

第一章



牢记目标才能把握努力的方向



专注一件事，守好一个目标

马云自1999年做电子商务B2B始，在此后的9年多时间里，“让天下没有难做的生意”一直是马云和阿里巴巴所追求的目标，更是后来阿里巴巴大厦赖以发展的基石，从来没有动摇过。正是因为马云专注于自己的目标，才带着阿里人最终办出一个世界最大的电子商务网站来。

互联网产业的特点是变幻无常，模式众多，诱惑更多。互联网里面的宝物琳琅满目，令人眼花缭乱；但马云只拣了一样宝物——电子商务，对其他宝物视而不见。

因为马云很早就认识到，大多数人一辈子也许只能做一件事，世界上80%以上的成功企业都是只做一个主业。专注是马云的成功之道。

是马云独具慧眼，还是他撞上了大运？也许只能用运气好来解释。他捡的这个宝物居然是山洞里最值钱的钻石。但这是一颗镶嵌在石头里的钻石，大多数人与之擦肩而过，看不出它的价值。

“让别人跟着鲸鱼跑吧！”这是马云经常说的一句话。马云把大企业比作鲸鱼，小企业称为虾米。阿里巴巴就是为那

些中小企业服务的，马云如此定位阿里巴巴的服务方向，是因为：“亚洲是最大的出口基地，我们以出口为目标。帮助中国企业出口，帮助全国中小企业出口是我们的方向。我们必须围绕企业对企业的电子商务。无论是在‘中国黄页’还是在外经贸部做客户宣传的时候，会见一个国有企业的领导要谈13次才能说服他，在浙江一带去3趟就可以了。这让我相信：中小企业的电子商务更有希望，更好做。我从新加坡回来时就决定：电子商务要为中国中小企业服务。这是阿里巴巴最早的想法。”

国外的B2B都是以大企业为主，阿里巴巴以中小企业为主。鲸鱼有油水，资金、人力、技术都很充足，像Commerce One、Ariba这样的欧美公司来到中国，他们的目标是找鲸鱼。可是中国没有多少鲸鱼，即便为数不多的那么几条，还有些是不健康的，贸易流程不一样，信息化程度低，等等。

可以说，这种以服务中小企业为主的模式是阿里巴巴独创。马云不愿意去模仿那些已经成熟企业的做法。如果说，马云的“抓兔子”理论为其锁定做电子商务B2B这一“让天下没有难做的生意”的目标的话，他的鲸鱼虾米之说则是具体的实施策略和方法，这就是专门做针对中小企业的电子商务B2B。

马云预测，网络的普及将是对大公司模式的终结。他认为，在工业时代，一家公司要向全世界扩张必须拥有雄厚的资

本，并借助开设海外分公司、办事处等方式才能如愿以偿。但在网络时代，一家公司要进入他国市场并不需要太多的资金，网络的即时和大量信息使中小企业可以获得原先只有国际公司才能获得的商机。

马云的分析无疑是对的。中国市场是巨大的，世界需要中国，中国也需要世界。中国于2001年加入世贸组织，中国劳动密集型产业的发达，使得中国成为世界的工厂，一时间“中国制造”风靡全球。

中小企业特别适合亚洲和发展中国家。发达国家是讲资金讲规模，而发展中国家在信息时代不是讲规模而是讲灵活，以量取胜，所以我们称之为蚂蚁大军。阿里巴巴每年的续签率达到75%，要知道中小企业的死亡率都可以达到15%，他们续签首先说明他们已经存活下来了。

“让天下没有难做的生意”的目标，使阿里巴巴受到了众多客户的尊重。因为阿里巴巴这个平台，不仅解决了众多中小企业的问题，也为社会创造了很多的就业机会。

马云后来总结道：“我们是要让中小企业真正赚钱，我们让中小企业有更多的后继者，我们国家有十三四亿人口，20年以后可能很多人因各种各样的原因失业，我希望电子商务帮助更多的人有就业机会。有就业机会，社会就稳定，家庭就稳定，事业就发展。”

2001年，中国企业“入世”，为更好地开拓国际市场的目标，阿里巴巴推出“中国供应商”服务，向全球推荐中国优秀的出口企业和商品，同时推出“阿里巴巴推荐采购商”服务，与国际采购集团沃尔玛、通用电气、Markant和Sobond等结盟，共同在网上进行跨国采购。

同年，阿里巴巴在全球率先推出企业级网上信用管理产品“诚信通”。不久，哈佛商学院将阿里巴巴经营管理和转型期的管理实践选为MBA案例，在美国学术界掀起研究热潮。阿里巴巴连续5年被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳B2B站点之一，多次被相关机构评为全球最受欢迎的B2B网站、中国商务类优秀网站、中国百家优秀网站、中国最佳贸易网。

2003年，阿里巴巴的股东孙正义召集了所有他投资的公司经营者们开会，每个人有5分钟时间陈述自己公司的现状，马云是最后一个陈述者。他陈述结束后，孙正义做出了这样评价：“马云，你是唯一一个3年前对我说什么，现在还是对我说什么的人。”

孙正义所指的，也就是马云1999年构思阿里巴巴的时候所确立的目标。当时，马云判断中国加入WTO是迟早的事，这也意味着中国企业到国外开展业务指日可待。所以，阿里巴巴创立的第一个构思就是，通过互联网帮助中国企业出口，帮助国外企业进入中国。到底要帮助哪些国内企业走向国门呢？马云

当时也是经过认真考虑的，他认为推动中国经济高速发展的是中小企业和民营经济，所以，阿里巴巴应该帮助那些真正需要帮助的企业。这是马云最早的构思。

马云曾经说，第一次创业的时候，你想做什么，到底要做什么？不要受外界影响，你自己就要确定你今天就是要做的这个事情。

显然，马云的这个构思在经过了几年的互联网风潮的沉浮之后，不仅没有动摇，反而更加坚定了。或者说，这个构思成为马云决定要“专心”做的唯一一件事，这也是阿里巴巴能走到今天，并愈走愈坚定的关键所在。



逆境或顺境都不能动摇目标

马云曾做过这样一个比喻：10只兔子摆在那里，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说NO。机会太多，我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。道理是很简单的，左右摇摆的人最后什么也得不到。

从踏上创业的道路开始，不管潮流怎么变化，不管出现多少概念、多少机会，马云始终朝着自己设定的路径坚定前行，

对于外界的诱惑、打击充耳不闻，坚持走自己的路。

马云从进入电子商务开始，至今没有动摇过。从1995年到现在，二十来年的坚守，坚守出了一个世界最大的B2B电子商务网站。

在领导阿里巴巴成长的道路上，马云曾经遇到过两道坎。一次是逆境；一次是顺境。

逆境是在2001年，整个互联网都在苦苦挣扎的时候，马云对于电子商务痴心不改，对给他投资的孙正义说出了“孙先生，我还是这个梦想”。

当时的阿里巴巴命悬一线，没有后续资金，没有盈利模式，到处都是质疑和谩骂，但是马云不管风云如何变幻，我自岿然不动，坚守自己的B2B，坚守自己的电子商务，一直坚持到了阿里巴巴长大那一天。

在逆境中坚持自己的道路需要有很大的毅力，在顺境中坚持更需要有极大的毅力。

2002年年底，互联网终于从“严冬”中走了出来，阿里巴巴也长得更加壮实了，已经拥有超过400万家的网商用户。阿里巴巴的快速发展，带来了新的诱惑。

当时互联网最热门的是短信业务和游戏业务。前者以新浪和搜狐等中国门户网站为代表，在短信市场上取得了巨大的利益。后者以盛大的陈天桥和网易的丁磊为代表，更是日进斗金。

马云抵挡住了诱惑。他坚持最初的选择——不改初衷，“一条道走到黑”。

其实，在互联网圈内，公认的中国电子商务的开创者，并不是马云，而是写下著名网帖《大连金州不相信眼泪》、有着深深文人气息的王峻涛；阿里巴巴也不是中国真正意义上的第一家电子商务公司，第一家真正意义上的电子商务公司，是王峻涛的8848。但是最终8848烟飞云散，这位外号“老榕”的电子商务领跑者，也比马云更早离开了电子商务领域。

原因只有一个，王峻涛被全线出击给压垮了。当时的8848对信息流、物流、资金流多方位全线出击，结果8848被自己累死了。

而马云则保持着清醒的头脑，他始终认为电子商务的特质就是信息流的整合：“中国没有沃尔玛，没有完善的配送体系，在中国三线作战只能够增加成本。”

2005年12月6日，在中央电视台经济频道举办的2005中国经济年度人物评选创新论坛上，马云应邀在北京大学中国经济研究中心演讲。在这次演讲中，马云再次重申了阿里巴巴对专心致志地做好一件事的坚决态度：“2005年以后阿里巴巴什么样子我不知道，但是在未来的三年到五年，我们仍然会围绕电子商务发展我们的公司，我觉得我们绝对不能离开这个中心。十年的创业告诉我，我们永远不能追求时尚，不能因为什么东西

起来了就跟着起来。”

2005年8月，阿里巴巴完成了对雅虎中国的并购，这一事件所引起的争议甚至盖过了当时在纳斯达克成功上市的百度公司的风头。当时，网络上众说纷纭，有人说，阿里巴巴收购雅虎中国是因为看到百度的股票上涨了，也想在搜索上分一杯羹。而马云在北京大学演讲时所讲的一段话，可以看成是对这一说法的回应：

“我觉得我们不要起个大早赶个晚集，我不会因为Google和百度的股票上涨，就也想做什么，就像四五年前我不相信短信会改变互联网，也不相信游戏会改变生活，我不希望我的儿子玩游戏，我也不想别人的儿子玩游戏。我坚信电子商务会影响中国经济，中国正因为缺乏诚信体系，缺乏网络基础的建设，所以它会有一个蛙跳式的发展。”

锋芒毕露不如相忘于江湖。不管别人怎么看、怎么说，马云坚持埋头专注于自己的B2B模式，“任凭风大浪急，我自闲庭信步”。

马云成功了。在电子商务领域，阿里巴巴一骑绝尘，无人能及。当今的全球网站的综合排名中，阿里巴巴已经超过eBay。

回首往事，马云也认为：“那个时候，我觉得电子商务还要五年才能够赚钱，如果想要赚钱，还是可以进入短信的。”

但是他也庆幸自己当初做出了正确的决定：“我认为互联网就那么两大块业务能够赚大钱，一是电子商务，一是娱乐。我不认为有人会一辈子都只顾娱乐，也不相信Online game（在线游戏）能够改变世界，我还是看好电子商务的前景。”



让你的梦想照进目标

投资过阿里巴巴的软银董事长孙正义曾说，他的成功是缘于“一个梦想和毫无根据的自信”。他说：“30年前，我创建软银公司时，与许多青年创业者一样，除了拥有激情和梦想外，没钱、没经验、没有人脉。我就是想成为日本，甚至是全球知名的成功人士，想做一件改变世界的事情。为了实现这个奋斗目标，我常常思考要做什么，一共想出了50个创业方案，然后逐个删减，砍到25个，再进行一轮精挑细选。直到一次偶然的机会，我在杂志上看到了微型电脑的图片，认定它将改变人们的生活方式，将改写人类历史。所以，我决定将一生的赌注压在微型电脑上。”

马云也曾说过他成功创业的原因，其中第一个就是“梦想”。因为梦想，因为坚持，最终他取得了成功。

创业者首先要有一个梦想，这点很重要。

1995年，马云第一次在西雅图上互联网，登陆一个搜索网站，他输入“Chinese”的关键词，但是当时的搜索答案是“No data”（没有数据），因为当时的中国还没有接入Internet，所以在现在看来浩瀚无比的互联网世界里偌大的中国也只是空白。

尽管马云并不懂网络，但嗅觉灵敏的他有一种发自内心的直觉，他觉得互联网这东西将来肯定有戏，互联网将改变世界！马云意识到这是一口很深的井，这里有一座富矿。

不安分的马云随即萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。这个梦想促使马云开始下海创业，创办了“中国黄页”。

1997年，马云离开“中国黄页”后，受中华人民共和国对外贸易经济合作部（以下简称外经贸部）邀请，加盟外经贸部新成立的公司——中国国际电子商务中心（EDI）。中心由马云组建、管理，马云占30%的股份，参与开发了外经贸部的官方站点以及后来的网上中国商品交易市场。在这个过程中，马云的B2B思路渐渐成熟，即“用电子商务为中小企业服务”。

1999年，不甘心受制于人的马云推辞了新浪和雅虎的邀请决心南归杭州创业，其团队成员全部放弃其他机会决心跟随。

1999年1月15日，马云和他的团队悄然南归。1999年2月，在杭州湖畔花园马云的家中召开第一次全体会议。18位创业成员或坐或站，神情肃穆地围绕着慷慨激昂的马云，马云快速而

疯狂地发表激情洋溢的演讲：“黑暗中一起摸索，一起喊，我喊叫着往前冲的时候，你们都不会慌了。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲，有什么好慌的？”在这次“起事”的会议上，马云和伙伴共筹了50万元本钱。

在这次会议上马云说：“我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个：第一，我们要建立一家生存80年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建立世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”从这天开始，马云开始铁下心来做电子商务，这就是他认定的梦想。

尽管只有50万元创业资金，但马云首先花了3000美元从一个加拿大人手里购买了阿里巴巴的域名。他们没有租写字楼，就在马云家里办公，最多的时候一个房间里坐了35个人。他们每天16~18个小时野兽一般在马云家里疯狂工作，日夜不停地设计网页，讨论网页和构思，困了就席地而卧。马云不断地鼓动员工，“发令枪一响，你不可能有时间去看对手是怎么跑的，你只有一路狂奔”；又告诫员工“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间”，阿里巴巴就这样孕育、诞生在马云家中。

1999年3月，阿里巴巴正式推出，逐渐为媒体、风险投资者关注。马云在拒绝了38家不符合自己要求的投资商之后，于

1999年10月接受了以高盛基金为主的500万美元投资，又于2000年第一季度接受了软银的2000万美元的投入，从而由横空出世、锋芒初露，到气贯长虹、势不可当，直至成为全球最大网上贸易市场、全球电子商务第一品牌，并逐步发展壮大为阿里巴巴集团，成就了阿里巴巴帝国。

与那些有着光鲜背景的互联网神话制造者不一样，马云太普通了，他不懂电脑，不懂网络，对软件、硬件一窍不通；他没有钱，没有家庭背景，没有社会关系，没有名牌大学的出身，没有海外留学的经历，没有MBA学位。但他有梦想，有对目标的坚持，他用自己的梦想吸引和团结了一帮有梦想的人，他们的梦想和实干又带来了资本的青睐，并在资本的支持下逐步把梦想变成了现实。

一个企业的持续发展需要一个远大的梦想。即使在阿里巴巴最困难的时候，马云依然坚持自己的梦想不动摇，勇往直前。

2001年的网络泡沫破灭之后，是无情的现实，但是马云仍然觉得契合中国国情的电子商务事业是主导未来的新网络经济体系。这种经营理念使马云具有精神动力面对严峻的商业环境，也正是这种简约模式使阿里巴巴度过了特殊时期。从2001年起，互联网遭受了人们的质疑和排斥，一改往昔那种狂热的追捧，主要原因是很多互联网公司的不规范运作。随之而来的是互联网公司的股票大跌，加上美国“9·11事件”的影响，整

个市值蒸发了60%以上。

2002年年底，互联网世界开始回暖。新浪、搜狐等相继实现盈利，而一些颇有市场前景的互联网项目也初露端倪，阿里巴巴的用户已经超过400万，马云又在面临新的诱惑。当时几乎所有人都认为，阿里巴巴拥有那么多有价值的注册客户，具备了开拓任何领域的最佳条件。

马云回忆说，当时摆在自己面前的有三条路：第一条是发展短信业务，以搜狐、网易为代表的门户网站都在这个聚宝盆里淘到了“黄金”，阿里巴巴完全有抢夺“蛋糕”的实力；第二条是进入网络游戏领域，当时中国还没有一家大型网络游戏公司，陈天桥的盛大才刚刚起步，如果阿里巴巴进入网络游戏，应当会大有作为；第三条是继续在尚未成熟的电子商务的“老路”上走下去。

马云是一个“一条路走到黑”的人，他义无反顾地选择了自己原来的路线，拒绝了摆在自己面前的种种诱惑。他给阿里巴巴制定了一个“宏伟”目标：全年只赚一块钱！

2002年12月，阿里巴巴赚到了第一个一元钱；到2003年年底，阿里巴巴的赢利便冲破了600万元。今天，阿里巴巴没有成为另一家网易，但在电子商务领域，阿里巴巴几乎无人能敌。

马云不是网络的幸存者，他是一位坚守者。我们可以用“骑士”来形容马云，因为在最困难的日子里，他是那位冲向

风车的“堂吉诃德”。而当一切好转的时候，马云便成了新的英雄。



对于目标，傻坚持强于不坚持

安德鲁·格鲁夫说：唯有“偏执狂”才能生存。对马云而言，也大致如此。马云曾对媒体说：“很多人比我们聪明，很多人比我们努力，为什么我们成功了，我们拥有了财富，而别人没有？一个重要的原因是我们坚持下来了。”

在创办阿里巴巴之前，马云曾先后创办过两个公司——海博翻译社和“中国黄页”。在当时，遇到很多困难，资金的匮乏、客户的不信任，但这一切都没有打倒身体瘦弱的马云，他秉持自己理想的信念，以一股“傻”劲硬是坚持下来，最终都取得了不错的成绩。

1992年，马云的身份是杭州电子工业学院（现杭州电子科技大学）英文及国际贸易的讲师。而此时，浙江一些做外贸生意的民营企业经常邀请马云做他们的专职翻译。请马云的人很多，有时他一天能接到很多“订单”。渐渐地，马云感觉自己一个人根本做不过来，而同时他又发现一个现象：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，细心的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，也能让那些老师赚点外快补贴家用。

这种想法闪现在马云的脑海之后，他开始感到兴奋，犹如哥伦布发现了新大陆一般。

1992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。仍然是全职教师的马云平时要在学校给学生们上课，只有在课余时间他才有空打理这个翻译社。于是，在课余时间，马云四处活动，尽可能接更多的翻译业务。

然而，这个新成立的翻译机构并没有迅速为市场所接受。虽然很多场合都需要翻译，精通英语的人也确实有限，但这毕竟是杭州第一家翻译机构，精明的商人是不愿为不了解的公司埋单的。因此，成立之初的海博翻译社经营举步维艰。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。

为了维持海博社的正常营运，马云只好当起了“倒爷”，

他倒卖小工艺品、小礼品，甚至是袜子、内衣，只要有利润，马云就卖。

马云的“倒爷”生涯持续了整整三年，靠卖小商品赚来的钱，足足养了海博翻译社三年，才让这个原本早已是奄奄一息的翻译社奇迹般地起死回生。到1994年时，海博翻译社基本实现收支平衡；1995年，开始逐步实现赢利。

如今的海博翻译社，正如马云当年所愿，已经成为杭州最大的专业翻译机构。时隔十几年以后，海博翻译社现任社长张红女士，在回顾当初的风风雨雨时，依然十分动情：“当开始大家都还没想到这个行业的时候，当大家都还没有看到这个商机的时候，马云首先想到了，他的想法都是具有前瞻性的。那时我们杭州没有翻译社，我们是第一家独立存在的这样一个公司，大家都不看好，而且一开始也不赚钱，但马云坚持下来，没有放弃。所以，我很佩服马云，他说的话会让你振奋，没有希望的东西在他看来也充满生机，他能带给他身边的人生活的激情。”

2008年7月30日，马云在香港出席“菁英论坛”时表示，他自己对计算机一窍不通，平日只会收发邮件或浏览网页，成功之道全因坚持自己“很傻很天真”的想法。中国第一家互联网商业信息发布网站“中国黄页”的创业，可以说就是源于马云“很傻很天真”的想法。