

他是「教主」！

是极具煽动力的「布道者」！

是不走寻常路的企业家！

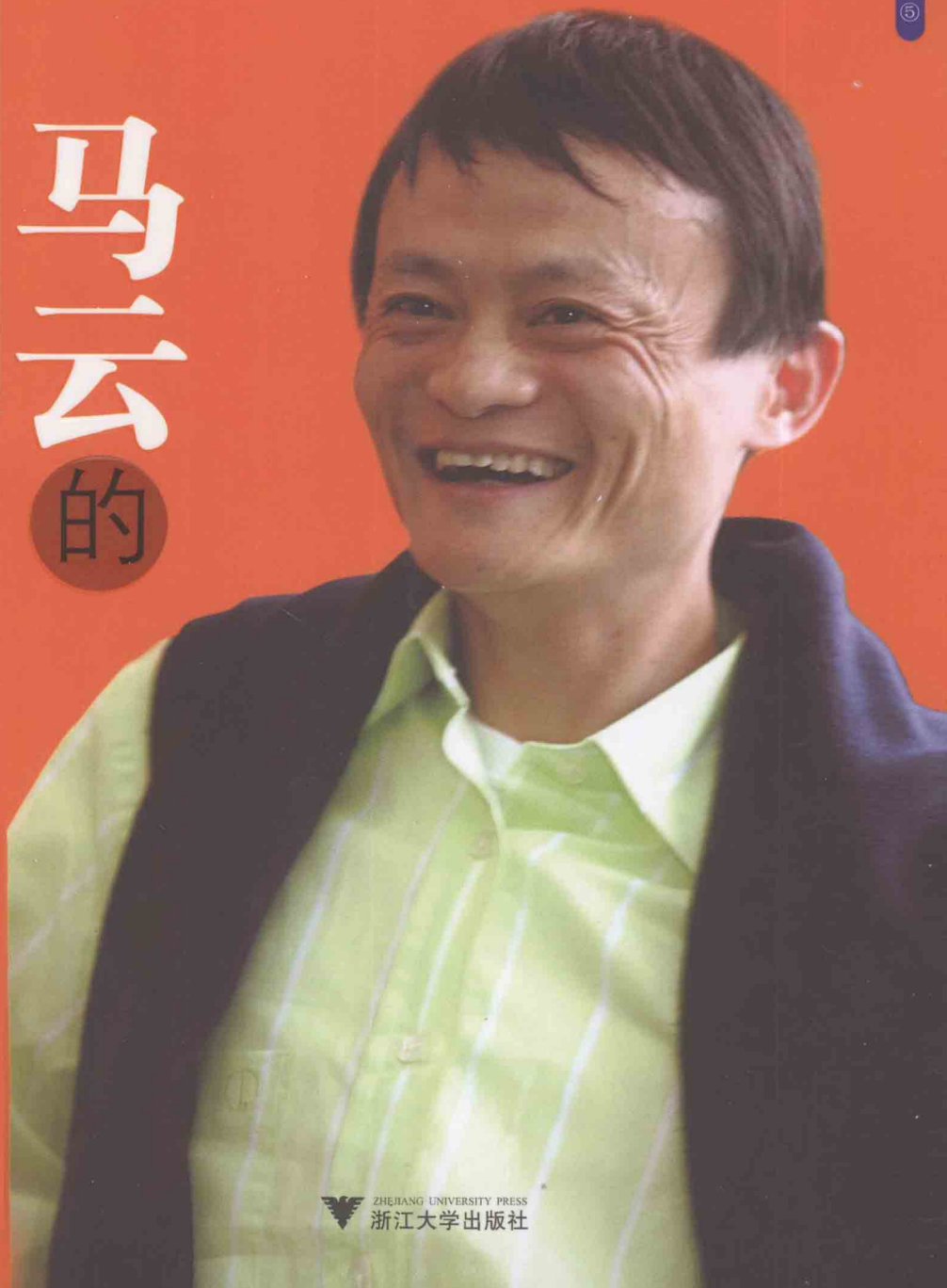
在阿里巴巴、淘宝一个个大放异彩的案例中，

他如何以颠覆完成超越？

快刀洪七 冯玉麟◎编著

马云的

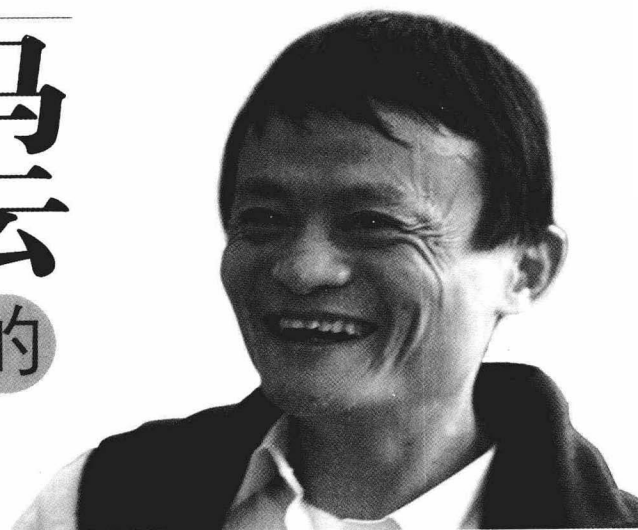
颠覆智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

快刀洪七 冯玉麟◎编著

马云的 颠覆智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的颠覆智慧/快刀洪七,冯玉麟编著. —杭州:浙江大学出版社, 2011. 2

ISBN 978-7-308-08325-6

I. ①马… II. ①快…②冯… III. ①电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F724. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 000488 号

马云的颠覆智慧

快刀洪七 冯玉麟 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 张 琛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13

字 数 158 千

版 印 次 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08325-6

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

一个懂得颠覆既往的人

今天是一个颠覆的时代。

地球是平的，世界是反的。

美国历史上第一位黑人总统奥巴马，通过互联网颠覆了美国，这一结果在之后几年内一直是热门话题。

从微软，到 Google，到 twitter，一个又一个让我们觉得刺目的时代巨头被颠覆，在这个工业时代迈向信息时代的过程中，产业的生态被颠覆，审美的标准被颠覆，传统的观念被颠覆。

在这样一个颠覆的时代，如果你循规蹈矩，做一个好孩子，那么注定要默默无闻。一个颠覆的时代，就要用颠覆的手段去赶超。

马云是一个坏小子，从他跟人打架打得缝了 13 针，我们就知道。所以，他不惮于颠覆既往，就像他从一本《人生》顿悟，从而改头换面，似乎成了“好孩子”认真备考一样。

马云本来是有机会成为中国雅虎的，不光是杨致远当年向他发出邀请，请

他当雅虎中国的总经理,而在当年,如果他真的能说服别人把内容搬到他的网站上,说不定马云就成了中国的雅虎了,那就没有新浪、网易、搜狐什么事了。

但是,拒绝和没有变成中国雅虎未必是坏事。虽然在之后的若干年里,马云只有眼睁睁看着中国互联网市场翻天覆地的变化,看着互联网成为一个八卦、娱乐、流行的大舞台。

在马云之前,甚至直到现在,我们买电脑的理由跟我们实际的用途往往是背离的。我们的理由是电脑用于工作,能干很多事,结果我们买来电脑主要是玩游戏、看碟,哪怕用上了搜索之后,也只是用来搜搜小道消息和网络红人。比如我们搜 2010 年国庆刚出炉的号称超越凤姐的“小月月”,可以达到 100 万条结果,而搜李开复,却只有 6 万条结果。

无数的时代英雄大喊:互联网必将改变世界!结果,我们在家里只是看到,互联网改变了娱乐。

幸亏马云不懂电脑,否则他肯定先用电脑上黄色网站,事实上后来几乎没有哪台电脑里没有几个有颜色的,幸运的是马云啥也不会,于是他用他做生意的大脑想出了让商人在网上聊天。这个现在看起来很傻的主意,实际上是给我们这个时代创造了一个互联网的新可能,那就是电脑除了可以玩游戏以外,还可以赚钱。

马云对于中国互联网的价值,对于中国的价值,我想,这是很重要的一点。也许正是这一点,一度让那些比杭州要大好多倍的大城市的众多高官纳闷:为什么我们这儿出不了马云呢?

调查显示,乔布斯是美国青年最崇拜的人,而马云则是中国青年最崇拜的人。他们有很多的相似之处。完美而又极端,他们都以完美的创新颠覆着他们身边的世界。乔布斯改变了消费电子的游戏规则;而马云呢,则是教会中国人

正确使用互联网的第一人。

马云是一位造梦大师，他能把他天才的想法植入他的团队，变成他团队的血液和生命。他本人对很多技术和执行的不懂不会，跟他团队的高效执行，形成了鲜明的对比。这也是吸引很多人研究他和他的团队的原因，人们希望找到梦境构造的诀窍。

事实上，研究马云的人和书都非常多，而对马云的研究，再多可能也不为过。因为，无论在哪个层面，我们似乎都可以看到马云及其团队令人惊羡的颠覆与创新，就像千山万水踏遍之后，“轻舟已过万重山”，“飞流直下三千尺”。

马云最为人称道的，就是他不断的颠覆和层出不穷的创新。但正如马云自己所说，如果重新来一遍的话，他和他的团队未必能有今天的阿里巴巴集团，一切除了坚持之外，还有几分幸运。

那么，除了幸运，还有什么必然？还有什么是我们能从中窥破成功天机的呢？《马云的颠覆智慧》就是这样一本书，马云是一个懂得颠覆既往的人，我希望以“颠覆式”的思维来解读马云，第一次去思考“颠覆”是怎样的一种能力，是怎样的一种智慧。

为方便读者，本书分为三大部分来解读马云的颠覆智慧，分别是“思想篇”、“行动篇”和“境界篇”。

在“思想篇”，我们三个章节。在第一章“颠覆是一种能力”中，我们解读了什么是颠覆，以及颠覆的威力。

很多人钦佩马云的颠覆能力，很多人说马云是奇迹，我倒不这么认为，他只是个有常识的人，一个没有被惯性天花板束缚的人。因为英语老师马老师早年就接触了国外的东西，发现了某些国内外的不同，这使他能独立思考，并具有了国际视野，他的颠覆其实顺理成章。颠覆其实是他恢复了“常识”的能力，不

被人云亦云的各种表象和宣传所迷惑。

在今日中国,这种常识能力尤为可贵,如果你可以独立思考,你也能成功。颠覆是一种能力,常识是一种能力。

在第二章“颠覆的动机是梦想”中,我们其实对很多人认为马云的成功源于他的梦想,做出了一个新的解读。很多人说马云成功源于他有梦想,并不停地去忽悠,变成现实。

梦想是什么?其实换一个角度,我们发现,我们都误读了“梦想”,梦幻空间谁没有,梦想谁没有,为什么马云的梦想就成功了,就能变成现实,而大多数人的却没有,还在梦幻空间呢?

我认为,那不是梦想,只是一种平常心。如果非要去夸大,说成是执着也好,但这是内心真实地认为可以实现的“梦想”,可以去做的事。因为在马云心里,以及很多成功者那里,对未来的描绘,看上去充满激情,其实与激情无关,而是他们真心地这么认为——只要做了,自然就水到渠成,这不是成功学,而是平常学。因为这种“梦想”,不是演出来的。

马云的“梦想”其实不复杂,如果我来说,我更愿意把这描绘成“工程的蓝图”,即便这个蓝图经常会修改,它也仍然是蓝图,正因为是蓝图,早晚有一天会变成广厦。千万别以为,激情和梦想能让你成功,只有蓝图能让你成功,哪怕最简陋的蓝图。

在第三章“颠覆需要敏锐的洞察”中,我们分析了马云颠覆智慧的关键,也是他的情报分析系统。大家都同意,马云很能发现机会,中国黄页、阿里巴巴 B2B、淘宝 C2C,甚至是在最高潮期抢点上市。

宋代禅宗大师青原行思提出参禅的三重境界:参禅之初,看山是山,看水是水;禅有悟时,看山不是山,看水不是水;禅中彻悟,看山仍然是山,看水仍然

是水。马云是务实的，他观察网站，他观察生意的本质，能够披沙见金，因为他本质就是个商人，他知道商人的需求，他能洞穿，能放下，能看山还是山，这就是他的洞察。当然，他还有他的一套高明的信息情报系统，他有三分之二的时间都在与高人打交道。

在第二部分“行动篇”，有两个章节。第一章“颠覆的手段是创新”，主要谈了马云通过创新实现颠覆；而在第二章“颠覆需要高效的执行力”中，则分析了马云及其团队高效执行力的原因。凡大事业，都不是一个人成就的。自古以来，执行的关键就是团队，就是用人。马云本人不懂技术，不懂执行，不懂细节，但是他却可以通过团队去执行，那么最重要的，就是统一思想。真正的执行力，在于实现的力量，执行力在于团队。而团队作为马云的实现系统，其所坚持的原则、信条、价值观就非常之重要，这也是马云为什么强调价值观的原因之一。

最后一部分是“境界篇”。主要有两个章节，分别讲了“马云的危机意识”和“马云的自我颠覆”。

在光荣出品的《三国志》、《英杰传》等三国系列游戏里，每个角色都有一种参数，叫政治力，政治力高的人，办事的效率和成果会高很多。危机感可以算是一种政治能力。

我们看动物世界，环境能力其实是动物生存的必备本领，越是大型的食肉动物，这种意识就越强烈，狮子、狼群都有自己的领地，随时巡视，并感觉是否有外敌入侵，判断是否能力敌，还是智取，或是逃跑，决定了这些食肉动物的生与死。对马云来说，这种危机意识，其实是很现实的。

今天，我们看到的是马云的成功。而他在每次决策前，都是征求各方的意见，即便是站在所有人的对立面，他也会坚持自己的选择。这并不意味着他比别人高明，也不意味着他不重视别人的意见，恰恰相反，在这种征求意见中，他

看到了另外一面,这让他看问题更加全面一些,让他更有敬畏感。马云多次表达这种观点:如果重新再来一次,他承认不会重复成功,今天的成功,只是幸运。

更可贵的是,他常常能够颠覆自我。正是这种不断地颠覆自我,让马云能站在更全面的角度理解他面对的问题。事实上,既然有了平常心 and 洞察本质的能力,为什么不能反对自己呢?如果自己是错的话,反对自己,只会让自己得益,又有何不可?

人最大的敌人其实是自己。金庸的小说中,常常有这样的故事,那些武功高手,往往最难攻破的,就是自己的心魔,有的是好胜心,有的是情关,有的是仇恨,而这些心魔是最终导致他走火入魔,导致失败的主要原因。战胜不了自己,最终将战胜不了任何人。

颠覆的最高境界,就是颠覆自我,酷爱武位的马云不怕颠覆自我,甚至还等他想淡出“江湖”之际出一本书,叫《阿里巴巴和一千零一个错误》,“以儆效尤”。

被称为狂人的马云是一个超级有底气的人,这个底气来自于哪里?让天人没有难做的生意,这个底气来自哪里?颠覆沃尔玛,这个底气来自哪里?

把生意做到美国去,做到全世界去。这个想法马云从来没有放弃。马云在阿里巴巴创建的时候就频频到美国宣传电子商务。马云一得到孙正义的2000万美元,第二个月就飞到海外去了,要把红旗插到全世界。在金融危机的时候,马云逆向投入3000万美元在美国市场做推广宣传。如果马云真的如他所说,颠覆沃尔玛,并打造出真正的让中国人扬眉的阿里巴巴,这就是中国互联网乃至中国企业史上最大的颠覆和最大的创新,我们拭目以待。

目 录

前言 一个懂得颠覆既往的人 / 001

第一部分

思想篇

第一章

颠覆是一种思想 / 006

什么是颠覆 / 006

案例 1·懒人创造历史 / 008

案例 2·小马趟过互联网这条河 / 010

案例 3·3 小时卖 205 辆奔驰 / 015

本章启示 独立思考,善用常识 / 017

第二章

颠覆的动机是梦想 / 021

把梦想变成蓝图 / 021

案例 1·激情燃烧的岁月 / 025

- 案例 2 · 马云不是一个缺钱的人 / 029
- 案例 3 · 老想钱成不了大事 / 037
- 案例 4 · 价值观照耀下的马云梦想 / 044
- 本章启示 梦想的四个启示 / 051

第三章

颠覆是思维上的洞察 / 057

- 马云教我们赚钱 / 057
- 案例 1 · 远离忽悠,爱惜生命 / 058
- 案例 2 · 大淘宝解围 / 065
- 案例 3 · 封杀和开放 / 069
- 本章启示 马云只做对了一件事 / 075

第二部分 行动篇

第四章

颠覆的手段是创新 / 085

- 创新是一朵颠覆之花 / 085
- 案例 1 · 马云拍电影 / 087
- 案例 2 · 做不一样的淘宝天下 / 089
- 案例 3 · 就是要进军美国 / 095
- 本章启示 明月照大江 / 099

第五章

颠覆需要高效的执行力 / 106

- 执行力是怎么变得稀缺的? / 106
- 案例 1 · 有了想法就要执行 / 110

案例 2·个人品牌决定马云的执行力	/ 115
案例 3·山不就我我就山	/ 122
案例 4·坚持下来的财富	/ 126
本章启示 马云为什么那么强调文化?	/ 130

第三部分

境界篇

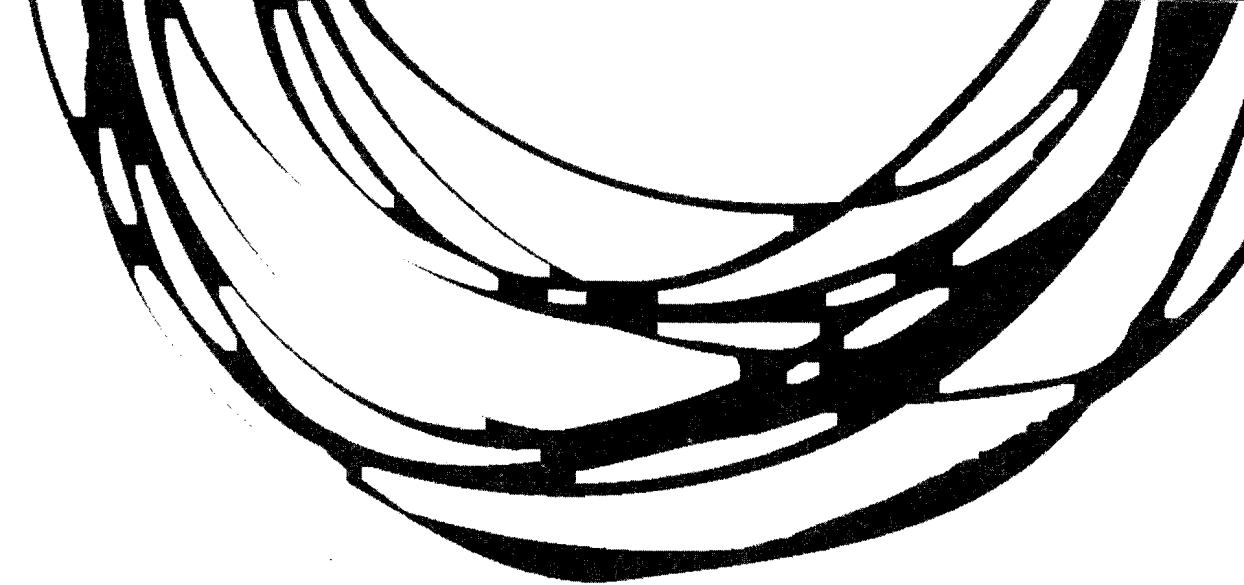
第六章

颠覆需要有一种危机意识	/ 143
如影随形的危机感	/ 143
案例 1·危机来了,去花钱!! 去消费!!!	/ 146
案例 2·如影随形的危机	/ 148
案例 3·随时准备把支付宝献给国家	/ 151
本章启示 谁是你的敌人?	/ 153

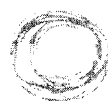
第七章

颠覆的最高境界——自我颠覆	/ 158
最大的敌人是自己	/ 158
案例 1·大撤退	/ 160
案例 2·这次我真的有压力了	/ 171
案例 3·比马云更彻底的自我颠覆	/ 180
本章启示 学会看见自己的错	/ 183

后 记 一沙一世界,一花一天堂	/ 192
-----------------	-------



第一部分
思想篇



随着信息传播的方式越来越多,沟通障碍将被打破,这个社会像进入了早已设定好的流水线,逐渐被改造为“雷同之海”。传统像一个黑洞,强大的吸引力,使得很多貌似叛逆的行为、夸张的革新演变为传统的变形记,最终回归到滔滔主流,虽有反骨,心存宫阙。任何一个规则的破坏者,随时都会掉进另外一套成规当中,同时发生这种可能性的系数越来越大,唯有中断、打破、重新建立,才是进步的根源与核心。颠覆是一种突破并推翻传统定则的策略性思考技术,通过颠覆,可以产生新的前景,或是赋予新的意义。

说白了颠覆就是要向传统动刀,不破不立,第一步就是要辨认出什么是传统,逃离维持现状的想法,逃离麻木状态,发起挑战,进而为颠覆预设前景。不按常理出牌,给一些约定俗成的观念和根深蒂固的习惯以迎头痛击。肤浅的颠覆者从来都缺乏对传统的深入理解,看似对内容随意割裂、重组、拼接,在今天变得越来越容易,但这真的是颠覆吗?颠覆是骨子里的东西,是凤凰涅槃后的重生。颠覆是创新,是一种追求新思维、新发明和新描述的手段。颠覆人类特有的认识能力、实践能力和创造能力,是人类主观能动性的高级表现形式,是推动民族进步和社会发展的不竭动力。一个民族要想走在时代前列,就一刻也不

能固化思维，一刻也不能停止颠覆。

“企业是时代的产物，必须与时俱进。如果跟不上时代的发展，就会被淘汰。而要跟上时代的步伐，则需要颠覆自己传统的观念，因此海尔一直在颠覆中前进。”张瑞敏说。但企业的颠覆，不仅仅只有海尔在颠覆。农夫山泉在进入饮用水领域时，颠覆性地采用对立的方法挑战娃哈哈、乐百氏这两大纯净水生产巨头，开辟出天然水这样一个新品类，短时间之内进入这个市场，成为领先品牌。统一鲜橙多巧妙细分果汁浓度，开辟出果汁饮料新类别，并借助新颖、便利的包装以及独特的群体定位和价值定位，当年便成为低浓度果汁饮品的领导品牌。统一润滑油敢于冲破“高端润滑油一般都是外资品牌”这样的屏障，颠覆性利用大众消费品的营销手法开展广告传播活动，短期进入了主流润滑油品牌行列。利郎迎合消费者商务休闲的新需求，冲破众多知名服装品牌的重围，独立开拓出“商务休闲男装”的新品类。中国移动打破以技术为标准的品牌细分规则，颠覆性地创建了一个以年轻人为目标对象的移动品牌“动感地带”，赢得了更多年轻人的青睐……这其中当然少不了那不按常理出牌，经常使用颠覆怪招的阿里巴巴公司。

在“思想篇”中，我们将分三个章节来解读“什么是颠覆”、“颠覆的根本动机”和“颠覆的本质”。

在第一章中，我们将分享“什么是颠覆”。品味马云提出的“懒人创造历史”的观点，回顾“外星人”是怎么赚取到互联网中的第一桶金，这位如今叱咤风云的人物，当年为什么受到了别人的嘲讽和莫名的委屈。管中窥豹，通过三个小案例，去剖析马云颠覆性的思维是如何建立起来的。

在第二章中，我们将挖掘“颠覆的动机”。重回到马云那激情燃烧的岁月，去看看当年的马云，那时候他生活得好吗？是什么促使他去创业？是什么让他

接触到了互联网？他是不是有一个不同常人的梦想？

在第三章中，我们回归到“颠覆的本质”。通过对颠覆本质的剖析，找出马云在中国黄页、阿里巴巴 B2B、淘宝 C2C 总能发现机遇的原因。

为了解开“怪异”马云行为，我们先从思想入手，我们认为，颠覆首先是思想层面的，只有有了既定的意识，才会去行动，才会去颠覆。正所谓：心有多大，舞台就有多大；思想有多远，你就能走多远。