，那我们就一定要做。结果，我们投入了大量财力物力，最后做了出来。

所以，不懂技术没关系，我希望我们要尊重技术、热爱技术。同时，只有创造社会价值的才是好技术，这也能够让技术富有生命力。

未来是数据的大时代

我认为，未来的发展一定是技术增加生命力，数据注入灵魂。阿里的技术路线也是如此，阿里不是一家普通的商业公司，它致力于推动社会进步、改变社会。大数据之后，计算机可能不光智商比人要高，可能情商都比人要高，实现人工智能。

阿里当年的成功，不是阿里多厉害，而是中国原来的商业基础很差，所以阿里一下起来了。一个公司IT很好，但走向DT（Data Technology，数据科学，理解参见《从IT到DT，咋整？》）很难，从PC走向无线也很难。所以

美国的电商，由于基础很好，反而做得不大。今天，亚马逊和eBay加起来体量不如阿里。

昨天的不好，变成今天的优势，这也是阿里要实行DT战略的原因。

我们一直问自己，十年以后中国会发生什么事情，我们能够做什么，对未来的判断，是我们这些人做的事情。

有人说阿里巴巴本来是一家互联网公司，结果一会儿投资医药行业，一会儿投资文化产业，完全不像一家纯粹的互联网公司。其实，我们考虑的是10年以后中国会出现什么问题。

10年以后，中国会出现什么问题呢？

第一是健康问题，第二是文化问题。健康不用说了，医疗安全、雾霾都很严重，而文化教育的缺乏则是脑袋空了，脑袋空的民族很可怕。

所以我们会用大数据让医药的品质、自己的文化越来越好，而不仅仅是在淘宝上卖个药、卖几部电影。我们是用互联网技术团结正能量。

至于有很多人希望借壳香港上市，我们不好这口。

目 录

CONTENTS

Part1 为了理想的生活，坚持梦想

1. 不要忘记自己要干什么_002
2. 坚持你要干的事情_006
3. 创业就是一个你喜欢的人_011

Part2 办公司不是要找最优秀的人

1. 企业要找最合适的人_016
2. 员工是最珍贵的财富_019
3. 奖罚分明_022

Part3 不要怕，大胆去想去做

1. 不要搞大部分人搞的事_028
2. 阿里巴巴的错误_031
3. 挖掘潜在的优势_035
4. 再忙也要学习_040

Part4 像恋爱一样保持激情

1. 成功者就是一个疯子_044
2. 野心决定你的未来_048
3. 把激情套现_052

Part5 活在每一场没有硝烟的战争中

1. 商场上没有永远的对对手与敌人_058
2. 宁可战死不被吓死_062
3. 感谢那些强大的对手_065
4. 永远不要轻敌_068

Part6 培养企业凝聚力

1. 一个人在沙漠走路是慌的_072
2. 确定价值观_076
3. 我们独有的微笑文化_080

Part7 成功是因为团队的存在

1. 为团队邀功请赏_086
2. 建立最好的创业团队_090
3. 开掉破坏团队精神的人_094
4. 给团队理想同时给团队收入_098

Part8 任何时候都要保持清醒

1. 方向不对，怎么做都是错_104
2. 没有谁是完美的_107
3. 脚踏实地胜过一切理念_111
4. 相信经历过磨难的公司_115

Part9 变则通，不变则不通

1. 创新不是设计出来的_120
2. 自己与员工都要不断改造_125
3. 独特的项目才有竞争力_129
4. 创新要创出价值_132

Part10 奋斗的使命不是为了钱

1. 以使命为企业方向灯_138
2. 选择优秀的竞争对手_142
3. 企业不能丢掉社会责任_148

Part11 21 世纪的营销真相

1. 赚钱不是目的_154
2. 客户是衣食父母_158
3. 市场以服务为导向_162
4. 免费也要有更好的服务_167

Part12 要准备过冬

1. 大数据时代的互联网思维_172
2. 在别人抱怨时抓住变化_176
3. 你真的懂创新吗_180
4. 冬天要来了，准备过冬_184

Part13 寻找最简单的商业模式

1. 未来的企业，小就是美_190
2. 胖子是一口一口吃出来的_194
3. 看清别人看不清的东西_198

Part14 企业的核心是价值观

1. 批判办公室政治_204
2. 守住我们的共同目标_208

Part15 靠什么来管理公司

1. 缺什么不要缺思想_212
2. 不做小气量的周瑜_216
3. 高度决定未来_221

Part16 做生意要钱，但更要诚信

1. 不做无诚信的奸商 _226
2. 决不妥协的原则 _230
3. 信用等于财富 _234

Part17 伟大是熬出来的

1. 懦夫才会选择放弃 _240
2. 面对困难，流泪没有用 _244
3. 再多坚持一会儿 _247

Ma Yun

Entrepreneurship Cases

Part1 为了理想的生活，坚持 梦想

- 1.不要忘记自己要干什么
- 2.坚持你要干的事情
- 3.创业就是一个你喜欢的人

不要忘记自己要干什么

我刚才在门口一听说要演讲，就有些激动，立即就想到了两个词：梦想与坚持。我想跟大家讲，作为一个创业者，首先要给自己一个梦想。在1995年，我偶然有一次机会到了美国，然后发现了互联网。

发现互联网以后，我不是一个技术人才，我对技术几乎是不懂，到目前为止，我对电脑的认识还是部分停留在收发邮件和浏览页面上，我今天早上还在说，到现在为止我还搞不清楚该怎么样在电脑上用U盘。但这并不重要，重要的是你到底梦想干什么？

1995年，我发现互联网有一天会改变人类，它会影响人类的方方面面，但是谁可以把它改变掉，它到底该怎么样影响人类？这些问题我在1995年没有想清楚，但是隐隐约约感觉到这是将来我想干的。回来以后也非常艰难，我请了24个朋友到我家，大家坐在一起，我说我准备从大学里辞职，要做一个互联网，叫Internet，那个时候互联网不叫互联网，那个时候把它翻译成因特耐特。因为自己不懂技术，所以我花了将近两个小时来说服24个人，说这是一件很有意思的事情。

两个小时的时间里，我肯定没讲清楚，什么是互联网，他们肯定也听得糊里糊涂。两个小时以后，大家投票表决，23个人反对，1个人支持，大家觉得这个东西肯定不靠谱，别去做那个，你电脑也不懂，而且根本不存在这么一个网络。

但是经过一个晚上的思考，第二天早上我决定还是辞职去实现我自己的梦想。为什么是这样呢？我发现今天我回过来想，看见很多游学的年轻人是晚上想千条路，早上起来走原路。晚上睡觉之前说明天我将干这件事，第二天早上仍旧走自己原来的路线。如果你不去采取行动，不自己的梦想一个实践的机会，你永远没有机会，所以我稀里糊涂走上了创业之路。

——摘自《马云：梦想与坚持》

背景分析

马云是一个坚持梦想的人，可以说他走到今天，都是靠梦想的指引。虽然创业之路非常艰辛，但马云认为只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，就有机会到达成功的彼岸。正如他所说：“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，不能走到后面以后又改回来。”

1995年，马云从西雅图回来后，在美国朋友的协助下，他开始为自己的海博翻译社建立首页。当时中国的网络是用速度很慢的拨号上网连接方式，足足花了3.5个小时才打开一半的网页。但即便如此，马云仍然相当自豪，他证明了互联网的存在。

随后，他决定进入互联网行业。1995年4月，马云联合朋友创建了“海博网络”，当时的情况实在让人寒心：创建海博网络的资金只有六七千元，是马云的积蓄，剩下的是从亲戚朋友那儿借来的。当时总共需要10万元，他就将家里的家具全卖了，而员工除了他、他的老婆外，只有一个大学同学。尽管如此，“海博网络”依然是中国最早的互联网公司之一。

马云说，别人是盲人骑瞎马，他当时算得上是盲人骑瞎虎。那时中国的互联网还没有全部联系起来，就只开通了他的那个网站，他

早在5月份就已经挂上互联网，上海是8月份才开始挂上互联网的，所以直到两个月之后马云才开始有了竞争对手。做得最早的是中科院高能物理研究所的“中国之窗”，马云之前已经把自己的网站改名为“中国黄页”。

马云和他的创业团队始终记得，当年他们意气风发闯北京，却以失败告终，在马云宣布打道回府的告别宴会上，大家喝起了北京的二锅头，不知是谁带头唱起了《真心英雄》：“在我心中，曾经有一个梦，要用歌声让你忘掉所有的痛……把握生命里的每一分钟，全力以赴我们心中的梦，不经历风雨怎么见彩虹，没有人能够随随便便成功……”

5年以后，阿里巴巴首战告捷，两千多名热血沸腾的阿里巴巴员工又唱起了这首歌，有人看见马云在偷偷地抹眼泪，但事后马云不承认。老歌重唱，他们是什么样的心情？他们肯定想起了当年的那个小酒馆，想起他们含泪而歌的那个晚上。

在2005年阿里巴巴社区大会上的演讲中，马云说：“我们没有放弃第一天的梦想，我们还要走下去，我们还要走96年。从我们第一天说要让阿里巴巴持续发展80年起，我们就没有改变过；今天我们要说持续发展102年的公司，成为世界最大互联网电子商务网站。”

可以说，坚守第一天的梦想不变，是马云成功的关键因素。作为一个没背景、没技术、没资本的创业者，马云唯一拥有的只有“梦想般的理想”，而正是靠这个理想，马云，才真正成为马云。

拓展透析

丁磊大学毕业后，在家乡的电信局工作，电信局旱涝保收，待遇很不错，但是丁磊觉得那两年工作非常辛苦，同时也感到一种难尽其才的苦恼。于是，

他不顾家人反对，在1995年辞职来到了广州。回忆起当时的情形，丁磊说，“这是我第一次开除自己”。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。

到了陌生的城市之后，不知道去了多少家公司面试，也不知道费了多少口舌，颇具耐心和实力的丁磊终于在广州安定了下来。1995年5月，他进入某外企工作，之后又去了一家小公司。因为他相信这家与互联网相关的企业将来会对国内的互联网产生影响，他怀着满腔的热情投入到新公司的技术工作中去。但是，也许是在1996年他还只有技术背景，缺乏足够的商业经验，最后发现这家公司与他当初的许多想法相背离，他只能再次选择离开。

已经3次跳槽的丁磊在1997年的那个5月对自己的前途整整思考了5天，最后的决定是自立门户，干一番事业。“我根本不知道自己的公司未来该靠什么赚钱，只天真地以为只要写一些软件，做一些系统集成就可以了。这种想法后来几乎使公司无法生存。”他后来这样说。

2001年9月4日，网易因误报2000年的收入，违反美国证券法而涉嫌财务欺诈，被纳斯达克股市宣布从即日起暂停交易。随后，网易内部又出现人事震荡。丁磊经历了无数个不眠之夜，他也曾心灰意冷过，但苦难没把梦想压倒，2002年8月后，这家公司依靠网络游戏重整旗鼓。到了2003年6月6日，网易再创历史新高：每股34.90美元。丁磊的个人财富也与网易股价一起飙升，跃上了50亿元人民币的台阶，开辟了中国史无前例的创富速度。

丁磊认为，虽然每个人的天赋有差别，但作为一个年轻人首先要有理想和目标。尤其是年轻人，无论工作单位怎么变动，重要的是怀抱梦想，而且决不放弃努力。从26岁创业到后来的亿万富豪，丁磊从挫折中一路走来。无论遇到什么打击，他都坚持闯荡的梦想，终于在阵痛中脱胎换骨，梦想成真。

美国有一位哲人曾经说：“很难说世上有什么做不了的事，因为昨天的梦想可以是今天的希望，还可以是明天的现实。”岁月或许会掩埋很多东西，会让我们变得越来越现实，但是我们不能忘记自己第一天的梦想。如果我们都能像马云、丁磊一样坚持第一天的梦想，为了梦想而努力奋斗，不抛弃、不放弃，那么我们终有一天也能摘到梦想的花环，领略到实现梦想的喜悦。

坚持你要干的事情

不管事业多成功、多伟大、多了不起，记住我们到这个世界就是享受经历这个人生的体验。忙着做事一定会后悔，我不希望自己七八十岁还在公司开早会，我的同事很生气，又不好意思说。

昨天晚上到得比较晚，晚上跟大家聊得特别开心，回想当年往事，14年中国互联网发展，我们经历了很多有意思的事情，回顾自己犯过的错误，见过无数奇葩的人，但这是最美好的经历，人生就是这样。

我回去后又睡不着，我想14年给了我那么多有意思的经验，15年以后又有什么样的东西可以让我们这帮人再一起吹牛、聊天。

如果今天不设计好的话，15年以后一定会很倒霉。我们这批人昨天晚上聊，我们这些人都坚持对梦想的追逐，都有很好的梦，都有对梦想的坚持和执着。

我认为13亿人应该有13亿不同的梦，所谓中国梦不是把全中国统一为一个梦，因为13亿人有不同的梦想才会有今天、明天。

我今天来不想谈IT未来的展望，一会儿留给马化腾、李彦宏这些年轻人谈，我比他们大几岁，男人大一岁就是一岁，千万别跟年轻人比远见，不要跟年轻人比创新，我只讲一些作为我们这个年纪的人观察到、听到的一些事，今