



刘世英 彭征明◎著

阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官
中央电视台名牌栏目《赢在中国》评委

马云教你如何创业

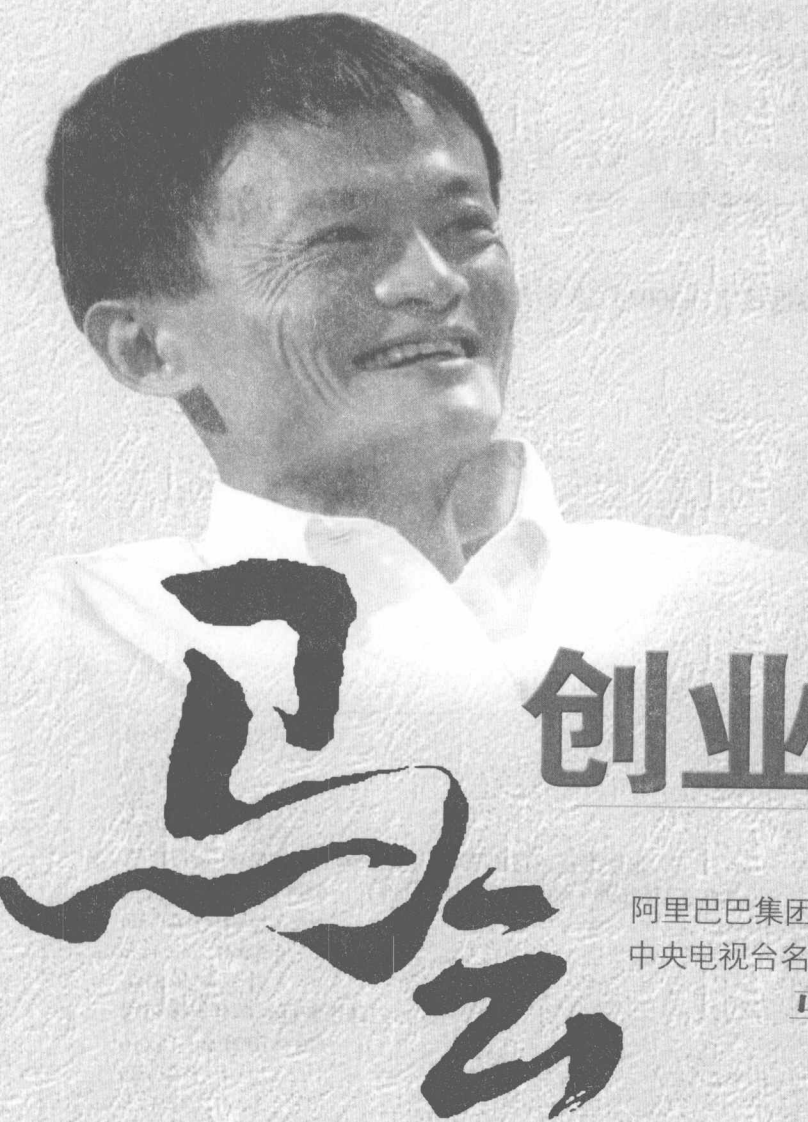
马云 创业思维

如果你想创业，请读马云

如果你想成功，请学马云

全面剖析创业教父马云商业逻辑

深度解读草根英雄马云创业人生



创业思维

刘世英 彭征明◎著

阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官
中央电视台名牌栏目《赢在中国》评委

马云教你如何创业

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云创业思维/刘世英, 彭征明编著.

—北京: 经济日报出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 80180 - 819 - 6

I. 马… II. ①刘…②彭… 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. 38 F724. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 195839 号

马云创业思维

作 者:	刘世英 彭征明
责任编辑:	程 鹄
责任校对:	梁 婧
出版发行:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)
电 话:	010 - 63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址:	www. edpbook. com. cn
E - mail:	jjrb58@ sina. com
经 销:	全国新华书店
印 刷:	三河市新世纪印务有限公司
开 本:	710 × 1000mm 1/16
印 张:	20. 25
字 数:	320 千字
版 次:	2008 年 1 月第一版
印 次:	2008 年 1 月第一次印刷
书 号:	ISBN 978 - 7 - 80180 - 819 - 6
定 价:	38. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

作者序

马云

创业思维 M A Y U N
CHUANGYESIWEI

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

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

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

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

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

换句话说，仔细探寻马云的商业模式和经营战略，我们还是可以“揭秘”一些表层看不太清楚的东西的。不过，我对“揭秘”这个词似乎还是有些天然的排斥感。马云自己也常说，今天的商场上已经没有什么秘密可言，而且他也很自信，“阿里巴巴是不可复制的”。的确，几乎所有复制、克隆过来的商业模式，注定都要失败。但是，正所谓“大道相通”，总有一些共性的东西是值得我们参考的。

12年的创业之路，马云似乎一直和这几个词语联系在一起：开拓，创造，颠覆。

19世纪末20世纪初，意大利经济学家巴莱多发现了一个著名的“二八定律”（也叫巴莱多定律）。二八定律认为：在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约20%，

其余 80% 的尽管是多数，却是次要的。由此理论而不断衍生，便有了管理学上的 80/20 定律：一个企业 80% 的利润来自 20% 的项目。这种理论在经济学领域进一步放大，便形成了一种共识：世界上 80% 的财富集中掌握在 20% 的人手中。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

《赢在中国》的一位年轻选手曾经这样说，“每次听那首《在路上》时，都会在心里默默地流泪。”不仅是这位选手，就连我自己这样一个已过了而立之年、正在“奔四”的传媒工作者，也常常会因此而感动。而感动之余，我也在思考：创业，对于人生而言，究竟意味着什么，仅仅是为了追求财富的增长，为了赢得这个社会的喝彩吗？

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

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

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

创业之路，只有起点，没有终点。

刘世英 彭征明

2008年1月1日于北京西钓鱼台

马云

创业思维

M A Y U N
CHUANGYESIWEI

目录

作者序.....	1
第一章 创业教父：谁不认识马云	1
◎焦点一：光环闪耀	2
关键句：草根缔造的全球神话	2
镜头1：“中国版拿破仑”：《福布斯》封面上的企业家	2
镜头2：“新经济领袖”：入选 CCTV 年度经济人物	3
镜头3：下一个盖茨：亚洲，马云?！	4
镜头4：“中国的 Jack Ma”：布莱尔点名要见的人	5
镜头5：对话克林顿：“老克”乐坏了	7
◎焦点二：风口浪尖	8
关键句：一路被骂过来	8
镜头1：“骗子”马云	8
镜头2：“疯子”马云	9
镜头3：“狂人”马云	11
◎焦点三：阿里家族	13
关键句：一个打开“藏宝洞”的现代版阿里巴巴	13
镜头1：阿里巴巴：让天下没有难做的生意	13
镜头2：淘宝网：天下没有淘不到的宝贝	15
镜头3：支付宝：“天下无贼”	17

镜头4：中国雅虎：让你重新“虎”起来	18
镜头5：阿里软件：让天下没有难管的生意	20
镜头6：阿里妈妈：让天下没有难做的广告	22
◎焦点四：语惊四座	24
关键句：《赢在中国》的点评大师	24
镜头1：聪明是智慧者的天敌，发不出工资是领导者的耻辱	24
镜头2：少听成功学讲座，多学别人失败的经验	25
镜头3：创业者要永远露出笑脸来	27
第二章 创业精神：激情燃烧的岁月	31
◎思维1：韧：坚忍不拔，永不言弃	32
关键句：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好	32
镜头1：西子湖畔的少年：男儿有泪不轻弹	33
镜头2：没有硝烟的战场：屡战屡败，屡败屡战	35
◎思维2：悟：善悟者，以天下人为师	38
关键句：永远保持“零度”状态	38
镜头1：地理老师：英语激情的点燃者	38
镜头2：金庸大师：智慧之集大成者	40
镜头3：小鹿纯子：青涩年代的温馨记忆	43
◎思维3：诚：精诚所至，金石为开	46
关键句：信誉决定你的机遇	46
镜头1：坚守讲台：为了那个5年的承诺	47
镜头2：人格担保：兔子先吃窝边草	49
镜头3：肝胆相照：“马云，我支持你！”	50
◎思维4：简：简单至极，将长处发挥极致	53
关键句：就这两下子，足以天下无敌	53

镜头 1: 英语奇才: 说梦话都用英文	54
镜头 2: “铁嘴”、“名嘴”、“大嘴”, 说遍天下无敌嘴	55
◎思维 5: 忍: 忍辱负重, 阳光总在风雨后	57
关键句: 一个男人的胸怀是委屈撑大的	57
镜头 1: 当“骗子”遭遇骗子	58
镜头 2: 泪别黄页: 资本游戏下的“烈士”	59
◎思维 6: 梦: 让梦做主, 为理想而战斗	62
关键句: 跳进那片“梦之海”	62
镜头 1: 初次“下海”: 心酸往事与惊险传奇	63
镜头 2: 意外“触网”: 改变一生的命运轨迹	64
镜头 3: 果敢“跳海”: 10 年之后马云再回来	66
镜头 4: 二次“南下”: 创办中国最伟大的公司	68

第三章 战略抉择: 定位决定地位 73

◎思维 1: 全球视角: 做全世界的生意	74
关键句: 不打甲 A, 直接进世界杯	74
镜头 1: 公司起名的哲学: 让全世界都能记得住	75
镜头 2: “墙里开花墙外香”: 嘘, 先别说我们是中国公司	76
镜头 3: 豪情之旅: 全球跑马圈地	79
◎思维 2: 本土智慧: 探索自己的模式	84
关键句: 复制别人是注定要失败的	84
镜头 1: 中国中小企业的救赎者	85
镜头 2: 网上集贸市场	88
镜头 3: 支付宝 1.0: 不走 PayPal 老路	90
◎思维 3: 专注: 对机会说“NO”	93
关键句: 我们只抓一只兔子	93

镜头 1: 1999 年: Jack, 你疯了吗	94
镜头 2: “孙先生, 我还是这个梦想”	96
镜头 3: 开刀雅虎: 专注搜索, 专注高端	100
◎ 思维 4: 苦练内功: 不在疯狂中死亡	103
关键句: 潜心修炼, 方可成就“金刚不坏之身”	103
镜头 1: “回到中国”	104
镜头 2: “停下来, 换跑鞋!”	107
镜头 3: “幸亏 (当初) 没有上市!”	109
◎ 思维 5: 培育市场: 先价值后财富	112
关键句: 涸泽而渔, 不如休养生息	112
镜头 1: “奶牛”是如何炼出来的	113
镜头 2: 淘宝: 免费红旗不倒	116

第四章 市场策略: 思路决定出路

◎ 思维 1: 抢占先机: 不要等时机成熟了才出手	122
关键句: “发令枪一响, 你没有时间看对手是怎么跑的, 你只有 闭着眼往前冲!”	122
镜头 1: “抢注”域名, 未雨绸缪	123
镜头 2: 安全支付, 领先一步	126
◎ 思维 2: 蓝海攻略: 做一个善于发现的人	130
关键句: 大家都看不清前景的时候, 这个机会一定能够赚钱	130
镜头 1: 诚信通: 把鞋子卖给不穿鞋的人	131
镜头 2: 淘宝“反围剿”战术: “农村包围城市”	134
◎ 思维 3: 布阵: 构建核心竞争力	138
关键句: 阵法胜于剑法	138
镜头 1: “阿雅联姻”: 那场“蓄谋已久”的世纪并购	139

镜头 2: 中国雅虎: “Google + eBay 模式”	140
镜头 3: 达摩五指: “阿里王国” 的缔造者	142
◎思维 4: 进攻是最好的防守	145
关键句: 进攻者, 永远都有机会	145
镜头 1: eBay, 我想起你都毛骨悚然	146
镜头 2: Google, 是你刺激了我	149
◎思维 5: 御敌之道: 跟对手打太极	153
关键句: 以彼之道, 还施彼身	153
镜头 1: 让我帮你接收 “难民”	153
镜头 2: 请你多烧几张美元	155
第五章 “赢” 销之技: 酒香也怕巷子深	159
◎思维 1: 娱乐营销: 与网民一起娱乐	160
关键句: 好玩、好看才好卖	160
镜头 1: 结缘《天下无贼》	161
镜头 2: “雅虎搜星”, 新时代的 “全民秀”	162
镜头 3: “超级 Buyer”: 争当淘宝代言人	164
◎思维 2: 事件营销: 有眼球的地方就有市场	167
关键句: “唯恐天下不乱”	167
镜头 1: 伊战时代: “中国供应商” 在美国打响	167
镜头 2: “AK-47 事件”: 天上掉下来的 “馅饼”	169
◎思维 3: 名人营销: 大树底下好乘凉	172
关键句: “狐假虎威” 又何妨	172
镜头 1: 世界首富比尔盖茨说	173
镜头 2: 金庸大侠要出山了	175

◎思维4：新闻营销：打造“钻石品牌” 178

关键句：让媒体为你打工 178

镜头1：粉墨登场：《中国黄页闯世界》 179

第六章 融资之道：“与狼共舞”的艺术 183

◎思维1：远离功利，别把美元太当回事 184

关键句：不能共患难，有奶也不是娘！ 184

镜头1：“很遗憾，你们错过了一个机会” 185

镜头2：形势逆转：说了一个礼拜的“NO” 187

◎思维2：“金牌”股东，成就王牌企业 190

关键句：不爱美元爱“资源” 190

镜头1：“天使基金”，来得恰逢其时 191

镜头2：孙正义，“让我怎能拒绝你” 192

◎思维3：吸引股东，靠魅力更靠实力 195

关键句：投资人最怕你问他要钱 195

镜头1：一见钟情：6分钟“搞掂”孙正义 196

镜头2：惺惺相惜：英雄惜英雄 197

镜头3：梅开二度：瞧，洗手间里咱也能成交 199

◎思维4：与“狼”共舞，让资本家听企业家的 201

关键句：投资者只是我们的“娘舅” 201

镜头1：东京谈判：最经典的三次“NO” 202

镜头2：“不识时务”：“钱太多了，我不要” 203

镜头3：10亿美元之后：“在中国我说了算！” 205

第七章 领导的艺术：东方的智慧，西方的运作 209

◎思维 1：黏合力团队：八仙过海，各显神通 210

关键句：做个“唐僧 CEO” 210

镜头 1：“只会发邮件，其他的一窍不通” 211

镜头 2：“我管不了钱，但有人会帮我管” 213

◎思维 2：凝聚力团队：万众一心，众志成城 215

关键句：没人能挖走我的团队 215

镜头 1：风雨同舟的岁月：十八罗汉，生死永相随 216

镜头 2：抗击“非典”的日子：阿里人，为使命而战 218

◎思维 3：战斗力团队：言必行，行必果 221

关键句：三流的理念，一流的执行 221

镜头 1：龙颜大怒：现在！立刻！马上 222

镜头 2：下“死命令”：“一个月给我做出 eBay 那样的网站！” 224

◎思维 4：高纬度战栗：未雨绸缪，水来土掩 227

关键句：CEO 就是守门员 227

镜头 1：冬天来临：推行“毛泽东战略” 228

镜头 2：在 eBay 看不见的时候做淘宝 231

◎思维 5：开源节流：艰苦奋斗，保持赤子之心 233

关键句：小钱也是钱 233

镜头 1：湖畔时代：桑塔纳都不舍得坐 234

镜头 2：今日阿里：别拿 5 分钱不当人民币 236

◎思维 6：经营人心：海纳百川，有容乃大 240

关键句：得人心者得天下 240

镜头 1：“N+1 计划”，超员工待遇 241

镜头 2: 费尽思量, 面包还是牛奶	243
镜头 3: 老板, 员工“零距离”: 拜托, 别叫我马总	245
镜头 4: 散财人聚, 让员工先富起来	246
镜头 5: 不让雷锋穿补丁衣服上街	248
镜头 6: 让人才“增值”: 把钱存到员工身上	251
◎思维 7: 快乐团队: 让阿里人笑着干活	254
关键句: 没有笑脸的公司是痛苦的	254
镜头 1: 打赌文化: 赌输了要跳西湖哦	255
镜头 2: 瞧这群人: “太亢奋了!”	256
◎思维 8: 激励的艺术: 心有多大, 舞台就有多大	258
关键句: 如果要飞得高, 请把地平线忘掉	258
镜头 1: 一“赌”定乾坤: 从“只赚一元钱”到“交税 100 万”	259
镜头 2: 倒立者必胜: 蚂蚁雄兵的宣言	262
第八章 用人之道: 善用贤能, 方成大业	267
◎思维 1: 魅力领袖: 理念打动精英	268
关键句: 让贤才“自投罗网”	268
镜头 1: 无心插柳: “招安”蔡崇信	268
镜头 2: 哈佛“行骗”, 抱得 MBA 归	270
镜头 3: 就这样被你征服: 马云“骗”来的高管们	272
◎思维 2: “六脉神剑”: 用人第一标准	274
关键句: 我们需要的是猎犬	274
镜头 1: 对“挖墙角”不屑一顾	274
镜头 2: “野狗”被“一剑封喉”	276
镜头 3: “新应届生”观: 给年轻人一个机会	277
◎思维 3: 人尽其才: 让合适的人做合适的事	280

关键句：别把飞机引擎装拖拉机上	280
镜头 1：给好种子一片肥沃土壤	280
镜头 2：“学而不优”亦可仕	282
镜头 3：因为你是精英：再见，MBA 们	283
 附录一	 286
附录二	299
后 记	304

第

马云

创业思维 M A Y U N
CHUANGYESIWEI

创业教父：谁不认识马云

章

200 多年前，拿破仑率领他的法国骑兵血腥地扫荡了整个欧洲；数个世纪以后，马云带领着他的阿里巴巴兵不血刃地征服了整个世界。

马云，一个不懂 IT 的 IT 英雄，一个不通网络的网络精英。他是中国网络界的拿破仑，有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向。他是第一位登上《福布斯》封面的中国大陆企业家，在他领导下的阿里巴巴管理团队，两度被录为哈佛 MBA 案例。他是一个瘦小精干的杭州人，长相颇似《E·T》里的外星人，出言必语惊四座。

马云是一个很值得研究的男人，他不是“混血儿”，却懂得用“东方的智慧，西方的运作”管理公司；他凭着卓越的口才征服了世界各地的精英们，也以“大嘴”、“狂人”而著称于业界；他既在光环闪耀的金字塔上，又在风口浪尖的前沿；他行动诡秘，却经常出手不凡……

焦点一：光环闪耀

关键句：草根缔造的全球神话

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

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

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

镜头1：“中国版拿破仑”：《福布斯》封面上的企业家

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

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

马云说，“看了《福布斯》杂志后，我才知道自己其实有多丑。”

大概谁也没有料到，一个普通的英语教师，竟然变成了中国内地第一位登上