

零距离接触——永不放弃」的创业教父，聆听马云讲述阿里巴巴创业、成长史

华胜／著

马公欲

很多人认为创业就是为了赚钱。丁·J·史密斯(阿里巴巴)却不仅仅是为了赚钱。我希望给中国所有的创业者一个声音。投资者是跟着优秀的企业家走的。

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

教父级企业家正传系列

阿里巴巴教父的激荡创业史与财富人生

华胜 / 著

马云

传奇



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

马云传奇/华 胜著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9351 - 8

I. 马… II. 华… III. 马云—生平事迹 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 104224 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 严 莉 杨邵川 (电话: 010 - 68359421)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 170mm × 250mm

印张: 19.5 字数: 319 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9351 - 8/I · 2

定价: 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

在改革开放三十多年来的商业实践之中,在中国商业文明贫瘠的土壤之上,一代又一代的本土企业家被催生、成长、成熟,成就了一批令全球都为之瞩目的教父级中国商业领袖。

三十多年的中国现代企业史是一部商业英雄的史诗。阿里巴巴教父马云、新东方教父俞敏洪、巨人网络教父史玉柱、联想教父柳传志、海尔教父张瑞敏、华为教父任正非……群星灿烂,各领风骚。

企业在创立和发展中需要领袖。中国教父级企业家有着许多统一的气质:对机遇把握的敏锐嗅觉、带领企业渡过难关的坚忍意志、率先突破自我以适应全新环境的无上勇气、激发企业团队进行持续性变革的坚定信念……

被尊为教父的企业家大都有着跌宕起伏的创业经历,谱写了或正在谱写着自己独一无二、令人荡气回肠的人生传奇。阿里巴巴教父马云正是如此。

1995年4月,刚过而立之年的马云辞去大学教师的职位,创立了中国第一家真正意义上的商业网站——中国黄页。两年多后,迫于无奈的马云不得不与“中国黄页”分道扬镳,北上加盟中国国际电子商务中心(EDI),虽做出巨大成绩,然而却“最终因理念不同”又一次失望而归。

1999年,“永不放弃”的马云创立了阿里巴巴。在创业之初,马云就为阿里巴巴定下了一个让员工望而生畏的目标——成为全世界的十大网站之一。

在当时浮夸的中国互联网界中,马云算得上是一个异数,他似乎是所有网络公司老总的反义词:他不懂电脑,不懂管理学,不懂广告并且不许公司做广告;他不仅不会高薪聘人,对进来的人还减工资。然而正是一个看上去并不起眼,甚至有些弱不禁风的人,却创造出了中国网络界的许多奇迹。

马云不仅没有令人炫目的世界一流高校的学历和一流企业的从业背



景,相反,他从不讳言自己不懂互联网技术。

马云说,正是因为他没有钱、不懂技术,也从来不计划,才得以在激烈的网络竞争中生存下来。但就是这样一个“不按牌理出牌”的人,收购了雅虎中国,如今统管着阿里巴巴、淘宝网、支付宝、阿里软件,个个在中国内地都当红。马云的阿里巴巴,是一个比沃尔玛前景更加广阔的虚拟社会。微软创始人比尔·盖茨甚至称:“下一个世界首富可能会是中国的马云。”

当大多数互联网企业都在大量“烧钱”的时候,2002年,马云提出阿里巴巴“全年只赚一元钱”的目标。

当大家还在谈雅虎、eBay、亚马逊时,世界互联网版图上又多出了一个崭新的“第四种模式”——阿里巴巴模式。

英国前首相托尼·布莱尔来到中国时,点名要见马云,原因如下:“阿里巴巴在英国很有名,他们正在改变全世界做生意的方式。”

美国《福布斯》杂志这样评价马云:“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。这个长相怪异的人,他有拿破仑一般的身材,也有拿破仑一样的伟大志向。”

马云对自己的评价只有两个字——简单,简单得像阿甘一样。一个瘦小的武侠迷,一个曾经的外语老师,一个现在的网络大侠。

有什么样的企业领袖就会有怎样的企业,成功无法复制,但理念却可以模仿。《马云传奇》是一本描述阿里巴巴教父马云的激荡创业史与财富人生的正传。零距离接触中国互联网之父,让我们一起聆听马云讲述阿里巴巴的创业与成长史,一起聆听马云说自己的创业人生,一起聆听马云的企业治理之道。

中国正在迎来真正的大国时代,中国也需要更多的教父级企业领袖,更多的世界级商业领袖。教父级企业家正传系列丛书,就此起航。

目 录

第一章 创业教父：下一个比尔·盖茨 / 001

中国的比尔·盖茨 / 003

激情下坚如磐石的理智 / 004

拿破仑一样的伟大志向 / 006

有胸怀才能笑傲江湖 / 008

为赚钱而赚钱一定会输 / 009

“我们远远没有成功” / 010

第二章 侠义精神：人人都需要尊严 / 013

行侠仗义，打抱不平 / 015

尊严：人生的丰碑 / 017

最得意的优势 / 019

拐点：重新认识世界 / 020

偶像的“偶像” / 023

风雨后：绚丽的彩虹 / 026

第三章 永不放弃：承诺一定做到 / 031

成功的大学生活 / 033

承诺：一定做到 / 035

最穷又最快乐的岁月 / 037

最核心的精神：永不放弃 / 039

第四章 互联网会影响世界 / 043

Internet:第一次亲密接触 / 045

坚定决心:认准了就要跳进去 / 049

“盲人骑瞎虎” / 053

失败是历史的必然 / 057

“骗子”——被真正的骗子所骗 / 063

企业家被资本控制就没有希望 / 065

离开:在最赚钱的时候 / 067

“互联网将改变中国” / 068

第五章 阿里巴巴:芝麻开门 / 075

回到杭州,重新创业 / 077

创办阿里巴巴的灵感 / 081

阿里巴巴:芝麻开门 / 084

模式:选择正确的方向 / 085

团队、朋友与友情 / 088

走自己的路:不拷贝国外模式 / 091

建立一个“平台” / 093

弃鲸鱼:只做小虾米的生意 / 097

创业的过程是痛苦的 / 100

死命令:“6个月不见媒体” / 103

“福布斯风波” / 107

第六章 投资者永远跟着优秀的企业家走 / 111

取舍:挑选投资人 / 113

蔡崇信——与投资人说话 / 116

高盛投资:不干涉公司运作 / 118

和孙正义一定要合作 / 122

第七章 有了这么多钱,该怎么花 / 125

入驻“华星” / 127

豪华团队——“不惜血本” / 128

海外推广:直接进入世界杯 / 131

五大掌门:“西湖论剑” / 134

“发展就是试错” / 138

第八章 危机来了 / 143

全球眼光,中国制胜 / 145

撤站裁员,全面收缩 / 146

战略方向:坚持自己的模式 / 150

第九章 在寒冬中“修炼” / 155

网络低迷:只练阵 / 157

“整风运动” / 158

“抗日军政大学” / 161

“南泥湾大生产” / 163

危险之中的机会 / 167

打造网络诚信世界 / 170

在发展中“赚一块钱” / 175

第十章 “电子商务没有边界” / 183

新想法:进军 C2C / 185

淘宝创始团队 / 190

遭遇“非典” / 193

淘宝诞生 / 201

有钱没地方花 / 205

与孙正义再次携手 / 208

与 eBay 的较量 / 211

我们对赚钱不感兴趣 / 219

第十一章 网络支付:按照自己的模式走 / 223

资金流问题:不可避免 / 225

安全支付:重建支付工具 / 226

信任是支付宝的核心 / 228

第十二章 与“虎”联姻 / 233

缘分注定:水到渠成 / 235

雅虎——战略投资者 / 238

搜索引擎:为了电子商务 / 242

再次整风:用价值观来统一思想 / 245

“保心运动” / 248

整合过程:劳心费力 / 253

“整形运动” / 256

第十三章 上市之路:光荣与梦想 / 263

不着急为美国投资者打工 / 265

投资者永远跟着好公司走 / 269

上市成果:全体员工共享 / 271

上市后:高管轮岗学习 / 274

第十四章 建立产业链:让天下没有难做的生意 / 279

“Work at Alibaba” / 281

阿里软件 / 282

阿里妈妈 / 285

达摩五指 / 288

大淘宝战略 / 290

为过冬做准备 / 292

参考文献 / 297



第一章

创业教父： 下一个比尔·盖茨

创业者最优秀的特点就是激情。

阿里巴巴是一批有激情、有理想的年轻人聚在一起，想创建一家伟大的公司。作为一个创业者，首先要给自己一个梦想。

领导者一定要有胸怀，我常说，男人的胸怀是被冤枉大的，领导人不要怕被冤枉。

我从来没有认为自己是个成功的人。我觉得我们远远没有成功，我们还是个很小的企业，阿里巴巴要做 102 年的公司，诞生于 20 世纪最后一年的阿里巴巴，如果做满 102 年，那么它将横跨三个世纪，阿里巴巴必将是中国最伟大的公司之一。

中国的比尔·盖茨

2007年4月,出席博鳌论坛的微软公司董事长比尔·盖茨在闪光灯的包围中离开会场。一位中国的记者隔着保安人员围成的人墙高声提问:“盖茨先生,您认为谁最有可能成为中国的比尔·盖茨?”或许是提问者并不怎么地道的英文让人莞尔,又或许是这个听上去并不怎么有趣的问题勾起了盖茨的兴趣,世界首富微笑着朝声音传来的方向,并不大声地说出了一个名字:“马云。”

马云在国际市场上所受到的赞誉在中国企业家中是极为罕见的。全球最大的网上零售商店亚马逊创始人杰夫·贝索斯曾称赞阿里巴巴创始人马云是最好的中国企业家,“不仅在中国,在全世界的范围内也是最棒的”。

2003年7月,英国首相布莱尔访华,点名要见“中国的马云”,因为“他正在改变全球商人做生意的方式”!布莱尔接见马云的时候表示:“阿里巴巴很有名!”

2006年6月26日,美国著名财经杂志 *Business 2.0* 公布其全球50位最具影响力商界人士排行榜,马云作为唯一的中国内地企业家入选,排名第15位,比比尔·盖茨还要高出6位。

2009年4月,美国《时代》杂志推出其2009年度全球100名最有影响人物榜单。这个榜单中包括了众多著名人物,例如美国共和党总统竞选人萨拉·佩林(Sarah Palin)和当选总统奥巴马等,这其中也包括阿里巴巴董事局主席马云。

美国《时代》杂志这样评述道:



“马云是一个善于言辞、‘古灵精怪’的中国互联网企业家,并且英语说得非常好。作为阿里巴巴集团的创始人和首席执行官,现年 44 岁的马云管理着全球最大的 B2B 网上交易市场,是一个从事国际贸易的类似 eBay 的公司。阿里巴巴和旗下的消费者拍卖网站淘宝在 2006 年取得了非常好的业绩,这也导致 eBay 在 2006 年关闭了其中国网站。在阿里巴巴网站快速浏览一下,就会发现该网站上的商业活动非常繁荣,例如‘希望收购一家饮料瓶工厂’和‘需要 1 万个铅笔刀’等。这些商业活动是阿里巴巴的命脉。据悉,该网站目前已有 800 万用户,上一年的营收同比增长 39%,增至 4.4 亿美元。”

《福布斯》杂志曾这样评价马云创立的阿里巴巴:“全世界范围内,阿里巴巴聚集了最多的中国中小企业。通过阿里巴巴,分别位于西藏和非洲加纳的用户可以走到一起,成交一笔只有在互联时代才可想象的生意。”

激情下坚如磐石的理智

CCTV《赢在中国》栏目制作人王利芬曾这样评价马云:

“马云身为企业家,本应是用理智说话的经济思维,却充满着激情,但这个激情极少跑出他理智的框架,他所携带的激情让他有着持续的创业原动力,让他的理性显得有情有义,让他的表述入情入理。他的语言表述尤其具有激情的感染力,但这种激情牢牢地服务于他所表达的主题,而这种激情不是煽情,是那种可持续的始终蕴藏的很深的东西。”

“我见过许多人的雄心和激情,但是长时间地保持在一个相对固定的温度上是不容易的,尤其在下雨或下冰雹的天气。几年前马云曾告诉我 1995 年来北京时他还有时睡在人家的地铺上,他离开北京时含着眼泪说:北京,我还会再回来的。从这句话中我可以想象他心中渴望认可、渴望成功的激情。有无数的人在挫折中也流过泪发过誓,心中也鼓胀过成功的激情,但是少有人把这个激情化作一系列可行的理性的方案和实施的路径,马云做到了。他曾说过,短暂的激情是不值钱的。我每每听到这句话时就会想到我们一起喝咖啡时他说这话的激情,想到他激情下坚如磐石的理智。”

创业者最优秀的特点就是激情。

.....

有些人，创业初期是很有激情的，但激情来得快，去得也快，所以，我希望你们的激情能保持3年，保持一辈子。

原阿里巴巴 COO 关明生曾说：“要有激情，马云就是一个很好的例子，马云深信中国可以在电子商务上面做出自己的模式，这不是他现在说的，是在1999年回来杭州创业，甚至于之前就说了这个事，他创办的中国黄页，那时候是1995年，那时候他已经有这方面的想法，这个想法一直到今天还是没有改变，他还是想在电子商务上面做全中国伟大的公司。”

马云提醒创业者，要永远激情下去，一定要有毅力坚持下去。持续不断的激情才是真正值钱的激情，否则这种激情是没有用的。

我说创业者的激情很重要，但是短暂的激情是没有用的，长久的激情才是有用的。一个人的激情也没有用，很多人的激情非常有用。如果你自己很激情，但是你的团队没有激情，那一点用都没有，怎么让你的团队跟你一样充满激情面对未来、面对挑战，是极其关键的事情。

.....

短暂的激情只能带来浮躁和不切实际的期望，它不能形成巨大的能量；而永恒持久的激情会形成互动、对撞，产生更强的激情氛围，从而造就一个团结向上、充满活力与希望的团队。

马云把“激情”写入了企业“法规”——价值观中，“激情是阿里巴巴的核心”。马云在2007年说道：

8年来唯一没变的是激情。

阿里巴巴把激情写进“独孤九剑”，也写进“六脉神剑”。阿里巴巴的价值观从“独孤九剑”演变到“六脉神剑”时，唯一保留的就是激情。

阿里巴巴价值观“六脉神剑”中关于激情的解释是：

乐观向上，永不言弃；

对公司、工作和同事充满了热爱；

以积极的心态面对困难和挫折，不轻易放弃；

不断自我激励，自我完善，寻求突破；



不计得失,全身心投入;
始终以乐观主义的精神影响同事和团队。

一个最优秀的公司怎么样?晚上这帮人干到十一二点疲惫不堪,然后回家,第二天早上他们又笑咪咪来上班,这样的激情就是不断地起来不断地做,我们要的激情是这种激情,而激情是可以传递的。

.....

阿里巴巴是一批有激情、有理想的年轻人聚在一起,想创建一家伟大的公司。

拿破仑一样的伟大志向

美国《福布斯》杂志形容马云是一个“颧骨深凹,头发扭曲,露齿欢笑,顽童模样,5英尺高、100磅重”的中国男人,又说“这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材,同时也有拿破仑一样的伟大志向”!

在很多时候马云像一个沉浸在幻想中的孩子,像一个无法自拔的造梦者。没有钱,没有非常先进的技术。但是他有一个梦想。

1995年,马云第一次在西雅图上互联网,登陆的网站是雅虎,他输入“Chinese”的关键词,但是当时雅虎的搜索答案是“没有数据”。这促使他开始创办中国黄页。

“Chinese”是英文里面最能体现中国的词汇,偌大的中国,在现在看来浩瀚无比的互联网世界里面竟然是空白,我想每个人都会想要去做点什么的,我不过是确实做了这么一件事而已。

1998年,马云和团队一起从北京回杭州创建阿里巴巴之前,去了趟长城,在那里他们一起发了一个誓,要创建一个世界级的中国公司。就凭着这个梦想,他们一直走到现在。

作为一个创业者,首先要给自己一个梦想。

.....

我的梦想是建立自己的电子商务公司。

梦想就是为实现目标而执著追求的一种精神。马云说过：

刚开始做 Internet, 能不能成功我也没信心。只是, 我觉得做一件事, 无论失败与成功, 总要试一试, 闯一闯, 不行你还可以掉头; 但是你如果不做, 总走老路子, 就永远不可能有新的发展。

梦想也是不断自我激励与升华的必要手段。1999 年初, 马云在阿里巴巴第一次员工大会上慷慨陈词：

就是往前冲, 一直往前冲。十几个人手里拿着大刀, 啊! 啊! 啊! 向前冲, 有什么好慌的。

1999 年, 孙正义只用了 6 分钟时间, 就决定投资 2000 万美元给马云的阿里巴巴。究其原因, 2008 年, 在两人的又一次见面中, 孙正义对马云谈及当初的想法: “9 年前我见到你的时候, 你一无所有, 中国的互联网行业也仅仅是刚起步。但是, 你的双眼冒光, 闪烁着梦想和激情。我觉得你和杨致远一样疯狂, 所以, 我决定投资你的公司。”

正是因为马云的“让天下没有难做的生意”的梦想, 所以成就了今天的阿里巴巴; 因为马云的“让天下没有淘不到的宝贝”的梦想, 所以有了淘宝网; 因为马云的“让天下没有难管的生意”的梦想, 所以有了阿里软件……

2004 年, 马云被选为 CCTV 年度十大经济人物, 马云作了如下的演讲:

感谢 CCTV, 也感谢所有的评委, 我的客户, 还有我的同事, 是大家把我的梦想变成一个现实。5 年前也是这个时候, 在长城上我跟我的同事们想创办全世界最伟大的中文公司, 我们希望全世界只要是商人一定要用我们的网络, 当时这个想法, 很多人认为是疯子, 这 5 年里很多人认为我是疯子, 不管别人怎么说, 从来没有改变过一个中国人想创办全世界最伟大公司的梦想……

中国台湾首富郭台铭曾这样评价马云: “各位网商大家都跟我一样, 我们虽然是地上在跑的马, 但是我们希望我们的马能够腾空, 所以就有人叫马云, 他能够有梦想。今天如果他没有这个梦想, 他可能叫马海而不叫马云,



所以阿里巴巴也是一个梦想。而芝麻开门以后进去也许你看到的是金砖，也许你看到的是一堆蝙蝠。所以要有梦想只是赢的精神所必须具备的第一个条件。”

有胸怀才能笑傲江湖

作为《赢在中国》的评委，作为创业教父，马云用精妙的语言征服了创业者的心！

马云在《赢在中国》做评委时，曾这样评价选手：

网络即江湖，要笑傲其间，必须有眼光，有胸怀，只有这样，才可能在种种传言和误解面前，依然豪气满怀，仰天长笑；真正的傲，建立在有实力、有魄力基础上，只有这样，才可能在人云亦云的时候保持清醒的头脑，才可能在骂声中依然坚持自己的方向，傲视同侪。

在马云看来，男人的胸怀是被委屈撑大的，是气出来的，是冤枉出来的。有多大的胸怀，就做多大的事业！男人需要胸怀。他还认为好的领导者应该有三个关键：眼光、胸怀和实力。要把复杂的事情简单化，要用胸怀去对付。

领导者一定要有胸怀，我常说，男人的胸怀是被冤枉大的，领导人不要怕被冤枉。阿里巴巴的 8000 名员工，平均年龄 27 岁，应该都很聪明。但我们都知和聪明的人共事不容易，领导者的胸怀此时便很重要。

马云相信下面的人比自己强，“我的工作就是水泥，我什么都不懂，就是把这些人粘在一起，每个人发挥好”。但同时，他却拥有“外行是可以领导内行”的自信，“因为我不懂，所以我永远不会跟技术人员吵架”。

今天我唯一可能拥有的长处，就是我比大家容纳得多一点。

.....

像周总理每天日理万机，他不可能每天跟人解释，只能干，用胸怀跟人解释。每个人的胸怀是靠冤枉撑大的。

.....