

互联网巨头创业微语录

看看互联网大佬们在创业时
都说了什么话、做了什么事



如果你开始创业，那么当你遇到挫折想要放弃的时候千万不要放弃，这个时候你可能离成功很近了！创业者死也要死在冲锋的路上！——京东商城创始人 刘强东

一个人造了一艘船，并不一定非要让他去当船长。这个时代，有专才，有天才，但不存在全才。——网易创始人 丁磊



凡客诚品有一个根本是整合资源，就是把更多的事情交给合作伙伴，而不是完全由我们自己来做。——凡客诚品创始人 陈年

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的时候。——阿里巴巴创始人 马云



其实我并不是一个有“霸气”的人，要说有的话，可能是“呆气”，就是一门心思专注于产品的品质，总是追求把产品品质做到最好，因此对自己包括对团队的要求都特别高、特别严。
——巨人集团创始人 史玉柱

拥有创新的心态，乐于创新、敢于创新是企业不败的根本，对于互联网行业尤其如此。——百度创始人 李彦宏



一切商业模式，本质上只有一个，最高的工资给最优秀的人才，让最优秀的人才创造最大的价值！——盛大网络创始人 陈天桥

社交化媒体如此发达的今天，有什么东西比口碑重要呢？如果产品真的好，经过口口相传就会变成每个人都说好的东西。
——小米公司创始人 雷军



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马海峰 龚学刚◎编著

创业 互联网巨头 微语录

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网巨头创业微语录 / 马海峰, 龚学刚编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2014.8
ISBN 978-7-115-36493-7

I. ①互… II. ①马… ②龚… III. ①网络公司—企
业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第154197号

内 容 提 要

本书是一本关于理想、激情和创新的充满正能量的新时代创业手册。全书汇集了当前中国互联网界最炙手可热的先锋人物的经典语录,并详细交代了这些言论背后的相关故事,能让读者在短时间内读到关于创业、关于企业经营管理的真知灼见,吸取失败者的惨痛教训,借鉴成功者的宝贵经验。

本书适合广大创业者、互联网从业人员、关注互联网和创业领域的媒体人士、行业分析师、评论家、观察家及其他读者阅读和参考。

◆ 编 著 马海峰 龚学刚

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2014年8月第1版

字数: 120千字

2014年8月北京第1次印刷



定价: 39.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

在当下的中国，互联网很热，创业也很热，互联网创业成为了一股浪潮。站在潮头的那些创业者们靠自身的学识和胆识，在竞争异常激烈的互联网创业环境中一路拼杀，野蛮生长。能够最终屹立不倒的公司，要么唯快不破，要么“剩”者为王，它们都以鲜明的个性谱写了属于自己的篇章。

一方面，那些成功上市的互联网公司一夜暴富的“神话”让后来者分外激动；另一方面，超高的创业失败率也成了中国互联网的标签。昔日为业内外人士熟知的很多互联网领军人物都已经淡出了人们的视野，让人不由得感叹：互联网真的是属于年轻人的事业！

已故管理学大师彼得·德鲁克曾说：“伟大的人物无不天生具有使命感。”本书提到的拼搏在互联网创业浪潮中的诸多佼佼者，无不在某个创业领域独树一帜且极具使命感。他们往往称自己为“在路上的创业者”，“在路上”这三个字正是对他们创业精神的最好注脚。

这些先一步上路的创业者的经验、教训、智慧和成长感悟无疑是极有价值的，让后来者踏在前人的肩膀上看得更远、走得更远正是本书的创作初衷。

近年来，管理日志、管理语录类的著作很多，本书结合了此类著作的各种优点，无论是在内容的选取上还是在编排的形式上都有所创新，更为集中、全面、多角度地展示了互联网创业的很多方面。虽然本书无法涉及更加专业的互

联网技术、投资、国际化运作等方面，但本书实实在在地对企业经营和管理、互联网创业的诸多环节作出了深刻的分析。

这是一本于理想、激情和创新且极具正能量的新时代创业手册。简单地说，这本书的特色主要有以下三点。

(1) 全书再现了互联网创业先锋们关于经营、管理的经典语录，原汁原味，足够精彩。

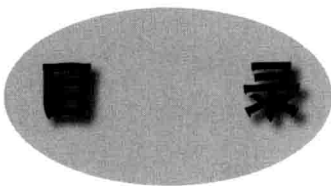
(2) 深究语录背后的故事，一方面保证其出处的客观真实性，另一方面又为读者提供了参考背景，不会让读者误解或者片面地理解这些言论。

(3) 实战案例非常具有代表性，构成了一幅异常生动的中国互联网创业图景，便于读者吸收和借鉴各方智慧。

基于以上三点的完美结合，可以说，这本书绝对不是对一堆枯燥材料的理论讲解，也不是一本单纯的创业案例集。创作本书的目的是拓宽创业者们的视野，让他们看到前人的所得、所失，让他们的创业之路走得更加顺畅。创业之路没有尽头，今天手捧这本书的读者，明天可能就成为另一本互联网创业书中的英雄。让我们拭目以待吧！

在此要特别说明的是，本书是团队合作的成果，金跃军参与编写了本书的第一章，高红敏参与编写了本书的第二章，李丽参与编写了本书的第三章，陈艳丽参与编写了本书的第四章，李鑫参与编写了本书的第五章，宋华参与编写了本书的第六章，刘作越参与编写了本书的第七章，李仁成参与编写了本书的第八章，王岩参与编写了本书的第九章，马海峰参与编写了本书的第十章，龚学刚参与编写了本书的第十一章，高海友参与编写了本书的第十二章，全书由马海峰、龚学刚统撰定稿。

由于作者水平有限，书中可能仍有不足之处，敬请广大读者批评指正。



一月 小虾米也可以有个鲨鱼梦 //001

大胆地做梦，哪怕是异想天开 //002

有梦想才能无所畏惧 //004

创业不是说着玩儿的事情 //007

有梦想，才能不被各种诱惑所迷惑 //009

做自己喜欢的事情，才有机会做好 //012

把硅谷模式带回中国 //014

学习能力是创业的必备条件 //018

二月 选对方向比盲目努力更重要 //021

少就是多，专注才能做到极致 //022

看准的路要坚持一辈子 //023

不断改变策略，永不改变目标 //025

少承诺，多兑现 //028

抓住关键的细节 //031

动作可以慢，但战略一定要正确 //033

成功密码——节奏 //035

迈前一步，发现蓝海 //038

三月 创业初期团队构建是当务之急 //043

给有能力的人让出位置 //044

唐僧式的团队是世界上最好的团队 //046

好团队需要自己培养 //048

团队是成功的唯一理由 //050

团队成员要有互补性 //053

高度统一的团队精神 //055

为每个员工提供上升空间 //057

用对的人把事情做对 //059

四月 融资——寻找你的“天使” //063

在不缺钱的时候借到下一步需要的钱 //064

通过融资成长 //066

先说服自己，才能让别人相信 //068

不管做任何事，脑子里不能有功利心 //070

对企业要有绝对的控制权 //072

五月 客户才是最大的能量场 //077

让利于消费者 //078

先帮助客户成功，自己再赚钱 //080

瞄准网络新生代“90后”客户群 //081

找到客户的强需求 //083

请用户参与新产品研发 //086

坚持以用户价值为中心 //088

倾听用户的需求 //090

六月 打赢探索期的“摸黑战争” //093

很穷的时候就多想想明天 //094

别把灾难当公关问题看 //096

创业者死也要死在冲锋的路上 //097

不能为了一条领带换掉一身衣服 //100

专注技术，不要过早追求盈利 //103

挺住，“剩”者为王 //106

摔倒也是前进的方式 //109

七月 竞争：杀出一条血路来 //113

成长得益于对手的封杀 //114

对手也可以携手同行 //115

最大的竞争对手是自己 //117

用技术克敌制胜 //121

打胜仗需要好好布局 //124

先革自己的命才能领先 //126

八月 创新就是不断打破常规 //131

倒立，看见不同的世界 //132

不创新，毋宁死 //134

颠覆式创新都是马后炮 //136

做别人没做过的事情 //138

整合也是一种创新 //140

创新在于满足用户的需求 //142

创新：早不行，晚不成 //144

九月 伟大的公司都有核心企业文化 //149

- 最值钱的是价值观 //150
- 文化要从创业初就开始建设 //152
- 快乐工作，拼命生活 //154
- 简单，可依赖 //157
- 积极应对企业内部文化冲突 //160

十月 企业家精神的自我修炼 //163

- 给年轻人一个机会 //164
- 把朋友弄得多多的，敌人弄得少少的 //166
- 做一个不贪婪的创始人 //168
- 最高的工资给最优秀的人才 //171
- 能力越大，责任也就越大 //173
- 错了，就要道歉 //175
- 做一个有“呆气”的人 //178
- 真正的快乐是一种“空性” //180

十一月 拥有好品牌才能让公司潇洒地活着 //183

- 做产品就是做口碑 //184
- 抓住粉丝就等于有了一切 //186
- 诚信绝不是一种销售 //188
- 适当利用个人品牌 //190
- 上市是为了能打造更大的品牌 //193
- 朗朗上口的品牌名才是好名字 //195

十二月 突破瓶颈才有生存的可能 //199

面对危机要积极应对 //200

不惜血本培养人才 //202

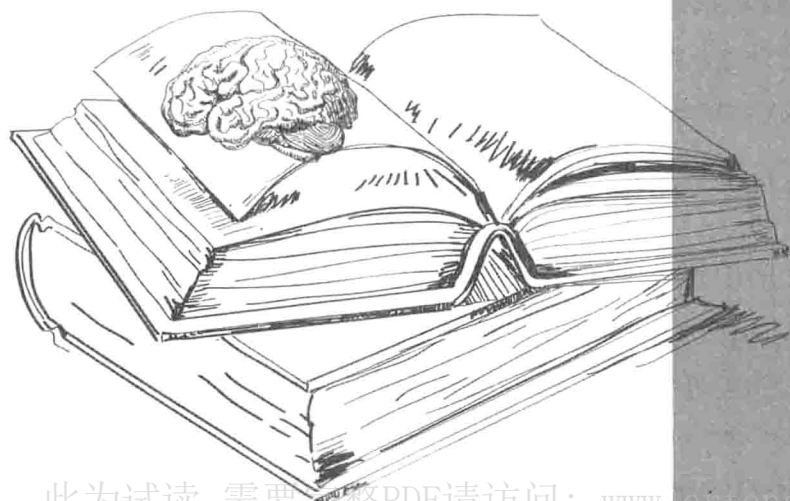
看到的不应该是机会，而是灾难 //206

克服“大企业病” //209

最大的威胁不是竞争对手，而是市场成熟的快慢 //211

一月

小虾米也可以有个鲨鱼梦



大胆地做梦，哪怕是异想天开

【创业微语录】

感觉到一些东西以后，就实打实去做，不要去想别的东西，就像我感觉到中国将来会很强大，互联网将会很伟大，就决定回国一样。回国这个想法，当年被很多人认为是很疯狂的。我选择回国是因为自己比较实诚，能够按照自己内心的想法去做。而很多留学生就觉得：回国以后工资那么低，还不如去一些大公司。

——2009年张朝阳接受《商道》栏目采访时说

【幕后链接】

1995年，张朝阳回国创立爱特信信息技术有限公司（搜狐前身）后，曾跟员工说要把公司做成一家像美国微软那样伟大的大公司。按照当时中国互联网产业的发展状况，张朝阳的想法简直就是异想天开。然而，经过十几年的发展，搜狐已经成为了全球最大的中文门户网站之一。

由此看来，张朝阳的梦想并非异想天开，只要大胆做梦并愿意为之努力，梦想终会有实现的一天。要想了解张朝阳的整个创业历程，就不得不提他特殊的成长背景。

1965年，张朝阳出生于西安，父母都是医生。在单位大院里长大的张朝阳从小就很贪玩，对身边的一切新鲜事物都十分感兴趣，像武术、绘画、音乐，他都尝试学习过。但这些都是张朝阳阶段性的爱好，直到1976年升入初中，

他才有了此后 20 年的人生目标——成为一名物理学家并获得诺贝尔奖。

怀揣着这个梦想，张朝阳十分刻苦地学习。功夫不负有心人，1981 年，17 岁的张朝阳以优异的成绩考入了清华大学物理系。清华大学精英云集，竞争也格外激烈。为了考第一名，张朝阳每天第一个起床去教室占座位，晚上依然在自习室里学习。有时候，未能考上第一名的张朝阳会用长跑的方式来宣泄心中的情绪。

俗话说，机会永远是留给有准备的人的。张朝阳的努力没有白费，他得到了一个彻底改变自己人生方向的机会。1986 年，张朝阳与全国各所大学推荐的共 700 名学生参加了著名物理学家李政道创办的奖学金的考试。经过三天的考试，只有 100 名学生拿到了奖学金，而张朝阳就是其中之一。

1986 年对于 22 岁的张朝阳来说意义非凡。他即将奔赴美国麻省理工学院学习，这让他离物理学家的梦想越来越近。对于初到美国留学的张朝阳来说，一切都是那么新鲜。麻省理工学院的氛围十分自由，张朝阳变得“叛逆”起来，开始挥洒他的青春，过上了“酷生活”。虽然没有存款，但他还是要买车，而且必须是敞篷车才行。

张朝阳虽然变得有些“叛逆”，但并没有荒废自己的学业，他在 1993 年获得了麻省理工学院的博士学位。但是，没过几个月，张朝阳发现学了多年的物理学并不适合自己。他认为自己是一个注重结果的人，没办法搞一套百年后才能得到验证的理论。

就在主动放弃之前梦想的同时，张朝阳幸运地谋得了麻省理工学院亚太区中国联络官的职务。1995 年，张朝阳陪同麻省理工学院院长回国访问。那一次，他下定决心回国发展，因为中国快速发展的经济让他产生了创业的想法。

就这样，张朝阳结束了多年的美国生活，回到祖国，以物理学博士的身份投身到如火如荼的互联网行业，成功实现了一个异想天开的梦！

【亲历者说】

创新工场创始人李开复：不要让任何人告诉你你的梦想不实际

“开复，你是想花一辈子时间写一堆没什么用的论文呢，还是想用产品改变世界？”这是当时苹果公司副总裁戴夫·耐格尔邀请我加入苹果公司时所说的话。正是这句话点燃了我心中“世界因你而不同”的梦想，我放弃了对终身教授职位的追求，做出了职业生涯中第一个重要的选择。这个选择也奠定了我以后的职业发展道路，直到后来加入微软、谷歌这样的世界顶级公司。我相信，在每一个选择背后都隐藏着一片新的世界。

不要让任何人告诉你你的梦想不实际。梦想的目的不是为了实际，而是为了给你的人生带来意义和快乐。

有梦想才能无所畏惧

【创业微语录】

争当第一容易，但是做到最好很难。

时间将证明一切，我有信心，最重要的是我们知道我们在做什么。

而且幸运的是，未来互联网产业会比较坚挺并且充满希望。我们都很平庸，好在有梦想。一旦有了梦想，我们将无所畏惧，而且不再感到无能为力！

——2001年马云回答网友提问时说

【幕后链接】

1995年，而立之年的马云在美国西雅图第一次接触到了互联网。在朋友的鼓动下，马云在一个搜索引擎里输入了一个词“China”（中国），可是什么也没有搜出来。接着，马云又输入了一个词“Beer”（啤酒），很快就搜出一大堆啤酒公司，有美国公司，有日本公司，还有德国公司，唯独没有中国公司。

被激起兴趣的马云便和朋友为自己在杭州开设的海博翻译社做了一个十分简陋的网页，并放在了网上。没过多长时间，他就收到五个人的反馈。马云十分激动，他的直觉告诉他，互联网肯定有戏，它在不久的将来会改变整个世界。

一回到杭州，马云就迫不及待地邀请了24位朋友到自己家里，征询他们的意见。当时，国内绝大部分人没有接触过互联网，不知道互联网为何物，再加上马云不懂技术，因此他只能慷慨激昂地讲了个大概，而他的朋友则是听得云山雾里。有23个朋友反对马云创业，有人劝马云：“这玩意儿不是我们能干的，也不是你马云能干的。”只有一个人对马云说：“你要是真想做的话，倒是可以试试看。”

虽然只得到一个人的支持，但马云经过一夜的思考，下定决心要实现自己的梦想。身为当时杭州十大杰出青年教师之一的马云毅然辞去了工作，投身前途未卜的互联网行业。在身边几乎所有人都认为马云疯了的时候，马云和妻子张瑛再加上朋友何一冰租了一间办公室，把家里的家具搬到了办公室。他们凑了两万元，成立了海博网络公司，并将公司的网站取名为“中国黄页”，当时是1995年4月。对中国互联网发展史而言，这件事具有重大意义，海博网络公司成为了中国最早的互联网公司之一。

1997年，马云与合作伙伴杭州电信产生了分歧，他主动离开了中国黄页，应邀去北京帮助当时的外经贸部做网站。马云和他的团队马不停蹄地干了14

个月，做了中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列网站。在这个过程中，马云做电子商务的思路渐渐成熟起来。他甚至连网站的名字都想好了——阿里巴巴。马云把“阿里巴巴”作为网站名称有两个目的：一是告诉大家，只要你在阿里巴巴上做电子商务，那么你就会像阿里巴巴一样很容易地获得财富；二是世界上几乎所有语言对“阿里巴巴”的发音都是“a-li-ba-ba”，所以，这是一个全世界都知道的名字，有利于阿里巴巴的推广。

1999年1月，马云带着他的团队悄然回到杭州，又一次开始创业。1999年2月，马云在杭州湖畔花园的家里召开了一次会议，18位创业成员或坐或站，围着慷慨激昂的马云，聆听他的演讲。从这一天开始，马云下定决心要创办一家伟大的互联网公司，付出了常人难以想象的努力。

因为租不起写字楼，马云就把自己的家作为办公室。最多的时候，一个房间里坐了35个人！他们在马云家里夜以继日地工作。

1999年3月，阿里巴巴横空出世，经过十几年的发展，已然发展成了一个“阿里巴巴帝国”。尽管在创业过程中，马云经常被人说成是“骗子”“疯子”和“傻子”，但他毫不在意，因为他离自己的梦想越来越近。

【亲历者说】

知乎联合创始人黄继新：创业最重要的四个前提

一是要比任何人都透彻地理解创业的含义。二是立即行动，把你的想法实实在在地落实下去，变成原型，再把原型变成产品。你还得找到能和你一起拼命的朋友。此外，你还得想方设法了解用户体验，并以最快的速度改进你的产品。三是创业绝不能拖泥带水，不能前怕狼后怕虎，不能服软，更不能认输。四是要有耐心等待合适的时机。市场没热的时候，如果你一冲动就去干了，就会从先驱变成先烈。

创业不是说着玩儿的事情

【创业微语录】

创业不是说着玩儿的事，腾讯的发展历程并非一帆风顺。一开始，我们的服务器都无处托管，创建一家公司可比写软件复杂多了。

创业的第一年，腾讯一直喂不饱那只小企鹅（QQ软件的卡通形象），也看不到赚钱的模式。那个时候，时间好像过得特别快，一眨眼，一个月就过去了，意味着你又要给员工发工资了。

为了那只喂不饱的小企鹅，腾讯到处去蹭服务器，还到一些高校网站的聊天室里去灌水。我们曾险些把OICQ软件（QQ软件前身）以60万元的价格卖给别人，现在有点儿庆幸当初没有贸然行事。要在互联网上掘金，就不能只看到眼前利益。许多很有才华的网络人才往往因为没有注意这一点而失去了长远机会。

——2002年马化腾在“西湖论剑”论坛上说

【幕后链接】

1993年，马化腾从深圳大学计算机系毕业。该校受到改革开放思想的影响，奉行实用主义，经常邀请各个领域的专家前来演讲，这在很大程度上拓宽了学生的视野。受校风熏陶，马化腾也奉行实用主义。大学毕业前，他编写了一套程序，并以五万元的价格卖给了一家公司。

大学毕业后，马化腾就职于深圳润迅通讯公司，从程序员开始做起，一直