

创业者/读出方法
失败者/读出信心
成功者/读出共鸣

资深财经人
梁官雪 **最新力作**



何以成大事

价值千亿元的创业与人生真经

马云



别以为你真的了解马云!

业内同仁说:

和拿破仑一样高，也和拿破仑一样宏图大志。

比尔·盖茨说:

在中国，阿里巴巴最有机会成为一家伟大的企业!

金庸说:

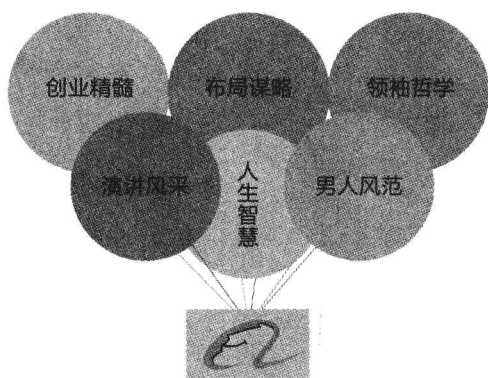
善用人才，乃大领袖成功之要旨也，望马云兄长勉之。

中国华侨出版社

马云

何以成大事

价值千亿美元的创业与人生真经



资深财经人
梁官雪 **最新力作**



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云何以成大事：价值千亿的创业与人生真经 / 梁官雪著.

—北京：中国华侨出版社，2013.4

ISBN 978-7-5113-3516-6

I. ①马… II. ①梁… III. ①马云-生平事迹②电子商务-网络公司-商业企业管理-经验-中国 IV. ①K825.38
②F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第077101 号

马云何以成大事：价值千亿的创业与人生真经

著 者 / 梁官雪

责任编辑 / 严晓慧

责任校对 / 李向荣

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/20 字数/270 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3516-6

定 价 / 36.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010)64443056 64443979

发行部：(010)64443051 传真：(010)64439708

网址：www.oveaschin.com

E-mail：oveaschin@sina.com

>>> 别以为你真的了解马云

“我将在 2013 年 5 月 10 日，不再担任淘宝 CEO 一职……”
2013 年年初的时候，马云突然宣布要辞去淘宝 CEO（首席执行官），“把领导责任交给 70、80 年代的同事们。”因为，他相信年轻人比他更懂得未来，更有能力创造明天。

是的，这就是马云，一个对中国的互联网产业，尤其是电商行业，有着巨大影响的人物。除了是中国电商业的开拓者，马云还改写了中国零售业、制造业、进出口业，还有金融业等行业的历史轨迹——至少是一个改变这些行业发展轨迹的推动者；他成为中国年轻人眼中草根创业者的模范；他缔造了中国企业家中的领导诗篇；他甚至成为一位令人激情澎湃的人生导师、演说家……

面对这个巨人，我想不止一人在思考：马云究竟何以成为巨人？潜心通览马云的创业史，不难发现他的很多值得学习的独到之处。但无论怎样周详分析，要概括一个成功者的成功因素总是会失于片面的。“成功是不可复制的”，一个伟大的成功者的成功更是不可复制。我们可以做的只有学习其精神，并且鼓励学习者以青出于蓝的精神去学习——一个完全崇拜成功者的学习者是不

可能成为下一个成功者的。

先人一步的预见

在马云的众多“成功基因”中，对未来的前瞻预见可谓是他的成功首因！

先人一步，嗅到商机，马云毋庸置疑是具备这项素质的佼佼者。早在 1994 年时，一次美国之旅，让马云接触到了互联网。敏锐地预见到未来变化的马云没有从美国空手而归，他从美国带回的是一个伟大想法的萌芽和一台当时最先进的计算机。他回到杭州建立了自己的网站，开始了他的第一次“触网业务”——帮助企业上网找业务。这一年，杨致远刚刚创办雅虎，而张朝阳还没有回国创业。

在不到 3 年的时间内，马云轻轻松松赚足了他真正意义上的人生第一桶金，并在国内打响了知名度。

胜人一筹的胆识

有了先人一步的预见还不够，如若没有胜人一筹的胆识，相信马云不会搭建出如此大气磅礴的大格局。

如果没有足够的胆识，相信凭着一时前瞻的预见和对先机的掌握，马云安于一己之富足，在杭州经营一家中小型企业是没有任何问题的。但是，看到未来的马云，其内心更有着改天换日的使命动力和无畏无惧的胆识！而这些，正是他掌舵未来的内动力。

1999 年初，嗅觉敏锐、视野开阔的马云，再次先人一步地看到了电子商务领域的巨大前景。有胆识的人是不畏惧做未知领域的“拓荒者”的。是年 9 月，淘宝公司诞生了。淘宝从诞生的第一天起，就被马云定位为专门为中小型企业服务的公司——“只做 85% 中小企业的生意”。为此，马云还发明了一个“虾米和鲨鱼理论”——抓住了虾米就有机会捕鲨鱼，可抓住了鲨鱼却可能被咬死。

是的，马云在一开始就是一个敢于捕捉鲨鱼，更不会漏掉虾米的船长。在电子商务领域，马云充分显示了自己的独到性：因为抓住机会，淘宝成就了超速发展；因为超速发展，阿里巴巴成为了世界公众媒体聚焦的中心；随着淘宝知名度和影响力的扩大，不仅优先占有了机会，甚至独占了市场。创业当年，淘宝的会员就达到 89 万；

2000年达到150万；在2001年互联网的严冬季节，依然实现了增加百万会员的目标，并成为全球首家超过百万会员的商务网站；到2008年，淘宝会员总数已经超过350万之多。当国人已经觉察电子商务网站威力的时候，淘宝已经成为难以撼动的行业老大。如此一艘煌煌巨轮就这样在马云的核反应堆动力的驱动下，不可阻挡地驶进了互联网世界的公海。

高人一等的谋略

沪上一家公司的某高层曾说：互联网界最大的悲哀，就是与淘宝活在同一个时代。他个人还认为，马云说他的B2B（指互联网市场领域的一种企业对企业之间的营销关系）打着望远镜都找不到对手，其实他的布局与谋略打着显微镜也是找不到的。

对于谋篇布局的策略，马云的功力是毋庸置疑的。早年跟马云同一时期的人中，不乏许多有着前瞻眼光的海归创业者，但是他们中的大多数都浅尝辄止，甚至断言：在中国解决不了物流问题、支付问题，电商永远发展不起来。借口总为失败者提供，方法总被成功者掌握。在他们撂下这些判词离开时，马云的“支付宝计划”已经悄然启动。

时间证明了一切，只有成功者才有资格解释过程。

勇进勇退的精神

什么是勇进勇退的精神？在前面提到的马云的退位公开信中，有这样一段话：

“初创淘宝时，有位投资者朋友和我谈话，希望我有一天不再担任CEO。他认为我不会是个标准版的合格CEO，我同意他的看法，呵呵。但我知道那时候的我和公司都没有准备好。从那时候起，我和我的团队就开始为这一天努力。我们也许不会是最成功的公司，但我们希望自己是最持久，最具活力的公司。”

这就是马云，这就是马云勇进勇退的精神：在开始的时候就已经在为结局做准备，在高歌猛进的时候还能对自己有最清晰客观的认识，在最巅峰的时候可以做到激流勇退！

也许，我们忘了，放眼世界，凡是取得巨大成就的成功者，总是笑对一切鲜花与辱骂。真性情者，有大智慧，也具真梦想。而这些，只不过是马云生命中的一段段历

程，是他梦想中的一篇较为辉煌灿烂的诗章。马云远不是大家所看到的那么简单，在海面下的冰山，才是更真实的马云，而这些未露出水平面的东西，我们也无需去深掘细挖，谁也不能要求一个成功的企业家把他的一切奉献给公众的事业。

人们总是给马云贴上诸多标签：“最成功的企业家”、“狂人”、“演讲家”等，数不胜数，但是马云岂能是几个标签所能概括的？曾有人略显夸张地开过这样一个玩笑：“这个世界上，只有你想不到的，没有马云做不到的。”马云是一个能够按照他梦想行事的人，这就够了。

马云是淘宝的核心和最高领导者，但这个领导者的职位只是暂时的。他终究要离去，但其精神是难以淡去的。历史的大浪总是淘去英雄无数，没有一个人逃过历史的劫数。马云翻遍了史书，他懂得只有急流勇退才是明智之举。

但是，企业还是企业，这是大家共同努力创建起来的，这份庞大的商业帝国还需要后来人继续发展下去。马云的隐退正是给了年轻人机会。

马云喜欢太极，他极喜欢太极中的三个字——定、随、舍。在马云的生命中，有了大的布局，有了随心随性，也有了能得取舍的勇气，这就完整了。不管如何，评判自有后人，马云只会向着他的梦想一路跋涉，不论辉煌与否，走过的就是不留遗憾的人生历程。

目录

Contents

第一篇 马云式创业精髓

马云的创业是中国式的奇迹,从一位英语教师到坐拥巨额资产的企业老总,马云的创业成为诸多年轻人学习的榜样。那么,马云创业是如何成功的,在他成功的过程中到底有哪些值得别人学习的精髓呢?

- 第一章 永不言弃——不为放弃假设任何理由 / 2**
- 凡事总是在坚持中完成 / 2
 - 一旦认定,便立刻行动 / 6
 - 敢于为理想冒险并持之以恒 / 11
 - 创业需要点偏执与疯狂 / 14
- 第二章 务实果敢——创业不仅要“想”还要“做” / 16**
- 低头拉车时别忘了当初的梦 / 16
 - 行动是实现梦想的唯一捷径 / 19
 - 找到适合自己的事情才最重要 / 23
 - 坚守良心与底线,保证品质 / 25
- 第三章 乐观大气——不要因自己的短视而陷入悲观 / 29**
- 人生成败以才华来衡量 / 29
 - 不经历风雨,怎能见彩虹 / 33
 - 中庸与平衡中的艺术 / 36

不去幻想，你永远不会有突破 / 40

第四章 标新立异——永远不做同质服务的大多数 / 42

不走寻常路的发展思维 / 42

推陈出新保特色 / 47

以合适的方式走自己的路 / 48

选择合身的经营模式 / 52

把眼光放在总体控制上 / 55

第五章 市场导向——一切营销都以市场需要为出发点 / 58

机会总是在实践中嗅到的 / 58

死扛下去，机遇就在眼前 / 61

不可闭门造车，要去迎合市场需求 / 64

第二篇 马云式管理哲学

马云执掌的阿里巴巴集团，在很短的时间内不断发展壮大，这个集团同时也带上了马云的风格。马云拥有很好的管理模式和手段，他希望能够用最佳的手段管控整个企业，让企业健康发展。那么，马云到底拥有哪些管理哲学呢？

第六章 独特模式做电商——让天下没有难做的生意 / 70

艰难中创建阿里巴巴 / 70

把客户的利益放到第一位 / 73

“人本”企业文化创造阿里巴巴今日成就 / 76

阿里巴巴如何突破天花板 / 80

第七章 搞定关键——“支”其不可为而为之 / 82

支付宝成为电子商务发展的里程碑 / 82

掌控了安全，就能掌控电子商务 / 83

- 只为安全而生的宠儿 / 85
- 淘宝与支付宝的成长 / 87
- 第八章 目光长远——布局电商、金融、数据三大帝国 / 89**
 - 巧妙布局赢先机 / 89
 - 构建阿里巴巴生态圈 / 92
- 第九章 胶水管理——把优秀的人才黏合起来 / 95**
 - 对上眼的人才最适合 / 95
 - 用魅力吸引“凤凰”来栖息 / 101
 - 互相支持并牵制才是好管理 / 105
- 第十章 恩威并用——企业管理黑脸白脸都要唱 / 108**
 - 善用权力，实现事半功倍 / 108
 - 防范群体思维的陷阱 / 111
 - 让你不喜欢的人成为你的朋友 / 116
 - 给员工足够的尊严 / 121
 - 让员工在教训中进步 / 124
- 第十一章 以一聚百——从价值层面打造凝聚人心的领导力 / 129**
 - 领导者的三项能力 / 129
 - 不离不弃，培养人才 / 133
 - 给员工充足的成长空间 / 135
 - 知人且要善用 / 138
- 第十二章 放权任能——后马云管理时代的集体管理模式 / 141**
 - 人才重在培养 / 141
 - 把合适的人用在合适的地方 / 143
 - 让员工心甘情愿才是正道 / 145
 - 志同道合才最适合企业发展 / 149
 - 永远发挥集体的力量，不单打独斗 / 155
 - 好的工作环境才能塑造出好员工 / 159

第三篇 马云式演讲技巧

马云是出色的创业者,出色的管理者,并且还是一位出色的演讲者。凡是听过马云演讲的人,无不为他幽默机智的演讲打动。马云喜欢说出大家喜闻乐见的语录来阐释自己的观点,虽然不是高深莫测,但总发人深省。

第十三章 幽默风趣——调侃、谐趣中闪耀哲理智慧 / 164

用幽默化解尴尬,创造舒适的环境 / 164

以精妙、形象来打动听众 / 168

信手拈来,却惹人深思 / 171

第十四章 激切豪壮——坦陈大胸怀,感染所有听众 / 174

用坚定的意志武装自己 / 174

勇于表达,才有机遇和快乐 / 177

演讲就是要用身体表达想法 / 181

第十五章 精辟论述——以简短透彻的言辞折服对方 / 187

抓住重点,简单表达 / 187

换种方式说服别人 / 190

第四篇 马云式男人风范

马云因为长相问题,被人们说成是像ET,但是马云从来不在乎,而是说男人的才华跟长相是成反比的。马云认为一个男人的胸怀,不是凭空就变得宽广,而是委屈撑大的。作为丈夫和父亲,马云在工作之外,也展现出男人该有的姿态和风范来。

第十六章 至勇至坚——遭尽白眼从不怀疑自己 / 196

男儿肚里要能撑船 / 196

男人的信心是成功的保证 / 199

“疯子”和“狂人”的“疯狂”特质 / 202

第十七章 好男儿——有担当，有情趣，才是好男人 / 205

天生侠者 / 205

财富与慈善 / 208

贤妻张瑛功不可没 / 209

张瑛带来的幸福 / 212

崇拜金庸武侠世界，自称“风清扬” / 214

第十八章 知进知退——敢为使命激进，能为生活勇退 / 217

领导要有足够的危机感 / 217

攻防得时才最好 / 221

成大事者必有容人之量 / 225

给自己留下思考的时间 / 229

第五篇 马云式人生智慧

或许这个世界上，每个人都有属于自己的生存智慧、人生智慧，但是马云的人生智慧却广泛为人所接受。马云的人生智慧并不高深，无非是诚信、心态、视野、理想，等等。但正是这些要素促成了马云的辉煌。

第十九章 诚信不欺——诚信是商道、人道的通行证 / 234

让诚信的东风促成事业发展 / 234

诚信让企业走得更长远 / 237

诚信是经商的黄金原则 / 240

诚信才是创造财富的最有利手段 / 242

第二十章 放宽视野——心态越谦卑，境界越高远 / 244

他人的教训可以成为自己的教材 / 244

理智看待竞争者 / 248

自负与狂妄终将带来失败 / 251

抓住商机才能成功 / 254

自古富贵险中求 / 258

第二十一章 借势而为——做事做人不可逆势而为 / 262

感性、理性都需要 / 262

巧借名人东风 / 267

娱乐代表着未来 / 270

抓住机会，利用事件营销做生意 / 271

第二十二章 捍卫理想——践行理想的人生才配说无悔 / 275

梦想导航成功 / 275

细分梦想，各个击破 / 278

坚持就是胜利 / 280

用信念感染你的员工 / 283

把创业当成是一生的事业 / 286

把自己沉下来，踏踏实实干事 / 288

坚决捍卫和坚持梦想 / 292

第二十三章 急流勇退——精神领袖才是真的领袖 / 295

重磅消息，震惊世人 / 295

辞任 CEO，阿里巴巴何去何从 / 298

马云的太极情结 / 299

马云的棋局 / 302

变革任重而道远 / 304

第一篇

马云式创业精髓

马云的创业是中国式的奇迹,从一位英语教师到坐拥巨额资产的企业老总,马云的创业成为诸多年轻人学习的榜样。那么,马云创业是如何成功的,在他成功的过程中到底有哪些值得别人学习的精髓呢?

第一章 永不言弃

——不为放弃假设任何理由

创业贵在坚持。正如马云和其他成功创业者一样，他们之所以在创业过程中有一股冲劲和激情，正是因为他们无所畏惧，已暗自决心将创业进行到底，坚持到最后。马云对年轻创业者的劝诫也正是要认准目标，全力以赴，持之以恒地把创业道路走到底。

◆ 凡事总是在坚持中完成

生活是公平的，哪怕吃了很多苦，只要你坚持下去，一定会有收获，即使最后失败了，你也获得了别人不具备的经历。

——马云

创业的过程极其辛苦，如果一个人想一蹴而就简直是痴人说梦。如果留心观察身边的人和事，我们不难发现，创业者最先需要的是永不言弃的创业精神，因为它推动着一个人的行为和行动。同时，“永不放弃”也是马云的座右铭之一。

1992年，马云首次创业，他创建了海博翻译社。第一个月的收入是700元，但房租却高达2400元，比收入的三倍还要多，这对于马云而言无疑是一种讽刺。

为了将海博翻译社维持下去，马云独自到义乌、广州进货，翻译社开始兼营礼品、鲜花等，以最原始的小商品买卖来维持生存。马云还做过一年的医药销售，上至大医院，下至赤脚医生都成了他的推销对象。堂堂大学教师去干这种活，马云除了要承受身体上的压力，还要面对心理上的压力。

1995年，马云创立中国黄页，当时的情况异常困难。马云自己的六七千元，加上从妹妹、妹夫那里借来的钱，东拼西凑才凑足了2万元。然后，还把家具变卖得差不多后，终于攒齐了必需的10万元本钱。当时的他只租了一间房间作为办公室，房间里只有一台电脑，钱是一块一块地数着花的。公司的职员也仅有一位对计算机稍有了解的自动化专业毕业的朋友何一兵，加上马云和他的妻子，一共三个人。

在公司注册的时候，互联网公司在中国还没有出现，马云的公司成了全国第一家商业运作的互联网公司。就这样，一家名为海博网络的“皮包公司”成立了。当时他把各个企业的资料搜集到一起，快递到美国，然后由设计者做好网页向全世界发布，而公司的赢利方式则是向企业收取费用。

1999年，马云在杭州成立了阿里巴巴公司，这时他的境况还是很艰难。没有办公场地，就把家当做办公室。他和他的创业伙伴们没日没夜地工作，谁累了就钻进地上的睡袋里睡一会儿。

对此，马云回忆说，如果我成功，我认为成功的原因，就是永不言弃，从不气馁。

我们从成功人士的创业经历中可以看出：敏锐的观察力、果断的行动力和坚强的毅力是成功的必要条件。你可以用敏锐的眼光去发现机遇，同时通过果断的行动去抓住它，但最后你还需要用坚强的毅力将其转换成为真正的成功。因此，永不言弃是一位成功人士不可或缺的素质。

首先，一个人必须先要有自己的想法才能确定人生的前进目标，有了明确目标才会去实践，否则就会像无头苍蝇一样。事实上，创业的道路不可能一帆风顺，畅行无阻，往往是布满荆棘，甚至泥泞难行的。因此，“永不放弃”的精神决定了一个人能否持之以恒地坚持到底。只有做到以上这一点，你才能在成功的道路上一直处于领先地位，你才会把艰辛与痛苦看作是人生路上的插曲，一步一步地在通往成功的阶梯上前行，才能具备一切成功创业所需的优秀品质。一旦缺乏这些素质，即便你的创业计划再美好，创业条件再充足，创业对你而言也不过是空想，不会成功。

马云如此，更多其他的创业者也是如此。下面我们来看一位面对失败永不言弃、百折不挠，坚持到成功的创业者的故事。

1927年，美国阿肯色州的密西西比河大堤决堤，一个9岁黑人小男孩的家被冲毁。在洪水即将吞噬他的那一刻，母亲使劲救他上了堤岸。这件事在他幼小的心灵深处留下了深深的印证，传播知识与文明成为了他一生奋斗的目标。

1932年，从8年级毕业的男孩因为阿肯色州的中学不招收黑人，只好到芝加哥去念中学。因为家境并不宽裕，他的母亲便为整整50名工人洗衣服、熨衣服以及做饭，来换取男孩上学的钱。

1933年夏天，怀揣着家里凑足的那笔血汗钱，小男孩踏上了开往陌生城市芝加哥的火车。在芝加哥，男孩以优异的成绩从中学毕业并顺利读完了大学。在求学生涯中，他受了很多苦，无论是来自经济上的，还是来自身体上的，但正是他生命再生时的那个目标促使他一路前进。

1942年，他创办了一份杂志，但到最后的时候，由于没有500美元的邮费，导致了他不能给订户发函。一家信贷公司向他伸出了援助之手，但需要一笔财产作为抵押。母亲有一套分期付款购买的新家具，这是她一生最心爱的东西。但为了孩子的事业，母亲最终还是同意抵押了家具。