

一位激励千万中国人的
草根创业英雄的心路历程和成功智慧



献给准备创业、已经创业、正走在创业路上的每一位奋斗者！

成功不是偶然

马云的激情人生与创业真经

马云为什么能行？他如何缔造出一个又一个的商业神话？
马云所有的成长和挫折，所有的荣耀和艰辛，都在这本书里与你分享。

陈 铮 ● 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据
成功不是偶然：马云的激情人生与创业真经 / 陈铮
编著. —上海：立信会计出版社，2012.12
(超值金版)
ISBN 978-7-5429-3741-4
I. ①成… II. ①陈… III. ①马云—生平事迹 ②电子
商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F724.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 317572 号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 张 寻
封面设计 久品轩

成功不是偶然：马云的激情人生与创业真经
出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路 2230 号 邮政编码 200235
电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325
网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071
经 销 各地新华书店
印 刷 固安县保利达印务有限公司
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 23.75
字 数 401 千字
版 次 2012 年 12 月第 1 版
印 次 2012 年 12 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5429-3741-4/K
定 价 29.00 元
如有印订差错，请与本社联系调换

前言

“英雄不问出身”，这句话蕴含着中国人对有才能但出身贫寒者的尊敬。古今中外许多非常著名的人物都是成长于恶劣环境，而恶劣的生存条件与成长环境往往能塑造一个人坚忍的性格、激发其奋起拼搏的斗志。也许正是由于家庭贫困、相貌平庸的先天条件，马云在一种劣势环境中成长，让他有了一种更加强烈的突破欲望，使得当年平庸无奇的马云多年以后却被人们称为“怪才”。这位怪才常有怪论惊世，他在 2004 年 CCTV “年度经济风云人物”颁奖典礼中说过这样的一句话：“一个男人的才华与其容貌往往是成反比的。”这让人们不禁联想到他那怪异的相貌，关于这点，连美国《福布斯》杂志也没忘了加以精彩的描述：“颧骨深凹、头发扭曲、露齿欢笑、顽童模样、5 英尺高、100 磅重。”

马云的成长就是一个从平庸无奇到出奇制胜的过程。马云从小身体瘦弱、相貌平庸、资质平平，没有谁会注意他，更没有谁会认为他将来能够出人头地。马云在总结自己的“战斗”经验时说：“因为我人小，所以人家不防备你，因此你进攻要速度快。”由于马云勇敢，所以虽然个头小，但往往能出其不意、攻其不备，每每让自己获得先机。一次次的“战斗”经历也使他渐渐养成了勇敢果断的性格，这也是一个成功人士不可缺少的要素。也许他小时候那些动辄伤筋动骨的打架就是一次次静极致动的爆发。再后来，无论是在成长阶段还是在创业阶段，马云都坚持按自己的意志行动，一直保持着自信。所以，马云掌舵阿里巴巴后，一直像世外高人一样保持着自我，以其宁静的步伐走在中国互联网的前面，可谓尽得风流。

马云虽然没有“海归”的耀眼光环，却也不乏海外文化的滋养；他从小成长于“草根”阶层，对中国国情有着深刻的理解。如果不是因为下海经商，他本可以成为一名杰出的英语教师。一旦下海经商，他就把知识的力量、文化的作用发挥到极致。

马云善于学习，精于西方的企业运作方式，重视企业文化建设。他经常看历史书、军事书，并能引经据典、灵活运用，用历史上成功战役的案例来指导阿里巴巴一场又一场的“商战”。在阿里巴巴成立初期，马云就开始用文化为企业打下根基。后来，便有了“六脉神剑”，即客户第一、拥抱变化、团队合作、诚信、激情、敬业这六条价值观。与众不同的是，阿里巴巴的价值观不仅仅停留在宣传教育的层面，而且落在管理制度中。马云倡导简单的企业文化，使文化落地，成为执行本身，形成有远见、有内涵、有创意的执行。尽管没有出国念过一天书，马云却用严格的制度保证整个公司在高效、严谨的模式下运行。今天的阿里巴巴是一家世界级的大公司，请世界知名机构为公司做财务审计已不足为奇，但令人惊叹的是，在阿里巴巴成立之初，仅 50 万元的资产规模，马云就不惜代价聘请国际最顶尖的“普华永道”做公司的财务审计。由此可见，马云作为企业家所具有的深谋远虑和博大胸怀。

马云又是一个演讲天才，虽然他的声音不够浑厚、不够高亢，但他能让人热血沸腾，并顺着他的方向思考。马云的演讲天马行空，给人以“拨得云开见月明”的感觉，在他的众多演讲中不乏许多脍炙人口的经典语句，不时有惊艳四座的“狂言痴语”。几年来，马云演讲的场所扩大到了全世界。他多次应邀在美国的哈佛大学、斯坦福大学、耶鲁大学、英国的沃顿商学院等培养 MBA 的全球顶尖学府、达沃斯论坛和世界企业峰会上演讲，不遗余力地推广品牌，宣传造势。

作为一名商人，马云是“勘探”市场、开发市场的高手。他有敏锐的市场意识，善于抓住每一次稍纵即逝的市场机会，不断创造出新的市场。

马云最让人们钦佩的不是他的财富，而是他所倡导的社会价值观，企业的责任与社会责任的和谐统一。从阿里巴巴到阿里妈妈，从提倡诚信交易的广告平台到发布企业社会责任报告，一系列价值观的输出不仅获得了网民的高度认可，对中国电子商务的发展起到了积极的促进作用，而且也赢得了社会大众的尊重。

成大业者必须目光远大、志存高远，但也必须脚踏实地、求真务实。马云为创业者树立了榜样。在“资源有限、创意无限”的创意时代，在以创新为主要推动力的新一轮创业中，我们强烈呼唤马云这种顶天立地的创业品格、创业气度，期待涌现出更多善于把经济文化化、文化经济化的“新儒商”。

目录

第一章 他的人生，注定不简单.....	1
第二章 创业，全凭他的一张嘴.....	8
第三章 为企业定好位.....	20
第四章 选择适合自己的资本.....	31
第五章 在长江里击败鲨鱼.....	43
第六章 专心、诚信打造虚拟市场.....	53
第七章 不走寻常路.....	68
第八章 不卖产品卖品牌.....	82
第九章 “火星式”管理.....	94
第十章 做“唐僧”有学问.....	109
第十一章 让价值观作决定.....	137
第十二章 发展并不是一帆风顺.....	152
第十三章 为企业的远航做准备.....	172
附录 马云的惊世言论爱迪生欺骗了世界 ——马云第一次和雅虎员工交流 2005 年 8 月.....	189

第一章 他的人生，注定不简单

回忆起自己小时候的梦想，马云说自己和大家一样，小时候有过无数的梦想。想过当司机，想过当售票员，想过当警察，想过当解放军叔叔，但没有一个梦想能够实现，然后不断地变化自己的梦想。最多的时候，马云一年内换了七八个梦想。然而这些并不重要，梦想是快乐的，每个人在成长的路上一定要有梦想，一个人要想幸福一定要有梦想。一个人可以乱想，但是不可以不想。不同时期的马云有着不同的梦想，小学时想考好的中学失败了，中考也失败了，考大学考了三年，毕业后想考哈佛大学还是失败了。但是他还是愿意再试一次，因为只有一一次次地尝试才有机会获得成功。

崎岖的求学之路

马云说：“小时候其实变换梦想没有关系，你需要去不断地想，不断地去想快乐的事情，其实梦想不需要很大，你去想，你就会做得到。”

西子湖畔的“好战少年”

1964年9月10日，杭州西子湖畔一个普通的家庭里，一个瘦小的男童呱呱坠地，他的名字叫马云。

遗憾的是，这个男孩从生下来的第一天似乎就不如父母所愿，让天下所有父母都感到头疼的“坏毛病”——叛逆、倔强、逞强、顽皮、淘气、屡教不改……都在他的身上发生了。

童年的马云，身材瘦小，却喜欢“行侠仗义”，为朋友“两肋插刀”，经常帮别人打架，也打了无数次的架，却绝少为自己而战，用他自己的话说，“全都是为了朋友，为了义气”。

那时，马云刚上小学三年级。少年马云坚定不移地实践着他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。到了四年级的时候，他在学校又帮人打架，这次伤得比较严重，骨头都露出来了，没有麻醉药，只好直接缝针。医生担心，这么小的孩子能受得了吗？但是，倔强的马云没有被吓倒，冲医生坚定地点了点头。这一缝就是13针，疼得马云差点把牙咬碎了，但他没掉一滴眼泪，活脱脱的就是一个小“铁人”。

由于经常为同学出头，马云的勇敢逐渐赢得同学们的好感。到了期末班里评三好学生时，他本以为以自己的“好人缘”和“英雄气概”评个“三好”绝对是十拿九稳的。然而事与愿违，他连候选资格都被无情剥夺了：全班竟没一人提名他。此时的马云倍感失落，往常的自信与“英雄气概”在那一瞬间立刻荡然无存。就在此时，有一个来自西安的女孩子站起来喊了一句：“我选马云！”这突如其来的声音让少年马云顿时“受宠若惊”，以至于能不能评上三好学生，他已经不在意了。直到今天，马云仍记得那个西安女孩的名字：曾瑾。

马云上学时的成绩从来就没好过，从小学读到高中，他的成绩从来没有跻身前列。13岁那年，马云还在读初中时，他的班里来了位教地理的女老师，课讲得非常好，马云也喜欢上她的课。有一天，这位女老师在课堂上讲了自己的一件小事。有一次，她在西湖边上欣赏风景，旁边来了几个外国游客向她问路以及杭州的旅游景点。了解杭州地理的她，用一口流利的英语与外国朋友对答如流，让外国朋友非常高兴，连声称赞她。最后，这位老师总结道：“同学们，你们一定要学好地理，不然人家问咱们的时候，如果答不上来，多给中国人丢脸哪！”老师的这句话，让少年马云产生了遐想：学不好地理就会给中国人丢脸，可如果光学好地理却不会说英语，那不也是没用吗？此时一股暖流涌上他的心头，他决定发愤图强，苦学英语，并确定了自己的伟大目标——苦练英语，成为“杭州英语第一人”！

从此，那个不爱学习爱打架的少年不见了。替代他的是一个整天忙碌的孩子。马云每天坚持听英语广播，那位地理老师常去的西湖边，也成了马云最爱去的地方，成了他学习英语的“宝地”。每当遇到来自世界各地的外国游客，马云就主动凑上去和人家练几句，还经常免费给老外充当导游，骑着自行车带着他们围着杭州城满大街跑……

马云的优点是初生牛犊不怕虎，敢说敢做，也不怕出丑、遭人白眼，他的心里只有一个念头：学好英语，比什么都重要！日复一日，年复一年，孜孜不倦的坚持终于换来了丰硕的成果，首先是他这个昔日的“差生”成了老师和同学们公认的英语奇才。其次是由于经常给外国游客做导游，在小小年纪就打下了广泛的人脉基础。最后是外国人的世界观、人生观给他以极大的冲击。据马云后来回忆，“在和这些外国人互动的过程中，我发现外国人的想法和我受到的教育有很大不同，让我了解到外面还有另一个完全不同的世界。”

1979 年的一天，一件幸福的事降临到小马云的头上。那天，他结识了一对来杭州旅游的澳大利亚夫妇。那对夫妇非常喜欢这个经常骑着自行车带着他们跑遍杭州城的中国少年，喜欢马云的韧劲、乐观、刻苦，他们结成了忘年之交。在那对夫妇回国以后，马云还一直和他们保持着长期的通信往来，“几乎每个礼拜通一次信”。

曲折的高考之路

在各门功课中最让马云感到头疼的，就是数学。看到数字和公式他就懵了。初升高时，他连考 2 次都名落孙山，最大的原因就是数学太差。马云自嘲说：“这其中的原因，也许与脑袋太小有些关系。”“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 3 个问题，我就消化不了。”

18 岁那年，马云第一次参加高考，在报考志愿表上填了让自己无比自豪的四个大字：北京大学。结果，那一年他的数学只考了 1 分。落榜后的马云觉得自己根本不是上大学的料，也没那个好命。

马云是个闲不住的人，考完试后，他准备找个零活赚点钱。他和表弟去西湖边一家宾馆应聘，想做个端盘子、洗碗的服务生。结果，表弟被顺利录用了，他却被拒绝了。理由很简单：个儿矮、又瘦、长相难看。无奈之下，马云只好去寻找那些不要求长相好看只要求有力气就行的活儿干。通过父亲的关系，他找了几家杂志社，为他们打零工。

在那些辛苦的日子里，马云显得很迷惘：自己的未来是什么样的？能成为什么样的人呢？要这样浑浑噩噩地过一辈子吗？有一天，在给一家文化单位运书时，他捡到了一本书——陕西作家路遥写的《人生》。闲暇时，马云随手翻阅此书，很快就被这部作品吸引住了，并明白了一个深刻的人生哲理：人生之路，不仅是漫长的，更是充满坎坷、曲折的，若要有所成就，必将经历一番磨炼。正如孟子所说的，“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志、劳其筋骨、饿其体肤”。20 多年以后，马云回首往事时感慨道：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。

经过一番思考之后，马云下定决心：再战高考！于是，在他 19 岁那年，信心十足的马云终于再次走进高考的考场。那一次，他的数学考了 19 分。但是他并没有气馁，一边打工，一边复习。20 岁那年，马云准备参加第三次高考。考数学的那天早上，马云一直在背几个基本的数学公式。考试时，马云就用这几个公式一个一个套。那一次，他的数学考了 79 分（那时，数学一科满分是 120 分）。

高考成绩出来后，马云知道，自己即将跨入大学校门了。不过，若以总分计算，他的成绩只能上专科。就在马云准备进杭州师范学院读专科时，令人惊喜的事发生了。由于杭州师范学院的英语专业刚刚升级到本科不久，当年的本科专业居然出现了报考人数少于计划招生人数的情况。于是，为了完成计划，外语系的领导们破例作出了让部分成绩优秀的专科生“直升”本科的特殊政策。就这样，在专科生里英语成绩最好的马云，幸运地被调配到了本科专业。

闲不住的优秀老师

马云说过：“我是教师出身，曾经教过 6 年的书。”6 年的教书生涯，让他收获了最诚挚的友情，并为日后走上创业之路、成功之路积累了最宝贵的财富；收获了最纯美的爱情，实

现了日后为人所称颂的“人生伴侣+创业伙伴”之美丽梦想；创办海博翻译社，让他一生都信奉四个字：永不放弃。

大学里的惬意生活

1984年，马云跨进了大学的校门。由于基础打得坚实，所以他的英语成绩始终占据前5名。于是，他把更多心思花在学业之外，参加各种学生社团。

1985年，马云已经读大学二年级了。这一年他得到了第一次出国的机会，他的忘年之交——那对澳大利亚夫妇盛情邀请他到家里访问。这次到国外的机会，让马云的观念发生了很大的变化。

入学后不久，马云就参加了学生会。之后他当选为杭州师范学院的学生会主席，再过不久，他又登上了杭州市学联主席的位置。

大学4年里，最让马云欣慰的，他找到了可以与自己相守一生的人，也就是他日后的同事、创业伙伴兼人生伴侣——张瑛。

张瑛是浙江嵊州市甘霖镇人，与马云是同学。马云虽出生在杭州，但祖籍是浙江嵊州谷来镇，他的父母年轻时来到杭州。如此说来，张瑛和马云是很近的老乡了。他们在大学一年级时认识了，由相识、相知到相爱，两人共同走过了相濡以沫的日子。多年以来，张瑛一直默默地在背后支持、鼓励着马云，并最终与他相依相伴，成了马云忠实的人生伴侣和得力的事业伙伴。毕业之后，他们很快就领了结婚证。张瑛在后来曾这样回忆道，“马云不是个帅男人，我看中的是他能做很多帅男人做不了的事情：组建杭州第一个英语角、为外国游客担任导游赚外汇、四处接课做兼职、同时还能成为杭州十大杰出青年教师……”

几年以后，马云回到母校演讲。彼时的他，不仅是中国家喻户晓的知名企业家，还是母校的特聘教授。马云动情地说：“很多人认为创业就是为了赚钱，可是我创建阿里巴巴却不仅仅是为了赚钱，而是为了让自己以后有更多的经验教给学生。在大学教书的过程中我得到了很多东西，我爱教书。但是我想到了中国经济的高速发展，在20年以后，我马云是否还能继续站在讲台上教书？因为大学生学习的不光是学书本的知识，还有社会实践。不论我创业成功与否，将来我再回到讲台的时候，至少我会比大学里其他老师多了一些经验。”

优秀的教书匠

1988年，24岁的马云，以优秀毕业生的身份，从杭州师范学院外语系顺利毕业。大学四年的潜心“修炼”，早已经让这个昔日的懵懂少年发生了脱胎换骨的变化，他现在是一个品学兼优、德才兼备的好学生。不过，刚毕业的马云要面对一个严峻的问题：毕业之后，将何去何从？

1988年，改革开放已经是第十个年头。但是，旧体制向新体制转轨的步子迈得并不快。在那个年代，大学生是包分配的。根据后来的统计资料表明，1988年从杭州师范学院毕业的500多名本科生，几乎清一色地被分配到各自家乡所在的中学去任教。

就在马云不知道自己将被分到哪所学校的时候，又一个意外惊喜降临到他的头上：经领导研究决定，拟分配马云同学到杭州电子工业学院任教……这是一个足以让他的所有同学都羡慕得流口水的消息，即使对他自己来说，这幸福也来得太突然了。

院长亲自找到马云，面色凝重地对他说：“为了你的分配，我们费了很大的心思。现在不少年轻人热衷于‘下海’经商，我们不希望你也这样。你要记住，你头上是我们杭州师范学院的牌子，至少5年之内你不能让它倒下！”

马云任教的高校，叫电子工业学院（现在已经更名为杭州电子科技大学）。在当时，这所以理工科为主要特色的大学，在商务、贸易、外语等学科上师资贫乏。而这正是马云的特长，尤其是英语，当时是“杭州英语最好的一个”。于是，马云就成为杭州电子工业学院的英语及国际贸易专业讲师。后来马云又去杭州的一些夜校做兼职讲师，并且结识了一大批做外贸生意的老板，为日后创业打下了深厚的人脉基础。

在电子工业学院任教了6年半，马云送走了一届又一届的学生。他的天赋在这时已经发挥得淋漓尽致，他不喜欢搞一言堂式的死板教学，而是让学生都能跟着一起互动起来，在一片欢歌笑语中学到知识，更增长见识。即使是给非外语专业的学生上课，马云也尽量采用全英文式的教学方式，一开始学生们还有很多抱怨，渐渐地他们就开始迷恋这种耳目一新的方式了。

马云后来的创业伙伴、“十八罗汉”之一的韩敏，就曾回忆道：“当时马老师讲课从来不按书本，而是海阔天空的跟大家侃一些海外奇闻。而且当时同学们在大一时就开始报考英语四级，完全就是为了马老师而考的，因为大家觉得考不过就没脸见他了……”

时至今日，在国内互联网圈内，马云的能言善辩是出了名的，他可以很轻松地在欧美向海外用户作精彩演讲，“水平丝毫不差于国内演讲”。而据马云自己的解释：“这两下子主要是当年教书的时候练出来的，现在上台从来不带草稿，一开口收都收不住。”

在此期间，马云最大的收获，莫过于结交了一群日后可以同甘共苦、风雨同舟的好友。现任阿里巴巴副总裁的彭蕾，昔日的学生周悦红、韩敏、戴珊、蒋芳等人，因为对这位马老师的钦佩、崇拜，跟着他一起闯荡商界了。在后来的阿里巴巴创业元老“十八罗汉”核心成员中，竟然有一大半是马云的学生，这在全世界的创业案例中也是极其罕见的。

多年以后，马云站在中央电视台的演播大厅里，无比自豪地说：天下没人能挖走我的团队！敢出如此狂言，是有足够的底气的。

海博翻译社的艰苦岁月

任教期间，凭借出色的英语水平和社会活动能力，马云很快成为一名优秀的青年教师。然而，他的骨子里似乎从来就不是一个“安分”的人。

首先，马云就发起了西湖边上第一个英语角，他自己还经常带领学生到那里“论战”。

其次，马云做起了翻译工作。当时的杭州乃至整个国内，都欠缺英语人才，尤其是既懂语言又懂文化、贸易等知识的全能型人才，而马云集两点于一身，自然成了最抢手的“香饽饽”。很多企业的老板经常特邀马云做他们的翻译。

随着时间的推移，邀请马云的人越来越多，他根本做不过来了。就在此时，他发现了一个现象：自己身边的同事，尤其是一些退休的老教师，在家里闲着没事可干。

于是，马云开始思考一个事情：能不能在杭州市成立一个专业的翻译机构呢？如此一来，既能减轻自己的负担，也让那些老师赚点外快补贴家用。这种想法一闪现，他就兴奋得手舞足蹈。

1994年，马云和朋友一起在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社，这是杭州第一家专业的翻译社。海博翻译社，在马云的创业历程中，不是最光辉、最灿烂的一页，却是马云试水商海迈出的第一步。海博翻译社的主要员工，除了马云和他的创业伙伴之外，主要由一些退休的英语老师兼职来做。

翻译社成立后，马云四处活动，尽可能接更多的翻译业务。但这毕竟是杭州第一家翻译机构，名声不为人所知，因此经营举步维艰。成立后的第一个月，海博的全部收入为700元，而当时仅一个月的房租就是2400元。很多人都劝他放弃，但倔强的马云坚持要做下去。

为了继续生存下去，马云背着麻袋去义乌进货，做起了小买卖，还销售过1年有余的医药和医疗器材。就这样，马云养了海博翻译社3年，到1994年，海博翻译社基本实现收支平衡；1995年，开始逐步实现盈利。

互联网，引爆他的激情

互联网始于1969年，是美军在ARPA（阿帕网，美国国防部研究计划署）制定的协定下将美国西南部的加利福尼亚大学洛杉矶分校、斯坦福大学研究学院、加利福尼亚大学和犹他州大学的四台主要的计算机连接起来。这个协定由剑桥大学的BBN和MA执行，在1969年12月开始联机。到1970年6月，麻省理工学院、哈佛大学、BBN和加州圣达莫尼卡系

统发展公司加入进来。到 1972 年 1 月，斯坦福大学、麻省理工学院的林肯实验室、卡内基梅隆大学和凯斯西储大学加入进来。紧接着的几个内，国家航空和宇宙航行局、Mitre、宝来公司、兰德公司和伊利诺伊州大学也加入进来。1983 年，美国国防部将阿帕网分为军网和民网，民网渐渐扩大为今天的互联网，之后有越来越多的公司加入。

热忱遭遇危险

在马云任教期间，学院来了一个叫比尔的外教，他是美国西雅图人。相识后，比尔和马云大谈互联网，马云听得热血沸腾，甚至比说者比尔还激动。因为这是马云第一次听说互联网，他此前还没有接触过互联网，甚至从未碰过电脑。在马云的印象里，电脑在中国可是个贵重物品，只有有钱的公司里才有；放在有空调的房子里，由最漂亮的小姐看管着，很高深。从此，马云就在心里种下了“网”的种子，但是一直没有促使其开花、结果的机会。

1995 年年初，杭州市发生了一起涉外合同纠纷。当时，杭州市政府准备修建一条通往安徽阜阳的高速公路。这个项目是政府招商引资的一部分，需要引入一部分外资。后来，一家美国投资公司主动接触当地政府，同意合作。很快，双方就项目合作达成了一致协议：美方投资者出钱，工程完成之后，他们将从过路费用中享有一定的分成。

然而，工程进行了 1 年多之后，美方却迟迟没有按期支付合同金。于是，杭州方面便决定派代表去和美国方面沟通一下，去参加对方的董事会并调解纠纷。最后，他们找到了马云。马云本来就是个爱打抱不平的人，马上应承下来。

4 月，马云带着浙江省交通厅的重托，和数百万民工的殷切盼望只身飞往美国。很快，马云就在美国见到了菲力普·卡文纳，但对方并没有解决问题的意思，而是让一个大块头的加州人带着马云游山玩水，并试图劝说马云加入一家并不存在的美国公司，还故意亮了一下腰上挂着的手枪。他们还把马云带到了拉斯韦加斯赌场，幸运的是，在拉斯韦加斯赌场马云用 25 美分在老虎机上赢了 600 美元。

但是，当马云拒绝了对方十分明显的贿赂后，恼羞成怒的菲力普·卡文纳把马云锁在了幢海滨别墅二楼的一个房间里。到这时马云已经明白他所调查的这家美国公司肯定有问题，也明白了自己已经处于危险之中。事实上，这个美国商人就是个国际骗子。

西雅图“触网”

马云知道自己已经处于危险之中，目前最紧急的事情就是怎样逃出去。接下来就是一场调查与反调查、斗智与斗勇的战争。马云假装妥协，并凭着天生的伶牙俐齿，终于让菲力普·卡文纳相信他是有诚意与其合作的。终于，对方对他放松了警惕。马云寻到一个脱身的机会后，只身逃到机场，打算买机票回国。

然而，就在买票的时候，马云突然犹豫了：政府委托的重任没能圆满完成，却被人骗得晕头转向，就这么灰溜溜地回国吗？马云越想越觉得窝火，坐在候机大厅的座椅上发呆。猛然间，他想起一件小事：那个名叫比尔的外教同事曾提起过自己的朋友，说他在西雅图和一帮人做互联网。为何不借这个机会去看看这个互联网究竟是什么呢？于是，他火速买了张机票，直奔西雅图而去……

在西雅图，按照比尔给他的地址，马云很快就找到了比尔的朋友——一个叫 Sam 的年轻人。Sam 见马云远道而来，非常热情地接待了他。

在 Sam 的带领下，马云参观了一家叫 VBN 的网络公司。当时的美国互联网方兴未艾，所以，当美国朋友见到马云对互联网这么感兴趣时，表现得很亲热。这家公司的两间小屋里坐着 5 个面对电脑屏幕不停敲击键盘的年轻人，美国朋友把马云带到计算机旁说：“这就是 Internet，你可以在上面搜索任何东西。”听对方这么说，马云于是坐在电脑前在雅虎搜索栏里敲了一个词“beer”（啤酒），很快屏幕上就蹦出了一大堆：美国啤酒、日本啤酒、德国啤酒……就是没有中国啤酒。马云感到非常好奇，又在键盘上敲了一个“China”，搜索的结果是“No data”（没有数据）。

如此神奇的互联网却搜不到“中国”，这让马云既惊奇又沮丧，他陷入了深思之中。过了一会儿，马云突然拉住 Sam 的双手：“Sam，我在杭州办了一家翻译社，能不能把它也搬到 Internet 上来？”Sam 几乎不假思索地回答道：“Of course, no problem.”（当然可以了，没问题啊。）于是，那几个年轻人按照马云的需求描述，做出了一个海博翻译社的网页，并挂到网上，留下一个临时注册的电子邮箱地址。当时，那个网页制作的水准，用马云的话形容，简直是“简单到丑陋”——没有图片，没有动画，也没弄有今天五花八门的 flash 广告，唯一有的就是寥寥几行干巴巴的文字说明（海博翻译社的简介），再加上“每翻译 1 000 字收费××元”。之后，马云就去跟着 Sam 一起逛街了。

3 个小时之后，正在逛街的马云接到 VBN 公司的电话，说收到 5 封给他的 E-mail，分别来自美国、欧洲、日本，其中有来自机构的、公司的，还有来自当地留学生的。大家在邮件中说，这是他们发现的第一家中国公司的网站，并询问具体地址表示想与海博翻译社谈生意。

方才还抱着半信半疑态度的马云，这回是彻底相信这玩意的魔力了，他开始感到激动、兴奋、欣喜若狂！敏锐的商业直觉告诉他：这玩意有戏！马云的脑海中闪出一个念头：回国创业，做 Internet！他当即对 VBN 公司的朋友说：“我们合作吧！你们（VBN 公司）在这边负责技术，我回国去做企业！开发客户，做宣传推广！”VBN 公司的朋友答应了。

于是，马云买了一台 386 笔记本电脑，兴冲冲地回国了。

【相关链接】

马云为什么能够成功？

马云既没有海归的背景，也没有名牌学府的光环，甚至是一个对互联网技术没有任何基础的人。

马云之所以会取得今天的成就，与他 3 年的复读生涯是分不开的。有一次杨澜采访他，他还在说前两天做了个考数学的噩梦。看似很小的事情为什么他还要在今天相当成功的时候提出来？他小时候所受到的挫折、在复读时候边打工边复习，数学总是只考了几分……这些事虽然给他带来了阴影，但正是他不舍地追求，扛住了困难与挫折，所以进入了大学。

复读生涯给马云的启示是什么？其一，事情总有困难而无法克服的一面，以至于到了今天依然害怕数学，但总有一天会过去。其二，正因为复读给他的痛苦，所以后来的日子里总是在寻求不断证明自己的机会，好像在不断地给以前的自己解脱。反观后来公司的发展，正是如此，无论是翻译社，还是中国黄页、阿里巴巴，都走过了比较痛苦的“复读”生涯，而后来正是马云在复读生涯中获得的启示，让他觉得自己总会成功，即使不会成功也会有个比较不失败的前途（就像当年考取师专而不是本科），就像“寒冬中希望我们是最后一个死去的人”的宣言一样。再加上证明自己能不断地给自己解脱的那种强大动力，让自己不仅仅只是做了个讲师，做了个翻译社的老总，做了个阿里巴巴的 CEO，而是要做世界第一，都源于此！

此外，马云充分利用了自己精通外语的优势，充分利用了在大学里 6 年教书的经历，咬定青山不放松，把自己的理想变成了现实。

记得曾经采访过的一位人物曾这样总结：非偏执不能成大事，能成大事者在一定程度上看就是偏执狂，这种所谓的偏执简单地理解就是不达目的誓不罢休的精神。马云亦是如此。

与大多数人所不同的是，马云一个鲜明的个性就是敢想敢做，求变求新。凡成功之事，既有偶然，也有必然，偶然与必然相互交织，缺一不可。马云与互联网的接触来自一个偶然的机会，但对于这一新生事物的准确判断和执著探索，却使阿里巴巴的成功成了一种必然。1995 年，当大多数人还对 Internet 一无所知的时候，马云决定弃教从商，开创一家网络公司，当马云把这个想法告诉朋友们的时候，24 个人中有 23 个人反对，只有一个人支持，而马云

就是在绝大多数人反对的情况下，开始了自己对互联网的探索之路。

如果说，一个正确的选择使马云有了一个好的开始，那么，对人对事坚守一定之规，应该也是马云取得今天成就的又一“法宝”。马云的人格魅力使他从创业初期就集结了一批“死党”，而取得最初的成功，他靠的就是人才。马云认为，做互联网公司，留不住人才是最大的失败，而对于“人才”两个字的解读，第一位是人，第二位才是才，才有高低之分，而人的品质、德行却是最为关键的。

马云曾和金庸大师探讨过何为“笑傲江湖”，所谓“笑”，就是眼光深邃、虚怀若谷；所谓“傲”，是必须有实力。马云常挂在嘴边上的一句话是“阿里巴巴是个快乐的青年”，在创业过程中一直保持着好的心态和必胜的信念。

马云和阿里巴巴的成功是不可仿制的，但是在这些成功的人与事的背后，有很多东西值得我们去思考和学习。

第二章 创业，全凭他的一张嘴

互联网是中国历史上自改革开放以来第一次完全依靠市场力量产生的一个巨大产业，从诞生之日起它就几乎完全由本土的民营企业领导。在这股伟大的“数字化浪潮”中，马云就是一个领跑者。

中国黄页，梦开始的地方

从美国回来后，马云心情很激动，梦想着创办中国第一家网络公司。但是他的身份还是杭州电子工业学院的英语教师，他一直在犹豫该不该辞职。因为大学英语教师这份工作毕竟是个铁饭碗，万一创业失败，还可以有份稳定的工作做保障，把风险控制可控范围之内。

有一天快下班的时候，马云在校园里遇到了英语系的系主任。当时系主任骑着一辆自行车，车把上挂着两把刚从菜市场买回来的菜。系主任叫住马云，语重心长地对他说英语教师是份很有前途的工作，干吗要辞职去创业？

马云看到系主任的样子，看到他自行车上挂着的那两把菜，突然明白过来：如果我继续在学校待下去，那么他的现在就是我的“前途”了。于是，马云迅速地做了决定。

辞职做大事

回到杭州的当晚，马云就迫不及待地干了一件“大事”，他宴请平时交情最深的 24 个朋友到他家里“开会”。这 24 位朋友，都是马云 4 年来在夜校教书时结识的外贸人士，马云想听听这些做外贸的人对 Internet 的商务需求。

马云在对他们说：“我要辞职，干 Internet。”马云开始宣讲 Internet。马云讲了整整 2 个小时。马云讲得糊涂，大家听得同样糊涂。

马云讲完，朋友们问了 5 个问题，马云都没答上来。23 位朋友反对马云干 Internet：“你开酒吧，开饭店，办个夜校，都行。就是干这个不行。”只有一个人说：“你要是真的想说的话，你倒是可以试试看。”

马云没听他们的，第二天一早，就拿出六七千元，向妹妹、妹夫借了 1 万多元，凑足 2 万元。然后，马云给杭州电子工学院计算机教师何一兵打了电话：“你听说过 Internet 吗？我们一起干 Internet……”

1995 年 4 月，中国第一家互联网商业公司杭州海博电脑服务有限公司成立。3 名员工是马云、马云的夫人张瑛和何一兵。此时离中国电信通互联网开通还有 4 个月。

1995 年 5 月 9 日，中国黄页上线 (<http://www.chinapages.com>)，马云开始从身边的朋友做生意。他的生意经是，先向朋友描述 Internet 怎么怎么好，然后，向他们要资料，通过 EMS 寄到了美国，VBN 将 homepage 做好，打印出来，再快递寄回杭州。马云将网页的打印稿拿给朋友看，并告诉朋友在 Internet 能看到。此时，离中国能上 Internet 还有 3 个月。

由于不能实际地看到，朋友怀疑马云在编故事。马云说：“你可以给法国的朋友打电话，给德国的朋友打电话，或者给美国的朋友打电话，电话费我出，如果他说没有，那就算了；如果他说有，证明是有了，你要付我们一点点钱。”中国黄页当时的收费标准是，一个 homepage 3 000 字外加一张照片，收费 2 万元，其中 1.2 万元给美国公司。

1995 年，互联网上的中国网站太少，所以，中国黄页的效果很好。望湖宾馆是当时网上能看到的唯一的中国宾馆，时逢世界妇女代表大会，许多世界妇女代表到杭州后，专程过去看望湖宾馆。钱江律师事务所上线之后，留的是家里电话，半夜三更老是有人打电话给他。

经历了风风雨雨，马云的中国黄页越做越好，越做越厉害，到 1995 年 8 月，中国电信开始在上海做了，马云也马上紧跟着做。马云说，当时他们的注册号是第七号。那时候拨号用长途，用 PPT，他一点儿都不懂，“要写下一大堆的东西”。

从此，马云挺直了腰，也开始有了收入。他们在全国 27 个城市一个一个地开拓业务，

在所有没有互联网的城市，他们都被视为骗子。但马云仍然像疯子一样不屈不挠，他天天都先这样提醒自己：“互联网是影响人类未来生活 30 年的 3 000 米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。”然后出门跟人侃互联网，说服客户，说服记者。业务就这样艰难地开展了起来。

在成功地发布了无锡小天鹅、北京国安足球俱乐部等中国第一批互联网主页后，中国黄页开始在圈子里小有名气。就在 1997 年年底，网站的营业额竟不可思议地做到了 700 万元！追溯起来，阿里巴巴网站的雏形应该就是中国黄页网站。

团队初步形成

公司，说白了就是一个团队。马云创业成功，得益于他那个极其出色的团队。当初，在那个房间里，后来被称为“十八罗汉”的创始人并未聚齐。当时，戴珊正在老家海南过春节，孙彤宇、彭蕾也身在重庆。

1996 年年初，杭州一场招聘会现场，一个学生走到一个人数不多的公司面前，想咨询一下情况。这家公司叫中国黄页，负责面试工作的，是它的技术总监——何一兵。这个学生又是谁呢，他就是阿里巴巴大名鼎鼎的李琪。那年，李琪刚从中山大学计算机系毕业，回到家乡杭州探亲，无意中看见这场招聘会。这次是中国黄页第一次大规模招新人，几天之后，李琪就到中国黄页去上班了。

后来，马云去美国出差（当时中国黄页的服务器在美国边的 VBN 公司），把李琪也带上了。在那里，他们一起参观了中国黄页租用了 1 年多的服务器，并到硅谷考察，参观了当时蒸蒸日上的网景、雅虎等公司，接触到许多国内没有的新东西、新技术。

回国后，李琪立即着手建设中国黄页自己的网站和服务器，并很快做出了中国黄页自成立以来自主开发的第一个页面。马云说：“那时候第一个网页做得丑死了，但我们很高兴，因为我们毕竟能够自己做网页了。过了一段时间之后，我就跟合作伙伴断绝了关系。”

另一个要提到的重要人物，叫孙彤宇。

孙彤宇当时在杭州一家小广告公司上班。有一天在报纸上他发现了一篇报道——《中国黄页闯世界》，广告人的敏锐直觉告诉他，“这有可能是个大客户。”放下报纸，孙彤宇立马去拜访中国黄页，想“搞定这个大客户”，为其做广告宣传。

孙彤宇敲开中国黄页的大门以后，就开始跟副总何一兵谈，而马云则坐在他们的对面听。孙彤宇的热情与敬业深深吸引了马云。几天之后，孙彤宇就接到了马云的电话：“小孙，我觉得你是个很有潜力的人才，来中国黄页发展怎么样？”

1996 年的 4 月份，孙彤宇加盟了中国黄页。孙彤宇加入中国黄页后，充分展示了其在策划、宣传和业务推广上的天分，为中国黄页后来的市场开拓立下了汗马功劳。不仅如此，他还极力鼓动自己的女友彭蕾也加入中国黄页。这样，彭蕾成为马云手下一员叱咤风云的得力“女将”。

后来，陆续加入中国黄页的还有马云的学生蒋芳（1996 年 5 月进入中国黄页）、后来被蒋芳冠以绰号“吴妈”的网络高手吴泳铭（1996 年年底进入中国黄页）、韩敏（1997 年进入中国黄页）及后来历任阿里巴巴销售总监、资深总监的谢世煌。

从杭州城开始，马云就吸引了这些后来跟随其先后北上、南下的亲密伙伴，而日后常被人们提起的阿里巴巴“十八罗汉”，也是从中国黄页时代开始陆续发展起来的。北上京城找机会

就在马云刚刚开始将他的中国黄页做得有些声色时，他的同龄人张朝阳，已经博士毕业于美国麻省理工学院，并在其导师即互联网教父级人物尼葛洛庞帝 2 万美元的投资下，创办了一家名为“爱特信”的公司；而王志东则因开发中文之星已经名扬天下，走得比张朝阳还远；即使是比他晚创业 4 年的同乡陈天桥，当时也进入上海上市公司陆家嘴集团，可以方便地浏览互联网的新闻了。

对于这一切，马云看在眼里，急在心里。当机立断，马云决定北上，迎接挑战，寻找“抗争”的机遇。

北上寻找机会

断了和美国的关系，马云是出于费用的考虑，当时美国那方要收 60% 的钱，相比之下，在国内做比较划算。当时有人曾写过一篇文章，说亚马逊与中国黄页是同一时期起来的，创造了一个奇迹。接下来 9 月、10 月的时候，有“中国互联网先驱”之称的瀛海威便出场了，紧随其后中国万网也开通了。

马云隐隐地感觉到威胁正慢慢地向他靠近，他不得不把目光投向远处——北京。

然而到了北京之后，马云才明白何谓真正的残酷。1995 年，为了实现心中的远大理想——做“中国的雅虎”，马云带着营销总监何一兵开始了他的第一次北京之行。到北京时，已经是深秋时节，马云只带了何一兵一人，一摞宣传资料和一台当时最先进的 486 电脑。瑟瑟冷风让马云感觉到创业之路就像这天气一样，冬天快要到了，春天还遥遥无期。到了北京，马云最想见的就是当时互联网行业最具知名度的“网络女侠”——张树新。此时，瀛海威那块气势磅礴、极富煽动性的大广告牌——“中国人离信息高速公路有多远——向北 1 500 米”，已经赫然屹立于中关村白颐路南端。

之后，他们见到了瀛海威的创始人张树新。对于现在的网民来说，张树新这三个字已经陌生，但在 9 年前，今天的网络巨富丁磊，就是把自己的个人邮箱挂在了张树新的瀛海威网站上。那时的张树新，作为互联网的先锋，甚至比马云走得还要早，还要远。尽管在 2004 年 12 月，瀛海威这个商标被北京市工商局正式注销，标志着以张树新的瀛海威为代表的时代已经正式淡出历史舞台，但是作为互联网的垫脚石，张树新的地位和作用是不可动摇和抹杀的。

那时候的张树新也很忙，但她还是抽出了半小时会见了马云。但这番谈话并没有给马云带来兴奋之感，相反，他有点担忧：“如果互联网有人死的话，那么张树新一定比我死得更早。”

马云认为：第一，张树新的观念他听不懂；第二，她提的理论比马云的更先进。当时马云做的是企业上网，而张树新讲的是老百姓的网。无可否认，张树新于 1995 年与先生创办的瀛海威网站曾经在中国互联网发展道路上扮演了里程碑式的角色。作为中国第一个互联网接入服务商，瀛海威甚至比中国电信的 ChinaNet 还要早 2 年出世。

事实证明，马云的担忧是有道理的。1996 年瀛海威被收购，1997 年出现大亏损，1998 年张树新辞职，这些已经变成中国互联网历史的碎片。用马云的观点来理解，瀛海威的失败与遗憾更多的是它的生不逢时，张树新前卫而超越时代的思考方式在当时的中国互联网世界里尚无一展拳脚之地。

媒体上大张声势

会见张树新后，马云和他的营销总监将一些文章交给朋友，让他们帮忙在媒体上发表。那时的舆论造势对于初出茅庐尚未发展成熟的中国黄页来说依然十分重要。不过，那时的媒体也许不如现在活跃，更不如现在世故，要发文谈何容易？

幸运的是，马云的一个朋友认识《北京青年报》的一个司机。马云怀着十分侥幸的心理将这些稿件交给了他，同时给了他 500 元钱。当时许诺不管是什么样的媒体，发了就算他的。过了没多久，《中国贸易报》果真在头版发了一篇文章。当时马云十分吃惊，在佩服那位司机的活动能力之余，马云更佩服的是那个敢批准在头版发这么一篇文章的总编。要知道，在那个时候，还没有人敢提互联网，敢于提说明这个报纸的总编很有魄力，马云想，这一定是一个很有眼光的人。

《中国贸易报》的这位总编，名叫孙燕君。马云很想跟这位总编好好聊一下互联网的事，于是，他找到了这位总编。

见面之后，马云很快从电脑中调出中国黄页的 homepage，一页一页地演示给孙燕君看。由于当时的网速实在太慢，颇为细心的马云提前就把所有的网页都储存在电脑硬盘里。面对电脑屏幕，神采飞扬的马云又开始宣传他独创的“世界首富比尔·盖茨说……”原本限定在 2 个小时的谈话，一谈就是大半天，马云就这样跟孙燕君云山雾罩地大侃。

当时，孙燕君对互联网也是一知半解，马云自己也讲得似是而非，但这并不妨碍他们达成一种共识：Internet 是个有前途的东西。几天之后，一篇 5 000 字的长篇特稿——《走近马云》，赫然出现在《中国贸易报》头版。那篇文章，是一个叫江勇的记者写出来的，而最后拍板同意在头版发表的，正是孙燕君。

关于和马云的第一次见面，孙燕君先生在一篇回忆录里这样写道：“那是我和马云的第一次见面，从此开始了我们长达 10 年的友谊。”

后来，孙燕君提了一个建议，“过一段时间，我搞一个活动，请一些编辑、记者朋友过来，让你和他们见见面。”马云欣然接受，这当然是他梦寐以求的大好事。数日之后，在一个北风凛冽的日子，马云终于“如愿以偿”——北京长安俱乐部的雷吉尔餐厅（外经贸部的隔壁），一个以京城报界、商界人士为主的联谊活动在那里举行。他早早地将 2 台电脑安装在俱乐部里。由于当时北京网速太慢无法联网，马云就将网页和一些资料拷到硬盘上。

那一天可真把马云激动坏了，从来没有见过那么多的媒体朋友。马云给这些记者们讲了 2 个小时，谈什么是互联网，谈网络有什么好处，那些记者们虽然听得朦朦胧胧却也热血沸腾。他们说：好，我们开始宣传互联网。

本以为大功告成的马云却没想到，就在第二天，上头下来一个文件，说不要宣传互联网。据说当时的一些工程院院士对网络的前景不是很看好，说对当时的国情来说太先进了。马云觉得这纯粹是无稽之谈，他觉得气愤透顶，但他也已尽了最大的努力。头一天听他演讲的记者们对马云说，你如果能够说服《人民日报》上网的话，我们就可以报道了。

《人民日报》在中国的传媒领域是什么地位？那是名副其实的“中国第一媒体”！它所传达的，是中央最高决策层的声音。如果能把这样的机关报“搞定”的话，那些跟着中央走的大小媒体自然也是趋之若鹜了。关键的问题在于：堂堂的《人民日报》，人家凭什么听马云一个小个体户的三言两语就改变原有的立场呢？

但是马云并没有想过要从此放弃。从来不怕困难、不会被困难吓退的他说要坚持下去，要坚持到最后。

经过不懈的努力，马云通过朋友的引荐与《人民日报》办公室里的一个行政人员结识。这一天晚上，他们聊到很晚，大概晚上 10 点办公室来了一个人，他问你们在聊什么，马云说聊互联网，于是这个人也坐下来跟马云聊了起来。直到后来马云才知道那个人就是《人民日报》未来发展局的局长谷家旺。由于谷家旺有过留洋经历并且对互联网也有些了解，两人一见面就聊得很是投机，甚至有些“相见恨晚，惺惺相惜”。所以他建议马云去给报社的同事也上上课。就是靠着这份机缘，马云先后在《人民日报》做了 2 次演讲。马云讲对于发展中国家来说中国搭上的是互联网的末班车，还讲进攻是最好的防守。最后马云想自己已经讲得最好了，成不成也就这样了。马云当时的心情很紧张，不是因为怯场，而是因为太激动了。演讲结束后，一位领导走了过来，握着马云的手说：“你讲得真好！我们明天就打报告给中央，让《人民日报》上网。”《人民日报》上网之后所引起的轰动效应可想而知，马云也成了中央电视台《东方时空》的采访对象。马云在做完这一切之后，网络也逐渐开始热起来了。尤其在跨入 1997 年以后，北京的互联网开始火起来，大街小巷开始遍布着网络公司，开枝散叶般，有如唐朝边塞诗人岑参的著名诗句：“忽如一夜春风来，千树万树梨花开。”

终于，马云用半年时间把《人民日报》搬上了网络。而等到《人民日报》搬上网络的那一天，马云也知道，北京已经没有他们的机会了，因为大批的外资企业已经开始涌进，对于马云这些既没有钱又没有背景的人来说，若想在北发展，何其艰难。于是思索再三的马云

也在这个时候回到了杭州，开始筹划他的下一步发展计划。

创业，总要经历曲折

从1995年4月的“24人会议”，到1997年11月的桐庐之别，仅仅2年多的时间，马云一手创办的“中国黄页”就改名换姓了。在资本和体制的双重挤压下，中国互联网史上第一个悲情英雄，就这样莫名其妙地“出局”了。选了一个最有前途的行业，却找了一个最不可靠的合作伙伴，真是“上对花轿嫁错郎”。这真是一个奇妙无穷的行业，在互联网之前，似乎从来没有一个行业能演绎如此精彩、炫目、令人瞠目结舌的一台台大戏。若干年后，他这样说：“我马云做公司，从来没想过要控股，但也绝不容许其他人控股。投资者只能是我们的娘舅，这是个死规定！”

残酷的竞争开始了

1996年，互联网开始成为各大媒体的热点，成为新经济最有力的代表。马云的中国黄页在一夜之间冒出来了许多“敌人”，这当中还包括田溯宁的亚信。亚信差点成了中国黄页的死敌，幸好田溯宁觉得做这块不但与中国黄页比没有优势，就是与杭州电信比也说不清鹿死谁手，于是就退出了。

与马云竞争最激烈的是杭州电信。这是一场实力悬殊的战争，杭州电信注册资本3亿多元，马云注册资本仅2万元；这也是一场你死我活的战争，杭州就这么大一个庙，容不下两个和尚，正所谓“一山不容二虎”。杭州电信有着非常好的社会资源和政府资源，马云却一样都没有。不仅企业，就是老百姓，也觉得马云是非正规军、游击队，顶多也就算得上是“土八路”，没有人肯相信他们。除此之外，杭州电信利用中国黄页(chinapage.com)已有的名声，做了一个名字很近的网站chinesepage.com，也叫“中国黄页”，颇有大军压境之势。

联想到自己势单力薄，并且也为了使中国黄页继续活下去，马云决定同杭州电信合作。1996年3月，中国黄页将资产折合成60万元人民币，占30%的股份；杭州电信投入资金140万元人民币，占70%的股份。

马云与杭州电信的合作是不得已而为之的选择，不久双方合作就出了问题。马云认为，做互联网公司犹如养孩子，要慢慢地培养，等它有能力赚钱时再放手大干。但是，杭州电信一门心思地想立刻大赚一笔。

这样，双方争论不休，分歧日深，资本和权势高的一方自然有更多的话语权，大家开始情绪激动地处事，先是何一兵要辞职，然后中国黄页的全体员工要辞职，最后马云也要辞职了，整个事件甚至惊动了《人民日报》。为了中国黄页的前途，各方面都想让马云回去，但马云心里委屈，觉得自己真不容易，打南打北打到头没自己的地儿了！马云不得不和杭州电信分道扬镳，放弃了自己的中国黄页，开始下定决心执意要走。

马云离开中国黄页时，一屋子坐满了跟马云一起创业的哥们儿，有人抱怨，不甘心辛辛苦苦2年就这么完了；有人觉得待在失去了马云的中国黄页没劲，哭着闹着要跟马云一起走。马云也觉得委屈，也觉得不甘心，但最后，他还是硬起心肠说：“不行，中国黄页还得活下去，你们走了中国黄页怎么办？”

一向不在乎金钱的马云把当时所拥有的中国黄页21%的股份，全数送给了一起创业的员工，只为让他们能为自己好好耕耘，好好收获。

1997年，带着并不一帆风顺的创业经历，内心无比悲愤的马云离开了重组后的中国黄页。这是马云创业生涯中的第一次失败。

此路不通，另辟蹊径

马云遭遇了人生中第一次创业的重大挫折，但他从不因失败而掉泪。创业以来，他承受的各种白眼和闭门羹难以计数。“这些事太多太多。每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会