



二十载南海亮渡，五十载春华秋实，巅峰之际不忘初心  
最完整呈现商界“梦想家”马云和阿里巴巴的十五年创业传奇，百年企业之约

# 再不奋斗你就老了

马云教给年轻人的成功哲学

甘开全◎编著

反映最真实、最激情、最固执的“**马氏人生哲学**”，从英语老师到中国首富，直面过往**坎坷心路**，深度解析成功背后的**为人经商大智慧**  
送给每个有梦想的年轻人的**醍醐灌顶之作**：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好！



煤炭工业出版社



# 再不奋斗你就老了

马云教给年轻人的成功哲学

甘开全◎编著

煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

再不奋斗你就老了: 马云教给年轻人的成功哲学 /  
甘开全编著. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2015  
ISBN 978 - 7 - 5020 - 4883 - 9

I. ①再… II. ①甘… III. ①马云—人生哲学—  
通俗读物 IV. ①B821 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 104389 号

再不奋斗你就老了

马云教给年轻人的成功哲学

---

编 著 甘开全  
责任编辑 刘新建  
特约编辑 郑 光 曹刘霞  
责任校对 杨 洋  
封面设计 金刚创意

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)  
电 话 010 - 84657898 (总编室)  
010 - 64018321 (发行部) 010 - 84657880 (读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com  
网 址 www.cciph.com.cn  
印 刷 北京时捷印刷有限公司  
经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub> 印张 16 字数 160 千字  
版 次 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷  
社内编号 7729 定价 32.00 元

---

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010 - 84657880

## 前言 阿里巴巴靠什么上市：马云的成功淘金路

9月的华尔街，变成了橙色的华尔街。

阿里巴巴神话席卷整个华尔街，彩旗飘扬、金牛微笑、众人侧目。随着2014年9月19日晚“叮叮……”长鸣的敲钟声，中国电商巨头阿里巴巴成功登陆纽约证券交易所（股票代码：BABA），成功融资250亿美元，总市值高达2314亿美元，成为中国最大的互联网上市公司和世界第二大的网络公司。而马云坐拥218亿美元净资产，一举成为中国新首富。

### 继续为中小企业奋斗

阿里巴巴靠什么上市？马云的成功淘金路如何铺就？别无它法，靠客户，靠成千上万的中小企业；靠网商，靠在网上进行贸易的不胜枚举的企业家、商人和个人店主。

马云说：“我一直在想的是，谁帮了我们，是谁帮助我们到了纽约证券交易所来募集资金。是数百万中小企业，它们帮助了我们，没有它们这一切都不会发生。我们坚持为中小企业奋斗15年，我们有了今天，如果想要持续发展，未来也能像今天一样幸运，那我们就继续要为中小企业奋斗，这是我们的信念。”

阿里巴巴在上市的神圣时刻——敲钟环节，上台的不是马云的一行高管，而是阿里巴巴的八位客户代表，其中有两位网店店主、一位快递员、一位用户代表、一位电商服务商、一位网络模特和一位云客服，还有一位是来自美国的农场主。马云说：“我们奋斗了这么多年，不是为了让我们自己站在那里，而

是为了让他们站在台上。上市后我们仍将坚持‘客户第一，员工第二，股东第三’的原则，还是要坚持15年来的‘让天下没有难做的生意’这个使命和‘客户第一’的价值观。”

这表明，阿里巴巴始终恪守“客户第一”这一价值观，十年如一日地为客户创造价值，为网商提供网上贸易的种种便利，在帮助客户、网商赚钱的同时，自己也赚到了钱。

在创业之初，马云极端窘迫，没有钱、不懂技术、没有规划。但是，马云更懂客户需求，他知道中国有很多中小企业无法利用电商对接西方世界，所以他首先提出了B2B的经营模式，为中小企业提供“供求信息平台”，以撮合贸易。在经过艰难的摸索之后，阿里巴巴通过“竞价搜索排名”赚到第1桶金，并很快实现全面盈利，员工不断增加、风险投资接踵而至。

为了满足客户的差异化需求，马云不断对阿里巴巴的业务进行调整，先有“七剑下天山”，后又拆分为25个事业部，不断夯实阿里巴巴电商生态系统。在阿里巴巴电商生态系统中，有云计算、菜鸟网络等保障工程，有B2B、C2C、B2C、C2B、O2O等电商平台，也有支付宝、阿里小贷、浙江网商银行等信用支付体系，全面打通了商家、消费者和基础设施之间的各种互动环节。

帝国不能长久，唯有生态系统才能焕发出勃勃生机。马云所打造的阿里巴巴庞大的电商生态系统，其目的就是要解决客户的问题，解决社会的问题，建立新的商业文明。马云说：“阿里巴巴未来10年推动新商业文明建设的三个具体目标：第一，希望为全世界1000万家小企业，创造一个生存、成长、发展的平台；第二，希望为全世界创造1亿的就业机会；第三，希望为全世界10亿人解决消费的问题。”

十五载商海竞渡，十五载春花秋实。

马云的阿里巴巴不断为中小企业奋斗，同时不断改变中国。正如阿里上市宣传片所展示的那样，阿里巴巴造就了无数时尚靓丽的“网购女神”；催生了一个又一个“物流巨头”；孕育了不胜枚举的精致网店……在边陲小镇的网商只需一个手机就能管理自己的生意，为全世界的消费者服务；而全国各地的农

村电子商务已成星火燎原之势；不少空巢老人也“触电”玩起了网店，让生活变得更加充实与丰富……

## 马云的“成功哲学”

在本书里，我们结合了马云的创业故事、经典语录和经营奇思，为人们总结了马云这位电商巨子的成功哲学，包括生存哲学、人脉哲学、做人哲学、说话哲学、目标哲学、心态哲学、机遇哲学、竞争哲学、创新哲学、经营哲学、管理哲学、战略哲学、领导哲学、团队哲学、财富哲学、危机哲学等。

马云是教师出身，没有技术功底，也没有什么靠山，为什么他能在中国创造电商奇迹？马云成功的四个秘诀就是：相信、坚持、学习、做正确的事和正确地做事。社会处处有竞争，每时每刻都很残酷，所以马云谆谆告诫创业者要勇敢活下去，就算跪着也要走下去。

由于具备敏锐的商业头脑、超强的说服能力、永不放弃的耐力和对人脉的开发能力，马云玩转各种圈，他的个人魅力源自他的做人哲学。马云作为真正的创业者，虽然他不能掌控命运，但他学会了苦中作乐，既拼命也认命。

“6分钟说服孙正义投资2000万美元”，经常被用来说明马云犀利的说服艺术，其实马云的很多话语都是肺腑之言，这些话语那么真挚感人，那么值得信赖。马云说：“傻瓜用嘴讲话，聪明人用脑袋讲话，智者用心讲话。”

阿里巴巴也有百年老店的梦想，在马云的目标哲学里，阿里巴巴只要把基础架构好，就能做102年。在102年长河中阿里巴巴已经走了15年，未来还有超过80年要走，所以需要修炼全体阿里人的心态，戒骄戒躁，继续为中小企业而奋斗。马云说：“你的心态不好，你的姿态一定不会好，姿态不好生态肯定糟糕。”

机会在哪里？机会就在有人抱怨的地方。马云的机遇哲学就是在别人还没有看清楚的时候，先发制人，抢得先机，面对市场的竞争，大度包容，做到了“心中无敌，无敌天下”。而真正的创新模式都是“需求”出来的，客户要什

么，阿里巴巴就调整成怎样。

在十几年的经营过程中，马云知道自己不能像美国总统那样关心全世界，而是要“关心好自己，把自己喜欢的事情做好，这个世界就会好起来”。马云的管理哲学就是解决问题，把灾难处理掉。他的战略哲学就是“小而美”，依靠草根的力量，当别人追着鲸鱼跑时，阿里巴巴只是“很傻很天真”地抓虾米。

马云认为好的领导，需要具备眼光、胸怀和实力，而好的团队如同唐僧团队一样“一路向西”。现在，马云已经很有钱了，但还是要像没钱时一样花钱，因为很多人失败就是因为太有钱了。面对未来，马云清醒自知，随时随地地做好“过冬”的准备，以便让阿里巴巴坚持做102年。

成功一定有方法。来吧！让我们一起重温马云的创业故事、解读马云的经典语录、剖析马云的成功哲学、图说马云的创富传奇。一册在手，奇迹在握。从今天起，让我们左手“抓虾米”，右手“做生态系统”，织造“姿彩云途”！

# 目 录

## 前言 阿里巴巴靠什么上市：马云的成功淘金路

### 第一章 “马道成功”：成功确实需要些所谓的秘诀

1. 催逼意味着重生，成功是“逼”出来的 ..... 2
2. 怀才就像怀孕，时间久了才会让人看出来 ..... 5
3. 要成功，需要朋友；要取得巨大的成功，需要敌人 ..... 8
4. 如果你现在失败了，失败就这么几个理由 ..... 11
5. 宁可淘不到宝，决不能弃诚信 ..... 13

### 第二章 生存哲学：活下去，就算跪着也要走下去

1. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 ..... 16
2. 可以怀疑自己，但不要怀疑信念 ..... 18
3. 千万别晚上想想千条路，早上起来还走原路 ..... 21
4. 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的 ..... 23
5. 创业要有一种“疯”劲，只有偏执狂才能生存 ..... 27

### 第三章 人脉哲学：马云为什么想搞什么都搞得来

1. 马云究竟是如何玩转当今的商业世界的 ..... 30

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2. 马云：建立人脉的黄金法则 .....      | 33 |
| 3. 中国商人千万别在“红道”上混 .....    | 35 |
| 4. 不断充实自己，拥有“大人物”的思想 ..... | 37 |
| 5. 马云入股恒大：扩大人脉，布局商业 .....  | 40 |

## 第四章 做人哲学：人生在世在做人，不是做事

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1. 记住别人的好，忘记别人的坏 .....   | 44 |
| 2. 应该学会和不喜欢的人相处 .....    | 47 |
| 3. 有傲骨，但绝不盛气凌人 .....     | 49 |
| 4. 永远把别人对你的批评记在心里 .....  | 52 |
| 5. 真正的创业者平衡不了生活和工作 ..... | 55 |

## 第五章 说话哲学：孙正义为什么投资一无所有的马云

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. 与人交往的时候，多听少说 .....           | 58 |
| 2. 越是简洁的话语，越是掷地有声 .....         | 60 |
| 3. 借助肢体语言，充分展示你的激情 .....        | 63 |
| 4. 幽默的语言技巧：学会自嘲 .....           | 66 |
| 5. 傻瓜用嘴讲话，聪明人用脑袋讲话，智者用心讲话 ..... | 68 |

## 第六章 目标哲学：七八天不吃饭，但不能一分钟没有梦想

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1. 不给梦想机会，你永远没有机会 .....     | 72 |
| 2. 要有野心：梦想有多大，舞台就有多大 .....  | 74 |
| 3. 不做“帝国”，要做“生态系统” .....    | 76 |
| 4. 态度比能力重要，选择同样也比能力重要 ..... | 79 |
| 5. 不能统一人的思想，但可以统一人的目标 ..... | 82 |

## 第七章 心态哲学：永远不要跟别人比幸运，但可以跟人比毅力

1. 世界本来就不公平，要懂得左手温暖右手 ..... 88
2. 心态决定姿态，姿态决定状态 ..... 91
3. 培养强者心态，宁可战死不被吓死 ..... 93
4. 经历了磨难、委屈、不爽，你才知道什么叫坚强 ..... 96
5. 走在成功路上的，都是些不抱怨的“傻子” ..... 99

## 第八章 机遇哲学：大家看不清的机会，才是真正机会

1. 守得住寂寞，才能拥有繁华 ..... 104
2. 比兔子跑得快，比乌龟有耐心 ..... 107
3. 预测未来最好的办法就是创造它 ..... 110
4. 先发制人，竞争中一定要抢得先机 ..... 112
5. 真正的勇气来自铁一般的信念 ..... 115

## 第九章 竞争哲学：人要被狠狠PK过才会有出息

1. 感谢对手，碰上优秀的对手是你的运气 ..... 120
2. 逢敌亮剑，光脚的不怕穿鞋的 ..... 123
3. 不看对手现在做什么，只看对手将来做什么 ..... 125
4. 对手死了，你也一定活不好 ..... 127
5. 一定要争个你死我活，是最愚蠢的竞争 ..... 130

## 第十章 创新哲学：创新不是设计出来的，而是做出来的

1. 三流的点子加一流的执行 ..... 134
2. 创新者会死，但创新不会死 ..... 137

- 3. 经营要多用新招，一招鲜不见得吃遍天 ..... 139
- 4. 出奇制胜，善于反其道而行 ..... 142
- 5. 敢于创新，创新是最快的出路 ..... 144

## 第十一章 经营哲学：走自己的路，让别人去说吧

- 1. 互联网像一杯啤酒，有沫的时候最好喝 ..... 148
- 2. 两个基本功：一是倾听顾客的心声，二是保持绝对的专注 ..... 150
- 3. 阿里巴巴的核心竞争力是“六脉神剑”价值观 ..... 153
- 4. 卖股票永远没有正确的时间 ..... 156
- 5. 让天下没有难做的生意：帮客户赚钱，才能赚到钱 ..... 158

## 第十二章 管理哲学：马云10年才搞懂的事，老板是这样炼成的

- 1. 什么都想自己干，这个世界上你干不完 ..... 162
- 2. CEO看到的不应该只是机会，还有灾难 ..... 164
- 3. 凝聚了人心，只要不死就有希望 ..... 167
- 4. 梁山好汉为何成不了大气候 ..... 170
- 5. “坏”的领导和“坏”的体系 ..... 172

## 第十三章 战略哲学：让别人跟着鲸鱼跑吧，我们只抓虾米

- 1. 成不成功在于战略：一件事有四成把握就去做 ..... 176
- 2. 如果蚂蚁走得好，大象也搞不死它 ..... 178
- 3. 找最适合自己的项目，而不是找最赚钱的项目 ..... 181
- 4. 第一个想法是做好，而不是做大 ..... 183
- 5. 赚钱秘诀：让别人跟着鲸鱼跑吧，我们只抓虾米 ..... 186

## 第十四章 领导哲学：第一是眼光，第二是胸怀，第三是实力

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1. 领导力是一种讲究平衡的艺术 .....        | 190 |
| 2. 外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行 .....  | 193 |
| 3. 人尽其才，别把飞机引擎装在拖拉机上 .....    | 195 |
| 4. 不会在失败时放弃，只会在成功时离开 .....    | 198 |
| 5. 要让所有员工知道，他们来就是要把公司做大 ..... | 200 |

## 第十五章 团队哲学：单枪匹马是做不出任何事的

- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1. 员工不可能都是孙悟空 .....             | 204 |
| 2. 领导要有主见，因为30%的人永远不可能相信你 ..... | 207 |
| 3. 为每个阿里人植入阿里巴巴的DNA .....       | 209 |
| 4. 一个当不好士兵的将军一定不是好将军 .....      | 212 |
| 5. 唐僧团队，是中国最完美的团队 .....         | 214 |

## 第十六章 财富哲学：有钱了也要像没钱时一样花钱

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1. 一个好的企业靠输血是活不久的，关键是要自己造血 ..... | 218 |
| 2. 谨记，一定别在缺钱的时候去融资 .....         | 221 |
| 3. “小气”也会成就“大器” .....            | 223 |
| 4. “财散人聚”与“人散财聚”选哪个 .....        | 226 |
| 5. 如果得不到乐趣，赚再多钱都不算成功 .....       | 228 |

## 第十七章 危机哲学：对冬天要预先准备和坚持

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1. 危机往往源于细节，不要忽略任何一个细节上的失误 ..... | 232 |
| 2. 多想想怎么失败的，别总想如何成功 .....        | 234 |

3. 无论是否愿意，都必须为诚信埋单 ..... 237
4. 清醒自知，别太把自己当回事儿 ..... 240
5. 懂得适时放弃，做大事要拿得起放得下 ..... 242

## 第一章

# “马道成功”：成功确实需要些所谓的秘诀

成功的秘诀：第一你自己要相信，就是“我相信”、“我们相信”；第二是坚持；第三，我们学习；第四，我们做正确的事和正确地做事——正是这四个关键使阿里巴巴走到现在。

——马云



## 1. 催逼意味着重生，成功是“逼”出来的

1994年的一天，亚热带季风犹如一双母亲温柔的手，恣意抚慰着义乌这个温和湿润的浙中城市。在某一小商品城车水马龙的街道上，有一位神秘访客踽踽独行，他留着长年未修的头发，挎着黑色皮包，身着浅色衬衫、深色裤子及皮鞋。他一路行来，虽风尘仆仆，但激情万丈，俨然一副“初生牛犊不怕虎”的派头。

这位原本是满腹诗书的大学英语老师、优秀青年教师，现在却沦为了不折不扣跑业务的江湖“倒爷”，整天在这聒噪喧嚣、弥漫着铜臭味的交易市场里讨价还价。他就是30岁的马云，这种丢面子、毁三观的悲惨际遇都是被逼出来的。

### 园丁变商贾，马总变马仔

原来三年前，即1991年，“不安分”的青年马云，找了几个好朋友一起在杭州的青年路上投资成立了杭州海博翻译社。海博取希望英文（Hope）的谐音，当时，马总兴奋异常地向别人解释说：“这个名字有大海一般博大的希望。”

不过，事与愿违，商海的无情狂涛很快就冲垮了马云那个博大的希望。马老师升级为“马总”不到一个月，就闻到了失败的血腥味。首月，翻译社的总收入仅为400元，而当时因为“好大喜功”、“贪图虚荣”，马云租了两间大房子，租金竟高达1600元每月，接下来的几个月翻译社都处于入不敷出的血亏状态。

“别瞎折腾了，还是老老实实做回老师算了。”“你根本不是经商那块料。”一时间，同事和朋友纷纷劝马云“回头是岸”。当时，马云还在杭州电子工业学院任英文及国际贸易讲师，开办翻译社属于马云的“兼职副业”。马

云做了多年大学老师，备受尊敬、衣食无忧，现在自己一创业就触了霉头，眼看就要血本无归了。是坚持还是放弃？

这时的马云选择了不放弃，其实也是为生存所逼。当时，如果他老老实实做老师的话，工作虽然稳定，但是每月的工资不到100元，养活自己没问题，养活老婆、孩子和父母就不行了，将来也不知道怎么办了。而且，如果翻译社办不下去，自己曾经苦口婆心劝来一起创业的朋友将怎么看自己？况且有些朋友当初就是冲着马云一席话抛开一切来跟他一起干，现在如果因为出了点问题，马云就想退回原点的话，那此遭“兴也勃焉，亡也忽焉”算是谋财，还是害命？在生存的催逼下，马云不能放弃，放弃就没了成功的希望。

那么如何让翻译社得以续存？唯有如同猛药去疴那样挣快钱，做“低买高卖”的买卖。为了让翻译社生存下去，马云撕下虚荣的面子，放下大学讲师的身段，园丁变商贾，南下义乌、广州等地进货，将大批工艺品、礼品、内衣、医疗器械等商品拉回翻译社，然后四处推销，挣点差价。当时的马云，不仅要在学校教书，还要没日没夜地做采购、搬运工、马仔，还要找关系、做销售、去讨债，成为“百变杂工”。这些都是被逼出来的。

倒爷推销之路，异常漫长而苦涩。整整三年一千多个刻骨铭心的日子，马云不知道经历了多少次令人尴尬的陌拜，费尽了多少口舌之争，踏破了杭州多少家机关单位的门槛。马云说过：“成功就是三步，第一步是选择，第二步是坚持，第三步还是坚持。”

翻译社转型为杂货铺之后，经过马云一番倒腾，居然慢慢实现了收支平衡。海博翻译社虽然有点“不务正业”，但到1995年，它还是实现盈利了。

经过二十余载寒来暑往，由马云一手创立的海博翻译社依然屹立在杭州青年路上，呈现勃勃生机，并发展成为杭州最大的专业翻译机构。虽然海博翻译社不能与马云后来创办的阿里巴巴相媲美，但毕竟是马云创业之根，代表着一种在逆境催逼之下“涅槃重生”、始终向上、永不放弃的精神境界。

## 催逼如虎，健将如飞

成功是“逼”出来的，马云如此，很多成功人士更是如此，如新东方的俞敏洪、华为的任正非。

俞敏洪原本不想创业而是出国，为了挣钱出国，他偷偷在校外做兼职英语老师，最后被学校开除。为了养活老婆孩子，他被逼下海创业。关于创业，俞敏洪曾这样坦陈：“最初成立新东方，只是为了使自己能够活下去，为了每天能多挣一点钱。作为一个男人，快到三十而立的年龄，连一本自己喜欢的书都买不起，连为老婆买条像样的裙子都做不到，整个家庭无家可归，连家徒四壁都谈不上，自己都觉得没脸活在世界上。”正是在拮据生活的逼迫下，俞敏洪走上了创业之路，最终让新东方在美国纽交所成功上市。

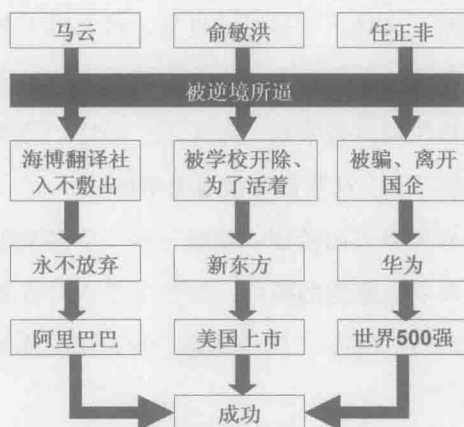


图1 马云、俞敏洪和任正非的创业之路

无独有偶，在创办华为之前，任正非曾在令人羡慕的大国企里任副总。正当他春风得意、大展拳脚的时候，命运却跟他开了个大玩笑。在一次生意中他被别人设局诱骗，有二百多万贷款打了水漂，任正非不得不引咎辞职。当时，已过不惑之年的任正非，失业后其生活压力很大，家里有一对子女和年迈的父母要养，家外有6个弟弟妹妹需要照顾。然而祸不单行，爱人也离他而去，更添了剜心的痛。在生活的逼迫下，任正非毅然走上创业之路，最终成就了世界500