

马云 的 首富之道

互联网时代骄子的真实感言
独家披露马云20年创业真经

张笑恒◎编著

中华工商联合出版社

马云的 首富之道

互联网时代骄子的真实感言
独家披露马云 20 年创业真经

张笑恒◎编著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的首富之道 / 张笑恒编著. —北京: 中华工商
联合出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5158-1397-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第185316号

马云的首富之道

编 著: 张笑恒

责任编辑: 郑承运 李 瑛

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2015年10月第1版

印 次: 2015年10月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 240千字

印 张: 17.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1397-4

定 价: 39.90元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

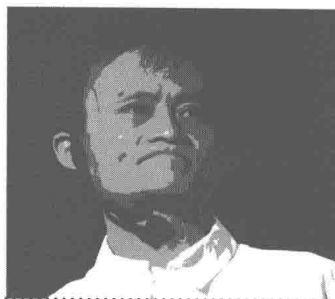
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

(声明: 请本书封面照片著作权人见书后与本社服务热线联系, 以便我们向您支付照片使用费用。)

前言



P
R
E
F
A
C
E

2014年9月19日，全世界的金融媒体都聚焦在纽约证券交易所，那里已经被装扮成橙色的海洋，来自中国的阿里巴巴即将上市。随后，阿里巴巴连创纪录，成为历史上最大IPO，西方媒体惊呼阿里巴巴是“庞然大物”，马云也一跃成为中国内地新首富。马云笑得很开心，他笑并不是因为自己增长了多少财富，而是阿里巴巴上市代表着众多阿里人的第一个梦想实现了。

在这里，我并不想用“首富”二字简单概括马云，这两个字对于马云本人来说或许没有更多的意义。马云从没想到过做首富，他做事的动力也不是为了赚多少钱，马云说：

“我最快乐的日子是一个月拿90元的时候。”马云表示，做任何事都不能有功利之心，不能去“追”钱，包括此次阿里巴巴上市也不是为了钱，而是为了制度透明化，为了更好地走国际化战略路线。

熟悉马云的人都知道，马云是个不安分的人，喜欢“折腾”，他成立翻译社的时候，为了活下去，曾背着麻袋去义乌贩卖内衣、礼品、医药等小商品——很多人都不明白那时他扔下大学教师的工作来干这个，图的是什么。后来

他接触了互联网，他意识到：互联网必将改变世界！于是，在 24 个人中 23 个人都反对的情况下，他决定进军当时根本就没人知道，连他自己都说不清的互联网。

这完全可以归结为“梦想”。马云认为，人活一世总要做些事情，总要向梦想前进，马云曾经说：“人可以十天不喝水，七八天不吃，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。一个人最怕不知道自己要干什么，有梦想就不在乎别人骂，知道自己要什么，才会最后坚持下去。”

马云有一句名言：“梦想是要有的，万一实现了呢？”马云的梦想支撑着他一直走到今天，他的梦想带着理想主义色彩，带着不切实际，曾经受到了很多人的轻视和白眼，马云的可贵之处在于他从来没有一天放弃过梦想。马云说：“我从 1994 年年底开始，整整走了 20 年。我在 1995 年年终说‘互联网将影响人们生活的方方面面’，我当时称这句话是比尔·盖茨说的，实际上是我说的。这 20 年来，我从来没有放弃过一天。”

马云在 2015 年 1 月发了一条长微博，里面讲述了大学时期学下围棋的故事。他说当时自己下棋杀遍外语系男生，几乎独孤求败，然而马云冒雨骑自行车去找西湖区冠军下棋时，那人对马云说：“你是跟我大儿子下，还是跟我小儿子下？”那人让马云六颗子，马云满盘皆输，马云在微博后面表示：“我明白了我不是下棋的料，知道了天外有天，但我喜欢上了战略布局，中盘角逐，收官。”

马云的战略在中国企业家中是首屈一指的，他的前瞻性、对危机的判断都是十分敏锐的，阿里巴巴上市是马云早就规划好的，一步一步实施到今天，成功上市如水到渠成般自然，日后马云的战略布局还将持续，只是目前我们平常人窥不透罢了。

马云在中国企业家里绝对是特立独行的，网络上曾经有人这样评价马

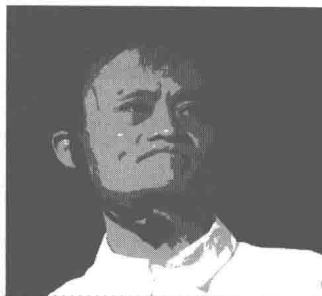


云：“拿破仑一样的身材，外星人一样的脸庞，微笑时还会露出孩童般的虎牙，如同一个‘老顽童’的模样。”但是，就是这个出身平凡的马云，书写了互联网传奇，造就了商业神话。

本书通过马云的事例、马云的话语，展现马云十几年来风风雨雨的历程，书中详细讲述了马云对于团队建设的理解，马云的“有所为有所不为”，马云看待竞争对手的态度，马云永不抱怨的精神等，深刻剖析马云的精神气质、做事风格，让你明白马云成为内地首富绝不是偶然。

俗话说：“前人栽树后人乘凉。”马云的故事或许不会让你成为首富，我们对马云创业的艰辛或许并不能真正体会，但是多了解马云的故事和观点，于人生总会有些启迪。

目 录



C O N T E N T S

第一章

首富：找到超越金钱的追求 01

1. 我连小区首富都不想做 / 02
2. 钱是追人的，人去追钱一点出息都没有 / 05
3. 赚钱是一种结果，不会成为一种目的 / 08
4. 赚钱是为了做更多更好的事 / 10
5. 财富的本意是帮助别人赚钱 / 13

第二章

上市：做中国人创建的世界公司 17

1. 国际化视野：眼光有多远，未来就有多远 / 18
2. 阿里巴巴今天上市融到的不是钱，是信任 / 20
3. 全球化战略：未来将面临更多挑战 / 23
4. 今天越踏实，未来才会走得越远 / 26
5. 真正的战略是思考未来 / 28



第三章

大阿里愿景：统一人的目标，而不是思想 33

1. 在我公寓里，18个人有一个梦 / 34
2. 要做持续发展102年的企业 / 36
3. 阿里不是商业帝国而是生态系统 / 39
4. 能活下来，是因为相信未来 / 42
5. 梦想要有的，万一有一天实现了呢 / 45
6. 永不忘记第一天的梦想 / 48

第四章

最遗憾的错误：态度比能力重要 51

1. 不用精英用“土鳖” / 52
2. 请“野狗”和“小白兔”走开 / 54
3. 做不好士兵的人永远当不了将军 / 57
4. 从来没有钱多、事少、离家近的工作 / 60
5. 做什么不重要，关键是脚踏实地 / 62
6. 不论在干什么，重要的是要长真本事 / 66
7. 短暂的激情只能带来浮躁 / 69

第五章

人生在世是做人，不是做事 73

1. “饿死也不做游戏” / 74



2. 忙着做事一定会后悔 / 76
3. 人生的经历才是最宝贵的财富 / 79
4. 不快乐工作是对自己的不负责任 / 81
5. 活在当下，过好每一天 / 83

第六章

团队：很傻很天真地走了这么多年 87

1. 一个人在黑暗中行走是可怕的 / 88
2. 每个成功的人背后都有一帮很棒的人 / 90
3. 企业需要人才而不是天才 / 93
4. 唐僧是个好领导 / 96
5. 没有人能挖走我的团队 / 99
6. 要学会和员工分享 / 102
7. 外行领导内行，关键在尊重 / 105

第七章

领导永远不要跟下属比技能 109

1. 领导要比下属看得远 / 110
2. 领导的胸怀是委屈撑大的 / 112
3. 抗失败的能力要比下属强 / 114
4. 要善于看待不同的意见 / 117
5. 敢于承认自己的错误 / 119
6. 永远用欣赏的眼光看别人 / 122

第八章

高手的竞争论：消灭对手未必会赢 125

1. 竞争的时候带着仇恨一定失败 / 126
2. 心中无敌，天下无敌 / 129
3. 竞争的乐趣就像下棋 / 131
4. 不要去挑战一个强大的对手，而是要弥补它 / 134
5. 永远要相信对手比你聪明 / 138
6. 看不见、看不起、看不懂，然后就跟不上 / 141
7. 给竞争者机会就是给自己机会 / 144
8. 善于向你的竞争对手学习 / 148
9. 消灭竞争对手，你未必会赢 / 151

第九章

别把抱怨当习惯 155

1. 永不抱怨，才能脱颖而出 / 156
2. 机会就在有人抱怨的地方 / 159
3. 行动比抱怨有用得多 / 161
4. 不为失败找借口 / 164
5. 把时间花在进步上，而不是抱怨上 / 167
6. 不要抱怨，要充满感恩 / 169
7. 用自己的左手去温暖右手 / 172
8. 相信明天是美好的 / 174



9. 改变自己才能改变未来 / 177

第十章

价值观：一定要谈谈 181

1. 上市后仍坚持“客户第一、员工第二、股东第三”的原则 / 182
2. 最值钱的是价值观 / 185
3. 诚信——触犯价值观的底线一定不容忍 / 187
4. 将价值观纳入考核体系 / 190
5. 背叛共同的目标和价值观不能容忍 / 193
6. 一定要明白“我要什么” / 196

第十一章

成功取决于你试错的速度 199

1. 不要迷信成功学 / 200
2. 错误犯得越早越好 / 202
3. 珍惜每一次犯过的错 / 204
4. 犯错也是一种学习的过程 / 207
5. 学习那些倒下的人犯的错误 / 210
6. 最大的错误就是不犯错误 / 213
7. 学会对机会说“No” / 216



第十二章

天下最大的计划就是不断地变化 219

1. 在别人改变之前先改变自己 / 220
2. 迎接变化，多出新招 / 223
3. 按照客户的需求来变化 / 227
4. 要抢在变化之前先变 / 230
5. 抓住变化中的机会 / 232
6. 借助变化的力量向前 / 236

第十三章

创业一点也不可爱 241

1. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 / 242
2. 不要灵机一动就去创业 / 245
3. 对创业者来说，最好的大学就是社会 / 249
4. 创业不是为了赚钱，而是你喜欢 / 252
5. 很多人失败是因为钱太多 / 256
6. 新生事物都是在非议中成长的 / 259

01

第一章

首富：找到超越金钱的追求



1. 我连小区首富都不想做

.....

在2014年4月份公布的“2014福布斯中国内地十大富豪排行榜”上，王健林以个人净资产151亿美元排在第一位。2014年9月19日，阿里巴巴在纽交所上市，彭博社的最新数据显示，阿里巴巴IPO促使马云净财富达到219亿美元，大陆首富易主马云。

有记者问马云：“成为中国大陆首富后有什么感觉？”

马云回答：“我一点感觉都没有，我跟大家讲真话，14年以前我问过我太太，你希望你老公成为一个有钱的富豪还是成为一个受尊重的企业人？她说什么富豪啊，我希望你受人尊重。她那个时候应该觉得我也不会成为什么富豪，而且我们也没想过做富豪。如果出发点是想做富豪，一定做不了的。我说过我最快乐的日子是一个月拿90元的时候。”

马云说：“我觉得后面我要做的工作，就是把钱给花出去。我从没想过当中国首富，也没想过当杭州首富，我连小区首富都不想做。这没有任何意义，钱是资源，对我们来讲钱是用来做事的。”对马云来说，赚钱从来不是目标。而只有不把赚钱作为目的，才能把企业做大做强。

在刚开始踏入互联网行业的时候，马云就说：“饿死也不做游戏。”在他看来，如果孩子们都玩游戏的话，国家将来怎么办？而电子商务不同，



它可以帮助中国的中小企业建立网上交易平台，并且还可以解决一部分中国人的就业问题。因此，马云选择了电子商务。

马云坚信，电子商务一定会改变人们的生活方式，赚钱的游戏是任何社会都玩不腻的健康游戏，阿里巴巴的产品和服务必须被中小型企业喜欢。也正因为如此，马云才公开表示，阿里巴巴有再多的钱也不会投资网络游戏，而在收购雅虎中国后，他更直接砍掉了虽然很赚钱但鱼龙混杂、泥沙俱下的短信业务。

2005年阿里巴巴收购雅虎（中国），得到其全部中国的业务和10亿美元，有人猜测说在这笔交易当中雅虎赚了，有人说阿里巴巴更赚。而马云则认为：经济利益我往往很少考虑，对阿里巴巴有一点事情是永远围绕我们的，我们想创办一个中国人创办的全世界最好的公司，我做的任何收购兼并都要首先看是不是围绕这个目标，围绕这个目标的情况下我再考虑经济利益。

不赚钱的公司是没有存在意义的，但如果公司单纯以赚钱为目标，那就麻烦了。真正想赚钱的人必须把钱看轻。

马云说过：“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”世界上最愚蠢的人，就是自以为聪明的人；同样，最想自己发财的人，往往也发不了财，因为脑子里想的都是钱，难免就会急功近利。所谓“欲速则不达”，就是当我们处心积虑想得到某样东西时，就会因为过于在意，过于着急，失去应有的理智和冷静，功亏一篑。

在点评《赢在中国》某一选手时，马云这样说：我在你身上看到了很多优秀的品质，执行力、自信、目标非常明确，这些是军人应该有的素质，当然我也看到了你有时候目标太明确，说得不好听是功利心太强，你建一



马云的首富之道

个公司的时候要考虑有好的价值才卖。如果一开始想到卖，你的路可能就走偏掉了，这是给很多 80 年代的人的一个建议，做任何事都要有时间。80 年代的人不要跟 70 年代、60 年代的人竞争，要跟未来、跟 90 年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。跟 60 年代的人、跟 70 年代的人学习，但是对未来，你要竞争。人一生要经历什么，不要一开始就建立原始积累，要一直往前走，因为我看到很多出色的人一开始都是功利心太强，先抓一步钱再走。这是我给 80 年代人的建议。

马云说：“我一直认为，不管做任何事都不能有功利心。我没有什么功利心，我只是想证明，我们这代人通过努力可以做一件伟大的事情。说归说，做起来还得脚踏实地，才证明你不是狂人。七八年前大家觉得你狂，做出来就不会有人说了，我不过比别人早做了 3 年而已。”

经常可以看到一些小有成就的企业家，刚刚取得一点成绩，就喊着要 3 年大发展，5 年成为行业龙头，7 年成为世界 500 强。研究发现，一个优秀的大企业都是经过多年的积累，缓慢平稳地增长，才最终站稳脚跟的。

2014 年 10 月 27 日晚，新东方总裁俞敏洪在青岛大学做演讲时说：“我们现在做事情通常有两种状态：第一种是能对现在的情况产生即时好处的事；第二种是能奠定未来发展基础的事。我们人生真正的基础一定不是做一点现在就有好处的事情就能实现的。”他告诫同学们做事要剔除功利心，机会总是留给有准备的人。

俞敏洪说自己在北大读书和教学的十年间，除去教科书，他平均每年都要阅读 200 本书。这一习惯他一直坚持到现在，而今他的藏书已经超过 3 万本，家里的每一面墙都做成了书架。他告诉同学们，他从来没有想过自己看书和背单词会对自己的未来产生怎样的影响，而这一切毫无功利性



的努力，奠定了他人生的基础，成就了今天的他和新东方。

正如马云说：“做企业必须要务实，除了巨大的理念，假如不能从点点滴滴做起，商业文明就是一句空话。”只有认准了要做的事情，只问耕耘，不问收获，脚踏实地，注重点滴积累，才能厚积而薄发，名利也会随之而来。

2. 钱是追人的，人去追钱一点出息都没有

2014年3月，正值阿里上市前夕，马云即将成为大陆首富的消息愈演愈烈。这一天，阿里巴巴在北京大学百年讲堂举行技术论坛，马云压轴登场，发表了演讲，演讲中为正在风口浪尖上的阿里巴巴说了些话，也谈了以自己为代表的阿里巴巴的财富观。

演讲中，马云说道：“阿里不是一家普通的商业公司，它不应该只用来赚钱，而是要推动社会进步，影响社会，改变社会。以前我们摇晃金融体系，认为腾讯会摇晃运营商，结果他们摇晃我们了。但是因为我们，社会发生变化，由下而上的改革发生变化，这是我们最大的乐趣。我们在香港还是美国上市，对我们来讲并不重要，香港或者美国因为我们发生变化更为重要，这是我们的乐趣所在。”

在演讲最后提到阿里巴巴为什么不借壳香港上市时，马云的回答很有自己的风范：“我们不好这口。”