

刘世英 彭征明◎著

阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官  
中央电视台名牌栏目《赢在中国》评委

马云教你如何创业



# 马云 创业思维

如果你想创业，请读马云

如果你想成功，请学马云

全面剖析创业教父马云商业逻辑

深度解读草根英雄马云创业人生



经济日报出版社



刘世英 彭征明◎著

阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官  
中央电视台名牌栏目《赢在中国》评委

马云教你如何创业


# 马云 创业思维

如果你想创业，请读马云

如果你想成功，请学马云

全面剖析创业教父马云商业逻辑

深度解读草根英雄马云创业人生

 经济日报出版社

## 作者序

2006年，我写了《谁认识马云》一书，仅仅时隔一年之后，这本书又即将出版。很多朋友跟我开玩笑，“你要跟马云结下不解之缘了。”当然，也有的朋友说，“这本书早就应该出了。”

我却认为，不早不晚，正当其时。在《谁认识马云》出版之前，国内尚无一本完整的类似于传记性质的介绍马云的图书。也许，我是赶了个早。但是，仅仅是“认识”，或许是不够的。在认识了之后，我们有必要更深刻地理解马云，理解他的战略，理解他的思维。

从这个意义上讲，也许读者可以把这本书理解为《谁认识马云》的“姊妹篇”。毕竟，如果不“认识”，有谈何理解呢？

一年之后，当我静下心来，把马云创业历程中的许许多多故事、案例反复推敲、比较之后，发现了一个另人兴奋的事实：马云是委实的“铁心”创业家、企业家。

无论是在创业最艰难的起步期，还是到了成长、成熟期之后，他几乎一直在按照自己设定的路线在行动着。外界看到的也许是一个讲起话来就张牙舞爪、有着天马行空般想象力的马云（跟马云谈话，要高度集中， he 可以从互联网把你带到世界大战中，一不小心就跟着他谈“飞”了。），但是他自己却是个非常清醒的人，对于下一步该做什么、怎么做的问题，他比谁都清楚，尽管有时他也会有意或无意地“装糊涂”。

换句话说，仔细探寻马云的商业模式和经营战略，我们还是可以“揭秘”一些表层看不太清楚的东西的。不过，我对“揭秘”这个词似乎还是有些天然的排斥感。马云自己也常说，今天的市场上已经没有什么秘密可言，而且他也很自信，“阿里巴巴是不可复制的”。的确，几乎所有复制、克隆过来的商业模式，注定都

要失败。但是，正所谓“大道相通”，总有一些共性的东西是值得我们参考的。

12年的创业之路，马云似乎一直和这几个词语联系在一起：开拓，创造，颠覆。

19世纪末20世纪初，意大利经济学家巴莱多发现了一个著名的“二八定律”（也叫巴莱多定律）。二八定律认为：在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约20%，其余80%的尽管是多数，却是次要的。由此理论而不断衍生，便有了管理学上的80/20定律：一个企业80%的利润来自20%的项目。这种理论在经济学领域进一步放大，便形成了一种共识：世界上80%的财富集中掌握在20%的人手中。

事实上，自资本主义的幽灵诞生以来，全世界的经济基础几乎都是建立在“二八定律”指导之下的。于是，便有了全世界公认的最善于经商、创造财富的民族——犹太民族，有了世代相传的经营秘诀：做有钱人的生意。

然而，上个世界80年代末，当互联网如幽灵般从美国东海岸的实验室窜将出来之后，这种古老的商业规则却正处于“寿终正寝”的边缘。取而代之的，是另一种新的规则——“长尾理论”。关于这种理论，最朴实的中国式解读就是那句老话——“人多力量大”，或者是“众人拾柴火焰高”。

遗憾的是，在互联网诞生之后的十几年之后，“二八定律”还是为大多数人所信奉的“普世真理”。于是，纵观各行各业，受到重视的永远是大客户、大企业，而市场上大量存在的、散落于各个角落的另一个群体——中小企业，却如孤岛上的“弃儿”一般，鲜有人问津。

真理常常只掌握在少数人手中。阿里巴巴B2B一出世，马云就确定了明确的目标——只抓“龙虾”、放弃“鲸鱼”，“做中小企业的救赎者”。

在马云之前，阿里巴巴B2B的模式在全世界都找不到一个成熟、成功的模式。但正如同电影《阿甘正传》中的那个傻小子一样，为了完成战友的心愿，铁心要做“捕虾船长”。他们都成功了，偶然中的必然。

而且，马云也常常自诩是阿甘一样的人物：“我自己觉得：算，算不过人家；说，说不过人家。但是我创业成功了。如果马云能够创业成功，我相信80%的年轻人创业能成功。”当企业家马云说出这句话的时候，我相信，对于中国的年轻人来说，在钦佩、感动之余，还多了一份鼓舞。

当然，马云的本事也不仅仅是抓龙虾那么简单，不然他也无法掌舵一个庞大的电子商务王国。更重要的是，马云有极强的本土化运营能力，而这正是大多数在华的跨国公司最欠缺的。

“当你坚持做一件事的时候，你会发现很多问题根本绕不开。”这是企业家马云的口头禅。2002年的时候，他便发现如果诚信问题不解决，网络生意就是“瞎掰”。等待环境慢慢改善只能是坐以待毙。于是，在阿里巴巴创办三年后，马云便高调开始推出“诚信通”。

因此，他能够领导一群蚂蚁雄兵战胜EBAY那头大象，他能够让杨致远心甘情愿地把自己的“公主”（雅虎中国）下嫁给阿里巴巴，还要陪上10亿美元的“嫁妆”。

创业教父，这是本书第一章的开篇之词，马云是配得上这个尊称的，因为使命感在他心中是至高无上的，“我们这些人不努力，就没办法给70年代、80年代的人留下更多的经验，就没有办法超越50年代的前辈。我希望50年代的人能够记住，只有60年代、70年代人超越了他们，只有帮助60年代、70年代人成功了，企业才有希望，中国才有希望。”

《赢在中国》的一位年轻选手曾经这样说，“每次听那首《在路上》时，都会在心里默默地流泪。”不仅是这位选手，就

连我自己这样一个已过了而立之年、正在“奔四”的传媒工作者，也常常会因此而感动。而感动之余，我也在思考：创业，对于人生而言，究竟意味着什么，仅仅是为了追求财富的增长，为了赢得这个社会的喝彩吗？

我想，在所有的创业者在踏上征程而言，必须弄清楚这个问题。而我的答案便是：创业是人生的缩影，创业的征程是人生之旅中的精彩片段。从这个意义上讲，我们更应该把创业理解为一种过程，甚至整个生命都是一种过程。因为有过程，生命才会有乐趣。

30岁的马云第一次创业时，还是一名优秀的高校教师。当时，他曾信誓旦旦地告诉自己的同事和领导：10年之后马云还会再回来（教书）！他的想法很简单，也很天真，“花10年时间做一家公司，证明一下自己，再把学到的东西拿回来交给学生。”当然，上苍已经成全了马云太多的梦想，这个“10年之后回去教书”的幻梦最终还是“破灭”了。

其实，尽管今天的马云已然成为中国最大互联网公司的掌舵者，成为一个得到了业界盛赞、资本追捧、公众认可的优秀企业家，他的创业之旅就此划上句号了吗？最起码我不这么理解。在中国，公认的“国内第一CEO”当属海尔的张瑞敏。对于自己的角色，张瑞敏有清醒的认识——永远都是创业者，而不是所谓的“守业者”。在形容自己每天的心情时，张用了八个字——“战战兢兢，如履薄冰”。

创业之路，只有起点，没有终点。

刘世英 彭征明

2007年11月18日于北京西钓鱼台

- 第一章 创业教父：谁不认识马云
  - 焦点一：光环闪耀
  - 焦点二：风口浪尖
  - 焦点三：阿里家族
  - 焦点四：语惊四座
  - 马云的精彩语录
- 第二章 创业精神：激情燃烧的岁月
  - 思维1：韧：坚忍不拔，
  - 思维2：悟：善悟者，
  - 思维3：诚：精诚所至，金石为开
  - 思维4：简：简单至极，
  - 思维5：忍：忍辱负重，
  - 思维6：梦：让梦做主，
  - 马云的精彩语录
- 第三章 战略抉择：定位决定地位
  - 思维1：全球视角：做全
  - 思维2：本土智慧：探索
  - 思维3：专注：对机会说“NO”
  - 思维4：苦练内功：不在
  - 思维5：培育市场：先价值后财富
  - 马云的精彩语录
- 第四章 市场策略：思路决定出路
  - 思维1：抢占先机：不要等时机
  - 思维2：蓝海攻略：做一个
  - 思维3：布阵：构建核心竞争力
  - 思维4：进攻是最好的防守
  - 思维5：御敌之道：跟对手打太极
  - 马云的精彩语录
- 第五章 “赢”销之技：酒香也怕巷子深
  - 思维1：娱乐营销：与
  - 思维2：事件营销：有眼球的
  - 思维3：名人营销：大树



- [思维4：新闻营销：打造](#)
  - [马云的精彩语录](#)
- [第六章 融资之道：“与狼共舞”的艺术](#)
  - [思维1：远离功利，别把](#)
  - [思维2：“金牌”股东，](#)
  - [思维3：吸引股东，靠](#)
  - [思维4：与“狼”共舞，让资本](#)
  - [马云的精彩语录](#)
- [第七章 领导的艺术：东方的智慧，西方的运作](#)
  - [思维1：黏合力团队：八仙](#)
  - [思维2：凝聚力团队：万众](#)
  - [思维3：战斗力团队：](#)
  - [思维4：高纬度战栗：未雨](#)
  - [思维5：开源节流：艰苦](#)
  - [思维6：经营人心：海纳](#)
  - [思维7：快乐团队：让](#)
  - [思维8：激励的艺术：心有多大，](#)
  - [马云的精彩语录](#)
- [第八章 用人之道：善用贤能，方成大业](#)
  - [思维1：魅力领袖：理念打动精英](#)
  - [思维2：“六脉神剑”：](#)
  - [思维3：人尽其才：让合适的](#)
  - [马云的精彩语录](#)
- [附录一 马云精彩演讲与采访实录](#)
  - [1.马云中国经济研究中心演讲（节选）](#)
  - [2.马云平安夜演讲](#)
  - [3.阿里巴巴B2B上市当日马云在香港接受媒体专访](#)
- [附录二 阿里巴巴编年史](#)
- [后记](#)



# 第一章 创业教父：谁不认识马云

## 焦点一：光环闪耀

关键句：草根缔造的全球神话

马云，这个教师出身的企业家，头上笼罩着太多的光环：登上大洋彼岸的《福布斯》，与布莱尔共进晚餐，与克林顿开怀笑谈，风头甚至超过盖茨，成为充满想象力的“未来首富”……

所有中国企业家所能得到的荣誉，马云几乎都囊括了。无论在商界、政界，还是哈佛、牛津这样的世界名校，马云都是炙手可热的中国企业家。

在国内，没人不知道这个“创业教父”；在国外，有千百万的政要、商人、民众崇拜这个“东方拿破仑”——Jack Ma（马云的英文名）。

镜头1：“中国版拿破仑”：《福布斯》封面上的企业家

“马云上《福布斯》封面了！”2000年7月17日，这个消息在有人间天堂之称的杭州像爆炸性新闻一样广为流传。当然，在中国在世界各地这也同样是一条重要的信息。因为这是中国大陆企业家50年来首次登上《福布斯》封面，说明了中国企业正在世界上崛起。

《福布斯》杂志如此描写马云：“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高，100磅重的顽童模样。”又说，“这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向！”

马云说，“看了《福布斯》杂志后，我才知道自己其实有多

丑。”

大概谁也没有料到，一个普通的英语教师，竟然变成了中国大陆第一位登上国际权威财经杂志《福布斯》封面的企业家。而关注马云的《福布斯》编辑马修·斯福林赞许马云道：“马云的方向是准确的。美国只有20家大公司有购买一个集装箱锤子的需求，但有555个五金批发商，20900个零售商只要买一箱或一盒锤子，这些小企业对阿里巴巴非常感激。在不久的将来，这条小虾米B2B的成长速度，可以超过鲸鱼。”

而阿里巴巴创始人、总裁马云自己却认为《福布斯》给阿里巴巴的荣誉，也是对中国互联网发展成就的肯定。他说：“从创业的第一天起，阿里巴巴就立志要做全球最好的站点，我们相信中国人一定能做出全球最好的站点。这次阿里巴巴被《福布斯》这一权威的全球性杂志选做封面故事，说明我们以前的努力得到了世界的认可。中国的互联网产业正受到全世界的关注，我们应在新经济时代打响中国制造的品牌。”

能得到《福布斯》这样的权威刊物青睐，对于阿里巴巴而言，绝非偶然，这是它的雄厚实力与巨大潜力的见证。

自1999年3月10日创立以来，阿里巴巴一直以惊人的速度增长着。截至2007年6月30日，阿里巴巴拥有2460万注册用户，付费会员数量超过255000家，年收益由2004年的3.594亿元增至2006年的13.639亿元。按流量和注册用户计算，阿里巴巴已经是全球最大的B2B电子商务网站，占据中国电子商务市场51%的市场份额。同时，阿里巴巴还是全球规模最大的网上市场和商人社区之一。

由马云一手缔造的阿里巴巴，这个贴着“中国制造”标签的“巨无霸”，还将长得更大、更凶猛、更具震撼力！

镜头2：“新经济领袖”：入选CCTV年度经济人物

中国经济张弛有序、变化万千，谁挺立潮头，突破平庸和障碍，为自己为团体为大众创造出新的成长空间？谁将视社会责任为己任，用行动倡行诚信和公平？谁是绿色财富的创造者？谁是可持续发展的引领者.....

由于卓越的事业和突出的才能，马云顺利当选2004年CCTV年度十大经济人物。为马云颁奖的海尔集团首席执行官张瑞敏如此评价马云：

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。

北大光华管理学院院长张维迎这样总结马云：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。

亚洲开发银行驻华代表处副代表汤敏这样评价马云：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。

在聚光灯下，马云却满怀深情地说：

感谢CCTV，也感谢所有的评委，我的客户，还有我的同事，是大家把我的梦想变成一个现实。五年以前也是这个时候，在长城上我跟我的同事们想创办全世界最伟大的中文公司，我们希望全世界只要是商人一定要用我们的网络，当时这个想法，很多人认为是疯子，这五年里很多人认为我是疯子，不管别人怎么说，从来没有改变过一个中国人想创办全世界最伟大公司的梦想。1999年的时候，我们提出要活80年，在互联网最痛苦的时候，2001年、2002年的时候，我们在公司里面讲的最多的字就是“活着”。只要全部的互联网公司都死了，我们只要还跪着我们

就是赢的。我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。谢谢大家！

这就是马云，一个十分谦虚，又十足张扬的CCTV年度十大经济人物。

镜头3：下一个盖茨：亚洲，马云？！

在美国，商界大腕向来都很受政界的欢迎。身为世界首富，比尔·盖茨多次成为历届总统的座上宾。

随着阿里巴巴事业的不断成功，马云也逐渐受到各界越来越广泛的重视。与布莱尔亲切交谈、会餐，与克林顿西湖论剑，受聘为软银董事……

有人做了一个大胆的预言：亚洲，阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官马云将会继比尔·盖茨之后成为新的世界首富。

也许这是一句狂言，但是，值得我们注意的是，这句话是从美国微软创始人比尔·盖茨口中说出来的——2007年4月，微软公司董事长比尔·盖茨，在海南博鳌亚洲论坛期间，接受中央电视台《高端访谈》主持人水均益的独家采访。采访中，水均益问了盖茨一个问题：“您认为谁会是亚洲的下一个‘盖茨’？”盖茨的回答是：“比如阿里巴巴的马云。”

这个喜欢看武侠小说的男人自己也像个大侠，尽管阿里帝国的梦想并非无懈可击，尽管马云到底可以走多远我们不得而知，可以肯定的是，盖茨的评点不会来得那么随便。

而比尔·盖茨也并不是第一个欣赏马云的商界及政界大腕。日



本软银的孙正义、美国雅虎的杨致远早已为人熟知。美国前总统克林顿、英国前首相布莱尔都曾对马云和他的阿里巴巴集团盛赞有加。在2007年下半年的几个月，欣赏马云和阿里巴巴的人当中，又多了思科公司董事长钱伯斯和台湾鸿海集团董事长郭台铭，前者前几天向阿里巴巴投资约1750万美元，后者前不久入股2.4亿港元。

现在，许许多多西方国家的公司通过阿里巴巴向中国输送全部产品，因此很多国内外媒体大胆预言：未来40年阿里巴巴的创造者——马云，将是替代盖茨而成为全球最富有的人。

事实上，早在2006年6月，美国权威财经杂志《Business 2.0》公布全球50位最具影响力商界人士排行榜时，马云作为唯一大陆地区企业家入选，就已经超过盖茨了：马云排名第15位，盖茨排名第21位，前者比后者高出6位！

#### 镜头4：“中国的Jack Ma”：布莱尔点名要见的人

2003年英国首相布莱尔访华，点名要见马云，他想“见见这位改变了全球商人生意方式的中国人”。2005年9月6日，布莱尔访华，再次点名要见马云。这一天，从早上8时30分到9点的半小时时间里，英国首相布莱尔和9位中国企业家共进早餐。

阳光透过中国大饭店的宽大窗户，掠过英国首相布莱尔的肩头，映照在具有传统英国风味的长餐桌上。座次的位置还是很有讲究的，身为布莱尔的“左膀右臂”，阿里巴巴的马云在右，华为科技的邓涛在左。

这是布莱尔以首相身份对华的第三次国事访问，就这样以早餐拉开了帷幕。这是一顿普通的星级酒店早餐：水果拼盘、面包、果酱、奶酪、茶水，每人费用人民币190元，外加15%服务费。

饭虽简单，布莱尔却吃得津津有味。毕竟，吃饭并不是最重

要的，最重要的是：布莱尔想用半个小时“感动”中国企业的心，让他们多到英国去投资。

和这位185年来英国最年轻的首相吃早餐的，是中国电子、IT领域领军企业：中国电信、阿里巴巴、华为、美的、康佳等9家，这9家企业都已经在英国投资或打算到英国投资。

尽管唐宁街10号的发言人表示，布莱尔此次访华将是“观察和学习”，这位52岁的英国首相在结束了欧盟轮值主席的任务后，还是忍不住“拉拢”世界上发展最快国家的企业家，说服他们到英国去闯荡一番。有意思的是，虽然只有半个小时的早餐时间，布莱尔最后还是饶有兴趣地拿起了华旗资讯董事长冯军递上的华旗资讯800万像素数码相机，为现场的企业家拍摄了照片。“这是我拍得最好的一张照片。”布莱尔还是忍不住了“忽悠”一下中国的企业家们。

当时，阿里巴巴在英国拥有6万名客户，下一步，马云打算把欧洲总部也设在伦敦。马云说，“我希望把英国企业的高科技产品介绍到中国来，（这次）我们特别谈到知识产权的保护问题。”

陪同布莱尔吃完早餐后，马云对现场采访的媒体记者说，“布莱尔对我们比较熟悉，我们共同的想法是，互联网改变了中国。我告诉布莱尔先生，英国给我的第一个友好表示，是我还不认识布莱尔的时候，他们就给了我5年的多次往返签证。”

对于马云而言，布莱尔应该算是他的“老朋友”了，这是他们在中国的第二次见面。上一次见面的时间，还是在2003年，地点在上海。当时，布莱尔以首相身份访华时，“钦点”了要亲自会见的7位中国知名的企业家。这7个人中，就包括“中国的Jack Ma”，“我要见见这位改变了全球商人生意方式的中国人，因为他正在改变全球商人做生意的方式！”马云是布莱尔的老朋友了。

镜头5：对话克林顿：“老克”乐坏了

2005年9月10日，人们期待已久的第五届“西湖论剑”终于召开。互联网界“七剑”聚首剑指天下，纵论“网事”发展前景。雅虎酋长杨致远、阿里巴巴CEO马云和中国互联网的几位领军人物：新浪、搜狐、网易、腾讯公司的CEO尽数到场。

最值得一提的是，为了给“西湖论剑”造声势，马云“兴师动众”，拉来了一位重量级嘉宾——美国前总统克林顿，这也是本次论剑最大的看点。

而且，马云特别邀请克林顿在本次“西湖论剑”中发表开幕式的主题演讲，以开拓者的独特视角阐释中国互联网的未來。

实际上，作为全球“信息高速公路”的倡导者、“全球贸易自由化”的倡导者，克林顿与阿里巴巴公司和马云有过多次的接触和交流。早在2004年达沃斯会议期间，马云与克林顿就很多共同关心的问题展开探讨。

第五届西湖论剑的主题为“天下”。对于为何要邀请克林顿，马云是有充分理由的，他说，克林顿在两届总统任期内推动了互联网的发展，成为推动世界互联网经济的重要角色。马云说：“前十年互联网是以美国为中心的，在今后十年希望是以亚洲为中心，以中国为中心，请克林顿过来表达的也就是这个意愿。电子商务，带给中国中小企业更多的发展机会，让更多的人实现就业。”

“论剑”结束后，马云与克林顿共进晚餐，畅游西湖。据马云后来回忆说，“老克乐坏了，直呼杭州美。”

## 焦点二：风口浪尖

关键句：一路被骂过来

古往今来，凡立伟业者，无不是“誉满天下，谤满天下”之

人。杰克·韦尔奇说，“我从一只‘猪’，变成了王子，又变成‘猪’，还成为过‘中弹杰克’……”但是，这位世界第一CEO从来不在乎这些，他坚定着前进着。

马云说，“我们这类人，喜欢我们的很崇拜我们，讨厌我们的与我们格格不入。”但是他从来不在乎，“我不在乎别人怎么看我，只在乎自己怎么看这个世界。”是的，正如马云所说，即便是克林顿这样的天才总统，对其投赞成票的人也仅有50%，相比“老克”，马云有70%的得票率已经很幸福了。

从疯子、骗子、狂人，马云的“美誉”也是与时俱进，他笑说自己 and 阿里巴巴是“一路被人骂过来的”。那又怎么样呢？这个世界原本就是偏执狂生存的世界。站在风口浪尖，笑傲网络江湖，这才是大侠“风清扬”——马云。

### 镜头1：“骗子”马云

骗子，是马云的创业生涯中最早的“光荣”称谓。

俗话说，枪打出头鸟，第一个吃螃蟹的人总是痛苦的，也是饱受非议的。

“骗子”之称号，最早要追溯到马云的中国黄页时代。在1995年马云刚从美国触网回来那会儿，中国人对“因特耐特”这个鬼东西几乎是一无所知。就如同19世纪60年代美国人评论电视机一样，“谁会一直盯着一个正方形的盒子看呢”，直到电视已经成为“美国梦”中一个不可或缺的部分时，他们才感觉到那种落后的想法有多么可笑甚至愚蠢。

自己对互联网都只是一知半解的马云，在1995年那个时代就承担着向国人推销“互联网将改变人类生活的方方面面”这一伟大理念的重要使命，谈何容易？

于是，兔子先吃窝边草，马云就从身边的朋友开始“骗”起，



一直“骗”到西子湖畔赫赫有名的望湖宾馆；从杭州城的大街小巷，一直“骗”到北京城的权威媒体。其间，马云还经历了“李鬼遇上李逵”的心酸，一分钱没赚，被几个深圳老板，几个真正的大骗子狠狠宰了一刀。其中之心酸，个中滋味，唯有马云自己才体会得到。

实际上，到1995年8月的时候，马云“骗子”之罪名已经随着那张从大洋彼岸的美国历经3个半小时才从网上下载下来的资料而正式得以“平反”。但是，后来的马云一发而不可收拾，的确成了“骗子”：他“骗”来了蔡崇信，“骗”来了哈佛的35名MBA，“骗”来了一大群和他同舟共济的伙伴们。

几乎任何与马云有过深度接触的人，都会莫名其妙地被“电”几回，甚至要被他“骗”一回。正如当年在北京帮马云做了那个《书生马云》节目的那位同乡好友说的那样，“他（马云）就像一剂毒药，把所有的不可能都变成可能了。”

找马云拉广告的孙彤宇，客户没做成，结果一不小心就把自己“拉”进去了，成了“誓死”跟随马云的得力干将；谈投资的蔡崇信，谈判几乎还没入轨，一不小心也把自己“谈”进去了，摇身一变成了马云的CFO；就连哈佛那35位听马云演讲的MBA，一不小心都能把自己“听”进去，争着要“回中国跟着Jack Ma（马云的英文名）一起工作”……

说马云是“骗子”也好，是“传教士”也罢，无论如何都不可否认这样一个事实：这个小个子的浙江企业家，身上有一种特异的、让人无法抗拒的魔力、威力、魅力。如果我们非要用“骗子”这个词来形容的话，也许应该加几个修饰词——一个有着相当高“骗术”的、讲究“技术含量”的“超级骗子”。

## 镜头2：“疯子”马云

马云的创业之路，从一开始就与“疯子”画上了等号，或者更确切地说他是地地道道的“偏执狂”。

1995年，正是处于而立之年的马云春风得意之时。此时，在杭州电子工业学院的马老师深得学生爱戴、领导赏识，是杭州十大杰出青年教师之一。却仅仅因为在大洋彼岸的美国意外的一次触网而选择了跳海。

从美国死里逃生的马云一张口，要做一个叫做“因特耐特”的很“邪乎”的东西时，几乎就被朋友们视为疯子，“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，有几千万资金。”

这个疯子挥一挥手，还是与6年的教书生涯说了声再见。

1999年，在全世界的互联网企业都克隆美国模式时，马云又疯狂了一回。他颠覆了所谓的“2/8定律”，提出了“8/2定律”：为中国80%的中小企业服务。并美其名曰，“听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。”

2000年，全世界的网络弄潮儿想着法子、绞尽脑汁从投资人口袋中圈钱时，马云又“发疯”了——他居然拒绝赫赫有名的全球“网络风向标”、日本软银公司的老板孙正义的3500万美元，“钱太多了，我不能要。”于是，脑子一热，这个“疯子”只收了2000万美元。

2003年，全球电子商务巨头eBay老大收购国内C2C老大易趣，实现了强强联合，准备独霸中国网拍市场。就在这一年的5月，马云又做了一个大胆的决定：进军C2C，向eBay易趣挑战。当时阿里巴巴的首席技术官、曾在雅虎美国工作过数年的吴炯一听马云这个想法吓呆了：“Jack，你疯了吗，我在雅虎跟eBay交锋了那么多年，输得心服口服，那是个太可怕的巨人……”马云不管，风风火火的2003年7月，阿里巴巴在上海、杭州、北京同时宣布：投资淘宝网，进军C2C领域！

后来，马云到美国给华尔街的分析师做路演，此时离淘宝上线运营已经过去几个月了。马云讲到淘宝未来的发展前景时，分

析师们的表情顿时“晴转多云”，而其中一位更是“愤然离去”。过了几分钟，这位分析师突然转身又回来，给马云扔下一句话：“eBay will win。”

结果，不到两年时间，淘宝网占领中国C2C市场70%的份额，而那个强大的对手eBay选择止损出局了。

在马云创业的路上，已经习惯了别人把他当疯子看了，对于这种评价与非议，马云只是淡然一笑：“我疯狂，但决不愚蠢。”的确，这个世界不一定是为偏执狂而存在的，但没有一点偏执狂、疯子的精神，也很难立足于这个世界。

### 镜头3：“狂人”马云

在“后现代版”的马云称谓中，最为人所知的应当非“狂人”莫属。

如果要把马云的狂言一一列举出来，将是一项非常庞大的工程，真是“一言难尽”，我们也只能挑选精华部分了。

1999年3月，“养在深闺人未识”的阿里巴巴，八字还没一撇，马云对同伴们宣称：“我们要做一家80年的公司，要进入全球网站前十名。”后来，经过“改版”，又进一步上个档次了：“我们要做一家102年的公司，要进入全球网站前三名。”

凭着阿里巴巴左手淘宝，右手雅虎中国这样的地位，看来马云的目标指日可待了，他自己也感慨：“我们原先计划是30年内拿到1个（世界十大网站的）席位，现在看来有可能10年内拿到3个席位了。”

狂，一种是无知的狂妄，另一种是自信洋溢的狂，而马云显然深得后者的精髓且狂得底蕴十足。互联网行业中一个人在一个网站成功不足为奇，有谁能像马云那样既在阿里巴巴成功，又同时能把后起之秀淘宝网带到业内数一数二的地位呢？

“只有你想不到的，没有马云办不到的。”现在的马云应该更有底气接受业界的如此戏言。

同时，马云狂而不傲，他始终是一个直面现实又憧憬梦想的清醒者。即使阿里巴巴放眼全球都找不到与之抗衡的对手，但马云始终持有一种危机意识。就是这样一个天不怕、地不怕的家伙，却在2005中国企业领袖年会上发出了“这一年，我压力挺大”的感慨。

“我前一段时间宣布了中国第二次处于危机状态，”马云说，“因为别人都说你好的时候，问题一定会马上来临。”而阿里巴巴第一次处于危机状态还是2000年——互联网步入低谷之时。

马云说，当时听说中国一个星期诞生1000家互联网公司，就马上宣布公司处于高度危机。“中国不可能一个礼拜有1000家互联网公司诞生，如果这样的话，可能一个礼拜就有1000家互联网公司倒闭。”

“阿里巴巴收购雅虎中国，目前只是收购的行为成功，但是后面到底怎样，我现在也很担心，”马云说，“也许三年以后我会告诉大家，我失败了。”

另一方面，“狂妄”的马云，还有其谦卑到极点的一面。马云总会谦虚地给比自己年轻的人以忠告：“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……”

而马云甚至还想等在他淡出“江湖”之际出一本书，叫《阿里巴巴和一千零一个错误》，“以儆效尤。”

马云有个理想，到60岁的时候，和现在这帮做“阿里巴巴”的老家伙们站在桥边上，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。

同丁磊、陈天桥、李彦宏等人相比，除了成功者们共同的禀赋之外，马云与这些人不同，马云非常的不“务实”。他经常讲起的话是：赚不赚那几个亿没什么了不起的。眼下他又在不停地提醒孙彤宇，现在别考虑怎么赚钱，而是继续追加投资预算……

目前整个阿里巴巴集团的收入来源是向诚信和中国供应商的会员收取年费，这两个体系的会员均依附在阿里巴巴网站下。收入来源虽然单一，但因会员数量庞大并保持迅速增长，这已经使整个集团活得相当“滋润”，每年的营业收入保持翻倍的增速。

所以，从“每天盈利100万”到“每天交税100万”，再到“现在赚的只是零花钱而已”，马云丝毫也不掩饰自己公司的实力与良好的盈利前景。

同多数老板的谨言慎行不同，马云多少显得有些口无遮拦，即使谈及竞争对手的时候也并不回避，也要PK他们一把。

说到腾讯，马云认为：“我们也觉得它应该很强大，但一直看不到任何增长。”在腾讯也推出自己的免费B2C门户之后，马云则认为这是一步臭棋。“淘宝网免费的时机和今天的环境已经有相当大的变化，腾讯继续实行免费无疑会是一个错误。”

对于如日中天的百度，马云的评价相对谨慎，但也毫不留情，“李彦宏非常的专注，但是过于专业化会死人的。”

在打败eBay之后，马云更是口无遮拦：“下一个对手是百度和谷歌。”

即便在央视这样的舞台上，马云也不放过机会狂一把：“我现在感觉，就是打着显微镜也找不到对手了。”

### 焦点三：阿里家族

关键句：一个打开“藏宝洞”的现代版阿里巴巴

在《天方夜谭》中的故事《阿里巴巴与四十大盗》里，樵夫出身的阿里巴巴有一天在砍柴的路上无意中发现了强盗集团的藏宝地。他轻而易举地得到了大批财宝，但他并不完全据为己有。强盗们为除后患，密谋要杀害阿里巴巴。阿里巴巴得到了聪明、机智、嫉恶如仇的女仆莫吉娜的帮助，才化险为夷，并战胜了强盗。最后，阿里巴巴把宝库的一半财物送给了她，并让自己的儿子娶她为妻。在这个故事里，阿里巴巴发现了宝藏，但并非自己一个人独吞，首先是把宝藏开门的秘诀告诉了他的哥哥，后来又赠送财产给自己的女仆，还施舍穷苦人家。

马云创办阿里巴巴的初衷同样是为了别人，当然，最终的结果肯定是双赢的。为了这个梦想，他一手缔造了阿里巴巴B2B商务网站，让天下没有难做的生意，接着就是C2C的淘宝网、支付宝、中国雅虎、阿里软件、阿里妈妈，从此，天下没有淘不到的宝贝、天下没有难管的生意、天下没有难做的广告，一个天下无难事理想正在悄悄实现.....

镜头1：阿里巴巴：让天下没有难做的生意

“让天下没有难做的生意”，这是马云对阿里巴巴的梦想。

从阿里巴巴诞生开始，围绕中小企业的阿里巴巴B2B模式就一直得到权威领域的肯定。阿里巴巴这种为商人与商人之间(B2B)实现电子商务而服务的模式已被硅谷和互联网风险投资者称为互联网的“第四种模式”，与全球著名的雅虎门户网站模式、亚马逊B2C模式和eBay的C2C模式并列。事实上，美国曾有B2B电子商务网站但后来并没有成功，而中国的阿里巴巴却成功了。从这一点上说，阿里巴巴无疑是全球互联网市场上独一无二的创新模式。

2001年，为中国企业“入世”，更好地开拓国际市场的目标，阿里巴巴推出“中国供应商”服务，向全球推荐中国优秀的出口企

业和商品，同时推出“阿里巴巴推荐采购商”服务，与国际采购集团沃尔玛、通用电气、Markant和Sobond等结盟，共同在网上进行跨国采购。

同年，阿里巴巴在全球率先推出企业级网上信用管理产品“诚信通”。不久，哈佛商学院将阿里巴巴经营管理实践和转型期的管理实践选为MBA案例，在美国学术界掀起研究热潮，阿里巴巴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，多次被相关机构评为全球最受欢迎的 B2B 网站、中国商务类优秀网站、中国百家优秀网站、中国最佳贸易网。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代表之一。

阿里巴巴成立至今 8年多时间，全球十几种语言 400 多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。

目前，阿里巴巴已经占据了**中国B2B市场近7成的份额**，它的平台上汇聚了**300万个海外会员和超过1900万家中国注册用户**。

2007年7月28日下午，杭州黄龙体育馆，阿里巴巴集团董事局主席马云向在场参加年会的**6000多名员工**宣布，阿里巴巴旗下的B2B业务已正式启动上市程序，顿时全场一片沸腾。所有有关阿里巴巴的传说都将随着它的上市而一一得到验证，无数媒体聚光灯也瞬间投向这个传说中的“中国最赚钱的”互联网公司。

无论是马云所喊出的“2004年每天盈利100万元”或是“2005年每天缴税100万元”，都不会比现在阿里巴巴B2B公司在香港联交所公布的招股书更有说服力。

自从2003年8月Google上市融资16.7亿美元以来，已经数年没有出现大规模的网络公司上市事件了——阿里巴巴筹资14.9亿美元资金，其融资规模将仅次于网络巨头Google，排名全球第二位。

更有分析师大胆预测，阿里巴巴B2B挂牌当天仍有至少30%的上涨空间，其市值有望突破百亿美元大关，成为中国首家上市市值即超百亿美元的互联网公司。

然而，有了这一切马云还不“满足”，在他眼里，将来一个“生活在阿里巴巴”的典型形象是：阿里巴巴B2B的会员，在淘宝上开店销售尾单，同时利用雅虎进行竞价推广，使用支付宝收款，用阿里软件进行日常的运营管理。现在阿里巴巴的产业布局，已经深入到一个中小企业经营者工作的各个方面。马云认为未来的商业世界是一个小型公司的世界，现在像恐龙一般巨大的企业将会被肢解。“如果电子商务把渠道的问题解决了，沃尔玛有什么理由存在？”

马云的梦想永远超乎人们的想象，仅凭现在的实力，阿里巴巴已经有足够的世界级想象力了。但马云还有更宏伟的理想：“也许，十年、二十年以后阿里巴巴不一定是互联网的公司，也许在送人上月球——如果那个时候人们说在月球上做生意比在地球上更好，我们有责任去帮助人们上月球。”

## 镜头2：淘宝网：天下没有淘不到的宝贝

淘宝网在很大程度上是被逼出来的。2003年，eBay并购易趣进军中国电子商务C2C领域，一举成为中国市场上C2C领域的老大，与此同时，它还对B2B的阿里巴巴虎视眈眈。马云坐不住了，他的信条是“最好的防守就是进攻”，于是，马云就像一匹野狼一样盯上了eBay易趣，他决定进军C2C领域。

2003年，淘宝公司在马云秘密炮制下诞生，然后一路狂飙，创造了中国互联网的“淘宝奇迹”，不断的侵扰终于让eBay易趣这个巨人倒了下去，并最终把eBay赶回了“老家”，一举荣登C2C领域老大的宝座。

2007年上半年，淘宝网总成交额突破157亿元，每天登录淘宝购物的不重复访问者超过600万，与大卖场一个门店一天的平



均客流量为1.1万人相比，淘宝网一天的人流量相当于近600个大卖场！

淘宝eBay之战，淘宝之所以能赢主要是两方面的原因。一方面是eBay水土不服，骄傲自大，以至策略失误；另一方面则是淘宝的未雨绸缪，以及“农村包围城市”、“麻雀战”这样的小打小闹的侵扰战术，更主要的是淘宝的免费服务。

如果说马云的淘宝是靠侵扰战这样“不光彩的战术”打败eBay的话，那么，成长起来的淘宝就迅速摆脱了这些“不光彩的记录”，开始真正地用实力来说话了。

淘宝在赶跑了eBay后，就一直在寻求进一步巩固市场的策略。在经过了“招财进宝”的失败后，淘宝打出了“中华老字号”这张牌。

北京同仁堂、杭州西泠印社、嘉兴三珍斋、龙泉刀剑……这些，都是中国消费者耳熟能详的“中华老字号”企业或品牌。从2007年6月开始，50多家被商务部确定为“中华老字号”的企业，已经相继搭上电子商务的快车，在淘宝网的“中华绝铺”中开起了网上门店。

很快，“中华绝铺”就吸引了C2C市场上广大的“淘家”的目光，进一步巩固了淘宝C2C老大的地位。

2007年10月17日，全球最大的中文搜索引擎——百度，正式宣布将建立C2C电子商务（用户到用户）的交易平台，直接向中国最大的C2C网站——阿里巴巴旗下的淘宝网发起挑战。

也许只是巧合，也许是早有“预谋”，百度发布此消息时，恰逢阿里巴巴B2B公司进行IPO（首次上市发行）路演。无论如何，马云又将面临一个强劲的竞争对手。

但是，作为中国C2C市场的领军者，淘宝还是表现出了“王者

风范”。“祝贺百度”，几乎就在百度宣布消息的当天晚上，淘宝就做出了回应，“只要有公司加入，无论是否互联网企业，对中国网购市场都是好事，就像目前每天都有很多各种购物网站诞生。”

当然，说这些话是需要底气的，也是要靠数据说话的。2006年底，淘宝注册用户超过3300万；2007年上半年交易额超过150亿元。淘宝网已经是中国C2C电子商务网站中绝对的王者。百度想动摇其霸主地位几乎是可望不可及的事情。

对于百度的进攻，马云不仅不屑一顾，而且这个古怪的家伙又开始动“歪脑筋”了。他可能是觉得一个专注于B2B领域的阿里巴巴和一个专注于C2C领域的淘宝不像一家人，他要让它们更像一家子。于是，马云将淘宝的战略重点转向了B2C（企业对个人）。

淘宝网的新B2C模式，其实质是完全融合了B和C的B2B2C形式，而这也是整个电子商务的走向。无论如何，随着淘宝网这个中国最大的C2C电子商务运营商进入B2C领域，中国电子商务的市场竞争格局必将经历一场新的洗牌。

### 镜头3：支付宝：“天下无贼”

一直把“只有解决了支付问题，才能够做到真正的电子商务”挂在嘴边的马云始终在寻找解决网上交易安全的手段。

2004年的12月，北风阵阵，雪花飘飘。阿里巴巴家族的新成员——独立的支付宝公司就在这样的气候里诞生了。没有做不到，只有想不到。当支付宝问世，也就意味着马云“天下无贼”的梦想成真。

阿里巴巴与各大银行合作，齐力打造了“支付宝”在线支付工具。如此一来，绝大部分的银行用户都能通过支付宝“卡通”业务，实现了在线结算。没有银行卡的用户，则可以通过支付宝联

手中国邮政推出的“网汇e”业务，实现网上安全支付。

而且，支付宝用户生活中的各种消费和结算，几乎都能通过该平台来实现。比如，网上购物、手机充值、订购机票、生活缴费、购买彩票、收取AA费用、快速还款等。这种安全和便捷的特性，大大提高了网上交易的频率。

2005年，淘宝推出了“你敢付，我敢赔”的“消费者保障计划”，为网上交易纠纷提供了“全额赔付”保障。它是将用户的交易风险完全留给自己这样一个第三方“保人”，以消除信用体系不完善条件下买卖双方的信任障碍。支撑它的底气，是长期在市场浸淫中，对整个交易流程中各个薄弱风险环节的理解。

如此一来，支付宝已经从一个单纯支付清算工具延伸到了交易管理的范围。它可以从监控的角度出发，留存交易过程中的各项信息，比如商品的名称、数量、价格，卖家用哪个物流公司发货，什么时候发，买家什么时候收到货，物流公司什么时候确认等等，会督促双方规范地进行交易。其实，也正是这一步“险棋”，让支付宝用户呈几何级飞跃，将国内30多家第三方支付企业，远远甩在身后。

显然，作为国内网民首选的，也是使用最为广泛的网上支付形式，支付宝“信用卡化”现出雏形，越来越多进行网上交易的网友已经离不开支付宝。由于支付宝的贡献，它被誉为是电子商务发展的一个里程碑。

随着电子商务的快速发展，网络经济的角色已经超越实体经济“补充”的角色，在日益深刻改变社会生活方式过程中，取得了更高的话语权。而从低调入市到默默无闻，及至成就卓越，支付宝仅用了3年时间。

如今，无论是用户数、市场份额、银行卡覆盖率还是服务项目，支付宝都已处于行业的绝对领军地位。截至2007年10月17日，支付宝注册用户已经增至5200万，加盟商户达32万，支付宝

日交易总额达到1.9亿元人民币，日交易笔数超过100万笔。据2007年最新行业分析报告数据显示，在30多家支付平台之中，支付宝以53.29%的市场份额排名第一。

#### 镜头4：中国雅虎：让你重新“虎”起来

1998年，雅虎的“酋长”杨致远从大洋彼岸的美国来到中国，认识了小个子马云，但这个华人也许自己也没料到，这一面之缘让自己的同胞马云从此“一见钟情”。

7年之后的2005年，在中国的七夕情人节那天，这对恋人终于“喜结连理”。于是，中国互联网历史上最大的一起并购——“阿雅联姻”，在镁光灯的照耀下，在大洋两岸无数目光的关注下，真实地发生了。雅虎中国全部资产，雅虎10亿美元的“嫁妆”，马云没有理由不喜笑颜开。

让杨致远们欣慰的是，他们给自己的“公主”选对了郎。新婚两年之后，在马云和他的团队的一手“调教”下，当年那个饱经沧桑的“少妇”——雅虎中国，已经渐渐返老回春，变成了容光焕发、楚楚动人的“少女”。而且，还换了新名字——中国雅虎。

光阴似箭，岁月如梭。这句话用来形容互联网行业的风云变幻再适合不过了。曾几何时，“搜索1.0时代”、“搜索2.0时代”俱成往事，“搜索3.0时代”已经粉墨登场。

2007年6月，中国雅虎在北京召开新闻发布会，隆重推出新一代“一页到位”搜索服务，宣布率先进军“搜索3.0”时代。一时间，“志在颠覆”的雅虎新搜索引擎在业内引发了剧烈震动。

“搜索3.0”，当中国雅虎向外界抛出这个概念的时候，随之而来的是业界的一片质疑声。苛刻的批评家们脑海中立刻闪现了四个词——炒作概念。

的确，从WEB2.0开始，人们已经对互联网行业的概念炒作

审美疲劳了。但是，与时俱进却是互联网的生命力与价值所在。“搜索3.0”的应运而生，也是互联网变迁的长河中之一叶而已。

那么，“搜索3.0”究竟如何理解呢？中国雅虎副总裁兼搜索事业部总经理张忆芬，这样描述2.0与3.0的区别：“在2.0里面用户需要什么东西，搜索引擎就给用户什么东西。可是在搜索3.0里面，搜索引擎要去分析、判断你的搜索意图。”举例而言，如果一位女性想搜索关于减肥的内容，在2.0里面，她可能只会得到很多关于减肥的文章，而3.0带来的则是关于减肥、抽脂、瘦身等一系列的多元素内容。

以用户需求为导向，以人性化为核心，以搜索智能化为目的，这正是搜索3.0的核心所在。实际上，对中国雅虎而言，创新原本就是它的使命，在中国三足鼎立的搜索格局中，Google的技术先进，且富于创新；百度有极好的本土化优势，且内容更新快。两强拦路，雅虎也唯有选择创新的产品，才能重现领跑者的风采，也给美国总部的投资者们一个满意的交代。

近年来，在搜索领域，美国雅虎一直保持着20%左右的市场份额，紧随Google之后。然而，在中国市场这只“老虎”却一直被挤压在第三的位置上，对于这种尴尬的局面，所有和雅虎有关的人都是无法接受的。

但是，在互联网细分领域，前三位的格局一旦形成就很难改变，这是互联网“赢家通吃”的规律使然，因为用户不会轻易改变使用习惯，不愿意为此付出相当大的时间成本。所以，雅虎最终选择了一条“蓝海之路”，即直接把战场开辟到搜索3.0上，倡导用户体验。

可以想象，如果Google首先推出成熟的整合搜索产品，中国雅虎将更为被动，失去的就不仅仅是一个打翻身仗的良机，将可能是整个搜索江山的大片“沦丧”。所以，对中国雅虎而言，决胜3.0时代不仅仅是一个抢占制高点的问题，更是一个哈姆雷特式的

选择。

批评家们的声音仍然不绝于耳，“炒作概念”的指责尚且“阴魂未散”。然而，不可否认的是，越来越多的网民正体验并享受着搜索3.0带来的乐趣。

除了搜索领域硝烟滚滚之外，在互联网的另一个阵地——电子邮箱领域，中国两大邮箱寡头的竞争已经拉开帷幕了。一边是网易，一边是中国雅虎，用“二人转”来形容这两位巨人的交锋是最合适不过了。

2007年9月7日，中国雅虎正式推出有史以来第一款无限容量“终生邮箱”。此次新推出的免费邮箱，将原来的@yahoocom.cn改为采用@yahoo.cn的全新域名，包含无限容量和个性ID两大特色，能容纳用户终生所有的邮件。随后宣布向全体网民开放ID抢注。

除了免费之外，新ID是雅虎无限量终生邮箱的第二卖点，对于整个阿里巴巴集团来说它将是串起珍珠的金线。很显然，雅虎邮箱有天然的电子商务的优势。作为“试水”，雅虎新邮箱第一批注册用户同时也是淘宝的用户，但绝不可能仅仅只为淘宝的用户服务。将来，更有可能是诚信通和中国供应商的客户。雅虎终身邮箱对网商订单非常有用，曾受到网商们的疯狂追捧，甚至三大门户已经开始主动跟雅虎邮箱寻求合作。用沈建明的话说，“谁拥有这个邮箱，谁就开启了一个新的商业大门。”

接着，中国雅虎又挺进另一个阵地——社区市场。

中国雅虎社区通过空间和群组将现实生活中的个人关系和群体关系搬到了网络上，凭借其完善的社区内、超强的互动性和网友体验价值极高的网络平台，使真实社会中的无论个人还是群体的关系在中国雅虎的社区中都一一有所体现和对应，因此，中国雅虎的社区完全可以被描述成一个“网络社会”。如今，雅虎社区已经赢得了几千万的注册用户。

搜索、邮箱、社区，这三块市场目前仍然硝烟滚滚，鹿死谁手还未可知。但雅虎的斗志和战斗力都已经被激发起来了。它已经不是被收购前的病老虎了。

### 镜头5：阿里软件：让天下没有难管的生意

“4年前，我在上海花了1个亿成立了淘宝，今天，同样在上海，一个我做了5年的梦也终于成真。”

伴随着阿里巴巴集团董事长马云颇为激动的话语，阿里巴巴全面进军企业商务软件的传言终于尘埃落定——2007年1月8日，在历经3年谋划之后，阿里巴巴旗下“第五朵金花”——阿里巴巴（中国）软件公司，在上海正式注册成立。一向出手“阔绰”的马云为新公司注入的第一笔资金就达到1亿元。

阿里软件，是继淘宝网、阿里巴巴网、支付宝、雅虎之后的阿里巴巴集团第五个子公司，总理由前金山公司首席技术官王涛出任。

实际上，早在三年前，推出针对中小企业使用的管理软件产品，并筹备成立阿里软件公司的想法已经在阿里巴巴集团内部和马云的脑海中产生。可以佐证的是，2004年的时候，阿里巴巴已经斥资3亿元成立阿里巴巴（中国）软件研发中心。

阿里软件成立的目的在于帮助国内众多的网商克服在电子商务中遇到的实际困难，更好地管理自己的网店，把生意做大。同时，这也是马云整个电子商务布局中的重要一环。因为，随着电子商务在中国的迅猛发展，超过1800万家中小企业借助阿里巴巴的平台与国内外的商家做生意，阿里巴巴平台每年网上成交已经超过200亿美元。

旗下已经拥有阿里巴巴、淘宝、支付宝以及雅虎中国，为什么马云的野心始终得不到满足呢？事实就是这样，一心打造其电子商务帝国的马云永远都不会满足，“阿里巴巴的使命是让天下



没有难做的生意，而阿里软件的目标是要让天下没有难管的生意，阿里巴巴的发展方向是‘达摩五指’，包括诚信体系、市场、搜索、软件和支付五个发展方向，软件是重要一环。”到阿里软件成立之后，马云心中那个巨无霸电子商务王国的雏形——“达摩五指”的完整架构也已初步形成了。

阿里软件，作为阿里巴巴“达摩五指”中最年轻的一位成员，如今也像阿里巴巴、淘宝网、支付宝几位老大哥的表现一样，在所属行业已担当起领头羊的角色。阿里软件出道不到一年时间，就做到SAAS市场的第一，背后离不开阿里巴巴集团庞大的中小企业资源优势以及其在SAAS领域的独辟蹊径。

作为阿里巴巴“达摩五指”的重要一员，阿里软件实际上一直秉承阿里巴巴集团8年来对中小企业需求的理解。众所周知，中小企业习惯于用互联网进行商机搜索以及市场营销的工作，而阿里软件的SAAS模式正是中小企业利用互联网做生意方式的一种延伸。所有这些，都成为众多中小企业选择阿里软件的充分理由。

阿里软件总经理王涛信心十足地说，“阿里软件是个OPEN的平台，我们将对中国乃至世界的所有软件企业开放我们的平台，我们也会向中国所有需要软件的用户开放自己的平台，我们欢迎网络设备商、软件商、互联网服务提供商等聚合到阿里软件平台，建立一个生态平台。”

#### 镜头6：阿里妈妈：让天下没有难做的广告

阿里巴巴“让天下没有难做的生意”，而阿里妈妈则是“让天下没有难做的广告”。

2007年8月12日，阿里妈妈开始上线运营。从此，中国原本平静的网路广告市场，多了一个“搅局者”。对于竞争者而言，或许用这个词语来形容是恰当的。但是，对于另外一个群体——广大个人网站和博客主们来说，他们更愿意用另一个词语——“救

世主”。

上线的当天，阿里妈妈就公开了网站的使命：让天下没有难做的广告。在宣传片里，阿里妈妈更是直接喊出了“再少的钱也能结算”、“再小的网站也能卖广告”的口号。阿里妈妈首次引入“广告是商品”的概念，让广告第一次作为商品呈现在交易市场里，让买家和卖家都能清清楚楚地看到双方，实现了真正的自由交易。

如果说马云是个革命家的话，那么“领导穷人闹革命”的革命思想对他而言显然是根深蒂固的。“听说过捕龙虾致富的，没听说过捕鲸致富的。”从早年进入B2B开始，马云就信奉这个真理。

后来，他又把“龙虾理论”发扬光大，如法炮制到淘宝和阿里妈妈身上。显然马云又开始撒网，准备“捕虾”了。

读懂了马云的这种逻辑，也就容易理解阿里妈妈的“八二原则”了。从全世界范围内看，互联网广告投放一直遵循的是“二八原则”。在中国，最受广告主青睐的是新浪、搜狐等门户网站和徐静蕾这样的明星博客，即“二八现象”中的“二”。

阿里妈妈的诞生，挖掘的正是二八原则中的“八”，解决的是多数市场问题，也就是小类群体之间广告互通的问题。它打通了产业链的上下游，使通道更为顺畅。从巨大的市场需求中去建立整合平台，通过平台提供的机会，把潜在的需求转换成现实的交易。

自订价格、自由买卖、平等协商、支付宝中介等等的服务使得个人站长在初期蜂拥而至，短短两个月就聚集了几万个人网站，给后期的发展打下了坚实的基础，而这些表面深层次的原因，是马云对团队精神的注释，以及对个人站长群的重视。

现在的阿里妈妈论坛，每天发帖量超过了5000，中国哪个广告联盟的论坛在上线两个月之后就达到这个数目？就连国内最火

的站长论坛落伍者，每天帖数也不过不足两万帖，撇开商业运作不谈，阿里妈妈论坛里那种服务到底的精神，的确值得很多互联网公司好好学习。

然而，木秀于林，风必摧之，阿里妈妈的征途似乎并不那么顺利，从一诞生开始就遭遇了百度、Google们的猛烈攻击。

这是因为百度联盟、谷歌adsense一直依赖于关键词广告，但是，由于搜索结果页面空间限制，他们的利益还是要依托自身的联盟站点。而阿里妈妈却打破了传统广告联盟体系中的权力结构，它正是要在互联网广告联盟中领导“穷人”（个人站长们）起来“闹革命”。互联网广告市场是伴随着精准的要求前行着，技术的每一个进步都可能对整个市场局面带来巨大调整。因此，百度、谷歌们极为不满，想方设法地想要“屠杀”阿里妈妈。

既来之，则安之。阿里妈妈不仅死心塌地地进入广告市场，而且还在以惊人的速度发展着，而“广告聚合体”这样的概念，也使得网络广告市场第一次形成了买家卖家齐分享的“欢乐大结局”的情况。

尽管百度已经进军C2C市场，并且还宣布要入侵互联网广告的阿里巴巴，电子商务市场的争夺也将会越来越激烈。现在谈胜负论输赢似乎还为时过早，但不管结果如何，阿里妈妈“让天下没有难做的广告”的伟大idea无疑都会在互联网广告界甚至是整个广告市场上掀起惊天波澜！

## 焦点四：语惊四座

关键句：《赢在中国》的点评大师

马云担任了中央电视台第一届《赢在中国》节目的评委，《赢在中国》总制片人王利芬曾感慨，“马云彻底征服了现场的选手、场内与场外的观众，以及我们（《赢在中国》栏目组）的

制作团队。”的确，在36进12的10场点评中，马云的点评就已经有些“喧宾夺主”的味道了。

在网上、报刊、图书上，已经有了很多马云的“精彩语录”。而这些“精彩语录”的发源地有一大半正是在《赢在中国》的现场。除了本章以外，在本书其他各章后面，我们已经附带将马云的这些“精彩语录”呈现给读者了。不过，作为精华中的精华，我们还是有必要把这些最精彩的现场点评展示出来，以更好地理解这位点评大师的思辨逻辑。

到底该如何形容这些马氏点评的风格呢？妙语连珠，直切要害，一针见血……有无数个形容词可以使用，还是让读者自评吧。精彩之处实在太多，如何取舍也是个难题，在本节里，我们把原汁原味的现场实录还原出来，把其中最精彩的镜头摘取出来。

**镜头1：聪明是智慧者的天敌，发不出工资是领导者的耻辱**

**【比赛场次】**《赢在中国》第一赛季晋级篇第九场。

**【选手简介】**营毅，男，1981年出生，大专，公共关系专业。

**【参赛项目】**自由职业服务网。为自由职业者提供服务，同时也为企业提供服务。

**【精彩回放】**

马云：人格魅力和谈判魅力到底是什么东西？你的人格魅力是指什么意思？

营毅：我个人认为我的人格魅力首先来讲第一点是可以吸引人，第二点我可以让人有信任感，也就是说我可以让别人把东西交给我很放心，因为在一家私营企业工作，在我这儿可能会有很

多人担心，尤其像我刚才说4个月不发工资，可能很多人不会干下去，在很多企业人们会选择离开，但是在我这儿他们会信任，我觉得人格魅力最主要的一点是一个信任，我可以被人所信任。

马云：我觉得如果让我的孩子到你这儿工作，4个月没有工资，你告诉他将来一定有饭吃，这个失败了下一个还失败，我怎么也不会相信。

营毅：我用事实证明了他们对我的信任，我做到了，我可以让自己继续，我可以自己出去打工，我不会让我的员工跟着我吃苦。

马云：你觉得员工4个月没有拿到工资不是吃苦？

营毅：我当时说了，我们可以把公司卖掉给你们发工资，他们都不同意，他们每个人都主动说我们现在不要工资，我们只要把这个单做好，这个单子的钱回来我们大家都有工资，所以说他们相信我，我也做到了。

.....

马云：我是这么觉得，作为一个领导者，不要让别人为你工作，而是应该为了共同的目标或者使命，或者是一个理想去工作。为你工作会很累，绝对不要因为你的人格魅力跟你工作。

4个月不发工资不是魅力，是领导者的耻辱。你每次要判断怎么样让你的员工永远发得起工资。我曾经有一次发不出工资，差7天，尽管我的员工说还可以熬两年，但是我尽量不让这个事情发生。

还有一点，你是一个非常好的市场推销员和销售人员，最后找合作发挥你的强项，你的推销和谈判能力不错，吴总说你很聪明，聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。所以永远记住：千万别把自己当聪明

人，最聪明的人相信别人比你聪明，这样才会走得更远、更好。

镜头2：少听成功学讲座，多学别人失败的经验

【比赛场次】《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场。

【选手简介】赵龙，男，1977年出生，硕士，管理专业。

【参赛项目】打造有中国特色的大型国际连锁餐饮巨头——海鸥思福（Healthful）健康餐品店。把成功学的一些理念与健康餐品结合在一起，并建立系统，发展连锁经营店。

【精彩回放】

马云：我的问题很简单，你有一个精英管理团队，有医疗专家、食物专家、营销专家，给我们介绍一下这三个专家，看看他们是怎么个精英法？

赵龙：我来介绍一下，第一个是营养保健专家，因为工作关系不能提他们的名字。这个营养专家在国内很知名，曾给领导人做过营养保健顾问工作，他在深圳开办CEO俱乐部，举办“谁来救救我的老板”的讲座。

马云：是你的顾问吗？

赵龙：是我们的保健总顾问，是我的团队，因为他也有股份。

马云：下一个专家呢？

赵龙：有一个副总，是市场策划专家，他有多年的市场策划经验，同时我们还有曾经运作国内知名连锁体系的香港老板。

马云：这些人已经在你公司工作吗？

赵龙：我的副总也坐在下面，他在餐饮业做了15年，有丰富的餐饮业运营经验。

马云：对于11号（赵龙），你的模式我不做评论，刚才熊总也提到，你要少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因就一两个点。所以我的建议就是：少听成功学讲座。真正的成功学是用心感受的，有一天如果你成为了成功者，你讲任何话都是对的。

另外，你刚才讲到精英团队，精英不会跟着你吃肉的，跟着你吃肉的，未必是精英，记住这一点。

当然，我不是否定成功学，任何东西都要有度。你给我的感觉就是成功学大师在讲课，两招使过以后，别人就觉得有点虚。真是这么回事：我们公司员工也有人去听过成功学课程，听一、两次可以，听四次、五次，这人就被废了！

镜头3：创业者要永远露出笑脸来

【比赛场次】《赢在中国》第一赛季晋级篇第八场。

【选手简介】潘诚，男，1970年出生，本科，光电子技术专业。

【参赛项目】硬盘录像机生产，实现四项功能：电视节目的录像和回放、照片的编辑管理、DV和AV摄像机摄制影像资料的管理、家庭监控。

【精彩回放】

马云：我看见电视介绍你的时候，你过着刀光剑影的生活。那是怎么回事儿？



潘诚：那是中央电视台讲的。

马云：你觉得你前面过得怎么样？

潘诚：创业对我自己的挑战非常大。创业初期要发扬自己的长处，比如我有冲劲，我会做技术，也会做市场，把自己的长处发扬出来。做到一定程度以后，仅有长处不够，有短处才可以。

马云：你的短处在哪里？

潘诚：我觉得我的表达能力还需要提高。我今天在中央电视台的这种表现已经是非常好的了，很多年以前我根本不可能做到这样。我在不断地学习改变自己。“赢在中国”节目宗旨的第二句话是“创业改变命运”，我想把它改一改，“创业改变自己”，我自己在多年创业中不断学习，比如说学会如何表达自己的思想。

马云：我觉得可以，你的表达能力挺好，挺能讲故事。

潘诚：谢谢马总。

马云：讲故事最重要的是让人家去想象。

马云：你说50年以后的事不去考虑，但我觉得5年以后的事你需要去考虑。5年以后如果你要碰到吴鹰，或者铁鹰什么的，你怎么跟这些人竞争。他有研发、生产和销售体系，如果他看好你的项目，他很可能自己来做，他的钱也比你多。

潘诚：不好意思，5年以后的事确实没考虑。我们预计到2008年奥运会的时候，我们的销售会有爆发式增长。

马云：潘诚，你赢了，但还有不足的地方。我认为，快乐不是一个概念，概念永远不是一个企业的核心竞争力。

任何一个创业者，永远要把自己的笑脸露出来。你的脸看起

来好像是很痛苦的样子，很难想象一个痛苦的脸可以给人带来快乐。所以，快乐是需要展示出来，你要把自己的快乐展示出去。

此外，刚才讲到发脾气，其实男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气，你会更快乐。

## 马云的精彩语录

“If not now, when? If not me, who?”（如果不是现在，是何时？如果不是我，那又是谁？）

互联网将由“网民”和“网友”时代进入“网商”时代。阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。

一个方案是一流的Idea加三流的实施；另外一个方案，一流的实施，三流的Idea，哪个好？我选择一流的实施，三流的Idea。

网络公司将来要判断两个：第一它的team;第二，它有technology;第三它的concept。拥有这些东西，才是存在的必要。

30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

互联网像一杯啤酒，有沫的时候最好喝。

我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

如果早起的那只鸟没有吃到虫子，那就会被别的鸟吃掉。

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。

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。

阿里巴巴的“六脉神剑”就是阿里巴巴的价值观：诚信、敬业、激情、拥抱变化、团队合作、客户第一。

我们不能乞求于灵感。灵感说来就来，就像段誉的六脉神剑一样。

## 第二章 创业精神：激情燃烧的岁月

### 思维1：韧：坚忍不拔，

永不言弃

关键句：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好

《拿破仑传》中叙述着一个拿破仑上小学时和高年级同学打架的故事：有一次，在课间拿破仑被高年级的学长教训，并打成了一个黑眼圈，他并不服气，下一个课间去找那个学长理论，结果被打成了“熊猫”（两个黑眼圈）；他还不服气，又在下一个课间去找那个学长理论，那个学长问：“小子，你想干吗？找死啊？”拿破仑说：“对的，我打算一直找你，直到被你打死，除非你跟我道歉！”无奈之下，学长终于低头了：“I am sorry（对不起）！”拿破仑抬了下头说：“你早说不就没事了，害我找你两回！”说完，他得意洋洋地转身走了……拿破仑的时代已经很遥远了，但是那种永不放弃的精神却永远为后世传颂。这个法国小个子，也不会因为滑铁卢的惨败而变得渺小。

如果我们仔细品读马云的创业人生，会惊人地发现：马云几乎就是拿破仑在现代中国的“翻版”。而且，第一个有如此之慧眼的竟然是海外媒体——《福布斯》。《福布斯》杂志如此描写马云：“这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向！”早在1999年3月，马云在湖畔花园的起誓会议上就说过：“即使是泰森把我打倒，只要我不死，我就会跳起来继续战斗！”如果非要把马云的创业人生用一个词语浓缩起来的话，除了“永不放弃”四个字我们几乎别无选择。

华为总裁任正非常说：“什么叫成功？经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功！”创业的道路，绝不会也绝不可能

是一帆风顺的。从某种意义上说，这更像一条不归之路，创业者要时刻做好爬着、甚至滚着前进的准备。

### 镜头1：西子湖畔的少年：男儿有泪不轻弹

东坡先生有诗云：欲把西湖比西子，浓妆淡抹总相宜。素有“人间天堂”之称的杭州城，曾经诞生过无数英才俊杰。1964年9月10日，在杭州美丽的西子湖畔，马云诞生在一个十分普通的家庭。

都说“上有天堂，下有苏杭”，其实这两个人间天堂都和马云有着千丝万缕的不解之缘。马云的母亲曾经在苏州工作过，是唱苏州评弹的，她十分喜欢琵琶，马云的父亲也是从事苏州评话工作，都是搞艺术工作的。于是，马云自小就跟着父母讲苏州话，对苏州也特别有感情。

苏州城自古有两种人：一种人特能说，一种人特能听。也许是因为自小就在家中听父母唱苏州评弹，得益于此，马云从小就练就了一身硬本事：用最通俗直白的话语、最简明易懂的方式表达自己的看法和想法。

不过，儿时的马云并不是一个喜欢玩弄“嘴皮子”的小孩。幼年的他和许多同龄的男孩一样，在人们的眼中都是那种典型的差生形象：叛逆、倔强、爱打架、逞强、顽皮淘气、屡教不改。

马云的父亲虽然是典型的江南人，但脾气却很火爆，于是马云从小在父亲拳脚下长大，呆不住家却特别爱交朋友。

马云是看着金庸的武侠小说长大的，行侠仗义、打抱不平的“侠义”情结在少年马云的内心深处早已生根、萌芽。受到小说的影响，马云也想在生活中成为这样一个“侠士”，崇拜行侠仗义、为朋友两肋插刀的故事。

于是，马云小时候成为了老师、家长和邻居眼中爱打架的孩

子。“我小时候很瘦小，但是很会打架。”这是马云对自己儿时性格的一种描述。

马云自小就生得十分瘦弱，从他现在的样子也可窥见一斑。但是瘦弱的身形并没有影响马云的“骁勇善战”。

幼时的马云是个很敏感，自尊心也很强的孩子。那个年代的人们，依然对家庭出身抱有很大的成见，不幸的是，马云的爷爷曾经做过国民党的保长，所以被划归到“黑五类”中。身为“黑五类子女”的马云，自小就在父亲的棍棒教育和同伴的欺负与轻视中成长起来。

有一天，马云的爷爷由于被欺太甚，这个从来不和人争吵的男人终于不能忍受了。

结果，警察到家里来，很多同学也趴在窗户上看热闹。警察当面大声呵斥：“只许你老老实实，不许你乱说乱动！”在那个动乱的时代，当时这句话是个经典。

不幸的是，当时的语文课本里也有这句话。那节课，马云只好硬着头皮听。老师念到那句话时，一个孩子扭过头，看了马云一眼并做了个鬼脸。“哗”的一下，马云的课本就砸过去了。那孩子更猛，把整个书包猛掷过来，马云躲闪不及，书包里的铁文具盒角刚好撞在额角，顿时血流如注……

这样的场景，在幼小的马云身上，发生过很多次。马云自幼行侠仗义，为朋友两肋插刀，这是唯一的一次为家人的尊严而战。

喜欢打抱不平，经常帮别人打架，打了无数次的架，“很少为自己，全是为了朋友，为了义气”。少年马云坚定不移地实践着他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。

到了小学四年级，他在学校又帮人打架，结果受伤被送进医

院，白骨都露出来了，没有麻药，只好直接缝针。虽然很疼，但马云当时眼泪都没掉一滴。

男儿有泪不轻弹，马云打架从来不哭。赢就是赢，输就是输，不骂娘，更不向家人告状。

据马云“不完全统计”，从小学到中学，因为帮朋友打架，替人出气打架，他身上缝过13针之多。

因为打架，马云受过多处分，后来也是因为打架而被迫转学，进了杭州八中。

少年马云还有一点点的倔强，打架他从不害怕比他高大的对手，从来不忌讳自己的身单力薄。不论“敌人”多么强大，只要惹恼了马云也是硬碰硬地和对手“单练”。

为此，幼年的马云没少吃苦头。有一次为了一些事情和一个高大的年轻人打架，别人都以为身材矮小的马云会不战而退，可是后来马云却越打越勇，虽然最终也没打赢对方，可却在气势上让对方颇感震惊。这不能不让人想到许多年以后的淘宝eBay之战，马云在气势上的“来势汹汹”让人感觉惊人的相似。

因为爱打架，所有的老师、邻居都对马云这个顽皮孩子的前途不抱希望。老师和家长说马云是个“傻气”的孩子，总是为了朋友弄得满身是血，但朋友们却说这是“侠气”，说马云是最讲义气的人。

由于马云“路见不平，拔刀相助”，尤其是帮助那些被大个子欺负的同学，他的勇敢也逐渐赢得同学的好感。到了期末评三好学生时，马云本以为自己肯定没问题，结果却没人推荐提名。马云感到莫大的委屈与失落，心灵也受到了很大的创伤。

就像电影《阿甘正传》中描述的一样，第一次遇见珍妮时，阿甘就听到“世界上最美丽的声音”。少年马云心中的珍妮很快就



出现了——终于，有一个女孩子站起来说：“我选马云。”

对马云而言，能不能评上三好学生对他而言，已经不再重要。直到今天，他仍记得那个西安女孩的名字：曾瑾。他强调说，是王字旁的“瑾”。

从此，马云又悟出了一个“深刻”的人生哲理：六人之中必定有俊杰。相比那个“七人之中必定有混蛋”的论断中，这句话或许隐藏着更多的温暖。

## 镜头2：没有硝烟的战场：屡战屡败，屡败屡战

中国商界的很多叱咤风云的人物，都是少年得志，读书时更是“尖子生”、“跳级王”。比如，开创户外传媒先河的分众传媒创始人——江南春，凭着一篇获奖作文便被保送到华东师范大学；比如，盛大那位“传奇小子”——陈天桥，更是凭着“上海市优秀标兵”的荣誉，提前从复旦大学经济系毕业。

然而，与许多同龄功成名就的青年“财”俊不同，马云的大学之旅异常艰辛。

纯朴的大学梦奔腾着动人的浪花，马云向往着象牙塔的那一片净土。但从小到大，马云不仅没有上过一流的大学，而且连小学、中学都是三四流的，更具悲剧性的是马云考过三次大学，两次落榜。

各门功课中最让马云感到头疼的，非数学莫属。一位余姓老师就曾经失望至极地对马云说：“马云，你的数学真是一塌糊涂，如果你能考及格，我的‘余’字倒着写！”

18岁那年，他想上北大，第一次参加了高考，结果数学考了1分。

他垂头丧气，准备去做临时工，和又高又帅的表弟去一家宾

馆应聘，结果录用了表弟，他遭到拒绝。（至今，他这位表弟还在洗衣班里，做一名普通的洗衣工。）之后，马云当过秘书，也做过搬运工。

后来，通过父亲的关系，马云到《山海经》、《东海》、《江南》杂志社，蹬三轮送书。他蹬着三轮车帮人家把书刊扎在一起，25本成一包，蹬10公里路通过火车渠道转发到其他地方。

工作之余，他也会到浙江舞蹈家协会，为协会主席抄写文件。

就是在舞蹈家协会，马云第一次读到了路遥当时的代表作——《人生》。

应该说，从小马云就不是一个喜欢读书的孩子，直到后来当了CEO，管理一大群人，他还是对那些所谓的“管理的秘密”、“经理人必读”之类的书毫无兴趣。（当然，金庸的武侠大作除外，这大概也是他唯一爱读的书了。）但是，这本书的出现，也许就是冥冥中命运的安排，在少年马云的成长历程中有着非同寻常的意义。

《人生》算是路遥早期的代表作，如果说后来的《平凡的世界》影响了20世纪70年代出生的一代人，那么《人生》无疑也深刻影响了60年代出生的一代人。当然，这群人中，就包括马云。

小说《人生》的主人公——高加林，是一个很有才华的人，对理想也有着执著的追求。但往往在他向理想靠近一步的时候，总会有一种东西横在他眼前，使他得不到真正施展才华的机会，甚至又不得不面对重新跌落到原点的局面。

作为一个那个年代的知识青年，尽管生活是曲折的，但高加林无疑又是坚强的，于是，马云开始崇拜高加林，暗暗在心里将他作为榜样。

马云又感觉自己充满了力量，一种自强不息的力量……

19岁那年，马云走进考场第二次参加高考，这一次，他的数学考了19分，总分离录取线差140分。

这回，原本还对这孩子抱有一丝希望的父母，都觉得马云不用再考了，“没一点希望了”。

于是，第二次高考后失败的马云，又开始每天骑着破旧的自行车，穿梭在杭州的大街小巷……

有时候命运就是如此安排，在人生的每一阶段总会有许多伟大的文学、艺术作品，不仅感染了我们，更产生一种宏大的力量。

《人生》算是一个，这一次是一部电视剧，这就是中国在20世纪80年代热播的日本青春偶像剧——《排球女将》。

《排球女将》中那个坚强的女孩——“小鹿纯子”，更给了少年马云一种前所未有的震撼和鼓励。小鹿纯子的笑容和执著感动了马云，他又恢复了信心和力量。不顾家人的极力反对，马云毅然开始了第三次高考的复习准备。由于无法说服家人，马云只得白天上班，晚上念夜校。

星期天，马云为了激励自己好好学习，就赶1个小时的路特地到浙江大学图书馆读书。在图书馆读书要经常抢座位，俗话说，“不打不相识”，在抢座位的“争斗”中马云认识了6个“死党”。一个阳光明媚的周末，6个人躺在草地上，对着天空一起发誓：一定要考上大学，一定要出人头地！

20岁那年，马云准备参加第三次高考。

《曹刿论战》有言“一鼓作气，再而衰，三而竭”。马云很轻易地便颠覆了这古今军事至理。两次高考失利的马云却越挫越

勇，准备上演一出哀兵必胜的精彩好戏。

考数学的那天早上，马云一直在背10个基本的数学公式。考试时，马云就用这10个公式一个一个套。从考场出来后，马云和同学对数学题的答案，然后马云就很自信地说：“这次肯定能及格了！”

那一次，他的数学考了89分。据马云自己说，他当时是运用了“独门技法”——把数学题当成文科题做，考试之前把每种题型都背了一遍，才过了数学这一关的。

最终，以马云的总成绩，离本科线还差5分，被杭州师范学院以专科生录取。不过，也许是吉人自有天相，当时外语本科专业专业的学生居然没招满，于是马云幸运地被调配进外语本科专业。

如果马云还有机会见到当年那位姓余的老师的话，以马云的性格，他肯定会说：谢谢你的“鼓励”，老师，是你让这一切成为了可能。这话听起来似乎很耳熟，哦，想起来了，这的确是马云原版的经典语录之一，但不是对这位老师说的，他原话说的是：谢谢你，eBay，是你让这一切成为了可能！

三次高考，两次遭遇滑铁卢，还是一如既往。从马云身上，我们看到了一种宝贵品质，一种伟大的精神，也读懂了他那句名言：“我不知道如何定义成功，但我知道什么是失败，那就是——放弃。”

## 思维2：悟：善悟者，

以天下人为师

关键句：永远保持“零度”状态

已过不惑之年的马云，从小不认为自己是个聪明人，他说自

己像阿甘一样简单。但是，他善于学习，善于汲取别人的智慧和宝贵品质，并融入自己的血液中。一位女教师不经意间一句“闲谈”，就成就了“可能是杭州英语最好的一个人”；一个电视剧中的角色就可以成为马云心目中永远的偶像，并在一个青涩的年代改变了一个少年的命运……

2004年达沃斯年会上，马云安静地坐在角落里，看着来来往往的大人物们。他喜欢这种场合，也喜欢这种旁观者的姿态，因为他即使只是默默地看也能学到很多东西。就像《赢在中国》的主持人王利芬老师所评价的，“如果这种状态体现一个温度的话，那就是零度。”的确，只有把自己“归零”，才能充分吸收别人的温度，才能向周围所有的人汲取经验、智慧，汲取充足的养分。

孔子说，“三人行，必有我师。”这个世上原本就不存在天才，如果真有的话，也许就是像马云这样有着“吸星大法”般的功力，孜孜不倦地向周围汲取营养、“悟道”而最终修炼成为“大师”的人。

### 镜头1：地理老师：英语激情的点燃者

马云的顽皮、打斗自然影响了其学习，这也导致他在整个学生阶段他成绩都十分的不理想。不过，马云天生就很乐观，因为在各门功课中，仍有他的得意之处，那就是英文。古语说得好：天生我材必有用。但我们很想知道的是：马云学习英文的浓厚兴趣是如何产生的呢？

要回答这个问题，还要追溯到马云的中学时代。

马云读中学时，班里来了位教地理的女老师。这位女老师不仅人长得非常漂亮，讲起课来更是让人如沐春风，心旷神怡。在少年马云的心中，这位女老师就是他的偶像。

有一天上课时，这位女老师讲了一件事，使马云受益终生，

甚至改变了马云的一生。这位老师说，在西湖边上有几个外国人问她中国地理，因为她英文很好，自然对答如流。然后，她又总结说：“同学们要学好地理，不然人家问你们的时候，就会给中国人丢脸。”

俗话说，“说者无意，听者有心”。老师的话让少年马云茅塞顿开，对老师的崇拜也使得马云对老师的话深信不疑。有意思的是，这位女老师鼓励学生学好地理，到了马云这里就演变成了“同学们要学好地理”了。所谓“为他人做嫁衣裳”，大概如此吧。不管怎么说，老师让“同学们要学好地理”的叮嘱如醍醐灌顶般让马云萌生了学好英语的念头。

俗话说，“纸上谈兵终觉浅，觉知此事要躬行。”上完那节地理课后，一回家，马云就花6毛多钱，买了个纸喇叭，每天听英文广播，坚持不懈。

那一年，马云刚满12岁。也许对于现在的孩子来说，12岁才开始学英语似乎有些迟了，但在当时刚刚改革开放的年代里，在那个“不学ABC，早当接班人的年代”，一个孩子才12岁就开始学习英语，是十分稀奇的事情。有如此超前之觉悟，实属难能可贵。

由于没有家学渊源，马云的父母甚至连ABC都不会，马云起初学英语遇到了许多的困难。但凭着对英语的热爱，马云克服了许多困难。凭借着一股子不服输的韧性，马云经常去西湖边，老外多的地方，凑上去和那些外国人讲英语，不为别的，就是和老外练口语，有时也会充当一把英语导游。

疯狂英语的发起者李阳老师说过，学英语最忌讳的就是一个“怕”字——怕丢脸不敢说，怕丢脸不敢大声说。马云就是借着这种“厚脸皮”精神，借着不怕出丑的大无畏精神，一有机会就在街上逮着外国人“开练”英语。

据说，甚至在马云上了大学之后的几年时间里，他仍然每天

一个人跑到宾馆门口跟老外“对话”。尽管这些类似“闻鸡起舞”、“卧薪尝胆”之类的故事拿到今天来说已无从考证，但马云多年的努力确实为其外语水平打下了坚实的基础。

日积月累，马云的英语口语就这样一天天流利起来。这种流利绝不仅仅是简单的几句“how are you”所能企及的，而是流利到几乎让所有的师生“大跌眼镜”的程度。在西湖边上，有时候连老外都以为这个小朋友是从欧美回来的归国“小华侨”。就这样，从没出过国的马云练就了一口纯正、流利的英语，而且结识了许多的外国朋友。

而这一切最早的起源，竟然是来源于一个女老师不经意间的一句“闲话”。

即使囚禁了哥白尼，地球一样转动。但是，真理却要晚被人类接受很多年。如果没有那位漂亮的女老师的出现，也许马云的英语要到5年、10年之后才能初露端倪，甚至永远都不可能出类拔萃。

## 镜头2：金庸大师：智慧之集大成者

金庸，这位开创了“飞雪连天射白鹿，笑书神侠倚碧鸳”之前无古人、后无来者之奇观的一代巨匠，这位有着“世界第一侠笔”之称的一代宗师，整整影响了几代中国人。

有意思的是，这位20世纪20年代出生的大师与60年代出生的马云却结下了不解之缘，并成为忘年之交。

事实上，早在成为“忘年交”之前，金庸就默默影响着马云。这里，要先讲一个小故事。

作者第一次在电视上看到马云是那个著名的《书生马云》节目，但直到看了《财富人生》中那个片段之后，方才如梦初醒：原来人家马云早就上过镜了！



事情是这样的，马云第一次接受《财富人生》节目主持人叶蓉的专访时，讲了这么个听起来很夸张的故事：

我这一辈子第一次上电视，就是被人家在电视上拍下我见义勇为，呵斥小偷的镜头。

那时候是1995年，我们刚开始创业。晚上八点多我骑了个自行车去上班。在去上班的路上我突然发现前面有几个人在抬窨井盖。那是盖在马路中间的铁制窨井盖，非常的沉。当时有五六个农民，用很大的木杠子在抬，估计是准备偷去卖废品。那时我看到这一幕，马上想起前几天报纸上登过一条新闻，说是由于某地区窨井盖被盗，一个小孩一不小心掉到窨井里给淹死了。让我特别懊恼的是面前有五六个人，我一个人怎么可能打得过，而且再上前一看，个子都那么大。于是我就骑着自行车追到他们前面大概四五百米去找人，结果一个警察都没看见，再看看边上的人，似乎也不愿意跟着我一起去阻止他们的偷盗。我骑着自行车来回足足绕了两圈。我实在忍不住了，因为我看见他们还在抬那井盖，然后我就把自行车骑过去停在他们的面前。当时我一只脚踏在自行车上，一只手指着他们，大声吼道：“你给我抬回去！”那时候我在想，如果他们冲过来我肯定逃了，但是不说我实在是心里难受。正在这个时候，突然有个男人冲了过来，他问我刚才说了什么。我见有人跟我讲话，就特别得意，我就告诉他是那群人把那个窨井盖抬走，正打算叫他们物归原位。那个男人就问我，你想他们怎么样。我突然觉得很蹊跷，为什么这个男人会问我这么傻的问题。回头一看才明白过来，原来背后正有个很大的摄影机对着我，他们其实是在做一个心理测试：就是想看看走过这条路的人看见这样的事情，有多少人会站下来说NO，而那天就我一个人通过了这个测试。

后来，《财富人生》栏目组通过多方努力，最终找到了当年杭州明珠电视台的这段录像，并把这个片段在节目上播放出来了。

马云没有吹牛，他的确是个见义勇为的好青年！

看了这段录像后，不禁让人感慨万千：一叶落而知天下秋。

马云不愧这段赞誉：“一张棱角分明、削瘦奇特的脸庞，一派狂狷不羁、特立独行的做事风格，一副两肋插刀、不计回报的古道热肠。种种言行，颇似一位纵横商海江湖的大侠！”

马云的大侠之气，其实正是从小看金庸的武侠小说就养成的，已经融入到骨子里、血液里。现在，我们该提到金大侠和马云的渊源了。

20世纪90年代，马云去香港出差，有幸一睹他仰慕已久的金大侠，并与之共进晚餐。自古英雄惜英雄，两人十分投缘，金庸随即给马云题字“多年神交，一见如故”。

那次惜别之后，他们约定：九月杭州再相会时——泛舟西湖，绍兴老酒，田螺、糟鸡、马兰头！

正是“有缘千里来相会，无缘对面手难牵”。2000年，金庸要在浙大企业培训中心为浙江企业家讲课，马云获此消息后欣喜若狂，随即火速赶往浙大。

再相会之时，马云和金庸大谈江湖、武功招数、围棋流派、软件、太极拳、IT、百花错拳、网络、独孤九剑、风清扬。马云口若悬河，滔滔不绝；金庸大师不动言辞，频频点头微笑。事后，马云惭愧地说：“那情景，仿佛他的小说都是我写的。”

正如金庸所言，“多年神交，一见如故”，两人不仅志趣相同，情趣亦有相似。围棋是他们共同的爱好，“人品如棋品，世事如棋局”更是两人的共识。

事实上，马云对金庸的崇拜已经到了偏执的地步。甚至在招聘员工时，马云都要附加一个条件：读金庸得读到大学水平。理

由是：懂金庸，就是性情中人。

而且，金庸对马云的影响绝不仅仅停留在几部武侠小说上，武侠的精神和江湖的道义更是融入到马云的精神世界中。

在阿里巴巴总部办公室内，有着被命名为摩天崖、光明顶、达摩院、百花谷之类的各种会议室。而在马云的办公室里，高高悬挂着金庸先生手书的题词——“临渊羡鱼，不如退而结网”。

受金大侠之江湖道义之影响，在竞争激烈的商战中，马云一直坚持这样一种理念：“商场如战场，但商场不是战场，战场上只有你死我才能活，而商场上是你活着，我可以活得更强。”

《笑傲江湖》是马云看得次数最多的金庸小说。他最欣赏的人物是风清扬。在央视的《对话》节目中，马云说特别欣赏风清扬的“出手无招”。马云说：“做任何事，要把所有的招数在自己消化了以后很自然地使出来。风清扬也是一个好老师，教育培养了令狐冲，而我自己也是老师出身，我最希望的是我的同事、我的学生能够超越我。此外，他的这种‘无招胜有招’，他能够永远想着，进攻的时候，人家最强的地方也是最弱的地方。大家认为对的地方，往往里面有错的地方；大家认为危险很大的时候，要想到机会就躲在里面。”

其实，风清扬的“独孤九剑”正是阿里巴巴核心价值观的“1.0版”，“始作俑者”自然也是侠迷马云；后来，大概是嫌“独孤九剑”有些落伍了，马云又换成了段誉的“六脉神剑”。不过，这大概也不会成为阿里价值观的“终极版”，或许哪天马云心血来潮就换成了“降龙十八掌”了。

2000年，大导演张纪中开始拍摄金庸的武侠剧《笑傲江湖》，马云听到这个消息后“兴奋得一夜没合眼”。很快，他通过朋友联系到张大导演，要出演其中一个角色——“风清扬”。

最终，剧组嫌他“武功不过关”，结果选择了一个前武术冠军

出演，没能让他过一把“风清扬”的瘾。为这事马云还不服气：最重要的是神似嘛！但这并不妨碍马云对武侠的热爱，对他而言这是一生的追求。

武侠给了马云一个美丽的世界，让他拥有完美的浪漫主义情结。马云自己常说，“一个人不能没有一点浪漫主义、理想主义精神”。

至今，马云的手中仍然不离武侠小说，最爱看的电视也是金庸的武侠剧。而平时闲着的时候，马云还会打打太极拳。

### 镜头3：小鹿纯子：青涩年代的温馨记忆

一个人有偶像并不稀罕，难得的是一个偶像能尘封在心中20多年。20年之后，还能记起少年时代的偶像，并最终“有缘千里来相会”，这种场面是令人何等的惬意与感动，这种锲而不舍、“忠贞不渝”的精神又是何等的难能可贵……

马云出生于20世纪60年代，那个年代出生的人或多或少都会有个青春偶像，比如霍元甲这样的民族英雄，比如邓丽君这样的歌坛天后，这些偶像在那个青涩的年代成为他们心中的一种符号，一种情结。

如果追溯马云心中的第一位真正的偶像，还跟几十年前的一部热门电视剧有关。

20世纪80年代初，一部从日本引进的《排球女将》让中国大地流行了一阵“小鹿纯子”热。在那个年代，电视剧中的女主角小鹿纯子的笑容曾经激励了一代人，不仅仅是因为她甜美的笑容，更多的应该是她永不言败的精神。

那个时候的马云，正是处在高考失意阶段。每天骑着自行车穿梭在杭州的大街小巷。有点冷清，有点寂寞。但是，在夜色中，偶尔耳边也会传来《排球女将》欢快的主题曲，少年马云有

些沉醉。而《排球女将》中那个坚强的女孩——“小鹿纯子”，更给了少年马云一种前所未有的震撼和鼓励。

事实上，正是“小鹿纯子”的笑容和执著感动了马云，让他又恢复了信心和力量。不顾家人的极力反对，毅然开始了第三次高考的复习准备。这种精神对马云日后的影响深远，“永不放弃”也成了一种阿里巴巴的精神，影响了每一个阿里巴巴的员工。

2003年，马云去日本出差，千里迢迢到处寻找当年扮演小鹿纯子的那个日本女星。

后来，他才打听到那个偶像的真实名字叫荒木由美子。但是，很多日本人都已经不记得这个息影多年的女明星了。找到她的时候，小鹿纯子的扮演者荒木由美子早已经洗尽铅华，几十年如一日在家里服侍常年患病在床的婆婆。

这里，我们可以节选马云做客《财富人生》时与主持人叶蓉的一段对话，让马云自己描述他当时的心情：

马云依然以他一贯不屈不挠的行动方式，邀请荒木由美子到阿里巴巴来访问。为了给这位20多年的偶像一个意外的惊喜，马云一直为用什么样的方式迎接她而绞尽脑汁。一开始，他希望公司里的员工都能学几招当年排球女将中小鹿纯子在场上的几个动作，因为当年电视剧中小鹿纯子的几个精彩动作如“流星火箭”、“晴空霹雳”都是通过电脑特技设计的，要让员工短时间内就掌握这些特技肯定是不现实的。

马云说：那我们就玩个倒立吧！于是，小鹿纯子访问阿里巴巴的时候，全公司的员工是以一种特殊的方式——倒立，欢迎这位当年的排球女将的到来。

来杭州访问期间，马云陪荒木由美子到杭州很多地方游览了一遍，这也是后者第一次来中国。难得的是，这位日本女星还写得一手好书法。回到日本后，“小鹿纯子”就用毛笔、墨汁给马云

写了一封亲笔信，并寄给马云。

马云先生：在过了20年之后能与大家见面，感到非常开心并感激万分。过了20年的光景，着实担心阿里巴巴和中国的各位能否接受我，但是迎接我的是大家真诚、热烈的欢迎和对小鹿的爱戴，真的让我震惊！在新事物层出不穷的今天，对“小鹿纯子”的几十年不变的爱深深地打动了。

在我看来无法实现的事情，马云先生您为我打开了这扇大门，真是万分地感谢！

希望我们这种美好的“缘”能长久并期待下一次的相逢！

有缘千里来相会，20年之后，马云能以这样一种特殊的方式见到当年的偶像，对这个浪漫主义情结极其浓厚的男人来说，他总算是“此生无憾”了。

### 思维3：诚：精诚所至，金石为开

关键句：信誉决定你的机遇

100多年前，在杭州吴山一手创办了胡庆余堂国药号的胡雪岩，亲书“戒欺”字匾，告诫职工“药业关系性命，尤为万不可欺”。胡雪岩经常说：“江湖上做事，说一句算一句，答应了的事，不能反悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。”都说商人唯利是图，但胡雪岩一生始终秉承诚信经商的经营理念，坚守诚信为人的人生信条，最终成为中国历史上唯一一位“红顶商人”。

百年之后，一代“红顶商人”已然作古，成为历史的一页。但是，同样在那块土地上，这种精神却生生不息，引领了一代代的后继者。马云，这个浙江商人，正是所有这些将胡庆余堂的诚信理念发扬光大的后继者中最耀眼的一个。他信守诺言，为了一个“君子协定”而弃大好前程于不顾；他为人坦荡，感染着周围的

朋友、伙伴、亲人，他们愿意与其“生死相随”；他坚信“精诚所至，金石为开”，“征服”了一批素昧平生的大人物……

其实，对一个创业者而言，从创业的一开始甚至在之前就已经开始创“品牌”了。这个品牌，就是“诚信”二字。孔子说，“君子坦荡荡，小人常戚戚。”创业，不像读书，一天可以过好多年，我们必须一步一个脚印走。在行走的过程中，也许会碰到许多磕磕碰碰，但是永远不能因急功近利而牺牲自己的信誉；否则，我们失去的将是一生的机遇。

镜头1：坚守讲台：为了那个5年的承诺……

1988年，经过寒窗4年苦读，马云终于大学毕业了。我们早就说过，20岁之前的马云，像上帝的“弃儿”；20岁之后的马云，简直是上苍的“宠儿”。他打破了所有“不可能”的规矩，也开创了许多那个时代不曾有过的先河。毕竟，规矩既然是人制定的，也总是人可以打破的。

马云所就读的杭州师范学院英语系，一直是以培养中学英语教师为主的。几十年来这个学院造就了一大批优秀的英语教育人才，承担了在中国普及“ABC”教育的责任和义务。但是，那仅仅是在中学而已，在马云之前，从来没有一个学生毕业以后就进入高校任教的先例。不过，马云却开创了这个先河，成了母校“第一个吃螃蟹的人”。

大学时期的马云，在学校里如鱼得水。无论是在学业还是社会工作方面，马云都是个优秀的大学生。他先后做过杭州师范学院的学生会主席、杭州市学联主席。凭借这些过硬的条件，马云被破格分配到大学做老师，到杭州电子工业学院担任英语及国际贸易讲师。他也是当年杭州师范学院500名本科毕业生中唯一被分配到高校任教的。

应该说，这是马云的光荣，也是他的母校杭州师范学院的光荣。据说，今天的阿里巴巴，有很多优秀的员工和主管，都是从

杭州师范学院走出来的大学生，他们在平凡的岗位上做出了不平凡的成绩。也许，这些学弟学妹们都是以他们的校友马云为榜样，他们都不愿意给这位昔日的“师兄”丢脸，都希望能给自己的母校再争光吧。当然，这些都是后话了。

毕业分配那天，母校杭州师范学院的院长找马云谈话。这位院长语重心长地“警告”说：“马云啊，我希望你5年之内不要有什么想法，不要离开你的岗位，老老实实当你的老师！”马云答应院长了，他也明白院长的一番良苦用心，也知道这意味着什么。从此以后，他将代表自己的母校，如果他这个“第一人”不做一个好的表率，就可能断了今后那些学弟学妹们的后路。如果那样的话，对他的母校而言，他这个第一人在打破“前无古人”之僵局的同时，也播散了“后无来者”的种子。

无论是否是心声的呼唤，马云决定认命了，他要坚守那个三尺讲台。

做大学老师的第一年，马云每月的工资是89元，而那个时候如果去广东等南方省份（当时的广东正是改革开放的前沿地区）做英语翻译，每月的工资可以到1000元以上。1000元，在当时的中国，以当时的经济发展水平和人民生活水平衡量，绝对算是不菲的一笔薪酬了。但是，为了信守那个“5年不离开”的承诺，马云没有离开。

3年以后，尤其是小平同志南方讲话以后，改革开放的春风刮得更猛烈些了。中国经济的发展也上了一个新台阶，这个时候，马云的工资已经涨到每月120元了。这个时候，如果他再出去做翻译，即便不是广东等发达省份，就是在长三角一带的上海等城市，月薪也可以达到3600元。（90年代初期，正是沿海省份最缺乏翻译等外语人才的时候。）但是，为了信守那个“5年不离开”的承诺，马云仍然没有离开。

就这样，马云坚守在杭州电子工业学院的阵地上，眼睁睁看着一批批同事们另谋出路，如同“铁打的营盘流水的兵”，而他自



己却当了六年半的老师。而且，马云任教的那6年，教出了一大批好学生。考试名列前茅的学生中总是以他的学生居多，在那个学校号称“马家军”，他自己也成了该校的十大优秀青年教师之一。

一直到1995年9月，对院长当初的5年承诺已经“期满”了的时候（而且已经“超期”了），马云才决定离开高校，去外面的世界追逐自己的梦想。

历史不是一个任人随意打扮的小姑娘，也无法假设。但是，当众多“偶然”堆积成伟大的“必然”之后，还是容易让人浮想联翩。如果没有院长那个念了5年的、无形的“紧箍咒”，如果改革开放的春风再刮得猛烈些，最终将这个朝思暮想“如何才能不当老师”的马老师一直吹到了南方的某个城市，去做了翻译之类的，那么马云的人生轨迹又会如何运行呢？

如果“如果”成立的话，十几年之后的今天，中国只是多了一个优秀而名不见经传的“马翻译”，却可能少了一个真正的“互联网之父”。当然，如果不是马云，换作是别人的话，那个没有任何法律约束力的“君子协定”也是完全可以不被当一回事的。把承诺不当一回事，也许就是把前程不当一回事。为了一句话，为了坚守一个5年的承诺，马云坚持了6年半。这就是马云的为人之道，处世之道：永远信守诺言，永远以诚信为本。

## 镜头2：人格担保：兔子先吃窝边草

俗语说，“兔子不吃窝边草”，这个谚语也常常被迁移到人类的世界中。但是，做生意、创业却与之截然不同，有时还真要“兔子先吃窝边草”。当然，前提是平时“烧高香”，而不是临时“抱佛脚”。尤其在中国这样一个“人情”文化、“关系”文化极其浓厚的国度里，做生意是很讲“感觉”的，这种感觉说白了就是一个人的人格、信誉。对生意人而言，这才是最珍贵的资本。

在马云创立中国黄页的初期，业务开展举步维艰。那个时

候，别人都上不了网，甚至根本不知道网站是怎么回事儿。20世纪90年代的中国，上门推销产品已经陷入“过街老鼠、人人喊打”的尴尬局面了。以保健品为先锋的老一代推销员们显然是这方面的“楷模”，只是随着飞龙、三株、巨人们从如日中天到香消玉殒的惊天巨变中，中国老百姓对这类现象越来越感到麻木了。这个时候，名不见经传的、“长得不像好人”的马云要推广一种看不见、摸不着的“鬼东西”，而且开口就是上万元，将是何其艰难的事情。

不过，对智者、诚者而言，“天下无难事，只怕有心人”。为了更有效地推广“中国黄页”，马云决定“兔子先吃窝边草”。他决定从身边的朋友开始做起，那时马云几乎把所有做企业的朋友和他们的公司当成了“猎物”。这个时候，马云多年积累的信誉并上升而成的一种人格魅力，显然到了发挥作用的时候了。从兵法上讲，正所谓“养兵千日，用兵一时”。

当时，中国黄页的运营模式是这样的：先接客户的资料，然后用快件寄到美国，让美国那边的人做成图片，然后挂到网上去，形成网页。应该说，马云这么多年的信用还是不错的，朋友们也比较相信他，然后就同意做了。在朋友们的帮助下，马云先后做成了杭州第二电子机厂、钱江律师事务所、望湖宾馆等单子。

在杭州，为了做成当地一家企业的生意，马云一连跑了五趟。但这家企业的老板总是怀疑电子商务是个“骗鬼的东西”。为了说服他，马云为这位老板收集了大量有关电子商务的资料，一遍又一遍地向他介绍和讲解电子商务这种崭新的商业模式，并告诉他“在网上做广告比在其他媒体上做有更广泛的效应”。

任凭马云费尽口舌，这位老板还是将信将疑。面对这块“难啃的骨头”，马云没有放弃。临走的时候，他还要了一份该企业的宣传材料。

几天以后，马云带着一台笔记本电脑又杀了回来。当这位老板

看到了电脑上显示的自己企业的网页时，才终于同意付款。

1995年8月，联合国第四次世界妇女大会在北京召开。无数的国外嘉宾到网上去了解宾馆，他们在网店看到的唯一宾馆就是马云制作网站的宾馆。她们到了中国之后，专门从北京飞到杭州，住了两个晚上。宾馆的老板才相信了，才付费了。

中国黄页给钱江律师事务所做了一个网站后，一开始对方也是死活不相信，于是马云让那些律师在网上留了自己家里的电话和传真，挂到网上。没过几天，电话就响了，一个加拿大的律师说在网上看到了他们的信息后，想跟事务所联络。钱江律师事务所终于信了，而且后来国外的电话越来越多，业务也越做越大。

实际上，马云所做的不仅仅是一项业务，更是一个做人的过程。因为朋友相信他的人格，才敢买他的产品，才会相信他说的那个叫做“因特耐特”的“鬼东西”。无论是马云自己的朋友，还是朋友的朋友，马云向他们推销黄页时的开场白几乎如出一辙。“你可以打电话给美国的朋友，问问他在美国上网能不能看到你的企业，我马云以人格担保，要是在美国看不到的话随便你怎么骂我都没怨言……”

什么是人格？会做“人”才会有“格”。如果秦桧拍着胸脯说“以我秦某人的为人担保”这样的话来，在今人看来无疑是自取其辱、贻笑大方的典范。但到了关键时刻，马云就敢拍着胸脯了。此时，人格的力量，是无穷的，也是无价之宝。

镜头3：肝胆相照：“马云，我支持你！”

在“中国黄页”创立的早期，其网页上的全部内容是企业广告，访问量微乎其微。为了扩充丰富网站内容，为了把新闻、信息、体育、文化等搬上中国黄页，马云决定北上，因为北京才是全国信息资源的大本营。而且，那时马云已经感到，“在水一方”的江南小城——杭州，严重制约了中国黄页的发展壮大，他甚至萌生了将公司总部迁京的念头。

1995年12月,为了拓展业务,马云第一次北上。

一开始,马云是只身赴京的,但很快他就在北京得到一个叫钱锋朋友的帮助。从此,在寒风凛凛的北京街头,在各个部委的大楼前,在几大媒体的建筑旁,多了两个永远是脚步匆匆的人:小个儿的是马云,肩上老是背着一个笔记本电脑;高个儿的是钱锋,手里老是握着汽车钥匙。那时的北京还没人知道中国黄页,更无人知晓马云。

为了在北京造势,马云首先想把从杭州带来的资料拿到北京一家媒体上发表,通过媒体宣传引起社会的关注。但是,这在当时是一件很困难的事。在1995年那个时候,无论大报、小报,未经宣传部门批准,北京还没有哪家媒体敢大张旗鼓地宣传互联网。

庆幸的是,马云意外地结识了《北京青年报》的一个司机,并给了那个司机500元钱,请他打通一下关系。当时,马云告诉那个司机,“只要你尽力了,无论媒体是否发表,这500元钱都是你的。”

这个司机能耐倒是真不小,他很快通过各种关系找到了在《中国贸易报》的一个副总编辑。不久,《中国贸易报》在头版发了一篇5000字的文章《走近马云》,这是北京媒体第一次报道马云和中国黄页,而且是一种空前高调的姿态发表在头版头条。

当时马云十分吃惊,在佩服那位司机的活动能力之余,马云更佩服的是那个敢批准在头版发这么一篇文章的总编。要知道,在那个时候,还没有人敢提互联网。马云想,“这位总编一定是一个很有眼光和魄力的人”。

于是,马云决定去拜访那位副总编。开始他们说好只谈两个小时的,后来却谈了整整三天三夜。根据相关资料,我们整理节选了那位副总编的一段回忆录:

马云那天依然是背着那台笔记本。他从电脑中调出中国黄页的HOMEPAGE，一页一页地演示给我看。面对电脑屏幕,马云神采飞扬,云山雾海地侃了几小时.....

回想当时,马云的确把我说动了。我相信互联网是未来发展的趋势，也相信马云扮演的是网络产业伟大开拓者的角色，但我当时还不能坚信马云一定会成功。我依稀感到马云有可能成为成功的网络先锋,也有可能成为第一批英勇牺牲的网络烈士。不管结果如何,我都有责任和义务帮助他.....那是我和马云的第一次见面，从此开始了我们之间长达10年的友谊。

在经历了一番推心置腹长谈之后，这位副总编拍着胸口说：“马云，我一定支持你，过一段时间我搞一个活动，请一些编辑、记者朋友过来，你们见见面。”正是在这位副总编的帮助下，马云才有机会接触到北京知名媒体界人士。

冬天的北京风总是很大，就在北京很冷的一天，马云耗资3万元在北京的外经贸部隔壁的“长安”俱乐部请来了30多位记者、编辑。一大清早，马云就开始安装两台从杭州带过来的台式电脑，网速太慢，没办法联网，马云就将内容拷到硬盘上。

那一天，可真把马云激动坏了，从来没有见过那么多的媒体朋友。当时，马云讲了两个小时，谈什么是互联网，谈互联网的美好前景。他觉得自己讲得很精彩，也讲得很累。当然，那些编辑、记者们也听得朦朦胧胧，却被马云的激情感染得热血沸腾。他们说：“好，那我们开始宣传互联网。”

## 思维4：简：简单至极，

将长处发挥极致

关键句：就这两下子，足以天下无敌

世界级管理大师彼得·德鲁克在其经典著作《21世纪的管理挑战》中的《管理自己》一章中，开篇即提出了一个问题：我的长处是什么？对此，大师做了这样的精辟论述：“多数人都以为他们知道自己擅长什么。其实不然，更多的情况是，人们只知道自己不擅长什么——即便是在这一点上，人们也往往认识不清。然而，一个人要有所作为，只能靠发挥自己的长处，而如果从事自己不太擅长的工作是无法取得成就的，更不用说那些自己根本干不了的事情了。”

实际上，很长一段时间以来，我们被那个著名“木桶理论”所困惑着（“木桶理论”基本原理：一只木桶容积不是取决于箍成木桶最长的木板，而是取决于其中最短的那块。）“木桶理论”本身没有错，但对于一个个体的人来说，决定其未来事业高度的最大贡献，不是取决于短板有多少，而是这个人的长板，即核心竞争力或者核心优势。德鲁克先生已经明确地指出“一个人要有所作为，只能靠发挥自己的长处”，认识到这一点对于未来人生的道路选择问题至关重要。

正所谓“尺有所短，寸有所长”，没有任何一个人是十全十美的。而马云更是一个活生生的教材，他自己都承认，“20岁之前，实在是太普通了”。其实，即便是今天马云已然成为中国最大互联网公司的掌舵者，我们仍旧觉得他是个普通的人，比如，他不懂电脑，不懂财务。但是，马云最伟大的地方莫过于——他在自己擅长的领域将自己的长处发挥到了极致：马云的英语，好得不可思议；马云的口才，好得一塌糊涂。有这两下子，马云已经足矣。

### 镜头1：英语奇才：说梦话都用英文

说马云在20岁之前很普通没有多少人会反对，但也不完全正确，因为在各门课中，仍有他的得意之处，那就是英文。而且，他的英文好得有些离奇，除了折射中国式应试教育体制下的某种缺陷之外，似乎又与那个数学能考1分的马云反差到格格不入的

程度。

英文好，他才能念杭州师范学院外语系；英文好，他才能做英文老师，才有海博翻译社；英文好，他才有机会到美国接触互联网，才能产生做“因特耐特”的伟大创意，也才有后来的阿里巴巴——一个让全球电子商务领域瞩目的伟大帝国。

当然，我们知道，马云学习英语的兴趣和热情，是因为他中学时代一个漂亮的女老师的一句“闲谈”而萌生的，但即便如此，在那个年龄的孩子也很少有人会想到有一天他能把英语当成一生的优势，发挥到了极致。

马云从12岁起就开始学习英语，没有家学渊源，没有言传身教。他的父母连ABC都不会，只是由于自己喜欢。

20世纪80年代初，正是改革开放的春风刚刚刮起的时候，随着古老的文明古国再次向全世界敞开了大门，外国人带着好奇、期盼、向往，纷纷来到中国，一睹华夏之容颜。

那会儿，由于西子湖畔山美、水美、人更美，到杭州旅游的外国人也渐渐多起来。

彼时，正值马云“恰同学少年”。于是，从13岁起，马云就骑着自行车带着老外满杭州跑，一有机会就在街上逮着人家开练。

出去也练，在家也能练，也有机会练。马云的父亲脾气很大，经常骂“这个不争气的小子”。于是，马云“因祸得福”，发现了绝好的机会：“爸爸骂我，我就用英语还口，他听不懂，挺过瘾，就学上了，越学越带劲。”

就这样，没有出过一天国，马云练就了一口纯正、流利的英语。

多年后，他在面对BBC等各大媒体采访时应对自如，在世界

各地演讲时侃侃而谈，表现出来的气度丝毫不逊色于人，令人不敢小觑。

1995年，正是由于“可能是杭州英语最好的一个人”，马云才有幸被聘为谈判代表去会会那位美国佬，最终死里逃生，意外“触网”，1999年，在新加坡参加亚洲电子商务大会，马云用流利的英文代表中国发表演讲……

不得不承认，马云真是“好命”，而他的“好命”似乎很大程度上来源于英语的“造化”。因为英语好，帮了他太大的忙。甚至，到了今天，我们都可以这样假设：如果马云不懂英文，或者他的英文水平跟当今应试教育体制下、“哑巴英语”教学方式下诞生的一大批中国学生的水平不相上下，那他还会有那么多机会去实现他的梦想吗？

这个问题不好回答，但至少我们知道，如果假设成立的话，马云就不可能兴致勃勃地陪“老克”（克林顿）谈天说地，陪“老布”（布莱尔）共进早餐了。如果真是那样的话，这世界又会少了多少精彩啊！后来，从马云的夫人张瑛那里偶然得知：马云说梦话的时候很少讲国语，80%的时候都是用英文。

镜头2：“铁嘴”、“名嘴”、“大嘴”，说遍天下无敌嘴

马云自己说，是上帝给了他一张奇特的脸，让他去做独特的事。但我们觉得，不仅如此，上帝更是给了他一张奇特的嘴。

尽管，这张“铁嘴”、“名嘴”也许并非是马云天生就有的，也许是他后天修来的福分。但无论如何，这张嘴帮助马云成就了太多伟大的创举。

1995年，在互联网尚未发达的时期，在没有任何社会资源和政治背景的依托下，马云硬是凭着一张三寸不烂之舌和无穷的激情，把《人民日报》这样的中央机关报搬上了网。



1999年，用500元薪水和似锦前程的绘声描述，马云硬是令蔡崇信这样的高级职业经理人甘愿放弃体面的收入与声望颇高的职业地位，加入这个起初一文不名的小企业。当然，这有点不公平，因为人家马云并非故意的，他只是“无心插柳柳成荫”。

2000年，“铁嘴”马云一张口，2000万美元又搞到手。这一回，马云只用了三成“功力”不到，只花了区区6分钟而已便搞定了赫赫有名的孙正义。

在国内，马云所到之处，无不留下他让人热血沸腾的激情演讲。他频频发表激情演讲，言词慷慨激昂、幽默风趣，思想天马行空、深刻独到，听众无不为马云口才叹服。

并购雅虎，阿里巴巴进驻西部，宁波、深圳网商大会，北京大学，阿里巴巴社区大会等场合，凡是能留下马云足迹的地方，必然留下马云的声音。

在国外，“铁嘴”和英文的珠联璧合，更是让马云在国际演讲中如鱼得水，游刃有余。从2001年到现在，马云不断被邀请到美国哈佛、英国沃顿商学院等全球培养MBA的顶尖“摇篮”发表演讲，言词激烈、针砭时弊，让无数国外MBA学子都备受震撼，承认“骂他们是爱他们”。

在哈佛，马云可以用不到2个小时的精彩演讲，吸引这所世界一流大学的35名优秀高材生，向他这个不起眼大学毕业的本科生俯首称臣。

正如谈到松下电器，不能不提起松下幸之助，谈到和记黄埔，不能不提到李嘉诚一样，马云之于阿里巴巴，也如上述这些世界级的企业家曾为中国商界的精神教父和无限追求的管理楷模。

马云在说话的时候，他的手永远在空中挥舞，说几句就忍不住换一个姿势，好像随时准备展开搏击。他在接受媒体采访时

候，总是无时无刻地宣传着电子商务，使电子商务这个舶来品日益为中国人所熟悉和推崇，这不禁有些类似早年手捧《圣经》传颂基督教的虔诚教士。

刚刚过去的2006年，马云又给蒙牛做了一次免费广告，据说还被网友选为“2006中国互联网大嘴经典语录TOP10”之首，他是这样说的：“我感谢老牛给几百万的牧民创造了就业机会。回去听老牛讲了以后，我回去喝牛奶，特别奇怪的事情，在这里公布，我从第一个月发现我所有的裤子都短了。前天我量了一下，我长了两公分，这是真的，我很好奇，说的是真话。”

不管怎么说，作者也算是半个武侠迷，看过那么多武侠小说，也只听说过“打遍天下无敌手”的，直到有一天，从一个朋友口中第一次听到这样的说法：“马云那张嘴，太厉害了，真是说遍天下无敌嘴！”

## 思维5：忍：忍辱负重，

阳光总在风雨后

关键句：一个男人的胸怀是委屈撑大的

孟子曰：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……”将“苦其心志”放在所有苦难之首，这至少说明它比“劳其筋骨”、“饿其体肤”等更具“杀伤力”，致命性更高。古往今来，凡成大事、立大业者，无不受尽委屈、忍辱负重，如勾践的卧薪尝胆，如韩信的胯下之辱……

我们不愿相信宿命论，但有时又不得不感叹：伟人之所以成为伟人，似乎总有些命定的成分。中国有句古话，“自古寒门多才俊，从来纨绔少伟男”。今天，对一个创业者而言，或许这句古训应该被赋予新的内涵，出身寒门也未必是成才的必需条件。但是，经受委屈的折磨，经受“苦心志”的拷打，却是每一个创业

者都不可逃避的“必修课”。中国著名民营企业家、重庆力帆集团董事长尹明善，在央视的《对话》节目上，就曾经说过这样一句话：“吃尽苦中苦，方为人中人；受尽屈中屈，方为人上人！”

纵观马云的创业人生，总有许多东西让人感到心酸、心寒，最终而被他深深地感染、感动着。这个男人，受到了太多的委屈，但他没流过一滴眼泪；遇到了太多的倒霉事，但他只能用“左手温暖右手”；经受朋友的误解，遭受小人的欺骗，忍受“骗子”的骂名……今天，当成千上万的创业者，倾听着那首熟悉的《在路上》，激情澎湃地踏上了新的历史征程时，除了赞美与鼓励之外，我们也许应该寄语那句“马氏箴言”：男人的胸怀是委屈撑大的。

### 镜头1：当“骗子”遭遇骗子

1995年4月到1995年的8月是中国黄页的草创时期，也是公司最艰难、最凄惨的时期。公司开办时只租了一间办公室，办公室里只有一台马云从美国带回来的486，付完房租后5万元资金就剩下6000元了。以后资金匮乏就一直困扰着这个年轻的公司。最凄惨的时候，公司账上只剩下200元。眼看资金枯竭，但业务局面却迟迟打不开。

“中国黄页”在互联网上推出以后，许多海外华人看见了非常兴奋，因为这毕竟是第一家中国人创建的主页，他们纷纷致函，这给了马云莫大的鼓舞。但是，在国内业务的开展却是举步维艰。

第一个吃螃蟹的人总是孤独的，一个崭新商业模式在早期必定是寂寞的，也是不可避免的。“中国黄页”启动时困难重重，因为绝大多数企业都没听说过互联网，并对这种网上广告的作用半信半疑。因此，草创时期的每一笔业务都谈得很艰难。

尽管，在朋友们的帮助下，马云艰难地陆续敲开了钱江律师事务所、望湖宾馆、杭州第二电视机厂等单位的大门。但新的问题又来了，草创时期的4个多月里，马云兜售的实际上是一种在国

内还看不到的商品。仅凭着几份美国寄来的打印纸和一个越洋电话，并不能让所有的客户信服。

于是，有人怀疑这些打印纸是马云自己在电脑上制作出来的，而不在他所表述的INTERNET上。甚至，很多人开始怀疑马云是个不折不扣的大骗子，是在忽悠他们。

对于这种质疑，马云真是跳进黄河也洗不清，因为当时的互联网在中国的确还不为大多数人所知，马云也只能默默忍受着压力，承担骗子的骂名和怀疑。直到1995年7月，上海开通了44K的互联网专线，马云才终于有了洗刷自己骗子罪名的机会。

1995年8月的一天，在西子湖畔一间普通的民房里，马云弄来一个486笔记本电脑，找来了望湖宾馆的老总和杭州明珠电视台的记者，他要进行一次现场显示。在宾馆中，马云让记者把摄像机对准电脑，然后从杭州打长途到上海联网（当时还是拨号上网方式）。

大家等啊等，等啊等，马云也有些心急如焚，不过他还是很自信。

三个半小时以后，网页下载完毕，电脑屏幕上出现了望湖宾馆企业的主页！

客户兴奋了，来宾兴奋了，记者兴奋了，整个宾馆在场的人员一片欢呼.....

但是，在那一刻，马云的眼泪却夺眶而出。都说男儿有泪不轻弹，但马云实在是压抑不住自己的感情。经过整整四个月的煎熬，马云和他的伙伴们终于从网上亲眼看见了自己的网页，终于洗去了骗子的罪名，委屈和幸福的泪水在流淌.....

但是，刚刚洗去了骗子的罪名，马云却碰上了真骗子。

1995年下半年，突然有五个来自深圳的大老板主动到杭州找马云，他们表示：愿意出资2万元，做“中国黄页”的代理。马云一听顿时喜出望外、“感激涕零”，立刻将公司的核心模式和技术盘托出，并派技术人员马不停蹄地赶到深圳，昼夜不停地建立系统。

服务如此之周到，老板们终于满意了，并告知马云：三天后到杭州签合同。

马云开始期盼着这笔大单，开始憧憬着未来。终于苦等了三天三夜，却杳无音信。后来，经朋友帮助打听，马云方才得知：那几个深圳老板刚刚开过新闻发布会，拿出来东西与黄页的一模一样。这下，马云才知道自己受骗了，“当时真受不了，但我还是把它扛下来了。”

## 镜头2：泪别黄页：资本游戏下的“烈士”

俗语说“屋漏偏逢连夜雨”，马云从北京归来之后，中国黄页的经营又陷入了困境。时值1996年，互联网开始成为各大媒体的热点，成为新经济最有力的代表，马云的“中国黄页”在这个时候已经遭遇了许多“强敌”。这其中就包括田溯宁的亚信，当时亚信差点成了中国黄页的“克星”。幸好田溯宁觉得做这块业务不但与中国黄页相比没有优势，就是与杭州电信比也说不清鹿死谁手，于是就退出来了。

那时与马云竞争最激烈的当属杭州电信。这是一场实力悬殊的战争，杭州电信注册资本3亿多，马云注册资本仅2万；这也是一场你死我活的战争，杭州就这么大一个庙，容不下两个和尚，正所谓“一山不容二虎”。杭州电信有着非常好的社会资源和政府资源，马云却一样都没有。不仅企业，就是老百姓，也觉得马云是非正规军、是游击队，顶多也就算得上是一支土八路，没有人肯相信他们。除此之外，杭州电信利用中国黄页(chinapage.com)已有的名声，做了一个名字很近的网站chinesepage.com，也叫“中国黄页”，借以分割马云“中国黄页”的市场。

为了拯救身处困境的中国黄页，马云决定“傍”一个靠山，来增强自己抗击风险的能力，最后选定同杭州电信合作，1996年3月，中国黄页将资产折合成60万元人民币，马云和他的团队占30%的股份，杭州电信投入资金140万元人民币，占70%的股份。

从一开始，马云与杭州电信的合作就是不得已而为之的选择，不久双方合作就出了问题。虽然杭州电信也看好马云的中国黄页，但却急于做大赚钱；马云则认为，做互联网公司犹如养孩子，不可能让3岁小孩去挣钱！双方相互之间争来争去，分歧日深，资本和权势高的一方自然有更多的话语权，大家开始情绪激动地处事，先是何一兵要辞职，然后中国黄页的全体员工要辞职，最后马云也要辞职了。

整个事件甚至惊动了《人民日报》。为了中国黄页的前途，各方面都想马云回去，但马云心里委屈，觉得自己真不容易，“走南闯北打到头没自己的地儿了”。马云不得不和杭州电信分道扬镳，放弃了自己的中国黄页，马云开始下定决心执意要走。

还记得当时离开中国黄页的情形：一屋子坐满了跟马云一起创业的哥们，有人抱怨，不甘心辛辛苦苦两年就这么完了；有人觉得呆在失去了马云的中国黄页没劲，哭着闹着要跟马云一起走。马云也觉得委屈，也觉得不甘，但最后，马云还是硬起心肠说：“不行，中国黄页还有很长的路要走，你们得留下来。”

一向不在乎金钱的马云把当时所拥有的“中国黄页”21%的股份，全数送给了一起创业的员工，只为让他们能自己好好耕耘，好好收获。“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还。”带着并不一帆风顺的初次创业经历，内心无比悲愤的马云离开了重组后的“中国黄页”。

这是1997年，这是马云人生中的第一次失败。关于马云的离去，外界有很多传闻，但究竟为什么，马云直到今天也很难说得

清楚。也许唯一的解释，就是马云年轻时所满怀的个人英雄主义理想吧！成功需要积累，这是一条最原始也是最简单的真理。只要有勇气有毅力，人生在零度也能够沸腾！

马云遭遇了人生中第一次创业的重大挫折，但马云从不因失败而掉泪。创业以来，他承受的各种白眼和闭门羹难以计数，“这些事太多太多。每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。所以我现在最欣赏两句话，一句是丘吉尔先生对遭受重创的英国公众讲的话‘Never give up!’（永不放弃），另一句就是‘满怀信心的上路，远胜过到达目的地’。”

今天，对于马云当年的泪别中国黄页，或许我们可以用带有某种宿命色彩的评判尺度来做这样的评价：出走中国黄页是马云命中注定之事，因为在中国的另一个大城市——北京，已经有更广阔的天地等着马云去开拓了。也许，做大事的人，命该如此。

## 思维6：梦：让梦做主，

为理想而战斗

关键句：跳进那片“梦之海”

与其说马云是一个创业者、企业家，不如说他是一个“造梦者”。少年时代，他迷恋武侠世界，梦想着成为风清扬那样的超级大侠；教书时代，他梦想着不再教书，尽管不确定自己未来的人生轨迹究竟会怎么运行，但他就是想出去做点事，创办一家公司，“10年之后再回去教书”。选择投身互联网行业，对马云而言，偶然性远远高于必然性。用著名作家郑作时的话说，马云的互联网之旅，更像是这样一幅场景：青年教师马云蹲在海边梦想

着要跳下去很久了，终于下决心要准备跳下的时候，他发现海边有一块叫做互联网的木头，于是他顺手抄起这块木头，抱着它义无反顾地跳下去了……而马云选择跳下去的那片海，名字叫“梦之海”。

杰克·韦尔奇回顾他20多年来的CEO生涯时说：“如果一个人30岁时就开始做一件日复一日、周而复始的工作，那将是多么遗憾的事情。拿出你的勇气，去冒险吧，去追逐你的梦想吧！”30岁，在中国人的观念里，正是而立之年。对于今天许许多多路上的创业者而言，这个年龄似乎有某种“界线”的意义。站在这条“界线”中间，有的人向左走，过着衣食无忧、平凡稳定的生活；有的人向右走，成为众多为梦想而活着的“偏执狂”中一员，他们义无反顾地跳进了那个叫做“梦之海”的地方，从此，在惊涛骇浪中经受着海水的洗礼。

创业的过程，其实就是“创梦”、“造梦”的过程。今天，当我们的“教父”马云又开始制造另一个梦想——“让天下没有难做的生意”的时候，我们的创业者们还在等待什么呢？拿出你的勇气，跳下去吧！

### 镜头1：初次“下海”：心酸往事与惊险传奇

在杭州电子工学院任教期间，马云很快成为杭州优秀青年教师。在此期间，马云发起了西湖边上第一个英语角，并逐渐开始在杭州翻译界小有名气。因此，很多人来请马云做翻译。不过，由于自己白天要上课，还有很多教学事务要处理，一个人自然也就做不过来。另一方面，当时马云的很多老师退休以后在家里没事干，工资又少，他也一直想帮这些老师做点实际的事情。于是，他开始思考筹划一个专业的翻译机构。

1992年，马云和朋友一起成立了一家名为海博翻译社的专业翻译机构。这是杭州成立最早的专业翻译社，当时主要由一些退休的英语老师兼职来做。



其实，那时候的马云并没有把赚钱放在第一位，“总觉得做这件事情挺好的。然后也是一个梦想，我觉得这个翻译社是有前景的，可以成为杭州市最大也是浙江省最大的一个翻译社。”

翻译社成立后，马云就利用课余时间四处活动，接翻译业务。但是，由于资金上的“先天不足”，加上当时的马云是初次下海，缺乏实际的经营管理经验，海博翻译社很快陷入困境。成立后的第一年，海博第一个月全部收入700元，而当时仅一个月的房租就是2400元。

眼看海博就要“关门大吉”了，大家也开始动摇了，但马云坚信：只要做下去，一定有前景。为了继续生存下去，马云开始背着大麻袋到义乌、广州等地四处进货。

于是，马云的海博翻译社就开始卖鲜花、礼品，靠这些最原始的小商品买卖来维持运转，甚至还销售过一年的医药用品。当时推销的对象上至大医院，下至赤脚医生。

马云靠着用这些方式赚来的钱足足养了翻译社3年。到1994年，海博才开始基本实现收支平衡，1995年开始实现赢利。稀里糊涂地折腾了几年，总算没有倒闭。赢利之后，马云就没再管它。如今，正如马云当年所愿，海博已经成为杭州乃至浙江省最大的翻译社。

到1995年的时候，钱没赚多少的马云，却凭超强的活动能力为自己带来了不小的名气。后来，一家和美商合作承包建设项目的中国公司，聘马云为翻译到洛杉矶沟通落实一起高速公路投资，简单地说，其实就是让做翻译的马云替他们去“讨债”。

讨债的工作进展得很不顺利，对方是一名美国商人，也是这家公司的一位合资伙伴。马云去这位商人位于Malibu的府邸要债，结果他发现这名商人根本就是想“赖账”。

更为恐怖的是，这位美国商人还掏出一把手枪，将马云软禁

起来了。这位美国佬对马云实行一套措施，有点“只许你老老实实，不许你乱说乱动”的意味。

软禁期持续了两天，讨债的工作一点没干成。最后，无奈之中马云答应成为这名美国商人的合作伙伴，在中国开办一家网络公司。马云终于在惊恐不安中被释放。

真是“屋漏偏逢连阴雨”，马云好不容易才死里逃生，刚刚“刑满释放”，出去又遇到了骗子，结果随身行李也被席卷一空，被抛弃在美国机场候机厅。不过，奇人总会有奇遇，几天前，在拉斯维加斯的老虎机上，马云刚赢得了600美元，现在这600美元成了他的“救命稻草”。于是，马云火速买了一张去西雅图的飞机票，投奔一个好朋友，然后就是“触网”等一系列奇遇了，我们在后面还要再续。

这一切听起来如同一部传奇，简直可以拍一部好莱坞大片。但对当时的马云来讲，这段死里逃生的历险记却是个可怕的噩梦。每当想起那段“好莱坞”传奇，马云仍然心有余悸，“这是一段相当可怕的经历，每当我想起洛杉矶就要做噩梦。至今，我的行李都还丢在Malibu。”

海博翻译社这段初次下海的经历也让马云体会到了创业的艰辛，体会到了财富与人生的关系。他总结说：“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。”

## 镜头2：意外“触网”：改变一生的命运轨迹

从洛杉矶死里逃生之后，马云没有像惊弓之鸟一样立刻返回中国，而是飞到西雅图投奔了一位朋友——Sam。Sam是马云在杭州电子工业学院的一位外教同事比尔的女婿，见到马云很亲热，寒暄过后就迫不及待地把马云带到一家ISP公司，据说那是西雅图的第一家网络公司。

进去之后，马云才发现两间小屋里坐着5个面对电脑屏幕不停敲击键盘的年轻人，1995年的马云连电脑都不敢碰。

我们把当年马云第一次“触网”的这段经典对话，根据当事人的自述，原汁原味地展现给读者。

走进办公室后，马云被Sam带到计算机旁。

Sam:Jack(马云的英文名字),这就是INTERNET,你可以在上面搜索任何东西。

马云（站在电脑前发愣）:这东西我不敢动,弄坏了很贵的。

Sam:Jack,没事,它不是炸弹,不会爆炸的,你试试看。

听Sam这么说，马云放心了。于是坐在电脑前在雅虎搜索栏里敲了一个词——“Beer”。

很快，电脑屏幕上出现一大堆啤酒:美国啤酒、日本啤酒、德国啤酒.....就是没有中国啤酒。

马云很好奇，又在键盘上敲了一个“China”，搜索的结果是——“no data”。在神奇的互联网上居然没有中国？

这让马云既沮丧又惊奇，于是他问Sam：“能不能把我杭州的海博翻译社也搬到INTERNET上来？”Sam说：“no problem.”

很快，朋友们帮助马云做了一个海博翻译社的主页，然后挂在网上，当时那网页做得既简单又丑陋。

上午9点半，主页挂在网上。到12点,马云收到了五封E-MAIL,有来自美国的、日本的,也有来自欧洲的，有机构、有公司，也有当地留学生。信上说,“这是我们发现的第一家中国公司的网站,你们在哪里,我们想和你们谈生意.....”

马云感到兴奋不已，直觉告诉他:这玩意有戏!这正是互联网历史上第一个中国企业的网上广告。这个广告改变了中国互联网的历史进程,也改变了马云的一生.....

在1995年那个时代，美国的互联网方兴未艾，在美国“触网”的中国人很多，在中国“触网”的也大有人在。但是，一经“触网”就立刻看到了未来的网络世界，看到了网络改变世界的巨大能量，看到网络背后隐藏着无限商机的人却寥寥无几，而看到未来的商机并立马付诸于行动的人更是只有马云一个人。

其实，马云真正意义上的创业正是在美国西雅图开始的。当收到回应海博翻译社的五个E-MAIL时,创立互联网公司的想法已经诞生在马云的脑子里。他当即对美国的朋友说:“我们合作吧，你们在美国负责技术，我回国内做公司。”

把中国企业的资料收集起来，翻成英文，寄到美国，然后让美国的朋友做成网页放到网上，这是马云脑海里的第一幅商业图画。

### 镜头3：果敢“跳海”：10年之后马云再回来

对刚刚步入而立之年的青年马云而言，他真是赶上了一个美好的时代。

尽管少年一直不得志，步入20岁之后的马云却平步青云，几乎是一帆风顺。正当他刚要“奔三”时，90年代的中国已经开始焕发了东方文明古国的蓬勃生机，改革开放之声也响彻整个华夏大地。

1992年1月18日，时年88岁的邓小平，开始了对中国历史进程具有里程碑意义的南方考察。考察期间，小平同志发表了一系列到后来被统称为“南方讲话”的重要讲话，包括“黑猫、白猫论”、“发展是硬道理”等等。而作为国家最高决策层的这一系列讲话，无疑传递了中国继续深化改革的决心和毅力，更是指引了中

国未来前进的方向。一个春天的故事由此传遍了整个神州大地。

于是，在20世纪90年代初期，尤其是1992年之后，许多新生的名词也诞生了，比如“下海”，比如“停薪留职”，许多机遇也随之诞生了，比如深圳开发，比如海南开发。无论如何，从那个时候起，“下海”已经成为一种潮流了。

现在我们还是要说马云了，他赶上了一个好时代，也赶上了大好机遇，但问题是，他真的有勇气“跳海”吗？

其实，“跳海”这个词作者第一次听说还是从太平洋建设集团的掌门人、“大嘴”严介和口中获悉，不过想想也挺适合这部分人的处境的。毕竟，跳下去也许就再也上不来了。这既是一种对心理的考验，更是对人生命运的重大抉择。

再回到马云身上。毕业后分到杭州电子工学院教英语的马云，随心所欲地授课，被学生喜欢得不行。但他清楚：一辈子当老师不是自己的理想。这个从来都不安分的马老师还是想“跳海”，去体验另一种人生。

如果没有拿破仑，也许法兰西第一帝国就不会存在；如果没有毛泽东，也许中国革命的胜利至少要推迟几年；如果不是1995年马云那次在美国意外的“触网”，也许中国电子商务B2B不会走在世界前列。但人生与历史一样，这些“如果”都无法得到验证。

总之，马云是个理想主义者，他一旦被理想所包围，没有任何困难可以阻拦他。

于是在1995年的3月，马云用身上的全部资金——在拉斯维加斯的老虎机上赢得的600美元，买了一台484电脑，回到杭州准备“跳海”了。

1995年的4月，马云的第一家互联网公司——浙江海博网络技术有限公司成立，公司的实体就是中国第一家商业网站——中

国黄页。

那一年，马云刚好30岁。此时，刚刚步入而立之年的马云已经是杭州十大杰出青年教师，是学校驻外办事处的主任。当时，马云已经是杭州电子工业学院的当红教师了。怀着一种坚决而又复杂的心情，马云走进了院长办公室。

院长刚从斯坦福回来，一听说马云要走，先是很吃惊，本来想挽留，但见到马云的去意已决，也只能感到惋惜。不过，院长还给马云留了条后路：“你什么时候想回来就回来，这里随时欢迎。”马云微笑：“院长，我现在不会回来，如果要回来的话那也是10年以后的事儿了。”走的时候浙江广播电台请他去做客，马云答应他们：“10年之后我一定回来做客！”

就这样，1995年9月,30岁的马云正式“跳海”，辞去了杭州电子工业学院的公职。

对于当时自己为什么走得那么决绝，多年以后，马云是这样解释的：“我自己已经30岁了，我要去做一家公司，不管做什么公司，只要有一个行业我一定跳下去。”

就这样，特立独行的马云，为理想而生存的马云，挥一挥挥手，放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，毅然告别了生活和工作6年的校园，告别了6年教书的生涯。

两年之后的1997年，董文华在央视的春晚上唱响了一曲《春天的故事》：“一九九二年又是一个春天，有一位老人在中国的南海边写下诗篇，天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆……”为了履行自己的承诺，马云已经错过了两个春天，这一回，他再也不能错过了，他要追逐属于自己的春天了……

**镜头4：二次“南下”：创办中国最伟大的公司**

1999年，在一番内心的痛苦挣扎与拷问之下，马云又一次做

出了他人生中颇具里程碑意义的决定：南下，回老家重新创业！

就在做出决定的那一夜，马云约齐了团队的所有人，他觉得有必要跟他们打个招呼。一两年后，马云第二次北上时，带着当年从中国黄页时期就跟着他的8名伙伴一起出来的。现在，他自己要回老家了，觉得应该把他们都安排好。

在马云宣布他要回杭州创业的决定时，几乎所有的人都惊呆了。按常理说，马云简直是在“穷折腾”。在北京干得好好的，而且是为政府部门做事，干嘛要再回去过那种苦不堪言的日子呢？

马云理解他们的想法，也知道自己的想法不一定会被他们接受。但他还是诚恳地说：“我给你们三个选择，第一，你们去雅虎，我推荐，雅虎一定会录取你们的，而且工资会很高；第二，去新浪、搜狐，我推荐，工资也会很高；第三，跟我回家，只能分800块钱人民币，你们住的地方离我5分钟以内，你们自己租房子，没办法打出租车，没办法上下班，而且必须在我家里上班。走还是留，你们自己做决定。”

他本来准备3天时间给大伙考虑，但5分钟之后，包括他的夫人和5个患难兄弟在内的团队成员，一致决定“一起回杭州去”！

那一刻，一直坚强的马云流泪了，他感到了一股暖流在身上涌动。也就是那一刻，马云对自己说：“朋友从来没有对不起我，我也永远不会做对不起朋友的事情。我们回去，从头开始，从零开始，建一个我们这一辈子都不会后悔的公司。”

在北京工作的这14个月里，马云从来没带这些人出去玩过。马云决定带团队去长城玩一次。第二天马云和他的团队逛长城。来北京都一年了，大家总是在工作中度过，从没有痛痛快快地玩一场，长城除了马云陪杨致远去过一次之外，大家都没有去过。走在长城上面，大家的心情特别沉重，没有人能想通为什么自己做了那么多，为公司赢利那么多却一分钱都没有赚到，连在北京立足之地都没有？记不清是谁，他们中的一个突然号啕大哭，

对着长城大声喊：为什么，为什么……

在离开北京的最后一个晚上，马云和这十几个年轻人聚在了北京的一个小酒馆。那天晚上下着很大的雪，众人大碗喝酒，大块吃肉，一起抱头痛哭，最后唱起了“真心英雄”，唱完“真心英雄”就唱老歌，一首接一首，这群走南闯北的汉子都回避着“离别”这个对他们来说太过沉重的词语。

许多人都不记得那天晚上马云到底说了些什么，但是那个晚上，酒是热的，心是热的，歌是热的。大家就记得唱了一个晚上的《真心英雄》。许多年以后，这首歌伴随着阿里人度过了许多危难的时期，比如说第一次互联网低潮，比如说非典。只要阿里人一听到这首歌，每个人的心头都会浮现许多一幕幕的镜头，那首歌也许代表了阿里巴巴的一种精神。无论是谁，只要是阿里人，在最困难的时候只要一听到这首歌，心中就会立刻充满感动、充满希望……

这是1999年的春天，也许是一种巧合，马云带着自己的队伍南下杭州之时，正是另一位网络英雄丁磊带着他的“网易”北上之日。守着已经打下一份“基业”的北京城，却偏要回一个江南小城——杭州，不是一般人可以理解的。但后来的事实证明，选择杭州是马云这辈子做的最正确的决定之一。实际上，阿里巴巴的崛起，与地区贸易的兴盛是密切相关的。孕育阿里巴巴的浙江有中国最庞大的从事外贸业务的中小企业集群，购销资讯的空缺、产购信息的不对称，以及国际业务和转口贸易的成本偏高、中介过多，都是一些十分实际的公司难题，阿里巴巴的出现显然为解决这些难题提供了一个解决方案，浙江商人向来以精明和不见兔子不撒鹰著称，当互联网能够为他们提供实际的利益和效率的时候，没有人会拒绝这个陌生的新事物。

而对于阿里巴巴，其实更加准确地说，马云要做的事就是提供这样的世界，将全球的中小企业的进出口信息汇集起来。“小企业好比沙滩上一颗颗石子，但通过互联网可以把一颗颗石子



全粘起来，用混凝土粘起来的石子们威力无穷。可以向大石头抗衡。而互联网经济的特色正是以小搏大、以快打慢。”（其实，以快打慢的思路来自马云小时候的打架心得，自小就瘦弱的身体之所以并没有妨碍他与大块头的单挑胜率，便是靠着这一条原则——以小搏大、以快打慢。）

正是循着这个思路，时不待我的马云刚从新加坡飞回杭州，就立刻召集了团队所有人，紧锣密鼓地开始了他们的又一次创业历程。于是，到了1999年3月，在杭州市湖畔花园，一个没有任何标志、没有半点张扬，普通得不会有人注意的小区住宅里，诞生了今天中国最大的互联网公司，全球最大的B2B网站。

其实，上面说的杭州的“地利”优势和战略地位，是到了后来阿里巴巴成功之后才被众多分析家们所津津乐道的。而对当时的马云而言，选择杭州的理由非常简单，“由于远离北京、深圳这些IT中心，人力资源相对便宜。”创办初期，一位香港IT高手Tonny想加盟阿里巴巴，马云说：“每月500元。”Tonny说：“这个钱我连给加拿大女朋友打电话都不够。”

在马云领导“十八罗汉”创业的动员大会上，还有一个细节或者说是小花絮是值得一提的。在开会的过程中，马云家里的墙壁突然渗水了。马云对大家说，“我出去找点材料。”过一会儿，他抱了一大卷旧报纸回来，然后大家一起把它们贴在墙上，就这样开始了公司创业的第一天。据说，后来为了保持统一，马云把报纸作为大部分房间的装饰。

从那一天起，马云开始铁下心来做电子商务。不仅是为了做一个网站，更是想做一个世界级的公司，中国最伟大的公司。把创办阿里巴巴前后的所有故事都联系起来以后，我们不得不承认一个道理：时势只是给了英雄生存的土壤，内心的伟大梦想与崇高使命才是成就英雄的最大动因。今天，用“英雄”或者“教父”来称呼马云，或许有违作者一贯坚持的财经写作的中立、客观的立场，但马云的确是配得上这个光荣称号的。

心若在，梦就在，只不过是从头再来.....

## 马云的精彩语录

人要被狠狠PK过，才会出息！

诚信不是一种销售，不是一种高深空洞的理念，是实实在在的言出必行，点点滴滴的细节，诚信不能拿来销售，不能拿来做概念！

书读得不多没有关系，就怕不在社会上读书。

对一个创业者而言，赚钱仅仅是结果，不是目的。

我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对INTERNET一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

上世纪80年代挣钱靠勇气，90年代靠关系，现在必须靠知识能力！

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。

如果我马云可以创业成功，那么80%的年轻人也能够创业成功。

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，左手温暖右手。

男人的胸怀是委屈撑大的。

我疯狂，但绝不愚蠢。

其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉

得做一件事，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是，你如果不做，就像“晚上想想千条路，早上起来走原路”一样的道理。

我研究过李阳的疯狂英语，要是我加入进来，风头会盖过他，我的秘籍是真能叫人脱口讲外语的。

在我看来有三种人，生意人：创造钱；商人：有所为，有所不为；企业家：为社会承担责任。企业家应该为社会创造环境。企业家必须要有创新的精神。

企业家是在现在的环境，改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

一个创业者一定要有一批朋友，这批朋友是你这么多年来诚信积累起来的，越积越大。

## 第三章 战略抉择：定位决定地位

### 思维1：全球视角：做全

世界的生意

关键句：不打甲A，直接进世界杯

2006年，国民党前任主席连战的大陆行取得圆满成功。在那次“和平之旅”北大演讲中，连主席其中一句话更是引起了共鸣：“两岸合作，赚世界的钱，有什么不对？！”当然，这原本是政治的问题，与本书的主题似乎毫无关联，但政治家的高瞻远瞩似乎对今天的创业者也暗含了某种启示：在当今时代，思考问题必须站在全球的视角上，因为世界是平的。

上个世纪70年代，当微软还“养在深闺人未知”时，盖茨就提出了一个口号：“让全世界每一张桌子上、每一个家庭中都有一台计算机，都使用微软的软件。”若干年后，一个震撼全球的软件帝国从一个企业家的远见卓识中诞生了；上个世纪90年代，当众多中国家电企业还在国内争当老大、血拼价格时，张瑞敏已经把“海尔，中国造”带到了大洋彼岸，若干年后，他做出了白色家电领域响当当的世界品牌——海尔。张瑞敏说：“与狼共舞是迟早的事，要不想被狼吃掉，就果敢地走出去，把自己变成一条狼！”

今天，我们只看到了阿里巴巴稳坐全球B2B老大的风光无限，殊不知，当初马云是冒着“大跃进”的风险而做出的战略抉择——“不打甲A，直接进世界杯”。能做出这种伟大的抉择，并不因为马云个头比别人高，而在于他视角比别人更广阔。当人们盯着“大公鸡”（中国地图）看的时候，他已经把视线瞄准到大洋彼岸了。创业难，创品牌更难，创世界品牌是难上加难。但是，在

全球经济一体化的大趋势下，“走出国门”几乎是中国新一代创业者们的宿命与不二选择。因为，我们诞生在这个伟大时代，这个时代的主旋律是：世界需要中国，中国需要世界！

镜头1：公司起名的哲学：让全世界都能记得住

从为网站起名的那一步，马云就站到了全球的视角上。尽管手头只有捉襟见肘的50万元启动资金，马云还是认为未来的公司应该放眼全世界，所以名字也应该是高度国际化的。

为自己未来“孩子”的诞生，马云费了不少心思，为网站的域名，他们就准备了100多个，供大家不断地筛选，总是找不到让他满意的。不满意的原因是，马云认为未来公司应该是具有俯瞰世界的眼光和气魄的，所以名字也应该是响亮的、国际化的。而且，必须是全球讲各种语言的人都能熟记的名字。相比之下，同事们提供的那些“四不像”的名字实在是太“老土”了。

最早的时候，他想到了“Doubleclick”这个名字，很不幸，“Doubleclick”被人先注册了。（目前，Doubleclick.com是全球最大的经营网络广告联营服务的美国企业，阿里巴巴是它最主要的中国客户之一。）

这个事一直在他脑海里思考着，日思夜想。

1998年底，马云去美国出差，在餐厅吃饭时，突然有了一个Idea：互联网像一个无穷的宝藏，等待人们前去发掘。这使他立刻想到了《一千零一夜》中“阿里巴巴，芝麻开门”这个故事，在那个家喻户晓的故事中，阿里巴巴是一个比较善良正直的青年。

马云想：阿里巴巴一直希望把财富给别人而不是自己抓财富，这也是我们未来的企业要实现的伟大使命啊。想到这里，他感觉很兴奋，一个灵感就这样产生了。但是，是不是别人也跟他一样的想法呢？阿里巴巴这个名字在全世界到底有多高的知名度呢？这一连串的问题他还是需要解答，因为仅仅他马云知道“阿

里巴巴，芝麻开门”显然是无济于事的，他要的是全世界的人都理解其含义。

正好他当时正在美国餐厅用餐，有了这个突发奇想之后，他想先调查一下“阿里巴巴，芝麻开门”在美国的知名度。于是，他当即就找了一个waiter，问他：“你知不知道阿里巴巴？”那个侍者笑了：“Yes, Alibaba ——Open Sesame！”侍者说的“Open Sesame”，中文就是“芝麻开门”的意思。马云很高兴，慷慨地给了这个侍者一笔不菲的小费。

马云按捺不住兴奋，赶快吃完饭离开了餐厅。接着，他又跑到街上又随便拉了几个人，并问他们：“你们听说过alibaba吗？”几乎所有人的回答都是：Alibaba——Open Sesame！有一位女士还告诉马云：“从我外婆到我儿子，他们都会读阿里巴巴，我就是听我外婆讲《一千零一夜》的故事长大的，现在我每天还都给我儿子讲这个故事呢！”

马云这下更兴奋了，但他还是不放心：如果这个“阿里巴巴”在其他国家不为人所知怎么办呢？他接着就打电话给分布在全世界各地工作的朋友们，让他们帮自己做一个抽样调查。那些朋友很快答复：几乎所有被调查的人的反应都是——Alibaba, Open Sesame！

这一次，马云彻底放心了，决定采用这个名字了。

最难得的是，世界上几乎所有语言中的发音都是“a—li—ba—ba”这个音节都不发生改变的名字。这更让马云感到兴奋：“也就是说，如果我们用这个名字，全世界的商人都可以没有困难地接受并听懂它！”

经过在美国餐厅和世界各地的“非正式抽样调查”，马云决定采用“alibaba.com”这个英文和中文拼音完全一致的域名。更让人感到不可思议的是，到了后来他发现已经有人抢先注册了这个域名之后，居然又花了1万美元把它买回。尽管当时他手里只有18

个人“闲钱”凑来的50万创业资本。关于那个买域名的故事，在其他的章节中，我们还会有专门讲述。其实，从这里也可以看出，马云对这样一个现实问题的处理已经超出了一个商人的本能，此时的马云显然更像一种理想主义者。

若干年后，有人问马云当初为何将网站名称起为神话故事的名字时，马云说过：“因为最早创立这家公司的时候，我们希望它能成为全世界的十大网站之一，也希望全世界只要是商人一定要用我们。既然有这样一个想法，我们就需要有一个优秀的品牌、优秀的名字，让全世界的人都记得住。”

镜头2：“墙里开花墙外香”：嘘，先别说我们是中国公司

在人类历史上，蒸汽机的发明诱发了火车和铁路的出现，这使得人类经济活动的半径大大地扩大，运输路途超过了以往所有的想象，在这项技术的催生下，发生了第一次工业革命；随后，电话的发明让信息的沟通方式发生了彻底的改变，大西洋海底电缆的建成，让欧洲和北美洲大陆连成一体，世界第一次成为了一个“地球村”。

到了上个世纪90年代初期，互联网开始出现。互联网的出现掀起了阿尔文·托夫勒所说的“第三次浪潮”，它让信息的流通再一次重新洗牌，一切旧有的游戏规则都烟消云散了。

在物理学上，两点之间最近的距离是直线距离。而互联网却突破了这个物理局限。众所周知，世界进出口行业历来存在着国界、政策法规、语言、文化和风俗习惯等各种各样的“壁垒”，信息的流通极其不畅。并由此派生出一个长得不能再长的“生产链”或曰“价值链”，从工厂完成产品或出口商收购产品开始到收妥货款为止，出口方这一端要经过报关、商检、船运、保险、议付等环节，涉及报关行、商检局、航运公司、保险公司、银行等各种专业服务机构，进口方一端照样也有一个类似的过程。这么多的环节将卖方和买方隔开了比地理上的十万八千里还远的距离。

其实，距离的远近可能还在其次，买卖双方怎么互相找到对方，却是进出口贸易产生的先决条件。这也是困扰全世界进出口企业，尤其是那些中小型供应商企业的最大难题。

1999年的时候，世界上突然出现了这么一个网站：它让世界各地的买方和卖方有了一个网上集市，买卖双方都不必远涉重洋，仅通过点击鼠标，敲击键盘，即可以互相看到对方的产品，可以与对方谈判交易。

远在大洋彼岸的美国人最先发现它了，美国人以为这又是出自某位硅谷精英的“神来之笔”，因为那个网站上用的是地道的英语。

然而，令美国人大跌眼镜的是，这个网站却诞生在大部分国民都不清楚“INTERNET”为何物的中国，在一个素有“人间天堂”之称的中国江南小城——杭州。而创办这个名叫“阿里巴巴”网站（Alibaba.com）的人，是一个普通高校的英语教师，他的名字叫马云。

更让美国人不解的是，这个教师出身的CEO，既没有在国外留过学，也没有在华尔街投资银行工作的背景，更不是什么“硅谷精英”。

不错，这就是在湖畔花园的马云家里刚刚诞生不久的阿里巴巴，那时大部分中国人都还没听说过它，更很少有人上过它的网站。

一方面是那个时候互联网还不像今天这样普及，那样“网罗天下人”；另一方面，即使他们经常上网，偶然发现了这个名字怪异的网站，也不会太关注，因为1999年3月刚刚推向市场的阿里巴巴网站是全英文版的，直到6个月之后中文网站才正式推出。

这里有一个问题让人们不解：起步于江南小城的马云为何要



选择先做英文站点？难道满口英文的马云天生就有某种崇洋媚外的情结？

不能这么肤浅地解释。应该说，这与马云当时对阿里巴巴的定位不无关系。我们可以回忆一下，从早先十八罗汉在湖畔花园起誓那天，马云就给阿里巴巴定下了一个宏伟蓝图：“我们要建成一家生存102年的、世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”

海外媒体中第一个发现阿里巴巴的，是美国的《商业周刊》，这也是阿里巴巴成立之后第一次“被迫”接受媒体采访。

1999年的8月，《商业周刊》的记者通过多方打通关系，辗转反复才说服马云接受采访。

一开始，《商业周刊》要去采访，马云“坚决拒绝”。后来，美国记者通过外交部，再通过浙江省外办，动用政府力量做马云的工作。

在多方劝说之下，马云最后终于勉强接受采访。但他还是给《商业周刊》开了一个条件，立下“君子协定”：采访可以，文章不能公开发表。文章不能发表，这叫什么采访啊？

按理说，能被《商业周刊》这样顶尖的、权威的国际财经媒体青睐，是他马云和阿里巴巴莫大的荣幸，马云还叫什么板呢？阿里巴巴也是堂堂正正做电子商务的中国网络公司啊，又不是做非法生意的地下组织。

为什么马云不想“傍”这棵大树？其实，他是有“难言之隐”的。当时的阿里巴巴还在湖畔花园的小屋里办公，没有电话，没有传真，只有一个在美国的 E-mail地址，宛如一朵羞答答的玫瑰，躲在角落里等待春天的到来。

中国有句俗语：家丑不可外扬。那样的环境，那样的窘迫，

让一向“以貌取人”的美国人看了会怎么想？

当然，中国还有句俗语：子不嫌母丑，狗不嫌家贫。并不是说阿里巴巴做什么见不得人的生意，关键是外人看自己跟自己看自己就是不一样，而且这个世界素来就是“好事不出门，坏事传千里”。

无论如何，马云还是让记者进大门了，毕竟，拒人于门外也不合中国人的规矩。

按照地址，那群记者绕来绕去，终于在杭州的一个居民区住宅里，记者们找到了让他们充满好奇和神秘感的阿里巴巴。一进门，是这样的一种情景：在四居室的房间里，“黑压压坐着20多个人”，干什么的都有，地上还满是床单……

这群记者一个个面面相觑，目瞪口呆：原来这就是坐拥全球2万名商业会员的阿里巴巴公司……

遵照君子协定，当时《商业周刊》没有把采访报道的文章发出去。直到几个月后，阿里巴巴融到第一笔天使基金，换上新装之后，他们才把当初看到的那一幕展现给世界。

马云后来回忆此事，解释了从拒绝采访到拒绝发表的理由：“当时，我们就不想告诉别人我们是中国公司，因为那样在全球化拓展过程中，大家会认定你是三流企业。”

换句话说，从创业的第一天开始，马云就是要做“世界顶级站点”的，是要瞄准国际化、全球化的。在这种情况下，如果他一开始就大张旗鼓宣传阿里巴巴是中国人做的站点，就他的话说，就“等于把自己捆起来了”。理由很简单，因为“阿里巴巴的Idea就是挑战全世界”。

白居易《长恨歌》诗曰：“杨家有女初长成，养在深闺人未知。”与之截然不同，初出茅庐的阿里巴巴却是“墙里开花墙外

香”。事实上，阿里巴巴的“先国际、后国内”的道路也给许多后发的中国公司一个富有哲理性的启迪：在没有足够的实力证明自己之前，不妨先冒充一下“假洋鬼子”，爱国并不一定体现在戴着一顶“红帽子”抑或披着五星红旗招摇过市。在习惯于戴着有色眼镜看中国的西方人眼里，在马拉松式的“入世”谈判刚刚遭受重创的那个特殊年代，这不失为“曲线救企”的明智之举。

### 镜头3：豪情之旅：全球跑马圈地

俗话说，“识时务者为俊杰”。马云显然就是这样的创业领袖，他总能适时地转换思维，明确自己应该干什么，企业应该做什么。

1999年10月之前，阿里巴巴一直在“闭门造车”、马云躲着媒体还来不及。他不想让媒体报道，不想让外国人把阿里巴巴归类为“一个中国人办的三流公司”；后来，在高盛投资阿里巴巴的天使基金到位，并解了捉襟见肘的“燃眉之急”后，马云却高调喊出了一个响亮的口号：不打甲A，直接进世界杯！

不打甲A，直接进入世界杯？这不是天方夜谭吗，中国足球折腾了50年也只进过一次世界杯，而且打完三场很快就“凯旋”归来了。马云要搞“大跃进”，要“跑步进入共产主义”吗？有几分相似，但是不完全相同。

对企业而言，全球化意味着什么？要成为国际化的企业又该做些什么呢？马云说：“绝不是说着请几个外国打工仔或者你在海外建几个工厂就进入全球化了，你要做很多工作的。”

言之有理，进入世界杯也不是请几个洋教练就算是“冲线”了，那是要做很多功课的。对一个创业型企业而言，单单让黄头发、蓝眼睛的西方人承认你的“合格企业公民”身份就是一个很大的挑战。

马云自称，他是“跑遍全球的营销机器”。披上战袍，“主

帅”马云带着“阿里队”雄赳赳、气昂昂地出征了，开始了全球跑马圈地的豪情之旅。

“世界杯”第一站：香港。

早在1999年7月，阿里巴巴香港控股公司就已经成立，而且香港也是阿里巴巴公司总部。不过，这里我们要注意了：总部不代表是“总司令部”。

为什么这么说呢？从一开始创业马云就对十八罗汉说过：“你们只能当连长、排长，团级以上的干部我要另请高明！”言必行，行必果。香港总部一成立，马云果然聘请了一大批或是MBA、或是“白骨精”（=白领+骨干+精英）级别的高级人才坐镇香港总部，自己留在杭州“遥控”指挥。

这一次，马云跑到香港不是视察，而是去“布道”：宣传电子商务，宣传B2B。

在香港的一场记者招待会上，马云这个来自内地的老板开始接受挑战了。

一个土耳其的记者说：“马先生，阿里巴巴应该属于土耳其的，怎么跑到中国来了？”

马云回答：“这句话至少有20个国家说过，不过我不得不遗憾地告诉你——阿里巴巴不是哪一个国家的，它是属于全世界的！”

这里有一点我们要提及，当时马云把总部定在香港，一方面是考虑香港内地同属华夏，将来名扬全球时，也可以向全世界说：这是中国人创办的公司，一个让全世界骄傲的公司。另一方面，也是最重要的原因，香港是世界自由港，金融、资本国际化程度之高甚至是很多欧美城市无可比拟的。

所以，马云选择一个总部也不是轻率就拍板的：既有爱国主义情结，又有国际化视角。

汇丰银行那句广告做得好：环球金融，本土智慧。略加改编，给马云也戴一顶高帽子吧：全球视角，民族情调。

另外，除了香港之外，阿里巴巴在美国硅谷设立了研发中心，在英国伦敦还设有分公司。

欧洲之旅第一站：伦敦。

也许马云的长相天生就给人一种娱乐的感觉，也许素有“欧洲贵族”之称的英国人是被欧洲大陆上的邻国们讥讽“保守”、“呆板”惯了，怒气无处发泄，正想找个黄皮肤、黑头发的亚洲人“试水”一下——偏偏这个时候马云来了。

第一次抵达英伦，马云就被BBC狠狠地PK了一下。

当时，阿里巴巴公关部意外地受到BBC的邀请函，随即兴奋地报告老板马云：下午BBC要采访您！而且，BBC的人给了马云两个“善意”的提醒：第一，是录播，不是直播；第二，有5个预定好的题目，请马先生仔细准备一下。

“铁嘴”马云是教师出身，上台是从来不准准备草稿的。他告诉BBC的人说：没关系，我不用看。

采访时间定在下午6点15分，到了下午3点的时候，BBC又发一个传真：请马先生一定要仔细地看看5个预定的题目。

下午6点，马云进了BBC的演播大厅，主持人又拿出那5个题目，再次“叮嘱”马云：马先生，一定要仔细准备哦。

马云说：好，那我就准备一下。

6点15分，马云正式走进了演播台。主持人对着镜头说：Welcome,现在是BBC总部全球直播！（这里要提及一点，根据BBC收视率统计，BBC总部全球直播的节目平均有3亿观众在看。也就是说，马云此刻将要成为全球3亿人目光的焦点。）

还有更要命的呢。镜头刚开始切换到马云身上，主持人便开始狂轰滥炸地发问了：你是中国的公司，你在英国创公司，你会成功吗？你想当百万富翁吗？你认为你可以当百万富翁吗？你当得了百万富翁吗？

马云一下蒙了：跟我准备的那5个问题一点儿关系没有！

好在马云也是见过世面、经历过大风大浪的人，有恃无恐，尽管心理有点紧张，脸上还是带着微笑，总算把场面应对下来了。

节目快结束时，马云对着镜头说了一句话：我会证明我们能活下去，而且会活得很不错！

若干年后，马云成了BBC的常客，不过是真正的“常客”，而不是被人家“常克”。

作者还记得，几年以前，BBC为了做一个叫“热点谈话”的节目（这正是BBC的王牌节目），专门派了一个报道组到中国来，一个是采访当时的上海市市长徐匡迪，另一个就是采访马云。

显然，马云世界杯战役之英国站成功“晋级”了。

当然，马云“征战世界杯”的故事还有很多。比如，他第一次去德国作演讲时，阿里巴巴的会员已经有4万多，但1000人的会场里面愣是只有3个听众。等到第二次再去德国，马云回忆说，“里面坐得满满的，还有从英国专门飞过来的会员。”

此后的阿里巴巴，正如坐着火箭腾飞一般，声音响彻整个世

界：

2000年1月，中国互联网络大赛组织委员会将阿里巴巴评为商务类优秀网站！

2000年6月，阿里巴巴获《互联网周刊》授予的2000年度中国百家优秀网站！

2000年6月，美国权威财经杂志《福布斯》将阿里巴巴选为全球200家最佳B2B站点之一！

2000年11月，在《远东经济评论》杂志全球最佳B2B网站的读者评选中，阿里巴巴荣列第一！

截至2000年12月15日，阿里巴巴会聚了来自202个国家和地区的46万注册商人会员，每天发布2500条商业供求信息，成为全球国际贸易领域内最大、最活跃的网上市场和商人社区。阿里巴巴成为美国、欧洲等国家和地区的政府部门及民间机构向本地区企业推荐的国际商务站点！

就这样，马云带着他那个“芝麻开门”的梦想，带着“让天下没有难做的生意”的使命，从香港岛到欧洲大陆，从太平洋东岸到大西洋西岸，全球“布道”，成为“跑遍全球的营销机器”。

## 思维2：本土智慧：探索

自己的模式

关键句：复制别人是注定要失败的

被人们视为“异端”、“另类”的“汽车疯子”李书福，曾经说过这样的话：“别人没做，我们更应该做。即使无力回天，也可留下一个时间上的思考。世界上任何一个能够做大、做强、做好的企业不可能用别人的品牌。我不反对‘挪威的森林’，但更好的

是，我们要在自己的土地上长出雄伟粗壮的白桦林！”在已经习惯了“进口”甚至直接“拷贝”欧美模式的中国，说出这样的话是需要极大的勇气与魄力的。

在全球化形势下，挑战与机遇并存。就机遇而言，市场上商机无限。但商机已然不可重复。所以，一个创业者也不能过分迷信所谓“成功模式”、“成熟模式”而去“克隆”它们。我们必须从国情出发，从自身所处的环境出发，眼观六路，耳听八方，不断地思考、提炼、筛选。这是一个探索的过程，需要置之死地而后生的勇气，但唯有如此才能真正摸索出一套属于自己的模式，实现那个“凤凰涅槃”的美丽神话。

探索马云的成功模式，总能从无数个“偶然”中寻找一些“必然”的痕迹：他没有“海归”的耀眼光环，却不乏海外文化的滋养，英文也不比“假洋鬼子”差；他从小成长于“草根”阶层中，对中国的国情有着深刻的理解，就连创业的大本营都定在了他土生土长的浙江，这个中国最庞大的民营企业集中营，在这里他的“土鳖”智慧可以得到充分施展。其实，马云并不比别人更懂“鼠标”，而是更理解“水泥”，更理解中国的用人之道。尽管他的商业模式在美国、欧洲都找不到现成的榜样，却实实在在生长在中国这块古老的土地上。

### 镜头1：中国中小企业的救赎者

上个世纪末，全世界的网络经济热极一时，电子商务也从大洋彼岸的美国开始向中国渗透。在这股热潮中，1999年2月，马云到新加坡参加亚洲电子商务大会。在那次会议上，马云发现了一个奇怪的现象：尽管主题讨论的是亚洲的电子商务，但发言的85%是美国人。而且，他们说的全是eBay、Amazon等模式。

马云忍不住站了起来，用流利的英语讲：“亚洲电子商务步入了一个误区。亚洲是亚洲，美国是美国，现在的电子商务全是美国模式，亚洲应该有自己独特的模式。”



所有的与会者都很吃惊，问他：“那亚洲是什么模式呢？”马云回答：“I don't know.”

他当时的确还没想好，但是那次电子商务大会上的奇怪现象和他自己留下的问题却一直在他脑海中回荡着。他只是觉得“亚洲应该有自己独特的模式”，更清楚中国也应该有中国特色的电子商务，但究竟是一种什么模式的问题，不是他一下子能回答出来的。

回到中国后，马云陷入了深思：中国要发展电子商务，应该采取哪种模式呢？

不得不提到，从1997年开始在外经贸部中国国际电子商务中心工作的经历，已经让马云有了一种站在国家战略的高度，立足国情的视角来思考问题的能力。

中国最大的国情是什么？人口多！中国企业最大的“商情”是什么？中小企业云集！在中国哪些企业最需要服务？中小企业！

这么一想，马云已经有了自己初步勾勒的一幅蓝图了。然后，他把这幅蓝图扩展到整个亚洲，扩展到全世界……

在世界商业舞台上，中小企业其实一直扮演了“弱势群体”的角色，而这种情形在以出口导向型经济为主的亚洲尤为明显。亚洲是全球最大的出口供应基地，中小型供应商密集，然而，如此多的中小企业，面对国际和国内市场，自身却无力投入大量资金进行市场推广。因而，这么多的小出口商由于渠道不畅而被大贸易公司所控制，面临着打开市场的难题。

马云经常在想这个问题：如果市场上一支钢笔的订购价是15美元，而世界零售巨头沃尔玛却开价8美元，但这是1000万美元的订单，供应商不得不做，然而一旦第二年沃尔玛取消订单，这个供应商就完了……

这，就是无数中小企业在世界商业舞台上的命运。理由很简单，大企业有自己专门的信息渠道，有庞大的经销机构，有巨额的广告费去做产品和品牌推广；而小企业几乎什么都没有，他们只能依赖沃尔玛这样的大客户的“施舍”，忍受着“后殖民时代”的“剥削”。

谁来拯救中小企业？如何拯救呢？这一连串的问题浮现在马云的脑海中，他一直苦苦思索着。一方面，对中小企业需要什么，他有着最深刻的体会。他从小土生土长于美丽的西子湖畔，而浙江处在中国最成熟的长三角经济圈，有中国最庞大的从事外贸业务的中小企业集群，是中国民营经济最富有活力的地区。

但是，这些本土的中小企业却面临着一系列制约他们进一步发展的问題：购销资讯的欠缺、产购信息的不对称，以及国际业务和转口贸易的成本偏高，都是让这些中小企业主们十分头疼而又一直没有办法解决的难题。

另一方面，他根据长期以来在互联网上为商人服务的经验和体会，尤其是在外经贸部中国国际电子商务中心工作的经历，越来越体会到互联网对于商人的重大作用和意义。

当时，中国尚未“入世”，对外贸易的通道主要靠“广交会”、国外展会或者依托既有的外贸关系，还很大程度上受控于香港贸易中转。

在当时的马云看来，中国加入WTO只是时间问题，通过互联网建立商务网站，可以帮助中国企业出口，也帮助国外企业进入中国，尤其是“入世”在即，很多中国中小企业迫切需要自主控制的外贸通道。

另外，马云还觉得，中小企业和民营经济是推动中国经济高速发展的重要力量，中小企业使用电子商务将会是一种趋势。

所以，马云认为：借助互联网他能够而且应该肩负起帮助中

国企业出口这个使命。他终于找到了拯救中小企业的一条道路：用互联网为他们服务，他们才是最需要互联网的人！马云想，“只要通过互联网，这些小供应商就可以在全球范围内寻找客户；只要通过互联网，这些小公司就可以把它们的产品带到欧洲、美国，带到全世界任何一个角落。”他发现，互联网给了这些中小企业“第二次生命”。

但是，全世界的电子商务几乎都是为大企业服务的，谁来为这些中小企业服务呢？

应该说，马云天生就是个另类的人，是个不走寻常路的人。他想：既然美国甚至全世界的电子商务都为大企业服务，都想“傍”上那些“鲸鱼”，那么我就不去“红海”跟他们争，我开辟自己的“蓝海”——专捕“小龙虾”！

于是，他决定专门“做众多中小企业的解救者”。很快，他带领部下从北京杀回杭州，离开外经贸部，建立了自己的阿里巴巴。

从阿里巴巴一成立，马云就给它定下了明确的发展方向：为全世界的商人建立一个全球最大的网上商业机会信息交流站点，为中国、亚洲乃至全世界的中小企业服务！他的目标也很明确甚至偏执：弃“鲸鱼”而抓“虾米”，放弃那15%大企业，只做85%中小企业的生意。

在这里，我们可以举阿里巴巴刚成立时的一个例子。一个青岛商人，每年都从韩国进口一种设备，但他坚信设备产地其实就在中国，只是始终没有找到。有一天，他偶然发现阿里巴巴，就在上面发了一条求购信息。孰料，该设备中国厂家很快就与他取得了联系！更令他惊讶的是：厂家竟然就在自己的家门口——青岛！

这就是互联网的价值，也是众多“中小企业的解救者”、未来的“救世主”——阿里巴巴的价值。马云坚信，“互联网是影响人类

未来生活30年的3000米长跑，你既必须跑得比兔子还要快，又要比乌龟耐跑。要跑得有技术，要跑得快，跑得好，跑得远。互联网对发展中国家是机遇，对中小企业是机遇。互联网是以快打慢，以小搏大。竞争会迫使更多的企业上网。不上网的企业，会老不会大。”

其实，即使到了今天，马云已经不仅仅是中小企业的救赎者，他已经把视角扩大到整个中国制造行业里。比如，在一次网商会议上，他就直言不讳地说，“中国的几个大渠道商国美、永乐还有大中等他们对制造商的压力太大，制造商现在的利润只有3%，而那些渠道拿到15%的利润。阿里巴巴希望在厂家和经销商这个层面上建立一种机制平衡一下这种现状，即构建一个很大的平台，这个平台让厂家和消费者有更好的机会互动起来。”当然，他还有一句名言：“沃尔玛凭什么有理由存在？我相信将来必定是恐龙灭绝的时代！”

## 镜头2：网上集贸市场

自从1999年2月到新加坡参加亚洲电子商务大会之后，马云心中要建立的电子商务王国的宏伟蓝图已经初步勾勒出来了，也明确地知道该为谁服务了，也把阿里巴巴的战略定位在电子商务B2B领域。但是，落实到网站的具体设计和运营上又该如何实现呢？

在这个问题上，马云又面临着新的选择。我们不得不提到那个时代的背景。1999年，正是全世界互联网的第一个春天。有人曾用这样的语句描述那个年代：每个有抱负的年轻人都知道“眼球经济”、“纳斯达克”；只要有一份写着“市梦率”的商业计划书和一张MBA的履历，风险投资就会蜂拥而来；一个月里会有上千家.com出现，“淘金”的人们可以站满一个足球场；“西装领带”的陈规被打破了，新偶像是在天安门广场玩轮滑的技术“嬉皮”……

在冯小刚著名的贺岁片——电影《大腕》里甚至就有这样的台词：“你花钱去建一网站，把所有花的钱数后面加一个零，就

直接出手给下家了。”

但是，当时大部分人心中的网站，就是新浪、雅虎那样的门户网站。他却不这么认为，因为要为广大的中小企业服务，而广大的中小企业主由于所受到的教育程度不高，所以不能用门户那种模式。

他采用了一种非常特殊却欠美观的“网上集贸市场”的形式，这种类似BBS实现方式的起源，还要追溯到“二次北上”的时代。

1999年，在十八罗汉杀回杭州之前，马云带着这帮人集体游览长城。当时，马云在长城上看见了许多涂鸦者留下的痕迹，诸如“某某某到此一游”之类的话语，以给后来者留下一份纪念。应该说，从古代的文人骚客到今天的新新人类，中国人向来有如此之雅兴。在文物古迹上刻画本是一种陋习，但那时的马云就从其中悟出了一种灵感。他认为，长城上的这些涂鸦其实很有价值，尽管很丑陋甚至遭人非议，但的确又很实用，可以实现“前能见古人，后能见来者”。其实，用马云的话概括，这就是“BBS的早期雏形”。

于是，到了阿里巴巴在实现方式的选择上，马云坚持用BBS。他坚持认为，只要网站能实现发布供求信息 and 行业分类就行，“不要做得花里胡哨的。”

这个方案一提出来，在团队内部产生很大分歧，大部分人觉得还是应该仿照雅虎等门户网站的模式，认为那些绚丽多彩的门户网站才是主流，才能吸引眼球。

但马云还是坚持，“阿里巴巴用户是不怎么会上网的商人，一定要简单。”1999年3月，马云在外地发电子邮件要求手下立即完成BBS的设计，手下还是不同意他的意见。要换其他的实现方式。这一回马云被他们惹火了，他抓起长途电话，在电话里尖叫：“你们立刻、现在、马上去做！立刻！现在！马上！”

于是，阿里巴巴的网站就从BBS的雏形中诞生了。

由于是参考BBS的设计模式，阿里巴巴的网站只是给买卖双方提供一个在网上阅读和发布供求信息平台。所以，网站上线以后，看起来如同一个网上的“杂货市场”。与那些经过豪华装饰的门户网站对比，人们都觉得阿里巴巴网站简直“丑陋至极”。

但是，创业之初，马云就是带着他的同伴以每个月500块钱的工资，每天16到18个小时的工作时间搭建着阿里巴巴。他们抓住商人最关心的焦点：买与卖，让商人把求购及要销售的商品信息免费“贴”在阿里巴巴的网站上。

模式就是这么简单，和我们今天看到的BBS几乎没什么区别。在当时没有人注意到这种“丑陋”的模式，也想象不出它能成什么大气候。然而，这就是中国最初的电子商务雏形。

马云的设想是：阿里巴巴就像一张大字报，谁有什么商品都可以挂在阿里上面卖。就像长城上面的一块一块石头，城墙是需要所有的商人一起建设的。

所以这样的想法很新颖，也就是最初阿里巴巴信息发布系统的雏形，所有的信息都是商人自己发布的，而阿里巴巴提供的是进行分类整合，真假信息核实。

也许这就是阿里巴巴与别的电子商务网站的不同之处，在这之前，所有网站的信息发布都是不加审核的，所以这就注定了阿里巴巴的信息编辑比别的网站都累。

信息工作的任务是非常枯燥而庞大的，每天必须对信息进行审核，然后进行100多个种类的分类，包括英文和中文的。当时这些工作是由四个女孩子负责的，分别为马云的夫人张瑛、现阿里巴巴市场部副总裁Lucy以及其他两个女孩子。当时她们把这种工作称作“挑毛线”，每当做到头晕脑涨的时候，大家就会歇一歇，中场休息开始打牌。

对于这个庞大的网上集贸市场，其实可以这样理解。一个企业在阿里可以有多种身份，可以既是买家又是卖家。并非供应商就永远是供应商，如果商品供不应求时，一个供应商可以选择到同行手里调货，又成为了客户。（到后来淘宝网成立之后，商家或者个人甚至可以在阿里巴巴上拿货，然后到淘宝上开店。）

这种类似BBS的模式的确是丑陋了些，但却非常实用，很快引起一些商家的关注。越来越多的人聚集到他们的网站，阿里巴巴的会员数量也在直线上升：4万—8万—10万—100万！与此同时，网站上信息也以每天1000条的速度在增加，活动范围覆盖到全球180个国家和地区。

那个时候，面对人们的质疑和嘲讽，马云不以为然：“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。”

实际上，在阿里巴巴成立之后的很长一段时间内，马云都用了“网上集贸市场”这样听起来很土的名字。为什么要这么形容？因为相对于雅虎、亚马逊或者eBay等成熟的商业模式而言，马云实在不知该如何对商人们用一个准确的商业术语来描述他的阿里巴巴模式。那时，他甚至用了这样的推广语言：阿里巴巴是一个巨大的网上集贸市场，谁有东西都可以上来吆喝……

2000年4月，随着美国纳斯达克股指一落千丈，“.com”泡沫开始破灭，全球网络经济陷入极度低迷。同年7月出版的《福布斯》杂志，却出人意料地将马云作为封面人物，并作了如下评论：“我们认为这家网站有巨大的潜力。它虽然注册在香港，但是有来自190多个国家和地区的成千上万的商人在这里买卖各种商品，像印度产的活塞，荷兰的猪腰。这是个非常好的市场，潜力很大……”

显然，尽管不是很“美观”，但这个庞大的网上集贸市场已经得到国外媒体的关注和认可了；尽管有些怪异、“丑陋”，但它可

信、亲切、简单，可以让一群文化不高却喜欢倒来倒去的商贩在这里赚钱。

### 镜头3：支付宝1.0：不走PayPal老路

2003年，马云决定在中国进军第三方支付领域的时候，美国已经有一个强大的支付工具——PayPal（翻译成中文是“贝宝”），风靡整个西方。因为尽管这是一家在全世界都成功的公司和系统，在中国是不是也会面临“水土不服”的尴尬呢？要回答这个问题，我们有必要对PayPal做一个简要介绍。

首先，PayPal的业务模式是一种典型的P2P（个人对个人）的流程。也就是说，作为支付一方的买家的钱，会直接汇入对方卖家的账户。显然，这种支付方式只能让买家处于弱势：如果卖家不认账（当然，在信用观念极其强烈的欧美国家，这种行为很少发生），一旦买方的款已经打出去，那可能就是“肉包子打狗”——有去无回了。

其次，PayPal没有严格的身份认证机制。用户在PayPal上的注册非常简单，只需要填写一个用电子邮件就可以了，完全不需要实名认证等关卡。所以，网上就流传过国外的不法公司和团体利用PayPal来洗钱、并最终让PayPal受到法院判罚的消息。无论这种消息是否属实，可能性肯定是存在的，至少PayPal提供了这种金融犯罪的“沃土”。

有如此众多的漏洞，为什么PayPal还是能够稳定地运行，并在西方国家备受欢迎呢？显然，这是与西方国家的国情相关的。在欧美国家，有着和信用卡系统类似的非常严格的信用体系。无论买家还是卖家，只要被抓住一次不合规矩的行为，就被列入黑名单，可能永远不能再使用PayPal。因此，在完善的信用体系和健全的法律体系支持下，很少有人会冒险，被打入“天牢”。那么，中国不能实行这种刚性的严厉措施吗？答案也许是否定的。中国的商业文化传统从一开始就建立在交情、关系基础之上，存在很强的主观性。如果哪天一个买家仅仅是心情不好便“意气用



事”，从而给了卖家不好的评价。或者说一次偶然的误操作导致了这种结果，那么就给卖家判“死刑”显然是不公平的。

另外，由于消费习惯所致，信用卡在中国的普及率远远低于欧美发达国家。至少在今后相当长的一段时间里，中国还将是一个以借记卡为主的银行卡消费市场，而“一卡通”式的付款方式显然在这个阶段还是不现实的。

综合以上种种因素，在考虑进入第三方担保支付领域的初期，马云就否定了照搬PayPal的做法，他决定设计一套符合中国消费习惯的支付系统。

在否定了PayPal的模式之后，马云找到了一个更接近中国国情的模型网站，即是escow.com。这个网站提供了一种相对简单的第三方担保方式。（当然，它的流程仍然比现在的支付宝要复杂得多。它不仅在资金流上进行监控，更在物流上也进行检查，它会把买家的钱和卖家的货物都收到它那里，检查无误之后，再分别由它将货物发送给买家，将钱转给卖家。）escow.com的这套系统显然更多承担了一个中转站的作用。马云就是套用了这个最初的模型，再经过与会员们的交流和探讨，最后确定了支付宝1.0版的基本模型：买家把钱汇到支付宝的虚拟账户中，由支付宝通知卖家买家的钱已经到账，可以发货。买家收到货物检查没有问题之后，通知支付宝，确认已经收货，可以付款。然后支付宝再将买家虚拟账户中的钱转移到卖家的虚拟账户中，卖家可以通过银行将钱取走。这就是支付宝1.0版本的最基本的功能。在2003年10月，淘宝网正式开通3个月之后，支付宝成为淘宝网推荐的支付手段。

### 思维3：专注：对机会说“NO”

关键句：我们只抓一只兔子

20世纪90年代，当中国企业界开始大规模复制所谓“日本商

社模式”时，王石不为所动，集中全部资源在城市居民住宅领域，做出了响当当的中国地产第一品牌——万科；当中国众多家电企业纷纷打着多元化的旗帜时，有一个企业专注于不起眼的微波炉领域，打造了全球微波炉领域的第一品牌——格兰仕……每当这样一些简单到极致的企业代表中国优秀的民族品牌映入国人的眼帘时，常常会让我们想起钢铁大王、社会慈善家安德鲁·卡内基的一句名言：“人们常说‘不要把你的鸡蛋放在一个篮子里’，这句话完全不对，我要告诉你们的是，要把你的所有鸡蛋放在一个篮子里，而且要紧紧地盯住这只篮子。”

我们也不难发现，凡是那些让人们耳熟能详、家喻户晓的伟大企业，总有这样一个共性——专注。20世纪80年代，杰克·韦尔奇一上台，就宣布一项政策：“如果通用公司不能在某一个领域做到数一数二，我们将毫不犹豫地卖掉或者彻底退出这个领域。”杰克·韦尔奇的“数一数二”法则是在“强者恒强”的大趋势下做出的明智选择，这种经营思维在20年后的今天仍旧值得借鉴，即专注于我们所擅长的领域，并把它努力做强而后做大。对于一个创业者而言，这是不可或缺的优秀品质。

古语道：君子有所为，亦有所不为。马云深刻理解这个古训，从踏上创业之路开始，不管潮流怎么变，不管出现多少概念、机会，马云始终朝着既定的方向往前，不受干扰，走自己的路。他经常告诫自己：10只兔子摆在你面前，你不能希望一次全抓到，否则你一个也抓不到。其实，如果问阿里巴巴的战略到底高明在什么地方，马云会说：真正优秀的公司都是简单的；如果问一个CEO最大的使命是什么，马云会说：对机会说不！

镜头1：1999年：Jack，你疯了吗

英国著名小说家狄更斯在他的《双城记》中有一句名言：“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代。”

不过，对于马云和很多网络弄潮儿而言，1999年是一个最好的时代。

1999年，是互联网的第一个春天。

这一年，国际风险投资基金大举进军中国市场。以老虎基金、高盛、软银为首的三巨头分别在三大门户网站和电子商务、娱乐类网站里大手笔“烧钱”。

新浪：获得华登投资1600万美元！

搜狐：600万美元+1300万美元！

先是国际资本充当先锋，后来是更具“敢死队”精神、担心“肥水流入外人田”的国内资本，争先恐后，在一场资本争夺的盛宴中狂舞。

在那一年，北京街头到处都可以看得见做互联网的人和风险投资的人在交头接耳、窃窃私语。

尤其是三大门户开始陆续登陆纳斯达克之后，风险投资对中国互联网的追捧已经进入了一种非理性的状态。“只要你是做互联网的，有比较好的背景，同时又在做他们设想中的那几类网站，拿到风险投资十分容易。”当时的业内评论如是说。

除了对这些.com公司的看好之外，风险资本更大的驱动力实际上来自于美国的纳斯达克，这个被称作网络科技股“乐园”的资本市场。在互联网的推动下，纳斯达克指数从1995年的400点一路上扬，到2000年上升到5000点以上。而在它的推动之下，全球的互联网经济都处于一片热潮之中。

1999年的数据表明，仅美国的投资者当年就有70%的资本投在了互联网上。

然而，20世纪末，中国的电子商务刚刚起步，其赖以生长的环境、气候都不成熟，健全的网络经济秩序也未建立，一切都还

是“小荷才露尖尖角”。马云的阿里巴巴，就是在这样的背景下出生的。阿里巴巴诞生时，还只是一个名不见经传的“婴儿”。马云说：我们要做全球最大的B2B公司，要进入全球网站前十位。

对绝大多数人而言，这是一个遥不可及的目标，也只有“狂妄”的马云敢这么说。

在疯狂的1999年，当各种互联网概念漫天飞，而马云仍坚持B2B模式时，别人说他是疯子。

尽管当时国内正是互联网热潮涌动的时刻，但无论是投资商还是公众，注意力始终放在门户网站上。

因而，虽诞生于这场世纪之末的“淘金热”风潮中，在1999年10月之前，马云的阿里巴巴一直没有幸运地淘得“第一桶金”，甚至一度面临弹尽粮绝的危险处境。

而1999年刚成立的阿里巴巴，偏安一隅，默默无闻，他出奇的安静状态似乎显得与当时沸腾的互联网络格格不入。

那个时候，互联网的造势情绪比任何时候都高涨。据当时一份基于对全国340家主要电视台和360家报社的广告监测统计的报告显示，1999年到2000年中国互联网在这两类媒体的广告花费总计超过1亿5千万。其中新浪网和中华网在1999年底2000年初两季度的电视投放分拔头筹，而购物网站8848的报刊投放额竟占有所有业内网站在全国报刊投放总额的11%，居全国之首。此外，户外灯箱广告也广泛被互联网业利用，在当年的北京、上海和广州，中国人、搜狐、e龙网、易趣、新浪成为户外灯箱广告曝光率最高的网站。

这份发表于2001年的报告，多少透露出了那个年头网站的无限风光，然而阿里巴巴在这个时候令人感到窒息的冷静与这些生活在京沪粤繁荣地区的网站形成了强烈的反差。

今天所有的人都奇怪：1999年的阿里巴巴做什么？马云的回答是：“我们在闭门造车。从1999年回到杭州以后，我们自己商量决定，六个月之内不主动对外宣传，一心一意把网站做好。”

其实，业内公认的中国电子商务的开创者，不是马云，而是写下《大连金州不相信眼泪》的、有着深深文人氣息的王峻涛。阿里巴巴并不是中国真正意义上的第一家电子商务公司，第一家是王峻涛的8848。但是这位外号“老榕”的电子商务领跑者却比马云更早离开了电子商务的领地，为什么？因为王峻涛是被全线出击（信息流、物流和资金流）累倒的。

而马云则不同，他不像亚马逊和8848那样在信息流、物流和资金流几个方面全线出击，他始终认为电子商务的特质就是信息流的整合：“中国没有沃尔玛，没有完善的配送体系，在中国三线作战只能增加成本。”

难能可贵，在常人眼里多多少少有些古怪的马云又走了一步令人费解的棋。正所谓“锋芒毕露不如暗涌于江湖”，而“故君子要聪明不露，才华不逞，才有肩鸿任矩之力量”。因为马云的缘故，阿里巴巴在杭州这个互联网并不发达的美丽城市里健康而低调地成长，少了一份不该有的浮躁和造作，多了一份踏实和上进。

不管别人怎么看，怎么说，马云只在乎自己怎么做。他永远埋头专注于自己的B2B模式，“任凭风吹雨打，我自闲庭信步”。当众多“海归派”们四处克隆国外的商业模式并头顶炫目的光环时，满口“哈佛英语”的“山药蛋”马云一直坚守着自己的阵地。他公开宣称：不研究对手，不模仿对手，只管走自己的路。

当他在开垦了中国电子商务的荒原时，IT界还兴致勃勃地烧银纸、沉醉于炒卖那逾千倍的科技股。

镜头2：“孙先生，我还是这个梦想”

美国著名投资大师有一句投资名言：“只有潮水退去的时候，我们才会看清谁在裸泳。”

大师所言极是，真理都是相通的，无论是投资股票还是投资互联网。

2001年，是全世界公认的互联网“寒冬”时期，是网络泡沫破灭年。

在2001年以前，大家谈“互联网”三个字，一般和英雄、财富、未来联系在一起。到了2001年，这种词少了，甚至没有了，联系在一起的词多是骗子、投机，用得最多的一个词是：泡沫。

这一年，马云对公司提出“活着就好”的目标。就是在这种情况下，马云去日本东京向“老板”孙正义汇报工作。

2001年年底，孙正义在上海举办一次投资会议。每个人在前面讲十五分钟，每个人用幻灯片讲得很漂亮。但是，在这个时候，昔日那些豪情万丈的网络英雄们都已经纷纷“弃暗投明”，撑不下去的就“关门大吉”了。甚至有的都不称自己为互联网公司了，全换方向了。

马云是最后一个上去讲的，在讲话之前，已经“审美疲劳”的孙正义先问了他一句：“你要不要也调整战略，放弃电子商务，转向其他领域？”

马云拍着胸脯告诉自己的“老板”：“孙先生，一年前你为我融资的时候，我问你要钱的时候，我讲的是这个梦想（电子商务），今天我告诉你，我还是这个梦想，唯一的区别是我朝我的梦想往前了一步，但是我还在往前走！”

孙正义用诧异的目光看着他，整个会场也变得鸦雀无声，大家都惊呆了……

当然，冬天还在继续，马云提出了“活着就好”的目标。泡沫变成实在，但他仍然觉得契合中国国情的电子商务事业，是未来主导世界的新网络经济体系。

马云没有改变方向，正是这种简约纯粹的模式成了阿里巴巴过冬的棉衣。

2001年是国际公认的互联网“泡沫破灭年”，而对中国互联网公司来说，除了泡沫破裂之外还有资信破产的因素。从2001年开始，中国的互联网公司不再像“风光1999”时代那样被国际资本追捧，甚至受到极端排斥。究其原因，是在于中国的互联网公司在运作中的不规范，国际资本在中国的这一轮互联网投资热中被中国规则结结实实地撞了一下腰。

首先是股市。纳斯达克是与互联网有关的各种高技术公司的资本大本营，其指数2000年3月份最高，突破5000点，它是由2000多点短时间爬上来的。但是到2001年3月份的时候，它就是2000点了，跌了60%股价，盼着反弹，又碰上“9·11事件”，跌到1400多点。整个市值挥发掉三分之二还多。

上市公司也是，越是和互联网密切的公司，跌得越多。微软股价跌了一半，Intel跌了近三分之二，思科公司仅为最高时的六分之一。中国在美国上市的公司中，新浪上市20美元，最高时50美元，现在仅有1美元；搜狐最高13美元，现在只有90多美分，不到1美元。用最高市值算的话，新浪只有那时的五十分之一；搜狐只有那时的二三十分之一。这是第一个“泡”。比如，2000年新浪在王志东的带领下登陆纳斯达克时，股价一度高达50美元，但半年后竟惨跌到1美元。

时间转眼又到了2002年底，互联网世界开始回暖。中国著名的网络公司如新浪、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，当时阿里巴巴的网商用户已经超过400万家，马云面临新的诱惑。

当时，几乎所有的人都认为，“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。”

摆在马云面前的道路有三条：第一条道路，是发展短信业务，以搜狐、网易为代表的中国门户网站均在这个聚宝盆里掏到了大金块，短信市场已非常成熟，阿里巴巴完全有抢夺蛋糕的能力；第二条道路，是投身网络游戏领域，当时全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，如果阿里巴巴转身此领域，应当会有大作为；第三条道路，是继续在尚未成熟的电子商务的“老路”上走下来。

这个时候，是投资游戏、短信还是继续做电子商务是马云要做的重大决定。马云最终的抉择是——不改初衷，一条道走到黑！

他给阿里巴巴制定了一个“宏伟”目标：全年只赚一块钱！结果，到了2002年10月，阿里巴巴就实现了全年收支平衡；到了2002年年底，实现了全年盈利，当然不只赚了一块钱。

今天，阿里巴巴没有成为另一家网易，马云也失去了成为“中国首富”的机遇。但是，在电子商务领域，阿里巴巴一路狂奔，无人可追。在当今全球网站的综合排名中，阿里巴巴的排名已超过eBay，如果加上淘宝网，两个网站的排名竟已离全球前十的目标不远了。

后来，在2005年的一次演讲中，马云回忆说：“我相信，如果我当初投入游戏一定会赚钱，但是游戏不能改变中国，游戏不是我们的使命，不是我们想做的事情。在网络游戏领域，全世界最强大的国家是美国、日本和韩国，但他们没有鼓励自己国家的人玩游戏，中国无数家庭很快也开始阻止孩子玩游戏。”马云还说，当时他觉得电子商务要五年以后才赚钱，所以这个决策非常难做。“那个时候，如果你想赚钱，你还可以进入短信。”

历经8年抗战，阿里巴巴集团麾下已有5大业务，包括B2B电子



商务的阿里巴巴网站、大陆最大的拍卖网站淘宝网、第三方网络付款工具支付宝、雅虎中国门户网站、软件公司阿里软件。

在回应当初的发展策略时，马云又展露了典型的马式回答，“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都只顾玩乐，也不相信on-line game能够改变世界，我还是最看好电子商贸的前景。”

2002年，随着三大门户网站纷纷宣告盈利，中国互联网行业逐渐“回暖”，但同时迎来的却是国外投资和评论者们的一片恶评。

因为，尽管三大门户盈利了，但他们的盈利让投资人看起来感觉“莫名其妙”。新浪和搜狐靠的是短信业务，而网易的盈利则来自网游，这与投资者传统心目中的门户网站完全是两个概念。它们在启动之时所设想的盈利点和最后实现的盈利点之间，也有巨大的差距。

当然，我们并不是批评网络游戏和短信的运作模式问题，重要的是一种坚守的精神。

其实，在整个互联网的冬天，当风险投资商也开始长叹“几乎所有的互联网商业模式都不能盈利”的时候，还有少数人选择留下来，这其中除了代表电子商务的马云之外，还包括代表网络游戏的陈天桥，以及代表短信业务的掌上灵通的CEO杨镭。

有时候，做什么也许不是最重要的，坚守下来才是最宝贵的。

在互联网最风光的时候，这些人从来都不是焦点人物。他们拿到的风险投资并不多。阿里巴巴500万，盛大300万，掌上灵通500万。

他们不是网络的幸存者，他们是坚守者。我们用“骑士”来命

名他们。因为在最困难的日子里，人们把这些固执的家伙看作冲向风车的“堂·吉珂德”。而当网络轮回的时候，他们成为了新的英雄。所以，马云并不孤独，和他一样“铁石心肠”的有志之士也有不少。

2003年，“网络风向标”孙正义在中国召集了他所投资的企业经营者大会，听取这些昔日信誓旦旦、豪情万丈的“网络英雄”们的汇报。

当时，孙正义要求每个人用五分钟时间，陈述自己公司近两年来的情况和现状。马云是最后一个陈述者。他陈述完以后孙正义说：“马云，你是唯一一个三年前对我说什么，到现在还对我说什么的人。”

的确，马云从没有改变过方向，尽管他的商业模式在美国欧洲都找不到现成的榜样，但却实实在在地长在这块土地上。我们也不得不承认一点，在中国，聪明人太多，机会主义者太多，而像马云这样勇于坚持的“铁心企业家”却太稀缺。

究竟是时势造就了英雄，还是英雄造就了时势，是阿里巴巴成就了马云，还是马云成就了阿里巴巴，我们无从下定论。但可以确定的是，在历经严冬之后，互联网又迎来了新一轮的春天，当众多网络英雄昔日灿烂的笑脸已被历史尘封的时候，马云依然在这个春天里保持着自信的微笑。这个小个子，似乎要告诉他们：“待到春花烂漫时，我在丛中笑。”其实，他更是想告诉所有的人：“我专，所以我强！”

镜头3：开刀雅虎：专注搜索，专注高端

2005年11月9日，在阿里巴巴成功收购雅虎中国三个月后，打开雅虎中国新的首页会发现，昔日繁芜的首页变得简洁，与Google、百度这样的搜索引擎首页相似。

随后，马云在北京宣布，雅虎中国7年的门户网站形象全面

颠覆，未来的业务重点将全面转向搜索领域。“从今天起，在中国，雅虎就是搜索，搜索就是雅虎。”

从此，中国互联网市场少了个门户网站，多了个专注于搜索领域的掠食者，国内搜索市场三足鼎立局面开始形成，马云此举令整个业界一片哗然。

马云要干什么呢？为什么要那么狠，要拿雅虎“开刀”呢？

故事还得从2005年9月的“阿雅联姻”之初说起。

2005年9月5日和6日，北京人寿大厦异常的热闹，马云率领的整合小组与雅虎中国高层及各部门主要负责人员，在这里召开事关雅虎中国发展方向的会议。应该说，会议讨论得异常激烈。

最终，马云力排众议，决定为雅虎中国“瘦身”。当时，马云的态度异常强硬，“既然收购了它，我就是主刀医生，其他人都是护士，我要剪刀他们给我剪刀，要纱布给我纱布，一切都由我说了算！”随即，马云开始大规模的“清理门户”，将大量的业务砍掉，其中包括很多过去的核心业务。

第一个砍掉的就是无线业务，被“杀”的理由是“与色情沾边，不健康”。当时，无线业务几乎是雅虎中国此前唯一的“印钞机”，它每个月为雅虎中国提供800万元的收入。

牛皮癣广告也被他“kill”掉了；本来，他打算把3721也关掉的，因为它“与流氓软件纠缠不清”。但考虑到3721有20多万客户，就保留了下来，但进行了一些改进措施，比如改变过去的强制安装模式。当时，为停网络实名，马云甚至不惜惹官司。

经过马云这个一番“开刀”，在雅虎中国原有的五大业务部门中，搜索、通讯和门户是最早形成清晰整合思路的三个部门。

一个月后的2005年10月12日至16日，雅虎中国又在珠海召开

了“有史以来最长的一次战略会议”。在这次会议上，马云制定了未来两年中雅虎中国的中期战略，并有了相应的实施计划和评估标准：他要求各个团队必须以搜索为今后雅虎的主导方向，同时，他做出了11月9日必须改版的“最后通牒”般的决定，并和金建杭讨论出雅虎门户网站未来的详细发展思路。另外，在这次会议上马云还拿出了具体的渠道整合方案。雅虎中国销售渠道将与阿里巴巴销售渠道合并，之后将推出更多产品组合。

于是，到了11月9日，雅虎中国就像变戏法一样，摇身一变，以专注搜索的新面目重新示人。一夜之间，雅虎的主页不再是充满屏幕的分类搜索，而变成了类似Google、百度一样的简单而“丑陋”的页面。

有意思的是，雅虎中国变脸以后，道琼斯和路透社发了一组稿子。远在美国的雅虎总部看了都很吃惊，“雅虎中国怎么变成了这个样子”。后来，酋长杨致远说，“变得不错”，就写了一封E-mail给马云发过来。

事实上，作为搜索引擎的开山鼻祖，搜索引擎技术曾经是雅虎的骄傲。但是时隔7年，几多优势已成往事，Google、百度已经后来居上，在搜索市场占据了江山。

应该说，从一开始要收购雅虎，马云看上的就是雅虎的搜索技术。所以，很自然他把搜索上升为未来雅虎中国的主要方向，依然看重这个雅虎具有潜在竞争力的方向。

雅虎开刀之后，搜索业务由原负责人李锐担任搜索事业部总经理；原通讯部门包括邮箱和即时通讯工具雅虎通，邮箱继续作为重点业务发展，雅虎通则和阿里巴巴的贸易通、淘宝旺旺逐步合并，由原负责人毛新出任通讯产品事业部总经理；雅虎中国的门户则转向财经、体育和娱乐三个主题，这个部门由出身媒体的阿里巴巴副总裁金建杭负责。

其实，马云“开刀”的本事在阿里巴巴是出了名的，早在2002

年的时候，他就把当时占据公司收入60%的系统集成业务一刀砍下。理由很简单：不符合我们建立全球最大电子商务帝国的战略路线。

外人认为马云疯了。其实不然，因为不论怎么变，收购雅虎中国是为阿里巴巴的电子商务服务的，是为他梦想中的本土电子商务帝国梦服务的，将雅虎中国由门户转型搜索完全是为其“电子商务+搜索”战略服务的。

杰克·韦尔奇说过：“如果GE不能在某一个领域坐到第一或者第二把交椅，那我就会毫不犹豫地把它砍掉！”显然，马云从这位世界第一CEO身上学会了这一招，而且比起当年韦尔奇左“砍”电烤箱厂、右“杀”电视机厂的决心和力度，马云是有过之而无不及，对雅虎的“开刀”就是个证明。

从雅虎中国“变脸”后的统计数据来看，其搜索引擎吸引了更多企业客户。而百度的用户大多是以学生等普通用户为主的群体。这种结果似乎也是马云愿意看到的，“我们不需要在市场份额上同百度一争长短。对于那些对做生意和赚钱不感兴趣的用戶，我们不需要，他们可以去百度。我们主要的焦点将集中在高端用戶。”

## 思维4：苦练内功：不在

疯狂中死亡

关键句：潜心修炼，方可成就“金刚不坏之身”

在中国，有一大批的企业靠着外来的“输血”而寄生于这片热土上。无论是当年VCD军团的集体“贫血”，还是其后彩电兵团血拼价格的“军阀混战”，抑或是汽车行业的“以市场换技术”，到最后几乎都是元气大伤、内力耗尽。其实，面对“中国有几个企业真正拥有世界领先的核心技术”这样的质疑，我们始终都显得底

气不足。

幸运的是，仍有一大批提前觉醒了民族企业，率先举起了自强不息的大旗，潜心修炼，为练就“金刚不坏之身”而奋进。如吉利，在李书福“合资是抽鸦片”这种极具震撼力的口号的指引下，即便是一辆车只赚1200元也要坚持自主研发；如华为，在任正非“迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来”那种极具感染力号令的带领下，每年不低于10%的科研投入，一次次走出了“华为的冬天”。不得不承认，一个优秀的创业者、企业家，必然要有一种苦练内功的毅力与魄力。

马云给外界更多的印象似乎是“疯子”、“狂人”，但他的确是个“疯狂而不愚蠢”的创业家。在互联网“发烧”的年代，他难得地保持了一颗平常心，做出了诸如“回到中国”、“停下来”、“不上市”等明智的决策。因为他把创业、经营一个企业看做一场3000米的长跑，不仅要跑得快，更要跑得稳。其实，对于任何一个创业者而言，创业的过程都是一场3000米甚至马拉松式的长跑：终点在哪里也许并不重要，重要的是我们有完善的“供血”体系和“造血”机能。所以，最后的胜利者，一定属于内力充足的人。

### 镜头1：“回到中国”

2000年9月11日，“西湖论剑”刚刚结束，马云立即回到公司。随后，他召开了阿里巴巴的高层会议，在这个后来被阿里巴巴内部称为“遵义会议”的会议上，马云宣布了一个震惊当时所有人的政策：阿里巴巴进入危机状态！当时，马云用了“一级紧急状态”这样的词汇。一向笑容可掬的马云在那一瞬间变得极其严肃，他对他的高层团队说，“我们要采取行动了。”

那么，马云要采取什么计划和行动呢？其实，这个计划就是阿里巴巴历史上著名的“B2C”计划。当然，此“B2C”非彼“B2C”也，马云不是要做企业对个人的业务了。这里的B2C是英文“BACK TO CHINA”的简称，翻译成中文就是——“回到中国”。

这里，我们还是要介绍一下这个计划产生的历史背景。

首先我们要承认的一点是，无论马云在经营上有多么高的天赋，但他毕竟不是神，一向头脑清醒的他也有迷失方向的时候。阿里巴巴刚刚成立的时候，马云就给它定了一个策略：先在海外“做大”，再回国内“做强”。

他最初的设想就是让阿里巴巴在海外迅速成长起来，然后再回来发展中国的业务。因为中国企业出口的核心问题不是有多少的供应商，而是有多少的买家，是买家驱动了进出口的业务。

因此，在1999年的时候，马云给阿里巴巴制定的策略是迅速打出去，在海外抢占市场，为亚洲的中小企业、为出口企业打开海外市场。很显然，这个时候海外市场上用互联网的商人已成规模，阿里巴巴需要做的是让自己的网址进入这些人的视线中能让他们天天点击，从而用这个平台把亚洲的企业带到欧洲和北美市场。阿里巴巴的口号是，不管你们的企业在哪儿，你只要学会上我的网站，我就能把你带到美国，带到欧洲去。

2000年，在高盛和软银的2500万美元相继到位后，马云的欲望开始有些膨胀了，他决心“大干一场”。但是，劫难也悄悄地在萌芽。

马云总是说自己坚持到底就是胜利。谁也不怀疑他的管理智商和口才，但2000年的疯狂扩张和断腕之举，的确使得资金原本充裕的阿里巴巴差点一命呜呼。

从这一年开始，阿里巴巴开始了疯狂的海外扩张之路。马云先是把阿里巴巴的英文网站搬到了远在大洋彼岸的美国硅谷，随后把摊子一度铺到了韩国、伦敦、香港。

当初，马云的想法是既然阿里巴巴要做一家全球化的公司，就必须站到全球的制高点，先得学学人家是怎么做的。在这样的

思路指引下，马云就把公司总部设在了香港，把研究中心设在美国硅谷，并且在韩国和欧洲成立了合资企业，只是自己还栖身于西子湖畔。这样，一个“跨国”公司的模型初步具备。

马云把这个战略总结为“避开甲A联赛，直接进入世界杯”。但那时阿里巴巴毕竟还不是一支实力雄厚的球队，在世界杯踢球有视野广升值快的一面，也有成本高、管理难的一面。

同时，马云开始“广招贤”，他“不惜血本”邀请多名在海外有优秀履历的人才加盟阿里巴巴。当时的硅谷，技术精英不缺，但网上交易需要的贸易人才却很少。于是，马云又从纽约、旧金山大量引进商务、贸易方面的精英，让他们“空降”到硅谷上班。

我们可以看到，对于阿里巴巴而言，马云犯了一个战略性的失误。他将阿里巴巴的英文网站放到硅谷，孰料建站后才发现犯了大错误：在美国硅谷里面的全是技术精英，而阿里巴巴网上交易需要的贸易人才却要从纽约、旧金山空降来硅谷上班，成本奇高。“怎么可能从全世界请人到硅谷工作？那是傻瓜才做的事！”

更可怕的是，当时纳斯达克的“丧钟”已经开始敲响、全球大片互联网公司“关门大吉”。尽管泡沫不是一天之内就能破灭的，但是眼看着纳斯达克的股指义无反顾地急速下跌，无论是华尔街的风险投资家们，还是中国的网络公司经营者们，所有和.com有关系的人都意识到：互联网泡沫的破灭已经近在咫尺。

风声鹤唳、草木皆兵，阿里巴巴的硅谷研究中心也处于风雨飘摇之中。而此时，阿里巴巴却在海外养了一支将近500人的队伍。所有这一切的结果是阿里巴巴的经营成本严重超支，再加上“内部声音很杂”，如果不采取措施，“活着”的确都成问题。

这就是当时马云面临的处境，所以他用了“紧急”、“危机”等让人听了都毛骨悚然的词语。

面对这些艰难险阻，如不果断采取措施，整个阿里巴巴将很



快就地阵亡。马云考虑到：当时阿里巴巴所采取的策略是全球的眼光，阿里巴巴的拳头打到海外的每一个位置。到这个时候，再打下去已经没有力量了，需要迅速撤回来，回来后采取在当地制胜的策略。然后，形成自己的文化，形成自己的势力再打出去。如果不在中国制胜的话，就会漂在海外。何况，他们要防止的对手是在全球，而非中国内地。

2000年底，马云终于开始挥起了那把迟迟下不了手的“大刀”，做出了一个让员工们感到石破天惊的决定——全球大裁员。

随后，阿里巴巴马上进行了大规模的人事“调整”。

欧洲的办事处，撤销！

上海、昆明、重庆、大连的办事处，裁掉！

在大年三十晚上，香港的员工也被撤掉了。

其实，对马云而言，这不是一个容易下的决定。以电子商务解决方案为例，当时已经占到了公司月营收额的60%。“现在想想，当时做这个决定真痛！”不过马云看得很清楚：发展电子商务解决方案，不仅耗费人力财力，而且要做大企业的生意，要做政府部门的生意，这不是阿里巴巴的强项。

而且，“领导者在危机关头要集权，在和平时期要放权”，马云很清楚自己该干什么。后来，马云把这次战略收缩叫做“回到中国”。

当时，马云认为，在中国，互联网真正要赚大钱还要有两三年时间，这两三年内挣的钱只能让自己活得好一点，但活得很舒服很富有不可能。现在再也不能在国外养一支三五百人的队伍了，那样造成的结果就是成本太高，收入和支出不成正比，在香港、在台湾也一样需要收缩，只有在中国内地才可以不断地发展

壮大起来。

几个月后，美国纳斯达克股市即告崩盘。2001年6月，新浪发生王志东事件。搜狐开除董事兼COO李文谦以及网易开除何海伦等事件也相继发生。“回过头来看会发现，如果不开这个会议，自己的权力会彻底不能把握了。”马云至今还心有余悸，“幸运的是我提前了半年，如果这帮人去跟董事会沟通，前途就没有了。”

马云这一强硬果断的决策，现在看来决不仅是阿里巴巴的自救之举，同时也颇具杀伤力。2001年初，阿里巴巴才对外公布了这个战略，当时有很多跟在阿里巴巴后面的竞争对手，起初都学着他们打到海外去，结果还来不及回头，就稀里糊涂地死掉了。但同时，这也证明了阿里巴巴迅速统一思想刹车掉头的高度团队精神与高效实施能力。事实证明，中国内地特别是杭州“根据地”确实是阿里巴巴的命脉所系，当阿里巴巴会员总数超过100万时，却有54万人来自中国内地，在遍及202个国家和地区的会员中，中国内地的会员数排第一，美国排第二，欧洲是第三，接下来是日本和中国台湾。可见，马云做出这样一个惊人的决策，决不是简单的靠“拍脑袋瓜子”，而是基于现实的基础和实际数据的反馈。

我们可以想象，在2000年的时候，阿里巴巴的运作能力、资本实力还是非常的脆弱。在这种状态下，铺如此之大的摊子，对阿里巴巴而言是一种天大的灾难。

在这次回到“中国计划”的大转移中，马云把原来的全球架构调整成只在中国五省发展的中国沿海地区发展架构，撤销了在硅谷、台北、伦敦等几个地方的办公室，把总部从香港搬回了杭州，同时还制订了阿里巴巴必须从网站运营转向网站经营的公司经营方针，提出了具体可能盈利的项目。

从体制上说，这次回到“中国计划”显然使阿里巴巴正式从一个创业型公司走向了经营型公司，而且在互联网寒冬度过之后，

也使阿里巴巴成为中国最早一批盈利的网站。

当然，我们也可以假设，如果没有这个“B2C”，阿里巴巴也许离盈利只有一步之遥，但事情就是这样，它离死亡也许只有半步之遥。那些昔日宣称“誓做网络巨人”的.com公司们的香消玉陨，无疑证明，后一个推测更准确一些。所以，是“中国计划”使阿里巴巴活了下来，而且在中国的网络公司里开始处于领先地位。

“回到中国”拯救了马云，拯救了阿里巴巴，拯救了中国互联网未来的超级“巨人”。

镜头2：“停下来，换跑鞋！”

从上个世纪末就开始接触互联网并经常“网上冲浪”的人，尤其是商人，可能会注意到一个现象：2000年10月上旬，阿里巴巴的中文网站和英文网站无论是从形式上还是内容上都彻底改头换面了。

在这个寒冷的冬天，在这之前的几个月里，和所有中国的互联网一样，阿里巴巴也一样经历了最痛苦的阶段。他们承担了投资者对他们要求盈利的压力，承担了媒体对他们的批评。与此同时，他们也承担了所有会员对他们的抱怨和投诉。因为有人说阿里巴巴不是电子商务网站，说他们是要学门户“变脸”。

对于马云来说他要怎么做呢？马云要带领他的阿里巴巴努力寻找突破口，要度过这个寒冷的冬天。

对于一个田径运动员而言，尤其是马拉松这种长跑比赛中，除了比体能之外，跑鞋的好坏也是很重要的。马云正是个聪明的“运动员”，整个互联网行业最寒冷的时候，昔日那些网络英雄们被迫转向时，要“换跑道”。这个时候，马云却提出了一个新思维——“换跑鞋”。

接连几天里，马云和阿里巴巴CTO吴炯（雅虎搜索技术的专利发明人，曾在美国雅虎工作，后来被马云的人格魅力和阿里巴巴的文化气氛所吸引，遂放弃高薪“弃明投暗”），CFO蔡崇信（生于台湾，耶鲁大学法学院毕业，毕业后在纽约做过两年律师，后来在欧洲的INVEST AB投资公司亚洲区里担任投资经理的高级职位，来中国两次之后被马云“招安”，成为阿里巴巴首任CFO，后文有专门介绍）等所有高层都坐下来，没日没夜地做分析、探讨。探讨战略，探讨方向，到底还要不要继续追着互联网的风浪往前冲，去做个“敢死队”？

吴炯到底是硅谷精英出身，在雅虎多年的工作经历也让他对技术和市场都有超凡的洞察力。他觉得，“我们应该停下来，把技术平台完善，让系统稳定下来。”

早年经常上阿里巴巴中文网站的人，尤其是一些老会员可能知道，阿里巴巴以前每当访问量剧增的时候，网站就会出现堵塞、死机，整个系统运行非常的不稳定，也让用户有了不友好的体验。这样，访问量迟早要下降，因为用户的忍耐都是有限度的。

原因在哪里？很简单，在前面的一年半里，阿里巴巴跑得太快了：美国、欧洲、香港、东南亚……

全球跑马圈地，也的确让阿里巴巴创造了奇迹，但技术平台跟不上却是要出现“贫血”的。

CTO吴炯说，“不能再这样下去，阿里巴巴要建立一个优秀的企业，建立像Oracle、像微软这样的企业，技术平台就必须彻底改写，从底层数据库的改变，从平面结构的改变开始。”

以后我们还会提到，其实马云是个对技术一无所知的超级“IT菜鸟”，但有一点他做得非常好——“我不懂技术，但我尊重技术，尊重懂技术的人。”所以在技术的问题上，吴炯说怎么干马云就怎么干。

很快，马云就下了命令：立即停止所有正在开发的项目，所有的工程师都停下来做一件事——修复技术平台，完善系统功能。

接下来的4个月时间里，他们没有出台任何新的服务，所做的就是把阿里巴巴的技术平台从最底层开始彻底重写了一遍。他让阿里巴巴的工程师们什么都不要想，潜心全面改写技术平台。

当时，为了给会员提供更多更好的服务，阿里巴巴的很多项目都在没日没夜地进行着，然而突然一下就得全部停掉，这使得很多的网站建设人员都流下了眼泪。他们一大批人员在那里干等，干等了4个月。

这期间，阿里巴巴公司还召开了一系列员工大会，马云帮助员工分析阿里巴巴创建一年半中所犯过的种种错误。马云检讨说，因为自己没有经验，犯了很多错误，很多本来可以做得更好的事情没有做好。但马云也认为犯了错误并不要紧，阿里巴巴以后还会犯错误，但最怕的是，犯同样的错误。

最终的结果是，阿里巴巴建立了独特的技术平台，为其日后成为一台盈利的发动机奠定了深厚的基础。在同行们靠着投资者的那点美元苟延残喘般地勉强支撑着时，阿里巴巴却几乎每月都有新产品推出来。用他的话说，“外面很冷，我们里面是热火朝天。”

如今，“换跑道”的人大部分已经“逝者如斯”，在那个寒冷的冬天成为永远的烈士；而“换跑鞋”的马云却坚持跑到了终点，一举冲刺成功，验证了“后天很美好”的伟大预言。

镜头3：“幸亏（当初）没有上市！”

2000年3月13日至15日，大洋彼岸的美国。

随着一小撮生物科技股暴跌，纳斯达克综合指数连续三天暴

跌100点以上。随后，以.com为代表的网络股“不甘示弱”，更是成为股指急速下跌的“领头羊”。

而早先一个星期还在大声鼓吹纳斯达克将超越6000点的“伟大分析师”们，此时沉默了。好梦是如此的短暂，正是“来也匆匆，去也匆匆”。“**.com**”，这个由众多追捧者一手推上去的巨大泡沫，以与它膨胀时同样的速度上演着破灭的大戏.....

投机资本，永远像潮水一样，来也匆匆，去也匆匆。那些曾经宣称要用“鼠标统治水泥”的人，如同躲避瘟疫一样落荒而逃。当然，还带着没“烧”完的美元、港币、欧元.....

这段时间，纳斯达克指数处于低位运行的很长一段时间内，几乎所有投资人都对互联网公司说“No”。从1998年开始的国际国内资本投资中国互联网公司的热潮，仅仅维持了两年多，就急速地跌入了低谷，一落千丈。

究其原因，理由很简单。除了一些顶级的投资银行、大财团之外，大部分风险投资家对中国互联网经济并不作持久的持股打算，他们正是想赚一把就“砸盘”。

除了依靠所投资公司自身的盈利之外，国际惯例的投资通道还有另一个出口——上市。早期的投资者可以通过公司上市套利，从而退出市场。

到了2001年9月，曾经超万点的纳斯达克指数一度跌到了1300点，曾经承载了多少“高科技”、“**.com**”幻梦的纳斯达克彻底崩盘！

随着纳斯达克的彻底崩盘，互联网的“短暂春天”也随之宣告结束，中国的**.com**们也都“香消玉陨”，或如“一江春水”而付之东流。

在2001年那个寒冷的冬天，搜狐和网易股价一度跌到冰点，

在几美分上下徘徊。搜狐的股票价格居然跌到过公司现金量已经超过以股票价格计算的公司价值，为此张朝阳还动用过自己的钱去买过搜狐的股票。当时张朝阳经常形容自己是“孤岛上的弃儿”。其实，这也正是那场泡沫破灭之后中国互联网公司的尴尬而真实的处境。

然而马云却带领他的阿里巴巴挺过了最寒冷的冬天，这让我们非常好奇。在众多昔日的“网络巨人”元气大损甚至“一命呜呼”的那个寒冬，为什么小个子马云能做“最后一个站着的人”，甚至摇身一变成为新生代的“网络巨人”？

其实，这与那个时代背景不无关系，甚至有某种玄机或宿命的成分。2000年，包括三大门户在内的一批所谓“中国概念股”，如赶集一般争先恐后登陆大洋彼岸的纳斯达克市场。

资本市场，尤其是股市，原本就是个“锦上添花”和“落井下石”的主儿，更是一把锋利无比的双刃剑。在全民追捧网络股的时代，尤其是1999年，那些和“.com”稍能沾上边的网络公司，是资本市场上的“宠儿”，是“香饽饽”；而一旦全球网络经济突然间“晴转多云”、“多云转阵雨”，它们摇身一变就成了资本市场上最惨的“弃儿”。

作为公众持股的上市公司，那些“中国概念股”的老大们，每日面对那些没完没了的公告发布都应付不过来，还要讨好六亲不认的美国监管当局——SEC和大大小小的股东、股民，还有多少精力去顾及经营战略和方向的思考呢？

而作为一家由私募基金投资的非上市企业，阿里巴巴有足够的自由度调整战略、修炼内功，甚至有权力对自己独特的盈利模式“高度保密”。其实，即便是到了后来华尔街趋之若鹜，等待阿里巴巴的IPO时，马云还是有些“不领情”，他经常对外宣称：“我们上市的条件早就成熟，但现在我们还需要做很多事情，建立团队、战略布局、使公司赚更多的钱。”

所以，马云至今回忆那个冬天仍然心有余悸，“很庆幸，我们当初没有上市，不是有先见之明，只能怪我们运气太好。”

## 思维5：培育市场：先价值后财富

关键句：竭泽而渔，不如休养生息

收费还是免费？总是在困扰着创业者们，似乎比那个“生存还是死亡”般的哈姆雷特式问题更让人头疼。我们还是先看一个经典的案例：对那个“胖企鹅”QQ，网民们充满了爱恨交织的感情。也许我们还记得，从1998年开始，QQ就提供免费的即时聊天账号和软件下载，并且在功能上不断完善。于是，在中国众多网民的口中，“今晚QQ一下”似乎比“今晚打电话”更为流行。直到有一天那个“胖企鹅”突然宣布要收费了，我们才恍然大悟，身边所有的人都无一例外地用着QQ，我们早已经离不开那个“胖企鹅”。

研究马云的创业模式，我们可以发现一个现象：马云似乎从来没有担心过利润的来源问题，却总是在该来的时候就水到渠成了。原因很简单，马云比别人更早地发现了互联网的本质——资源共享，而且一直坚持下来。他发现，唯有共享才可能把资源聚拢在一起，而唯有资源聚拢在一起，才可能降低沟通和交易的成本。于是，从创业一开始，马云就通过免费的方式让信息以最快的速度聚集在一起。直到有一天，这个巨大的“信息水库”已经到了要“溢出”的时候，马云才从容不迫地开始“卖水”。

日本著名企业家大前研一说：未来的竞争焦点，在于如何为客户创造更多的价值。的确，尽管“不赚钱的企业是没道德的”甚至是“犯罪”（松下幸之助语），但是，在市场还没有培育成熟的时候就挖空心思地想赚大钱，也是不道德的。用马云的话说，是没有“技术含量”的。

镜头1：“奶牛”是如何炼出来的



中国供应商，是阿里巴巴的当家项目、拳头产品，素有“现金奶牛”之美名。这头“奶牛”，在阿里巴巴的发展史上有划时代的意义，至今“奶”源充足、“牛”力充沛。

现在，我们可能很好奇：这头“阿里奶牛”是如何产出来的？

不得不承认，马云比一般企业领袖更高明、更伟大的地方在于他的眼光，总是能在国情、国家政策和国际环境中“钻空子”，总能成为那个早起来并吃到虫子的鸟儿。

“中国一定会成为世界工厂！”——马云好像又成为了哥伦布，发现了一片“新大陆”。彼时，还是2000年初。此前的1999年末，中国刚刚结束了一场长达数十年的“马拉松”战役：1999年11月15日，中美双方就中国加入世贸组织（WTO）达成协议。两个超级大国从此正式结束双边谈判。

马云，就像上帝的宠儿，又如历史的长子：算得准天时，抓得准地利。历史仿佛就在他的手中运筹帷幄着……

2001年6月14日，中美就中国加入世界贸易组织所遗留问题的解决达成了全面的共识。

2001年6月20日，中国与欧盟就中国入世问题达成全面共识。

2001年7月3日，外经贸部副部长、中国入世谈判首席谈判官龙永图表示：有关中国入世的所有重大问题都已解决。

2001年7月3日，世界贸易组织（WTO）成员国就中国于2001年11月正式入世问题达成一致，中国在提出申请15年后终将实现加盟。

2001年9月13日，中国与墨西哥结束了关于中国加入世贸组织的双边谈判，至此中国全部完成了与世贸组织成员的双边市场

准入谈判。

2001年12月11日，中国正式成为世贸组织成员。

往事如风，岁月如歌。与祖国的步伐共进，与民族的脉搏共振，国人的眼睛一次次湿润着……

在这个过程中，没有多少人会注意，从2000年10月开始，在中国长三角经济圈一个远离喧嚣的角落里，有一个杭州的小个子正酝酿着一场天大的“阴谋”，正带领一群“游击队”分子上演“鬼子进村”的大片……

直到2001年，“革命”胜利了，“游击队”成“解放军”了，人们才发现一个现象：中国广大的中小企业正在争相“抢购”一个叫做“中国供应商”的玩意。当然，现在的阿里人称这玩意叫“现金奶牛”。

不过，谜底还没有揭晓：中国供应商到底是什么？凭什么称它为“奶牛”？

抽象地说，这是一个全新的商业服务模式；形象地说，这是马云在网上建立的一个虚拟的、面向全球的、巨大的贸易市场。

实际上，和所有的传统市场一样，商家通过在阿里巴巴网上“开商店”（在淘宝诞生之前，“开网店”这个说法还不为人所熟悉），然后通过发布各种商品信息从而获得订单。

而阿里巴巴早期的模式就是“圈地”，用“圈地”聚集大量这样的信息，再加上自己的努力推广提高了这个市场的声誉，导致无数渴望寻找信息的企业都到这个市场来寻求伙伴。

应该说，从1999年3月阿里巴巴开始创立到2001年，这两年的时间里，说马云是在烧投资人的钱有些过分，但对于盈利模式的问题他的确没有探索得很清晰。

但是，到了2001年，在“中国供应商”推出之后，局势开始发生改变。

在阿里巴巴成立之后的很长一段时间内，在2001年之前，全世界都找不到第二家相同模式的公司，所以，如果问那些商人“阿里巴巴到底是什么”这样看起来简单的问题，答案一般都会指向于——“B2B”。

如今，“B2B”的前面半个“B”指的就是——中国供应商。

2001年，阿里巴巴推出的“中国供应商”服务（前面说过，实际上从2000年10月这个项目就已经在低调地运行着，不过马云是采取了“鬼子进村”式的营销，所以一直很少为人所知），在向全球推荐中国优秀出口企业和商品的同时，开始向这些供应商收取5000美元到8000美元的年费。

马云说，“中国供应商的目的在于帮助中国的一些出口商，为他们搭建一座销售的渠道和桥梁，通过线上的推广和线下的服务及展会支持促成签单。”

中国供应商的大致运作模式是这样的：普通会员服务费用是4万元每年，线上提供一个网络空间，客户可以在上面发布产品的信息以及10张产品图片，同时阿里巴巴会将其行业收录进不同的光盘中去定期参加国外的一些展会，提供样品展示、行业手册推广、供应商光盘和买家匹配（阿里巴巴买家服务人员现场为买家进行供应商匹配服务）服务。高级会员收费6万元每年。

这里，我们要重点提及马云想到的一招——卖排序。对中国供应商的普通会员来说，基本上就是享受以上所介绍的服务，每年的年费是4万元。

而阿里巴巴又同时增加了一项新的服务——内部信息排名服务。申请该服务的会员可以为公司制定8个关键词，还可以为每个产品制定3个关键词，当买家搜索这些关键词时，可优先看到

其产品信息。这种日后被成为竞价排名的服务，其实到后来也成为众多互联网企业，尤其是像百度等搜索引擎主要的盈利方式。

另一方面，对于在阿里巴巴“开店”的厂家来说，他们总希望自己的店在阿里巴巴这个市场上是在最显眼的位置，这样往往更能吸引商家的注意。而这种最显眼的位置在网上的直观体现就是把自己的信息放在所有信息的最前面。显然，大家都有渴望把信息放在最前面的需求，自然就给阿里巴巴留下了商机。

于是，马云就想到了竞价排名这种全新的收费模式，出钱高的，就可以把你的信息放在最显眼的位置。显然，对于“唯利是图”的商人而言——订单就是上帝，而优先的排序就意味着订单。最起码，是启动订单的一把金钥匙。

于是，为了争“展台”，为了抢排序，商人们心甘情愿地往阿里巴巴的口袋里塞着大把大把的钞票。当然，马云则数钱数得手发软。

就是这样，阿里史上第一头“奶牛”开始“产奶”了……

其实，到了后来“招财进宝”推出的时候，马云也是基于这种考虑，当然，由于种种原因，“招财进宝”到最后夭折了。但这种竞价排名的收费模式却开拓了马云的思路，对于日后的淘宝收费问题的解决，也起到了一种开创先河的示范作用。

不过，如果说马云是唯利是图、“打一枪就走”的商人，10个人中10个人都会反对。他很清楚：吃人嘴短，拿人手软，既然收了费，就要让人家享受最优质的、最实惠的、增值的服务。

因此，马云一声令下：一定要把这头“奶牛”喂好。

怎么喂好？把喂奶的“草儿”打理好就是了；“草儿”是谁？是客户。

于是，马云一手抓“挤奶”，一手抓“喂养”。

实现了“把市场搬到网上”的梦想之后，阿里人把工作做到了极致：在售后服务方面，阿里巴巴后台可以追踪其信息的反馈量，如果会员连续几月的信息反馈量不佳，他们将主动联系该会员，并帮助其进行调整修改定制方针。为了提高这些供应商的水平，阿里巴巴还组织了诸多培训，这些培训主要由应用商培训、百年会员培训、以商会友俱乐部和会员见面会组成；对于一些入门级的会员，阿里巴巴还可以提供一些关于外贸基本礼仪、常识等方面的服务。

现在好了，前线搞销售（出国参展），后方搞“养牛”（客户服务），“阿里奶牛”一条龙式的产业链就这样形成了！

“中国供应商”，这头“奶牛”造出来以后，阿里人常说，它提供了这样的一个平台：一场一年12个月、一个月30天、一天24小时的、永不落幕的广交会。

此言精辟，演绎“生子当如孙仲谋”之语，真是“产牛当如阿里牛”！

当然，精明的、智慧的马云也一直严格恪守着他那有点哲学味的经营理念：让该免费的免费，让该收费的增值。

## 镜头2：淘宝：免费红旗不倒

在中国互联网行业，免费的午餐实在是太多了：电子邮箱，免费！通讯工具，免费！网络游戏，免费！

人都有依赖的天性，一旦免费的午餐享受得太多了，突然间就被叫停了，单单从心理学上来讲，就是很“不爽”的事。马云深刻理解中国网络用户的习惯和心理，所以“时辰未到”，他是不会去做这个冤大头的。

但是，从开始“触网”的第一天起，马云就是把互联网当成一件生意来做的。也因此，当张树新们还在网络的世界中盖着超级豪华的大商场时，马云就开始开他的有些“丑陋”却很实惠的“集贸市场”了。

他还有句名言：不赚钱的企业是不道德的。

这倒有些让人听不懂了，你怎么一会儿说向用户收费“没技术含量”，一会儿又说说不赚钱就不道德，这到底如何理解？

不错，马云是部经典，不细细地读还真不好读懂。我们有必要梳理一下思路。

还是应该从马云进军C2C，建立淘宝网说起。2003年，淘宝网成立时，马云刚从孙正义手中融到8500万美元。所以，也许是人有了钱就变得财大气粗，马云毫不犹豫：拿出1亿元给淘宝。

不过，生不逢时，淘宝一出生就遇到了强大的eBay。本来这1亿元的运营资金是准备让孙彤宇拿去打广告的，无奈人家eBay把后路给堵住了。于是，马云只能选择农村包围城市的路线，跟eBay玩围剿与反围剿的游戏。不过，这场蚂蚁对大象的战争不是这里我们要谈及的内容，在后文其他章节中会重点讲述这场经典战役。

我们关心的是，如果没有大象的围剿，或者说大象已经被击败之后（事实也是如此），你马云为何还按兵不动？整个中国的C2C市场淘宝已经是老大了（根据业内知名咨询机构易观国际发布报告显示，截至2005年12月7日，在中国C2C市场上，淘宝占据了57.10%的市场份额，而eBay易趣的这一数字为34.19%，淘宝处于绝对领先地位），怎么还不收费呢？

首先来说，淘宝背后有一个强大的阿里巴巴做后盾，底气是很足的。马云就说过：“阿里巴巴支撑一个免费的淘宝完全没有问题。”这样一来，淘宝的盈利压力肯定是很小了。

还有一点，马云喜欢拿对手“试水”，让对手流过的血和泪成为自己的教训，并转化为经验。

第一个冤大头，就是腾讯。几年前，马化腾思量着自己已经是老大了，以为时机成熟了，便推出了付费注册QQ号，结果招致群众的“愤怒抗议”。更要命的是，那次收费行动给另一个免费聊天工具——UC，提供了一个扩大市场份额的“绝佳机会”。最后，QQ的收费计划也只得放弃而黯然收场。所以，腾讯的“试水”也让马云给自己提了个醒：别为了点“芝麻”而丢了“西瓜”。

但是，关键的问题是：“西瓜”在哪里呢？它何时才能熟透呢？

为了更深刻地理解这个问题，还是先上升到经营理念的高度吧。在经营理念上，马云永远坚信一条：他要为客户创造价值，只有创造了价值，客户才会心甘情愿地为他买单。

淘宝网目前在中国C2C市场占有绝对领先的份额，这是不争的事实。但是，在马云看来，很多人在淘宝上购物、开店也好，在闲暇时间卖一些自己制作的小玩意也好，转让闲置的衣物也好，摆脱不了一个本质的问题——他们还属于一种“体验”行为。

体验是什么概念？说得俗一点，就是“玩票”的性质。比如，一个小姑娘，因为某一天心血来潮，做了个精美的小玩意，很可爱，她就试着拿到网上拍卖，结果她运气很好，真的被人家看中了，就卖出去了，于是这女孩欣喜若狂。也许，她做的那个洋娃娃，只卖了20元。

淘宝上肯定有一大批这类用户，尤其是以年轻女孩为先锋的时尚一族，她们可能一个星期、一个月甚至好几个月就成交了这一次，也许过一阵子就不把它当回事了。

这个时候，如果淘宝一直保持免费还好，那些有天生购物狂倾向的人（尤其是女性），一有空的时候就可以到网上“淘我喜

欢”一下，去淘宝上逛一圈，搜一搜。但是，如果这个时候是收费的，“网购”、“网拍”一族们很有可能就这么白白地流失了：见你的鬼吧，我们到沃尔玛逛去！

道理就是这么简单，关键是看谁有足够的耐心等待。等待什么？等待网上开店不再是玩票，不再是体验，成了一种职业，一种事业的时候。

1999年马云创办阿里巴巴到2002年开始“盈利一元钱”，马云等了3年。（也许马云喜欢以3年作为某种周期）2003年淘宝一成立，他就给孙彤宇下命令：3年内不准盈利！随后，在2004年，阿里巴巴又对淘宝追加了3.5亿元投资。到了2005年10月21日，马云可能是觉得一个“3年”还不够过瘾，一口气又给了淘宝10亿，而且一鼓作气：继续免费3年！

后来，我们终于弄明白马云在等待什么了：让淘宝创造100万个就业机会！

马云打了个比方：如果一个两钻（淘宝网卖家等级单位）的卖家，一个月通过淘宝上的店铺就可以盈利3000元，他会在意给淘宝10元钱吗？

进一步说，如果淘宝网上有100万个店铺的利润达到3000元的时候，每个店铺就算只收10元，那也是可观的1000万哪！而且，如果真到了那个阶段，中国会有更多的人把淘宝当作一个几乎是零风险的创业基地，选择开网店这种新兴的创业之路，这又会对全社会的就业带来多大的推动哪！

即便不把马云的社会责任意识上升到那么高的位置，就单单从商业运营的角度说，马云这个野心也足够大了。换句话说，只有在淘宝网的绝大多数会员真正赚到钱的时候，才是淘宝网大规模盈利的时候。

这个时候到底是什么时候，马云没有给出进度表，但是，既



然他在最寒冷的2001年都能“活着过冬”，在今天阿里巴巴还有两头“奶牛”（中国供应商和诚信通）供应人民币的前提下，我们没有理由不相信：总有一天，马云又会“以100万个会员的名义”开动那台等了一个又一个“三年”的印钞机，印出阿里王国的第三头“奶牛”！

马云说：“只有淘宝的附加价值不断提高，用户转过来才是有意义的，免费不应该是客户转移到淘宝的主要原因。所以即便我们免费，服务也要做得比收费更好。”

## 马云的精彩语录

听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

我是说阿里巴巴发现了金矿，那我们绝对不自己去挖，我们希望别人去挖，他挖了金矿给我一块就可以了。

我们是教人钓鱼，而不是给人鱼。

我们知道当时可以敲几个锣，就可以围那么多人的时候，锣都敲得好，把戏还能不好？敲锣都敲出花来了。

互联网上失败一定是自己造成的，要不就是脑子发热，要不就是脑子不热，太冷了。

我们花了两年的时间打地基，我们要盖什么样的楼，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。有些公司的房子很好看，但地基不稳，一有大风就倒了。

在前一百米的冲刺中，谁都不是对手，是因为跑的三千米的长跑。你跑着跑着，跑了四五百米后才能拉开距离的。

我深信不疑我们的模式会赚钱的，亚马逊是世界上最长的河，喜马拉雅山是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的

宝藏。一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。

今天要在网上发财，概率并不是很大，但今天的网络，可以为大家省下很多成本。这个世界没有人能替你发财，只有你自己才能替你发财，你需要的是投资和投入，把自己的时间投资在网络上面，网络一定会给大家省钱，但不一定今天就能赚多少钱，赚钱是明天的事，省钱，你今天就看得到。

我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动，最大的错误就是不犯错误。关键在于总结我们反思各种各样的错误，为明天跑得更好，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。

电子商务最大的受益者应该是商人，我们该赚钱因为我们提供工具，但让我们做工具的人发了大财，而使用工具的人还糊里糊涂，这是不正常的。所谓新经济，就是传统企业利用好网络这个工具，去创造出更大的经济效益，使其成几十倍地增长，这才是真的新经济的到来。今天新旧经济是两张皮。

我可以告诉他，阿里巴巴现有服务免费的，将来也永远不会收费。将来我们推出新的服务，我们会收费，你觉得不好，就别付费，就这么简单。我们有一个原则，免费不等于劣质。我们的服务要做到比收费的网站还要好。

开店，开好店，店不在于多，在于精！

## 第四章 市场策略：思路决定出路

### 思维1：抢占先机：不要等时机

成熟了才出手

关键句：“发令枪一响，你没有时间看对手是怎么跑的，你只有闭着眼往前冲！”

20世纪40年代，美国经济大萧条，希尔斯公司快速进入汽车保险业，人人都认为希尔斯发疯了，但汽车保险很快成为它最赚钱的业务；50年代，当美国人还把钻戒当作奢侈品的时候，希尔斯却认定它很快要成为必需品，于是便快速进入该领域，并最终成为世界最大的钻石零售商之一。同行们似乎永远都跟不上希尔斯的步伐，正是“失一机而万事毁”。

居里夫人说：“弱者等待时机，强者创造时机。”对于商人来说，时机就是商机，商机就意味着利润。什么是商机？并不是等所有的人都看清了才是商机；相反，恰恰是大部分人还处在“看不到”、“看不清”、“看不懂”的时候才是商机。说白了，就是“见缝插针”、乘虚而入。在“羊群效应”极为盛行的中国，创业者唯有抢占先机、快速行动，方可立于不败之地。从某种意义上讲，在这个以互联网为代表的新经济时代，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。

纵观马云的创业历程，如果把商场看做运动赛场的话，我们可以把马云看做一个短跑健将，一个喜欢“抢跑”的运动员。马云经常说一句话：“发令枪一响，你没有时间看对手是怎么跑的，你只有闭着眼往前冲！”实际上，在大部分时候，发令枪还没响，马云就已经“抢跑”了，他喜欢“押枪”。而等到对手们确认无误地听到枪声响起时，马云已经为冲刺做好了准备。的确，如果早

起的那只鸟没有吃到虫子，就不能埋怨它有可能被别的鸟吃掉。

### 镜头1：“抢注”域名，未雨绸缪

我们曾经提到过马云天才构想“阿里巴巴，芝麻开门”的故事，进而决定使用“阿里巴巴”作为公司和网站的名称。但是，在注册网站域名的时候，他却遇到了意想不到的事情。或许，又是“英雄所见略同”。在加拿大，居然有人比马云更早发现了“阿里巴巴”、“芝麻开门”的价值，并且捷足先登把“alibaba.com”这个域名提前注册了两年。

马云急了：怎么办呢，换一个名字吗？他不想放弃，他觉得阿里巴巴这个名字简直是天才般的构想，是独一无二的好名字。如果错过了这个机会，被人家注册并上线运营了，一切都晚了，他的“芝麻开门”的美梦也将随之破灭。

为了能拿回这个宝贵的名字，马云决定与对方谈判，“不惜一切代价”也要买回这个域名。这里我们倒要解释一下，当时他手里只有18个人的“闲钱”凑来的50万创业资本，如果对方真若是狮子大开口，马云拿什么去跟人家“不惜一切代价”呢？无论如何，他管不了那么多了，总之是“势在必得”，不能错过这个机会。

与对方谈了几个月，一直没有进展，人家就是不愿放弃这个域名。马云急了：不能再等了！当时，他也猜不透为什么对方就是不肯让出，也许是跟他一样发现了这个域名的宝贵价值，也许是自己出的价太低了。都有可能吧。

但是这回，他要“死马也当活马医”了——在双方未达成协议的情况下，马云就将一笔数额可观的钱——1万美元打入了对方账户。

为什么说是数量可观呢？我们想想，当时马云和团队所有的钱加在一起才凑了50万人民币的创业资本。所以，在那种处境

下，拿出1万美元对他来说也是捉襟见肘的。况且，当时马云并无十足把握，这1万美元打出去可能对方也会不认账，但他没有时间考虑那么多了。后来马云回忆说，“凭直觉对方会同意。”在以后的创业历程中，我们也发现，马云的直觉通常都很准，这一次也应验了——对方爽快地把域名让给他了！

更值得一提的是，老谋深算的马云又多留了一手，在花重金买回了“alibaba.com”之后，他又一口气把“alimama.com”、“alibaby.com”等和“阿里巴巴”相关的域名全部注册下来，而且又多花了许多钱。当时很多同事都觉得没有必要，一个“阿里巴巴”就足够了，干吗还要买那么多呢？又不是开一个“阿里家族”公司。马云却说，“阿里爸爸、阿里妈妈、阿里贝贝本来就应该是一家，他们是不能分开的，要永远在一起！”

这句话在当时或许给人一种调侃的感觉，甚至让人感觉他多花了那么些钱买了几个“无聊”的域名有些多此一举。但是，若干年之后，我们就会明白马云究竟是画蛇添足还是未雨绸缪。

在1999年的时候，或许域名还被人们看重，但随后的几年却掀起了一波抢注域名的风潮，很多企业为了不让抢注的人将来影响自己企业的形象，使出了浑身解数，比如重金赎回，比如法律仲裁，等等，到最后往往也不了了之。

两年之后的2001年，马云面临着和Google类似的处境，但他比Google更幸运，因为他的未雨绸缪，避免了更多的麻烦。

传说中的阿里巴巴，因能挖掘到丰富的宝藏，似乎已演绎为成功商人的化身。若沾上“阿里巴巴”的财气，何愁生意不兴旺发达？在古典文学名著《天方夜谭》里，阿里巴巴以一句“芝麻开门”打开了藏宝山洞，但在网络时代两家知名IT企业却为“阿里巴巴”打起了官司。在互联网上，点击[www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)，呈现在我们面前的是阿里巴巴中国网站；点击[www.2688.com](http://www.2688.com)，看到的则是北京正普公司的网站。

仅仅只是因为数字谐音，北京正普和阿里巴巴对簿公堂。2001年，关于阿里巴巴的域名争端硝烟弥漫、迷雾重重。

最先“挑起战火”的是北京正普公司，2001年2月1日，北京正普以违约和侵权为由向北京市第一中级人民法院对中国互联网络信息中心(CNNIC)和阿里巴巴中国提起诉讼。

2001年12月10日，北京市第一中级人民法院做出一审判决，驳回原告北京正普科技发展有限公司的诉讼请求，判决阿里巴巴中文域名仍为阿里巴巴网络技术有限公司注册所有。

同年12月20日，北京正普因不服一审判决，正式向北京市高级人民法院提起上诉。北京正普公司董事长姚增起十分困惑：“一审判决完全是莫名其妙、前后矛盾，我们弄不明白法律到底要保护什么？”而阿里巴巴中国公司副总裁金建杭态度则十分坚决：“我们肯定会积极应诉，一定要捍卫本公司和广大用户的利益，不能让阿里巴巴这个品牌受到任何负面影响。”尽管从诉讼之初姚增起就对阿里巴巴域名志在必得，但让他始料未及的是，一审判决将阿里巴巴仍判给了马云。

姚增起介绍说，1999年4月29日，正普注册了域名“2688.com”和“2688.net”，并根据谐音将网站名称定为“阿里巴巴网站”，便于记忆；同年5月14日，正普向国家商标局提出了注册“阿里巴巴alibaba”商标的申请，2000年6月，国家商标局对该商标在《商标公告》上予以公告。

姚增起认为：自己公司注册“阿里巴巴”这一商标时，杭州的阿里巴巴公司还没有成立，自己怎么会处心积虑地和一个未知对手较劲呢？

阿里巴巴却反驳说：“正普公司根本就不具备申请‘阿里巴巴’中文域名的客观要件，即拥有与所申请的中文域名一致的英文域名。至于其所在起诉状中再三主张的所谓极有可能获得的‘阿里巴巴’商标，根本就尚未获得合法注册。”

其实，精明的马云早在1998年底就推出以“阿里巴巴”和“Alibaba”命名的中文和英文网站在国际互联网上试运行，1999年3月正式运行，并于1999年9月正式向全球发布新闻。“在阿里巴巴网站实际运行4个月后，1999年4月29日北京正普才注册了2688.com、2688.net域名，并自称其设立和运作的网站也叫‘阿里巴巴’。此时‘阿里巴巴alibaba’网站已有很大的社会影响力，为国内外的媒体所关注和报道。”金建杭说。

公说公有理，婆说婆有理。姚增起感叹道：“尽管我们不希望看到阿里巴巴公司因申请在后而不得不验证和体会‘机不可失，时不再来’的道理和遗憾，但我们更不希望遵循游戏规则的正普公司成为所谓‘实际情况’的牺牲品。”但最终“落花有意流水无情”，在“以事实为依据，以法律为准绳”下，马云如愿以偿地保全了自己阿里巴巴的域名。

这里，我们还可以提供一个案例。2005年4月，全球互联网搜索巨头Google以百万美元巨资买回了几年前被别人抢注的CN域名google.com.cn和google.cn，创下了CN域名史上交易最高价。这两个域名现在已经不再指向“google创可贴”。它们几年前曾被北京国网公司先后抢注。Google为了夺回google.com.cn域名，曾向中国国际经济贸易仲裁委员会提出争议请求，但被驳回。遇挫之后，Google选择了赎买。而赎买的成交金额在百万美元以上。这一天价成交事件，也在域名投资界激起了不小的波澜。

所以，尽管当时许多人都无法理解马云“烧钱”的举动，但比起Google斥资百万赎回两个cn域名的个案，马云的这一步走得并不亏。当初的花费是值得的，因为他省下的不仅仅是动辄百万美元的赎买费，还有漫长无果的仲裁所消耗的宝贵时间。

在这里，我们又想起了马云那句名言：“做互联网就像冲浪，机会稍纵即逝，不能等浪高再冲，要随浪而高随风而变。”试想，如果当初他不把“阿里妈妈”、“阿里宝宝”一起买下来，今天与阿里巴巴打官司的不知有多少“自家人”呢！

## 镜头2：安全支付，领先一步

马云总是不按常理出牌，也总比别人早一步出牌。

2003年7月，淘宝网刚刚成立不到一个月的时候，马云接受了《经济观察报》的采访，说了一句话：“要等到支付问题都解决了，我们还有什么机会，我永远不会等到机会成熟了才去做一件事……”马云这话说了仅仅3个月，到了2003年10月的时候，一个专门为淘宝定做的在线支付工具就诞生了，它就是——“支付宝”。那么，“支付宝”又是个什么新玩意儿呢？

其实，即使在淘宝诞生之前，用户已经对网上购物这种新兴的消费方式表现了极大的兴趣，但是有一个致命的问题是绕不开的——如何实现网上资金流的安全支付？

如果这个问题得不到解决，买卖双方往往就会倾向于进行同城交易，这样就割裂了整个网上购物平台的整体性，使单个群体内可选择的商品减少，对网上交易的发展将是毁灭性的打击。其实对于这个问题，马云早已心知肚明。所以在很长的一段时间内，阿里巴巴的B2B仅仅是一种信息流的互动平台，而资金流一直是马云“急流勇退”的一个领域。

但是，淘宝成立之后，尤其是通过免费方式奠定了用户基础之后，马云觉得“试水”的时机到了。于是，仅仅在淘宝成立不到半年的时间，马云就不惜花重金为淘宝打造了一个独特的安全支付体系——“支付宝”。

关于“支付宝”的具体运作模式和电子商务在资金流领域里涉及的深层问题，在这里不是我们要详述的内容。但有一点是要提及的，在淘宝诞生的很长时间内，甚至到了现在，马云对其盈利模式上的考虑一直很模糊。当然，他自己也许有清晰的战略计划，但对于外界而言，淘宝拿什么盈利一直是他们经常讨论的热点话题。



而到了2003年10月，支付宝投入使用时，还只是淘宝的支付工具。换句话说，支付宝只是一个产品，是淘宝旗下推出的一个支付工具。那么，在淘宝整个公司的盈利模式都没解决的情况下，马云在这个时候推出了新产品，无疑是等于给淘宝的运营上增加了更多的成本负担。

但是，马云有着更长远的考虑。在前述《经济观察报》记者采访中，其实还有一句话我们没有提及，“现在淘宝的盈利模式的确是很不清晰，但正因为模糊才有意思。”仅仅从2003年10月也许我们还看不出马云有什么高明之处，但随后的两年发生的事情无疑证明了马云的先见之明。

2004年，世界贸易组织发布一份研究报告指出：根据对全球上百个发展中国家的研究，在工业化过程中，人均国民生产总值从1000美元上升到3000美元的时期是信用重建的时期。而2003年，在中国的东南沿海地区，由于近年来经济的迅猛发展，国民生产总值上升巨大，人均1000美元这条均线被纷纷突破。

以马云的性格和习惯，他不会等到全国的人均GDP突破1000美元大关的时候，才按下那个启动的按钮——如果机会已经成熟了，就轮不到他马云来做了！所以，早在世界贸易组织这份研究报告发布之前，他就认定：东南沿海地区已经进入了信用重建期，解决网上贸易中资金流的时候已经到来了！也因此，早在2003年10月他就开始行动了。

到了两年之后的2005年，马云在瑞士达沃斯参加世界经济论坛时，发表了一段讲话。当时，新华社对马云的讲话还专门发了一篇新闻稿，阐述了马云参加达沃斯论坛的讲话：

昨日，在瑞士达沃斯参加2005年世界经济论坛的阿里巴巴CEO马云在会议上表示，2005年将是中国电子商务的安全支付年。不解决安全支付的问题，就不会有真正的电子商务可言。安全支付的问题一旦解决，电子商务将让阿里巴巴和淘宝网商踏踏实实地赚到钱。

马云在会议中表示，电子商务，首先应该是安全的电子商务，一个没有安全保障的电子商务环境，是无真正的诚信和信任可言的，而要解决安全问题，就必须先从交易环节入手，彻底解决支付问题。

这是新华社在2005年1月27日的一个新闻稿。于是，从2005年2月开始，我们就会注意到一个现象了——做第三方支付工具的公司逐渐增加，包括互联网公司和一些物流公司都在尝试着这个新的领域。

对于这种现象和趋势的变化，阿里巴巴的一位高层这样解释说，“我们想大概是因为马云在财富论坛上所说的那段话被人们注意的缘故。”

至于是否真是马云唤醒了那些做第三方支付的公司，我们无从定论。但是我们可以想象，从2003年到2005年，两年的时间，支付宝的提前诞生给马云带来多少有形和无形的财富？马云进入支付领域，比后来者整整提前了两年，两年又拉来了多大的差距？

到了后期支付宝与包括四大国有商业银行、十大股份制银行、国内最优秀的物流公司在内的“恐龙级”对象谈合作的时候，支付宝的这种竞争优势已经明显显现出来了。用马云的话说，“这些银行的态度好得出乎我们的想象。”

所以，在第三方支付这个业务上，支付宝无疑已成为在国内所有竞争者中走得最远的，而且我们有理由相信，这种趋势还将在以后很长一段时间内延续下去，并且差距还在继续拉大。而造成这种结果的原因，正是因为马云的“抢跑”。他是凭着对发令枪的高度敏感而起跑的，而不是等到发令枪打响之后再仔细考虑一下。

到了2005年已经有很多公司在做这块业务时，支付宝很快就

脱离淘宝，成为阿里巴巴一个独立的子公司。当然，从一开始马云就没有想让支付宝成为淘宝的一部分。他想解决的是整个国内电子商务中的支付问题，而不是仅仅想给淘宝找一个支付的解决方案，所以只有脱离淘宝支付宝才可能成为一个真正的第三方支付平台。

支付宝的出现，被许多网民激动地奉为“至宝”。马云甚至打出了“你敢用，我就敢赔”的口号，即便如此，实际的赔付值远远低于他当初对赔付金额的估计值。

华尔街投资者曾经预言：“谁在支付上掌握了主动，谁也就掌握了中国的电子商务市场。”电子商务专家则表示，电子商务的安全问题是一个庞大的系统工程，支付宝依托大型商业银行的合作，加上强大的后台管理与技术支持，在目前的环境下，对解决国内目前普遍存在着的网上交易的安全支付瓶颈，是一次有益的突破。

于是，支付宝作为互联网企业的一个创举，是电子商务发展的一个里程碑，它的出现搅动了中国电子商务支付的一池活水。

另一方面，从国家战略安全考虑。在电子商务日益成为主流的今天，一个国家如果不解决安全支付的问题，就不会有真正的电子商务可言。我们可以想象，如果中国没有自己国内的支付系统，网上交易的资金流都通过国外的支付平台，那么将来会给国家带来多大的金融风险。

所以，在支付宝诞生后，享有“电子商务发展史的里程碑”的美誉。因为它突破了长期困扰中国电子商务发展的诚信、支付、物流三大瓶颈。它的意义，不仅仅在于为普通百姓圆一个“天下无贼”的美丽梦想，更是为国家实现一个“国门无患”的伟大愿景。

今天的支付宝，是阿里巴巴全资控股的子公司。尽管员工只有90多人，却是阿里巴巴大家庭中最为活跃的部门。将来，马云还打算送支付宝“到哈佛读书”。显然，对这个“三父子”，他是寄

予厚望的。（作者注：马云把B2B称作“老大”，淘宝是“老二”，支付宝是“老三”，所以在这里作者给支付宝起了个更具乡土特色的名字——“三伢子”。）不过，如果当初不是提前“抢跑”，也许“里程碑”的桂冠早已花落他家了。

## 思维2：蓝海攻略：做一个

善于发现的人

关键句：大家都看不清前景的时候，

这个机会一定能够赚钱

这是世界商业营销史上的一个经典案例：某制鞋公司两位鞋子的推销员出去调查市场，当他们下了飞机踏上非洲大陆时，却看见满街赤脚的人。原来，这里的人根本就不穿鞋。常人的逻辑肯定是：从来不穿鞋的人怎么会买鞋呢？怎么可能有市场呢？于是，其中一个人带着沮丧返回去了，回到总部，他向上级汇报说：那里没有市场，人们根本不穿鞋。然而，另一个人看到这片大陆上满街赤脚的情景后，却欣喜若狂，如同几百年前哥伦布发现美洲大陆一般。他兴奋地打电话给总部：这里有巨大的市场！从此，这个人决定留在非洲，向这里的人们传播着一种理念：穿鞋子既健康又文明。很快，奇迹发生了：非洲人穿鞋了，产品供不应求了，市场如井喷般迸发了！

一念之差，天壤之别。套用现代经营学的语言，这是红海战略与蓝海战略的差别；套用哲学的语言，这是悲观主义与乐观主义的差别。

显然，无论套用哪种语言，马云都属于后者，他就是那个留下来的人。他懂得如何把鞋子卖给不穿鞋的人，懂得如何把梳子卖给寺庙里的和尚们。他更懂得：我们的祖先一开始都是不穿鞋的。他坚信这是个真理：大家都看不清前景的时候，这个机会一

定能够赚钱。他也时刻铭记在心：90%的人都说好的方案，我一定把它扔到垃圾桶里。这才是马云，不按常理出牌的马云。

### 镜头1：诚信通：把鞋子卖给不穿鞋的人

互联网的出现彻底改变了人类的生活方式，尤其是改变了我们的沟通、交流习惯：跨越时间、空间，超越年龄、身份差异，可以畅所欲言，可以高谈阔论，可以把乌鸦说成凤凰，可以把老太婆幻化成美少女.....

尤其在中国互联网发展的初期，在.com最疯狂的年代里，互联网就如同一个完全幻化、缥缈的世界，在网络上就流传着一个“谁也不知道网络对面是不是一只狗”的经典段子。所以，在那个时代，在那种社会大环境下，谈诸如“网上诚信”、“网络信用”这样的“形而下”的话题，多少有些不合时宜，让人贻笑大方。

《圣经》说：寻找者，总能发现。的确，真理总是掌握在少数人手中。

差不多就在2001年12月份的时候，在杭州文三路华星大厦9楼的办公室里，已经有个小个子在手舞足蹈地对着一帮人表述着一个听起来很玄乎、很神秘的东西了。

当然，这个小个子就是马云，那帮人都是他的高管们，他们也不能非常理解他的语言，不过大家已经习惯了他的“外星人”思维，尤其是历史一次次地证明这个小个子的想法是对的。于是，高管们已经和他达成了一种高度的默契：马云说能做的，一般都是能做成的。

那么，马云究竟要做什么呢？

对于以娱乐为主要目的的普通的网民来说，“网络对面是不是一只狗”不是非常重要的问题。而商人的世界却截然不同了。在现实世界中，做生意肯定是要跟讲诚信的人打交道才能放心去

做。但是，如果互联网真是连“对面是不是一只狗”的问题都解决不了，商人们敢放心地跟网上的陌生人做生意吗？被骗了怎么办？

应该说，在电子商务诞生的很长一段时间里，商人们都存在一种观望的心理，尤其是自己的大单大部分还是在网络之外签下的。而互联网更多的是充当了他们的一个辅助工具而已，不会对它寄予太大希望。

而理由也很简单，他们认为，互联网上无诚信可言。对于阿里巴巴的任何一个客户来说，和自己谈生意的究竟是一个什么样子的人，这是一个问题。但是，从开始创业就立志在电子商务领域“一条道走到黑”的马云，却有不同的看法。

早在阿里巴巴的湖畔时代，马云就提出了“简单、可信、亲切”的要求。而其中“可信”这一条的要求，对当时的阿里巴巴来说，是近乎苛刻的——他要求所有在阿里巴巴上网的商业信息，都必须经过信息编辑的人工筛选。

“我们会删去一切看上去不那么真实的信息，然后给会员写一个电子邮件，告诉他我们没有发布这条信息的理由。”一位当时的创业元老回忆。实际上，这个要求从阿里巴巴创业时的十八个人开始，一直坚持到现在。所以，在马云的概念里，互联网的商业世界和现实中的商业世界没有什么区别，都必须是可信的，他一直在试图构建一个更为真实的互联网商务世界。

马云一直坚持：网络可能是虚拟的，但贸易本身必须是真实的。

然而，商业信用问题对于重建市场经济和经济刚起飞的中国市场交易一直是个拦路虎，在电子商务领域尤为突出。

这里，我们不得不略微谈及一些文化和民族精神的问题。

在西方世界里，人们的精神世界受两种因素制约：一种是宗教信仰的约束（信奉上帝），为了将来能“上天堂”而不是“下地狱”，西方人骨子里养成了一种惊人的自律意识；还有一种就是法律制约，三权分立的西方国家有完善的法律体系，尤其是高度健全的信用体系做保障。但是，中华民族在精神世界里却存在一种与生俱来的不协调。一方面，我们从小受到的教育就是遵循唯物主义精神，倡导无神论思想，这样就使得我们的宗教信仰意识没有萌芽的种子。尽管“善有善报，恶有恶报”这样的俗语经常挂在嘴边，但我们的骨子里未必有一种“赎罪”的意识；另一方面，中国历经两千多年的封建社会，“人治”的色彩还是很浓厚，一方面是我们的意识不够强烈，另一方面我们的法律体系，尤其是信用体系非常不健全。

当然，这里我们不能谈及过多的文化、制度的问题，还是回到马云和他的诚信通上来。

无论从文化还是制度的角度上讲，诚信在中国的确是一道难题，特别是对电子商务这种新经济运营模式而言。但马云一直在等待着机会，去寻找解决这个问题的突破口。

实际上，进入2001年以后，尤其是到了2001年12月27日，随着那一天阿里巴巴第100万个会员的诞生，马云早已过了“活着就好”的阶段了。100万会员、每天数万的点击、几千条商业信息发布、中国供应商项目的正常运行、2000万美元的投资握在手中，一切都足以证明阿里巴巴正在向正确的方向运转。

不过，对于“野心勃勃”的马云来说，仅仅一个中国供应商项目显然是不够的，他现在把眼光投向了占阿里巴巴商业信息发布量75%的国内贸易。要构建一个更庞大的华商世界。

上面我们说过，之所以国内贸易的交易量一直跟不上外贸的步伐（这也正是中国供应商项目成为阿里巴巴“现金奶牛”的主要原因），很大程度上是国内商业诚信和信用体系的不完善造成的。

造成这种尴尬格局的原因，上面我们从文化和制度的角度都做了一定的剖析。文化的因素显然是不能克服的，这是我们的国情。关键是：如何从制度上，从信用体系上保证一个更为真实的互联网商务世界呢？

不错，商业信用问题对于重建市场经济和经济刚起飞的中国市场交易一直是个拦路虎，换句话说，想在中国这样一个国家推广一个商业诚信体系肯定会很艰难。

但是，就像那个到非洲大陆卖鞋的经典案例一样，因为中国缺乏诚信，所以诚信这东西在中国是不是也一定会非常好卖呢？显然，一贯“另类”的马云已经模糊地看到了硬币的另一面……

他要“卖诚信”了，这种说法或许听起来不太雅观，更文雅的说法应该是——“他们要推广诚信了”。

于是，2002年3月，一双紧紧相握的蓝色小手标志，出现在阿里巴巴中文网站部分会员的商铺页面上，它的名字就叫做“诚信通”，这双手不仅仅是一个标志，它的诞生更宣告着网上信用时代的来临——这是全球第一款交互式网上信用管理体系，这也是马云力排众议之后推出的中国互联网上一种崭新的企业诚信认证方式。

阿里巴巴为诚信通找了全球顶级的合作伙伴——邓白氏和新华信。他们作为阿里巴巴的业务外包公司，承担向中国工商管理系统征询所有想成为诚信通会员的工商企业是否真实存在的工作。

与以后我们要谈到的“招财进宝”项目的夭折不同，对于诚信通的推出，马云有着足够的自信——“就是只有一个会员，我也要做下去！”这次，马云的直觉又应验了：这玩意儿肯定有戏！

因为，如果说诚信通的这种方式在信用体系完善的发达国家



是多余的，那么在中国则是恰逢其时了。阿里巴巴既依靠了国内外的信用评价机构的优势，又结合了企业网上行为的评价，恰当配合了国家和社会对于信用的提倡。而且，诚信通的收费并不高，只有2300元的年费。但是，对于要开展网上贸易的商人而言，尽管是区区的2300元，交与不交却有着本质的区别。显然，如果你不交这2300元，只有两种可能：一是你没有诚信，害怕接受信用认证；二是你压根交不起这2300元。可以想象，无论是哪种可能，哪怕只有一种也说明这个商人根本没有资格从事网上的电子商务交易，甚至在网下的市场也被抛弃了。

所以，我们可以做这么个比喻：如果说在诚信通推出之前，所有的商人，无论资金雄厚与否，无论从事何种行业，在身份上都是平等的话，我们可以统称他们为“草民”；而诚信通推出之后，毫无疑问，已经有了“黑店”与“良民”之分，到了后来诚信通指数推出以后，更是有了“高级良民”与“初级”、“中级”之分。

马云无疑又出了一张漂亮的牌，尽管目前诚信通的客户群体（相对于阿里巴巴庞大的注册会员总数）还是微乎其微的，但我们还是想以那个推销鞋的案例做比喻：一旦从不穿鞋的人爱上了穿鞋，十头牛都拉不回；一旦整个中国只有阿里巴巴一家“鞋店”（至少目前还没有第二家），那么迟早会有一大群“光着脚丫的人”抱着大把大把的人民币追着马云，高喊——“买鞋”！

## 镜头2：淘宝“反围剿”战术：“农村包围城市”

十多年前，以4000元起家的传奇企业家——史玉柱，狂热地建起了一座巨人大厦，却导致了身负两亿元巨债的后果。经此劫难，史玉柱原本张扬狂傲的个性不见了，他变得谨慎小心，甚至不愿再与媒体见面。后来，史玉柱在南京隐居了一段时间，专心研读伟人传记，特别是关于毛泽东的书籍。就是在这段时间，他看到了大城市之外的广阔的市场机会，他称之为“八亿人的塔基”。

十年之后，史玉柱以惊人的生命力东山再起。但是，他并没

有另辟蹊径，而仅仅是在原地爬了起来。唯一与以往不同的是，他找到了新的商业准则——盯准中小城市及农村市场。最终，史玉柱创造了一个“收礼只收脑白金”的商业神话，创造了“农村包围城市”重建“巨人”的神话，并一步步重登中国商界的最高舞台。

与史玉柱极其相似，马云领导淘宝与eBay易趣作战并最终打败了这个强大的对手，所使用的战术也是“农村包围城市”。

2003年7月，“秘密制造”的淘宝终于浮出水面了。马云为这个“私生子”准备了1亿元人民币的“培养基金”，却遇到了一个大问题：有钱没地方花。这是怎么回事呢，只听说过哭穷的，难道还有嫌钱扎手的？

还是应该先从eBay说起。在兵败日本在线拍卖市场之后，惠特曼终于悟出了一个重要的竞争法则——“迅速进入并迅速行动”。当然，这也是惠特曼在全球扩张其网上拍卖业务中学到的法则。在前文中我们也提到过，正是由于eBay落后于雅虎6个月进入日本市场，所以前者丧失了“天时”，以至于不得不在2002年黯然退出日本。

这一回，惠特曼决定在中国打一场漂亮的攻坚战。

截至2003年6月12日，eBay一共花了1.8亿美元,实现了对易趣的完全控股。而到了2003年7月的时候，马云的淘宝已经“制造”出来，并开始高调推出了。

但是，对于强大的eBay和有些孤傲的惠特曼来说，尽管在B2B领域阿里巴巴是全球老大，但在C2C领域她不相信这个刚刚出生的“婴儿”能成什么大气候。当然，这后来也被马云总结为跨国巨头对抗中国本土企业所经历的第二个阶段——“看不起”。（这里，第一阶段的“看不到”我们就不再提及了，细究起来应该是“秘密制造淘宝”的阶段了。）

总而言之，在很长一段时间内，马云都没有被惠特曼当作预

料中的强悍对手。

然而，另一方面，我们不得不承认，eBay是一个非常善于总结经验教训的企业。在总结兵败日本乃至整个亚洲的教训时，惠特曼一直在思考：为什么会在日本乃至中国台湾都被雅虎重重地压着？不得“天时”当然是一个重要原因，但另一个重要原因却是：在这些地区，雅虎占有极高的流量。

数据可以证明她的判断，在日本和中国台湾，雅虎的门户网站垄断着90%以上的流量，几乎成了当地门户的代名词，如同今天新浪在中国大陆的地位一般。于是，惠特曼开始意识到：没有流量做支撑，eBay将是“巧妇难为无米之炊”。

而惠特曼从此也开始相信：eBay只要获得了流量，就一定能获得市场的先机。这也是她敢于向华尔街立下军令状的主要原因之一，很明显，以eBay每年几十亿美元的利润，想提高流量还不容易，烧钱，大规模地打广告、做宣传就行了。

也因为有美元做底气，2003年7月eBay正式购并易趣之后，手握巨资的eBay易趣就开始放话了：18个月内结束中国电子商务的战争。换言之，在此期间，eBay易趣将完成对中国在线拍卖市场的绝对垄断。

eBay易趣话是放出去了，惠特曼也向华尔街立下了军令状，但市场的变化却出乎他们的意料。18个月，易趣公司一统拍卖的愿景不变，变化的却是市场。

由于马云在2003年7月淘宝成立的新闻发布会上就高调宣布“三年之内免费”，使淘宝在个人交易商品数量、alexa排名等指标上先后实现了对易趣的超越。到后来，淘宝更是在浏览量、商品成交金额等方面快速赶超易趣，而这两个指标一向被后者认为是“C2C交易的核心指标”。

眼看18个月的期限转瞬将至，惠特曼开始进入第三阶段了

——“看不懂”。但是我们说过，惠特曼是个非常强硬的女人，如果说输给雅虎她还能“勉强接受”的话，在中国让这个“小弟弟”咄咄逼人是她无论如何也不能接受的。

于是，在惠特曼的指示下，上海方面决定开始“发狠招”了。在获得eBay的大笔投资后，易趣大力加强了市场推广的力度。在付出了比正常广告高出一倍的金钱代价后，易趣更是与包括新浪、搜狐、网易、TOM在内的中国最顶尖的一线门户网站，达成了对新生对手淘宝的“封杀”协议。

而且，合同上明确注明，一旦发现这些网站与易趣的竞争对手产生任何有关宣传和推广的合作，就要受到高额的罚款。其实，这也是当时许多C2C交易的现状：巨额的广告支出支撑着巨额的交易金额。

总而言之，广告变成了eBay易趣围剿对手的主要手段了。于是，eBay开始在中国的各大城市开展地毯式广告“轰炸”。eBay易趣这一轰炸不要紧，淘宝只能躲进“防空洞”里了。这一回，生于内忧外患中的淘宝刚要起跑，就被对手的“黑哨”所羁绊。那个强大的对手eBay买通了所有的“主裁判”，几乎不给淘宝跑起来的机会。没办法，马云只能采取不得已而为之的方式——网下推广。

于是，在2004年，我们可以看到公交车车厢上、地铁站台上的广告栏里，甚至电影《天下无贼》里，到处都有淘宝的影子。这样，淘宝的网下推广工作倒也一直进行得如火如荼，并且取得了很好的效果。但是，那个“网上更直接”的想法始终是马云的一块心病。更重要的是，马云天生就不是个“软骨头”，他已经决定要“与eBay一争高下了”。所以，如何才能避开eBay的封杀，找到一条网上直接推广的路子，是那段时间马云最头疼的事情。

突然有一天，马云从中国近代史尤其是毛泽东思想“农村包围城市”中得到了一个灵感：“好，你eBay不是控制了大城市吗，那我们就杀到农村去！”

这里马云所指的“农村”，是指在中国的互联网上生存的小网站。2000年以后，由于中国互联网用户数的大幅增加和网页制作成本的降低，除了做大众新闻的门户网站外，个性化的小众网站已经出现。这些网站大都由个人制作完成，更多地是出于站长的个性需求和爱好，成为一个个小众的交流平台。从早年“抓小龙虾”时代开始，马云就对“小”有一种特殊的感情和本能的偏好。这一次，他又找到了一片小却不拥挤的真正的“蓝海”。毕竟，eBay再狠，也不至于到三线网站上跟这些“土匪军”玩。

转换了思路以后，马云发现这“简直就是一个天才般的构想”，首先，这些小网站的报价都很低，以阿里巴巴的实力，拿下这些新的“小龙虾”不成问题；其次，由于当时互联网上的小站点已经有了站长联盟，这些小型网站可以发挥联合推广的优势，而不是单枪作战。所以，从浏览量上说，这些小网站反而更有优势。综合所有情况来看，性价比（即广告价格和浏览量的比值）还是非常高的，而且马云等于花了一份钱做了多家网站的广告。

另外一个问题是：与众多的小网站谈投放会不会是一件麻烦事？其实真正做起来也不难。由于当时互联网上的小站点已经有了站长联盟，马云率领淘宝的团队和这些盟主一一谈判，很快就拿下了一批站点的广告，而且价格也不贵。城市暂时拿不下来，马云却在农村的土战场上叱咤风云，从三线——二线一路杀回城市，最后拿下门户网站。

当然，我们有理由相信，凭着eBay的实力，把那些小网站都收买了也不是没有可能，但它还是放过了，被马云这个一向视“小”为宝的“捕虾船长”抓住了机会。甚至到了现在，即使淘宝的广告已经在三大门户畅通无阻以后，还是保留着在这些小网站上的投放。

### 思维3：布阵：构建核心竞争力

关键句：阵法胜于剑法

中国古代作战是非常讲究阵法即作战队形的，称之为“布阵”。布阵得法就能充分发挥军队的战斗力，克敌制胜。对于军队作战而言，“布阵”可以构筑核心战斗力；对于企业运营而言，“布阵”同样可以构建核心竞争力。

其实，一个企业核心竞争力的构建不外两种途径：“苦练内功”与“合力外展”。在创业初期，“苦练内功”可以实现自我造血功能，保证生存。但是，到了企业发展到一定阶段和规模了，“苦练内功”式的增长方式会日渐耗时、耗力，而且也未必就能修炼成“金刚不坏之身”。这个时候，创业者就要学会借助外力，可以通过兼并、收购的方式实现优势互补，形成自己独特的“阵法”，并构筑竞争壁垒。

马云有一个最大的爱好，就是下棋。他觉得，“世事如棋局”。难得的是，他把这种古老的游戏规则用到了经营他的企业中。因此，他喜欢用“布局”（或“布阵”）两个字来形容自己的伟大构想。早在第三届西湖论剑时期，马云就提出过一个新思维：弃招练阵。当时，他是这么说的：“总结走过的两三年，我们犯了很多错误，许多痛是刻骨铭心的。痛定思痛之后，我终于明白了：不能光练招、练剑，必须学会练阵，阵法比招法、剑法更重要。”从那以后，我们发现马云的“练阵”思维不仅应用到团队管理上，更是灵活地施展于运营策略上。于是，在马云的阵法下，一个强大的阿里王国的雏形也日趋成熟了。

### 镜头1：“阿雅联姻”：那场“蓄谋已久”的世纪并购

即便雅虎中国在中国已经奄奄一息，但没有谁敢断言它会被别的公司鲸吞，仅仅因为它姓雅虎，这就够了。

也没有人不敢相信并购雅虎中国的是马云——即便阿里巴巴和淘宝网看似与雅虎中国“八竿子打不到一块儿”，仅仅并购的人叫马云，这也就够了。

从写商业计划书开始，互联网界最不缺的就是大胆想象和先

知先觉，但这一次马云的举动还是让大家跌碎了眼镜片。难怪《福布斯》报道《雅虎并购阿里巴巴30%股份，价值10亿美元》时，世界一片哗然，“天下大乱”。

可是，上海《第一财经日报》报道的标题却为《阿里巴巴鲸吞雅虎中国，雅虎10亿美元陪嫁》。

不管怎样，阿里巴巴与雅虎中国的最终结合算是了了马云深藏在心底7年的一个夙愿，也就是说，马云等这一天足足等了7年，而谁都知道他并不是一个有耐心的人。

1998年，雅虎的“酋长”杨致远从大洋彼岸的美国来到中国，认识了小个子马云，但这个华人也许自己也没料到，这一面之缘让自己的同胞马云从此“一见钟情”。尽管等到他们“踏上红地毯”那一天时，时光已过了七年……

2005年的一天，远在美国的雅虎“酋长”杨致远郑重地给马云发了一封公函：“马云先生，有时间希望共同探讨一下对国际互联网的看法。”一向以“对机会说不”而自居的CEO马云，说过太多的“不”。但这次，面对雅虎的主动“上钩”，他再也无法说“不”。

2005年5月，马云和杨致远在加州会面。仅仅经过了短暂的会谈，双方就同意合作。可见，“千里姻缘一线牵”并不是什么神话，关键是要有精力和耐力去等这份机缘。

同年8月11日，阿里巴巴和雅虎中国公司召开新闻发布会，阿里巴巴首席执行官马云宣布：阿里巴巴收购雅虎中国全部资产，同时得到雅虎10亿美元的投资。这是我国互联网行业迄今为止最大的一起并购，被业界称为互联网行业的“世纪并购”。这一天，恰好也是中国的七夕“情人节”，似乎是为这场“世纪婚礼”而准备的。这是一场震撼全球的“世纪联姻”，甚至有人用“天作之合”这样的词汇来形容这场并购。

交易发生时，阿里巴巴是世界最大的B2B(企业对企业)和中

国最大的C2C(个人对个人)交易服务商，而雅虎则是全球最早的互联网巨头，一直在内容门户、搜索、即时通讯、电子邮件等领域处于全球领先的地位。并购完成之后，阿里巴巴得到了雅虎的资金、技术、品牌等各方面的支持，以及雅虎中国的三十多万的付费客户。另据艾瑞调查显示，“雅虎系”搜索(雅虎搜索、一搜、3721)占据当时中国搜索市场第二位，约占23%的市场份额；百度的市场占有率为36%。根据百度当时约40亿美元的市值，雅虎系搜索的估价约为20亿美元。雅虎中国等其他资产应在10亿美元以上，再加上10亿美元现金，雅虎实际上为这次“联姻”贡献了约40亿美元的“嫁妆”。

此外，到并购之时，阿里巴巴已经拥有注册用户720余万，全部是企业用户；淘宝网拥有注册会员900万名、登录商品达800万件。这个用户群和业务模式，本身就对搜索业务有比较特殊和强烈的需求。

一切都是那么迅速，水到渠成。我们不禁要问，究竟是什么决定性因素促成这个“世纪联姻”呢？是杨致远，是马云，是孙正义？也许都不是，真正促成这个合作的，是“阿里巴巴的发展离不开搜索引擎”这一关键因素，是马云敏锐地意识到搜索引擎对阿里巴巴今后发展的重要意义。

也许，杨致远和他亲手“养育”的孩子——雅虎，带给阿里巴巴和马云的，只是多了一个搜索引擎；而带给中国的，却是一个超级巨无霸的雏形，以及中国乃至整个世界互联网业的重新洗牌。

## 镜头2：中国雅虎：“Google+eBay模式”

阿里收购雅虎中国不啻为互联网行业的一个传奇。但是，雅虎中国在被收购之前就是一头十分迅猛的老虎了。俗话说：一山不容二虎。马云是如何驯化这只老虎并为己所用的呢？

有人说马云是看上了雅虎强大的技术支持，的确，雅虎全球



技术库中的宝藏够马云想象一辈子的了；也有人说，马云想转型，想蚕食门户的肥肉，持这种看法的人只能用“鼠目寸光”四个字来形容。那么，马云到底想如何玩转雅虎这张牌呢？也许，最好的答案是：他想让“天下没有难做的生意”。

不得不承认，阿里王国也不是每个关节都那么硬朗的，它也有自己的软肋，幸运的是，它可以实现优势互补，这就是一个“王国”与一个“网站”的区别。

如果马云想直接与熟知中国国情的一线本土门户角逐，肯定是鸡蛋碰石头，雅虎难以大展拳脚；另外，从盈利模式来看，阿里巴巴的利润来源仍十分有限，目前主要还是中国供应商和诚信通这两头“奶牛”在后方供应着人民币，再加上淘宝网还要继续“烧钱”，所以阿里巴巴需要另外的盈利模式来规避单一利润来源带来的风险。显然，让雅虎中国回到搜索，可以在利润来源上实现突破。

正因为这样，马云才不惜一切代价要给雅虎“开刀”、“瘦身”；为了让雅虎成为一个真正的“一流高手”，马云甚至不惜“废掉原先的武功，重新修炼”。

随着2007年5月雅虎中国正式更名为中国雅虎，雅虎似乎已经彻底改姓“马”（马云），而不再姓“羊”（杨致远）了。当然，这不是最主要的，我们还是要重点研究雅虎与阿里系的商业模式的互补问题。

其实，无论是马云“开刀”也好，“让雅虎中国变得不像雅虎”也好，这些都只看到了表面。事实上，分析阿里巴巴的成长路径和“天下没有难做的生意”的使命我们可以发现，雅虎专注搜索是为这一使命而服务的。

那么，并购雅虎之后，阿里巴巴的未来模式到底是什么样的呢？马云说：是“Google+eBay模式”。如何理解？

在他对“美国出现互联网大变局”分析的时候，马云就得出了一个结论：从某种意义上说，Google也是电子商务。为什么这么说？

我们可以注意到，在美国市场上，eBay的卖家很多，但是它的钱都花哪儿去了呢？钱都投到Google上去了。这些卖家不光将广告投到Google上去了，还将店也开到Google上去了，用Google一搜，全是eBay卖家们开的店！

这也是Google能成为全世界互联网行业最具“杀伤力”和“破坏性”的公司之根本所在。但是，无论这种“破坏性”能否被eBay们接受，这都是主流，这也是搜索引擎的最大价值所在。

所以，马云坚信：尽管Google式的电子商务在中国还没有出现，但三年后、五年后肯定会出现。

另一方面，对阿里系而言，有一个最大的优势：阿里巴巴的B2B业务也完全能够融入到“Google+eBay”的模式之中。显然，阿里巴巴上有供货商，淘宝上的卖家可以到阿里巴巴上进货。因为有这么多电子商务服务(B2B、B2C、搜索引擎)，阿里系可以推出有多种电子商务服务的套餐。

实际上，在马云的构想中，电子商务的表现形式应该有两种：一种是淘宝网的C2C和B2C，另一种，就是搜索引擎。他说，“阿里巴巴也不知道哪种模式会胜出，但阿里巴巴两种都做，谁胜了阿里巴巴都有戏。”

所有这一切加起来意味着什么？意味着，将雅虎搜索和阿里巴巴电子商务的优势结合，将是“Google+eBay模式”的杀手锏！

换句话说，“阿雅联姻”之后，几乎囊括了迄今全球互联网领域所有已经赢利的商业模式。很容易想象，这样的联手，几乎可以防御任何潜在和现实的竞争对手的入侵，远可能创造出某种全新的类似“Google+eBay+MSN”的商业模式，彻底主导未来全球互

联网领域的游戏规则！

### 镜头3：达摩五指：“阿里王国”的缔造者

马云曾经为阿里巴巴勾勒出这样一幅类似于乌托邦的愿景：以阿里巴巴为平台，逐步将中小企业的销售中心、人事中心、技术中心、支付中心和财务中心都放在上面，其间横亘在B2B、B2C及C2C之间的一切环节都将被打通。那时，阿里巴巴将成为一个虚拟的商务王国，其中有自己的支付工具、自己的游戏规则、自己的运行体系。此外，举凡门户、通讯、搜索乃至企业管理软件等等网络服务，亦无一不备。

这个“达摩五指”的战略计划，在他心中酝酿已久。

2006年末，马云花了三个月的时间对阿里巴巴做了一次组织架构变动，将阿里巴巴变成了一个控股公司，各业务部门独立出来，成为五个全资子公司：阿里巴巴、淘宝、支付宝、雅虎中国和阿里软件。

尽管在此之前，阿里巴巴几乎每年都会对组织架构进行细微的调整，但此次调整意义非凡。经过拆分之后，这个被称为“达摩五指”的架构，已经将阿里巴巴未来十年、十五年，甚至更久远的发展方向清晰地勾勒出来。这将是一个以电子商务为圆心的布局，尽管战线有点长，但各种业务之间都有互补，形成了一条完整的产业链。

这个架构是相当完美的，对任何一个竞争者来说，其威慑力量都不可轻视。

作为第一梯队的B2B业务，是阿里巴巴集团的盈利核心。中国供应商和诚信通作为两大拳头产品，撑起了阿里巴巴的外贸和内贸。按照为客户提供的增值服务不同，中国供应商分成了几档，价格每年从4万元至十几万元不等；诚信通的价格为2800元/年，服务相对前者更为标准化，除了直销外，阿里巴巴还在发展

渠道商。此外，阿里巴巴B2B还有搜索竞价及广告等额外收入来源。

作为第二梯队的淘宝和支付宝，均已在自身行业里占据了领军位置，并在盈利模式方向上有所尝试。但马云认为不宜过早谈盈利，时机仍未到。

作为第三梯队的中国雅虎和阿里软件，马云对它们提供了全力的资金支持，使其在自己的领域里面有所突破。

今天，马云手中拥有的不仅仅是一个简单的电子商务网站，而是一家巨无霸型公司的雏形。他拥有全球最大的B2B网站阿里巴巴，拥有“两年从易趣手中夺过70%份额”的淘宝、拥有“中国最大的第三方支付平台”支付宝、拥有“让杨致远心甘情愿地出售”的雅虎中国，拥有“让天下没有难管的生意”的阿里软件。

另一方面，阿里巴巴在完成集团化改造之后，五家公司的业务分开，管理架构亦分开，从某种程度上，也是为未来分别上市打下基础。

“达摩五指”战略，是马云缔造电子商务帝国的精心战略部署，我们欣喜地看到了他的部署正在一步一步地实施，从B2B到C2C再到B2C，从诚信、市场、支付到搜索再到软件，一个纵横体系已基本形成。

今天，我们可以想象，中国有哪家互联网企业拥有如阿里巴巴般雄厚的实力，是百度、Google等专业搜索引擎，还是新浪、搜狐等门户大佬，或者是盛大等网络新贵？显然，他们都没有，他们具有的只是搜索、门户、IM、电子商务其中的一个或几个业务，而阿里巴巴已经将所有这一切都收入囊中。

阿里巴巴，一个由电子商务+门户+搜索+即时通讯组成的战略规划图，几乎占据了目前互联网领域所有当红的业务要塞。爱因斯坦说：想象力是世界上最伟大的力量。那么，对于阿里巴

巴的未来，我们可以充分发挥想象空间了。

于是，从B2B到C2C，从C2C到B2C，从信息流到资金流，从资金流到物流，从搜索到软件，凡是对构建他心中那个伟大的电子商务王国有重大意义的棋子，他一个也不会放过。其实，在雄心万丈的马云心目中，有着一个更大的、迄今连他自己也无法用语言清晰地表达出来的梦想。而我们今天所看到的阿里王国，无论是淘宝还是支付宝，无论是雅虎搜索还是阿里软件，无疑是其中几枚精彩而耀眼的“棋子”。而马云此“棋局”之宏大、玲珑，令人叹为观止，宛如一个正在酝酿和逼近中的“阿里巴巴王国梦想”。

## 思维4：进攻是最好的防守

关键句：进攻者，永远都有机会

人类征服世界的野心常常会随着版图不断扩大而日益膨胀，对一个国家、民族而言，有时保住地盘不被敌人吞噬的最好办法只有一个，那就是进攻。在第二次世界大战中，许多绝顶“聪明”的国家就是没弄清这个问题而吃了大亏：当德国军队横扫欧洲的时候，奉行“绥靖”的西方大国首脑们正“欢聚”慕尼黑；在日军的轰炸机飞越珍珠港上空的前一分钟，华盛顿还沉醉于“中立”的美梦之中。当然，相比之下，“不是十分聪明”的中国人就明智了许多：“联合国军”越过了三八线，人民志愿军就跨过鸭绿江。尽管不如黄头发、蓝眼睛的洋人那般聪明，但我们只认一个死理：在强敌压境之下，进攻就是最好的防守！

大到一个国家、民族，小到一个行业、企业，这都是一个金科玉律。对一个创业者而言，为了不致于将来混迹于“红海”的江湖而无立足之地，从一开始就应该具备一种“先发制人”的战略意识。整天喊“狼来了”或许有点太“祥林嫂”了，但是，如果狼已经走到门口了，还沉醉于“井水不犯河水”的自我安慰中，未免有些自欺欺人。在硝烟滚滚的商业战场上，当对手即将兵临城下之

时，创业者没有撤退的权利，只有冲杀的宿命。这是一个真正的哈姆雷特式命题：生存还是死亡？

从小就在“刀光剑影”下长大的马云，深刻理解一个真理：只有“哥们愈战愈勇”，没有“小弟胆怯撤退”。创业以来，马云也上演了一幕幕精彩的“自卫战争”的大戏：为了阻止eBay一统电子商务的中国江山（尤其是B2B），他秘密制造了淘宝；为了防范“兴风作浪”于全美的Google引发中国互联网业的“多米诺骨牌效应”，他提前深入“虎穴”弄出了一个“阿雅联姻”……在每一次面临哈姆雷特式的选择时，马云都毫不犹豫地选择——生存。用他自己的语言解释是：进攻者，永远都有机会。

镜头1：eBay，我想起你都毛骨悚然

“真正的对手，就是当你看见他，后背的汗毛都会竖起来。eBay就是这么一个让人肃然起敬的对手。我进入C2C，是为了防止他杀入中国的时候我没有防御能力。”现在，我们要深刻探究马云这个小个子当年“秘密制造淘宝”的深刻内幕了。

从某种意义上说，以eBay在全球C2C领域的市场份额和雄厚实力，无论在美国还是其他国家，都找不到一个旗鼓相当的对手。当然，阿里巴巴的B2B网站，在2003年的时候，也早已在全球一枝独秀。

应该说，原本两家网站各有各的阵地，应该是互不侵犯的。对于eBay来说，在整个全球C2C领域，eBay是无人撼动的老大，但是，在亚洲，这个C2C巨人，这个全球著名的在线拍卖公司，却一直举步维艰，总是被本土合资公司打败。尤其是日本市场的惨败，让eBay遭遇了迎头一棒。eBay刚进入日本市场时，雅虎日本已经比它抢先了6个月。于是，为了分享这块蛋糕，eBay采取了最没技术含量的策略——免费（当然，我们说eBay的免费策略没技术含量并不代表所有的免费策略都没技术含量，以后马云要采用的免费策略就略胜一筹了）。但是，很遗憾，最终雅虎日本还是占据了整整90%的市场份额，几乎垄断了整个日本的在线拍

卖市场。最终，到2002年初，eBay正式撤离日本市场。

这里需要提及一点，当时雅虎日本的“幕后老板”正是软银的CEO——孙正义。也许这个祖籍韩国、“对中国有特殊感情”的日本小个子天生就是eBay的克星，到后来我们还会讲到，淘宝与eBay易趣对抗时，马云的最大靠山或者说是“幕后老板”，还是孙正义，最起码后者为淘宝准备了大量的粮草，迎接战火的点燃。

当然，我们还是回到eBay上来。eBay在亚洲已经输掉了日本市场，原因是多方面的，比如其进入日本市场比雅虎晚了6个月就是个重要原因之一（实际上，到后来eBay的掌门人惠特曼在向她的投资者解释兵败日本的原因时，这位女总裁正是把进入时机的延缓作为最主要甚至根本的原因的）。

撇开兵败日本的事实不谈，聪明、老到的女总裁惠特曼绝对是个“吃一堑、长一智”的出色领导。所以，在兵败日本之后，无论如何eBay也不会轻易地再把中国市场丢掉。而且，作为eBay的直接掌舵者，惠特曼也向华尔街做了重大承诺，并立下了军令状：18个月占领中国市场！

在中国市场，eBay这回一定要加快步伐，快速跑马圈地了。事实也是如此，不过，在中国市场，eBay更多的是采用最不费力的一招——收购本土企业，来实现其宏图霸业。而在中国的C2C市场，eBay很快就看中了当时的易趣。关于易趣详细背景，这里我们不再详述，值得说明的是，在淘宝成立之前的很长一段时间，易趣都是中国C2C领域的领军企业。

进入中国以后，eBay的收购步伐明显开始加快。2002年，在eBay以3000万美元收购了易趣33%的股份以后；2003年6月12日，eBay又以1.5亿美元的价格收购了易趣余下67%的股份，正式入主易趣。在eBay完成对易趣网的全部收购后，新公司eBay易趣已经在中国C2C市场处于绝对优势地位。

上面一直围绕着eBay的处境介绍了一下当时的背景和格局，

现在我们该说到马云和阿里巴巴了。我们有足够的理由相信，马云不是看着人家发达就眼红的人。因为阿里巴巴此前一直专心致志于电子商务B2B领域，所以应该说它和eBay也是井水不犯河水的。

但是，同样是做电子商务的，马云却一直在关注着易趣——这个在1995年由上海人邵亦波创立的国内最大的C2C网站，尤其是在2002年eBay以3000万美元收购了易趣33%的股份以后，马云的关注度越来越高。当然，这也是商人的本能，无可厚非。

到了2002年底的时候，马云却突然发现了威胁：在号称C2C网站的易趣网上，出现了数量不菲的大宗交易！凭着多年从事电子商务行业的经验和商人本能的商业嗅觉，马云判断这种交易“绝不是C2C那么简单，很有可能是企业对企业的交易”。带着这种不安，马云已经开始思考某种“可怕”的计划了……

与此同时，eBay全资收购易趣的风言风语已经在互联网圈内传开了，这引起了马云的高度重视！因为在他的观念里，本来电子商务就不存在一个人为制造的B2B和C2C的明确界限，个人对个人的交易做大了实质上与企业对企业的交易并无区别。而到了2002年底他发现的这种大宗交易的迹象表明：这个时刻来了！

到了后来，马云在东京出差时，孙正义的一番话更是刺激了他——“eBay和你们的平台是一样的！”（实际上在去日本考察项目的时候，他一路都在思考这个问题。）有了孙正义或无意、或有意的“怂恿”，马云的胆子也更大了。他等不下去了，要有所行动了。

况且，当时的马云对形势也看得很清楚，在亚洲，日本软银公司通过雅虎日本公司击退了eBay，这也使马云有理由相信：阿里巴巴同样可以击退eBay。于是，2003年2月，在东京见了孙正义之后，在阿里巴巴早期的创业基地——湖畔花园里，便诞生了那个“秘密制造淘宝”的经典故事。



无论如何，坚信“电子商务无边界”的马云，不可能等到易趣从C2C这一端进攻阿里巴巴的B2B之后，才开始做出回应。这样一来，只能让阿里巴巴处于更加被动的地位。其实，作者在著名财经作家沈威风所著的《倒立者赢》一书中的开篇序言里就看到马云在回忆当初这个“冒天下之大不韪”的创举时说的一段话语：“其实我一开始并没有一个特别清晰的想法，只是隐约在头脑中有一点这样的想法，那就是所谓的电子商务 B2B、B2C、C2C的划分都是人为的，实际上这三者之间并没有我们所想象中的那么巨大的差别，而当我们仔细研究美国eBay的平台的时候，也证明了我的想法。这一结果是让我又惊又喜的，喜的是自己的想法得到验证，你看美国eBay的平台和我们阿里巴巴的平台几乎是一模一样的；惊的是，如果平台是一样的，那么今天它只做C2C，明天它会不会突然想明白了，也开始做B2B呢？所以，进入C2C领域，对于阿里巴巴来说，不是我想怎么样，而是我必须去做，不得不去做，这是一种防范措施。我必须在它（美国eBay）还没有看到我，没有意识到我的存在的时候，就做出正确的防守，不然，三到五年以后，对于阿里巴巴来说，就绝对是一个灾难！”

而在不止一个场合，马云更是说过这句话：“真正的手，就是当你看见他，后背的汗毛都会竖起来。eBay就是这么一个让人肃然起敬的对手。我进入C2C，是为了防止他杀入中国的时候我没有防御能力。”

所以，就“秘密制造淘宝”这件事而言，马云出了防守的一招，而这一招的名字恰恰叫做——进攻！这倒有点荷兰足球的风格，老到的马云显然借用了他们的风格：进攻是最好的防守。

镜头2：Google，是你刺激了我

2004年底的时候，马云有幸被评为“CCTV年度十大经济人物”之一。陶醉在张瑞敏给他的“热心做媒，撮合百万意中人”般的赞誉中，马云真是风光无限。不过，人一旦被鲜花和掌声包围着

就容易狂妄。当然，对于一贯以狂人著称的马云来说，即使没有鲜花和掌声，他该狂妄时还是会狂妄的。就是在这个颁奖晚会上，抱着大奖发表感言的马云一语惊人：我就是戴上望远镜也找不到对手！

对同行的互联网公司而言，这句话听起来的确有些刺耳，不过人家马云还是有这个底气说大话的——在B2B领域，马云左手有中国供应商，右手有诚信通，两头“奶牛”源源不断地为阿里巴巴输送着大把的现金，而马云自己也在高喊“每天盈利100万”的响亮口号了；在C2C领域，后来居上的淘宝和eBay的战争也马上就要“game over”，马云“反攻进入倒计时”的“最后通牒”也已经高调发出了；在第三方支付领域，支付宝已经携手《天下无贼》、高喊着“你敢用，我就敢赔”的极具煽动性的口号，风风火火地一路搞定“恐龙”级的谈判对象们（四大国有商业银行，十个股份制银行），在国内悄悄地领跑了（当然，到了随后2005年的达沃斯论坛上，马云的“天下无贼”伟大构想才更多引人注目，不过那时的支付宝已经远远将追赶者们甩在身后了）……在外人看来，有这些做后盾，马云是有底气说“戴上望远镜也找不到对手了”这样挑衅性极强的话的。

然而，马云绝对是一个“内紧外松”的CEO，他整天在公司内部嚷嚷“危机来了”。在中国的企业家中，华为的总裁任正非先生或许可以在这一点上与马云有一拼。除了那篇著名的《华为的冬天》之外，任正非在不同场合曾多次强调，“华为早晚都会死亡，我们要做的只是努力延缓这一天的到来。”无论如何，身为商人的马云，其强烈的危机意识和敏锐的商业嗅觉的确是让很多人望尘莫及的。

那么，马云和阿里巴巴真的到了“戴上望远镜也找不到对手”的时候了吗？

实际上，早在2004年9月，精明的马云就注意到一个被他称作“互联网在美国出现了一个变局”的现象了：“由于Google的强势

崛起，eBay的营业额开始下滑，连雅虎的船都在摇。”

当时，马云曾这样评价eBay的尴尬处境：“eBay在美国越来越发现自己处于一种尴尬境地。它的卖家很多，但钱都花哪儿去了呢？结果发现钱都投到Google上去了，这些企业不光将广告投到Google上去了，还将店也开到Google上去了。用Google一搜，全是eBay卖家们开的店。”

那么，Google真有如此强大之杀伤力吗，或者说“美国的互联网变局”跟屯兵杭州城的阿里巴巴又有什么关系呢？对一般人而言，似乎是风马牛不相及的事情，但对马云而言却远远没那么简单。

事实上，马云很早就跟Google的CEO熟识。他也亲眼目睹Google从一家名不见经传的小公司发展为互联网领域最具“破坏性”和“杀伤力”的公司的全过程。但是，这种“破坏性”和“杀伤力”有一天会不会也蔓延到中国，“株连”到他的阿里巴巴王国呢？

马云从小就经常和人打架，他相信一个“哥们越打越厉害”的道理。他也没有理由不相信，随着Google这个“哥们越打越厉害”，有一天他的阿里巴巴也要发生“地震”。

这绝非是马云“杞人忧天”，道理并不复杂。随着越来越多的互联网用户都在通过搜索引擎去寻找所需要的东西，这对于电子商务用户寻找目标产品的需求来讲也是必须的一步。

更重要的是，很多企业也开始购买搜索引擎的服务。此时，对一个企业网站而言，如果不借助搜索推销自己，就没有任何价值。当时淘宝网的CEO孙彤宇就说过：“搜索已经开始成为电子商务必不可少的一部分。”

另外，电子商务C2C领域的领头羊——eBay，已经把市场费用的七八成都投到了与搜索相关的推销中去。这就是说，在电子商务领域，B2B、C2C、B2C等的融合趋势也已经出现。而所有

这些，都必将以全球范围的互联网巨头的战略合作为后缀，构建未来的新的商业价值链。在这个新的价值链上，谁也不希望被排斥在外，接踵而来的eBay同Google、雅虎全球的战略合作，就是极好的例证。

想到这些，马云开始感到极大的不安，他迫切希望阿里巴巴能在未来的全球互联网商业价值链中占据一个有利的位置，而不是被排斥在外。于是，商业嗅觉极度灵敏的马云开始意识到：必须寻找全球的战略联盟，特别是要有搜索引擎。

而搜索引擎在互联网行业一向被认为是继电子邮箱、短信、网络游戏之后的“第4桶金”，很多公司都想吞食这块“肥肉”，希望在这个领域占一席之地。微软、Google都进入了中国的搜索市场，搜狐推出了“搜狗”，新浪推出了“爱问”中文搜索，作为“中国Google”的百度更是在大洋彼岸的纳斯达克演绎了一场神话。但由于互联网“赢家通吃”的规律，最终可能只有少数几家能够存活下来，就像我们上面刚提到的极少数“搜索大鳄”。而且，这必将是经过一番激烈竞争后的结果，优胜劣汰，胜者通吃，败者出局。这是互联网行业的游戏规则，搜索引擎也不例外。

显然，精明的马云不可能做个“冤大头”，他不可能自己再去做一个全新的搜索引擎，然后慢慢等着它长大。如果这样的话，等待他的或许是慢慢被别人吃掉。但是，无论如何，互联网发展到今天，随着搜索技术的不断发展和完善，越来越多的用户都在通过搜索引擎去寻找所需要的信息，这对电子商务用户寻找目标产品的需求来讲同样是必须的一步。甚至可以说，搜索已经开始成为电子商务必不可少的一部分。而马云自己也越来越清醒地意识到，“没有搜索引擎的电子商务是不完整的。”

所以，早在2004年那个时候，马云就对搜索引擎这块“肥肉”垂涎已久。想要，但自己又不能做一个，怎么办呢？只有花钱“买”一个了。这个时候，马云觉得最好的办法就是搞个“联姻”，问题是：跟谁“联姻”呢？他开始掐手指给自己算了：

Google？太大了，也太正确了！百度？太小了，也太中国了！雅虎呢？凭他跟杨致远的交情以及雅虎中国的尴尬处境，他觉得是有这个可能的。无论如何，一种“搜索+社区”的模型已经在马云的脑海中勾勒出来；无论如何，他也得想办法吃到搜索引擎这块“肥肉”。

外界对于2005年那场震撼业界的“阿雅联姻”有多种解读，更多也是从杨致远、马云的“七年之恋”（或者再加上一个孙正义之后的“三角恋”）的角度来剖析其中的来龙去脉。然而，作者一直认为，Google在美国的“兴风作浪”是刺激马云进入搜索引擎领域的最初动因。而且，商业战场上的“风水轮流转”也是常有的。在中国的乳品行业，蒙牛的崛起对伊利而言就是一种极为复杂的“疙瘩”，尤其是，蒙牛的创始人们还常常感言“蒙牛是伊利（和郑俊怀）一手造出来的”。如果也有那么一天，阿里巴巴旗下的中国雅虎超越了Google在中国的地位，将不仅仅是马云和中国雅虎之“幸”，更是李开复们和Google之“命”。

## 思维5：御敌之道：跟对手打太极

关键句：以彼之道，还施彼身

在金庸小说《天龙八部》里，有一招叫做“以彼之道还施彼身”。在金庸先生的笔下，慕容复的“以彼之道还施彼身”主要体现在“斗转星移”这一奇招上。慕容复在了解对方武功精要的基础上，使出斗转星移的功夫，将对方的招式几乎按原路反击回去，最终将对方打倒。

商场如战场，面对强敌，创业者应该学一点“斗转星移”的本领。而“斗转星移”之所以能让对手闻之色变，是因为他们一旦碰上了这一招，都要死在自己的成名绝技下。而且，慕容复只需要懂得对方的武功精要，不需学会对方的所有招式。简单地说，对方用什么派别的功夫，慕容复就在刻苦钻研后，用同样的功夫还击对手，正所谓“以彼之道还施彼身”。

其实，“以彼之道还施彼身”并非多么高深的武学。它正如太极拳一般，借力打力。巧的是，马云从小就是练着“武功”长大的；长大了以后，他的太极功夫又进一步登峰造极，已经开始上升到悟“道”的境界。在与eBay的几次交锋中，马云更是让这种“技”、“招”、“术”上升到“道”的高度。因此，淘宝赢了，马云胜了。而那个巨人eBay，自始至终或许都不明白：为什么是昔日看起来那么弱小的“敌人”，最终唱响了“game over”的胜利凯歌。

### 镜头1：让我帮你接收“难民”

对于eBay易趣而言，封杀令或许起到了一定的遏制对手的作用，不过在马云成功地“向农村进军”以后，在“地利”上它的优势也渐渐失去了。

从eBay的角度来说，在全球比较成熟的网上拍卖市场中，eBay在拿下了美国、德国、英国、加拿大、法国、韩国和澳大利亚后，中国也是一块肥肉。这块肥肉还未成熟、也未最终定局，具有巨大的增长潜力。

从另一个角度说，中国市场的归属将极大地影响全球网上拍卖市场的版图和力量对比。惠特曼对华尔街的投资者和分析师说，eBay在中国“必须赢”。她对中国的承诺是：要什么就给什么，要多少就给多少。

不仅如此，占领中国市场，是eBay重回日本的捷径。惠特曼是一个不愿意失败的女强人。她曾经暗示，横扫多个国家主流市场的eBay要构建并打通全球网络平台，就不会容忍日本这个“孤岛”。显然，如果没有在中国取得压倒性胜利，eBay不会贸然在日本行动。

但是，谁也没有想到，在中国，惠特曼会遭遇这个本土的对手马云。

当然，eBay财大气粗，看着人家狂轰式的广告攻击，马云也

只能暂时躲在“防空洞”中，藏在他的杭州大本营里。

另一方面，对马云而言，到2003年他就认识到了：惠特曼最终要构建的是一个打通C2C与B2B间界限的电子商务平台。如果淘宝不主动出击，那么，阿里巴巴辛苦打下的江山将被蚕食殆尽，国内电子商务企业也有全军覆没之忧。

所以，如果说过去打的是防守战的话，这回马云已经开始意识到：是反攻的时候了。不过，他一直还没找到好的时机。

2004年9月17日，机会来了，eBay易趣做出了一个决定：实现易趣国内平台和eBay国际平台正式对接。愿望是很美好的，即实现eBay在全球技术平台的整合。但是，eBay易趣的对接之路却走得极不平坦。

在易趣“升级”过程中，由于整个平台从页面形式、交易程序、信用评价机制等方面都向eBay国际网站转型，很多习惯了国内网站业务模式的老用户感到非常不适应。

到2004年9月27日，也就是平台对接进行到第10天的时候，已经开始出现了用户大规模“搬家”的现象，一些老用户甚至在论坛里喊出了“还我易趣平台”的愤怒口号。一场“易趣买家自救会”运动，也在网站用户中轰轰烈烈地进行着。

如果说业务模式的转变让那些用户一时适应不过来还是可以理解的，随着时间的推移新用户应该可以逐渐接受新的模式，只是一个适应期的问题。但事情并非如此简单。在整个平台实现完全整合之后，eBay的系统性能非常不稳定，掉线的事情时有发生。

这种“不友好”的体验，是让习惯了“光的速度”的众多网络用户最无法容忍的，他们开始对eBay易趣“感到极端失望”了。

而这种无论是纯技术的问题还是操作的不当导致的用户大量

流失，对淘宝而言，却是一次绝好的机会。

2004年的9月，在eBay服务器性能极不稳定、甚至让淘宝的技术人员也“看不懂”的微妙过程中，后者的机会来临了：后台稳定运行的淘宝顺势“收留”了大量从易趣“流亡”的客户。

2004年11月10日，根据淘宝发布业绩数据，淘宝网的会员数达到305万，当年9月份成交商品总额达到1.6亿元，10月份一度单天成交金额更是达到创纪录的900万元。

而同年11月12日，eBay易趣第三季度业绩则显示，会员数量增长了150万达到860万，商品成交总额为2.3亿元。

显然，在争夺用户这一战淘宝又得分了。

竞争就是如此残酷，机会稍纵即逝。

对于eBay易趣的这次平台对接计划的实施，在马云后来的评价中，他用了四个字——“一步臭棋”。他把eBay试图在中国实施其全球的技术平台比作“在泥泞的小路上驾驶一个高级的引擎”。

他还说，eBay非常善于指挥“集团作战”，但是他们不知道如何打“游击战”，他还告诫这个C2C领域的老大，“应该从美国军队的作战史中学习到一点——永远不要指望在亚洲打赢一场陆战。”

当然，习惯了双语思考的马云也给eBay易趣的这次行动起了一个动听的英文名字——“kiss of death”（“死亡之吻”）。

镜头2：请你多烧几张美元

在由于eBay易趣国际平台对接而造成的用户大量流失之后，eBay易趣的反应却让人大跌眼镜。无论是来自美国总部决策层的声音，还是在国内上海管理层的心目中，他们始终都不认为用户



的流失和自己的战略有什么必然联系。相反，他们把更多的责任归咎于淘宝的“不正当竞争”上，认为是淘宝的“蚂蚁搬家”等行动造成了这种结果。

美国eBay和上海易趣的高层一致做出了一个决定：加大广告投入，烧钱！

于是，从2004年10月开始，eBay易趣的广告铺天盖地，甚至专门制作了一套广告片，开始在北京、广州、南京等六大城市的电视台同时播出。据有关资料统计，当时易趣的投入至少在千万元以上。

易趣不惜血本地投入那么多钱，在进行轰炸式的广告推广，无非是想向观众尤其是潜在的用户传达这样一个信息：eBay易趣是一个可以进行网上购物的平台。

但是，以惠特曼或者邵亦波为首的高层们却忽略了这样一个事实，淘宝也是做C2C的，这样做的结果之一其实也是为淘宝做了一场免费的广告，正所谓“甘为他人做嫁衣”。

所以，从2005年1月开始，eBay宣称要追加中国1亿美元投资时，马云砍掉了三分之二的市场预算，并且头七个月冻结了广告费用。

对此，马云很灵活地运用了《孙子兵法》的“用其人之道还治其人之身”这一招。他认为eBay的广告预算，仅仅帮助了中国在线拍卖市场培养基础。尤其是交手一两个回合淘宝占有上风之后，马云的叫阵调子更高：“我们希望易趣在推广方面有越多的钱越好。如果易趣不花这个钱，那么培育市场的工作就得淘宝来做，我们就必须花这个钱，现在易趣花了这个钱，把市场培育起来了，淘宝就只需赢过易趣就行了。”言下之意，淘宝赢过易趣不是个问题。

经历了18个月的围追堵截之后，马云甚至有些进入“看不

起”的阶段了，他说“淘宝真正要挑战的是eBay，而易趣还是一个小弟弟”。

当然，eBay还是不屑于淘宝坚守的免费策略，并认为“免费不是一种成熟的商业模式”，而eBay唯一做的大事还是不断地打广告轰炸战。

当时，eBay甚至有些自欺欺人地认为，“淘宝网宣布在未来3年内不能对其产品收费，充分说明了eBay在中国业务发展的强劲态势。”

不幸的是，惠特曼越来越“看不懂”了。eBay的新的市场政策显示，他们正在被淘宝的游击战牵制。2005年5月1日，eBay易趣开始了有史以来最大的降价活动。商品登录费下调幅度从20%至60%；橱窗展示变为免费；普通店铺月租费从50元下调至35元。而这次降价也是eBay易趣2004年2月3日调整收费以来第二次收费机制的大变动。

而eBay巨资投放广告的最终结果是，易趣的用户没有什么明显的增加和巩固，而淘宝却借易趣的“粮食”一天天地壮大，不断吸引着用户的眼球。

到了eBay追加投资9个月后的2005年10月20日，阿里巴巴宣布：向淘宝增资10亿元人民币，并决定淘宝网“继续免费3年”。

为什么这个时候开始烧钱了，马云说：“市场基础已经被eBay易趣培养起来了，该我们出手了！”

对马云而言，易趣显然又走了一步“臭棋”。马云一直觉得，易趣的大手笔“烧钱”等于是做了一次活雷锋，他说，“世界上竟有这么好的对手，真是太让人兴奋了。”

## 马云的精彩语录

如果客户能通过阿里巴巴赚到100元、1000元，他们不会拒绝分给阿里巴巴1元钱。

发令枪一响，你是没时间看你的对手是怎么跑的。只有明天是我们的竞争对手。

eBay是大海里的鲨鱼，淘宝则是长江里的鳄鱼，鳄鱼在大海里与鲨鱼搏斗，结果可想而知，我们要把鲨鱼引到长江里来。

网络上面就一句话，光脚的永远不怕穿鞋的。

我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

我觉得你身上有创业者的激情，你的生意在我看来是一个营销的网络，是一个营销的模式，你本身是一个很好的创业者，在危机关头你也站起来，这是你自己最美的时候。

我们设计80年是拍脑袋说出来的，因为所有人都讲百年老店，我觉得说太多没有意义，就像一个人从出生到成长到灭亡是一个过程，一个伟大企业当然时间很重要，但是多少时间并不是很重要的，他能够为社会或者为你的企业、为你的客户做一些伟大的事情或者一些平凡的事情，这才是真正的好企业。

我觉得一个伟大的公司不需要赚钱，但是光会赚钱的公司不是一个伟大的企业，这是阿里巴巴最重要的原则之一，就是永远不把赚钱作为第一目标，我们觉得伟大公司首先为社会创造真正财富和价值，可以持续不断地改变这个社会，做生意有三个阶段：有生意人、商人、企业家之分。对于阿里巴巴来讲我们认为赚钱是工具，钱是拿来创造社会财富，改变社会、影响社会。因为创办一个伟大公司是我和我们创业者团队从第一天就立下的誓言，所有进阿里巴巴的员工，他们进来的第一天所受的教育就是这样，这是一千三百多人的使命而不是我的想法，我觉得为股东

创造价值这是个必须的事情，如果一个企业不能为股东挣钱我觉得这是不道德的。

## 第五章 “赢”销之技：酒香也怕巷子深

### 思维1：娱乐营销：与

网民一起娱乐

关键句：好玩、好看才好卖

“想唱就唱要唱得响亮，就算没有人为我鼓掌，至少我还能够勇敢地自我欣赏……”

相信这段歌词没有人会感到陌生。2005年夏天，在蒙牛的推波助澜下，在“想唱就唱”的一片欢呼中，“超级女声”火了，蒙牛酸酸乳也火了。到底是蒙牛酸酸乳打造了“超级女声”，还是“超级女声”成就了蒙牛酸酸乳，无从定论。重要的是，在全国一片“酸酸甜甜就是我”欢呼声中，人们记住了蒙牛酸酸乳这个品牌。

美国著名管理学者斯科特·麦克凯恩曾经说过：“一切行业都是娱乐业。”在21世纪，商业的本质就是娱乐，当技术正在改变世界的时候，娱乐也正在改变商业。娱乐化精神业已成为这个时代商业运营的一种标志性特征，对娱乐化精神的有效开发、利用、发挥则成为企业的一种新的竞争力。因而，在当今一切资讯正向娱乐化发展的大背景下，如果能通过一系列布局为品牌注入更多娱乐的元素，开辟一种娱乐化、体验式的营销，不失为一种有效的营销方式。

在一个娱乐创造生产力的时代，马云敏锐地看到了这一点，所以，告别“零预算”时代之后，马云的营销一开始就与娱乐大众紧密联系在一起。无论是结缘《天下无贼》，还是“搜索华语音乐最强音”，抑或是联手华谊、力邀名导“雅虎搜星”，“马氏”营销中无不渗透着娱乐元素。“有品位、时尚的

娱乐必须引导未来的趋势。如果我没有看过《天下无贼》，我们不会有这么大的改变；我看过《天下无贼》后，才明白娱乐代表未来。”而且，相比IT行业传统的专业化营销路线，娱乐营销已经焕发了勃勃生机，这种生机也必将顺应时代的主流而继续蒸蒸日上。

### 镜头1：结缘《天下无贼》

2004年4月，刚刚出生不到一年的淘宝网，就借助一个好平台，着实火了一把——正式“结缘”冯小刚的年度贺岁片——《天下无贼》。

《天下无贼》中那些经典台词，相信看过的人都会说两句，尤其是那句“21世纪什么最重要，人才”。不过也是“大树底下好乘凉”，昔日马云的“私生子”——淘宝，这回要借助《天下无贼》向全中国呐喊了。

其实，早在《天下无贼》正式上映之前，淘宝已经开始“公映”了。从广告贴片、海报宣传到影片公映前的新闻发布会，淘宝的影子无处不在，尤其是那个挥动的小旗。影片上映之后，一部《天下无贼》，更是让淘宝网出尽了风头。一夜之间，千家万户记住了这个倒立的宝贝，记住了那个挥动的小旗。

我们说过，《天下无贼》从开始播放的那一刻起，就充当了淘宝的一台营销机器了。比如，从片中观众不仅能看到诺基亚的手机，还能看到“淘宝网”的小旗在片中飘扬，片头片尾都在吸引着观众的眼球。

电影播放完了，但淘宝的营销却没有结束。正是“戏里戏外都有它”，甚至比《天下无贼》的演员还要火。电影播放完之后，淘宝开始成了全中国最吸引眼球的拍卖网站。除了影迷们自己拿东西来拍之外，淘宝还有重量级明星的助阵。连《天下无贼》中的明星使用过的道具也被拿到淘宝网上拍卖，从刘德华的数码摄像机、开机仪式上的藏式马靴和礼帽，到李冰冰的数码相

机，无一不是拍卖的对象。

有意思的是，这些商品在拍卖时都是一元起价，但是成交价却让人瞠目结舌。刘德华的皮裤更被炒到2万元，无形中增加了用户关注度。淘宝真可谓是“既得名又得利”。

当然，《天下无贼》里挥动的淘宝小旗早已经为人乐道。淘宝是电子商务公司中第一家在电视台和路牌做广告的公司，也是将娱乐营销和体育营销运用得非常熟练的一家公司。

作为一部贺岁片，《天下无贼》火了一阵子，让观众乐一乐，学学黎叔的经典台词也就过去了。它毕竟是商业片，不是艺术大片，没有多少值得细细欣赏的地方。但是，马云却有些“没完没了”，仿佛是铁定学冯小刚，“将娱乐进行到底”。他觉得，《天下无贼》还有“续集”可演。

于是，到了2005年2月，马云再拿《天下无贼》说事。这一次，他是为了宣传淘宝的在线支付工具“支付宝”平台的全面升级。在这场娱乐“盛宴”中，马云更是邀请重量级人物加盟。这一次，他请出了华谊兄弟公司的老板——王中军。于是，由王中军担纲，一部专为“支付宝”摇旗呐喊的广告片，又如神来之笔一般诞生了。

在这部广告片中，更是大腕云集：葛优、傻根、范伟、冯远征，等等。而且这些明星中很多都是电影《天下无贼》中的原班人马。

最富有创意的是，这部广告片延续并扩展了电影《天下无贼》的故事：傻根不傻了。通过全新的网络安全支付产品——阿里巴巴的“支付宝”，傻根将其挣得的6万元辛苦钱寄回了老家。这样，他也免掉了汇款所带来的手续费。按照他的计算，这笔省下的手续费，“可以买一头驴”。而片中及时地推出了广告词：“用支付宝，天下无贼”，更是将“支付宝”安全的理念借此传达无遗。真是得名又得利：花钱不多，效果奇好。

马云似乎对《天下无贼》有一种特殊的感情：“如果说我没有看过《天下无贼》，我就不会对娱乐感兴趣，雅虎也就不会全力投资娱乐。《天下无贼》让我明白黎叔所说的‘21世纪最缺的是人才’，娱乐代表未来，如果不能把握未来，就像今天不知道‘超女’，你可能不知道这世界上很多事情在变化，所以娱乐是一种趋势。”

镜头2：“雅虎搜星”，新时代的“全民秀”

想让你横溢的表演才华和卓然的形象气质为万众瞩目吗？

想成为全球知名的雅虎搜索中国代言人吗？

想参加陈凯歌、冯小刚、张纪中的创作班底与当红影视明星飙戏吗？

想一夜成名成为华谊兄弟传媒集团的签约演员吗？

2006年1月5日，新年刚过，马云就带领雅虎搜索打出新年的第一炮：一场声势浩大的“雅虎搜星”运动在全国范围内掀起。这是继2005年的“超级女声”之后中国国内掀起的第二场全民秀的活动。

想当年，“超级女声”打出了“想唱就唱”的口号，吸引了多少年轻人的眼光，也让他们心中尘封已久的明星之梦熊熊燃烧起来。无独有偶，比起“超级女声”，“雅虎搜星”有过之而无不及，看看它那诱人的广告宣传语就知道了。

关于“雅虎搜星”活动的具体内容，我们可以做一个简单的介绍。整个“雅虎搜星”活动主要分成3个阶段。从2006年1月4日到2月下旬，通过雅虎中国网站进行海选，选出150名选手进入第二阶段的复赛；在第二阶段的复赛中，再选出36名选手参加半决赛；在第三阶段的半决赛中，再选出9名参加决赛。最后，总决赛将决出3名“雅虎搜索之星”，分别加入到陈凯歌、冯小刚、张



纪中三位名导演的剧组，参加拍摄三部关于雅虎搜索的电影短片等相关活动。

按计划，半决赛、决赛的所有场次都将和“超级女声”一样进行现场直播，复赛的一部分进行现场直播。通过“雅虎搜星”全国选秀活动的评选、并经三大导演挑选的三名选手，不仅可以参与拍摄短片，还将成为华谊兄弟的签约演员。

从各大媒体的争相报道、选秀活动到大腕演员的加盟，直至广告片的首映礼，雅虎中国始终与“娱乐”这个词紧密地联系在一起，雅虎搜索也把广告定位在了“生活，因找到而快乐”。

实际上，“超级女声”的成功，也让国人目睹了一个个“张含韵们”从平民到“天后”的飞黄腾达的快速历程，“乌鸦变凤凰”的神话似乎总会诞生在草根阶层中。于是，越来越多的少男少女们，开始对这种草根选秀寄予了相当热烈的希望。

在国内，无论是博客网的网络女名人、搜狐的网络超女选秀、湖南卫视的“超级女声”、新浪名人的开博大赛，还是阿里巴巴的三大名导助威“雅虎搜星”，无不体现一种娱乐化的广告宣传。毕竟，用户更喜欢在“想唱就唱”的歌声中、在一片欢呼声中，认可一个品牌。

况且，马云早就给雅虎中国制定了宏伟目标，“未来5年雅虎将以搜索为基础，强调互动和个性，成为国内最大的搜索服务商。”在品牌推广上，马云显然是想“将娱乐进行到底”，他自己就说过，“娱乐方面，雅虎还将做一系列布局，为雅虎搜索注入更多创新、好玩的元素。”

我们不可不承认，商人，总是善于从生活中捕捉机会，尤其是对于马云这样精明的商人。他从“超级女声”带来的超级人气中，看到了其中蕴涵的巨大商机，找到了他要在雅虎中国身上想要的一种效果。那就是，在当今一切资讯正向娱乐化发展的大背景下，通过一系列布局，“为雅虎搜索注入更多创新、好玩的元

素”。

令马云欣慰的是，借助“雅虎搜星”等活动的宣传，雅虎中国的搜索流量在2006年1月已增长了1倍，超越Google跃升市场第二，无论在市场份额还是在用户体验上都发生了显著的进步。

马云，这个不按常理出牌的小个子，带着雅虎这个国际网络品牌，一头扎进了品牌娱乐秀。从签约名导到海选角色，猛料不断，仅这场娱乐大餐就足以使整个中国传媒吃上一整年。最重要的是，这样的创意选择低投入高效率地使雅虎中国声名鹊起，这也正符合一贯的“马氏”营销风格。

### 镜头3：“超级Buyer”：争当淘宝代言人

自2005年9月初起，大概是受轰轰烈烈的“超级女声”的启发，马云突然有了一个想法：能不能也跟湖南卫视搞一场选秀呢？

马云就是这样的人，灵感一旦产生了他就不会放过。2005年9月26日，淘宝网、VISA、MOTO、MSN四大顶级品牌联手推出了一场声势浩大的“超级买家”（淘宝习惯称它为“超级Buyer”）活动，整个活动覆盖北京、上海、成都、广州、深圳、南京、长沙等15个大中城市。根据活动规则，任何在淘宝网上使用支付宝成功购物的会员都可以报名参加淘宝网的超级Buyer，“秀”出自己购买的宝贝及心情故事，并上传真人秀照片，赚取网上投票。

对于淘宝此举，外界有评论认为，淘宝的超级买家活动是在腾讯等公司涉足C2C领域立足未稳前，携国内第一的势头跑马圈地的一个表现。

但是，当淘宝网总经理孙彤宇在被问到腾讯的竞争之时，他表示，“欢迎腾讯的进入，大家一起做才能让更多的人知道和使用网上购物。”

孙彤宇这话从何而来，为什么淘宝在这个时候要不惜重金搞这样一场类似全民秀的活动呢？显然，这是最好的时机。

实际上，国际顶尖投行摩根士丹利，在2005年9月20日就曾发布一份有关中国互联网的研究报告。报告表明：互联网是中国增长最快的行业，其中电子商务的贡献不容小觑，电子商务已成为众多网络公司的盈利模式，发展迅速。同时，这份报告还特别强调：2005年是中国电子商务的关键一年，而2006年则是普及之年。

所以，“超级买家”的真正目的正是在国内寻找成熟的网购用户，将对网上购物感兴趣的网民转化成为网上购物忠实的用户群体，并进一步带动对网上购物持观望、犹豫、表示一般的态度的网民，从而推动整个中国网上购物用户的继续增长。

这一赛事从2005年9月27日起到11月15日为海选阶段，经过两轮海选，选出20名“淘友”。然后，晋级的20名“淘友”参加淘宝网与湖南卫视联合主办的超级Buyer秀电视总决选，进行全新网络时尚秀和外景真人秀才艺比拼，最终选出的总冠军（即超级Buyer）将荣任淘宝网形象代言人，获得年薪百万元！

为推广该项活动，四大顶级品牌在3个月内将投入2亿元的活动资金。任何投票参与的用户都有机会获得MOTO手机、VISA提供的韩国冰雪游和淘宝网千元购物红包等奖品。

经过两个月的网络海选，一个月的电视总决选，淘宝网超级Buyer 5进1冠军赛，终于在平安夜落下帷幕。来自上海的有着“广告王子”之称的eminem\_gc（龚超）成功当选淘宝网百万年薪代言人。

本次活动的主策划方淘宝网则透露，对于这次大胆启用新人作为品牌的形象代言人，对淘宝网品牌形象的推广也是一次全新的挑战，希望他的推出，能够带领更多的人进入淘宝这个缤纷多彩的世界，并喜欢上网购物这种新的消费方式。超级Buyer龚超

表示：对于淘宝网带给他的这次机会，他将积极投入工作，回馈淘宝网和社会，让更多的人认识淘宝网并喜欢上淘宝网。

不知道是巧合还是湖南卫视的特意安排，本次淘宝超级Buyer总决赛，是“金鹰之星”的最后一期。主持人曹颖在节目结束的时候，带着泪水和湖南卫视“金鹰之星”告别。而“金鹰之星”栏目组总编导对以“淘宝超级Buyer”总决选的完美结束作为“金鹰之星”的封笔之作非常满意。

在海选期间，淘宝网页的日浏览量超过1亿，两期海选的投票总数高达48万，更是引起了1.2亿淘宝会员在论坛里关于超级Buyer的大讨论。显然，马云策划了一场成功的可以和“超级女声”PK的时尚秀活动。

## 思维2：事件营销：有眼球的

地方就有市场

关键句：“唯恐天下不乱”

2003年，一个伟大的历史机遇，在“时空双河”的交叉点上，将蒙牛与航天飞船连结到了一起：蒙牛，“中国航天员专用牛奶”！蒙牛，“为中国喝彩”！蒙牛，“强壮中国人”！“神五”飞船前脚航天，“蒙牛飞船”后脚夺魁：液态奶销量第一，消费者满意度第一，品牌辐射力第一！

借力“神五”的升空，蒙牛品牌的升华也发挥到了极致，这就是事件营销的魅力。与广告和其他传播活动相比，事件营销能够以最快的速度，在最短的时间内创造最大化的影响力。所以，长期以来事件营销被世界上许多知名企业所推崇，作为品牌推广传播的先锋手段。

也是2003年，当美国正式对伊拉克宣战之时，马云敏感地意

识到这是进入西方世界的绝好时机。应该说，“小气”惯了的马云大手笔花钱打广告的时候不多，但只要出现了那么一个千载难逢的时机，他憋足了劲一定会狠狠地烧一笔。2003年5月，阿里巴巴向美国的CNBC电视台大量投放广告，而且都是黄金强档。而阿里巴巴巨资投放的广告，此时明显发挥了重要作用。就这样，美国在伊拉克打得轰轰烈烈，阿里巴巴也在美国火得“一塌糊涂”！“被迫”，转变为“两厢情愿”，于是，这群商人惊呼：“就是它，alibaba!”

镜头1：伊战时代：“中国供应商”在美国打响

2003年，是不平凡的一年。海湾战火、SARS风暴、中国“神舟五号”升空……

2003年，对伊拉克人民而言，是最苦难的一年。但是，对商人而言，这又蕴涵着某种机会。在这里，希望读者们不要与“发战争横财”联系在一起，我们只是从经营一个企业的角度了解分析这种形势所带来的结果。而且，我们只是觉得，既然赶上了那个时代，既然存在一种机会，还是可以大有可为的。

早在美国正式对伊宣战之前，商业嗅觉灵敏的马云已经感觉到：这是向西方世界扩大影响的最好时机！

当时，马云觉得：既然已经有不少西方商人把目光投向了中国，何不把他们继续拉到阿里巴巴来呢？

于是，阿里巴巴这个以“5分钱自觉投币”而著称于外的公司，在这个曾经在互联网最寒冷时期时做出过市场、公关“零预算”决策的CEO的坚持下，做了一回破例：向美国大规模投放广告！

应该说，此时的马云已经不再是一个单纯的商人，更像一位国际形势的“分析师”或者“研究员”。他认为，伊拉克战争一旦打起来，必将是全世界关注的焦点。而代表北约，或者说代表整个

西方世界出征的美国，则是“焦点中的焦点”。而这个焦点，正是他最需要的。

当时，阿里巴巴的第一个拳头产品“中国供应商”已经推向中国市场一年有余，马云对这个产品已经有了足够的底气，但他一直是很低调运行这个项目的。他需要的只是个时机，一个向国外的买家推销并进而带动整个中国市场的时机。而2003年，有这么多重大事件发生，尤其是伊拉克战争这样的战事，正是最好的时机。

2003年5月，阿里巴巴向美国的CNBC电视台大量投放广告，而且都是黄金强档。

说2003年是个多灾多难之年或许并不为过，就在阿里巴巴开始向美国大量投放广告的时候，中国国内出现了百年罕见的“非典”疫情。

因此，对大部分国民而言，2003年的上半年像一个“内忧外患”的时代。内忧，自然是指非典；至于外患，更多的应该是从人道主义角度出发，我们对苦难深重的伊拉克人民的一种饱含温暖的同情。而对于以电子商务为主营方向的阿里巴巴而言，那却是一个“最好的时代”。由于非典疫情时期国家采取了一些非常的措施，相当一部分行业受到影响，而其中最着急的还是那些做进出口业务的外贸企业。

毕竟，不能走出国门对他们而言是死路一条。大量的存货积压是谁都不愿意看到的结果。幸亏，在那个时代，人类已经有了多种通讯方式和现代通讯工具。不能面对面，至少可以心连心。在2003年上半年的大部分时间里，电子邮件、网上通讯工具成了大部分中国进出口企业与国外客户之间联系的主要工具。

而阿里巴巴巨资投放的广告，此时明显发挥了重要作用。应该说，在那之前，很多国外客户也许并不习惯借助互联网这种新兴的平台做生意。但是，作为他们尤其是美国客户最主要的贸易

伙伴之一，中国在那时又爆发了“非典”这样的天灾，他们不得不和中国客户一起学着逐渐适应互联网这个新的工具。

很多事情，往往都是顺理成章、水到渠成的。在国内外的客户开始被迫使用“中国供应商”的过程中，他们像哥伦布发现了新大陆一样，惊呼：“哇，原来还可以这样做生意！”于是，“被迫”逐渐转变成为一种“两厢情愿”。

更重要的是，那些发现了“新大陆”的美国客户们，刚刚发完一封电子邮件回到家，坐到沙发上看电视。正当他们在看自己的祖国对伊拉克的进攻发展到什么程度时，实况转播的电视画面上插播了阿里巴巴的巨幅广告。（能取得战争实况转播的广告插播权，可见阿里巴巴在CNBC上是下了血本的。）于是，这群商人惊呼：“就是它，alibaba!”

随后，他们赶紧去网上再查查阿里巴巴，同时也催促他们的“中国供应商”们关注一下这家产自自己国度的网络公司。

就这样，美国在伊拉克打得轰轰烈烈，阿里巴巴也在美国火得“一塌糊涂”！（当然，接着这场战火一起火起来的也不仅仅是阿里巴巴，比如，统一润滑油就巧借战争话题，打出了“多一些润滑，少一些摩擦”的响亮口号。2003年有这样一些事件，将我们的表情我们的心情化作一种创意，在我们的感情尽力挥洒的时候，这些事件的主角企业，却创造了滚滚的利润。）

## 镜头2：“AK-47事件”：天上掉下来的“馅饼”

马云与其说是位眼光卓绝的商人，不如说是一位熟知媒体、大众心理反映的“心理学家”。这位在宣传策略上看似保守的IT新贵，也并没有逃过媒体异常灵敏的嗅觉，尤其是阿里巴巴反其道而为之的沉默更加激起了媒体的好奇心与窥视欲望。

1999年5月，杭州一媒体刊载了一篇标题为《想做全球贸易，阿里巴巴拒访》的短幅报道。阿里巴巴欲擒故纵、欲拒还羞

的态度不由得吊起了更多媒体的胃口，阿里巴巴“犹抱琵琶半遮面”的形象也使众多新闻人按耐不住。

终于，海外媒体开始对马云表现出极大热情，第一个来到杭州的是美国的国际媒体《商业周刊》。而此前一言不发、金口难开的阿里巴巴也被《商业周刊》揭开了它的神秘面纱，紧接着便是早期英文版的《南华早报》。

当该刊记者在杭州一个居民区住宅里找到阿里巴巴，在记者惊异的目光中，阿里巴巴的“炮制地”被形容为“面积不大的住宅里挤着20多个员工，地上到处都是铺开的床单，空气里还有鞋子的味道。”记者当场惊讶得目瞪口呆！

托《商业周刊》的“福”，很快，马云和阿里巴巴就在欧美名声日隆，来自国外的点击率和会员呈暴增之势。

就这样，马云不花一分一毫，却引来了无数媒体甚至是国际性媒体的争相报道。而相比之下，早年搜狐的张朝阳不惜花费巨资铺天盖地地进行广告宣传与品牌推广，为了增加人气，他还频频出现在各种电视采访中，这一举动甚至引起了一部分人的反感：“张朝阳究竟是不是企业家？他这样能经营好一个企业吗？”有口难言的张朝阳在2003年的一次访谈中谈到此前频频作秀的动因，十分委屈地说：“搜狐是一个门户网站，需要人气，但它又没有多少钱，不能像现在一样请明星来为自己代言，所以只好自己上场秀一把了。”

张朝阳的苦衷不无道理，但是马云却能跳出媒体舆论的樊篱，这或多或少与早年马云创立中国黄页时北上与那些媒体、记者们打交道的经历有关。姜还是老的辣，“吃一堑，长一智”的马云用了“最强的进攻方式”——防守，周旋于媒体记者之间，显得游刃有余。而马云的一招“欲擒故纵”为阿里巴巴节省的广告费何止百万、千万。

其实，不仅是国内媒体，国外媒体也在帮马云做“免费的宣



传”，最典型的是后来的“AK-47事件”。

1999年7月，钱已经成为阿里巴巴迫切需要解决的重要问题。阿里巴巴已经困窘到马云必须向“旁人”借钱来发团队成员的工资了。

不幸中的万幸，此时的阿里巴巴受到来自美国最顶级的商业媒体《商业周刊》的关注，起因是“他们说有人在我们这个网站上发布消息，说可以买到AK-47步枪。这条消息把我吓了一跳，可是我们找遍网站所有的消息也没有找到这条买卖信息。”据马云的回忆，“按说这也不可能。根据以前的经验，我们知道互联网最大的问题在于可信度，所以从一开始我们就立下规矩，对所有在阿里巴巴上发布的信息都经过人工编辑，这个规矩从免费会员时代一直坚持到现在，因此我相信这样的信息是不可能存在的。不过像《商业周刊》这样的杂志一报道还是把我们吓了一跳，因为它很少乱讲话。”

“福兮祸所伏，祸兮福所倚”，AK-47的负面报道尽管在一定程度上影响了阿里巴巴，但是它带来了更多国际记者纷至沓来的脚步，伴随着这些脚步而来的当然还有国外的投资者们。

### 思维3：名人营销：大树

底下好乘凉

关键句：“狐假虎威”又何妨

2002年5月22日，一代武侠宗师金庸在中信银行杭州分行开立账户，行长王利亚亲自把中信卡送到金庸手上。此消息通过浙江发行量最大的报纸《钱江晚报》头版彩色图片的形式广泛传播，大大提高了中信卡的知名度。这就是名人的效应。

请名人营销，或做形象大使，或兼销售顾问，或做产品代言

人，企业做得很多，效果也不错。借助名人效应，可以引发认同感，扩大知名度，进而达到推销产品或推广品牌的作用。但是，如果不花钱就能请名人做广告，那就更胜一筹了。除了金庸的例子外，还有许多，比如牛群到安徽养牛大县蒙城做副县长，当地的牛价确实上去了。

俗语说：大树底下好乘凉。用流行的“王妃原理”解释：戴安娜嫁给了查尔斯王子，于是成了王妃，否则，永远是平民。有时，能适当“傍”一棵“大树”，无论对品牌的宣传还是理念的推广上，都不失为一条良策。

马云在这一点是做足了功夫，而且，他请的大人物通常是“未见其人，先闻其声”。比如上面提到的金庸，无形之中充当了淘宝网的代言人，而且是马云手中最强势的一张王牌；比如比尔·盖茨，在马云“狐假虎威”的包装下，甚至在10年以前就成了中国互联网的代言人……

镜头1：世界首富比尔·盖茨说……

甲：“什么玩意儿？什么？黄什么？”

马云：“中国黄页，就是那个信息高速公路。”

甲：“哦，明白，明白。找龚先生是吧？龚先生在那个屋。”

马云：“是多少号？”

甲：“隔壁那个，综合处那屋。”

马云：“综合处是吧？谢谢啊。”

甲：“这个我跟你讲很复杂，黄页的问题，不像你们想象的那么简单。是吧？”

马云：“我们注册下来了，但它打开里面都是空的，打开里面都是空的，那么奥运会马上就开始。”

乙：“我给你讲，这件事情你首先应该先约，办事程序应该你先约，你要不约，很难给你做一个很满意的回答。”

这是中央电视台《东方时空》拍的一个叫《书生马云》片子。这个短片记录的是1996年春天的时候，马云到国家体委为其宣传“信息高速公路”的过程中所遇到的一幕。

那个时候，马云频繁进出北京的大小机关单位，推销自己的梦想的情景。不过，他很难取得人们的信任，而他所描述的未来，则更容易使别人觉得他是一个骗子。

在这里，我们先把这个片子制作的前前后后介绍一下。1996年春天，马云背着一台电脑，去找一位在中央电视台《东方时空》栏目任职的老乡帮忙宣传互联网。这位杭州老乡就是樊馨蔓，一个很仗义的女孩。

见了面之后，马云跟樊馨蔓大讲因特网之于中国的未来，讲得天花乱坠。但樊馨蔓就是听不懂（其实马云自己也糊里糊涂）。但马云的热情却很能打动对方。于是，樊馨蔓跟马云定下了君子协定：节目可以做，但后果自负。在这样的前提约定下，樊馨蔓帮忙联系电视台的相关领导，制作了那个叫做《书生马云》的纪实短片。有意思的是，当时这个片子的导演还悄悄地告诉同事：“小心一点，这个人不像好人！”

的确，在片子里，马云就像个坏人：嘴巴滔滔不绝，表情鬼鬼祟祟。

当然，《书生马云》这个片子让人更多地感到马云的凄惨，但是能上电视对于当时的马云来说已经是非常不容易的事情了，因为他知道媒体的作用。毕竟，在1995年的时候，根本没有多少人知道因特网，人们用得更多的是一个形象性非常强的词语

——“信息高速公路”。

这里我们可以做一个简短的背景介绍：

因特网的前身是1969年美国国防部高级研究所计划局(ARPA)作为军用实验网络而建立的，名字为ARPANET，初期只有四台主机，其设计目标是当网络中的一部分因战争原因遭到破坏时，其他部分仍能正常运行。20世纪80年代初期ARPA和美国国防部通信局研制成功用于异构网络的TCP/IP协议并投入使用。1986年在美国国会科学基金会(NSF)的支持下，用高速通信线路把分布在各地的一些超级计算机连接起来，并向全社会开放。1995年，NSF宣布将因特网移交给3家私营公司，因特网的商业化才真正完成。

在中国，到了1995年底时，上网用户仅为三千人。懂得互联网的人实在是凤毛麟角。那么，马云凭借什么本领把“黄页”、“因特耐特”这一系列听起来很怪异的东西传给人们，并上了央视的节目呢？

实际上，早在《书生马云》之前，马云已经在努力和媒体套近乎。

到北京后，马云首先要做的事情就是托朋友把互联网（那时候不叫互联网，叫“因特耐特”）的理念宣传出去，让所有的人都知道“Internet网会改变人们生活的方方面面”。

但是，尽管当时的马云对无数的人说这句话，仍旧是没有意义的，人家凭什么相信你说的呢？你又不是比尔·盖茨式的权威专家。

一直不被别人理解甚至被当作疯子、骗子，马云也很苦恼：如何才能让他们知道互联网的巨大潜力和价值呢？

也许，马云是太懂得“大树底下好乘凉”这个道理了，或者更

时髦的说法叫做“王妃原理”吧。于是，他想了一个办法，为了吸引关注，马云和他的伙伴门编了一句广告词：“世界首富比尔·盖茨说，‘互联网将改变人类生活的方方面面’。”

用一句最流行的表达方式说，这一招是相当的灵！由于挂了世界首富比尔·盖茨的头衔和“世界首富比尔·盖茨说”这顶高帽子，马云和他的中国黄页很快就吸引了媒体和大众的眼球。这也为马云随后要展开的媒体公关做好了铺垫，后文我们还要提到的《中国黄页闯世界》以及马云给媒体人讲课，都与马云的“世界首富比尔·盖茨说”有一定的关系。

然而，有一个事实是不能否认的，马云所谓的“世界首富比尔·盖茨说”纯属是杜撰出来的。因为在1995年的时候，盖茨对互联网还是保持一种中立甚至不屑的态度，直到几年之后他才向世界宣布其对互联网的乐观和支持态度。所以，如果比尔·盖茨当时知道中国有个叫Jack Ma的年轻人正打着他的旗号“招摇过市”，估计他肯定是要起诉马云了。

不过，到了时过境迁之后的今天，作者认为盖茨还是应该感谢马云，因为马云提前为他做了一把免费的理念宣传。当然，马云也等于一分钱没花就请了世界上最有钱的人做了他的“品牌代言人”。所以，对今日首富和“未来首富”这两个人而言，当年的“世界首富比尔·盖茨说”无疑是一场“双赢”的经典商业案例。

## 镜头2：金庸大侠要出山了

在马云们还是小孩子的时候，金庸先生就因为他的武侠小说而名冠中华了。金庸先生对当代国人的精神成长有着巨大的影响力。前文已经叙述过了，马云自幼就深受金庸的影响，后来二人甚至结为忘年之交。受金大侠之江湖道义之影响，在竞争激烈的商战中，马云一直坚持这样一种理念：“商场如战场，但商场不是战场，战场上只有你死我才能活，而商场上是你活着，我可以活得更强。”

对于金庸之道，马云可谓是心领神会。他不仅把金庸武侠里的为人之道、武术之道融会贯通到商场里。一度还请出了金庸大师出山为其助阵。

2000年，中国互联网行业一片沉寂。马云分析了当时的局势，他觉得中国互联网需要“静下心来”，不应该“处心积虑地考虑怎样赚钱的问题”，而应该想想互联网“道”层面的方向。以书会友，开一场“群英会”。

自幼习武的马云，练过八年的太极和多年的散打。多年来，武侠情结一直深深地伴随着他。时值2000年，中央电视台拍摄根据金庸小说改编的四十集电视连续剧《笑傲江湖》时，马云得知消息后非常激动，四处打探，他甚至要通过种种关系要求出演“风清扬”一角。多年以来，在马云的思维里，IT、互联网其实就是个江湖。这时，他突然来了灵感：为什么不来一个“论剑”呢？

想到这里，马云有些兴奋。而且，马云的“西湖论剑”的聚会已经有了自己想要邀请的人选：新浪的王志东、网易的丁磊、搜狐的张朝阳以及8848的王峻涛等。

那么，谁来主持这个聚会呢？显然，金庸成了第一人选。首先，金庸是绝对的成功人士。办报，媒体经营，很成功。生活，一生爱情，很丰硕。

马云对金庸评价很高，“网络是商业，网络是生活，金庸目光的穿透力是不多见的。年轻的互联网需要指点。”

当然，金庸的名气也是足够让他成为第一人选。他德高望重并对网民有足够的影响力，金庸和他的文字早已上网，他笔下主人公的名字活跃在各个网上论坛。金庸对媒体的吸引力，从峰会当天不请自来的一百多记者就可见一斑。

不仅如此，“金庸懂网络吗？”这样的疑问往往也是吸引眼球

的东西。金庸很诚实：“我对网络是外行，夫人上网多点。我上网只是写文章发信。我喜欢的是网上订书，看看目录，几天就寄到家了。”但这些疑惑都是吸引眼球的武器。另一方面，金庸的号召力也是非常强的。事实上，一宣布金庸主持，BBS上就热闹起来了。以当时马云的号召力，去要求那些响当当的人物，是有一些牵强的，毕竟这些聪明的人都知道，参与论坛从某种意义上说是给马云做嫁衣。

在金庸的招牌下，丁磊首先被拿下，不久，自称没读过金庸的张朝阳也决定赴约。正在香港的王志东也给马云带来了肯定的答应。接通了老榕王峻涛，马云笑说：“你来不来无所谓，不过，金庸要来。”

74岁的金庸随后主持了峰会。“我的眼前一片模糊。”8848的王峻涛是这样评价的，为什么一片模糊？因为激动得热泪盈眶！

2000年9月9日夜，西湖湖心一个很像桃花岛的地方。张朝阳、丁磊身穿戏装，扮成媒婆红娘，在认真地比划着，穿针引线。

9月9日夜，当王志东还在飞机上的时候。金庸与四位掌门人泛舟西湖，在一个名为“拽兰”的画舫上，丁磊教来自西北的张朝阳第一次吃了大闸蟹。据说，杭州市政府特意把西湖的灯提前开了。

马云坦言：“2000年，中国互联网喜忧参半。新浪、搜狐、网易在纳斯达克上市了。但由于市场的波动，也有人对互联网的作用产生了怀疑。在这个时候，我们有责任说说我们对网络现状和前景的看法。”

对于活动究竟要达到什么结果，马云认为，“我们五个人能坐在一起，坦诚布公地与公众交流我们这几个月来的思考，给网络产业增加信心，就是最大的成功。”显然，马云一副大哥风貌。

首届峰会的主题是“新千年、新经济、新网侠”。阿里巴巴以一个当时名不见经传的小网络公司的名义，成功地邀请到了中国最著名的网络人——王志东、张朝阳、丁磊、王峻涛和最著名的作家金庸，第一次以自己的身份吸引了来自全中国的目光。

当时是门户网站风头正劲之时，这些当家人与他们的网站齐名，甚至可以说是互联网的符号，很多没有上过网的人都知道他们的名字，这是名副其实的“网络英雄”时代。

## 思维4：新闻营销：打造

“钻石品牌”

关键句：让媒体为你打工

中国著名营销专家张治国先生在其畅销书《蒙牛内幕》中曾提出这样的口号：广告打造“玻璃品牌”，新闻打造“钻石品牌”。第一次看到这样的话语，就让作者感到眼前一亮：真是“一语惊醒梦中人”！这不禁让我们想到了中国一些家喻户晓、耳熟能详的响亮品牌，比如海尔，我们之所以记住它不一定是因为“真诚到永远”之类的广告语，更多的也许是因为媒体报道过的类似“张瑞敏砸电冰箱”、“大地瓜洗衣机”、“不用洗衣粉的洗衣机”这样的或有趣、或新奇，而又让人留下深刻印象的新闻。

营销大师菲利普·科特勒早就断言：真正的广告不在于制作一则广告，而在于让媒体讨论你的品牌而达成广告。其实，这正与张治国先生所言“知之深才能爱之切”不谋而合。企业不仅要告诉客户“然”，而且要告诉客户“所以然”；“然”的工作可以由广告来承担，“所以然”的工作则最好由新闻来承担。同样是利用媒体这个平台，人们愿意看新闻而不愿接受广告，何不以新闻的形式为企业做宣传？

在马云的创业之初，由于资金并不宽裕，重金打广告是很不



现实的，用他自己的话说，“那个时候打广告是一件‘让人不忍心’的事情。”但他却巧妙地借助媒体的力量，为自己狠狠做了一批广告。应该说，马云很早的时候，就感受到了媒体的力量，他非常善于利用媒体资源，比如发“软文”，比如“攀上”央视这个中国最强势的传媒机构，等等。

### 镜头1：粉墨登场：《中国黄页闯世界》

早在创业初期的1995年那个时候，刚刚走出象牙塔的马云就已经具备了很强的媒体公关意识了。那个时候，随着一部电视剧《公关小姐》的热播，“公关”这个词已经逐渐为人们所接受。

1995年，在马云第一个吃螃蟹，在杭州创办海博网络公司（即中国黄页）之后，在这个领域已经出现了竞争者。当时，在中国做企业ASP服务的有三家实力相当的竞争对手：一家是马云的中国黄页，一家是中国高能物理所的中国之窗，而第三家就是实力强大的杭州电信。

显然，除了中国黄页。另外两家都是具有一定政府、国资背景的实力机构。不过，由于高能物理所的“中国之窗”地处杭州之外，地域所限，所以无法与中国黄页直接竞争。于是，杭州电信就成了最直接也是最强大的对手，“同城恩怨”也成了不可避免的结果。

这是一场实力悬殊极大的较量：1995年，杭州电信营业额已经达到3亿元，而中国黄页的这个数字仅有区区几万元。一个是有国家财政支持的政府机构（当时中国的电信体制改革尚未进行，政企也未分家，那个时候的杭州电信还是集监管与运营双重功能的电信局）；一个是教师出身、势单力薄的“个体户”马云，如何比拼？拿什么比拼？

此时，马云决定：“用两条腿走路”，一方面提高客服和质量水平，练好内力；另一方面，他决定动用“媒体武器”。

这时候马云在人际交往上的天赋得到了充分的发挥和施展，这大概也跟他从小养成的行侠仗义、广结天下英豪的性格有很大关系。

马云通过一个杭州市青年团的朋友（前文提到过，马云在杭州师范学院读书的时候担任过杭州市学联主席，后来在杭州电子工业学院从教时又加入了共青团），认识了《杭州日报》的一位姓周的记者。很快，在这位记者的帮助下，一篇名为《中国黄页闯世界》的大文章就在《杭州日报》的头版发表。值得一提的是，在这篇文章里，已经引用了马云鼓吹的“世界首富比尔·盖茨说……”这样的话语了。所以，这篇文章发表之后，不仅在整個杭州城引起了不小的轰动，全国各地的不少地方媒体也在积极转载和引用。很多人也是从那个时候才知道，杭州是中国做互联网起步最早的城市。

## 马云的精彩语录

营销最佳的概念是你，是你自己，很多话在报纸上、广告商都看的话就不是广告了，要有个性，个性不是喊口号，不是成功学，而是别人失败的经验！

这个世界上最靠不住的就是关系！

我们以前很少“烧钱”的，现在该在广告上“烧”一些了。

如果我没有看过《天下无贼》，我就不会对娱乐感兴趣，《天下无贼》让我明白黎叔所说的“21世纪最缺的是人才”，让我明白：娱乐代表未来。

我们坚信一点，新经济也好，旧经济也好，有一样东西，永远不会改变，就是为客户提供实实在在的服务。如果没有有价值的服务，网站是不可能持续发展的。

能打动用户的，只有你自己最真实的东西。套话谁都在说，你说的不烦人家听的都烦了，营销需要的是一个人，一个聪明的人，而不是一台三四十块的复读机。

这个没什么好评论的，我认为，等你什么时候能看别人惨败的经验，看得一身冷汗，你就离成功不远了。如今反映成功的例子和书越来越多，我倒是希望哪个出版社出本《营销史上最傻×的100个错误》，肯定卖得好！

的确，免费是个很诱人的东西，最显著的例子却不是马云也不是阿里巴巴，而是马化腾和他的QQ。从1998年开始，QQ就开始提供免费的即时聊天账号和软件下载，并且在功能上不断完善自己，直到有一天，那个胖企鹅说自己要收费了，我们才恍然大悟——你已经离不开他，你身边的所有人都在用QQ，无一例外。

今天要在网上发财，概率并不是很大，但今天的网络，可以为大家省下很多成本。这个世界没有人能替你发财，只有你自己才能替你发财，你需要的是投资和投入，**spend time, invest time, on the internet**，把自己的时间投资在网络上面，网络一定会给大家省钱，但不一定今天就能赚多少钱，赚钱是明天的事，省钱，你今天就看得到。

## 第六章 融资之道：“与狼共舞”的艺术

### 思维1：远离功利，别把

美元太当回事

关键句：不能共患难，有奶也不是娘！

创业、融资，选择风险投资和投资人确是要慎重考虑的。如果选择了一些急功近利的、以“套现”为终极目标的风险资金，对企业的成长壮大有百害而无一利。而且，投资、融资本来就是一个双向选择的过程，创业者也绝不能因为财务上暂时的紧张而无形之中让自己处于一个弱者的地位。

作为一个CEO，马云对大部分投资者是不买账的。他挑剔风险资金的程度绝对不亚于风险资金挑剔项目，可能比后者还过分一点。在马云的“融资观”里，有两种投资是最不能接受的：一种是“管得太严”的，马云说，这种投资人“天天看着你，你动一步他就要管管你，很没劲，他自己来做算了，还要我这个CEO干嘛。”另一种是“从来不管”的，马云说，这种人“把鸡蛋压在篮子里面，投了十几个、二十几个项目，他总共人才没几个，他根本就不关心你。”

对于创业者而言，尤其是创业初期，“管得太严”的投资者似乎更要警惕。因为这种类型的投资者往往带有很强的功利心，甚至有“赚一把就跑”的心理。这无疑对企业初创企业的发展会带来很大的制约和风险。无论如何，尽管狼有狼的本性，有追逐利润的本能，我们还是要尽可能挑选那些真正把创业投资当作事业来做的“狼”，而不是那些“丢了钱就走人”的“狼”。

镜头1：“很遗憾，你们错过了一个机会”

如果一个企业在资金上已到了山穷水尽的地步，肯定有相当多曾经胸怀大志的企业家会“人穷志短”，甚至“有奶就是娘”。这个时候，如果有投资者主动送钱来，肯定是很多人求之不得的大好事。1999年初的阿里巴巴，在伙伴们用“闲钱”凑来的50万元人民币早已花得差不多了之后，无疑正处于这样的困境中。

但是，愿意主动送钱的“救世主”也的确不少。在阿里巴巴需要钱的时候，也是互联网最疯狂的时候，在马云湖畔花园的家中办公的阿里巴巴员工，会经常接到投资者打来的电话。

而在互联网最疯狂的时候，在.com满天飞的时候，每一个电话对于这些憧憬着梦想、渴望成功的年轻人来说，都无疑是一次离成功更近的信号。遗憾的是，马云一次次地与实现这些美丽梦想的机会“擦肩而过”。

第一个来找马云合作的是一个民营企业的老板，浙江本地的一个企业老板。那个老板开门见山：“马云，我给你100万，你给我每年10%的利润就行，也就是说明年这个时候你给我110万，怎么样？”马云回答：“您真是比银行还黑！”

这里，我们重点节选了著名财经作家郑作时先生根据阿里巴巴的一位副总裁的回忆所做的采访笔录。这段文字也真实地描述了发生在1999年夏天的那段真实的故事：

1999年7月的一天，马云在湖畔花园那个房子的客厅里接了个电话，然后看了看正在公司的人，对彭蕾说：“你和我一起出去一趟好吗？”

于是他们就一起走了。到了外面彭蕾才知道，马云和她是要去见投资人。但是她和马云一样没什么准备，她带了一个普通的本子，马云干脆什么都没带就过去了。

彭蕾已经记不得那个公司叫什么名字了，只记得要见的是从上海过来的那个投资公司上海办事处的经理。当时过来的一共有

三个人，住在杭州的世贸饭店。他们已经到过湖畔花园阿里巴巴的地方，了解了阿里巴巴在做什么，也回去做了汇报。这些投资人手里是有权限的，在得到老板的同意后，他们可以在自己的权限范围内决定是否投资以及投资多少，因此马云和他们的谈判是实质性的，如果谈妥，资金就可以划过来。

因为双方都已经实质性地了解了对方，所以虽然是上百万美元的谈判，但看起来并没有一个谈判的样子。场地就在投资经理们住的房间里（普通的标准间而已）。五个人，彭蕾和对方的一人坐在单人沙发上，马云坐在一张床上，不过他总是喜欢走来走去，几乎也没怎么好好坐下过，他们中的另两位一个坐在另一张床上，一个坐在写字桌前面的凳子上，就这么进行了整个谈判过程。

例行的寒暄过后，谈判很快进入了实质性的问题。投资经理们出了一个价，因为对他们来说投资金额是有权限限定的，所以所谓的价钱就是这个金额占阿里巴巴多少股份。他们表示如果马云同意的话，他们可以马上做决定。可是马云看来不满意股份比例，他强调阿里巴巴是一个很有价值的东西。言下之意很明白，投资经理们出的钱占不到那个股份比例。谈判进行到这里就有点僵了。于是马云提议停一下，他对投资经理们说：“我们要出去走走。”

马云和彭蕾下了世贸的电梯，走到就在边上的曙光路上。一开始马云默不作声，过了很久他突然问了一句话：“你觉得怎么样？”“我知道他的这句问话并不是真正咨询我的意见，因为他在这种事情上是非常有主意的，这时候的问话只不过想缓和一下两个人默默走路的气氛罢了。但我在那时候是管钱的，我清楚地知道阿里巴巴已经没钱了，特别想他让步把钱拿进来。所以说：‘马云，公司账上没钱了。’”彭蕾回忆说。

马云不吭声，又走了一段，说：“好了，我们回去吧。”到了饭店的房间里，马云告诉对方说：“我们认为阿里巴巴的总价值

是我们所认为的那个，你们的看法与我们差距太大，所以我们看来无法合作。”就这样结束了这次谈判。彭蕾还记得谈判结束后她随马云下电梯还是和对方的一个人一起下来的。在电梯里那个人还特别遗憾地对他们说：“你们错过了一个机会。”

我们很想知道：一个连员工的工资几乎都发不出的CEO，为什么还要“打肿脸充胖子”呢？用马云的话来解释，原因很简单：“除了钱，他们不能为阿里巴巴多带来其他任何东西。”

实际上，这还只是马云拒绝的众多投资者中的一个缩影片段，冰山一角而已。在后文要提到的高盛的“天使基金”到来之前，马云拒绝了至少38家投资商。为什么要拒绝？用马云自己的话解释是“这些投资者们太中国了，对经理层不够信任”。

其实，根据作者的了解，其实在高盛之前马云所接触的众多投资者中，有相当一部分都是内地的投资者，难道马云只喜欢拿洋鬼子的美元，不稀罕祖国的人民币？

显然，不能这么理解。更重要的原因是，习惯于英语演讲的马云已经接受了西方的思维模式，他希望投资者和企业管理者应该各司其职。而从小土生土长于西子湖畔的马云显然深刻地理解中国式企业的管理弊端，尤其是在中国民营经济最发达的浙江省，家族企业式的管理思维一直是摆脱不了的难题，而这也是整个中国在转轨时期要面对的难题——即如何让资本所有者从“土老板”向真正的投资者转变。当然，这不是作者在这里要深入探究的问题，我们想说的是，在马云的融资思维的词典中，从来就没有“有奶就是娘”这几个字。即使是弹尽粮绝的危机时刻，也不能丧失一个创业者、企业家应有的尊严。马云拒绝38家投资商的故事，给了所有创业者一个启示：创业者的前途，企业家的命运，永远掌握在自己的手中，而不是“资本家”的口袋中。但是，如果错选了一个唯利是图的“资本家”，就有可能毁掉一个优秀的企业。

镜头2：形势逆转：说了一个礼拜的“NO”

严格意义上说，马云真正开始接触国际知名的风险投资公司，是从被他“招安”的那个CFO蔡崇信加盟之后开始的。蔡崇信当初本来是代表风险投资公司来跟马云谈判，结果谈着谈着把自己给谈进去了。这件事一直传为阿里巴巴历史上的美谈，不过在其它章节中我们还会具体谈到蔡崇信被“招安”的前前后后，这里不再赘述。

无论如何，作为风险投资界的知名人士，作为曾经每年拿着7位数的雅虎股权收入的高级职业经理人（蔡崇信在加盟阿里巴巴之前担任瑞典Invest AB公司的副总裁），蔡崇信的出走无疑轰动了Invest AB高层乃至整个投资界。与蔡先生多年共事的经验使Invest AB确信阿里巴巴是一家值得投资的公司。显然，蔡崇信的加盟已经在投资银行界产生了连锁反应。

这位阿里巴巴历史上的第一位CFO到任后，正是“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。从此，马云到处跟着蔡崇信与风险投资家们交锋。

由于蔡崇信此前在香港工作的时间较长，他的知名度在这个亚洲金融中心也相对较高一些。因此，蔡崇信的加盟引起了香港投资界很大的震动。

在香港的投资公司中，汇亚基金是最早到阿里巴巴来考察的。不过这个老牌的风险投资集团的敬业精神的确值得赞颂，当时汇亚基金的考察代表团差点把阿里巴巴湖畔花园里的地毯一寸一寸地检查一遍，尤其是包括马云个人的历史、马云目前在互联网行业的地位与名望、阿里巴巴员工素质等等。

但是，从汇亚基金过往的投资历史看，主要集中在传统行业，因此他们对新兴的互联网行业投资的态度还是非常谨慎的。其实，在早前有人跟马云说要找亚洲汇亚投资时，马云就觉得可能性不是很大，“他们光调查就要半年时间，半年以后公司早就没了（那时阿里巴巴的确是快弹尽粮绝了）。”但既然汇亚方面



主动来考察，也是一个机会，所以马云也抱着试试看的态度跟他们认真地谈。

全部谈好了以后，汇亚基金的考察团要求马云到香港给汇亚的董事会去作一次路演，“马云，如果你说服不了我们董事会的话，你的投资是没有希望的。”马云壮着胆子想：谁怕谁呀，最多弄不到钱就是了。于是，脑袋一拍马云就去了香港。

香港这次投资会是下午五点半开始的，汇亚集团在香港、新加坡、美国、中国台湾的很多主管和董事都坐在一起听马云做投资申请介绍。随后他就慷慨激昂地讲起了阿里巴巴的现在和未来。马云讲了大约30分钟，底下的人一点声音都没有，然后他们的董事长走过来，笑着对马云说：“马云我跟你商量一件事，我给你500万美元。”500万美元对当时的阿里巴巴来说不是个小数目，据阿里巴巴一位主管财务的员工回忆，当时他们银行的账上最多还有两三万块钱。

其实，当时阿里巴巴需要的投资是300万美元，这300万美元恐怕就是今天马云听起来也是挺怕的，他说自己最怕的就是钱，他这个人没钱惯了，“一下子有钱了心里面倒满慌的”，300万美元在那个时候对他来说是很多很多钱了。

但最后，双方还是由于合作的条件没谈好，阿里巴巴说了“No”。马云这个人就是这样，不合自己意的事就一概拒绝。说来也怪，这件事以后，谈判的条件就开始发生了转换，阿里巴巴越来越主动，直到他们可以控制局面。第二天，马云就飞往硅谷，很多基金经理都表示要投资阿里巴巴，但马云却一直板着脸说“No”。后来，在说起这段光荣经历时，马云得意洋洋地说：“这是我们融资史上最牛气的，一个礼拜，一直在跟基金经理们说‘No’！”

**思维2：“金牌”股东，**

## 成就王牌企业

关键句：不爱美元爱“资源”

在风险投资商的选择上，业内人士普遍认为，应该首选在中国做过多次知名投资项目的VC，特别是已投资项目与创业者的产品在同一条产业链上，且没有项目重叠的风险投资商。因为他们会把新的项目纳入已有的投资关系网络中，提供更高附加值的增值服务平台。其已有的财务管理、企业管理、并购和IPO等方面的经验也会给企业发展以极大的帮助。

另一方面，资深风险投资机构的看好也会无形间扩大企业的影响力，减少下一步发展中的诸多障碍。其次是选择有创业经验，转而投身风险投资行业的VC，因为曾经有相同的创业经历，会使他们更多地理解创业者所经历的困难，对一时的发展瓶颈会有更大的容忍空间。他们对企业所处行业会有更加深入的认识和观察，提供更实用的解决问题的办法和发展建议。

显然，马云在选择风险投资上也是遵循了以上两个条件。比如软银的孙正义，既做过创业者，又一直在IT、互联网圈内持续投资，而且符合马云心中的条件：适度规模的资金，持续的投资，一定的海外资源。马云曾说，“我并不看重钱，我看重钱背后的，我看重这个风险资金能够给我们带来除了钱以外的东西，这是我最关注的。而且风险基金到底能够帮助我什么，它是不是有这样的能力，是不是有这样的人专门为我们服务，这个我很关心。”

### 镜头1：“天使基金”，来得恰逢其时

说到阿里巴巴的第一笔“天使基金”，我们要再次提到一个人，那就是阿里巴巴现CFO——蔡崇信。关于他的背景和加入阿里巴巴的来龙去脉，在后面的章节中我们还会详细介绍。这里，我们只需说明一点，作为CEO的马云，其实是不大管钱的，而且也管不了大钱。而蔡崇信却有着丰富的海外投资工作经验，因此

他的到来对马云来讲无疑是雪中送炭。

在蔡崇信加入阿里巴巴时，阿里巴巴在资金上已经到了山穷水尽的地步了，马云当时甚至需要借钱给员工发工资。因此，无论马云对钱看得有多么轻，阿里巴巴当时都需要靠融资来解燃眉之急了。

蔡崇信加入阿里巴巴后，很快成为马云的“大管家”，一直为阿里巴巴寻找风险投资而穿梭于各地。虽然1999年正是.com最热的时期，阿里巴巴也处在资金最紧张的时期，但由于马云和蔡崇信的“挑食”，让他们中意的投资并不多，甚至一度拒绝过38家风险投资商。

1999年8月的一天，香港。

蔡崇信正在和一家投资商接触，在一间酒店的走廊里碰到了一位老朋友——高盛公司香港区投资经理林小姐。那么，这位林小姐和蔡崇信又有什么关系呢？

情况是这样的，说起来也有些渊源。林小姐是蔡崇信早在学生时代就认识的一位老朋友，她是蔡崇信在一次从美国回台湾的飞机上认识的。后来，因为他们二人同在投资银行工作，也算是投资界的同行，所以一直保持着往来，关系也非常要好。

两人很久没有见面了，寒暄几句之后蔡就问林最近在忙什么，林说忙着跑硅谷、找项目。（因为高盛当时看中新兴的互联网行业，已经开始有相当大的投资。）于是蔡就问林，有没有可能对阿里巴巴这样的公司进行投资，林很爽快地答应派人考察。

高盛考察之后对阿里巴巴比较满意，于是就准备开始谈判，他们很快给阿里巴巴发了一份传真。当时，马云和蔡崇信在深圳，其实也是在找投资，而且已经谈得差不多了。但是他们俩都比较“挑食”，总觉得那个投资人有点不合他们的胃口。就在那天谈完回酒店的时候，高盛的传真到了。

高盛在这份传真件中提出了一些投资阿里巴巴的具体条件，相比马云和蔡崇信当时正在接触的那家投资公司，高盛的要求的确要苛刻许多。但是，考虑到高盛的国际背景和在投资界的地位，马云最终还是决定接受高盛的投资条件，同意合作。

1999年10月，由高盛牵头，包括富达投资、Invest AB和新加坡的政府科技发展基金在内的一批投资机构，联合向阿里巴巴注入了首期500万美元的风险投资，这就是阿里巴巴发展史上的第一笔“天使基金”。

对于阿里巴巴的第一笔“天使基金”，这里有两点我们是要说明的。第一，作为全球顶尖的投行，高盛的投资方向以传统产业为主，尤其是一些大型制造业。而对于高科技产业，高盛向来是不感兴趣的，对于当时方兴未艾的互联网产业，他们也只是处在观察阶段。所以，阿里巴巴的这笔“天使基金”真有点天上跳下来的玄机。先是马云“招安”了蔡崇信，接着，蔡崇信偶遇故友又让阿里巴巴有机会与高盛接触，最终，后者牵头成就了这笔“天使基金”。

另一方面，其实当时高盛的要求比马云和蔡崇信曾经接触过的很多投资人的要求要苛刻很多。而且这笔投资的金额不是和阿里巴巴谈判的投资商中最多的，它们开出的条件也并不是所有投资商里最好最优越的。但“考虑了十多分钟”之后，马云和阿里巴巴最终还是选择了它们，还是决定要高盛的钱，为什么呢？

因为高盛是美国有名的投资公司，也有长远的战略眼光，无论是对阿里巴巴将来开拓海外市场，还是做长远的战略规划都有更大的优势。而且，相比国内的“太中国”的投资者，高盛等投资机构显然更符合马云的要求。事实上，在“天使基金”注入阿里巴巴后，投资者们秉承的最重要一个方式就是——决不干涉经理层对公司的运作。这才是马云想要的，这才可以让他“放手带领那帮人大干一场”。

镜头2：孙正义，“让我怎能拒绝你”

现在，我们终于要说到孙正义了。在这里也以接受孙正义的投资为例，领会马云选择股东的思路。我们先简单介绍一下孙正义何许人也。

孙正义，韩裔日本人，现任日本软银公司总裁。

此人经历非常曲折，小时候曾四处从垃圾箱中寻找垃圾养猪为生，父亲却从小鼓励他“你是个天才”。孙正义从社会的最底层摸爬滚打出来，从小有许多狂想却能一一实现。他说过：“一个梦想，和毫无根据的自信。一切都是从这儿开始的。”

这个日本小个子经历曲折，但他却对美国特别感兴趣，后来有机会到美国读书。从18岁上学时开始就不断试图发明新东西，19岁时发明了一种袖珍翻译机，并以一百万美元的价格卖给了夏普公司，并从此以后走上了做企业的道路。

回到日本以后孙正义以代理软件销售为主业，成立了软件银行公司。1994年，软银公司在日本上市，此后一路狂飙，成为日本乃至全球顶尖的投资公司。

孙正义最早投资的公司是雅虎，第一次就投了200万美元，后来又追加到了一亿美元，占到雅虎总股份的33%。这一亿美元在雅虎成为全球最有实力的互联网公司过程中起到了至关重要的作用，雅虎创始人杨致远曾评价说，“当初连我自己都没有孙正义那么看好雅虎的未来。”所以，雅虎成功背后的真正“推手”其实正是孙正义。

在互联网业界，孙正义素有“网络风向标”之称。他曾经投资的美国ERADE公司，一次性就投入了四亿美元。在互联网最高潮时期，孙正义做过几天的世界首富，拥有的股票市值一度超过比尔·盖茨；而在低潮时期他的财富蒸发率高达98%，受到过日本业界的最严厉批评。

接触孙正义之前，阿里巴巴刚刚接受了高盛的500万美元注资，暂时并不缺钱。所以，当马云说要跟软银合作时，连蔡崇信都对孙正义的投资有点“不感兴趣”，蔡觉得孙正义的投资可以“缓一缓”的。因为阿里巴巴的知名度和流量都在与日俱增，这时候对投资者来说是越早投资越好，而对创业者和天使基金来说，晚一些引入新的投资者公司的总值就会大大增加，显然是有利的。

但是，作为CEO的马云却不这么认为。一方面他已经“深深地为孙正义的个人魅力所吸引”。更重要的是，他已经站在一种战略高度思考：进入孙正义的投资圈意味着阿里巴巴将进入世界顶级的互联网公司级别。另外，马云认为用现有的眼光来看阿里巴巴可能不完全，想要阿里巴巴更快地成长可能会花更多的钱，“所以在有钱的时候多拿一点投资也不是坏事。”

后来的事实证明马云的判断非常明智。在当时互联网公司都没有盈利的情况下，进入软银这样顶尖的投资圈绝对是千载难逢的大好机会。尤为难得的是，从不在所投资公司担任职务的孙正义，破例担任了阿里巴巴的顾问。这意味着作为股东的孙正义已经不是一个以套现为终极目标的财务投机者，而是一个真正的战略投资者，无论阿里巴巴将来能否给软银带来足够高的利润，孙正义都将和阿里巴巴的未来荣辱与共。

而对阿里巴巴来说，谈妥孙正义的投资也是具有战略意义的一步。孙正义的资金到位是在2000年3月10日。几乎就在孙正义的资金到位两周以后，纳斯达克指数就从最高点开始跌落，并开始了为期两年的漫漫熊途，两年之中所有中国互联网公司几乎都无法得到任何投资，而阿里巴巴却始终处于粮草充足的状态。对于马云而言，孙正义在阿里巴巴的发展史上也扮演了无可替代的角色。

### 思维3：吸引股东，靠

魅力更靠实力

关键句：投资人最怕你问他要钱

1999年，北京连邦软件有限公司成立，当时的电子商务事业部总经理就是其后在互联网界赫赫有名的老榕——王峻涛。在一次连邦的董事会结束之后，王峻涛起身到洗手间去时，迎面碰到了IDG的一位董事，二人在洗手间里仅仅谈了15分钟，就成就了真正意义上的第一家电子商务企业——珠穆朗玛公司，即8848；无独有偶，江南春也是在洗手间里碰到了软银的董事，成就了2000万美元的风险投资，对日后的分众独霸中国户外传媒业而言，这显然是具有里程碑意义的一步。

当然，相比这些人，马云更是毫不逊色，他6分钟都可以搞定2000万美元，3分钟亦可以创造互联网上的最大一笔私募。问题是，他们都是凭什么得到投资人如此之青睐呢？曾经做过多次成功融资和路演的空中网总裁杨宁表示，在与投资人融资接触中，要说明三个问题：第一，市场有多大，一定给VC算出来金额。第二，凭什么是你，为什么只有你才能做好。第三，你的商业模式到底是怎么一回事，这样一来，融资的成功几率会大大加强。

在马云的融资生涯中，我们看到的更多的除了以上几点外，还有非常重要的一点：即创业者的个人魅力和他所领导的团队。其实，这也正是投资人非常看重的一点。商业计划是可以包装的，但人却是很难包装的。今天，对于需要寻求风险投资的创业者而言，这个问题无疑也是需要考虑清楚的：是先有一支强大的团队再去融资，还是先去融资再组建一个团队？至少，从马云的创业生涯上看他选择的是前者，他还有一句值得所有创业者仔细咀嚼的话：“投资人最怕的就是有人向他要钱了，他最喜欢你不要（钱）而是他自己主动送给你！”

镜头1：一见钟情：6分钟“搞掂”孙正义

马云讲到第六分钟的时候，孙正义突然说：“停下来，你要多少钱？”……

1999年10月的一天，有个叫古塔的印度朋友神秘兮兮地对马云说北京有一个“神秘”的外国人要跟他见面。马云一开始并没有把这件事放在心上，他之所以还是去了北京多半是因为古塔的盛情，确实对于这样一个热心人没有多少人会有勇气拒绝。

到了2000年的冬天，马云决定去北京和那个“神秘人物”见面。此时马云自己还是不知道要跟谁见面，直到去了北京之后古塔才告诉他那个神秘人物就是大名鼎鼎的孙正义。马云只是想，“见见这个大名鼎鼎的日本小个子也无妨”，完全没有打过要跟孙正义融资的主意。

马云进了富华大厦后只看见会议室里“坐了满屋子的人”，包括摩根士坦利的人，个个西装革履，挎个公文包，只有马云穿个普通的夹克衫，毫无一个CEO的气派。

每个被孙正义召见的人都要发表一番激昂的演讲，主要是关于他们那些宏大的商业计划方面的。轮到马云了，孙正义只对马云说了句“讲讲你的阿里巴巴吧”，至今马云自己都不知道这几分钟到底讲了些什么，大致是讲了公司的目标等方面的东西。本来准备讲一个小时，可是刚刚开始6分钟，孙正义就从办公室那一头走到马云旁边.....

如果作为当事人一方的马云都记不清的话，作为局外人我们自然没有杜撰的必要，除非有一天作者有机会见到另一个当事人孙正义。不过，根据马云的自述，我们还是节选了最后这段堪称经典的对话：

孙正义：“停下来，你要多少钱？”

马云：“我不要钱。”

孙正义：“你不要钱你来找我干什么？”



马云：“又不是我要找你，是人家叫我来见你的。”

马云后来回忆说，这场会面是他一生中“最戏剧化”的场面，而那6分钟也无疑是他一生中“最经典的6分钟”。当然，对马云这样原本就充满了传奇色彩的人物来说，经典、戏剧的东西远不止此，好戏还在后头。

## 镜头2：惺惺相惜：英雄惜英雄

对于马云和孙正义演绎的这些极富戏剧色彩的真实故事，很多人都感到好奇：究竟是什么神奇的力量让这两个小个子“一见钟情”、“两情相悦”呢？

为了弄清这一点，我们首先要简单介绍二人当时的背景和处境。

先看看孙正义这一方。作为著名的投资公司——日本软银的总裁，同时又是“全球第一门户”——雅虎的最大股东，孙正义在互联网业界素有“网络风向标”之称。而在.com最疯狂的1999年，正是孙正义最风光的时期。这个日本小个子，不出则已，一出手就可能造就成百上千个网络英雄。所以，对于当时马云带领一群“土鳖”倒腾的初出茅庐的阿里巴巴，孙正义是有资本对它视而不见的。

再说说马云当时的处境。我们知道，1999年正是互联网的第一个春天，只要能和.com沾上边，再做出一份精美的、厚厚的商业计划书，网络公司寻找风险投资也不是太难的事。马云领导的阿里巴巴在当时也算是如日中天，早已走出穷得发不起工资的极端困境。而且当时阿里巴巴刚完成第一笔融资，接受了以高盛为首的投资集团500万美元的投资，马云暂时也没有再融资的计划。更重要的是，马云原本就对选择投资人很慎重、挑剔，在接受高盛的“天使基金”之前他已经拒绝了38家风险投资商的资金。因此，对孙正义主动送来的钱马云也不是没有理由拒绝的。

对于和孙正义之间的这种超常的“默契”，马云自己的解释是他们之间有一种神奇的“Chemistry”（化学反应），很“来电”的感觉。在回忆这场“一生中最戏剧化的场面”时，马云用了这样的描述：

从孙正义的眼神中，我知道我们一定要握手。

我们对视了一小会儿，不约而同地呵呵笑了起来，四只手也紧紧地握在了一起。不用说话，彼此心里都知道，我们是一辈子的朋友，早就注定了的。

我见过聪明的人物有很多，孙正义却是其中最特别的。他神色木讷，说很古怪的英语，但是几乎没有一句多余的话，像金庸笔下的乔峰，有点大智若愚。

上面这段话，也许可以解释马云“相中”孙正义的原因。其实到了后来互联网冬天来临和泡沫破灭之后，受到日本业界最严厉批评的孙正义一直执着于自己的目标和理想。毕竟，在互联网产业最底谷的时候，能仍然坚定不移地坚持理想的人不多，孙正义显然就是这样一个在全世界难得一见的大智之士。

不过，我们更关心的还是：为什么孙正义看中了马云？

著名的软银公司，每年要接受700家公司的投资申请，但它只对其中的70家公司投资，而孙正义本人只对其中一家亲自谈判。在如此短的时间内做出了投资决定，不仅对于马云是绝无仅有的，就是对孙正义也是破天荒的第一次。

事实上，孙正义在选择投资对象的时候，看中的并不是对方有多少钱、多少人手，而是看企业领导者的“气质”。在那次经典的6分钟之后，孙正义见到马云的时候，经常说：“马云，保持你独特的领导气质，这是我为你投资的最重要的原因。”那么，我们可以推测，马云身上的确有一种非常独特的气质，深深将孙正义吸引住了。

另一方面，我们也可以从孙正义的过往的投资“偏好”上找到一些痕迹。当年软银投资雅虎的时候，孙正义一次性就为杨致远注资一亿美元，而当时刚刚创立的雅虎一共只有15个员工，也只是一个刚刚出生的“婴儿”，杨致远自己都承认：“连我自己都没孙正义那么看好雅虎。”

那么，既然肯“出血”，孙正义肯定也是看到了杨致远身上的某种独特的潜力。至于这种潜力是什么，我们不好定论，也没必要作细究。但孔夫子有言，“君子和而不同”。无论潜力也好，气质也罢，孙正义的投资“偏好”也许本来就是多元的。但有一点是肯定的，马云和杨致远都是孙正义眼里的“君子”，而且是真君子。

当然，如果非要给马云和孙正义这两个“疯子”和他们不可思议的行为做一番解释的话，也许最好的解释是：他们都在那6分钟内，明白了对方是什么样的人，那就是——迅速决断、想做大事、说到做到。

所谓“英雄所见略同”，莫过于此；“英雄惜英雄”，也大致如此吧。

### 镜头3：梅开二度：瞧，洗手间里咱也能成交

2003年，马云当时在日本出差，因为时间比较紧，所以没有与孙正义见面。当孙正义知道马云在日本的时候，马云已经定好了回程的机票，正在去机场的路上。孙正义给马云打电话，让他来见一面。马云说自己已经定好了机票并且已经走了。可是孙正义说一定要见马云，请他务必不要走，让司机调头回他那里。

见了面之后，孙、马二人共同策划了一场天大的“阴谋”——进军C2C领域，向eBay、易趣开战！这有点颇像当年日军突袭珍珠港前的情形，对于他们这个“突袭计划”的背景和具体细节，在这里我们暂时不做详细说明，在后面“秘密制造淘宝”等一系列事件中都会被陆续提到。

但有一点还是要说明的，C2C市场是一个需要烧钱的地方，网络公司必须投入大量资金来吸引普通消费者进入自己的网站，造成人气，才会对开网上商店的小老板产生吸引力。

更重要的是，易趣已经在这一领域里经营多年，后来者要想进入必须要靠广告来吸引人才有一定的生存空间。阿里巴巴虽然当时已经进入盈利状态，但要支撑这样一个市场，尤其是要从易趣的手中把市场争夺过来显然是力不从心的，因此必须要增加资本，进而会影响到资本结构，而这个投资是必须由孙正义来做的，因此又存在一轮阿里巴巴与孙正义之间的谈判。

2003年初，东京。

马云、蔡崇信与孙正义就软银向阿里巴巴“加码”事宜进行正式谈判。

此时，阿里巴巴和软银已经合作了三年多，这三年经历了互联网的颠狂、寒冬、复苏，但以马云为首的阿里巴巴团队和以孙正义为首的软银股东之间的合作还是比较顺利的，即便在互联网最低谷的时期，孙正义和马云之间也是互不“骚扰”，可谓风雨同舟。

尽管如此，再次到了谈判桌前，双方“剑拔弩张”之势还是不减当年。与第一次谈判一样，阿里巴巴出席的又只有两个人：马云和蔡崇信，而软银方面出席的又是一长排人，同样除了孙正义以外，软银方面所有其他的人还是不发言的。唯一不同的，是孙正义这次不摆弄计算器了。

双方争论的焦点主要在两个地方，一是孙正义在投入巨资之后是不是控股的问题，一个是阿里巴巴员工团队的持股问题。

前一个问题相对好解决，因为有两个因素可以调节，一个是资金，一个是股份。但对孙正义来说，员工团队持股问题不好理解。因为在日本所有的公司的员工很少有持股的前例，而马云则

坚持必须通过股份来激励整个公司团队。在这两个问题上双方相持不下，一时间场内的气氛陷入僵局。

这时候，马云和孙正义不约而同地起来去上洗手间。在洗手间里，马云沉默了一会儿，对孙正义说：“我觉得8200万是一个合适的数字，你看怎么样？”孙正义也沉默了一下，很快答应说：“好，我觉得可以，那就这么定下来。”

而留在场内的蔡崇信只看到“他们两个人去洗手间的时候还是显得有点紧张，再到会议室的时候却都笑容满面了”。

孙正义在员工持股一事上也做了让步，双方就在这样的基础上达成了一致。孙正义向阿里巴巴注入8200万美元资金，由阿里巴巴再向未来的C2C公司（即后来的淘宝）注入3.5亿元人民币的资金，其余资金留存在阿里巴巴账上，作为未来C2C公司的营运资金。

这意味着未来淘宝“烧钱”需要的所有资金，都通过这一次谈判彻底备足了。而且，孙正义还表示，如果以后发现资金还是不足的话，他会“随时加码”。

这次谈判的结果公布之后，整个互联网界一片哗然。8200万美元，这是风投资本向互联网公司的最大单笔投资，同时创造了中国互联网历史上最大的单笔私募记录，还是孙正义在.com泡沫破灭以后最大的投资！随后，用孙正义为阿里巴巴储备的充足“粮草”，马云开始了后来一系列大胆的“烧钱”行动。

8200万美元，居然是两个疯子在洗手间里的三分钟内“成交”的，说出来简直让人感到不可思议。然而，这就是马云的作风，这就是孙正义的风格，他们之间有神奇的“化学反应”，碰到一起也经常“来电”。也许，我们永远也无法理解他们之间的特殊语言，无声的语言。不过，有些话我们还是能看懂的。2004年2月17日，在8200万美元的融资到位之后，阿里巴巴召开了新闻发布会，当媒体记者们纷纷向马云表示祝贺时，“捡了便宜还卖

乖”的马云一语惊人：“你们应该恭喜的是我们的投资者，而不是我们。”呜呼，“资本家”们的风光这回恐怕是彻底被企业家的风采所淹没了。

## 思维4：与“狼”共舞，让资本

家听企业家的

关键句：投资者只是我们的“娘舅”

资本，似乎总有着某种那天生的不可抗拒的力量，尤其在那些所谓的“一股独大”的企业中，经营者稍有不慎就可能被资本方踢出局。从上个世纪末开始，在中国企业界，就发生了许许多多这样的故事，让企业和企业家们领教了什么是“资本意志至上”：张树新作别瀛海威，王志东惜别新浪，吴鹰诀别了斯达康……这些还正是中国的冰山一角，在全世界，还有太多资本力量下的牺牲品，连乔布斯（美国苹果电脑公司创始人）这样的“科技狂人”都会被资本的力量排除在外。

历史的一幕幕为什么一再重演？归根到底还是控制权的问题。其实，早在2001年6月，新浪发生突然“政变”之前，王志东就曾说过：“我做企业，如果控制不了公司，就没法成功。”后来他才明白：即使成功了，也无法控制，也只有离开。一个公司一旦完全听命于资本的意志，管理者的存在似乎就有些毫无价值了，不仅仅是控制权的失去，更带来决策上的被动。所以，在选择投资人时，尤其是在股份的问题上，创业者有必要学会“自保”，不要让自己一手创立的公司有一天成为资本、创业者和管理层之间三角恋爱的“练兵场”。

在阿里巴巴的融资史上，每次谈到股份的问题上，马云的态度都很明确，也很强硬：阿里巴巴不允许任何人控股。当然，也包括他自己（实际上，马云仅占不到5%的阿里巴巴股份）。

不过，在与“资本家”交锋的舞台上，马云显然是游刃有余。比如，即使在互联网低潮的时候，孙正义也从来没“骚扰”过他，他们见面甚至都不谈业务，也就是“喝喝咖啡，打打高尔夫”。

马云也一再强调：在阿里巴巴，投资者只是娘舅。是的，我们承认资本的力量是强大的，但是也不至于强大到无可战胜、不可抗拒的地步。因为，比资本更强大的是利用资本的人的力量，执行资本意志的团队的力量。但是，创业者要掌握这门高深的艺术，才能在与“狼”共舞的游戏中不被“狼”吃掉。

### 镜头1：东京谈判：最经典的三次“NO”

2000年初，与孙正义“一见钟情”以后，马云从北京“凯旋归来”回到杭州。在与“管钱”的蔡崇信经过一番激烈的辩论之后，蔡崇信最终勉强“投降”，同意和孙正义谈判。确切地说，是马云“拉着”蔡崇信去东京见孙正义，开始阿里巴巴与软银的融资谈判。

2000年1月，东京，马云和蔡崇信来到日本软银公司总部，与孙正义就投资事宜进行正式的谈判。

他们两个提前已经商量好，并定下了各自的角色：马云唱红脸、蔡崇信唱黑脸。

这次谈判的场面很是壮观，根据相关资料的记载，大致情景是这样的。阿里巴巴这边只有蔡崇信和马云两个人，他们分坐在一张长会议桌的两边。日本软银公司那一方是一大排人，人气要比阿里巴巴旺盛得多。

这样一进行力量对比，双方看上去显得多少有点势不均力不敌的样子。不过有一点很奇怪，在日本软银那边，除了孙正义其他的人都不说话。这倒也符合日本的国情和企业文化的特点，说白了就是有些专制甚至独裁，不过这个不是我们要讨论的话题，我们还是接着说谈判的情景。

很快，双方开始就投资额度的问题展开了正式谈判，也就是开始报价了。

开始，孙正义先报了一个价钱，等待马云的答复。马云没有说话，说话的是另一位，也就“黑脸”——蔡崇信。蔡崇信几乎没有经过任何深思熟虑就说了一个词——“No”。而且他也说得十分坚决，“你报的这个价钱，我们根本不用通过董事会就可以否决，这不可能被接受。”

遭到拒绝之后，孙正义看了蔡崇信一眼，又看了马云一眼，双方都没有说话，现场有些沉闷。

当时，孙正义面前放着一个很大的计算器，被拒绝了以后他先是有些吃惊，大概是没有想过在互联网界还有人敢跟他说“No”。接着就用手指在计算器上按来按去算了一通，又报了一个价钱，换来的是蔡崇信的第二次“No”！

于是孙正义又去按那个计算器，算了一通之后又出价了，结果换来的是蔡崇信的第三次“No”！

就这样，孙正义前后被拒绝了三回，软银方面报出的价钱才落到马云和蔡崇信的可接受范围之内。于是双方达成了一致，资金的总额是3500万美元。然后，马云和蔡崇信就一起离开东京，回到杭州……

从那次和孙正义的交锋以后，蔡崇信这位阿里巴巴的首任CFO也因他那三个著名的“No”而名扬整个互联网界。当然，投资者与被投资者之间展开谈判时，会经常产生意见不一的冲突，“No”也是时常有的。但问题是现在谈判的对象是一位“恐龙级”的人物——人称“网络风向标”的孙正义。在2000年互联网最风光的时候，谁不希望多从风险投资家们手中多圈点钱然后大烧它一把呢，所以那个时候向孙正义说“No”是需要很大的勇气和魄力的。



有一点我们要解释一下，阿里巴巴方面的三个“No”尽管是从蔡崇信的口中说出来的，但我们想想蔡崇信是代表谁的呢？上面我们已经说过，马云拉着蔡崇信赴东京之前，他就已经跟蔡崇信“合计”好了：一个唱白脸，一个唱红脸。所以，蔡崇信对孙正义说“No”也是经过马云默许的。从某种意义上说，是马云对孙正义说了三个“No”。

马云后来的“自白”也证明了这一点，“没有什么大不了的，大不了不要他的钱了，我们又不缺他那点钱。”我们说这个例子无非是想让大家明白，对马云而言，即便是“恐龙级”的投资者，他也没什么可怕的。

镜头2：“不识时务”：“钱太多了，我不要”

2000年1月，马云和蔡崇信在跟孙正义经过三次“No”的较量之后，终于谈妥了价钱——3500万美元。孙正义也总算“了却了一桩心事”，这大概也是这位在业界素有“网络风向标”之雅称的日本大“财主”所经历的最艰难的谈判了。但是，孙正义很快就发现自己高兴得太早了。几天之后，就在软银和阿里巴巴正式签约之前的最后几天里。孙正义最担心的事情还是发生了——马云又“兴风作浪”了。“真是一块难啃的骨头”，孙正义听到这个消息的第一反应大致如此吧。

问题还是出现在融资额上，在这3500万美元上。更令人吃惊的是，马云“变卦”的原因不是因为觉得孙正义给的钱太少了，相反，恰恰是嫌这3500万太多了。他声称：“钱太多了，我不能要。”这是让人们大呼傻瓜的事：同样的投资比例，马云不要3500万美元，只要2000万美元！

“疯子”马云真的“犯傻”了吗，他葫芦里又卖得什么药呢？为了理解其中的缘由，我们要必要理清一下融资前后的一些来龙去脉。

与孙正义在东京初步谈妥了之后，马云便和蔡崇信很快回到

杭州。随即，阿里巴巴召开了一次董事会，会上马云宣布了东京谈判的初步结果以及和软银正式合作的具体事宜。经过一番激烈的讨论之后，董事们一致认为：如果按孙正义的开价，软银占有的股份过多了，这将导致股东结构的不平衡。

说到股东结构的问题，我们有必要再次提到马云一贯坚持的原则：不允许任何机构和自然人控股阿里巴巴。如果现在就给了孙正义那么多股份，将来再融资，吸收新股东就很成问题，很可能出现股权过于集中的尴尬。所以，听了董事们的一番高见，马云自己似乎也“刚回过神”来了——“太愚蠢了，我拿那么多钱干什么！”

董事会结束之后，马云立即打电话跟孙正义的助手说了自己的想法。于是，才跟孙正义东京刚刚“交火”几天的工夫，马云又与这位助手开始了激烈的“过招”：

马云说得很直白：“我们只需要足够的钱，太多的钱会坏了事。”

听到马这番“无稽之谈”，孙正义的助手立刻跳了起来，“简直不可思议，我们软银的钱你竟然嫌多，你这是在赌博，这是不可能谈下去的！”

马云说：“是的，我在赌博，但我只赌自己有把握的事。尽管我以前控制的团队不超过60人，掌握的钱最多200万美元，但2000万美元我管得了，太多的钱就失去了价值，对企业是不利的，所以我不得不反悔。”……

谈判陷入僵局，然而马云仍然坚持自己的主张——“只要2000万”。

在暴跳如雷的孙正义助手面前，马云给孙正义发了一个电子邮件，他说：“……希望与孙正义先生手牵手同闯荡互联网……如果没有缘分合作，那么还会是很好的朋友。”

而且，在这封电子邮件中，马云代表阿里巴巴董事会对这位“网络风向标”开了两个条件：一、软银公司的投资金额要减少到2000万美元；二、孙正义本人要担任阿里巴巴的董事。

5分钟后，孙正义回了封邮件，对于第一个条件，在“经过一番激烈的思想斗争”之后孙正义终于答应了。

而对于第二个条件，孙正义先是觉得非常吃惊：他怎么敢跟我提这个要求呢？随后，他给马云回了封邮件，说自己因为没有时间去参加阿里巴巴的董事会，这可能会造成“对其他董事的不尊重”。接着，马云又提条件：“那至少也要当个阿里巴巴的顾问吧”。

这个条件也让孙正义吃惊，因为在软银投资的120来家互联网公司中，孙正义亲身参与其中事务的只有很少几家。于是，马云又等孙正义“慎重考虑”一番。

又过了5分钟，孙正义回复邮件：“谢谢您给了我一个商业机会。我们一定会把阿里巴巴名扬世界，变成雅虎一样的网站。”

就这样，一向在风险投资界呼风唤雨的孙正义，这回却向阿里巴巴和马云妥协了，他答应马云提出的全部条件。两次讨价还价，均以马云的完胜而鸣金收兵。

镜头3：10亿美元之后：“在中国我说了算！”

关心政治的人们也许还记得，当年日本要求“入常”遭到众多国家强烈反对时，曾以每年向安理会缴纳的会费仅次于美国为由“据理力争”，向各成员国要个“说法”。我国的外交官（外交部发言人孔泉先生）终于给了日本一个理由充分的说法：“安理会不是公司董事会！”此言一出，与会各国一片喝彩，掌声经久不息。

然而，细心的人又会发现，这背后也许隐藏这样一种含义：

在企业的董事会中，谁交的钱多，谁占的股份多，谁说了就算。应该说，在大多数企业里，董事会就是这样运作的。在现代企业管理体制下，投资者尤其是其中的大股东干涉企业决策的现象是屡见不鲜的，只是程度大小不同而已。而作为企业的最高决策机构——董事会，也经常会出现“议而不决”的尴尬局面。

但是，在马云领导下的阿里巴巴董事会却鲜见上面这种现象。在阿里巴巴的董事会中，说董事们像个“傀儡”当然有些过了，但有时他们不得不学会“懂事”，甚至时不时还要容忍一下马云“一董独大”的“家长”作风。

2000年，在接受日本软银公司的第一轮投资之后，阿里巴巴董事会进行了新的调整。在马云的强硬坚持下，新董事会实行“小董事会”制。改组后的阿里巴巴董事会只设4席：马云、蔡崇信、高盛、孙正义。就是在这次董事会改组之后，马云提出了一个实用的、却长期为大多数企业所忽略的管理学口号：董事会是用来做事的，不是用来吵架的！

与软银合作的融资事宜和董事会改组完成以后，每次马云和孙正义见面，也就是“谈谈高尔夫球，喝喝咖啡”，就是不谈业务。马云说，即使在全球互联网业最萧条的那两年（2000年到2001年），孙正义从来没有“骚扰”过他。对孙正义的大度，马云是心存感激的，他的确没看错人。

2005年8月，“阿雅联姻”之后，阿里巴巴的股东和董事会又经历了一次重新洗牌。由于此时以高盛为首的“天使基金”已经退出，杨致远的雅虎和孙正义的日本软银公司又成了阿里巴巴最大的股东。于是，董事会进行了新的改组。这一次，马云还是坚持“小董事会”制。而且，据杨致远回忆，当时马云对他们说“没有任何商量的余地”，于是他们又“妥协”了。在改组后的阿里巴巴董事会仍设4席：马云、蔡崇信、孙正义、杨致远。

随后，作为董事长的马云还跟其他两位董事“约法三章”：尽管在董事会中占有一半的席位，但杨致远和孙正义在阿里巴巴只

能关注经济回报，不能干涉公司的决策和经营管理。于是，一向语出惊人的“大嘴”马云再度对外发表一系列“狂言”，比如“我们所有的决策都跟美国没有任何关系”，比如“杨致远应该向我汇报”……

马云不仅是这么说的，更是这么做的。在后来的行动中，马云要对雅虎中国大动“手术”，无论是对雅虎的“瘦身”还是“变脸”，甚至到后来“雅虎中国”更名为“中国雅虎”，马云对杨致远也是“先斩后奏”。

当然，以马云的风格，他就是不“奏”也是正常的。比如，在雅虎的“瘦身”计划实施之前，马云就从来没跟杨致远“打过招呼”。直到有一天杨致远上了雅虎中国的网站，发现它“变脸”了，也只是觉得“变得挺干净的”，如此而已。

并购雅虎后，马云就毫无忌讳地对外宣称：“杨致远和孙正义在阿里巴巴只能关注经济回报，美国以杨致远为主，日本是孙正义为主，中国则是‘我作主’。”

## 马云的精彩语录

在阿里巴，客户第一，员工第二，投资者只是娘舅。

董事会是用来做事的，不是用来吵架的！

又不是我要找你（孙正义），是人家叫我来见你的。

我们（马云和孙正义）对视了一小会儿，不约而同地呵呵笑了起来，四只手也紧紧地握在了一起。不用说话，彼此心里都知道，我们是一辈子的朋友，早就注定了的。

是的，我是在赌博，但我只赌自己有把握的事。2000万美元我管得了，再多了我不会要。

从孙正义的眼神中，我知道我们一定要握手。

在中国我说了算，杨致远应该向我汇报。

你们应该恭喜的是我们的投资者，而不是我们。

我见过聪明的人物有很多，孙正义却是其中最特别的。他神色木讷，说很古怪的英语，但是几乎没有一句多余的话，像金庸笔下的乔峰，有点大智若愚。

什么叫没钱？不是说你饭都吃不饱了，如果真是那样，你还不如去救济站领取城市最低生活保障来的实在。如果你做网站就是为了赚融资，准备“花美国股民的钱”，那就也要假设一个融不到资的情况，毕竟你身边的部下你的兄弟都看着你，以你的马首是瞻，你自己爬不好摔死了是你活该，但是砸死一堆兄弟就是你不对了。不要眼高手低，踏实做事的人才有收获。

投资者永远跟着好公司走。

别把飞机引擎装在拖拉机上。

## 第七章 领导的艺术：东方的智慧，西方的运作

### 思维1：黏合力团队：八仙

过海，各显神通

关键句：做个“唐僧CEO”

世界著名的管理专家旦恩·皮阿特说，能用他人的智慧去完成自己工作的领导是最伟大的。这让我们想到了中国家喻户晓的神话故事——《西游记》。《西游记》中唐僧师徒取经的团队，虽然是虚拟的，但是师徒历经百险求取真经的故事，不仅家喻户晓，而且是中国文化的集中代表。这个团队最大的好处就是互补性，领导有权威、有目标，但能力差点；员工有能力，但是自我约束力差，目标不够明确，有时还会开小差。但是总的来看，这个团队是个非常成功的团队，虽然历经九九八十一磨难，但最后修成了正果。

正是借着西游记的故事，马云提出了“唐僧团队”的概念。他认为：唐僧团队是天下最好的创业团队。因为唐僧虽然没有什么非常特别的本事，但是意志异常地坚定，有很强的使命感，一定要取到真经才肯罢休，所以唐僧是一个好领导；另一方面，唐僧团队之所以能取得如此辉煌的成就，关键在于这个团队的成员能够优势互补、目标统一，每个人都能发挥自己的效用，所以形成了一个越来越坚强的团队。正如著名财经作家吴晓波所评价：“如果说杨致远是互联网领域里第一个世界级的华人企业家，那么马云就可能是下一个。杨致远是商业的天才，他发现了互联网搜索的价值；而马云则是天才的商人，他把一团让人手足无措的乱麻织成了一匹锦绣！”

在一个创业团队中，如果能打造出一个像唐僧师徒那样优势

互补的团队，无疑是创业成功的重要保障。而且，有效的管理者在用人所长的同时，必须容忍人之所短并学会放权。就像迪克·布朗所说：“当基本准则明确无疑时，自由最伟大。划出游戏范围，然后告诉下属，在这个圈圈里头，一切他们说了算。”

### 镜头1：“只会发邮件，其他的一窍不通”

在新兴的互联网行业中，一个企业的最高领导者通常至少具备两种出类拔萃的能力之一：一种是技术天才型的精英人物，比如王志东、丁磊、李彦宏等“硅谷精英”、“跳级王”们；另一种是商业运营、资本运作的高手，最典型的莫过于那个曾在一夜之间做了一台“印钞机”的传奇小子——盛大公司的陈天桥。

然而，被很多网民奉为中国“互联网之父”的马云似乎对这两种能力都不具备，最起码是不精通，更谈不上出类拔萃，更确切地说是水平很“菜”。如果我们亲眼目睹他的电脑水平，就更加会相信这一点。

在马云的办公室里，有一台电脑，打开电脑你就会发现里面是出奇的“干净”。干净到除了一些最基本的文档之外，就没什么新鲜的玩意儿。连什么电影之类的娱乐玩意儿也看不见，难道马云不喜欢这些玩意儿？非也，他根本就不会弄这些玩意儿。

作者的一位记者朋友，有一次在采访马云的公司时，到马云的办公室里做客。双方聊着一个话题，大概是需要到电脑上调出某个资料了，结果他倒腾了半天愣是没弄出来。这时马云打电话让秘书进来，帮他来解决这个“疑难的技术问题”。秘书进来之后不到10秒钟就帮他搞定了，后来那位朋友凑过去一看，原来就是个普通的WORD文档，就是一个简单的OFFICE软件操作，一个入门级的电脑“菜鸟”都可以解决的问题。后来，那位朋友用了“不可思议”的话语来形容他所看到的一切：这就是中国大名鼎鼎的互联网公司的老总？

在我们的想象中，做IT、搞互联网的公司肯定都是一流的IT



精英，肯定都身怀绝技。马云恰恰不是，他是一个典型的“既不I也不T”技术外行。

而且，这个小个子从来都不认为自己是一个聪明的人，却常常说自己如“阿甘”一样的傻，参加高考时马云的数学甚至考过1分。

作为中国互联网的“教父”级人物，也许人们以为马云是个“IT天才”，这么想的人一定非跌破眼镜不可。即便是从事被称作高科技的IT业，马云的电脑水平也属于超级的“菜鸟”级别。他经常自嘲：“我只会干两件事，一是浏览网页，二是收发电子邮件，其他的一窍不通，我连如何在电脑上看VCD都不会弄！”而且他也“不求上进”，觉得“一直保持这种‘菜鸟’级的水平挺好的”。

但自己在电脑水平上的“菜”并不妨碍马云带领着他的团队去创造“芝麻开门”的神话，因为他相信“打造一个明星团队比拥有一个明星领导人更重要”。毕竟，对一艘良好的船而言，仅有一个技术水平和经验丰富的好船长显然是不够的，拥有一支素质良好的船员队伍更是非常重要的。

实际上，我们也发现一个很有趣的现象：在阿里巴巴内部，马云更多的时候是充当一个“傻瓜”的角色。一个只会在电脑上收发邮件的IT“菜鸟”，和阿里巴巴那群绝顶聪明的技术天才相比，的确像个“傻瓜”。但让我们惊奇的是，这个“傻瓜”CEO居然能将自己的“傻”用在公司的管理上，发挥得淋漓尽致。

有一个更有趣的事实。在阿里巴巴的每一款新产品推向市场之前，马云都是该产品的“第一测试员”。他一再坚持，“只要我马云不会用，社会上80%的人就不会使用”。如果“第一测试员”这关过不了，那些神通广大的工程师们都得返工重新做。

但马云并不因为“既不I也不T”而受到外界的质疑，相反，他还经常因此而受到褒奖。有一次，马云和龙永图一起作为嘉宾参加央视的《对话》节目，龙永图如此评价马云：“外行的确是可

以领导内行的，但前提是要尊重内行，如果自己不懂又没有自知之明，那就麻烦了，马云在这方面做得非常到位。”

也许，对这个“既不I也不T”技术外行而言，恰恰这些不足，帮他挺过了互联网低潮，并笑到了最后。正是因为作为CEO的马云不懂技术，更不精于技术，所以他就更懂得尊重专家和技术人员的意见。

难怪，人们想起马云时的第一句话是——“马云，一个不懂IT的IT英雄，不通网络的网络精英。”当然，如果有人嘲笑他不懂IT时候，马云还会为自己辩解一句：“毛主席还不会打枪呢，他却打下了一个伟大的新中国。”也许，对于哈佛商学院的教授们而言，马云的“草根”式创业和领导思维，是个经典中的经典案例。航空公司的老总不需要会开飞机，互联网公司的CEO也未必都是IT精英，外行的确是可以领导内行的。

镜头2：“我管不了钱，但有人会帮我管”

杰克·韦尔奇说：对一个优秀的领导者而言，管得少，就是管得好。

在马云的唐僧团队中，应对“沙僧”、“八戒”型的员工们肯定是不费吹灰之力的，现在我们要谈谈马云如何跟“CXO”级别的重量级人物“过招”了。

不得不承认，相比阿里巴巴其他4个“CXO”，马云这个CEO显然是唯一没在海外镀过金的，也没有在世界500强之类的大公司里做过高管。我们不免有些怀疑：这个杭州师范学院出身的教师如何领导那些响当当的“CXO”？

在阿里巴巴几大高管中，蔡崇信算是马云“招安”的第一员大将，我们不妨先从他和马云的配合上说起吧。

无论阿里巴巴穷到发不出工资的时候，还是富到“每天交税

100万”，有一个事实在阿里巴巴内部是公认的——马云对财务的问题很少过问。

阿里人都知道：马云从来不管钱。无论是花钱，还是“数钱”，还是投资者“送钱”，“凡与铜臭沾边之事，马总概不插手”。

但是，作为一个管理着成千上万名员工的大公司的CEO，从来不管钱可不可以看做是对公司、对员工不负责任的表现呢？

这个问题提得很尖锐，但作者首先想说的是：即使马云想管钱，他也管不了。

为什么？很明显，他不懂财务，也不懂投资融资的专业领域的问题。

我们有理由相信，对于“资产损益”、“IPO”之类的词汇马云还是可以听懂的，但再深层一点，尤其是到了操作层面，能不能胜任还是个未知数。而且，凭马云连“在电脑上看VCD都不会”的电脑水平来推测，作者更有理由相信马云或许连财务报表都看不懂。

当然，这一切仅仅是推测，我们也没有足够的证据下如此定论。但不管怎么样，凭马云的专业水平，要管理那么一个庞大公司的财务，肯定是不能胜任的。

事实上，在IT界不懂财务的CEO也不是马云一个，比如，趋势科技的总裁张明正，就公开承认过自己“对钱没什么概念”。

关于马云“招安”蔡崇信的全过程，我们在另外的章节里会有详述，但其中一个细节在这里可以提前展示给读者。

想当初，在看到蔡崇信铁了心要留在阿里巴巴时，马云沉默了一会儿，说了一句话，“那你就来替我管钱吧，我没管过大钱，最多只管过200万，再多了就不知道怎么弄了。”（当然，也

有的版本说是“300万”，马云自己都说不定，有时说是200万，有时是300万，总之就是管不了大钱吧。）

这意味着什么，这意味着从此阿里巴巴凡涉及与钱有关的事，无论是融资、并购，还是投资等等，诸多问题，全部是蔡崇信来统筹管理。

对于蔡崇信这个人在阿里巴巴的地位，马云是这样评价的：“他是专门管与投资人说话的。我有一个重大的涉及股东利益的想法的时候，只要找蔡崇信把话说到他懂就可以了，他会再去找投资人把话说明白的。”

这就够了，我们已经可以理解马云的思维逻辑了：CEO不懂财务不要紧，公司有人懂就行；CEO可以不懂CFO和投资人的专用语言，只要CFO能用最浅显的语言让CEO听懂。

这听起来有点像绕口令，但不是马云自己的原话，是作者自己总结的，我们就暂且把它当作马云为自己不懂财务而做的一个小小“辩解”吧！

不过，这里还有一个前提：不懂的人要对懂的人足够信任。这一点，我们又可以有100个理由相信马云做到了，他不止一次地强调：用人最大的突破就是信任人。

事实上，不仅是蔡崇信，其他几位高管和马云配合得都非常默契，而马云也一直把他们当作最大的骄傲。他经常说：没有他们就没有阿里巴巴，没有我他们可以创立第二个阿里巴巴！

重要的，最难能可贵的是，马云有自知之明，他知道自己的长处（嘴）和短处（手），不会“以己之短，攻彼之长”。在宁波会员见面大会上的讲话中，介绍自己的团队时，马云就用了这样精辟的语言描述自己的领导角色：“我是我们公司的说客，是光说不练的人！”

大智者，贵在有此明智也！自己有半斤八两，应该经常掂量，用马云的话说：如果别人把你当英雄的时候，你千万不能把自己当英雄，如果自己把自己当英雄，必然要走下坡路，你从此再也不是英雄！

## 思维2：凝聚力团队：万众

一心，众志成城

关键句：没人能挖走我的团队

当万科的掌门王石在珠穆朗玛峰考虑下一步该怎么迈出的时候，成千上万的中国经理人正坐在办公室里为企业的各种管理问题绞尽脑汁。后来，有人指责王石的做法是对股东的不负责任，认为万科比登山队更需要他。然而，老王不改初衷，反驳道：“如果一旦王石离开万科，万科就稀里哗啦，那这就是一个病态的企业。”至理名言，教父级人物，当有如此之魄力也！

显然，王石之所以说这样的话，是因为他相信万科是一个有凝聚力的企业，万科的团队是一个有凝聚力的团队。凝聚力，指团队对成员的吸引力，成员对团队的向心力，以及团队成员之间的相互吸引。团队的凝聚力不仅是维持团队存在的必要条件，而且对团队潜能的发挥有重要作用。一个团体如果失去了凝聚力，就不可能完成组织赋予的任务，本身也就失去了存在的条件。

自古英雄所见略同。与王石一样，在自己的团队中，马云无疑也是一个教父般的人物。他是用自己教父般的魅力，孜孜不倦地在他的团队里传播一种伟大的使命感、价值观，让这个团队中的所有人 心往一处想，力往一处使，紧紧地凝聚在一起。而这种如磁场般的强大凝聚力一旦形成，马云有什么理由不敢说：天下没人能挖走我的团队！

镜头1：风雨同舟的岁月：十八罗汉，生死永相随

现在，我们要谈到和马云一起打天下的十八罗汉了。

1999年的一个夜里，经历一番内心的痛苦挣扎与拷问之后，马云做出了一个在若干年后改变中国互联网版图和全世界电子商务进程的决定：杀回杭州！

当天晚上，马云约齐了团队的所有人（当时十八罗汉还没到齐，回到湖畔花园后才凑齐），给了他们两个选择权：第一，留在北京工作，介绍这些人去雅虎、新浪等大公司就职，薪水丰厚；第二，跟他回家，回杭州从零做起，月薪500元，住的地方离马云家5分钟以内，你们自己租房子，没办法打出租车，没办法上下班，必须在我家里上班，而且前途未卜。为了对他们负责任，马云给了3天时间供大伙考虑后再做决定。

其实，如果按照常理推测，3分钟之内很多人都会很“明智”地做第一个选择，毕竟，在那个时候能进入雅虎等大型门户网站工作是大多数人梦寐以求的事情。

但结果却出人意料，5分钟之后，包括马云的夫人和5个患难兄弟在内的团队成员，“经过慎重考虑”，做出了最后的决定：一起回杭州去！

马云说：“行，只要你们将来别后悔。”

回到杭州之后，马云在湖畔花园的家中召开第一次全体会议，并按照惯例对这一“重大事件”进行了全程录像（马云当时就坚信这将有极大的历史价值）。

在这个资料片里，光线昏暗的画面中，18位创业成员或坐或站，神情肃穆地围着慷慨激昂的首领马云，马云则站在一张桌子后，快速而疯狂地发表他那张牙舞爪的演讲：“黑暗之中一起摸索，一起喊，我会喊叫着往前冲的时候，你们什么都不会慌了。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲，有什么好慌的！”

在这个起事会议上，马云一再强调：“启动资金必须是Pocket Money(闲钱)，不许向家人朋友借钱，因为失败可能性极大。我们必须准备好接受‘最倒霉的事情’。”

马云“身先士卒”，砸铜卖铁地凑出了自己所有的积蓄，其余十八罗汉也是拼拼凑凑，或问老家借了钱来凑，或把自己所有的钱捧上，有的把塞鞋底的私房钱也拿出了。总算凑齐了50万，然后再欣然接受每月500元的工资。当然，还有马云的那句名言：你们只能做个连长、排长，团级以上干部得另请高明！

回忆起当初的这段经历，马云的脸上总是不自觉地浮现出一丝张扬的笑意：那天，我就像一个疯子般地讲话。无论如何，十八罗汉都有一种悲壮感：不成功便成仁。

湖畔花园的时候最大的感觉就是穷开心。那时候他们都没钱，所以最大的娱乐就是坐在地上听马云讲故事。那时候马云给大家讲许许多多的故事，比如当时的互联网局势，比如阿里巴巴将在今后的五年内有怎样的发展，再比如一些天下大势，尽兴之处马云还会手舞足蹈。那时候的十八罗汉就会无条件地跟着马云发疯，哪怕天下人都以为马云是个疯子，那么也觉得，跟着这个疯子往前走，非常心安理得，哪怕失败也在所不惜。

那时候十八罗汉没日没夜地干活，连续工作十几个小时就算家常便饭。那时候他们的娱乐通常是女同志打牌，男同志打乒乓球。湖畔花园有个乒乓室，男同志累的时候就会三五成群地去打两把，解乏了以后又会再回来继续工作，有时马云兴致高了也会随同大家打两把。

有时天气比较好，大家也会凑到湖畔花园的象棋谱上围坐聊天晒太阳，马云依然是主角，蹲在比他人身子还大的棋子上，继续指点江山激扬文字。

那段时间应该算是阿里巴巴的共产主义初级阶段，湖畔花园就是阿里巴巴的井冈山，马云在那里进行了最初星星之火的积

累。

从1999年湖畔花园十八罗汉立誓至今，中国的互联网业经历了春天到寒冬的戏剧性转换与轮回，阿里巴巴也遭遇过了从国内扩张到海外、再从海外搬回老家杭州的一波三折。其间，马云换过将，也“杀”过人，有时他自己也有物是人非的感慨。但是，十八位创业元老始终坚守在阿里巴巴的各个位置上，一直跟着马云干，可谓是生死相随。除了马云的夫人张瑛作为CEO身份的特殊性不得已而主动辞职外，其他16个人始终留守阿里巴巴。而且，这些“土鳖”几年下来大多已经成为阿里巴巴的核心骨干。

不得不承认，十八罗汉能生死相随跟着马云，很大程度上是被他的人格魅力和“大哥”风范所感染。自幼习武的马云，骨子里早已融入了“侠客”精神，义气对他来说是至关重要的，“朋友从来没有对不起我，我也永远不会对不起朋友。”马云常常动情地说。

但是，义气归义气，工作是工作，在这一点上马云是毫不含糊的。当初，在湖畔花园十八罗汉一起立誓时，马云就跟他们讲过“你们只能当连长、排长，团级以上的干部我得另请高明”。

尽管几年下来这些“土鳖”也大多成了“鳖精”，但都是靠他们自己的本事磨炼出来的，而不是马云把他们推上去的。而且，并不因为十八罗汉是元老，就能享受特殊优待，相反，作为创业者他们还要做出特殊的牺牲。公司成立的第一天，马云就给他们一个下马威：“如果我要开除员工，创业者要先被我开除；如果我要杀人，先从你们17个人中杀起！”

十八罗汉，是马云一生最宝贵的财富，对阿里巴巴也有着非同寻常的意义。阿里巴巴的股东们都对这种创业者“生死相随”的现象感到“太不可思议了”。

当然，这些核心骨干早已让对手们虎视眈眈、垂涎三尺，但是即便是他们出3倍的工资也挖不走这些“硬骨头”。当然，这也



是马云预料之中的事，他还经常说风凉话：“同志们，3倍我看算了，如果5倍还可以考虑一下！”

## 镜头2：抗击“非典”的日子：阿里人，为使命而战

马云经常说，面对任何灾难的来临他不会感到恐慌。是的，我们完全相信马云个人的韧性，问题是：员工恐慌了怎么办？团队乱了怎么办？

这是一场战争，一场考验包括马云在内的所有阿里人的战争。

当时，整个杭州城只有4例非典（在阿里巴巴之前已经发现3例，阿里巴巴的这名员工是在2003年4月30日被确诊的），阿里巴巴就占了一个名额，这下真是出了名了，阿里巴巴一夜之间在杭州城变得妇孺皆知。

员工们走到大街上，不敢说自己是阿里巴巴公司的，偶尔被人发觉了，马上引起一阵惊恐：非典来了，大家快离远点！

压力更大的是马云，一面要给被感染的那名员工家属道歉，一面要给整座办公楼里面的其他公司解释，而且人家也未必领情，甚至有“出离愤怒”的人冲到阿里巴巴来大闹：你们干吗要派人到广州去，是你们把非典招来的！

这是外界的排斥，阿里人内部呢，难道也军心涣散、乱成一团吗？

非常令人欣慰，答案是否定的。在马云的带领下，或者说在一种叫做使命感、价值观的神奇力量的指引下，阿里人表现出了顽强的战斗力，超凡的凝聚力。

由于整个公司的办公区都被完全封锁，几乎所有的员工都要被隔离在家。（当然，湖畔花园那群“秘密制造淘宝”的“地下

党”此时反倒成了幸运儿了）。但是，业务照常开展，员工们把电话带回家去办公，家里全部装上宽带，没装的公司出钱给装！

在整个隔离期内，阿里巴巴给客户的感觉就是一切正常，没有人能感觉什么异常。员工们在家用电话与客户联系、沟通，没有因为这场灾难而影响到他们的工作态度。除了偶尔有员工的家人接听业务电话是没有用非常标准的客服语言来应答客户外，阿里巴巴给客户的感觉就是一切正常。

难能可贵的是，在灾难面前，没有员工抱怨疫情怎么会出现在自己的公司，或者抱怨他们的老板把非典“招”来了。在这个时候，他们更多的是彼此之间的相互鼓励，非典成了一个高度凝聚人心的时刻！

网络也成了“不能面对面，却能心贴心”的重要工具。

当时，为了解除单身员工独处的心理孤独问题，阿里人内部甚至利用视频等技术手段，在全公司范围内举办了好几次卡拉OK大奖赛！

而且，同事们之间利用电子邮件或者即时通讯工具的交流比平时在办公室时更为频繁了，内部交流畅通无阻。仿佛又回到了2001年互联网寒冬时期那个“外面很冷，我们里面是热火朝天”的时代！马云自己也亲自加入到这种交流中来，他很珍惜这种机会，甚至很感动：又找回湖畔花园一起艰苦创业时的感觉了！

如果在平时，也许“六脉神剑”天天挂在嘴上难免会让人产生麻木甚至审美疲劳之感，此时却完全不同了：没有什么时刻更像现在一样能检验一个团队的凝聚力、价值观！

如同所有的战争一样，只要同心协力、众志成城，就没有打不赢的战役。最终，我们看到的是这样一种令人欢快、欣慰、激动、落泪的结局：感染非典的那名员工完全康复，所有被隔离的员工都被确诊正常，阿里巴巴的电子商务优势在这个灾难时期得

到社会各界的一致肯定与赞赏，营业额突飞猛进！在“润物细无声”之中，湖畔花园那边又传来了淘宝成功上线的喜讯！

后来，每年的5月份，淘宝都要用一种特殊的方式来纪念这个历史性的时刻：所有的员工戴上口罩，站在办公室，马云站在最前面，他们的表情肃穆而倔强.....

每当马云回忆起这个终生难忘的时刻，他都会自豪地说：“我们的团队打赢了一场零伤亡的漂亮战役，我为有这样的团队，有这样的年轻人而自豪,我们的战斗力、凝聚力经受了最严酷、最伟大的考验！”

### 思维3：战斗力团队：

言必行，行必果

关键句：三流的理念，一流的执行

《左传》曾记载这样一个故事：春秋时期，吴王阖闾为检验孙武这个“学院派”军事家的水平，让孙武训练100名由吴王的宠姬担任队长的“娘子军”，但这群“娘子军”不听号令，于是孙武当即以违反军法的罪名斩首吴王的两名宠姬。结果，这群“娘子军”再也不敢拿军法当儿戏，对孙武唯命是从，并且成为训练有素的“军人”。正是印证了那句古语：兵不骄不吝，将不骄不吝。

在一个企业中，领导者有时也会遇到孙武这样的问题，制定一些政策出来在推行的时候却被种种障碍所阻挡而无法施展。从现代企业管理角度来讲，这就是执行力的问题。在当今很多企业中，许多企业家更喜欢高谈阔论方向和战略，往往忽视了日积月累的执行。海信集团总裁周厚健就曾说过，“执行力低下是企业管理中最大的黑洞。”实际上，一个创业型企业的发展是需要一种狼的精神的。每个部门都要有一个狼组织计划，既要有进攻的狼，又要有精于算计的狈。只有这样，才能在激烈的竞争中生

存下来。

如果说马云和他的老板孙正义有什么同性的话，那么除了身高颇似（都有一副拿破仑式的标准身段）之外，最大的共性莫过于他们所坚信的“普世”真理：三流的Idea加一流的执行力，永远比一流的Idea加三流的执行力更重要！的确，在任何一个企业和团队中，如果仅仅有一个好的战略和Idea，却没有有效的执行力，一切都是子虚乌有。有时，马云很霸道，但他是为“道”而“霸”，而不是为“霸”而“道”；有时，马云也“杀”人，但被“杀”的人大多数是自己“找死”，因为他们碰到了“六脉神剑”的剑尖之上。

镜头1：龙颜大怒：现在！立刻！马上

作者将要讲述的这个故事，是阿里巴巴成长史上的一个经典镜头，也是一个在阿里人内部广为传颂了不知多少遍、“版本”也“升级”了好多次的故事。尽管版本不一，那句“立刻！现在！马上！”却是高度统一的。需要跟读者声明的是，作为一个局外人，作者手里也没有最原始的“1.0版”。所以，这里也只能根据一位自称是当事人的一位朋友的朋友的生动讲解，把这个也许是“N.0版”的故事再还原出来。如有雷同，纯属正常！

前文我们说过，1999年阿里巴巴刚成立的时候，其具体运作的商业模式是现成的，也是马云在经贸部就探索出来了的。将团队从外经贸部中国国际电子商务中心分离出来以后，马云转向做外经贸部的另外一个项目：网上中国商品交易市场。很快，马云就把这个项目的净利润做到了287万元。所以，从实践上也证明这个市场的存在和这个商业模式的坚固健康。当时，中国对外贸易通道主要靠“广交会”、国外展会或依托既有的外贸关系，还很大程度上受控于香港贸易中转。而那时中国“入世”在即，很多中国中小企业迫切需要自主控制的外贸通道。马云认为，阿里巴巴借助互联网能够而且应该肩负起这个使命。

电子商务的大方向是定下来了，但运作模式却是需要仔细思

量的。在具体实现方式的选择上，马云坚持选择他当年在北京带领团队出游时在长城上看到的“涂鸦”模式（其实就是BBS的雏形）。马云认为：只要能发布供求信息，能按行业分类就行，不用搞那么花里胡哨的。

不过，他的方案一提出，立刻遭到了团队成员的反对。反对的激烈程度也是出乎他的意料。于是，这帮人又拍着桌子和马云吵。（在湖畔花园的最早版本的“四项基本原则”中，是允许同事之间进行“头脑风暴”甚至吵一架、打一架的，所以那时每个人都可以因意见的不同而拍马云的桌子。）

这回，英雄所见不是“略有不同”，而是大相径庭：17个人中至少有16个人反对马云提出的方案。反对的理由也很简单：这种简单到丑陋的设计方案太不合主流了。不过马云却也异乎寻常的固执，尽管被人拍桌子反对，他拍了下脑袋，还是认为自己是正确的。

当时，他有自己独特的想法，“我们要发展的用户将是一些不怎么会上网的商人，甚至很多人对电脑都一窍不通，把网站做得花里胡哨会适得其反，让人家一看就望而却步。”因此，他觉得模式一定要简单、实用，不能追求外表的好看、华丽。

尽管经历了一番激烈争执，但在马云的强硬坚持下，这个事情暂时还是以马云的方案暂时确定下来了。经马云这么一“拍脑袋”（马云喜欢拍脑袋，无论是自己的还是别人的脑袋），同事们也只能“勉强”同意了，不过马云也说了，“有意见可以保留”。

后来的事情就是我们前文提到过的，马云在1999年2月参加了新加坡召开的亚洲电子商务大会，并在会上一语惊人地提出“亚洲应该有自己的独特模式”，而究竟什么是亚洲的模式则是他会后要解决的问题。这次会议上的一些意外发现（比如，参加大会的欧美人占到了高达80%的比例，亚洲真正从事电子商务的企业实在是微乎其微。）也让马云意识到他的机会来临了。他决定要动手做自己的网站了。

于是，他马上给杭州的伙伴们发电子邮件，要求杭州的员工立即完成BBS的设计，等他回去后就上线运营。

结果，出乎他的意料：杭州那边又“风云多变”了。那些同事还是不同意马云的意见，要换其他的实现方式，要等马云回来讨论后再做“从长计议”。

这一回，马云被他们彻底惹火了：要造反吗？还真是天高皇帝远了？老虎不发威，把我当病猫？于是，他抓起长途电话，在电话里尖叫：“你们立刻、现在、马上去做！立刻！现在！马上！”作者估计，杭州那边接电话的那位仁兄的耳膜还能完好无损就是最大的造化了。

无论如何，马云这一吼还真是够灵验的。在马云的“冲冠一怒”之下，杭州方面再也不敢抗旨了：这回马云看来要动真格了。于是，全公司立即行动起来，该做设计的做设计，该做开发的做开发，一切又有条不紊地进行着，为上线做准备。

等马云回到杭州后，一个完整的alibaba.com构架和内容已经做得差不多了，就等他下命令上线了。马云心里暗笑：不给你们点颜色就是不出成绩。

后来，马云对人讲起这件事时，还“耿耿于怀”地说：“我当时真想立马飞回去，猛拍他们脑袋！”看来，他光拍自己的脑袋还不过瘾，动不动就要拍别人的脑袋。

但是，对于马云这次的“独裁”，我们有必要做一些解释。有一点必须提及，作为一个领袖级的人物，马云并非总是对着下属大呼小叫的。应该说，大部分情况下都是和蔼可亲的。

总而言之，马云是这样一个人：有意见，你可以提；有想法，你可以说；你甚至可以和他吵，可以和他打一架。但是，有个前提——马云还没拍板之前。一旦马云拍板了，十头牛都拉不

回;一旦马云下命令了，没有“No”，只有“立刻！现在！马上！”

在多种场合，马云还不止一次地骄傲地告诉过别人：阿里巴巴不是计划出来的，是“立刻！现在！马上！”做出来的。后文我们还要提及，马云在哈佛演讲时，甚至把“不做计划”作为阿里巴巴成功的三个重要原因之一，这种“谬论”让哈佛的MBA们都佩服得五体投地。

无论如何，我们算是领教了“马家军”的“作战”风格。在马云的团队下干活，一句话：Idea可以有无数个，Action只能有一个！

镜头2：下“死命令”：“一个月给我做出eBay那样的网站！”

2003年2月，大约有十名阿里巴巴的员工被一个一个地叫到马云的办公室，等待他们的是马云和公司的几位高管。桌上反扣着一份文件，即使不“反扣”也无所谓，因为那是一份全英文的文件。

每进来一个人，马云都一脸严肃地告诉他（或她）：“公司有一件秘密任务需要你去完成，如果你愿意去做，那么就在桌上这份文件上签字；如果不愿意去做，那你可以离开办公室。但无论是否愿意，你都必须承诺保密，如果你签了这份协议，那就必须单独与一个团队工作一阵子，甚至连家人也不能告知。”

这十几个人都是马云经过多年的观察之后“精挑细选”的“忠臣”，他们没有让马云失望。经过短暂的考虑之后，所有这十几个人都表示愿意签这个文件。于是，马云让人把文件翻过来给他们看。相信大部分人都没有看懂，因为这个文件是全英文的，毕竟，在阿里巴巴真正能把英文讲到母语程度的人没有几个。

而且，当场的那个气氛也不允许他们慢慢地去看，于是，他们都“稀里糊涂”地在这个文件上签了字。等这十几个人全部都签过字之后，马云带他们出去到附近的一家餐馆吃饭，然后把将要

执行的秘密任务告诉这群人：做一个像eBay那样的C2C网站出来。

从此之后，这群人就在公司里蒸发了：见不到人影，听不到声音，偶尔在雅虎通上能遇到一下，他们也支支吾吾、吞吞吐吐，守口如瓶。除了马云和公司几个高管，没有人知道这群人干什么去了。

另外，马云还给这群“地下党”下了个死命令：30天之内让这个C2C网站上线运营，最后期限是2003年5月10日！

马云是个什么样的领导？——“我只要结果，不要跟我谈过程，不要跟我谈困难！”

当然，马云自己也有些没底气，尤其是后来爆发了非典疫情，整个公司的计划都被打乱了，连办公室都被封锁了。

在“风萧萧兮易水寒”的悲壮中，马云告诉这群人：“好好干吧，公司就指望你们了。”当然，为了不让他们压力过大，他也给这群年轻人留了条“后路”：“放心大胆地干吧，做砸了也不要紧，公司随时欢迎你们回来。”（不过，事后孙彤宇等人回去一琢磨，觉得马云这“软话”比“硬话”说得还有水平，甚至是“绵里藏针”，“想想啊，万一要是做砸了谁还有脸回公司啊，这不等于是在告诉那帮小子‘不成功便成仁’吗！”）

回到家后，马云夜不能寐，自己端起了一杯酒，对月独饮：保佑“淘宝”一路平安！

再说说那群“地下党”吧。接到马云的死命令后，这群人便于2003年4月10日离开华星科技大厦到阿里巴巴当年的创业基地——湖畔花园。去的10个人里面，有3位技术人员，其他的负责网站的运营和客服工作。一到湖畔花园，他们就开始为网站定方向。但是，究竟要把网站做成什么样子，其实大家心里都没有底。于是，就把能找到的类似网站都研究了一遍。从此，这10个



人吃住都在湖畔花园的公寓里，每周只能回家一天。工程师做网站开发，而负责运营和服务的人员则每天研究eBay易趣，甚至成天泡在其他C2C网站的社区里，和会员们聊天谈话，询问他们对心目中理想的C2C网站的想法，打听他们的使用习惯。

2003年5月10日，经过一群地下党的昼夜奋战，淘宝网成功上线。用键盘敲入www.taobao.com之后，马云和孙彤宇等高管们都有些不敢相信：成功上线了？一个月？！

不过，还是有些小小的遗憾。由于5月10日尚处于“非典”的隔离期之内，马云和孙彤宇等人也没有能够亲自到湖畔花园去慰问这群功臣们——这群可爱、可亲的年轻人，和他们一起庆祝这个伟大的历史时刻。但是，他们用了阿里人特有的方式：在雅虎通的视频里，他们开了一瓶香槟，对着摄像头——cheers！

从这群“地下党”接到马云的死命令之后重返湖畔花园的2003年4月10日，到淘宝网正式上线的5月10日，用了正好一个月的时间。也许是巧合，也许是冥冥之中的天意。无论如何，这群年轻人出色地完成了马云交给他们的艰巨而光荣的使命。

而当初刚刚召开秘密会议的时候，他们还是心里很没底气的。是马云的那番话激发了他们的潜能，更是使命的力量激励着他们。在淘宝后来发展了一种“倒立文化”之后，我们更是体会到这种文化的精髓：尽管你觉得自己不行，其实你应该行；只要你觉得自己行，那你一定行。

这就是马云的团队，一支有着顽强的战斗力，非凡的执行力的团队。

## 思维4：高纬度战栗：未雨

绸缪，水来土掩

关键句：CEO就是守门员

十九世纪末，美国康奈尔大学曾进行过一次著名的“青蛙试验”。他们将一只青蛙放在煮沸的大锅里，青蛙触电般地立即窜了出去，并安然落地。后来，人们又把它放在一个装满凉水的大锅里，任其自由游动，再用小火慢慢加热，青蛙虽然可以感觉到外界温度的变化，却因惰性而没有立即往外跳，等后来感到热度难忍时已经来不及了。这就是管理学上有名的“青蛙效应”。

“青蛙效应”告诉人们一个道理：生于忧患，死于安逸。如果这种效应应用到现代企业管理中，尤其是应用到一个企业的领导者身上，就是要求他必须具有足够强的危机意识、忧患意识。纵观中外，几乎所有优秀企业的领导人都会有这种高度敏锐的危机意识，比尔·盖茨时刻告诫自己“微软距离破产只有18个月”；华为总裁任正非曾撰长文《华为的冬天》时刻为公司敲响警钟；张瑞敏形容自己每天的心情时用了八个字——“战战兢兢，如履薄冰”。

相比之下，马云的危机意识有过之而无不及。未来学家托夫勒曾提出过“生存的第一定律”理论：没有什么比昨天的成功更加危险。马云经常告诉自己：CEO不只是给大家指明一个灿烂的前景，更是要看清楚在灿烂的前景旅程中有很多灾难，同时把灾难处理掉。很有意思的是，在阿里巴巴，有一个不同于大部分大企业的金字塔式的组织框架，不过这个金字塔是个“倒金字塔”，换句话说，它的组织结构图是倒过来的：最上面是客户，下一排是员工，再往下是部门经理，下面是副总裁，最底层是CEO。为什么会这样呢？马云说：CEO就是守门员，就是看大门的，当然是在最底层！

镜头1：冬天来临：推行“毛泽东战略”

故事应该从1999年10月讲起。1999年10月，由高盛牵头的500万美元风险资金到了阿里巴巴公司账上。同时，这个时期，也正是马云对外称“创业人员只能够担任连长级以下的职位，团

长级以上全部由MBA担任”的时候。于是，马云用这笔钱做的第一件事情，就是从香港和美国引进大量的外部人才。彼时，12个人的高管团队中除了马云自己，已经全部来自海外，“因为有钱，我当时希望有高手进来。”

很快，到了2000年，阿里巴巴开始全球跑马圈地，把业务拓展到美国硅谷、韩国、伦敦、香港等。在摊子急速扩大的同时，阿里巴巴的员工，这些来自世界各地的精英，对公司发展方向的选择产生了严重分歧。最大的分歧，是公司的方向之争，“内部声音很杂。”

在硅谷，这个全世界技术精英最集中的地方，阿里巴巴设有一个研发中心。研发中心的一群“技术大拿”坚持认为，“对网络公司而言，技术是最重要的。”他们认为，要想在电子商务领域有所大作为，就应该发展技术平台和电子商务解决方案，并为企业解决交易的问题。

在香港总部，仅仅是同一个地方就有两种不同的声音。曾经是一家全球500强企业副总裁的香港主管，认为阿里巴巴应该“向资本市场进军，分享资本狂欢的盛宴”，他当时就有让阿里巴巴在香港上市的打算；而同处一地的香港普通员工却不这么认为，他们建议公司改型，以中华网为模板，并偏重于走电子商务的交易，为别的公司建设大网站。他们称，虽然China.com自己赚钱并不多，但是华尔街却很是看好，而阿里巴巴应该迎合他们。

马云没主意了，“香港，美国两地的员工各有想法，中国内地这边就傻眼了。”

面对如此“嘈杂”的声音，马云沉默了，也开始沉思了：阿里巴巴仅仅成立一年，就摇身一变成了跨国公司，员工来自世界各地，那么他的摊子究竟该如何管理？那么多“杂音”如何消除？这对公司到底是好事还是灾难呢？

当时，他还没采取什么措施，也没想好怎么做，但是这个问题

题一直在他脑海中回荡，转眼到了2000年9月。2000年9月10日，是阿里巴巴公司成立一周年，也是马云的生日。当时，互联网的风云人物中，新浪的王志东、网易的丁磊、搜狐的张朝阳以及8848网站的王峻涛等人物，虽然大家都在北京，却从未聚在一起过。马云想让大家聚在一起聊一聊，考虑到三大门户之间的竞争性质，他邀请了金庸从中穿线。由于这许多风云人物齐聚引起的轰动，马云后来干脆将此活动改为了一年一度的“西湖论剑”。“那个时候真是互联网的好时光。”拿着当时拍下的照片，马云不禁感叹。

2000年9月11日，“西湖论剑”刚刚结束，马云立即回到公司。随后，他召开了阿里巴巴的高层会议，在这个后来被阿里巴巴内部称为“遵义会议”的会议上，马云宣布了一个震惊当时所有人的政策：阿里巴巴进入高度危机状态！

当时，马云用了“一级紧急状态”这样的词汇。一向笑容可掬的马云在那一瞬间变得极其严肃，他对高层的下属说：“我们要采取行动了。”

那么，马云要采取什么行动？这个计划就是阿里巴巴历史上著名的“B2C”计划，关于这个计划的背景，我们在前文已经做了详细介绍，这里我们要关注的是马云的铁腕行动计划，这一铁腕行动计划被称作马云学习毛泽东战略典范。

10月1日到3日，马云在当年毛泽东主席住过的西湖宾馆召开了“遵义会议”。会上，马云提出了“到底谁是我们的客户，我们的客户到底需要什么产品”的问题。

2000年底，马云终于开始挥起了那把迟迟下不了手的“大刀”，做出了一个让员工们感到石破天惊的决定——全球大裁员。

随后，阿里巴巴马上进行了大规模的人事“调整”：欧洲的办事处，撤销！上海、昆明、重庆、大连的办事处，裁掉！在大

年三十晚上，香港的员工也被撤掉了。

2001年1月，在“回到中国”战略计划得以实施后，马云在曾有着GE16年工作经历的关明生的协助下，开展了轰轰烈烈的“整风运动”。于是，也就有了马云在“整风运动”上的那段阿里巴巴历史上的著名讲话：“如果认为我们是疯子，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！”

除了“整风运动”，马云还干了另外两件大事，即举办“抗日军政大学”和“南泥湾开荒”运动。其中，举办“抗日军政大学”，是为培养阿里巴巴的后备军，为今后发展进行人才储备；而“南泥湾开荒”则是为了进行“生产自救”，为了生存，阿里巴巴当时陆续推出几个收费增值项目（比如“中国供应商”等）。

2001年到2003年，在阿里巴巴经历最为艰难也最为关键的3年内，马云推行的“毛氏运动”无疑得到了丰硕成果。通过整风，马云把“不跟我们有共同价值观，没有共同使命感的人，统统开除出我们公司。”“抗日军政大学”为阿里巴巴培训了一大批正规军，干部团队的管理能力；“南泥湾开荒”则有效培养了销售人员面对客户应有的观念、方法和技巧等。

我们想说的是，这几件大事的主旨，其实就是——“集权”。“领导者在危机关头要集权，在和平时期要放权”，马云很清楚自己该干什么。尽管这不是一个容易的决定。以电子商务解决方案为例，当时其实已经占到了公司月营收额的60%。“现在想想，当时做这个决定真痛！”不过马云看得很清楚：发展电子商务解决方案，不仅耗费人力财力，而且要做大企业的生意，要做政府部门的生意，这不是阿里巴巴的强项。

回到中国后，马云在一定程度上加大了对十八罗汉的任用。从黄页就跟着马云做网页的李琪被升任为高级副总裁兼国际事业部总经理，后又被晋升为首席运营官。

其实，在这里，我们不得不提及，如果马云当初不以壮士断腕的勇气快刀斩乱麻，后果是不堪设想的。在那次事件后，马云至今还心有余悸，“回过头来看会发现，如果不开这个会议，我这个CEO早下台了，幸运的是我提前了半年，如果这帮人去跟董事会沟通，前途就没有了。”

随后，中国互联网公司发生的一系列高层“出走”事件也证明了他的判断。半年后，美国纳斯达克股市即告崩盘。2001年6月，新浪发生王志东事件。搜狐开掉董事兼COO李文谦以及网易开除何海伦等事件也相继发生。

其实，并非马云是个多么专权的人，他从来不是一个想控制公司的人，只是在特定时期，在特定环境，对特定的人，不得不采取一些“铁血”政策。如俾斯麦之于德意志，如彼得大帝之于沙俄，如普京之于那个奄奄一息的俄罗斯。难怪，历史学家也经常感叹：有时候需要的就是一个“铁腕”哪怕是“暴君”式的人物才能拯救那个特殊的时代。

## 镜头2：在eBay看不见的时候做淘宝

eBay在日本市场败给了雅虎后，它感到在亚洲市场上再也输不起了。因此，它把目标转向了中国。

2002年3月，eBay以3000万美元收购了易趣公司33%的股份，2003年6月以1.5亿美元收购了易趣公司剩余67%的股份。惠特曼立下了军令状：18个月内拿下中国市场。eBay决定全面进军中国市场。

这个时候，eBay作为世界C2C行业的老大，它是看不见阿里巴巴的，可能也不屑于看到马云这支“土鳖”部队组成的阿里巴巴。但是阿里巴巴看到了eBay。

事实上，马云时刻注视着易趣的一举一动。尤其是在eBay收购了易趣33%的股份以后，马云就更加警惕了。并且在2002年

底，他发现了威胁：宣布自己为C2C网站的易趣网，似乎并不那么安守本分，在它的平台上已经出现了并非个人对个人的大宗交易。同时，eBay收购易趣的小道消息也已经在互联网行业内甚嚣尘上，很有点“山雨欲来风满楼”的架势。

阿里巴巴的一位高管说：“这引起了他的高度重视。因为在我们的观念里，本来电子商务就不存在一个人为制造的B2B和C2C的明确界限，个人对个人的交易做大了实质上与企业对企业的交易并无区别。”阿里巴巴的另一位高管说：“而在2002年底发现的这种迹象，表明这个时刻来了。再接下来就传出了eBay收购易趣的动向，我们的弦就绷得更紧了。”

在这里，有必要分析一下当时的形势：

eBay公司是1995年9月在美国成立的，是一家C2C模式的电子商务网站。但其经营口号惊人，号称“希望能帮助地球上任意人完成任意商品的买卖交易”。在问世不到7年的时间里这个公司高速发展，取得了傲人的业绩：在线交易商品1.8万类，约700多万件，从一美元的打折磁盘到500万美元的飞机几乎应有尽有；公司拥有来自世界各个角落的4200万注册用户，诸如新加坡的买主通过其交易平台向美国的卖主购买商品的事件早已不足为奇；在诸多电子商务公司苦苦寻找盈利途径之时，2001年eBay全球年度销售额已超过90亿美元，盈利9000万美元；eBay公司业务已经进入24个国家和地区，成为全球首屈一指的个人、企业商品在线交易市场。

易趣是1999年8月开通的一家国内C2C模式电子商务网站，是其CEO邵亦波和总裁谭海音哈佛MBA毕业后，回国在上海共同创建的。迄今为止公司已成为拥有440万注册用户，日均成交金额达250万人民币，35万件商品同时在线，1200万日浏览量的大型专业电子商务网站。易趣产生之前，邵亦波和谭海音分别曾在世界著名咨询公司——波士顿和麦肯锡就职。在网上交易尤其是C2C领域，易趣一直执国内电子商务之牛耳。

eBay、易趣本来就是两只强大的老虎，而且这两只老虎合二为一了，其力量之强大简直匪夷所思。也许有人会说：它们不都是C2C领域里的吗？和B2B的阿里巴巴又有什么关系呢？马云可不这么认为，eBay的胃口不仅仅是C2C那么简单，“希望能帮助地球上任意人完成任意商品的买卖交易”，这怎么能让马云保持冷静呢？

于是，2003年4月，阿里巴巴有一支神秘的团队，突然在一夜之间“离开”了阿里巴巴。虽然是神秘行动，但他们没有乘着月黑风高去干“杀人越货”的勾当，他们也没有偷渡出境去搞间谍传奇。他们只是静悄悄地进行着一项计划——在阿里巴巴的发源地杭州湖畔花园的民宅里，夜以继日地奋战。他们到底在那个小屋子里干什么呢？一个月后，答案揭晓：他们基本完成了后来被称为“淘宝网”的整个网站的基本构架，并且5月10日，网站就正式上线。后来，淘宝网一举打败了eBay易趣，并把eBay这个居心叵测的家伙请回了它的大本营。

如果没有马云的未雨绸缪，也许eBay易趣现在还是中国C2C电子商务市场里的老大哥。并且极有可能的是，这个C2C领域的老大哥还会很不老实地想在B2B里也“潇洒走一回”。如果阿里巴巴不早做淘宝，或者不及时做淘宝，那么现在不仅孙彤宇不能洒脱地说：淘宝已非昨日淘宝，不再和eBay正面冲突。估计坐镇阿里巴巴的马云也不能安心地在央视的舞台上说：现在就是打着望远镜也找不着对手了。

有准备的人，就有资格说这样“过分”的大话！

## 思维5：开源节流：艰苦

奋斗，保持赤子之心

关键句：小钱也是钱



看到世界500强的排行榜，我们常常会感到困惑：沃尔玛，一个百货店起家的企业，短短的几十年，凭什么成为世界零售业第一巨头，凭什么名列全球500强之前茅？答案是：沃尔玛人能“把一分钱掰成两半花”。为了做到“为顾客节省每一分钱”，为了履行“天天平价”的承诺，沃尔玛把公司内部运营管理上所有能节省的开支几乎都压缩到极限。这种微利经营的原则，在管理学史上甚至让它获得一个美誉——“沃尔玛法则”。

古人云：不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。对一个创业者而言，不仅要懂得“开源”，更要学会“节流”。尤其是在创业初期，启动资金本来就不充裕，这个时候通过“节流”还可以为以后的企业运营攒下一笔创业资金。而且，在全球经济发展放缓的今天，开源节流早已经成为管理者们谈论最多的话题，甚至被奉为企业永续经营的法宝。

当然，不仅领导或者老板个人要以身作则，更需要靠广大员工在自己的岗位上以实际行动去执行，从日常小事开始做起，最终形成一种开源节流、勤俭节约的企业文化。创业初期，马云就把自己定位为“做小企业出身的”，几乎做到了沃尔玛式的“把一分钱掰成两半花”；企业做到了一定规模，他还是连5分钱都不肯放过。在马云的观念中，没有小钱与大钱之分，只有勤俭节约与铺张浪费之别。显然，马云身上始终保持着浙商务实、勤俭的优良作风。

### 镜头1：湖畔时代：桑塔纳都不舍得坐

前文已经说过，阿里巴巴是由十八罗汉的少得可怜的50万元人民币发展起来的。50万，就如同茫茫黑夜里的一颗星火那么微不足道。但是星星之火，也能燎原，燎原的火种，说到现实处，除了最初的革命思想，说白了就是钱——这个道理所有人都知道，在商业社会中，没有了资金来源，再好的商业梦想也只能算做乌托邦。想一想，最初的50万元启动资金是他们的全部家底，而且又是拼拼凑凑而来的，这钱来得太不容易了。于是，从那个

时候开始，阿里巴巴就养成了一个艰苦奋斗的优良传统，说白了就是“小气”、“吝啬”。

每个人都恨不得把一分钱掰成两半用，而阿里那时候似乎也经常会变出一些小戏法，总是用最少的钱办最好的事，多少让大家会有一些惊喜。

现任阿里巴巴资深副总裁的彭蕾，在那时候是阿里巴巴的“女当家”，担任当时的出纳员。另一名姓谢的女孩担任财务会计，于是阿里巴巴凡是涉及花钱的事都由这两个女孩统一包办了。

不过，这两个女孩也的确很会过日子。两个人常常会为了添置一两样小东西而满大街地转，货比三家，价比五家。那时候，她俩是这样分工的：如果二人同时看中了某样办公用品，彭蕾负责看价钱，小谢负责按计算机，然后二人共同先算出性价比。如果超支，再好的东西也只能让“女当家”彭蕾直摇头，“走，小谢，再看看下一家有更便宜的吗。”

据说，那时候彭蕾还有一个破旧的工作小账本，天天带在身边，记账算价格。她自己也笑说快变成个“守财奴”了。

另外，在那个时候，如果公司需要外出办事，马云和他的伙伴们几乎不打出租车。如果是近距离的，就发扬“出门基本靠走”的精神，只有迫不得已时，才会舍得打车。（哎，那个时候的阿里巴巴怎舍得买一辆车啊。）有一次，他们必须打车，一辆桑塔纳过来，所有人头都转过去了，一看夏利过来，马上把手招过去，就因为桑塔纳比夏利每公里贵一元多钱。

关于创业之初的艰苦奋斗经历，马云如今仍然感同身受，在这里，作者节选了一位记者对马云的采访稿，以实录的形式还原了那段真实历程。

记者：您还记不记得1999年9月10日阿里成立第一天的情

形？当时您与十八位FOUNDER是怎么度过第一天的？您还记得当时在湖畔花园创业的趣事？

马云：1999年有许多值得纪念的日子。最近和许多老同事聊起当年的情形，许多场面我至今还记得。但是我真的记不清那天是怎么过的了，因为大家忙得忘记了！记得第一天好像很平淡，就是忙！我们那时候挺穷的，所以过得很节约，但是非常开心，我们会经常一起打乒乓球，一起去游泳池，一起吵架辩论。我记得有一次，我们有四个员工加了一夜班，第二天一大清早全部失踪了。当时我们非常担心，但是后来他们兴高采烈地从西湖边回来了——每人买了一个“背背佳”，那时候工作环境比较差，他们用来防止驼背——我们当时的工作环境实在太差了！

记者：听说在创业之初，阿里巴巴有个传统，就是在用钱上比较抠？

马云：是的。我们创业的时候钱很少，所以每一分钱都很珍惜，可以用抠门来形容。一直到第一笔融资——500万美元到位之后，我们还是保持着这个传统。那时候我们每个人只有500块钱的工资，但是我们真的非常开心。这样的传统一直保持在阿里巴巴的每一个阶段，一直到现在。

记者：现在的阿里巴巴与湖畔花园的创业时代相比，有什么变化？

马云：我们现在仍然是在创业时期。创业变得更艰难，因为我们的规模大了，所以要努力地认真地做。以前我们是默默地创业，现在变成了聚光灯下的创业，大太阳底下的创业。我们在前面五年，只是做到了MEET AT ALIBABA，从现在到2009年，我们要做的是WORK AT ALIBABA——真正体现阿里巴巴价值的阿里巴巴。前面五年，我们为中小企业提供商业平台，但是，这只是很小的一步。我们今天要做的是：如何为中小企业的成长提供帮助，如何为亚洲经济和中国经济的发展做点贡献，如何为世界经济做些贡献，如何为电子商务的起飞做些真正有意义的事情。

现在的阿里巴巴只是中小企业的市场推广的中心，今后五年，我们要把阿里巴巴变成中小企业的销售中心、人事中心、技术中心、支付中心和财务中心，阿里巴巴将成为中国中小企业的发动机。这对于我们的员工、阿里巴巴的整套机制，在未来的五年内都会面临着考验。这将是我們努力的方向。

其实，到了后来，尽管高盛等机构给他们送来了500万美元的天使基金，马云和他的伙伴们还是把阿里巴巴这个艰苦奋斗的作风和“小气”的优良传统一直保持了下来。因为他们明白，所花的钱都是投资者的钱，除非有一天花自己的钱的时候，才可以大胆地花。所以，那两年，马云他们都以“小气”而感到骄傲。

## 镜头2：今日阿里：别拿5分钱不当人民币

在当今中国，如果比哪个商人群体最会赚钱，应当非浙江商人莫属；如果比哪个商人群体最会“省钱”、“过日子”，应当仍是浙商。

土生土长于江南水乡的浙江商人，向来以精明、敏锐、务实而闻名于世，也是中国商界一支“名流”。其实，在中国互联网行业，很多企业的掌门人甚至行业的领军人物，都出自浙江这个江南省份。如业界熟知的丁磊、钱中华、陈天桥，全是清一色的浙江人。

人们常说，一个CEO的作风决定了一个企业的作风。无疑，马云这个土生土长于西子湖畔的浙江人，把浙江商人务实、勤俭的一面几乎毫无保留的移植到了他对阿里巴巴的经营管理上来。在阿里巴巴的发展史上，处处留有马云“勤俭持家”的印记，也有许多值得传颂的佳话。

最早的事，还得从2000年的互联网寒冬时期谈起。在2000年下半年的时候，由于美国纳斯达克市场的持续下跌及全球网络泡沫的逐渐破灭，中国的互联网行业不仅是“寒冬”，更是“寒冬”中的“腊月”时期。国内互联网经济一片萧条，阿里巴巴这个“年幼体

弱”的“孩子”也处在以“活着”为目标的危机时期。

但是，从这个行业诞生的第一天起，给人的印象就不是一盏“省油”的灯，而更像一场没完没了的“烧钱”游戏。所以，即便是寒冬，即便是腊月，为了不被人遗忘，尤其是不被投资者和媒体遗忘，大部分的同行人也还在忍痛烧着口袋中最后那点美元。

这个时候，作为CEO的马云有了另外的想法。他觉得，“被投资者和媒体遗忘都没事，只要别被客户遗忘就行”。于是，向来不懂财务的马云开始思考一种“货币紧缩”战略。截至2000年下半年“遵义会议”开始时，阿里巴巴还有2000多万的营运资金。也就是在这次会议上，马云向公司宣布了一项新的财务政策——“公关市场零预算”。对于这条政策，简而言之，就是说阿里巴巴从此要进入一个“勒紧腰带过日子”的非常时代。

然而，经营任何一个行业、企业，如果没有广告宣传、市场公关上的配合，迟早是要被客户“遗忘”甚至抛弃的。而马云最担心的恰恰是被客户遗忘。那么，在“零预算”的情况下如何才能做到不被人遗忘呢？

此时，作为CEO的马云，将他身上那种浙江人务实的作风又发挥得淋漓尽致，他决定“每3个月到半年，亲自到江湖上去说一说”。于是，后来就有了“西湖论剑”等一系列由马云一手操办的“江湖”盛会，就有了一整套让人瞠目结舌的“马氏”理论。

大概也是从那个时候，“狂人马云”的形象才开始深入人心的。最重要的是，不用阿里巴巴花多少钱，人们通过这些活动就认识并记住了那个让人过目不忘的小个子马云，记住了CEO马云描述的要创造“芝麻开门”神话的阿里巴巴。

当然，上面所说的“零预算”政策是在阿里巴巴的危机时期采取的非常政策，有点“战时共产主义”的色彩。我们也可以理解作为“一家之长”的马云，在那个“勒紧腰带过日子”时期的良苦用心。但是，到了“和平年代”，到了今天阿里巴巴已经可以“每天收

入100万”的时候，是不是马云和他领导下的阿里人就变得“财大气粗”了呢？

很遗憾，答案还是否定的。下面这个“5分钱自觉投币”的政策中，将让我们再次领教浙江商人马云勤俭持家、过日子的“大家风范”。

在阿里巴巴办公大厦的2层办公室门口，有一台复印机。这台复印机上放着一个储蓄罐，而复印机背后墙上的贴有一张公告——“公司复印机使用详细规定和说明”。白纸黑字上写了份长长的复印机使用规定，由于篇幅有限，在这里我们只能选取几条规定细则：

- （一）个人因私复印每张5分，请自觉投币；
- （二）复印公司内部文件要双面使用；
- （三）复印数量多于150份的要外包交由前台处理.....

这就是“每天收入100万”的阿里巴巴公司的最真实、最朴实的一面。

不仅如此，马云还特别注重培养员工的“艰苦奋斗”意识，他要让员工知道“江山打下来并不容易”。

前几年，阿里巴巴在宁波招聘员工时，有一个女孩要去应聘。接到面试通知后，女孩很兴奋：终于有机会一睹她“心目中的阿里王子”了！

怀着无限的憧憬和向往，女孩去了。经阿里巴巴负责招聘的工作人员的“指点迷津”，女孩找得晕头转向，最后终于找到当地一个很偏僻，又黑又破居民区单元房的五楼，门牌上有标志——“阿里巴巴”。

女孩万分惊恐，不相信大名鼎鼎的阿里巴巴“会在这个鬼地方设分公司”。于是，又从楼上跑下楼打电话给她的男朋友，吩咐说：要是半小时后我没打电话给你的话，你就到这来找我，要是找不到我就打110.....

对此现象，CEO马云自有高见：“就目前的情况来说，我们并不缺钱，而我们大多数分公司的办公地点，却都是在居民点的单元房里。不要说是福州，就是东京、纽约，我们都有能力租当地最好的办公地点，而我们没有。为什么？我们要让所有的员工知道，你来，就是要把公司做大，把分公司的办公室从小单元房搬到当地最高级的写字楼！”

也许，我们真的无法理解和想象马云这个充满了矛盾色彩的CEO。自己一手拉扯起来的“孩子”——淘宝网，成了客户数年以来的免费午餐，而他的CEO还对外宣布“继续免费”；为了拍几个广告片，动辄就出手3000万，为了能拿下黄金段广告烧钱8000万.....然而，在自己的公司内部，他又是一个如此“吝啬”乃至“抠门”的老板。

事实上，这正是马云值得我们钦佩的地方，正是作为CEO的马云最可贵、可爱之处。说到底，“烧钱”也好，省钱也罢，都不是马云自己腰包里掏出来的钱，阿里巴巴也不是他马家自己办的家族企业。省出来的钱，也装不进马云自己的腰包。

其实，说马云花钱大手大脚实在是冤枉他了。早在2000年第一次融资时，孙正义提出要帮助阿里巴巴成为第二个雅虎，马云就说过，“阿里巴巴永远坚持一个原则，我们花的是投资人的钱，所以要特别小心。如果今天花的是自己的钱，可以大手大脚。我们每天考虑的是，如何花最少的钱，去做最有效果的事情，”

当然，马云也并不孤独，中国还有许多和他一样懂得如何用钱、务实勤俭的企业家。比如春秋航空的董事长王正华，对于这位土生土长的上海人，在公司内部员工里流传着“董事长用餐巾

纸都要撕成两半用”的佳话，但凭着勤俭、务实的作风他赢得了员工们的尊敬和爱戴。

与之对比的是，在中国却有很多国有企业甚至上市公司的高管们，大把地挥霍着国家和广大中小投资者的钱，眼睛都不眨一下。于是，也就有了香港著名经济学者郎咸平的“在民进国退的盛宴中狂欢”等惊世之言。在很多中国的企业家们、CEO们、职业经理人们面前，马云是一本生动的教材，是当之无愧的一面旗帜。

## 思维6：经营人心：海纳

百川，有容乃大

关键句：得人心者得天下

20世纪60年代初，美国白宫为美籍匈牙利科学家、空气动力学创始人冯·卡门举行授奖仪式。81岁的冯·卡门患有严重的关节炎，从领奖台走回时不慎闪了一下，肯尼迪总统赶忙上前去搀扶。此时，冯·卡门说了一句事后广为流传的话：“尊敬的总统阁下，您应该知道物理学的一个常识，大凡物体向下跌落的时候，是不需要任何浮力的，只有在上升的时候才需要支持和帮助。”

的确，这位老科学家讲了一个极为普通的道理。然而，这个道理不仅在自然界中适用，大到整个社会，小到一个企业，都是一个普世真理。在人生阶梯的攀登中，谁都需要扶持，而领导主动扶持下属是体现领导素质的重要标志。其实，这也是一种人心的经营。经营企业就是要经营人，经营人首先要尊重人。除了尊重人，领导者还要善于“投资”人心，即感情投资。日本麦当劳董事长藤田田曾说过：“感情投资是在所有投资中，花费最少、回报率最高的投资。”

在一个企业中，领导与下属的关系是鱼水难分、荣辱与共



的，领导必须使自己赢得下属的拥护与合作，才能生存发展下去。在这一点上，马云做得非常到位。他用智慧、胸怀、眼光来管理自己的团队，把员工当作自己的家人看待；他敢于承担责任，“只有两种情况下你是CEO：第一，做决定的时候；第二，在你犯错误的时候，你说这是我的错。”他舍得投入，“把钱都存到员工身上”，不让他们成为“穿补丁衣服上街的雷锋”……

### 镜头1：“N+1计划”，超员工待遇

2005年8月13日下午，阿里巴巴董事局主席马云，第一次踏进雅虎中国的办公室。此时，他还多了一个身份——雅虎中国新“东家”。

这一天，离阿里巴巴与雅虎中国宣布正式“联姻”已过了48小时。等待马云的，却是一场对心理和情感的巨大考验。

其实早在48小时之前的新闻发布会上，有心的记者们就已经注意到一个细节了：几乎阿里巴巴集团所有高层都到达新闻发布会的现场，正装出席。不过，他们出席发布会的主要使命并不是在于这个发布会本身，而是随后要跟马云一起参加的雅虎中国员工会。

从8月13日开始，阿里巴巴才真正面临挑战。马云终于走进了雅虎中国的办公室，他很吃惊，因为他从雅虎中国几百人的眼中竟然“读出了几十种神情”：有迷茫的，有沮丧的，有愤怒的……

在后来的回忆中，马云用了下面的语句描述自己当时的心情：“我第一次走进他们办公室的时候，员工们用各种眼神注视着我，焦虑，怀疑，气愤，平静。我很理解他们的心情。自己的命运被不同的人掌握，确实会心里打鼓。所以，我希望他们可以给我一个机会。现在我没有裁人计划。我十分希望他们都可以留下来，给我马云和阿里巴巴一个机会，共同把事业继续做下去。”

马云努力让自己平静下来，踏进雅虎中国办公室后，他的开场白是这样的，“首先，我很抱歉，因为制度要求，我不能预先跟大家做沟通；其次，请大家给我一个机会，一些时间，留一年下来观看；最后，希望大家在一个有空调、像公司的地方舒舒服服地上班。”不过，演讲风格以煽情著称的马云这番话似乎并没有换来太多的掌声。毕竟，大部分被并购公司的员工都对“后娘”存有一定的敌意。

马云决定用行动打消雅虎人的顾虑，让他们认识到“后娘”也不全是偏心的，不是只会喊着“一朝天子一朝臣”便对他们不管不问了。

最早，从8月11日宣布并购时，马云就给雅虎中国制定了一种对雅虎的员工来说类似于“片面最惠国待遇”的“N+1计划”政策：一个月之内，如果雅虎的员工确实想走，阿里巴巴提供“N+1”个月工资的离职补偿金；如果愿意留下，原来的薪酬和职位均不变甚至可以提升，还可以得到阿里巴巴期权。

这里，我们要对这个“N+1计划”做一些解释。首先，“N+1”里的“N”是指员工在雅虎中国公司工作的年数，这样其实3721的工龄也被计算进去。我们有必要提及一点，按照国家规定，只有在企业辞退员工的情况下，企业才需要给予员工一定的补助金。而当时阿里巴巴给予雅虎中国员工自主选择的权力，即便是后者离职，也属于主动辞职。

所以，阿里巴巴提供的“离职补偿金”，其实更如同一种“超员工待遇”。此外，所有留下的雅虎员工都可以获得阿里巴巴的股票期权，这在阿里巴巴更是史无前例的。即使在老阿里巴巴的内部，这样的待遇也不是每个员工都能享受到的。

阿里巴巴那些高管们在出席雅虎员工的发布会以后就很快回杭州了，当时马云也觉得自己一个人是可以“搞定”的。很快，“单枪匹马”来京的马云开始感到形势比他想象得要紧迫。马云的第一个对手不是雅虎的员工，而是那些“唯恐天下不乱”的“猎

头”们。事实上，自并购的消息发布之后，活跃在京城猎头们就开始行动了，他们不会错过这次在中国互联网圈内制造“人才流动”的绝好机会。那段时间，雅虎中国的员工几乎每天都会接到猎头公司的电话。在接受媒体的采访时，马云描述了当时的情形，“好像全世界的猎头公司一下子都出现在雅虎了，为各种各样的公司来挖人。”

不过，马云再有能耐也不能阻挡猎头们的步伐。毕竟，人家就是吃这碗饭的。而马云能做的，就是向雅虎的员工描述新雅虎的美好前途，并以热情和诚信打动他们，也以此来与各种猎头公司抗争。（其实，从8月11日宣布并购的那天开始，马云基本是天天“泡”在雅虎中国公司的北京总部，没完没了地跟管理层与普通员工谈话。）

尽管“形势有些紧迫”，结果还是比马云想象得要乐观得多。虽说是“单枪匹马”到北京，没有带一帮人马来“安插”，但马云并没有让猎头们有太多得逞。

另外，在“收复”雅虎的过程中。有一个细节我们还是有必要提及，早在与猎头过招之前，已经有一个人跟马云小小地过了一招，这个人就是雅虎中国前任总裁——周鸿伟。

就在马云和他的高层们为雅虎中国所召开的那个员工大会上，半路杀出个周鸿伟，他要求上台“说两句掏心窝子的话”。其实，那次大会上本来是没有安排周鸿伟出席的，但他却不请自来，出现在了台下。

既然来了，那就让他上去说两句吧，马云也不是那么不讲情面的人，何况周鸿伟过去一直尊称马云为自己的“启蒙老师”。

周鸿伟被允许发言了，他走到台上来，张口就说，“首先，我希望雅虎中国的新东家能给我的属下一个好的安排，一个好的出路，不要抛弃了他们……”在这种场合下，周鸿伟的这番话无疑是“惑乱军心”，给早已处于风雨飘摇、军心不稳之中的雅虎中

国火上浇油。

不过，对于周鸿伟的“越轨”，马云默不作声，他相信自己的措施可以打动雅虎的员工，也相信他们会做出明智的抉择。

到9月15日“最后通牒”为止，包括随原先负责雅虎渠道和营销的副总裁田健、负责技术的谭晓生和负责搜索产品的李锐都选择继续留下。雅虎中国的700多位员工，只有30人左右选择离开，其余人全部留下加入新团队。

而按照国际惯例，企业间的并购而造成的人才流失率一般在20%左右，比较成功的也不到10%。而雅虎中国员工的整体流失率只有4%，而且高层团队全部留下了，阿里巴巴又创造了一项新的纪录！

尽管充满曲折，在“收复”雅虎中国的坎坷之路上，马云显然打赢了一场攻坚战，打赢了这场争夺人心之战役的第一关。当然，如何让雅虎的员工死心塌地的“归顺”阿里，还是马云要面临的挑战。不过，马云早已准备了一场盛宴等待这一天的到来了。

镜头2：费尽思量，面包还是牛奶

2005年9月22日上午8点23分，从北京发出的Z9次专列到达杭州，车上是雅虎中国的600多名员工。

浩浩荡荡的队伍在一出火车站后就开始感受马云在这个城市的地位，主要的街道上挂满了“欢迎雅虎中国同事来到杭州”的横幅。

这既不是GE的中国年会，也不是《财富》500强论坛。杭州市政府居然设宴专程招待阿里巴巴3000多名员工，为远来的员工接风洗尘，不仅市长孙忠焕亲自祝酒，而且该市最高行政官员省委常委、市委书记王国平也发来贺信。

难以想象，这只是为了一家公司并购后的员工大会，即使用最挑剔的伦敦社交标准或中国传统的官场标准来看，这也已经是一次非同寻常的重要活动了。由此可见，马云这次对雅虎中国员工回杭州“探亲”是非常重视的。

这里有一个细节我们要提及，就是关于“面包和包子”的故事。

事情是这样的。9月22日当天，由于火车清晨抵达，员工们到站后肯定是要先去就早餐。考虑到雅虎员工的饮食习惯问题，接待小组的成员认真讨论了早餐的配送，对“送包子还是送面包”的问题一直拿不定主意。最后，有人建议采用“中西合璧”的方式——包子+牛奶！这个事情才得以最终拍板，他们决定送上热包子和牛奶，外加一人一盒口香糖。

一位雅虎中国员工至今还清晰记得当时的场景：第二天早晨火车刚到杭州，每个雅虎中国员工就收到了一个小袋子，里面装着两个热包子，一瓶旺旺牛奶，外加一包口香糖、餐巾纸。雅虎人第一次感受到：原来被“后娘”养的孩子也会那么幸福！

9月22日晚上，在杭州最大的酒吧，在晚上的狂欢舞会上，鼎鼎大名的阿里巴巴董事局主席兼CEO——马云，亲自领舞把狂欢之夜推向高潮。舞会上，他化妆成维吾尔族一个姑娘，戴着面纱，穿着民族服装，跳着新疆舞。雅虎人再次感受到：原来在这个大家庭里工作是那么的快乐！

9月23日下午，马云与3000多名员工一道，身着印有阿里巴巴和雅虎共同标志的白色T恤，参加在浙江省人民大会堂举办的员工大会。在雷鸣般的掌声中发表了演讲的马云张开双臂，高喊着——“欢迎回家！”

在这次大会上，马云向雅虎员工庄严承诺：12月31日之前，雅虎中国决不发生人事变动，更不会裁员。

其实，在阿里巴巴收购雅虎中国的过程中，有一个细节或者说小插曲可能已经有人注意到，那就是以《福布斯》为代表的西方传媒和以上海《第一财经》为代表的中国媒体的口水战。当然。这种口水战并没有到白热化的程度，尤其是《福布斯》，仅仅是一条消息一带而过。

但让我们感到奇怪的是，作为最有发言权的当事人，阿里巴巴并没有出面解释这个“谁鲸吞了谁”的问题。直到几个月后，已经是雅虎中国新掌门的马云在接受《财富人生》的访谈时，才对此事做了解释，“做人不能太绝，已经买了人家还要在家门口贴一个标语，说我买了你们，那没意思。”

其实，不仅仅是“没意思”那么简单，作为新“东家”的马云更多的是考虑那些雅虎老员工的心理感受，更不想让他们有一种“一朝天子一朝臣”般的失落感。这一点，雅虎的员工们是看在眼里，记在心上的，这也让他们对自己的新老板马云充满了更多的赞许和期待。

镜头3：老板，员工“零距离”：拜托，别叫我马总

不得不承认，马云就是个“另类”的老板，他不喜欢安安稳稳地坐在办公室。当中国大多数CEO正坐在总裁办公室里等待听下属汇报工作时，马云早已经去员工的办公区里“闻味道”了。

所谓“闻味道”原来是这么回事：在公共办公区里，马云经常会笑容可掬地走到某位员工身旁，手里还拿着一根橡皮棍（据说这是马云的习惯，他手里不拿个什么东西就会浑身不自在），亲切地与其交流，拍着他的肩膀倾听其工作中的难题，和员工打成一片。

这种上下级的沟通方式，既不会让下属感觉很唐突，又能及时了解他工作的状态。时间一长，员工们也逐渐习惯甚至爱上了这种特殊的上下级沟通方式，这也就成为阿里巴巴的一种文化——“闻味道”。

马云说，他只有经常去闻一闻味道，才能了解员工的工作状态和情绪，“谁积极谁不积极，我一闻就知道了，根本用不着让主管来跟我汇报。我只相信眼睛，只相信‘鼻子’。”

在阿里巴巴，还有更有趣的事——员工甚至可以直接称呼他们的老板马云的名字。公司员工之间直呼其名或许并不算太奇怪，但老板和员工之间这样“不成体统”的确是很少见，如果不是亲眼所见甚至会让人感觉不可思议。但是，在阿里巴巴这种“犯上”的现象是很正常的。（不仅是马云，即使在淘宝网，员工们也习惯称他们的总经理孙彤宇为“财叔”。）

在公司里，如果有同事偶尔记不住或者新员工“不懂规矩”，尊称马云“马总”时，他会立刻提醒并纠正：“拜托你，别叫我马总好不好，叫马云！”

对此，马云很坦然地说：“我希望自己跟同事之间是真诚的感情，像亲人一般的感情，而不是单纯的老总与下属的关系，叫我名字不很正常吗，名字既然起了就是给人叫的啊！”

而员工们也习惯把马云当成他们的家人看待了，一位阿里巴巴的员工这样评价他的老板：“我感觉他本质非常好，非常善良，比较照顾周围的人，而且不是应付也不是应酬，而是发自内心的关心。他把我们当朋友，他付出从来不讲回报，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我们觉得很困难，可是他却说，你看我们还有这么多希望，跟他工作很高兴。生活永远是两面的，你看到一面特别抢眼就看不到另外一面，他启发我们去看到另外的一面，困难的时候我们也没怎么愁云惨淡，很开心就过来了。他的性格也很好，这些都影响了我们。”

在中国，有些老板为了树立自己在企业内部的绝对权威，可谓处心积虑，用心良苦，甚至不惜用“杯酒释兵权”般的手段。而马云却从来没考虑过这些，尽管他已经在自己的团队中有着很高的威望。但马云并不希望自己被神话了，也不希望公司员工对他有什么个人崇拜，他甚至都不希望自己的员工是为了他马云而

干活。“我永远相信一点，就是不要让别人为你干活。我要的是每个人为一个共同的目标和理想去干活。我讨厌我的员工为我工作。如果谁说‘马云你真好，我为你工作’，拜托请你明天就离开。”

但是，尽管马云不希望被神话或者崇拜，他希望员工能认可自己的理念、思想、战略战术，他说：“一个CEO他最后要取得的决定权不是人，是他讲的理念思想、战略战术是不是确实有理。所有人都觉得你说得有理，他们就会跟着你。”

的确，正是应了马云常说的那句话，“自己有一颗平常心，才能让员工放下心。”

#### 镜头4：散财人聚，让员工先富起来

这里，我们要谈到马云的股份问题。相比当年王志东的时代，马云无疑是幸运的、幸福的，因为他在自己的公司有绝对的话语权。也许，人们会觉得马云可能已经控股了整个阿里巴巴。但是，把马云的家底全部搬出来，会让人大跌眼镜：马云在阿里巴巴的股份不足5%！

其实，中国企业有一个很有意思的现象。一方面，有一大批担心权利被稀释、或者美其名曰“防止国有资产流入外人田”的经营者们、企业家们高喊MBO（管理层收购）。结果股权增加了，权利也增强了，在员工和公众中的影响力却鲜有根本改变；另一方面，有一批从来不控股、甚至要继续减持股份的企业领袖们，用一种独立于股权之外的力量领导着他们的企业。比如，通信设备制造业老大华为公司，施行全员持股，公司创始人任正非个人持股比例不足1%；联想教父柳传志在联想集团持股仅0.28%；马化腾在腾讯公司也只占有12%的股权。甚至，微软的比尔·盖茨，也只持有微软10%的股份。

但是，没有人否认，这些人在他们的公司里都是绝对的精神领袖、灵魂人物。马云也一样，他也是阿里巴巴当之无愧的领



袖、灵魂人物。

很多业内人士也丝毫不担心因为股权的稀释而影响马云的领袖地位。比如，神州数码CEO郭为认为：马云在阿里巴巴的影响，无论是在员工还是在股东都不是因为股权而是他的领导力。他是一个杰出的领导者，战略制定和影响力都非常优秀；盛大总裁唐骏认为：对于马云来说，持股多少并不是很关键，只要他能控制董事。就像微软的比尔·盖茨，只持有微软10%的股份，但他永远是这个公司的核心。

马云自己也常说，“在公司，人们之所以去听谁的，不是因为这个人是CEO，是什么长什么主任，而是因为他说得对。这就要求一个企业领袖要有过人智慧、胸怀和眼光，以驾驭企业，而不是手中有多少股票。如果我发现我是控制这个公司的时候，所有的人都会因为你控股，觉得跟着你没有前途。这就会出现一批乌合之众跟着你。”

至于控股的问题，他从来就没有考虑过。“就我手中的股份，我是不足以驾驭的，因为我并没有控股，我拥有的股份大概也只有10%左右的比例。从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制。事实上，我们也不允许任何一个股东或者任何一方投资者控制这个公司。我觉得这个公司需要把股权分散，管理和控制一家公司是靠智慧。”

的确，一个公司的头绝对不能用自己的股份来控制这家企业。而应该用智慧、胸怀、眼光来管理领导这家企业。

当然，一个CEO究竟该不该控股，有多大意义并不是绝对的。比如，蒙牛的牛根生在二次创业的时候，就在这个问题上很较真，他甚至跟早期的投资人接触时，就毫无忌讳地宣称：“我就是一台印钞机，要以无形资产入股，而且是绝对控股！”最后，老牛也的确如愿以偿了。

2005年10月12日，“胡润百富榜”在上海正式揭晓，其子榜之

一的“2005胡润IT富豪榜”也于同年10月17日正式揭晓。阿里巴巴CEO马云以30亿身价位居榜单第四。面对财富排行，马云说，他是有财富的，但一个人的财富并不能只用钱来衡量。显然，马云并没有把金钱看得过重。

2004年底到2005年初，一条消息在报纸、网络等媒体上迅速传播，它改变了很多人对中国企业家的看法。这条消息就是蒙牛董事长、蒙牛最大的自然人股东牛根生要将自己持有的约10%的蒙牛股份全部捐献出来，创立保障蒙牛百年发展的“老牛专项基金”。

牛根生成为全球捐股第一人。其实，牛根生已经不是第一次“散财”了，也不是蒙牛第一次散财。蒙牛除了“散财”给消费者，也“散财”给企业的职工，为企业职工解决后顾之忧，让他们可以安心为蒙牛工作，继续创造蒙牛的辉煌。这就是蒙牛提出的“财散人聚，人聚财聚”的原理。

自从英国人胡润在中国搞出财富排行榜以来，《福布斯》、《新财富》、《欧洲货币市场》纷至沓来，抛开其娱乐大众的目的，从不耻谈财富，到现在财富成为津津乐道茶余饭后之谈资。事实上，自百度在纳斯达克创造一夜之间诞生几百名百万富翁的神话之后，“富员工”已经成为现代企业的一个崭新现象。

2004年4月，慧聪国际总裁郭凡生在一次讲演时表示，慧聪之所以能由小到大、由弱到强，关键在于企业实行了全员皆股东的理念。郭凡生说：“让有才能的员工成为公司的老板，这是知本经济的规则。不分股权或者说不会分股权的老板肯定不是好老板。据了解，慧聪国际除了郭凡生个人股权外，还有一半以上的股权分给了员工，其中的126人已经因为公司在香港上市，通过股票分红的方式成为了百万富翁。

阿里巴巴2007年11月6日在香港联合交易所挂牌上市，马云持有的股份不到5%。相反，按照招股说明书，阿里巴巴持股的4900名员工包括董事在内，共持有4亿零400万股股份、3919万

1700股认股权以及25万零800股受限制股权，合计4亿4350万股，平均每名员工持股9万零500股，这将产生近千个百万富翁。

### 镜头5：不让雷锋穿补丁衣服上街

有一个问题马云是很清楚的，阿里巴巴的员工可以为了共同的价值观、共同的目标而“工作像疯子”，为共建“百年阿里”而兢兢业业地奋斗着，甚至是“春蚕到死丝方尽”。但如果没有合理的物质上的激励与报酬，却不一定能让他们“回家笑咪咪”，也有违阿里巴巴“快乐工作，快乐生活”的宗旨。的确，人们活着不仅仅是为了吃米，但没有米或者米太少也的确没法活下去。

首先，为了更生动地认识和理解马云的“不让雷锋穿补丁上街”的思想，从《赢在中国》的马云点评中，我们节选了一个精彩片段：

菅毅：……尤其像我刚才说4个月不发工资，可能很多人不会干下去，在很多企业人们会选择离开，但是在我这儿他们会信任，我觉得人格魅力最主要的一点是一个信任，我可以被人所信任。

马云：我觉得如果让我的孩子到你这儿工作，4个月没有工资，你告诉他将来一定有饭吃，这个失败了下一个还失败，我怎么也不会相信……4个月不发工资不是魅力，是领导者的耻辱。你每次要判断怎么样让你的员工永远发得起工资。我曾经有一次差点发不出工资，差7天，尽管我的员工说还可以熬两年，但是我尽量不让这个事情发生。

后来，马云又把这个“发不出工资是领导者的耻辱”的理论进一步发展，便有了“这个时代需要雷锋，但决不能让雷锋穿着打补丁的衣服上街”的经典语录。

马云是有资格说这样的话的，因为他的确践行了自己的诺言。根据阿里巴巴早期的创业元老回忆，的确有马云上面点评中

描述的那个故事。那还是1999年4月，当时，阿里巴巴刚刚成立，捉襟见肘是显而易见的：创业的启动资金就是十八罗汉的“pocket money”——区区的50万；“不务实”的马云偏偏又拿出了不菲的一笔资金——8万多元（换成美元正好是1万元），从那个加拿大人手中重金赎回阿里巴巴的域名；尽管当时想拿到风险投资并不难，但一直坚持“阿里巴巴是个很有价值的东西”的马云却迟迟不愿“贱卖”阿里巴巴……在这样的困境下，阿里巴巴实在是“穷得揭不开锅”了，但在就要发工资之前的第7天，马云还是借到了一笔钱，按时发放了员工工资。

谈起当时的情况马云至今感慨万千，“发不出工资是领导者的耻辱”的感叹大概也就是从那个时候开始诞生的。后来，尽管阿里巴巴经历了互联网的“寒冬”，经历了“活着就好”的非常时期，但从来没有发生过员工工资发不上的情况。

如今，在中国互联网企业乃至整个IT行业中，阿里巴巴的工资并不是最高的，只能处于中游水平。但是，它的“隐性”福利却要高很多：除了必备的“五险一金”外，阿里巴巴还主动给员工买意外伤害保险，并给员工子女报销医疗费用，午饭和晚饭免费提供，每年还根据职位发放几千元的福利费。

此外，除了生活福利之外，马云也非常重视工作上的“福利”。他认为，要想留住人才，营造宽松的办公环境非常重要。阿里巴巴刚刚创立时，还是在马云湖畔花园的家里办公，环境极其简陋，尽管员工们也能“快乐工作”，但那毕竟是迫不得已的选择。现在，阿里巴巴已有成千上万名员工，马云觉得应该给他们提供一个良好舒适的工作环境。实际上，阿里巴巴每年至少要把五分之一的财力用在改善员工办公环境上，甚至细微到一张桌椅上。此外，在阿里巴巴工作满五年的员工被称作“五年陈”。为了激励这些“五年陈”，公司会赠与他们一枚白金戒指，以表示对其工作的肯定与尊重。

其实，不采取高薪制也是马云良苦用心。因为他一直坚持认

为，用期权或股票等形式激励员工是最好的选择，“用金钱留得住人却留不住心”。能让员工心甘情愿为阿里巴巴“春蚕到死丝方尽”，才是他最大的心愿。

股权（期权）激励，是西方资本主义发展的历史产物，时至今日，这仍然是现代企业的一种非常先进的员工激励形式。一开始就瞄准全球化，要与国际化企业接轨的阿里巴巴，在马云的倡导和坚持下，对这种激励政策一直乐此不疲。

创业初期，阿里巴巴曾实行员工持股和全员期权制。那时，马云经常说的一句话是“钱散人聚，财聚人散”。在前文提到过的马云和孙正义的软银谈合作的时候，员工要不要持股的问题也是双方争执的焦点。但是，在这一点上马云极为强硬，最终还是迫使孙正义做出让步，同意全员持股的方案。

后来，随着企业的成长，员工人数的不断增加，以及股东结构的复杂，要做到全员持股的确是不太可能了，阿里巴巴只能以现金等形式来弥补。不过，只要有机会，马云绝不会放过为员工争取股份的努力。在阿里巴巴B2B上市前的最后准备阶段，马云甚至还跟杨致远和孙正义展开了一次“交锋”，并最终使得这两个最大的股东做出了让步，同意将股权进一步稀释，让出一部分股份给阿里巴巴的新员工。激励形式的确经历了许多改变和调整，马云自己也常说，“今天是工资，明天是资金，后天是每个人手中的股票”，但“钱散人聚，财聚人散”的核心思想从来没有改变过。

经济学家们分析说，中国长期以来一直处于“藏富于企”而非“藏富于民”的尴尬局面中，也许颠覆这种局面的使命更多掌控于国家的领导者身上，不是一个企业的领导力所能及之事，但是，要做到在企业内部“藏富于人”，还是可以实现。几百年来，法国人一直坚持一个真理：人民富了，才会爱这个国家。在这里，作者把这句话改写一下——员工过得好，企业才有希望。

镜头6：让人才“增值”：把钱存到员工身上

在今天这样一个知识经济时代，资本更多的表现为“知本”。在企业中，一个员工的“知本”积累从何而来呢？靠自我不间断的学习，更靠企业的持续培训。所以，在这样一个时代，学习才是最好的投资，培训则是最大的福利。海尔集团首席执行官张瑞敏就曾说过：“没有培训的员工是负债，培训过的员工是资产。”

马云自己做过老师，他常说，“对一个老师来说，一生最大的财富就是学生。”现在，作为一个CEO、企业家，他认为一个企业最大的财富就是员工。因此，他也始终把员工看作公司“最不能忘的两件事”之一（另一个是客户）。

而且，作为领导的马云非常重视让员工作为阿里巴巴资产的一部分实现“保值”、“增值”的过程，他经常说，“对阿里巴巴来讲，期权、钱都无法和人才相比。员工是公司最好的财富。有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。”

其实，从员工的角度而言，有这样的领导，这是莫大的幸事。与物质上的福利待遇相比，阿里巴巴员工更为看重的是公司针对其工作提供的培训。用马云的话说，充实“脑袋”比填满“口袋”更重要。

很早的时候，马云就提出“把钱存在员工身上”的理念，他说，“我们四年来屯兵西子湖畔，在那里训练人马，训练我们的团队，了解客户，了解市场，我们员工达到1400名，可能是当今中国互联网企业中员工最多的公司。我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业就不会成长。员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。今天银行利息是2个百分点，如果把这个钱投在员工身上，让他们得到培训，那么对员工创造的财富远远不止2个百分点！”

把钱投在员工身上，不是口头上说说就可以的，那是需要用刚性的政策和真金白银做保障的。一向“吝啬”的浙商马云，在培

训投入上却是异常慷慨大方的。据阿里巴巴人力资源部一位高管介绍，阿里巴巴每年的培训费用高达几百万，而且这个投入比例还在继续增大。马云的这种作风，的确是与互联网寒冬时期实行的公关市场“零预算”政策以及今天仍在实行的“5分钱自觉投币”的“复印机政策”大相径庭的。

在阿里巴巴，每一位新进入公司的员工都要参加为期两周的名为“百年阿里”的培训。在培训期间通过与学员们一起上课、拓展、游戏等方式，向新员工介绍阿里巴巴的历史与现状，宣扬其优秀独特的价值观，并培养团队合作意识。

根据员工的岗位和职位的不同，接受培训的内容也会为他们“量体裁衣”。比如，对普通员工，阿里巴巴对他们进行“百年阿里”、“百年淘宝”系列培训；而针对销售人员，则要进行“百年诚信”、“百年大计”系列培训。

阿里巴巴HR认为，一般员工都要经过1到3个月才能融入公司文化，为此对于新招聘的员工，阿里巴巴特意设置3个月的“师傅带徒弟”和“HR关怀期”，在新员工入职6到12个月的时候还可以选择“回炉”接受再培训。

除了“百年阿里”培训外还有许多培训，比如：“阿里课堂”、“阿里夜校”、“管理培训”等。比如，对支付宝的员工，公司会定期请外面的专业讲师为其培训有关银行结算、风险控制等方面的专业知识；对M1~M10不同级别的管理人员，公司会分门别类地推出一些管理方面的培训课程；“阿里夜谈”针对公司年轻人多、兴趣爱好广泛各不相同的特点，设立了一些经过员工调查感兴趣话题的学习和交流。修身养性、行业动态、文化素养、兴趣爱好，都是夜谈关注的重点。

2004年9月10日，阿里巴巴集团公司与杭州电子科技大学、英国亨利商学院联合成立一个阿里巴巴的内部大学——“阿里学院”。“阿里学院”的办学目标有两个：一是培训客户，强化他们的电子商务知识，包括做出口贸易的政策法规的培训；第二个就是

培养阿里巴巴内部员工，提升其业务能力。

“阿里学院”是一个非常宽广的平台，在这个平台上，不仅有杭州电子科技大学、亨利商学院提供的宝贵的教学资源，还包括沃顿商学院、伦敦商学院、哈佛商学院等世界知名商学院及国内的北大、清华等一流的高校，阿里学院将会与他们定期互换教师和教育场所。

而且，尽管阿里巴巴有着优秀的企业文化和价值观，但随着新员工的大量增加，也会面临企业文化被“稀释”的问题。所以，阿里巴巴通过培训的方式，也是为了使企业文化被“稀释”得少一点，并一直延续下去。

其实，马云和大部分企业老板的一个不同点是，他从来不会挖人，不会留人。但他注重给员工提供一个良好的成长环境，一个广阔的成长空间，能让他们心甘情愿地留在阿里巴巴，为实现百年老店的梦想而共同奋斗。他常常说：“你想把别人绑住是绑不住的，绑得了人绑不了心。要的是他心甘情愿留下。强扭的瓜也不甜。”

此外，马云还鼓励人才流动，而且是强制性流动。比如，阿里巴巴每年都实行轮岗制度。业务经理定期在全国城市之间大调动。让他们调换眼光，这是培育拥抱变化能力的措施之一。

在阿里巴巴，员工的平均年龄只有26岁。马云说，他希望每个在阿里巴巴呆过的人，“都植入阿里巴巴的DNA，将来即使离开公司也是个优秀的人才，将阿里巴巴的DNA复制并传播出去，为曾经身为阿里人而自豪。”

外界经常这样评论马云：他有时很“吝啬”，像个守财奴；有时却非常慷慨，不出则已，出则大手笔。2004年，马云曾经对外界说过：“我们今年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万，我们觉得这是最大的回报。阿里巴巴现在有了120万会员，而且连续两次被哈佛评为全球最佳案例，连续两次被《福布斯》



评为最佳B2B网站。在网络电子商务领域，我们会员数跃居全世界第一位。没有我们优秀的员工，根本没法做到。”

为了让人才能在阿里巴巴实现“增值”而不是“贬值”，马云可谓投入巨大的“原始资本”。现在，马云经常自豪地对人说：“员工在阿里巴巴工作3年，相当于公费读了3年的研究生。”

## 思维7：快乐团队：让

阿里人笑着干活

关键句：没有笑脸的公司是痛苦的

近几年，有一本叫做《快乐团队》的管理书籍风靡全球企业管理界，该书的作者大卫·海姆萨斯曾经对全美的企业做了一次“快乐指数”的调查，结果排在第一位的是著名的西南航空公司，大卫称它为“世界上最愉快的工作场所”。西南航空公司，这个擅长制造快乐的公司，把快乐写进了规章制度。它要求：任何人都不要对快乐皱眉；各个阶层都要加入快乐之中；选择新员工要选择快乐的人；给大家创造快乐的自由……而西南航空还创造过一个纪录：自从1973年它首次实现盈利以来，就再没有赔过一分钱。西南航空取得了令人瞩目的成就，快乐的文化可谓功不可没。

同时，大卫·海姆萨斯一直坚持这样的观点：如果能让员工感受到工作的乐趣，他们的工作效率就会大大提高。如何激励员工，让员工在一个快乐的气氛中，而不是每天板着脸工作，无疑是一个领导者的重要使命。今天，“快乐工作”已经成为新经济时代的主题和趋势。

创业者们不仅要让团队辛苦地、努力地干活，更要快乐地工作，这是对领导者领导能力的严峻考验。

那么，如何打造一个快乐团队呢？一方面，领导者自身的性

格有时很大程度上可以影响一个公司的性格。比如赫伯·凯莱赫，西南航空公司的创始人之一，就有着很强的幽默感，他会在星期五这个公司规定的快乐日子，把自己打扮成猫王。相比这位“猫王”，马云显然毫不逊色，他可以扮成“新疆姑娘”，江南小城的普通渔夫……另一方面，马云也要求自己的员工“上班像疯子，下班笑咪咪”，而不是把工作当成负担，每天像个苦行僧一样地活着。用他的话说，“没有笑脸的公司是痛苦的。”

### 镜头1：打赌文化：赌输了要跳西湖哦

2004年冬天，杭州西子湖畔。一名衣着单薄的男子在这个寒冷的冬日里脱掉外衣，纵身跳下了西湖，周围还围着浩浩荡荡的一群人。

这是上演的哪出戏，好端端的干嘛要在大冬天里跳西湖呢，想参加冬泳比赛吗？其实，这个人不是寻短见，而是“被迫”而跳的。这个年轻人，其实是阿里巴巴的年度“销售冠军”。

听起来似乎又有些风马牛不相及了，我们还是从阿里巴巴的“打赌文化”谈起。阿里巴巴在创立之初时，马云曾经定了一条规矩：员工在有不同意见的时候，一定要当面提出来，否则过期作废。所以，在阿里巴巴早期，开会时候经常吵架吵到拍桌子。马云虽然口才惊世骇俗，但是也不一定每次都能说服自己的员工，所以他想了一个办法出来，就是打赌。

后文我们还要提到马云让高管们从“啊？”到“哇！”的那一幕幕，不过这里我们要讲讲这个马云跟普通员工打赌的故事了。

故事还得从2003年开始讲起。上面说过，那名跳西湖的员工是阿里巴巴的一位明星销售员。做过销售的都有体会，既要计划又要定目标，而且目标通常都会高于最终业绩。在2003年底的时候，阿里巴巴公司要求每一位一线的销售人员都制定下一年的业绩目标，结果这名员工给自己制定了“每天完成1万元”的销售目标。

看了这名员工的计划，马云故意用激将法说他吹牛，这名员工不服，更来劲了，给自己的目标又“加码”了。这回，他正好中马云的“圈套”了。马云顺势就跟他打了一个赌：如果这名员工能在2004年实现一年1000万元的销售额（相当于其2003年的3倍），并且老客户续签率保持必须在80%以上，马云将请他去世界上任何一个喜欢的城市的酒店度假、喝咖啡；但如果失败，这名员工要在杭州最冷的节气里脱光衣服跳西湖。

转眼到了2004年底，这名员工取得了优秀的业绩，完成了全年1000万元的销售额，也成为淘宝的“年度销售冠军”。

但是，这位“销售冠军”却差了最后一口气：离马云“老客户续签率必须在80%以上”的附加条件差了一个百分点。

这名员工也是个“硬汉子”，愿赌服输，说到做到。到了该兑现“赌注”的那天，就出现了我们上面看到的那一幕：浩浩荡荡的一群阿里人，提前下班，一窝蜂欢呼着跑到西湖边，看着这位员工脱掉衣服跳进了西湖里……

不过，马云虽然打赌赢了，倒也够大度。为了奖励该员工的优秀业绩，马云仍然愿意请其在世界上的任何一个地方喝咖啡。据说，从那以后，这项具有特色的行为再也见不到了。“马云太可怕了，指哪打哪，从来不输。我们就不敢跟他玩了。”阿里巴巴的员工说。

镜头2：瞧这群人：“太亢奋了！”

在以“白娘子传奇”闻名的江南杭城，坐落着两个气质与这座城市极不搭调的楼层。

与其气质一脉相承的，还有附近华星时代广场和创业大厦的9个楼层——“支付宝”和“阿里巴巴”。

2007年伊始，“支付宝”宣布对非“淘宝”商家收取技术服务

费。锋芒毕露背后，他们有一个共同的小个子领袖——马云，因超凡的个人魅力，他被公众供奉于“神”坛已经有6年。

“多么奇怪！”一位杭城老媒体人说，“6年2190天，这个正迅速扩张的团队仍超乎寻常地保持‘亢奋’和‘战斗欲’。”然而这个团队的绝大部分人，拿着国内同行业中下水平的工资（在杭州处于中等），却有着职场人士对职责少见的忠诚、幸福感和向心力。

现任阿里巴巴集团资深副总裁的卫哲，曾是百安居中国区总裁，回想他首次踏入阿里巴巴时候的情景记忆犹新，“这恐怕是中国笑脸最多的一个公司，而且执行力超强，但我也不知道为什么。”

原来，这个传统零售业的“销售狂人”，首次踏入阿里巴巴就已经看到这样的情景：一群互联网销售人员在一部部冰冷电话前长时间站立，手舞足蹈……

阿里巴巴对员工的工作时间没有严格的打卡要求，只要完成任务随便什么时候上下班。人力资源部的负责人说，“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。”

还有一些更激动人心的画面。据一位淘宝雇员透露，当淘宝交易额冲过目标值时，雇员们将在部门经理带领下愉快“裸”奔，男生脱掉上衣，甚至只剩下一条裤衩。（当然，这一业绩并不直接返点到个人薪水上。）

一位因挫折极度消沉的女士来到阿里巴巴，三个月后姿态已焕然一新。尽管她3000元左右的薪水在大部分白领看来毫无兴奋点，但她口气铿锵——“请不要再和我提自杀那些愚蠢的话题，我正在给中国的电子商务做贡献。”

魔力还蔓延到与阿里巴巴雇员朝夕相处的亲人。在阿里巴巴，马云会不定时邀请员工的亲属到公司“视察”，这在公司内部

早已不是什么秘密，但是，大部分人不知道的是，那些员工的亲属在走出阿里巴巴的大门后，会对“枕边人”感慨——“加油干吧，以后就靠你了。”

还有一个更有意思的事情。曾有一位以抱怨“丈夫工作过于拼命”著称的妻子，最后在阿里巴巴员工大会时跌跌撞撞冲上了主席台，激动地说：“我想感谢你们，我很荣幸将丈夫交给了阿里。”

在阿里巴巴办公室的一面墙上挂着一幅有趣的照片，照片上是一位蒙着面纱的“新疆姑娘”。这是2005年9月在阿里巴巴与雅虎中国的杭州大联欢晚会上拍的，但是，我们或许很难猜出照片这位“新疆姑娘”是何许人也——“她”就是中国电子商务的领军人物——马云。

其实，阿里巴巴和各子部门的狂欢频繁发生。马云会打扮成维吾尔族姑娘或江南小城的普通渔夫；而阿里巴巴的首席财务官蔡崇信，这个被业界认为不好说话、极其严肃的人，偶然也会穿上女人的丝袜、在众目睽睽下跳起缠绵的钢管舞。

## 思维8：激励的艺术：心有多大，

舞台就有多大

关键句：如果要飞得高，请把地平线忘掉

19世纪90年代时，花旗银行还是名不见经传的区域性银行。但是，当时的花旗就给自己制定了远大目标：成为全美最伟大的银行。1894年，拥有500名员工的花旗已经成为美国最大的银行。此后，它的胃口更大了：成为有史以来最强大、最实用、最有影响力的国际金融巨头！为了实现伟大抱负，花旗人全力冲刺，以年均35%的增长率迅猛前进……历经近两个世纪的潜心开拓，花旗集团已经成为资产高达1兆美元、拥有全世界27万名雇

员，全球最大的金融服务机构，在全球金融领域中稳坐第一把交椅！

如何给自己的团队制定目标，则是对领导者智慧的考验。在中庸之道盛行两千多年的中国，国人似乎更崇尚“满招损，谦受益”的古训。但是，在一个团队中，如果领导者个人都缺乏突破瓶颈的勇气，不能先战胜自我，又谈何激励团队呢？《易经》有云：“取法乎上，仅得其中；取法乎中，仅得其下。”所以，只有突破瓶颈，从领导者自身开始，才能让团队给你一个满意的结果。一个创业者，更需要这样一种勇气：突破自我，突破思维定势，突破昨天！

阿里巴巴的员工经常这样形容马云：“他好像能让我们把身体的潜能发挥到极限，每次制定目标，都让我们以‘啊？’开始，以‘哇！’而收场。”的确，马云永远都会给团队制造出一个个“不可思议”，最后将它们变成一个个“不过如此”。一个团队的潜能其实是无限的，关键是要以更高的目标激发出团队的潜能，让其充分释放。激励，是一门艺术，就像那句广告语一样：心有多大，舞台就有多大；就像那首歌一样：如果要飞得高，请把地平线忘掉！

镜头1：一“赌”定乾坤：从“只赚一元钱”到“交税100万”

阿里人常说，马云就像一个教父，又像一剂“毒药”，似乎总能看透和激发人类内心深处的潜能。

2001年年底，阿里巴巴召开年度总结大会，同时为下一个年度制定计划、设定目标。在此作者要说明一点，马云是最不喜欢做计划的CEO。他经常说：“计划做得越完美、越好看，死得越快。”但是，他相信目标，相信目标越高，结果越好。

于是，在这次会议上，马云给阿里巴巴的2002年设定了目标：今年要赚1元钱！为什么要赚1元钱呢？这跟不赚钱有区别吗？马云对全体员工解释说：“如果我说要赚100万元钱，谁都不

知道该怎么去做；但要赚1元钱，谁都知道怎么去做。每个人都多做一个客户，对客户做好一点，让成本减少一点就可以了。2002年，赚1元钱就实现目标，赚2元就超过了目标的100%，赚3元就超过目标200%.....”

这就是可以预期的目标和可望不可及的目标的区别。所谓志在蓝天，脚踏实地也是这个道理，马云是明白这个道理的。

到了2002年年底财务结算的时候，几乎出乎所有员工的预料：阿里巴巴实现盈利了！

其中，具有标志性意义的事件应该是——2002年12月27日，这一天，随着一名江苏做建材的商人在阿里巴巴的网页上填完表格最后一栏网页校验码并按下“提交注册”键之后，他成为阿里巴巴的第100万个注册会员。（当然，那名商人也因为他的最后一填而成为媒体追逐的宠儿。）阿里巴巴在当月正式实现盈利，经过阿里巴巴全体员工的努力，阿里巴巴终于实现了1元钱的盈利！

高管层和普通员工们都觉得，“马云没有说大话，他说能盈利就能盈利。”

马云的“赌瘾”一上来，就很难遏制住。2002年的年终会议上，马云又给2003年设定了目标，这回他要“狮子大开口了”——阿里巴巴全年盈利1亿元！

从1元到1亿元？马上有人站起来拍桌子反对马云——作者要说明一点，马云的桌子是经常被人拍的，从湖畔花园开始一直保留着这个“优良传统”。然而马云“一旦下定决心，十头牛都拉不回头”。

结果，到了2003年蔡崇信把财务报表拿出来交给如马云，马云向全体员工宣布：阿里巴巴今年轻松完成了1亿元的盈利。员工们又傻眼了！

在2003年终会议上，马云又抛出了一个听上去更疯狂的目标：“2004年，我们要实现每天盈利100万！”

每天盈利100万元？这回管理层怎么都不能再相信他了，也太离谱了吧。马云这次宣布了年度目标之后引起了阿里巴巴管理层的轩然大波。反对的声音更激烈，马云充耳不闻。

马云仿佛是上帝的宠儿，一切都稳稳当当地掌握在手里，2004年年底一结算，阿里巴巴再次实现了马云的梦想，马云再次征服了他的部下们，他又赢了。

狮子还在开口：2005年——“我们要每天缴税100万！”

.....

马云的狮子之口越张越大，但每次都是让员工以“啊”开始，以“哇”而收场。

对于任何一个创业者来说，都可以对自己的员工说，明年我们要做到什么效果，但是时间总会检验一切。长期吹泡泡的结果是永远没有目标，同时失去员工的信任。

应该说，马云并不是一个天生就喜欢“海吹”的人，他每制定一个目标，都是心中有数。尽管他不懂财务，但他尊重数字，也相信自己的直觉，更相信凭自己的领导完全可以实现这些目标。

每次在提出目标之后，马云就开始为目标而进行了大刀阔斧的改革，为目标而奋斗。目标提出的同时，马云也相应地调整了阿里巴巴公司组织结构，目的使其变得更加灵敏和高效。在此之前，公司由事业部主导，设有工程部、销售部和网络部。调整之后，马云把这几个部门合并成为两个部门，一个做外贸，一个做内销。与之相对应的“中国供应商”和“贸易通”产品，也都改由配备专业的队伍及时跟进。



另外，马云还在公司成立了一支针对大客户的直销队伍，为客户提供线下服务，专门对“中国供应商”的老会员、钻石级会员服务。这在许多互联网公司里，尤其是过分相信“一网情深”，基于有网站作为平台的理解，都把这种线下更直接、更贴心的服务忽略掉了。

马云多年的电子商务从业经验告诉他一个真理：只要客户第一次愿意付钱，就永远愿意付钱。所以，关键的问题是如何让客户第一次付钱，怎么让免费客户心甘情愿掏钱。

早在2000年10月，阿里巴巴推出了专注于中小企业网上交易的“中国供应商”服务。中国供应商会员可以分享50万海外买家和进出口商的有关信息，阿里巴巴帮助中国企业出口，参与全球化竞争。企业想做国际贸易，阿里巴巴协助在国际网站推广，服务费从2万元到6万元，按照一定的比例相应地提高价位。

2003年，如马云所料，阿里巴巴轻松完成了1亿元的盈利，阿里巴巴报告日收入100万元。在所有收入中，主要来源是“中国供应商”会员服务费和“诚信通”会员服务费，前者占70%的收入，“诚信通”的收入占到20%多，其他广告收入占到2%~3%。

另一方面，从数字的角度来说，马云也是有理有据的。马云对外宣称的这些数字，都是通过财务统计过的，决不是他信口雌黄。阿里巴巴单日赢利100万的目标，其实早在2003年7月就已经单月实现了。而他在公众面前夸下的“海口”，也都是公司内部正在执行的目标。“虽然我们没上市，但是我们的财务体系非常规范。”阿里巴巴的CFO蔡崇信说。

所以，阿里巴巴的员工以后就很少敢跟马云打赌了，“他太厉害了，怎么赌怎么赢。”而他们之所以始终如此信任马云，也正是因为他从来没有让他们失望过，他聪明睿智的头脑、高瞻远瞩的眼光，已经赢得了所有员工的心。他决心办到的每一件事，不管多么高难，甚至看似荒诞，最终都会如他所愿地实现；他设定的理想彼岸，不管多么遥远，不问水面怎样风高浪急，总是能

如期顺利到达。

当然，另一方面来说，马云认为，即使数字再准确，它也有超出预料的时候。所以把目标定在财务数字之上，把目标定得高一些，最终的结果也肯定是超乎想象的。

在这里，我们并不是要宣扬一种“人有多大胆，地有多大产”的类似于20世纪50年代中国流行的“大跃进”式的荒唐理念，对于企业而言，这种过分夸大的、不切实际的战略目标当然也是毫无意义的。但是，如果我们有这个实力，只要向前再走一小步就可以实现的，或者说现在看起来不可能而只要员工们全力以赴就可以实现的，作为一个领导者，狮子大开口一回又有何妨呢？

直到今天，阿里巴巴并没有对外公布他们具体的销售数字，许多国内外媒体对这一点也多有微词。有竞争对手则直接明确地指认：阿里巴巴的销售数字被夸大了。所有这些阿里巴巴和马云的争议将会持续下去，但是只要阿里巴巴维持目前的发展速度，恐怕多数的争议只能是镜花水月，对一个成功者质疑注定不会有生命力的。

2005年，在并购雅虎中国的复杂交易之后，阿里巴巴的估值达到了42.5亿美元。而马云的志向更为远大，他的目标是成为中国第一个市值超过百亿美元，年收入超过百亿元人民币，同时创造百万就业机会的互联网公司。

## 镜头2：倒立者必胜：蚂蚁雄兵的宣言

显然，在这里我们又要说说那场淘宝对阵eBay的“蚂蚁对大象”的战争了。这个故事已经被业界众多资深人士，从财经作家到行业评论员，用各种各样的特色语言生动地给我们展示了这场“世界商业竞争史的经典案例”。（在这里作者要感谢他们对此所做的努力，为我们提供了更丰富的素材，更让我们有机会从多个角度深刻洞悉这个有趣而有意义的经典案例。）而且，在前述诸多章节中，作者也几次提到了和这场“战争”有关的一些事件或

案例。但这里作者之所以要“旧事重提”，甚至不惜冒着被读者冠以“祥林嫂”之名，主要是想从另一个侧面、换一个全新的角度来审视这场经典的“战争”，即作为对垒的一方，马云和他领导下的“蚂蚁雄兵”们（主要指淘宝的员工），究竟以一种什么样的生存状态，以如此顽强的生命力和战斗力，颠覆了世界商业史上几百年来通行的“大鱼吃小鱼”之游戏规则。

我们的故事，从淘宝赫赫有名“倒立”文化开始说起。

倒立，对于淘宝网的员工而言，如今只是小菜一碟的事情，但最早的时候它还只是一种娱乐色彩更浓厚的游戏，抑或一种奇闻趣事而已。这种文化的起源，还是要追溯到2003年那个夏天。

2003年，马云“20多年也忘不了”的偶像——“小鹿纯子”，终于应马云之邀访问中国并参观阿里巴巴公司。为了以一种更特殊的方式来欢迎这位曾经“改变了自己一生命运”的偶像的到来，马云苦思冥想终于找到了一个好办法——倒立。于是，所有的员工也只能随着马云“古怪”的想法一起“受罪”：全部都要学会倒立。“这是命令，也是政治任务”，马云显然又下了一次“死命令”。

如果说那个时候的倒立还只是形象语言的话，自从淘宝遭遇内忧外患之后，倒立已经是淘宝人深入血液的一种精神文化了。关于那场持久战，在前文中我们已经有足够的叙述了，这里不再赘述。而淘宝的每一名员工，在这场战争中，始终表现出一种顽强的生命力和战斗力，用《福布斯》的语言描述，是这样一种情景：年轻而时髦的员工，穿着牛仔裤，坐在开放的办公桌前，上面是巨大的招贴——“不惜代价，全力以赴，淘宝必胜”……

而作为一个有纪念意义的日子，有一件事还是值得一提的。

2005年4月的一天，马云突然接到了公司CFO蔡崇信从香港打来的电话，“Jack，你看新闻了吗？”

马云问：“什么新闻？”

蔡崇信回答：“eBay美国总部发布了2005年的第一季度的财报（季报）。”

马云：“他们是公众持股的上市公司，每个季度都会发布财报，这也算新闻吗？”

蔡崇信：“eBay在财报里第一次发布了他们中国区的业绩报告，你猜猜……”

马云有点来劲了：“快说说，怎么样呢？”

蔡崇信，这个在阿里巴巴内部一向以“肃”面朝天、不苟言笑的财务官突然也破了一回例，他在电话里“嘿嘿”了两声：“（eBay中国第一季度）1.06亿美元的成交额，你去问问孙彤宇吧……”

马云立即拨通了孙彤宇的手机：“eBay中国第一季度做到了1.06亿（美元），你觉得怎么样？”孙彤宇本能地“啊”了一声，片刻之后，他才缓过神来：“淘宝是1.2亿美元，Jack，我们超过它了！！”

这一刻，马云终于松了口气；这一天，也仿佛来得太快了些，让所有人感觉“生命不能承受之幸福”一般；这两年（从2003年到2005年），却犹如漫长的黑夜，从出世的那一天开始，淘宝就是个“苦命的孩子”：内忧外患，前遭封杀，后遭暗器；比财力，人家准备了1亿美元，淘宝只有1亿元人民币，纵然如此，还是想花都花不出去……

事实上，从2004年12月25日开始，马云就已经对eBay发出“最后通牒”了：反攻开始进入倒计时！这不仅仅是说给eBay听的，更是给全体淘宝人甚至所有阿里人打足了气，正如当年中国人民志愿军“雄赳赳，气昂昂，跨过鸭绿江”般的豪情一样，马云

这回是决定“让扬子鳄跳出长江，和鲨鱼一决雌雄了！”

在“马家军”大胜“洋鬼子”之后，有无数种版本的解读，从各个角度来剖析马云胜的理由。即使是作者自己，也禁不起这种“诱惑”所带来的冲动，于是也成就了前文中的若干拙见。但是，也许我们应该暂时抛开所有的策略、技术、商业模式等层面的因素不谈，仅仅从“道”、“势”等略带浪漫主义甚至唯心主义色彩的视角上仔细品读这场“持久战”，会得出一个近乎一致的结论：相比eBay那群西装革履的所谓正规军而言，马云所带领的“蚂蚁雄兵”比前者的战斗力和生命力要超出不亚于10倍的数量级。

正如马云当年湖畔花园那番激情的演说一般，“几十个人拿着大刀，我喊着口号，我们大家一起往前冲就是了，有什么好怕的！”从这场战争的一开始，马云就告诉“蚂蚁雄兵”们：“不要以为它有多么可怕，请你们都学会倒立。”的确，因为当你倒立起来，血液涌入大脑时，看这个世界，就会有不一样的感觉；想问题，也会找到一个不可思议的角度，只要学会倒立，就一定有机会赢，也一定可以赢。按照IBM的总裁郭士纳先生的说法，大象的确是可以“跳舞”的，但蚂蚁们一旦“与象共舞”，其锐气亦丝毫不逊于大象。

## 马云的精彩语录

阿里巴巴不是计划出来的，而是“现在、立刻、马上”干出来的。

如何把每一个人的才华真正地发挥作用，我们这就像拉车，如果有的人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才粘合起来，使他们力气往一个地方使。

一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的

时候，第二是面对太多的机会，一个CEO看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个CEO更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。

你的团队离开你的时候，你要想到一点我们需要雷锋，但不能让雷锋穿补丁的衣服上街去，让他们沟通跟你分享成功是很重要的！

看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这个兔子，一会儿抓那个兔子，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。

创业者是有团队的，黑暗之中一个人走是可怕的，但那么多人手拉着手走的时候那是快乐的，那是勇往直前。

创业要找最合适的人，不一定要找最成功的人。

我自己也是老师出身，我最希望的是我的同事、我的学生能够超越我。

连长以下的军官，不应该戴望远镜的。要是每个士兵都拿个望远镜，班长喊冲啊！士兵一看，啊，三挺机枪啊，还是撤吧。

## 第八章 用人之道：善用贤能，方成大业

### 思维1：魅力领袖：理念打动精英

关键句：让贤才“自投罗网”

东汉末年，刘备为请诸葛亮出山，三顾后者于寒雪之中、草庐之下。最终，孔明为刘玄德求贤之切、爱才如命之精神所震撼，为刘氏江山、为蜀国可谓是“鞠躬尽瘁，死而后已”。正是应了那句古语：士为知己者死。

社会学中有一个“克里斯玛”的概念，指的是革命领袖的魅力，是来源自身人格之中“克里斯玛”气质。领导的魅力对人才的吸引力的确是不可小视的，但魅力的实质是感染力，感染力更多的来源于一种理念。纵观当今很多已经发展壮大名企，其创业初期时在物质条件上都是很窘迫的，但总有一批有志之士愿意加入其中，为之鞠躬尽瘁，与之荣辱与共。优秀的人才能加入到一个团队，更多是为一个共同的目标和理想而干活，而共同努力。所以，一个企业要吸引人才，必须有伟大的理想、共同的目标。

在阿里巴巴刚刚创立的时候，马云曾告诫过十八罗汉“你们只能当连长、排长，团级以上的干部我得另请高明”。其实，以马云的独特魅力和他那群生死相随的团队，根本用不着他亲自去“另请高明”，更多的时候“高人”们都是慕其名而主动“弃暗投明”，归顺于马云旗下。凭借着独特的“克里斯玛”，马云吸引到了许多优秀的哈佛学子、跨国公司的骨干们。

镜头1：无心插柳：“招安”蔡崇信

蔡崇信，生于台湾，耶鲁大学法学院硕士毕业，毕业后在纽约做过两年律师，后来在欧洲的Invest AB投资公司亚洲区里担任

投资经理的高级职位，现任阿里巴巴首席财务官。

蔡崇信与马云的相识起于一次谈判，甚至是一种机缘的巧合。

1999年3月10日推出的阿里巴巴英文网站，正是“墙里开花墙外香”，一度得到《福布斯》、《新闻周刊》等国际权威媒体的报道。加上1999年正是全世界互联网投资最疯狂的时候，阿里巴巴英文网站很快就受到了一些国际风险投资的注目。

与此同时，在瑞典投资公司Invest AB的香港公司供职的蔡崇信，由于一直负责亚洲、包括中国大陆的投资业务，在圈内也经常听人说起阿里巴巴。蔡崇信天生是个好奇的人，他早就期待能到大陆，到阿里巴巴公司“来看个究竟”。

1999年4月初，蔡崇信从香港飞到杭州，代表Invest AB公司来大陆寻找风险投资项目，正好利用这个机会他可以到阿里巴巴公司“来看个究竟”了。

作为著名的风险投资公司Invest AB的代表，蔡崇信本来是以一个风险投资方的身份和马云谈判的，但这一谈却把自己给谈进去了。

由于是双方的第一次会面，马云主要向蔡崇信谈了谈自己的想法，谈自己要做全球最佳B2B，要做80年企业的远大理想，并带蔡崇信参观了阿里巴巴公司的“办公楼”。所谓“办公楼”，其实就是马云在杭州湖畔花园的家里。

蔡崇信一进去，被眼前的情景惊呆了：里头黑压压坐着20多个人，地上还满是床单，一群“疯子”在那里喊叫着、欢笑着，仿佛一个吃大锅饭的大家庭，却惊人地团结在一起……蔡崇信对这一幕印象太深刻了，尤其是马云的人格魅力，在一个团队中和同事们都是“零距离”，却又是独一无二的“老大”。



第一次谈判之后，蔡崇信就回到香港了，他要向Invest AB公司做项目考察的汇报工作。但是，此时的蔡崇信早已经没什么心思想着找投资项目的事情了，他满脑子都是阿里巴巴在湖畔花园的那一幕和马云那个唠叨不完的“芝麻开门”的梦想。

一个可怕的、疯狂的、不可理解的想法已经在蔡崇信的心中萌芽了.....

过了不久，以考察项目为由，蔡崇信第二次来到杭州，来到阿里巴巴的“办公楼”和马云谈判。这一次，跟他一起来的还有他的太太。

奇怪的是，蔡崇信几乎不跟马云谈融资、投资的问题，而是一直在围绕着马云在北京、杭州带着团队打天下的故事，非常让他感兴趣。马云也感到奇怪：这家伙是来投资的吗，难道是间谍啊？！

四月的杭州，正是春光明媚的时候。马云邀请蔡崇信去西湖划船，蔡崇信的太太也跟着一起去了。

三人正划着船，蔡崇信突然向马云提出：“Jack（马云的英文名，下同），香港那边的工作我不干了，我要加盟阿里巴巴，跟着你一起干。”马云十分吃惊，差点晕倒：“不可能吧，我这儿只有500元人民币的月薪啊！”因为当时的阿里巴巴尚处在连办公都要在马云湖畔花园家里的阶段，条件十分简陋。

看到蔡崇信有些“难过”了，马云又说，“你如果能来，我们当然很欢迎，但是我们的条件是很差的，你可要想清楚了。”这时，蔡崇信的太太说话了：“Jack，我如果不让他来你这里，他会后悔一辈子的。”蔡崇信趁机又添了一把火：“是啊，Jack，我既然带着太太一起来，就有决意要留下的意思。”在这对夫妻的“一唱一和”下，马云同意了蔡崇信的请求。随后，蔡崇信火速赶回香港辞掉在Invest AB的工作和职位，然后再回到杭州正式加盟阿里巴巴。

于是，这个在香港年收入达数十万的高级经理人，在1999年的4月份摇身一变就成为每个月只拿500块钱微薄薪水的阿里巴巴员工。到后来蔡崇信也成为阿里巴巴的首任CFO，并历任营运总裁等高级职位，成为马云最得力的干将之一。

最有趣的是，蔡崇信原来的“东家”——Invest AB公司，一听说他要走并加入阿里巴巴，立即表示“一定要投资阿里巴巴”，以表示对他的支持，于是，Invest AB也成为阿里巴巴最早的风险投资者之一。

这个真实的故事听起来似乎太不可思议了，如果不是有当事人“作证”，人们肯定以为马云是个好“编剧”。然而，对于做出如此重大决定的蔡崇信本人来说，这个事情似乎“非常的不足为奇”，理由也很简单，“这里有一些做事情的人，他们在做一件我觉得有意思的事情，所以我就决定来了，如此而已。”

## 镜头2：哈佛“行骗”，抱得MBA归

马云是教师出身，其“铁嘴铜牙”是尽人皆知、有目共睹的。也因此，全世界的名校，包括哈佛、沃顿、麻省理工等著名院校经常会邀请马云去给他们做演讲和报告。马云也经常形容自己是阿里巴巴的“全球营销机器”。

有一次，马云被哈佛大学邀请去做演讲，讲阿里巴巴成功的经验和管理秘诀。马云也不带任何稿子，上台就是一阵“狂轰滥炸”：讲自己那些英雄史，讲十八罗汉创业等当年最经典的故事，哈佛的学生一个个都瞪大眼睛看着他，目瞪口呆。到了开始互动答问的时间了，马云停下来，等待他们的提问。

有一个哈佛的MBA先站起来了，她问：“马云先生，你能不能讲些你简历中没提到的故事？”

马云稍微犹豫了一下，告诉他们：“我曾经三次申请过来哈佛读书，但都被哈佛拒绝了，不过今天我来了，而且是站在讲台

上，让在座的哈佛教授很是难为情。”

下面是一阵哄堂大笑，然后是雷鸣般的掌声。的确，在经历了“三次被拒”后，马云终于站在了哈佛讲坛上。

然后，有一个哈佛的学生开始提问：“请问马云先生，您的阿里巴巴成功的秘诀到底是什么？”

马云稍微想了一下，说：“有三条，第一，没有钱；第二，不懂技术；第三，不做计划。”

这次，马云话音一落，全场一片哗然。

哈佛的学生们更是个个惊得目瞪口呆，而且眼睛瞪得比上一次更大了，更是听得云里雾里。因为按照哈佛等世界著名商学院的观点，一个世界著名网站的CEO，就必须懂技术、就必须有资金、就必须能做一个完美的商业计划。听马云这么一说这，他们都感觉不可思议：既不懂技术，也没有雄厚的资金，更无宏伟的商业计划书，难道马云是神仙，是杰克·韦尔奇式的天才CEO吗？（说来也巧，马云的英文名字叫Jack，正好跟杰克·韦尔奇有些“渊源”。）

看着这群世界最顶尖大学的学子们如此困惑，马云心里是一阵乐：听不懂就对了，听懂了我不叫马云了！

随后，马云又给这些学生进一步解释道：“如果你们希望听假话，我可以跟大家讲得很虚伪，特虚无缥缈的，但是我相信这儿所有的年轻人跟我一样，希望听真话。世界上最难的是讲真话，最容易的也是讲真话。第一，我是技术外行，虽然在搞IT，但既不I也不T，到目前为止，我只会在电脑上收发邮件而已，所以我就更懂得尊重专家和技术人员的意见。许多技术创业者容易犯的通病就是总觉得别人不行，要么指手画脚，要么自己做，结果自己做得很累，也做不好。不过，不懂技术，我刚好可以当公司产品的测试员，要是新产品出来，我马云不懂得使用，那社会

上80%的人就不会使用；第二，因为我们没有钱，所以我用每分钱都很小心；最后，至于商业计划，说实在话，在1999年，哪个互联网企业的商业计划书越厚，死得越快。因此，恰恰是这些不足，帮我马云和阿里巴巴挺过互联网的低潮，迎接新的春天！”

马云这番话一讲完，整个大厅先是几秒钟的短暂沉寂，鸦雀无声——这群学子彻底惊呆了。随后，宏大的哈佛讲坛的大厅里发出阵阵雷鸣般的掌声，经久不息……

在掌声中马云走下了哈佛的讲坛，但是，故事还没有结束。

经过这一番的大“洗脑”之后，众多哈佛学子对马云个人的崇拜已经达到“五体投地”的程度，纷纷找他签名、合影，跟他谈阿里巴巴的发展，为他献计献策。

最有意思的还是这一幕：在众人的簇拥之中，马云刚要离开讲坛，有35个哈佛的MBA赶紧拦住他，请求签约阿里巴巴，请求“跟着Jack Ma一起‘芝麻开门’”。

这就是阿里巴巴广为传颂的马云哈佛“行骗”，“抱得MBA归”的故事。

镜头3：就这样被你征服：马云“骗”来的高管们

今天，在阿里巴巴我们会发现一个现象——阿里巴巴团队中几个带“O”的高管，他们在加盟阿里巴巴之前，在自己的领域里都是一批重量级的精英人物。

比如现任CFO——蔡崇信，现任CTO——吴炯，现任中国雅虎总裁——曾鸣。

看一看他们的履历我们就会知道这些人能不能称得上是精英。

比如，阿里巴巴现任CFO——蔡崇信，曾是Invest AB公司的副总裁；现任阿里巴巴CTO——吴炯，雅虎搜索引擎的底层专利发明人，曾主持雅虎电子商务基础软件系统设计；现任阿里大学校长——关明生，加盟阿里巴巴之前在世界著名的GE公司做过16年的高管。

有意思的是，连世界贸易组织前任总干事彼得·萨瑟兰也成了阿里巴巴顾问委员会成员。

这些“顶尖高手”纷纷涌向阿里巴巴，那么，马云是如何请来这些大将的呢？应该说，他们都是“自投罗网”，被马云和阿里巴巴的理念所吸引，而愿意舍弃荣华富贵，与马云一起打拼。

蔡崇信被招安的事情我们已经详细介绍过了，再看看其他人是如何“受骗”的。

吴炯回忆说：“2000年5月第一次回国，我顺道去看马云，发现马云的创业团队都挤在马云自己的房子里，所有参与创业的人都掏钱出来放到公司，每个月就拿基本生活费，而且没日没夜在干，这种使命感比雅虎当年有过之而无不及，所以我决定加入了。”

现任中国雅虎总裁的曾鸣，从2003年开始就在帮助马云制定整个集团的战略。多年的接触，使他看到了马云和这个团队踏实的一面。“我在国内见了这么多企业，很少有企业能够把高管关起来十天专门想战略问题，踏踏实实做规划的。”曾鸣说，“这跟麦肯锡的人拿本子做好放在办公室不一样。”

蔡崇信等人的加盟看上去像个谜，更是让外界感到不可理解。因为这些人加入阿里巴巴之时都已经身价不菲，拥有很高的年薪收入，还有雅虎等美国上市公司的期权收入。

比如，吴炯到阿里巴巴后不仅工资降了一半，更失去了原来每年高达7位数的雅虎股权分红，而关明生等人的工资就比原来

降了一大半。

而马云的阿里巴巴当时除了一群“土鳖”和马云那一套“芝麻开门”的理念之外，几乎没有什么看得见的东西，而蔡崇信等人的收入足以“买下几十个甚至几百个当时的阿里巴巴”。这群精英恰恰是在阿里巴巴刚刚起步的“贫穷时期”，聚到了马云身边。

外界经常评论说马云到底用什么魔力“降服”了各路“神仙”，是个谜一样的问题。其实，谜底也很简单，我们从蔡崇信被“招安”后的一段回忆中就可以窥见一斑：“这里有一些做事情的人，他们在做一件我觉得有意思的事情，所以我就决定来了。”

当然，也有人问马云是如何“骗”来这些贵人的。马云说：“因为我们都梦想，他们也梦想，我们想通过阿里巴巴实现共同的梦想。”

就是这个一说起话来就张牙舞爪的小个子，不用高薪，不用职位，甚至不用“张牙舞爪”，便轻而易举地让世界500强公司的骨干，心甘情愿、死心塌地“归顺”于他的团队。

这就是马云的魅力，也是阿里巴巴的魅力。

## 思维2：“六脉神剑”：

用人第一标准

关键句：我们需要的是猎犬

中国自古就有“求贤若渴”、“爱才如命”的优良传统，清朝诗人龚自珍更有诗云，“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”但是，即使是君子爱“才”，也应取之有道。如果优秀的人才不能与企业有共同的使命感、价值观，即使得到重用，企业的发展也未必是好事。

今天，中国的教育也开始由过去的“唯成绩论”过渡到注重培养德才兼备的人才。在一个企业里，“德”其实就体现在价值观、企业文化上。俗语说，“道不同，不相为谋”，也正是这个道理。创业的道路是艰辛的，只有和志同道合、荣辱与共的人一起战斗，才会让旅程变得更轻松、更有激情。

在选人、用人上，马云对价值观的要求几乎达到了苛刻的程度，价值观就是“六脉神剑”。在“危机”时刻，面对内部声音的嘈杂，他以壮士割腕的勇气与魄力，挥起了大刀“杀”了一批“道不同”之人；在“和平”年代，他用“六脉神剑”又杀了一小撮“野狗”；他还经常说：如果你觉得自己是精英，请你离开！在任何时候，马云“六脉神剑定人才”的原则从来没有动摇过。

### 镜头1：对“挖墙角”不屑一顾

今天，在人才争夺白热化的IT行业，“挖墙角”是再普遍不过的事情。为了能从对手那里挖来骨干员工，许多企业除了高薪诱惑之外，更是不惜使用各种“杀手锏”，比如期权之类的激励手段。然而，在这一点上，马云却显得非常“保守”，他从来对此都是不屑一顾的。

关于马云对挖人的不屑与鄙视，还得从2005年“阿雅联姻”之后说起。2005年8月11日，马云率领他的阿里巴巴公司收购了雅虎中国的全部资产，这让马云和他的阿里巴巴公司一夜之间身价达到了40亿美元，跻身于中国亿万富豪的行列。

但是，在鲜花、香槟的背后，马云首先遭遇的烦恼不是整合，而是来自猎头公司此起彼伏的挖人电话。当时，无数雅虎中国的员工都接到了“挖脚”电话。马云承认当时的形势比他想象中紧迫，他说，“好像全世界的猎头公司这几天一下子出现在这个公司。”从那以后，马云对“挖人”的行为深恶痛绝。

在竞争激烈的商场上，落井下石几乎是无数企业的生存之道。挖人也成为商业竞争的重要手段。但是马云对挖墙角却有不同

同的看法，他绝不主动向竞争对手挖角。

2005年，Google为了招聘优秀人才，打出了招聘50个李开复“关门弟子”的大招牌。马云当时就说，“这些人每人违约金5万，即使我们全挖过来也不过250万。但我们绝对不会这么做。我们不但绝对不允许自己公司挖竞争对手的人，同时也不允许我们的猎头挖；同时也强烈地鄙视、排斥和谴责竞争对手挖我们的人。”

但是，如果竞争对手的人主动跳槽过来呢？阿里巴巴会接收他们吗？马云说：“如果不是剧烈竞争的对手，可以考虑一下；如果是剧烈竞争的对手，绝对不会接收。”

而且，与大部分企业用高薪吸引人才不同，阿里巴巴不仅不会用高薪来诱惑人才，还会用委屈来“恐吓”他们。马云一再强调，在阿里巴巴他“只承诺委屈，不承诺金钱”，他让那些“两只眼只盯着美元、港币的人到别处高就”。

其实，在阿里巴巴的内部也有显现，在给员工签股权证书的时候，马云就告诉他们：“拿回家给你们的外婆吧，forget it，别指望阿里巴巴两个月就能上市！”

其实，关于不挖人的做法，马云除了出于遵守“江湖规矩”的侠客风范，他更有自己独特的“马氏”用人理论。马云认为，从竞争对手那边挖来的人，如果让他说原来公司的机密，他就对自己的旧主“不忠”；如果不说，他就对现在的新公司“不孝”；即使不让他说原来公司的机密，他在工作中也会无意识地用到，这样他就“不义”了。所以，他觉得，“挖人”不符合阿里巴巴的价值观，他不希望挖过来的员工变成“不忠、不义、不孝”的人。

## 镜头2：“野狗”被“一剑封喉”

一般来说，中国大多数企业在进行绩效评估时，通常是把业绩放在第一位的，尤其是对于那些能为企业直接创造巨大利润的



员工，更是厚爱有加，为其“马首是瞻”。

但是，在阿里巴巴，对人才的评估考核却有着完全迥异于大部分企业的方式，这就是“六脉神剑”考核体系——一个以价值观为重要指标的考核体系。

一般企业也许只是在开会的时候才提价值观、提企业文化的口号，会议过后也就雨过天晴了。但是，在阿里巴巴，价值观已经被固化到制度中，而不仅仅是流于形式的口号或者写个字挂在招摇过市的办公室墙壁上。

在阿里巴巴的考核体系中，个人业绩的打分与价值观的打分各占50%。也就是说，即使一个业务员拥有很好的业绩，但是如果价值观打分不达标，依然会面临淘汰。

经过考核，阿里巴巴将员工分成三种类型：有业绩没团队合作精神的，是“野狗”；事事老好人但没有业绩的，是“小白兔”；有业绩也有团队精神的，是“猎犬”。

对于这三种类型的员工，公司对症下药。

首先，“猎犬”肯定是最受欢迎的，不仅会得到公司重用，在被“确诊”为货真价实的猎犬后，进入管理层的“法眼”后，还有机会接受最好的培训，成为公司的好苗子。“猎犬”型人才是阿里巴巴最需要的。

对“小白兔”型的员工，阿里巴巴会通过业务培训来提升他们的专业素质，好好调教一下争取让他们早日成长起来。但是如果“小白兔”自己再不求上进，或者就是“扶不起的刘阿斗”，那么他们也许会被逐渐淘汰掉。就是这么残酷，用马云的话说，“在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。”

对于“野狗”型的员工，机会要更渺茫些了。在马云的思维里，对于野狗，无论其业绩多好，都是要“坚决清除”的。不过也

会给他们一个改过自新的机会，如果公司实在是感觉“教化无力”，最终也只能“坚决清除”了。

而且，一旦有人亵渎了神圣不可侵犯的“六脉神剑”，几乎是必死无疑的。在淘宝网，就曾出现过这么一位被“一剑封喉”的“野狗”。

原来，在2004年的时候，公司的高管们抽查业务员的通话录音时，无意听到了一名员工跟客户承诺回扣的事情。这让主管们大为吃惊：在阿里巴巴还会有这种员工？

随即公司马上进行了调查，经查这是淘宝网一名业绩一直很优秀的业务员。几乎就是在被发现的当天，马云就毫不留情地把那名员工“请”走了。就这样，这名员工仅仅因为对客户“过度承诺”而伤害了“诚信”一条便被“驱逐出境”。据说，这名员工在上一个季度，刚刚被评为“销售冠军”，这个季度马上就要“冲线”了，有些急功近利才出此下策，平时一直很遵守公司规定的。

但是，在这一点上，阿里巴巴就是这么不讲人情，用马云的话说：这是“天条”，永远都不能侵犯！

### 镜头3：“新应届生”观：给年轻人一个机会

“一般的学生都被Google和微软给招走了，我们选的都是不一般的学生。”

马云坦言，他自己一开始并不喜欢应届生，觉得他们都没有受过委屈，太浮躁，“一天三个主意，一年换三份工作。”那时候，他还经常说：“给年轻人最好的机会就是不给他机会。”甚至对中国的大学教育，马云也很颇有微词：“中国的大学，只会教人知识，不会教人才能，根本不是什么精英教育。中国的大学生，大部分都是差不多的，无论是聪明才智，还是社会能力。”所以，在阿里巴巴成立之后相当长一段时间内，马云对同行们大规模的校园宣讲、招聘是不屑一顾的。

但是到了后来，马云开始“顿悟”了，并意识到应届生、年轻人的真正价值了。他大概是想起自己当年刚创业时，也会因年轻气盛、锋芒毕露而引起人们的误解和非议。渐渐地，马云在应届生中发现越来越多的好处，逐渐开始“容忍”这些有着一股“初生牛犊不怕虎”之劲头的大学毕业生们。

于是，前几年阿里巴巴终于尝试招了一些应届生。经过一阵子“试水”之后，马云越来越发现应届生有应届生的优点。因为这些大学刚毕业的学生都是一张“白纸”，容易接受新事物，成才概率相对比较高。

再后来，马云开始为这些天之骄子感到自豪了，“我们公司现在有两个刚毕业两年的员工，目前都已经开始管上百号人了。”现在马云又开始说：“如果一个年轻人今天和你说他做什么，三年后依然说他要做这个，而且坚持在做，那你就一定要给这个年轻人机会。”这其实也是马云自身的写照，也是他最让孙正义欣赏的地方。

而阿里巴巴的校园招聘也越来越声势浩大，大有“包揽天下英才”之雄心壮志。2005年，是阿里巴巴第一次组织大规模的校园招聘。这一年，也是中国的“搜索人才年”。

随着2005年11月9日，雅虎中国宣布全面转型并从门户网站变成了一个搜索引擎网站，对搜索人才的需求明显增多；Google中国的新掌门李开复更是打出了50名“关门弟子”的旗号，轰然挺进中国内地市场；百度也摆开了架势，无数的媒体里，都写着“百度一下”。

2005年11月20日，一年一度的校园招聘终于拉开帷幕。同一天，雅虎中国在北京拉开了校园招聘宣讲会的帷幕。在接下来的两个月里，马云和雅虎搜索技术专利所有人吴炯将亲赴北京、上海、南京、杭州、成都、西安和哈尔滨七大城市进行宣讲，他们的目标是招聘50名搜索方面的技术人员。

为了增加对于人才的吸引力，阿里巴巴可谓使尽了招数。不仅笔试的第一名可以获得人民币2万元的奖励，而且每一个被录取员工都将得到阿里巴巴股票期权。除此之外，吴炯和雅虎副总裁路奇还将对这50名员工一对一地制订合适的发展和培训计划。

尽管从进入时机上看，阿里巴巴2005年的招聘时间落后于Google和百度，但马云并不担心他们迟到了。他说：“学生肯定会多走走多瞧瞧，货比三家后才确定自己的去向。条件比较好的毕业生敲定工作一般在次年的三到四月份。”

另外，由于阿里巴巴并购雅虎中国后雅虎将专注搜索业务。尽管雅虎搜索技术在全球是很强的，处于全球第二的位置，占据35%的市场份额，但雅虎中国的搜索比较弱，需要补充精干的本土化技术人员。因此，在整个2005年，招揽人才成了阿里巴巴最重要的工作之一。当时，阿里巴巴甚至打出了“天天招聘”的口号。

值得一提的是，阿里巴巴的校园招聘很有特点，也很有趣，与大多数名企“摆架子”、高高在上地看着大学生们不同，它从一开始就给了大学生们一种“平易近人”的温馨感觉。而负责校园招聘的阿里巴巴工作人员有时候更像一群“小商贩”、“推销员”，因为他们经常在校园里大声吆喝着：“请大家来看看，看看这边有没有适合你发展的空间。”

其实，马云对这些应届毕业生的要求并不是太高，只需要做到四点：首先，员工最基本最首要的素质就是诚信和热情，马云认为这是最基本的品质，有就有，没有是很难培养的；第二，员工要富有学习的能力和好学的精神；第三，要有适应变化的能力，具备较好的专业素养和职业修养，善于沟通协作；第四，乐观上进，健康积极有朝气，对互联网行业充满兴趣与激情，渴望成功。

另外，一般企业招聘时肯定是要学习成绩最好的学生，尤其是那些全优的“尖子生”。“另类”的马云却有独特的看法，他说“我

上学的时候从来没进过前三名，当然也没进过后15名，中等偏上的学生最有可塑性”。

的确，高考数学考过19分的马云都能创造一个阿里巴巴奇迹，他没有理由不相信那些中等偏上的学生可以继续创造“芝麻开门”的神话。所以，当Google和微软等企业都在上演争夺尖子生的大戏时，马云再度语出惊人：“一般的学生都被Google和微软给招走了，我们选的都是不一般的学生。”

### 思维3：人尽其才：让合适的

人做合适的事

关键句：别把飞机引擎装拖拉机上

有一次，华为的老总任正非问人力资源部主管：“如果邓小平来华为应聘，我们该要吗？”这原本被业界视为任正非管理中的经典幽默，却也值得我们好好深思。对一个企业而言，究竟需要什么样的人才，什么人才是最需要的？必须是海归、MBA之类的精英人物吗？这个问题如果抛给“大嘴”严介和，他会告诉我们：“在太平洋建设集团，我感觉初中生甚至比本科生都好用，本科生比博士生要好用……”

当然，学历在一定程度上代表着人才的素质，却不能代表高学历一定就适合所有的岗位。一个企业需要的不一定是最好的人才，而且永远都不可能找到“最好”，只有做到人尽其用才是最好的。世界著名管理学家詹姆斯·柯林斯曾说：将合适的人请上车，不合适的人请下车。

在用人上，马云的不走寻常路又发挥得淋漓尽致：一声令下，开除了95%的MBA；把普通的前台接待提升为客服总监；宾馆的大堂经理摇身一变，成了副总；喜欢空白纸，把机会留给年轻人……

## 镜头1：给好种子一片肥沃土壤

马云的用人观和大部分唯学历、资历是从的老板们是不同的，在阿里巴巴，员工的任何资历、背景都不重要，重要的是一颗“好种子”。

比如，彭翼捷，一个1978年出生的小姑娘，现任阿里巴巴B2B中国事业部的副总裁。2000年，彭翼捷从西安交大外语系毕业后，就来到阿里巴巴工作。仅仅用了七年时间，她从一名普通的销售人员做到了副总裁的位置。现在，彭翼捷管理着阿里巴巴的中国网站，以及诚信通高达上十亿元的销售额。2007年4月25日，《互联网周刊》发起的“长三角地区互联网经济发展高峰论坛”在杭州召开。彭翼捷，这个不到30岁的小姑娘已经成为阿里巴巴集团举足轻重的人物，代表公司在那次论坛上发表了长三角电子商务产业群合作发展的主题演讲。

其实，像彭翼捷这种“坐着火箭上升”的职业生涯成长奇迹在阿里巴巴很常见。而且马云的团队内也有很多不可思议的成长奇迹：比如，一个普通的前台接待员，经过半年的历练，就可能成长为客服总监；比如，宾馆的大堂经理摇身一变，成了“支付宝”的副总经理……

阿里巴巴人力资源高级主管彭蕾，曾经这样形容阿里巴巴的用人原则：“阿里巴巴没有任何责任和义务把某一个人培养成总监、副总裁，我们要做的就是不断把土壤弄得松软、肥沃。但是，只要你自己是一颗好种子，早晚都会生根、发芽、结果……”

这也是马云的用人理念：“一个组织健康的企业平台，融入创业的激情，加上公平竞争的机会，会使得最平凡的人都成长得很快。”

古人云：千里马常见，而伯乐不常有。在阿里巴巴，千里马就是“猎犬”，这也是阿里巴巴最需要、最重用的人才。

正如彭蕾所说，“阿里巴巴没有任何责任和义务把某一个人培养成总监、副总裁”，但是公司却有义务去发现那些“准猎犬”，并把他们调教成真正的“猎犬”。

记得有记者曾问马云：“您认为这世上缺乏人才吗？”马云十分肯定地说：“不，这世上并不缺乏人才，而是缺乏发现人才的眼睛。”显然，马云也非常重视在公司内部发现和培养“猎犬”。

在阿里巴巴，员工一旦被“伯乐”（通常是人力资源部门）发现并确定为“猎犬”，而且是一只能够深入理解公司文化、并且愿意与公司一同长期发展的“猎犬”，往往会得到公司大力培养和重用。阿里巴巴会给“猎犬”或“准猎犬”们提供各种培训机会，给予他们在不同业务部门轮岗的机会，使他们能够在比较短的时间里接触不同的业务，锻炼各个方面的能力。

## 镜头2：“学而不优”亦可仕

我们都知道，马云的第一份职业是杭州电子工业学院的英语老师，所以在打造自己公司的管理架构时，他习惯性地先想到了大学的架构，“大学里除了科室主任、系主任、院长这条管理线，还有助教、讲师、教授这条业务线，公司也可以按照这个办法来打造嘛。”

于是，按照马云最初的这种构想，就诞生了阿里巴巴公司的两条泾渭分明的“升职路线图”，也是员工职业生涯规划的路线图。

一条线是管理线，即沿着“官路”走。沿着金字塔的路线向上依次是Head、Manager、Director、VP、Senior VP、CEO。

另外一条线是“学术线”，追求“技术立身”或者“业务立身”。走这条路线的人，阿里巴巴鼓励他们搞学术、研发和创新。通常，新员工来到阿里巴巴之后，经过第一阶段试用期转正以后就变成了“勇士”；然后，经过3~6个月，跳过3级，升为“骑士”、“侠

客”；侠客以后是“Hero”。当然，要达到Hero的级别很难，Hero里面又分A、B、C 3级；然后到Master（大师）；大师之后才是Chief，共分5档，每档又分3级，一共15级。这条“学术线”不可谓不漫长、复杂，熬到大师级的人应该是进入一个非凡的境界了。

应该说，为员工职业生涯定了这样两条泾渭分明的路线，马云是用心良苦的。他经常说一句话：“什么是优秀的团队，不让任何一个队员掉队就是最优秀的团队。”而这样两条路线无疑给所有阿里人都提供了一个公平竞争的平台。比如，技术人员可能永远不会管人，但“Master”可以成为他前进的方向和努力的目标；而有些人技术水平是“0段”，管理水平却可能是相当高的“9段”。

实际上，即使是当初和马云一起的“十八罗汉”，今天也只有少数几个人出现在阿里巴巴“CXO”的名单上。除了有“避嫌”（不让人说他马云“任人唯亲”）的考虑之外，更重要的是有些人的确不适合在管理岗位上，但他们在向着公司的业务线方向发展，成为另一种举足轻重的人物。

而且，马云对优秀的技术和业务人员也是赞赏有加的，“不要以为CEO很了不起，也许CEO只是个Hero，但是某个业务骨干已经是Master了。马云也许在阿里巴巴很重要，但是这个Master，他在中国互联网，甚至亚洲、世界互联网界，说话都有分量，比马云说话有分量得多。”的确，比如雅虎搜索引擎的发明人、现任阿里巴巴CTO的吴炯，比如在GE工作了16年之后加入阿里巴巴的关明生，比如曾任中国雅虎总裁的曾教授（曾鸣），在他们各自的技术、管理、学术领域，都要比马云优秀得多。

马云说，阿里巴巴永远可以容纳各种古里古怪的人，“有些人能干活不能管人，有些人能管人不能干活。”

中国人自古信奉一个人生信条：学而优则仕。在这种信仰下，封建科举制也有了生存的土壤，秀才——举人——进士的“三级跳”也成为千百年来读书人追求的目标。但问题是：学业



上优秀的人才一定要做官吗？能做官的人一定要学业优秀吗？大方面说，这关系到人力资源的优化组合与配置问题；往小处说，这也是一个人生选择的关键问题。而马云这种让“官迷”和“学迷”都能看到希望的开放性用人政策，无疑给今天的创业团队的领导者们树立了一个典范：学而不优亦可仕。

镜头3：因为你是精英：再见，MBA们

2002年，在一次和北京大学光华管理学院副院长张维迎的对话中（实际上，是包括当当网联合总裁俞渝在内的三人交锋），马云对这位力挺MBA教育的经济学家，丝毫不客气，并再度语出惊人：“三年来，我的企业用了很多的MBA，95%都不是很好。”

马云这话是从何说起呢？原来，他是吃过这些MBA的“苦头”的，是他切身体验后得出的教训。

1999年，马云的阿里巴巴网站横空出世，立志成为中小企业敲开财富之门的引路人。网站注册成立一个月后，由高盛牵头的500万美元风险资金便立即到账。

“人一旦有钱就容易干愚蠢的事”，于是，马云用这笔钱做的第一件事情，就是从香港和美国引进大量的海外精英，尤其是大量的MBA。（由于这个时期，也正是马云对外宣称“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长级以上全部由MBA担任”的时候。）

彼时，12个人的高管团队中除了马云自己是个“土八路”出身外，其他高管全部来自海外，清一色的“海军”。接下来几年，马云又大规模从哈佛、斯坦福等学校引进大量的MBA，但后来“95%的MBA都被开除了”。

为什么要开除这些精英呢？原因是多方面的。一方面，“水土不服”成了这些海外精英不能有英雄用武之地的最主要原因。马云把这种现象形容为“把飞机的引擎装在了拖拉机上”。他自己

也承认：“那些职业经理人管理水平确实很高，就如同飞机引擎一样，但是如此高性能的引擎就适合拖拉机吗？业界高手们讲得头头是道，感觉真是很有道理，但结果却是讲起来全对，干起来全错！当时太幼稚，公司当时的发展水平还容不下这样的人。”

另一方面，马云对这些海归的行为感觉很“不爽”，“基本的礼节、专业精神、敬业精神都很糟糕，一来好像就是我来管你们了，我要当经理人了，好像把以前的企业家、小企业家都要给推翻了。这是一个大问题。进商学院首先是学什么？作为一个企业家，小企业家成功靠精明，中企业家成功靠管理，大企业家成功靠做人。因此，商业教育培养MBA，首先要过的是做人关。”

经过这一折腾之后，马云开始注重自己培育“良种”，大力培养内部人才，并开始重视企业人才队伍的自身成长，连高级管理人员的选拔也是以内部培养为主。

现在，马云甚至认为，“MBA学了两年以后，还要起码花半年时间去忘掉MBA学的东西，那才算真正成功了。”

## 马云的精彩语录

不想当将军的士兵不是好士兵，但是做不好士兵的人永远当不了将军。

三年以前我送一个同事去读MBA，我跟他说，如果毕业以后你忘了所学的东西，那你已经毕业了。如果你天天还想着所学的东西，那你就还没有毕业。学习MBA的知识，但要跳出MBA的局限。

Judge(判断)一个人是不是优秀，不要看他是不是Harvard(哈佛)，是不是Stanford(斯坦福)，而要Judge这帮人干活是不是发疯一样干，看他每天下班是不是笑咪咪回家。

如果你认为自己是精英，请你离开！

从竞争对手那边挖来的人，如果让他说原来公司的机密，他就对自己的旧主“不忠”；如果不说，他就对现在的新公司“不孝”；即使不让他说原来公司的机密，他在工作中也会无意识地用到，这样他就“不义”了。“挖人”不符合阿里巴巴的价值观，我们不希望挖过来的员工变成“不忠、不义、不孝”的人。

商业教育培养MBA，首先要过的是做人关。

在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

一般的学生都被Google和微软给招走了，我们选的都是不一般的学生。

那些职业经理人管理水平确实很高，就如同飞机引擎一样，但是如此高性能的引擎就适合拖拉机吗？

如果一个年轻人今天和你说他要做什么，三年后依然说他要做什么，而且坚持在做，那你就一定要给这个年轻人机会。

业界高手们讲得头头是道，感觉真是很有道理，但结果却是讲起来全对，干起来全错！

## 附录一 马云精彩演讲与采访实录

在偏执狂才能生存的互联网行业，语不惊人死不休对巧舌如簧的马云来说是家常便饭。

从大学就开始练就的这一套令人艳羡不已的口才，令马云经历了创业之初忍辱背负“骗子”骂名，到后来令人无法置信的“疯子”，以及今天媒体心中的“狂人”。但这正是马云的性格：语惊四座。

马云是个演讲高手，尽管他的声音不够浑厚，不够高亢，但他会让人热血沸腾，并顺着他的方向思考。同时，马云的演讲确如其人，天马行空，似给人以“拨得云开见月明”的感觉。因此，马云的众多演讲中不乏许多脍炙人口的经典。

### 1. 马云中国经济研究中心演讲（节选）

从2005年12月6日开始，中央电视台经济频道将邀请25名候选人陆续在北京大学、清华大学、复旦大学和上海交大参加为配合这次评选活动专门组织的活动——“2005中国经济年度人物评选——创新论坛”。以下是马云在中国经济研究中心演讲实录：

我心里特别激动，我一直把北大的学子当做我的偶像，一直考，考不进，所以我想如果有一天我要到北大当老师。

我很激动能够再次到北大和很多同学和朋友进行交流。我自己今年被提名中国经济年度人物很荣幸。我觉得机会是大家创造的，机会也是大家共享的，我们互联网能够再度荣获经济人物提名，说明互联网再度影响中国经济。

.....

1999年我们构思阿里巴巴的时候我们考虑的是中国的经济，第一大局的判断中国加入WTO组织只是时间问题，WTO组织如果缺乏组织将是不可思议的，中国企业可以到国外做生意，如果我们建立通过互联网帮助中国企业出口，帮助国外企业进入中国这是我们第一个构思。第二我们认为推动中国经济高速发展是中小企业和民营经济，我们要帮的永远是那些需要帮助自己的企业，能够帮助自己的企业。中小型企业使用电子商务这是他们的趋势，而不是有些大型企业使用电子商务是为了炫耀。所以帮助那些真正需要帮助的人，帮助那些需要帮助的企业这是我们最早的构思。

一直有人说阿里巴巴的这个模式这样不好那样不好，所以做创新得挡得住压力，挡得住诱惑，我们最早被人说是疯子到今天的狂人。不管别人怎么说，我们坚信一定不在乎别人怎么看待我们，我们在乎怎么看待这个世界，如何按照我们的既定梦想一步一步往前走，这是做企业做任何事儿一定要走的一条路。所以到今天为止有人说阿里巴巴的B2B没有被世界认可，所以我们推出了C2C，因为我们的C2C也没有被认可所以我们购并了雅虎引擎，这是外界的猜测而已。电子商务在中国一定会成为超越美国电子商务的模式，这是我个人的判断。为什么C2C领域我们觉得一定会有巨大的发展。我经常讲中国13亿人口，通过这几年的努力，这几年的经济高速发展，3亿人上网只需要几年，而美国搞3亿人上网生孩子就要生好几年。

现在外面传言很多。有人说阿里巴巴收购雅虎是一种炒作，我们并不认为是这样。事实上收购雅虎是我们自己提出了整个模式，这个收购行为，我们收购了雅虎，雅虎又在我们的总部占40%的股份、35%的投票权，这个想法是我们自己独创的，华尔街没有这样的模式，全世界也没有听说可以这样收购的。为什么这么做呢？第一电子商务在中国的发展必须搜索引擎做这样的工具，我们考察了大批搜索引擎以后发现只有雅虎，一般要选择合作伙伴要选择犯过错又是聪明的人合作，所以我们选择好就和雅虎谈，第一必须给雅虎面子，我们就想了一个办法，我们收

购你雅虎中国，你在阿里巴巴总部必须拥有一些股份，但是这个股份不能控股阿里巴巴，永远不能控股阿里巴巴，也不能操纵阿里巴巴，因为我们这个公司成立的第一天起，我们的使命是在中国诞生由中国人创办的全世界公司，如果这个是使命我们股份控制的结构必须改变，不能让任何人控制，所以马云第一天起就控制这样的事儿。所以大家猜测是孙正义控股还是杨致远控股，我很负责地告诉大家我不会让任何人控制这家公司。这家公司是中国人创办在市场经济下在全世界发展。

所以我们的结构非常巧妙，而且做整个收购全世界看起来不可思议10亿美元，7亿美元雅虎的所有资产、所有的品牌和技术，这是世界上去年（2004年）最大的收购案，我们没有用顾问公司，因为我们不相信顾问公司，说的写的全都对，干起来全错的。我们也没有用投资银行，我们觉得怎么对就做下去，做一切对的事情，如果加上投资银行这个事情会搞得很复杂，所以我们快速地做了这个决定，迅速的决策，短短的时间内收购了雅虎公司，同时给了雅虎面子。同时在整个组织结构里面不让任何人控制这家公司，以及在整个公司里我们加入了一条这辈子阿里巴巴要活102年，在活102年前一天如果这个公司死掉我们是失败了，所以我们永远不会谈我们是成功，我们现在不会谈我们成功。102年以内这家公司永远有一个中国人做这家公司的董事，这家公司可能走下去成为跨国公司，技术国际化、市场国际化，但是有一点DNA里面必须有一个中国人是这家公司的董事，我要求写进章程里面，这就是创新，那些董事傻掉了，我说没办法这就是我的想法。

我们坚信中国市场本身就是跨国市场，在中国一定能诞生世界级的公司，中国一定能诞生世界级的企业家。所以在阿里巴巴不仅帮助中小企业成功，也帮助青年人学习使命感、价值观，强调我们的文化，强调我们的价值观的企业，这是我特别希望和北大的同学们交流的地方。我还是老师，刚才小丫问我将来会不会回学校当老师，我还会当老师，我叫自己首席教育官，作为老师我们的责任就是学习世界上最先进的经验，和世界上的高手较

量，学习以后把这些思想告诉年轻人，老师最大的期望是学生超越自己，天下没有一个老师说我的学生是要饭，老师总是希望我的学生做的非常好，他超越了我。我也希望重返课堂，不仅在自己公司里当老师，还在校园经常和学生沟通。所以办这家公司有一种强烈的感觉告诉我自己，你可以用各种各样创新的手法，但是不能用各种各样流氓的手法做事情，不能容忍的事情。否则有一天学生会问你马云你当年打天下是用了流氓的招数，所以这是我今天想提醒自己也是提醒创业人，也是提醒各位学生的创业精神。

谢谢大家！

## 2.马云平安夜演讲

2005年12月24日，是西方的传统节日平安夜。近300名社区版主和热心网友济济一堂，相逢在一年一度的“阿里巴巴社区大会”上，以下是阿里巴巴集团CEO马云在大会上的现场演讲：

各位在座的社区朋友们，大家好！我经常来社区上看帖子，但是也没有注册马夹。这几天我在休息，我给自己放一个礼拜的假，但是哪儿也没去，就是看看书，聊聊天，休息休息。

2005年底我刚刚宣布阿里巴巴处于高度危机，我们公司很年轻，我们公司这几年越来越受到很多外界的关注，对于我们公司的年轻人来说，这不是件好事，包括我自己也是很难扛住聚光灯的照射，我们公司路很长，我们要走102年，还有1996年，我们过早在聚光灯里被照射，在这么大的荣誉光环底下，是件很危险的事情。

2005年是阿里巴巴非常受外界关注的一年，阿里巴巴今年为什么受这么大的关注，我们收购雅虎中国，我们淘宝做得很好，支付宝也是做得很好，阿里巴巴访问量也不错。2005年和2004年公司的发展状况可以说是不可同日而语。

我本来预计阿里巴巴网站要进入全世界前30名，就是整个网站本来算到是2009年要达到，没想到这两天我们已经稳定在全球第19名，我们商业网站全世界的排名第一名。

我们在成立阿里巴巴公司的时候有三大愿景，第一个希望成为世界十大网站之一。提这个目标的时候大家觉得还是有一点点夸张，怎么提出做世界十大网站？

目前世界十大网站，大部分都是门户网站，像雅虎、MSN、eBay。我们把自己的定位做商务网站进入全世界十大网站，我们自己提出的是30年，我们现在的把握是越来越大。我们判断今后五年内我们将占据世界十大网站的三席，一个是雅虎中国、一个淘宝网，一个阿里巴巴。我们原先是30年内拿到一个席位，现在我们有可能10年以内拿三个席位。

我们对中国局势的把握、判断的信心也是越来越足，整个中国经济在高速成长，加上世界对亚太地区高度关注，以及亚太地区对互联网企业和产业对世界作出的贡献，我估计未来的五年内将会对互联网产生很大的影响。

去年我们是2004年中国经济十大人物，我们今年再次受到中国十大雇主公司提名，我自己觉得对公司和对我个人来讲不是好事，参与但不要有过高的要求。我们希望三年到五年之内成为全球十大雇主公司，我们希望三年到五年内成为年轻人最希望加入的一家公司。今年我觉得这个奖让我比较高兴，我们两年前提这个目标的时候很遥远，中国最佳雇主，其实你提出了，你只要努力还是有机会的。

今天我们全国各地的版主和论坛精英在这里会聚，我很羡慕大家，你们写的水平很高，而我最多写个“顶”字，包括写二三十个字都要花很长的时间打字。作为一个好的版主，他会跟大家分享，他有胸怀，论坛就像一个社会，甚至比社会更复杂。

在淘宝上甚至也出现各种各样的矛盾，我跟淘宝上的管理员



说，我觉得论坛是一个小社会，你要包容它，这个世界永远有人不同意你，而且不同意你的方式是都不一样的，你不要烦躁，不然火气会越来越大，这样就更复杂，所以大家在论坛里要有一种胸怀，要有投入，而且自己也会无形中在成长。

刚才朋友说管一个论坛好还是管两个论坛好，我觉得管一个论坛好，管两个论坛会很累的。我们收购了雅虎之后做了几个动作，先做减肥运动，整个雅虎本来是600名员工，有将近200个产品，一个部门60个人在100条线上打仗。当时我们问几个问题，第一个问题是请问今天什么是最重要最紧急的事情？什么是不紧急不重要，什么是又紧急又重要的，大家都说这个东西又重要又紧急，那我说好，就做这一件，其他都关掉。

我们把雅虎的首页彻底改变，600个人在600个不同区域同时打仗，赢的概率很小，600个人集中在一个区域打仗，胜利的希望会很大。如果，做版主脑子想的是赚钱，想的是拉帮结派，往往会在文字里显露出来，你心里有这样的想法时，你的语气、语态都显露出来，你真正想挣钱的人，你脑子里想赚钱，你眼睛里出来的一定是钱，你都是想美元、人民币，你说的话肯定是港币。

1999年，孙正义投资阿里巴巴之后，2001年互联网进入冬天，非常倒霉的冬天。孙正义当时到上海去，孙正义他们在中国投了三十几家公司，我坐在最后面，他们每个人都写了很多的东西，那时候是互联网冬天，很多的互联网公司都讲自己的公司不错。我最后一个讲，我跟他熟，我最后一个去讲的。我看见三十几家公司，每个公司都转变自己的商业方向，第一年告诉软银讲这个故事，第二年发现故事都变了，因为市场变了才变。两年前你想投资我们的时候是这个梦想，今天我们还是这个梦想，唯一的区别我们往前走了一步，往前面靠近了一步。孙正义听了之后大有感慨。初恋是最美好的，每个人第一次恋爱最容易记住，每个人初次创业的时候理想最好的，他走着走着回来找不到这条路在哪里，你的第一个梦想是最美好的东西。

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，我们坚持梦想的人，所以能走到今天。我们今天没有放弃第一天的梦想，我们还要走下去，我们还要走96年。从我们第一天说要把阿里巴巴成为持久发展80年起，我们就没有改变过，今天我们说要做持续发展102年的公司，成为世界最大互联网电子商务网站。

我们阿里巴巴前五年完成第一个目标，是meet at alibaba，我们跟我们员工做了汇报，电子商务谁也说不清楚它是什么东西，专家太多了，我刚刚参加教育部电子商务的一个教科书的研讨会，很多的电子商务专业，据说全国有278所大学有电子商务专业。电子商务专业毕业出来以后很头痛，这些专家真的不知道从哪儿讲，我觉得真正说要是讲电子商务你们（论坛版主）去是最合适的。

电子商务最专业的人是第一批版主，阿里巴巴和淘宝网这样的客服人员，未必是技术人员，你不管讲什么理论，你不信去网上卖点东西去看看。如果我们在阿里巴巴上搞一次网上知识竞赛的话，我们的员工肯定不如你们懂的知识多。

实际上电子商务专业专家的教科书从你们这里起来，实际上教科书就是怎么做生意，怎么交流，大家都是同一个行业上，大家都沟通这么好，没有是网络很难做到的，但是我们今天做到了。网络给大家带来的精神、乐趣、财富、物质上的东西，在今天仅仅只是刚刚开始。

实际上，20年以前计算机分三块，一个是计算机主板，还有芯片、操作系统，这块完全可以IBM自己担当的，他说自己抓也可以，他把软件交给微软，芯片交给英特尔，他认为计算机主板最重要，结果抓错了。

微软抓了操作系统变成今天的位置，芯片给英特尔，结果变成这样子，他分给别人的东西最好的，他没有想到自己没选的东西是最好的。我们见过很多这样的企业，六七年间迅速成长的企

业，这些企业他就认为自己什么好，他以为自己的肌肉力量很大，他打人家，却给人家联手起来灭了。

我们阿里巴巴成立才六年，很多东西没有完善，另外我们清醒意识到我们今天所做任何事情的影响力非常之大。不敢说我们肩负起中国电子商务的重任，但我们有使命感，我们阿里巴巴的方向往哪去，会影响到电子商务的决策，我们在企业电子商务里面还是遥遥领先，是世界第一位的。去年前年别人还认为我们在吹牛，但是今年很多的权威媒体和很多的机构把阿里巴巴确定为B2B老大。

2005年，我们的淘宝网也打破了一个神话：eBay战车在全世界范围内没有打不垮的。在中国，eBay的进入比我们早，实力比我们强大。当时我们淘宝是一个零，但是他们（eBay）已经有很多的会员，任何的事情都是在运动变化当中，我们淘宝也很努力，我们今年的距离也迅速拉开，我们抢占了市场。淘宝上的交易量和整个的会员数、活跃度成为亚洲最大的C2C网站！

我们刚才讲蛮有信心再经过五年的努力，不仅在亚洲成为第一，我们希望淘宝成为在全世界第一大的C2C网站。我们越来越有信心，我刚刚从北京回来，在北京我们见了工行和招行的行长，这几年来我们在支付领域里面，在中国，网站上的支付我们是第一名，第二名一直加到第八名也不如我们第一名大，也就是说我们的支付宝在市场占有率是很大的。

我们电子商务五个环节一定要有的，第一个要有诚信的体系，没有诚信体系中国企业永远在做生意的过程中成本不仅不能降低，而且会越来越高，比如说突然告诉你五条信息，你说卖两块，他卖七块，你也搞不清楚，没有选择的时候你很快的，你反正拿了一个就拿，你想也不想，突然有七八个选择是最痛苦的，一旦你有七八个信息，你就傻在那里。诚信是非常关键的东西，在现实社会当中建立诚信体系非常难，因为中国要成为世界上非常富有的国家要30年的时间，但是中国要变的懂得富有、懂得分

享财富、懂得维护世界和平，帮助别人成长，这个文化的体系上大概要50年，30年和50年之间有20年的缺口，这是非常危险的，弥补的办法就是教育上面。

所以我在跟公司里面讲到这点的时候也是比较担心的，教育里面为什么会出现这样的情况，我们历来教育的价值观，我们道家哲学、儒家学派在“文革”的时候全部被摧毁掉了，阿里巴巴有今天原因是我们阿里巴巴有坚定的使命感和价值观，中国要以后在全世界站起来，弘扬中国的文化和中国传统的东西，（诚信）这是大的问题。

想到这里，我希望阿里巴巴在整个体系里面，在诚信体系里面，在网上建立一套诚信体系，今天阿里巴巴有诚信的理念，我们最早提出网上可以建立诚信体系，我们已经有了网络的诚信产品，尽管不完善，但是我们慢慢已经推出来，诚信通现在会员已经有近12万了，有这样的理念，有这样的产品，但是没有一个体系，明年开始公司将会全力进入诚信体系的建设，我们指定公司内部一个人，也是当年版主知道的萧天，他明年会专注在诚信体系的建设。

五要素，第二个是电子市场，我们建立了B2B和C2C。第三个是搜索，搜索引擎是非常重要的工具。第四块是支付，我们推出支付宝，第五块我们觉得中国电子商务接下来走下去是一定少不了的是软件，所以我们很快会推出，今天是24号，我们定了今天下午要推出阿里巴巴第一款软件，叫“阿里软件”，本来这个名字蛮好，叫“关系通”，后来改了叫“客户通”，我觉得也蛮好，正好在耶稣诞生之日推出，可以持久发展。

我们这个软件很不错，可以帮助客户关系管理，我觉得中国企业里面能使用ERP时间还有很长，用友和金碟如果没有匆匆忙忙进入的话，那会发展得很好，你早一步掉进河里，晚一步上不了船，所以上这个船的时间很重要。

我们要围绕中小型企业发展，我们在考虑中小型企业市场的

需求时，要比他们（中小型企业）早半拍，不要早两拍，半拍就可以，我们今后的人事管理、财务管理都会慢慢出来，我们是免费的，你们用了觉得是有用，觉得有效果我们再考虑，做生意一定是公平的，我一定要给你帮助，你得到了帮助之后才会有收获，你觉得一定是觉得有帮助的那你付钱，你不愿意，你不是一厢情愿的那我就免费，你觉得不公平、不好用就不要给钱。

我们如来佛的五个手指头就是第一个是诚信，第二个是电子市场，第三个是搜索，第四个是支付，第五个是软件，这五个缺一不可，我觉得网络巨大的魅力所在就是社区。

这个互联网互就是互动，联就是联盟，互动是一个强大的社区，在中国互联网社区，我现在才搞清楚WEB2.0什么意思，要想做好一个互联网的公司就是互动的，WEB2.0的核心就是互动的。

任何一个网站必须是互动的，互动社区是最好的表现形式。中国三家公司互动社区做得很好，第一个是QQ，第二家是阿里巴巴，第三家是网易，其他都是缺乏一些互动的。我觉得阿里巴巴当年的以商会友论坛在建立的过程中我们都是坚持一点，这是商业的论坛，我们不允许谩骂，我们不允许在上面谈政治的事情。现在有很多的帖子后面评论都是谩骂的。有人问我是不是现在论坛上有很多心理变态的人在这里，你可以看到新浪、搜狐都是那谩骂的东西，我觉得我们阿里巴巴确实还做得不错，真的不错。

我当时说，你谈论政治就离开阿里巴巴，如果谈论政治就离开淘宝，我们希望尽我们最大的努力把它弄得干干净净的，让一些志同道合的人来沟通。

以前反日情绪非常激烈的时候，有人说什么软银跟我们什么关系，我觉得没有关系，孙正义要是控制得了马云，那我就不是马云了。很多人说自作聪明的人很多，其实孙正义股份是很少的，我们之间永远明白这个道理，我上次讲过这个理论，我是阿

里巴巴自己的家长，投资者是娘舅，他只是给一点钱，可以说阿里巴巴这个手术台上我是医生，我自己开刀，所有的投资者都是护士，我要刀他给我刀，都是我决定，任何人都是我的助手。

我们做任何的决定都不会受任何人的影响，要是说孙正义说控制我们，那你爱去哪里就去哪里，你不想做股东，那你可以走掉，N多的投资公司来投资。作为一个医生，作为一个CEO，你必须明白你的使命和驱动你的职责是什么。

走到现在为止，社区给我的感觉，尽管里面充满了各种各样的矛盾，这个世界没有地方没有矛盾，更何况你们没有见过面呢。我跟我们在座的版主讲，我2005年无形之中成为互联网很多公司的巨大的竞争者，尽管我不希望成为竞争者，我朋友说“无敌者无敌于天下”，你心中不要把别人当对手，你只有心中不把别人当对手，学习他、超越他。你不要恨他，所以我经常说你不要去恨日本，你欣赏、学习它才能超越它，中国人要学习别人、努力奋斗。

2005年很多公司无形中把我们当竞争对手，未来几年内很多的媒体可能会攻击阿里巴巴，我已经发现很多媒体在写阿里巴巴文章了，我们对手开始说我们的坏话了，几年内我们有可能90%文章都是批判阿里巴巴不好的。但是，我坚持我自己的理想，我在做正确的事情。

前面五年的积累，我们前面五年坚定不移地创造价值，帮助客户成功，我们未来五年到十年如果想走得不一样，那我们今天要不断地把自己沉下去，沉得下去的人才能跳得高。在未来几年内一如既往地坚定我们的理想，坚定我们所要做的事情，四年前我讲的一句话今天还是这样讲，我们不会因为媒体、不会因为评论者、不会因为分析师和任何专家的评论改变我们，我们只会因为客户改变而改变。

我们话又说回来，昨天一个年轻人跟我讲，“我在这里工作，那个老板是美国人，管得太细，什么东西都问。”几乎所有

的中国人都说，老板太细，其实原因就是你自己做得不够细，你给他做的事情都搞得乱七八糟那怎么办，那肯定要管得细，所以插手就越来越多，CEO做的事情就是一定要把癌症挑出来，所以一定要把问题消灭在萌芽当中。

我们希望明天跟淘宝、雅虎的版主一起来，我们希望大家高度关注和参与雅虎社区的建设。

有人说淘宝赢eBay是珍珠港偷袭，输了是没防到，输了不算。那么，雅虎和Google之战是全世界都知道的，这个是运动战中消灭敌人，偷袭之战必须24、48小时结束的，不可能持续下去！我们看雅虎和Google的角逐，我们阿里巴巴的员工，我们最大的信心来自于淘宝的会员和阿里巴巴的会员，我觉得我们是有信心的，我们雅虎打败Google赢回来，这是我们中国企业赢得尊重的机会，我们希望大家关注。

### 3.阿里巴巴B2B上市当日马云在香港接受媒体专访

2007年11月6日上午，阿里巴巴集团B2B子公司(1688.HK)在香港挂牌上市。11点50分，阿里巴巴董事会主席马云在参加完上午的挂牌仪式后，接受了新浪科技的独家专访，以下为专访文字实录：

新浪科技：首先祝贺阿里巴巴B2B业务上市，感谢马总接受新浪科技采访。首先，您认为，阿里巴巴B2B单独上市与集团上市、在香港及美国上市有什么区别。

马云：我认为单独上市与集团上市还是有区别的，尤其是中国电子商务还刚刚开始，需要3年，甚至5年的基础建设，如果把整个集团整体上市，无论是资本市场的压力，还是员工的动力，包括考虑整个环境的因素，我认为对整个电子商务市场的发展都是不健康的。B2B上市以后，其他公司也能有比较好的发展空间和资本空间等。

B2B上市也跟我们的计划一样，就在几年前，我们也不想上市，但现在我们认为是一个很好的时机。抓住很好的时机上市，对整个中国电子商务或者中国互联网市场都能产生比较大的影响，或者很好的提升。

在香港或者美国上市区别也很大，我们认为，香港能成为世界级的交易场所，工行(在香港)上市就能体现香港资本市场的融资能力。我还是认为，如果你是好公司，资本就会跟着你走，资本家是跟着企业走的。阿里巴巴上市就吸引了很多欧美的大型基金。

在香港上市对阿里巴巴而言意义重大，因为我们能为香港联交所也做出我们的价值。我们这次上市能给全世界、全中国、全亚洲的高科技公司传递一个信号：香港并不比纳斯达克差。当然，纳斯达克也是一个(融资的)好地方，但是香港(也通过阿里巴巴)上市证明了自己的能力。总之，投资者永远跟着好公司走。

新浪科技：您觉得今天的成功和资本市场追捧有没有什么偶然的因素？

马云：我觉得偶然因素一定有，我很感谢这个时代，也很感谢这个行业和时机。

除了感谢我的团队、客户和投资者的支持以外，我觉得有的时候运气很重要。在中国目前的状态下，大规模的互联网公司并不多，因此我觉得这个偶然因素很大。

新浪科技：您刚才提到B2B上市对子公司的影响，现在大家非常关注、也很看好淘宝，您有没有一些上市的思路？

马云：我倒没有仔细想过，因为刚刚有子公司上市就开始考虑下一个，我们毕竟不是卖公司。我们要做的事情还很多。不论是淘宝、支付宝、雅虎中国还是阿里软件，要走的路还很长很长。



通过这次融资，我们的现金储备超过20亿美元，人才储备达到8000人，战略布局也刚刚完成。未来几年，我们的目标还是进行中国电子商务的基础建设，形成一个生态链，让更多企业从事电子商务。只有更多的人使用电子商务，我们才有可能成功。

因此，我不太想去考虑下个子公司的上市。

新浪科技：这次融资会有多大比例投入到电子商务生态链的建设？

马云：外面盛传我们有很多资本套现，其实我们没有任何一个股东套现。除了上市公司拿到的钱外，集团拿到的钱将全部用于中国电子商务的基础建设和生态链建设。

就像几个月前，我们决定投资100亿，大家会问这个100亿从哪里来，我们既然说到就要做到。至于做得多好还有运气的成分，但是我认为努力很重要。

新浪科技：阿里巴巴上市后最大的竞争对手是谁？

马云：我确实不喜欢关注竞争对手，就像我几年前说过的大家可能听起来不太爽的那句话：我用望远镜看不到对手，因为我找的是榜样，你看全世界有那么多榜样你不去看，不去学习，干嘛一定要找对手呢？

在我看来，阿里巴巴有优秀的榜样，例如沃尔玛、IBM、微软、谷歌。如果你想去打败这些人，竞争心态一定会失败。因此，今天的阿里巴巴跟以往的阿里巴巴一样，还是会把精力用在客户和榜样身上。

竞争者对阿里巴巴应该起到健康的作用，但如果把他们当作仇敌看待，天天扯他、骂他，自己也不会有出息。

新浪科技：大家都预测百度可能是阿里巴巴未来最大的竞争

对手，您怎么看？

马云：这个说法很有意思，每年都有人在预测什么，我们是不是愿意跟百度竞争？百度是不是可以打败我们？百度也是中国互联网业非常优秀的公司，李彦宏也是一位非常出色的人物，这么多年也不容易。大家各自有各自的发展方向和重点。

我不会因为旁边有人说，你们是对手应该打而打，也不会因为有人说你们是好朋友而不打。我认为，只要是对整个中国电子商务市场建设及生态链的建设有帮助，我们一定全力以赴。所以说，别人不论是参与还是与我们竞争，我其实并不是非常在乎。我们跟eBay较量过，跟谷歌也在较量，因此我根本不在乎跟谁竞争。

新浪科技：怎么跟您的家人分享喜悦？

马云：跟我的家人分享？我觉得家人跟我一起分担了很多痛苦，给他们带来很多的压力，今后可能承担更多的痛苦、更多的压力。还有我们这些人所面临的東西不一样，肩上所承担的使命不一样。也许这就是我们的责任，以前是那些股东们我都给他们很好的回报，现在是员工给他们很好的回报。现在是我们以最大的努力让客户成功，大家都成功。今天有几十万新的股东加入，人家用真金白银买你的股票，你要对得起别人。

新浪科技：最后一个问题：有媒体报道说，说阿里巴巴上市推动了雅虎的股价，不知道杨致远先生有没有跟你说感谢。

马云：我觉得我们俩是很好的朋友，我们前两个礼拜还在一起。所以，我对雅虎现在非常高兴，是他上任之后做得非常不错。而且杨致远作为一个公司的CEO，不像我从第一天开始，就是当这个公司的管理者和执行者。但是令我惊喜的是，他做得非常好，我也表示祝贺。

我相信阿里巴巴是阿里巴巴，雅虎是雅虎，很多人觉得是雅

虎控制了阿里巴巴，在我看来控制这家公司的永远是客户、是市场，不会让任何资本来控制。杨致远是我的朋友，他是我的伙伴，不是我的仇人。

新浪科技：非常感谢您接受我们的采访，再一次祝贺您，谢谢您。

## 附录二 阿里巴巴编年史

1999年3月：

阿里巴巴网站推出，团队领袖马云正式回杭州创业。

1999年7月：

阿里巴巴中国控股有限公司在香港成立。

1999年9月：

阿里巴巴（中国）网络技术有限公司在杭州成立。香港和杭州分别作为阿里巴巴公司总部和中国区总部所在地。

1999年10月：

由高盛公司牵头，联合美国、亚洲、欧洲一流的基金公司，阿里巴巴引入500万美元风险投资基金。

2000年1月：

日本互联网投资公司“软银”注入第二笔投资，入股2000万美元。

2001年12月：

冲破收支平衡线，赢利达几万美元。它标志着中国互联网公司冲出了烧钱岁月！

2001年12月：

突破注册商人会员100万家，成为全球首家超过百万会员的

商务网站。

2002年10月：

发布日文网站(<http://japan.alibaba.com>)，全面进军日本市场。

2002年底：

全面实现赢利。

2003年5月：

投资4.5亿创办个人交易网上平台淘宝网  
([www.taobao.com](http://www.taobao.com))。

2003年7月：

阿里巴巴正式在北京宣布投资1亿元开办淘宝网，马云试图打破国内C2C的市场格局。

2003年8月：

8月17日是淘宝网诞生百日，截至8月16日，淘宝网站已拥有会员50147人，上网展示商品达9万余件，日浏览量155万，每日新增产品7000余件，每日新增会员达2500人。同时马云宣布：从8月18日起，前十万名经过身份认证，并在淘宝上有过一次买卖经历的会员，将享受3年之内不收取交易服务费的優惠。

2003年10月：

阿里巴巴创建独立的网上交易安全支付产品支付宝。

2003年年底：

实现日收入100万。推出全面免费的国内在线C2C网站——淘

宝网。

2004年2月：

获国内互联网界史上额度最大的国际资本投资。

2004年4月

淘宝网和《天下无贼》合作，在影视副产品网络合作开发和网络增值方面建立伙伴关系。明星道具拍卖成为个人电子商务的时尚亮点。淘宝网与中国最新锐的互联网娱乐综合门户网站21CN结盟签约，宣布双方将强势联手，联手推出强力购物拍卖网站。双方的合作标志着，淘宝网布下实现其抢占国内个人交易市场的领先地位目标的一个极为重要的棋子。

2004年5月：

淘宝网创造性地推出了“支付宝”产品，将网络交易的危险性降低到最小化，同时淘宝网积极完善中国个人网上交易的支付平台，与工商银行、招商银行等进行全方位的合作。

2004年7月：

淘宝网宣布自己成为国内C2C市场的领军企业，有效在线商品数量达到近200万件，交易成功率的增长速度是年初的3.57倍。另据调查显示，淘宝网在全球已经排至18名，并且宣布将免费继续进行下去。

2004年7月：

阿里巴巴宣布在一年前投入1亿元人民币的基础上，对中国领先的C2C个人网上交易市场淘宝网再次追加投资3.5亿元人民币。

2004年9月：

淘宝自2003年7月成立以来首次正式对外公布，根据最新统计数据显示，在其220万用户和5000万浏览量的基础上，淘宝网8月份的总交易额为1.2亿元人民币，9月份单日交易额更是突破了700万元人民币。

2004年年底：

推出独立的支付宝公司。

2005年1月：

淘宝网正式进军香港电子商务市场开通“香港街”，香港卖家将由此直接同内地400多万电子商务消费者进行网上交易。内地网民可以直接在香港网上店铺买一手的東西。

2005年2月：

网络交易支付工具“支付宝”升级。“支付宝”推出“全额赔付”制度。主动全额赔付以保障用户利益，创下国内电子商务网站首例。

2005年3月：

阿里巴巴公司与中国工商银行达成战略合作伙伴协议。淘宝首度披露支付宝产品经营数据，2月在淘宝网，每天仅通过“支付宝”达成交易的成交金额，平均即在350万人民币的数量。

2005年4月：

淘宝网和搜狐（sohu.com）宣布成为战略联盟。双方将共享各自活跃庞大的用户群体，线上线下共同合作，推动中国网上购物和网上拍卖的进步。淘宝网公布2005年第一季度经营业绩，第

一季度商品交易金额超过10亿人民币，稳居国内个人电子商务网站的第一位。这也是中国个人交易电子商务网站第一次单个季度成交量突破10亿量级。

2005年6月：

阿里巴巴与招商银行在深圳隆重举行“银企战略合作协议签约仪式”，此举标志着双方的合作进入了一个崭新的阶段。招商银行行长马蔚华、阿里巴巴总裁马云代表双方在协议上签字。

2005年7月：

阿里巴巴旗下公司支付宝对外正式公开“你敢用，我敢赔”支付联盟计划，并且宣布截至目前超过上千家购物平台已经加盟，支付宝作为国内最安全的电子商务支付产品，成为千家网上购物平台和网站的首选支付工具，并且有“全额赔付”的保障，彻底解决安全支付的业界难题，推动中国网上购物的进一步发展。

2005年8月：

阿里巴巴联姻雅虎，获得雅虎10亿美元投资。

2005年11月：

阿里巴巴旗下的雅虎发布了全新的搜索引擎，马云表示，阿里巴巴在搜索领域既有决心更有信心，从今天起，在中国，雅虎就是搜索，搜索就是雅虎。

2005年年底：

阿里巴巴被选为“2005 CCTV中国年度雇主调查”最佳雇主，并实现日纳税100万。

2006年3月：



中国农业银行和阿里巴巴公司共同举行新闻发布会，双方在B2B电子支付和个人网上支付领域携手，共同开拓电子商务时代的网上支付新时代。

2006年5月：

阿里巴巴宣布以淘宝网为平台，正式进入B2C（企业对个人）领域。同月，淘宝网和支付宝公司一同宣布最新的成交数据显示，淘宝一季度的成交总额达到30亿，单天突破4000万元。以此类推，2006年全年，淘宝完全有望突破140亿人民币的总成交额，相对2005年80.2亿的成交额增长75%。同时支付宝6月份每天在淘宝网的交易额超过3100万，这两个数据也创造了国内C2C市场和第三方支付市场的最新纪录。

2006年6月：

美国权威财经杂志《Business 2.0》公布其全球50最具影响力商界人士排行榜，阿里巴巴网站创始人马云作为唯一大陆地区企业家入选，排名第15位，比盖茨还要高出6名。

2007年1月：

1月8日，阿里巴巴旗下的第五家公司——阿里巴巴（中国）软件公司，在上海正式注册成立。

2007年8月：

阿里巴巴集团启动网络广告分销网站——阿里妈妈([www.alimama.com](http://www.alimama.com))，以建立广告主和发布商沟通渠道。

2007年11月：

北京时间11月6日，阿里巴巴B2B子公司(1688.HK)正式在港交所挂牌上市，开盘价30港元，比发行价高出122.2%，创下中国

互联网公司融资规模之最。此外，阿里巴巴还打破了新鑫(3833.HK)首日劲升1.2倍的纪录，成为2006年港股最赚钱股王。同时创造了近4900名百万富翁。

# 后记

## 后记

尽管是本书的作者，但我还是要承认：这是一本集多人之智慧的结晶。

写上一本《谁认识马云》时，大部分时间里我都处于“实地采访—整理资料—静心写作”这样一种三点一线的工作状态中，也享受着在北京、杭州两地上演“双城记”所带来的体验式快乐和充实感。

创作本书时，又是另一番滋味。和传媒界的朋友们一起聚会、闲谈时，我和大家一起“水煮马云”；碰到在企业一线做高管的朋友（尤其是互联网行业），我也会“若无其事”地跟他们“闲话马云”……显然，在创作本书的过程中，我更多充当了一个“暗访”记者。欣慰的是，大部分情况下，我和这些朋友的见解是“不谋而合”的。

最有趣的是，与家人在一起时，我也是不经意间谈起马云。显然，在创作的那段日子里，我有些“马云综合征”的迹象。

纵观马云的历程，从童年时代身形瘦小却“爱打架”的顽童，到青年时代永不言弃的三次高考，以及之后多次艰苦创业却又历经多次失败，而最终成为一个受人尊敬的成功企业家、一个坚守自己核心价值观和有着强烈使命感的企业领袖，他宣言要带领全球网民进入“网商时代”……这一切都让人觉得不可思议，这就是诞生在我们这个伟大的时代、诞生在民间、诞生在草根的“马云现象”。

“马云现象”给我们带来了什么？是战胜自己、战胜困难的决心和勇气，还是创业的激情，奋斗的豪情，成功的信心，创新的

精神？我想更有许多反逻辑的思考：

为什么“差学生”也能成功？马云毕业于杭州师范学院，一所可以被认为是“名不见经传”的二流学校，比出身名校的张朝阳、丁磊、陈天桥，马云的求学经历一路坎坷。但是，就是这样一个人，却成就了一个中国乃至世界最大的电子商务网站。这是为什么？这对每一个教育者、教育管理者、家庭、学校和每一个有着成功梦想的创业者，都值得去思考。

何谓理想的创业团队？马云经常对外界这样解释自己和团队的分工：“他们负责干活，我到外面吹牛。干得好，我就多吹，干得一般，就少吹一些。”这番话让我的脑海中本能地冒出一句话：100个马云组成的阿里巴巴，必败无疑。但是，且慢，我还有下半句：1个马云加上99个“凡人”，将是无比完美的团队。

马云在外界一贯以“狂人”而著称，而他领导下的团队却是相当地低调。可以佐证的是，对于当初和马云一起创业的“十八罗汉”，如果不是刻意探寻，鲜有人知道他们的名字。而这种反差，对于马云和他的团队来说，却是莫大的幸事。一个团队最需要的，恰恰是这种互补。

尽管，这个时代需要天才需要解决的问题已经极为稀少了，但一个企业里还是需要极少数天才的；尽管，马云一再高调宣称，“如果你认为自己是精英，请你离开”。但是，马云还是需要一批天才和精英的。技术上有吴炯，战略策划上有曾鸣，投、融资上有蔡崇信，哪一个不是他们所在领域的精英？

当然，一个企业也不能全是精英，用马云的话说，“孙悟空不能太多”。无论如何，对创业者而言，有一个问题是不能含糊的：个人英雄主义已经成为一个时代的背影。少用“我”，尽量多用“我们”，而且是志同道合、优势互补的“我们”。如果你做到了，真是恭喜你：你已经成功80%了。

为什么会有“浙商现象”的存在？回顾改革开放近30年以来中

国经济的发展历程，我们会发现一个有趣的现象——浙商的影子无处不在。从20世纪70年代末到90年代初期，不到20年的时间里，以“东方犹太人”温商为先驱的第一、第二代浙商，敏锐地从计划经济体制的缝隙里“钻空子”，充当了中国传统商业的领军者，诞生了义乌、慈溪等一批全国性的商品市场。到了90年代中期，当互联网之风从大洋彼岸吹来之后，又是一群浙江的年轻人最先行动起来，搭上了“信息高速公路”上的快车，并抢占了中国信息产业的制高点。我们熟悉的，就有郭华强的信雅达，丁磊的网易，马云的中国黄页和阿里巴巴，更晚些年，还有陈天桥的盛大。

这的确是一个非常有趣的现象，无论是财经界还是传媒界，都对这个“课题”表现出了浓厚的兴趣。在作者看来，这似乎真是一个与“风水”、文化有联系的现象。在这里，作者不愿将这个命题扩大到对浙商整个群体的评论，还是以本书的主人公马云为例谈谈一些见解。

在浙江人马云身上，我看到了太多的务实精神。早年创业时，马云团队的困境是显而易见的，尤其是资金上的捉襟见肘。正是这种生存上的压力，让马云比大多数同时代起步的创业者都盼望着互联网尽快实现盈利。与门户大佬们直到有了短信、游戏才开始想到赚钱不同，马云一开始就把互联网当成生意来做的。也因此，他剑走偏锋，走了一条为商人服务的路线。

即使到了后来得到高盛、软银等大投行的“输血”之后，马云还是始终不忘一件事：我们是做小企业出身的。无论如何，他必须让自己的公司尽快实现盈利，因为，“总花投资人的钱心里过意不去”。

在本书临近截稿的11月，中国发生了两件盛事，让我的热血一再沸腾、激荡。

2007年11月5日，随着“亚洲最赚钱的公司”——中国石油王者归来、登陆A股市场，全球最大市值的上市公司在中国诞生

了！尽管，“大”并不一定代表“强”；尽管，中国石油与埃克森美孚相比还有各种差距。但是，无可否认的是，中国经济经过三十年来的飞速发展，正在甚至已经创造出了世界上数一数二的大企业。无论如何，我们的民族自豪感，已经激荡起来。

正是“一波未平，一波又起”。仅仅时隔24小时30分钟，2007年11月6日上午10点，在中国香港，资本市场的另一个“中国创造”又诞生了——阿里巴巴B2B以高于发行价122%的涨幅开盘，瞬间创下全球互联网公司融资规模之最，市值一举突破200亿美元，成为国内最大的互联网公司！

2006年底，央视制作播出的大型纪录片《大国崛起》，曾在中国社会引起了巨大反响。从某种意义上说，这部片子也激起了国人心中尘封已久的一种雄心，一种叫做“崛起”的情结。激动归激动，在激动之余我们更应该多一些理性的反思。在以和平与发展为当今时代主题的全球格局中，一个国家的崛起已经不再取决于战刀和利剑，不再取决于子弹和炮火，而更多地取决于——这个国家有多少伟大的、世界级的公司。美国有通用、花旗、微软、波音、可口可乐，日本有松下、索尼、东芝、丰田，韩国有三星、LG……

这些伟大的、名扬全球的公司，已经和它们所在国度的声誉、威望，和它们所属民族的骄傲、自豪，紧密地联系在一起。我们不禁要问：10年、20年后，谁将成为推动中国崛起的一股伟大力量？

也许，会是已经风云中国二十多年的联想、海尔、华为等“老字号”们，也许是政府一手缔造的中国石油、中国移动等“中字号”们。但时至今日，我们已经可以大胆地假设、大胆地想象：一批“后发”的中国公司中，有朝一日一样可以跻身世界500强，让“中国创造”的凯歌之声，在世界的最高舞台响起。

尤其是，当比尔·盖茨本人都能把“下一个盖茨”的预测“钦定”在马云身上时，作为中国人，我们难道不敢预测一下：阿里

巴巴，会是最早进入世界500强的中国互联网公司？！

但愿，多年以后，当我再次有了写作的冲动，要写一部“世界500强中的中国骄傲”时，今天的预言都能一一得到印证。

作者

于西钓鱼台

2008年1月1日