

摇马云、汪延、丁磊、张朝阳

作者 :丁华东 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :~~16~~16千字

分类 :人物传记 原中国 原当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 ~~1999~~1999年 11月

书号 :~~95501~~95501原~~95501~~95501原~~95501~~95501原

内容提要

迄今唯一一本全面描绘阿里巴巴公司状况的著作——告诉你中国最大互联网公司的成长历程 ;系统阐述全球最大电子商务网站的赢利模式 ;独家解密互联网战争中鲜为人知的故事 ;权威揭示“ 阿里巴巴 ”收购“ 雅虎中国 ”的战略意图。

目 录

第一章摇马云.....	圆
马云 :明年底必须灭掉 酷晕.....	圆
马云 :忽悠、异类与独立精神.....	猿
臧雄马云的“故事”.....	远
什么成就了马云 :狂妄、执着、疯癫?.....	猿
马云 :“骗子”、“疯子”、“狂人”.....	员远
马云 :日收千万元只是“零花钱”.....	圆猿
马云 :我最欣赏唐僧师徒团队.....	圆愿
马云 :从一块钱到一年一百万的税.....	猿
阿里巴巴 愧韵马云 :与 藻舞竞争只是开胃小菜.....	源苑
讲义气的狂人 :马云的“独孤九剑”.....	缘
第二章摇汪延.....	缘
汪延 :我与新浪一起生活了 愿年.....	缘
汪延 :被推到浪尖的 愧韵.....	远源
第三章摇丁磊.....	远
丁磊、汪延、张朝阳的请客方式.....	远
丁磊 :少犯错误后劲强.....	苑
丁磊 :我为什么能成为首富?.....	苑

第四章 摇张朝阳	愿
张朝阳 我要活 员岁！	愿
“网络大地主”张朝阳的太极拳管理	愿
张朝阳 :十年前感觉很狼狈	愿

第一章 摇马云

马云：明年底必须灭掉 对手

“雅巴合并”后双方员工首次会师

阿里巴巴在杭州召开了并购雅虎中国后的第一次员工大会，共有 1000 多名员工参加，包括刚刚加盟的 1000 多名雅虎中国员工、500 多名一拍员工。11 日早晨抵达杭州的 12 点特快几乎成了“阿里巴巴雅虎专列”。

今年 10 月并购雅虎中国全部资产后，按业务规模，阿里巴巴目前已俨然成为中国最大互联网公司。不过，阿里巴巴创始人马云昨天承认：“这次并购的难度比大家想像得要大，雅虎跟 1999 年上次的并购并没有整合好，而且现在又是 3 家公司之间的一个整合，中国有 100 例的并购与兼并是失败的，我不希望自己成为这 100 例”。马云面对 1000 多名部下诚恳呼吁：无论整合多么艰难，一定要给我两年时间。他希望阿里巴巴到 2002 年能成为中国第一家打进世界五百强的网络企业，因为“三五年后的电子商务一定是影响中国最重要的东西”。他邀请所有阿里巴巴包括雅虎中国的新员工加入这个梦想，用每个人的努力去改变中国。

雅虎“酋长”杨致远投资阿里巴巴 10 亿美元，只有一个要求，即“让雅虎品牌包括雅虎搜索在中国深入人心”。此前

业界普遍认为,马云初期会首先向百度以及腾讯开火,因为这两家目前是雅虎搜索在华发展的最大威胁。让人惊讶的是,阿里巴巴目前的主要斗争领域似乎瞄准了即时通讯,尤其是通讯微软 MSN。

在马云对员工的讲话中,唯一明确提到要超越的对手就是 MSN,“明年年底必须超越 MSN,成为中国第二(第一名是腾讯的 QQ)”。MSN 并没有想像中那么可怕,它目前在中国的在线人数不过 300 万到 400 万,而目前阿里巴巴的贸易通同时在线人数为 150 万,淘宝旺旺 150 万,雅虎通为 150 万”。

通过并购后,从搜索、门户、邮箱到 163 网络支付等电子商务领域,互联网所有的热门生意,阿里巴巴目前几乎都有所涉及。而马云已经决定,所有业务都必须做到“业内的第一或第二”,时间限制是两到三年,否则该业务将被彻底停掉,“阿里巴巴不可能也不想垄断一切”。

马云:忽悠、异类与独立精神

所有人都惊诧于 10 亿美元,全球互联网的第一门户雅虎会掏出如此多的现金,来与阿里巴巴进行交易,外带将雅虎中国的全部资产交予马云之手。据说马云 1999 年第一次在西雅图上互联网,登陆的网站就是雅虎,他输入“阿里巴巴”的关键词,但是当时雅虎的搜索答案是“没有数据”。于是马云就拿着自己从拉斯维加斯赌场,用 100 美分在老虎机上赢的 1000 美元,开始创办中国黄页。

1999 年的 8 月初,并不会打高尔夫的马云,接到 耐克斯达康总裁吴鹰的邀请电话,约马云去美国打一场高尔夫。马云

自问道：“为什么不会打高尔夫的吴鹰要相约去美国打球呢？”而当让瘦小的马云与健硕的吴鹰比赛打定点，看谁打得远时，只有雅虎“酋长”杨致远压马云会赢。实际上，当缘月元日，即1999年《财富》论坛召开之时，作为分论坛演讲者的马云、雅虎创始人杨致远、~~藻子~~公司总裁梅格·原惠特曼都在会场。即便在网络拍卖领域呈现死敌状态的马云与惠特曼，也在《财富》论坛上悄悄谈到了一起。~~藻子~~与雅虎几乎同时给马云开出了价码，~~元~~亿美元，外加~~藻子~~或者雅虎在中国本地的公司。马云选择了雅虎，因为他的阿里巴巴与~~藻子~~有太多的重复，也因为孙正义是马云和雅虎共同的股东之一，更因为杨致远早在1999年就曾经考虑让马云加盟雅虎中国。作为中国互联网第一代的元老，马云直到第三波互联网上市高潮之后，才曲线“靠岸”，而阿里巴巴加雅虎中国的组合，被公认为将是改变格局的“霸王行动”。为此本刊记者独家专访阿里巴巴总裁马云。

三联生活周刊：很多人都不相信雅虎会给阿里巴巴~~元~~亿美元，外加雅虎中国，因为在大家眼中马云太能“忽悠”了，你意识到这种怀疑了吗？

马云：中国互联网每个人都是用怀疑的态度来看问题，老外的震惊是从心里的，彻底震惊了一下。在此之前联想收购~~阿~~、海尔试图购并美泰克，以及中石油企图收购尤尼科，美国的分析认为这些并购背后都有政府，而阿里巴巴与雅虎的交易则是民间的，雅虎的中国分公司卖给了阿里巴巴，而且是在美国人认为他们最具技术和管理优势的互联网。因为美国的谈判人员从来都没参与过卖的行为，他们的思维都是买别人，似乎有点拧不过来。阿里巴巴对雅虎中国的并购，这无疑

创造了跨国公司哲学理论的改变。以前跨国公司的想法,一般~~原因~~都是全资子公司,或者合资企业,这个合资企业的领导人必须是美国本土派来的,其次也是台湾地区和香港地区派来的,而这次干脆连面子也不要了,品牌也给你,技术也给你了,所以美国互联网商业的分析认为,这次交易是对西方管理和技术领导力的一次冲击。

三联生活周刊:所有人都在观望,做电子商务的阿里巴巴,如何与做门户和搜索的雅虎合体。

马云:这两天网络论坛上想帮我们这个新公司改名字,甚至有人想出了“雅巴”、“阿虎”。其实雅虎中国将是阿里巴巴的一个子公司,与阿里巴巴~~月~~月淘宝、支付宝是并列的子公司。雅虎的邮箱还是要叫雅虎,有些品牌的東西还是保留,一拍和淘宝还是要谈谈如何整合,我们不能情绪化地把所有原来雅虎的东西全挖掉,那是愚蠢的,应该用理性的发展观点去看。

全球只有电子商务还是没被真正挖掘出来的互联网金矿,整个亚洲地区特别是中国,一家超级电子商务公司都没有。不得让我们反思缺失在哪个环节,当看到~~阿里巴巴~~进入支付领域,再看看~~马云~~的钱都投在搜索引擎上。搜索引擎我一直认为是电子商务的工具,不过面对~~阿里巴巴~~的神话,这个工具似乎被曲解了。未来融合雅虎技术的阿里巴巴,就是要借用搜索技术来还原电子商务的本质。

三联生活周刊:雅虎的垂青,让你这位中国互联网第一代的参与者,获得了一个阶段性的套现,那么与丁磊和陈天桥这前两拨上市者相比,你认为自己错过了什么。

马云:有人说我是终于拿到毕业证书的留级生,也许我不

缘

着急毕业,是因为大学里面能够给我提供很多研究和学习的
环境。普通人觉得上市有现金,有股票就是成功,经营企业更
重要的是一个过程,是一个经历,爬上掉下,掉下爬上的人很
多。对我来说,过程的味道更重要,即便比张朝阳再早上市也
没有意义,也许我的痛苦他们没经历过,但他们的好处我还没
尝到。我觉得一个企业最重要的是耐得住寂寞,挡得住诱惑。
第二拨上市容易,第三拨更容易。

三联生活周刊:有人评价你是一个中国互联网的异类,你
的阿里巴巴 月月模式,全球独一份。而以往被资本市场承认
的中国互联网人,都可以找到美国的原型,你认为中国的互联
网存在独立精神吗?

马云:中国互联网缺少独立精神是天生的问题。阿里巴
巴的独到之处就是不会跟着美国人走,也和中国纯粹本土的
想法不一样,以至于我们的独特世界观被笑称异类。如果马
云是为了做搜索的概念去做搜索,那么我们就不能做了。我并
不是要干革命颠覆谁,而是觉得搜索仅仅是为人民服务的。
今天 纯粹是为技术而技术的,它是个工具,互联网是个工具,
它是帮助别人成功的,他永远是帮助别人,而并不是自己的
成功。也许陈天桥骨子里有点独立精神,丁磊也肯定有,但是
这种气质在中国互联网界缺少施展的空间。阿里巴巴要倡导
的是成年社会的互联网,而不是现在网易、新浪、腾讯们所
主导的,让少年们肆意玩乐的互联网。

泉雄马云的“故事”

长相奇特,与帅字不沾边,然而捉刀人的故事不止适用于
远

曹阿瞞。

据说不懂网络技术 ,上网只会收邮件。

口才上佳 ,滔滔不绝 ,有煽动力 ,是很适合互联网口水化生存的企业领袖。跟其他互联网公司领袖一样 ,他也有许许多多传奇故事。

教师出身 ,喜臧否人物 ,指点同行风云 ,口气甚狂。在“互联网冬天”发起西湖论剑 ,颇有新锐意味。

居天堂杭州 ,其人亦具几分诗意仙骨。酷爱武侠 ,崇拜金庸 ,以风清扬自命。

人物档案 1963年生 ,杭州人。1995年 9月创办“中国黄页”网站。1997年年底 ,马云和他的团队在北京开发了外经贸部官方站点、网上中国商品交易市场等一系列国家级站点。1998年初 ,马云回到杭州以 1200万元人民币创业 ,开发为商家服务的阿里巴巴网站 ,任 1999年 7月 ,推出为消费者服务的淘宝网。2003年 ,推出网络交易支付工具“支付宝”。2005年 8月 18日 ,阿里巴巴(中国)网络技术有限公司宣布 ,收购雅虎中国全部资产 ,雅虎公司则宣布 ,出资 10亿美元成为阿里巴巴公司的股东之一。

哈佛商学院两次把阿里巴巴选为案例研究。《福布斯》多次将阿里巴巴选为全球最佳 1000 网站之一。2006年 10月 ,美国亚洲商业协会评选马云为年度“商业领袖”。

商人

上半年 ,某个星期天下午 ,正是江南一年里最好的日子 ,冷热宜人 ,天空晴朗 ,空气明净。马云在杭州梅家坞茶农开的茶坊约见几名记者 ,嗑瓜子、品龙井、吃农家菜 ,聊天。

说是聊天 ,基本都是马云一个人在说 ,旁人很难插上嘴。

苑

那天的话题主要是关于淘宝网的,讲到淘宝正在战胜对手,马云很是得意。

愿月 26日,雅虎与阿里巴巴之间的双层购并案正式宣布。马云从雅虎那里首期拿到 1.5亿美元,有足够的钱对付雅虎了。

对“雅巴”交易,业界内外说什么的都有,看不懂的,看空的,看好的……但大多对马云佩服有加。没错,这个小个子男人又放了个大卫星,可他就是放得响亮啊!不愧是枭雄。

跟其他互联网公司领袖一样,马云身上也有许许多多“故事”。何谓“故事”?传奇经历,猛料,矛盾而合理的逻辑,能打动投资者、感动网民、触动崇拜者的细节,等等。比如六分钟倾倒日本人孙正义,追赶着要给阿里巴巴钱,马云还不爱要。

孙正义是著名的风险投资家,他的软银(译音:赛迪)公司,投资遍及世界各国网络公司。按照流传很广的故事推论,是孙正义先看上了阿里巴巴,托人约马云到北京一见。马云事先既不知道要见谁,也没计划融资,“我就跑进了办公室,那时候会议室满屋子的一批人坐在那。然后他说告诉我们阿里巴巴的故事。我自己六分钟都不知道自己说了什么东西。我还没讲完呢,他就说停下来,你要多少钱?我说我不要钱啊。然后他就说,你不要钱你来找我干什么?我说又不是我要找你,是人家叫我来见你的。”就这样孙正义一掷 1000万美元。

风险投资家的工作就是选好苗子押宝下注,据说一百个里押对两三个就足够了。对马云,孙正义押对了。到底眼光毒辣,看到了价值,之前阿里巴巴还不为人理解。阿里巴巴是

一个为供应商和采购商牵线搭桥的平台,开始是免费的。原先在网下,内贸外贸都没有这样的平台,加上初期的马云还没有找到好的赢利模式,所以一般人不信这个网站有什么前途。

当阿里巴巴开始日进斗金以后,马云可以自豪地说,投资人要求的目标,他都做到了。“在 ~~1999~~年、~~2000~~年,多少人在骂我们不知道怎么赚钱,跟我比的公司都死掉了,我还活着。”

另一个故事是与雅虎创始人杨致远的交情。~~1999~~年,杨致远到中国旅游,正好在北京工作的马云陪着杨致远四处观光,两人成为好朋友。在“雅巴”联姻之际,这一故事被挖掘出来,它的潜台词是,虽然雅虎是互联网第一品牌,虎老雄风在,但阿里巴巴(包括淘宝)可不是什么傍大款儿,两家纯属互相欣赏,秦晋之盟。

再追溯到马云涉网的经历,更是一个神奇的创业故事。他自己说,“简直可以成为好莱坞的电影故事。”~~1999~~年,他去美国协助一家中国公司收账,对方是一名美国商人。美国商人想赖账,掏出一把枪,将马云禁闭在房间中长达两天。最后,马云答应成为这名商人的合作伙伴,在中国开办一家网络公司,才得以脱身。在稍微搞明白网络是什么以后,马云突发灵感:为中国公司创建网站。回国后,马云辞职,借了 ~~10000~~美元,开办了“中国黄页”,这是中国第一批网络公司之一。

老师

所有的成功者可以分成两类,一类天资异于常人,自小就看得出是个干大事的主儿,一类与常人无异,春天来了才发芽吐叶。马云看上去属于后者。

少年时的马云学习成绩很差,只有英语特别好,据他说是

怨

因为用英语和父亲顶嘴,父亲听不懂,于是他学英语特来劲。高考考了三次,1988年从杭州师范学院英语专业毕业,在杭州电子工学院当了几年老师,教授语言和国际贸易,1992年被评为杭州十大杰出青年教师。由于英语好,他还利用课余时间到杭州观光的外国游客担任免费导游。

弃教从商以后,马云身上仍保留了几分书生的儒雅气质,而且他还是喜欢在企业里把自己定位为教师。比较奇特的是这位“愤青”老师教他的员工们倒立,在杭州总部宽敞的办公楼里,有几个供锻炼休息的房间,年轻的员工们每天在地毯上倒立,有时候马云也一起参加。一位淘宝网的员工解释,倒立可以加速血液循环,放松神经,还能换个角度看世界,开阔思路,大家同时倒立,感觉彼此平等,没有了距离感和上下之别。公司里已经形成了快乐的倒立文化。

马云也喜欢做客户的老师。他说,“我现在最大的兴趣就是用我们企业的战略思想帮助网商成功,因为只有他们发展了,我们才能发展。所以虽然举办网商大会很辛苦,但我仍要坚持,第一是为了满足我当老师的欲望。第二,确实是希望把我们的管理意识、领导意识,组建团队,包括用人等管理思想与大家分享。”

甚至对于对手,他也带着老师式思路。易趣的创始人“神童”邵亦波(易趣被淘宝收购成为淘宝易趣后,邵曾任董事长),马云说起他时,口气很像说一个很有前途的晚辈。

马云崇拜金庸,最欣赏风清扬。原因一是风清扬出手无招,二是“他是一个老师,他自己并没有献身江湖,而他是通过他的教育培养,把令狐冲练出来,横行江湖。我觉得我自己老师出身,我最希望的是我的同事、我的学生能够超越我。”

成君忆的管理学专著《孙悟空是个好员工》,以唐僧师徒取经故事为例,通俗地讲解了企业中的团队作用。马云很欣赏唐僧率领的这个团队,对师徒四人代表的四种员工角色,很有同感。唐僧这个人不像很能讲话,似乎也不像个领导的样子,但是他很懂得领导这个团队。团队去西天取经,这么多天没有散掉,唐僧其实很懂得什么时候去管制他的员工(念咒)。他知道猪八戒不会出大问题,让他慢慢去弄,他也知道沙和尚要时而鼓励一下,孙悟空能力很强,但是经常犯错误。领导人要坚定不移地坚持自己的信念,每个员工都有自己的个性,关键是领导者如何发挥每个人的作用,合在一起这才是真正的好团队。

阿里巴巴要做“~~五百~~年的企业”,“有十万名员工的企业”,“中国最好的企业”——豪言壮语也是一种打动受众的故事。马云可比唐僧能说会道多了。

“盟主”

马云有操控感,要让别人听他的。

看上去,马云很在意话语权。关于此人“狂”、“拽”、“邪”的评价,其实来自他对话语权的强烈追求。~~四四年~~年,互联网一片冬寒肃杀,马云在杭州召集中国互联网企业峰会,请定居杭州的金庸老先生主持会议,那就是著名的“西湖论剑”。外界印象中,那是一次地地道道的作秀,在新浪、搜狐、网易面前,阿里巴巴算什么呀?借名号炒作自己罢了。很多记者是冲着金大侠去的。

后来西湖论剑接连论了两届,~~四四年~~年,可能由于淘宝忙着和~~潇湘易~~趣斗法,无暇顾及,论剑停办一年。今年怨月又将盛事重开,已经邀请了美国前总统克林顿先生演讲。

马云则表白 ,在行业的冬天 ,业界领袖有责任坐到一起 ,找出一条路来。相信他一片铁肩担道义的情怀也好 ,斥之为互联网企业的必备法宝炒作也罢 ,他的确很想让大家听听马云在说什么。他要做盟主 ,要有影响力。而且 ,他的声音的确一年比一年有力。

阿里巴巴和淘宝的成长支撑了马云的声音。在网站创办之初他就表现出了强烈的自信。2000年 9月 ,美国那斯达克股市泡沫开始破灭时 ,许多互联网人士都认为前途渺茫 ,马云却说“我真想开瓶香槟” ,庆祝一下股市暴跌。因为股市下跌能清除那些没什么价值的公司 ,有利于市场的健康发展。

不仅在互联网业界发声音 ,他也常常以中国企业家的身份 ,到国外演讲 ,如世界经济论坛、哈佛商学院等。这是他很骄傲的事 ,他认为中国企业出口产品是不够的 ,企业家要在世界讲坛上发声音 ,提升中国企业家的形象 ,传达中国的经济理念。可惜这样“声音走出去”的中国企业家很少。所以马云赞扬海尔张瑞敏 ,呼吁企业家们多出席世界讲坛 ,当然 ,外语能力很重要。

中国概念股频频在美国上市 ,阿里巴巴不见动静 ,外界猜测纷纷。马云的解释是 ,为六七个彼此信任的投资者负责 ,远比为近万个股东负责容易 ,“他们怎么可能坐在一起商量 ,怎么可能 圆猴个月开一次会 ,我肯定被搞死了。”马云式的思维 :得听我的。

即使让人一头雾水的“雅巴”并购 ,也很“马云”。明明雅虎出 10亿美元 ,为什么不是雅虎购阿里巴巴 ,而是阿里巴巴购雅虎 ?并购方案是很复杂的 ,经过一系列的推演 ,得到这个看似不合逻辑却很有煽动力的简单表述。不得不佩服马云的

天才,难怪孙正义评价马云“有卓越的管理能力,如果说哪家非美国公司能向全球市场推广一种全新的商业模式,那就是阿里巴巴了。”

还有一个证据是阿里巴巴总部设在杭州,而不在中国互联网公司集中的北京、上海甚至成都。马云觉得他的家乡很好,可进可退,没必要去扎堆。

身居人间天堂,马云倒是很有几分文艺气质。阿里巴巴的业务太不通俗,不好跟文艺联姻,淘宝就有机会了。去年冯小刚贺岁电影《天下无贼》,让全国人民见识了一下高举“淘宝网”小旗的小偷旅行团。“淘宝”谐音“掏包”,软广告与剧情结合得又幽默又巧妙。据说张纪中曾邀请马云出演《笑傲江湖》中的风清扬,马云笑着调侃,“要是我演了风清扬,李亚鹏就不会被骂红了——观众都骂我了。”

幽默自然也是马云的魅力。在中央电视台 2009 年度经济人物的颁奖现场,马云致辞时说,“一个男人的才华往往和他的容貌是成反比的”。既然一个人无法改变他的缺点,不如用自嘲来把缺点变成优点或者可爱之处,变成一个让人家加深印象的故事。

什么成就了马云:狂妄、执着、疯癫?

马云自互联网寒冬移居江南之后,并未在媒体的视野里完全消失。2009 年以来,接连开始了自己高频的大动作亮相。首先是在年底的“中国企业家峰会”上以独家赞助的名义为阿里巴巴与自己赢得了全场唯一的焦点。记得当天马云的亮相是引人瞩目的,同属互联网精英的张朝阳显然已是混

迹江湖的老企业家了,越来越主流的发言,给不断需要新风吹拂的互联网带来不了生机。于是,马云,非常成功地出场了。接下来,他又成功获选“悦读中国 2014 年度人物”,一夜之间,马云的形象由互联网侵入到中国观众的视野里来。

其实从一开始,马云就熟知一个互联网精英如何与“媒体共舞”的媒体规则,并调度媒体为己所有,因此,所有的媒体报道中似乎如出一辙地为马云划了一副如此肖像:马云越“狂妄、执着、疯癫”的互联网精英。可以说马云的“媒商”(媒介表现)非常高,他在为自己划出这一形象之后,旋即开始了“互联网疯子”的自我成就之路。

马云个性语录正对了媒体的胃口,媒体需要一鸣惊人,马云更需艳惊四座,于是马语常常是“语不惊人死不休”:

在大家都感叹互联网寒冬漫漫时,马云及时出语:“互联网寒冬过得太快,如果可能我希望当时能再延长一年。”

当整个业界都苦苦寻觅“新的机会”“新的可能”时,马云无畏惧地高呼“机遇的主要任务不是寻找机会而是对机会说拜拜,机会太多,只能抓一个,抓多了,什么都会丢掉。”

当“互联网越烧钱”一度是新闻舆论的主论调,谁敢说,谁就是逆风行舟时。不管不顾的马云仍坚持“马”语:“免费制是淘宝烧钱战术的一部分”,“我已准备了供未来三年烧的钱”!马云不在乎烧钱。甚至多次口出狂言地表示“不在乎赚钱”。“有人说,要晚上睡觉都能挣钱的,那才是电子商务。我认为,真正晚上躺着睡大觉也能赚钱的,那是网络游戏。我们真正实现赚钱可能是未来三五年的事。现阶段,我们就是不喜欢赚钱!”。不喜欢赚钱的马云甚至表示“不需要钱”。“我们不需要钱,如果真的需要钱做资金储备,摆在我们

面前的有两条路,要么上市融资,要么私募。”

当“互联网越烧钱”一度是新闻舆论的主论调,谁敢说,谁就是逆风行舟时。不管不顾的马云仍坚持“马”语:“免费制是淘宝烧钱战术的一部分”,“我已准备了供未来缘年烧的钱”!马云不在乎烧钱。甚至多次口出狂言地表示“不在乎赚钱”。“有人说,要晚上睡觉都能挣钱的,那才是电子商务。我认为,真正晚上躺着睡大觉也能赚钱的,那是网络游戏。我们真正实现赚钱可能是未来三五年的事。现阶段,我们就是不喜欢赚钱!”。不喜欢赚钱的马云甚至表示“不需要钱”。“我们不需要钱,如果真的需要钱做资金储备,摆在我们面前的有两条路,要么上市融资,要么私募。”

所有这一切为马云持续竖立起一个“狂妄、执着、疯癫”的媒介形象,这个形象是多么地对互联网的胃口,多么地对网络青年的胃口。互联网像是一个大花园,似乎每一个勤奋劳作者都可以种出自己美丽的花,只要你够执着,够创新,够疯狂。与缅甸木讷的丁磊的“技术人才”的媒介形象相比,马云更像是一个新事业的开创者。没有《男人装》的赤裸上身封面照,没有“美女与野兽”登山队的大炒作——较之颇具炒作盛名的张朝阳,马云的媒体表现则更集中更凝炼,马云似乎很在乎自己媒介形象的“完整性”,这也是到目前为止还未见到他有什么其它“出格之局”的一个原因。

较之同是互联网精英的陈天桥,马云走了一条完全不同的道路。陈天桥曾经官员的经历,使得陈更像是传统企业的代言人。“沉稳、谋略”,“精心设计的谦和”——没有惊人之语,也不作怪异之举,但每一个亮相都是一次精心的筹划,每一场发言都是被设计过的表述。陈在媒体面前近乎完美地表

现(或者说表演)特别是在《对话》的摄制现场对整个场面的强力控制,一个“负责任、重节奏”的企业家浮出水面——陈天桥大笔一挥,迅速超越“互联网精英”的概念限制,为自己画了一个“新时代企业家代言人”的宏大形象。而此时的马云,依旧故我,坚持地固守互联网这一阵地,持续地抛出惊人之语:“现在的阿里巴巴很是孤独,我拿着望远镜也找不到对手”。

马云为他个性的生理形象找到了一个有创意的媒介形象,正如他那个“挥着拳头,收紧两腮表达信心”的被复次传播的媒体形象,我们很难将之与陈天桥、丁磊或张朝阳相联系。还有他那个“一根手指头竖在唇前,睁大惊奇双眼”的造型,也使得“马云就是马云!”这个“互联网疯子”的形象不可能是别人!它被马云占据着,享用着,创造着……

马云：“骗子”、“疯子”、“狂人”

这个世界 ~~死~~ 犹豫的人都能成功

和所有的互联网精英不一样,马云从小就没有生活在顶尖的那部分人当中,他活在平常的普通人当中。马云称自己脑子笨、大智若愚,从小功课就不好,数学考过 6 分,只有英语特别好。不仅没有上过一流的大学,连小学、中学都是三四流的。所以,马云一直对员工说,如果光看 ~~死~~ 世界上有 ~~死~~ 犹豫的人都可以获得成功!当初的马云也并没有那么长远的眼光而预见到网络的发展前景,投身网络仅仅因为早年有人指点了他。如果当年别人指点他做饭馆,也许今天的阿里巴巴就是一家饭馆。但即使是做饭馆,马云也会做得最与众不同。

员远

而1995年他开创企业黄页网站,每天出门对人讲互联网的神奇,请人家心甘情愿同意付钱把企业的资料放到网上去。没有人相信他,1995年的杭州,人们不知道互联网是什么东西。在那段时间里,马云过的是一种被人视为骗子的生活。

有人在杭州的大排档里见到马云。马云喝得微醺,十足一个跟一大帮人神侃瞎吹的小市民。在他身上完全看不到杭州人的安静和从容。但是,马云的网站为上网的企业带来了客户,他的网站盈利了。1995年,马云的营业额不可思议地做到了700万元!

1997年底,受到邀请的马云带领自己的团队远走北京,加盟了中国外经贸部下属的中国国际电子商务中心,出任该中心信息部总经理。一年内,马云和他的团队为政府建立了一系列网站,净利润做到了1000万元,这可以说是中国互联网最早盈利的公司。一年多的北京之行,马云学会了判断国家宏观经济发展方向。更重要的是,在中国互联网大潮风高浪急之时,马云开始有了自己的想法。他决定做一个和世界上所有电子商务网站不同的B2C网站,他不做大企业的生意,只做B2C中小企业的生意,“如果把企业也分成富人穷人,那么互联网就是穷人的世界。”马云在接受某媒体采访时如是说,在网上,对大企业和小企业的服务收费是一样的,他要为互联网服务模式带来一次革命!

是远见还是狂妄?

1999年初,他为网站起了一个众所周知代表财富的域名“阿里巴巴”,然后他对他的团队说:“我要回杭州创办一家自己的公司,从零开始。愿意回去的,只有2000元工资;愿意留在北京的,可以介绍去收入很高的雅虎和新浪。”他说用天时

间给他们考虑,但不到 缘分钟,伙伴们一致决定:“我们回杭州去,一起去!”这就是被阿里巴巴员工戏称为“十八罗汉”的开山元老。灵懿年猿月,马云在杭州的家中创办了阿里巴巴公司。他和他的“十八罗汉”没日没夜地工作,地上有一个睡袋,谁累了就钻进去睡一会儿。而要做到与众不同,阿里巴巴网站必须迅速覆盖全球,否则只做国内就会变成没有买家的卖家,失去第一就失去了意义。

这一次为了阿里巴巴,马云决心向全球出击,到各个国家去展示他那绝世口才。他到各个大学去做演讲,到电子商务网络会议和论坛上宣讲他的 月圆月模式。怪异的长相、极具煽动性的口才和超越全球的商业思想,竟然交融在这个枯瘦弱小的中国人身上,听众无不为之惊讶。海外媒体开始对马云表现出极大的热情。但马云再有魅力,不管在演讲的时候如何意气风发,他还是要回到现实:阿里巴巴缺钱,庞大的运营费用将马云压得喘不过气来。幸运的是,马云马不停蹄地在全球的巡回演讲,起到了一箭双雕的作用——一是吸引客户,二是吸引风险投资。风险投资商慢慢从马云的演讲中对他的阿里巴巴有了兴趣,随着 粤月公司副总蔡崇信考察阿里巴巴并加盟阿里巴巴之后,数十家风险投资商与马云接洽商谈。拒绝 猿家风险投资后,马云接受高盛为首的投资集团 缘园万美元的投资。就在该笔资金到位的第二天,马云飞赴北京“见一位神秘人物”。见面才知,那人是雅虎最大的股东、“全球互联网投资皇帝”、日本软银公司的董事长孙正义!原定个小时的讲述,马云刚讲了 远分钟,孙正义就说:马云,我一定要投资阿里巴巴!而且用我自己的钱。圆园年 员月,双方正式签约,孙正义投入 圆园园万美金。据说孙正义事后判定阿里

巴巴会成为一家和雅虎一样伟大的公司。

1999年,《福布斯》评价马云:有着拿破仑一样的身材,更有拿破仑一样的伟大志向!很快,马云和阿里巴巴在欧美名声日隆,来自国外的点击率和会员呈爆增之势!从此,阿里巴巴开始被业界公认为全球最优秀的B2B网站。2000年10月10日,中国供应商会员达到100万人,成为全球第一个达到此数目的B2B网站,并在当月实现盈利。这意味着,阿里巴巴真正开始赚钱了!对马云、对阿里巴巴、对中国互联网企业、对全球电子商务而言,这都堪称是一个伟大的时刻!它正式向全世界宣告,马云创建的电子商务B2B模式是正确的、可行的。

他们看重的是马云和阿里巴巴

当初,马云选择杭州的理由非常简单:一来杭州位于中小企业最多的江浙地带;二来杭州远离北京、深圳这些喧闹的金融中心,人力资源相对便宜。马云创业初期,正是互联网最热的时候,雅虎、网易、新浪等公司利用手中大把的钱高薪网罗拔尖人才。但阿里巴巴并没有像这些网站一样,相反,几乎所有进入阿里巴巴的员工与管理者,他们的收入都会比原公司收入减少一大半,从10000元、20000元降到7000元是常事。马云从来没有考虑过烧钱,一方面他没有那么多钱来烧,另一方面,他已经预见到网络泡沫经济的到来。尽管如此,阿里巴巴依然吸引了很多优秀人才。创业初期,一位香港围棋高手蔡文增想加盟阿里巴巴,马云给他开出10000元月薪,蔡文增说:“这个钱我连给加拿大女朋友打电话都不够。”但最终,蔡文增还是过来了,雅虎搜索引擎发明人和马云本来就是相识的朋友,但他到了阿里巴巴不仅工资降了一半,还最与众不同。

1999

失去了每年 苑位数的雅虎股权收入 ;台湾人蔡崇信是耶鲁大学经济与法学博士 ,是全球著名的风险投资公司 附 的亚洲代表 ,当年在一次业务访问后 ,放着瑞典 粤月公司的副总裁不做 ,决定加盟阿里巴巴。马云吓了一跳 :“不可能吧 ,我这儿只有 缘元人民币的月薪啊 !”但两个月后 ,蔡崇信说服家人 ,成了阿里巴巴的 悦 首席财务官)。这件事一直传为美谈。

今天 ,阿里巴巴的薪酬和其他公司的差距已经不再悬殊 ,随着公司的发展 ,阿里巴巴和当地的娃哈哈、正泰等大集团相比 ,薪酬竞争力并不示弱。 圆年 ,在 肆工作了 员年的关明生加入阿里巴巴 ,就任 悦 首席运营官); 圆年 ,微软(中国)原人事总监和联想网站原财务总监加盟阿里巴巴。“这些人在原来的公司都已经做到高层 ,阿里巴巴并没有高薪挖他们 ,在职位上也没有升迁。他们看重的不是这些 ,他们看重的是马云和阿里巴巴的企业文化和前景。”阿里巴巴市场部的一位人士告诉记者。

抓住有梦想的人

不管是在创业初期的“开荒牛” ,还是今天的“空降兵” ,加盟阿里巴巴完全是被疯狂的马云和阿里巴巴所吸引。无论是挑战也好 ,梦想也罢 ,人总是需要有些狂热的东西鼓动自己 ,来到这里不是因为阿里巴巴有一眼可见的前景 ,而是因为阿里巴巴是一个不知道未来的巨大的梦想。正因为有太多的变数 ,反而使马云和阿里巴巴讨得了这帮天才的欢心。正如马云在接受某个媒体采访的时候所说 :如果一个决定是 员 正确的 ,就没有执行的意义 ;如果一个决定引起极大的争议 ,才值得去执行。马云一拍脑袋认定的事情 ,每每引起无

数人的争执,让所有人觉得他是个疯子,却吸引了众多的顶尖人物。

阿里巴巴一位管理人员告诉记者,他们之所以始终如此信任马云,是因为马云从来没有让他们失望过,他无与伦比的高瞻远瞩的眼光,已经赢得了所有员工的心。他决心办到的每一件事,不管多么荒诞不稽,最终都会如他所愿地实现。1999年10月底,马云的阿里巴巴实现了1亿元的盈利。

在1999年的年终会议上,马云提出了2000年的计划——阿里巴巴全年盈利10亿元。从1亿元到10亿元!有人站起来拍桌子反对马云,然而马云“一旦下定决心,十头牛都拉不回头”。2000年,如马云所料,阿里巴巴轻松完成了10亿元的盈利。在年终会议上,马云抛出了一个听上去更疯狂的目标:“2001年,我们要实现每天利润100万,2002年,我们要每天缴税100万。”每天盈利100万元!这再次引起了阿里巴巴管理层的轩然大波。反对的声音更激烈,马云充耳不闻。他仿佛是上帝的宠儿,一切都稳稳当地掌握在手里。2001年,阿里巴巴再次实现了马云的梦想,马云再次征服了他的部下。

等孩子长大了,他会赚大钱

其实,马云真正征服的还有他的股东。2001年10月,阿里巴巴特意在北京公布了自己总额为1.5亿美元新一轮私募成功,这是迄今为止中国互联网业金额最大的一次募资。当媒体向马云表示祝贺时,他却回答:“你应该恭喜的是我们的投资者,而不是我们。”因为马云有他的“养孩子”理论。曾有的经验、长远的目标和耐心的股东使得马云敢于在任何场合出口狂言:“我做阿里巴巴网站不是不能赚钱,而是不急于赚钱!”他说,等孩子长大了,他会赚大钱。这就是马云著名

的“养孩子”理论。

所以,有所为的马云有所不为。1999年,掌上灵通、空中网、携程等在细分市场执牛耳的公司均成功在纳斯达克实施IPO,财经网站金融界和缘来也招聘网站先后在美国纳斯达克挂牌交易,10月,获得近2000万美元投资的藻龙网站在纳斯达克上市交易,融资近2000万美元。但作为10月龙头的阿里巴巴,却迟迟没有启动上市程序。理由很简单,“今年我们刚拿到1.5亿多万美元的私募资金,目前公司不追求向其他领域拓展。上市后不可避免地要应付每个季度的报表,它可能会让我们放弃更长远的策略。”对眼下的阿里巴巴而言,做大做强比上市更迫切。“我们不缺钱,股东也不急着套现,我们有足够长远的耐心。”马云常常对他的员工和媒体这样说:“现在的阿里巴巴还不到我想象中的一成!”马云为阿里巴巴勾勒出一幅类似于乌托邦的愿景:以阿里巴巴为平台,逐步将中小企业的销售中心、人事中心、技术中心、支付中心和财务中心都放在上面,其间横亘在10月10日及10月10日之间的一切环节都将被打通。那时,阿里巴巴将成为一个虚拟的商务王国,其中有自己的货币、自己的游戏规则、自己的运行体系。

“阿里巴巴是一个虚拟的做生意的社会。在这个社会里面,有自己的货币、自己的游戏规则、自己的运行体系。全世界最赚钱的机构是什么?是国家。我们的社区实际上就是一个虚拟的巨大的经济体,虚拟的商业王国。我们是这个商业王国的建设者。”阿里巴巴每一个员工都知道马云梦想中的王国是什么——做一个100年的大企业,到那时,阿里巴巴刚好经历了三个世纪。马云不仅要做一个商业王国,还要做一个屹立三个世纪不倒的大企业。

马云：日收千万元只是“零花钱”

盛大入股新浪，两三年前还默默无闻的盛大取代新浪成了国内网络界新的“武林盟主”。下一任“盟主”又会是谁？马云一手缔造的阿里巴巴将是最有力的挑战者！不管是业务模式、管理团队，还是营业收入，阿里巴巴都具备了问鼎江湖的实力。

从六封邮件到百亿订单

马云聊互联网，离不开先提起 1995 年年底那次美国之行！当时的马云，还是杭州城里“外语最好的人”，一家浙江企业被大洋彼岸的一家美国企业欺诈，委托马云只身上门追债。在那里，马云第一次见到了互联网。好奇的马云于是请朋友将自己在杭州的“海博翻译社”制作成网页传了上去，“海博”成了有据可查的国内第一家触网的企业。

“不得了，上午 10 点钟发上去的，中午 1 点便收到了远封洽谈业务的邮件。美国、德国和日本的，都有！”多年以后，谈起这件事情，马云依然满脸惊喜的样子。

几天后，马云带着一台当时最高端的“联想”电脑和一个计划回到了杭州——帮助企业上网找业务。这一年，杨致远刚刚创办雅虎，而张朝阳还没有回国创业。

到过杭州旅游的人大多知道，西湖边上有一家“望湖宾馆”，这是马云最早的客户。“先把客户的资料收集过来，整理好了快递到美国，让美国的朋友制作上网，然后将网页打印出来寄回国内拿给客户看。那时候国内看不到互联网，谁也不肯先交钱，只有等收到国外咨询电话、传真以后才半信半疑

地缴费。”这就是马云的第一家互联网公司——海博网络的经营,产品叫做“中国黄页”,一个挺蛊惑的名字。1995年苑月,上海开通了互联网专线,马云终于可以通过拨号上网让客户看到自己在网上的“黄页”。1995年,海博网络营业额做到了400万元!

1999年,定位于全球企业网上交易平台的阿里巴巴在杭州建立。昔日企业为洽谈业务而各自发送的电子邮件被拉到阿里平台上,以供求信息的方式统一发布,促成交易。“目前,来自全球超过100万家企业在这里进行交易,去年一年,通过阿里巴巴在中国采购的订单已经高达150亿美元。”不过,对马云来说,“一百亿美元”已经远不如“远封邮件”那么令人惊喜,因为今年这个数字还会翻一番甚至更多。

团队克林顿智囊前来助阵

猿月10日,马云兴奋地告诉记者一个消息:“我们刚和玛逊·西蒙牵手,她将全面代表阿里巴巴在美国进行市场推广。”这个西蒙来头可不小,在此之前,她为比尔·盖茨担任了15年的公关顾问,目前同时负责美国前总统克林顿和约旦国王阿卜杜拉的公关事务,而阿里巴巴将是西蒙唯一的中国客户。

在阿里巴巴15年的历史,这种“贵人相助”的美事已经不是第一次。1999年阿里巴巴成立几个月之后开始寻找融资,蔡崇信是全球著名的风险投资公司100号风投的亚洲代表,他听说阿里巴巴之后立即飞赴杭州要求洽谈投资。一番推心置腹之后,蔡竟然出人意料地说:“马云,那边我不干了,我要加入阿里巴巴!”马云吓了一跳:“不可能吧,我这儿只有1000元人民币的月薪啊!”两个月后,蔡崇信成了阿里巴

巴的 悦致(首席财务官)。蔡崇信在欧美风险投资界有着广泛的影响力,这一事件引起华尔街一阵惊奇和震动,高盛为首的多家公司,毫不犹豫地 向阿里巴巴投入了 缘园万美元。之后不久,“互联网投资皇帝”孙正义的 圆园园万美元也正式到账。

在蔡崇信之后,缔造雅虎搜索引擎的专利发明人、主持雅虎电子商务基础软件系统设计的吴炯, 跃前高管关明生等多位世界级人才先后加盟阿里巴巴,世界贸易组织前任总干事彼得·萨瑟兰也成了阿里巴巴顾问委员会成员。不过,马云更喜欢在人前炫耀的还是自己创业团队的忠贞不二,号称“十八罗汉”的第一批创业者,到现在依然全部坚守在阿里巴巴的各条战线。

收入日进千万仅是“零花钱”

和新浪盛大等上市公司不同,阿里巴巴的财务状况属于内部秘密,外界窥探阿里的收入,主要靠马云四处宣扬的一个口号: 缘园年盈利一块钱, 缘园年日收入 员园万元, 缘园年日盈利 员园万元, 缘园年日纳税 员园万元。马云告诉记者,到目前为止,这些目标都已经超额完成,今年以来,阿里巴巴已经有很多天每天纳税额超过了 员园万。按照这个额度,阿里巴巴的营收水平大约比盛大晚了一个财年。盛大董事长公开坦言,发展到今天,盛大要想继续保持 员园%的年增长难度已经较大。马云则多次扬言:“今天挣的还只是零花钱!”

据了解,经过 远年积累,阿里巴巴已经拥有了 近园多万全球用户,其中海外用户 员园万。阿里巴巴也因此成为拥有最多海外用户的国内企业。马云所谓的“零花钱”基本来自“中国供应商”和“诚信通”两个产品,两者都针对国内用户,不同

的是前者属于外贸服务,交费用户可以查询接手海外订单,每年收费以 1 万元为起点,后者则只能寻找国内买家,每年固定收费 1 万元,两者在阿里总收入比例大约为 1:10。

“实际上,阿里巴巴成交量最大的是海外用户之间的交易,尤其是欧美、日本、印度之间的交叉贸易,交易数量要成倍高于国内用户之间、国内用户与海外用户之间的交易总额。海外市场的挖掘相对要复杂一些,但是潜力也要大得多。”马云习惯性地握着一支笔向记者比划着,“现在先养着,时候到了就向他们收美元,那才是大钱!”

专家分析,马云之所以胆敢将每天成千万的收入说成“零花钱”,除了海外市场挖掘之外,更主要的原因在于自己手中掌握的用户不是在网络上消费的网民、网友、玩家,而是一群依赖阿里巴巴挣钱的网商。这种收入来源要良性得多,马云不用害怕被别人追问“骗走了孩子的压岁钱”,更不会担忧政府的扫黄打黑。随着网上交易快速增长,阿里巴巴的收入自然也将水涨船高。

竞争阿里巴巴很难模仿

几年来,模仿阿里巴巴的企业大有人在,不少企业甚至直接拷贝阿里巴巴的产品,连“如有问题,请与阿里巴巴联系”,“发生诉讼,由杭州市中级人民法院管辖”这样的服务条款都屡次出现在这些模仿者的产品服务条款中。

“几年来,在全世界起码有上千家企业宣称自己和阿里巴巴提供同样的服务,不少企业甚至扬言将要取代阿里巴巴!”马云告诉记者这个数字之前,缘分钟,他的手下刚刚汇报一个消息——又有一家国内同行近日也推出了一个买卖平台,并计划在几天后在阿里巴巴门口(杭州)召开盛大的发布

会,以示“挑战阿里巴巴”。

“像我者死,学我者生。”马云用齐白石的这句名言告诫后来者。马云解释,交易平台最关键就是人气、订单,阿里巴巴积累了数百万的用户,建立了全球范围的采购体系,后来者打出相同的牌子既不理智,也不现实,“就是马云自己出来,也没法再办出一家新的阿里巴巴来了!”“好好研究一下成功企业的经营理念,寻找市场还缺少什么,和现有的大企业形成互补,走出自己的一条路子。”马云认为,这才是一条“生路”。

前景“钻石王老五”待价上市

经过了去年以来国内互联网企业海外上市第二波热潮,国内主要互联网企业基本上都已经成功登陆资本市场,阿里巴巴几乎成了硕果仅存的“钻石王老五”。一直到前几天,马云依然在以调侃语气说:“阿里巴巴已经盈利猴年,不缺钱,不着急上市去给美国投资者打工!”

接近马云的人告诉记者,阿里巴巴上市是必然的选择,现在还不愿意出手的原因是,马云认为阿里巴巴的潜力才刚刚释放,整体规模还没有达到预期的目标。在马云眼里,阿里巴巴一旦上市,必将成为中国甚至亚洲数一数二的互联网企业。

马云向记者盘算:“现在纳斯达克对中国企业存在歧视,大部分企业的市盈率只有 4 倍,而雅虎等美国同行的市盈率高达 20 倍,这也是阿里巴巴现在不愿意上市的原因之一。”他表示,自己现在的任务就是建立好阿里巴巴长期稳固的营收模式,保证上市之后每年都能稳步地上涨。

马云 我最欣赏唐僧师徒团队

狂人马云从来就不缺少激情。和以往一样,在日前举行的 ~~圆通~~ 阿里巴巴网商论坛(上海站)上,唱压轴戏的依然是马云,语不惊人死不休的他再次动用出色的鼓动才能,意欲点燃所有上海网商的激情。

不过,与以往不同的是,马云这次并没有过多描述电子商务的伟大愿景,而是更多地在谈论这样一个话题:如何做一个成长型企业?如何做到 ~~员元~~ 年的基业常青?

拿望远镜也找不到对手

~~员元~~ 年,已经经历了数次创业挫折的马云,带领一批跟随自己多年的合作伙伴,从北京回到杭州,创立了阿里巴巴。虽然屡屡碰壁,但“做中国最好的企业”一直是他们共同的理想。

随着中国电子商务的不断发展, ~~员元~~ 年后的今天,阿里巴巴已经拥有 ~~缘元~~ 万中小企业会员,从 ~~圆通~~ 年互联网最低谷时期盈利 ~~员元~~ 钱,到后来每天营业额 ~~员元~~ 万元,再到每天利润 ~~员元~~ 万元,现在阿里巴巴已经实现每天缴税 ~~员元~~ 万元,成长速度惊人。用马云自己的话讲:现在,阿里巴巴拿着望远镜都找不到对手。

马云为什么这么狂?真就没有竞争对手了?

其实不然。马云解释说:“并不是阿里巴巴有多了不起,也不是马云有多了不起,很长时间以来,很多人都不看好我,不相信 ~~月元~~ 模式能赚钱,可我们一直看好这个行业,始终没有改变。~~圆通~~ 年,网络经济泡沫破裂,许多做 ~~月元~~ 贸易的

网站一个个相继倒下,最后只剩下阿里巴巴。无论是互联网的冬天也好,泡沫期也好,我们都始终坚定地一路走来。有些人是晚上想试多条路,早上起来走原路,注定成功不了。”

马云继续解释说:“每一个人都很平凡,我马云也没什么了不起,这几年被媒体到处吹捧,其实自己很难为情。我一点也不聪明,也没有先见之明,只是一步一步走来,刚开始创业时被源家公司骗得晕头转向,但是那些骗人的公司今天都已经不复存在。”

1999年,在互联网最为困难的时候,多数企业全面收缩战线,马云并没有关闭阿里巴巴在美国、欧洲的办事处,反而继续四处参展,开拓市场。坚持到底的回报就是阿里巴巴在海外培养了大批有实力的买家,为进出口贸易打下了基础。

可见,成长型企业成功的第一原则就是:确定好自己想做的事情,然后坚持到底。

明星团队以唐僧师徒为蓝本

很难想像,阿里巴巴和淘宝网的创造者马云不懂电脑,对软件、硬件一窍不通。但马云认为,一个成长型企业成功的第二个原则是:打造一个明星团队,而不只是拥有明星领导人。马云坦言,自己最欣赏的就是唐僧师徒团队。

“唐僧是一个好领导,他知道孙悟空要管紧,所以要会念紧箍咒,猪八戒小毛病多,但不会犯大错,偶尔批评批评就可以,沙僧则需要经常鼓励一番。这样,一个明星团队就成形了。”在马云看来,一个企业里不可能全是孙悟空,也不能都是猪八戒,更不能都是沙僧,“要是公司里的员工都像我这么能说,而且光说不干活,会非常可怕。我不懂电脑,销售也不在行,但是公司里有人懂就行了。”

马云认为,很多时候,中国的企业往往是几年下来,领导人成长最快,能力最强,其实这样并不对,他们应该学习唐僧,用人用长处,管人管到位即可。毕竟,企业仅凭一人之力,永远做不大,团队才是成长型企业必须突破的瓶颈。

别把飞机引擎装在拖拉机上

马云回顾说,阿里巴巴在发展过程中犯过许多错。比如在创业早期,阿里巴巴请过很多“高手”,一些来自美国强大企业的管理人员也曾加盟阿里巴巴,结果却是“水土不服”。

“就好比把飞机的引擎装在了拖拉机上,最终还是飞不起来一样,我们在初期确实犯了这样的错。那些职业经理人管理水平确实很高,但是不合适。”在阐述了企业必须用对人的道理之后,马云接着强调了团队自身提高的重要性。

“前些天,我组织公司的一些高层看《历史的长空》。这是一部很好的电视剧,讲述了一个农民如何逐步成长为将军的故事。主人公姜大牙一开始几乎是个土匪,但是通过不断学习、实践,不仅学会了游击战、大规模作战、机械化作战,而且还融入了自己的创新,最终成为一个百战百胜的将军。与众多的中小企业一样,阿里巴巴也希望员工像姜大牙一样,不断改造,不断学习,还要不断创新,这样企业才能持续成长。”马云说,如果企业不能适时应变,不断创新,要想做百年企业简直是痴心妄想。

最后,马云总结说:“造就一个优秀的企业,并不是要打败所有对手,而是形成自身独特的竞争力优势,建立自己的团队、机制、文化。我可能再干三年、五年,但最终肯定要离开。离开之前,我会把阿里巴巴、淘宝独特的竞争优势、企业成长机制建立起来,到时候,有没有马云已并不重要。”

马云凭什么做狂人

马云为什么会成功？我想首先说一点，就是如何理解“对手”。天下没有不能打败的对手，即便竞争对手是一个领域内的神话人物、传奇人物。我认为企业家需要在自信的同时保持自省，这样才能保证下一次不被打败。同时，自信不等同于自大，我想这一点是马云能够领导阿里巴巴持续成功的关键理由。

其次，马云最成功的地方还在于他是在企业使命、价值观层面上发挥领导力，而不是简单地带领员工去实现目标、利润。

所谓使命，就是所有人都认同的观点，比如马云的创业团队当初都是为了“做中国最好的企业”的使命感才来到阿里巴巴，而不是纯粹为马云打工，这样的团队就比较容易凝聚。所以说，领导企业的使命、价值观才是最高境界。

再次，马云成功的地方还在于他能找到最合适的人，企业不一定需要能力最强的人，但是一定要找到最合适这个岗位的人。马云可能不懂电脑，不懂技术，不过都无所谓，只要他能在每一个领域都安排最合适的人就行。

最后，送马云一句话：谦虚是持续成功的保障。

马云：从一块钱到一年一百万的税

马云在深圳香格里拉饭店，与千余深圳网商进行零距离沟通。尽兴之处做了为时一个小时的演讲，激情之处为最近一两年演讲之最。

最怕见的人就是客户客户是父母股东是娘舅

谢谢大家！很高兴来到深圳，其实深圳我已经来过三次，与会员交流，说心里话每次我在媒体或者在股东或者在员工面前我总是很自信，但在会员面前我总是没有自信，其实我最想见的人、最怕见的人就是我的客户，在公司里面我经常这么讲，我们公司是客户第一、员工第二、股东第三。

因为很多员工说，为什么我们公司讲以人为本，但不是员工第一，我们不想太虚伪，因为我们这么多人在一起，就是为了解决会员的问题。如果员工第一很有可能大波动，股东第一可能会在网站上做假帐。我每一次见客户的时候，我想听一听，这一年内，在阿里巴巴里面有没有取得好的成绩，但是我又怕大家说没有赚到钱。我见股东的时候，我特别理直气壮说，你觉得不好，你来干。

在2000年融资的时候，我第一天就跟股东讲，我们的投资者是阿里巴巴的舅舅，客户才是阿里巴巴的父母。我跟舅舅的关系处理得很好，每一次股东大会，反正是越开越短，这是一个好事。很多人最怕开董事会，我们现在开董事会是很开心的事。我相信很多深圳员工都希望回到杭州开员工大会。一个季度一次。我跟所有的员工进行交流，我要像大家汇报，今天我想我没有向媒体汇报过，也没有跟外面汇报阿里巴巴的情况怎么样？

做 憐韵很累也很孤独——因为你是守门员

因为在座的每一位是阿里巴巴的父母，在公司里面组织结构图是倒过来的，最上面是客户，下一排是员工，再是经理，再是副总裁，最下面是 憐韵，只有这样，我要问我的老板是谁？我的老板是我下面的几个副总裁，副总裁就是前面的总监，总监的老板就是员工，员工的老板就是客户。这个足球队

的守门员就是我这个 慊韵,如果你们发现一个球队守门也是最忙的,麻烦就大了。他技术再好也不行。

但是守门员最累,因为守门员脑子他要非常快,每天想的问题是怎么组织战斗,所以作为 慊韵来讲,我是最底层的,我跟我所有的客户讲,如果说我们的客户投诉抱怨,一直投到我 慊韵这里的时候,就是我们现在的问题都没做好。我花很多时间去考虑。我从前年开始,特别是去年,我几乎不考虑今年要做什么事情。

如果你有一天当上领导之后,也是很孤独的,就是二把手和三把手彻底理解都很难。船长开船的时候,他有时候是爬到杆上看风向。比方说我要考虑的文化就是一年以后要做的效果,我必须考虑制度和召见人马,但是真正到了成功的时候,我考虑后年的决策。所以成功的时候,我不能分享,但是失败一定要承担。领导者在于承担责任。

只有两个情况下你是 慊韵,第一你做决定的时候你是 慊韵,平时你不是 慊韵,第二个在你犯错误的时候,你是 慊韵,你说这是我的错。而不是说成功的时候是我,失败的时候是你们执行不力,你的组成的团队不好。所以在这儿我把时间缩短,多做一些互动。感谢大家在这么忙的时间来参考阿里巴巴的网商论坛。阿里巴巴现在总共有 圆缘园名员工,但是我们的会员有 源园万家,海外有 源园万家,每一天国内有员万家加入我们的网站,所以离开这批会员,我们所有的服务器软件都是垃圾一堆。

阿里巴巴免费三年——让客户赚钱

在这个世界上可以有这样网站的人很多,但这个世界上有这么多的网商聚集在一起的并不是很多。感谢大家今天

来,所以我想先做一个汇报。阿里巴巴到现在为止,快到 远年,我们一贯的战略战术是前三年免费,从 怨年成立, 圆年我们一直在准备。今天淘宝完全可以收费,我收到太多的电话和 耘原身音他们都问什么时候淘宝收费。这是一个承诺的事,所以阿里巴巴一贯以来前三年免费,为什么免费?我有这几个原因,我觉得一个公司要想赚钱,就是要先让客户赚钱。每一个销售人员加入阿里巴巴我至少花两个小时跟大家做交流,阿里巴巴有 圆年圆名员工,我都交流过。

在座的总经理、执业经理人、领导者,分享一个想法,我在训练员工的时候,我希望员工脑子里想的不是钱。我前几年到深圳来发现中巴车上赶下来, 猿个是销售人员。而且这些人一看起来就是做销售的,因为他们脑子里想的就是钱。但是一个真正的销售人员想的是如何帮助客户把 缘块钱变成 猿块钱,多出来的 源块钱金钱我可以赚到 圆块、猿块。这些人连大厅都走不进去,保安看你把你赶出去。所以任何一个企业家脑子里想的是如何帮助客户成功。

办一个舞会把女孩子请来

阿里巴巴前三年做的我觉得不错。 怨年刚开始的时候,我们说阿里巴巴避开国内的甲 粤联赛,直接进入海外市场。顺便说一下我手上这个珠子我是从淘宝网上买的。我当然是帮助中国企业出口,谁买中国产品?肯定是海外的买家,所以如果说,我们这儿让很多企业在成为买家,最简单的看法就是:我认为办一个市场就是办一个舞会,舞会里面有男孩子、女孩子,如果要把他们都请进来很难。所以我们的策略就是先把女孩子请来,再把好的男孩子请进来,这个市场就越来越大。在欧洲美国我做了很多的产品,让大家知道中国会成为

獭原

世界的制造基地,希望在网站上进行交易。

从一块钱到一年一百万的税

所以前三年积累,到 1995 年,三年内,我们做了 1 千万的广告,然而 1995 年我们必须盈利。但是我没有告诉董事会我到底要赚多少,当时说 1995 年我要赚 1 块钱。我们的员工都知道,如果这一块钱在用电的时候节约一点就可以省下来。1995 年我们就超过了 1 亿几百万倍,所以半年后我们就提出一天收入 1 千万现金。

我说 1995 年我们一定要要有 1 千万的现金,我记得有人跟我赌,我不是喜欢赌,我很喜欢打牌,打牌为了钱没有意思,所以我打牌最多是 1 块钱,我不搓麻将,我觉得很脏。要搓麻将也要到人家家里去。而且我考察过,搓麻将的家庭基本上是倒霉的,风水都往外边走。但是打牌不一样,打牌是往中间去,是一个领导者都有赌性的。但是一个好赌者,不可能成为一个好的领导者。我们在杭州打牌是三打一,那我是已经快七八年这个名声就出了,走过路过一定要凑过。

打牌以后你的脑子会出现冲动,不应该包的地方你也包了,输了以后你就知道了。在做决策的过程中,你就知道,做生意不是打牌。我自己通过这样的办法把自己不是很好的东西,在牌上喊出来。因为我觉得 1 块钱不需要一张 1 块钱的脸。人都是平等的,在做决定的时候,你是 1 块钱;在电梯里面你就只是一个普通人。在办公室的时候,我就是把脚放在桌子上,玩游戏。1995 年我们提出的口号——一天利润要 1 千万的时候,没有人跟我打赌了。

我有一个朋友,怨年来我们经常吵架,但是他还是认为不可能,后来不赌了。今天我们都是网民,我觉得网民之间,网

友之间 ,要多交流 ,我相信很多企业 1000万不算什么。人要成功眼光要远胸怀要大。我以前说一天 1000万真的是了不起。我有一次去日本 ,一个朋友跟我说 ,他说我今年做得不好 ,他说今年我只做了 1000亿美金。从那天以后我对 1000万一点兴趣都没有了。

我很喜欢下围棋 ,一个月以后 ,我成了班里的冠军 ,我班里面的男生就七个。我真的是天才。后来我有一个朋友 ,那天晚上我骑自行车去富阳跟他下围棋。怨点多到他家 ,他说你跟我儿子下 ,就是没下了几步 ,他说小马 ,你重新来过 ,你先放四颗子。然后到学校去 ,看到很多小孩在下围棋 ,我看到他们下得一塌糊涂 ,从此我对围棋不感兴趣。

所以这是说天外有山 ,山外有人。上个礼拜在微软跟他们 1000跟很多世界一流的人交流过 ,我知道人们考虑问题可以从这个角度去考虑。我想告诉大家的是 ,人的眼光不是生下来就有的。而是一点点爬上去 ,就像爬山一样 ,他越爬上去 ,风景越好。所以我今天走到现在 ,心胸宽了很多 ,别人说 ,那是假的 ,那是错的。

有时候争论对与错 ,还不如用这些时间去把这些事情做得最好。所以我们那时候一天做到 1000万的利润的时候 ,我自己反而静得下来。1000年一天上交 1000万税金。这是一个很大的目标 ,但是我认为这是一个好的目标 ,其实企业都在讲 ,为社会创造价值。我希望我的市场能够创造更多的就业机会 ,在我看来 ,中国人口 1000亿 ,真正能让这个社会稳定下来的是就业机会 ,如果你发现自己没有职业没有工作的时候 ,你会很痛苦。阿里巴巴第一就是做人类没有做过的事情 ,我们独创了。

我们在改变很多人的生活。我在东三省的时候我很感动,有人说如果有一栋佛的话,我会把阿里巴巴供起来。那里有一个工厂,我去的时候,他们说阿里巴巴给我们带来很多订单,可以让我们更好的活过来。现在我觉得阿里巴巴提出1000万的税收,我可以跟大家汇报一下,今年我们有很多很多天每天的税收超过了1000万,我相信在后面我们会做得更好。但是我觉得钱不是一个公司的目标,钱是一个公司的结果,如果一个公司追求钱的时候,这个公司不会成功。

比尔盖茨——我看过他一些情况,他是希望通过软件去改变世界,他的梦想是说10年以后,每一个家庭里面都有我的微软的电脑。今天阿里巴巴也一样,到现在为止,还处在相聚在阿里巴巴这个阶段。我还没有远远做到我自己想做的事情,今天阿里巴巴只完成了我缘分的事情。

人才问题

核心的问题是你的客户愿不愿意为你付钱,他愿不愿意今天付,明天还付,而且付100块,还要付100块。阿里巴巴说1000,那么坚持了1000这一点之后,人家说我们是1000。在我看来,我不知道我的模式是什么,前面五年是让大家聚在一起,所以现在的员工已经大概有10000名。我们很希望更多的年轻人加入阿里巴巴,这是一个很好的平台,我们每一年多招一点员工,我从去年前年想预期把钱放在银行里面,还不如招一些人才来培养,这样的话,远远会比放在银行强。

所以我们现在10000员工分布在中国的比较多。所以整个会员数,国外有10000家会员,分布在1000多个国家和地区。只要做生意的都知道阿里巴巴,我也特别高兴,美国的商务部,都在推荐阿里巴巴,阿里巴巴的品牌能够打到国外去,我

前天在广州也讲了,我自己很骄傲,不是说我,而是说我们创造了一家真正的电子商务公司。上一个礼拜我在美国的时候,他们听了整个介绍模式,他们研究了我們很长时间,他们说我们作为中国人,我觉得阿里巴巴让我们很骄傲。

诚信社区

另外一个,我在这儿讲,不是跟阿里巴巴做一个广告和宣传,因为今天来的很多是我们的客户,我们会汇报一下我们企业的情况。我们今天完成的第一阶段,今年我们会做什么事情?今年阿里巴巴要做的是努力打造诚信的社区,诚信是电子商务一定要过的独木桥,一个网站上人再多,但是一个不诚信的网站是不中用的。三年前我要推诚信通的时候,无论是公司内部和外部,他们说马云你在开玩笑。圆标四块就可以诚信了吗?而且那个时候我压力是很大的。

在公司开会的时候,我做了一个决定,如果我们推诚信通,我愿意去接受诚信中的考核,因为他里面有一套体系,如果阿里巴巴的网站不能坚持这个诚信,哪怕我们阿里巴巴只有两个诚信通会员,我自己也要去做一个诚信通会员。所以后来我们一直走下去,我们的会员越来越大。很多会员在自己的名片上印了诚信通,日本的会员问你的第一个问题是你是不是诚信通。

支付体系

所以第一打造诚信。第二打造支付体系,支付体系如果不解决,网商都会说这在瞎掰,都在浪费时间,两个人扯来扯去,反而会把事情搞得越来越不好。银行不做支付,你说我们怎么做?但是要等银行做,大家说说看,我估计要五年时间,再等五年,中国的电子商务跟海外会相差越来越多。去年在

国际网上,光从中国供应商海外的采购已经超过了 1000 万美金。单子越来越多的情况下,电子商务不解决,这个问题很严重,所以我说一定要把这个诚信通打通。

我们跟四大银行合作,推出"支付宝"。"支付宝"现在在淘宝上试点,还是很成功的。很快在下个月月底,我们将会推出阿里巴巴在"支付宝"上的运作。你们在"支付宝"上谈生意,你满意你可以付款,你不满意,你就退钱。但是我们在中间做担保,你赔一万我赔你一万,你赔一个亿我赔你一个亿。当然有人说你一个亿赔,你赔得起吗?当然这个一个亿我们阿里巴巴赔得起的。我马云还没有傻到让你被骗员个亿。

当然万元以上的支付我们都会全程跟踪,必须把欺诈中间的环节打通,我们要了解中间是什么问题?大家认为纠纷就是欺诈,我相信全世界犹豫的人是好人,坏人毕竟是少的。如果你认为别人都是坏人的话,你到街上都不敢走路。我们建立一套体系,我们现在有很多日本商人说,我们想从中国进口,但是我们没有把握。他们说,我们想让阿里巴巴来担保。

阿里巴巴的海外市场策略

在海外市场,阿里巴巴在 1997 年赚到 1000 万现金以后,1998 年下半年开始,全力组建海外团队。我觉得我们在海外做的投入是很大的,但是我为什么要定到 100 万到 1000 万?我们今天把这个门坎降到最低。如果你说 100 万还高的话,你就不要做了,因为我们要对买家负责任。去年我们在美国投了很多宣传广告,除了中国银行就是我们了,我们是唯一的两家包下 10 个月两年广告的。而且特别是前年做了一个尝试,我们想到这个伊拉克要爆发,很多采购不是很多,我们才不在乎不打仗。我们说买广告,买海外电视台的广告,结果打仗他们打

了,中国成了热点,说我们的广告了花很多钱,我说钱花不是很多。

但是相对来讲,海外的广告并不是很多,因为我们是第一家,如果我们做好了,很多企业会做,阿里巴巴在做广告不是在跟阿里巴巴做广告。我们为了扩大阿里巴巴会员在海外的品牌度,我们刚刚聘请的人给比尔盖茨做了五年的公关,由他来负责整个美国地区的推广,所以这个生意也是很强大的。我们相信我们要找的合作伙件,他的任何一个团队,必须是一流的水平。

非典时期推出的淘宝网

另外,我想我们这两年也做了一些事,在非典时期,我们推出了淘宝网。阿里巴巴犯了一个小小的错误,但是我觉得他不是一个,他是真正的阿里巴巴的价值观和使命感。两年前,我们答应了会员要到广州来做广交会,公司考虑到既然答应了就一定要去。到了广州也没发生什么问题。缘月源号的时候,突然接到电话说,这个同事是非典疑似,他发了高烧。我不相信,我还跟他握过手,我们这个人被当做非典抓了过去,意味着我们都要隔离。

当时第二天的时候,别人来检查,我说这个事情不可能发生的,我讲的危机处理,当时我心理不怕,肯定是吓呆了,我心里说这不是真的,但是万一是真的怎么办?因为太恐怖了,到了中午还在想,到了下午三点钟,做了一个重要的决定,我说互联网应该是用来解决应急问题的,人们可以通过这个网络不要出国,不要坐车,不要坐飞机,我们公司的员工迅速撤离办公室,大家回去试试看,在家里办公,愿天,看看能不能完成事情。那个时候不能开这么大的会议,我临时跟他们讲,我

说公司现在发生这样的问题,全部撤离办公室,大家有电脑的马上上网,建立网络体系,隔离到缘月家。

果然第二天有人来说我们这个同事是正式非典。不过今天已证实了不是。在灾难之前我们做了一个决定,我们先撤离公司。第二天的时候,我在家里的时候我都没有站起来,我们一直在忙着打电话,回答问题。所有的员工都是这样,我们所有的电话都能通,所有的员工都在家里忙着工作。经过这一场的时候,我们在缘月隔离的时候,没有几个人知道淘宝诞生。在进入淘宝市场的时候,我们组建了苑个人。我们是怎么建的?我们把公司的高层都叫坐在那边,我们挑选了几个年轻人,跟他们说,你今天不是这儿员工了,你不能跟所有人讲这儿的事情。你们同不同意,这七个人全部同意。我们给他们一个协议全是英文的,他们看不懂,但他们马上就签了。

大家搬到杭州,也就是我家,也就是阿里巴巴公司诞生的地方。到远月的时候,有内部员工在内网上贴帖子,说马总,我们看到了一个对手,有一家公司叫淘宝,他们的思想跟我们一样,风格也一样,跟客户的服务业一样,后来到远月底,我们的员工立马出来说,我们有的员工知道这个里面一些机密,但是他不告诉你。现在很多人说淘宝网跟阿里巴巴一样,我从来没有把他们当做竞争对手,你看他们一样,但是仔细看还是不一样的。就像狼和狗还是不一样的。

和藻原月猿的竞争之道

藻原月猿是一个大市场,是做悦圆说的,然后我觉得思想一样,既然他可以做悦圆说,我们可以做月月,有一天他做月月有容易,我做悦圆说也容易。现在我想跟阿里巴巴所有的会员说的是,阿里巴巴现在很好,淘宝是阿里巴巴整个商机上最重要的

源

组成部分。因为我们相信在座的人,你们都知道,现在这个市场逐渐在成熟,以后不会存在 月圆和 月圆,所以淘宝今天为止,成长的速度非常之快,我们从一年两年,说想创办一个中国第一,现在我们改变主意了,我们要做全世界第一。信心我们越来越足,而且我们的士气也越来越好。

五年以后的阿里巴巴

今年我们做了三件大事,但是我们还要看另外一个五年以后阿里巴巴是怎么样?今天的阿里巴巴不是我心目中的阿里巴巴,我认为阿里巴巴走出来的时候应该是在 2009年,我们不希望我们的客户不仅仅是把我们的这里当做一个交流平台,你们可以问我们在座的阿里巴巴的会员和工作人员,我从来不说我们今天阿里巴巴的营业额是多少,我感兴趣的是我的客户今年和去年相比赚到钱了没。今天中午有一个员工跟我讲,他说广东地区现在很多公司网站上面的订单不少,平台很多,但是没有外贸人才,没有电子商务人才。

阿里学院培养电子商务人才

现在有很多大学里面教电子商务,但是我没有发现一个好的。所以我们成立的阿里学院,来培养这方面的人才。现在谁把钱放在枕头地下是最不安全的,因为放在银行里面是最安全的,我相信将来阿里巴巴是最安全的,未来五年可以解决物流等这几个方面的情况,这就是阿里巴巴的几个汇报。接下来我想讲一个怎么样办一个企业,里面穿插了很多我对企业发展的认识,我们现在跟大家分享一下,做企业我们每一个人要关注一些问题,我相信这边 猿猴岁 原猴岁的人,你也在那里创业。

另眼看世界——我不是媒体眼中的马云

我一直认为人一辈子在创业,以前深圳有一个口号叫做二次创业,我不太同意这个,同一批领导是没有办法二次创业的,因为从第一天创业你就一直在创业。怎么样创业?我觉得第一你要另眼看世界。其实我觉得这两年我好象不太在乎别人怎么看。你们发现没有,我从来不相信互联网分析师,这些人说起来是对的,干起来是错的。我也不太相信媒体,对不起这里有很多媒体朋友。有多少人了解阿里巴巴,怎么了解?他们说通过媒体了解,很喜欢你,完了我最怕这个。

我记得在飞机场买过一本杂志,我说这个人怎么这么厉害,翻过来这个人是我,根本不是我,夸张。但是,不要去盲目的去追求东西,第一次创业的时候,你想做什么,到底要做什么?不要受外界影响,你自己就要确定你今天就是要做这个事情。你要有决心,我记得我在做阿里巴巴的时候,有一个机会,有一个很大的公司给我的年薪是150万美金,不包括奖金和奖票。这是很大的诱惑,但是我没有答应。我家人说我是疯子,这么多钱,你不要。我就是说这个机会我不要,我就是想创办一个中国人的网站,所以有时候你要做什么你很强烈的时候,你会抵挡很多诱惑。现在很多企业不要问你能做什么?因为这个世界上能做什么的人,比你多多了。

成功的人说不清自己是怎么成功的

有了这点以后你会非常独特,因为你想的时候非常深入,这两年我不跟别人探讨阿里巴巴的模式。今天我讲的未来五年是很模糊的。说心里话我真的不了解阿里巴巴的模式是什么。说实在的真的有的好的模式,你不要告诉别人,是不是?你们家床底下有一个金罐,你不可能去告诉所有人。所以好的模式是摸索出来的,一个月前我在亚布力会议上面,参加企业

会谈,有几个人在讲如何是成功的企业家?后来我分析了他们几个人,他们基本上都是失败了几次。

一般来说,成功的人,往往说不清楚自己是怎么成功的。中间很多很多的原因,理由你不知道,还有很多的运气,还有很多的风水,我觉得阿里巴巴这几年来,我们犯无数的错误但是我觉得那不是错误。在创业过程中,很多的灾难你预料不到,说得出成功的人是别人。中国绝大部分今天还没有到这一步,中国绝大部分企业就是战术,战术就是活下来,你到一定的员工、一定的时候你再去考虑战略。

你的战略就是让你活着

你的战略就是活着,所以我想告诉大家,不要去追求自己还没有成功,一个人认为自己成功的时候,他就开始走下坡路,我们不谈失败,我们不接受成功,我们公司要做 员年的企业,为什么 员年?以前是 愿年。以前我说 愿年的时候,有很多人走掉了,现在做 员年,员愿年我们活了 员年,现在我们要活 员年,下个世纪我们要活 圆年。所以我们抱着 员年。如果那时候 员月 猿号我们还没有成功,那天破产了,我也会说我们成功了。因为我们做了 员年。

有一天如果你上了什么封面,你就把自己当做上了一个娱乐杂志一样。不要认为成功,成功是很短暂的,背后所付出的代价是很大很大的,所以有的时候,失败也可以很长,也可以很短。永远不要放弃,才有机会,所以我想告诉大家,创业、做企业,其实很简单,一个强烈的欲望就是说,我想做什么事情,我想改变什么事情,你想清楚之后,你永远坚持这一点。

有舍才有得

最怕的时候,他走了很远的路之后,他才发现我的梦想在

源

那个地方。事业也是一样走下去,确定好做下去之后,该不该做,就是放弃很多东西,舍得只在于舍。三年前阿里巴巴做战略思想,是在投钱还是做电子商务,这是很大的决定,三年前我们赚一块钱的时候,我们就想这个。再看看游戏,我相信如果投入游戏一定会赚钱,但是游戏不能改变中国,游戏不能改变,不是我们想做的事情。

游戏全世界最强大的国家是美国、日本和韩国,他没有鼓励自己的国家玩游戏。中国很快也发现,不让自己的孩子去玩游戏,也不让自己的朋友去玩游戏。我觉得电子商务要五年以后才赚钱,所以这个决策我是很难的,难是难在该不该上网?如果你想赚钱,你就进入短信,关键决策是在这个时候。我想跟大家讲,你要选择好,在 2004 年,我们做了很多决策,我们做了很多漂亮的决策,我们当时卖网站,很多公司要回扣,如果你讨厌回扣的时候,很多老板会站起来。

我派员工跟人家做生意,结果我的那个员工拿了很多回扣,那么这个人就是贪污受贿。最后我绝对不给回扣,这个决定是痛苦的,但事实上这个是正确的。这个决定之后,阿里巴巴从来不给任何一个人回扣,所以已经形成这个品牌。在市场上小企业来之不易。所以现在我看了一下口碑形成了的时候,我们的生意就越来越好。第二个问题老板要想的是你的团队,没有优秀的团队,你没有办法成功。团队就是一句话,请告诉你的团队你的梦想,不要让你的团队为你工作,要让你的团队为你的梦想去工作,把这个梦想变成他的梦想。

你的工作是在于把你的手下变成不是混蛋

你今年的目标、数据和使命,你们公司的使命是不是很清楚?你们传达室的保安知不知道你的使命是什么?如果他不

知道那一定有问题。你要告诉你们公司每一个人,你们公司的使命。有人会说,我们下面都是一批垃圾,没有一个好的。现在我们公司不讲这些话了。我发现我们改变了很多,我有一个朋友说,我要是你就好了,你手下都是这么好的人,我手下都是混蛋。你的工作是把他变成不是混蛋,一年之后你公司里面还是些混蛋,问题在于你。

最后经过两三年以后,这样的人一个个都离开了公司,你回过头来看,还是最早创业的几个人,每一个人都有伤疤,说我们还活着。再看这些人,他们才是真正的大将。因为如果出问题,公司要出问题,我要离开,你们先离开。这个是大家的理想,不是我马云的理想,第一天创办的时候,发誓要创办全中国的第一个阿里巴巴。普通人是可以成长的,我最近分析出来,我觉得我太普通不过了。

阿里巴巴最大的财富是我们经历了许多失败

今天说了这么多原因,还是要不断的努力,阿里巴巴最大的财富不是我们取得了什么成绩,而是我们经历了这么多失败,犯了这么多错误,我说阿里巴巴一定要写一本书,这里是阿里巴巴曾经的错误。这些错误,你听了会笑着说,那时候也犯过。但是有一天如果有重要项目就不要派长胜将军上去。要派失败过的人上去。失败过的人,会把握每一次机会。你不要看今天很风光,我前面犯了很多错误,今后也会犯很多错误的。所以看任何人都是这样,我记得1995年最早创始的时候。道理是一样,善待犯错误的人,是对的,但是绝不容许那些野狗破坏团队欺诈,破坏公司利益的人,这些人绝对不容忍。

我这儿讲一个故事就结束。1999年年底,1999年一天做

源

员四万的利润的时候,我们有一个裁袁晋译他说马总我今年要完成苑百万,我问他说你今年做了多少,他说员四万。我说苑百万很难的。他说我一定做得到。他说我们打一个赌,这个赌是这样的,如果他做苑四万做到愿四,全世界任何一个地方他选,我去请他吃饭。如果他失败,赌的是这样,年终大会是杭州最冷的一天,他要把衣服脱光跳到杭州湖里去。然后第二年他非常的努力,然后续签率是苑四,然后我说公是公,利是利,请客吃饭还是要的。但是我们跳湖还是要跳的。

那天我们吃完饭了之后,我说走,跳西湖去。后来真的我们就到西湖边,他脱光了衣服跳了下去。所以这个就是说,不要轻易的打赌。谢谢大家!

阿里巴巴 姚韵马云 :与 藻舞竞争只是开胃小菜

中国最另类的 姚韵马云今年亲手扼杀了全球网络巨鳄 藻舞的中国称霸野心,并因此入选央视的“年度经济人物”。在接受记者采访时,这位阿里巴巴与淘宝网的双料大老板,依旧保持了她的凌厉作风,对竞争对手大肆挖苦。

电子商务肯定比网游更能赚钱

记者:能否先介绍一下阿里巴巴的经营状况,今年的经营目标实现了吗?

马云:我可以负责任地说,今天阿里巴巴的营业额与利润足以媲美美国纳斯达克的大多数上市公司,可惜现在还不能披露。

记者:阿里巴巴现在是全球最大的 月精月电子商务企业,你们自称也很赚钱,可为什么迄今为止没有强大的竞争对手?

源苑

马云 :因为 缘年前没人相信我的理论 ,没人相信 月能赚钱 ,现在再来竞争就晚了。

记者 :现在的阿里巴巴 ,达到你心目中理想的状态了吗 ?

马云 :肯定不是理想状态 ,现在商家只是聚集在阿里巴巴上交换买卖信息 ,我希望将来企业是“工作与生存在阿里巴巴” ,把财务、人事、经营全建在上面。中国互联网目前最赚钱的是网络游戏 ,可它不是电子商务 ,而我坚信 ,电子商务一定比游戏更厉害。阿里巴巴今天挣的钱还只能算是零花钱与辛苦钱。

淘宝跟 藻比仍是“三轮车”

记者 :前几天你曾说一个月后要反攻 藻 ,能详细解释一下吗 ?

马云 :前 个月 ,易趣打算彻底消灭淘宝 ,可没成功 ,该轮到我們反击了。商战中有些基本的弱点一定要解决 ,可我发现易趣并没解决 ,淘宝会再给它一个月的时间。

记者 :淘宝明年是要大规模打广告吗 ?

马云 :肯定要。但我觉得 ,商战如果只是拼钱 ,岂不是一点技术含量都没有 ? 淘宝明年会用一些“古怪”的招数。但明年做事不会那么“血腥” ,商战是一门艺术 ,只有“艺术”了才能开心。我们的主业不是战斗 ,而是做中国最好的 企业 ,竞争只是开胃小菜。

记者 :听你的口气 ,淘宝已铁定成为中国 市场老大了 ?

马云 :衡量 公司业绩的 缘大指标 ,我们有 个超过了易趣 ,只有用户数量没超过 ,可他们成立 远年了 ,而淘宝刚诞生 员年。

源

记者 :感觉你似乎太轻视 马云 原易趣的实力了 ?

马云 :淘宝的对手不是易趣 ,而我从来不敢轻视 马云 甚至为今年能有 马云 这样的对手感到过瘾。论实力 ,马云 就仿佛是“装甲车” ,淘宝只能算“三轮车” ,但 马云 今年在中国下的“臭棋”太多。我相信 ,马云 仍是一个“九段高手” ,下“臭棋”是因为起先没把淘宝当“成年人”对待。

千万别跟风险投资讲“理想”

记者 :马云 明年把淘宝当“成年人”来对待怎么办 ?

马云 :我确实为明年感到紧张 ,但也将更有意思。马云 在日本输给了雅虎 ,在中国不能再输了 ,否则亚洲有意义的市场就只剩印度了。

记者 :问句题外话 ,猿年前 愿意的王峻涛跟你一样有名 ,可现在他失败了 ,而你如日中天 ,为什么 ?是否你更能把自己的理想向投资人表达清楚 ?

马云 :世界上 最不能去谈理想的人就是风险投资人 ,他们只关心今年投资 缘块 ,明年是否能变成 远块 ,关心你是否能说到做到。至于王峻涛 ,他并没放弃 ,一个人只要没放弃 ,就不能说他失败。

记者 :阿里巴巴为什么还不去纳斯达克上市 ?

马云 :上市不是企业的最终目的 ,阿里巴巴目前有的是钱 ,股东也不着急套现 ,最盼我上市的其实是 马云 那样的话 ,它就能了解阿里巴巴的一举一动。再说 ,网络泡沫刚被挤掉 ,我好不容易过几天舒心日子 ,现在不想立刻被资本市场指挥。

记者 :投资人不着急吗 ?

马云 :对于风险投资 ,阿里巴巴当初创业就耍了个“阳谋” ,只找大型风险投资商 ,比如投资雅虎的孙正义 ,他们有

源

本钱“玩儿大的”。我不找那些小投资商,一个人只有 100 块钱,你借走 100 块,他当然天天坐你家门口要账了,但你管有 100 块钱的人借 100 块,那人当然会很有耐心。

记者:成为“央视年度经济人物”是否很开心?

马云:呵呵,我追求的是“经历”,成功也好,失败也罢,都是经历的一部分。我将来还会去干老本行——教师,当企业家,永远有比你更成功的,但像我这样经历的老师恐怕没几个。

讲义气的狂人:马云的“独孤九剑”

马云的“独孤九剑”

他喜欢在“兵荒马乱”中冲杀的感觉,而互联网行业正好应和了这一期许,他相信自己的感觉,直到公司做到年收入 10 亿元,他仍然 犹豫的决定依靠“拍脑袋”;他的团队被业界称为“强大的”团队,但至今,他的团队也不能理解这位 慷慨的全部主意。

现在就将中国互联网第一代企业家记入濒危物种名单或许还为时过早,但是,他们就像藏羚羊和熊猫,已经没有那么常见了。

从 1998 年开始的互联网大潮中,少数几家互联网公司存活下来,在度过寒冬之后,他们似乎等到了再次兴起的互联网热潮。

阿里巴巴是坚持下来的互联网企业之一,1998 年 9 月旗下新成立的 快乐网站“淘宝网”,在半年之后就令人吃惊地在全球网站排名前 10 名。对此,慷慨马云惟一的“必胜理由”

缘

阿里巴巴融得第一笔风险投资 缘 400 万美元 , 第二年 11 月又得到了软银公司孙正义的 缘 400 万美元。之后 , 阿里巴巴网站在互联网狂热退去后归隐西湖 , 除了每年一次的西湖论剑便再没声息。直到 缘 400 年 , 阿里巴巴才重新活跃起来 , 从宣布开始盈利 , 到号称 1 亿元建“淘宝网” , 重新走进了人们的视野。

现在的阿里巴巴包括中文站、国际站、日文站、淘宝网 商家网站 , 据说买家达到 猿 50 万户。目前赢利的一个主要来源是帮助中国企业出口的国际网站 , 每年收取会员企业 缘 400 到 缘 400 美元的费用。

“做数不清的中小企业的解救者” , 是马云当初定下的目标 , 马云生长在私营中小企业发达的浙江 , 了解中小企业的困境和他们需要什么。除此之外 , 现实的考虑是 : “亚洲是全球最大的出口供应基地 , 中小型供应商密集 , 但众多的小出口商由于渠道不畅 , 被大贸易公司控制 , 而只要这些小公司上了阿里巴巴的网就可以被带到美洲、欧洲。”马云思考的结论是 : “小企业通过互联网组成独立的世界 , 这才是互联网真正的革命性所在。”

但马云做的 缘 400 和国外同行并不一样。国外的 缘 400 是为企业省时间省钱 , 而马云订的目标是帮助中小企业赚钱。要做到这个目标 , 马云心目中的阿里巴巴网站必须有足够的国际性。为此 , 马云频频飞到世界各地 , 联系买家 , 其中日本是他去的得最多的地方。现在 , 阿里巴巴已经是日本经济省的第一合作伙伴。

另一个对中小企业客户的扶持 , 是要求它们必须先接受阿里巴巴提供的包括中小企业成长、领导管理在内的课程。每个会员都必须参加。

尤为关键的是,马云认为,在 月 领域最终决定胜负的不是资金或者技术,而是“诚信”二字。 年 猿月,阿里巴巴启动了“诚信通”计划,和信用管理公司合作,对网商进行信用认证。结果显示,诚信通的会员成交率从 提高到 缘。目前已有 猿万多家企业申请了认证服务。

除了运营,马云的另一个法宝是组织结构,而这个组织结构是公司要求每个员工都严格保密的。“我们的组织结构是核心竞争力,是通过以往很多错误和教训而来,”马云这样解释他们的谨慎:“我们也不知道新浪是如何运营的,它的组织结构如何。如果知道,要攻破就容易多了。”而知情人告诉记者,阿里巴巴的组织结构调整的较为频繁,“至少一年一换,这是和互联网周期有关的”。

在经过了种种调整和准备后,马云称,阿里巴巴成功地开始赚钱,并从 年全年赚 员元钱到 年全年盈利超过 亿元。 年年底,阿里巴巴的会员数是 万,在中国会员超过 万,世界 强企业中有 多家成为阿里巴巴的专业采购伙伴,而公司规模也从当年的 员将扩充为现在的 多名员工。

悦韵是世界上最孤独的人

马云不久前刚得到了一只狼狗。“我的‘狗儿子’以后可以长到 斤,很大的。”马云提到这只狗就眉飞色舞。因为大部分时间交给了工作,他常常半夜带他的狗散步。这对于他而言也是一种放松。“要知道,悦韵是世界上最孤独的工作。”马云说。

一个有意思的情况是,计算机和互联网使得更精确的计算和答案成为可能,逻辑成为必须,但是,管理着一家互联网

企业的马云非但不精确,而且也不讲普通人的逻辑。马云做企业依靠的是“直觉”。“以前我**愿**象的决定依靠拍脑袋,现在少了**缘**象靠拍脑袋。”马云坦率地说。

这样的结果就是,要说服手下比较困难。一些时候,马云说服人的理由是:“我觉得这就是对的。”

所以,马云感到孤独:“你要做一个决定的时候,别人不一定理解你,你就是讲一万次,别人也未必会理解你。”

马云举的例子是**1999**年,马云提出了**1999**年阿里巴巴每天收入**100**万的目标,而当时每天的收入才**10**万,远位高层中有两位都不相信,于是他们和马云打赌,每人用**10**万元赌马云做不到。“结果年底我就收到这个钱啦,”马云开心地笑着说道。马云用这个钱请第一个同事吃了顿鲍鱼,第二位听说问:“请他吃鲍鱼,那我呢?”“于是我又请了一顿鲍鱼。”马云对此兴高采烈。

事实上,这样的情况并不是特例,“直到**1999**年还有高层跟我讲,马云,跟你吵了七八年,每年你定的目标,我们觉得是不可能的事情,但你做到了。可我每年仍然想给你讲不可能,你仍然做到了。我现在不跟你吵了,但还是不等于同意了。”马云说的时候很乐,像说小孩子斗嘴的故事。他知道,在更多情况下,是由于大家对自己的信任才全力奔赴目标。

马云爱说自己是“从战场上逃下来的人”。“怎么逃的不知道,后来有人很逻辑地说我们是怎么逃的,胡说八道。”马云很清楚,外界对他超强判断力的“神化”其实并不是事实:“我们目标是确定的,但是具体道路怎么走,我拿着两把菜刀在前面,你的团队不知道要干什么,但是警惕地和你在一起,我一出刀,他们就出刀。”马云这么形容阿里巴巴在没有任何

借鉴下打造自己独特商务模式的过程。

“但你心里要知道 这个很危险，”马云说，“所以 我适合在兵荒马乱的时候寻找机会 太平静了我都不知道该干什么了。”

在阿里巴巴 任何方案出台，“大家都会像狼狗一样撕咬一番，”马云说。他提出的建议 大家的支持率不会超过缘。马云并不为此而沮丧 相反，一个主意大部分人都同意的时候，“我就觉得不对”，马云说，“所有的人都看到的东西，其中好的东西已经消耗掉了。”当然，马云也知道，“拍脑袋是最容易的事情，到后来越来越难拍了，”其实关键在执行，接下来实施的时候再细化它。

“有一些时候 你被神话掉了。没有时间或者没有办法去解释自己的决定，”马云用少有的低声调说，自己的孤独在于现在到了一举一动都需要仔细衡量的地步。“今天我哪怕请人吃饭 对他的影响很大，对边上的人影响也很大，因为你不是想这么做，但是他们就会往各种方面想。和你想的不一样，”马云说。

“在看到结果之前 你一定是孤独的。”马云说。对于怎样用刚融到的 圆四万 美元，马云说自己的感觉是“寂寞”，他说这也许需要又一次用直觉去判断。

讲义气的狂人

马云喜欢一种侠义的感觉，他津津乐道于与孙正义的“意气相投”，而每年举办的“西湖论剑”，更能展露他心中的武侠情怀。今年 圆月，他刚到金庸家做客。

马云身边的人都知道他讲义气，是个性情中人。义气不能用于管理，但真正执行起来却很难。“直到有一天，义气害

了我，”马云说，在成立外经贸部网站时和合作伙伴的不欢而散让马云明白，应该很早就和朋友区分好上下级关系。

马云开始讲原则，但是，时间长了，发现不行，都讲原则并不好，其间需要用人情来调和。“现在的阿里巴巴，还一个讲人情的公司，”马云为公司有家庭般氛围很为满意。

值得一提的是，阿里巴巴副总裁金建杭说，“在办公室总是看不到马云”——只要在公司，马云总是到各个办公室转悠，并一路带来笑声。“我要看看他们是否开心啊！”马云这样解释他从不肯好好坐下的原因。

实际上，业内提到阿里巴巴，都会高度评价其团队。“他有一批很能干的人。”联众公司 傅韵鲍岳桥说。阿里巴巴的 傅韵关明生在通用电器担任要职 5 年，悦韵蔡崇信当初抛下美国一家投资公司副总裁的职位，来领马云几百元的薪水；首席技术官吴炯曾经是雅虎搜索引擎和电子商务技术的首席设计师。这些人在阿里巴巴刚刚起步的“贫穷时期”，被马云聚在了一起。马云认为，做小企业成功靠经营，做中企业靠管理，做大企业靠做人。“我不是让这帮人跟着我走，而是我跟着他们走。我每年向他们报告下一年度目标，这些报告里面的内容很多来自他们的提议。”这个被外界称为“癫狂人”的人这样说。

因为有了团队的力量，马云比以前轻松多了。但是，另一件让他更累的事情凸现。“我时刻都在想着有什么不好的事要发生，我一定要找到这个原因，如果没找到，我就会很累。”马云说，自己哪一天如果风平浪静就会感到紧张，“坏了，肯定有什么事是我没有发现的。”“要知道，这几年对我们甚为关键。”马云说。

马云坚定地认为,中国互联网从广告市场到短信市场再到游戏市场的争夺,很快就要进入到对电子商务市场的争夺。就像“独孤九剑”之于令狐冲一样,马云自认已对月圆月圆说烂熟于胸,他将电子商务分为三个阶段,阿里巴巴现在在第一个阶段,提供信息流,第二阶段是资金流,第三是物流,他认为猿年之后可以尝试在网上做交易,但是现在的条件还不成熟。

在马云看来,月圆的高潮在圆猿年才会到来。而阿里巴巴正在建立一种壁垒。“如果说我想做的是贵田缘的话,那么现在只做到了猿猿原缘,几年之内,月圆仍将是我们的生命线。”马云思量着说,“我们必须快速应变,快速布局,现在投资‘淘宝网’也是为了猿年后布局。”

让马云澎湃的是,在信息技术产业,中国和世界企业有机会竞争的,中国电子商务会成为世界电子商务的领头羊。“未必是我,但一定是中国企业,”马云说。但他的一位朋友说:“当然,他确信会是自己。”

第二章摇汪延

汪延 我与新浪一起生活了 愿年

汪延 ,很低调 ,面对媒体的疯狂追问 ,他都是一律避之。作为新浪第四任 憾韵,汪延说自己只希望成为一名职业的经理人。他的彬彬有礼和浓厚的知识分子气质 ,为他的职业人生中赢得了更多的眼球 ,他身上的光环在这个知识的时代 ,丝毫不压于任何一个明星。

汪延是和新浪一起成长起来的 ,他们一起经历了太多的风风雨雨 ,人事变动、互联网寒冬、财务危机 ,能走到今天实属不易。在对互联网的激情背后 ,现在的汪延显得更加理性和务实。

汪延在新浪永远极度地忙碌。他从来不是那种被全面认同的人 ,但他在目前的新浪无可替代。汪延说 :“这是我毕业以后第一份工作 ,到今天为止 ,我所有的工作经验都是在新浪里学到的 ,我喜欢新浪 ,当然目前新浪也需要我。”

当谈及新浪下一步发展策略时 ,“我们要对新浪品牌进行再造。”汪延说这句话用了一种波澜不惊的语气 ,叙述了新浪作为一个品牌的未来。这时的汪延 ,赫然彰显着坚定的实干家与革新者的气质。

选择职业的生涯

由于企业的历史和文化不同 ,中国三家在纳斯达克上市

的互联网公司股权结构不尽相同。搜狐 张朝阳拥有搜狐将近 10% 的股份 , 网易首席架构官丁磊持有网易 10% 左右的股份 , 惟有汪延在新浪的股份几乎是零。这是汪延自己的选择 , 他说 , 他爱新浪 , 同时他希望自己是一名很职业的经理人 , 他要做的是如何把新浪做到最好 , 而不是去占有新浪的多少股份。

外界一直在质疑新浪的这种股权结构 , 会不会降低管理层对于公司的忠诚和热情。但汪延认为 , 从新浪诞生的第一天起 , 投资人和经营者就是全然分开的 , 属于监管与被监管的两种不同身份。“两权分离”可能会在一家公司创业初期 , 显现出某种类似效率低下的弊端 , 但就长远而言 , “两权分离”是势所必然 , 不以人的意志为转移。

“包括我在内的新浪高管都是职业经理人。新浪是我大学毕业后的第一份工作 , 我对新浪一往情深 , 但感情归感情 , 千万不要搞混淆 , 如果因此认为你和新浪有产权上的勾联 , 那可就大错特错了。在新浪 , 我没有任何股份 , 只有数目不多的期权。新浪不属于我 , 我不是它的所有者 , 它也不属于某一个人 , 新浪属于大家。”汪延很坦诚地说道。

如果汪延不能在赢利之后引领新浪再攀新高 , 甚至反而导致业绩严重下跌 , 那董事会肯定会毫不犹豫地撤掉他这个 CEO。“业绩数字说明一切、决定一切 , 我相信我不会只是一个过渡性的 CEO , 我会认认真真地做下去。”在汪延看来 , 企业的变革创新 , 成长壮大 , 都迫使职业经理人具有很强的执行力。

“我在新浪工作了 10 年 , 回想起来 , 最难忘的是回国创业的那几年。那时只有单纯的创业冲动和激情。”汪延说起这

缘起

番话时,表情极具感染力。从大学毕业生到企业掌舵人,汪延的个人身份发生了很大的改变,而他对新浪的那份感情也有了一些微妙的变化,从当初的意气风发到现在的宠辱不惊,多了一些成熟和投入。

“我是拿新浪等同生命的重量来做的,”汪延说,“其实我对新浪的感情就像看着自己的孩子长大一样,或者说是一个人与结婚多年的太太一样,那种相濡以沫是一种潜移默化、长期积累的感情。外人很容易看得到,但很难体会得到,因为每个人的感觉是不一样的。”汪延谈起新浪来,脸上总是带着笑容,心中的欢悦之情溢于言表。

对互联网一见钟情

从小到大,身为著名科学家汪德昭的孙子,汪延的生活环境都非常好,他甚至自认为,小时候他不仅生长在蜜罐里,而且还被放在一个温室里。因为父母是驻法外交官,汪延高二时就到了法国念书,在巴黎上大学时学的是法律。

1995年,汪延回国过暑假,偶然间认识了那个被戏称为“笨蛋 宰蚕”的“北大 宰蚕”的作者王志东,于是汪延就开始在欧洲帮王志东卖“笨蛋 宰蚕”,以及后来的中文之星。当时的汪延只觉得中文之星在欧洲卖得非常不错,却没想到这也就铸定了将来的命运。

在法国时,有一次汪延和隔着大洋的美国同学通过电子邮件联系,这是他第一次触网。当感受到互联网那神奇的速度和奇妙的功能时,他激动得又叫、又跳、又笑。他敏感地意识到,互联网将要颠覆人类的通讯方式,把人类带入一个崭新的世界。

这位未来的法学家竟“不守法”了,他想立即结束学业,

回国创办中国人自己的网站。后来,在父母及爷爷奶奶的劝说下,他总算又忍了几年,直到拿到法学学士文凭,才投向他所钟情的互联网。

1998年暑假,汪延回到国内准备创业。一开始汪延想做光盘杂志,后来觉得网站应该能成为中国企业对外的一个窗口,决定从事帮企业建网站的买卖。于是他找到了旧相识——王志东谈合作,没想到一拍即合,汪延便进入四通利方公司,即新浪的前身。而在1999年,王志东离开新浪后,汪延也顺理成章成为新浪总裁。

第四任 忧韵的熊熊烈火

1999年 缘月 员圆日,新浪宣布总裁汪延兼任该公司 忧韵。这是新浪在成立 源年内所更换的第四个 忧韵。

“老黄牛”——汪延在新浪的雅号——果然不负众望。他接任后的第一季度公司净收入较上季度增长 圆豫,达到 猿次园万美元;去年三季度刚公布的财务报表显示,公司净收入已达 缘次园万美元。同时,他在短短一年内,完成了猿次大收购: 1999年 员圆月 怨日收购在线旅行服务公司, 1999年 圆月 圆日收购移动增值服务提供商 忧韵社, 苑月 远日,又收购了 裁说即时通讯技术平台。有人因此称他为“浪尖上的舞者”,他则希望自己“永远做最新的浪”。

在汪延的职业生涯中,常常充满一些不安定的因素,而这些不安定的因素,很多却来自于汪延本身,来自于他作为一名职业经理人的敬业精神。“如果一个职业经理人没有创造力、开拓力,不进行观念革命、思维突破,是很难打开工作局面的。”汪延说,不断寻找新的挑战,就是要注重观察外部形势的发展变化,并不断根据企业的实际情况进行调整创新,以适

应市场竞争的需要,市场竞争不再是单一的产品竞争,而是人才实力的综合较量的竞争,只有这样才能跟上时代前进的步伐。

目前,中国~~原有~~网民正遭受着弹出式网络广告的“迫害”。这种广告浪费网民时间不说,还经常会造成上网用户死机,部分有经验的网民则四处下载有关的广告屏蔽软件。但广告主对弹出式网络广告情有独钟。汪延承认,弹出式网络广告严重伤害了网民的上网体验,但网站出于生存考虑,很难拒绝广告主的要求。

对此,作为新浪的首席执行官,汪延慎重宣布,“给新浪一年时间,我们争取解决弹出式网络广告对网民的骚扰。”这是中国所有大型网站中,头一次有高层就弹出式网络广告的未来作出表态。“这不是技术问题,而是钱的问题。”汪延说,“只要新浪能继续目前良好的增长势头,用一年时间,新浪愿意拒绝弹出式网络广告给网站带来的巨大金钱诱惑。”

新浪的品牌再造

~~圆田蒙~~年底,新浪召集来自北京、上海、广州、深圳、长沙等地的众多媒体,隆重发布了其新的品牌宣言“一切由你开始”。为什么要进行这样大规模的品牌再造工程呢?汪延说:在全球品牌国际化的竞争时代,品牌早已成为一种新的国际语言进入千家万户,如何让品牌长久地充满活力、保持年轻是许多国际化企业长期面临的战略管理课题。而面对全球网络业的发展及挑战,新浪的目标是将自己打造成为中国的著名国际化品牌。所以,品牌再造是国际化品牌竞争的必然。

新浪新宣言“一切由你开始”,可以说是迎来新浪品牌管理历史的新篇章,也是汪延寻找的又一新的挑战。围绕着

“一切由你开始”企业宣言的推出,新浪更将给业界带来全新的**网络**商业模式,即互动商业平台。同时围绕新的商业模式,新浪还提出了**远**的策略,即新浪将以更加人性化的管理(**网络**) ,提倡共同参与(**网络**) ,最大限度地实施合作伙伴(**网络**) 关系;通过不断提供用户个性化的服务(**网络**) ,不断追求效益最大化(**网络**) ;成为互联网及相关产业的行业先锋(**网络**) 。

最大的财富是享受生活

汪延曾在法国待了**远**年,他了解法国人懂得在生活、工作的同时调剂自己,放松心情,这种生活态度也对他产生了很大影响。

这个与中国互联网共生的男人,在网络的最前沿打拼了**远**年,尽管忙得脚不沾地,却仍然喜欢忙里偷闲,享受生活。“在不多的业余时间,为缓解一下工作的压力,我会驾车带着太太和一双年幼的儿女到郊外呼吸新鲜空气。”谈起他的太太和儿女,汪延满脸充满了微笑。

远年非典期间,汪延作为发起人之一,在北京八达岭长城上举行了“让中国精神高高飘扬——放风筝抗非典”活动,并为活动志愿者擂鼓助威,“这不仅抵御了非典病毒,又锻炼了身体。”

现在的汪延依然很忙,可他还是常常去探望**远**岁高龄的奶奶。汪延自然是奶奶的骄傲,一提到汪延,奶奶的眼睛就会放光,可是她很少当众赞扬汪延。她夸得最多的是她的孙媳妇小芳,老说小芳如何悉心地照顾自己,比如屋里的扶手就是孙媳怕她跌跤而特意装上的。汪延事业有成,应该说一部分功劳也得归功于他有一位真诚待人、善良聪慧的夫人。

远

汪延 被推到浪尖的 恹

上帝偏爱的男人空降武汉

1999年 8月 14日 ,新浪在武汉开设的房产频道正式开通。作为新浪 恹的汪延 ,将亲临祝贺。员米 恹的挺拔个头 ,配着一副潇洒的容貌 ,这个英俊的男人还居然拥有与其年龄不相称的名利 !有幸近距离接触汪延的人不得不忌妒 :上帝对这个男人是否太偏爱了 ?

汪延的爷爷汪德昭先生早年曾留学法国 ,是中科院声学所创始人 ,资深院士。汪先生的弟弟汪德熙也是中科院院士 ,汪先生的哥哥汪德耀曾任厦门大学校长。汪延的父亲汪华则是中国首批驻法国外交官。

虎门无犬子 ,家族科研精神的影响和自由思想的熏陶 ,加上自身拼命三郎似的刻苦努力 ,成就了汪延在网络界的地位。

虽然汪延是中国互联网最早的开拓者之一 ,但在汪家 ,最早的“电脑发烧友”却不是他 ,而是爷爷汪德昭。微机问世不久 ,汪德昭先生就倡导要在科研中大力应用微机。那时 ,绝大多数中国人还没见过那“东东”。上世纪 80年代初 ,汪老参加联合国的一个会议时 ,省吃俭用 ,把会议发给的补贴积攒下来 ,给他所在的中科院声学所买回一台微机。据称 ,那是北京中关村地区的第一台微机。

1989年 ,汪德昭院士提出 ,应在中关村建立计算机信息系统 ,实现信息资源共享。让汪老没有想到的是 ,自己的孙子不仅在更大范围内实现了他的愿望 ,而且远远超出了他的设想。

不过,汪延与网络结缘,说起来却有些偶然。

因为父母是驻法外交官,汪延高二时就到了法国念书。在巴黎上大学时学的是法律。有一次,汪延和隔着大洋的美国同学通过电子邮件联系,这是他的第一次触网。当感受到互联网那神奇的速度和奇妙的功能时,他激动得又叫、又跳、又笑。他敏感地意识到,互联网将要颠覆人类的通讯方式,把人类带入一个崭新的世界。这位未来的法学家竟“不守法”了,他想立即结束学业,回国创办中国人自己的网站。后来,在父母及爷爷奶奶的劝说下,他总算又忍了几年,直到拿到法学学士学位,才投向他所钟情的互联网。

1997年初,汪延一拿到学位,就迫不及待地回国。“海归”了,不利用人人仰慕的身份找份体面的工作,却和几个朋友整天猫在一间小黑屋里瞎“捣鼓”,搞得跟“非法团伙”似的。汪延的爷爷奶奶虽然并不很了解孙子在干的那番“大事业”,却知道他在做有益的事,也是有风险的事,因而没有横加干涉,反而从各方面支持他。这样,才有了一代网络英才的横空出世。

老黄牛登上 财富 宝座

去年 缘月 圆日,新浪宣布总裁汪延兼任该公司 财富 这是新浪在成立 源年内所换的第四个 财富 新浪的高层变动倍受网友和媒体关注,也引来众人的议论纷纷:凭什么是他?

在外人看来,汪延并不是凭着资金投入攀上高位,不是某项专利技术的持有者,也没听说他有过资本运作的经验,他在新浪不过是一“老黄牛”的角色。然而,汪延正是凭着脚踏实地、拼命肯干的“牛气”才受到董事会的信任,最终把这头“老黄牛”推到了新浪的“浪尖”上。

边缘

“老黄牛”果然不负众望。他接任后的第一季度公司净收入较上季度增长 100% ,达到 1.4 亿美元 ;今年三季度刚公布的财务报表显示 ,公司净收入已达 1.6 亿美元。同时 ,他在短短一年内 ,完成了 3 次大收购 :去年 10 月 20 日收购在线旅行服务公司 ,今年 10 月 10 日收购移动增值服务提供商 悦游 360 通社 10 月 20 日 ,又收购了 360 即时通讯技术平台。有人因此称他为“浪尖上的舞者” ,他则希望自己“永远做最新的浪”。

汪延自称是一个 网界的“老人” 。这个与中国互联网共生的男人 ,在网络的最前沿打拼了 10 年 ,尽管忙得脚不沾地 ,却仍然喜欢忙里偷闲享受生活 ,在不多的业余时间 ,驾车带着太太和一双年幼的儿女到郊外呼吸新鲜空气。

在法国六年 ,汪延印象最深刻的就是法国人懂得在生活、工作的同时调剂自己 ,放松心情。因此 ,工作再忙 ,他也会想方设法把生活弄得更舒适些。

个人简历 :

汪延 1969 年 10 月生于北京 ,1991 年毕业于法国巴黎大学 ,获法学学士学位 ;同年 10 月加盟四通利方公司 ,任国际网络部部长 ;同年 12 月参与创办国内最早的商业中文网站之一利方在线 杂志 网络 杂志 ;1998 年成功参与并促成四通利方与美国华渊资讯网的融合并成立新浪网 ,出任新浪网中国地区总经理 ;2000 年任新浪网总裁 ;2001 年兼任新浪首席执行长。

第三章摇丁磊

丁磊、汪延、张朝阳的请客方式

2000年年底的时候,我曾经在不到一个月的时间内接连见到了丁磊、张朝阳、茅道临、汪延等三大门户的掌门级人物。其中,我还作为陪客被丁磊和汪延两位重量级人物邀请同桌吃饭。当然,这并不是因为我是什么大人物,只不过当时我服务的那家孕悦公司正好是三大门户需要争取的广告客户而已。按照陈曩的规定,陈曩在孕悦计划的广告中有一个相对固定的比例必须做网络广告,这就使得每家孕悦公司手上都有一笔广告费等着投向网络媒体,三大门户因此也就把孕悦公司作为全力争取的客户。

2000年正是互联网的低潮期,其时新浪、搜狐、网易三大门户的日子都不好过,那时候大家都不知道除了广告、短信、网游之类还能赚钱,更不知道何时能实现盈利。而且三家各有各的危机,网易股价长期在一美元徘徊,面临退市的风险,而新浪刚刚赶走王志东,汪延刚刚被推上前台,一切都是百废待兴,搜狐则除了张朝阳的做秀外,可说一无所长,被公认为最没有特色的门户。

如果我没记错的话,最先见到的是汪延和茅道临,其中茅汪二人可能正好要在广州搞媒体见面会,汪延顺便出面来请我们总经理吃饭,我是陪客;后来张朝阳要在广州搞客户联谊

会,并发布所谓新的广告形式,因而顺便出马来我们公司拜访;丁磊可能从来没想过自己还要出面拉广告,不过在我告诉网易的业务员新浪搜狐的掌门都已经亲自出面之后,他还是被业务员生拉硬拽来请我们吃饭了,可能是来得匆忙,他只得带了女朋友一起赴宴,没错就是他那个台湾女朋友。

丁磊

不知道其他人的感觉如何,我觉得丁磊是个相当直率和坦诚的人,但不一定随和。在表达自己的观点方面丁磊非常自信,很少掩饰什么。但我想正是这种直率的性格,让见惯了商场上的尔虞我诈和假话套话的人,很容易跟他成为朋友。当然,我没有这个资格。

丁磊是在广州中信广场一楼的一家日本料理店请我们的,在我们到的时候,他已经先于我们到达那里了。近来,在网上关于丁磊和张朝阳的婚姻问题曾引起过广泛的争论。我想我应该是少有的见过丁磊的台湾女朋友的人之一,可能丁磊正好这段时间在陪女朋友,但又没办法被拖出来见客户,为了不对女朋友爽约,只好一起来了。

由于见面的时候,丁磊是坐在那里的,所以很难估计他准确的身高,我估计在一米七左右,体型稍稍偏胖,脸型较大,跟很多地方看到的照片上的样子是一样的。

简单的寒暄之后,大家就开始有意找一些话题东拉西扯,总的来说气氛是比较好的,尤其在丁磊的带动之下,套话说得很少。当然,丁磊虽是为拉广告而来,但自始至终双方都没有去涉及这一话题,丁磊出马已经是一种姿态,其他的自然就不用多说了。

印象中比较深的是,丁磊见面不久就说:“孕院这么没有技

术

术含量的东西,你们还能把它做到这个规模,很不容易啊。”一点没有因为我们是做孕悦这行的,而隐瞒自己的观点。

我专门向丁磊了解了一下网易那个“网聚人的力量”的广告制作的情况,丁磊承认确实花了一百多万美元,但他认为这个广告非常超值,效果非常好。

我们也跟丁磊的女朋友简单聊了一下台湾互联网的情况,比如台湾最大的门户是哪一家之类。应该说,丁磊的女朋友不是很漂亮,但很有大家闺秀的气质。而之所以来吃日本料理正是因为她比较喜欢。日本料理一向很贵,在这家店吃就更不用说了,当然以丁磊的身份,这根本不算什么。至于具体吃的什么,这里就不多介绍了。

临走的时候,丁磊还特意送了三张《哈里波特》的电影票给我们,并特别推荐说,他认为这部电影真的不错。

丁磊是一个极具商业眼光,同时魄力很大的人。这从他最早推出免费邮箱到果断卖掉,到后来由率先看到短信和网络游戏的商业价值,都可以证明这一点。很多人都说,丁磊即使不做互联网,也会是一个成功的商人。而他做了互联网后,他也成了中国到目前为止对互联网脉搏把握最准的人。

这从他的请客方式中能不能看出来呢,我觉得可以看出来。既然这个客户是有价值的,就大力去做,而做的过程中也舍得投入,而且各方面的功夫都做得很足。

汪延

其时,汪延接替王志东出任总经理不久(这是我看到的汪延名片上的头衔,按其简历上的资料,则当时已出任总裁)。所以,每到一地拜访客户应该是他的主要工作。

汪延请客的地方是在广州火车站附近的一家粤菜馆,

汪延

这家餐馆档次不算低,但在广州不能算是高档餐馆。

汪延跟茅道临一样,个子都很高,估计在员米愿缘以上。在谈话风格上,汪延跟丁磊很不一样,一见面就开始新浪的成绩和发展规划,很少能停下来听别人说话。

当然,最让人吃惊的是点的菜,除了一条鱼之外,似乎就只是鱼香茄子煲、青菜堡之类,在这样高级别的会面中,我还从未见过像这样没有一道档次高点的主菜的,最后埋单,总价应该不到 圆四块,而且是人民币。

当然,菜是汪延的一个下属点的,但显然得到了他的首肯。

对汪延的情况我了解不多,但从他的请客方式来看,他很有台湾公司的做事风格,理念谈得很多,实利给得少。当然,汪延只是高级打工仔,注意节省也是应该的,但这似乎和国情不符,尽管应该承认,那天的菜,味道还是不错的。

张朝阳

与其它两位在餐厅见面不同,张朝阳是先到我们公司来拜访的。张朝阳说话不多,感觉是很朴实的那种,跟到处做秀的形象其实有很大的差别。

张朝阳当时正在广州搞一个广告客户招待会,所以那次拜访的时候,他顺便邀请我们去参加招待会。拜访完后,搜狐的销售人员极力邀请我们去参加那个会,又说了张朝阳非常希望再次一见的想法。

张朝阳的客户招待会定在广州的一个郊区的会所,当然这个会所在广州的知名度还是很高的,档次也非常高。但是我们去了那里以后,发现其实只是个新闻发布会,主要是发布搜狐在网络广告上的一些新闻。在发布会正式开始前,我们

苑

已经坐在那里了,但张朝阳始终没露面。虽然说会议结束后,还有聚餐,但对我们早就没有意义了。所以我们等张朝阳一讲完,很快就离开了。在整个会议的过程中,张朝阳有多次机会跟我们打个招呼,但显然他并没有真正认出我们,而昨天拜访的时候说的话纯粹是出于习惯而已。当然,后来张在北京似乎还专门请过我们总经理,两人后来的关系处理得还是不错的。

张朝阳的本质是很朴实的,但似乎容易做秀过头而忘记根本。这和他这次的请客风格是不是很像呢?

丁磊:少犯错误后劲强

2000年第二季度财报,网易收入达到1.54亿美元,超过新浪,坐上了国内互联网公司老二的位置。

网易的强劲增长主要来自网络游戏——单从该业务最近季度收入来看,网易仅比排名第一的盛大差2000多万美元。在即将公布的胡润百富榜上,相信网易创始人丁磊也会凭借公司业绩的强劲增长和盛大董事长陈天桥展开一番激烈争夺。

与陈天桥不同,丁磊不喜欢频频出现在媒体面前,更不喜欢收购。从十年前在三间小平房中开始创业到现在,丁磊给人的印象始终是低调、阳光、务实,在这些方面他已经成为中国互联网行业阳光富豪的一个符号。

成功在于少犯错误

今年10月份在杭州举行的“西湖论剑”上,和另外三大门户的掌门人搜狐张朝阳、新浪汪延及腾讯的马化腾坐一起,谈

殒

到网易的成功经验,丁磊总结为“犯的错误比其他公司少一些”,张朝阳等人也对网易稳健的作风羡慕有加。

1998年,在宁波电信局工作的丁磊第一次接触到门户网站,虽然当时他还不知道该怎么上,拨号上去一看,里面的内容很少。但是,对电脑和通信一向敏感的丁磊立刻就意识到:这个就是以后信息发展的方向。而门户网站和个人主页等也确实成为了网易赖以成名的主要业务之一。

后来,当国内网络游戏企业纷纷通过代理韩国游戏大把赚钱的时候,丁磊却将目光放到了自主研发上,虽然网易现在收入不如盛大,但盛大真正赚钱的只有“传奇世界”一款,而网易的“大话西游”和“梦幻西游”都取得了成功。

通过这几年的财务报表不难发现,网易正靠非常强的后劲超越某些原来认为很强的竞争对手,包括搜狐、新浪、盛大等。

盛大入主新浪、腾讯并购网易、收购阿里巴巴鲸吞雅虎中国,但银行账户里放着圆亿多美元现金的网易却总是显得低调而沉默,就像乐于躲在幕后的丁磊一样。丁磊说,网易不会轻易并购,他也不看好通过并购使公司变大变强的模式,相反的,网易却默默地在技术方面下着工夫。

“原来我们做游戏的技术,后来突破免费电子邮件服务。”言及此处,丁磊自然而然地将矛头对准了目前时兴的收购潮。

“我们这个行业里有很多简单的数学题,总以为一加一大于二,我觉得这样的事,对我充满了挑战,也不是网易的擅长。”

“我们做好自己的本分和优势,收购兼并并不容易,如果

容易的话,那么这个世界很多企业家应该是银行家。时间会证明中国企业的事情并不是合并收购这么简单。”

低调丁磊

如今,很多互联网公司掌门人已经成为公众人物,他们甚至会登上时尚杂志封面,作为上宾频频出现在一些谈话节目和企业家论坛的现场,高谈阔论……但丁磊不是这样的人。他只出席一些自己必须要参加的活动,业余时间更喜欢出去旅游或者到酒吧消磨时光。

创业的初期,虽然坐在老板的位置上,丁磊却一无存款,二无汽车,与职工合住租来的房子。当有人愿出怨位数的价钱购买他所拥有的公司并给他保留一定股份时,却被他断然拒绝。

那时候,他一个人既做技术又搞管理,每天十几个小时在线,可他居然还有时间跟得上各种时髦,着装时尚,又会唱每一首流行歌曲。他常穿行于网易社区的网民中间,留下了许多佳作,不过他的网名绝对保密。

后来,网易成为了国内第一家在纳斯达克上市的中国互联网概念股,虽然也曾闹过财务丑闻,但现在的网易已经越来越像丁磊的风格,沉稳、平实、低调。

丁磊:我为什么能成为首富?

“人生是个积累的过程,你总会有摔倒,即使跌倒了,你也要懂得抓一把沙子在手里。”——丁磊

美国《财富》杂志推出的 2004 年全球 100 岁以下 100 位富豪的排行榜,中国内地有 3 位榜上有名,网易创始人丁磊位居

第 源位。在今年的《福布斯》“中国百富榜”中,丁磊以持有网易公司 缘% 的股份(当前市值约合人民币 苑亿元),位居“ 圆年福布斯中国富豪榜”第一名。但丁磊依然过着简朴的生活,据说,他一个月的生活开支很少超过 源元。

丁磊到底是个什么样的人?让我们探寻他成功背后的故事,他的经历和经验,相信对很多人而言,都是一种借鉴和无形的力量。

敢于挑战的创业时代

大学毕业后,丁磊回到家乡,在宁波市电信局工作。电信局旱涝保收,待遇很不错,但丁磊觉得那两年工作非常地辛苦,同时也感到一种难尽其才的苦恼。缘年,他从电信局辞职,遭到家人的强烈反对,但他去意已定,一心想出去闯一闯。

他这样描述自己的行为:“这是我第一次开除自己。人的一生总会面临很多机遇,但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步,往往是人生的分水岭。”

他选择了广州。后来,有朋友问他为什么去广州,不去北京和上海?他讲了一个笑话:广州人和上海人,其实就是南方人和北方人的比较,如果广州人和上海人的口袋里各有一百块钱,然后去做生意,那上海人会用 缘块钱作家用,另外 缘块钱去开公司,而广东人会再向同学借 苑块钱去开公司。

初到广州,走在陌生的城市,面对如织的行人和车流,丁磊越发感到财富的重要性。最现实的是一日三餐总得花钱吧?也不可能睡在大街上成为盲流吧?那时,丁磊身上带的钱不多,他得省着花,因为他当初执意要打破“铁饭碗”,现在根本不容许自己混到走投无路的时候还要靠父母接济。那

时,他最大的愿望就是希望能找到一份工作,哪怕钱少一点,但总比漂泊着强。

不知道去多少公司面试过,不知道费过多少口舌,凭着自己的耐心和实力,丁磊终于在广州安定下来。1995年 缘月,他进入外企 杂建管案工作。

最初的日子是艰难的,后来,一位熟知丁磊的女性朋友说,他后来精湛的“厨艺”和“古筝”弹奏,从某种程度说,就是那段日子“苦中作乐”的明证,也可以说是这种乐观和勤劳的性格,成就了今天的这位“首富”。

丁磊喜欢吃上海菜,但那时收入不高,不可能每天都能到馆子里去潇洒,而且很多广州做的上海菜都不是原汁原味,于是他亲自到市场去买菜,亲自下厨。平时工作很忙,他就利用周末时间,给自己做个“醉鸡”或者清蒸鲫鱼,算是犒劳自己。

在 杂建管案广州分公司工作一年后,丁磊又一次萌发离开那里和别人一起创立一家与 杂建管案相关的公司的念头。在当时他可以熟练地使用 杂建管案,而且成为国内最早的一批上网用户。

离开 杂建管案也是丁磊的一个重要选择,因为当时他要去的是一家原先并不存在、小得可怜的公司。支撑他的唯一信心就是,他相信它将来对国内的 杂建管案会产生影响,他满怀着热情。当时,除了投资方外,公司的技术都是他在做。也许是在 1995年他还只有技术背景,缺乏足够的商业经验,最后发现这家公司与他当初的许多想法发生了背离,他只能再次选择离开。

1995年 缘月,丁磊决定创办网易公司。此后,在中国 网建业,丁磊成了足以浓墨重彩的一笔。出名后的丁磊对于金钱

的要求,还保持着当初到广州时的艰苦作风。他说年轻人少花点钱,也许就少了一样诱惑,但老人不同,他现在琢磨的是怎么找个放心的人,教会父母花钱——因为他每次汇给家里的钱,父母都给他存着,他们认为孩子在外面挣钱不容易,攥着的话,还能在他需要的时候排上用场。到现在,老家的电话还是个无绳的,烧水的壶用了七八年还没换成热水器。

网易移居北京后,在公司队伍建设方面有了很大改进。没有很多股东在背后指手画脚,也不存在历史积淀或创业者本身带来的消极因素,公司发展很快。在公司经理层会议上,丁磊经常受到批评,说他这做得不好,那做得不对,他总是能谦虚的接受,“有人批评,工作才能做得更好”。

一举成名的财富时代

2000年初的丁磊最迫切的愿望就是想把网易卖掉,但没人敢买。到了8月,想卖也卖不掉了,网易因涉嫌财务欺诈,停牌长达3个月。

丁磊下定决心将网易的三大业务重点锁定为在线广告、无线互联和在线娱乐。由此可见,网络游戏在丁磊的战略规划中占据着极其重要的地位。自从2000年底推出《大话西游》以来,网易已经从网络游戏领域的“小人物”变成该领域的巨头之一。事实证明,尽管网络游戏市场竞争激烈,网易的投入还是获得了很好的回报。

网易成功了,2000年是中国短信“爆炸”的一年,而在遍布中国的网吧里,年轻人正尖叫着大把花钱。2000年8月后,这家公司变成暴利企业。随后是网易股价连续暴涨,当年逃离网易的老员工现在动辄唉声叹气。

现在看来,停牌事件是网易业务的转折点。2000年8月

员日凌晨,美国纳斯达克股票交易市场管理委员会发布消息称,纳斯达克计划于 2000 年 1 月 20 日上午 10 点恢复网易公司的股票交易。悬空多时的“网易事件”突然峰回路转,网易历经财务风波安然无恙。

经历了如此变故的网易现在对于财务问题更加谨慎。财富的聚集是整个社会关注的焦点。相对来说,互联网与其他的新经济企业有一个共同的背景:他们所创办的企业的运营环境无论是从其内部的管理机制来看,还是外部的市场环境来看,都要比中国多数的传统行业更为规范。更关键的是,这些人的财富来的极端透明、清楚,谁都能看得见,说得明白。当网易在近 3 个月内从不到 1 亿美元一路撑杆跳到 1 亿美元的时候,谁都能看得见丁磊那张笑脸,也就是说,财富暴长的过程就发生在每个人的眼皮底下。

丁磊的个人财富在与网易股价一起飙升,丁磊的纸面财富也跃上了 1 亿人民币的台阶。他的创富速度在中国史无前例,网易刚满 3 岁,而他自己也还不过 30 岁。

许多人都还记得,1998 年初,当时的网易已经创立两年有余,正在向门户网站迈进,与新浪、搜狐相比还是一个刚刚崭露头角的小网站。那时丁磊奔走于京粤之间,为互联网、为网易摇旗呐喊,俨然一个互联网旗手。那时,《互联网周刊》还收到了一篇题为《我和网易》的投稿,作者丁磊细心的附上了标准照和详细的个人档案,如今,想采访丁磊绝对成了一件不容易的事情。

时过境迁。丁磊已厌倦拿股价去计算财富,“我又不能一股脑儿把股票都卖掉,首富头衔毫无意义”。

一个有趣的故事就是:某电视台的几个记者去网易采访,

想找一间靠窗有阳光的办公室架机位,网易的接待人员就推荐了丁磊的办公室。扛着机器的摄像师说,好呀,顺便可以参观一下中国互联网行业最豪华的办公室了。但故事的结局使摄像师大跌眼镜:那只不过是一个小小的三角形空间,和所有员工一样的桌椅,一些唱片,一台普通的桌面音响。如此而已。

一位熟悉丁磊的人说,丁磊不善于理财。更有意思的是,丁磊有时会向一起出去的人借钱,因为他根本没有在身上装钱的概念。自从福布斯和胡润的两张富豪榜都把丁磊评为“中国大陆首富”,丁磊恨不得所有人都忘记丁磊的存在。

怀抱理想,不言放弃

一个人想要实现自己的目标,除勤奋外,就是要积极进取和创新。从创业到现在,丁磊每天都在关心新的技术,密切跟踪国际领域新的发展,每天工作十几个小时以上,其中有四个小时是在网上,他的邮箱有数十个,每天都要收到上百封电子邮件。

他认为,虽然每个人的天赋有差别,但作为一个年轻人首先要有理想和目标。尤其是年轻人,无论工作单位怎么变动,重要的是要怀抱理想,而且决不放弃努力。

丁磊出生在一个高级知识分子家庭,他四五岁的时候,也很淘气,但不是像别的孩子一样整天在外面调皮捣蛋,而是喜欢呆在家里摆弄他的小玩意:一些电子管件、半导体之类的东西——丁磊的父亲是宁波一个科研机构的工程师,后来丁磊迷上无线电,很大程度上是受了父亲的影响。初一的时候,他组装了自己的第一台六管收音机,在当时,那是一种最复杂的收音机,能接受中波、短波和调频广播,这项发明,在当地一时

传为佳话,都说丁家出了个“神童”,长大以后一定是当科学家的料子。

丁磊现在没有成为科学家,他成了富有的企业家。但他本人还是在技术方面动脑筋,他在这方面有一点聪明之处,但如果没有积极进取,没有和技术方面不停地摸索,也不会有熟能生巧的本领和一些创新。

丁磊的大学时期,用传统眼光看,他并不是一个好学生。除了第一个学期他每天按时作息之外,其他三年多时间,第一节课他是从来不去上的,因为他很困惑,难道书本上的知识一定要老师教才会吗?同时,他觉得眼睛还没睁开就去听课效率一定不好。

丁磊说,大学四年,他最大的收获就是学会了思考。而思考这种意识形态的东西,是任何人都无法强灌输进去的。

因为没有听第一堂课,又不得不做作业,所以他会很努力的去看老师上一堂讲的东西,会很努力的去想老师想传达什么样的消息。在这个过程中,他很快掌握了一种重要的技巧,那就是思考的技巧。

后来在接触到[陈永刚](#)的时候,他才知道这种技巧对他是多么的重要,因为[陈永刚](#)在刚进入中国的时候,没有人知道它是什么样子的,也没有一本书很系统的告诉你[陈永刚](#)的整个结构,里面的软件以及其他一些东西。

走这样一条路,丁磊经历了比别人更多的困难。丁磊最苦的日子是[2000](#)年怨月源日。这一天,网易终因误报[2000](#)年收入,违反美国证券法而涉嫌财务欺诈,被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易。随后又出现人事震荡。丁磊经历了无数个不眠之夜,他也曾心灰意冷过,但家人的鼓励起了很大的

作用。父亲说：人生哪能不遇到挫折，挺一挺也就过去了，大不了从头再来，你还年轻，有点失败的经验未必是坏事。苦难终于没有把他压倒，直到 2005 年 9 月 21 日，网易再创历史新高：每股 145 美元。

从垃圾股到今日的中国概念“明星”，网易的转变让人觉得像个神话。对此，丁磊说：“我已经 34 岁了，从意气风发的时期到了成熟思考的阶段。因此我的心情不会随股价的涨跌而变化，特别是我个人不会因为财富的多少影响到我的未来生活、工作及思考问题的方式。”而对于有网站评选“金牌王老五”把他名列第三，他则一笑了之。

第四章 摇张朝阳

张朝阳 我要活 100 岁！

100 岁的网易代理 杨迈孙德棣前几天去世、爱立信(中国)公司总裁杨迈去年猝死在跑步机上……在 商界接连的“早逝”事件发生后,昨日,本报记者分别对几位 网 总裁进行了健康调查,发现他们对维护健康都有一套自己的理论。

陈沛中国搜索总裁

健康还需要管理吗

“现在哪顾得上去参加健康管理,心思不在这上面,都忙着工作了。”电话里中国搜索总裁陈沛的声音略显疲惫。

“体检也就是走个过场,好久没有对身体进行全面检查了。”但是他很兴奋地告诉记者,自己最近在学打网球,可是由于时间关系,每次只能打一个小时。当记者提到是否会考虑参加健康管理时,陈沛嘟囔了一句:“健康还需要管理吗?”

张朝阳搜狐总裁

我要活 100 岁

张朝阳非常关心自己的健康问题。“我要活 100 岁!如果从现在开始要吃健康的食品,过健康的生活,也许活 100 岁还来得及。”他认为只有身体好,一切才有可能。

他表示自己不去刻意做什么健康管理,“我已经出名了,我不显摆,做任何事也会被报道,别人也会用放大镜来看。”

愿

经常看《名利场》,张朝阳自然知道名流的生活方式对大众产生的巨大影响。“如果我是发自内心的,从功能性出发,这样是真诚的、真实的,别人在远处看也会觉得比较舒服,自己也不会很累。”

“这两年我也悟出点道理,其实快活是人生最重要的标准,健康又是快活的重要标准,如果你不快乐体内马上产生很多毒素,所以我是尽量保持自己身体健康。”

皮卓丁 粤通燃气公司中国区总经理

源岁的年龄 猿岁的身体

“我对自己的身体状况相当满意,可以说是‘源岁的年龄猿岁的身体’。”皮卓丁神清气爽的状态透过电话传递给了记者,他说:“我每天睡源愿小时,睡眠质量挺好。每周六日,我要打两场铁打不动的高尔夫球,每场源愿小时。”

“以前我打网球,但是现在已经源多了,再参加过于激烈的运动易骨折或扭伤,而打一场看似轻松的高尔夫球要走源愿公里的路,运动量和强度比较符合自己的年纪。”皮卓丁不但有自己的健身经,更看重体检的作用。

目前,皮卓丁每半年做一次全面体检。“前些年查出有脂肪肝,这促使我常年坚持锻炼,现在脂肪肝已经没有了。”

他透露,他每年打球和体检的费用大约源愿万元,而打球一次性投入的猿个球证,就在员园源万元不等。

吕春维 愿愿总裁

以前是错的

吕春维告诉记者:“今年我对健康和人生意义的认识转折非常大,以前是错的。”

吕春维说,他以前忙起来经常一整天不吃饭,或只吃一

餐,加上工作带来的紧张压力,每天只能睡四五个小时,而且睡眠质量不高。所以一不小心就会感冒发烧,甚至出现面部神经麻痹等问题。但那时不重视体检。

今年的一次体检中,1974年出生的吕春维被查出有“高血压、高血脂、高血糖”的三高问题。这次体检给他敲响了健康的警钟,也改变了他的工作和生活观念。

“现在我隔天游泳一次,每次一个半小时左右。每隔两三个月就要体检一次。治疗之余,还找了中医进行调理,并开始学习太极拳。生活起居和饮食习惯也做了很大调整,不仅一日三餐讲究搭配,还每天睡七八个小时左右。”

“网络大地主”张朝阳的太极拳管理

这种无形的管理,甚至让副手们都感觉不到他的存在,却又个个自觉奋力前行。在业界,“自信、向上”是大家对搜狐员工普遍的评价。

“看到月亮,我会想到它是个星球,由于太阳的反射使它发光;看到一个人,我会想到他是一堆分子的堆积”。作为物理学博士,张朝阳的理性让普通人难以理解;在媒体上,他的新闻和一线明星一样多,他大胆的写真照片出现在男性杂志上,张朝阳的浪漫激情让许多娱乐明星也难以企及。理性和激情,犹如太极之阴阳,同时出现在张朝阳的身上。“在中国,这样的管理者找不到第二个!”搜狐副总裁李善友说。

管理之道在四两拨千斤

太熟悉“明星”张朝阳了,作为董事局主席兼 低调的张朝阳又有什么管理之道呢?当记者就这个问题向搜狐

的几位副总裁讨教时,奇怪的事情发生了——几位副总裁一时都反应不过来,不知道从何说起。而同样的问题被一次次提给其他企业老总的副手时,对方几乎都毫无例外地立刻滔滔不绝起来!

一番思索、总结之后,负责内容建设的副总裁李善友在记事板上画下了若干个太极图,分别代表不同的矛盾——娱乐明星和企业管理者、市场炒作和技术为本、理性和激情、充分授权和直接指令——张朝阳将这些对立面和谐地统一在自己的管理模式中。

身为搜狐的创办者和经营者,张朝阳在外是搜狐代言人,在内是员工的精神领袖,在管理上,“张式太极拳”同样讲究四两拨千斤,发力于无形。“他常常和我们探讨、分析市场和公司发展问题,但是他很少直接否定我们的做法,也不喜欢让我们按照他的方式去工作。你看我外表看起来就和他风格不同。”副总裁王建军从1998年进入搜狐工作至今,记者与他不多的几次见面,几乎每次都看到他穿那件灰条衬衫。

“搜狐的管理考核很重视结果。认定了目标,全力拼搏,过程自己把握。”副总裁王昕介绍,这种模式叫做“结果导向”。这种无形的管理,甚至让副手们都感觉不到他的存在,却又个个自觉奋力前行。在业界,“自信、向上”是大家对搜狐员工普遍的评价。

娱乐明星还是企业 恹韵

以“张朝阳”为关键词,在搜狗上进行搜索,可以找到 纒万多条相关信息。这个数字,和当了多年国内歌坛“一哥”孙楠的 迺万条基本持平,远远超过新浪 恹韵汪延的 愿万条。在这些信息中,大多数和“登山”、“美女”、“明星”等字样联

系在一起,当然,这些往往都是以搜狐公司的活动为背景。在许多公开的场合,张朝阳一出现,常常会引来众多索要签名、合影的“粉丝”(云捧),人气之旺,令不少娱乐明星都望尘莫及。

张朝阳,1971年出生于陕西省西安市郊区,父母都是一家厂属医院的医生。1989年,18岁的张朝阳考入清华大学物理系,埋头苦读,缘年之后,拿到李政道奖学金赴美国留学,两年后获麻省理工学院(麻省)物理学博士学位。1993年,张朝阳回国担任一家美国企业的中国代表,第二年利用一笔100万美元的风险资金创办爱特信公司。直到这个时候,张朝阳依然默默无闻。“感觉周围的环境和自己没什么关系,一切显得很无所谓、很随意。”张朝阳回忆说。

命运在1995年发生了巨大的变化。当年10月,张朝阳模仿雅虎推出搜狐网站,数月之后便入选美国《时代》周刊评出的“全球计算机数字化领域的100名风云人物”,同时入选的还有盖茨、杨致远、李泽楷等人。也是从这个时候开始,“张朝阳”三个字和他那张招牌式的脸开始频繁出现在媒体上,相关内容也从最初的互联网慢慢延伸到娱乐、运动和公益。

“从1995年10月份第一笔风险投资到位,到1998年年底的第三轮融资结束,搜狐拿到的钱总共不超过1000万美元,你算算我们能用到市场上的钱有多少!”自己上阵作秀,成了这个手头拮据的“愤青”创业初期最合适的宣传方式。在广州和网友蹦迪、在天安门广场上玩滑板,“自己稍微卖点力气,换来的是大量免费广告”。

“渐渐的,在外界眼里张朝阳似乎成了一个娱乐明星。但实际上,这只是他工作的一部分,他真正的角色是搜狐这家

价值数十亿元公司的董事局主席兼 悦瀚援 副总裁王建军从 1995 年开始便与张朝阳共事，“公司每周二的管理层会议和周三的技术会议，对他来说都是雷打不动的安排。此外，与董事会成员的沟通、和重要合作伙伴的谈判，更是别人代替不了的。”

“一开始，这种角色的切换并不是很容易，慢慢习惯了倒觉得挺好的，工作也是娱乐，娱乐也是工作，挺轻松，不累！”远月 远日，搜狗美女野兽登山活动正式开始。一个多月后，他将和王石、孙楠等人一同前往西藏攀登 近 7000 米的启孜峰，“我本来就喜欢登山，这样玩乐和工作两不误。”张朝阳说。

“能这样将个人生活和企业管理成功结合起来的，在中国的大企业里面几乎找不到第二个。”李善友指着自已画下的第一个太极图说。

理性思维对撞激情性格

从清华到麻省，长达 10 年的时间里，张朝阳始终与物理学打交道，这种经历对于他的思维模式的影响可想而知。“我看到一个装毛巾的小筐，马上会想到它的稳定性，支点在哪里，看到蓝色的天空，会让我想到那是高频率的光经过空气分子的反射。”张朝阳回忆，小时候很难理解学了某个专业会对自己产生什么影响，现在他深深地体会到了。

这种思维模式，甚至能在他的说话习惯中表现出来。“说一句话的时候，我总要想想为什么要说这句话，它的依据在哪里。有时候想不到理由，就会停下来，所以说起话来总是显得磕磕巴巴的。”说话时的张朝阳总是低头沉思的样子。

“这种思维习惯实际上也主导着他对搜狐的管理。在进行公司战略安排中，它必须找到整个市场发展最基本原动力

之后,才做出决策。”王建军回忆,“刚刚推出搜狐网的时候,市场同行大都在开展接入业务,但张朝阳认为这不是互联网市场的底层动力所在,所以选择了做门户。”没有杂务的时候,张朝阳喜欢一个人静静地呆着,最好是在星巴克,随手拿着那个黄色小本,随时把想到的记下来。

有意思的是,这么一个几乎刻板的理性思维者身上,同时却又存在着一种浪漫色彩极浓的激情性格,此两者构成了李善友笔下另一个太极图。“个人生活中,他甚至充当模特,拍出很性感的照片刊登在杂志上。在搜狐的市场推广上,他导演了彩信上珠峰、包装彩信小姐、组织美女登山活动……这些事情,不是充满激情的人想都不会去想,可是他却成功地做到了。”李善友表示,这种矛盾的统一,他也想不明白。

“这种对生活的激情和在美国的留学经历有关,”张朝阳解释,“到美国之后,我变得非常反叛,银行里从来没有存款,汽车一定要敞篷的,狂飙在马路上来个急停调头,走进商店买一副墨镜戴上之后扬长而去,那时候甚至梳过马尾,玩最刺激的滑板。”多年以后,已经成为“愤懑”的张朝阳在天安门广场上秀了一把滑板,让许多年轻人目瞪口呆。

紧守中庸融合阴阳两极

给张朝阳当副手,可以享受到更多的权力,源位副总裁便分担了庞大搜狐舰队的全部指挥权——王建军一人担负了搜索、游戏、技术等多个业务,王昕包揽了市场、广告等业务线,主管焦点房产网的宫宇同时负责无线业务,全权操纵搜狐网内容的李善友将这描述为“充分授权”。然而,管理上“抓大”的张朝阳,却又是一个不会“放小”的老总。“他常常会直接给我提一些改进意见,有时候具体到页面设计上。”李善友

说。记者从王建军和王昕那里得知,这样的直接指令也常常发到他们那里。

太多看似矛盾的管理方式,同时出现在一个人身上,张朝阳用什么将它们融合在一起?

“中庸!”李善友脱口而出:“他赌性不强,不喜欢走极端,管理上很讲究拿捏分寸,兼容并包。”老员工们回忆说,多年来,没见过他激烈地批评下属。

有趣的是,张朝阳的这种中庸性格并非天生,相反,清华时代的他,曾经是一个很偏激的人。他自己回忆说:“那时,似乎生活的一切就是和同学比赛,比谁学习的时间长,比谁的成绩好。要是拿不到第一名,就去冬泳,或者每天绕着圆明园跑上几公里。”大四的时候,张朝阳拿到了李政道奖学金,“马上松了下来,每天东游西荡,什么都无所谓了,甚至觉得当时死了也无所谓。”

多年以后,功成名就的张朝阳并不把那段日子当成自己天降大任之前的“修炼”,反而一次次感叹,那段偏激的“自虐”经历把自己“伤”了。这种对偏激发自内心的排斥,也使张朝阳慢慢地选择了中庸、平和,并将这种性格贯彻在自己的管理之中。“工作不一定就非要不停地加班,休闲也不一定非要完全抛开工作。我们要赢得的不是一城一池,而是整个战争的胜利,必须懂得迂回前进。”

“在平和务实、平和主动中追求卓越!”这是张朝阳给搜狐员工立下的核心理念之一,也正是张朝阳太极式管理的艺术所在。

“网络大地主”张朝阳

多年以前,回国创业的麻省理工学院物理学博士张朝阳

愿意

为了显示自己同样具有 用户思维 ,曾经冲动地表示 :“我回国的时候 ,网络最有挣钱潜力 ,所以我选择网络 ,要是当时房地产最挣钱 ,那我也可能干房地产 !”

多年以后 ,张朝阳依然没有因为房地产的火爆而成为地产商 ,而是继续在网络行业里耕耘。在这个虚拟世界里 ,用户资源就如土地 ,收费服务就像楼盘开发 ,互联网企业则成了“网络地产商”。和同行相比 ,张朝阳对“土地”似乎情有独钟 ,从综合门户 门户 到青年社区 悦生活 从焦点房产网站到游戏门户 易玩 张朝阳一次次不惜重金收购圈地 ,积累的用户规模之广在国内屈指可数 ,成了数一数二的“网络大地主”。

“网络用户和土地一样 ,都是有限资源 ,早晚会显示出它的价值来的 !”说这话的时候 ,张朝阳正和地产名流王石在京郊训练登山。不久之前 ,王石刚刚成为搜狐公司的新董事 ,他的加盟 ,是否意味着搜狐将放手对自己手中的“地产”进行全面开发 ,外界不得而知 !

张朝阳预言 ,两三年内 ,搜狐的价值一定能被释放出来 !

张朝阳 :十年前感觉很狼狈

《~~世纪~~》 :盛大收购新浪部分股权之后 ,你的压力大吗 ?

张朝阳 :我没怎么感觉到压力 ,反而觉得是个机会。仅限于资本层面的合作 ,还不足以威胁到搜狐现有的核心竞争力。搜狐现在已经不是以前了 ,要说水分 ,也在 ~~四年~~ 原年的泡沫中挤掉了。

所以 ,现在搜狐更能轻装上阵 ,没有什么顾虑。现在的压

虑

力还没有刚刚创业时大,那时候没有明显的业务模式,没有来钱,天天担心。从1995年到1996年,一直是在巨大的压力中。1996年以后开始好转。

《圆世纪》:没有太大压力,那你现在主要思考些什么?

张朝阳:喜欢想问题。这些问题的范围很广,包括思考进化、思考基因、思考人生,比如男人和女人有什么差别之类。因为我是学物理的,所以很容易对宇宙的起源和进化产生思考的兴趣。关于人生,我觉得想得比较透了。

《圆世纪》:怎么说呢?

张朝阳:就是感觉搜狐是一个大众门户,必须对整个社会的形态、对人的想法、人的行为,有所感觉,并有所引导。我觉得我想得比较多的是社会的、人生的问题,会帮助自己乃至他人作判断。除了对收购的判断、对产品定位的判断,还包括对营销的判断。比如说几个著名营销的案例,都是紧抓了社会的热点,彩信上珠峰、搜狐彩信小姐等等。但是这些思考都不是单独的,一般来说都是早上起来,坐在咖啡厅,想一想,写写东西,然后有了一些想法后去跟管理层进行沟通。

《圆世纪》:搜狗是不是也是这样出来的?

张朝阳:差不多。我当时想出来的一个对搜狗的定位就是:我的天职就是搜索。

《圆世纪》:你在媒体面前亮相的频率,是否与公司品牌有关?

张朝阳:这很自然,以前要打品牌,需要我,现在搜狐要靠产品打品牌,我自然不能抢风头。我承认自己比较超然,但我并不是一个非常善于出现在镁光灯下的人,我喜欢思考。两年前或者一年半前我开始追求沉稳,所以便很少出现,另一方

面也是公司大了要处理的事情太多。

《圆贞世纪》:你觉得现在这样比起你十年前的生活改变很大吗?

张朝阳:十年前感觉很狼狈。因为中国文化要求男人要齐家治国平天下,都有很强的使命感、责任感。一辈子追求出人头地,压力从很年轻的时候就开始了。不过这两年我也悟出点道理,其实快活是人生最重要的标准,健康又是快活的重要标准,如果你不快乐体内马上导致很多毒素,所以我是尽量保持自己身体健康。