

为什么你不是马云，为什么阿里巴巴不是你创办的

是这样创业的

马云

吕叔春◎编著

今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，

但绝大部分人都死在了明天晚上，所以每个人都不要放弃今天。

——马云



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

是这样创业的

吕叔春◎编著

马云

中国城市出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

马云是这样创业的 / 吕叔春编著. —北京: 中国城市出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5074 - 2399 - 0

I. ①马… II. ①吕… III. ①马云—生平事迹②电子商务—商业企业—企业管理—经验—杭州市 IV. ①K825.38②F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 241408 号

责任编辑	吕洪梅 (lhm730@sina.com, 13693396772)
装帧设计	周飞
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)
网址	www.citypress.cn
发行部电话	(010) 63454857 63289949
发行部传真	(010) 63421417 63400635
发行部信箱	zgcsfx@sina.com
编辑部电话	(010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)
投稿信箱	city_editor@sina.com
总编室电话	(010) 52732057
总编室信箱	citypress@sina.com
经 销	新华书店
印 刷	北京蓝海印刷有限公司
字 数	182 千字 印张 16.5
开 本	787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次	2011 年 3 月第 1 版
印 次	2011 年 3 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 52732057

目 录

第一章 马云——网络中国的拿破仑 1 ~ 14

1. 才华与容貌成反比 / 3
2. “骗子”、“疯子”、“狂人” / 5
3. 打开“藏宝洞”的现代版阿里巴巴 / 8
4. 草根创造的全球神话 / 10

第二章 心有多大，舞台就有多大 15 ~ 33

1. 带着梦想起航 / 17
2. 初次“下海”的惊险传奇 / 19
3. 改变一生轨迹的“触网” / 23
4. 不容易的“中国黄页” / 25
5. 男儿当有冲天志 / 28
6. 开启湖畔时代 / 31

第三章 激情燃烧的岁月

35 ~ 63

1. “云”本布衣 / 37
2. 一条道走到黑，未必不好 / 39
3. 最苦莫过北漂时 / 41
4. 泪别黄页，再战不休 / 44
5. 以硅谷精神忘我工作 / 48
6. 用男人的方式，打开天窗说亮话 / 52
7. 全球跑马圈地 / 55
8. 最大的对手就是自己 / 59
9. 回归零度空性 / 61

第四章 创建自己的成功模式

65 ~ 81

1. 名字真的很重要 / 67
2. 第四种互联网模式 / 68
3. 赚多数人的钱 / 71
4. 免费餐，这个可以有 / 74
5. 东方的智慧，西方的运作 / 77
6. 专注：对机会说“不” / 79

第五章 思路决定出路

83 ~ 101

1. 超前思维，看清时机快出手 / 85
2. 及时停止，苦练内功 / 87

3. 观念创新才能赢 / 90
4. 活着的理由是用脑 / 93
5. 进攻是最好的防守 / 95
6. 御敌之道，跟对手打太极 / 98

第六章 正确看待金钱

103 ~ 122

1. 有人就有钱 / 105
2. 别把金钱当回事 / 107
3. 金牌股东才有王牌企业 / 110
4. 靠魅力和实力吸引股东 / 112
5. 投资者只是我们的“娘舅” / 114
6. 一辈子都要勤俭节约 / 118

第七章 酒香也怕巷子深

123 ~ 143

1. 我想要你的眼球 / 125
2. 与“天下无贼”联姻 / 128
3. 金庸出山，上演“西湖论剑” / 130
4. 加强媒体的“好奇心” / 133
5. 想不想做淘宝的代言人 / 135
6. 与雅虎合作，一石激起千层浪 / 137
7. 雅虎搜星，让全民秀起来 / 141

第八章 诚信筑造成功基石

145 ~ 166

1. 人格担保，兔子先吃窝边草 / 147
2. “六脉之一”，诚信至上 / 149
3. 使“诚信”成为赚钱的工具 / 151
4. 全心全意为会员服务 / 155
5. 用诚信打造信息流 / 159
6. 支付宝实现“诚信繁荣” / 161

第九章 领导，是一门艺术

167 ~ 193

1. 打造唐僧团队 / 169
2. 做懒人，大胆放权 / 171
3. 三流的理念，一流的执行 / 174
4. 海纳百川，有容乃大 / 177
5. 没有笑脸的公司是痛苦的 / 181
6. 倒立者必胜 / 183
7. 让员工们先富起来 / 187
8. 加强对员工的培训 / 190

第十章 人才是成功的关键

195 ~ 226

1. 人是一切的尺度：销售王牌贺学友 / 197
2. 以魅力吸引人才 / 202
3. 让贤才自投罗网 / 205

4. 有个贤内助 / 208
5. 超员工待遇 / 211
6. 人尽其才，合适的人做合适的事 / 215
7. “我不希望你们爱我” / 218
8. 制度影响人，淘汰“野狗” / 221
9. 给年轻人点机会 / 223

第十一章 不经历风雨，怎能见彩虹

227 ~ 255

1. 唯一不变的是变化 / 229
2. 冬天来了，春天还会远吗 / 232
3. 让事业的暴风雨来得更猛烈些吧 / 237
4. 认错就是应变 / 241
5. 让天下没有难做的广告 / 246
6. 来自“笑傲江湖”的智慧 / 248
7. 点拨后生，“赢在中国”的点评大师 / 250
8. 指点江山，马云论剑 / 252

Chapter 1

■ ■ ■ ■ ■ 第一章

马云——网络中国的拿破仑

Chapter 1

马云，这个相貌平平的小个子男人，在他的创业之路上走出了与众不同的一条路，甚至被众多网民称为中国互联网之父。从教师到中国黄页，再到阿里巴巴……直到今后可能会出现无数个奇迹，马云一步步地走下去，在一片无人驻足的荒野上，走出了一条光辉大道，创造了新的全球神话，堪称网络中国的拿破仑。

1. 才华与容貌成反比

才华和容貌，其实没有什么比例。马云这么说，更多的是一种乐观豁达的幽默。成功是不会以貌取人的，是知识和行动，决定着人的命运。

如果你不认识马云，却哪天在大街上遇到了他，一定很难想象他就是当今誉满全球的互联网风云人物，阿里巴巴帝国的王者。

马云的外形太普通了，不符合传统上人们对成功人士的心理期待。一切正如2000年7月17日的《福布斯》杂志上描述的那样：“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高，100磅重的顽童模样。”又说，“这个长相怪异的人有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向！”

“看了《福布斯》杂志后，我才知道自己其实有多丑。”马云说。

马云没有将这样的评价放在心上，相反，他用幽默消解了一切。在2004年CCTV“经济风云人物”节目中，他说出了“一个男人的才华与其容貌往往是成反比的”这样的话。台下欢声雷动，台上挥洒自如，一个睿智、幽默、精干的男子汉形象显得格外

突出。

人当然不可貌相。在马云的“男人的才华与容貌关系”怪论之前，民间早有男人的雄心与身高成反比的说法。“矮小的科西嘉人”拿破仑9岁就喊出了“我喜欢的东西就应当属于我”的狂言。马云也不高，不过他的雄心倒是攀上了一个绝非一般的高度：建立“102年企业”。所谓“102年企业”，马云解释：阿里巴巴在1999年成立，经历过上个世纪，而活到下个世纪，只要一年，可能就是中国唯一一家活过三个世纪的公司。

坚强的人格塑造个性，为历史建构脉络；软弱的人格复制平庸，终被历史所淹没。马云是金庸的“粉丝”，他读过了金庸所有的武侠小说，小说里最喜欢的人物是风清扬。马云觉得自己的形象与其有几分相似，当年导演张纪中准备拍大陆版《笑傲江湖》时，马云就曾自荐出演风清扬。不过后来剧组没看中。他们认为马云虽然神似，但没有武术基础，结果选择了一个前武术冠军出演。这对自比风清扬的马云打击不小，但他自嘲道“最重要的是神似”。风清扬眼里武功的最高境界是无招，马云认为自己掌舵阿里巴巴，推行的也是这种无招胜有招的境界。

大道相通，世界上的事情本就“隔行不隔理”。马云的所谓“无招”，与艺术领域的“无技巧”正是曲径通幽，殊途同归。艺术当然要从技巧做起，但那只是初级阶段。只有完成了从认真研习、锤炼技巧到不需要技巧的转变，才有望登上艺术的巅峰。真正的大师级艺术家，真正的可以传世的艺术品，是无所谓技巧的。我们听马三立的相声，看齐白石的画，除了“好”，我们再也说不出什么。由此可知，只要是一眼能看出好在哪的相声、好在哪的画，大概就不是最好的相声、最好的画。写文章也是如此。难得的是平中见奇、俗中见雅。那些典用古今中外，辞堆星际域中，看似花团锦簇、五光十色的篇章，读来往往不知所云。而大师泼

墨，空处留白，不着一字，尽得风流。

马云的成功是必然，然而还是带有很多运气的成分。后者当然不可少，但是，如果马云当初从事其他行业，那结果会怎么样？历史无法改写，因为事实就在这里。马云成功了，那就是成功了，没有如果、或许。

这些年他得到的最大的收获不是说学到了什么，而是吃了很多的苦，经历了很多稀奇古怪的事情，即使泰山压顶，他也从来没有放弃过。他对钱看得很淡，因为他觉得自己不喜欢吃，也不喜欢玩，也不太在乎穿品牌，所以他对钱并不怎么在乎。他觉得真正的生活是应该把事情变得有创造性，使周围喜欢钱的人都有钱了，喜欢名的人都有名了，喜欢权的人都有权了，这才是展示自我能量的方式。

2. “骗子”、“疯子”、“狂人”

不狂不放不马云，天生就是闯荡江湖的大侠，带着一把锋利的宝剑，寻找每一个可以施展才华的空间。

强者的有为，在于他们能够凭借自己的意志坚持自己的理想和原则；凭借自己的毅力实践信念、责任和义务。

马云有过一段“不堪回首”的历史，那是在他创业初期，骗子、疯子、狂人等词汇一股脑儿加在了一个为梦想到处奔波的矮小的年轻人身上。如果不是把互联网当成一种使命，马云一定倒在了舆论的唾沫里面。

伟大的事业容不得一丝的侥幸，要想成为拓荒者就必须付出极大的勇气，去承受一切的屈辱、挫折。马云很明白这一点，也

努力做到了这一点。他成功了，并且光芒四射。在中国商业史上，马云是一个异数。除非是先知，谁都想不到马云能成功。

让我们仔细审视一下这样一个人物的成功，就更加觉得不同寻常：一个名不见经传的大学英语讲师，一个 IT 界的门外汉，一个瘦小的杭州男人，却最终完成了中国互联网史上的一大手笔——他用近乎一窍不通的网络搭了个平台，然后点石成金、化腐朽为神奇，让全天下再也没有难做的生意。就是这么一个创意，加上一流的执行力、感染力、说服力，还有偏爱他的好运气，他登上了历史的大舞台。马云让一个来自阿拉伯民间故事中的人物成为了影响甚至改变互联网产业、电子商务进程的事件。更重要的是，它来自东方，来自中国。阿里巴巴，芝麻开门。马云开启的不仅是一道财富之门，更是一道英雄之门、梦想之门和未来之门。

曾经有很长一段时间，几乎所有中国人都觉得阿里巴巴不是很“正经”的企业，他的“忽悠”能力太强，而其 CEO 马云更是一个传教士一样的“蛊惑者”。很多人干脆认为马云是个“口出狂言”的“疯子”，甚至有些人认为马云只不过是“满嘴大话”的“骗子”。

狂人敢干一般人不敢干的事。在中国互联网尚未兴起时，马云就高调说服企业把资料放在网上并支付费用，故而成为一个“骗子”；2001 年他又喊出“要做全中国最好的企业”，故又被人称为“疯子”；现在，在与全球网络巨鳄 eBay（易贝）的过招中，他升格成为“狂人”。

这是个需要狂人的时代，也只有狂人，才能在千军万马中杀出一条血路。马云左手拿着阿里巴巴，右手拿着淘宝网，口袋里还放着支付宝。有这样的成绩，不狂都不行。在各种公开的场合中，他总是口若悬河、口出狂言。“我就是拿着望远镜也找不到对

手”，内中气魄，可见一斑。

电子商务三种模式“B2B”（business to business，指企业与企业之间通过互联网进行产品、服务以及信息交换的电子商务）、“B2C”（business to consumer，指商家对消费者的电子商务，也就是通常说的商业零售）和“C2C”（consumer to consumer，指消费者与消费者之间的电子商务，主要指网上拍卖）。马云说，其中两种模式以及“B”和“C”两种元素我都有了，要发展三种模式，随时都可以。

2001年，马云当选为“非官方的国际经济最高级论坛”——世界经济论坛的“未来领袖”。同年，美国亚洲商业协会还在好莱坞把年度“商业领袖奖”颁给了马云。“马云以他的远见和努力，不仅在很短的时间内使阿里巴巴成为一家成功的国际性公司，而且帮助许多亚洲企业走上了全球化之路。”美国亚洲商业协会主席戴维·本田这样阐述为何美国亚洲商业协会将这一奖项授予这位唯一的非美国籍人士的原因。

2002年5月马云成为日本最大的《日经》杂志的封面人物，《日经》杂志高度评价了阿里巴巴在中日贸易领域里的贡献。

2004年马云以“新经济领袖”入选CCTV年度“十大经济人物”。公司成立至今，全球十几种语言400多家媒体对马云的追踪报道从未间断。《福布斯》连续5年将阿里巴巴评选为全球最佳B2B商业站点，哈佛商学院也两度将其“业绩优秀”的经营选为MBA教学的案例。

马云在海外舆论中的盛誉，被认为是一个奇迹。

“东西方文化还是存在很大差异的。”每当谈到马云在海外的盛誉，很多人就会把“马云现象”归结为东西方对价值观认定的严重分歧上。无论如何，马云的本事在海外市场获得相当大的舆论认同。与此同时，他还把各种人才团结到自己的周围，打造一

个个性突出而战斗力强大的团队，这就是他成功的另一个原因。

3. 打开“藏宝洞”的现代版阿里巴巴

今天的阿里巴巴，已经找到了属于自己的藏宝洞，日进万金是很稀松平常的事情。当年苦涩的记忆不敢忘记，正是那段艰难困苦的历史，激励着阿里巴巴人不骄不躁地快步前行。

“藏宝洞”的说法来自于在《天方夜谭》中的《阿里巴巴与四十大盗》。那是一个非常有教育意义的故事：樵夫出身的阿里巴巴有一天在砍柴的路上无意中发现了强盗集团的藏宝地。他轻而易举地得到了大批财宝，但他并不完全据为己有。强盗们为除后患，密谋要杀害阿里巴巴。阿里巴巴得到了聪明、机智、疾恶如仇的女仆莫吉娜的帮助，才化险为夷，并战胜了强盗。最后，阿里巴巴把宝库的一半财物送给了她，并让自己的儿子娶她为妻。

企业家身上要流着道德的血液，社会责任是每个企业都无法回避的课题。阿里巴巴从诞生那天开始，就把为中小企业服务作为自己的使命，创立了著名的 B2B 模式。这个模式的影子从 1995 年马云在西雅图放到网上的海博社的网页上就可以找到，从后来的中国黄页的页面上也能找到，但那只是影子，而等他创立了阿里巴巴，这一模式才真正成熟起来，并被称为全球互联网市场上独一无二的创新模式。2001 年，为中国企业“入世”，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”。

阿里巴巴带领全球生意人跨入了网商时代，杰出的成绩使阿里巴巴受到各界人士的关注。阿里巴巴在美国学术界掀起研究热潮，并且连续五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；被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与 Yahoo（雅虎）、Amazon（亚马逊）、eBay、AOL（美国在线）比肩的五大互联网商务流派代表之一。

“倾听客户的声音，满足客户的需求”是阿里巴巴生存与发展的根基。调查显示：阿里巴巴的网上会员近五成是通过口碑相传得知阿里巴巴并使用阿里巴巴的；各行业会员通过阿里巴巴商务平台达成合作者占总会员比例近五成。目前，阿里巴巴已经占据了中国的 B2B 市场近七成的份额，它的平台上会聚了 300 万个海外会员和超过 1900 万家中国注册用户。

投机者能够成为短暂的“焦点”，却因无力推动社会前进，而没有经久的影响力。而企业家不同，企业家是真正能推动社会前进并能产生巨大激励作用的人。2007 年 7 月 28 日下午，杭州黄龙体育馆，阿里巴巴集团董事局主席马云向在场参加年会的 6000 多名员工宣布，阿里巴巴旗下的 B2B 业务已正式启动上市程序，顿时全场一片沸腾。所有有关阿里巴巴的传说都将随着它的上市而一一得到验证，无数媒体聚光灯也瞬间投向这个传说中的“中国最赚钱的”互联网公司。

以“无我”追求“自我”，是哲学家的缩影，而永不满足，则是企业家的动力。在马云眼里，将来一个“生活在阿里巴巴”的典型形象是：阿里巴巴 B2B 的会员，在淘宝网上开店销售尾单，同时利用雅虎进行竞价推广，使用支付宝收款，用阿里软件进行