

理想 是用来实现的。

马云写给年轻人的创业真经

陈润——著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

陈润 著

理想 是用来实现的○

马云写给年轻人的创业真经

阿里巴巴十二年增长千倍的40条法则

TO BE REALIZED

图书在版编目 (CIP) 数据

理想是用来实现的 / 陈润著. —天津: 天津教育出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5309-6429-3

I. ①理… 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. ①K825.38②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第056103号

理想是用来实现的

出 版 人 胡振泰

作 者 陈 润
策 划 刘 峰
责任编辑 常 浩
封面设计 李道娥
版式设计 新兴工作室

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
<http://www.tjeph.com.cn>
经 销 全国新华书店
印 刷 北京燕龙印刷有限公司
版 次 2011年5月第1版
印 次 2011年5月第1次印刷
规 格 16开 (640×1000毫米)
字 数 120千字
印 张 6.5
书 号 ISBN 978-7-5309-6429-3
定 价 25.80元

自序

捍卫自己的理想

我们正处在一个英雄辈出的年代，成功的故事时刻都在上演，像电影镜头一样记录着这个国家日新月异的变化，主角们甚至变成一种象征，激励着许多渴望成功的后来者。

马云就是这样的象征者，他的故事引人入胜，作家为他著书立传，媒体为他包装推广，投资者为他推波助澜，全社会都将目光聚焦到这个传奇人物身上，“马云语录”随处可见，不少人都能倒背如流。研究马云最好的方式就是不研究，从他最原始的声音中感受真理：

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，却见不到后天的太阳。所以我们干什么都要坚持！

暂时的失败并不能代表永远的失利，一时的成功并不能代表将来的成功，只有树立远大的理想，并在理想的道路上坚持下去，才能获得最大的成功。

也许有一天，我们会放弃某一个产品，但我们永远不会放弃我

们的使命，永远不会放弃这个公司要追求伟大的梦想。

在自己困难的时候，要学会用左手温暖你的右手。在自己开心的时候，把开心带给别人，在不开心的时候，别人才会把开心带给自己。

很多人是晚上想想千条路，早上起来走原路。这是什么原因呢？很多人想创业，但不付诸于行动。

.....

细心者或许能洞悉，在马云无数次豪气冲天、感人肺腑的演说中，有三个词语被反复提及：理想、坚持、成功，阿里巴巴的成长历程和马云的创业心经，皆可由此贯穿连接，我们甚至能轻易列出如此公式：理想 + 坚持 = 成功。

1995年4月，马云创立中国黄页，每天在北京走街串巷，销售这款看不见摸不着的神奇产品，努力说服客户心甘情愿付钱把企业的资料放到网上去。彼时世人不知互联网为何物，更没有人相信马云的鬼话，可他仍然滔滔不绝的描述他的理想，日复一日，刻薄者断言：这位不速之客不是疯子、傻子就是骗子。尽管没有人听懂，可马云坚持寻找倾听者，希望敲开理想的大门。十年之后，全世界都相信马云，还有他的理想。2004年，马云当选CCTV年度经济人物，颁奖词写道：“他热心做媒，撮合百万意中人；他牵线搭桥，链接200多个国家和地区。你在他那里登记个名字，他让你挑选整个世界。”

有价值的图书就像一部经典电影一样，不会从主角的出生絮絮叨叨地聊到去世，不会在生老病死和吃喝拉撒中消磨阅读者的时光，这与快速阅读的时代需求格格不入。本书将马云人生中最精彩、最实用的片段剪切出来，以布阵、聚人、借势、变脸、御敌、

正己、育人、坚守为核心，由企业经营和个人成长两条线索贯穿始终，以全新的视野和方式为读者解读出与众不同的马云。对于大多数中国企业家和创业者、尤其是成千上万怀抱远大理想的年轻人而言，从马云的故事中喷薄出的进取精神和执著态度才是他们最匮乏的，也是我写这本书的初衷。

威尔·史密斯主演的《当幸福来敲门》是我十分欣赏的一部电影。最后，我以其中印象比较深的一段话为篇序作结：

“如果你有梦想的话，就要去捍卫它。那些一事无成的人想告诉你：‘你也成不了大器’。如果你有理想的话，就要去努力实现。”

NO3

借势

借助娱乐造势 / 065

花投资人的钱要特别谨慎 / 069

少听成功学，多听失败学 / 74

巧用“王妃原理” / 079

借用别人的“脑袋” / 083

让媒体来帮你省钱 / 087

用“钱景”吸引投资人 / 090

NO4

变脸

倒立者必赢 / 097

做个聪明的懒人 / 101

抢在变化前先变 / 105

NO5

御敌

锋芒毕露不如隐身“江湖” / 111

把过去一切“归零” / 115

关起门来练内功 / 119

忘记手中的剑 / 123

竞争者是你的磨刀石 / 128

抓住“垄断机会”

垄断机会是通往成功的捷径。凡是以超前的思维，用最快的速度，率先把机会转化为财富，成为第一个吃螃蟹的人，就是抓住了“垄断机会”。

阿里巴巴作为一家民营企业，缺乏国家资源的支撑，垄断不了市场与资源，但马云以独特的思维方式，使得阿里巴巴获得了垄断机会。

1995年初，马云帮一家企业追债来到美国，对电脑一窍不通的他，在朋友的介绍下第一次领略到了互联网的魅力。

“Jack，这是Internet，你可以输入任何字查询。”西雅图的朋友对马云说。担心把电脑弄坏的马云小心翼翼地输入beer（啤酒），很快电脑屏幕上出现了一堆德国、美国啤酒的资料。接着，

他又输入China（中国），却显示nodata（查无资料）。马云又敲了一个China history（中国历史），在雅虎页面上出现了一个50个字的简单介绍。马云觉得很奇怪，怎么会查不到中国的资料？

于是马云就问这个朋友，你这个东西怎么用？朋友告诉他说做一个homepage（主页），就可以把东西放到网上去，放到搜索引擎里去。

马云灵机一动，请朋友做了一个杭州海博翻译社的网页，挂在网上。网页做得又简单又丑陋，只有文字没有图片。文字说明部分也只有海博翻译社的翻译人数和价格。上午9点半挂在网上之后，马云就去逛街了。12点，朋友打来电话说，马云你快来看，有5封发给你的电子邮件。马云一看，真有5封来信，有来自美国的、日本的，也有来自欧洲的；有机构、公司，也有当地留学生。信上说，这是我们发现的第一家中国公司的网站，你们在哪里？我们想和你们谈生意。

马云敏锐地感觉到：“互联网可能会影响世界！”

于是，马云就萌生了一个大胆的设计：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。

带着一颗极度狂热的心，马云登上了回国的航班。一下飞机，他就请来24个朋友商量，都是上夜校认识的，也是他名义上的学生。当听到马云口若悬河地推销自己的“伟大计划”时——整整讲了两个小时，这些朋友们的反应是木然的，像看怪物一样看着他，最后马云问大家怎么样？结果，23票反对，只有一个人勉强同意，说：“你要想干的话，就干，干不好，赶快逃回来”。

马云想了一个晚上，第二天向当时任职的学校提交了辞呈。而此时，刚刚步入而立之年的他，已经是杭州十大杰出青年教师，校长还许诺他外办主任的位置。

1995年4月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，专门给企业做主页的“海博网络”公司就这样开张了，网站取名“中国黄页”，这是中国最早的互联网公司之一。

那时，绝大部分中国人还不知道互联网为何物；即使在全球范围内，互联网也刚刚开始发展：大洋彼岸，尼葛洛庞帝刚刚写就《数字化生存》、杨致远创建雅虎还不到一年；而在北京，中国科学院教授钱华林刚刚用一根光纤接通美国互联网，收发了第一封电子邮件。

但马云像个疯子一样执著地坚持着，他天天穿戴整齐地门见客户，一见面就大侃互联网，被对方视作骗子轰出门依然故我，业务在一天天艰难地推进着……

有远见的人才会审时度势，先人一步，嗅到商机，马云毋庸置疑是其中的佼佼者。3个月后，临近杭州的上海正式开通互联网，各企业纷纷建立自己主页，给马云带来了滚滚财源。彼时，制作一张主页，中英文对照的2000字内容、一张彩照，开价就是2万圆人民币。于是，在不到3年的时间内，马云轻轻松松赚了500万圆利润，并在国内打响了知名度。

1999年初，在北京经历了大风大浪，开阔了宏观视野的马云和他的团队悄然南归，开始了二次创业。他决定介入电子商务领域。当时全球互联网所做的电子商务，很少有为占据大多数的中小企业

服务的，基本上是面向全球顶尖的15%大企业服务，但打小生长在私营中小企业发达的浙江，从草根阶层跌爬滚打过来的马云，深知中小企业所面临的处境，这使得他作出这样的决定——“只做85%中小企业的生意”。

马云如此解释自己的定位：“因为中小企业最需要帮助，就像你可以造别墅，但客户群是有限的，但当你造很多公寓的时候，就有很多人愿意住，所以我是造公寓，为中小企业服务的，中小企业你不能去想办法帮他省钱，因为它的钱已经省到了骨头上面了……为中小企业服务的思路是帮助它们赚钱，让它们通过我们的网络发财……”

这一切源于马云对中小企业进行的详细调查，他发现，全世界有钱的人没有多少，从数量上讲中小企业占到企业总数的85%左右。中小企业商人头脑精明、生命力强，相当务实，“他们才不管你什么战略不战略，能让他赚更多钱的东西他就会用”。

当时马云敏锐意识到，网络的普及将导致大公司模式的终结。在工业时代，一家公司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。

“如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道，有巨额广告费，小企业什么都没有，他们才是最需要互联网的人。而我就是要领导穷人起来闹革命”。

由此，马云发明了一个虾米和鲨鱼理论——“抓住了虾米就有机会捕鲨鱼，可抓住了鲨鱼却可能被咬死”。

1999年9月，阿里巴巴网站横空出世，将全球中小企业的进出口信息汇集起来——“中小企业好比沙滩上一颗颗石子，但通过互联网可以把一颗颗石子全粘起来。用水泥粘起来的石子们威力无穷，可以与大石头抗衡。而互联网经济的特色正是以小搏大、以快打慢”。

在电子商务领域，马云充分显示了自己的独到性和预见性：因为垄断机会，阿里巴巴成就了超速发展；因为超速发展，成为了世界公众媒体聚焦的中心；随着阿里巴巴知名度和影响力的扩大，不仅垄断了机会，甚至垄断了市场。创业当年，阿里巴巴的会员就达到89万；2000年达到150万；在2001年互联网的严冬季节，依然实现了增加百万会员的目标，并成为全球首家超过百万会员的商务网站；到2008年，阿里巴巴会员总数已经超过350万之多。当国人已经觉察电子商务网站威力的时候，阿里巴巴已经成为海内外知名的企业品牌，马云也成为了海内外著名媒体关注的焦点，任何竞争者想要加入并瓜分市场，都需付出十分巨大的代价了。

大家看不清的机会才能赚大钱

什么是商机？并不是等所有的人都看清了才是商机；相反，恰恰是大部分人还处在“看不到”、“看不清”、“看不懂”前景的时候才是商机，才能够赚大钱。可以说，在“羊群效应”颇为盛行的中国，无论是企业或者个人，惟有抢占先机、快速行动，才能立于不败之地。

马云不仅长相独孤，讲话独孤，而且思维独孤，行为独孤。

这一点，让阿里巴巴集团秘书长邵晓峰尤为佩服。“他有一种敏锐的感觉，能捕捉到那些我们还没有捕捉到的信息。这可能是他身上非常明显的特质。有很多东西，他都比我们提前感受到”。

支付宝的出现，就是一个例子。“要等到支付问题都解决了，

我们还有什么机会，我永远不会等到机会成熟了才去做一件事……”2003年7月，马云在接受《经济观察报》的采访时，说了这么一番话。那时，淘宝网成立还不到一个月。马云这话说出了仅仅3个月，到了2003年10月的时候，一个专门为淘宝网定做的在线支付工具就诞生了，这就是——“支付宝”。

当时，马云意识到，“只有解决了支付问题，才能够做到真正的电子商务”，如果不能解决支付安全问题，买卖双方往往就会倾向于进行同城交易，这样就使单个群体内可选择的商品减少，网上交易很难有更大的进展，市场容量也就不可能扩大。在这种情况下，谁肯出来承担这个风险呢？当时，eBay易趣没有做，其他竞争者也没有做到，这无疑为马云提供了先行一步的契机。

事实上，银行有这个实力做电子商务支付，但是银行不知道该怎么做。“等中国的银行准备好做电子商务可能要5年以后，5年以后中国的电子商务跟欧美的距离会越来越远。所以我们不能等到环境好才去做，我们要主动创造这个环境”。

马云决定率先采取行动——“发令枪一响，你没有时间看对手是怎么跑的，你只有闭着眼往前冲”！实际上，在大部分时候，发令枪还没响，马云就已经“抢跑”了，他喜欢“押枪”。而等到对手们确认无误地听到枪声响起时，马云已经为冲刺做好了。

彼时的他显然对支付宝的威力有了深刻认识，“不解决电子商务的支付问题，电子商务不知道下一步会走到哪儿。电子商务资金流的流失对产业和国家的危险非常大，如果我们不做，跨国公司是

会做的”。

在这一点上，马云已经远远超越了竞争对手，这也是他多年来不断推陈出新，跑在前面的“秘密”所在。

于是，在淘宝网成立之后，尤其是通过免费方式奠定了用户基础之后，马云决定“试水”一把。2003年10月，阿里巴巴首先在淘宝网推出了独立的第三方支付平台——支付宝，正式进军电子支付领域。这种托管式的第三方交易平台抓住了中国人的消费习惯——你不是相互猜忌吗，那就先把钱存我这，等你们都满意了，我再完成支付——这是一个简单又实用的主意。

不管怎么看，支付宝还是一台烧钱的机器，每年靠阿里巴巴周济两亿圆。在淘宝整个公司的盈利模式都没解决的情况下，马云推出了这一个新产品，无疑是等于给淘宝的运营增加了更多的成本负担。但马云看的是长远的东西：做大了一切都好办。换句话说，支付宝只是一个产品，是淘宝旗下推出的一个支付工具。

随后两年发生的事情证明了马云的先见之明。

2004年，世界贸易组织发布一份研究报告指出：根据对全球上百个发展中国家的研究，在工业化过程中，人均国民生产总值从1 000美元上升到3 000美元的时期是信用重建的时期。而2003年，在中国的东南沿海地区，由于经济的迅猛发展，人均国民生产总值上升迅速，人均1 000美元这条均线被一再突破。

以马云一贯的个性，他不会等到全中国人均GDP突破1 000美元大关的时候，才按下那个启动的按钮——一旦机会已经成熟了，就

轮不到他马云来做了！所以，早在世界贸易组织这份研究报告发布之前，他就认定：东南沿海地区已经进入了信用重建期，解决网上贸易中资金流问题的时机已经到来！也因此，早在2003年10月他就先行一步。

就在支付宝推出两年之后的2005年1月27日，马云在瑞士达沃斯参加世界经济论坛时，发表了如下一段讲话。

“2005年将是中国电子商务的安全支付年。不解决安全支付的问题，就不会有真正的电子商务可言。安全支付的问题一旦解决，电子商务将让阿里巴巴和淘宝网商踏踏实实地赚到钱。电子商务，首先应该是安全的电子商务，一个没有安全保障的电子商务环境，是无真正的诚信和信任可言的，而要解决安全问题，就必须先从交易环节入手，彻底解决支付问题。”

“你敢用，我就敢赔。”马云说，“假如有人使用‘支付宝’受骗遭受损失，阿里巴巴会全额赔偿。走银行、保险手续太慢，我们现在是不惜一切代价先打通交易渠道。”——这在国内电子商务网站中还是首例。这一招，马云又一次走在了时代的前端。

于是，从2005年2月开始，有心的人们留意到一个现象——做第三方支付工具的公司逐渐增加，包括互联网公司和一些物流公司都在尝试进入这个新的领域。

对于这种现象和趋势的变化，阿里巴巴的一位高层这样解释说：“我们想大概是因为马云在财富论坛上所说的那段话被人们注意的缘故。”

是否真的是马云唤醒了那些做第三方支付的公司，人们无从考