



# 阿里

张永生◎编著

# 马云全传

商业领袖马云最具价值的创业智慧

一个全民解读马云的时代，让我们一起走近马云，走进阿里巴巴！

中国商业出版社



# 马云全传

商业领袖马云最具价值的创业智慧

张永生◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云全传 / 张永生编著. —北京: 中国商业出版社,  
2009.4

ISBN 978-7-5044-6453-8

I. 马… II. 张… III. 马云—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 059934 号

责任编辑 张宝基

中国商业出版社出版发行

010-63180647 [www.c\\_cbook.com](http://www.c_cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市业和印务有限公司印刷

\*

787 毫米×1092 毫米 16 开 20.50 印张 266 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 序言

在中国创业大军中，马云创造了一个奇迹。为什么说是奇迹呢？从1995年到2008年，这个其貌不扬、长相有些怪异的浙江人仅用了13年的时间，就在中国这片土地上搭建起互联网帝国——阿里巴巴。这个教师出身的精英已成为大众的焦点，从一个普通的创业青年到身价亿万巨商，这种传奇式的人生轨迹，的确对每一个人都有吸引力。现在的马云不仅与世界顶级商业大师并肩为伍，而且还成了各国政要的朋友。克林顿、布莱尔等人对马云和阿里巴巴也给予了一定的关注。毫无疑问，现在的马云已经登上了荣誉之巅。难道这就是马云成为大众焦点的原因吗？当然不是，起码不是主要原因。

任何荣誉的背后必然是超群智慧和品质。越来越理性的人们在惊讶于马云的成功之后，纷纷把目光投向了这位创业精英的过去和未来。任何一个了解马云过去的人总会陷入思考，马云的成功是上天所助，还是纯属偶然？

事实总会给出最公正的答案。我们不得不再次翻开马云的“历史”。这个普通的杭州青年，三次高考才进入一所专科学校，除了上天赋予他超强的抗打击能力外，似乎没有任何其他优势。怀揣梦想的马云不甘寂寞，辞职下海创办中国黄页，在历尽辛苦之后，却发现江山易主，末路英雄马云只好高调辞职。随后遭遇“逼宫”的马

## 马云全传

云北上进京，在干得红红火火的时候，问题又一次出现，制度的冲突再次让马云无所适从，再三权衡之后，马云再下杭州自起炉灶！所以，才有了现在的阿里巴巴，才有了现在的马云！

在阿里巴巴创建之初，马云克服了重重困难，带领团队走过了最残酷的互联网冬天，战胜了网商巨头的大力封杀，终于走到了香港上市的那一天！我们可以看出，坚韧、顽强和永不服输的品质是马云成为创业英豪的最大资本！正如马云自己所说：“创业者没有退路，最大的失败就是放弃。”道理谁都明白，但真正做到这一点的人却很少！但马云做到了！这就是马云的价值所在！

马云自始至终都在用匪夷所思的商业思维强烈地刺激着人们的眼球。狂傲的性格，出色的演讲能力，卓越的预测力，超凡的决断力，出色的领导力，让马云一路狂奔，创造了美丽的阿里巴巴神话！

你了解马云成功背后更多的细节吗？你想知道马云靠什么来凝聚人心的吗？你想知道马云凭借什么招数把一个名不见经传的小网站打造成今天的阿里巴巴吗？你想读懂马云的内心世界吗？在这本名为《马云全传》的书籍里，你能找到你正在追寻的答案。本书以全新的视角解读了马云的创业历程和管理精髓，其中，大量的事例让你更真实、更全面地了解马云，本书内容范围涉及创业、管理、经营、营销、融资、团队等诸多方面，是解读马云最全面的精品读物。

在一个全民解读马云的时代，让我们一起走进马云，走进阿里巴巴！

张永生

2009年6月27日于颐和山庄

# 目 录

---

## CONTENTS

### 第一章 狂者无畏，一路狂奔——马云创业心得 /1

马云成长在江南水乡而又野性十足，其狂傲的本性，狂傲的做派，似乎都是天生造就。在风云诡异的商海，马云用特有的方式倾心诠释着一个狂者的别样风采。他用“狂傲”承受了最残酷的打击，他用“狂傲”雕刻出最耀眼的真男儿本色。几度北上进京，几度南下杭州，创业的酸辛让马云脱去了稚嫩和浮躁，却让马云赢得了一个无比坚强的心。大磨难才可能有大成就，风雨过后，一路狂奔的马云骄傲地站在荣誉之巅。这个卓绝的商业时代先锋，赋予了“狂傲”一词新的含义，也给这个世界作出了“狂者无畏”的绝佳注脚。

1. 野性十足，狂妄少年难本分 /3
2. 辞职下海，不给自己留退路 /5
3. 痛失江山，末路英雄的辞职 /7
4. 二次进京，彷徨之后南下杭州 /11
5. 再别京城，洒下伤感的英雄泪 /13
6. 手起刀落，阿里巴巴横空出世 /16

7. 潜龙在渊，马云的“秘密打造”策略 /19
8. 气吞寰宇，天下没有难做的生意 /23

## 第二章 痴心不改，心怀狂想——马云经营心得 /27

越是卓绝的人物越具备鲜明的个性，马云就是这样一个人。这个善于抢人眼球的狂者把另类经营思维出神入化地融入到了经营过程当中，进而形成了在网络江湖自创一派的经营理念。在浮躁的商场，什么赚钱做什么，几乎成了不言而喻的商场规则，而马云却抱住“专注”不放，忍受寂寞，拒绝诱惑，专心做好一件事，在别人极力追求光鲜的外在形式来吸引关注的时候，马云却剑走偏锋，反其道而行事：土一点无所谓，实用就行。在别人都不看好阿里巴巴模式的时候，马云几乎到了“顽固”的状态——依然相信自己的眼光。

1. 决不放弃，铁心企业家的经营理念 /29
2. 诚信为本，“诚信赤字”比“财政赤字”更可怕 /32
3. 追求简单，决不做表面文章 /35
4. 专注理想，专心做好一件事 /38
5. 逆向而行，专门服务于中小企业 /41
6. 烽烟四起，马云力挺阿里巴巴 /43
7. 扩大版图，马云的国际化豪情 /47
8. 创新才能赢得天下，守旧必是死路一条 /50

## 第三章 不当英雄，不做皇帝——马云管理心得 /55

在内部管理中，马云很清醒，他知道自己的长处和短

处，所以他能摆正自己的位置，不当英雄只当凡人，不做皇帝只做员工，善待同事与人平起平坐，是马云管理的主张。马云出色的口才，能在危机时刻驱散人们的种种疑虑和恐慌；马云聪明的做人之道，能把内部矛盾成功地化解，能让员工热情澎湃地为阿里巴巴打拼；马云英明的策略之术，数次将阿里巴巴挽救于狂澜之中。对待雅虎的员工，更显示了马云管理艺术的神奇魅力，马云这个“后娘”当的是仁至义尽，彻底否定了“一朝天子一朝臣”的论调。

1. 敞开心扉，善待身边的每一个人 /57
2. 拒绝崇拜，不能把自己当英雄 /59
3. 经营人心，用态度去影响别人 /62
4. 华星风波，调解“开国元勋”们的个人矛盾 /64
5. 柔术管理，不靠控股压制人 /69
6. 慧眼识才，成长比成功更重要 /72
7. 遵守江湖规矩，不轻易挖对手的墙脚 /75
8. 自断其臂，极其痛苦的全球大裁员 /78
9. 以德服人，一个人打不了江山 /82
10. 雅虎归顺，谁说一朝天子一朝臣 /85

#### 第四章 剑走偏锋，招招夺命——马云竞争心得 /89

出手无招，变幻无形，这是酷爱武侠文化的马云所追求的最高竞争境界。在看不见硝烟却处处暗藏杀机的商业竞争中，谁技高一筹谁就能赢得丰美的胜利果实。马云之所以成为马云，靠的是让人难以琢磨的竞争的招数。从早期创办阿里巴巴，到后来推出淘宝、支付宝，马云似乎总喜欢做一些别人不敢做的事情：避实击虚，击败恃强凌弱



的国际互联网巨人 eBay 易趣；支付宝横空出世，与实力雄厚的“银行大佬”们频频过招，以有效的手段击败同行，争得第三方支付的半壁江山；进军搜索领域，马云剑指 google，不变的激情永远刺激着这个狂人屡屡出招，投身于新的商场博弈之中……

1. 跟进策略，先让别人探探路 /91
2. 抢先一步，不按常理出牌 /93
3. 双赢思维，“雅巴”联姻 /96
4. 曲线突破，淘宝从农村杀回城市 /99
5. 死亡之吻，马云抢走 eBay 易趣的用户 /102
6. 决不轻敌，支付宝夺下半壁江山 /105
7. 倒立思维，把不可能变为可能 /107
8. 主动进攻，一举杀进搜索领域 /110

## 第五章 造势高手，颠倒商海——马云营销心得 /113

马云拥有很多响亮的称号，比如创业教父、商业大师、营销大师，这些荣誉来自马云高超的商业智慧和独有的商业成就。其中最能反映狂人马云智慧的便是他的营销手段。马云是现代商界最善于为自己造势的商业精英。西湖论剑，马云借助金庸、克林顿和各大网络掌门人的名人效应让阿里巴巴顺理成章地成为国内互联网五大巨头之一。娱乐营销是马云最精通的一张营销王牌，通过电影、娱乐选秀，让淘宝、雅虎中国等名字为人熟知。马云用独特的营销理念掌管着成百上千的营销团队，用激情刺激着每一个营销队员为阿里巴巴冲锋陷阵……

1. 西湖论剑，借助名人效应造势 /115
2. 娱乐营销，让淘宝名声鹊起 /119
3. 吊人胃口，让阿里巴巴更抢眼 /122
4. 客户第一，让客户赚钱自己才能赚钱 /124
5. 正视问题，别把灾难当公关 /126
6. 招兵买马，马云全力打造直销军队 /129
7. 教父魔咒，双重刺激下的赌徒们 /133
8. 长袖善舞，巧用媒体营销 /137

## 第六章 资本大鳄，疯狂出击——马云融资心得 /141

提到融资，马云更具有传奇色彩。为了创业，马云砸锅卖铁凑齐50万，谱写了白手起家的奇迹。“高盛”风投500万为马云解了燃眉之急。马云凭借出色的说服力，成功拿到国际巨商孙正义巨额投资。并购雅虎，马云用股权换来10亿资金为阿里巴巴冲锋陷阵铺平了道路。阿里巴巴香港上市则是马云融资之道的最佳诠释。更为疯狂的是，马云拒绝“有奶就是娘”的饿狼思维，决不为了资金出卖阿里巴巴甚至还出现了退钱给孙正义的举动。行走在资本刀锋上的马云留给人们的不仅仅是耀眼的财富，还有全新的融资思维。

1. 大胆集资，砸锅卖铁也要赌一把 /143
2. 以我为主，拒绝有奶就是娘的饿狼思维 /146
3. 天使基金，让马云搭上高盛顺风车 /148
4. 英雄相惜，与孙正义携手共进 /151
5. 绝对机密，洗手间里的秘密交谈 /154
6. 强强联手，用股权换来雅虎10个亿 /157

7. 并购雅虎，马云要杨致远给自己打工 /161
8. 香港上市，阿里巴巴成为富豪梦工厂 /162

## 第七章 大度做事，认真做人——马云领导心得 /165

马云不仅是一个伟大的创业者，更是一个睿智超群的领导者。首先，马云具有极大的影响力和号召力，危机时刻，马云临危不乱，全面防范，最后让阿里巴巴成为最大的赢家。其次，马云善于用激情调动激情，用快乐创造快乐，他用股份，用制度，用胸怀，用真心，换来了一个世界上最优秀的团队。另外，马云还是一个魄力与智慧兼备、眼光与决策兼优的将帅之才，他曾无数次将阿里巴巴拯救，他的远见，他的魄力，他的果断，令商海同行瞠目结舌。马云是最富有的人，但他最“小气”、最“吝啬”，他掌管全局，CEO的头衔没有让他高高在上，而始终坚守“大度做事，认真做人”的人生信条。

1. 担当精神，经商必先学会做人 /167
2. 教师情结，要为互联网培养上百个CEO /169
3. 最佳团队，一起打江山一起坐江山 /172
4. 团队精神，马云驰骋商海的看家宝 /177
5. 笑脸文化，永远把自己的笑脸露出来 /180
6. 节俭管理，花最少的钱做最多的事 /183
7. 超前决策，趁势而起成为网络巨人 /186
8. 临危不乱，成为非典的最大赢家 /189

## 第八章 创造品牌，成就梦想——马云品牌战略心得 /193

如果财富增添了马云的荣耀，那么一个个响当当品牌则彰显了马云的智慧。创办世界上最伟大的公司是马云的理想，所以品牌塑造一直是马云要做的头等大事。马云费尽心机地想出“Alibaba”域名，又不惜重金买下“Alibaba.com”；一次次果断的决策让阿里巴巴更具品牌影响力，精心打造淘宝、支付宝、诚信通，马云都将之视如己出精心呵护；为了再塑新搜索品牌，马云不惜对雅虎中国动“大手术”；此外马云巧妙地利用《赢在中国》这个舞台，成功地实现了其品牌的推广和扩张。

1. 未雨绸缪，几经周折得域名 /195
2. 永不满足，大力塑造世界级品牌 /198
3. 切入市场，阿里巴巴摇身一变成财神 /200
4. 品牌效应，让“诚信通”更像“互联网产品” /203
5. 再造品牌，马云对“雅虎中国”开刀 /206
6. 一箭双雕，靠《赢在中国》推广品牌 /209
7. 四两拨千斤，阿里巴巴内部品牌管理 /212
8. 神圣使命，创办全世界最伟大的公司 /216

## 第九章 浙商本性，卿本狂人——马云的人生心得 /219

在互联网这个充满变数的江湖中，在众生都嗷嗷待哺用所谓商业模式进行“套现”的江湖中，而马云却能够玩得如鱼得水，像帝王一般指点江山，恣一个狂字了得。曾几何时，大嘴马云用敏捷的思维，狂傲的气势，具有哲思的言辞，刺

激着每一个听众的耳朵。狂，一种是无知的狂，另一种是自信洋溢的狂，而马云显然深得后者的精髓且狂得底蕴十足。浙商本性，卿本狂人，马云有这八个字，足矣！

1. 散财思维，决不亏待员工的“大老板” /221
2. 儒商风范，注重个人修养才能赢得人心 /223
3. 极品魅力，狂到骨子里的互联网教父 /226
4. 口若悬河，靠口才魅力赢得天下 /228
5. 做自己喜欢的人，做自己喜欢的事 /233
6. 决不放弃，不比成功比磨难 /235
7. 狂妄不羁，网络教父的传奇人生 /237
8. 嗜赌基因，总有投不完的赌注 /240

## 附：

- 狂人马云的成长历程 /243
- 狂人马云精彩语录 /247
- 狂人马云演讲录 /253
  - 冬天里的使命 /253
  - 我成不了侠士但我向往侠士 /255
  - 创业者需要听真话 /256
  - 我对社会责任感、慈善事业的想法 /257
  - 上市后阿里巴巴没有变牛 /259
  - 我能创造未来 /271
  - 在宁波会员见面大会上的演讲 /275
  - 中国雅虎有上半身没下半身 /292
  - 他们都说我是疯子 /294
  - 深圳即兴演讲 /304

## 第一章 狂者无畏，一路狂奔 ——马云创业心得

马云成长在江南水乡而又野性十足，其狂傲的本性，狂傲的做派，似乎都是天生造就。在风云诡异的商海，马云用特有的方式倾心诠释着一个狂者的别样风采。他用“狂傲”承受了最残酷的打击，他用“狂傲”雕刻出最耀眼的真男儿本色。几度北上进京，几度南下杭州，创业的酸辛让马云脱去了稚嫩和浮躁，却让马云赢得了—一个无比坚强的心。大磨难才可能有大成就，风雨过后，一路狂奔的马云骄傲地站在荣誉之巅。这个卓绝的商业时代先锋，赋予了“狂傲”—词新的含义，也给这个世界作出了“狂者无畏”的绝佳注脚。



## 1. 野性十足，狂妄少年难本分

书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

——马云

1964年9月10日，马云出生在杭州。幼年的马云在人们的眼中是典型的坏孩子：叛逆、倔强、爱打架、逞强、顽皮淘气。马云的父亲虽然是典型的江南人，但脾气却很火爆，马云从小在父亲拳脚下长大。

马云是看金庸的武侠小说长大的，行侠仗义、打抱不平的“侠义”情结在少年马云的内心深处早已生根、萌芽。受小说的影响，马云也想在生活中成为一个“侠士”。于是，马云小时候成了老师、家长和邻居眼中爱打架的“坏孩子”。“我小时候很瘦小，但是很会打架。”这是马云对自己童年性格的一种描述。

马云自小就生得十分瘦弱，但是瘦弱的身形并没有影响马云的“骁勇善战”。幼时的马云是个很敏感、自尊心也很强的孩子。那个年代的人们，依然对家庭出身抱有很大的成见，不幸的是，马云的爷爷曾经做过国民党的保长，所以被划入“黑五类”，身为“黑五类子女”的马云，是在父亲的棍棒教育和同伴的欺负与轻视中成长起来的。

少年马云坚定不移地实践着他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。到了小学四年级，他在学校帮人打架，结果受伤被送进医院，骨头都露出来了，因为没有麻药只好直接缝针。虽然很疼，但马云没有流一滴泪。男儿有泪不轻弹，马云打架从来不哭。赢就是赢，输就是输，不骂娘，更不向家人告状。据马云回忆，从小学到中学，因为帮朋友打架，替人出气，他身上缝过13针之多。因为打架，马



云受过多次处分，后来也是因为打架而被迫转学到杭州第八中学。

少年时的马云还有一点点的倔强，打架时他从不害怕比他高大的对手，从来不忌讳自己身单力薄。不论“敌人”多么强大，只要惹恼了马云，他也敢和对手“单练”。为此，少年时期马云没少吃苦头。有一次和一个高大的年轻人打架，别人都以为身材矮小的马云会不战而退，可是后来马云却越打越勇，虽然最终也没打赢对方，但却在气势上让对方颇感震惊。

因为爱打架，所有的老师、邻居都对马云这个顽皮孩子的前途不抱希望。老师和家长说马云是个“傻”孩子，总是为了朋友弄得自己受伤，但朋友们却说这是“侠气”，说马云是最讲义气的人。由于马云“路见不平，拔刀相助”，尤其是帮助那些被大个子欺负的同学，他的勇敢也逐渐赢得同学们的好感。

从小到大，马云在学校里的表现并不算出色，小学到初中只是一个三流的学生，考大学的时候，竟然考了3次才考上。马云的数学成绩非常不好，这也让老师对他很失望，老师对他说：“马云，如果你的数学能考及格，我的名字就倒着写！”18岁那年，马云第一次参加高考，结果数学只得了1分。

19岁那年，马云第二次参加高考，这一次，他的数学考了19分，总分离录取线差140分。这回，原本还对马云抱有一丝希望的父母，都觉得马云没一点希望了。

20岁那年，马云准备参加第三次高考。两次高考失利的马云却越挫越勇，准备上演一出哀兵必胜的精彩好戏。考数学的那天早上，马云一直在背10个基本的数学公式。考试时，马云就用这10个公式一个一个套。从考场出来后，马云和同学对数学题的答案，然后就很自信地说：“这次肯定能及格了！”那一次，他的数学考了89分。后来马云回忆说，他当时是运用了“独门技法”——把数学题当成文科题做，考试之前把每种题型都背了一遍，才过了数学这一关。