

马云如是说系列图书

马云

谈

朱甫 / 著

中国教父级CEO的创业真经

阿里巴巴集团董事局主席兼CEO、CCTV《赢在中国》评委、创业教父马云教你如何成功创业

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

朱甫
／
著



图书在版编目(CIP)数据

马云谈创业 / 朱甫著. — 深圳 : 海天出版社, 2008.10

(马云如是说系列 ; 1)

ISBN 978-7-80747-304-6

I. 马… II. 朱… III. 电子商务—商业企业—企业管理—
经验—杭州市 IV. F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第128436号

马云谈创业

MAYUN TAN CHUANGYE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 17
字 数 200 千
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次
定 价 39.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序 言

他是全球第一的电子商务平台阿里巴巴的创始人；

他是中国内地第一位登上《福布斯》封面的企业家；

他是中国第一位被冠以“骗子”、“疯子”、“狂人”的创业“导师”；

他在CCTV《赢在中国》现场征服了几乎所有的选手和电视观众；

他用自己的成功告诉所有人：“如果我可以成功，那么80%的创业者都可以成功！”

他，就是马云，阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官，中国的创业教父。

《福布斯》的封面文章曾这样介绍马云：“凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺高，一百磅重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……”

中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬女士曾经感慨地说：“在马云身上，有一点是一般人做不到的，那就是他没有一点虚荣心，他不怕没面子，能十分坦然地面对自己不太成功的过去，连自己的长相也在他自嘲之列……他台上台下都是一个人，真实地表达自己的不足，也真实地表达自己的才华。我很难想象什么人能将马云忽悠起来，也很难想象什么人能把马云的自信打下去让他自卑。”



马云在不同场合的讲话和演讲激情、幽默，精彩语句闪现其间，带给听者的不仅有听觉上的冲击，更有智慧和灵感的碰撞。他曾连续担任过《赢在中国》两个赛季的评委，他那充满睿智、幽默及独特思维魅力和穿透力的精彩点评，让所有参赛选手和电视观众折服。

见过马云的人都说，他很狂，只有他敢在阿里巴巴每天收入超过100万元人民币后，还说现在赚的不是钱，只是够零花罢了。从“骗子”、“疯子”、“狂人”一路走来，马云打造出了一个庞大的电子商务帝国，他无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。

2000年10月，马云被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一；美国亚洲商业协会评选马云为2001年度“商业领袖”；2002年5月，马云成为日本最大财经杂志《日经》的封面人物；2004年12月，马云荣获CCTV“十大年度经济人物奖”。2005年马云被美国《财富》杂志评为“亚洲最具权力的25名商人”之一。

然而，马云并没有令人炫目的世界一流商业学府的学历和跨国公司的从业背景。相反，他从不讳言自己至今仍然对网络世界一知半解，只是会收发E-mail和上网浏览等基本操作。

马云的创业人生具有时代风向标的意义。“励志照亮人生，创业改变命运。”在马云身上，始终肩负着“励志”与“创业”这两重责任。当阿里巴巴的生存面临危机时，他就用美好的愿景及永不放弃的精神激励自己和创业团队，引领企业活下来。今天，马云创建的“阿里巴巴”和“淘宝网”正在为千百万创业者提供“创业改变命运”的机会。

《马云谈创业》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是马云创业思维、创业真经、与商道智慧的精华所在！

● 在创建阿里巴巴时，马云经历了很多困难，克服了很多困难，他说：“对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。”，“创业的过程是痛苦的，你要不断地克服一个又一个的困难，获得更大的成功。”

● 马云认为，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。“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”，“我一直认为不管做任何事，脑子里不能有功利心。一个人脑子里想的是钱的时候，眼睛里全是人民币、港币、美元，全部从嘴巴里喷出来，人家一看就不愿意跟你合作。”

● 马云创建阿里巴巴时，他就抛开了美国的“做大企业生意”的B2B模式，特立独行开创了一种“做小企业生意”的B2B模式。“创新才能成功，模仿只能失败，我们的商业模式被无数人模仿但是没有人能够成功，阿里巴巴的成功就在于它拒绝模仿和抄袭美国的商业模式”，“只有原创的、独创的，才能持续不断发展，模仿者永远只能是二流高手。”

● 马云提醒创业者，要永远保持创业的激情。“创业者最优秀的特点就是激情”，“有些人，创业初期是很有激情的，但激情来得快，去的也快，所以，我希望你们的激情能保持三年，保持一辈子”。

● 马云曾说过他成功创业的原因，其中第一个就是“梦想”。因为梦想所以才能坚持并实现这个梦想。“作为一个创业者，首先要给自己一个梦想”，“我的梦想是建立自己的电子商务公司。”

● 马云鼓励创业者在社会上读书，不断地学习一些失败的教训。“创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习，去提升。很多时候是创业者因为自己搞不清楚而去创业，当你搞清楚以后就不去创业了，所以创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。”

● 如果没有马云的坚持和乐观，没有他的执著和勇气，阿里巴巴很难熬2001、2002年的互联网寒冬。“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳”，“只要我们活着，不死就有希望”，“在没人温暖你的时候你要学会左手温暖你的右手”。

● 2007年11月，阿里巴巴的B2B业务在香港成功上市，成为无数财富神话中的一个，继而成为媒体焦点，成功榜样。但是马云却表示：“上市只是阿里巴巴在漫长的长展历程中一个里程碑，从管理团队角度来看，我们还处在创业阶段”，“我没有成功，我觉得我们远远没有成功，我们还是个很小



的企业”

.....

《马云谈创业》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。《马云谈创业》是海天出版社和我联手重点打造的马云如是说系列图书中最精彩的一本，同时也可能是其中最具有畅销潜力的图书之一！



2008年8月1日



▲ 中国教父级CEO的创业真经



马云谈创业

>>> 目 录 Contents

第一章 每天要面对的是困难和失败，而不是成功 ——马云忠告创业者

- 每天要面对的是困难和失败 / 002
- 真正想赚钱的人必须把钱看轻 / 004
- 力量还很渺小的时候，必须非常专注 / 007
- 模仿者永远只能是二流高手 / 010
- 诚信是一个人的最高资产 / 013
- 创业者最优秀的特点就是激情 / 016

第二章 创业者首先要给自己一个梦想 ——马云论创业素质与精神

- 给自己一个梦想 / 020
- 男人的胸怀是委屈撑大的 / 022
- 我们为小气而骄傲 / 024
- 耐住寂寞，挡住诱惑 / 027
- 在创业过程中学习、提升 / 030

第三章

永不放弃

——马云论创业成功与失败

“我们远远没有成功” / 034

成功是熬出来的 / 036

成功与失败只在一念之间 / 039

学习失败比学习成功重要 / 041

相信自己做的事情，一定可以成功 / 043

第四章

笑脸公司

——马云论创业激励

共同的目标和理想 / 048

让员工快乐工作 / 050

保持创业精神 / 054

“零距离”与“闻味道” / 056

非常事件的考验 / 058

“钱散人聚，财聚人散” / 061

关心与尊重员工 / 064

左手温暖右手 / 067

第五章

起大早，赶晚集

——马云论创业路径

初次创业 / 070

意外触网 / 073

果敢跳海 / 076

中国黄页 / 078

感受失望 / 082
起大早，赶晚集 / 085
让全世界都能记得住 / 089

第六章

听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的
——马云论商业模式

B2B模式 / 092
C2C模式 / 094
B2C模式 / 096
电子商务产业链 / 101

第七章

投资者永远跟着好公司走
——马云论创业融资

挑剔风险资金 / 106
天使基金 / 108
贵人孙正义 / 110
联手软银共建C2C / 114
太多的钱会坏事 / 117
私募与上市 / 120

第八章

成功需要一大批人的支持 ——马云论创业团队

彭 蕾 / 124

张 瑛 / 127

孙彤宇 / 131

金建杭 / 135

李 琪 / 138

第九章

跪着过冬 ——马云论创业危机应对

临渊羡鱼，不如退而结网 / 142

只要还跪着我们就是赢的 / 145

希望冬天越长越好 / 148

繁荣的背后是萧条 / 150

上市是为了过冬做准备 / 152

※ 延伸阅读：冬天的使命 / 155

第十章

游戏就是要虚虚实实 ——马云论创业竞争策略

向竞争对手学习 / 160

想办法让对方多花些钱 / 163

把鲨鱼引到长江里来 / 167

游戏就是要虚虚实实 / 172

免费只是招摇的红手帕 / 175

第十一章

并购雅虎（中国），进军搜索
——马云论搜索与并购

站内搜索产品 / 180

并购雅虎（中国） / 182

电子商务+搜索 / 186

阻击Google / 189

※ 延伸阅读：爱迪生欺骗了世界 / 193

第十二章

阿里巴巴靠什么赚钱
——马云论赢利模式

拿什么来赚钱？ / 198

中国供应商 / 201

诚信通 / 204

赢利战略 / 208

第十三章

C2C帝国
——马云论淘宝

淘宝创立 / 214

神秘出现 / 217

战胜EBAY / 220

二次创业 / 223

第十四章

打通支付问题

——马云论支付宝

联手银行 / 226

诚信与安全 / 228

改变历史进程 / 231

你敢付，我敢赔 / 233

互联网信任计划 / 235

第十五章

让天下没有难做的生意

——马云论阿里巴巴系

让天下没有难管的生意 / 240

让天下没有难做的广告 / 242

打造中国雅虎新形象 / 244

第十六章

创业教父

——马云论创业人生

“骗子”“疯子”“狂人” / 248

不想做商人，只想做企业家 / 253

附录一 马云精彩语录 / 255

附录二 马云个人档案 / 257

后 记 / 259

参考文献 / 260

每天要面对的是困难和失败

对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。我最困难的时候还没有到，但有一天一定会到。困难不是不能躲避，不能让别人替你去扛。九年创业的经验告诉我，任何困难都必须你自己去面对。创业者就是面对困难。

在创建阿里巴巴时，马云经历了很多困难，克服了很多困难，他认为困难是自己走过来的。没有自己经历过困难的人，都不会克服更多的困难。

创业的过程是痛苦的，你要不断地克服一个又一个的困难，获得更大的成功；百年以后，当你死的时候，你会觉得很快乐：人的一生，我奋斗过了，我得到了快乐。从创业的第一天起，任何一个创业者都要有这个心理准备：每天要思考自己未来的十年、二十年要面对什么。要记住，你碰到的倒霉的事情，在这几十年遇到的困难中，只不过是很小的一部分。

马云认为，外人看到的往往都是企业家光辉灿烂的时候，其实他们在创业的过程中付出了很大的代价。

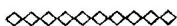
我们所经历的，大家看到辉煌的一面只占20%，艰难的一面达80%，五六年以来我们都是一路挫折走过来，没有辉煌的过去可谈。每一天每一个步骤、每一个决定都是很艰难的。



100人创业，95人死掉，声音都听不到，甚至连“哎呀”一声没听到就



死了，还有的是死死拽住山头然后掉下去，只有1个人可以摇摇晃晃地走过去。

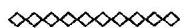


要创业会经历各种各样的困难，所以要在心理上准备好。在创业之前有没有足够的抗打击能力、抗失败能力、承受各种挫折和委屈的能力，只看到光明的未来，还是不要开始的好。

2001年互联网的“寒冬”时，美国纳斯达克市场的持续下跌，全球网络泡沫的逐渐破灭，国内大批的IT企业都倒下去了，国际上很多知名企业也遭遇了很大的打击。然而，阿里巴巴这个“年幼体薄”的“孩子”却以“活下去”、“赢利一元钱”为目标撑了下来。马云说：“我在遇到苦难的时候做的事情就是拿起自己的左手握住自己的右手，给自己一点温暖，给自己一点鼓励，还有就是永不言弃！”

面对困难，马云看得很开，他认为创业就像人生一样，最重要的是你经历了什么，而不是获得了什么。

人生是一种经历。成功是在于你克服了多少（困难），经历了多少灾难，而不是取得了什么结果。我希望等我七八十岁的时候，我跟我孙子说的是，你爷爷这辈子经历了多少，而不是取得了多少。



这么多年来，我已经经历了很多的痛苦，所以已经经历了这么多的痛苦了，我就不在乎后面更多的痛苦，反正来一个我灭一个。这是一个心态，如果有一个好事的话，我就不会这么开心，有这个经历我的心态就会很平衡。

正如松下幸之助所言：人的一生，或多或少，总是难免有浮沉，不会永远如旭日东升，也不会永远痛苦潦倒。反复地一浮一沉，对于一个人来说，正是磨练。因此，浮在上面的，不必骄傲；沉在底下的，更不用悲观，必须以率直、谦虚的态度，乐观向前迈进。



就是越困难的时候，越要说我往前。大家都很难的时候，你就要再往前熬一熬，再熬半天就熬过了，熬过了之后路就开了。

真正想赚钱的人必须把钱看轻

人在创业的时候，有时候也会带着改善个人的生活，或者物质条件的目的。但是为了赚钱而去创业的这种功利心是不可取的。功利心人人都会有，它和创业之间是正向的关系，会激发创业的潜能。但是功利心并不是创业的原动力，功利心虽然也会促进创业，但是容易使人为了眼前的利益而放弃长远的打算，这对企业的长远发展是不利的。

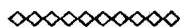
马云曾说：“做企业赚钱，赚很多的钱，许多人都这么想，但这不是阿里巴巴的目的。”

出来创业的时候我就觉得一个人消耗的钱其实并不会很多，但是选择不一样，有的人是为了生活压力，为了更多的钱，我出来就是为了更多的经验和经历，后来开始慢慢上升到我想影响别人，帮助更多的人，然后再回过头看，还挣了不少钱，那是一种结果，所以我认为赚钱不是目的，赚钱不是任何企业的目的，赚钱是任何企业的结果，赚钱也是每个人想成功。你第一天创业的时候是为了改善自己的生活，为了赚钱，你脑子里想的是钱，这个眼睛是人民币，这个眼睛是港币，讲话全是美元，这样的人是不会成功的，别人不愿意跟你做生意。而我是希望帮助别人，希望能够完善这个组织机构，这样别人会跟你合作的。

马云认为，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。



如果说公司要以赚钱为目标，那就麻烦了。我们说为赚钱而赚钱那一定会输。



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。



有的时候啊，我一直认为不管做任何事，脑子里不能有功利心。一个人脑子里想的是钱的时候，眼睛里全是人民币、港币、美元，全部从嘴巴里喷出来，人家一看就不愿意跟你合作了。

在点评《赢在中国》某一选手时，马云这样说道：

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，当然我也看到了有时候一些目标太明确，说得不好听是功利心太强，你建一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、跟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（20世纪）60年代的人、跟70年代的人学习，但是对未来，你要竞争。人一辈要经历什么，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。

2005年阿里巴巴收购雅虎（中国），得到其全部中国的业务和10亿美金，有人会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我首先看看是不是围绕这个目标，围绕这个目标行的情况下我再考虑经济利益。

