

再造一个

前面还有94年要走。今天我们所处的所有的记录还完整我们自己在漫长历史中因电子商务的漫长漫长，从今天起我们才真正开始起步……永远不要忘记我们的使命——为天子及诸侯的斗争。

网商帝国崛起的一千零一夜

杨文祥◎著

中国发展出版社

K825.38/76

2008



马云 再创造

网商帝国崛起的一千

零一夜

杨艾祥◎著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云再创造：网商帝国崛起的一千零一夜/杨艾祥
著. —北京：中国发展出版社，2008.6

ISBN 978 - 7 - 80234 - 236 - 1

I. 马… II. 杨… III. 电子商务—商业企业—企业管理—经验—杭州市 IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 090585 号

书 名：马云再创造：网商帝国崛起的一千零一夜

著作责任者：杨艾祥

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978 - 7 - 80234 - 236 - 1/F · 759

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京东海印刷有限公司

开 本：700 × 1000mm 1/16

印 张：14.75

字 数：220 千字

版 次：2008 年 6 月第 1 版

印 次：2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数：1—8000 册

定 价：29.00 元

咨询电话：(010) 68990642 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮箱：fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

序 言

马云为什么这样红

(一)

下一个比尔·盖茨是谁？

答案是阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官马云。这不是玩笑，也不是狂妄，因为此话正是出自比尔·盖茨之口。

事实上，无论在国内还是国际，马云的影响力正在超越比尔·盖茨。2006年6月26日，美国著名财经杂志《Business 2.0》发布的全球50位最具影响力商界人士排行榜上，马云作为中国大陆地区唯一的企业家入选，排名第15位，比比尔·盖茨还要高出6位。

垂青马云的除了比尔·盖茨，日本软银的孙正义、美国雅虎的杨致远早已为人熟知。美国前总统克林顿、英国前首相布莱尔、澳大利亚前总理霍华德都曾对马云和他的阿里巴巴集团盛赞有加。国内，甚至有官员要求全面反思为什么自己主政的地方没有出现马云。

获得这么多人尊重、爱戴或者是嫉妒的小个子男人，自然有他的理由。

很容易就能梳理出截至2008年，马云所拥有的资源。对于马云来说，地区消费资讯的分类信息网站口碑网以及“赢在中国”等资源已经不足挂齿。他的电子商务帝国已经朝着“让天下没有难做的生意”

的目标挺进。在商人对商人的交易中，他拥有阿里巴巴 B2B。在商人对顾客、顾客对顾客的交易方面，他拥有淘宝网的 B2C 和 C2C。在网络支付领域，他拥有已经走出国门的支付宝。你如果是个商人，要发展，就逃不了上面的几个平台。如果你想做大，要广告宣传，那么可以用马云的阿里妈妈，还可以用中国雅虎的搜索，甚至可以在这里看新闻、收邮件。不仅如此，倘若你对自己生意的管理有些烦恼，那么马云的阿里软件会帮你，你可以按需使用。

这些资源在马云的运作下互相交错、互相扶持，每一个都做到了一定的规模。在 2007 年 12 月 2 日举行的“中国 IT 两会”上，马云断言中国互联网和全世界互联网不会被大网站垄断。但是，面对占有如此庞大资源的马云和阿里巴巴，谁能逃离？特别是在马云免费政策的利诱和创业梦想的蛊惑下。

马云并不是满大街一抓一大把的。

(二)

马云的伟大或者说是高明之处在于他不仅通过自身的经历和努力向人们证实梦想的力量，同时，也在帮助他人创造梦想。

很多人为马云疯狂，不是因为他的公司做得多大，而是因为这个做了这么大公司的人说：“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。”

和那些从小就有远大理想，或是出身商贾世家，最后功成名就的创业者不同，马云不断在强调他的草根性——从小打架、成绩不好、大学考了 3 次。但是，与这些形成强烈反差的是，他制造了中国乃至世界的商业传奇。

这种反差让人们在马云的故事中找到自己的梦想。或者说，马云的故事之所以值得讲述，是因为他真实，真实得让人做梦。

马云说，从商有三个层次：生意人脑子里就想着赚钱，商人是有为有所不为，企业家想的是如何改变世界。他选择当企业家，所以最关注的不是公司每年赚多少钱，而是影响了多少人。

我不认为马云在创业之初就有这样的思想境界。在运作阿里巴巴的时候，也许他有着这样的豪言壮语（事实上，他从来就不是一个缺少豪言壮语的人）。但是研究马云，我们会发现，之前他也许和我们一样都是俗人——他卖过塑料花，推销过医药用品，后来才创办翻译社，所有的商业实践当初的唯一目的就是——利润。

在这个“企业家最大的责任就是创造利润”的观点几乎得到了全社会认可的时代，马云的成功无可厚非。

值得讲述的是，在逐利的同时，这个人还坚守着“让天下没有难做的生意”的伟大理想。这个理想的现实意义是，切实地帮助无数渴望像马云一样成功的人实现梦想。

（三）

马云的成功，是战术上的聪明与战略上的傻相结合的成功。

有时候在外出差，马云会和员工们下四国军旗。他的棋路有一个最大的特点，就是出其不意。在马云看来，再好再宽的路，走的人多了，也会堵塞；人少的地方，即便是独木桥，也比较容易通过。不顾他人的眼光，特立独行，这是马云的习惯，也是成就阿里巴巴的一大法宝。

于是，我们看到：别人都在拷贝美国模式的时候，他提出要做中国模式；别人都忧心互联网的冬天到来的时候，他却提出了希望冬天再延长一年；每个企业都嚷着要赚钱的时候，他却下了死命令“淘宝网三年内不赢利”。

他总是不断给自己制造危机，让自己处于各种事件的风口浪尖，然后又很好地把这个危机摆平，并创造出奇迹，这就是阿里巴巴式独

特的发展路径。

这也是一个品牌成长的必然道路，那就是承诺，不断地承诺，然后兑现承诺，兑现的承诺比承诺的还好。

如果说，这些就是马云的成功之道的話，那么还只是看到了微观。从宏观的思维，我们可以看到，马云一直在坚持傻的哲学。

马云曾经跟员工玩过一次“杀人游戏”。当时大家都串通好让他抽到“杀手”，故意装着不知道，看马云一个人在那里自鸣得意地表演。

那次“杀人游戏”中的出丑让马云大彻大悟——永远不要把别人当傻子。在马云看来，员工们不会因为你不懂而看不起你，但会因为你说的和做的各是一套而看不起你。

尽管马云一直愿意和孙正义这样的聪明人打交道，但是他自己却愿意扮一个傻人的角色——这也带动了团队，一直跟着马云的“没地方去的那些不聪明的人”，随着互联网的发展以及阿里巴巴的发展，一个个成了百万富翁甚至千万富翁。

这些年来，马云面临的机会不少，但是他一直扎根电子商务。他说，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。

据说，在阿里巴巴的创业过程中，他们曾经做了一个类似现在携程的机票网站，但是最后马云认为和阿里巴巴的整体布局不太适应，就自己革了自己的命。后来有人不无遗憾：说不定那是另一个携程呢？不过，面对如日中天的携程，马云一点也不后悔。

这种战略上的傻，成为扼杀对手的杀手铜。“心中无敌，无敌天下”是马云常说的一句话。马云一直致力于自我内功的锤炼，坚持自己的道路，他只关注前方，而不关注对手。显然，对手们是拿马云没有办法的。

目 录

1

马云的前商业时代

- 2 · 草根江湖梦
- 3 · “看样子你是不行了”
- 4 · 偶像的力量
- 6 · 从西湖一路说到澳洲
- 7 · 如鱼得水的大学生活
- 8 · 去看马云“表演”
- 9 · 海博翻译社的惨淡经营
- 10 · 好莱坞大片似的美国之行
- 12 · 首次触网
- 13 · “不是你马云玩得起的”
- 14 · 盲人骑瞎虎
- 15 · 性格决定命运

2

中国黄页时代的商业逻辑

- 20 · “因特乃特网”公司
- 21 · 看不见的“中国黄页”
- 23 · 狂热的街头布道者
- 24 · 中国的“Internet 先生”
- 25 · “张树新一定比我死得早”

25 · 通过媒体推销梦想

30 · “中国黄页”的重生

3

北京的光荣与梦想

34 · “梦幻之队”闯京城

36 · 互联网热潮中的冷静思考

41 · 撤回杭州

4

到杭州去

44 · 阿里巴巴与“十八罗汉”

46 · 听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的

49 · 缺钱，但不因缺钱而接受投资

50 · 500 元，把投资方的人都给融来了

53 · 与孙正义初见的 6 分钟

56 · 借力海外财经杂志

58 · “你来不来无所谓，不过，金庸要来”

5

过 冬

64 · 给自行车加上飞机引擎，能飞得起来吗

68 · 冬天来了

69 · 换血！革命！

72 · 冬天长一点，他会倒下去的

78 · 从 1 元到 1 亿元

79 · 那就是一个工具

6

当 eBay 遭遇淘宝

- 82 · 易趣与前辈 eBay
- 85 · 注意！一个叫“淘宝”的网站出现了！
- 87 · 2003 年春天，挺进 C2C 的最好时机
- 90 · 一场不可避免的“战争”
- 92 · 双雄混战
- 98 · 美国人的最后的疯狂
- 101 · 明争暗斗
- 104 · 借助 eBay 这个竞争对手，淘宝网崛起

7

要上哈佛的支付宝

- 108 · 支付宝并不是为淘宝网设计的
- 111 · 影子杀手
- 118 · 去哈佛读大学？纳斯达克上市也不是没有可能

8

养虎为乐

- 124 · 马云和杨致远早就注定了缘份
- 128 · 如何整合，才能让这只大羊快跑呢
- 130 · 新雅虎的诞生
- 132 · 马云的娱乐营销观
- 134 · 任务并不轻松
- 135 · Google + eBay 模式
- 136 · 最终目标：让天下没有难做的生意
- 137 · 只谈感情，不谈工作
- 139 · 阿里巴巴的文化类似“宗教”

- 140 · 边跑、边干、边调整
- 141 · 我们都有一个远大的梦想
- 142 · 道不同，不相与谋
- 144 · 高调离开的周鸿祎
- 145 · 周鸿祎与马云的故事
- 147 · “一拍即合”到“一拍即死”
- 149 · 双赢的交易
- 151 · 一枚重要的棋子

9

不为钱而进行的上市

- 154 · 1688 “一路发发”
- 158 · 上市之后马云的财富
- 159 · 被摊薄的马云
- 160 · “我想要改变这个公司，谁也撑不住”
- 161 · 上市改变的是生活质量，而不是精神状态
- 162 · 杯酒释兵权
- 164 · “阿里巴巴最不缺的就是钱”
- 164 · “从今天起，我们才真正开始在路上……”

10

阿里巴巴的兄弟们

- 168 · 阿里巴巴电子商务帝国的雏形
- 170 · “进军软件领域，是我做了5年的梦”
- 172 · 与比尔·盖茨的合作
- 174 · “上班用旺旺，下班玩QQ”
- 175 · 打造国内“软件沃尔玛”平台
- 177 · 马云正在构建一个全新秩序的世界

- 181 · “达摩五指”
- 182 · 阿里妈妈惊人的成长
- 183 · 小网站有价值，必须得到认可
- 186 · 要打造“24 小时永不打烊的沃尔玛”

11

用鼻子管理公司

- 192 · 谁也挖不走我的团队
- 193 · 唐僧团队最完美
- 195 · 刘备团队问题不少
- 197 · “天天招聘”
- 198 · “猎犬”才是阿里巴巴需要的
- 200 · “一定要让员工爽”
- 201 · 绝不主动挖竞争对手墙脚
- 203 · 吃饭是为了活着，但活着不是为了吃饭
- 206 · “政委体系”

附录 1 马云的 44 年

附录 2 马云语录

后 记 只看到了开头的马云

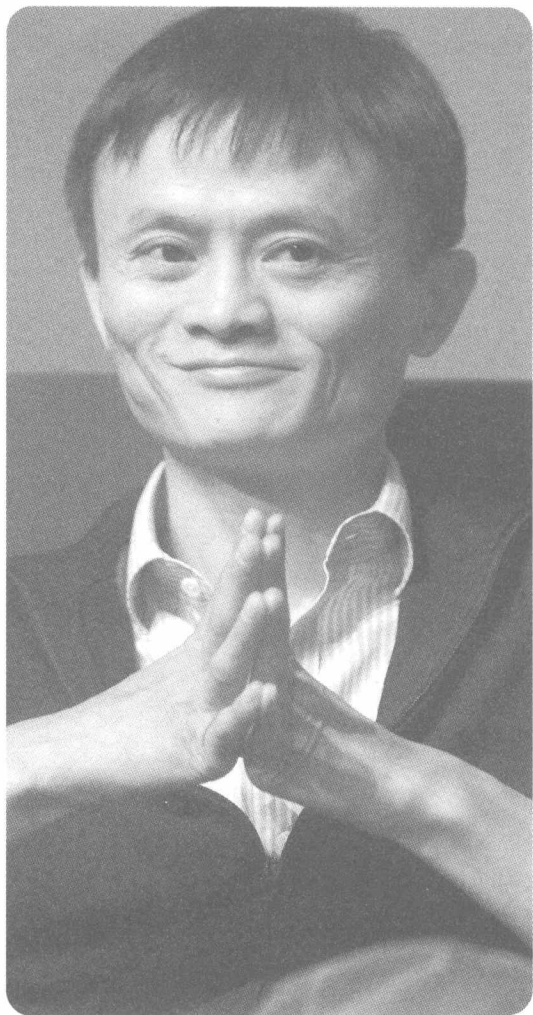
第

1



章

马云的前商业时代



据说，有浪子梦想的男人多会用“Jack”这个英文名。电影《泰坦尼克号》的男主角就叫Jack，风度翩翩，英俊迷人。中国也有一个叫Jack的男人，不过他既不风度翩翩也不英俊迷人，甚至被人戏称为“外星人”。但作为一个有梦想的男人，他创造了中国乃至世界最不可思议的商业传奇。他就是 Jack Ma——马云。

1964年9月10日，马云出生在杭州。根据星宿学的说法，马云属处女座，其星座特性是：完美主义、做事认真、远大抱负、务实精神。

这样的释义如果放在今天已经功成名就的马云身上，应该是非常准确的。但是，对于少年时代的马云来说，他既非完美主义也非做事认真，唯一能体现的是他远大的抱负。

草根江湖梦

和那些出生在商贾世家、从小就饱受商业启蒙而创业成功的企业家不同。马云的父母并没有多少文化，对马云的管理也没有现在很多家长对孩子的管理那么科学。从另一个角度来说，这反倒给了马云更多自由发挥的空间。

马云说：“我没有接受过更多的帮助，我的父母是半文盲，我的爸爸每月仅领250元的退休金。”

也许正是基于这样的家庭环境，马云并不是一个中规中矩的学生。从小学到高中，马云都把他的精力消耗在了一项与自己瘦小身体很不相配的兴趣上——打架。对于这一点，后来有人分析认为，那与他痴迷武侠小说有关。在各类武侠小说中，马云寻找着自己的江湖梦。

那些年，马云总是为了朋友、为了义气两肋插刀。也正是因为打

架，他不但受过处分，身上还被缝过13针，也曾多次被迫转学。最悲惨的一次是在小学四年级，马云帮人打架，结果伤得白骨都露了出来，医院没有麻药，只好直接缝针。马云后来说，虽然很疼，但他当时眼泪都没掉一滴。可以理解他的坚韧，不然多年以后我们是看不到那个在互联网寒冬里还咬牙前进的马云的。从他仗义的性格里，我们也能看到他的阿里巴巴为什么会成功——因为他总是能替别人着想。

如此这般，马云的学习成绩可想而知。他的数学甚至考过1分，他的小学、中学都是在三四流的学校里度过的。初中考高中考了两次，其中一次数学得了31分。而高中考大学，数学只得了21分，高考彻底失败，弱小的马云只能做起踩三轮车的工作，那一年马云18岁。

“看样子你是不行了”

真正改变马云人生的事情也许与路遥的小说《人生》有关。事实上，受到这本书激励的远不止18岁的马云一人。

马云是在踩三轮车的某一天，在浙江金华火车站的路边拣到路遥的《人生》这本书。《人生》描写了一场极其复杂、令人思绪纷纭的人生悲剧，但在复杂的悲剧表象下隐约透出了生活的某种确定性。

路遥说：“生活往往会和人开玩笑。”是的，但玩笑有很多种，也有很多不同的结局。在适当的时候开适当的玩笑是一种美丽；相反，则是一种错误。但是，要承担这种错误的却不是生活，而是生活着的人。小说中描写了高加林几十年的生活，但生活却与他开了不少玩笑，有善意的亦有不善的，有适当的亦有不当的。善意的是一种机会，你若抓住了就可以改变生活；不善的是一种诱惑，粘上了就可能摆脱不了，而只能将错就错。适当的是为你的飞翔助上了一臂之力，让你从此平步青云；不当的却是一道无法越过的坎，聪明人绕着躲过去了，

也有人硬着头皮往前撞，结果头破血流……

被《人生》激励之后，马云定下了自己的远大理想——考上北京大学。但此时他数学成绩已经差得不能再差了。

为了改变自己的命运，他开始了高考复习。那几年中，马云白天蹬三轮车送杂志赚 30.50 元的月工资，晚上到夜校去念高三。第二次高考的时候，马云认真准备，结果数学还是考得一塌糊涂——只得了 19 分，同学们都对他摇头。

马云的爸爸也长长地叹气：看样子你是不行了，读这么多年书怎么就考了 19 分？

偶像的力量

那是 1983 年，马云 19 岁。当时，广东电视台引进的国内第一部日本电视连续剧《排球女将》正在全国热播，女主角“小鹿纯子”以清纯可人的形象、甜美灿烂的笑容和顽强拼搏的精神影响了整整一代中国人。马云也是其中一个。

马云后来说：“《排球女将》是我少时最喜爱的一部片子，小鹿纯子是我们这一代人的偶像。此剧不仅极大丰富了当时中国大众的影视生活，更激励了中国几代人的拼搏精神。”

也许多年以后，我们追述马云为什么把“永不放弃”作为阿里巴巴的一种精神，这里应该是一个起点。

20 年以后的 2003 年，马云有机会去了日本，他除了阿里巴巴的工作之外，心中带着另外一个梦想，就是拜见那个曾经激励过无数中国少年奋发向上的排球女将——小鹿纯子。

“我一直有个心愿——要把小鹿纯子请到中国来，”马云回忆：“为此，我曾经几次访问日本，委托日本朋友帮助寻找小鹿的扮演者。

我告诉荒木由美子她在中国有上亿的影迷，有众多的影迷像阿里巴巴的年轻人一样，受到小鹿拼搏精神的激励而走上成功道路。”

马云说：“今天的中国是由20年前的我们这代人创造的，我们这代人具有当初小鹿纯子的拼搏精神。但是，20年后的中国是要由今天的年轻人去创造，今天他们身上这种精神已经很少了。所以我们要唤醒当年的精神。所以我想请小鹿来，让他看看中国，来唤醒大家的那种精神。”

2003年，马云以他一贯不屈不挠的行动方式，找到并邀请到了荒木由美子到阿里巴巴访问。此后，马云还多次邀请荒木由美子到中国参与各种活动。一度在中国掀起荒木由美子热潮。

之所以要花费心血寻找并邀请荒木由美子，也许马云多少报有一份感恩的心。正是在小鹿纯子的影响下，马云选择了准备第三次高考——他白天继续蹬三轮车，晚上上夜校，周六周日还要和几个复习班的同学一起去图书馆学习。

值得记录的是，在那段日子，马云也学会了交易——他帮别人补习英语，别人教他数学。教他数学的同学，爸爸是数学特级教师，哥哥是数学博士，数学很好。

“这个孩子太不容易了。”那些年，总有人这样评价马云。

20岁的时候，马云第三次参加高考。考前的一个星期，马云的老师说：“你要是考上的话，我的名字倒过来写。”进数学考场前，马云把十道公式重新背了一遍。进考场前还背公式，他周围的学生都用诧异的眼光看这个“怪人”。“考试的时候，我每道题都用这10个公式去套。”

“从考场出来的时候我知道考得非常好。与边上的同学一对答案，答案好像都被我套上了，我心里特别踏实。结果我考了89分，数学成为我考得最好的一门。那一年我创造了一个奇迹！”多年后谈起这事，马云还能沉浸在喜悦中，而此前教他数学的同学这次只考了62分。