

在艰难的世界里 全力以赴

马云^的14堂 心理能量课

没有人比他更草根，
没有人比他更成功！

马云告诉你从创业到巨富的全部秘密：
关键不在于梦想的伟大与否，
而在于你是否愿意为梦想全力以赴！

斯凯恩◎著

台海出版社

在艰难的世界里 全力以赴

马云 ● 14堂
心理能量课



在艰难的世界里
全力以赴
马云的14堂心理能量课

斯凯恩◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

在艰难的世界里全力以赴：马云的14堂心理能量课 /

斯凯恩著. — 北京：台海出版社，2015.1

ISBN 978-7-5168-0532-9

I. ①在… II. ①斯… III. ①成功心理—通俗读物

IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第297186号

在艰难的世界里全力以赴：马云的14堂心理能量课

著 者：斯凯恩

责任编辑：姜 航

装帧设计：尚世视觉

版式设计：刘丽娟

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路1号， 邮政编码：100021

电 话：010—64041652（发行，邮购）

传 真：010—84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：170×230 1/16

字 数：227千字

印 张：16.75

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-0532-9

定 价：39.80元

版权所有 翻印必究



前言 |

梦想能否实现，关键看你能否全力以赴

很多年轻人是晚上想想千条路，早上起来走原路。中国人的创业，关键不是因为你有出色的想法、理想、梦想，而是你是否愿意为此付出一切代价，全力以赴地去做它，证明它是对的。

——马云

1992年，马云在杭州创办了海博翻译社，第一个月的全部收入只有700元，之后的三年中，他不得不靠贩卖内衣、礼品、医药等小商品来维持翻译社的生存。

1995年，马云创办了中国第一家网站——“中国黄页”，创业之初开支大、业务少，最惨时公司银行账户上只有200元现金。但马云坚持做下去，最终把营业额从0做到了几百万。

1999年，马云带领18人团队，以50万资金创办阿里巴巴。每个人身上只留下饭钱，公司资金匮乏到一度几乎维持不下去。但是8年后，阿里巴巴在香港联交所上市，一跃成为中国市值最大的互联网公司！

在中国，有人比马云聪明，更多的人拥有比马云创业时丰足的资金，

但是却极少有人能取得马云这样辉煌的成功。为什么呢？因为他们有太多的犹豫和畏惧，他们从没有像马云那样在艰难的环境中全力以赴地去做一件事！

《在艰难的世界里全力以赴》为读者献上马云最正面、最积极的人生能量课：

首先，要坚持最初的梦想。马云在谈及成功创业的原因时，提到的第一点就是梦想。成功需要梦想，有了梦想你就可以绘制成功蓝图，哪怕只是最简陋的蓝图。接下来就是关键的一步：无论遇到什么样的困境、阻力，都要为这一梦想忘我奋斗，直至成功为止。马云就是这样一路走来的。

其次，培养一流的执行力。执行力是一种贯彻始终，不达目的绝不休止的力量，这是成功者必备的素质。马云与孙正义曾探讨过这样一个问题：一流的点子加上三流的执行力，与三流的点子加上一流的执行力，哪一个更重要？结果两人得出一致答案——后者远比前者重要。就像马云常说的：阿里巴巴不是计划出来的，而是“现在、立刻、马上”干出来的。

最后，建立一个别人拿不走的团队。马云是一个颇有争议的人物，崇拜者夸他舌灿莲花，批评者说他蛊惑人心；追随者赞美他意志坚定，反对者指责他极端自我。但有一点是无论什么人都无法反对的，那就是：马云知道如何团结人，如何带团队。他把自己定位为企业的“首席教育官”，乐于在培养员工上投入资金；马云永不挖人、永不留人，用人时总是来之前对他狠一点，来之后对他好一点……

今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分的人都死在明天的晚上。无论你现在从事的是什么行业，无论你面临着怎样的困难，无论你离梦想还有多远……请坚持下去并且全力以赴，那么，等待你的将是最美、最耀眼的朝阳！

目 录 |

Part 1 人永远不要忘记自己第一天的梦想

——马云的“励志课” / 1

像坚持初恋一样坚持梦想 / 2

傻坚持强于不坚持 / 6

持久的激情最赚钱 / 11

失败是可贵的财富 / 16

困难时，左手温暖右手 / 21

Part 2 大势好未必你好，大势不好未必你不好

——马云的“定位课” / 27

把生意做到全世界 / 28

创新商业模式 / 31

我们只抓一只兔子 / 36

Work at Alibaba / 40

小就是美，small is beautiful / 44

Part 3 大部分人看好的东西，你就不要去搞了，已经轮不到你了

——马云的“战略课” / 51

大家都觉得是个机会，往往不是机会 / 52

怕犯错误，我们就不会有明天 / 54

令不占优势的事情发挥出潜在的优势 / 57

更新知识以实现价值的增长 / 59

Part 4 听说过卖虾米富的，没听说过捕鲸富的

——马云的“创新课” / 63

“领导穷人闹革命” / 64

创新才能赢得天下 / 68

诚信不是一种销售 / 72

Part 5 建一个公司的时候要考虑有好的价值才卖

——马云的“融资课” / 77

与孙正义的不解之缘 / 78

搭上高盛顺风车 / 82

10亿美金的背后 / 85

上市只是个加油站 / 88

Part 6 孙正义跟我都选择“一流的实施，三流的Idea”

——马云的“执行课” / 95

先做正确的事，再正确地做事 / 96

建立自我，更要追求忘我 / 99

没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果 / 101

要跟经历过磨难的公司合作 / 105

Part 7 团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败

——马云的“团队课” / 109

不希望用精英团队 / 110

用魅力去吸引人才 / 112

把钱投在员工身上 / 117

不挖墙脚，任人去留 / 120

清除破坏团队的“野狗” / 123

Part 8 我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才黏合起来

——马云的“管理课” / 129

云式太极管理 / 130

学会尊重内行 / 132

不靠控股来管理 / 135

我是“首席教育官” / 139

Part 9 小企业不要先想着做强自己的品牌，服务、门前的客户和口碑更重要

——马云的“品牌课” / 145

借金庸“西湖论剑” / 146

以娱乐营销突围 / 150

马云要变身成比尔·盖茨吗 / 154

巧用媒体，“赢在中国” / 157

公关是个副产品 / 160

Part 10 永远要把对手想得非常强大，哪怕他非常弱小

——马云的“竞争课” / 167

竞争是一种乐趣 / 168

潜心修炼，烟雾迷惑 / 171

把鲨鱼引到长江里来 / 175

进攻者，永远都有机会 / 179

带着仇恨竞争一定会失败 / 183

Part 11 “营销”这两个字强调既要追求结果，也要注重过程

——马云的“营销课” / 189

不要把赚钱当作公司的第一目标 / 190

客户至上，永远把客户放在第一位 / 193

阿里巴巴是一家现代服务业公司 / 196

我们家不收钱，而且我们家的菜更好 / 199

Part 12 还没搞清楚移动互联时，大数据时代又来了

——马云的“转型课” / 205

入股新浪微博，联合高德地图 / 206

感谢这个变化的时代 / 209

拥抱变化是在不断地创造变化 / 213

做好今天的事，准备好明天的事 / 215

Part 13 要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活

——马云的“价值观课” / 221

价值观最值钱 / 222

安身立命之基——企业文化 / 226

从“独孤九剑”到“六脉神剑” / 233

支付宝的“信用” / 236

Part 14 1人believe是傻子，一万人believe，那是信仰

——马云的“企业文化课” / 245

一万个人believe，那是信仰 / 246

“整风运动”是必需的 / 248

阿里巴巴是个快乐的青年 / 251

世界需要一家承担责任的公司 / 255

Part 1

人永远不要忘记自己第一天的梦想

——马云的“励志课”

创业过程中，创业者必须要有一个梦想。同样，一个企业的持续发展也必须有一个远大的梦想。有了梦想之后，必须坚持下去。在最困难的时候，还要熬得住。只有坚持梦想不放弃，熬住了，当机会来临，成功才会随之而来。

我们可以看到，即使在阿里巴巴最困难的时候，马云依然坚持自己的梦想不动摇，勇往直前。最终，阿里巴巴熬住了，活了下来，并且成了全球最大的企业电子商务网站。

像坚持初恋一样坚持梦想

2001年网络泡沫破灭时，那三十几家公司，我记得现在全部关门了，只有我们一家还活着。我们是坚持初恋的人，我们是坚持梦想的人，所以能走到今天。

——马云

投资过阿里巴巴的软银董事长孙正义曾说，他的成功是缘于“一个梦想和毫无根据的自信”。他说：“三十年前，我创建软银公司时，与许多青年创业者一样，除了拥有激情和梦想外，没钱、没经验、没有人脉。我就是想成为日本，甚至是全球知名的成功人士，想做一件改变世界的事情。为了实现这个奋斗目标，我常常思考要做什么，一共想出了50个创业方案，然后逐个删减，砍到25个，再进行一轮精挑细选。直到一次偶然的机会，我在杂志上看到了微型电脑的图片，认定它将改变人们的生活方式，将改写人类历史。所以，我决定将一生的赌注压在微型电脑上。”

马云也曾说过他成功创业的原因，其中第一个就是“梦想”。因为梦想，因为坚持，最终他取得了成功。

首先要有一个梦想

创业者首先要有一个梦想，这点很重要。

1995年，马云第一次在西雅图上互联网，登陆一个搜索网站，他输入

“Chinese”的关键词，但是当时的搜索答案是“no data”（没有数据），因为当时的中国还没有接入Internet，所以在现在看来浩瀚无比的互联网世界里偌大的中国也只是空白。

尽管马云并不懂网络，但嗅觉灵敏的他有一种发自内心的直觉，他觉得互联网这东西将来肯定有戏，互联网将改变世界！马云意识到这是一口很深的井，这里有一座富矿。

不安分的马云随即萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。这个梦想促使马云开始下海创业，创办了“中国黄页”。

1997年，马云离开“中国黄页”后，受中华人民共和国对外贸易经济合作部（以下简称外经贸部）邀请，加盟外经贸部新成立的公司——中国国际电子商务中心（EDI）。中心由马云组建、管理，马云占30%的股份，参与开发了外经贸部的官方站点以及后来的网上中国商品交易市场。在这个过程中，马云的B2B思路渐渐成熟，即“用电子商务为中小企业服务”。

1999年，不甘心受制于人的马云推辞了新浪和雅虎的邀请决心南归杭州创业，其团队成员全部放弃其他机会决心跟随。

1999年1月15日，马云和他的团队悄然南归。1999年2月，在杭州湖畔花园马云的家中召开第一次全体会议。18位创业成员或坐或站，神情肃穆地围绕着慷慨激昂的马云，马云快速而疯狂地发表激情洋溢的演讲：“黑暗中一起摸索，一起喊，我喊叫着往前冲的时候，你们都不会慌了。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲，有什么好慌的？”在这次“起事”的会议上，马云和伙伴共筹了50万元本钱。

在这次会议上马云说：“我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个：第一，我们要建立一家生存80年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建立世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”从这天开始，马云开始铁下心来做

电子商务，这就是他认定的梦想。

尽管只有50万创业资金，但马云首先花了3000美元从一个加拿大人手里购买了阿里巴巴的域名。他们没有租写字楼，就在马云家里办公，最多的时候一个房间里坐了35个人。他们每天16~18个小时野兽一般在马云家里疯狂工作，日夜不停地设计网页，讨论网页和构思，困了就席地而卧。马云不断地鼓动员工，“发令枪一响，你不可能有时间去看对手是怎么跑的，你只有一路狂奔”；又告诫员工“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间”，阿里巴巴就这样孕育、诞生在马云家中。

1999年3月，阿里巴巴正式推出，逐渐为媒体、风险投资者关注。马云在拒绝了38家不符合自己要求的投资商之后，于1999年10月接受了以高盛基金为主的500万美元投资，又于2000年第一季度接受了软银的2000万美元的投入，从而由横空出世、锋芒初露，到气贯长虹、势不可当，直至成为全球最大网上贸易市场、全球电子商务第一品牌，并逐步发展壮大为阿里巴巴集团，成就了阿里巴巴帝国。

与那些有着光鲜背景的互联网神话制造者不一样，马云太普通了，他不懂电脑，不懂网络，对软件、硬件一窍不通；他没有钱，没有家庭背景，没有社会关系，没有名牌大学的出身，没有海外留学的经历，没有MBA学位。但他有梦想，他用自己的梦想吸引和团结了一帮有梦想的人，他们的梦想和实干又带来了资本的青睐，并在资本的支持下逐步把梦想变成了现实。

坚持梦想不动摇

一个企业的持续发展需要一个远大的梦想。即使在阿里巴巴最困难的时候，马云依然坚持自己的梦想不动摇，勇往直前。

2001年的网络泡沫破灭之后，是无情的现实，但是马云仍然觉得契合中国国情的电子商务事业是主导未来的新网络经济体系。这种经营理念使马云

具有精神动力面对严峻的商业环境，也正是这种简约模式使阿里巴巴度过了特殊时期。从2001年起，互联网遭受了人们的质疑和排斥，一改往昔那种狂热的追捧，主要原因是很多互联网公司的不规范运作。随之而来的是互联网公司的股票大跌，加上美国“9·11事件”的影响，整个市值蒸发了60%以上。

2002年年底，互联网世界开始回暖。新浪、搜狐等相继实现盈利，而一些颇有市场前景的互联网项目也初露端倪，阿里巴巴的用户已经超过400万，马云又在面临新的诱惑。当时几乎所有人都认为，阿里巴巴拥有那么多有价值的注册客户，具备了开拓任何领域的最佳条件。

马云回忆说，当时摆在自己面前的有三条路：第一条是发展短信业务，以搜狐、网易为代表的门户网站都在这个聚宝盆里淘到了“黄金”，阿里巴巴完全有抢夺“蛋糕”的实力；第二条是进入网络游戏领域，当时中国还没有一家大型网络游戏公司，陈天桥的盛大才刚刚起步，如果阿里巴巴进入网络游戏，应当会大有作为；第三条是继续在尚未成熟的电子商务的“老路”上走下去。

马云是一个“一条路走到黑”的人，他义无反顾地选择了自己原来的路线，拒绝了摆在自己面前的种种诱惑。他给阿里巴巴制定了一个“宏伟”目标：全年只赚一块钱！

2002年12月，阿里巴巴赚到了第一个一元钱；到2003年年底，阿里巴巴的赢利便冲破了600万元。今天，阿里巴巴没有成为另一家网易，但在电子商务领域，阿里巴巴几乎无企业可比。

马云曾这样说道：“大家知道我的合作伙伴孙正义，日本软银公司的孙正义，他跟我在1999年认识，2001年互联网冬天，也就是互联网的形势非常残酷的时候，我们在上海有一次会议，孙正义的日本软银公司投资的七八十家公司都来了，每家公司的负责人都要在上面做演讲。我是最后一个讲的，我上去讲了三句话：第一，孙正义你投资我的时候，我做电子商务。第二，今天我还是做电子商务。第三，今天和你投资的时候唯一区别就是往前挺进

了一步，我没有改变。我那时候发现，七八十家被投资的公司，有80%都把梦想换掉了，我没有换掉自己的梦想，直到今天为止我还是没有换掉自己的梦想。我有一个梦想，要用互联网电子商务去帮助自己的客户成功，帮助更多的中小企业，帮助更多的创业者，这个梦想不改变的时候，你坚持地走下去，走十年，走二十年，你一定能走出去。那天孙正义听了以后说，初恋是最美好的，但是绝大多数人把初恋忘掉了。所以创业者永远要回忆一下自己的‘初恋’，你为什么要做？你想做多久？你要做多久？用这些问题不断地反思自己。在成功的时候，你要想这些问题，在遇到挫折的时候，你仍然要想这些问题，你才有可能成功。”

马云不是网络的幸存者，他是一位坚守者。我们可以用“骑士”来形容马云，因为在最困难的日子里，他是那位冲向风车的“堂吉诃德”。而当一切好转的时候，马云便成了新的英雄。

傻坚持强于不坚持

有的时候傻坚持要比不坚持好很多，如果空有理想，没有坚持，理想将变成一种痛苦。

——马云

安德鲁·格鲁夫说：唯有“偏执狂”才能生存。对马云而言，也大致如此。马云曾对媒体说：“很多人比我们聪明，很多人比我们努力，为什么我们成功了，我们拥有了财富，而别人没有？一个重要的原因是我们坚持下来了。”

在创办阿里巴巴之前，马云曾先后创办过两个公司——海博翻译社和“中国黄页”。在当时，遇到很多困难，资金的匮乏、客户的不信任，但这

一切都没有打倒身体瘦弱的马云，他秉持自己理想的信念，以一股“傻”劲硬是坚持下来，最终都取得了不错的成绩。

马云成了“倒爷”？

1992年，马云的身份是杭州电子工业学院（现杭州电子科技大学）英文及国际贸易的讲师。凭借着出色的英语水平和社会活动能力，马云已经成为该学院一名十分优秀的青年教师。但是，马云觉得，“年纪太轻当老师不好，没有生活经验”。

而此时，浙江一些做外贸生意的民营企业经常邀请马云做他们的专职翻译。请马云的人很多，有时他一天能接到很多“订单”。渐渐地，马云感觉自己一个人根本做不过来，而同时他又发现一个现象：自己身边的同事，尤其是一些退休的老教师，在家里闲着没事可干。

马云对自己的老师（有些也是老同事）很有感情，他们退休了之后，整日赋闲在家，不仅心理上感到莫大的寂寞和失落，而且经济上也很拮据，马云那时每月的工资还不到100元，相信他们的情况也好不到哪里去。

于是，细心的马云开始思考一个事情：能不能在杭州市成立一个专业的翻译机构呢？如此一来，既能减轻自己的负担，也能让那些老师赚点外快补贴家用。

这种想法闪现在马云的脑海之后，他开始感到兴奋，犹如哥伦布发现了新大陆一般。

难能可贵的是，马云不像大部分年轻人一样，“晚上想想千条路，早上起来走原路”，对马云而言，很多想法是灵光一现，但不是昙花一现。马云一旦想做一件事，那是一定要做成了才肯罢休的。

1992年，马云和朋友一起在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社，这是杭州第一家专业的翻译社。海博翻译社，在马云的创业历程中，不是最光辉、最灿烂的一页，却是马云试水商海迈出的第一步。