

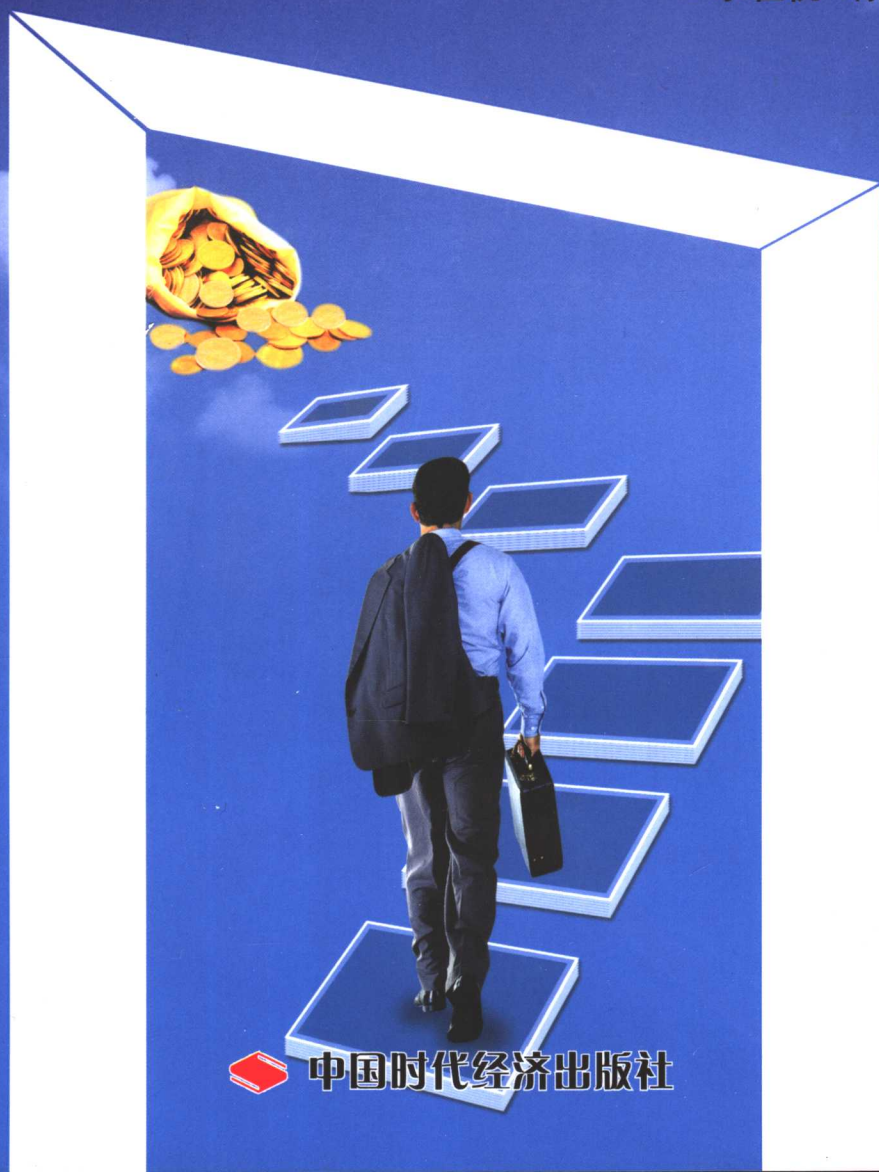
全面揭开传奇人物马云神秘面纱
深入剖析阿里巴巴成功经营智慧

ZhiMa
KaiMen

芝麻开门

——马云和阿里巴巴的成功之道

◎余在杭 编著



中国时代经济出版社

芝麻开门





芝麻开门

——马云和阿里巴巴的成功之道

◎余在杭 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

芝麻开门：马云和阿里巴巴的成功之道 / 余在杭编著. —北京：中国时代经济出版社，2007.1

ISBN 978-7-80221-291-6

I. 芝… II. 余… III. ①马云 - 生平事迹②电子商务 - 商业企业 - 企业管理 - 经验 - 杭州市 IV. K825.38②F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 161128 号

芝麻 开门

马云和阿里巴巴的成功之道

余在杭
编著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京市东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传真	(010) 68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京嘉恒彩色印刷有限责任公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007年1月第1版
印次	2007年1月第1次印刷
印张	12
字数	129千字
印数	1~8000册
定价	25.00元
书号	ISBN 978-7-80221-291-6

版权所有 侵权必究

前言

有这么一个网站,它使得全世界的商人汇集在一起,买卖双方都不必远涉重洋,就可以互相找到对方。美国人最初发现它之后,以为它是在美国的硅谷;中国人最初看到它之后,也以为它不在中国。可是,它却偏偏在中国,在中国原来只以风景闻名的杭州。还有这么一个网站,虽然刚诞生两三年,却活力旺、身板硬、名声响。

这两个网站的名字分别叫做阿里巴巴(Alibaba.com)和淘宝(taobao.com),而这两个网站的缔造者,是这两个网站的双料 CEO(首席执行官)——马云。

马云;马云与阿里巴巴;马云与淘宝网;马云与 eBay;马云与雅虎……马云成为中国互联网史上正在上升着的一颗耀眼明星。

马云没有进过著名的高等学府,也没有在国外留学的经历,更没有在华尔街工作的背景,他在国内外的名声,全靠他赤手空拳“打天下”挣来的。一个对互联网技术“一窍不通”的人,居然创造了互联网的第四种模式;一个曾经的英文教师,居然成为 50 年来第一位荣登全球著名杂志《福布斯》封面人物的中国企业家。此外,马云 2000 年被美国亚洲商业协会评为“年度商业领袖”,2005 年被评为“2004 年度中央电视台年度经济人物”,2005 年被世界经济论坛选为“全球未来 100 位领袖”之一,2006 年度马云又入围 25 位中国最具影响力“企业领袖”……这所有的一切,都源自于马云对于建造一个“电子商务帝国”理想的强烈追求,以及他对互联网乃至电子商务所作出的贡献。2006 年 11 月,美国权威财经杂志《福布斯》公布了该杂志评选的 2006 年度全球最佳 B2B(企业对企业)网站名单,阿里巴巴再次在综合类排名第一。据了解,这是阿里巴巴公司连续第七年当选《福布斯》评选的全球最佳 B2B 网站。

马云是中国电子商务的“最强人”,他是利用阿里巴巴、真正把电子商务做成“水泥+鼠标”模式成功的最重要人物。他所赚的钱,全是在为中国千千万万中小企业创造价值的基础上赢得的,是真正意义上的“理性钱”。从盈利角度来讲,阿里巴巴虽然还不如盛大、网易,甚至不如新浪资金雄厚。但是,我们相

信，马云所创造的社会价值和经济影响绝对不亚于以上所提及的任何一家互联网公司。

马云没有魁梧的身躯，没有英俊的外貌，他甚至被《福布斯》杂志描述为“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高、100磅重的顽童模样”。看了这些，马云才知道“自己其实有多丑”，于是他说出了那句“男人的才华与容貌成反比”的名言。尽管如此，人们却无法估量马云的魅力和能量，无论他走到哪里，都会刮起一阵旋风……

见过的人都说，他很狂，只有他敢在阿里巴巴每天收入超过100万元人民币后，还说现在赚的只是一些零花钱罢了。创业至今，马云不断地被冠以“骗子”、“疯子”、“狂人”等称号，而马云也果真从“骗子”变成了“疯子”，从“疯子”变成了“狂人”——他6分钟融资2000万美元，在厕所里面搞定8200万美元，甚至直到2005年8月，竟然不动声色地一口将雅虎中国业务全盘吞下，并且一下子得到了10亿美元。他力挫eBay易趣，使eBay这个全球最大的互联网络交易平台也不得不在华调整战略，最终败走中国；那个曾经被称之为“世界上最有权力的商界女性”的CEO梅格·惠特曼，对他也是束手无策……

马云要做的，只有想不到的，没有办不到的。特别是经过一年来马云对雅虎的“手术”，使得雅虎已经摆脱了生命的危机，在不久的将来必然焕发青春……

尽管马云和他的阿里巴巴也一直是风里来，雨里去，一路坎坎坷坷，但马云“笑傲江湖”。他有句名言：阿里巴巴是个快乐青年。他雄心立言要建立102年企业，要成为中国唯一一家活过三个世纪的公司。阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意，帮助他们的客户把生意做得更简单。

马云就是这样的狂，这样的酷。于是，我们迫不及待地想揭开这个传奇人物的神秘面纱，看清楚，他——马云，到底是怎么样一个人，又是如何成就今日的辉煌！

为此，我们长时间跟踪马云的言行，关注他的一举一动，积聚了多年的素材，经过认真和艰苦的加工整理，编著了本书。相信所有对互联网公司感兴趣的朋友，对电子商务感兴趣的朋友，对传奇人物感兴趣的朋友，对阿里巴巴以及其旗下的淘宝等感兴趣的朋友，乃至那些深爱着马云的朋友，都能够喜欢。

编著者

2006年11月22日

目录 Contents

1 癫狂小子

- 003江湖岁月
- 003才华与容貌成反比
- 005从小爱打架,受伤缝 13 针
- 007心中偶像是小鹿纯子
- 008大学整整考了三年
- 010别人弃教从商,他弃商从教
- 012“傻”就要“傻”到底
- 014马云论剑
- 014互联网要像阿甘一样简单
- 015我是好老师,不是好 CEO
- 016我什么都不懂,但是我能成功

2 马云触网

- 021江湖岁月
- 021偶然机会美国触网
- 022在洛杉矶被关“禁闭”
- 024偏执狂做出“中国黄页”
- 028互联网商务的“播火者”
- 032马云“网”进北京
- 036马云论剑
- 036我不在乎别人说我什么
- 037用一台电脑了解整个世界
- 037做网站是为客户服务

3 再回杭州

- 041江湖岁月
- 041重返杭州再次创业
- 044湖畔花园里画了一个“饼”
- 046“疯子”设想创互联网第四种模式
- 049给网站起个响亮的名字
- 051一群“疯子”和他们的“战舰”
- 056东方的智慧,西方的运作
- 060马云论剑
- 060武功不是一天练成的
- 061电子商务是 3000 米长跑
- 063中国人能做的,外国人未必能做

4 融资风波

- 067江湖岁月
- 067得到投资商的青睐
- 070投资人把自己投了进来
- 071戏剧化的第一轮融资
- 073孙正义慧眼识英雄
- 075软银六分钟投资 2000 万
- 077阿里巴巴借巨擘助力
- 081客户是父母股东是娘舅
- 083马云论剑
- 083关于成功与失败
- 083关于风险投资
- 084组建坚强的用户中心

5 活着度严冬

- 087江湖岁月
- 087幸运躲过互联网危机
- 088金大侠出山“西湖论剑”
- 092宣布进入极度危险时刻
- 096开展“运动”，整合提高
- 099活着度严冬
- 100他使“诚信”成为赚钱工具
- 103全心全意为会员服务
- 106活下来的理由是用脑不是用钱
- 107实现1元到1亿元的盈利
- 109来自“笑傲江湖”的智慧
- 111马云论剑
- 111关于现代公司的管理
- 114关于传统产业与互联网产业

6 创建“淘宝”

- 119江湖岁月
- 119非典时期投1亿推出淘宝
- 121由抵触转变为并投
- 123与银行合作，打造“支付宝”
- 126马云兑现狂言：日纳税百万
- 129马云论剑
- 129谁是他们的竞争对手
- 131把电子商务还给商人会员
- 131竞争不是目的，创造财富才是目的

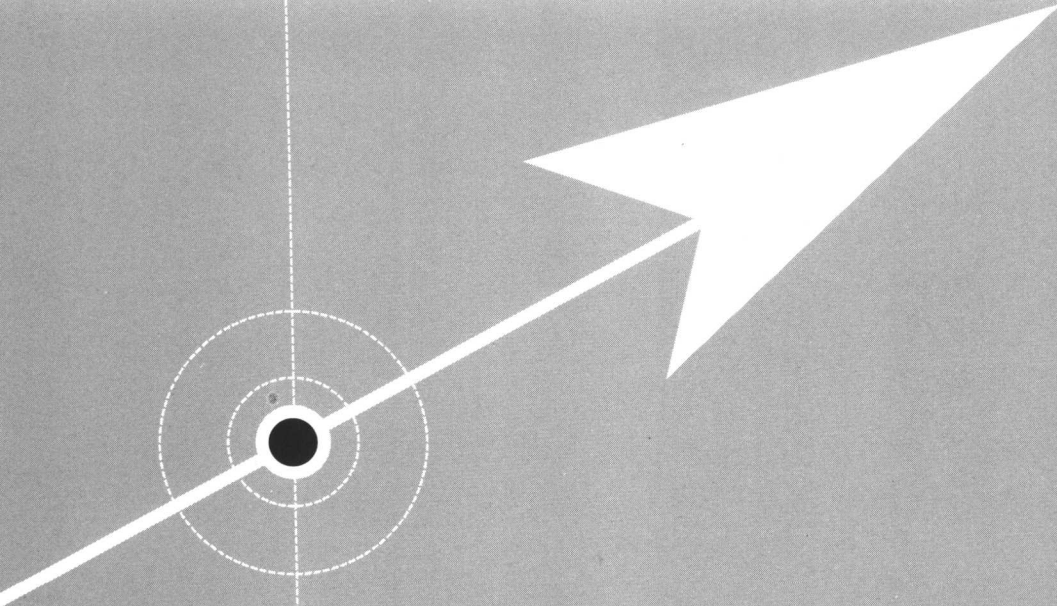
7 蚂蚁斗大象

- 137江湖岁月
- 137eBay 看好中国市场
- 138再次注资淘宝 3.5 亿元
- 141马云奋起力挫 eBay
- 143eBay 扬言“必须赢”
- 144蚂蚁与大象艰难角逐
- 146“战事”再度升级
- 147三强争霸变两强对决
- 149马云论剑
- 149冲破天花板,腿部必须强
- 151和 eBay 的竞争之道

8 芝麻开门

- 155江湖岁月
- 155阿里巴巴鲸吞雅虎中国
- 158马云以养“虎”为乐
- 160让天下没有难做的生意
- 165心有多大,舞台就有多大
- 167一位行走在江湖上的大侠
- 170马云论剑
- 170关于懒人的哲学
- 172距离不可怕,可怕的是不知道距离
- 172做 CEO 很累,也很孤独
- 173明天一定更加残酷

175 附录



1 癫狂小子

自称不懂电脑,却打拼于IT业;自称不懂管理学,却当上了大老板。如今的他,掌控着阿里巴巴和淘宝网两大网站,是中國大陸第一位登上国际权威财经杂志《福布斯》封面的企业家,哈佛大学两次将他和阿里巴巴的经营管理实践收录到MBA案例中。

追寻这样一位成功人物的成长足迹,却让我们感受到强烈的反差:马云的过去和从前,与我们许许多多的普通年轻人一样,丝毫没有超常之处。他自称“像阿甘一样简单”,曾经为了朋友打架而被缝了13针,也是曾经狂热追逐小鹿纯子的“粉丝”;他曾经为了老校长的一句话,在教师的岗位上“傻”呆了六年!他就是这样——一个无比癫狂的小子……

江湖岁月

才华与容貌成反比

2000年，阿里巴巴的CEO马云成为第一个登上美国《福布斯》杂志封面的中国人。《福布斯》形容他是一个“颧骨深凹、头发扭曲、露齿欢笑、顽童模样、5英尺高、100磅重”的中国男人。“颧骨”怎么“深凹”？让人费解。这不是美国人的表达有障碍，就是我们的翻译出了错。也许想象力丰富的读者看见这些字眼，立刻会想到三个字：外星人。

《福布斯》杂志又说：“这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向！”马云也一度坦承“我给人家的感觉怪怪的”，但“与众不同不是我做出来的，而是我的本能”。2003年7月英国首相布莱尔访华，点名要见中国的“马云”，因为“他正在改变全球商人做生意的方式”。

“怪人”马云素有“怪才”之称，“怪才”马云也常有“怪论”惊世。其最经典的话语是：“一个男人的才华与其容貌往往是成反比的。”——这是在人们眼中属于“丑男”之列的马云在2004年CCTV“经济风云人物”节目中说的话。怪论

自有怪论的道理，在马云看来，长得英俊的人本身有了好本钱，往往没有相貌处于劣势的人更努力。

细细想来，生活本身也在验证着“马氏怪论”：成功的“丑星”太多了，葛优、赵传当属此类；就是在所谓“美女经济”大行其道的当下，长得不算漂亮的“××姐姐”不也同样抢人眼球，横行天下吗？

据说马云此言一出，许多英俊的男人惭愧不已。同时，他在中央电视台上的这句话一播出来，很多同行、朋友都认为此语堪称经典，并以互问“我够丑吗”为时髦。

随即，“旋风”一路刮了过来，寂寞的电子商务斗士马云无论走到哪里，都会形成一股“旋风”。一见到他，很多人就会联想到那首曾经风靡一时的歌：阿里，阿里巴巴，阿里巴巴是个快乐的青年！

外星人可以不必太在意流行的游戏规则，所以很多人面对镜头要扮酷，而马云自嘲。“男人的才华与容貌成反比”、“感谢大家在这么寒冷的节日里远道而来，来看一个丑陋的男人”……有多少人为此莞尔一笑？自嘲其实是一种自信，更是一种智慧的幽默，正像相声大师马三立常说的，“我这个长相对不起观众”。马云取悦你的同时，其实也相当于宣告：我已经躺在地上了，不是站着的更怕被打倒吗？

在马云的“男人的才华与容貌关系”怪论之前，民间早有“男人的雄心与身高成反比”的说法，“矮小的科西嘉人”拿破仑九岁就喊出了“我喜欢的东西就应当属于我”的狂言，而“打不倒的小个子”邓小平更是绝好的例证。马云也不高，不过他的雄心倒是攀上了一个可观的高度：建立“102 年企业”。所谓“102 年企业”，马云解释：阿里巴巴在 1999 年成立，经历过上个世纪，而活到下个世纪，只要一年，可能就是中国唯一一家活过三个世纪的公司。

马云最喜欢的人物是风清扬——一个金庸小说《笑傲江湖》中的世外高人，马云觉得自己形象与其有几分相似，当年导演张纪中准备拍大陆版《笑傲江湖》时，马云就曾自荐出演风清扬。不过后来剧组没看中，他们认为马云虽然形似，但没有武术基础，结果选择了一个前武术冠军出演。这对自比风清扬的马云

打击不小,但他自嘲道:“最重要的是神似。”风清扬眼里武功的最高境界是“无招”,马云认为自己掌舵阿里巴巴,推行的也是这种“无招胜有招”的境界。

世界上的事情往往“隔行不隔理”。马云的所谓“无招”,与艺术领域的“无技巧”正是曲径通幽,殊途同归。艺术当然要从技巧做起,但那只是初级阶段。只有完成了从认真研习、锤炼技巧到不需要技巧的转变,才有望登上艺术的巅峰。真正的大师级艺术家,真正的可以传世的艺术品,是无所谓技巧的。我们听马三立的相声,看齐白石的画,除了“好”,我们再也说不出什么。由此可知,只要是一眼能看出好在哪儿的相声、好在哪儿的画,大概就不是最好的相声、最好的画。写文章也是如此,难得的是平中见奇、俗中见雅。那些典用古今中外,辞堆星际域中,看似花团锦簇、五光十色的篇章,读来往往不知所云。而大师泼墨,空处留白,不着一字,尽得风流。

你问马云如果从事其他行业能不能行,他觉得当个百万富翁还是可以的,因为他有这个信心。这两年他得到的最大的经验不是说学到了什么,而是吃了很多很多的苦,经历了很多稀奇古怪的事情,但他从来没有放弃过。

他对钱的欲望好像从来没有,因为他觉得自己不喜欢吃,也不喜欢玩,也不太喜欢旅游,所以他对钱并不怎么在乎。

他觉得应该把事情 creative 起来,使周围的喜欢钱的人都有钱了,喜欢名的人都有名了,喜欢权的人都有权了,这才是真正的 life。

从小爱打架,受伤缝 13 针

后来成了著名网站阿里巴巴 CEO 的马云经常对员工说,如果光看 IQ,世界上有 70% 的人都可以获得成功!当初的马云也并没有那么长远的眼光而预见到网络的发展前景,投身网络仅仅因为早年有人指点了他。如果当年别人指点他开一家饭馆,也许今天的阿里巴巴就是一家饭馆。当然我们相信,即使是开饭馆,马云也会做得与众不同。

这位爱语出惊人的 CEO 还有一句名言：阿里巴巴以后如果有可能，要出一本书，书名为《阿里巴巴一千零一个错误》。由此我们可以推断，马云一路走来，必然有过许多艰难困苦，就像唐僧取经那样，必定要经受九九八十一难，才最终修成正果。

“九九八十一难”从何说起？让我们回到他的童年与少年时代。1964 年 9 月 10 日，马云出生在杭州西子湖畔一户普通人家，姊妹一共三人。马云的母亲在一家钟表厂上班，其父亲是一家戏剧协会的负责人，爷爷是保长，属“黑五类”。年幼时的马云见过来杭州游玩的很多演员，他那个时候就梦想自己有一天也能够站到舞台的中心。

“我从小是一个傻孩子，大愚若智，其实很笨，脑子非常简单，只能一个一个地想问题，如果谁连提三个问题，我就消化不了。”马云如是说。他从小功课就不好，尤其是数学，他还曾经有考过 1 分的成绩。

马云当然不必为此难为情。古今中外的成功人士，幼年和少年时代就表现出较高的智力水平的并不多。像李白、杜甫六七岁就能做诗，莫扎特六岁能演奏钢琴曲，贝多芬 13 岁创作三部奏鸣曲这样的神童只是少数。而大部分最终成为杰出人才的人，他们幼年、少年时代的智力也都在中常水平，有的甚至智力发展比较迟缓。如爱因斯坦、牛顿、达尔文、海涅、华罗庚等，在上小学和中学的时候，他们的智力水平并不超群，至多是中等水平。他们的学业也不突出，有的甚至还留过级。达尔文在日记中写道：“不仅教师，连家长都认为我是平庸无奇的儿童，智力比一般人低下。”

马云最喜欢看的书是金庸的武侠小说，其爱打架的侠气自小有之。为此，受过处分，从家长到老师、邻居，都对这个顽皮孩子的前途不抱希望。比如说，为了朋友，马云小时候打架无数。有一次，他和人家打了起来，结果闹得警察到家里来，很多同学也趴在窗户上看热闹。警察当面大声呵斥：“只许你老老实实，不许你乱说乱动。”当时，这句话很经典。

不幸的是，那一年他的语文课本里也有这句话。有一节语文课，当老师念到那句话时，一个孩子扭过头看了马云一眼。“哗”的一下，马云的课本就砸过

去了。那孩子更猛,把整个书包猛掷过来。马云躲闪不及,书包里的铁文具盒角刚好撞在额角,顿时血流如注。

还有一次,马云为了同学而打架,骨头都露出来了。没有麻药,只好直接缝针,一共密密麻麻地缝了13针。虽然很疼,但他当时连眼泪都没掉一滴。为此,他博得了许多同学的好感。他从不害怕比他高大的对手,一次为了一些事情和一个个子高大的年轻人打架,别人都以为身材矮小的马云会不战而退,可是后来马云却越打越勇,虽然没打赢对方却在气势上让对方颇感震惊。据说其当年好斗的架势丝毫不亚于今天马云站在台上演讲时的模样,这又不能不让人想到许多年以后的“淘宝—eBay”之战,在气势上让人感觉惊人地相似。那时候因为打架的事情,马云挨过学校大大小小的处分,甚至被迫转学,换一个学校去念书。尽管他为自己辩护说自己打架“没有一次是为自己,全是为了朋友”,但这无疑耗费了马云在学习上的精力,影响了他学习成绩。老师和家长说他有“傻气”,但朋友们却说他这是“侠气”,而这股子侠气又源于他的义气。

转眼到了初中升高中的时候,由于成绩不佳,他考了两次,其中一次数学得了31分,这是马云的第一次“滑铁卢”。

如果说,马云当时作为一个学生,还有什么能够自豪的话,那就是他的英语成绩特别好。13岁时,他就能给老外当导游,用自行车带着老外满大街跑了。仅此一项,便足以羡慕许多同龄人。但除此之外,马云实在想不出自己还有什么光彩的经历。后来成功的马云,丝毫不掩饰自己的过去,他说,20岁之前的自己,实在太普通了。

心中偶像是小鹿纯子

二十多年前,中国尚处在黑白电视阶段,电视节目也非常贫乏,日本的一些影视作品,深受国内观众的喜爱。30岁以上的观众大都会记得当时几家人挤在一台小电视机前,观看《血疑》、《追捕》、《排球女将》等一系列日本影视作