



马

创业语录

零距离接触马云创业的所想、所说、所做

你可以错过《赢在中国》，但不能错过马云的创业教诲；
你可以错过“电子商务”，但不能错过下一波创业浪潮。

如果你想成功，请学马云精神
如果你想创业，请读马云语录

西武 暨琴 编著

哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



马

云

创业语录

零距离接触马云创业的所想、所说、所做

西武 暨琴 编著



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

马云创业语录 / 西武, 暨琴编著. — 哈尔滨:

哈尔滨出版社, 2008.11

ISBN 978-7-80753-380-1

I. 马… II. ①西…②暨… III. 马云-语录 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 132083 号

特约编辑: 邓东文

责任编辑: 王 姝 李英文

封面设计: 筌竹视觉

马云创业语录

西武 暨琴 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号

邮政编码: 150090 营销电话: 0451-87900345

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

北京华戈印务有限公司印刷

开本 720×1020 毫米 1/16 印张 12.5 字数 150 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80753-380-1

定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-87900272

本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

序

他在而立之年放弃高校教师的铁饭碗,选择“下海”;

他不顾众人反对,投身当时还不为大多数人所知的互联网行业;

他到处宣传互联网,却被人们当成“骗子”;

当他一手创办的中国黄页终于赢来认可的时候,他却被迫离开黄页,北上进京;

当他在北京成功地推出了网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列站点后,却选择离开北京,回杭州二次创业。

如今,他创办的阿里巴巴已成为全球最大 B2B 电子商务平台,且连续五年被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳 B2B 站点之一,被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。

他秘密制造的 C2C 网站淘宝,面对世界 C2C 领域的老大 eBay,后发制人,只用了三年时间就赢得了中国市场的胜利。

他的互联网商务梦想正在逐步实现,B2B 业务、淘宝、支付宝、中国雅虎、阿里软件和阿里巴巴正在构建一个“天下没有难做的生意”这一梦想。

他就是马云——一个不懂 IT 的 IT 英雄,一个不通网络的网络精英。他的头顶闪烁着众多耀眼的光环。

他是第一位登上《福布斯》封面的中国大陆企业家；被“世界经济论坛”评选为 2001 年全球 100 位“未来领袖”之一；被美国亚洲商业协会评选为 2001 年度“商业领袖”；2004 年当选“年度十大经济人物”之一……连英国前首相布莱尔访华，都点名要见马云，称其“改变了全球商人做生意的方式”。

就是这么一颗耀眼的创业明星，他的从前，与我们许许多多普通的年轻人是一样的，并没有什么超常之处。他没有进过著名的高等学府，也没有在国外留学的经历，更没有在华尔街工作的背景。中学时期，他的成绩只是班上的中上等，数学考试考过一分，高考考了三次才考上，还是由于本科招生不满，才让差本科线 5 分的他读上了本科。

对于自己的成功，马云也说：“我是个很笨的人：算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了。我想，如果连我都能够创业成功了，那我相信 80% 的年轻人创业都能成功。”

既然“80% 的年轻人创业都能成功”，那大部分没有创业成功的人与马云的差别在哪里呢？差的就是马云身上那战胜自己、战胜困难的决心和勇气，缺的是创业的激情以及奋斗的豪情，还有那成功的信心和创新的精神。

为此，我们将马云在创业过程中的精彩语录汇集成书，让那些想创业、正在创业的人们能够从中解读创业智慧，感悟创业成败，激励自我，这就是我们的初衷。

目 录

contents

第一章 致天下所有创业者:80%的年轻人创业都能成功 1

创业者往往是开拓者,在 MBA 学了很多知识,未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习,去提升。

一定要坚信自己在做什么 3

困难时,学会用左手温暖右手 6

一个创业者最重要的,就是你的诚信 9

永远不要忘记第一天的梦想 11

先做好,而不是做大 14

80%的年轻人创业都能成功 16

第二章 经营理念:CEO 的主要任务是对机会说“No” 21

看见 10 只兔子,你到底抓哪一只?有些人一会儿抓这只兔子,一会儿抓那只兔子,最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会,而是对机会说“No”。机会太多,只能抓一个,抓多了,什么都会丢掉。

一个优秀的品牌、优秀的名字 23

CEO 的主要任务是对机会说“No” 26

有时候死扛下去总是会有机会的 29

将灾难消灭在摇篮之中 32

永远是在形势最好的时候改革 35

第三章 企业管理:三流的点子加上一流的执行水平 37

三流的点子加上一流的执行水平,要比一流的点子加上三流的执行水平更重要。

一流的执行更重要 39

上班像疯子,下班笑咪咪41

唯一不变的是变化43

不靠控股来管理46

第四章 竞争战略:光脚的永远不怕穿鞋的 49

我既要扔鞭炮,又要扔炸弹。扔鞭炮是为了吸引别人的注意,迷惑敌人,扔炸弹才是我真正的目的。不过,我可不会告诉你我什么时候扔鞭炮,什么时候扔炸弹。游戏就是要虚虚实实,这样才开心。如果你在游戏中感到很痛苦,那说明你的玩法选错了。

进攻是最好的防守 51

在对手看不到的地方行动 53

要用欣赏的眼光看对手56

把鲨鱼引到长江里来59

永远把对手想得强大一点 63

只有明天是我们的竞争对手65

第五章 客户关系:为客户提供实实在在的服务 67

我没有关系,也没有钱,我是一点点起来的,我相信关系特别不可靠,做生意不能凭关系,做生意不能凭小聪明。做生意最重要的是你明白客户需要什么,实实在在创造价值,坚持下去。

为客户提供实实在在的服务 69

帮助客户成功71

做任何事都是为了客户的需要74

懒人创造了历史 77

客户也有错的时候81

第六章 人才的选拔与任用:平凡人在一起却做出了不平凡的事 83

如果你认为我们是疯子,请你离开;如果你专等上市,请你离开;如果你带着不利于公司的个人目的,请你离开;如果你心浮气躁,请你离开。

什么都可以谈,只有价值观不能谈判 85

我们需要的是猎犬87

别把飞机引擎装在拖拉机上 89

不挖人也不留人 91

不能让雷锋穿补丁衣服上街 93

把钱存到员工身上95

第七章 领导的艺术:只有在逆境的时候,才是真正的领导力 97

领导力在顺境的时候,每个人都能表现出来;只有在逆境的时候,才是真正的领导力。

用领导者的个人魅力吸引人才 99

做个唐僧式的 CEO102

马云,一个不懂 IT 的 IT 英雄104

永远相信身边的人比你更聪明106

第八章 资本运作:如果一开始想到卖,你可能就走偏了 109

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,你的路可能就走偏了。

投机者的钱是不敢拿的 111

看重投资者的品牌力 114

吸引股东,靠魅力更靠实力117

太多钱会坏事121

花别人的钱要比花自己的钱更加痛苦124

投资者是“娘舅”126

不能为了上市而上市129

第九章

互联网、电子商务:互联网像一杯啤酒,有沫的时候最好喝 133

互联网是影响人类未来生活 30 年的 3000 米长跑,你必须跑得像兔子一样快,又要像乌龟一样耐跑。

中小企业才是最需要互联网的人 135

跑得像兔子一样快,又要像乌龟一样耐跑 138

“网商时代”的到来 140

第十章

论成功失败:有结果未必是成功,但是没有结果一定是失败 143

我无法定义成功,但我知道什么是失败!成功不在于你做了多少,而在于你做了什么,历练了什么!

多学习别人失败的经验 145

只为成功找方法,不为失败找理由 148

成功三要素:眼光、胸怀和实力 150

附录

马云精彩演讲及采访记录 153

马云在宁波会员见面大会上的演讲 153

马云广州论坛:你骄傲因你很独特 171

马云创新论坛上的对话(节选) 180

企业因什么而生存? 183

后记

187

参考文献

188

第一章 致天下所有创业者：

80%的年轻人创业都能成功

创业者往往是开拓者，在 MBA 学了很多知识，未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习，去提升。

✿ 讲心里话，我反对大学生创业，大学生的创业就是把书读好，因为创业会遇到好多好多倒霉的事情……创业是很难的，是一辈子的事情，大学里面不要创业。

✿ 创业的时候，我建议大家要做自己最容易做好，最喜欢最容易做的事情，别挑一个特别大的。企业永远做一个该做的事情，别去跨到政府该做的事情，那样会很累。

✿ 有些人，创业初期是很有激情的，但激情来得快，去得也快，所以，我希望你们的激情能保持3年，保持一辈子……

✿ 我觉得创业者要知道这样一种境界：痛苦地坚持，快乐地去死。创业的过程是痛苦的，你要不断地克服一个又一个的困难，以获得更大的成功；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10年、20年要面对什么：要记住：你碰到的倒霉的事情，在这几十年将遇到的困难中，只不过是很小的一部分。

✿ 要用自己的双手温暖自己，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。

一定要坚信自己在做什么

我永远坚信这句话,你说的都是对的,
别人都认同你了,那还轮得到你吗?你一定
要坚信自己在做什么。

——马云

1995年,30岁的马云在西雅图第一次接触到互联网,他也由此产生了将中国的企业资料放到网页上去向全世界宣传的最初想法。

“当时我在西雅图的一个大学里,有个老朋友对我说:‘给你看一样东西,它可以找到所有你想找到的东西。’当时一开始我不敢碰电脑,因为我知道很贵,按键盘都怕把键盘弄坏了。在他的帮助下我在搜索引擎上输入了‘中国’,可是什么也没有出现,接着我键入了英文的‘啤酒’这个字,还真是神奇,德国的、英国的、美国的啤酒都出来了,可就是没有中国的啤酒。于是我又在朋友的帮助下,把我在杭州搞的海博翻译社做成一个特别简陋的网页放上去,接着就去逛街了。但到回来的时候,他们就叫我去看。因为这个网页,在这几个小时里我已经接到了5封电子邮件。5封电子邮件里都说,我刚刚做的这个网页,是他们在互联网所能搜索到的第一个中国公司网页,他们有事情要与我合作。所以,当时我就在想,哎,这个东西可能会有戏。”

觉得互联网有戏的马云回国后,决定创办一个网络公司。他的构想是:自己

在国内向企业收钱并把企业的资料收集起来,翻译成英文,快递到美国,然后再让美国的朋友做成网页放到网上。为此,他找了24个朋友到自己家里来咨询他们的意见。

那时互联网在杭州还根本没有出现,再加上马云自己对互联网技术也是一窍不通,因此,马云只能模模糊糊讲个大概,而他的朋友们更是听得糊里糊涂。当时这24个人里有23个人对马云的决定都表示反对:“这玩意太邪了吧,政府还没开始操作的东西,不是我们干的,也不是你马云干的;你也不是很有钱,能拿几千万资金。”只有一个人对马云说:“你要是真的想说的话,你倒是可以试试看。”

尽管大家都反对,但马云已经下定决心要干了。为此,马云辞去了高校教师的工作。他找来一个学自动控制的创业伙伴何一冰,加上自己的妻子张英,三个人在一座大楼里租了一间办公室,把家里的家具搬到办公室,再借了点钱就开始了他们的创业之路。时间是1995年4月。

那时,身为杭州十大杰出青年教师之一,还是学校驻外办事处主任的马云,毅然放弃在学校工作的光明前途而投身未知的互联网,这让大家都觉得马云“疯了”。学生不理解,家人不理解,朋友也不理解,但马云自己心里明白。他相信自己看好的东西。

后来,马云在创建阿里巴巴的时候,提出了独特的B2B商业模式,选择为80%的中小企业服务。这种“疯子设想”在最开始的几年,一直不被人们所看好。可别人越不看好的,马云倒要出其不意地试试看。面对别人的质疑和嘲讽,马云也毫不在意:“我们在打地基,至于要盖什么样的楼,图纸没有公布过,但有些人已经在评论我们的房子怎么不好看。有些公司的房子的确很好看,但地基不稳,一有大风就倒了。”

在eBay与易趣强强联合,占领了中国80%以上C2C市场份额的时候,马云却宣布进军C2C领域,打造淘宝网。这种“蚂蚁”挑战“大象”的行为,让人们再一次认为马云“疯了”。但马云不在乎,他只相信自己的感觉。

当初一片未知的互联网如今彻底改变了社会的方方面面。不被大家看好的B2B模式使阿里巴巴成为中国互联网上第一个盈利的企业;淘宝只用了不到两

年时间,就打败了强大的竞争对手 eBay-易趣。马云用事实证明了自己的正确,用实实在在的成绩使投资商心服口服。

“投钱给我的创投基金,说第一天开始已听不懂我的话,但还是每年投钱进来,现在他们都说:‘Jack,我不跟你吵,你去干吧!’我跟公司的 COO 也是吵了 6 年了,每年我们打赌 1 万元看我说出的话能否做到,结果第 7 年他就不跟我吵了,也不再跟我打赌了。”

回顾以往的经历,马云认为一定要坚信自己是正确的。他说:

“阿里巴巴从成立以来一直备受质疑,从 8 年前我做阿里巴巴的时候一路被骂过来,都说这个东西不可能。不过没关系,我不怕骂,在中国反正别人也骂不过我。我也不在乎别人怎么骂,因为我永远坚信这句话,你说的都是对的,别人都认同你了,那还轮得到你吗?你一定要坚信自己在做什么。”

“我坚信互联网会影响中国、改变中国,我坚信中国可以发展电子商务。我也相信电子商务要发展,必须先让客户富起来,如果客户不富起来,阿里巴巴就只是一个虚幻的东西。我希望阿里巴巴为中国的网商、为中小企业创造非常多的百万富翁、千万富翁。”

困难时,学会用左手温暖右手

创业这么多年,我遇到了太多的倒霉事,但只要有一点好事,我就会让自己非常开心。

——马云

创业的道路是艰难的,在这条路上有无数的艰辛、苦难、挫折和失败。“外人看到的都是企业家光辉灿烂的时候,其实他们付出的代价,谁知道?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%,5年以来我们都是在一路挫折走中过来的,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。在别人看来,我们这一年发展这么快,其实是这一年内我们积累了5年的经验,而且我们付出的比人家10年付出的还要多。”这是马云在创业道路上的真实体会。

阿里巴巴一路走来,经历了常人难以想象的困难。草创时期的艰苦奋斗、步履维艰,互联网“冬天”时跪着过冬,淘宝受人无理质疑,面对这一个个的困难,马云用他那坚强的毅力和永不放弃的精神坚持了下来。因此,马云告诉所有的创业者要有面对困难的准备:

“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,但那一天一定会到。

困难不是不能躲避,但不能让别人替你去抗。9年创业的经验告诉我,任何困难都必须你自己去面对。创业者就是要面对困难。”

不过,从另一方面来说,困难也意味着财富,可以帮助创业者迅速成长。“5年苦难是我们最大的财富,也是成功的重要原因;别人可以拷贝我们的网站,但无法拷贝我们5年的苦难。”马云认为正是阿里巴巴“曾经犯了很多错误,走了很多弯路,使得我们更有信心面对明天的挑战。别人没想到办互联网企业会有这么痛苦,我有比这痛苦20倍的心理准备,那就不会失败。只要面对现实,敢于承认错误,总会有办法解决。”

的确,世上没有过不去的坎儿,遇到困难时,抱怨、流泪都没有用,要的是面对困难、解决困难。“那时候,很多人说阿里巴巴如果能成功,无疑就是把一艘万吨轮抬到喜马拉雅山上面。我跟我的同事说我们的任务是:把这艘万吨轮从山顶抬到山脚下。别人怎么说,没办法的事。你自己要明白,我要去哪里?我能对社会创造什么价值?创业的时候,我的同事可能流过泪,我的朋友可能流过泪,但我没有,因为流泪没有用。”

流泪没有用,抱怨也没有用,从马云那儿几乎听不到抱怨。他更乐于讲述的是,阿里巴巴活得不错。在他看来:“困难的时候,你要学会用左手温暖你的右手。你在开心的时候,把开心带给别人;在你不开心的时候,别人才会把开心带给你。开心快乐是一种投资,你开心就要和别人分享,然后有一天别人会回报于你。”

“如果你在创业第一天就说,我是来享受痛苦的,那么你就会变得很开心。我1992年做销售的时候,我说创业中乐观主义很重要,销售10次,10次为零,出去以后,果然是零,说得真对,要奖励一下自己。”

马云正是抱着这种乐观的心态克服了一个又一个的困难。在他看来,创业者要学会自己保护自己,困难时“学会用左手温暖右手”。

在说到如何在创业中坚持下来的问题时,马云认为:

“第一,我自己告诉自己,我做的事情是对的。第二,我做的事情是非常艰难的,很少有人做得了,但是我愿意尝试,这是一个临界,你跨过这个临界——最艰

难的黑暗,你就有可能看到曙光,黎明前的黑暗是最难挨的。”

“这么多年来,我已经经历了很多的痛苦,所以我就不在乎后面更多的痛苦,反正来一个我灭一个。”人生,要的就是这种不怕困难的勇气。