

马云语录

●我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对INTERNET一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

●一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会，一个CEO看到的不应该是机会，更应该看到灾难。

●永远不要跟别人比幸运，我从来没有想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。

# 世界最大IPO背后的财富启示录

经济观察

所有的成功者都可以分成两类，一类属于天资异于常人；另一类则与常人无异，春天来了才发芽吐叶。马云无疑属于后者。

正如一张随阿里巴巴上市而疯传于网络的照片所被解读的那样：“莫笑少年穷，永远不要小看你身边的人，因为你不知道他未来有多强大。”

很难一个经历诸多失败的英语老师，可以在15年的时间里，打造出一家与Google、Facebook、Amazon比肩的、全球最有价值的互联网公司，而他本身也成为中国甚至世界最耀眼的商业人物之一。

## 高考三次失利的“差生”长项是英语

从小学到高中，马云把他的精力都消耗在了与自己瘦弱身体极不相符的爱好——打架上了。

一个爱打架的孩子，成绩可想而知，以至于马云的中考考了两次，高考考了三次。

尽管数学考过1分，但马云的英语出类拔萃。有传闻说，因为经常打架，马云难免被父亲责备，他使用英语和父亲顶嘴，父亲听不懂，于是他学英语的劲头很大。

大学毕业之后，马云成了唯一到高校任教的本科毕业生，去了杭州电子工学院教外语。后来担任阿里巴巴副总裁的戴珊，就是那个时候马云的学生。

1992年，马云和朋友一起成立了杭州最早的专业翻译社“海博翻译社”，白天上课，课余时间帮别人做翻译，结果第一个月收入是700元，房租是2000元。为了不至于活得太难看，马云就背着麻布袋到义乌、广州去进货，卖小礼品、卖鲜花、卖手电筒等，用这些钱养了翻译社3年。

1995年，马云30岁，那时候他是杭州十大杰出青年教师，还是学校驻外办事处的主任，有着令人羡慕的地位和待遇。在

## 对的趋势中做对了事情

如果没有1995年他被邀请出国做商业谈判的翻译而有机会和Internet来了一次“亲密接触”，或许此后伴随马云一生的荣耀或是折磨，都和这个海博翻译社有关了。

然而，1995年3月，从美国回来后的马云向校长提出了辞职，因为一个全球首创的B2B电子商务模式，已经开始有了创意。

他的想法是把中国企业的资料集中起来，快递到美国，由设计者做好网页向全世界发布，利润则来自向企业收取的费用。

然而，在那个时候，绝大多数中国人尚不知Internet为何物，即使从全球范围来看，美国尼葛洛庞帝的《数字化生存》也才刚刚写完；后来的互联网大亨杨致远也才刚刚创建雅虎，杭州甚至还没有开通拨号上网业务，马云过的是一种被人视为骗子的生活。因为付了钱的企业根本看不到网页，更不知道载有自己企业资料的网页究竟存不存在。

但马云仍然像疯子一样不屈不挠，他天天都这样提醒自己：“互联网是影响人类未来生活30年的3000米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。”

在互联网浪潮汹涌而至时，1999年初，马云创建了阿里巴巴，他告诉自己的团队成员：阿里巴巴立志做一个服务于中小企业的互联网交易平台。至于为什么选择为中小企业服务，马云打了个比方：“听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。”



马云在路演中。15年前他说要创造一家世界上最大的电子商务公司，如今，他做到了。

## 企业初创就有“贵人”相助

阿里巴巴创业初期，正是.com公司被称为“就是一个烧钱的主”的时候，阿里巴巴很缺钱，需要大笔资金介入。

为了吸引客户和引进风险投资，那时候，马云一个月内去三趟欧洲，一周内跑七个国家，他像传教士般飞往世界各地，在各种商业论坛、高等学府发表疯狂的演讲宣传阿里巴巴。

很快，阿里巴巴收到了以高盛为首的投资集团高达500万美元的风险投资。

也正是第一轮融资后，当时年薪有70万美元的华尔街“新贵”蔡崇信，辞去了

## 在决定命运的岔路口，选对了方向

马云作为纽交所历史上融资规模最大企业的“掌门”，气场已然全开，他在本次IPO中将会套现8亿美元，然而他对公司的控制力不会有丝毫降低。

事实上，马云白手起家创立了阿里巴巴，在高速增长中不断融资，一度要失去对公司的控制权，有如大海的张树新、Chinaren的陈一舟、8848的王峻涛、美商网的童家威一样，被资本稀释对公司的控制权直至扫地出门。

有前人的“借鉴”，心高气傲的马云绝不允许“大权旁落”的事发生：“市场可以掌控我们，客户可以掌控我们，股东怎么办？”

所以很多年来，马云一直要跟这几个人纠缠——孙正义，日本软银董事长、阿里巴巴最初的金主，占股29.3%；杨致远，雅虎创始人

全球著名风险投资公司Invest AB亚洲代表的职务，正式出任阿里巴巴首席财务官。如今，身为阿里董事局副主席的蔡崇信，持股3.6%，仅次于马云。

至此以后，“贵人”接二连三。

2000年，阿里再次融资，蔡崇信找到了日本软银的孙正义。面谈仅6分钟，这个身高不足1.6米的亚洲首富，就出资了2000万美金。

从阿里的融资历程来看，软银不是第一个投资阿里巴巴，却是一直坚定看好并不断加码投资阿里巴巴的。第一次合作成功时，孙

正义就对马云说：“谢谢您给了我一个商业机会。我们一定会把阿里巴巴名扬世界，变成雅虎一样的网站。”

如果说阿里是一支在互联网战争中“攻无不克、战无不胜”的军队，马云是将军，蔡崇信则是军师，而孙正义就是为军队提供军饷的军需官。

当然，一起缔造阿里传奇的，除了阿里创世的“十八罗汉”，还有雅虎搜索引擎的专利发明人吴炯、GE前高管关明生等多位世界顶级人才。

马云的成功，与他们的鼎力相助有不可分割的关系。

全免费服务让淘宝网市场份额激增，此时马云又意识到：如果不解决网上安全支付的问题，电子商务将无法前行，于是，支付宝应运而生，安全支付问题解决。至此，网购一族急剧放量。

商业的最大魅力是其不确定性和无限可能性。企业的历程和人生一样，曲折漫长，荆棘密布却又暗藏柳暗花明，真正决定命运的，往往是几个关键时刻的岔路口。

有人说，马云在创业途中犯了不少错误，但都不是致命的，或者是在其致命之前就及时“悬崖勒马”，而在没有“试错”机会的公司控制权、用户抢夺快人一步和互联网安全支付上，都是一击即中，全胜而归。

■记者 黄利飞

## 马云这个人

### 他说到做到了

与那些有着光鲜背景的互联网神话制造者不一样，马云太普通了，他没有上过名牌大学，他不懂电脑、不懂网络，对软件、硬件一窍不通。说起他来，不能忽略的是他的口才和长相。

在国内互联网圈内，马云的能言就像张朝阳的时尚、陈天桥的稳重、王雷雷的直爽一样出名，然而这个世界从来不乏演说家，缺少的是能把演说奇迹变成现实的实干家。

而其长相，曾被《福布斯》如是描述：“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。”

当然，《福布斯》也称，“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！”

他身上最强劲的是即使在众人都怀疑的时候，都相信自己并坚持到底，在投资阿里巴巴三年后，孙正义对马云说：“别人现在跟我说的，都跟当初不一样了，只有你当年说什么，现在还说什么。”

15年前，他说要创建一个世界上最大的电子商务公司，如今，他做到了。