

张燕◎编著

剖析过往人生，不保留，不回避
追寻一路心迹，重细节，更真实

马云

我的世界永不言败

对于马云来说，
人生就是永远向前、永不言败的历程……



马云

我的世界永不言败

——对于马云来说，人生就是永远向前、永不言败的历程……——

张燕◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：我的世界永不言败 / 张燕编著. — 杭州：
浙江人民出版社，2017.6（2018.3 重印）

ISBN 978-7-213-08085-2

I. ①马… II. ①张… III. ①马云—生平事迹 IV.

① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 140430 号

马云：我的世界永不言败

张燕 编著

出版发行 浙江人民出版社（杭州市体育场路 347 号 邮编 310006）

责任编辑 张世琼

责任校对 姚建国

封面设计 刘红刚

电脑制版 顾小固

印 刷 三河市冀华印务有限公司

开 本 700 毫米 × 980 毫米 1/16

印 张 18.75

字 数 222 千字

版 次 2017 年 8 月第 1 版

印 次 2018 年 3 月第 3 次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-08085-2

定 价 39.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

质量投诉电话：010-82069336

目录

Contents

序1 天才在左，疯子在右_1

序2 名人点评马云_3

第一章

成长：男人的胸怀是委屈撑大的_5

英雄不问出身，该出手时就出手_6

怀疑自己但不要怀疑信念_8

对冬天要预先准备和坚持_11

死扛下去总会有成功的机会_13

做事情，先学会做人_16

注重自己的名声，遵守诺言_18

黑暗中手拉着手走路是快乐的_25

第二章

梦想：像坚持初恋一样坚持梦想_29

奋斗的动力并非财富，而是梦想_30

激情是不能受到伤害的_32

向梦想前进一步，再前进一步_35

总走老路，就不可能有新发展_37

你可以失败，但你不能放弃_40

成功不在于做了多少，而在于做了什么_45

从别人的成功里反思自己_47

第三章

创业：拒绝晚上想走千条路，早上起来走原路_51

一定要坚信自己在做什么_52

闭门造车，出门合辙_55

非专注无以作为_57

创业者不要低下高贵的头_60

发现一部分人的需求，将一群人推起来_62

小聪明不如傻坚持_64

小企业成功靠精明，大企业成功靠诚信_67

第四章

管理：管理一家公司需要的不是股权，而是智慧_71

CEO看到的不应该只是机会，还有灾难_72

凝聚人心，不死就有希望_74

阵法比招数更重要_95

管理企业就是管理人心_99

领导者最重要的是胸怀_101

制定目标是领导的一门艺术_103

领导是通过别人拿成果_106

第五章

领导：要让所有员工知道，他们来就是要把公司做大_109

站在员工的后面，心存感激_110

为每个阿里巴巴人植入阿里巴巴的DNA_114

没有笑脸的公司是痛苦的_117

给年轻人机会_119

公司里最大的财富是员工_121

不能让雷锋穿打补丁的衣服上街_123

品格决定你在这个位子上待多久_126

第六章

团队：只要有这帮人在，做什么都能成功_129

没有人能挖走我的团队_130

感恩留住人心_132

坚决不从竞争对手那里挖人_135

不招最好的人，只招最合适的人_137

我们可以输掉一个项目，但不能输掉一个团队_139

在奔跑中，一定会有人掉队_154

第七章

经营：互联网像一杯啤酒，有沫的时候最好喝_157

一个名字让全世界的人都记得住_158

名人招牌制造吸引力_163
机会太多，只抓一只兔子_166
永远不要等时机成熟再去做_181
预测未来最好的办法就是创造它_183
服务就是商务_185
在错误面前，面子一文不值_187

第八章

竞争：主动选择优秀的竞争对手_191

我们想做什么，没必要让所有人知道_192
三年内不准备盈利_195
娱乐营销：好玩，好看，才好卖_197
不看对手现在做什么，只看对手将来做什么_200
联姻铸就双赢_202
潜心修炼，等有了实力再叫板_204

第九章

战略：做战略最忌讳面面俱到，一定要重点突破_215

所有资源在一点突破，才有可能赢_216
不把赚钱作为第一目标_218
赚想赚钱的人的钱_220
太多的钱也许会坏事_222
要做新游戏规则的制定者_227

第十章

我的价值观：客户第一、员工第二、股东第三_231

诚信是无招胜有招的武器_232

影响一家公司的不是商业模式，是价值观_234

点滴的完善就是最好的管理文化_237

在对未来的判断上可以犯错，在原则上绝不犯错_239

第十一章

人生：不能被昨天绑架_247

有钱了也要像没钱时一样花钱_248

风险投资者也应当是一个战略投资者_250

别人的钱要很小心_252

一直被模仿，从未被超越_254

成功不成功跟读书多少没关系_259

成功是个人价值的实现，更是时代价值的实现_263

学会放弃的时候，你才开始进步_265

附录

马云简历_274

阿里巴巴发展史_277

马云在中欧国际工商学院的问答_282

序1 天才在左，疯子在右

他，其貌不扬，被《福布斯》杂志描述为“深凹的颧骨，弯曲的头发，淘气的露齿笑，5英尺高，100磅重的顽童模样”。

他，个头不高，却被媒体称为“中国互联网界的拿破仑”。

他，成绩不佳，三次高考，只是和本科线打了一个擦边球，数学成绩偏低，令他的大学梦几欲破灭。

他，英语很棒，口若悬河地与外国人沟通。

他，是中国最早接触互联网的人，曾为吴仪、李岚清等领导人演示互联网，但他却很长一段时间被人称为“骗子”“疯子”“狂人”。

他，是全球瞩目的商人，他是互联网的灵魂人物。在众多的企业家中，他是一个异数。他被称为创业教父、草根英雄。

他就是马云。

关于马云，人们除了通过各种媒体报道和马云在各种场合的演讲发言中能够窥得一二外，对他的了解其实很少。马云到底是一个怎样的人，他的性格是怎样的，他做的事情又是什么样子的，就像谜一样吸引着人们。所以，关于马云的图书，总是受到众多读者的追捧，读者希望通过书中的描述，能够详细、准确地了解马云传奇背后真正的人生。

作为一名互联网时代的代表人物，马云被贴上了很多标签：大胆、特立独行、充满梦想、激情、勇于创新、挑战世俗观念，等等。

马云的人生经历非常丰富，就像一部精彩的电视剧，极具传奇色彩。虽然早期马云历经坎坷，但他从不言弃，追求无止境。在他的词典中，从来没有“放弃”这个词。2011年，阿里巴巴发生了几件大事，在陷入诚信危机的那段时间里，别人看来可能是伤筋动骨的“坎儿”，马云却能够临危不乱地将其一一摆平。

在没有成功之前，马云所做的事情，不被人们所理解，马云被看作是“不务正业”“疯狂”的人。但在马云的坚持下，他终于做成了自己想做的事情，而他做的事情也被大众所接受时，马云成了互联网企业的先知者，他被高高推崇。马云并没有膨胀，他接着又做了很多事情。

马云的逻辑是帮助中小企业成功，自己才能算成功。一路走来，马云不断地创造社会财富，实现自己的梦想，同时也不断地实现他人的梦想。马云严格遵循自己的原则创办企业，他虽然做事乖张，不按常理出牌，但他从不逾矩，守着做生意的底线。马云始终不忘的，是一直坚持的价值观。

在时代的巨变中，很多企业家迅速崛起，也迅速陨落，马云虽然一路起伏伏，但始终站在时代的浪尖上。

时间是最好的试金石，那些骂马云是疯子的人，现在也不得不承认马云是个天才。然而，马云却从不认为自己是天才，他认为自己的成绩只是源于自己的坚持，对梦想的坚持。

马云的成功，让很多普普通通的人看到了成功的希望，他们重拾自己当年的梦想，因为马云说过：“如果马云能够成功，那么80%的人都能成功。”

序2 名人点评马云

马云是一个传递创业价值观的人。

做此类事情的人往往是一个有理想、有激情驱使的人，是一个对社会有极强责任感的人，是一个不只是看眼前或自身的一己之利的人，是一个有一定的精神世界空间的人，是一个释放着人道和人文关怀的人，也是我们这个转型时期旧的价值观过时而新的价值观又未建立时所需要的人。

在马云身上，还有一点是一般人做不到的，那就是他没有一点的虚荣心，他不怕丢面子，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。这一点对一个人来说真的不容易，有许多人因为做不到这一点，而将自己放大或架了起来，之后又要不断地为这个放大的或架起来的自我费许多的精力去演戏。而马云不用，他台上台下都是一个人，真实地表达自己的不足，也真实地展现自己的才华。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击下去让他自卑。作为人，他始终处在一种极为清醒的状态，基本不失去自我。作为记者，我看到过不知多少人在他们不熟悉的状态下变得不是他们自己，然后他们又要为这种无法控制的变化付出代价。这种状态如果能量出一个温度是0℃的话，那么0℃就永远知道自己是谁，当然也知道该怎么做了。

——北京优视米网络科技有限公司创始人王利芬

创造电子商务新模式，用电子商务整合传统产业，推动商业信用的建立。

——北大光华管理学院副院长张维迎

在激烈的国际竞争中，在业内得到承认，为大量的中小企业创造机会。

——亚洲开发银行驻华代表处副代表汤敏

就像比尔·盖茨已经成为人类创造互联网的杰出代表一样，马云必将成为人类利用互联网的杰出代表。而且，阿里巴巴是中国唯一可能与微软、GE、沃尔玛匹敌的企业。

——《中国企业家》杂志社社长兼经济日报出版社社长刘东华

第一章

成长：男人的胸怀是委屈撑大的

马云创造了许多奇迹。他成为青年人效仿的楷模，他的一言一行都成了成功的点金石。2007年，比尔·盖茨来中国参加博鳌亚洲论坛，接受采访时被问到谁会是下一个比尔·盖茨，他说可能是阿里巴巴的马云。顶着无数光环的马云却说：“如果马云能够成功，那么80%的人都能成功。”成功的马云毫不避讳自己在追求成功道路上所遭遇的挫败，他坦承男人的胸怀是委屈撑大的。

英雄不问出身，该出手时就出手

1964年10月15日，在杭州美丽的西子湖畔，一个普通的家庭迎来了新的成员——马云呱呱坠地了。为一个男孩子取名为“云”，马云的父母大概是希望马云能够听话懂事、乖巧可爱，但马云一天天长大，性格也越来越调皮，静不下来的他隔三岔五就会闯祸，让父母很是头疼。

马云的父亲是一家戏剧协会的负责人，马云的母亲是唱苏州评弹的演员，弹得一手好琵琶。小时候的马云经常是一包瓜子、一块方糕，在茶馆里听着杭州大书、苏州评弹度过一天。得益于此，马云自小练就童子功：能用最直白易懂的方式表达自己的看法。成年之后，马云自己也对此引以为豪：

“现在我讲故事的水平比很多人好，有茶馆的功劳。”时隔20多年之后，震惊中国互联网界的“西湖论剑”，其创意就是诞生于一家茶馆。

自由自在，野蛮生长的马云虽然在一个文艺气息浓厚的家庭氛围中长大，却并未养成“文雅”的习性，反倒是喜爱“行侠仗义”，四处为朋友“两肋插刀”，经常因为打架被老师批评、被父母教训，但马云并不在乎，只要需要他出手的时候，他绝不会犹豫和手软。

其实，马云并不是惹是生非、以打架为乐的坏孩子。他之所以打架，是因为不想忍受社会对自己的不公正。马云的爷爷是国民党的保长，在马云小

时候的那个年代，人们对家庭出身抱有很大的成见，身为“黑五类子女”，马云从小就在同伴的欺负和旁人的白眼中成长。

有一次，马云和同学在家里玩儿，忽然有几个人冲到家里要打马云的爷爷，小马云冲上去想要保护爷爷，却被其中一个人推到一边，还凶神恶煞地指着马云说：“只许你老老实实，不许你乱说乱动。”

这句话在语文课本中也有，上语文课时，当老师念到这一句时，当时目睹了马云被欺负的一个同学扭脸冲马云做了个鬼脸。这让马云很伤自尊心，他将一本书朝那个同学扔了过去，那位同学也不甘示弱，将自己的书包朝马云脑袋上砸去，书包里的铁文具盒将马云的头砸得血流如注。

外界环境的影响，令马云酷爱阅读武侠小说。在武侠世界中，马云幻想自己就是仗剑走天涯、惩恶除奸的大侠。受到小说的影响，马云希望自己在现实生活中也能够成为一名“大侠”，路见不平，挺身而出。

虽然马云生得很瘦弱，但打起架来从不胆怯，即使面对的是人高马大的对手，他也会毫不犹豫地和对方“单挑”，即便最后被打得鼻青脸肿，但他在气势上一点不会削弱。“我从小很瘦小，但是很会打架。”成年后的马云，回想起儿时的往事时，如此总结道。人最可恨的就是胆小窝囊地过一辈子，马云自小就不肯这样走完自己的一生，他的勇气与生俱来，并且在生活的磨砺下越来越强大。

因为打架，马云受过多次处分，最严重的一次打架，让马云缝了13针，也因为打架，马云的父母将他转学，希望他能够在新环境中安生一点。但马云依旧“恶习不改”，时常会有家长来马云家告状。

当时，无论是家人还是老师，都对马云不抱希望，他们认为这个孩子顽劣叛逆，将来一定没有出息。只有马云自己清楚，自己并不是爱打架，也不喜欢用拳头“教训”别人，他只是用拳头来捍卫自己的尊严，捍卫朋友的尊

严，如果谁欺负他、欺负他的朋友，他一定不会就这样算了。

武侠小说中的侠义精神在马云身上得到了很好的体现，俗话说“三岁看大，七岁看老”，马云不服输、仗义勇敢的性格从小就具备，人们只看到了马云顽皮不听话的缺点，却没有看到马云坚韧不服输的优点。在马云之后的创业过程中，他总是能化不可能为可能，做到别人所不能及的事情，就是因为他年幼时就已经形成的品质。这种品质在日后的磨砺中，愈加珍贵。

怀疑自己但不要怀疑信念

在“战斗”中成长起来的马云是邻里间闻名的“小魔头”，大人们都以马云作为反面教材来教育自己的孩子，千万不要跟马云学坏。虽然马云是人们眼中的“坏孩子”，从小到大，功课也一直不好，但他并不是真的自甘堕落，当他遇到自己感兴趣的事情时，迸发的热情让所有的人都大吃一惊。

13岁那年，马云还在读初中时，他的班上来了一位教地理的女老师。女老师年轻漂亮，教学风格很活泼，常常会在课堂上给同学们讲一些好玩的故事和她的亲身经历，马云很喜欢这位老师。

有一天，这位老师无意中讲的一个故事，开启了马云人生的另一扇门。老师说，她在西湖边游玩时，遇到几个外国人问路，周围的人都不会英语，没人能作答，但是这位老师的英语很好，她一一解答了外国人的问题，外国人高兴地连声称赞她。最后，老师总结道：“同学们，你们不但要学好地理，更要学好英语，不然当有外国人问你的时候，你回答不上来，会给中国人丢脸的。”

这本是课堂上的一段小插曲，却令马云心里久久不能平静，老师的话让

马云如醍醐灌顶。从那天之后，马云开始奋发图强，努力学习英语。他可不想在外国人面前丢中国人的脸啊！回家后，马云从自己的“小金库”里拿出6角钱，买了一个小喇叭，天天苦练英语，立志成为“杭州英语第一人”！

马云的变化引起了父母的注意，在刚刚改革开放的年代，英语的学习还没有普及，马云每天听着收音机，念着ABC，着实让父母担忧了一阵儿，但看到他专心学习，不出去“闯祸”，也就任由他去了。没有基础的马云，学习英语遇到了很多困难，但他从未想过放弃，咬着牙坚持了下去。

当他掌握了一些基础的口语后，便骑着自行车来到西湖边，找游西湖的外国人“切磋”。很多学习英语的人怕丢脸，不敢开口说，可是马云不怕。他不怕被人嘲笑，也不怕丢脸，凭着想学好英语的信念，凑到外国人身边讲英语。为了与外国人练口语，马云为他们充当导游，在美丽的杭州一边游览，一边练英语。

就这样，马云的口语一天天流利起来，这个昔日被老师看不起的差学生，竟然能够操着一口地道的英语和外国人对话，实在是让人大跌眼镜。有时候，和马云交谈的外国人以为他是从欧美回国的“小华侨”。经常出去做导游，和外国人练口语，既锻炼了马云的英语水平，更增长了他的见识，积累了人脉基础。

有一次，马云在杭州香格里拉大酒店门口偶然邂逅了一对来杭州旅游的澳大利亚夫妇。马云毛遂自荐，要为他们当导游。这对夫妇欣然接受了马云的帮助，在几天的快乐时光中，马云和这对夫妇成了朋友。之后的很多年，他们一直保持着通信往来，像笔友一样，分享着彼此身边的趣事。据马云后来回忆：“在和这些外国人互动的过程中，我发现外国人的想法和我受到的教育有很大的不同，让我了解到外面还有另一个完全不同的世界。”

建立在兴趣之上的能力，令马云很有成就感。他并不是不求上进的孩