



全景式展现马云的互联网
逻辑与策略

读懂互联网 + 新形态
在变革中实现转型和升级



互联网时代 才刚刚开始

马云内部讲话 2.0
大数据、大变革与大机遇

红旗出版社

互联网时代 才刚刚开始

马云内部讲话 2.0
大数据、大变革与大机遇



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代才刚刚开始: 马云内部讲话2.0 / 阿里巴巴集团编.
—北京: 红旗出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5051-3595-6

I. ①互… II. ①阿… III. ①电子商务—商业企业管理
—研究—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第256636号

书 名 互联网时代才刚刚开始——马云内部讲话2.0
编 者 阿里巴巴集团

出 品 人	高海浩	责任编辑	陈文君
总 监 制	徐 澜	特约编辑	袁开春

出版发行 红旗出版社
地 址 (南方中心) 杭州市体育场路178号
邮 编 310039 编 辑 部 0571-85311182
E-mail hongqi1608@126.com 发 行 部 (北京) 010-64036925
(杭州) 0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京) 010-84026619
(杭州) 0571-85311182

印 刷 杭州长命印刷有限公司

开 本	710毫米 × 1000毫米	1/16	印 张	19.5
字 数	286千字			
版 次	2015年12月浙江第1版			2015年12月浙江第1次印刷

书 号	ISBN 978-7-5051-3595-6	定 价	45.00元
-----	------------------------	-----	--------

版权所有 · 翻印必究 · 印装有误 · 负责调换

前言

互联网：从工具到基础设施

互联网进入中国已有20多年，使整个社会发生了巨大的变化。互联网改变了我们吃、住、行的方式，还在向金融、医疗、教育、物流等其他方面全方位扩进。

互联网逐步下沉为基础设施，与实体经济渐渐融为一体。“互联网+”已成为国家战略，正式写入政府工作报告。我们一开始认为互联网是一个工具，然后认为它是一门技术、一个新渠道，但今天我们看到了它的强大力量，认识到它本身就是一个经济体，它的力量不亚于之前任何一次技术革命。

对企业而言，在互联网时代，生产、销售、库存、广告和管理模式都发生了变化，企业要从战略、文化、组织和人才等多方面进行变革，才能适应新时代的要求。互联网释放人的脑袋，我们从制造的年代，开始转向创造的年代。

未来30年，中国的变革会更大，机会也会更多。世界正从IT（Information Technology）时代走向DT（Data Technology）时代，意味着思想、文化、社会等方面都会发生很大的变化。绝大部分的人今天站在IT的角度看待世界。IT是以“我”为主，方便“我”管理。DT是以别人为主，强化别人，支持别人。DT思想是只有别人成功了，你才会成功。这是一个巨大的思想转变，由这个思想转变产生技术的转变、技术的转型。

互联网时代才刚刚开始，“观念”转型升级才是成功的起点。不懂技术并不重要，创业靠的不是技术而是观念。不懂技术的人可以把懂的人请来，因为数字的鸿沟不在技术，而在思想观念，观念的鸿沟才是真正的鸿沟。转型升级就是要把脑袋升级，脑袋升级了，经济才能真正升级。

人类今天共同面临的巨大挑战，就是知识和教育跟不上技术的发展。但这正是我们的机会。哪里有抱怨，哪里就有机会。中国的电子商务发展得这么好，是因为中国原来的经济基础设施不完备，中间费用高，服务也不好。如今，中国的电子商务超越了美国的电子商务，不是因为美国不努力，而是美国之前的环境很完备，没有什么机会。

如今，我们面对的是一个大竞争时代，消费者需求的专业化、个性化不断提高，创新的手段和力量越来越强大，对手更快速地跟进，不同商业模式的颠覆性对决，都使企业面临着危机感和紧迫感。拥抱变化将是常态，组织的变革和升级也是必需的。

中国正处于从工业经济向信息经济加速演变的历史转折点，很多变化是根本性、长期性的，对于未来的发展模式我们需要有全新的思考。

这正是最好的时代！

编者

2015年12月

前言 互联网：从工具到基础设施

01 CEO要判断3年以后的灾难 / 001

做支付宝也不是我们想进入金融，不是想赚更多的钱，但如果不做支付宝，淘宝就活不下去。我们每次做这个叫“没办法”，你一定得做。

02 组织必须变革和升级 / 013

我担心别人对我的表扬，让我飘飘然，做了一个愚蠢的决定；我担心别人骂我，让我火气很大，做了一个愚蠢的决定。

03 经济增长方式的转型 / 035

以前的企业，包括我们在内，有一个机会，我们用好就成功了。但是到了21世纪的互联网时代，一定要问我为社会解决了什么问题。

04 为什么看好物流业 / 045

我们要成为整个中国的电子商务基础设施企业，你要流量我们给你流量，你要数据我们给你数据，你要支付我们给你支付，你要物流我们帮你建物流体系。

05 将整个集团打通 / 059

我相信再过两年，整个集团看起来会非常成型。而今天，我们希望升级的是CBS，由C（消费者）带动B（商家），由B再带动S（服务提供商），这个结构也正在成型。

06 坚守企业的底线 / 071

世界永远不缺机会，缺的是大家的团结，缺的是诚信、价值观、使命，缺的是我们这些员工以及家属每天的付出。

07 女性与体验经济 / 083

一个女人能用欣赏的眼光去看男人的时候会很美好。这不是要求男人来帮自己做什么，而是顺着男人的思路去思考，才能够发挥男人所具有的强项。

08 拥抱变化 / 095

正因为拥抱了变化，我们才拥有了淘宝、拥有了支付宝。尽管云计算今天还没有看出是什么，但必须去做，因为这个时代在变。

09 从有做到无 / 111

阿里巴巴前10年从无做到了有，未来10年我们要从有做到无，这个“无”是无处不在的“无”，不是没有了。

10 我们的定位 / 127

把互联网技术、互联网服务用好了，就能够帮助别人做成长生意，就可以形成我们的独特价值，这就是我们的定位。

11 按消费者导向设计 / 139

但是，现在的消费者已经不再满足于今天淘宝以及电子商务所提供的各种各样的服务，他们的需要更加个性化、专业化。

12 比的是商业模式 / 153

今天我们跟京东的竞争不是两家公司的竞争，是两个商业模式的竞争，我并不认为京东这样的商业模式会持久发展得很好。

13 建设性破坏 / 173

我们必须整合全部资源，让前方越轻，后方越重。但是后方的重不是靠人，而是靠技术，靠创新，靠服务的质量，整个阿里的大平台总有一天会起来。

14 公正、透明与稳定 / 189

你们发现没有，淘宝是典型的授权下面，授权下面的好处看得清清楚楚，下面的活跃性迅速起来，但是组织有时候会失控。

15 少做，做好，做通 / 211

商业帝国的这个时代已经过去了，我们必须明白，共同生活、共同发展、共同繁荣，我强你强、你强我强，只有这样才是未来。

16 用互联网改变世界 / 231

淘宝是用互联网的思想和技术，去改变整个中国消费和零售的状态。支付宝正在用互联网的思想和技术去重新为未来整个中国金融做支撑。

17 数据的流动与贯通 / 243

在信息化的时代，特别是在数据时代到来的时候，大家都必须明白一个道理，你到一定规模的时候，你必须是个社会的企业，是社会公共服务的提供商。

18 从断事用人到用人断事 / 273

创业的经验就是，从最容易的事情做起，别从最重要的事情做起，从最快乐的事情做起。管理的经验是在用人上，要从用人不疑、疑人不用上升到用人要疑、疑人要用。

01

CEO要判断3年以后的灾难

互联网时代是一个急剧变革的时代，企业的运作方式发生了巨大的变化：生产从大批量、低成本向小批量、多品种、快速转化；销售模式变为工厂直接接触到用户；广告越来越倾向于精确制导、口碑效应；企业管理也讲究数字化。

作为企业的CEO更需要有前瞻性，要能看见3年以后的灾难，决定要做什么，不做什么。阿里巴巴的每一步都伴随着中国发展的大势，创业之初，马云判断中国前10年以出口为主，后10年将以内需为主。阿里巴巴开始以B2B发展起来，2008年金融危机爆发以后，启动了大淘宝战略，加大了对国内消费的投入力度。

为了细分消费群体，做大消费，阿里巴巴先后推出了天猫、聚划算、全球速卖通等。在数据化、移动化的浪潮下，阿里巴巴早在2009年9月就成立了阿里云计算，2010年8月推出淘宝手机客户端。

很多企业在发展过程中，不是死于“饥饿”，而是死于“消化不良”。对于项目，马云坚持上马的是必须要做的事，不做明天就会出问题，而且可能是生死存亡的事。比如，2004年不做支付宝的话，就会让交易的整个流程完不成，使淘宝的生存面临困难。

互联网时代更是一个创新的时代。只有放松，才能创新。在企业文化上，就需要打造一个宽松的环境。创新也同样需要发挥人的主动性、自主性，企业在用人上，授权、信任、怀疑，都必须要掌握在一个合理的度上。

2010年3月18日

在阿里巴巴战略投资公司交流会上的讲话

| 疑人也得要用

天下几乎没有企业不犯错。一个人也不能说自己不会犯错误，其实他一定会犯错误。第一，我允许自己犯错误；第二，我允许团队犯更多错误，超过我。人只有放松了，才能做得更好。我们现在有这样的自信，我觉得，即使我犯了错误都不会倒，即使我的团队、我的同事犯了错误也不会倒。

当然，我们不会愚蠢到要故意犯错误。毫无疑问，由于允许自己可以犯错误，做事情就会轻松起来。什么叫创新，就是认真地玩。很认真地玩的时候，就在创新。创新必须是放松的。压力很大，怎么可能创新。你不允许团队犯错误，我可以告诉你，就不可能成长。

中国传统的用人方法“用人不疑、疑人不用”，这是最基础的，我希望大家提升到“用人要疑，疑人要用”，你这样才能创新。

用人要疑。有人说：“领导，你把工作交给我就行了，什么事儿你就别管。”我一定要管的。如果你1月给这个人定的任务，比如说是1500万元，要在12月完成。到年中的时候，我很好奇他完成得怎么样了，我要去检查下，他说那你就是不相信我了。他讲得有道理，但我还是要去检查，用人要疑。

疑人要用：如果你对一个人特放心，觉得这个人特别踏实，我告诉你，用这个人，创新可能就不会有了。而一些让我拿捏不准的人，有时候我也不知道

这家伙用哪个方法才是对的，但我还是会用他，让他去做。因为你不一定需要完全了解这个人，并且那个工作的情况你也未必精通。让人家试试看！为什么允许自己失败，却不允许别人失败？所以疑人也得要用。

丨 团队管理中的虚与实

此外，你要充分相信你的团队。拿我自己来说，比如陆兆禧在运营淘宝，我就坚信这点。对于淘宝的了解，如今陆兆禧比我不知高出多少，因为他90%的时间花在淘宝上，我大概只有不到10%的时间花在淘宝上，我不可能比他懂得更多。某种程度上来讲，他做的决定，我98%以上会同意。因为我相信即使换我去做，我也不保证不会犯错误，我不见得比他聪明到哪里去，可能比他好的地方只有这么几点：

第一，我抗输的能力比他强，输掉了，再来过——反正我们还有阿里巴巴，我们还有支付宝，我们还有阿里云，再来一下。

第二，也许他一头钻进去以后，因为负责具体的运营，被业务绑架的可能性比我大。我不会被绑架，搁下就搁下了，可能看到的信息比他多，会放松一点，思路开阔些。但是我在细节、执行和具体产品上真搞不清楚，所以我对人经常表扬这个产品做得好，那个服务做得好，其实跟我没有太大关系。网上说淘宝、阿里巴巴、支付宝这些产品做得真好，马云真聪明，其实跟我关系不大。

有时候，我甚至都不知道阿里巴巴有这样的一项服务。他们说马云真阴险，搞了这么一个产品、推出这个服务，其实这跟我也没多大关系，我也搞不清楚。时间长了，对这样的情况，我心里也很放得开。

在团队中，充分授权，必须信任，也必须怀疑，任何事都有一个度。阿里巴巴的文化里面讲的是一种哲学思想。

外面在传说我们现在是“道家”文化，我最近出去，他们说马云现在进道教了，说实话，我跟道教一点儿关系都没有。

但是从道家身上，我学到了阴阳、虚实，这在企业运营过程中是极其关键的。企业运营到一定程度，读书读到一定程度，学的都是哲学，怀疑、不怀疑，用、不用，这个度的把握。高手和低手之间的区别就在于度的把握。

| 有需要，才去做

今天，阿里巴巴肯定有很多问题是外面看不懂的，但是如果说我们自己都看懂了，那也不是事实。

现在概念特多，云计算、物联网都已经搞得天翻地覆了。我自己认为阿里巴巴做云计算，不是因为概念，我们做是因为我们一定需要它，不做这个，5年以后阿里巴巴会出问题，可能是灭顶之灾。

不是我们想要更多的概念，不是想再创造一家上市公司，不是因为我们特先进。为什么淘宝会赢？大家可能会说是免费政策等，这些都是“术”，真正的“道”是因为我们当时必须要做淘宝。如果不做淘宝，阿里巴巴就不会有今天，就会与大趋势失之交臂。

我们当年从eBay身上摸索出了淘宝这个路子，但是很遗憾，eBay换了管理层，没有在中国走出一条正确的道路。如果当时eBay的设计思路跟我们今天淘宝一样的话，形势会发生很大的变化。

做支付宝也不是我们想进入金融，不是想赚更多的钱，但如果不做支付宝，淘宝就活不下去。我们每次做这个叫“没办法”，你一定得做。今天的云计算跟之前一模一样。你是发自内心要做，不是因为股东要你做，不是市场概念要你做，不是投资者要你做，不是竞争对手在边上做，所以你要做，而是说我不做未来就会死掉。

当然，今天不做，今天就要死掉的事情，我一般也不想做了，我宁可死掉，因为做好也是要死掉的，因为你已经远远地落后于竞争对手了；但是今天不做，3年以后要死掉，那今天一定要做。

做CEO其实很难，最难的地方就在这里：你要判断3年以后的灾难是什么。在所有人兴高采烈的时候，你要判断未来的灾难。相反，在所有人都在考虑灾难的时候，你要判断再过多少时间，就可以迎来一个“峰”，而且这个“峰”你自己要相信。

CEO是没有功劳的。你说3年以后有一个灾难，在这3年里，你每天的工作就把这个灾难给灭了，3年以后，这个灾难果然没出现，大家也看不到你的功劳。但是，你如果搞了3年，这个灾难还是来了，那你就倒霉了。成功的CEO是没有功劳的，有的时候他是孤独的。

| 做自己想做的事才有激情

10年以前，我只要照顾好自己；后来，我要照顾18人的团队，他们好就是我好；再后来，我发现要照顾的人越来越多；最后，发现我们要照顾2万多名员工。现在，更搞大了：几百万淘宝店主，几千万家阿里巴巴商家，几亿消费者，突然发现自己承担的责任比以前大了许多。

现在如果我们说关掉公司不做了，能行吗？这已经不是18个人的事情了，现在有2万多名员工带着希望和信心来到这家公司，还有几百万淘宝店主带着希望和信心，希望创造一个很好的生活，改变蜗居的状态，以及千千万万的小企业相信你的承诺，把公司放在上面，你怎么面对他们？你搞大了。

当然，你说真是我在帮他们吗，是我在照顾他们吗？不是。后来，我发现是他们照顾了我们。创业的时候是其他17个创业合伙人照顾了我，现在是2万多名员工照顾了我们18个人，几百万、几千万用户照顾了2万多人。真正这么

想的时候，心里还是挺感恩的。

第一，这辈子可以让我们这些人做一家公司，可以影响那么多人；第二，有这么多人追随你讲的故事，这么多人相信这个故事，逐渐完善这个故事。

我个人怎么有本事能给17个人带来财富，怎么可能有本事给2万多名员工带来财富？那是谁给我们带来的？是客户、用户，还有这个时代。

我觉得自己确实要感恩。感恩这么多人给我机会，把这件事情做成。所以，今天想清楚这些事，做事情的时候就会放松。谁也不是神仙，神仙也会犯错误。

一路走来，阿里巴巴遇到的挫折也很多，而且我们允许自己在未来10年里犯错误，但对于未来战略，我们深信不疑。

一个人的心里是不是坚信某样东西，你是可以感受得出来的。很多人面对VC的时候，是在讲故事，我也是在讲故事，但是两者之间，你还是能感受出来忽悠和不忽悠的区别。我讲的是我相信的东西，忽悠是想让你去相信，但他自己不相信。

这世界上，有很多东西是可以做的，但你真正想做的事情，并不会很多。当你真正想做一件事时，才会源源不断地产生激情。做CEO、做创业者，已经很辛苦了，搞了半天，如果还是别人让你做的，那你就更觉得辛苦。所以，做你自己想做的事情，才最重要。

内部管理问答

■ 问：有人说，我在这个社会上有理想、有梦想、有能力，但是要成功，像比尔·盖茨、李嘉诚、马云，那是靠命的。我们作为创业者，我们有能力、有理想，也有激情，我们要成功的话，是不是必须要有运气和命的成分？

■ 马云：有命运，但是命和运是会改变的。

有人说不能改变，我觉得是会的，你努力了，这个运不一定来，你不努力肯定没有运。

像我这样的人，我父亲说，马云你早生30年，早被枪毙了。我很小的时候他就讲了，你这种鬼思想，早生30年，一定被枪毙掉了。讲得有道理，“文革”中我这样的，哪儿去了都不知道。我这个运还是不错的，生在这个时代。而且我这个运还相当好，做互联网挺好的，刚好我是做老师，老师最大的愿望是学生超过你，这是我很好的命和运。

大家知道当老师的，从来没有一个老师不想得意地说这个学生当了县长，那个学生做了大老板，那个学生当了科学家，没有老师希望这个学生是要饭的，那个是被抓进去的，没有老师喜欢这样的。因为这个性格，我比谁都愿意我的团队的人超越我，一直以来我都是这个希望，但是你又不能奢望每个学生都很优秀，这是不可能的。这一路走下来，我很感恩这个命和运。

我自己从来没觉得自己的命很好，运很好，但是这条线走下来，我发现我的命和运还是很好的，每次最关键的时候，总有事情发生。

另外，创业者，比尔·盖茨也好，其他创业者也好，未必是你们的榜样，