

中国著名企业家系列  
管理日志系列

⑤

打破常规、逆反思维、  
反教条、出人意料。  
火星人：马云总是以他  
给人意外  
在中国  
发展学方面清晰地分析  
了马云成功的步伐。从  
中可以看到阿里巴巴的  
成长历程及赢利模式。

将马云：火星人  
的原生态语言  
在10个大主题以下  
金错刀 © 编著

# 马云 管理日志

中国著名高校十大商学院院长

联合推荐

房以宁 (北京大学)

张维炯 (中欧商学院)

陆雄文 (复旦大学)

王重鸣 (浙江大学)

蓝海林 (华南理工大学)

钱颖一 (清华大学)

项兵 (长江商学院)

徐飞 (上海交通大学)

白长虹 (南开大学)

李光金 (四川大学)



中信出版社 CHINA PRESS

马云 (1964) 自传体日记

# 马云 管理日志

金错刀◎编者

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

马云管理日志/金错刀编著. —北京: 中信出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5086-1457-1

I. 马… II. 金… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026374 号

马云管理日志

MAYUN GUANLI RIZHI

---

编 著: 金错刀

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21 字 数: 280 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1457-1/F·1560

定 价: 42.00 元

---

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

中 信 出 版 社  
323471 0110 AMHO

# 作者序

## 马云：火星式管理的背后

对马云，最好的解读就是不解读，他原生态的声音就是最大的逆势经营精髓。

2009年1月19日，马云在给阿里巴巴员工的邮件中写道：“请带上你的家人去花钱!! 去消费!!!”在全球危机的背景下，马云却是反其道而行——2009年加薪和2008年丰厚的年终奖计划。

2008年，马云的最大逆势之举是帮助中小企业和自己“过冬”，提出150亿元救援中小企业。

2007年，阿里巴巴上市，马云仍是反其道定了个低价——13.5港元/股，赢得了不小的口碑。

2006年，马云甚至在内部宣布“第二次处于高度危机状态”。

2005年，马云又反其道说，“现在是需要烧一点钱的时候了”。

2004年，马云最出人意料的是在美国大打广告……

打破常规、逆反思维、反教条、出人意料，“火星人”马云总是以他的火星式风格给人意外，也给人奇迹。早期，马云被称为“疯子”、“异端”，他甚至有一个“三子登科”的说法——骗子、疯子、傻子，他有一个疯狂的梦想，擅长打破常规，也擅长寻找打破常规的解决方法。

这种思维方式可以追溯到马云的少年，身材瘦小的马云，年少时却好打抱不平。有人问他，你这么瘦怎么打得过人家，马云说：“打架关键不在个头，

而在于出其不意。要快。”

的确是，马云展示了一个出其不意、打破常规的人生，很多解读马云的书也都立足于此，很多人、很多书都在不厌其烦地讲述马云“反其道而行”的故事，当然，在这个“世界命悬一线”的经济危机下，马云的逆势而上思维更成为很多人追捧的对象。

但是，在我看来，马云逆势而上的哲学背后，有着更为深层的商业逻辑，他那看似新奇、破坏性、狂野的商业思维，也有着很多被人所忽略的正统思维，比如，马云非常强调“价值观”、“使命感”，他甚至把学习的目光瞄向毛泽东思想、军队的管理——马云的团队甚至设有至关重要的政委体系。

很少人能真正读懂马云。马云所展现的领导力及管理风格，可以被称为是“新领导”，这种领导风格的核心并不是被大家所广为传颂的“倒立思维”，而是被知名领导力学者约翰·科特称之为“先知者先行”的能力——这个世界从来都是先知先觉的人领导后知后觉的人，再开发不知不觉的人。马云的成长路径，基本遵循这种模式。

看看马云如何总结自己的成长之路。有一年，马云和金庸探讨：何为笑傲江湖？钢铁是怎样炼成的？马云总结说：“笑”要有眼光、有胸怀才能笑；“傲”就必须有实力，胸怀是被冤枉大的，冤枉受多了，就有了胸怀。

马云非常强调眼光——“眼光有多远、胸怀有多大，你就能做多大的事。胡雪岩讲过这句话：生意越来越难做，越难做越是机会，关键是眼光看多远，眼光看一个城市，你能做一个城市，眼光看到全国，你就做全国，眼光看到海外，你可以去海外。”眼光就是一种“先知力”。

在维基百科中，“先知”指能够与神交流并预见未来的人。要成为一个优秀的“企业先知”，科特总结出三个原则：先知先觉、协调和行动，他甚至找出企业先知的9大特质：1. 绝对诚实；2. 善于学习；3. 公正；4. 反教条精神；5. 勇于展现自己和发现他人最好的一面；6. 具有幽默感；7. 既能高瞻远瞩，又能脚踏实地；8. 自律；9. 自我平衡。

颇为巧合的是，这些特质基本上也是马云“火星式管理”的风格描述。为了找到能准确表达马云这种“火星式管理”的原生态语言，我收集了百万字规模的马云讲话、语录等——说实话，写本“原生态”的管理日志比写本“解



读”马云的书还累。

我发现，对马云，最好的解读就是不解读，原生态的声音更能体现出马云这种逆势经营的精髓，我所要做的，就是回归原点，实证历史，原生态展示。这也是这本《马云管理日志》最大的不同与特别所在。

第一章《小虾米的鲨鱼梦》，是马云“火星式管理”的原点。

第二章《蛊惑者》，讲的是如何具备强大的沟通力。

第三章《团队：唐僧式凶猛》，是马云独特的团队精神。

第四章《黑暗时期的管理》，是每个创业家、企业家最刻骨铭心的破冰之旅。

第五章《竞争中，狼就是狼》，是马云看上去“邪”，实际上“正”的竞争思维。

第六章《资本管理》，则是马云对资本的警惕心和辩证思维。

第七章《价值观》，是马云最值钱，也是他和其他创新派领导者最大的区别所在。

第八章《创业精神：敢于面对困难》，讲得则是创业公司如何打造软实力。

第九章《正规军：毛泽东式管理》，是所有中国企业的终极难题——从创业公司到大公司的凶险一跃。

第十章《打破常规》，讲的是马云所擅长的反教条精神。

第十一章《快品牌》，是马云教你如何快速而有价值地传播品牌。

第十二章《最上层的是客户》，则是超越客户想象的绝招。

最后，以我印象比较深的马云的一段话作这篇序的结尾。这是2001年，马云还不太有名，不太有钱，甚至不太主流，当然也会比较有时间，他经常在网上实名回答网友提问，他说：

“生活是艰辛的。如果你做得不好，人家会笑话你，把你当垃圾。如果你做得好，人家就抄你、偷你，用各种理由告你……但是我还是喜欢把事情做好。”

# 目录

C O N T E N T S

## 作者序 /XI

### 马云：火星式管理的背后

#### 一月 /001

#### 小虾米的鲨鱼梦

- 笑傲江湖的本钱 / 2  
有梦想才能无所畏惧 / 3  
创业是一个长征 / 4  
跑不快就会被狼吃掉 / 5  
梦想源于偶然 / 6  
惨无人道的历险 / 7  
互联网创新的第一步 / 8  
证明马云不是骗子 / 9  
拒绝「晚上想走千条路，早上起来走  
原路」 / 10  
梦想破灭 / 11  
「你们打不起出租车，会很穷」 / 12  
做大生意首先要有一个好名字 / 13  
没钱 / 14  
今天的互联网只有失败的模式 / 15  
变与不变 / 16
- 永远相信自己 / 17  
突破100万大关 / 18  
天外有天，人外有人 / 19  
企业家的三个特质 / 20  
无招胜有招 / 21  
拼命奋斗的动力是什么 / 22  
骗子、疯子、傻子 / 23  
梦想必须是奇特的 / 24  
梦想照进现实 / 25  
领导者的决策就是「舍」和「得」 / 26  
今天只完成了50%的梦想 / 27  
企业家很难说NO的 / 28  
把广告打到美国去 / 28  
放弃和永不放弃 / 30  
我不会有第八家公司 / 31  
傻走19年 / 32

## 二月 蛊惑者

/033

- 说服农民上网卖兔子 / 34  
 为什么感谢全球化 / 35  
 什么是真正的「中国特色」 / 35  
 网络比现实更难骗 / 36  
 如何成为哈佛案例 / 37  
 为何强调制胜中国 / 38  
 对商人演讲的技巧 / 39  
 不要怪罪互联网公司 / 40  
 我为什么那么神 / 41  
 如何打动温州商人 / 42  
 到底什么是电子商务? / 43  
 让一部分人先富起来 / 44  
 什么是阿里巴巴的特色 / 44  
 如何向全球CEO推销阿里巴巴 / 45  
 秘密武器:「使命感」 / 46  
 电子商务不是救命稻草 / 47  
 如何说服员工群策群力 / 48  
 鼓动年轻人的学问 / 49  
 如何用企业文化拴住人 / 50  
 用「真话」打动人 / 51  
 没有竞争对手是孤独的 / 52  
 如何应对媒体的拷问 / 52  
 今天很残酷,明天更残酷,后天很美好 / 53  
 推销诚信 / 54  
 网上卖东西的诀窍 / 55  
 如何向上海商人推销阿里巴巴 / 55  
 如何说服青岛网商 / 56  
 鼓动投资者 / 57

## 三月

### 团队:唐僧式凶猛

/059

- 我不是公司的英雄 / 60  
 员工第一,客户第二 / 60  
 最好是唐僧团队 / 61  
 东方智慧 西方执行 / 62  
 给年轻人机会 / 63  
 杀掉野狗和小白兔 / 64  
 重金砸向人才培养 / 65  
 从强调艰苦到强调效率 / 65  
 做不好士兵的人永远当不了将军 / 66  
 为何发动「整风运动」 / 67  
 员工是最好的财富 / 68  
 不用精英团队 / 69  
 中等偏上 / 69  
 学会投资在脑袋和眼光上 / 70  
 做唐僧有学问 / 71  
 控制团队的学问 / 72  
 没人能挖走我的团队 / 72  
 把工作当做自己的孩子 / 73  
 团队领导必须具备的能力 / 74  
 不能统一人的思想,但可以统一人的目标 / 75  
 善用人才为大领袖要旨 / 75  
 人才的四个门槛 / 76  
 激励团队士气 / 77  
 干部让CEO最头痛 / 78  
 CEO要对团队气氛敏感 / 78  
 真正的团队精神:不让一个人失败 / 79  
 凝聚力如何炼成 / 80  
 CEO就是守门员 / 81  
 马云梦之队 / 82  
 团队的患难与富贵 / 83  
 创业团队中最值钱的是「脑袋」 / 83



## 四月

/085

## 黑暗时期的管理

- 生意是艰难的 / 86  
像兔子一样快、乌龟一样耐心 / 86  
我的子弹足够战斗到明天和后天 / 87  
可以犯错，但不要犯同样的错误 / 88  
马云的商业逻辑 / 89  
我犯下的 1 001 个错误 / 90  
领导者的最大悲剧 / 91  
在黑暗时期保持清醒 / 92  
永远不要放弃 / 93  
今天进入高度危机状态 / 93  
控制自己的速度 / 94  
最好的产品是我们的人 / 95  
经营互联网的人出了问题 / 96  
未来有 80% 的互联网公司  
司关门 / 97  
实力是靠失败堆积起来的 / 97  
春天更要警惕 / 98
- 像蟑螂一样生存下去 / 99  
经得起打击的团队才厉害 / 100  
最困难的时候说「我能」 / 100  
依靠团队打破黑暗 / 101  
犯错误才能更成功 / 102  
只担心你能决定的事情 / 102  
培养抗打击力 / 103  
少听成功学多听失败学 / 104  
逆境才体现真正的领导 / 104  
碰到灾难第一个想到的  
是谁？ / 105  
每个成功都可能导致下一  
次失败 / 105  
做正确的事，正确地做事 / 106  
CEO 天天想的就是危机  
在哪儿 / 107  
黑暗日子的重要一课 / 108

## 五月

/109

## 竞争中，狼就是狼

- 一流的实施+三流的idea / 110  
只抓一只兔子 / 111  
谁笑到最后，谁笑得最好 / 111  
商业模式的三个「S」 / 112  
真正厉害的竞争之道 / 113  
永远不告诉别人你如何  
赚钱 / 114  
生意越难做越是机会 / 115  
Yes 理论 / 115  
首先要过诚信关 / 116  
高明的竞争是树立愿景 / 117  
10 万块钱就可以做个好  
网站 / 118  
能找到泰森打拳是福气 / 118  
易趣淘宝：经典之战 / 119  
亚马逊的模式落后了 / 120  
打败大象靠蚂蚁雄兵 / 121
- 我眼里没有竞争 / 122  
对手的日子不好过 / 123  
成为本土杀手 / 124  
钱不是万能的 / 125  
「易趣认为我们很愚蠢」 / 126  
尊重你的竞争对手 / 126  
一定要重点突破 / 127  
不能输在轻敌上 / 128  
诚信竞争力 / 128  
最好的商业模式是「收税  
模式」 / 129  
海外竞争力 / 130  
阿里巴巴能被复制吗？ / 131  
免费战略 / 132  
谁先恼羞成怒就输掉 / 133  
马云的最大挑战 / 134  
竞争者的四个问题 / 135

## 六月 资本管理

/137

- 太有钱更容易导致失败 / 138
- 上市不是目的，而是加  
油站 / 139
- 拒绝了38家风投 / 139
- 找投资就像结婚 / 140
- 融资的最高境界是『我不  
要钱』 / 141
- 市值再高也是小公司 / 142
- 企业家不能被钱引着走 / 144
- 投资者和创业者的矛盾 / 145
- 耐得住寂寞 / 146
- 说到做到 / 146
- 信任+同舟共济 / 148
- 因何被孙正义相中? / 148
- 如何赢得投资人的心 / 150
- 6年融资3 000万美元 / 150
- 股权分散的道理 / 151
- 上市之前商业模式绝不  
能说 / 152
- 为小企业的融资支招 / 153
- 我不需要面对5 000个股东的  
指手画脚 / 154
- 还没有作好上市的充分  
准备 / 155
- 不想被资本市场指挥 / 156
- 投资者是阿里巴巴的舅舅 / 157
- 不在乎华尔街的眼光 / 157
- 系统战 / 158
- 花钱犯的错 / 159
- 诚信的力量 / 160
- 6分钟的故事 / 162
- 保持你最独特的气质 / 163
- 融资时先想清目标 / 164
- 与董事会、投资者的关系 / 165
- 为何在香港上市 / 166

## 七月 价值观

/167

- 最值钱的是价值观 / 168
- 梁山好汉的价值观与理念 / 169
- 拒绝『精英』的理由 / 169
- 办公室风水与价值观 / 170
- 又黑又破的房间孕育出世界级  
竞争力 / 171
- 领导者应该是一位好  
『老师』 / 172
- 很黄很暴力 / 173
- 永远不要欺骗别人 / 174
- 功利性思考很有害 / 174
- 保持团队的复杂性 / 175
- 仇恨只会让你鼠目寸光 / 176
- 永远不要怪别人 / 176
- 把80%的MBA开除了 / 177
- 不因诱惑改变想法 / 178
- 没有不犯错误的CEO / 179
- 第一天的创业梦想最美丽 / 180
- 销售的天条 / 181
- 不要老是想和政府搞好关系 / 181
- 自强不息 / 182
- 我相信 / 183
- 我们相信 / 185
- 马云的成功之谜 / 186
- 马云：郭台铭：梦想与细节 / 187
- 真正的慈善是在心里 / 188
- 最核心的武器是理念和  
思想 / 188
- 你能坚持多久 / 190
- 人性的美丽面 / 190
- 人定胜天 / 191
- 价值观修炼第三重 / 192
- 真正伟大的销售是贩卖一个时代 / 193
- 企业家精神 / 193

## 八月 /195

### 创业精神：敢于面对困难

- 学习失败 / 196
- 迟迟不作决策是致命伤 / 196
- 为正义而战 / 197
- 湖畔花园的奋斗精神 / 198
- 优秀的领导人一定是开拓者 / 199
- 最大的失败就是放弃 / 200
- 长跑精神 / 201
- 创业期不适合MBA / 201
- 有时我们崇拜失败 / 202
- 创业就像在黑暗中走路 / 203
- 永不放弃第一天的梦想 / 204
- 创业就是另眼看世界 / 204
- 只有自己能救自己 / 205
- 有人相伴创业很快乐 / 206
- 历经磨难才能成为高手 / 206
- 创业偶像 / 207
- 感谢我们这个时代 / 208
- 梦想+坚持+学习 / 209
- 短暂的激情是不值钱的 / 210
- 及时应变能力 / 210
- 屡战屡败不后退 / 211
- 「三无」梦之队叫「芝麻开门」 / 212
- 眼光决定价值 / 213
- 激情也是核心竞争力 / 213
- 赢在本土 / 214
- 95%的创业者可能死亡 / 215
- 创业企业的踏实精神 / 216
- 过冬的精神 / 217
- 自省精神 / 218
- 小公司精神 / 218
- 创业者要乐观 / 219

## 九月 /221

### 正规军：毛泽东式管理

- 靠游击队做不大公司 / 222
- NBA式的干部培训 / 223
- 战略决定一切 / 223
- 做公司是一个接力赛 / 224
- 领导者的艺术 / 225
- 正规军需要伟大的使命 / 226
- 企业文化才是源动力 / 227
- 南方企业家风格 / 227
- CEO就是要承担失败的 / 228
- 你的工作就是把属下变得不是混蛋 / 229
- 「坏」的领导和「坏」的体系 / 229
- 统一价值观 / 230
- 没有优秀的干部，企业不可能发展 / 231
- 管理先从禁止回扣抓起 / 232
- 政委体系 / 233
- 品质的内涵 / 234
- 容纳各种人才 / 234
- 挖掘内部人才难题 / 235
- 控制思维的反思 / 236
- 跟参谋长聊战略 / 236
- 真正的权威 / 237
- 强迫自己和高管团队脱离 / 238
- 商业计划里有无数的细节 / 238
- 企业越完美死得越快 / 239
- 大公司管理的五大武器 / 240
- 十年磨一剑：制度体系建设 / 241
- 一开始就要有大公司意识 / 241
- 马云二代问题 / 242
- 快乐竞争 / 243
- 解密干部轮休学习计划 / 244

## 十月 打破常规

/245

- 首先要忘记条条框框 / 246  
 每个人都要学会倒立 / 247  
 农村包围城市战略 / 247  
 我适合在兵荒马乱中寻找机会 / 248  
 做中小企业的解救者 / 249  
 享受工作给你带来痛苦 / 249  
 拥抱变化、挑战变化 / 250  
 不做大多数 / 251  
 化劣势为优势 / 251  
 倒过来看问题 / 252  
 不在乎技术好不好 / 253  
 好兔要吃窝边草 / 253  
 曾被eBay吓了一跳 / 254  
 拜佛喜欢去破庙 / 255  
 早期如何打破常规 / 256
- 创新必须要扛得住压力 / 257  
 做生意就像办舞会 / 258  
 不要听信那些专家 / 258  
 总部远离北京的逻辑 / 259  
 90%的人同意的我会否定 / 260  
 无招胜有招 / 261  
 一定要作出自己的特色 / 261  
 应该少创意，多执行 / 262  
 就怕CFO怕CEO / 263  
 就怕别人说我好 / 264  
 没有突破，就等于没做 / 264  
 实用比酷更重要 / 265  
 创造者，进攻者永远有机会 / 266  
 创新的源泉就是与众不同 / 267  
 企业越大创新能力越差 / 268  
 创新永远在公司之外 / 268

## 十一月 快品牌

/271

- 公关秘诀：永远讲真话 / 272  
 网络这个传播工具很厉害 / 273  
 我们第一次见媒体时 / 273  
 好的品牌命名 / 274  
 接受BBC采访时的尴尬 / 275  
 零预算传播模式 / 276  
 『SARS』期间投放广告 / 276  
 品牌秘诀：注入心血，持之以恒 / 277  
 零预算怎样做到不被人遗忘 / 278  
 在美国打品牌 / 279  
 战胜强大对手的品牌效应 / 279  
 烧钱做广告 / 280  
 不想曝光过度 / 281  
 口碑才是王道 / 281  
 为整个出口商打品牌 / 282
- 品牌就是活着 / 283  
 一块布的故事 / 284  
 真正的品牌要勇于说『不』 / 284  
 马云品牌不属于自己 / 285  
 个人品牌 / 286  
 做品牌的直觉 / 287  
 定位：eBay在中国最强的对手 / 288  
 品牌的核心是体验 / 288  
 『营销』既要追求结果，又要注重过程 / 289  
 诚信绝对不是—种销售 / 290  
 千万别把灾难当公关机会 / 290  
 对内公关更重要 / 291  
 低调做事 / 292  
 借『首富』之名推销互联网 / 293  
 反周期进攻 / 293

## 十二月 最上层的是客户

/295

- 最致命的是忽视客户 / 296
- 免费不等于劣质 / 297
- 「钱场」和「人场」 / 297
- 真正深入地了解客户 / 298
- 客户大部分时间是错的 / 299
- 坐镇亚洲 / 300
- 不帮助不愿意帮自己的企业 / 301
- 为客户着想 的哲学 / 302
- 最上层的是客户 / 303
- 培训客户 / 303
- 年度最佳销售人员寒冬跳西湖 / 304
- 办农场的人是开不好饭店的 / 305
- 泡沫的教训 / 305
- 先帮助客户成为百万富翁 / 306
- 员工第二，客户第一 / 307
- 最怕见的是客户 / 307
- 为什么不是「员工第一」 / 308
- 客户推销必修课 / 309
- 离客户再近一点 / 309
- 免费战略很昂贵 / 310
- 免费的背后 / 311
- 淘宝 vs 易趣：24 倍的距离 / 311
- 100 万就业机会背后的图谋 / 312
- 创造财富，而不是杀价 / 313
- 谁说中间商没有出路 / 314
- 有更好的办法，一定会扔掉电子商务 / 314
- 什么才是真正的「以客户为中心」 / 315
- 「冬天」要从客户那里寻找能量 / 316
- 分享智慧 / 317
- 客户倒下，我们也看不到春天的太阳 / 317
- 回到商业的真正原点 / 318



## 小虾米的鲨鱼梦

1月1日

## 笑傲江湖的本钱

金庸作品里面的义气，我是断章取义。我买过四五套金庸的书，也买过盗版，上次在香港吃饭，请金庸签名，结果拿出来一看是盗版，很惭愧。因为看得确实比较多，每次看完就忘了，忘了才能再看。最近5年来第一次在马尔代夫度假，睡了三天，醒了就看《笑傲江湖》，这套书认真看了三天。

何为笑傲江湖？“笑”，有眼光、有胸怀才能笑；“傲”，有骄傲才能傲，网络就是江湖。网络是非常不景气的，我这些年走过来，听到很多人骂阿里巴巴一分钱不赚，什么也没练好，皮倒是练得很厚。自己在“外练一层皮，内练一口气”。1995年做网络，人家认为我们是骗子，1997年提出中国黄页，人家认为我们是疯子，现在人家认为我们是狂人。不在乎别人怎么说，坚持自己是对的就做下去。冤枉、误解在网络中是很正常的。我自己觉得，脸皮子倒真是越练越厚了。

钢铁是怎样炼成的？我们做网络，各种各样的投资者都有自己的看法，有员工对我们的看法，也有评论界。特别是互联网的评论家，中国的互联网评论家数量远远超过世界上任何国家，而且他们的积极态度也是超过任何地方的。我们看网上网民的各种评论很多，评论家多了，这个模式行那个模式不行，众说纷纭。网络现在的变化非常之快，半年以前B2C刚刚热起来，过了三个月突然说B2C不行了；做B2B，B2B还没弄清怎么回事，又去做基础设施，变成ASP，现在ASP没搞清楚，又不流行了，这就是网络不断地在变化，如果变化过程当中太在乎别人怎么评价你，你可能真的什么也做不好了。

——马云2000年9月在第一届“西湖论剑”上的讲话

## 背景分析

2000年是中国互联网的转折之年，一路看涨的互联网神话开始跌落。从2000年4月开始，纳斯达克指数从最高点回落，开始了一轮深幅调整。这轮调整直到2001年9月才告结束。纳斯达克指数从最高的5000点下跌到1300点。互联网分析人士方兴东回顾这一年时，用了一个词汇“从黄金到垃圾”，马云所从事的B2B更是垃圾中的垃圾。方兴东在文章中写道：“市场热的时候，什



么概念都是美好的；市场冷的时候，什么概念都是虚幻的。例如 .com 和 e 标签。市场好的时候，什么样的商业模式都是黄金，市场差的时候，什么样的商业模式都像垃圾。例如 B2C、C2C。”对于 B2B，方兴东作出了最严厉的批判：B2B，最扶不起来的概念。

在这样的背景下，马云号召起来的第一届“西湖论剑”，一方面是探讨业界趋势，另一方面也是给自己打气。

### 行动指南

创业初期，坚持自己认为是对的事情，持之以恒，心无旁骛。

1月2日

## 有梦想才能无所畏惧

我还不知道您有这么多的“first”。争当第一容易，但是做到最好很难。

时间将证明一切，我有信心，最重要的是我们知道我们在做什么。而且幸运的是，未来互联网产业会比较坚挺并且充满希望。我们都很平庸，好在我们有梦想，一旦有了梦想我们将无所畏惧，而且感到不再无能为力！

——马云 2001 年回答网友提问

### 背景分析

2000 年 7 月出版的《福布斯》杂志全球版将马云作为封面人物报道，马云是 50 年来第一位获此殊荣的中国企业家。在《福布斯》报道的企业中，马云的阿里巴巴是一只小得可怜的小虾米，但是，这只小虾米却以自己无所畏惧的庞大梦想打动了《福布斯》，杂志编辑马修说：“这个网站有巨大潜力。它虽然在香港注册，但有超过 190 多个国家和地区的成千上万的商人在这里买卖各种商品，如印度产的活塞，荷兰的猪腰。给予了小商人莫大便利。”

在数年前，马云如此描述自己的梦想：“由得其他人追捕鲸鱼，我们只想捕小虾。”马云形容阿里巴巴的经营模式说：“很快我们会集齐 50 万个进出口商，哪有办法不赚钱？”

马云甚至狂妄地说：“我要带领中国进入互联网时代，而我的商业对商业网站，会是全球每年 6.8 兆亿进出口零售额的主要入门网站。”今天看来，马

云的话听起来稀松平常，但在当时，怎一个狂字了得。

回过头来看，3年后，马云的梦想没有变，5年后，马云的梦想没有变，8年后，马云的梦想仍然没有变。唯一变化的是：他离自己的梦想越来越近了。

### 行动指南

把你的梦想用一句话写下来，用时间来证明它，而不是经常涂改它。

1月3日

## 创业是一个长征

有些人盖房子不打地基，一般来说，打地基花的时间要占盖房的30%。我从来没建过，也不相信一个有着稳定成规模的收入来源的好企业能在5年内成功（像通用电气、微软、甲骨文），不管是新经济还是旧经济，有一点不会变——给你的客户带来价值。互联网是一个新兴的产业，它将改变世界，但是你必须了解它，了解你的客户才能给客户带来价值。即使你了解了这些东西，也不能说你马上就能赚钱，因为你的团队可能还没准备好。所以一个伟大的公司诞生前必须做很多事，企业不是游戏，需要计划、努力和运气。

我一直对互联网和电子商务充满信心，从一开始，阿里巴巴就认为互联网是一个长征。20世纪初，汽车刚发明的时候，美国有2000多家汽车厂，现在只剩下通用、福特等。汽车也和网络一样有美好和恐怖的日子。

我相信互联网和电子商务不会在一两年内成功，可能要花10年、20年。开始容易，继续难。在这个长征里，只有你的心很坚定，眼界很开阔，才能把高兴和不高兴的事看轻；只有把钱看轻，才能赚到大钱；只有给别人带来价值，才能赚到钱。

阿里巴巴还没有完成地基，我知道人们很好奇。我们做企业不是因为别人也在做，不是因为别人希望我们做。我们做是因为我们相信我们能做到，知道我们什么时候、怎样才能做到，当然，我们不一定要告诉别人。

——马云2001年回答网友提问

### 背景分析

2001年前后，除了互联网寒流，马云和阿里巴巴在公众面前也是一个“亦