+蓝狮子企业家智慧系列④

他是『教主』！是极具煽动力的『布道』者！是不走寻常路的企业家！在阿里巴巴、淘宝一个个大放异彩的案例中，他如何以颠覆完成超越？

快刀洪七　冯玉麟◎编著

马云的颠覆智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

马云的颠覆智慧

快刀洪七　冯玉麟　编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的颠覆智慧/快刀洪七,冯玉麟编著. —杭州：浙江大学出版社，2011.2

ISBN 978-7-308-08325-6

Ⅰ.①马… Ⅱ.①快…②冯… Ⅲ.①电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国 Ⅳ.①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 000488 号

马云的颠覆智慧

快刀洪七　冯玉麟　编著

策 划 者　蓝狮子财经出版中心
责任编辑　张　琛
出版发行　浙江大学出版社
（杭州市天目山路 148 号　邮政编码 310007）
（网址：http://www.zjupress.com）
排　　版　杭州大漠照排印刷有限公司
印　　刷　杭州杭新印务有限公司
开　　本　710mm×1000mm　1/16
印　　张　13
字　　数　158 千
版 印 次　2011 年 2 月第 1 版　2011 年 2 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-08325-6
定　　价　35.00 元

版权所有　翻印必究　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话（0571）88925591

目 录

前言　一个懂得颠覆既往的人　/ 001

第一部分
思想篇

第一章
颠覆是一种思想　/ 006
什么是颠覆　/ 006
案例 1・懒人创造历史　/ 008
案例 2・小马趟过互联网这条河　/ 010
案例 3・3 小时卖 205 辆奔驰　/ 015
本章启示　独立思考，善用常识　/ 017

第二章
颠覆的动机是梦想　/ 021
把梦想变成蓝图　/ 021
案例 1・激情燃烧的岁月　/ 025

案例2·马云不是一个缺钱的人 /029
案例3·老想钱成不了大事 /037
案例4·价值观照耀下的马云梦想 /044
本章启示 梦想的四个启示 /051

第三章
颠覆是思维上的洞察 /057
马云教我们赚钱 /057
案例1·远离忽悠,爱惜生命 /058
案例2·大淘宝解围 /065
案例3·封杀和开放 /069
本章启示 马云只做对了一件事 /075

第二部分
行动篇

第四章
颠覆的手段是创新 /085
创新是一朵颠覆之花 /085
案例1·马云拍电影 /087
案例2·做不一样的淘宝天下 /089
案例3·就是要进军美国 /095
本章启示 明月照大江 /099

第五章
颠覆需要高效的执行力 /106
执行力是怎么变得稀缺的? /106
案例1·有了想法就要执行 /110

需要全本请访问 www.ertongbook.com

案例2·个人品牌决定马云的执行力　/115
案例3·山不就我我就山　/122
案例4·坚持下来的财富　/126
本章启示　马云为什么那么强调文化?　/130

第三部分
境界篇

第六章
颠覆需要有一种危机意识　/143
如影随形的危机感　/143
案例1·危机来了,去花钱!! 去消费!!!　/146
案例2·如影随形的危机　/148
案例3·随时准备把支付宝献给国家　/151
本章启示　谁是你的敌人?　/153

第七章
颠覆的最高境界——自我颠覆　/158
最大的敌人是自己　/158
案例1·大撤退　/160
案例2·这次我真的有压力了　/171
案例3·比马云更彻底的自我颠覆　/180
本章启示　学会看见自己的错　/183

后 记　一沙一世界,一花一天堂　/192



第一部分

思 想 篇

随着信息传播的方式越来越多，沟通障碍将被打破，这个社会像进入了早已设定好的流水线，逐渐被改造为“雷同之海”。传统像一个黑洞，强大的吸引力，使得很多貌似叛逆的行为、夸张的革新演变为传统的变形记，最终回归到滔滔主流，虽有反骨，心存宫阙。任何一个规则的破坏者，随时都会掉进另外一套成规当中，同时发生这种可能性的系数越来越大，唯有中断、打破、重新建立，才是进步的根源与核心。颠覆是一种突破并推翻传统定则的策略性思考技术，通过颠覆，可以产生新的前景，或是赋予新的意义。

说白了颠覆就是要向传统动刀，不破不立，第一步就是要辨认出什么是传统，逃离维持现状的想法，逃离麻木状态，发起挑战，进而为颠覆预设前景。不按常理出牌，给一些约定俗成的观念和根深蒂固的习惯以迎头痛击。肤浅的颠覆者从来都缺乏对传统的深入理解，看似对内容随意割裂、重组、拼接，在今天变得越来越容易，但这真的是颠覆吗？颠覆是骨子里的东西，是凤凰涅槃后的重生。颠覆是创新，是一种追求新思维、新发明和新描述的手段。颠覆人类特有的认识能力、实践能力和创造能力，是人类主观能动性的高级表现形式，是推动民族进步和社会发展的不竭动力。一个民族要想走在时代前列，就一刻也不

需要全本请访问 www.ertongbook.com

能固化思维，一刻也不能停止颠覆。

“企业是时代的产物，必须与时俱进。如果跟不上时代的发展，就会被淘汰。而要跟上时代的步伐，则需要颠覆自己传统的观念，因此海尔一直在颠覆中前进。”张瑞敏说。但企业的颠覆，不仅仅只有海尔在颠覆。农夫山泉在进入饮用水领域时，颠覆性地采用对立的方法挑战娃哈哈、乐百氏这两大纯净水生产巨头，开辟出天然水这样一个新品类，短时间之内进入这个市场，成为领先品牌。统一鲜橙多巧妙细分果汁浓度，开辟出果汁饮料新类别，并借助新颖、便利的包装以及独特的群体定位和价值定位，当年便成为低浓度果汁饮品的领导品牌。统一润滑油敢于冲破“高端润滑油一般都是外资品牌”这样的屏障，颠覆性利用大众消费品的营销手法开展广告传播活动，短期进入了主流润滑油品牌行列。利郎迎合消费者商务休闲的新需求，冲破众多知名服装品牌的重围，独立开拓出“商务休闲男装”的新品类。中国移动打破以技术为标准的品牌细分规则，颠覆性地创建了一个以年轻人为目标对象的移动品牌“动感地带”，赢得了更多年轻人的青睐……这其中当然少不了那不按常理出牌，经常使用颠覆怪招的阿里巴巴公司。

在“思想篇”中，我们将分三个章节来解读“什么是颠覆”、“颠覆的根本动机”和“颠覆的本质”。

在第一章中，我们将分享“什么是颠覆”。品味马云提出的“懒人创造历史”的观点，回顾“外星人”是怎么赚取到互联网中的第一桶金，这位如今叱咤风云的人物，当年为什么受到了别人的嘲讽和莫名的委屈。管中窥豹，通过三个小案例，去剖析马云颠覆性的思维是如何建立起来的。

在第二章中，我们将挖掘“颠覆的动机”。重回到马云那激情燃烧的岁月，去看看当年的马云，那时候他生活得好吗？是什么促使他去创业？是什么让他

接触到了互联网？他是不是有一个不同常人的梦想？

在第三章中，我们回归到“颠覆的本质”。通过对颠覆本质的剖析，找出马云在中国黄页、阿里巴巴 B2B、淘宝 C2C 总能发现机遇的原因。

为了一一解开“怪异”马云行为，我们先从思想入手，我们认为，颠覆首先是思想层面的，只有有了既定的意识，才会去行动，才会去颠覆。正所谓：心有多大，舞台就有多大；思想有多远，你就能走多远。

第一章

颠覆是一种思想

什么是颠覆

马云是一个异数，他似乎是所有互联网企业掌舵人的反义词：他不懂计算机，不懂管理学；他不按常理出牌，像是在使金庸武侠小说里的“阴阳倒乱刃法”，剑似刀，刀似剑，惑人耳目；他零公关，他不仅不会高薪聘人，对进来的人还减工资，他说：“网络公司没好日子了，中国新经济就有希望了。”他认为自己很傻，“像阿甘一样简单”。然而正是这个人的公司，软银的孙正义，在第一波互联网泡沫爆发前夕，决定投资上亿元。阿里巴巴的模式被国际媒体称为继雅虎、亚马逊、Ebay之后的第四种互联网模式，在所有的中国网络公司都是美国某一个模式的翻版时，只有它是例外。这一切之所以马云能做到，正是因为他的思维和智慧与众不同，他善用颠覆。

当经济危机席卷全球，经济理论被金融大鳄颠覆得面目全非，而全球的财富则被几个金融资本采用金融超限战的手法大肆掠夺时，你不会感觉不到颠覆的力量，颠覆是当今知识、智慧、技术完美集成整合体现的结果。

什么是颠覆？让我们先看一下，“颠覆”一词的出处与解释。

【英文】 subvert;overturn;overthrow;undermine

【出处】 至于颠覆,理固宜然。——宋· 苏洵《六国论》

【近义词】 倾覆、推翻

【反义词】 保卫、捍卫

【解释】 1. 物体颠倒,倒翻。2. 用某种手段发动政变或武装叛乱,推翻现政权。也比喻用阴谋破坏而非直接用武力从根本上推翻。

颠覆是一种逆向思维。事物本来就是对立而统一的,既有矛盾的一面,也有统一的一面。日常生活中,我们通常仅仅看见事物的一个方面,比如常温下的水是液态的,但是摄氏零度以下就会结冰,变成了固体。颠覆就是从反方向去思考一下,这一事物为什么不可以是另外一个样?在常态下的不可行,也许在某种条件下就是可行的。这样,可以让你的思路变得更宽,更能看透本质。可行与不可行,在某些条件下是可以相互转化的。南辕为何不可以北辙?指东为何不能打西?上面虚晃一招,下面为什么不可以来个扫堂腿?收购为何不能反收购?中国古代奇书《鬼谷子》,以及武侠小说中的"奇门遁甲"里,都有讲到这种颠覆的艺术。

马云有一次去日本参加一个国际会议。有位日本朋友向马云抱怨:到中国,他竟然发现上不了在日本的博客。他甚至质疑:网络管理这么严,怎么还能做好电子商务呢?在一般情况下,常人的思维都是直接去解决这个问题,即:网络监管与电子商务的"矛盾"。但这并不是马云能解决的,似乎这是一个在国内做电子商务的"阿基硫基之踵",是很难回答的;但是,马云的反驳很"绝",他说:"即使有5%的网站上不了,我们何必死盯着这5%呢?我们为何不去开拓95%的市场?这个道理很明显。如果我们只埋怨5%,只会越来越消极,越来越痛苦。"马云接着打了个比方:有时候被老师、同学误解很正常,但应该看到,大部分时候,相处都是愉快的。所以,不要因为一时的误解,影响到整个师生或

同学间的感情。

这里，马云只是把5%和95%的关系颠覆过来，从日本朋友最关注的5%，转移到电子商务大市场的95%上来，这样，我们的态度和认识就截然不同了，原来事物反过来看又是另一番光景。

案例1·懒人创造历史

马云在对雅虎员工的演讲中，总结世界上很多非常聪明并且受过高等教育的人，却无法成功的原因："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。"这段话可能是马云为了活跃现场气氛的随口调侃，但不能否定的是有许多冥冥之中的因缘际遇促成了伟大的诞生。

懒人创造历史。当我们初次听到这个观点的时候，肯定要大吃一惊，因为这与我们的教育截然相反。因为我们在许多年以来，从来没有怀疑过这个观点，我们努力工作，勤劳而忘我，白天工作，晚上加班，甚至为了某些项目连续几个通宵熬到双眼通红、筋疲力尽，但丝毫不影响项目推进时的喜悦感，并且沾沾自喜，颇有成就感。现在，马云却告诉我们，勤劳是一种恶习。这让我们联想到陈志武写的一本书《为什么中国人勤劳而不富有》，是啊，可以说中国人是全世界最勤劳的民族之一了，跟美国人、英国人、法国人相比，我们的工作时间、加班时间都远远超过他们，而为什么我们不富有，为什么我们不成功呢？

用马云的观点来看，懒是一种进步的标志。人们因为懒得爬上爬下地走楼梯，

而发明了电梯。人们因为懒得手摇蒲扇,而发明了电风扇。人们因为懒得洗衣和洗碗,于是发明了洗衣机和洗碗机。人们因为不想浪费时间,由古老的送信、让人帮忙传话发展到了用电话、用手机给对方打电话。人们为了少弯一点腰,而发明了收割机、插秧机等多种机械设备。这些例子就可以说明懒人拥有聪明的头脑,是懒人推进了科技,是懒人推进了世界发展史这个巨大的年轮。敢于冲破思想的局限这是难能可贵的。人类社会的发展,其实就是一个人类不断探索偷懒方法的过程。敢于想象,才能改变生活;敢于尝试,才能改变社会;敢于偷懒,才能推动历史向前发展。

何谓聪明,何谓笨?何谓勤劳,何谓懒惰?在马云这里似乎成了一个问题。颠覆传统判别标准,让许多在传统理念里无望的孩子,得以重生的理由。

马云本人在这方面就是个特例:他小时候并没有表现出天才的特立独行,他从小功课就不好,甚至数学考过 1 分。他说:“我大愚若智,其实很笨,脑子这么小,只能一个一个地想问题,你连提三个问题,我就消化不了。”他瘦小却爱打架,“打了无数次的架”,“打得缝过 13 针,挨过处分,被迫转学杭州八中”。高中毕业没考上大学去踩三轮车,直到有一天在金华火车站捡到一本书,路遥的《人生》。这本书改变了这个傻孩子:“我要上大学。”

后来他坦言自己小学考重点中学考了三次没有考上。老师、家长对这个孩子的前途不抱任何希望。马云第一次高考,数学 0 分,考了三次,才考上杭州师范学院,还是个专科,后来因为对应的本科班没招满而升入本科。大学不考数学,英语好的马云开始转运。之后,这位全杭州英语最好的中学教师开始因为 Internet 下海,再经历了两次创业失败后,在 1999 年 2 月创办了阿里巴巴,之后的故事众所周知。

今天,在公众视野中,马云是一个神话般的人物。但是,我们观察马云的人生

轨迹，却可以找出他之所以能够与众不同的某些“秘密”。

1964 年，马云出生在杭州，母亲在成衣工厂工作，父亲先是在摄影店里赚钱，之后又被派去主持当地的戏剧社，在一周的大部分晚上，都会有演员朋友来拜访父亲，马云的表现欲当是出于从小的耳濡目染。马云有英语特长，上中学起，他每天都会骑自行车到西湖附近的香格里拉饭店外带海外观光团，乘机练习英文，他在那里遇到过一个澳洲家庭，并被邀请在夏天跟他们去住了一个月。这让马云很早就与外面的世界接触，当他发现他看到的一些事情和他被告知的并不完全相同的时候，他开始形成独立思考的意识。

独立思考，是我们能够颠覆某些“假象”，用实践去检验真理的根本。如果我们只知道盲从，看到广告就相信，听到一面之词就义愤，分辨不出什么是事实，什么是宣传，人云亦云，那是不可能有能力去“颠覆”的。小时候听过小马过河的故事，讲小马要过河，但不知道河水是深还是浅，于是问松鼠，问老牛，结果各人都有各人的说法，松鼠说很深还淹死过同伴，老牛说很浅才过小腿肚子。于是小马非常纠结，最后还是自己试了试，结果既不像松鼠说的那么深，也不像老牛说的那么浅。

如果这匹小马叫马云的话，他也会问松鼠，也会问老牛，最后他会分析出来，松鼠和老牛之所以不能过河与能过河的原因，并判断自己能不能趟过河去。如果不能独立思考，就会被松鼠和老牛的结论所困扰，想破头也想不出来办法，只好回家问妈妈。而能提出“懒人创造历史”的颠覆性观点，无疑是马云独立思考，并从前人和自己的经验中总结出来的认识。

案例 2 · 小马趟过互联网这条河

马云考上了杭州师范学院，不论数学、只论英语的马云从此如鱼得水，同时他

外放型的性格让他积极于学生活动，很快当选校学生会主席，随后当选杭州市学联主席。1988 年毕业，马云被分配到杭州电子工学院，教英语，每月 89 元工资。马云很快成为杭州优秀青年教师，开始在杭州翻译界小有名气。因此，很多人来请马云做翻译，马云做不过来，便于 1992 年成立海博翻译社，请退休老师做翻译。海博第一个月全部收入 700 元，房租就花掉 2400 元。为了生存下去，他一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转，同时又开办夜校。两年间，马云不仅养活了翻译社，还组织了杭州第一个英语角。初次下海给马云的感受是："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。"

1995 年初，马云作为翻译来到洛杉矶沟通落实一个高速公路投资项目，未果。马云便从洛杉矶飞到西雅图找他在杭州电子工学院认识的外教比尔。很早就接触互联网的比尔领马云去西雅图第一个 ISP 公司 VBN 参观。

来到 VBN，公司的情景让马云眼界大开，两间很小的办公室，猫着 5 个对着屏幕不停敲键盘的年轻人。公司的人帮马云打开 Mosaic 浏览器，键入 Lycos.com，对马云说："要查什么，你就在上面敲什么。"马云在上面敲了个 beer，搜索出了德国啤酒、美国啤酒和日本啤酒，但是没有搜到中国啤酒。马云又敲了 Chinese，出现是 no data。VBN 公司的人告诉马云，要想被检索到，必须要在互联网上做（有）主页。

后来马云请对方给他的海博翻译社做了个主页。主页做成的当天晚上，马云回来便收到 5 封来信，来问翻译价格，其中一封来自海外的华侨，是个留学生，他对马云说："海博翻译社是互联网上第一家中国公司。"马云感到了互联网的神奇和里面蕴含的商业机遇，他和 VBN 公司约定：对方在美国负责技术，自己到中国找客户，一起来做中国企业上互联网。

马云看到了一条互联网的河，现在，他要去询问松鼠和老牛们了，然后去决定

需要全本请访问 www.ertongbook.com