

刘晓航 赵文◎编著

马云

我的团队永不言败

——商业史上最成功的创业团队

天下没人能挖走我的团队

——马云

一个有理想的人和有一个有理想的
都有一个不屈的灵魂

——温家宝



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



刘晓航 赵文◎编著

马云

——我的团队永不言败——
商业史上最成功的创业团队

天下没人能挖走我的团队

——马云

一个有理想的人和有一个有理想的企业，都有一个不屈的灵魂

——温家宝



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：我的团队永不言败 / 刘晓航 赵文 编著. —武汉：华中科技大学出版社，2010. 10

ISBN 978-7-5609-6492-8

I. 马… II. ①刘… ②赵… III. 电子商务 - 商业企业 - 企业文化 - 研究 - 杭州市 IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 160749 号

马云：我的团队永不言败

刘晓航 赵文 编著

策划编辑：亢博剑

责任编辑：刘红强

封面设计：任燕飞装帧设计工作室

责任校对：石 薇

责任监印：熊庆玉

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

武昌喻家山 邮政编码：430074 电话：027 - 87556096

010 - 84533149 - 8005, 8006

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：17

字 数：360 千字

版 次：2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元



本书若有印装质量问题，请向出版社发行部调换
全国免费服务热线：400 - 6679 - 118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序 *Preface*

天下没有人能够挖走我的团队。

在浮夸风盛行的中国互联网界，马云可以说是一个另类，他似乎和所有网络公司老总背道而驰：他不懂电脑，不懂管理学，不懂广告，不许公司做广告；他不仅不会高薪聘人，有时对进来的人还减工资。他说：“网络公司没好日子了，中国新经济就有希望了，现在热闹的是造工具的人。”他认为自己很傻，“像阿甘一样简单”。然而正是阿里巴巴刚起步的时候，软银的孙正义，在六分钟内，决定为它投资上亿元。阿里巴巴被国际媒体称为继雅虎、亚马逊、易贝之后的第四种互联网模式。因为此前中国网络公司都是美国某一个模式的翻版，只有它是例外：马云给中国互联网公司吹来一股返璞归真的清新之风。

阿里巴巴从1999年成立以来，基于阿里巴巴价值观体系的强大的企业文化已成为阿里巴巴集团及其子公司发展壮大的基石。他们在商业上的成功以企业家精神和创新精神为基础，并且始终关注于满足客户的需求。

阿里巴巴集团有六个核心价值观，它们支配阿里巴巴员工的一切行为，是公司基因组成的重要部分。在有关雇用、培训和绩效评估的公司管理系统中融入了这六个核心价值观。新员工加入阿里巴巴时，他们要在杭州总部参加为期两周的入职培训和团队建设课程，该课程的重点集中于公司的远景目标、使命和价值观。而且，在公司定期的培训课程、团队建设训练和公司活动中还要不断强化这些内容。

阿里巴巴从中国杭州最初十八名创业者开始，成长为在三大洲20个办事处拥有超过5000名雇员的公司。阿里巴巴努力为员工创造积极、灵活和以结果为导向的工作环境，从而组成一个协调融洽工作的大家庭。无论他们成长为多大的公司，强大的共享价值观使他们保有共同的公司文化



马云：我的团队永不言败

和阿里之家。

当阿里巴巴收购雅虎时，马云曾明确表示：“有一样东西是不能讨价还价的，那就是企业文化、使命感和价值观。”

对于阿里巴巴的未来，马云有一个美丽期望：到 60 岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老伙伴站在桥边，听到喇叭里说，阿里巴巴今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。

然而，为了实现这种电影镜头中时常能出现的“成功”画面，马云和阿里巴巴可能更多依靠的是生生不息的软实力。

哈佛商学院著名教授约翰·科特在《企业文化与经营业绩》一书中提出，企业文化对企业长期经营业绩有着重要的作用，在今后 10 年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。马云对此深信不疑。

“天下没有人能挖走我的团队。”基于公司牢不可破的文化“壁垒”，马云如是说。“整个文化形成的时候，人就很难被挖走了。这就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊的空气里面，工资再高，他过两天还要跑回来。”

阿里巴巴，这样一个创业不到十年的年轻公司之所以能够迅速上位，被国际媒体称为第四种互联网模式，我想“团队精神”才是阿里巴巴成功的精髓。马云和他的十八罗汉以及阿里巴巴团队中的骨干，为了“做一家中国人创办的世界上最伟大的公司”的理想而努力工作着。

何谓“团队精神”？所谓团队精神，是指团队成员为了团队的利益与目标而相互协作的作风。团队精神的核心是奉献，奉献成为激发团队成员的工作动力，为工作注入能量。团队精神的精髓是承诺，团队成员共同承担集体责任。没有承诺，团队如同一盘散沙。做出承诺，团队就会齐心协力，成为一个强有力的集体。小说《西游记》中西行团队是由唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚四个人组成，摆在他们面前的是八十一难，对于一个性格迥然不同，能力差异很大的团队来说，他们唯一的共同之处就是拥有共同的目标，历经艰难险阻，最终取得真经。

没有团队合作的精神，仅凭一个人的力量无论如何也达不到理想的工作效果，只有通过集体的力量，充分发挥团队精神才能使工作做得更出色。

谁拥有“团队精神”这把利剑，谁就一定能缔造出新的神话。

“阿里巴巴每年至少要把五分之一的精力和财力用在改善办公环境和员工培养上。”阿里巴巴人事部经理陈莉说，阿里巴巴对员工的工作时间没有严格的打卡要求，只要完成工作任务随便什么时候上下班。“像IT业，研发性的工作用脑量大，员工处于紧张繁忙的状态。提供优雅一点的工作环境，可以让员工心情舒畅，开心工作。”

阿里巴巴尽管有上千万的资金，但从不做过大的广告推广，也从不开国内的新闻发布会。马云认为“广告如果是钱能做到的事，钱能做到的事还要做企业的人干嘛？”阿里巴巴只靠口碑传播不做广告，“做得好让客户去说，而不是自己去说。”

阿里巴巴对员工薪酬从不按市场价格定价。几乎所有进来的员工与管理者都比原公司收入减少一大半，从8000元、9000元降到3000元是常事，跳到阿里巴巴的雅虎搜索引擎发明人吴炯到了阿里巴巴不仅工资降了一半，还失去了每年7位数的雅虎股权收入。为什么这么做？一是因为资金来自风险投资，必须节约。二是阿里巴巴不希望用唾手可得的利益吸引人才，而是用自己的企业文化。马云自称：他从不主动挖别的网络公司墙脚。

阿里巴巴不仅从未用高薪吸引人，而且马云还对员工说股权那是骗人的，公司失败一分钱不值，而公司成功全在你们手上。

马云的钱全投在客户、人才、员工身上。巨额资金用于客户服务，往往一项就达500万元，淘宝网的疯狂让利就是见证。还有员工培训，员工好了，客户才能好。马云一有钱就会去找人。虽然拿不出高薪，但马云用的是前程和热情。马云认为优秀的团队才能吸引来优秀的人。马云在投资上总是格外谨慎，“我已经竭尽全力去花钱了，”马云说，“从小穷惯了，也就习惯把钱花在刀刃上。”和许多人认为互联网是泡沫相反，马云认为互联网是一场长跑，美国在第一轮前一百米领先，但这并不意味着胜利，亚洲机会在后面。既然是长跑，必须屏住每一口气，节省每一笔钱。阿里巴巴要做102年公司的长远打算。必须同时有兔子般的速度和乌龟般的耐心。

目录 *Contents*

序

第一章 马云十年

- 1.1 创业教父的美丽神话 / 2
- 1.2 创业受挫与反思 / 8
- 1.3 马云，我们一起回家吧 / 13
- 1.4 改变全世界做生意的方式 / 18
- 1.5 十八罗汉“梦之队” / 23
- 1.6 孔雀型领导人的领导风格 / 29

第二章 102 年公司

- 2.1 阿里巴巴的“妖精”团队 / 38
- 2.2 阿里巴巴：让天下没有难做的生意 / 43
- 2.3 淘宝网：天下没有淘不到的宝贝 / 48
- 2.4 支付宝：天下无贼 / 55
- 2.5 阿里妈妈，让天下没有难做的广告 / 60
- 2.6 中国雅虎：让你重新“虎”起来 / 65
- 2.7 阿里海：构建网络商务帝国 / 67



第三章 阿里巴巴的团队策略

- 3.1 团队是唯一能够改变一切的力量 / 76
- 3.2 空降兵与内部人 / 80
- 3.3 不用精英团队 / 85
- 3.4 唐僧是个好领导 / 90
- 3.5 别把飞机引擎装在拖拉机上 / 96

第四章 团队工作法

- 4.1 尊重内行 / 102
- 4.2 整风运动 / 106
- 4.3 不靠控股来管理 / 110
- 4.4 不靠高薪挖人 / 116
- 4.5 困难时学会用左手温暖右手 / 122
- 4.6 现在！立刻！马上！ / 127

第五章 云式太极

- 5.1 阿里巴巴基本法 / 134
- 5.2 “四项基本原则”与“三个代表” / 138
- 5.3 给年轻人一个机会 / 143
- 5.4 共同的价值观 / 147
- 5.5 野狗与小白兔 / 153
- 5.6 一切围绕社会责任去做 / 157
- 5.7 “软实力”硬过一切 / 162
- 5.8 “光明顶”与“侠客岛” / 165

5.9 点对点的“员工关系” / 170

第六章 阿里巴巴的基因

6.1 使命感：让天下没有难做的生意 / 176

6.2 价值观：“相亲相爱一家人” / 180

6.3 诚信观：只有诚信的人才能富起来 / 184

6.4 有雅虎特色的阿里文化 / 189

6.5 用人格魅力吸引人才 / 193

6.6 “客户第一” / 196

第七章 快乐工作

7.1 我是首席教育官 / 202

7.2 阿里亲友日 / 205

7.3 用“快乐”文化吸引人才 / 210

7.4 没有笑脸的公司是痛苦的 / 213

7.5 央视年度最佳雇主 / 216

7.6 “裸奔”计划 / 219

第八章 他们为什么不离开

8.1 职场乌托邦 / 226

8.2 不造首富而造群富 / 228

8.3 同公司一起成长发展 / 233

8.4 “合伙人”时代 / 235



马云：我的团队永不言败

附录一 马云向温家宝总理专题汇报全文 / 240

附录二 阿里巴巴团队四个“O”简介

阿里巴巴集团主席兼首席执行官（CEO）

马云 / 249

首席财务官（CFO）蔡崇信 / 250

首席人力官（CPO）关明生 / 251

首席技术官（CTO）吴炯 / 251

附录三 马云布道录 / 253

后记 / 261

Ten Years of Ma Yun

第一章

马云十年

在这个美丽的传奇故事中，马云是不可或缺的角色。阿里巴巴走过的每一步都浸润着马云的思考和奋斗，马云是这个新版阿里巴巴故事里真正掌握财富魔咒的主角，是这个互联网商界传奇的第一缔造者。



1.1 创业教父的美丽神话

在阿拉伯有一个流传甚广的民间故事叫做《阿里巴巴和四十大盗》，这个故事里“阿里巴巴芝麻开门”似乎成了世界上公认的财富魔咒。在中国美丽的杭州城，这个故事得到了延续。在这里，有一家叫做阿里巴巴的企业不仅成为了世界公认的财富创造者，也成了世界商贸链条上不可缺少的组成部分。而创造这个传奇的人就是业界公认的创业教父——阿里巴巴集团主席和首席执行官马云。

掌控“芝麻开门”的魔咒

2009年9月10日，阿里巴巴成立十周年庆典上，马云讲了下面一段话：“就像是十年前我跟今天的杭州市委书记王国平在我家里说，阿里巴巴十年后会成为一家市值50亿美元的公司，当时我们凑了50万元人民币，非常之艰难，我看见王书记兴奋地点了点头。十年以来，很多人说，阿里巴巴讲的是故事，阿里巴巴这个做不到，那个做不到。但是十年了，阿里巴巴其中的一家公司已经在股市上市，已经超过100亿美金的市值，阿里巴巴已经从十八个人变成一万多名员工，阿里巴巴也从中国遍布到全球两百多个国家和地区……”

正如马云所说，阿里巴巴用十年的时间，创造了一个又一个真实的商业界的天方夜谭。

阿里巴巴开创的企业间电子商务平台（B2B），被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与Yahoo、Amazon、eBay、AOL比肩的五大互联网商务流派之一；全球著名的互联网流量监测网站Alexa.com对全球商务及贸易类网站进行排名调查，阿里巴巴网站排名首位；阿里巴巴连续五次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳B2B站点之一；阿里巴巴两次被哈佛大学商学院选为MBA案例，在美国学术界掀起研究热潮……

阿里巴巴旗下的五个子公司，阿里巴巴、淘宝网、阿里软件、阿里妈妈、中国雅虎相继打出了狂傲的标语：让天下没有难做的生意、让天下没有淘不到的宝贝、让天下没有难管的生意、让天下没有难做的广告……而

且每一次出击都在网络商贸市场大放异彩。这五个子公司被马云誉为阿里巴巴集团的“达摩五指”。也正是它们支撑起一个商业帝国的传奇。

在这个美丽的传奇故事中，马云是不可或缺的角色。阿里巴巴走过的每一步都浸润着马云的思考和奋斗，马云是这个新版阿里巴巴故事里真正掌握财富魔咒的主角，是这个互联网商界传奇的第一缔造者。那马云究竟是什么人，这还要从马云创业开始。

骗子、疯子、狂人

在阿里巴巴的神话开始之前，还有一段动人的序言，但是这段序言的关键词却很让人费解：骗子、疯子、狂人。之所以得到这样的“美誉”，是因为马云的创业史有些离谱，大家在一开始很难参透其中的奥秘，非议之词就在所难免了。

1995年，马云放弃了在大学教书的机会下海经商。最初，马云走了一条与自己专业比较近的行当——创办了海博翻译社，也是杭州第一家专业翻译社。在翻译社入不敷出几近解散的情况下，马云背着麻袋贩卖小商品，硬是把公司撑了下来，后来翻译社发展为杭州最大的翻译社。

一个大学老师下海经商而且把自己整得那么狼狈就有点偏离正轨的感觉，但接下来马云的行动却更加离谱。

1995年，在美国西雅图，马云邂逅了互联网。回国后，马云兴冲冲地找来24位朋友到自己家里，向大家介绍连他都不知道到底为何物的互联网：“哎，我要做这么个东西……”在他的激情演讲后，24个人23个反对。第二天他说：“好，那就干了。”接下来是疯狂的推销，在各家公司，在大排档，在市井街头，衣衫不整、身材矮小的马云激情四溢地演讲。然而互联网、Internet对他的听众来说，是一个火星人在讲着太阳系之外的故事……那时，他是人们公认的“骗子”。现在虽然有人为马云的这一称号喊冤，但不可否认的是，在这期间马云还真骗过人，他曾公然宣称：“比尔·盖茨曾说过互联网将改变世界”。人们被整得有点迷糊，后来遇到盖茨的时候马云还说起过这段狐假虎威的故事。马云就是这样扛着“骗子”的称号，创办了海博网络，也就是著名的中国黄页。

有人说这个“骗子”当得值，因为当人们追溯互联网发展史的时候，



马云：我的团队永不言败

意外地发现马云是中国真正的 Mr. Internet（“互联网之父”）。那“疯子”一说又是怎么回事呢？

1999 年，马云出人意料地放弃了当时安逸、稳定、同时又有众多荣耀的工作，和自己的队友南归创业。那时，谁都不知道未来会怎样，马云也带着同样的迷茫。但马云说自己有梦想，他要做 80 年的公司（后来改成 102 年），他要让全世界的商人都用自己的网站做交易，他还要……听着演讲有的人不解地翻白眼，有的保持沉默；当时很多企业的老总，听到马云的 B2B 模式直摇头；亲戚朋友，很多人都不支持……但是，这时候马云的魄力来了，他告诉自己的员工：现在、立刻、马上去做！他在全世界做演讲，在论坛会议上发表观点，没有钱，没有技术，甚至没有几个支持者的马云除去疯狂真的一无所有。

2004 年 12 月 28 日晚，在北京饭店“CCTV 年度经济人物”颁奖现场。

“他热心做媒，撮合百万意中人；他牵线搭桥，链接 200 多个国家和地区。你在他那里登记个名字，他让你挑选整个世界。”这是颁奖嘉宾海尔集团首席执行官张瑞敏先生读给马云的颁奖词。马云做到了，他用自己的疯狂创造了阿里巴巴的奇迹。就是在那次领奖会上，当主持人要求企业家马云发表获奖感言时，马云又一次向世人展现了他的狂傲：我就是戴上望远镜也看不到对手！

至于说马云傻，是因为后来互联网出现很多危机，并且形势在不断地变化，马云却坚定不移做他的电子商务，而且钟情到要做 102 年。众人疑惑：“马云傻吗？”这次马云耐心地给这些旁观者作了解释：“我认为互联网就那么两大块业务能赚大钱，一是电子商贸，一是娱乐。我不认为有人会一辈子只顾玩乐，也不相信 online game 能够改变世界，我还是最看好电子商贸的前景。”确实，网络不能只是用于娱乐，它必然要在真正有价值的领域得到充分利用，在马云看来，电子商务之旅才刚刚开始。于是，从阿里巴巴（B2B）到淘宝网、阿里妈妈、口碑网（C2C + B2C）再到支付宝、中国雅虎……马云都疯狂地打拼，即使说马云傻也傻得可爱，傻得有水平。

2009 年，马云提出了阿里巴巴未来的定位：为全世界创造一千万家小企业的电子商务平台，为全世界创造一亿个就业机会，为全世界十亿人提供消费平台。说完这些，马云表示他明白很多人会质疑，但是，“非议、

讽刺、嘲笑，没关系，我们阿里人习惯了。”马云表示。

这一路，在很多人茫然无措的时候，在很多人误解的时候，在很多人非议感觉不靠谱的时候，马云带领自己的团队坚持着自己的坚持。几乎只有到了每个故事的最后一页大家才会心服口服，而且大跌眼镜——马云居然又赢了。阿里巴巴还有102年的约定，在这么长的时间里，马云的设想将由阿里巴巴的业绩给大家一次次揭秘。

马云文化成就阿里巴巴

马云的确是一个狂人，他领导的团队也是叱咤风云，在十年的时间里创造了一个又一个商业传奇，被外界誉为“妖精团队”。

有人说，阿里巴巴团队所取得的成绩在很大程度上得益于马云精于管理，而且是孔雀型的领导管理风格。而这种领导号召的能力更多地体现在文化的影响上。也许是因为，马云在创业的过程中还没忘自己教师的身份，创业的同时他也是一个十足的文化布道者。

马云在创业过程中的付出与成就是显而易见的，但是，在这背后有一种影响则是无形的、潜移默化的，那就是精神、文化层面的影响。据相关人士分析，一个企业的文化是与这个企业领导者的文化价值观基本一致的。这个论断被马云和他的阿里巴巴团队诠释得淋漓尽致。

马云是一个十足的金庸武侠迷，他在其中学到很多企业的经营之道，据说，因为喜欢风清扬，马云还在张纪中导演拍摄《笑傲江湖》时专门找人打听，笑称要出演这一角色。于是，一时间，阿里巴巴成了武林人士的聚居地。团队的价值观从“独孤九剑”到“六脉神剑”；商业论坛冠名“西湖论剑”；在淘宝网，几乎每人都有一个与金庸小说人物有关的“花名”……也许有人说这是一种形式，一个顽童的游戏，但是难得的是有万名员工喜欢且遵守这个游戏，他们玩得很开心。仔细分析，这些称呼无疑会促进一个团队的凝聚力，而且，像淘宝网的花名文化，大家取名都是金庸小说中的正面人物，小说人物的气质与精神也会让公司的员工在自己的工作和生活中受到积极的影响。

除此之外，阿里巴巴的马氏风格相当叫座。

马云是一个积极、疯狂的乐天派，提倡快乐工作和生活，员工的微笑



马云：我的团队永不言败

和灿烂程度成为部门成果的重要指标。

马云强调要有简单、开放的沟通方式，于是，大家直言不讳，甚至当着自己领导的面批判他。

马云是一个理想主义者，而且经常口出狂言，什么“要在三年内成为全球互联网五强”“淘宝网要打败 eBay”“用望远镜都找不到竞争对手”之类的话经常出自他口。于是整个团队有了“让天下没有难做的生意”“让天下没有淘不到的宝贝”“让天下没有难做的广告”一系列理想主义的目标，一个商务团队变得诗意而梦幻。

马云创造的是一个在商场上盈利的公司，更是一个幸福指数盈利的公司。在中国，这个公司的每年的跳槽率仅为 3%。

与此同时，马云在管理上的方法也是阿里巴巴的一大财富：他尊重内行，懂得借用别人的大脑，他不高薪挖人也从不留人，他不靠控股管理，他推崇唐僧的领导队伍……这些管理方法在公司的各个部门得到贯彻、实施、延续。

有人说这是职场的乌托邦，有人说是精神控制术，有人说是马云妖言惑众搞个人崇拜……但是，不可否认的是，这个团队在马云文化的影响下，不仅成功了，而且成就了一个有良好价值观与精神风貌的企业，他们的员工很充实，很幸福。再者说来，现在又有多少人能有这种力量，让整个公司 1.8 万员工承认自己。因此，有人说马云是一只孔雀，他让员工喜欢、尊敬，甚至崇拜，这并不是每个企业家都能做到的。

马云，确实是一个神话。他创造了一个企业，一派文化。

如果马云成功，中国 80% 的人都能成功

他是神话，他是传奇，他不可复制。1999 年开始，全球十几种语言的 400 多家媒体对马云的追踪报道从未间断。于是乎，有人感叹，这是马云——一个天才的表演，我们只能在远处观望、赞美，它的高度平凡人是难以企及的。但是马云却推翻了这个论断。

“如果马云能成功，那中国 80% 的人都能成功。”马云说。而且他还表示自己很平凡，阿里巴巴很平凡，只不过他们习惯做不平凡的事而已。

上世纪 70 年代杭州城的小巷子、树荫下、池塘边，有很多这样的画面：

两个小孩打架，两个人不可开交的时候，这时忽然又杀出一个小男孩冲上来把脑袋顶过去，“救走”受欺负的一方，这个“拔刀相助”的小男生就是马云。

马云回忆学生时代：他自认资质不高，读书也不好，小学读了七年，考大学考了三年，第一年数学考了1分。那年，他大约在杭州应聘了10份工作，没有一个单位要他，最后他去踩三轮车干了两个月，第二年认真准备数学还是只考了19分。第三年，同学都摇头，老爸也说“看样子你不是学习的料”，甚至有老师说，“如果马云考上了自己的名字倒过来写”。最后在同学的帮助下数学终于赶了上去，但最终还是只考了个专科。

在一次采访中，主持人提到王志东上学时跳级，提到张朝阳、丁磊、王志东、邵亦波这些商界有名的神童，一向狂傲的马云笑道：“完了完了，这个东西不行了。”马云不是天才，更不是神童，而且在创业的开始他和普通人没什么两样。

刚想尝试下海经商的时候，马云也只是盲目地想创业，并没有明确的目标：“我当时就想创办一个企业，如果有人说马云开个馄饨店、小面馆，我也会去，只要他给我一个机会。”马云的确再普通不过。在马云看来，他的成功不在于选择什么，而在于一种自信：“在上海给我一家饭店，三年五年我也可以做得很好。”

马云是一个自信的人，每次演讲都流露出招牌式的张狂，在阿里巴巴，公司员工也受其影响，每天都处在激情澎湃之中，也正是这种激情才让整个团队充满了创造力。

事实上，在马云的创业过程中并不是只有绚烂的成就。在被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一之前；在获选《巴隆金融周刊》（Barron's）2008年度全球30位最佳运行长（CEO）之前；在获选《时代》2009年百大最具影响力人物之前；在他登上美国权威财经杂志《福布斯》封面之前；在他获邀到全球包括宾夕法尼亚大学的沃顿商学院、麻省理工大学、哈佛大学在内的著名高等学府讲学之前；在获选2009年“CCTV中国经济年度人物”中国经济十年商业领袖之前……在一切的荣誉和成功之前，马云有过无数次的失败，有过无数次的探索，只是在屡战屡败的过程中他坚持了下来，在屡败屡战的坚持中他成长起来。

有人说：“毋庸置疑，对于正在创业和梦想创业的人来说，今天的马