



钱途无量

MAYUN
马云

本书以大师的视角，引领读者全面品读全球领先电子商务网站阿里巴巴创始人马云的成功历程与人格魅力，揭示其深刻改变中国中小企业命运的经营谋略。

马钧 / 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社



钱途无量

MAYUN
马云

本书以大师的视角，引领读者全面品读全球领先电子商务网站阿里巴巴创始人马云的成功历程与人格魅力，揭示其深刻改变中国中小企业命运的经营谋略。

马钧 / 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

钱途无量——马云/马钧著. —武汉: 武汉大学出版社,
2011.1
ISBN 978-7-307-08275-5

I. 钱…

II. 马…

III. ①电子商务—商业企业—企业管理—经验—杭州市
②马云—生平事迹

IV. ①F724.6②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第201932号

责任编辑: 党宁

审读: 代君明

责任印制: 人弋

出版: 武汉大学出版社
发行: 武汉大学出版社北京图书策划中心
(电话: 010-63978987 传真: 010-63974946)
印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787×1092 1/16
印张: 20
字数: 200千字
版次: 2011年1月第1版
印次: 2011年1月第1次印刷
定价: 32.00元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



上编 狂人马云

- 1.生于穷困的“丑”男人 3
- 2.喜欢打抱不平的马少侠 7
- 3.马云也追星 12
- 4.好老师马云 17
- 5.与互联网结缘 22
- 6.追随自己做出的决定 27
- 7.高调中的冷静 32
- 8.世界不存在真正的失败 38
- 9.你就是我们的精神领袖 43
- 10.商人不等于企业家 48
- 11.演讲天才 52
- 12.狂人马云 57

- 13.做人的艺术:放低自己垫高别人 62
- 14.不靠控股,靠智慧 65
- 15.马云的“基地组织” 70
- 16.不造首富,造群富 75
- 17.跟市场,不如造市场 79
- 18.抓住媒体的眼球 84
- 19.网络能赚钱吗 89
- 20.以不变应万变 93
- 21.马云搭台,新贵唱戏 97
- 22.走在前面的优秀者 101
- 23.不被看好的成功 105
- 24.未来商务帝国 109
- 25.马云点评创业 113

下编 马云商道

- 26.创业需要发现的眼睛 123
- 27.为公司取个好名称 128
- 28.踏实做企业 133
- 29.融资的智慧 137
- 30.为发展做准备 142
- 31.让贸易畅通天下 146



目 录

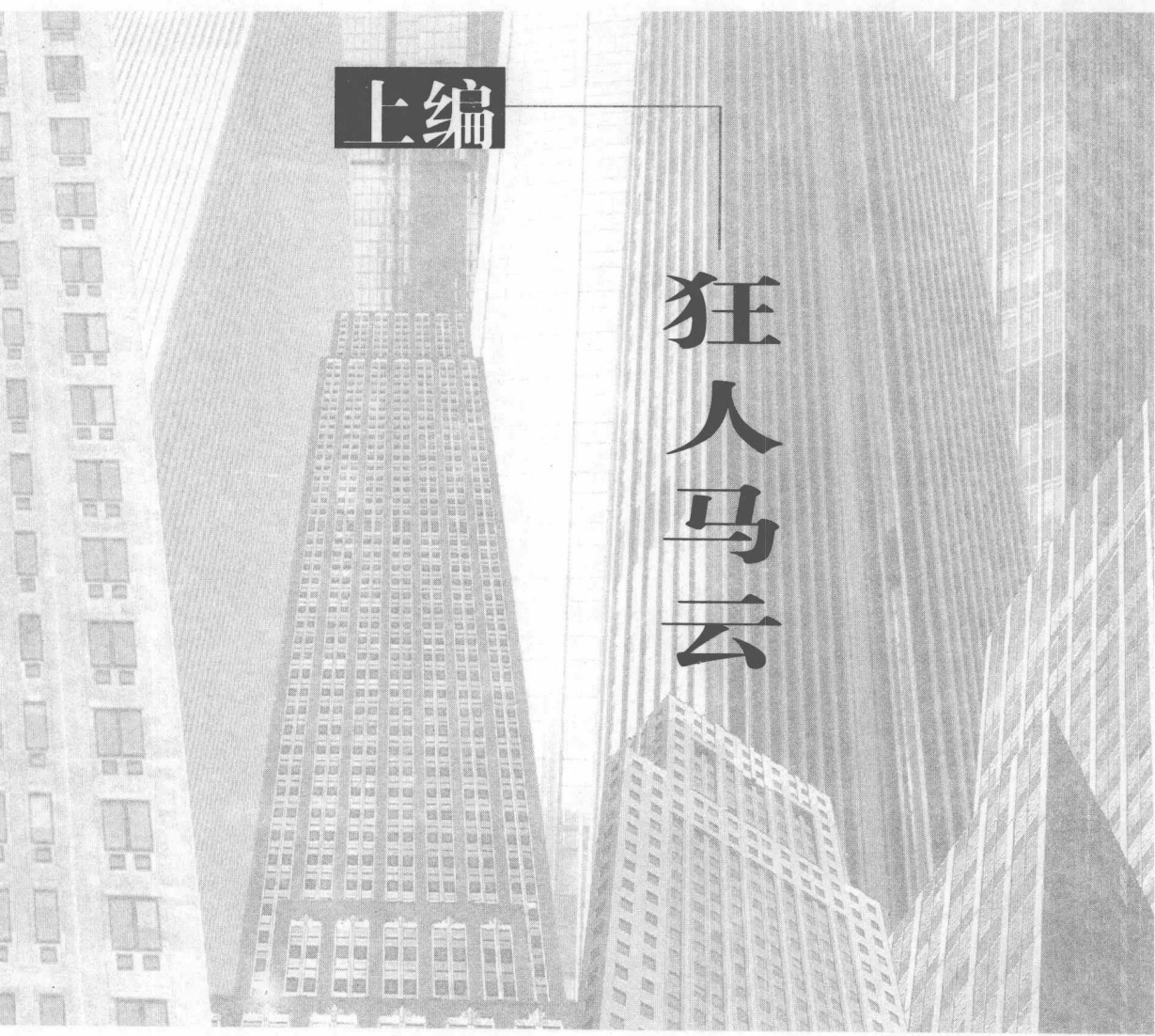
32.与邪恶作战	151
33.让中小企业走向世界	156
34.以排名为人口	160
35.以服务之名出击	164
36.打造诚信的网络平台	170
37.诚信通世界	175
38.做“豪赌”赢家	181
39.在逆境中生长,从封杀中突围	186
40.集天下之大利谋发展	191
41.灵活策略,巧占市场	196
42.视沃尔玛为“最大对手”	201
43.当危机来到时	205
44.突破瓶颈,让“天下无贼”	210
45.有商机就不怕投入	214
46.以快制胜的“武林高手”	219
47.君子性非异也,善假于物也	224
48.中国互联网史上的最大收购	229
49.走自己的路	234
50.娱乐营销之路	238
51.马云闯入问答搜索市场	242
52.路怎么走先看看四周	246
53.阿里巴巴是个快乐的青年	251
54.无招胜有招的用人之道	255

55.让人才在阿里巴巴增值	259
56.关于“挖墙脚”	263
57.让天下没有难做的生意	266
58.危机让我更成熟	271
59.为客户着想	275
60.比广告更广告	280
61.乘风破浪的阿里巴巴	284
62.“诸侯纷争”时代的挑战	289

附录：

附录一：阿里巴巴公司简史	293
附录二：阿里巴巴的荣誉	295
附录三：马云在阿里巴巴网商论坛上的演讲	299
附录四：马云：谈谈拥抱变化	310

参考文献	314
------------	-----



上编

狂人马云



1. 生于穷困的“丑”男人

古今中外,真正有所作为者,并不一定都经历过什么大灾大难,但他们都必定有自己完整的人格,坚定地相信自己的力量,并以踏实的行动让自己的意志在人生道路中占据主动。马云虽然出生在贫困家庭、相貌平庸,但一直保持着自信,无论是在成长阶段还是在创业阶段,他都坚持按自己的意志行动。这是他一生中最有价值的东西。

“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。明朝杨基的著名诗作《感怀》中有:“英雄各有见,何必问出处。孙曹与更始,未可同日语。”古今中外许多非常著名的人物都是生长于恶劣环境,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。古人有云:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行弗乱其所为,所以动心忍性,增益其所不能。”说的就是这个道理。

1964年9月,马云出生于杭州西子湖畔一个普通的家庭,家中共有3个孩子。马云的母亲在一家钟表厂上班,父亲是一家戏剧协会的负责



“丑”男人马云

非常大众化。他从小功课就不好，尤其对数学简直可以说是一窍不通，甚至曾经还考过1分的成绩。他的中考考了两次，其中一次数学得了31分，这是马云的第一次“滑铁卢”。他后来如是说：“我从小是一个傻孩子，大愚若智，其实很笨，脑子非常简单，只能一个一个地想问题，如果谁连提3个问题，我就消化不了。”

世事难料，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·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。”人们只要稍微展开想像便会知道这种长相该有多么“英俊”。

也许正是由于家庭贫困、相貌丑陋的先决条件，使得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。正如民间流传的一句俗语：“男人的雄心与身高成反比。”“矮小的科西

人，爷爷曾在抗日战争时期做过保长，因此一直被划为“黑五类”，这严重影响了马云父母的工作和生活，也对马云的心理造成了创伤，这使得马云养成了坚韧的个性。

与许多在少年时就被认为是天才的成功人士不同，马云在年幼时不仅智力水平平庸无奇，长相也



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；古人云：“圣人不相，殆先生乎”，说的都是同一道理。

马云喜欢读金庸的武侠小说，对《笑傲江湖》中的一位世外高人推崇备至，那就是风清扬。在著名导演张纪中准备拍摄《笑傲江湖》时，马云甚至做出疯狂的举动，跑到剧组自荐出演风清扬。这除了因为自己的怪异相貌与风清扬有几分相似外，主要是想体验一番那种缥缈无形的生活。虽然剧组以马云没有武术基础为由，最后选择了一个前武术冠军出演，但马云还是非常风趣地自嘲道：“最重要的是神似。”风清扬以其高深的武功修为向人们传递了一个深刻的道理，那就是武术的最高境界是“无招”，以至静释放出至强的能量。

我们不能说那个平庸无奇的孩子自小就悟懂了这个道理，但是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、相貌丑陋、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。也许这正好让他能够在没有众多目光打扰的情况下安静地成长，从而酝酿出了无法阻挡的力量；或者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。所以，马云掌舵阿里巴巴后，一直像世外高人风清扬一样保持着自我，以其宁静的步伐走在中国互联网的前面，可谓尽得风流。

古往今来，真正能够在早年功成名就的人并不多，而大多数成功者在小时候都与常人无异，比如牛顿小时候成绩很差、达尔文小时候爱说“谎言”、华罗庚小时候被称为“罗呆子”……然而，

他们都有一个共同的特点,那就是能够在平静中成长,各自的性格能够得到很好的保护。

比尔·盖茨在学生时代,从来不像一个标准的好学生那样专心听讲,详细地记录笔记,认真完成家庭作业。相反,他处处以一种奇异的方式让他人知道:盖茨是最棒的。他甚至有个信条:在一切事情上不屈居第二。

这种超强的自我意识,加上他的聪慧又敏感的特性,使他与众不同。在童年时候,比尔·盖茨从不和小伙伴聚在一起追逐跳跃,他更愿意一个人独自蹲着、坐着思考问题,或做一些自认为有趣的小事。

盖茨的家庭从来不阻止这个个性独特的小家伙自由发展。结果,一个惟我独尊、自我至上的非凡人格形成了。这种强力性格让盖茨在一切事情上都竭尽全力做到最好。他的童年朋友爱德蒙德回忆说:“不管比尔做什么,他都要弄到登峰造极,不到极致他决不甘心。不管他做什么,他都要比别人做得更好,要做得最好。”后来这位疯狂的少年迷上了电脑软件的开发,并成为了20世纪继爱因斯坦之后影响世界最大的人物。

由此可见,古今中外真正有所作为者,并不一定都经历过什么大灾大难,但他们都必定有自己完整的人格,坚定地相信自己的力量,并以踏实的行动让自己的意志在人生道路中占据主动。马云虽然出生在贫困家庭、相貌平庸,但一直保持着自信,无论是在成长阶段还是在创业阶段,他都坚持按自己的意志行动。这是他一生中最有价值的东西。



2. 喜欢打抱不平的马少侠

勇敢果断是一个成功人士不可缺少的要素。马云在总结自己的“战斗”经验时说：“因为我人小，所以人家不防你，所以你进攻要速度快。”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。

古今中外，大凡有所成就的人，都有鲜明的个性。心理学认为，最成功的人就是最能够充分发挥自己性格优势的人。三国曹操阴险狡诈却知人善任；新中国开国元勋彭德怀狂放耿直却精通谋略；意大利中世纪音乐家贝多芬严肃傲慢却情深义重；美国微软公司总裁比尔·盖茨富可敌国却精打细算、毫不铺张。所谓做大事要有霸气、做朋友要有侠气、做人要有正气，是对成功者普遍性格的又一概述。在少年时的马云身上，就显露出了集“霸气”、“侠气”与“正气”于一身的王者风范。

家庭出身贫寒的马云营养不良、身体矮小瘦弱，但这个看似风吹欲倒的小男孩，眼神中却透露出一股勇气，似乎天下没有他不敢做的事。只要谁激怒了他，无论对方多么高大，他都会像“小老虎”一样扑上去。读小学时，一个高年级的学生得罪了他，他二

马钧品马云

MA JUN PIN MA YUN

话不说就冲了上去,那个高年级的学生一看势头不好就溜走躲了起来,最终一场“战争”不了了之。但在马云的少年时代中,打架总是免不了的,而且经常都是头破血流。

后来,越来越多的人都知道了好打好斗的马云,知道他打架不要命,于是纷纷避而远之。中学时,学校也常对他进行严厉处分,但他仍然屡教不改,最终在学校的压力下他被迫转到了杭州八中。在这样的情况下,不管是老师也好、邻居也好,都对这个“坏”孩子不抱任何希望。

然而,了解内情的人都知道,马云打架大多数情况下并不是为了自己,而是为了别人。但不管是为了谁,只要他决定出手,那就是连命也不要了。从小学到中学,马云为朋友打了无数次架,留下了许多伤痕。四年级的时候,他在一次为了朋友的打架中,竟然伤得骨头都露出来了。当时因为医疗条件差,缝合伤口时都没有用麻药,直接缝针。马云自己说,在他的“戎马生涯”中一共缝过4次针,总共加起来有13针,但是每次缝针他都没有哭。对于一个孩子来说,其性格上的勇猛坚强可见一斑。因此,在伙伴们心中,马云就是他们的英雄,他们认为他勇敢无惧,为朋友两肋插刀。

其实,打架只是解决冲突的一种激烈的方式。这也充分反映了一个人的性格。从马云打架的行为中我们可以看出,他不同于那些“小太保”,他之所以采取这种方式解决问题是因为他有容易激动、勇敢顽强、不屈不挠的性格,而打架的动机体现了他重情重义、正义凛然的品质。马云在一次接受采访时说道:“这么多年,到现在为止,我觉得最最珍贵的是朋友的友情。我在每一次最困难



的时候,都是朋友帮忙。小时候也一样,所以我把朋友的友情看得很重。所以有时候朋友受欺负了,我好像有一种莫名其妙的感觉,就觉得这个人怎么可以这样?”

马云的这些性格品质,体现在他经历过的许多事情中,这些特质也可以说是他后来能够成功的内在因素。他那种无所畏惧的胆气和侠气使得他做任何事都能够勇敢果断。他曾经因为打架,把警察都惊动到家里来了。警察指着年幼的马云说:“只许你老老实实,不许你乱说乱动。”当时许多同学都在场。谁知后来上课的时候有一篇课文也有这句话,一位同学在朗读到这篇课文时特地加大噪音,并回过头来冲马云挤眉弄眼。只听见“哗”的一声,马云抓起书包就扔过去,两个人厮打起来,马云在墙上撞了一下,顿时鲜血直流,随后他被送到医院缝了4针。从这件事情可以看出马云是一个极有尊严感、敢于出手捍卫自己尊严的人。

勇敢果断是一个成功人士不可或缺的要素。马云在总结自己的“战斗”经验时说:“因为我人小,所以人家不防你,所以你进攻要速度快。”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。在创办阿里巴巴的时候,国外的B2B网站已经做得非常成功,普及率非常高,马云不畏强敌的性格在这里又发挥了出来。他勇敢地将阿里巴巴创办了起来,并且经过几年的努力,把阿里巴巴发展成了全球最大的B2B网站。后来,成功起步的马云又不畏强劲对手eBay易趣的拦阻,采取强势进攻的策略,创建了淘宝网,只用了短短两年就将淘宝网打造成了与eBay易趣势均力敌的对手。

马云是一个性格外露的人，脸上总是挂着坚强与自信，这是因为他少年时代的性格保存了下来，并得到了很好地发展。当我们今天看到享誉海内外的马云时，仍然可以很清晰地看到他少年时代的影子，这也许就是马云成功的真正原因吧。

无独有偶，美国超微设备公司(AMD)的创始人杰里·桑德斯(Jerry Sanders)也是一位从小就非常容易冲动的人，老是三两句话不对头便大打出手。然而，对于桑德斯的才华，美国硅谷的公关领袖麦肯纳这样评价：“在所有硅谷伟人中，杰里·桑德斯大概是最才华横溢的，最具天才气质的。”桑德斯的成长经历与马云在许多地方惊人的相似。

桑德斯5岁时父母离异，他跟随母亲一起生活，四处流浪。上学之后，因为他家庭贫困、身体瘦弱、年纪又小，所以常常被人欺负。渐渐地，打架成了桑德斯经常的行为。为了能打架，他还专门去练习举重。18岁的时候，他的同伴吉姆与一群痞子打架，桑德斯路见不平拔刀相助，与那群痞子打了起来。因为寡不敌众，最终桑德斯几乎被打死，下巴、脑袋和肋骨受到挫伤，面部被罐头刀划破，鼻子被打得变了形，只得从前额取了块骨头修补上去。

桑德斯这种重情重义勇猛无畏的性格不仅使他结识了好多朋友，而且对他以后的成功起了不小的作用。桑德斯后来想起自己的“打架生涯”，非常有感触地说：“我经常卷入战斗，我失去了很多，但我得到了更多。”

性格成就人的一生。有位美国记者采访银行家摩根时间：“决