



马云

个人档案

- 1964 年 10 月出生于杭州。
- 1988 年 6 月毕业于杭州师范学院外语系。
- 1988~1995 年担任杭州电子工学院英文及国际贸易讲师。
- 1995 年 4 月创办的“中国黄页”网站，是第一家网上中文商业信息站点、国内最早形成面向企业服务的互联网商业模式。
- 1997 年年底，马云和他的团队在北京开发了外经贸部官方站点、网上中国商品交易市场等一系列国家级站点。
- 1999 年年初，马云回到杭州以 50 万元人民币创业，开发阿里巴巴网站 (www.alibaba.com)，并于秋天拿到孙正义 2000 万美元投资。
- 2000 年 10 月，美国亚洲商业协会评选马云为本年度“商业领袖”。7 月 10 日，马云登上福布斯杂志封面。9 月 10 日，第一届“西湖论剑”举行。
- 2001 年，阿里巴巴推出“中国供应商”服务，在全球率先推出企业级网上信用管理产品“诚信通”；9 月，美国权威财经杂志《福布斯》再次将阿里巴巴选为全球最佳 B2B 站点之一，是中国唯一入选的网站。
- 2003 年 5 月，阿里巴巴推出个人电子商务网站淘宝网。10 月，成立第三方支付平台——支付宝。
- 2004 年 12 月 28 日，获得 CCTV 中国经济年度人物。
- 2005 年 8 月 11 日，阿里巴巴收购雅虎中国。马云获“2005 年中国十大并购人物”奖。12 月 28 日获得 CCTV 中国经济年度人物提名奖。阿里巴巴成为中国的最佳雇主公司。

【建立自我、追求忘我】

马云



- 2006 年 10 月收购分类信息业务——口碑网。12 月，阿里巴巴及马云荣获“2006 年中国最具影响力创新成果 100 强”、“自主创新优秀成果奖”和“创新成果领军人物”三项大奖；再次获得《福布斯》杂志评选的 2006 年度全球最佳 B2B 网站。
- 2007 年 1 月成立企业商务软件业务——阿里软件，5 月“雅虎中国”正式更名“中国雅虎”，8 月成立网络广告分销业务——阿里妈妈；10 月，阿里巴巴上市前引入工商银行 8 家基础投资商。11 月 6 日在香港成功上市。
- 2007 年 3 月 6 日，在美国《PCWorld》杂志评出的“全球 50 大最重要互联网人物”中，马云位居第二十；10 月 22 日，胡润百富发布了《2007 胡润 IT 富豪榜》，马云以 50 亿身价的估值位列第 8，其中百度李彦宏以 180 亿元身价成为 IT 首富。
- 2007 年 12 月 1 日，第七届中国管理 100 年会暨“双十”管理盛典在北京举行，阿里巴巴团队获“2007 年最聚人气团队奖”，马云作为代表上台领奖。

任何一个企业家的成功，都需要一种特立独行的精神。换言之，他一定是不断地否定别人的反对意见，坚持自己独特的观点，才能够真正走到大成功。在中国企业家群像里，马云就是这样一个特立独行的人。这，是促使我们决定将马云收录进“中经企业管理”系列图书的主要原因。除此之外，马云在不同场合的讲话和演讲激情、幽默，精彩语句闪现其间，带给听者的不仅有听觉上的冲击，更有智慧和灵感的碰撞。这，也是我们决定将马云放到显微镜下进行分析研究的又一起因。

互联网在公司经营中发挥着越来越大的作用，如何正确看待互联网的意义？如何有效地利用互联网为公司的赢利目标服务？相信读者们能从马云的话语中得到很多启迪。这，是我们决定在此时期选择马云作为中国企业家范例的一个重要契机。

2007 年 11 月 6 日，是中国互联网历史上的一个重要的日子，阿里巴巴 B2B 公司在香港挂牌上市了！在震荡成为股市主旋律的背景下，阿里巴巴旗开得胜，开盘价较发行价上涨了 122%，一举成为中国互联网界首家市值超过 200 亿美元的公司。其筹集到了 16.9 亿美元，超过 2004 年 Google 上市的融资额 16.5 亿美元，创下了全球互联网融资额的新纪录。

阿里巴巴 B2B 公司上市的重要意义还在于——它标志着全球资本市场对马云



1999 年首创的中国 B2B 模式的认可，也让世界第一次见识到了中国人原创的互联网公司的伟大力量。而这一点无疑是现任阿里巴巴集团董事长马云最看重的。在此之前，世人印象中的中国互联网一直缺乏创意，基本以引入为主，例如我们熟知的新浪、搜狐、网易是模仿雅虎之类而诞生的，炙手可热的百度也是从美国引入的，唯有阿里巴巴是在传统产业的土壤上酝酿出具有自己特色的商业模式。

追溯过往，无论是对于阿里巴巴还是马云本人，这一路走来，个中滋味，可谓一言难尽。

1995 年，当马云投身互联网并到处推销他的“中国黄页”时，曾被当成骗子；1999 年，当别人青睐门户网站，而他却独自鼓捣 B2B 模式时，又被称为疯子；而当他说要 5 年内把阿里巴巴做成世界前十名时，更是被定义为狂人。今天，阿里巴巴已经进入了世界互联网前五强之列，而马云又提出了新的目标，就是要将阿里巴巴做成世界第一，做成一个能活 102 年的企业，这回再没有人说他狂妄自大了。

马云曾自嘲是“骑在盲虎背上的盲人”，因为他对科技一窍不通，但是他精通“外行领导内行”的道理，在 8 年时间里将资本额五十万元人民币的小企业，变为市值逾 200 亿美元的大企业，马云也因此被评为亚洲最具影响力的商业人物之一。

马云是金庸迷，他崇拜《笑傲江湖》中的风清扬，曾以“风清扬”作为自己的笔名，并将公司的会议室命名为“光明顶”；把核心技术研究项目组起名为“达摩院”；阿里巴巴价值观的六大真言，也被统称为“六脉神剑”。而在互联网这个江湖里，被称为“网络狂徒”的他，将风清扬的出手无招运用得出神入化。从阿里巴巴电子商务网到淘宝网、支付宝、阿里软件、中国雅虎，从 B2B 到 C2C 到搜索引擎的拓展，他的每一次出招都令人费解。直到迷雾消散，他的真正目的才最终水落石出。这就是马云对商业模式的独特理解，秘而不宣，等到人们意识到时，游戏已经结束了。

这样一个不按牌理出牌的人，在 2005 年收购了雅虎中国，如今统管着阿里巴巴、淘宝网、支付宝、阿里软件及网络分销网站阿里妈妈，个个都能独当一面，构筑了一个阿里巴巴系的网络帝国。即便是像日本软银总裁孙正义那样苛刻的投资家对马云也是青睐有加。孙正义曾这样评价马云：“我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’，比如我当初在马云身上就看到和杨



致远类似的‘气质’。”

让我们从以下这些马云式的话语中探寻这个被称为“中国互联网之父”人的商道智慧吧。他坚信，创业的首要条件是“创业激情”，他说：“从事电子商务是一个新的领域，我们最重要的是永远为你所激情的事情激情下去。”而阿里巴巴的成功则为这一论点提供了最有力的佐证。

大多数的互联网公司都很浮躁，针对这点，他说：“我们必须比兔子跑得快，但又要比乌龟更有耐心。”阿里巴巴上市之后，他又这样说：“上市只是一个加油站，目的是为了走得更远。”对于电子商务的作用，他的看法十分务实，他强调：“将电子商务还给商人，就是让商人来决定需要什么样的电子商务，用商人能听懂的语言，开发商人能使用的技术，让商人来控制电子商务的发展。”

他对于融资十分谨慎，他不仅挑选投资人的品牌，甚至还特别要求对方不能投资太多。他说“太多的钱会坏事”，而且“花别人的钱要比花自己的钱痛苦”。关于人才任用，他的观点就是“只要普通人”，因为在阿里巴巴这个团队里，“所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。”

他提出了一个 Yes 理论，他认为“一个伟大的公司当然也需要赚钱，但是光会赚钱的公司不是一个伟大的企业。”所以，企业家既要创造财富，又要影响社会。他把大企业比作鲸鱼，小企业称为虾米。阿里巴巴就是为那些中小企业服务的，所以他提出“让别人去跟着鲸鱼跑吧”，为阿里巴巴明确了服务方向，即踏踏实实地为目标客户做到最好。

事实上，马云带给了我们太多太多的感悟和启迪，以至于我们迫切地想带着读者们进入关于马云，关于阿里巴巴的这个真实而宽广的世界中去。

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，但不能让别人替你去抗。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。我认为要成功的话，永不放弃的精神是非常重要的。这对于每个创业家都非常重要。很多年轻人在入睡前都非常有创意，但是当他们醒来后，还是在重复相同的事情，从来不采取行动。



美国微软集团董事长兼首席软件设计官比尔·盖茨曾说过，“我们的核心文化就是激情文化，员工必须要有激情，才能全身心地投入到工作中去，而技巧是可以培养出来的……”微软公司的创办正是源自于比尔·盖茨的“不做就一辈子都不会甘心”的创业激情，为此他放弃了学业，全身心地投入到了软件创业的理想中，最终成就了大名鼎鼎的微软公司。

创业的首要条件是“要有激情”，对于这点，马云作为阿里巴巴的缔造者，同样深有感触。

电子商务是一个新的领域，我们最重要的是永远为你所激情的事情激情下去，做电子商务不容易，今天有这么多人，我非常高兴。从事网络的人，尤其是这几年活下来的人，经历的事情太多……2004年，在国际电子商务大会上，马云说出这一段话时无疑带着一种由衷的感慨。1995年，马云辞掉了大学英语教师的职位，毅然“下海”，至这次国际电子商务大会的召开，已经过去了9个年头，而马云所走过的路程，用“永远激情”来概括再合适不过了。

让我们一起来回顾马云的创业之路吧。

在1994年的一次美国之旅中，马云“触网”，并立即意识到互联网可能有潜在的巨大价值。1995年，马云告别大学讲坛，下海创办了“中国黄页”，这是第一家网上中文商业信息站点，是国内最早的面向企业服务的互联网商业模式。多年以后，马云也因此被称为“中国互联网之父”。

然而，当时几乎所有中国企业对于在互联网上打广告、做宣传都抱着强烈的怀疑态度，马云的这个“中国黄页”被当作骗子的勾当也就不足为奇了。但马云坚信，随着企业生存与发展环境的不断变化，“中国黄页”的价值必然会得到充分的体现。经过两年的艰苦拓展，越来越多的国内企业开始接受这一服务。而就在这时，一些国内投资者蜂拥进入了“黄页”市场，作为创始者的马云由于没有任何背景，最终不得不放弃“中国黄页”，另寻出路。

1997年年底，马云带着他的团队进驻北京，与外经贸部合作开发外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场等一系列国家级站点。但是这次合作并没有持续多久，主要原因是特立独行的马云不能忍受左右受制的局面。于是在1999年，马云返回杭州，



以 50 万元人民币创业，建立阿里巴巴网站（www.alibaba.com）。

这一时期，正值中国互联网最疯狂的时候，新浪、搜狐、8848 风生水起，互联网被人们称为“烧钱”的行业。作为其中一员，马云和他的追随者们也被认为是一群疯子。疯子就疯子，经历了几次创业磨练的马云至此将阿里巴巴作为他到达光荣和梦想彼岸的理想之舟，他要做的就是充满激情地向前走，永远地走下去。

现在回头去看阿里巴巴保存的一段录像，会觉得很有意思，录像记录的是 1999 年阿里巴巴刚成立时，在杭州湖畔花园马云家，马云妻子、同事、学生、朋友共 18 个人围着马云，听他慷慨陈词：

“从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的 B2B 将为互联网服务模式带来一次革命！”

留着长头发的马云手舞足蹈，充满激情：“你们现在可以出去找工作，可以一个月拿三五千的工资，但是 3 年后你还要去为这样的收入找工作，而我们现在每个月只拿 500 元的工资，一旦我们的公司成功，就可以永远不为经济所担心了！”

事实上，马云的话多少带着些理想主义的色彩。在阿里巴巴成立的最初几年，由于没有找到适合的赢利模式，公司不仅没有收入，还背负着庞大的运营费用。2001 年，受世界经济衰退及 IT 泡沫破灭的影响，中国的互联网行业跌入低谷。这一时期，一些知名的“.com”公司，例如，新浪、网易处境都很艰难，8848 网站甚至被法院查封，而一些还未成气候的公司也大批大批地死掉了。在这样艰难的境况下，马云相信，人总是需要有些狂热的梦想鼓舞自己，做阿里巴巴不是因为它有一眼可见的前景，而是因为它是一个不可知的巨大梦想。

2002 年是网络泡沫破灭最为彻底的时期，马云将阿里巴巴当年的发展主题定位为“活着”，他希望公司员工坚持下去，等待来年春天的到来。到了年底，阿里巴巴不仅奇迹般地活了下来，并且还实现了盈利。马云后来将这一切归功于“坚持”。

很多人比我们聪明，很多人比我们努力，为什么我们成功了？难道是我们拥有了财富，而别人没有？当然不是。一个重要的原因是我们坚持下来了。

2003 年，马云提出要全年赢利 1 亿元，这样一个看似完全不可能的目标，年底竟



也被阿里巴巴轻松地完成了。

马云又说，2004 年，我们要实现每天赢利 100 万元；2005 年，我们要每天缴税 100 万元……每一个目标的提出，都会招致诸多反对的声音，但是马云就像是一个神奇的造梦者，每一个当初看似不可能实现的梦想后来都一一成为了现实。

2007 年 11 月 6 日，阿里巴巴 B2B 公司在香港上市，一举成为中国最高市值的互联网公司，这还不包括它旗下的淘宝、支付宝、阿里软件、中国雅虎、阿里妈妈和口碑网。除此之外，这次上市还破了多项港股纪录，例如，近年来香港联交所上市融资额的最高纪录、香港历史上 IPO 认购冻结资金金额的最高纪录、香港历史上首日上市飙升幅度的最高纪录……

阿里巴巴还是全球范围内自 2004 年 Google 上市以来 IPO(Initial Public Offerings), 首次公开发行股票)融资额最高的科技股，实际融资额达到 16.9 亿美元，超过了当年 Google 的融资额 16.5 亿美元。阿里巴巴 B2B 公司上市无疑是中国互联网 2007 年度最重要和最有影响力的事件。而这一事件也不过是当初马云激励他的团队时提到的其中一个梦想。马云希望，当他到 60 岁时，还能和现在这帮做“阿里巴巴”的老家伙们站在桥边上，听到广播里说，“阿里巴巴”今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……马云说道：“那时候的感觉才叫真正成功。”

第一次创业的时候，你想做什么，到底要做什么？不要受外界影响，你自己就要确定你今天就是要做这个事情。

2003 年，阿里巴巴的股东孙正义召集了所有他投资的公司的经营者们开会，每个人有 5 分钟时间陈述自己公司的现状，马云是最后一个陈述者。他陈述结束后，孙正义做出了这样评价：“马云，你是唯一一个 3 年前对我说什么，现在还是对我说什么的人。”

孙正义所指的，也就是马云 1999 年构思阿里巴巴的时候所确立的目标。当时，马云判断中国加入 WTO 是迟早的事，这也意味着中国企业到国外开展业务指日可待。所以，阿里巴巴创立的第一个构思就是，通过互联网帮助中国企业出口，帮助国外企业进入中国。到底要帮助哪些国内企业走出国门呢？马云当时也是经过认真考虑的，他认为推动中国经济高速发展的是中小企业和民营经济，所以，阿里巴巴应该帮助那些



真正需要帮助企业。这是马云最早的构思。

显然，马云的这个构思在经过了几年互联网风潮的沉浮之后，不仅没有动摇，反而更加坚定了。或者说，这个构思成为马云决定要“专心”做的唯一一件事，这也是阿里巴巴能走到今天，并愈走愈坚定的关键所在。

2005年12月6日至16日，在中央电视台经济频道举办的2005中国经济年度人物评选创新论坛上，马云应邀在北京大学中国经济研究中心演讲。在这次演讲中，马云再次重申了阿里巴巴对专心致志地做好一件事的坚决态度。

“95年以后阿里巴巴什么样子我不知道，但是在未来的三年到五年，我们仍然会围绕电子商务发展我们的公司，我觉得我们绝对不能离开这个中心。十年的创业告诉我，我们永远不能追求时尚，不能因为什么东西起来了就跟着起来。”

2005年8月，阿里巴巴完成了对雅虎中国的并购，这一事件所引起的争议甚至盖过了不久前在纳斯达克成功上市的百度公司的风头。当时，网络上众说纷纭，有人说，阿里巴巴收购雅虎中国是因为看到百度的股票上涨了，也想在搜索上分一勺羹。而马云在北京大学的这段话，也可以看成是对这一类说法的一个回应。

“我觉得我们不要起个大早赶个晚集，我不会因为Google和百度的股票上涨，就想做什么，就像四五年前我不相信短信会改变互联网，也不相信游戏会改变生活，我不希望我的儿子玩游戏，我也不想别人的儿子玩游戏。我坚信电子商务会影响中国经济，中国正因为缺乏诚信体系，缺乏网络基础的建设，所以它会有一个蛙跳式的发展。”

联系马云之前一直强调的“专心做一件事”的观点，在这次演讲中，马云实际上已经不仅仅只是为了反驳“跟风百度”之说了，而是将他和阿里巴巴所做的事情，确定为了公司的发展目标，而且这个目标显然不是一两年内就可以达成的。

为什么马云一直孜孜不倦地坚持“专心做一件事”呢？我们不妨从马云更早的讲话中寻找答案：一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多钱的时候，第二是面对太多机会的时候。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。



并购雅虎中国是阿里巴巴扩充自身实力的一个有利机会，但是马云似乎更愿意将它定义为一个扼杀灾难于摇篮之中的必要措施。早在 2005 年以前，马云其实已经意识到了搜索引擎技术对互联网公司发展的重要性。阿里巴巴要巩固自己的“中国最大的电子商务网站”的地位，并更快更稳地向国际市场扩张，通过并购（不一定是雅虎中国）获得当前最先进的搜索引擎技术，显然是必要的，也是很不错的一个捷径。所以，尽管外界对这一桩并购有颇多猜测和争议，但马云所看重的是这一并购所带来的促使公司业务结构升级的结果。而如能实现了这一点，这一次并购在马云眼里当然是值得的。

一切皆为目标服务，一切皆为“专心做一件事”，虽然马云疲于向所有人解释到底是“美国雅虎并购阿里巴巴”还是“阿里巴巴并购雅虎中国”，但他的内心却始终是十分清楚的。我想告诉大家，创业、做企业，其实很简单，一个强烈的欲望就是说，我想做什么事情，我想改变什么事情，你想清楚之后，你永远坚持这一点我一直认为人一辈子都在创业，以前深圳有一个口号叫做“二次创业”，我不太同意这个，同一批领导是没有办法二次创业的，因为从第一天创业你就一直在创业。

马云认为创业者既然选择了创业，就必须一直坚持下去。暂时的失败并不能代表永远的失利；一时的成功并不能代表将来的成功，只有树立远大的理想，并在理想的道路上坚持下去，才能获得最大的成功。

那时候，很多人说阿里巴巴如果能成功，无疑就是把一艘万吨轮（船）抬到喜马拉雅山上。我跟我的同事说我们的任务是：把这艘万吨轮（船）从山顶抬到山脚下，别人怎么说，（是）没办法的事。你自己要明白，我要去哪里？我能对社会创造什么价值？创业的时候，我的同事可能流过泪，我的朋友可能流过泪，但我没有，因为流泪没有用。

创业者没有退路，最大的失败就是放弃。毫无疑问，马云所说的成功是一种坚持的成功。正如马云所言，放弃就等于失败，只有坚持才能成功。虽说在外界看来今天的阿里巴巴已经非常成功了，但是马云仍然不忘告诫公司员工，要对外界的赞誉置若罔闻。因为我们要做 102 年。有一天如果你上了什么封面，你就把自己当作上了一个娱乐杂志一样。不要认为那是成功，成功是很短暂的，背后所付出的代价是很大很大的。



马云一直在试图告诉创业者们一件事：

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来，但有一天一定会到来。困难不能躲避，不能让别人替你去扛。9年创业的经验告诉我，任何困难都必须你自己去面对。创业者就是要面对困难。虽然创业之路充满艰辛，但马云认为只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，就会有到达成功的彼岸。因为：

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分人死在明天晚上，所以每个人（都）不要放弃今天。”

苹果电脑公司创始人、现任 CEO 史蒂夫·乔布斯 20 岁时就开始创业，使“苹果电脑”在 10 年间从一家只有两个小伙子的车库公司扩展成了一家员工超过 4000 人、市价 20 亿美元的国际大公司。令人意想不到的是乔布斯 30 岁时被自己所创办的公司炒了鱿鱼。乔布斯说：“就这样，曾经是我整个成年生活重心的东西一夜之间就不见了，令我一时愕然，走投无路。随后几个月，我实在不知道要干什么好。我成为了公众一个非常负面的示范，我甚至想要离开硅谷。”

我们相信，创业者既然选择了创业，他就一直在创业的路上，无所谓成功，无所谓失败。虽然乔布斯被董事会否定，但是他一直热爱的事业并没有否定他，所以乔布斯决定一切从头开始。在接下来的 5 年里，乔布斯开了一家叫做 NeXT 的公司和一家叫做 Pixai 的公司。Pixai 取得了很大的成绩，制作出了世界上第一部完全由电脑制作的动画电影——《玩具总动员》。之后，这家公司阴差阳错地又被苹果电脑公司买下了，乔布斯于是又回到了苹果电脑公司。而 NeXT 发展的技术居然成为了“苹果电脑”后来复兴的核心。

乔布斯曾说：“我敢肯定，如果苹果电脑公司没有开除我，就不会发生这样的事情。这服药虽然很苦，可是它成为了苹果电脑公司——这个‘病人’起死回生的神药。”

失败或许可以改变一个人的命运，从头再来未必是坏事。成功也未必是最终结果，创业者们需要警钟长鸣。既然选择了创业，就不能再回头，创业者一辈子都在创业。

就像马云所说：“请创业者不要低下高贵的头。”



我们提出让天下没有难做的生意以后，我们就把这个作为阿里巴巴推出任何服务和产品的唯一标准。我们以前曾经说最少推出一个免费的产品，我们工程师和产品设计师、销售师马上想到免费搞得复杂一点，将来收费搞得简单一点就可以了。所以我们产品就越做越复杂，后来问我们的使命是什么，我们全体员工就说天下没有难做的生意，那为什么把产品搞得那么复杂？一下就醒了，我们就把产品做得非常简单。让客户越来越简单，把麻烦留给我们自己，这就是当时使命感的驱动。

阿里巴巴创业初期，马云提出要活 80 年，为什么是 80 年而不是 100 年，马云是这样解释的：

“我认为百年太多了，都要提百年，中国人都要讲百年，而有八成中国企业的平均寿命只有 6 年到 7 年，有 13 年的很少，有 18 年的更少。然后我想 80 年，已经是很妖怪一样的人了，你干吗一定要活 100 年？大家都说 100 年，而我觉得 80 年是一个人的生命周期。我本来以为我觉得我们公司真不错，现在一个月的收入这么高，利润又那么好，对不对？好像在中国我们也飘飘然，有几家上市公司有像我们这样的利润？.....我在日本时碰到一个企业家，一个老头，我去参观他的公司，我真看不起那公司，没听说过这个名字，叫 Tomen(东绵贸易)公司，可能你也没听说过，那老先生说我们今年生意不是很好，营业额不是很好，那我说营业额不是很好是多少？他说 200 亿，我说 200 亿日币，他说 200 亿美元，我都要晕过去了，200 亿美元还说生意不是很好，一比以后你会觉得这就是距离。然后我就觉得忘掉什么一个亿利润，几个亿的收入，如果你真的希望成为一个国际性的公司，在你脑子里面如果一个亿美元的营业额都没做到的话，我们叫做 peanut，连花生你都不是，所以我们今天阿里巴巴还是个芝麻，绿豆也没做到，花生也没做到，所以还有很长的路要走，所以现在挣的钱都是零花钱。”

从马云的话语中，可以看出他高昂的斗志。1999 年大年初五，马云趁春节放假大家都回杭州的机会，把他的十几个朋友拉到他家开了一次创业动员会。阿里巴巴副总裁、“十八罗汉”之一的金建杭后来回忆道：“马云主讲，其中讲到三点：第一是将来要做持续发展 80 年的公司，第二是要成为全球十大网站之一，第三就是说只要是商人，一定要用阿里巴巴。这三点目标已经成为公司的远景目标。”

金建杭对着阿里巴巴创业之初的照片说道，“你们看看照片里大家眼神是怎么样的，



都是迷茫的、空洞的”。之所以迷茫，金建杭分析：“因为我觉得对我们这十多个人来说，提出做 80 年的公司，这个目标好像跟我们没有关系，离我们那么远！说全球十大网站，打死也没有人相信，就凭十多个人，你要做全球十大网站？人家可都是几十亿美元投入，所以也觉得路比较远。‘只要是商人就要用阿里巴巴’，这个比较舒服，但这个也是永无止境的目标。”

为什么会提出 80 年的目标，马云还有另外一层用意：我们原先 2000 年的口号是做 80 年，这个“80”是定出来的，我是拍脑袋说出来的。1999 年互联网，很多人在公司上市 8 个月，就跑掉了。全中国人民都在讲互联网可以上市圈钱然后大家就跑。而我们在公司提出我们要做 80 年的企业，反正你们待多久我不担心，我肯定要办 80 年。直到今天我还在说我不上市，所以很多人，为了上市而来的人，他就撤出去了。所以提出 80 年就是要让那些心浮气躁的人离开。

在阿里巴巴 5 周年庆的时候，马云又提出了一个新的目标：阿里巴巴要做 102 年的公司，诞生于 20 世纪最后一年的阿里巴巴，如果做满 102 年，那么它将横跨三个世纪，阿里巴巴必将是中国最伟大的公司之一。

至于你能走多远，第一天的梦想很重要，阿里巴巴第一天出来就是要走 80 年。现在我们又有明确的目标出来，要做 102 年。这个时期我想活 100 年，下个世纪我们再活 2 年。在 102 年之前任何一个时候时间我失败，就是我没有成功。

做一个 102 年的大企业，阿里巴巴必须经历 3 个世纪。马云不仅要做一个商业王国，还要做一个屹立于 3 个世纪不倒的大企业。

2006 年，马云再次强调了要做 102 年企业的决心。很多企业为了赚钱寻找机会，而我们为了 102 年这个目标，就研究全球具有 100 多年发展历史的企业及他们的体制与机制的组织力量。体制建设、文化建设、体系建设这种组织力量的建设是阿里巴巴和其他公司最大的区别。我们的绝对不是什么电子商务 B2B，而是财务部门、运营部门、执行层面的制度的建设，从员工的招聘培训成长到整套的体系建设。

所以我们不会为了近期套利海外上市，现在阿里巴巴只有 7 岁，还有 95 年的时间，必须要苦练基本功才能上大学。我希望踏踏实实的，我不希望（阿里巴巴）在马云手上变成世界上伟大的企业，我没这个能力，但我坚信阿里巴巴以后的人有这样的能力。



马云说，102 年的任务不是自己一人就能完成的，就像接力赛，必须要几个人甚至几代人共同完成，马云认为自己跑的只是第一棒。

最容易作的决策一定是个臭决策，好决策往往在取舍之间，你都不知道它是对的还是错误的。领导者的决策就是舍和得。阿里巴巴有很多错误，但是在取舍方面就是好与坏之分。中国雅虎总裁曾鸣曾用“大舍大得”来概括阿里巴巴的战略选择。马云为了实现使阿里巴巴成为世界上最好的电子商务平台的战略目标，一直“舍得”让新成立的业务处于战略亏损状态。

马云在 2007 年年会上指出，淘宝、支付宝、阿里软件以及雅虎都不要着急，尤其对于淘宝和支付宝而言，目前最迫切的任务就是“做规模”。

忘掉 money，忘掉赚钱，不要理会外界关于你们“不能赚钱”的指责。关于阿里巴巴淘宝网是否要收费的问题，马云始终这样回应：

淘宝要真正赚钱，我还是这句话：要开始考虑赚钱的时候，是你帮别人真正赚了钱的时候。但现在，还不是淘宝收费的时机，因为市场还需要培育。就像几年前我经常讲的，如果阿里巴巴在路上发现小金子，不断捡起来，当他身上装满的时候就会走不动，就永远到不了金矿的山顶。

另外，淘宝收费需要有一点创新的办法，我认为所有模仿的东西都不会超出自己的期望，Google 能达到超乎人们期望的高度就是因为他们的创新，而全球最大门户网站雅虎也是自己创新出来的。

淘宝总裁孙彤宇认为只有当淘宝的交易额能和传统商业巨头如沃尔玛、国美相媲美时，那才是面向个人用户电子商务的未来所在。淘宝成立以来的交易额以每年 10 倍的速度增长，2007 年上半年的交易额达到 157 亿，注册会员超过 4000 万，其市场份额几乎达到中国 C2C 市场的 80%，面对这样的成绩，孙彤宇却说：“我们现在的规模连婴儿都不是。”

面对赚钱，有多种选择，比如游戏等都可以让阿里巴巴在短期内获得丰厚的利润，而马云却在 2006 年表示，除以休闲为目的的棋类和纸牌游戏之外，阿里巴巴不会投资任何网络游戏。这又是为什么呢？



赚钱是一个企业家最容易做到的事情。其实赚钱是生意，一般企业分为三类，生意人、商人、企业家。生意人是所有赚钱的生意都做，商人是有所为有所不为，企业家是影响这个社会，创造价值。阿里巴巴已经过了生意人和商人的阶段，我们对赚钱的兴趣并不大，我们想能做些影响这个社会、创造价值的事情，这是我们所希望的。我们曾经有一些思考，比如短信是赚钱模式之一，我进入门户站点击看了一下，我觉得这里面欺诈的东西太多了。再比如游戏，2002年如果把所有资金都押在游戏上，过一两年就可以赚钱。但是2002年有一件事儿让我猛然惊醒，有一个亲戚跟我说他晚上和太太玩游戏到夜里三点钟，我又看见我儿子天天回来跟我讲游戏，如果发现所有孩子都在玩游戏的时候，一个国家会怎么样？所以我说阿里巴巴钱再多也不投游戏。我们有我们的想法，所以至今为止我们没有投入一分钱做游戏，别人做我不管，但是我不会做。

马云在赚钱与创造社会价值之间做出了选择，他选择了后者。

我们没有投过一分钱到游戏当中。我们永不投资游戏。如果将来有一天阿里巴巴开始做游戏，可能只会投棋牌类游戏。这种舍得放弃小金子，旨在创造社会价值的理念，使得马云把握住了互联网的命脉。也正是基于这种对电子商务的坚定信念，马云立志于将阿里巴巴做成世界十大网站之一，从而实现“只要是商人，一定要用阿里巴巴”的目标。

2004年，阿里巴巴重新确定公司目标：第一个是做102年的公司；第二个是做世界十大网站之一；第三个是“只要是商人，一定要用阿里巴巴”。

之后，马云又进一步思考，什么是那些伟大企业继续发展的重要原因？

2003年，我们阿里巴巴在B2B领域发展已经是很好了。怎么走下去，我很迷茫。当你站在第一的位置上，往往不知道该往哪里走，因为第二、第三可以跟着第一走，但是第一没有参照。那时我凭什么作出一系列决定？就是凭着使命感。爱迪生企业的使命是什么？Lighttheworld（让全世界亮起来），从企业CEO到门卫，大家都知道要将自己的灯泡做亮、做好，结果现在“打遍天下无敌手”。我们再看另外一家公司——迪士尼。迪士尼公司的使命是Maketheworldhappy（让世界快乐起来），所以迪士尼所有东西都是令人开开心心的，拍的戏也都是喜剧，招的人也全是快乐的人。

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上。

马云



另外一家公司 TOYOTA（丰田），它的服务让全世界都懂得尊重。有一个故事，在芝加哥的一个大雨天，路上一辆 TOYOTA 车子的雨刮器突然坏了，司机傻在那里，不知道怎么办。突然从雨中冲出一个老人，趴到车上去修雨刮器。司机问他是谁，他说他是丰田公司的退休工人，看见他们公司的产品坏在这边，他觉得有义务把它修好！这就是强大的使命感和企业文化，才使得每个员工将公司的事当作是自己的事情。只有在这样的使命感的驱动下，才会诞生今天的迪士尼、今天的丰田。

我们阿里巴巴的使命是：“让天下没有难做的生意。”我们做任何事情都是围绕这个目标，任何违背这个使命感的事情我们都不要做。所以有人会很奇怪地问我们：“你们凭什么做出这样一个决定啊？”我说：“凭我们的使命感。”我们推出一个产品，首先要考虑的是这个产品是否有利于生意。

企业使命感，是由企业所肩负的使命而产生的一种经营原动力。使命感源于对一种使命的坚持，是因坚持使命、履行使命而产生的精神动力。使命也就是做事情最深层的目的。使命给了人们做事情的方向与动力，确定使命之后，要建立一种使命感，使公司决策、经营战略等都围绕着使命展开，这样的公司会很成功。而如果迷失了方向，企业就会在毫无作为中耗尽自己的精力，走上一条不归之路。

新浪、搜狐、网易可以模仿雅虎，但是阿里巴巴 B2B 是阿里巴巴自己创新出来的。因此，当目标确立之后，只有使命感驱动着阿里巴巴不断前进。面对“为什么阿里巴巴当时选择了电子商务，而不是当时其他人们所看好的赚钱方式”的提问，马云的回答是：

“只有电子商务才能改变中国未来的经济，我坚信人们进入信息时代以后中国完全有可能进入世界一流的国家。无论是政治、军事、文化。”

阿里巴巴成立的时候我说过，我们相信中国一定能进入 WTO，而中国的腾飞又是以中小企业的发展为基础的，我们用 IT 武装他们，帮助他们腾飞，也帮助自己腾飞，公司也能赚钱。阿里巴巴的使命就是让天下没有难做的生意，让客户挣钱，帮助他们省钱，帮助他们管理员工。

马云在作每一个决定之前，都会考虑到怎样去做才会使客户的利益更大化。

我们提出让天下没有难做的生意以后，我们就把这个作为阿里巴巴推出任何服务



和产品的唯一标准。我们以前曾经说最少推出一个免费的产品，我们工程师和产品设计师、销售师马上想到免费搞得复杂一点，将来收费搞得简单一点就可以了。所以我们产品就越做越复杂，后来问我们的使命是什么，我们全体员工就说是“天下没有难做的生意”，那为什么把产品搞得那么复杂？一下就醒了，我们就把产品做得非常简单。让客户越来越简单，把麻烦留给我们自己，这就是使命感的驱动。

2007 年阿里巴巴上市前夕，马云重申，希望通过上市，让客户，即网商富起来，这也是阿里巴巴的使命之一。

招股说明书显示，阿里巴巴计划拿出筹集资金的 60% 用于收购和发展 B2B 业务，为那些从事“中国制造”、利润微薄、没有实力进行海外营销的中小企业提供更低成本和更效率的对外贸易平台。IDC 互联网高级分析师黄涌涛认为：“B2B 网站的上市，最终要让中国 4200 万的中小企业受惠，中小企业中会产生更多的百万富翁、千万富翁乃至亿万富翁。”

“让天下没有难做的生意”的使命感，使阿里巴巴受到了众多客户的尊重。因为阿里巴巴这个平台，不仅解决了众多中小企业的问题，也为社会创造了很多的就业机会。马云总结道：我们是要让中小企业真正赚钱，我们让中小企业有更多的后继者，我们国家有 13 亿、14 亿人口，20 年以后可能很多人因各种各样的原因失业，我希望电子商务帮助更多的人有就业机会，有就业机会社会就稳定，家庭就稳定，事业就发展。在我看来一个企业要承担社会责任，并把这个社会责任贯穿于我们的工作中，我们要承担我们的责任，我们要推进这个社会发展。

分众传媒的江南春曾说过：“有创意的人很多，但能执行创意的人很少。”马云也认同这一点。马云与日本软银集团总裁孙正义曾探讨过一个问题：一流的点子加上三流的执行水平，与三流的点子加上一流的执行水平，哪一个更重要？结果两人得出一致答案：三流的点子加一流的执行水平。

马云的理由是，工业时代的发展是人工的，而网络经济时代一切都是信息化的，难以预测。因此阿里巴巴不是计划出来的，而是“现在、立刻、马上”干出来的。

阿里巴巴的成功，依赖的是高效率的执行力。马云曾将阿里巴巴称为“一支执行队伍而非想法队伍”。他在不同场合反复强调，有时去执行一个错误的决定总比优柔寡断



或者没有决定要好得多。因为在执行过程中你可以有更多的时间和机会去发现并改正错误。

企业发展孰优孰劣，执行力是人们一直讨论的焦点所在。许多事实充分证明，企业要加快发展，要走在行业的前端，除了要有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体制外，更重要的是团队要有执行力。执行力是指一个组织、一个企业的执行力，即企业、组织在达成目标过程中所有影响最终目标达成效果的因素，如果能对这些影响效果的因素进行规范、控制及整合运用，那么企业就能够提高自身的竞争力。

决策需要得到严格执行和组织实施。一个好的执行人能够弥补决策方案的不足，而一个再完美的决策方案，也会死在差劲的执行过程中。从这个意义上说，执行力是企业成败的关键。

马云在创业之初就要求员工具有很强的执行力。阿里巴巴刚创办的时候，公司内部对网站的未来还是充满疑惑，因为那个时候资本市场宠爱的是新浪、搜狐这样的门户网站。而阿里巴巴的模式是独创的，当时还没有多少人能认识它的价值。在长城看到的涂鸦式留言“张三到此一游”、“李四到此留念”使马云受到了启发，他认为阿里巴巴应由网上论坛 BBS 按行业分类发展而来。因此，马云当时要求技术人员将 BBS 上的每一个帖子检测并分类。技术人员认为这样做将违背互联网精神，但是马云认为只有这样才能让用户方便、快捷地利用阿里巴巴，所以他坚持己见。其他人不同意，拍着桌子同马云吵。争吵达到最激烈时，马云仍不改初衷，他始终认为方便用户才是对的，自己的思考也是对的。马云在外地，通过电子邮件要求技术人员立即完成这一程序，他们还是不同意。

马云发怒了，正在外地演讲的他真想立刻飞回去，猛拍那些技术人员的脑袋。他抓起长途电话，尖声大叫：你们立刻、现在、马上去做！立刻！现在！马上！

由于马云的强硬要求，阿里巴巴的发展方向最终确定下来，并获得了有效的执行。这也使得阿里巴巴在互联网泡沫时期不仅坚持下来，而且实现了盈利。

2003 年，马云提出了阿里巴巴全年赢利 1 亿元人民币的目标；2004 年，马云为阿里巴巴定下了每天赢利 100 万元人民币的目标；2005 年，马云为阿里巴巴定下了每天缴税 100 万元人民币的目标。虽然公司内外对能否完成这些目标提出了极大的质疑，



但出人意料的是最终都一一实现了。这也就是马云团队为人所称道的超强执行力。

阿里巴巴团队的平均资历，在互联网公司中并非最高，但团队执行力肯定是最强的。从一些小事中可见一斑。2006年中，阿里巴巴服务器机房整体往市区大迁移，许多人都很头痛搬家，因为在搬家的过程之中，难免会有一些东西遗失或者被损坏。然而，在这次迁移的过程中，由于工作人员的高效合作，居然一丁点儿问题、故障都没有发生。在业内看来，这依靠的不仅仅是技术水平高超，而是一个团队的认真、执著与责任心。这也是阿里巴巴的核心竞争力，在这一点上，阿里巴巴已经远远甩开了竞争对手。

将电子商务还给商人，就是让商人来决定需要什么样的电子商务，用商人能听懂的语言，开发商人能使用的技术，让商人来控制电子商务的发展。电子商务就是利用先进的手段，增加贸易机会、提高生产和贸易效率、降低生产和贸易成本。再好的技术、再完美的产品得不到市场的认可，就不会对社会生产产生影响。因此，一个产品、一种服务的好坏不是由评论家或媒体来判断，而是要看企业是否从中获益。

2002年，阿里巴巴推出了诚信通，目的是建立网络的诚信体系。

2003年，当所有人都认为阿里巴巴将在B2B领域（Business To Business），意为企业与企业之间通过互联网进行产品、服务及信息的交换）深度挖掘的时候，它突然创建了淘宝网，正面挑战全球C2C领域的老大——eBay。

2005年，这一年的夏天，阿里巴巴大手笔收购雅虎中国，在搜索和门户领域插上一脚。

2007年，阿里巴巴宣布成立第五家分公司——阿里软件，进入企业商务软件领域。

当人们都百思不得其解阿里巴巴到底要做什么的时候，马云给出了答案：

“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5个发展方向。”

马云“蔑视”那些喋喋不休于“阿里巴巴是什么”的人，因为其实就连他自己也不知道阿里巴巴为何物，“能够说清楚阿里巴巴是什么的人，我绝不把他当对手。”马云曾说：



我们现在好像在建一幢大楼，今天装一根水管，明天安一个马桶，所有的事情都是乱七八糟的，而且经常改来改去，现在只有一个大概的轮廓。

虽说阿里巴巴到底是什么，很多人都搞不明白，但是事情总是有其存在的目的。阿里巴巴刚建立时，马云就将其使命定位为：“让天下没有难做的生意！”马云要做的是那些数也数不清的中小企业的解救者。亚洲是出口导向型经济，是全球最大的出口供应基地，中小供应商密集，众多的小出口商由于渠道不畅而受制于大贸易公司。现在，只要这些小公司登录阿里巴巴网站，就可以被带到美洲、欧洲等更广阔的市场。

简单来说，阿里巴巴要提供的是这样一个平台：将全球的中小企业的进出口信息汇集起来。因此，“倾听客户的声音，满足客户的需求”是阿里巴巴生存与发展的根基。所以马云并不认同“阿里巴巴是一家电子商务公司”，他更倾向于“阿里巴巴是一家商务服务公司”的说法。

什么是电子商务，这两年电子商务被说得越来越神奇。说实在的，我不太愿意参加 IT 的论坛。人家一说马云是 IT 的业内人士我就慌了，阿里巴巴不是一家 IT 企业，阿里巴巴是一家服务公司。我们以网络为手段帮助我们的客户，把客户变成电子商务公司。如果明天发现有一样东西比互联网更好，我们就会用那种方法。我们不要成为高科技公司，那是为了拿优惠政策。跟客户讲的时候你越低越好，你跟客户说你是高科技，客户会崇拜地看着你，不会买你的产品。高科技太远了。我们讲高科技是说给别人听的，你自己都相信了，那就麻烦了。所以我们说我们不是高科技，不是 IT 企业，我们是商务服务公司，互联网不是什么高深的东西，互联网是一个工具，电子商务就是一个工具。

正因为马云认定了“电子商务就是一个工具，阿里巴巴是个服务公司”，因此马云要求：技术，就应该是傻瓜式服务。技术应该为人服务，人不能为技术服务。阿里巴巴能够发展这么好，主要是他们的 CEO 不懂技术。大批懂技术的人跟不懂技术的人工作，蛮开心，我也觉得很骄傲，因为有 85% 的商人跟我一样不懂技术。我要求阿里巴巴技术非常简单，使用时不需要看说明书，一点就能找到想要的东西。

电子商务只是一个工具，你拿回去之后，拿这个工具，自己解决自己的问题，这才是真正的电子商务。电子商务这个工具，跟传真、电话没什么区别，它只不过是把



传真、电话、网络、电脑、电视、报纸、媒体结合在一起的工具。所以我们不要把电子商务看得太神秘。马云给阿里巴巴的定位就是帮助大家在网站收集其他人的信息，在网上促成交易，从而把企业的产品推到全国、全世界。

马云很坦诚地告诉客户，企业要成长需要做很多工作，电子商务作为一种工具，不是救命稻草，它只是企业发展中运用的一种手段。所以，投多少钱进去要三思而后行。有效果就多投，没有效果就少投。而对于为什么没有效果，这也需要多方面思考，搞清楚是电子商务本身的问题还是企业内部的问题。

将电子商务还给商人，就是让商人来决定需要什么样的电子商务。用商人能听懂的语言，开发商人能使用的技术，让商人来控制电子商务的发展。电子商务就是利用先进的手段，增加贸易机会、提高生产和贸易效率、降低生产和贸易成本。再好的技术、再完美的产品得不到市场的认可，就不会对社会生产产生影响。因此，一个产品、一种服务的好坏不是由评论家或媒体来判断，而是要看企业是否从中获益。

每次遇到自己的客户，马云总是和他们探讨如何创办、经营企业。首先，你要想好自己到底想要干什么？然后才能摆脱各种诱惑，照着这个思路一路走下去，其次，你要知道哪些事情该做，哪些事情不该做！选择具有长远空间的业务去发展。

正是这种劝告式的推销，使阿里巴巴获得了客户的信赖。马云说，阿里巴巴的目标很明确，首先是帮助客户赚钱，再过几年帮助他们快乐地赚钱，再过几年帮助他们赚大钱，最后帮他们省钱。阿里巴巴可以改变一切，但不改变“让天下没有难做的生意”这个使命。

马云还说，今天是用电子商务帮助客户成功，如果明天有更好的方法帮助客户成功的话，他一定会扔掉电子商务把它经营起来，客户是最重要的，用什么样的办法并不重要。未来电子商务的赢家绝对不是纯传统企业，也不是纯网络公司，未来的赢家一定是能把传统企业和电子商务结合好的企业。

马云预测，网络的普及将是对大公司模式的终结。他认为，在工业时代，一家公司向全世界扩张必须拥有雄厚的资本，并借助开设海外分公司、办事处等方式才能如愿以偿。但在网络时代，一家公司要进入他国市场并不需要太多的资金，网络的即时和大量信息使中小企业可以获得原先只有国际公司才能获得的商机。



马云把大企业比作鲸鱼，小企业称为虾米。阿里巴巴就是为那些中小企业服务的，马云如此定位阿里巴巴的服务方向，是因为：

亚洲是最大的出口基地，我们以出口为目标。帮助中国企业出口，帮助全国中小企业出口是我们的方向。我们必须围绕企业对企业的电子商务。无论是在“中国黄页”还是在外经贸部做客户宣传的时候，会见一个国有企业的领导要谈 13 次才能说服他，在浙江一带去 3 趟就可以了。这让我相信：中小企业的电子商务更有希望，更好做。我从新加坡回来时就决定：电子商务要为中国中小企业服务。这是阿里巴巴最早的想法。

国外的 B2B 都是以大企业为主，我以中小企业为主。鲸鱼有油水，资金、人力、技术都很充足，像 Commerce One、Ariba 这样的欧美公司来到中国，他们的目标是找鲸鱼。可是中国没有多少鲸鱼，即便为数不多的那么几条鲸鱼，还有些是不健康的，贸易流程不一样，信息化程度低，等等。可以说，这种以服务中小企业为主的模式也是阿里巴巴独创的。马云不愿意去模仿那些已经成熟的企业的做法。

他认为：在商业做法上盲目模仿大公司，这是不少创业者都容易犯的一个错误。不少出身大公司的人，会在自己创业的时候，不自觉地按照大公司的做法建立一些规范制度，等等。必要的规范当然是有益的，但大公司为了稳妥，一般都比较慢，大公司为这个“慢”付得起代价，但这对小公司来说将是一个灾难。新创业的公司就像是只兔子，却以为自己是个大象，用大象的心态做事，在狼面前慢慢踱步，最后就会被狼吃掉。创业，就意味着你要有创业的做事方式。

创业公司不仅不要盲目模仿大公司的做事方法，也切忌抄袭其商业模式。那些知名企业在成名之前是什么样的你知道吗？他们是怎么积聚自己的能量，才有了今天的成就？简单模仿它的现实，可能是南辕北辙，这样的公司不是简单模仿就能获得同样成功的。

选择这种模式得益于马云对中国中小企业的了解，以及阿里巴巴自身的成长经验。

我们是异军突起后，就成为在全世界 B2B 领域里（我们可能现在确实是）的第一位，无论访问量、客户数量都是第一位的，原因很简单，美国都是为大企业服务的，在我想来要为大企业服务是很难的，第一，等到他搞清楚怎么做的时候，他往往会自



己做，他会把你甩了；第二，美国的电子商务都是为大企业省钱，我觉得中国要为中小企业服务，因为中国中小企业很多，因为中小企业最需要帮助，就像你可以造别墅，但客户群是有限的，但当你造很多公寓的时候，就有很多人愿意住，所以我是造公寓，为中小企业服务的，中小企业你不能去想办法帮他省钱，因为他的钱已经省到了骨头上面了.....为中小企业服务的思路是帮助他们赚钱，让他们通过我们的网络发财.....

马云对中小企业进行了详细的调查，他发现，中小企业商人头脑精明、生命力强，相当务实，“他们才不管你什么战略不战略，能让他赚更多钱的东西他就会用”。

如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道，有巨额广告费，小企业什么都没有，他们才是最需要互联网的人。而我就是要领导穷人起来闹革命。

此外，马云对中国大局的正确分析，使他相信中国入关以后会成为世界贸易的中心，这也是他坚持从事为中小企业服务的电子商务的一个原因。

“1999年，中国申请加入WTO失败的时候，正是我们在杭州湖畔花园创业的时候。消息传来，我们大家都不免有些失落，虽然还没看到未来的赢利可能会在哪里，但就我们这群人对外贸的熟悉程度和从阿里巴巴上最为活跃的商人群落都是外贸企业来看，这样一个消息无论如何都不是好消息。但是马云却对中国入世十分乐观，他告诉我说中国入世只不过是时间问题，就像阿里巴巴的成长也只不过是时间问题一样。”阿里巴巴的一位创业元老如是说。

马云的分析无疑是对的。中国是一个大的市场，世界需要中国，中国也需要世界。中国很快于2001年加入世贸组织。中国劳动密集型产业的发达，使得中国成为世界的工厂，一时间“中国制造”风靡全球。

亚洲的独特模式以及发展中国家的独特模式都是以中小企业为主的B2B模式的发展。中小企业特别适合亚洲和发展中国家，发达国家是讲资金讲规模，而发展中国家在信息时代不是讲规模而是讲灵活，以量取胜，所以我们称之为蚂蚁大军。阿里巴巴每年的续签率达到75%，要知道中小企业的死亡率都可以达到15%，他们续签首先说明他们已经存活下来了。



“让别人去跟着鲸鱼跑吧。”马云说，“我们只要抓些小虾米。我们很快就会聚拢 50 万个进出口商，我怎么可能从他们身上分文不得呢？”

信息流在电子商务中处于非常重要的地位，由于中国的情况比较特殊，信用环境不好，所以马云和他的创业伙伴们开始做阿里巴巴的时候，就避开资金流和物流，只做信息流。与亚马逊和 8848 网站在信息、物流和配送几个方面全线出击的模式相比，马云始终认为电子商务的特质就是信息流的整合。阿里巴巴不做电子商务全过程即交易前、交易中、交易后，只做交易前，只做信息流。其运营模式遵循的是循序渐进的原则，依据中国电子商务界的发展状况来准确定位网站。

中国没有沃尔玛，没有完善的物流和配送，在中国三线作战只能增加成本，你看中国的有些企业做到几十亿的规模，但仍在赔，为什么？如果电子商务只有那么一点利润，还做什么电子商务？！

马云认为在很长一段时间里，中国电子商务只能做信息流。如果有人告诉你我能帮你做信息流，而且还能做资金流，还有物流，我觉得他是在说谎。现在没有一家公司能够把信息流、资金流、物流结合在一起。不是技术做不到，而是很多东西没有具备，没有准备好。

马云曾在 2005 年的电子商务研讨会上对他的这一观点作了进一步的阐述，他认为中国电子商务目前还停留在信息流阶段。交易平台在技术上虽然不难，但没有人使用，企业对在线交易基本上还没有需求，因此做在线交易意义不大。

反观与马云同一时期开始从事电子商务的同道们，由于没有搞清楚电子商务的实质，什么都做，既做信息流，又做资金流，有的甚至已经开始做物流，但最终因为胃口过大而半途夭折。从某种意义上说，阿里巴巴的成功是因为它缩小了目标，把目标建立在一个可以操作的范围之内。

在 2004 年，有人问马云：最近几年在线广告、短信、网游等互联网业务很火，相关企业上市的也很多，电子商务却没有大热，是时机还不到吗？

马云回答得很有力：时机很快就会到了。互联网热点从内容平台、通讯平台到交易平台的迁移有一个过程，电子商务热得较晚，商业模式也处于草创时期，可塑性极



大，变数也极大。我们今天起跑得较快的要算是 B2B 了，但我们还没有真正做到电子商务的交易，因为我们还在信息流上面进行研究。

今天各大公司关心的是资金流，因为每个人做生意首先想到的是如何挣钱。对美国的企业来说，他们现在应该在资金流方面进行突破，因为他们获得信息的渠道很通畅，不过他们现在最头疼的是怎样从大量信息里提炼出最有价值的信息。

而对中国的广大企业来说，缺乏市场信息还是很大难题。互联网则给他们提供了一个很好的工具。今天中国的企业家需要信息，阿里巴巴的价值是可以让全世界的商人直接联系上。如今阿里巴巴的会员中，除了中国、美国和欧洲以外，还有印度、巴基斯坦等国家的 2 万多名会员，他们的活跃程度令人惊叹。

关于信息对商业活动的重要性，“现代管理之父”彼得·德鲁克也有过阐述：“互联网很大程度上依赖于计算机所能做的事情，但它并不能使我们做一些从未做过的事情。而且还有某些事情它是做不来的。上星期来我这里咨询的一家消费品公司是欧洲少数几个最先使用计算机的公司之一，我们当时谈到如何选择供应商。他们当中的一位先生说：‘我们作决策时最后一个考虑的因素是：我是否信赖这个人？’我问他为什么这很重要。他说：‘因为每当你陷入某种危机时，你靠的是你的供应商帮助你来摆脱困境。’那种眼睛里只有金钱的供应商和那些将客户关系放在第一位的供应商之间有很大的不同。这些事情是亘古不变的。而判断力，正是计算机无法逾越的障碍。”因此，这就需要电子商务公司来解决信息流的问题。

在很长一段时间，马云和阿里巴巴做的一件事情就是，吸引商家加入阿里巴巴这个网上市场。他们放低准入门槛，以免费会员制吸引企业登录平台注册用户，从而汇聚商流，活跃市场。这样的结果是，会员在浏览信息的同时也带来了源源不断的信息流，创造了无限商机。

资料显示，阿里巴巴创立两年后的 2001 年 7 月，阿里巴巴的会员数目就达到了 73 万，分别来自 202 个国家和地区，每天登记成为阿里巴巴商人会员的企业数超过 1500 个。阿里巴巴会员多数为中小企业，免费会员制成为吸引它们的最主要因素。由于市场竞争日趋复杂、激烈，中小企业当然不肯错过这个成本低廉的机遇，它们希望利用网上市场抓住更多商机。但在如此海量的信息中，商家如何让自己的信息特别显



眼，而获得其他客户的注意呢？这个问题又被马云看出了商机。

2001 年，阿里巴巴推出“中国供应商”服务，满足那些渴望自己的信息在阿里巴巴这个大市场中更显眼的供应商们的要求，向他们收取至少 4 万元的年费。

简单地说，“中国供应商”作为一项服务就是帮助中国中小企业走出国门，和更多国际供应商携手合作。在互联网出现之前，这些企业更多的是依靠“商品目录、指南、贸易展和合同”等来寻找和国外合作的机会的。然而，这个成本是高昂的，并且广交会的展位并不向中小企业开放。因而这些中小企业要获得订单则需要付出更高的成本。互联网问世以后，一些中小企业得以通过网络与千里之外的买方不受限制地互通信息。然而，当网络信息开始泛滥，这些网站很快就被淹没，而且中小企业又没有自己的别的语种的网站，因而访问他们网站的外贸客户就几乎等于零了。所以，“中国供应商”，形象地说，实际就是马云在网上建立的一个虚拟市场。马云对这个市场做过一个比喻：

我认为办一个市场就是办一个舞会，舞会里面有男孩子、女孩子，如果要把他们都请进来很难。所以我们的策略就是先把女孩子请来，再把优秀的男孩子请进来，这个市场就会越来越大。在欧洲、美国我做了很多的产品，让大家知道中国会成为世界的制造基地，并希望在网站上进行交易。

阿里巴巴给“中国供应商”的普通会员在网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，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服务（阿里巴巴工作人员现场为买家提供供应商匹配服务）。

“中国供应商”的高级会员除了享受以上的服务外，还能享受一项在阿里巴巴内部的信息排名服务，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。

同时，在售后服务方面，阿里巴巴后台可以追踪其信息的反馈量，如果会员连续几个月的信息反馈量不佳，工作人员将主动联系该会员，并帮助其进行调整修改定制方针。另外，阿里巴巴还为会员提供一些关于外贸基本礼仪、常识等方面的服务。为了提高客户的盈利水平，阿里巴巴还组织了诸多培训，这些培训主要由供应商培训、百年会员培训、以商会友俱乐部和会员见面会组成。



随着市场的发展，关于电子商务的信息会越来越多，在很长一段时间内，这种海量信息是阿里巴巴的优势。但是发展到一定程度之后，选择多了也会造成客户困扰。

如何从海量信息中找到最适合的信息已成为诸多客户最迫切的需求，而搜索与电子商务的结合是解决这个问题的最好的手段。2005年8月，阿里巴巴收购了雅虎中国，并将之发展为专业的搜索业务，这无疑为阿里巴巴的下一步发展打下坚实基础。

以下是马云在2006年3月的搜索引擎战略大会的现场讲话。

搜索必须要有一个重大的改革，我觉得现在的搜索都是工程师的游戏，全中国有13.2亿的人口，真正懂技术的有2000多万，很多人跟我一样不懂技术，我的工作是把13亿不懂技术的人搞得他们喜欢在网上做生意，雅虎中国就是要让不懂技术、不懂网络的人都能使用搜索引擎，快速尝试搜索引擎。

马云认为搜索引擎只是为电子商务服务的一个工具。搜索引擎归根到底只是一个工具。既然它是一个工具，就必须为阿里巴巴的电子商务服务。阿里巴巴成立以来，一直在从事电子商务，我们做了B2B、淘宝，等等，但我们觉得我们最缺的就是搜索引擎，我们当年跟任何年少气盛的人一样，每个人都希望快点赢，就怕时间不够，今天我反而沉静下来，我觉得很多人都一样，第一天的梦想都很美好，但是走着走着发现自己都忘了第一天想的是要干什么，我们现在问自己，我们为什么要收购雅虎搜索引擎，我们是希望我们成为跟现在Google、百度一样的搜索门户？还是只为我们的电子商务服务？我们第一天是说为电子商务服务，为什么不返回到电子商务的轨道上，这样一沉静下来我们就觉得，我们不需要做得很快，但是我们必须做得很好，必须做得对中国的网民和电子商务真正有用.....如果没有搜索引擎的帮助，我们的电子商务就很不完美。

2005年阿里巴巴接收雅虎中国业务的前提是必须建立在马云大一统电子商务帝国的思维基础上：面对B2B阿里巴巴、C2C淘宝以及B2C交易的买卖商家，如何将三种模式有效无缝整合，使资源相互共享、传递，最终实现价值最大化？如何让买卖双方在三个平台中可以自由升级、转化、过渡，最终实现一站式服务？马云认为必须借助于搜索引擎。

未来的电子商务一定离不开搜索引擎。这是马云的商业逻辑，也是马云的商业实



践。在 2005 年 8 月份阿里巴巴闪电鲸吞雅虎中国之后，经过一年多的尝试，马云对雅虎中国的战略定位更加清晰，即雅虎中国门户将被重组为一个面向企业、商务和富人的搜索引擎。

对于阿里巴巴而言，依靠雅虎每年几十亿美元技术开发投入形成的技术实力，创建全球首个有影响力和创收力的专业化搜索已不再是一件遥远的事情。而这个专业化搜索可以将电子商务所涉及的产品信息、企业信息，还有物流、支付有关信息都串通起来，逐步形成一种电子商务信息的标准，进而有力地推进阿里巴巴的电子商务，统领全国的电子商务。

关于信息流，我们这几年坚持走的一条路，就是把所有的信息聚集在电子商务网站上，特别强调的一点是，在信息流之间必须有关联到诚信体系的建设。如果诚信体系不建设好的话，我觉得电子商务信息流就会变成毫不值钱的信息。

马云很善于发现问题并寻求解决办法，2002 年他力排众议创造了中国互联网上的企业诚信认证方式——诚信通。如果说，这种方式在普遍讲诚信的发达国家是多余的，在中国则是恰逢其时。

正如马云所指出的，这与中国当前的环境有关：目前中国电子商务发展的桎梏，仍然是诚信体系的不完善。要想带动整个互联网演进到“网商”时代，必须有完善的诚信体系护航。

诚信是摆在中国电子商务面前的一道阻力和一座独木桥，必须要过。为此，阿里巴巴在几年前就率先开始了诚信社区的大力建设，并创造性地推出以诚信为基本基石的“诚信通”产品。

在 2004 年，阿里巴巴顺利融资 8000 多万美元以后，马云认为：

我们当务之急是建立和健全阿里巴巴的诚信体系。我们有一个口号，“只有诚信的商人能够富起来”，为什么这么说？因为电子商务进行到后来，就会遇到一座独木桥，那就是社会诚信体系。电子商务是在虚拟的网络平台中进行的，如果没有诚信，最后就做不成生意。

美国的电脑普及和互联网使用程度与中国不能比，更重要的是美国的社会诚信体



系十分完善，因此它的电子商务有非常好的社会基础。而中国人做生意前往往有一个心理预设，即“我的生意对象是不可信任的”，他要在多次接触后才能建起基本的信任感，交易成本很高。阿里巴巴的目标是在这个交易平台上建起一个诚信体系，最大可能地节约成本。

关于阿里巴巴怎样构建自己的客户诚信体系，马云团队当时作了很多种设想，最终确立为一种模式，即“诚信通”。2002年3月10日，阿里巴巴开始在国内全面推行“诚信通”计划，首创企业间网上信用商务平台。

马云把诚信通定义为一个很管用的电子商务活档案。介绍性材料上是这么定义的：它是阿里巴巴首创的交互式网上信用管理体系，它结合传统认证服务与网络实时互动的特点，将建立信用与展示产品相结合，从传统的第三方认证、合作商的反馈和评价、企业在阿里巴巴的活动记录等多方面，多角度、不间断地呈现企业在电子商务中的实践和活动。总之，只要是企业在阿里巴巴上任何一个小动作，无论是好的，还是坏的，诚信通都会像档案一样如实地记录下来。这样的档案是公开的，谁都可以看得到。

“诚信通”在有形方面是一个软件，而更重要的是其无形的价值，它承载着诚信的记录和评价。“诚信通”也是一种信用评价机制，它与其他信用评价机制相比有着很显著的特点：政府部门、银行和不少社会机构都有信用评价机制，但这些信用资料既没有形成网络，也不公开。阿里巴巴对申请成为诚信通会员的客户有严格的审核程序，企业的资料，除了它的资质，还包括它提供的别人对它的评价和其他会员对它的负面评价，我们都会在网上公开，而且不会删除，一个诚信通客户想要了解另一客户是很简单的事。

阿里巴巴的机制是一种扬善惩恶的机制，我们会用优先排名、向其他客户推荐等方式来奖励那些诚信记录好的用户。3月17日我们会推介站内搜索功能，该搜索排名次序的一个重要依据是客户的诚信度。

面对外界提出的“在一个大的社会诚信体系没有建立起来前，阿里巴巴是否能以一己之力建立起这个诚信机制”的质疑，马云是这样回答的：在阿里巴巴的游戏规则下游戏，就一定要遵守这个机制。也许三年之后，阿里巴巴的诚信通业务就会变成一个新的行业标准；在做生意的时候，大家会把对方是否是诚信通的用户作为考量因素。



诚信通可以使人们轻松地知道对方的商业信誉记录，以减少自己的交易中上当的可能性。并且阿里巴巴把诚信通的年价格定位在 2000 元，这个价钱人们容易接受。阿里巴巴的商家为了证明自己的商业实力及维护自己的商业诚信，就非常有必要去使用诚信通。如此一来，所有的客户不管愿意还是不愿意，都必须为自己的诚信埋单。

2004 年，一份来自于世界贸易组织的研究报告声称：根据他们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，国民生产总值上升迅速，人均 1000 美元这条均线已被突破。

马云和他的创业伙伴们对这份报道进行分析后认为，中国的环境已经到了可以解决物流和资金流的时候了。而阿里巴巴进入的 C2C(Consumer To Consumer)消费者与消费者之间的电子商务)领域，正是一个着手的关键点。

为什么看好 C2C？马云认为：美国有那么好的配送和物流基础，但是亚马逊只有 5% 的利润。在中国，B2C 市场已经很成熟，但你看卓越、当当还是活得很辛苦，这说明这个模式有问题。因为这个原因，我们目前只进入了 C2C。相对来看，模式较为成熟的是 B2B。如果说门户网站堆积的是信息，那么，B2B 网站堆积的则是商人客户，这是一笔资源，想复制也难。

2003 年 7 月，在一片质疑声中，阿里巴巴抢入被 eBay 中国垄断了 90% 份额的中国 C2C 市场，推出以免费为号召的淘宝网。创办淘宝网时，马云重新定义 C2C，由 eBay 易趣的“个人拍卖”改为个人交易网站。

后来有人这样评价这一事件：与其说马云创立淘宝网是为了与 eBay 易趣竞争，还不如说淘宝网是马云构筑商业壁垒的一招险棋。从现在的结果来看，除了交易量之外所谓的 B2B 和 C2C 并无本质上的区别。但是 C2C 更有助于完成资金流层面的交易，而 B2B 则始终停留在信息流交易的层面。对于志在电子商务领域一统天下的马云而言，C2C 业务——淘宝网的推出简直就是不可避免的举措。

从 1999 年 8848 等电子商务网站风起云涌开始，电子支付就成为电子商务发展过程中最重要的环节。然而正是出于对这个环节的安全顾虑，使得电子交易的普及与发展受到了巨大阻碍，而“网银大盗”、“证券大盗”的出现，更使其蒙上了一层阴影。



针对这一现状，马云认为：电子商务公司要想成功，要做今天能做得到的事，也要做明天必须要面临的事，更要想后天美好的日子，但是今天的事情必须要解决掉，明天做什么要准备好。支付问题就是今天要解决的事情。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。

有调查表明，在 Web2.0 时代，在选择电子支付考虑的诸多因素中，64.5%的商户首选安全因素。39.8%的商户很关注电子支付是否快捷和方便。这同时也是支付公司和银行共同关心的要素。因为支付产业从某种角度而言就是安全产业。从技术角度看，国内电子支付的安全系数远远高于国外，但是从支付安全管理而言，与国外还有一定距离。

在资金流里面必须建设的是安全问题，如果资金流不能解决安全问题，电子商务也就没有前景可言。

两年以前（2003 年）我在达沃斯参加一个会议，经过长期思考，我认为中国银行的发展之路非常缓慢，在银行业从事电子商务可能有很长的路要走。而我们的一些企业呢？具备了电子商务的经验，但又缺乏营业执照。

我们该不该建设资金流呢？要把中国的电子商务引向另一个阶段，我们必须配上资金流。所以在两年前（2003 年）我们发展了支付宝，支付宝在企业中的迅速发展让我们非常吃惊。

2004 年，我们意识到当今社会，资金流是最困难的事情，如果不解决资金流，不解决电子商务的支付问题，电子商务不知道下一步会走到哪儿。电子商务资金流的流失对产业和国家的危害非常大，如果我们不做，跨国公司是会做的。

在今天，我们的银行可以做（电子商务支付），但是银行不知道该怎么做，而处在电子商务里面的我们是知道怎么做，但我们不能做，因为我们没有资金。但如果跨国公司在中国做了电子商务支付，如果未来 70%~80%的资金流走的都是电子商务，这对国家的经济安全是有巨大挑战的。所以，那天我在达沃斯的时候，我就决定要立刻做电子商务的支付，必须跟中国人民银行，跟各个商业银行联合。银行做银行的，我们做我们的。



为解决电子商务支付环节的安全问题，2003 年 10 月，阿里巴巴首先在淘宝网推出了独立的第三方支付平台——支付宝，正式进军电子支付领域。

支付体系如果不解决，网商都会说这在瞎掰，都在浪费时间，两个人扯来扯去，反而会把事情搞得越来越不好。银行不做支付，你说我们怎么做？但是要等银行做，大家说说看，我估计要 5 年时间，再等五年，中国的电子商务跟海外会相差越来越多。去年（2002 年）在国际网上，光在“中国供应商”上（实现）的海外采购已经超过了 100 万美元。单子越来越多的情况下，电子商务不解决，这个问题很严重，所以我们跟四大银行合作，推出“支付宝”。

支付宝的运作流程是：买家在确定购物后，先将货款汇到支付宝，支付宝确认收款后通知卖家发货，买家收货并确认满意后，支付宝汇款给卖家完成交易。买卖双方通过支付宝进行交易不收取任何费用，在交易过程中，支付宝作为诚信、中立的第三方机构，起到了保障货款安全及维护买卖双方利益的作用。

2005 年 2 月，国内最大第三方电子支付服务提供商支付宝公司又推出了“全额赔付”制度，对于使用支付宝而受骗遭受损失的用户，支付宝公司将全部赔偿其损失。支付宝公司又将全额赔付制扩展至阿里巴巴 B2B，以及所有采用支付宝支付工具的电子商务公司。这种主动全额赔付以保障用户利益的做法，在国内电子商务网站尚属首例。这一制度一方面显示了阿里巴巴解决电子商务支付问题的决心，另一方面也表现出阿里巴巴对“支付宝”产品的绝对信心。

截至 2007 年 3 月底，使用支付宝的用户已经超过 3600 万家，支持使用支付宝交易服务的商家已经超过 30 万家，涵盖了虚拟游戏、数码通讯、商业服务、机票等行业。

支付宝是一个最活跃的平台，因为马云要从这里解决物流和资金流的问题，因而，他对这个现在还只有 90 多人的公司投入的精力和财力是最大的。同时，支付宝公司也是阿里巴巴公司中最为活跃的一个子公司，它的谈判对象都是资金流与物流方面特别优秀的银行和企业。它甚至还吸引了阿里巴巴对手的客户。

马云表示：当今社会，资金流是最困难的事情，如果不解决资金流，不解决电子商务的支付问题，电子商务就不知道下一步会走到哪儿。支付宝要成为中国最健康的支付平台。



我们未来几年全力投入产业建设，这个环境建立起来，这个生态链建立起来，这样才能起来。感谢这两年银行的加入，特别是各个银行充分意识到电子商务的重要性，才产生支付宝这样的工具。现在支付宝已经拥有五千万的用户，最终将超过三千万的信用卡用户，我觉得这个是在银行充分意识到需求的情况下发展起来的。

在当今社会，由于生活、工作节奏的加快，人们对于简单、快捷的需求日益突出，因而出现了许多行业分工，物流就是其中之一。物流是指产品实体从供应者向需求者流动的过程。电子商务时代，由于企业销售范围的扩大，企业和商业销售方式及最终消费者购买方式的转变，使得送货上门等业务成为一项极为重要的服务业务，从而推动了物流行业的发展。

物流涉及多个领域，主要包括仓储企业、运输企业、装卸搬运、配送企业、流通加工业等。信息化、全球化、多功能化和一流的服务水平，已成为电子商务下的物流企业追求的目标。

在解决了信息流和资金流等问题之后，阿里巴巴不排除会挺进物流行业的可能性，因为物流在电子商务产业链中将会扮演越来越重要的角色。要想让天下没有难做的生意，马云走这一步是必然的。

2006年11月22日，阿里巴巴跟中国邮政签订合作协定。中国邮政的EMS成为支付宝的推荐物流服务商，作为交换，中国邮政的绿卡和网上支付汇款业务将与支付宝挂钩。双方合作之后，阿里巴巴和淘宝以及外部千余家网店用户可轻松选用EMS标准服务(简称E标准)和e邮宝作为物流形式。其中，e邮宝是中国邮政速递公司(EMS)针对个人电子商务用户量身定做特别推出的经济型物流形式。e邮宝的价格较EMS标准服务有较大幅度下降，例如EMS标准服务国内起重资费为首重500克20元，而e邮宝的省际起重资费为首重500克15元。这将为网上卖家节约成本，使得更多用户参与电子商务中来。同时，用户在网上交寄之后，EMS主动反馈实际接收情况和投递信息给支付宝，支付宝实时提供给用户，免除了用户去邮局投递和电话叫EMS的环节。

阿里巴巴和国家邮政局的合作，除了上述物流方面，还将在资金流方面展开。网上购物用户将突破以银行卡为基础进行网上支付的限制，邮政绿卡用户可以开通网上

马云
创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。



支付业务通过支付宝进行网上购物，非邮政绿卡用户也可以直接在邮政柜台交付现金生成电子商务汇款单，并在柜台预留密码，凭借汇款单汇兑号以及预留密码给支付宝账户充值，参与网上购物。用户选择支付宝作为支付工具在网上购物之后，可以实现在线向 EMS 下单，而 EMS 根据支付宝传送的信息提供上门收件服务，无须电话联系，大大方便了普通个人用户。

可以看出，引进中国邮政的速递公司作为战略伙伴，可以有效地提高电子商务的投递服务质量，同时阿里巴巴也能以规模谈判来降低物流成本。另外，电子商务涉足物流目的是为了更好杜绝网络欺诈，保证交易的安全性。引入物流后，在支付宝的交易过程中，物流公司将配合从事监督角色，对卖家寄给买家的货物进行验证，当买家收到假冒商品时，物流公司将配合电子商务网站提供证明。

马云这样解释他选择与中国邮政合作的原因：物流是电子商务发展的瓶颈，与中国邮政的合作将有效弥补阿里巴巴的缺陷，从而达到优势互补的目的。

中国有这么多的农村地区，其对电子商务的需求、对城市产品的需求非常之大，但是目前没有一个网络，能够遍布到中国的农村地区和中小城镇。

借助中国邮政遍布全国的经脉，无疑将进一步延长马云旗下产品的覆盖率。马云说：“我一直都希望，有一天能够参加中国邮政的建设，所以在阿里巴巴成立之初，我就希望能够跟国内实力最强大的物流公司——中国邮政合作。”

物流系统完善了阿里巴巴的平台架构，也使得它再次走在了时代的前头。从与中国邮政合作的举动上，可以看出马云对未来市场的巨大野心。“在未来几年之内，它一定会对中国的电子商务、电子支付产生重大的影响。”马云如是展望。

我们在物流方面跟中国邮政、民营的运输公司发展合作非常快速，只有带动整个产业链的发展，我们网商才能富起来，阿里巴巴才能做好起来，我们决定在未来几年内，对产业链做重大的改革。我们希望投资一百亿建立电子商务产业链，因为如果我们不这么做，我们今后将很难在国际上参与竞争。

支付、物流及诚信一直被认为是电子商务的三座大山，2006 年国家也开始把诚信



作为电子商务焦点问题来解决，这意味着电子商务的三座大山正在逐步被攻破。在电子商务时代，电子工具和网络通讯技术是最基本的工具，这使得交易各方的时空距离几乎为零，有利地促进了信息流、资金流、物流的有机结合。通过电子商务，人们可以实行快捷的消费购物，例如通过上网浏览、查询、挑选、点击，用户可以完成整个购物过程。

阿里巴巴正逐步由为中小企业提供在线交易平台的初级服务转变成为中小企业的生态链提供服务的更高级 B2B 业务，不仅提供在信息流、物流和资金流上的服务，还在中小企业最急缺的线下展会、贷款融资、信息化管理等方面提供更加全面的增值服务。

马云表示，未来数年里，阿里巴巴将投入 100 亿元改造电子商务产业生态链，推动人们通过互联网创业，推动中小企业将自己的企业搬到互联网上。这是让中小企业在阿里巴巴上“work”，把自己的企业搬到阿里巴巴上来。阿里巴巴融来的资金 60% 将用来打造“work”平台，让更多的中小企业能有更多机会在阿里巴巴的平台上做成生意，从而致富。

2007 年，阿里巴巴的第 5 家分公司——阿里软件成立。马云认为，电子商务和软件配合的时机已经很成熟。他强调说：阿里巴巴必须进入企业内部的管理，只有这样阿里巴巴才会在中小企业和全球电子商务中立于不败之地。“阿里软件”的口号就是“让天下没有难管的生意”。而马云本人则坚定不移地相信“阿里软件 3 年后将成为中国最出色的软件公司”。“阿里软件”为自己的定位是电子商务和企业管理结合的软件服务领域。与传统管理软件企业相比，其最大竞争力是拥有 1800 万注册企业会员和数以 10 万计的淘宝个人大卖家。

马云坦言，进军软件业他已经等待了很久：成立这家公司（阿里软件）我已经想了 5 年。当时我受了一次很大的刺激，因为有人跟我说做电子商务要走美国模式，要先做企业管理软件再做网上交易，而我们正好相反，于是不断有人说要收购我们，认为阿里巴巴一定会死。我觉得他们赢不了我们，可我当时也不知道能否赢他们。当时有几家公司问我一年营业额是多少，那时我们的营业额是一两万，就有人问是美元还是人民币，我说是人民币，有人竟然说“真不错”，我知道他们是在讽刺我们。而今天那几家公司已经不见了，我们还在继续发展。



“阿里软件”总经理王涛则用另一说法说明了阿里巴巴为什么要涉足软件业，“当电子商务领域一定要建立诚信体系时，我们就开始推出‘诚信通’服务；要有交易市场，我们就建立了阿里巴巴和淘宝网；要能安全支付，我们就推出了‘支付宝’；要能方便地找到信息，我们就收购了雅虎中国。今天做软件，则是因为市场有这个缺口，很多中小企业生意越做越大，需要软件来管理自己的企业”。

2007年4月，阿里巴巴网和淘宝网推出“阿里软件”系列免费试用版。这套软件包括内贸版、外贸版和网店版。王涛这样解释“阿里软件”的定位：把电子商务延伸到中小企业内部，提供电子商务营销工具、客户管理、进销存+财务、供应链管理等软件工具。他说：“从中小企业的角度看，实际上把本来由企业完成的部分管理与营销功能外包给阿里巴巴。”而一些用户也这样反馈：“其实它根本就不是一个软件，而是一个虚拟职业经理人。”

与阿里巴巴 B2B 业务一样，“阿里软件”也从“虾米市场”切入。理由同样是中小企业所具有的巨大的发展潜力，以及中国市场对中小企业的不够重视。中国目前有 2000 万家企业进行电子商务，而使用管理软件的企业只占了 20%，这是因为现有的管理软件操作复杂、成本较高，很难在中小企业中进一步普及应用。据信息产业部统计，我国中小企业信息化率还不到 10%，有着巨大市场发展潜力。因而，制作一种低门槛的软件就成为了关键。这也是“阿里软件”诞生的原因。

“任何人都可以像登录邮箱一样进入自己的企业数据库，所有的企业信息化功能都可以轻而易举地实现。我们的使命就是‘让天下没有难管的生意’。”“马总用‘WorkatAlibaba’来概括未来 5 年内的总体战略。但现在来看 Work 的概念还不能完全概括我们正在做的事情。”阿里巴巴学院总监张璞如是说。

“阿里软件”考虑到安全的因素，因而采取了 SAAS（在线软件服务）模式。这种模式因为是在不用安装客户端软件的情况下就可以使用软件，并能够帮助客户安全保存数据，因而可以防止病毒攻击，非常安全。这个模式在国内还没有成熟应用的产品，所以“阿里软件”推出正式商业化的 SAAS 模式的软件产品，成为软件行业第一家吃“螃蟹”的公司。

马云对“阿里软件”所做的事情给予了充分的肯定，他说：电子商务必须跟软件配合



才能走向下一步，我们必须进入中小企业的内部管理，在一个快鱼吃慢鱼的年代，企业必须加强信息管理才能提高竞争力。

马云提醒中小企业：世界在逐渐变平，这意味着有更多平等的机会，大象和蚂蚁共舞，小虾米也可以和大鱼一起逐食，但同时意味着竞争更加残酷。变化是应对充分竞争的利器，因为在一个日趋扁平的世界里，如果墨守成规，可能的结局就是死掉。

作为中国内地第一位登上美国权威财经杂志《福布斯》封面的企业家，马云正在全力以赴经营着他的“电子商务帝国”。“市场、支付、信用和搜索是电子商务的四大基础”，这是马云对电子商务的理解。

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，以下是马云在大会上的现场演讲，可以代表马云对电子商务的独特见解：我们阿里巴巴成立才 6 年，很多的东西还没有完善，另外我们清醒地意识到我们今天做的任何事情的影响力非常大。不敢说我们能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儿去，将会影响到电子商务的决策。因为我们在企业电子商务里面还是遥遥领先的，是世界第一位的。前几年别人还认为我们在吹牛，但是 2005 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，我们的淘宝网打破了一个神话。（它意味着）eBay 易趣战车在全世界范围内并不是不能打垮的。在中国，eBay 易趣进入得比我们早，实力比我们强。当时我们淘宝是一个零，而他们（eBay）已经有很多的会员。任何的事情都是在运动变化当中，我们淘宝通过努力，今年与他们的距离也迅速拉开，我们抢占了市场。淘宝上的交易量和整个的会员数、活跃度使淘宝网成为亚洲最大的 C2C 网站！

我们希望再经过 5 年的努力，淘宝网不仅在亚洲网站排名第一，也要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，在中国，网站上的支付量排名我们是第一名，第二名一直到第八名的支付量加起来也不如我们第一名大，也就是说我们的支付宝在市场上的占有率是很大的。

我们电子商务一定要有 5 个要素：



第一个是要有诚信的体系。没有诚信体系中国企业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 1 条信息，你说卖两元，他卖 7 元，你也搞不清楚，没有选择的时候你很快会作出决定，你反正拿了一个就拿，你想也不想，但当突然有七八个选择时，是最痛苦的，一旦你有七八条信息，你就傻在那里。诚信是非常关键的东西，在现实社会中建立诚信体系非常难，因为中国想要成为世界上非常富有的国家必须要用 30 年的时间，但是中国要变得懂得富有、懂得分享财富，这个文化体系的建立大概要 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。

所以我在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，是因为我们历来教育的价值观，我们道家哲学、儒家思想在“文革”的时候全部被摧毁掉了，阿里巴巴之所以有今天的成就，就是因为我们的阿里巴巴有坚定的使命感和价值观，中国以后要在全世界站起来，弘扬中国的文化和中国传统的东西，这（诚信）是大的问题。

想到这里，我希望阿里巴巴处于诚信体系里面，并可以在网上建立一套诚信体系。今天阿里巴巴有诚信的理念，我们是最早提出在网上可以建立诚信体系的（公司），我们已经有网络的诚信产品，尽管不完善，但是我们已经慢慢推出来了。“诚信通”现在的会员已经近 12 万名了，有这样的理念，有这样的产品，但是还没有一个体系。明年开始，公司将会全力进入到诚信体系的建设中，我们指定公司内部一个人，也是当年版主萧天，他明年将会专注于诚信体系的建设。

第二个是电子市场，我们建立了 B2B 和 C2C；

第三个是搜索引擎，这是非常重要的工具；

第四个是支付，我们推出支付宝；

第五个，我们觉得中国电子商务接下来的发展一定少不了的是软件，所以我们很快会推出软件，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，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，可以帮助管理客户关系，我觉得中国企业使用 ERP 还需很长时间，如果用友和金碟没有匆匆忙忙进入的话，那会发展得很好。你早一步会掉进河里，晚一步将上不了船，所以上船的时间很重要。

我们要围绕中小企业发展，当我们在考虑中小企业市场的需求时，要比他们（中小企业）早半拍，不要早两拍，半拍就可以，我们今后的人事管理软件、财务管理软件都会慢慢推出，你们可以免费试用，你们用了觉得有用、觉得有效果，我们再考虑收费，做生意一定要公平。我一定要给你帮助，你得到了帮助之后我们才会有收获，你觉得对你是有帮助的那你就付钱，你觉得不好用的就不要给钱。

我们的 5 个手指头：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 5 个缺一不可。

2006 年以来，马云在把原长江商学院教授曾鸣、原百事可乐中国区财务负责人吴伟伦、原百安居中国区总裁卫哲等精通商务人才囊入旗下之后，2006 年 11 月，阿里巴巴进行了大规模的企业内部架构调整，组建了针对个人、企业的事业群。原事业部提升为子公司，并成立面向企业用户的 B 事业群和面向用户的 C 事业群。B 事业群主要组成部分是阿里巴巴企业电子商务和阿里软件。C 事业群则由中国雅虎、淘宝网、支付宝等组成。

马云有这样一个理想化的描述：中国雅虎利用自己的内容去影响用户的消费倾向和习惯，当用户有了需求之后就可以去淘宝上交易，而他们的货源可以从阿里巴巴上获得。搜索是这些用户通向淘宝和阿里巴巴的通路，而支付宝则是一切交易的支付平台。在打通客流、信息流、物流、货币流之后，如何帮助中小企业走向电子商务之路成为马云接下来要思考的问题。前路并非一帆风顺，在竞争越来越激烈的互联网经济时代，马云还需要启动更多的智慧来缔造、扩大他的“电子商务帝国”

如果互联网在中国是一个大产业，或者主流产业的话，那么会走下坡路。我认为互联网在靠拢主流产业，互联网会影响中国经济 30 年、50 年，但是真正创造这个影响也就未来 3、5 年。我相信再过 10 年不会有人在这儿谈互联网，今天人们只不过看到了互联网边缘成长的势头。

互联网最大的特征是变化。阿里巴巴的价值观有一个金庸小说式的命名——“六脉



神剑”。

这“六脉”分别指的是：

- 客户第一
- 团队合作
- 拥抱变化
- 诚信
- 激情
- 敬业

关于“拥抱变化”，阿里巴巴的详细阐述是：突破自我，迎接变化。对于本行业的特点有深刻的认识，坚信变化是我们的日常生活。对于公司的变化，认真思考，充分理解，积极接受并影响和带动同事。对于变化对个人产生的影响，理性对待，充分沟通，诚意配合。在工作中善于自我调整，具备前瞻意识，建立新方法、新思路。面对变化后产生的挫折和失败，能够重新调整，以更积极的心态投入到改进中。

互联网最大的特征是变化。阿里巴巴就处在不断的变化之中。

我们认为，除了我们的梦想之外，唯一不变的是变化！这是个高速变化的世界，我们的产业在变，我们的环境在变，我们自己在变，我们的对手也在变……我们周围的一切全在变化之中！

互联网最大的特征是变化，因而最好的办法就是能够预测到变化，抢在变化之前采取行动。在建立阿里巴巴的时候，不少电子商务公司是面向大企业的。但马云预测，网络的普及可能就是大公司模式的终结。因为，在网络时代，一家公司要进入他国市场并不需要太多的钱，网络的大量即时性信息使中小企业可以获得更多的市场机会。

当其他人还没有意识到互联网这个动向的时候，马云就已经敏锐地捕捉到了这一变化。因此，马云想：“我为什么不能给这些企业一个网络出口呢？”于是就有了不同于

当时任何电子商务模式的、专为中小企业服务的“阿里巴巴”。

在 2000 年的时候，马云再一次敏锐地捕捉到了危险的信号——互联网的又一次变化。这一年，网络经济泡沫破灭，国内外互联网公司惨淡经营。也是在这一年，当有创办企业的朋友问马云，“今年在干什么？”马云回答说：“一个是在阿里巴巴搞大生产，一个是在建抗日军政大学。”

“他们多半在想我这个回答是在用大而化之的说法蒙他们，实际上我说的完全是真的。”马云说这话的时候一脸无辜。事实上，这确实是阿里巴巴在 2001 年时的任务，而就在这一年，阿里巴巴完成了它的“中国供应商”项目。9 月，马云向新闻界宣布：“今年，阿里巴巴一定要赚上一块钱。”

去年（2000 年）我想，阿里巴巴要练招练剑，才能躲过（互联网严冬）。现在，要考虑如何练了。新经济好处在于“新”，坏处也在于“新”。我觉得最早的阿里巴巴就像是梁山好汉 108 将。现在要把游击队变成正规军，阵法比招法更重要。感谢互联网低潮，刚好给了我们组织阵法的最好时间，3 年的低迷，让我们做了原来没有做好的事情。

未来 3 年，我想阿里巴巴要参照党在成长时期做过的三件事来行事：一是要统一思想，阿里巴巴要强化产业的认识；二是统一阵线的形成，阿里巴巴的最大骄傲是，阿里巴巴有统一的价值观；三是大市场，整个形势不允许我们再浪费风险投资，要花时间赢利。今天大家都在谈钱，在赚钱的时候，我们知道我们不是为赢利而赢利。

马云相信，中国入世将改变世界经济格局，全世界的工厂将云集亚洲，而中国正是重中之重。因而 2000 年年底马云就把战线拉回国内，实施“全球眼光，当地制胜”的战略，打出“我来自中国”的招牌。

在 2004 年 9 月阿里巴巴成立五周年时，马云宣布了公司战略从“MeetatAlibaba”全面跨越到“WorkatAlibaba”。马云为这个转型做的解释是：“Meet”就是把客户聚在一起，就像做水库，如果养鱼，没什么意思；如果做旅游，还要花费水电。所以，“Meet”的钱都是小钱；“Work”则意味着水库要铺管道，把水送到家里变成自来水，自来水厂赚的钱一定比水库多。我就希望电子商务对每一个中小企业来说都能像拧自来水一样方便。这次转型主要是向更专业化的方向调整。我们认为去年、今年和明年是电子商务的一个积累期，到了 2008 年、2009 年必然有一个爆发。因此我们必须抢在这个变



化前先变，而不是等到出了问题再去想法解决。这是阿里巴巴保持变革能力的关键。

互联网世界总是充满风险的，谁能拥抱变化并且具有大胆追求的勇气，谁就能在这个领域里生存下去。而阿里巴巴恰恰具备了这种勇气。马云告诫有志创业的朋友：面对各种无法控制的变化，真正的创业者必须懂得用主动和乐观的心态去拥抱变化！当然变化往往是痛苦的，但机会却往往在适应变化的痛苦中获得！

我们阿里巴巴在过去的七年里和我本人近十年的创业经验告诉我，懂得去了解变化，适应变化的人很容易成功，而真正的高手还在于制造变化，在变化来临之前变化自己！任何抵触、抱怨和对抗变化的不理性行为全是不成熟的表现，很多时候还会付出很大的代价，因为你不动，别人在动！这世界成功的人是少数，而这些人一定是能够在别人看来是危险，是灾难，是陷阱，是……的变化中冷静地找到机会！所谓危机，危险之中才有机会！

阿里巴巴几乎每天要面对各种各样的挑战 and 变化……我以前总是强迫自己去笑着面对并立刻准备调整适应。而今天，我们不仅仅会乐观地应对一切变化，而且还懂得了在事情变坏之前自己制造变化！就拿最近的热门话题雅虎和 eBay 美国的合作来说，正是因为看到了未来全球互联网的竞争格局和如何使用户和企业利益最大化（的重要性），我本人也积极地倡导和参与推进了这次的合作。商场不是战场！商场上是对手不是敌人！商场上没有永久的对手也没有永久的朋友。走向竞争合作的产业才是走向成熟的表现！只有成熟的产业才能诞生成熟的企业！阿里巴巴有责任推进这样的进程！决不像外面的专家们说的那样，我们目前处于被动局面！我希望在未来的中国互联网发展中，我们也能参与到这样的竞争和合作中去。

2006 年 5 月 25 日，雅虎、eBay 宣布双方建立战略合作伙伴关系，合作的目的是通过更好地为美国的客户、商家及广告界提供服务，从而使双方共同受益。两家合作的另一个目的很明显，那就是阻击 Google。

“普通搜索引擎已经成为电子商务最重要的通道。”阿里巴巴首席技术官吴炯一语道破天机。做搜索引擎的 Google 已经成为雅虎与 eBay 共同的竞争对手。而 Google 推出自己的电子商务服务是非常有可能的。因而，雅虎相对强大的搜索引擎成为了 eBay 实施防御战略的最佳选择。



雅虎与 eBay 的合作显示了一个真理，“互联网没有永久的敌人，也没有永久的朋友”。互联网总是处于不断的变化之中。

中国还没有一个真正强大的互联网公司。中国的互联网人口基数达到两亿以后，在技术创新的情况下，中国会诞生世界级的互联网公司。我们内部提出了一个目标：十年以内，希望世界上三大互联网公司中有一家是我们的。我们希望凭借自己的努力打进世界五百强，还要成为世界最佳雇主。

马云认为中国要诞生真正的互联网公司，应该在用户突破 2 亿之后，到时会出现非常强大的互联网公司——这样的公司，技术一定是最重要的驱动力。互联网能够发展到今天，离不开技术，没有技术创新的互联网一切都是空话。在阿里巴巴公司内部，我们没有把技术人员放在第一线，但是在我们的心理面，技术人员永远是我们公司最重要的资源。我坚信一点，在未来的 5 到 10 年内，中国一定会成为世界互联网市场最大的国家。

中国一定会聚集世界上最优秀的互联网技术人才，所以我们希望跟中国互联网一起，跟各行各业的领导、行业协会一起，在中国为技术人员创造一个开放、透明、研究的场所，一个论坛，这是我们的一个出发点。

马云认为真正的互联网公司必须具有强大技术，阿里巴巴首席技术官吴炯甚至认为，是技术引领了商业模式。他说：“互联网的出现，把一切都打乱了。过去业内对互联网的看法就如当年对软件企业的评价一样，普遍认为尖端技术对于互联网企业毫无价值，但 Google 的成功案例使人们猛然发现，实际上在互联网产业，技术发展是如此重要，凭借技术的优势，能够在行业里树立最大的技术壁垒，可以获得产业最有价值的利益链条，技术已经改变了原有的产业链条。”

在 2004 年百度还未上市之前，马云就开始布局搜索业务。由于搜索需要一个强大的技术团队，阿里巴巴实施搜索战略一直延期至 2005 年。2005 年 8 月，阿里巴巴收购雅虎中国，正式进入搜索业务。显然，马云希望能借助雅虎及原 3721 的技术力量，打造一个专业的搜索技术平台。



由于中国互联网缺少独立精神，目前，中国的互联网公司只是处于对国外企业的模仿阶段，并没有真正的拥有自己的核心竞争力。20 世纪 90 年代后期，第一代中国互联网创业者看到了美国互联网的发展势态，于是把门户网站、在线拍卖和付费搜索等美国互联网模式引进到国内。无线增值业务目前是中国最受欢迎的与互联网有关的服务，但这也是日本和韩国互联网公司率先推出的。在线游戏领域，电子艺界

（ElectronicArts）1997 年开始在美国推出第一个 MMORPG《网络创世纪》游戏，NCSoft1998 年在韩国推出《天堂》游戏。迄今为止，除了网易等极个别的公司之外，大部分在线游戏公司都缺乏内部开发的能力。新的互联网应用，比如 VoIP 和博客，一般是先诞生在世界上的其他地方，受到欢迎之后才被中国公司采用。当一项新的在线服务受到欢迎时，在很短的时间里就会迅速出现数十种，有时是数百种中国的仿制品。

中国互联网缺少独立精神是天生的问题。阿里巴巴的独到之处就是不会跟着美国人走，也和中国纯粹本土的想法不一样，以至于被笑称异类。如果我们只是为了做搜索的概念而去做搜索，那么我们就不做了。我并不是要干革命颠覆谁，而是觉得搜索仅仅是为人民服务的。今天 Google 的技术，纯粹是为技术而技术的。互联网是个工具，它是帮助别人成功的，而并不只是自己的成功。

在目前全球和中国股市下跌的大形势下，MarketWatch 网站专栏作家约翰·德沃拉克认为，股价大幅下跌，是对中国互联网公司迟到的考验。中国互联网公司存在的一个问题是大量模仿美国的类似网站。例如，百度与 Google，淘宝网与 eBay，当当网与亚马逊。约翰·德沃拉克称，阿里巴巴是中国唯一一家半原创公司，它与 20 世纪 90 年代末美国大量出现的电子商务网站类似，在交易中扮演着“非中间化投资”中间人的角色。

事实上，阿里巴巴在创新方面一直做得很好。阿里巴巴的模式就是自己首创的，在国外并没有可以借鉴的。淘宝之所以能够击败 eBay，来自于它对中国市场的了解，而不是去照搬国外的模式；来自于马云一直坚持一点，即如何为客户提供更好的服务。阿里巴巴 B2B 公司 CEO 卫哲谈到创新时这样说道：“阿里巴巴创新全部来自于客户，我们不做客户不喜欢的创新，我们的创新在于解决客户的问题。包括马总，所有的高管，无论工作多忙，我们都会去走访客户。”

马云认为真正的互联网公司的又一个标准就是成为为社会创造价值的公司。



阿里巴巴要倡导的是成年社会的互联网，而不是现在网易、新浪、腾讯们所主导的，让少年们肆意玩乐的互联网。

为社会创造价值，阿里巴巴实际上已经做到了。因为阿里巴巴成功地创造了一种通过网络进行零售的新的商业模式。在 2007 年 3 月 3 日举办的中国零售业高峰论坛上，成立三年的个人交易网站淘宝网从王府井百货、国美、沃尔玛、苏宁、麦德龙等传统零售巨头中脱颖而出，当选为 2006 年度中国零售业最具影响力案例，这一奖项使得阿里巴巴要成为一个零售帝国的目标有了梦想成真的可能。

我希望在 2009 年，阿里巴巴创造一百万的就业机会，我已经把这个作为淘宝网总经理、全体员工考核的第一项指标。我认为任何一个公司都会挣钱，但不是任何一个公司都能为国家创造就业机会。

这也从另一个侧面诠释了马云心目中的真正的互联网公司的社会意义。

互联网的“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 是什么意思，一个好的互联网，就应是互动的，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（有）三家公司互动社区做得很好，第一家是 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，而且很多网站上的帖子有谩骂的内容。阿里巴巴当年建立“以商会友”论坛时，都坚持一点：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……

马云表示，阿里巴巴和淘宝从第一天起就是 Web2.0，Web2.0 就是互动参与，Web2.0 应该是方便用户寻找自己想要的内容，方便用户发布自己想要发布的内容。

Web2.0 的革命性在于 UGC（UserGenerateContent，用户贡献内容）。从最早的 Blog，到今天炙手可热的 Twitter。对用户来说，正因为有了 UGC 的存在，互联网从“只读”变得“可写”了。不过，总的来说，互联网上的“读者”要多于“作者”。因此，一个需要足够眼球的 Web2.0 网站，必须在“有效激发 UGC”上下很大的工夫——同时吸引“作者”和“读者”。目前 Web2.0 形式包括博客、社会网络、聚合内容、分类信息、视频等。

马云
不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。



马云是一个善于从身边点滴小事里获取智慧的人，那次陪着杨致远爬长城，他自己也收获不小。我们在长城上发现一件很有意思的事，在长城上的很多砖上都写着“张三到此一游”、“李四到此留念”，我突然发现这是中国最早的 BBS。中国人喜欢 BBS，而像我这样不懂技术的人要使用互联网，最快、最方便、最容易接受的方式就是通过 BBS。所以我们就从 BBS 入手，阿里巴巴最早其实是个 BBS，我们把每个人想买或者想卖的东西放在网上。我们大家都知道 BBS 是一个倡导自由的地方，但我当时跟我们的技术人员讲，贴在我们 BBS 上的每一条信息都必须先要检查并进行分类，技术人员觉得这违背了互联网精神，因为互联网精神就是自由的，每个人都可以任意发表自己的言论或信息。但我觉得我们必须要有创新，在我们的 BBS，每一个贴上去的信息都要被检查、分类。

BBS 的张贴特性正是 Web2.0 时代的特色。十年前，从 BBS、论坛这些最基本的个人化形式形成了频道、门户，成就了今天在互联网上占有相当话语权的搜狐、新浪等门户网站，产生了以张朝阳、丁磊等为代表的创富一代。互联网公司以商业化手段获得了生存空间。

阿里巴巴集团以电子商务为重心，以搜索和社区化为工具选择的整体方向。它自建博客，为网商提供一个交流平台，而淘宝社区的影响力完全不亚于目前那些热门社区。还有人推测，阿里巴巴很可能会收购一些对电子商务和搜索具有帮助作用的 Web2.0 网站。

并购入阿里巴巴的雅虎中国在一年多的整合当中，也融入了很多 Web2.0 因素。雅虎中国知识堂的上线和社会化书签免费服务的应用，表明了马云在 Web2.0 方面的雄心；3721 也已经被改造成为具备 Web2.0 特征的自定义的网址导航页；新雅虎中国首页上面的内容也大部分是读者最关心的搜索结果，而其图片搜索、影视搜索也都有社区化的迹象。

2005 年的中国互联网震荡不断，盛大收购新浪股份至今余波未平，人们不禁纷纷发出疑问：统治中国互联网多年的门户网站是否将成为明日黄花？马云认为：

门户网站发展到今天，赢利模式已经无法突破了，他们只有与在细分市场取得良好业绩的专业网站结合，才能得到新的生命力。



马云风趣地说道：但是门户网站自我感觉太好，不愿意“下嫁”，一旦被收购就好像祥林嫂被强行嫁给贺老六之后要寻死觅活一番，但是气头一过，就会觉得跟贺老六过日子还是很实惠的。作为业绩不凡的专业网站，阿里巴巴会不会也找一家门户网站“整合”一番呢？马云笑着说：“我们在敞开胸怀等待，只要有缘分，为什么不呢？”

马云这样说的时候，实际上已经确定了要收购门户网站——雅虎中国，并已决定把雅虎中国改造成为一个专业的搜索网站。

随着互联网的发展日趋理性，企业在提供服务的同时，必须有效地细分市场，并将市场细分逐级深入下去，即在开拓自身领域的同时，延伸互联网的应用服务，以求更好地满足用户需求和挖掘更多的新需求。

阿里巴巴首席技术官吴炯坦言，目前，在国内市场上，Google、百度、中国雅虎在搜索引擎关键技术上的水平已相差无几。中国雅虎正在实行“多米诺计划”，争取在智能化、用户界面上有所突破。他解释说，“智能化”就是一步到位。比如，查列车时刻，搜索引擎能直接搜出来，不用再去相关网页查询。

中国雅虎最近还推出了基于 OneSearch(一页到位)技术的 OmniSearch 搜索服务。登录中国雅虎网站(yahoo.cn)后，只要输入任意关键词，都可以得到包括网页、图片、音乐、博客在内的全部结果。与过去传统搜索网站所提供的海量网页加垂直搜索模式相比，这种新服务显然令人感到新奇。

中国雅虎副总裁兼搜索事业部总经理张忆芬说道：“我们就是想颠覆传统搜索的概念。这样设计是因为有些用户并不知道自己到底需要什么样的搜索服务，而 OmniSearch 正是要解决这样的问题。”

不仅是中国雅虎，阿里巴巴也推出了搜索产品。与目前业内主要的搜索产品“新闻搜索”和“竞价排名”服务有所不同，阿里巴巴对搜索市场进行了细分，利用多年积累起来的 300 万企业会员信息，将自己的搜索产品精确定位于为进行网上贸易的“网商”提供中间服务。

按照目前大多数搜索产品的运营手法，搜索结果的先后排名一般按照相关企业交



纳的费用多少来排定，对于“供求信息”这样的商业资讯，通过收费排定搜索结果，显然名正言顺。但阿里巴巴不这样，其排名顺序依据的是企业“诚信指数”，“诚信指数”来自于所有阿里巴巴“诚信通”会员和“中国供应商”会员的认证记录和经营活动记录。

激烈的市场竞争，迫使后来者不得不选择独特的方式切入，因此，市场细分成为一种趋势，阿里巴巴进入的商业类搜索，可以看作是被细分出来的一块。

中国移动、中国工商银行、中国石油、百度、盛大、腾讯、国美、联想、中兴、分众传媒等十家企业入选《商业周刊》网站评选的“十家中国最重要的上市公司”，其中互联网企业就占到三家。这三个网站并不是综合门户，而分别是搜索、在线游戏和即时通讯领域的领军企业，他们占有绝对的市场份额，并让投资者获得了丰厚的回报。

这三家互联网公司分别在业务、创新和用户三个方面占据了垄断地位。而正是这种在市场细分上的垄断，使他们建立了自己的竞争壁垒，具有了很强的竞争优势和增长潜力，因而得到了投资者的认可。

深耕细分市场，关注用户细微的需求，这些看似普通的思路，将很大程度上决定谁是竞争激烈的 Web2.0 市场的优胜者。我一直认为不管做任何事，脑子里不能有功利心。一个人脑子里想的是钱的时候，眼睛里全是人民币、港币、美元，全部从嘴巴里喷出来，人家一看就不愿意跟你合作。

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。

创办阿里巴巴，就是想创办一家中国人自己的电子商务网站，把买和卖的供求信息经过加工处理后在网上进行发布。1999 年 2 月 21 日，我们 18 个人凑够 50 万元创办了阿里巴巴。我希望网站能支持 10 个月，期望 10 个月之后能吸引到投资。对于筹措的 50 万元投资，我不允许任何人向他们的父母、朋友借钱。

50 万元对于以“烧钱”著称的互联网公司来讲，只是杯水车薪。尽管一再节约，但阿里巴巴维持到七八个月的时候，便弹尽粮绝。阿里巴巴副总裁金建杭回忆说，大家凑的 50 万，本打算坚持 10 个月，但没过几个月，就一分钱没有了，于是，创业者们不得不熬过 2 个月没有钱、没有盼头的日子。

1999 年 7 月，钱已经成为阿里巴巴迫切需要解决的重要问题，甚至困窘到马云必



须借钱来发团队成员的工资了。就是在这个艰难的时刻，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，起因是据说有人在阿里巴巴网站上发布消息，说可以买到 AK-47 步枪。这条消息把马云吓了一跳，可是马云他们找遍网站所有的消息也没有找到这条买卖信息。后来马云回忆说：

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。

“塞翁失马，焉知非福”。尽管有关 AK-47 的报道给阿里巴巴带来了一些负面影响，但也带来了更多国际记者纷至沓来的脚步，伴随这些脚步而来的当然还有国外的投资者。而在此之前，许多国际风险投资机构都已经注意到了 1999 年火热的中国互联网。在这一年，国际风险投资机构大规模地在中国互联网市场进行投资，以著名的老虎基金、高盛和软银为代表的风险投资商向中国门户网站及电子商务网站大股投资。

阿里巴巴最需要钱的时候，也是互联网最疯狂的时候，马云四处游说，在杭州马云家中办公的阿里巴巴工作人员会经常接到投资者打来的电话。每一个电话都是一次离成功更近的信号。

但是在具体的谈判中，马云拒绝了至少 38 家投资商，这 38 家投资商大多是内地的投资者。马云对他们不满意的最大原因在于，这些投资者们的投资风格太中国化了，对阿里巴巴的管理层不够信任。

马云解释道：希望阿里巴巴的第一笔风险投资除了带来钱以外，还能带来更多的非资金要素，如进一步的风险投资和其他的海外资源。

1999 年 8 月，蔡崇信与一位旧相识的偶然相遇带来了阿里巴巴的第一笔“天使基金”。时任高盛公司香港区投资经理的林小姐与蔡崇信曾有过一面之缘，经过林小姐的引荐，高盛公司开始关注阿里巴巴。

“高盛在之前是不投资高科技产业的，他们感兴趣的是传统产业，比如说大的制造业。在大中国地区他们投过台湾一间很大的制鞋厂，在晋江地区也有过很大的制造业



投资。但没有投资过高科技的东西。”蔡崇信如是说。不久，高盛公司便派人到阿里巴巴进行实地考察。

高盛经过考察，认为阿里巴巴还是不错的，于是就给阿里巴巴开条件。蔡崇信这样描绘当时的情况：“说实话，当时阿里巴巴对投资人的谈判空间余地比较小。虽然互联网热，但我们当时没钱是个大问题，没有办法对高盛的投资条件进行讨价还价。到后来第二轮融资的时候，我们手里还有很多钱，谈判的余地就大了很多。当时高盛的要求比我们正在谈的另一家投资人的要求来得苛刻，但马云和我商量之后还是决定要高盛的钱。因为，一方面它是美国有名的投资公司，可能会对我们未来开拓美国市场有些帮助；另一方面它的规模大，看事情比较长远。我们大概商量了十多分钟，就把这个事情定下了。”

与其说蔡崇信的这一番话证明了当时阿里巴巴的艰难处境与隐忍退让，不如说是马云更为看重高盛这个投资品牌。马云的视线集中在高盛呼风唤雨的能力，还有它极强的市场号召力上。

1999年10月，由高盛公司牵头，美国、亚洲、欧洲多家一流的基金公司参与，阿里巴巴引入了第一笔高达500万美元的风险投资。此次投资不仅成为阿里巴巴首轮“天使基金”，也成为轰动一时的特大新闻。

直到现在，马云对于投资者的要求依然没有放松，他希望风险投资者是作为一个策略投资者进入阿里巴巴：现在还有很多投资者追着我谈合作，但是现在我不需要太多钱。准确地说，我们需要的不是风险投资，不是赌徒，而是策略投资者，他们应该对我有长远的信心，20年、30年都不会卖的。两三年后就想套现获利的，那是投机者，我是不敢拿这种钱的。

1999年12月，和孙正义见了第一次面的20多天后，马云和蔡崇信飞到东京，与孙正义重开谈判。出人意料的是一见面孙正义就直奔主题：“我们要投资，我们要占30%的股份。”

马云当即提出了自己的三个条件：一是希望孙正义本人亲自做这个项目；二是希望用软银自己的资金；三是价格问题。对于这三个问题，孙正义的回复是：“我从来不做任何公司的董事，我就做你的顾问吧；我也可以将我自己的基金给你；至于价格我



们现在就开始商量。”

经过一番争论之后，双方达成了一致，软银投资阿里巴巴 3000 万美元。可是回国后马云却反悔了，他不是嫌钱少了，而是嫌钱太多了。马云对孙正义的助手说：“我们只需要足够的钱，2000 万美元，太多的钱是坏事。”孙正义的助手立刻跳了起来，这简直就是一件不可思议的事情，谁会嫌孙正义投钱太多？

马云当即给孙正义发了一封电子邮件，他说：“希望与孙正义先生手牵手共同闯荡互联网。如果没有缘分合作，那么还会是很好的朋友。”5 分钟后，马云就接到了孙正义的回复：“谢谢您给了我一个商业机会。我们一定会使阿里巴巴名扬世界，变成像雅虎一样的网站。”

最终，孙正义同意了马云的意见，软银投资阿里巴巴 2000 万美元，阿里巴巴管理团队仍然绝对控股。关于这次风险投资的谈判结果，蔡崇信说，“这是他（孙正义）投资经历中让步最多的一次”。

为什么到手的钱不要？马云是这样回答的：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，掌握的钱最多只有 2000 万美元，但 2000 万美元我管得了，过多的钱就失去了价值，对企业是不利的，所以我不得不反悔。

所有杰出的企业家都可以不眨眼地做出十几亿元的投资决定，同时又会节省每一分他认为应该节省的钱。正是这种对钱的价值尊重，才能让投资资金发挥最大的价值。

关于这个离奇的故事，不断有人问：“真的这么简单？”

事实就是这么简单！马云在中央电视台的节目中也这样坦承，他还补充说：我一直认为不管做任何事，脑子里不能有功利心。一个人脑子里想的是钱的时候，眼睛里全是人民币、港币、美元，全部从嘴巴里喷出来，人家一看就不愿意跟你合作。

在孙正义提出要帮助阿里巴巴成为“第二个雅虎”时，马云也一再强调：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。雅虎是今天世界上最小气的公司。而我们每天考虑的也是如何花最少的钱，去做最有效的事情。



2000 年 1 月 18 日，双方正式签约，软银正式向阿里巴巴网站投资 2000 万美元以拓展其全球业务，同时在日本和韩国建立合资企业。

曾有分析说，这次 2000 万美元的融资对于阿里巴巴来说，并非最明智的选择。因为阿里巴巴当时刚获得高盛大额投资，略显富余，并且当时阿里巴巴的日流量与知名度都在与日俱增，再晚一些引入新的投资者，显然更有利于公司总值的增加。然而，因为欣赏孙正义而甘愿吃点小亏的马云却因此走了大运。从 2000 年 4 月起，纳斯达克指数开始暴跌并持续了长达两年的低迷不振状态，这之后所有中国互联网公司都无法得到任何投资，唯马云和他的阿里巴巴粮草充足，衣食无忧。

后来马云在谈到与孙正义的合作时说：我很荣幸有缘与孙正义先生握手。若是没有这次握手，阿里巴巴和淘宝网的事业不会像今天这样顺利展开，尤其是在我收购雅虎中国的行动中。

从投资阿里巴巴至今，孙正义一直十分信任我，几乎完全没有干预过企业的相关事务。他和我的理念一样，就是要赢在未来，对阿里巴巴作长期的战略考虑。我常在电话中和他开玩笑，阿里巴巴如果缺钱，我第一个电话肯定打给你。他说，你当然应该打给我啊。

没想到这样的玩笑却在现实中得到了解释。在我收购雅虎中国的过程中，他主动让出了 3.5 亿美元的股份。

有媒体评价孙正义的行为只是为了套现，但是很明显的是，他投资的阿里巴巴和淘宝网目前都处在飞速发展时期，如果继续投入资金，或者继续持有原来的股份，将可以在今后获得更加丰厚的回报。当时 3.5 亿美元的套现，对他而言，根本算不了什么。这种感觉，只有我和他才能理解。雅虎、阿里巴巴、孙正义，都将钱押在了未来和信念上面。

他对我说：“Jack，就是因为要跟你做一辈子的朋友，我才愿意退出。”这句话，在我眼里的价值，远远高出 3.5 亿美元！

在产业最低谷的时候仍然坚定不移地坚持理想的人并不多，孙正义和马云就是这样的人。



很多人认为，现在互联网讨论最多的是投资者和管理者有矛盾，我们不这么认为。只有管理者去欺骗投资者，投资者不太可能欺骗管理者。投资者给你钱的时候，你记住有一天你一定要还他。这是做人的品质。刚刚创业的时候，我们几乎不打出租车。有一次我们必须打车，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。因为桑塔纳比夏利贵一块多钱。我们今天所花的钱都是投资者的钱，如果有一天花自己的钱的时候，可以大胆地花，所以这两年，我们以小气感到骄傲。

马云的这种对风险投资的态度，是为投资者所称道的。他把这样的态度也传递给了《赢在中国》的选手，他曾在栏目中点评一位选手时这样说道：上市这些想清楚了再说。尤其对 VC（风险投资）一定要想清楚了再说，另外一个我觉得你刚才讲的很多的是免费，我的建议：免费是世界上最昂贵的东西。所以尽量不要免费。等你有了钱以后再考虑免费，千万不要跟 VC 讲我拿了你的钱我去免费，说这样的话 VC 都是怕的……你每一笔生意必须挣钱，免费不是一个好策略，它付出的代价会非常大。

要获得风险投资，最好要说怎样去赚钱，而不是说怎样去免费。IDG 全球高级总裁兼亚太区总裁熊晓鸽也曾说过，要想获得风险投资，和风险投资者谈判时，不要说什么都不缺，就只是缺钱。风险投资商的工作就是选好苗子“押宝下注”。因而，他们更关心你是否能给他带来更多的利润。

对于马云和阿里巴巴，孙正义显然是押对宝了。而在孙正义之前，并没有多少人能认识到阿里巴巴的价值。在很长的一段时间里，阿里巴巴只是一个为供应商和采购商牵线搭桥的免费平台，加上初期的马云还没有找到好的赢利模式，所以很少有人会相信阿里巴巴网站能有什么前途。

但是 2002 年，马云就证明了阿里巴巴并非只会烧钱。这年年底，阿里巴巴全面实现赢利 600 万元人民币。2003 年，阿里巴巴实现每天营业收入 100 万元人民币。

如果我们不相信自己能赚钱，投资者就不会给我们钱，但是投资者的耐心是有限的，他等了 3 年以后说，你得给我证明看你能赚钱，我 2002 年就证明给他看，我们赚钱了。

阿里巴巴赚钱是给风险投资商最好的礼物。有一次，马云在接受电视采访时说：



我从 2000 年拿到钱，2003 年到 2004 年，融了 8000 多万美元，（阿里巴巴）4 年以内每个季度的业绩报告从来没有一个季度让我的投资者失望过。既然你说到的都做到了，每个季度的董事会开会到后面的报告都一样，你还要说什么？你要钱，人家一定会放在桌子上面。

2005 年，“阿雅”联姻，孙正义让出 450 万淘宝股份，套现 3.5 亿美元，获利颇丰。从这个意义上说，的确应该祝贺那些投资阿里巴巴的风险投资商了。

阿里巴巴能够走到今天有一个重要因素就是我们没有钱，很多人失败就是因为太有钱了。以前我们没钱时，每花一分钱我们都认认真真考虑，现在我们有钱了还是像没钱时一样花钱，因为我今天花的仍然是风险资本的钱，我们必须为他们负责任，我知道花别人的钱要比花自己的钱更加痛苦，所以我们要一点一滴地把事情做好，这是最重要的。

传奇的融资经历仅仅是个开始，它还需要传奇的人去续写。从来都是花自己钱的马云，在第一次融资后，更懂得如何花钱。马云说他有几点经验支撑他的整个互联网创业史，其中很重要的一点就是曾经没有钱，正是因为没有钱，所以才要让每一分钱都在脑子里花过，每一分钱都花得物有所值。在马云看来，融资的目的不是学习花钱，而是要学习怎样花钱来做事。

阿里巴巴并购雅虎中国后，外界一直盛传马云可能会大举裁员，因为无论是从哪一方面来看，雅虎的员工要融入阿里巴巴的文化并不是件容易的事情。而在当时，猎头公司频繁出没，有的员工甚至一天接到好几个猎头电话。就在这种“内忧外患”之下，马云召开了一次和原雅虎中国员工的正式见面会，他在这次会议上的讲话后来在网络中广为流传。

世界上很多非常聪明并且受过高等教育的人，无法成功。就是因为他们从小就受到了错误的教育，他们养成了勤劳的恶习。很多人都记得爱迪生说的那句话吧：天才就是 99% 的汗水加上 1% 的灵感。并且被这句话误导了一生。勤勤恳恳地奋斗，最终却碌碌无为。其实爱迪生是因为懒得想他成功的真正原因，所以就编了这句话来误导我们。

很多人可能认为我是在胡说八道，好，让我用 100 个例子来证实你们的错误吧！



事实胜于雄辩。

世界上最富有的人：比尔·盖茨，他是个程序员，懒得读书，他就退学了。他又懒得记那些复杂的 DOS 命令，于是，他就编了个图形的界面程序，叫什么来着？我忘了，懒得记这些东西。于是，全世界的电脑都长着相同的脸，而他也成了世界首富。

世界上最值钱的品种，可口可乐。他的老板更懒，尽管中国的茶文化历史悠久，巴西的咖啡香味浓郁，但他实在太懒了。弄点儿糖精加上凉水，装瓶就卖。于是全世界有人的地方，大家都在喝那种像血一样的液体。

世界上最好的足球运动员，罗纳尔多，他在场上连动都懒得动，就在对方的门前站着。等球砸到他的时候，踢一脚。这就是全世界身价最高的运动员了。有的人说，他带球的速度快得惊人，那是废话，别人一场跑 90 分钟，他就跑 15 秒，当然要快些了。

世界上最厉害的餐饮企业，麦当劳。他的老板也是懒得出奇，懒得学习法国大餐的精美，懒得掌握中餐的复杂技巧。弄两片破面包夹块牛肉就卖，结果全世界都能看到那个 M 的标志。必胜客的老板，懒得把馅饼的馅装进去，直接撒在发面饼上边就卖，结果大家管那叫 Pizza，比 10 张馅饼还贵。

还有更聪明的懒人：懒得爬楼，于是他们发明了电梯；懒得走路，于是他们制造出汽车、火车和飞机；懒得一个一个地杀人，于是他们发明了原子弹；懒得每次去计算，于是他们发明了数学公式；懒得出去听音乐会，于是他们发明了唱片、磁带和 CD；这样的例子太多了，我都懒得再说了。

还有那句废话也要提一下，生命在于运动，你见过哪个运动员长寿了？世界上最长寿的人还不是那些连肉都懒得吃的和尚？如果没有这些懒人，我们现在生活在什么样的环境里，我都懒得想！人是这样，动物也如此。世界上最长寿的动物叫乌龟，他们一辈子几乎不怎么动，就趴在那里，结果能活 1000 年。他们懒得走，但和勤劳好动的兔子赛跑，谁赢了？牛最勤劳，结果人们给它吃草，却还要挤它的奶。熊猫傻了吧唧的，什么也不干，抱着根竹子能啃一天，人们亲昵地称它为“国宝”。

回到我们的工作中，看看你公司里每天最早来最晚走，一天像发条一样忙个不停



的人，他是不是工资最低的？那个每天游手好闲，没事就发呆的家伙，是不是工资最高，据说还有不少公司的股票呢！

我以上所举的例子，只是想说明一个问题，这个世界实际上是靠懒人来支撑的。世界如此精彩都是拜懒人所赐。现在你应该知道你不成功的主要原因了吧！懒不是傻懒，如果你想少干，就要想出懒的方法。要懒出风格，懒出境界。像我从小就懒，连肉都懒得长，这就是境界。

马云给雅虎员工上的这一课，旨在宣扬阿里巴巴的企业文化。由于雅虎作为一家跨国公司，其员工是非常为之骄傲的，而现在，雅虎中国被阿里巴巴这个当时未上市公司所收购，部分雅虎员工难以接受这一事实。于是马云就用了这么一种非常幽默的方式，来告诉雅虎中国员工在以后工作中要根据客户的需求改变方法。阿里巴巴认为“客户是懒人”，于是规定了要以“客户第一”，替客户着想，这是阿里巴巴的企业文化。雅虎中国的员工必须要认同这一文化，以顾客为导向。

虽然大学教师出身，但马云的电脑知识非常有限。然而他很自信：正因为自己不懂得技术，反而使阿里巴巴获得一定程度的发展，并且越来越快。

计算机我到现在为止只会做两件事，收发电子邮件还有浏览，其他我没有了，我真不懂，我连在网上看 VCD 也不会，电脑打开我就特别烦，拷贝也不会弄的，我就告诉我们的工程师，你们是我服务的，技术是为人服务的，人不能为技术服务，再好的技术如果不管用，瞎掰，扔了，所以我们的网站为什么那么受欢迎？那么受普通企业家的欢迎，原因是，我大概做了一年左右的质量管理员，就是他们写的任何程序我要试试看，如果我发现不会用，赶紧扔了，我说 80% 的人跟我一样蠢，不会用的。

正是由于马云自己不懂网络技术，因此，每次做出来的程序，都经过“马云测试”，大大简化了阿里巴巴网站中各种功能的使用方法。

我不想看说明书，也不希望你告诉我该怎么用。我只要点击，打开浏览器，看到需要的东西，我就点。如果做不到这一点，那你就有麻烦了。即使在后来，使用淘宝和支付宝这些网站时，我也是个测试者。我和淘宝的总经理打赌，随便在路上找 10 个



人做测试，如果有任何顾客说，他对使用网站有问题，那么你就会被惩罚，如果大家都能使用，完全没有问题，那么你就有奖励。所以这个测试是确保每一个普通人都能使用网站，不会有任何问题，只要进入，然后点击就行了。

因为我说的话代表世界上 80% 不懂技术的人。他们做完测试，我就进去用，我不想看说明书，如果我不会用就扔掉。这也使得阿里巴巴网站推出的产品服务非常简单，包括后来的淘宝网、支付宝都是一样。

马云希望将电子商务变得像自来水一样方便，“随手一拧就是”。为了方便客户进行整个电子商务的操作，马云收购雅虎中国，完成了信息流建设；与中国邮政合作，完成物流方面的建设；与银行合作，并推出支付宝，努力解决资金流的问题。

我经常跟员工交流一个故事，这里有我对企业的了解。杭州有一个很有名的饭店，在杭州、上海、南京、北京开的饭店很多都需要提前几天甚至是一个星期预订座位，6 年前我到这个饭店去，这个饭店还没有几张桌子，我点好菜后在那儿等，过了 5 分钟，经理来了说，“先生，你的菜再重新点吧。”我说，“怎么了？”他说，“你的菜点错了，你点了四个汤一个菜。你回去的时候，一定说饭店不好，菜不好，实际上是你菜点得不好，我们有很多好菜，应该点四个菜一个汤。”我觉得这个饭店很有意思，为客人着想，不会像人家看见有客人来，就说龙虾怎么好，甲鱼也不错。他会对你讲没必要点这么多，两个人点这些就行了，不够再点。你会感觉他为客户着想，客户满意了，他才会成功。如果客户不满意，就是你不成功。

有的时候我们公司奉行“客户永远是对的”这一原则，但是有时候客户是错的，他们不知道你们在干什么，你们是企业家，明白自己在干什么。阿里巴巴是一个商务服务公司，帮助大家在网上达成合作。所以我对电子商务的交易就是这么一句话概括：“它是一个工具，不是炸弹，使用这个工具，它能帮你把你的产品推广到全国、全世界，它能帮你在网站上收集其他人的信息，它能帮你加强内部的管理和调节。”

马云认为，遵循“客户永远是对的”这一原则，要在客户完全明白清楚自己要什么的前提下才是正确的，企业只是充当了一个工具或渠道的作用来向客户提供产品。然而客户往往并不知道他们真正想要什么。更多时候，客户的直观表述是：更多、更便宜（More&LowPrice），如果仍然听从“客户永远是对的”，往往会失去客户，且不知道为



什么失去。所以，每个人的需求都是不一样的，“一千个导演就有一千个哈姆雷特”，而客户在接受调研时也会有一些无意识的掩饰在里面，有时候，客户也并不知道自己所需要的是什么。因而，想依靠调研去读懂客户的心是行不通的。

可口可乐改革的例子就说明了这一点。尽管调研表明客户更喜欢新可口可乐的味道，但是当可口可乐公司真的开始用新口味的可乐代替了传统可口可乐时，却因为忽略了客户多年来对传统可口可乐的情感而导致了失败：众多的消费者上街游行示威抵制新口味的可乐。最后可口可乐公司不得不对此进行道歉，并换回传统可口可乐的口味。

马云完全明白这一点，因而他对客户也实行了一种战略，即“271”战略。我们现在实行内部“271”战略，20%是优秀员工，70%是不错的员工，10%的员工是必须淘汰掉的。我对客户也要实行“271”战略，有10%的客户每年一定要淘汰掉的。比如说我是医生，你是病人，你来看病。我开了一个药方，他药买回去，往家里面一放不吃药，我也没有办法。

一块布理论。为什么提出一块布理论？是我要向海尔学习。我举了个例子，一块布就是海尔，我妈其实从来没有买过电器，但是她说我要买海尔的电器，空调，为什么？我说海尔要比别人贵，而且不见得它的质量就好，现在的电器，空调、冰箱都差不多的，为什么你要买？她说我要买，她说他们到家装空调会带一块布把这个地擦干净，我说这块布要贵10%，这块布擦的不是你们家地板，擦的不是你们家的机器，擦的是客户的心。

在服务上，海尔的“国际星级一条龙”服务，不仅在产品设计、制造购买、上门设计、上门安装、回访、维修等各个环节都有严格的制度、规范与质量标准，甚至细致到上门服务时先套上一付脚套，以免弄脏消费者家中的地板，安装空调时先把沙发、家具用布蒙上，服务完毕再用抹布把电器擦得干干净净、自带矿泉水不喝用户一口水、不抽用户一支烟，临走时还把地打扫得干干净净，并请用户在服务卡上对服务进行打分，海尔服务中的每一细微之处都是“真诚”这一核心价值的无言而生动的体现。马云所要向海尔学习的就是海尔这种为顾客服务的精神。

我们那时候要用一块布赢一块钱，在所有的互联网公司都在挖空心思赚客户钱的



时候，我们的想法是反正我们赚不到钱，所以挖空心思帮助客户成功，这是我们当时的出发点。所以服务的意识在 2001、2002 年深入地放到阿里巴巴（人）的脑子里面，直到今天我们阿里巴巴的六大价值观第一条就是客户第一。客户第一表现为一个重要的形式，我们公司组织结构图倒过来。而一般是正三角形，上面是 CEO，下面是副总经理，然后是部门经理，然后是员工，然后是客户，都是这样做的。

在阿里巴巴，“客户第一”处于阿里巴巴价值观的顶层，其内容就是要求企业以高质量的优质服务来赢得客户的信赖。关于客户第一，阿里巴巴的阐述是：客户是衣食父母。无论何种状况，始终微笑面对客户，体现尊重和诚意。在坚持原则的基础上，用客户喜欢的方式对待客户。为客户提供高附加值的服务，使客户资源的利用最优化。平衡好客户需求和公司利益，寻求并取得双赢。

优质服务在某种程度上是一个成功品牌中最重要的可持续性的差异优势。产品是容易被竞争者仿造的，而服务则因为依靠了组织文化和员工的态度，因而很难被竞争者所模仿。超过六成以上的消费者是因为服务行业的服务水平低或不满意而放弃曾经选择过的品牌（商家）。但如果商家能及时处理好各类投诉，就能挽留不少顾客。

“客户第一”这个理念请大家一定要记住。几乎所有的公司都是这么讲的，但未必所有公司都这么做，包括阿里巴巴也这样。今天阿里巴巴的员工已经达到 2500 名，我们不能保证每个员工都能够把客户利益放在第一位，但是我们训练的时候就是必须要这样。我们觉得什么是最好的销售人员这个也值得跟大家分享。所有阿里巴巴的销售人员必须回杭州总部，进行为期一个月的学习、训练，主要的学习训练不是销售技能，学习的是价值观、使命感。我跟他们都讲过这个道理，我说一个销售员脑子里面想的都是钱的时候，这个眼睛是美元，这个眼睛是港币，讲话全是人民币。

脑子里想的都是钱的时候你连写字楼都进不去，你发现写字楼里面很多条子写什么？谢绝销售。而且销售人员绝大部分都穿得差不多的。保安马上能够给你领出去，因为你脑子里想的都是如何赚别人的钱，如果你觉得我这个产品是帮助客户成功，帮助别人成功，这个产品对别人有用，那你的自信心会很强。绝大多数做生意的人想人家口袋里面 5 块钱，看到张三口袋里面 5 块钱他想怎么把这个钱弄到我口袋里面。几乎所有人都这么想，而你希望成就一个伟大企业，希望企业做成像海尔、海信，像 GE、IBM、微软这样的企业，你要想的是如何用我的产品帮助客户将口袋里面 5 块钱变成四



五十块钱，然后从多出来的钱里面拿到我要的四五块钱。

“客户第一”是把阿里巴巴的具体业务与马云定下的远大目标联系起来的点。在公司和产品设计方面，它是一个需要贯彻的原则。而在业务层面，所有阿里巴巴的服务都将围绕着这一原则展开，因为这样的服务往往能增加客户满意度。这种优势，在有竞争对手的时候，往往是客户选择阿里巴巴的重要指标。

为了确保这一原则的落实，马云非常重视执行力度。

很多企业说归说，做归做，阿里巴巴也说，但我们有一个铁的纪律，就是如果违背这一条，不管他是谁，他都得离开这个公司。我们在这个里面开除过好几个，那时候我们一个月的营业额最多也就十几万元，我记得我们开除过一个人，虽然他那个个月营业额八万块钱，还是得开除他，没有办法。我们说你业绩可以不好，但是违背价值观是一定要开掉的，不管他是谁，而且这是一个天条。

到了 2004 年，阿里巴巴已经做到了国内第一，甚至是国际上的 B2B 领域的第一，很多人都会认为阿里巴巴已经完全有能力上市了，但是马云认为阿里巴巴上市的时机还没到来，他这样解释说：

我们现在不急于上市，因为我们还要做得更加完善，把客户服务得更好。

在未来 3 年，我们有 3 个目标，其中一条是“成为中国客户最满意的公司”。我们从流程到战略制定都围绕“客户第一”的原则，为此，我们今年把九大价值观的第 9 条：“尊重与服务”改为“客户第一”，提升为第一条价值。

进我们公司有一个月的专门培训，从第一天起，我们说的就是共同的价值观、团队精神。我们要告诉刚来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。如果你认为你是“精英”，请你离开我们。

阿里巴巴公司不承诺任何人加入阿里巴巴会升官发财，因为升官发财、股票这些东西都是你自己努力的结果，但是我会承诺你在我公司一定会很倒霉，很冤枉，干得很好领导还是不喜欢你，这些东西我都能承诺，但是你经历这些后你出去一定满怀信心，可以自己创业，可以在任何一家公司做好，你会想：“因为我阿里巴巴都待过，还怕你这样的公司？”



在招揽人才的时候，马云并没有给应聘者过多的许诺。“我唯一能许诺的是 4 年人间的痛苦、委屈、不理解、难以沟通和失败的努力，那才是你们真正的财富。”

在马云看来，在阿里巴巴工作的人必须都是有梦想的人，因为只有把工作当作一种深造和学习来对待，才是创业型企业所应该具备的素质。

马云这样阐述他对人才的认识：21 世纪什么最重要？我觉得是人才。

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，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，那么员工创造的财富远远不止 2 个百分点。

马云说，许多人认为专家很重要，中层管理人才很重要，但是他们往往忘记普通的员工，普通员工对企业来说更重要。他举了这样的例子：我们家保姆，我给她 1200 元，杭州市场价 800 元。她做得很开心，因为她觉得得到了尊重。而那些高层他们月薪四五万元，即使你给他加一万元、两万元，他也不会感到什么。但是你对广大员工增加一些，那么士气会大增。

马云告诉所有在阿里巴巴门口徘徊的人才：只要是人才我们都要。我们 2004 年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万元，我们觉得这将会给公司带来最大的回报。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（这些）。

2005 年是中国的搜索人才年。这一年的 11 月 9 日，被阿里巴巴收购的雅虎中国宣布全面转型——从门户网站变成一个搜索引擎网站。在此之前，Google“挖脚”李开复轰然挺进中国内地市场，而百度也早已摆开了架势，无数的媒体里，都写着“‘百度’一下”。

雅虎搜索技术在全球是很强的，当时处于世界第二的位置，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。从招聘的时间上看，阿里巴巴 2005 年的招聘时间落后于 Google 和百度，但马云并不认为他们迟到了。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 3 到 4 月份。”



事实上，招揽人才一直都是阿里巴巴最重要的工作之一。阿里巴巴还喊出了口号“天天招聘”。其实我们经历了很多，到今天为止我们招人还是很艰难。最艰难的是在2001年，互联网进入冬天的时候，我们第一没有品牌，第二可以用的资金非常少，整个市场形势不是非常好，大家听到互联网转身就跑。当时很多人进来，也有很多人出去，我记得有一位年轻人，刚刚进入公司我跟他希望最艰难的时候坚持下来不放弃，这个年轻人说我记住，5年之内我是绝对不会走，这5年来他们一起来的人都走掉了，当他快坚持不住的时候我就跟他说我记得你当时讲的话。现在他坚持下来，无论他的做事风格还是他的财富都已经非常成功了。

自创业以来，阿里巴巴公司最初的18个创业者，现在一个都不少。别的公司出3倍薪水，员工也不动心。马云还说风凉话：“同志们，3倍我看算了，如果5倍还可以考虑一下。”对其中奥妙，马云是这样解释的：“在阿里巴巴工作3年就等于上了3年研究生，他将要带走的是脑袋而不是口袋。”

进入我们这公司以后，必须要认同我们的文化，认同我们的理想。我们所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起做件不平凡的事，如果你认为你是精英，请你离开我们。

如果员工不能认同公司的文化，企业就会形成内耗，虽然每个人看起来都很有力量，但用力方向不一致，所以导致企业的合力很小，在市场竞争中就会显得很脆弱。从长期来看，没有强有力的企业文化，企业就无法形成自己的核心竞争力，在竞争日益激烈的市场中，是很难立于不败之地的。海尔总裁张瑞敏在谈到自己的角色时说：“第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”

马云同样十分看重企业文化对员工的影响力，他认为：作为CEO和创始人本身最大的职责就是企业文化的推广者，就是首席文化官，也是任何创业者和CEO首要任务之一，制订企业文化目标、共同的使命和价值观很容易，最难的地方在于点点滴滴的实施。任何一个企业的文化必须和它所处的行业和公司的特点相吻合。

一些不接受企业文化的员工，会在工作过程中带着一种负面情绪，而且会不断地对周围的人，尤其是对一些新人产生非常不好的影响，比如说“抱怨”。马云在母校杭州



师范大学里演讲时这样告诫学弟学妹们：有些年轻人经常是一上班就一个劲儿地抱怨：真没意思，待在这里工作真没意思。我就奇怪了，既然没意思，为什么不辞职呢？这就是没有敬业精神。

很多人一离开一个公司就开始骂这个公司，这样不好，那样不好。我建议学弟学妹们，如果发生什么事情离开一个公司时，不要抱怨，抱怨只会让你更不受人尊重，这是没有职业道德修养的一种体现。

马云非常欣赏一些文化感召力强的公司，在某次大会中他讲道：美国有个 GE 公司和西门子公司竞争很激烈。两者竞争激烈到 GE 出来的员工认为“我再烂，我也不去西门子”；同样，西门子出来的人也是如此。这是因为从 GE 出来的人如果进了西门子，当西门子这边的人问起你在 GE 那边是怎么做的时候，你说了，对不起 GE 那些曾经和你一起拼搏的兄弟和老板；你不说，又对不起现在的新同事。所以这些员工才坚决不去竞争对手那里。我们一直强调的职业道德，就是这个。

我作为阿里巴巴的 CEO，感觉是 *sofar, notso good, sook!*（感觉还可以）但十几年后，我不可能一直把 CEO 当下去，因为后面的年轻人会超越我。我只是一个 4×100 米接力赛的第一棒选手，当我跑完第一棒时，是第一名；但你不能保证第二棒还是第一名，如果逞强，就把团队给害了。所以，我在跑第一棒时就尽力把自己的工作做好。

员工也是一样，“铁打的营盘流水的兵”。员工必须坚持理想、使命感、价值观，一代代地传承下去。像 DNA 一样，这个公司的人可以老去，但是这个企业的文化必须继承下来，一代代传下去，才能有不断的创新。

阿里巴巴在不断的发展壮大中招聘了不少员工，因而有人担心员工的快速扩张会引发企业文化——“六脉神剑”的稀释。所以阿里巴巴在招聘人才的时候就对这个问题进行了很好的预防。在面试应聘者的时候，考官最核心的任务就是“看人”。阿里巴巴人力资源总监邓康明说：“招聘新员工时，我们主要看他们本身是否诚信，是否能融入企业，是否能接受企业的使命感和价值观。业务问题并不是最重要的。”如果有的员工工作业绩非常出色，但不符合阿里巴巴的价值观，依然无法通过考核。

阿里巴巴的独特价值观是：共同实现创业的梦想，一起实现改变历史的梦想，一



起实现创造财富的梦想，一起实现分享财富的梦想。这是它特有的理念。因此这就要求阿里巴巴在招聘过程中，寻找更多相同价值观的人。

阿里巴巴 B2B 公司 CEO 卫哲说，“价值观再好，这么多新员工的加入，也会面临企业文化被稀释的问题，我们希望通过招聘和培训，使企业文化被稀释得少一点，然后再慢慢回复过来。”

阿里巴巴把企业文化贯彻到各个阶段，使企业文化融入每个员工的生活和工作中。通过招聘，阿里巴巴筛选出了具有相同价值观的人，而这还只是一个开头。为了贯彻企业文化，对新入职的员工，阿里巴巴会提供一系列企业文化方面的培训，主要包括对普通员工的百年阿里、百年淘宝培训，以及针对销售人员的百年诚信、百年大计培训。阿里巴巴还特意为新员工设置 3 个月的师傅带徒弟和 HR 关怀期，而新员工在入职 6~12 个月的时候还可以选择“回炉”接受再培训。这是一些硬性的规定。

但如何才能让员工们发自内心地认同，甚至“爱上”阿里巴巴的企业文化呢？员工关系部门在这个问题上担负着重要的责任。很多企业的文化只是表现在墙上，而阿里巴巴则一直主张：企业文化要做到“润物细无声”，不要挂在墙上，而要印在员工心里；不依靠任何大张旗鼓的宣传，而要在细节处施予点点滴滴的影响，浸润每一个员工的心灵。为此，阿里巴巴创办内部邮件杂志“感动阿里”，内刊“阿里人”；设立高管公开信箱、内网供员工们畅所欲言；让员工有任何不解和疑惑都有倾诉的地方，都能找到正确的答案。另外，员工关系部还创办了内部礼品专卖店（阿里 cool），供员工和访客购买带有公司 LOGO 的各式纪念品。通过赋予每一件商品独特的故事背景，使阿里巴巴的品牌内涵更加饱满和真实。

在整个文化形成这样的时候，很难挖人，其实就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊空气里面，工资再高，他过两天还跑回来。所以我常说，天下不可能有人可以挖走我的团队。

在点评《赢在中国》一位选手的时候，马云说道：你自己很善良，也很有激情，也很幽默，也会讲很多的故事，但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，让他们跟你分享成功是很重要的。

不能让雷锋穿补丁衣服上街去与牛根生的“财聚人散，财散人聚”的思想是一致的。



牛根生是这样解释的：“这世界上挣了钱的有两种人，一种是‘精明人’，一种是‘聪明人’。精明人竭泽而渔，企业第一次挣了 100 万元，80%归自己，然后他的手下受到沉重打击，结果第二次挣回来的就只有 80 万。聪明人放水养鱼，他第一次挣了 100 万，分出 80%给手下人，结果，大家一努力，第二次挣回来就是 1000 万！即使他这次把 90%分给大家，自己拿到的也足有 100 万。等到第三次的时候，大家打下的江山可能就是 1 个亿。再往后就是 10 个亿。这就叫多赢。独赢使所有的人越赢越少，多赢使所有的人越赢越多，所以，‘精明人’挣小钱，‘聪明人’赚大钱。‘精明’与‘聪明’，一字之差，谬之千里。”

迈克尔·乔丹在结束自己的篮球生涯时也说：“在别人看来，我站在篮球世界的顶端，每当听到这样的赞美，我都感到惶恐。我取得的所有成绩都是和队友们以及教练一起努力的结果，还有赞助商和支持、鼓励我们的球迷们，荣誉属于你们每一个人，我只是幸运地作为代表，一次次地领取奖杯。”

迈克尔·乔丹在每一场比赛中都和队友们团结一致地去争取胜利，取胜之后他总是和队友们互相拥抱、分享胜利。正是迈克尔·乔丹这种无私的分享精神，皮蓬等一大批 NBA 巨星才甘于充当配角，紧密地团结在他周围，为公牛队赢得一个又一个冠军。

一个人拥有优势时，学会保护自己并没有错；但要明白，要想继续强化自己的优势，还必须学会共享。因为大家共处一个价值链，共处一个系统，所以一荣俱荣，一损俱损。因而，当企业家挖得第一桶金的时候，需要与团队一起分享他的成果。

马斯洛理论也说明了，要使一个人追求自我实现的境界，则必须先满足其最基本的物质生活的需要。只有当物质生活等这些匮乏性需要得到满足之后，人才才能够最大限度地发挥自身能力来达到创造的需要。

雷锋之所以能够存在，并且不计酬劳，是因为雷锋所生活的环境使他得以跨越最基本的需要，直接以最高级的需要作为追求目标。而现今的社会中，社会创造的物质财富越来越多，导致人们越来越依赖于物质需求。以至于人们“发扬”了一个很世俗的观点，即“物质代表着成功。”

所以，马云认为，由于任何人的成功都离不开企业和团队这样一个平台，当“雷锋”分享了团队的成功果实，得到自尊的满足，才会创造出更多的财富。一个好的团队，



不仅需要精神上的鼓励，更需要物质上的支持，某个人取得成就的时候，千万不要忘了一起拼搏努力的其他团队成员。只有分享，才能共赢。

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，永远要把自己笑脸露出来，你的脸看起来好像是很痛苦的样子，很难想像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。

许多人认为最好的团队是“刘、关、张、诸葛、赵”团队。关公武功那么高，又那么忠诚。刘备和张飞也有各自的任務，碰到诸葛亮，还有赵子龙，这样的团队是“千年等一回”，很难找。而我认为中国最好的团队是唐僧西天取经的团队。像唐僧这样的领导，什么都不要跟他说，他就是要取经。这样的领导没有什么魅力，也没有什么能力。孙悟空武功高强，品德也不错，但唯一遗憾的是脾气暴躁，单位有这样的人。猪八戒有些狡猾，没有他生活少了很多的情趣。沙和尚更多了，他不讲人生观、价值观等形而上的东西，“这是我的工作”，半小时干完了活就去睡觉，这样的人单位里面有很多很多。就是这样四个人，千辛万苦，取得了真经。这种团队是最好的团队。这样的企业才会成功。

今天的阿里巴巴，我们不希望用精英团队。如果只是精英们在一起肯定做不好事情。我们都是平凡的人，平凡的人在一起做一些不平凡的事，这就是团队精神。我们每个人都欣赏团队，这样才行。

《三国演义》中的刘备团队被称为是管理学中最好的团队，这也让很多企业家们羡慕不已。刘备的一干兄弟在得到以诸葛亮为首的文官团队倾心辅佐之后，选择合适的根据地（荆、益两州）推行正确的内外政策（“西和诸戎，南抚夷越，外结孙权，内修政理”），并不失时机地主动出击，图谋统一天下（分兵出荆州和益州）。不仅联合东吴一举击败了曹操这一最为强大的敌人，还巧妙地抓住各种机遇接连夺取荆州、益州和汉中，迅速建立起了与曹操和孙权形成鼎足之势的军事政治集团，在短短 12 年之内就实现了《隆中对》的第一步战略构想。

但是，马云认为刘备团队在现实中是可遇不可求的，现实中最完美的团队是《西游记》中的唐僧团队，他们的成员都非常普通，但最后成功地取到了真经。

马云认为，唐僧把目标（去西天取经）看得很清楚，具有很强的使命感。他面对



各种诱惑，依然保持着清醒的状态。不该做的事情，他不会去做。因而他是一个好领导。在唐僧的团队里，唐僧知道对孙悟空要管得紧，所以随时会念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；沙僧则需要经常鼓励一番。唐僧看起来是无能的，但他的领导力却是很强的。这样，一个明星团队就成形了。

马云自认为是与唐僧一样的领导人。“要是公司里的员工都像我这么能说，而且光说不干活，会非常可怕。我不懂电脑，销售也不在行，但是公司里有人懂就行了。”马云认为，中国的企业家应该向唐僧学习，用人用长处，管人管到位。不然只会造就一个明星企业家，而非一个强大的企业系统。

2006 年，对雅虎中国的收购整合工作暂告一段落，阿里巴巴 B2B 业务上市工作即提上了日程，第一步就是将原来的事业部制改为集团控股子公司。

很多人都问五家公司分开后，马云做什么去。马云的回答是：具体的业务发展交给集团五虎将，他们比我聪明。淘宝网总裁孙彤宇有 90% 的时间在考虑淘宝的发展，我最多 20%，怎么可能比他聪明？

我要用最远的眼光看，用最大的胸怀去包容。我去做了孙正义的董事，了解日本发展怎么样；我到雅虎，了解美国整个的趋势发展。然后就是招人，建文化，建组织。

对于为什么要把权力下放，马云这样解释：以前我自己拿着斧头往前冲，到后来指挥下面的兵马往前冲。以前睡两三个小时，起来就往前冲，没有累的感觉，有的是精力。现在突然发现，精力、体力跟十年以前不一样了，跟年轻人去拼，可能会像老将黄忠一样一刀被杀了。我们凭的是经验、胸怀和眼光。年轻人精力、体力、智力都比你强，他们可能干得更好。

我强迫自己和原先所谓的高层团队全部脱离。我觉得自己过渡得还可以。当然，我放手的时候，知道已经没有大问题。淘宝看不出来有人可以打败它，更看不出来有谁能在这三五年内灭了阿里巴巴。

我们的一位高管进阿里巴巴后问我，阿里巴巴有价值观没有？我说有啊，他问：写下来没有？我说没写过。他说把它写下来，想想从 1995 年开始是什么让我们这些人活下来。我们总结了九条：群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、



专注、服务与尊重（即“独孤九剑”）。没有这九条，我们活不下来。所以这九个价值观是阿里巴巴最值钱的东西。

价值观的重要性也是马云他们经历了惨痛失败后总结出来的教训。

2000 年我们在美国硅谷、伦敦、香港发展很快，我自己觉得管理起来力不从心。硅谷的同事觉得技术是最重要的，当时在硅谷的发展是互联网的顶峰，所以硅谷说的一定是对的。阿里巴巴美国公司总裁坐镇香港，他们认为应该向资本市场发展，当时我们在中国听着也不知道谁对。当大家乱的时候我就突然想，公司大了如何管理？当人才多的时候怎么管理？第一届“西湖论剑”会议之后，我们提出了阿里巴巴正处于高度危急状态的问题，我问当时美国公司的副总裁：我们一年不到就成为跨国公司了，员工来自 13 个国家我们该怎么管理？他说马云你放心，有一天我们会好起来的。我心里不踏实，不能说有一天我们会好起来现在就不动了。我便和公司的首席运营官关明生先生探讨这个问题，他曾在 GE 公司工作了 16 年，他说 GE 成功有个很重要的原因是它的“价值观”和“使命感”。

因而，在第一届“西湖论剑”之后，马云就发起了“毛氏运动”，其中有一项运动是“整风运动”。“整风运动”是针对价值观进行的，这也是毛泽东当年开展整风运动的目的。

中国共产党的延安整风运动，史料是这样记载的：1935 年遵义会议以后，在毛泽东等人的努力下，中共中央纠正了王明“左”倾机会主义错误，制定了正确的路线。到抗日战争初期，中国共产党已发展成为一个全国性的，思想上、政治上、组织上巩固的马克思主义政党。这时党内的主要问题是历史上“左”倾机会主义长期统治的恶劣影响尚未彻底清算；主观主义、宗派主义、党八股广泛存在；大批新党员又带来了非马克思主义的思想作风。这些问题在全党虽然不占统治地位，但妨碍党的正确路线的贯彻执行，妨碍全党干部和党员政治思想水平的提高。只有解决这些问题，才能夺取革命的胜利。正是在这种情况下，中共中央为了统一全党思想，争取抗日战争的胜利，领导全党开展了整风运动。

马云在学习中国共产党“延安整风运动”的时候，认识到了“用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力”的重要性。马云说：“互联网业务需要所有人齐心协力打出来，没有人可以在互联网公司按部就班，互联网公司需要跨

部门的配合，要靠团队力量。”在马云看来，团队的整体主观能动性几乎决定了一切。

中国共产党以“延安整风运动”来统一价值观、统一思想，阿里巴巴通过“整风运动”统一了整个公司的方向，统一了整个管理层的思想，确定了公司的团队、产品和经营模式。马云说：“通过（整风）运动，把那些与我们没有共同价值观，没有共同使命感的人，统统清除出公司。”

2004年8月，“就是女排决赛后的第一天，我们开始变动阿里巴巴企业价值观的表述方式，把原来的‘独孤九剑’变成现在的‘六脉神剑’”，阿里巴巴人力资源部负责此事的一位中层人士这样回忆说。

马云对“六脉神剑”的解释很简单：一是“客户第一”，指关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长；二是“团队合作”，共享共担，以小我完成大我；三是“拥抱变化”，突破自我，迎接变化；四是“诚信”，指诚实正直，信守承诺；五是“热情”，永不言弃，乐观向上；六是“敬业”，以专业的态度和平常的心态做非凡的事情。

阿里巴巴所有员工的绩效考核中，业绩只占50%，而与价值观相关的考核则占了另一半，对此公司有一整套的衡量标准。

收购雅虎中国之后，整合问题又摆在马云面前。这次马云非常果断，“什么都可以谈，只有价值观不能谈判”，这是马云收购雅虎中国时的核心原则。一家公司一旦扩张到500人以上，仅仅靠财务、人事上的管理很难继续成长，必须借助统一的价值观聚集人心，马云深谙这样的道理。

第一天我就不想控股，一个CEO，一个公司的“头”绝对不能用自己的股份来控制这家企业，而是应该用智慧、胸怀、眼光来管理领导这家企业，如果你发现所有的人是因为你控股而跟着你，那是没有意义的，因为这只是一批乌合之众跟着你。所以我在公司的建设过程中，不让任何一个人、任何一个机构、任何一个投资者来控制这个公司，而是以科学合理的方法管理。

马云不仅没有控股，而且还是一个IT外行，因此在技术上他也没有控制阿里巴巴。然而阿里巴巴还是连续五次被《福布斯》评为“全球最佳B2B网站”，马云及其管理团队的事迹被写入哈佛MBA案例，他是如何做到的呢？



从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制，也不想以自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散，这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。

就我手中的股份，我是不足以驾驭的，因为我并没有控股，我拥有的股份也只有10%左右的比例。

中国有太多企业因为强调控股权与控制权，最终陷入利益争斗，影响了公司发展。事实上，马云也有过这方面的教训。在创立阿里巴巴之前，马云曾创立过一家“中国黄页”的公司。其中，杭州电信控股70%，以马云为首的创始人团队持股30%。由于马云在股权上的弱势，他们在董事会上的意见总是会被另一方反对，但对方又总提不出可执行的意见，结果马云什么也干不成。因此，“中国黄页”总是停留在原来的层面上得不到发展，最后被后起的竞争对手超越。

创立阿里巴巴后，为避免重蹈覆辙，马云在第一次全体员工大会上就强调了自己不控股，不控制企业的理念。

我和我们所有的同事第一天就讲好给他们签股票证书的事。我说这张证书签回去交给你外婆，然后忘了它。如果你脑子里老是记着这些东西你的事业不会成功，人也不会开心，老是想上市，老是想股票，这时你就问问这样对自己的工作开不开心，对自己的成长开不开心。但三五年五六年七八年以后，如果我们万一上市了，你说外婆我交你的那张东西呢。

阿里巴巴创立不到半年，为了获得更大的发展，马云选择了融资，软银、高盛等5家风险投资公司共携2500万美元入股，其中软银投资2000万美元，持有阿里巴巴30%的股份。虽然马云与他的创业团队仍处于控股地位，但其股份被进一步稀释。

2005年8月，雅虎中国被阿里巴巴收购。雅虎陪嫁10亿美元巨资，持有阿里巴巴40%权益，成为阿里巴巴第一大股东。马云等创业者的股份再一次被稀释。但阿里巴巴因此获得了雅虎所有新技术的使用权。

可以看到许多著名的企业家，他们在公司的控股权都非常低，然而他们的领导力却是没有争议的。如比尔·盖茨，他在微软的持股约为10%；华为的任正非，他在华为持股不到1%；雅虎的杨致远，他在雅虎持股不到5%。他们都是依靠自己的智慧进行



管理，而非控股权。

一个 CEO 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。我不希望我手下的所有同事是奴隶：因为我控制了 51% 以上的股权，所以你们都得听我的。这没有意义。

我在公司管理的过程中，要想真正领导这个团队就必须要有独到的眼光，必须比人家看得远、胸怀比别人大。所以我花好多时间参加各种论坛，全世界奔跑，看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化，看竞争者、看投资者、看客户。

读万卷书还要行万里路。一个企业家老是窝在一个地方，他就会自大，就会狭隘，这对他的事业发展是十分不利的。一个没有智慧的控股者，其实并不能“管”住他的企业。

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，如果你的脸看起来很痛苦，那么就不可能给别人带来快乐，所以快乐是需要展示出来的。马云认为不仅领导者要如此，员工也要每天快乐地面对工作。

判断一个人、一个公司是不是优秀，不要看他是不是 Harvard（哈佛），是不是 Stanford（斯坦福）。不要看里面有多少名牌大学毕业生，而要看这帮人干活是不是发疯一样干，看他每天下班是不是笑眯眯回家。只有让员工快乐并努力工作的公司才是一家好公司。马云认为，员工工作的目的不仅包括一份满意的薪水和一个好的工作环境，也包括在企业中能快乐地成长。

我认为，员工第一，客户第二。没有员工，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

人有一样东西是平等的，就是一天都有 24 小时。不快乐的工作就是对自己不负责任。

从管理的角度来看，员工就是企业的内部客户，必须先服务好员工，让他们有良好的情绪，让他们一想到工作就觉得开心、快乐、喜悦，愿意并且能够在企业的平台上不断成长，在工作中获得超越工作本身的价值与意义，他们才能把这种使命感与情



感传递给客户。客户在接触到这种情绪与情感时，他们才会相信企业的广告、宣言或承诺中所言非虚。

“亚洲最佳雇主”联邦快递亚洲区总裁说过：“我们要照顾好员工，他们就会照顾好客户，进而照顾好我们的利润。”

连续数年以来，阿里巴巴的跳槽率是 3.3%，而一般企业人才流动率正常范围是 10%~15%。“要想留住人才，营造宽松的办公环境正是其中一种做法。”阿里巴巴人事部经理如是说。金钱能够留住人却留不住心，因此阿里巴巴每年至少要把五分之一的精力和财力用于改善员工办公环境和员工培养。

为了建设一个舒适的社区，马云提出阿里巴巴要有“蓝蓝的天”、“踏实的大地”、“流动的大海”、“绿色的森林”，也就是决策透明，每一个决策从法律和道德上是安全的，可以跨区域、跨部门流动。目的是让每一个员工觉得阿里巴巴是一个能常给自己很多创意和快乐的地方。

马云平时不仅会把自己的快乐展示出去，而且经常会制造一种气氛来逗员工开心。在公司里，他就像个闲不住的大男孩，一不留神就出现在员工身后，眉飞色舞地聊聊业务，不露声色地给些启发。马云曾把手机铃声设成《我们是共产主义接班人》；他喜欢围棋，可是下得很臭；玩四国(一种游戏)，也很臭；玩“杀人游戏”时总是第一个出局，因为话太多。

马云鼓励员工发展各种兴趣爱好，在阿里巴巴杭州总部，墙壁上随处可见大家一起出游时的照片，员工们自行发起组织了 10 个兴趣小组，每个组都有一句搞怪口号，活动费用由公司承担。

马云非常注意控制压力的范围，绝少向员工传递。这使阿里巴巴的 3000 名员工都成为“快乐青年”。

压力是自己的，不应传染给员工。我一直和我的同事说，没有笑脸的公司其实是很痛苦的公司。我最喜欢猪八戒的幽默，他是取经团队的润滑剂，西天取经再苦再累，一笑也就过了。我们公司的 LOGO 就是一个笑脸。

马云为员工所做的不仅得到了员工的认可，也得到了社会的认同，马云曾获得



“2005CCTV 中国年度十大雇主”的称号。以下是马云获奖后的感言：

我是“2004 年度中国经济十大人物”之一，我们今年再次被“中国十大雇主公司”提名.....我们希望在 3~5 年之内成为“全球十大雇主公司”，我们希望在 5 年内成为年轻人最希望加入的公司。今年获得这个奖的提名让我无比高兴，我们两年前提出这个目标的时候感觉路还很长，所以说你提出了目标并付出了努力，还是有机会的。

马云公开对媒体表示，2005 年他最高兴的事情不是阿里巴巴超过了 eBay 易趣，也不是并购了雅虎中国，而是成为中国的最佳雇主公司。马云希望，阿里巴巴能够成为青年人创业、成长、发展的最佳平台；培养出“四大天王、八大金刚、四十罗汉、一百零八太保”，每个人都可以独当一面——他希望能给全国乃至全世界的企业培养总裁、副总裁，这样才能把阿里巴巴打造成一个由中国人创造的、全世界伟大的公司。

我们要打开国际电子商务市场，培育中国国内电子商务市场。我们的口号是：“避免国内甲 A 联赛，直接进入世界杯。”

最初创立阿里巴巴的时候，虽然创业资本很少，但马云还是将未来的公司定位为全球的公司，因而名字也应该是响亮的、国际化的。为了注册一个好的名字，马云思索了很久。直到有一次在美国一家餐厅吃饭时，他突发奇想，找来了餐厅服务员，问他是否知道阿里巴巴这个名字。服务员回答说知道，并且还跟马云说阿里巴巴打开宝藏的咒语是“芝麻开门”。之后马云又在各地反复地询问他人，经过这个测试，马云发现阿里巴巴的故事被全世界的人所熟知，并且不论语种，发音也近乎一致。“从我外婆到我儿子，他们都读阿里巴巴。”就这样，一锤定音，马云将“阿里巴巴”确定为公司名字。

我们选择“阿里巴巴”这个名字是因为我们希望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。你既然有这样一个想法你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。

后来，马云进一步解释为什么把网站取名“阿里巴巴”的更深层的目的，那就是：

我取名字叫阿里巴巴不是为了中国，而是为了全球，我做淘宝，有一天也要打向全球。我们从一开始就不仅仅是为了赚钱，而是为了创建一家全球化的、可以做 102



年的优秀公司。

既然那么多人人都知道阿里巴巴，知道关于芝麻开门的故事，那么阿里巴巴这个域名很可能早已存在。果不其然，当马云兴高采烈地去注册域名时，却被告知“阿里巴巴”域名已被一个加拿大人买下了。

但是，马云认准了这个域名将来会流传全世界，所以，他并没有放弃努力，而是在当时的启动资金 50 万元中，拿出了 1 万美元从那个加拿大人手中买回了阿里巴巴的域名。虽然代价不菲，但是比起 Google 斥资百万赎回两个 CN 域名的个案，马云的这一步也许走得并不亏。

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 域名史上交易的最高价。这两个域名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，也在域名投资界掀起了不小的波澜。

如此看来，马云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。不过有趣的是，马云仍然十分细心地将 alimama.com、alibaby.com 域名注册下来。“阿里爸爸、阿里妈妈、阿里贝贝本来就应该是一家。”马云想得很远。

避免国内甲 A 联赛，直接进入“世界杯”

1999 年参加完亚洲电子商务大会的马云很快意识到一个巨大的机会即将出现，而当他决定建立阿里巴巴电子商务网站的时候，他明白这个机会的价值链是双头并举的：一头是海外买家，一头是中国供应商。但在当时，中国的工厂还未成气候，商业模式中所有成功的关键因素都集中在海外。

“当时甚至不敢说自己是中国的公司，因此还取了‘阿里巴巴’这样非中非西的名字，因为当时大家都认为，中国不可能有好的互联网公司。”马云说。而且像沃尔玛、家乐福这样的“超级买家”都在西方，互联网的核心技术和核心企业都在西方，能向互联网投

更聪明。自己是当成最聪明的，最聪明的人相信总有别人比自己更聪明。

马云



资的主流资金也都在西方，所以马云决定利用一切可以找到的机会，首先“搞定”国外市场。

要实现这个目标，马云心目中的阿里巴巴网站必须是全球性的，否则阿里巴巴只做国内就变成没有买家的卖家。而且马云认为阿里巴巴必须迅速覆盖全球，否则失去“第一”也就将失去意义。

阿里巴巴前三年做的我觉得不错。1999 年刚开始的时候，我们说阿里巴巴要避开国内的甲 A 联赛，直接进入世界杯。

我当然是帮助中国企业出口，谁买中国产品？肯定是海外的买家，那怎样才能让这些企业成为买家呢？对此有一个最简单的看法就是：办一个市场就像办一个舞会，舞会里面有男孩子、女孩子，如果要把他们都请进来很难。所以策略是先把女孩子请进来，再把优秀的男孩子请进来，这样做市场就会变得越来越大。

办舞会很累，关键是你要是能请到优秀的女孩子。我觉得如果办舞会请一大帮男孩子就没有女孩子敢进来，相反有很多女孩子在就会有胆子大的男孩子进来，所以这个舞会就起来了。对于买家和卖家来说买家是女孩子，卖家是男孩子，美商网当时把中国很多卖家堆积起来结果买家没有起来，所以我们做了一个相反的动作，我们在 1999 年、2000 年到处宣传阿里巴巴时，前期都是免费的，请大家进行交流。

正是基于这个原因，阿里巴巴在宣传上直接进入“世界杯”。在国内互联网轰轰烈烈的时候，阿里巴巴却悄悄地在海外进行宣传造势。

1999 年、2000 年阿里巴巴战略很明确，即迅速进入全球化，成为全球电子商务企业；打开国际电子商务市场，培育中国国内电子商务市场。我们的口号是：“避免国内甲 A 联赛，直接进入世界杯。”这几年很多人认为，阿里巴巴在国外的名气比在国内大，这跟我们 1999 年、2000 年、2001 年的全面战略有关，我们迅速地打入了海外市场。现在很多企业说，我们很快进入全球化了，但是全球化绝对不意味着请外国打工仔或者你在海外建一个厂就是全球化。我们在全球化的战略上做过很多事。

1999 年、2000 年、2001 年阿里巴巴的基本活动是在欧洲和美国，因此在欧洲和美国做了很多演讲。我记得最惨的一次演讲是 2000 年我们在德国组织的一次演讲，一



千五百个座位结果只来了三个人，我也很丢脸，但是我觉得这没有办法，还是得演讲下去。

那时候阿里巴巴的推广工作很难做。但是阿里巴巴作为一个国际网站，主要目的是帮助中国企业实现出口，因此必须在海外寻找卖家。而要做到这一点，就必须让外国人先了解阿里巴巴。

阿里巴巴在国外的宣传广告非常大气，也非常讨巧。我们在美国投了很多宣传广告，除了中国银行的广告就是我们的广告了，我们是唯一的两家包下 CNBC 两年广告的。而且特别是前年做了一个尝试，我们想到伊拉克战争（2003 年）要爆发，我们便买广告，买海外电视台的广告，结果仗他们打了，中国也成了热点，说我们的广告花了很多钱，我说钱花得不是很多。

1999 年，马云将阿里巴巴总部定在香港。马云是这样考虑的：

因为我们希望办一个由中国人创办的公司，让全世界骄傲的公司。香港是特别国际化的，我们在美国设了研究基地，在伦敦设了分公司，然后在杭州建立了我们在中国的基地。

为什么不把阿里巴巴总部定在国外？马云有自己的主张，他始终坚持将阿里巴巴留在中国，因为马云要让全世界人知道，阿里巴巴是中国人创办的公司，阿里巴巴是一家让全世界华人骄傲的中国公司。

Yes 理论:我们不想做商人，我们只想做一个企业，做一个企业家，因为在我看来，生意人、商人和企业家是有区别的，生意人以钱为本，一切为了赚钱；商人有所为，有所不为；企业家应该影响社会，创造财富，为社会创造价值。赚钱是一个企业家的基本技能，而不是所有技能。对一个企业来说赚钱是很容易的事情，这是我的结果，不是我的目的。

很多人都懂得怎么赚钱，世界上会赚钱的人很多，但世界上能够影响别人，完善社会的人并不多。

商人留给世人的印象就是追逐利润。而企业家则给人一种使命感。虽说商人和企业家都是追逐财富的，但是其目标导向不同，因而给人们的印象也就有很大的差距。



对于商人来讲，是以个人财富上的成就为目标的，以钱为导向，什么赚钱做什么。而对于企业家来说，财富上的追求其最终目的是为了社会。

我觉得一个伟大的公司当然也需要赚钱，但是光会赚钱的公司不是伟大的企业。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。我们觉得伟大的公司首先能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。

很多企业家在刚开始创业的时候，就把为众人服务作为奋斗的目标。譬如比尔·盖茨，他在创业之初就已经把“让千万人都用得上电脑软件”作为目标；譬如山姆·沃尔顿，他发誓要建立一种既便利又廉价的商业形态，沃尔玛成为实现他这一理想的工具；再如马云，他刚开始创业的使命就是“让天下没有难做的生意”……当然，光有一种使命是不行的，必须产生财富，这样，你创造的价值才可以得到人们的认可。因而，马云认为创造价值和赚钱是一个 Yes 理论。

如果说创造价值和赚钱哪个重要，我们说 Yes，都重要，但是一定要问哪个更重要，则创造价值更为重要。如果创造了价值没有钱，你这个价值根本不是价值，你创造了这个价值结果没人愿意付你钱，你这是垃圾，你给社会不是创造价值，（而是）在创造垃圾，所以说你中有我我中有你才是最正确的，人家问我你喜欢能干的员工还是听话的员工，我说 Yes，就是他既要听话又要能干，因为我不相信能干和听话是矛盾的，能干的人一定不听话，听话的人一定不能干，这种人要来干什么，不听话本身就不能干，对不对？

我给很多创业者一个建议，千万别把灾难当公关看，出现质量问题千万不要觉得我可以通过告诉媒体“扳”回来，质量问题就是质量问题，必须把质量问题解决完毕，而公关只是一个副产品，由于你解决了以后它会逐渐传出去，而不能召开新闻记者答谢。错了、承认、修改，这玩意儿说大不大，说特大可以出生命危险的问题。所以我觉得当年的张瑞敏把海尔的冰箱给砸了，不是说砸冰箱的时候叫媒体来给大家看，坏了就坏了，要有很好的心态看待这个灾难，说这个灾难我必须解决它，最后想到的是把灾难变成优势。千万别一开始就说我要把这个公关灾难变成一个好事，如果你心态是这样的话，今后你的员工会不断地制造灾难。所以公关不是目的，解决问题才是最重要的问题。



1985 年的一天，有消费者到海尔的工厂购买冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。张瑞敏意识到海尔的产品普遍存在质量问题，派人到库房一检查，结果发现 400 多台冰箱中有 76 台存在各种各样的缺陷。张瑞敏当即做出了一个令人吃惊的决定，全部砸掉这些冰箱！而且谁生产的谁来砸！张瑞敏本人抡起大锤亲手砸下第一锤！而当时一台冰箱的价格 800 多元，相当于一名职工两年的收入。很多职工在砸冰箱时流下了眼泪。

一个砸冰箱的事件，震动了海尔所有的人。从此，质量意识深深印刻在了所有海尔人的脑海中。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。随着海尔的发展，砸冰箱的事件不断为媒体所传播，这样，海尔注重企业管理、注重产品质量的形象被极大地树立起来。

与海尔一样，阿里巴巴在发展的过程中也曾遇到了一些危机。“招财进宝”是淘宝网历时半年时间研发出来的，并于 2006 年 5 月 10 日新推出的竞价排名服务。它是淘宝网为愿意通过付费推广，而获得更多成交的卖家提供的一种增值服务。然而，淘宝的这个服务并没有获得人们的认可，还酿成了一次大的风波。在推出短短的 20 天内就有 6000 多名卖家在网上签名，声称要在 6 月 1 日集体罢市。

马云立即发表署名文章，就淘宝和淘友们沟通上存在的问题向卖家们道歉。与此同时，淘宝网还对“招财进宝”的价格进行了调整。

马云对此事进行了解释：由于淘宝网卖家增长非常快，推出这项服务是希望让新的卖家获得平等的竞争机会。但是，有的网友却认为淘宝此举恰恰违反了公平原则。

三年不收费的承诺我们不会改变，“招财进宝”并不是为了收费。目前淘宝有 2800 万件商品，不久甚至会有 5000 万件，如果按照商品上线的时间来决定商品的位置的话，那么后上线商品的交易概率将大大降低，淘宝希望通过这一服务维持正常的市场秩序，通过“看不见的手”调节优化市场环境。

马云对此事非常重视。5 月 29 日，他又在淘宝论坛上以风清扬的署名发了一篇帖子。以下节选的是马云关于推出“招财进宝”的再次解释。

我们再来谈谈淘宝“招财进宝”的真正出发点。



1. 淘宝网承担了阿里巴巴集团在未来五年内为中国创造一百万就业机会的重要指标任务!!为了能让更多的买家和卖家以最低的门槛参与到淘宝网的创业和发展中来,我们去年决定再度免费三年!!我们不能,决不会也没必要破坏自己的承诺。做出三年免费的承诺是所有股东和董事们一致同意的严肃大事。今天没有一个股东再要求我们在淘宝收费赚钱。有人说我们的资金压力很重,呵呵,我可以很负责任地告诉大家:今天我们公司拥有的现金储备至少可以为淘宝网再免费二十年!

今天的淘宝网不是要思考如何赚钱,而是要思考如何做成全世界最好的!

2. 我们也对所有参与淘宝建设和发展的会员们承诺过,我们未来一定要找到一种公平合理的收费模式,让淘宝网能发展,让会员能发财,让买家能快乐的模式!!我们希望能实现一种能够让愿意付费的人付费,不愿意付费的人可以永远免费理想商业模式。当然这种想法只在理论上出现过,世界上真正的成功者几乎没有!但我们觉得这是一种先进的思想。淘宝网在昨天、今天和明天的发展中,必须永远秉承开拓创新,敢为天下先的精神!我们想走别人不敢走或没人敢走的路!因为我们年轻!!还因为我们知道自己在创造中国电子商务的历史!

3. 推出“招财进宝”原本是想帮一些网店店主们创业更顺利一点。很多店主想给自己的网店做点小投资,让自己的小店效率更高访问量更大!在我看来是个小小的投资游戏,是让很多小店主们“小赌怡情”一把的功能而已,与其他淘宝推出的功能没多大区别。还有淘宝现在每天的在线产品已经超过了 2800 万件,未来三年内将会有 5000 万~8000 万件。如果没有好的管理办法,那会严重影响用户的满意度!我们觉得淘宝网一定要做些大胆的尝试。绝不是因为出于钱的考虑。

至于这东西的收入,呵呵,还不够买我们淘宝网每天用的打印纸!

但没想到这事搞得这么大,我觉得我们确实有很多地方做得不够好。产品本身也还不够完善,沟通也不对,我在这里再次向大家表示深深的歉意。淘宝人也正在夜以继日的完善这些产品,给我们这些年轻人一次机会吧。

我们真诚地感谢在过去的 3 年里,淘宝每一次推出新产品、新功能都能得到大家的支持和帮助。今天让我们再次一起完善淘宝!!



放弃是很容易的，但我们决不会放弃我们第一天的梦想！

马云认为，“招财进宝”受到抵制主要是因为推出之前与用户的沟通没做好。很多人在参与调查的时候还都没用过，一听说是收费，就认为凡是收费都是不好的。马云坚持称，“招财进宝”是个好东西，但事情发展却被扭曲了。

遗憾的是，马云的解释并没有得到大家的认可。于是马云认为，既然淘宝是大家的淘宝，那就发起投票，由大家来决定“招财进宝”的生死。6月12日，经过10天的网民投票，38%的用户支持，61%的用户反对，“招财进宝”被取消。这种通过网民投票的方式来决定一项C2C网站新功能去留的做法在互联网发展史上尚属首例。

在此次的危机中，马云并没有把此事当成一种公关的手段，而是以非常认真的态度对客户做出了解释，并采取了相应的行动——取消了“招财进宝”。但马云并没有泄气，他说，虽然“招财进宝”已经停止，但不排除经过完善后重新推出。

我们选择雅虎，雅虎有世界最强大的技术，雅虎在中国7年的经验，无论犯的错误还是取得的进步，都是我们发展的资本。

2005年8月11日，马云在给阿里巴巴全体员工的一封信中写道：

我很高兴向大家宣布这个好消息，北京时间2005年8月11日，我们与雅虎达成协议，结成战略联盟关系，我们全面并购雅虎中国的资产，同时得到雅虎10亿美元投资。

我们并购的雅虎中国资产包括雅虎中国门户网站（www.yahoo.com.cn）、3721、一搜、雅虎的搜索技术、通讯、广告业务，双方还将“一拍在线”拍卖业务（www.1pai.com.cn）中雅虎的所有部分并入阿里巴巴。阿里巴巴公司还将获得领先全球的互联网品牌“雅虎”在中国的无限期独家使用权。

2005年8月，阿里巴巴与雅虎的换股交易，是阿里巴巴上市前最大的一次资本市场行动。根据协议，雅虎以10亿美元现金、雅虎中国业务，置换阿里巴巴集团约40%普通股。

雅虎出资10亿美元成为阿里巴巴公司的股东之一。我们将因此享有雅虎公司的所



有核心技术平台，丰富的内容资讯及其遍布全球的渠道资源在中国的独家使用权。雅虎将在全球网络为中国企业出口提供全力的支持！

这是中国互联网史上最大的并购行动，我们同时得到雅虎的五朵“金花”：雅虎中国的资产、雅虎的品牌、资金、技术和海内外渠道，加上我们 6 年运营形成的电子商务市场平台、诚信体系和安全支付机制，我们将打造全球最为完整、功能最为强大的电子商务体系——电子商务的四大护法：市场、诚信、支付和搜索。

为什么要并购雅虎中国呢？当时，阿里巴巴已经实现盈利，淘宝的流量和交易量已经全面赶超 eBay 易趣。而正是在这种形势大好的时候，马云认识到 Google 在互联网领域里的“破坏性”和“杀伤力”。

“我注意到，互联网在美国出现了一个变局，由于 Google 的崛起，eBay 的营业额下滑，连雅虎的船都在摇。”马云意识到，阿里巴巴必须寻找全球的战略联盟，特别是要有搜索引擎，以避免被可能的竞争格局排除在外。

收购雅虎我们主要是出于战略考虑，第一，我们希望借船出海，雅虎在美国、在欧洲的影响力非常大，有可能让我们借船出海。第二，我们希望积累并购经验，我们的支付宝、淘宝都是自己的产品，今后想要在全球发展一定会有并购，这是一个学习的过程。

雅虎的业务，当然跟阿里巴巴有很多的重合，如果单独架构没有意义，因为我们无论是 C2C 还是搜索引擎其实都是为了 B2B 服务。我们看中的是雅虎的技术以及它在海外有巨大的影响力和访问量。要把它作为战略工具，买了雅虎是为了用它的技术赚取我们的力量。

为什么马云这次没有自己去建立一个搜索领域，像建立淘宝网一样，而是通过并购呢？马云的回答是：

如果不做并购，就永远靠自己。阿里巴巴在没有上市之前，如果有一次并购的经历，让我们懂得怎么样并购，我听说 80% 的企业并购都是失败的，我想证明我们不能成为那 20% 中的成功企业，在上市之前哪怕我并购失败，我都可以得到很多的经验，对下一次并购有好处，对我来说这是一种事业，是一种学习。



我是第一次做并购，以前没做过并购。我们为什么做这次并购，对阿里巴巴来讲，我们做的任何事，首先必须是为我的客户需要，如果我发现我的客户需要的时候我会做任何事，我们创办阿里巴巴，纯粹是认为中国需要一个 B2B 的电子市场，后来做淘宝发现 B2B 和 B2C 要竞争，如果我们不做，3 年以后我们建设出来的 B2B 可能会毁于一旦，后来发现 B2B 和 B2C 都做好之后，还不能支付的话，也不行，就做了支付宝，后来就发现这样做还得做很多，如果一家公司没有收购的能力，没有兼并的能力，这家公司永远不完善，永远得自己生孩子，这个我们有经验，但是能不能领养孩子，这是我们的课题，否则的话，我们会永远是拍脑袋做事。

对阿里巴巴来说，这无疑是一次战略性尝试：一是通过收购雅虎中国迅速获得搜索技术；二是获得并购的经验，为将来的全球化打下基础；三是为自己找到了一个强有力的盟友——雅虎。

虽然雅虎中国并非肥肉，但雅虎是。收购雅虎中国，马云更深层的意图是汲取国际化管理经验，借雅虎中国或者说是雅虎，完成急速扩张，因为阿里巴巴不可能只满足于中国阿里巴巴和日本阿里巴巴，他要做的是“让天下没有难做的生意”。

通过 B2B、B2C 及支付宝三者的资源整合，完全可以实现一个电子商务产业链的整合，但如果这个产业链不走出国门，就永远无法达到“让天下没有难做的生意”的目标。而事实上，国外市场相对更加成熟，阿里巴巴的收益自然也会成倍增加。

所以拥有了完整的产业链后，嫁接国外资源无疑是阿里巴巴国际化的捷径。通过并购，马云把自己和杨致远捆绑在了一起。

雅虎的错误是最宝贵的财富。我们选择雅虎，是因为雅虎有世界最强大的技术，雅虎在中国 7 年的经验，无论犯的错误还是取得的进步，都是我们发展的资本。

互联网是新兴事物，每家互联网企业都会面临着无数的未知。只有在犯了一些错误之后，才能总结出一些经验。而这些经验恰恰是另外一些企业所急需的。因而，错误也是一种资本。只有把得到的经验复制到现有企业中，才会避免再犯同样的错误。

跨国公司称霸中国市场最大的阻碍就是本地化的问题。雅虎当初遇到的也是这样的问题。马云说：“雅虎在中国已经犯了 7 年的错误，今后雅虎将不会再犯这样的错误。”



雅虎全球首席运营官罗森格也认为，双方的成功联姻，将是雅虎在中国能够取得成功的可行办法。“这种方法实际上同雅虎日本的方法是一致的，在当地找到一个合作伙伴，这样我们能够把最好的资产和最好的技术结合起来，这样我们才能够在将来取得成功，因为我们相信，中国的互联网市场在 5 年内会成为世界上最大的市场。”

在竞争日益激烈、技术和商业模式发展快速的互联网领域，中国本土企业经过 10 年的市场洗礼，已经逐渐成长起来了。不仅如此，在技术上，无论是门户、搜索还是电子商务，大家所处的基本是同一起跑线。互联网上并没有绝对的技术领导者。

所以马云认为：尽管 Google 的技术非常好，但是雅虎会犯错误，Google 也会犯错误，如果对手犯得多了，那我们就赢了。此前我说过要学习 MSN，超越 MSN，今天我同样要说，在中国，百度的本地化是做得最好的，中国雅虎也要学习百度和超越百度。我们将全力开展本地化的运作，相信在中国的搜索市场上中国雅虎还是有机会的。

雅虎中国过去一年的整合非常必要，从清除每个月 300 万的情色广告，到放弃每个月 800 万的无线增值服务，再到逐步放弃被称为“流氓软件”的每年收入数亿的雅虎助手（原 3721）服务，雅虎中国的形象越来越健康。

我们收购了雅虎之后做了几个动作，先做减肥运动，整个雅虎中国本来有员工 600 名，产品有近 200 个，一个部门 60 个人在 100 条线上打仗。当时我们问了几个问题，第一个问题是请问今天什么是最重要最紧急的事情？什么又是不紧急不重要的，什么是又紧急又重要的事？大家都说这个东西（搜索）又重要又紧急，那我说好，就做这一件，其他都关掉。

我们把雅虎中国的首页彻底改变，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。

雅虎正式进入中国是在 1999 年，当时中国互联网还处于起步阶段，因而雅虎把美国的经验复制到中国。随着中国本土互联网企业的迅速崛起，并在各领域各有专长的时候，雅虎中国却迷失了方向，在每一个领域都插上一脚。被阿里巴巴并购之前雅虎中国有搜索、门户、3721 网络实名、SP 业务，还有一拍网和一搜网。在这些业务中，搜索占营业额的 50%，然后是 SP 业务和广告。在搜索业务中，网络实名又占据了 80% 的营业额。



并购后，雅虎中国原来的“门户+搜索”的战略被马云重新定义为“搜索”。在这种逻辑下，雅虎中国的产品遭遇了大刀阔斧的调整，SP 业务首先被砍掉。马云主要考虑两点：一是 SP 业务与雅虎中国的未来目标不一致，SP 全称 Service Provider，是指移动互联网服务内容应用服务的直接提供者，负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务；二是雅虎中国当时的 SP 业务有不健康的内容。同样被砍掉的业务还有一些小广告。

既然整个雅虎中国都定位为“搜索”了，“一搜”被叫停也是顺理成章的事。一拍网与阿里巴巴的淘宝网又有重合之处，于是也被合并。

产品调整后，雅虎中国首页瘦身了，内容缩减了大半，只有娱乐、体育和财经被保留了下来。为什么只留这几块内容呢？

对我们来讲阿里巴巴一贯帮助中小企业成长，帮助企业成长是我们的目的。第一，财经是企业成长的必要新闻，财经做起来是我们的拿手戏，中国 900 万家企业需要财经。第二，体育是健康的标准。第三，娱乐是快乐的标准。所以我们的定位：和谐社会三要素，财经是富有、娱乐是快乐、体育是健康，富有、快乐、健康就是和谐社会，我们做网站也是往这个方向走的。但是我们的娱乐不会走向低俗，娱乐必须引导未来的趋势，娱乐只有代表趋势、代表时尚的时候才是真正的娱乐。所以我们会全力投资娱乐上的发展。我看过《天下无贼》后才明白黎叔说“人才多重要”的道理，娱乐是代表未来，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。

至于雅虎中国首页，马云承认改造过程非常辛苦。

这家公司我们要做成盈利很容易，但是我希望每家公司必须成为 No.1。因此，我把它的“武功”全废了，从头开始。雅虎中国无线业务一个月七八百万元的收入，色情小广告一个月三四百万元的收入，我先把他们砍了，因为我们要讲诚信。

对于阿里巴巴入主后，雅虎中国的多次改版。马云的解释是，怎么适合用户，就怎么变。

在并购后召开的雅虎中国第一次战略会议上，马云宣布“雅虎就是搜索，搜索就是



雅虎”。2005 年 11 月 9 日，在阿里巴巴成功收购雅虎中国 3 个月后，打开雅虎中国新首页的人会发现，昔日的繁芜的首页被与 Google、百度搜索引擎同样简洁的页面所替代。马云给部下的指令是，“什么时候雅虎中国不像雅虎美国时，它就成功了”。马云随后在北京宣布，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。马云这么做，自然有他的目的，“一方面固然是因为我从一开始就冲着搜索来的，其实另外还有一个原因，就是为了让雅虎中国员工知道，不是不可以变化的，一切都可以变”。

但时隔不到半年后的 2006 年 4 月，雅虎中国的首页又变回到了最初的门户风格。2006 年 8 月 15 日后，一些人惊讶地发现，4 个月前被改回的雅虎中国搜索框又在首页出现了。不过这一次用的是 www.yahoo.cn 域名，而门户形式的首页 www.yahoo.com.cn 则继续存在。

可以看到，马云在雅虎中国的道路上走得很艰难。雅虎中国虽经过瘦身，依然没有找到一个好的方向。不过马云依然自信满满。

当然雅虎中国改了不等于成功了，它的路还很长。雅虎中国需要很长的时间做事情。合并以后整合为一家新公司，成为最伟大的公司还有很长的路，今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，绝大部分人死在明天晚上，看不到后天的太阳。今天雅虎搜索引擎已经做到第三名、第四名，今天 Google 凭市值 1000 亿美元打败雅虎中国是应该的事情，但是万一被雅虎中国打败了事情就又要变成一个奇迹了，所以我们打一个赌，5 年以后大家看看雅虎中国会是一个什么样的公司，等着看。

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。

真正的威胁来自自己

“并购了雅虎中国之后，我们开始成为所有中国网络公司的竞争对手了。”对于马云而言这是一个战略的转折。同之前马云在 B2B 市场的孤独以及在 C2C 市场的赶超不一样的是，这一次马云要接受的挑战是如何应对竞争对手的赶超。

在 2005 年 9 月 23 日，“阿雅”杭州大会上，马云大声对员工们说：



我也可以预感到未来 3 年我们的竞争会非常残酷，无论是自觉也好，不自觉也好，我们惊动了全世界最强大的竞争对手，在电子商务领域里面 eBay 今天还是全世界最强大的竞争对手，我们也碰上了世界上发展速度最快的公司——Google 公司——也成为我们的竞争对手，国内各互联网公司，新浪、搜狐、网易、QQ 也全部把我们当成竞争对手。

2004 年，雅虎和新浪“混血”成立“一拍网”，且采取的是和淘宝网相同的免费措施。

但马云并不认为这些会给自己带来压力。马云认为压力是来自于自身的。

没有公司会对阿里巴巴构成威胁，真正的威胁来自于我们自己。中国市场上也许会有 50 个和阿里巴巴相似的公司，但是只会有一个阿里巴巴。可以说以后 C2C 的竞争会更加激烈，也会更精彩，还会有新的市场进入者。市场竞争者越多，对领先者越有利，淘宝会继续成为中国 C2C 市场的领导者。

当别人问到阿里巴巴目前面临的最大挑战是什么的时候，马云的回答更精彩：寻求新的商业模式。

我们现在的商业模式是中小企业将阿里巴巴当作销售平台，而未来，阿里巴巴希望中小企业将自己的财务、管理、产品研发、咨询都放在阿里巴巴上面，阿里巴巴提供平台、品牌、技术支持，而具体的应用则由阿里巴巴联合全世界的软件开发商。今年（2005 年），我们将在技术上做文章，可以说技术和客户将成为阿里巴巴的左右手，成为我们未来 5 年战略的重要支持力量。

马云为什么这么狂？真就没有竞争对手了？其实不然。马云解释说：并不是阿里巴巴有多了不起，也不是马云有多了不起，很长时间以来，很多人都不看好我，不相信 B2B 模式能赚钱，可我们一直看好这个行业，始终没有改变。2002 年，网络经济泡沫破裂，许多做 B2B 贸易的网站一个个相继倒下，最后只剩下阿里巴巴。无论是互联网的冬天也好，泡沫期也好，我们都始终坚定地一路走来。有些人是晚上想试多条路，早上起来走原路，注定成功不了。

每一个人都很平凡，我马云也没什么了不起，这几年被媒体到处吹捧，其实自己很难为情。我一点儿也不聪明，也没有先见之明，只是一步一步走来，刚开始创业时



被 4 家公司骗得晕头转向，但是那些骗人的公司今天都已经不复存在了。

2002 年，在互联网最为困难的时候，多数企业全面收缩战线，马云不但没有关闭阿里巴巴在美国、欧洲的办事处，反而继续四处参展，开拓市场。坚持到底的回报就是阿里巴巴在海外培养了大批有实力的买家，为进出口贸易打下了基础。

就像武侠小说里所描写的，一个有资质的人才总会在一次又一次的比武中得到一些非同寻常的顿悟，进而功力大增。而他身上必然有这样一种特质：善于选择好的竞争对手并向他学习。

竞争者是一个最好的老师，我认为选择优秀的竞争者非常重要，但是不要选择流氓当竞争者。.....如果你选择一个优秀的竞争者，打着打着，打成流氓的时候你就赢了。所以当有人向你叫板的时候，你要首先判断他是一个优秀竞争者，还是一个流氓竞争者，如果是一个流氓竞争者你就放弃。但是在我们这个领域里我首先自己选择竞争者，我不让竞争者选我，当他还没有觉得我是竞争者，我就盯上他了。所以我觉得在我们这个行业里，我自己的心得体会就是你去选谁是你的竞争者，不要让人家盯着你，人家盯着你，人家一打你就跟着稀里糊涂的打。所以这几年人家在跟着我们模仿，但是不知道我们究竟想做什么，我选竞争对手的时候首先要看他们要去干什么，我在那里等着。

在马云看来，竞争最大的价值，不是战败对手，而是发展自己，“竞争者是你的磨刀石，把你越磨越快，越磨越亮”。在竞争的过程中，选择好的竞争对手，然后最重要的是向竞争对手学习。

eBay 在全球 C2C 市场的实力以及对中国市场的窥视，使马云选择了 eBay 作为竞争对手。在淘宝总裁孙彤宇看来，eBay 是一个非常好的“陪跑员”。孙彤宇说：“就像小时候我考体育，跑百米有一个非常深刻的体会，一开始不懂，两个人两个人地考，我就找一个比我差的人，我觉得我比他跑得快，感觉很爽。后来我发现不对，我要找一个比我跑得快的人，这样两个人一块跑，我才会跑出比原来好的成绩，因为他跑在我前面，我想要超过他，这是‘陪跑员’的责任。我觉得对于企业来说，这可能比较自私。但如果身边有一个跑得慢的人，你真的很爽，尤其是离得很远了，你不断地回头去看，甚至还停下来朝他望望，有可能还点根烟抽抽。所以，我们要的是比我们跑得快的人。”

马云认为，竞争是一种游戏，不是你死我活的事儿。电子商务行业的成熟是多个互联网公司共同发展的结果，只有竞争才会有更快速的发展。

我希望到时候能看到一个百花齐放的景象。阿里巴巴为其他公司提供了经验教训和资源，其他公司发展起来，也会给阿里巴巴带来很多好处。在一个行业里，一枝独秀是不行的，也是危险的。中国的事情凡是三足鼎立才能使一个行业发展起来，至少做大三家才有钱赚。一个很好的例子是 TOM 进来了，三大门户网站之间不打架了，为什么？因为大家都成熟了，这个行业也渐渐成熟了。

这也就是竞争对手共同把蛋糕做大的市场效应。市场的扩大使企业获得的份额也相应地增大。正如竞争战略第一权威——哈佛商学院迈克尔·波特教授所言：“‘竞争对手’的存在能够增加整个产业的需求，且在此过程中企业的销售额也会得到增加。”

倒立，是阿里巴巴旗下的淘宝公司特有的一种文化，更是一种被具体化了的价值观。关于它的起源，马云是这样说的：在 SARS 暴发的高峰时段，大家都被隔离了。但是在那 80 天里，我们的业务从来没有停止过。没有人知道我们被隔离，我们都在家里工作。我们知道健康的重要性。但是在自己的公寓，没法进行锻炼。所以我们想到了“倒立”。

倒立是一项可以不借助任何器械完成的健身运动。“非典”过后，马云为了迎接他年少时代的偶像——荒木由美子到阿里巴巴来访问，所以他和阿里巴巴员工采取了倒立的形式来迎接。这是因为荒木由美子曾是日本电视连续剧《排球女将》小鹿纯子的扮演者。而这一部曾经激励过无数日本青少年奋发向上的《排球女将》，也影响了中国整个 20 世纪 70 年代出生的孩子。在《排球女将》走红的那几年，在中国大江南北都可以看到孩子们在墙脚排成一排练倒立。

在迎接荒木由美子之时，“倒立”也只不过是阿里巴巴公司从上到下一种娱乐方式。直到马云下了死命令，每一个人，不论男女都必须学会。马云有几个方面的考虑：首先是坚持倒立有助于身体健康；第二是你一个人做不到，在有人帮助的情况下，就一定能做到，这就是团队合作；再一个，也就是马云的真实目的：

因为在平时，我们很少会意识到，那些看起来强大的事物，如果倒过来看的话，就并非那么强大了。所以淘宝的理念是，首先要健康，其次，要换一种角度来看 eBay，



它看起来很强大，但是如果倒过来看，eBay 一点儿也不重要，我们可以这样做，也可以那样做。所以这就是我们用不同的方式，用我们的方式看世界的结果。这是“倒立”的意义。

倒立的方式使得马云的做事方式在别人看来很狂，而马云却认为很一般。马云一直是把世界上最强的行业领导者作为竞争对手，面临竞争对手 eBay 在国际上的影响力，淘宝并没有感到很有压力，并在很短的时间内战胜了 eBay。这也是因为“倒立”使得竞争对手看起来不那么可怕。

中国的企业今天要记住，我们不要害怕国外企业，淘宝的整个案例给中国企业一个很大的启发，就是说中国企业完全可以挑战世界一流企业的竞争。淘宝整个注册资本当时只有一点点，第一期投资一个亿人民币，我们的对手 eBay 当时市值 700 亿美元，难怪投资者听说我要跟它竞争都以为我疯了，所以说我是狂人，但是我觉得这个是学习。我坚信一点，中国电子商务市场一定比美国大，原因是中国有 13 亿人口，中国人搞 3 亿人上网大概 5 年时间，美国整个人口只有 2.5 亿，2.6 亿，要搞 3 亿人上网，现在开始生孩子 20 年以后还生不出 3 亿来。所以我觉得电子商务是中国人的时代。

“倒立”也使得马云及其团队的看问题的方式与众不同，阿里巴巴团队从刚出生就一直不断地和最强大的竞争者交锋。eBay 在北美市场靠向卖家收费而受到投资商青睐，它从一开始就盈利，而且获利颇丰。可是，马云却宣布中国的淘宝是免费的，而且“几年内都将免费”。

在中国，eBay 刚一并购易趣，很快就推行收费政策，直奔盈利主题，而马云却表示：还要烧钱，已经准备了 5 年的资金来支持淘宝的免费政策，并且“投资商嫌我们花钱太慢……”马云认为 2005 年前后的中国 C2C 市场还不是一个该不该收费的问题。因为中国的 C2C 消费市场非常不成熟，还需要培育，重点在于完善信息流、资金流、物流的产业链。

eBay 中国曾指出，“免费”不是一种商业模式。淘宝网宣布在未来 3 年内不对其产品收费，只能充分说明 eBay 在中国业务发展的强劲态势。而马云并不这么认为。对于为什么要在如此长的时间内免费，淘宝网的高层认为，主要的目的是希望借此降低门槛，吸引更多用户，收费将扼杀用户的积极性。



尽管宣称“免费”不是一种商业模式，迫于淘宝免费政策带来的压力，eBay 中国也不得不尝试“免费”。2005 年 12 月 20 日，当 eBay 在中国推出“免费开店”的时候，马云认为两者客户数差距已超过 20 倍，eBay 此时反击已经太晚，它已失去翻身的机会。

如果在一年半前，易趣采取免费策略的话，淘宝今天的日子就没有这么好了，但现在淘宝气势起来了，易趣就没机会了，淘宝应该把易趣当作反面教材。

马云说，经过两年的快速成长，淘宝已超越 eBay 易趣，成为国内最受欢迎的第一大 C2C 网站。在未来几年里，淘宝一直坚持的免费策略依然符合中国 C2C 处于起步期的特殊国情，淘宝将继续保持着长远的竞争优势。他表示，模仿并不能击垮竞争对手，eBay 易趣抛弃自己坚持收费的原则，将使用户无所适从，徘徊在收费与免费之间将令 eBay 易趣进一步陷入被动。

今天 eBay 易趣跟我们的距离已经很大了，目前我只关注淘宝如何更好地去培育好市场、建设好我们的品牌、做好我们的服务，未来三年争取创造 100 万个钻石卖家。

当然，淘宝之所以完胜 eBay 易趣并不仅仅靠免费这一策略。淘宝在技术层面上更加符合中国消费者的习惯，功能及服务都更为人性化；eBay 易趣在竞争中的决策迟钝与应对失误，直接造成了淘宝的速胜。

马云的倒立思维使得新生的淘宝看清了中国的市场，而没有去模仿 eBay 这个行业里的巨头。

互联网必须和传统产业结合

如果互联网在中国是一个大产业，或者主流产业的话，那么会走下坡路。我认为互联网在靠拢主流产业，互联网会影响中国经济 30~50 年，但是真正造成影响也就在未来 3~5 年。我相信再过 10 年不会有人在这儿谈互联网，今天人们只不过看到了互联网边缘成长的势头。互联网企业的基础在传统企业，所以爬得再高，脚也必须踏在地上，“地”就是传统企业。传统企业的希望在于互联网企业，对阿里巴巴来讲我们比较侥幸地看到了这些问题。

马云的观点得到了众多互联网高层的认同。新浪 CEO 汪延当时说，互联网实际上可以比喻成蒸汽机，本身实际上并不创造什么价值。但蒸汽机和马车结合，就有了火



车，于是颠覆了交通运输业；蒸汽机和梭子结合，就有了织布机，于是颠覆了纺织业。同样的道理，互联网只有找到和传统产业结合的方式，才有可能颠覆原有的游戏规则。

对汪延的这个“蒸汽机”比喻，马云表示赞同。

很多年之后，造蒸汽机的其实并没有什么太高的利润，但和蒸汽机结合到一起的那些产业，却有了本质的飞跃。同样的道理，互联网在中国最早寻找到结合点的是传媒产业，然后是无线增值服务、娱乐服务，但阿里巴巴找到的是传统商业。大家做事的方向和方法其实是一样的，但选择的路不一样，当然发展的阶段和未来的可能空间也不一样。

曾有人问马云，阿里巴巴最大的对手是谁，马云不假思索地表示：是沃尔玛，阿里巴巴干的事情其实与沃尔玛有相似之处。

沃尔玛神话般的成功，最主要原因是其严格控制了供应链每一环节的成本。麦肯锡全球管理咨询公司认为，沃尔玛也和一些贸易型公司交易，但更多的是和生产厂家直接交易。沃尔玛选择全部自己去做，采购成本、管理成本、交易成本其实都非常高，但是传统供应链的低效率和多级加价支撑了沃尔玛的利润空间。

海尔集团 CEO 张瑞敏曾经为海尔产品进入沃尔玛等超级零售终端的采购体系而喜，而沃尔玛借终端力量对上游供应商利润的榨取则是张瑞敏之痛。所以，马云提出了一个想法：

沃尔玛的采购与销售链条其实完全可以放在网上，阿里巴巴涉足产业链恰恰是要提高传统供应链的效率，还利润于原始厂商，降低沃尔玛等的压榨。

沃尔玛通过整合整条供应链向下游消费者提供具体的有形产品服务，对整条供应链的有效管理使得沃尔玛有更大的主控权，而其形成的经济体也更有竞争力。现在 B2B、B2C、C2C 三种形态趋向合并，如果沃尔玛进军中国的 B2C 电子商务领域，马云将不得不面对这个全球化的商业巨兽。马云认为：“沃尔玛也迟早会挪到网上，所以，两者的争斗当然不可避免。”

不仅沃尔玛，马云认为：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。

为了及早应对挑战，阿里巴巴决定用 B2C 的形式打通 B2B（阿里巴巴）和 C2C（淘宝网）的界限，发展网上零售。

2003 年，马云曾在多个场合表示，2004 年中国电子商务的竞争格局将发生剧烈变化，传统的电子商务 B2B、B2C、C2C 之间的界限将被打破。按照马云的说法，阿里巴巴的战略目标和战略构架业已浮出水面，那就是通过经营 B2B 的阿里巴巴、经营 C2C 的淘宝网以及即将进入的 B2C 领域，构架一个打通电子商务所有环节的商业版图。

按照马云的设想，如果把阿里巴巴的买家和卖家引到拍卖网站淘宝，让这些卖家把产品批发给下面的消费者，这就是 B2C 的一种模式，但这种模式迄今还没有人做过。在此之前，eBay 已显露出通过将 C2C 客户转化成 B2B 客户，转而进入 B2B 市场的雄心。“这对我很有启发。”马云说。

马云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，其中有自己的货币、自己的游戏规则、自己的运行体系。

事实上，B2B 与 C2C 之间的差别非常小。在 B2B 平台上的用户既是针对企业采购的客户，也可能是分销商品于个人的厂商，而且往往是一家企业两种销售兼而有之，对他们来说，需要一个 B2C 平台对业务自身进行扩展；对 C2C 用户来说，分大卖家与小卖家，而且是不断变化的，当大卖家大到一定程度，规模达到一般企业标准时，客观上也会促使其进行物理层面的工商登记注册，成立企业，于是也就变成了 B2C 平台用户，对他们来说也需要一个 B2C 平台来满足业务增长的需求。

传统模式的 B2C 企业有当当、卓越。他们起源于纯网络型网上商城，现在都不约而同地开始拓展线下的供应及配送渠道。

当当、卓越，作为国内最具影响力的由纯网络起家的 B2C 网上商城，他们在 B2C 电子商务领域先走一步，但他们并没有获得太大的优势。一方面是亏损的传言，另一



方面两公司不约而同地从精品销售思路转变到现在猛增产品品种及线下仓库规模的事实，除实体店面外，他们在物流、仓储等传统零售行业的流通环节中投入的人力、财力都在不断地增大。也许他们都在多年的网商历程中发现飘荡在空中的纯互联网 B2C 模式并没有太大的生存优势而且遇到了巨大的发展瓶颈。

其实，B2C 领域应该处处是黄金，看看亚马逊当年上市时的盛况空前就能明白。在短短两年内，亚马逊股价从 17 美元左右一路飙升到 140 多美元。但后来，亚马逊的股价却一路跌回到十几美元的起点，经过一番调整也只是回升到约 40 美元的价位。经过了这么多年，B2C 在整个电子商务市场中占了不到 1% 的份额，甚至落后于晚辈小生 C2C 的 2%。

早在几年前，马云就预言：各种电子商务形态在未来都将融合，结合在一个大平台上运行。连通 B2B 和 C2C 平台之后，一种全新的 B2C 模式将会产生。

从 2005 年开始，马云就在尝试将阿里巴巴的买家和卖家引到淘宝，鼓励淘宝网的卖家去阿里巴巴进货，再把产品销售给下游的消费者，希望通过这种形式打通 B2B 和 C2C 的界限。

马云对传统的 B2C 并不看好。他曾说：即使美国有那么好的配送和物流基础，但是亚马逊只有 5% 的利润。在中国，B2C 市场已经很成熟，但你看卓越、当当还是活得很辛苦，说明这个模式有问题。

在这样的构想之下，淘宝网 2006 年 5 月 10 日推出“淘宝商城”，一个 B2C 交易平台。淘宝商城成为了大品牌商家的乐园，这些被招揽的品牌都是在线拍卖网站最畅销的商品门类中的超级品牌。这不仅仅是解决淘宝网赢利模式的问题，更是马云打通 B2B、B2C 和 C2C 的一个绝妙战略布局。

淘宝进入的 B2C 与当当、卓越等不尽相同，与 PPG、红孩子这样的后起之秀也不同，当当、PPG 这样的 B2C 都是以产品为核心的电子商务方式，“电子”只是销售的方式与手段，“商务”各有特点，而淘宝的“商务”则是以组织形式替代了产品主导形式。

实际上，可以把淘宝看作是一个依托互联网生存的零售组织型企业，组织型企业就是在供应方与需求方之间提供了一个以契约制为基础的第三方平台。淘宝承接的是



买卖两方的组织任务，要制定基本的规则，调控双方关系以求达到平衡。

淘宝一直试图通过不断修订规则来使买卖双方获得最佳的平衡。淘宝网的新 B2C 模式，从其表现来看，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。

马云的 B2C 与当当网总裁李国庆的 B2C 大为不同。李国庆的 B2C 是自己开一个商城，然后自己当老板摆摊卖自家东西；马云的 B2C 是开一个商城，然后把柜台出租给厂商或者厂商授权的经销商，自己只承担管理职责。就这点而言，马云确实比李国庆棋高一着。马云坚信，融合了 B2B 及 C2C 模式的淘宝 B2C 新模式不存在物流、配送、支付等瓶颈，未来前景将不可限量。

淘宝网总经理孙彤宇表示，过去以亚马逊为代表的传统 B2C 模式需投入巨资建立仓储、配送中心，中间成本极大，利润则仅可维持在 5% 左右，而融合了 B2B 及 C2C 模式的淘宝 B2C 新模式则不存在物流、配送、支付等瓶颈。

传统 B2C 模式的赢利模式在于压低生产商的价格，进而在采购价与销售价之间赚取差价，在中国电子商务的近 10 年经验里，旧有 B2C 模式鲜见成效；而淘宝的 B2C 新模式将帮助厂商直接充当卖方角色，把厂商直接推到与消费者面对面的前台，让厂商获得更多的利润，进而将更多的资金投入 to 技术和产品创新上，最终让广大的消费者获益。“淘宝网全新 B2C 模式目的就是帮助厂商赚钱，帮助消费者省钱，最大限度压缩中间环节成本，最终达到厂商和消费者双双受益的结果。”孙彤宇如是说。

在孙彤宇看来，“B2C 也好，C2C 也好，模式并不重要，重要的是淘宝是一个购物网站，是一个让消费者能买得到东西的网站，至于消费者是向企业买，还是向个人买，是买新的，还是买二手的，虽然会有些区别，但其本质就是购物，我们搭建的就是这样一个能够让买卖双方融洽的平台。”

如今，包括摩托罗拉、阿迪达斯、苹果 iPod 等在内的厂商都在淘宝网上开设了专门的网上店铺，而华硕电脑、迪斯尼家电、马克华菲等厂商还专门为淘宝网的 B2C 平台推出了定制产品。

“淘宝是个网上商圈，在这上面，任何零售业态都有。”孙彤宇说。“我们希望做的



是嫁接，把传统的零售经验跟以前淘宝网的电子商务经验加在一起，希望生出新的孩子来。我们现在还不知道这是什么，但是我相信一定有这样的东西在。”“沃尔玛有的我们都有，沃尔玛没有的我们也有！”淘宝的员工骄傲地这么说。

2006年年底，淘宝网注册用户超过3000万，人均在网购消费563元，交易总额突破169亿元人民币，超过易初莲花100亿元、沃尔玛99.3亿元的全年在华营业额，是国内零售业巨头北京王府井百货集团全年销售额的2.6倍。

从创业的第一天起，我觉得任何一个创业者都要有这个心理准备，他每天要思考自己未来的10年、20年要面对什么，你碰到的倒霉的事情，在这几十年遇到的困难中，只会是小小的一部分。

马云在回顾阿里巴巴的创业历程时，总结了企业创新发展的经验，其中有一条就是：坚持自己的理想。

初恋情人是最美丽的。任何创业者第一天创业的梦想是最美丽的，永远要相信你的直觉。

马云认为一定要坚信自己在做什么，一定要坚信自己是正确的。

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

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

在发展的路上，马云也遇到过很多的诱惑，甚至在2001年、2002年，当时很多互联网公司都处于一种危机状态，于是他们都纷纷抛掉原来的发展方向，而选择了一些比较挣钱、能缓解一时的出路。阿里巴巴当时也遇到怎样挣钱的疑惑，但最终坚持走电子商务的道路，因为马云坚信自己是正确的。



我发现有三条路估计会通向未来，第一条盈利最好办法是收短信，第二条是迅速投资网络游戏，第三条是走电子商务，如果我们投资短信很快会赚钱，2002年、2003年短信业务拯救了中国互联网很多站点。只要投入这个就能够赚钱，但是我后来发现它不可能拯救中国互联网经济，只能够拯救一段时间。

我去一些门户网站做调查，说你可以注册一个免费的邮箱，我看到有一个很长的合同，在一个合同里面我看到中间很细的一条写着如果你这个免费邮箱3个月以后还将继续使用的话，那么我们将会从你这个手机号码里面扣除5块钱到8块钱。我想一般的人是不会去看合同，我不知道在座很多人你们会不会看每一份合同。我开始也很奇怪，为什么注册免费邮箱需要我手机号码，我看了这个合同之后感觉到中国可能有很多很多的人，在免费注册的时候给了自己的手机号码，使得每个月都扣5块到8块，我认为这是一种欺诈行为。随着人们对网络的了解，我相信不用很长时间，人们马上就意识到这是一个骗局，所以阿里巴巴不希望通过欺骗客户的钱来让自己赚钱。所以我放弃短信。

不做游戏这是跟我价值观有关，阿里巴巴到现在为止没有投入过一分钱在游戏上面，那是两年前我妹夫跟我说一个事情，改变了我对游戏的看法。我妹夫一天早上跟我说，说我昨天跟你妹妹玩游戏玩到早上3点半，你妹妹去上厕所的时候我又偷偷地玩了半个小时，我被他吓了一跳，我妹夫是很能干的一个小企业家，这么一个成年人并且是一个很精明的人，竟然玩到三点半甚至没有一点儿自控能力，想想我们孩子会怎么样。我不希望我儿子玩游戏，如果中国孩子都玩游戏中国就没有前途可言了。而且我通过分析发现了在全世界时间不值钱的国家里游戏是最畅销的。你会发现全世界最先进的游戏国家是哪些？美国、韩国、日本，但是这些国家永远不鼓励自己的老百姓玩游戏，它用来出口。有一天我们的领导突然会醒过来问我们孩子在干什么？在玩游戏的话，一定要对它进行限制。因为游戏不能改变中国的现状。所以我说不做游戏，饿死也不做游戏。

我们还是坚定不移地走电子商务，尽管我们相信电子商务也许三年，也许四年五年都挣不到钱，但我们坚信八年十年一定能够挣到钱。所以我们坚持把钱投入到电子商务中，到今天为止我们觉得我们当时的战略举措是对的，在诱惑面前，在压力面前我们没有改变。



在过去的几年里，阿里巴巴的模式是不被看好的，例如网易 CEO 丁磊、搜狐 CEO 张朝阳等人之前一直不看好 B2B 模式，但马云不在乎别人怎么说，他只相信自己的感觉。在马云心里，别人越看好，他越不做，别人越不看好的，他倒要出其不意地试试看。

阿里巴巴的投资者中有一些也曾质疑过阿里巴巴模式，为此马云在说服他们的同时，做出了一些很好的成绩，使这些投资者都心悦诚服。

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

自 1999 年创业，阿里巴巴以“让天下没有难做的生意”的强烈使命感和服务第一、客户第一的价值观，实现了惊人的跨越，从 18 人发展到如今的 7000 多人，成为了由五家企业组成的集团，产品市场占有率超过 80%。马云认为，这是坚持自己理想的结果。

很多人都认为，马云既然开的是一家以互联网为生存的公司，那马云的网络技术一定差不到哪儿去。但事实是马云是一个十足的外行。到目前为止，马云也只会收发邮件。

外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行，这个是我总结出来的很重要的一点。第二点，你可以把最优秀的人先请来。比方说你不懂技术，你可以把最优秀的技术人员请来；你不懂财务，可以把最好的财务官请来；你不懂管理，可以把最好的管理者请来。因为我不懂，我永远跟他吵不起架来，他搞技术，当然我尊重他……只要你有一种胸怀，眼光，你就会可以做到这样，所以我说我们永远吵不了架，技术人员不会跟我吵架。

早前的 IBM 也曾遭遇过一段“濒危期”，远不似今日辉煌。直到郭士纳（Louis V. Gerstner, Jr.）的到来，才将它从困境中“解救”出来。而郭士纳和马云一样，不懂计算机，他也从未打算进计算机入门班。然而，在郭士纳为 IBM 掌舵的 9 年间，这家公司持续赢利，股份上涨了 10 倍，成为全球最赚钱的公司之一。



那么外行为什么能够领导内行？首先，这个外行虽然在这个企业所处行业来说是个外行，但他在管理上却是一位十足的内行，而这正是他能够领导内行的关键原因。

有很多的技术公司并不缺少能人和技术天才，但是公司总不见起色，因为这些公司的大多数症结问题并不是什么技术性问题，而是管理问题。这就是为什么郭士纳敢于以担任过美国运通公司总裁的管理服务企业的经历，接任像 IBM 这样的世界顶尖技术公司董事长职位。

并且，外行领导往往具有更宽阔的视野和更客观的视角。正如马云由于自己不懂电脑技术，他认为多数客户和他一样，因而，他要求做出来的软件必须非常简单，而且都必须通过他的测验。外行由于不懂技术的细节，就更容易站在客户的角度考察技术的方向，抓住技术的本质特征进行思考，从而正确地做出重大的方向性决策。

因为是外行，作风就更容易民主；因为不懂，故而能够兼听则明。“不懂”并非缺点，精通有时反成局限。对企业家和职业经理人来说，技术背景是重要的，但不是必不可少的，领导能力才是最重要、最稀缺的。

汉高祖刘邦如此总结其“外行领导内行”的成功经验：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈养，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”刘邦坦言，在出谋划策、保障后勤、行军打仗等各方面他都不如张良、萧何、韩信这些专家。然而，恰恰就是这个干不了参谋总长、后勤部长或者方面军总司令的“外行”，却能得心应手地驾驭，使用张、萧、韩等“人杰”，领导这些“内行”破秦、灭项、“取天下”。

外行能够“领导”内行，但领导决不等于取代，事情还得放手让内行去做。假如刘邦不安于“外行”，要“改行”成为“内行”，取代“三杰”，且不说弄不好早就成了土木堡之变的明英宗，弄得好也一定会像诸葛亮那样“食少事繁，岂能久乎”，最后活活累死！

最大的财富是经历过许多失败。阿里巴巴最大的财富不是我们取得了什么成绩，而是我们经历了这么多失败，犯了这么多错误，我说阿里巴巴一定要写一本书，这里是阿里巴巴曾经的错误。这些错误，你听了会笑着说，那时候（我）也犯过。所以有一天如果有重要项目就不要派常胜将军上去。要派失败过的人上去。失败过的人，会



把握每一次机会。

你不要看今天我很风光，我前面犯了很多错误，今后也会犯很多错误的。

当有人请教马云他对于成功的看法时，马云是这样回答的：成功不在于你做成了多少，而在于你做了什么，历练了什么！成功是无止境的，对阿里巴巴公司来讲，我们不谈“成功”这两个字。因为我们要做 102 年的企业。

关于成功，我们三个指标：第一，要成为世界十大公司之一；第二，要持续发展 102 年；第三，只要是商人都要用阿里巴巴。在我看来，这三个目标的完成才能算成功，而目前距这三个目标都还太遥远。

马云把阿里巴巴目前的发展归功于时代。如果没有这个时代、没有改革开放、没有互联网、没有这个新的行业，哪里会有阿里巴巴以及它这么大的影响力？是在这个时代我们才有了这样的机会。

比如在美国高速发展的 20 年，诞生了微软这样的企业，在未来高速发展的 10~15 年，也可能会诞生 2~3 家微软级的企业。我不敢说去创造什么价值，但 15 年之后，如果在我们手上没有利用网络、没有利用这样高速发展的经济、没有利用我们这样年轻的公司，就不能创造出像微软这样的企业，那么一定要后悔死。从这个角度来讲，成功是一种境界，是创造，绝对不是一条线下来就是成功，如果我们这么认为那么本身也不会成功。

马云把失败看得很轻，把成功也看得很轻：成功来了，我就知道肯定又有一件不好的事情会来。所以我跟很多年轻人，我的同事，还有外面学校的学友、学弟们讲，如果我能成功，大部分人都能成功，你别放弃这一次机会，永远不要放弃，你有这个梦想，有智慧，有勇气，走正道，你一定会有机会的。

比兔子跑得快，但又要比乌龟更有耐心

1999 年马云以 50 万元起家时，中国互联网先锋瀛海威已经创办了 3 年。瀛海威采用美国 AOL 的收费入网模式。马云正好相反，采用的是免费策略，即对买家和卖家都是免费的，以此来建立阿里巴巴的用户基础。后来马云用一个古老的寓言来解释他的这一做法：



我们必须比兔子跑得快，但又要比乌龟更有耐心。

人们都知道龟兔赛跑的故事，乌龟的耐心使它出其不意地战胜了兔子，而兔子虽有实力，但因骄傲轻敌，成为了后来人们引以为戒的对象。

1999 年，互联网在中国掀起了第一轮狂潮。这一年，中国上网人数达 500 万人，而在 1995 年，这个数目仅为 3000 人。

然而在这股狂潮里，马云却是清醒的。

我喜欢开慢车，尤其是在我不清楚前方会有什么障碍的时候。

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，又要像乌龟一样耐心。在前 100 米中，谁都不是对手，你跑着跑着，跑了四五百米后才能拉开距离。也就在 1999 年这一年，网易大举北上，而马云却做出了一个南归的决定，他带着几个难兄难弟撤回了杭州。（把公司中国区总部放回杭州）这让我们躲过很多灾难，如果放在北京就惨了，我会被媒体大卸八块。我也会变得很浮躁，人家跳舞我也跟着跳舞。别人悲哀我也跟着悲哀。当时全世界都这样，北京、美国、欧洲都一样。

马云承认，他不一定能把持得住，“北京是一个很浮躁的地方，不适合做事。”当时马云只是认为电子商务的主要聚集地不应靠近信息中心，而应靠近企业中心，没想到这一决定使阿里巴巴得以躲过后来的血雨腥风。

1999 年，当互联网到处都是一片欣欣向荣的景象时，阿里巴巴在干什么？

我们在闭门造车。从 1999 年回到杭州以后，我们自己商量确定，6 个月内不主动对外宣传，一心一意把网站做好。经过 1999 年的修炼内功，加之阿里巴巴接连获得两笔融资，马云认为是时候对外进行宣传了。2000 年，马云打造了“西湖论剑”这个汇集全国最精英的互联网新贵的交流平台，并请了金庸做主持。

第一届“西湖论剑”，金庸代表所有网民把一个严肃的问题用一种轻松的方式放到了与会的互联网巨头的面前。金庸说：“你们很忙，也不收钱。从国外调集资本，上市筹钱，规模做得很大，也很成功。但是钱花光了怎么办，维持不下去了怎么办？还有一个比方不是很恰当，武侠小说中有一些邪派武功可以把人家的功力吸过来，网络公司



要扩大也需要引入国外资金，把资金拿过来就不还给他了，所以这个比喻不是很恰当。但是吸收一些外资也是需要的，将来还需要还给他的。张无忌伤好了，遇到张三丰帮他治一治伤，这就是有借有还的。”

这也正是互联网在 2000 年遇到的最大问题。互联网自己搞得风风火火，可是他们以什么来赚钱，以什么来回报投资者呢。这也正是网民和投资者心中自然浮现的问题。

马云当时是这样回答的：赚钱有一二三四，看得清的模式不一定是最好的模式，看不出你怎么赚钱的模式说不定才好。全世界的投资者，到现在为止看不清楚微软怎么赚钱，但它是赚钱最多的企业，用传统的思路去考虑网络经济也许并不一定很对。另外，现在在中国这样的情况下，发展网络正是时候，在低潮的时候，在大家都不看好的时候，正是练内功的时候。

1999 年和 2000 年阿里巴巴战略很明确，迅速进入全球化，进入全球电子商务市场。于是就带来一些问题，只有兔子的速度，而乌龟的耐性则被忽略了。这也是当时所有互联网公司的特点。从 1998 年开始的国际国内资本投资中国互联网公司的热潮，仅仅维持了两年多时间，就急速地跌入了低谷。

“在 2000 年寒冷冬天的时候，他就说，‘我们即使跪着活，只要活着一天，我们就赢了。’”阿里巴巴副总裁戴珊至今还对马云当时的这句话记忆犹新。随后的阿里巴巴“重新回归 B2B 的主业，回到根本，回到中国。所以，用马总的话说就是，在别人最冷的时候我们把门关起来，去把我们的产品做好，等春天来的时候我们就会有收获。”

这两三年内谁能养一支军队就很重要了。美国要养 300 个人非常难，没什么钱赚，公司很快就死了。烧钱太厉害，不说广告费，光每个月的开销就够你死。欧洲、香港都很难，只有中国内地，只有在杭州才能屯兵 300。

三年以后，马云拥有 300 名平均年龄在 30 岁、每个人在互联网有 5 年工作经验的“战士”，这支军队在全世界都很难找到。可以看出，马云一直是比较清醒的。幸好马云的理想主义色彩还不至于把他拖离地面，在最关键的时候他还是回到地面上，因此也就有了阿里巴巴今天的发展。

由于互联网泡沫的破灭，从 2001 年开始，中国的互联网公司成为最被国际资本排

斥的一个群体，这是因为中国的互联网公司在运作中存在着种种不规范的行为。

2002 年互联网经济处于最低潮时，《IT 时代周刊》这样描述了阿里巴巴的脱颖而出：过去两年，北京的互联网企业就像电梯从天堂一层层地下落到地狱，几乎没有一个互联网英雄能够脱离集体疯狂，也没有一个能够逃离疯狂后的灾难。而依托杭州的阿里巴巴如今已无可争议地成为中国最好的 B2B 电子商务企业。

当别的网络公司在风光时期风驰电掣时，阿里巴巴被嘲笑慢似蜗牛，可一旦它们都停滞不前，却惊见阿里巴巴的快速，“其实我从来都是这种速度。”马云笑称自己是一个精于“控制哲学”的人。

投资者对中国互联网经济的信心到 2003 年年底才逐步恢复。“2001 年到 2003 年这 3 年是阿里巴巴成长的 3 年。”蔡崇信（曾任阿里巴巴财务营运官）回忆说。在这 3 年里，由于公司的发展比较健康，因此虽然处于互联网的寒冬中，阿里巴巴却没有感到来自投资者的多少压力。“在这期间他们对公司的发展基本是感到满意的，除了让我们对费用进行控制之外，没有提任何要求。而我们对这个要求也是十分重视的。阿里巴巴的整个薪酬结构都控制得很好，同时人员还有大幅度地上升。发展的钱我们一点儿也没少花。投资者、公司股份结构在这 3 年里都没有发生变化。”

2003 年 7 月 3 日，马云在北京参加中国信息化论坛时表示，中国电子商务格局在一两个月内就会有很大变化。2003 年，中国互联网将从广告市场的争夺，到短信息市场的争夺，到游戏市场的争夺，全面进入对电子商务市场的争夺。随后阿里巴巴成立淘宝网进军 C2C 市场，并在短短一年半的时间内，彻底改变了中国电子商务市场原有的市场格局，成为 C2C 市场的领军者。

由于淘宝网的加入，2004 年中国电子商务市场不论在资本还是发展速度层面，都达到了前所未有的力度，电子商务市场的新格局已经形成。2004 年 7 月 7 日，淘宝网宣称它已成为国内 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。与此同时，淘宝网宣布将免费继续进行下去，并呼吁同行在中国实行全面免费的措施。调查显示，淘宝网每天的用户增长数为 19025 名，超过了其在中国的其他竞争对手。

不过，面对这些成绩，马云显然还不够满意，他认为现在的阿里巴巴还远不是他



商业案例模块 ◇ 马云

心目中的阿里巴巴：一切要到 2009 年时才能下结论，今天阿里巴巴赚的钱都只是零花钱。老实说，我现在也不知道那一天阿里巴巴会是什么样子。但有一点很明确，谁能在这个世界中形成一个游戏规则，那就会很可怕。我正在往那个方向努力，因为阿里巴巴不做，别人肯定会做。