

环球人物
GLOBAL PEOPLE

10周年
典藏书系

马云：永远思考别人是怎么失败的

王健林：首富、老板、文青、父亲四张面孔

史玉柱：任何对手都不是压力

稻盛和夫：坚持头拱地

罗斯柴尔德家族：教会年轻人最实用的东西

商道

《环球人物》杂志社 编

环球人物
GLOBAL PEOPLE

10周年
典藏书系

商道

《环球人物》杂志社 编

图书在版编目(CIP)数据

商道 / 《环球人物》杂志社编. —北京: 现代出版社, 2016.3

(《环球人物》10周年典藏书系)

ISBN 978-7-5143-4591-9

I. ①商… II. ①环… III. ①企业管理—经验—世界
IV. ① F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 025202 号

商道 (《环球人物》10周年典藏书系)

编 者 《环球人物》杂志社

责任编辑 张 霆 姚冬霞

出版发行 现代出版社

通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 64245264 (传真)

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@vip.sina.com

印 刷 三河市金泰源印务有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 23.25

版 次 2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-4591-9

定 价 48.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

目录

中国篇

- 马云：永远思考别人是怎么失败的 / 003
- 宗庆后：什么事情不做好就不会停下来 / 017
- 王健林：首富、老板、文青、父亲四张面孔 / 022
- 潘石屹：比别人更努力 / 039
- 张瑞敏：用创新穿越前面的“墙” / 047
- 柳传志：为中国企业走向世界树立典范 / 054
- 曹德旺：只要每一步都走得扎实，就一定能走得远 / 062
- 史玉柱：勇气源于失败 / 078
- 董明珠：企业专业化，人有专业精神 / 084
- 李书福：追求各种可能性并付诸实践 / 095
- 李河君：成为中国企业的代表 / 099
- 许家印：先花钱，再挣钱 / 109
- 周鸿祎：不攀比，做事低调踏实 / 115
- 梁稳根：企业家最不能忘的是社会责任 / 120
- 李东生：学习曾国藩智慧 / 134
- 林俊：专注“微笑曲线”最顶端 / 139
- 杜泽桦：做世界品牌 / 144

张宝全：地产大亨的数字电影梦 / 148

李泽钜：李嘉诚的接班人 / 154

李慕松：推崇儒商文化 / 159

外国篇

比尔·盖茨：再富不能富孩子 / 167

罗杰斯：坚持彻底地付出 / 172

乔布斯：用“苹果”改变世界 / 179

玛莎·斯图尔特：靠意志弄弯“钢铁” / 188

米塔尔：并购出一个钢铁王国 / 193

胜间和代：不要轻易照别人的话做 / 198

玛氏：不上市的糖果帝国 / 202

法哈德·弗拉迪：卖岛屿也卖梦想 / 207

约翰·布朗：不做最大，只做最好 / 213

杰里帕斯卡：乱世成就俄罗斯首富 / 219

雷夫·约翰森：不要低估员工的理解力 / 225

服部悦雄：最不像日本人的丰田高管 / 231

金田新：育人比卖车更重要 / 239

思文凯：“危机本身就是资产” / 243

西田厚聪：奉“实心、实言、实行”为座右铭 / 249

内维尔：“老虎军”和“海盗式扩张” / 256

舒尔茨：把咖啡磨成金子 / 263

瓦尔特·朗格：用顶尖质量帮德国找回时间 / 270

奇默尔：忠诚企业如同珍爱婚姻 / 275

何马丁：品牌形象不可急功近利 / 280

- 拉坦·塔塔：全球性超级买家 / 285
- 曼恩：亿万富翁的三个梦想 / 291
- 穆拉利：管理要有清楚的远见 / 295
- 皮肯斯：可持续发展的正道 / 299
- 稻盛和夫：孙悟空式的经营哲学 / 304
- 李健熙：没有成功，只有永远的危机 / 309
- 罗斯柴尔德家族：教会年轻人最实用的东西 / 314
- 菲利普和吉约姆：别出心裁，善炒新闻 / 319
- 欧科华：成功没有秘诀，努力工作才最重要 / 324
- 阿尔瓦利德：靠精明决策赚大钱 / 329
- 曹慰德：家族企业传承的是价值观和世界观 / 335
- 约翰·列恩：大规模的收购兼并和适应变革 / 340
- 哈里·斯泰：关键是有雄心壮志 / 345
- 查诺斯：企业倒闭他赚钱 / 350
- 拉尔夫·劳伦：卖的是理想化的生活方式 / 354
- 大卫·鲁宾斯坦：资本之王从未上过金融课 / 360

中国篇

马云：永远思考别人是怎么失败的

笑傲互联网的 CEO

马云自称不懂电脑，却在 IT 业“混”得无人不晓；自称不懂管理学，却当上了大老板；自称“像阿甘一样简单”，却开创了世界互联网的第四种模式。马云，掌控阿里巴巴、雅虎中国和淘宝网三大网站，他是中国大陆第一位登上国际权威财经杂志《福布斯》封面的企业家，哈佛大学两次将他和阿里巴巴的经营管理实践收录到 MBA 案例中。

2005 年 8 月 11 日，阿里巴巴收购雅虎中国的全部资产，同时获得雅虎 10 亿美元的投资。这是中国互联网历史上最大的一次并购行动。在此背景下，笔者悄然走近马云，面对他那张棱角分明、瘦削奇特的脸庞，希望能看清这位以“风清扬”（金庸笔下剑术独步天下的隐士）自居的“大富翁”究竟是怎样一个人。

“男人的长相往往和他的才华成反比”

小时候的马云“淘气”也“义气”。他爱打架，打了无数次架却“没有一次为自己，全是为了朋友”，缝过 13 针，挨过学校处分，被迫转学。

学生时代的马云功课不好，数学考过1分。只有英语特别好，原因竟然是：“爸爸骂我，我就用英语还口，他听不懂，我挺过瘾，就学上了，越学越带劲儿。”1984年，经历两次高考落榜的马云终于跌跌撞撞地考入杭州师范大学外语系——他的成绩是专科录取分数，但恰好本科没招满人，马云就这样幸运地上了本科。

长大后的马云在应聘工作时因身高不够屡遭淘汰，但他每次都不沮丧，总是自信能找到更好的工作。在马云的性格中，始终有着一股无法掩饰的张狂。当马云被中央电视台评为2004年年度经济人物时，他调侃自己说：“男人的长相往往和他的才华成反比。”

大学毕业后，马云在杭州电子工业学院教英语。1991年，马云和朋友成立海博翻译社。结果他们第一个月的收入只有700元，而翻译社的房租却交了2000元。当大家都开始动摇的时候，马云坚信：只要坚持做下去，一定有发展前景。他一个人背着大麻袋去义乌批发小商品，艰难地扛回杭州贩卖，以此维持翻译社的运转。果然不出马云所料，仅仅两年时间，翻译社就有了起色，如今，海博翻译社已是杭州最大的翻译社。

十年磨一剑

马云的创业经历可算是一个神奇的故事。他自己说“简直可以成为好莱坞的电影故事”。

1995年，马云去美国协助一家中国公司收账。一个偶然的机，他得到600美元的额外收入。这600美元成为他走上互联网道路的第一笔“天使资金”。后来跟随他走南闯北好几年的电脑就是用这600美元买的。

在西雅图第一次和互联网亲密接触时，马云在键盘上敲了“beer”（啤酒）这个词，电脑屏幕上弹出了德国啤酒、美国啤酒、日本啤酒……一排排一串串，但就是没有中国啤酒。接着他又专门试了“Chinese”，雅虎网上竟然出来个“No Data”（没有数据），再查整个互联网，还真找不到这方面的资料数据。“这让我感到很惊讶，也很难受。就在那一刻，我跟那家美国公司讲：我们合作，你在美国负责技术，我回中国去做。”

回国后，马云辞职，开始琢磨要用互联网来开公司。但当时的杭州尚未开通拨号上网业务，他这个想法遭到了亲朋好友的强烈反对。

“我请了24个朋友来我家商量，整整向他们讲了两个小时，他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。最后问他们到底怎么样？其中23个人说算了吧，只有一个人说你可以试试看，不行赶紧放弃。我想了一夜，第二天早上决定还是干，哪怕24个人全反对我也要干。”

“其实最大的决心并不是我对互联网有多大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头。但是你如果不做，就像夜里想了千条路，早上起来走原路一样的道理。”接下来，马云的“传奇经历”便开始了。

1995年4月，一个叫“中国黄页”的网站诞生了。3个月后，临近杭州的上海正式开通互联网，马云的业务量激增。当时，制作一张主页，中英文对照的2000字内容、一张彩照，开价就是2万元人民币。不到3年，马云轻轻松松赚了500万元，自此马云的事业开始蒸蒸日上。

1997年，马云带着自己的创业班子挥师北上，建立了外经贸部官方网站等一系列国家级站点。

1999年年初，马云返回杭州，决定介入电子商务领域。当时全球互联网所做的电子商务，基本上是为全球顶尖的仅占总数15%的大企业服务。但马云毅然“弃鲸而抓虾米”，只做中小企业的生意。

1999年9月，马云的阿里巴巴网站横空出世。

2005年8月11日，阿里巴巴收购雅虎中国的全部资产，并享有雅虎品牌在中国的无限期使用权，同时获得雅虎10亿美元投资；雅虎则获得阿里巴巴40%的现金收益权以及35%的投票权。这成为中国互联网历史上最大的一起并购。

于是，马云常常被鲜花、掌声和镁光灯所包围。

不过马云似乎没有就此陶醉不醒：“我永远记住自己是谁。是我的团队、我的同事把我变成英雄的。我只不过是把人家的工作成果说说而已。我觉得特难为情的是，很多媒体把我同事所做的努力都加在我头上。我哪有那么能干！”

我不会写程序，又不懂技术。要说‘狂妄’，我从做阿里巴巴开始就一直是这个风格，也不是最近才‘狂妄’起来的。”

马云还鼓励正在创业的年轻人说：“如果我马云能够创业成功，我相信80%的年轻人创业也能成功。”“如今创业的机会实在太多了，只要你肯抓住机会。100年以前就有发明家说，该发明的都发明光了，可是现在又出现了多少新生事物？”

只赌自己有把握的事情

“临渊羡鱼，不如退而结网”，金庸的亲笔书法作品，就挂在阿里巴巴名为“光明顶”（金庸小说中一个高手聚集的场所）的会议室中。马云的同事说，马云不但喜欢金庸的小说，还会点儿“武功”，尤其是他的太极功夫相当了得。马云练过8年的太极和多年的散打，武侠情结可谓根深蒂固。

《笑傲江湖》是马云看得最多的金庸小说。在IT业界浪迹多年，马云对“笑傲江湖”4个字有着自己独特的理解：“网络即江湖，如何笑傲其间？笑，有眼光，有胸怀，方能坦然面对种种传言和误解，依然仰天长笑；傲，有实力，有魄力，才可在人云亦云的时候保持清醒的头脑，才可在一片骂声中依然坚持自己的方向。”

2000年，中央电视台拍摄根据金庸小说改编的40集电视连续剧《笑傲江湖》。马云得知消息后非常激动，他四处打探，通过种种关系要求出演风清扬这一角色。“我觉得他的武功是出手无招，这是我一直向往的一种境界。”由于缺乏表演经验，马云最终被导演放弃了。但这并不影响他对武侠的痴迷热衷。回到公司，马云把办公室的牌子统统换成了金庸小说里武林圣地的名字。连新开张的淘宝网上也用了“韦小宝”和“老顽童”（均为金庸小说中的人物）的名字招徕客人。

在阿里巴巴公司，每次有新员工加盟，老员工就会告诉他们，胜任工作的一个重要诀窍是解读金庸的小说，因为读懂金庸的小说才能读懂老板。果不其然，销售人员在公司听课时，冷不丁就会听到马云冒出一段用金庸小说来讲解经营的感悟：“好的销售和好的武功一样，胜在‘杀敌于无形’。像长袍轻飘的

黄药师吹起玉箫，便能使敌人毛骨悚然，却从来没有一个一脸络腮胡子、手拿两把大铜锤的武夫是绝顶高手。”这样独到的见解，绝对是马云的首创。

当然，马云身上的“故事”还不止这些。

比如他6分钟演讲倾倒日本人孙正义，后者追着给阿里巴巴投资的故事。孙正义是著名的风险投资家，他的软银（Soft Bank）集团投资遍及世界各国。马云回忆说，当时的情形是他一生中遇到的最戏剧化的场景：“我说了6分钟，孙正义给我3500万美元。我没想到钱来得那么容易。他也没想到我原本不是来向他要钱的。”

马云后来知道，软银公司每年接受700家公司的投资申请，但只对其中70家公司进行投资。尽管机会来之不易，但几天之后，令人吃惊的是——马云反悔了。更令人吃惊的是，马云不是嫌钱少而是嫌钱太多。他不要3500万美元，只要2000万美元。

“钱太多了，我不要。”马云认为，“只需要足够的钱，钱太多了是坏事。”他在金钱面前的这份定力，也许是这样培养出来的：当过教师的马云喜欢在企业里教他的员工们倒立。在阿里巴巴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级之别，公司里已经形成了快乐的“倒立文化”。

做亚洲最佳雇主

雅虎中国和阿里巴巴、淘宝网在北京的所有员工从北京和乔大厦全部搬到了新办公楼——温特莱中心。而与这次搬迁同时进行的，则是阿里巴巴对雅虎中国的整合开始进入“质变”阶段。

不久前，头衔已变为“阿里巴巴CEO兼雅虎中国总经理”的马云去了一趟美国，回来后他就表示：雅虎中国不再照搬、模仿、克隆雅虎美国的东西，而是要根据中国客户的实际需求来自己设计产品和提供服务。

在别人还在畅想2006年的时候，马云的目光已跳跃到阿里巴巴成立10周

年的 2009 年。马云说，2005 年，他最高兴的事情不是淘宝网的交易量超过了 eBay 易趣，也不是并购了雅虎中国，而是让他的公司成为中国的最佳雇主公司。

有调查显示，不管是在互联网行业，还是在国内众多公司中，阿里巴巴的员工都“最快乐”。马云曾笑呵呵地告诉笔者：“在阿里巴巴，员工可以穿旱冰鞋上班，也可以随时来我办公室，总之一定要让员工爽。”

马云说，他希望阿里巴巴能够成为青年人创业、成长、发展的最佳平台，培养出“四大天王，八大金刚，四十罗汉，一百零八太保”，每个人都可以独当一面——“我希望能给全国乃至全世界的企业培养总裁、副总裁，这样才能把阿里巴巴打成一个全世界了不起的、由中国人创造的公司。”

如今的马云，社会角色与以往相比早已不可同日而语，他身上那种独特的个性、率真的“狂妄”在很长一段时间内给人们留下了深刻的印象。那么，这些是否也会随着时境变迁而有所转变？一切只能由这位被称为“狂人”甚至“小外星人”的马云自己来解读。（撰文：顾雪）

阿里巴巴成为全球最大的 IPO 公司

20 世纪 90 年代中期，日本软件银行集团董事长孙正义看准了互联网行业的前景，在全球范围内寻找有投资前途的公司。1999 年，他认识了一位中国年轻人，后者曾带着新创办的网站去美国找风投，想要 200 万美元，却铩羽而归。孙正义决定，向他投资 2000 万美元，2004 年追加了 6000 万美元，2005 年再增持 1.5 亿美元。

如今，持有阿里巴巴 32.4% 股权的软银，持股价值已达 749.5 亿美元，孙正义也因这一投资成为日本首富。而当年被孙正义看中的年轻人马云，也在 50 岁的知天命之年成为中国内地首富。北京时间 2014 年 9 月 19 日晚，阿里巴巴在美国纽约证券交易所上市，发行价每股 68 美元，初始融资 218 亿美元，成为全球最大的 IPO 公司。



2014年9月19日，马云在纽约证券交易所敲响阿里巴巴股票的第一交易钟

第二大互联网巨头

美国当地时间2014年9月19日一早，笔者来到华尔街，与数百位媒体同行和投资人共同见证阿里巴巴上市的盛况。纽交所大楼前早已挂出了中国国旗和阿里巴巴的条幅。无疑，这一天世界资本市场瞩目的焦点，属于阿里巴巴，属于中国。

早上7点左右，马云率管理团队出现，满面春风，频频挥手，亲和力十足。同路演一样，他仍没有打领带，一出现就如同明星般被记者和投资人所簇拥。

9点30分，阿里巴巴的8名客户敲响纽交所开市的钟声，标志着这家互联网公司正式上市。按照交易规则，敲响开市钟后，当天上市的股票并不是马上就可以开盘交易，在第一天上市时，开盘价多少，要经历一个询价过程。因阿里巴巴公司体量庞大，这个询价耗时两个多钟头。最终，阿里巴巴的开盘价为92.7美元，较68美元的发行价上涨了36.3%。收盘时，股票价格为93.89美元，公司市值达到2314亿美元，这让阿里巴巴成为美股第九大公司，也成为

仅次于谷歌的第二大互联网巨头。

如果说这场上市仪式有一个主题，那就是“感恩”。马云在上市当天和国内员工视频通话时说：“阿里巴巴是一家很（有）运气的公司，我们这家公司的运气来自客户，运气来自互联网，运气来自中国，运气来自我们每个人的努力。所以，未来的15年，未来的87年，我们坚持要感恩这个时代、感恩互联网、感恩中国、感恩中小企业。”

为了感恩客户，阿里巴巴的开市敲钟仪式没有像多数企业那样由高管完成，而是请了8位客户代表。他们分别是：奥运冠军、淘宝店主劳丽诗，云客服、90后大学生黄碧姬，淘女郎、自闭症儿童教师何宁宁，农民店主王志强，海归创业者王淑娟，拥有“淘宝博物馆”的乔丽，建立两座乡村图书馆的快递员窦立国，还有通过天猫将车厘子卖到中国的美国农场主皮特·维尔布鲁格。

在国内的新闻发布会上，阿里巴巴集团首席市场官王帅则强调了梦想：“我们是高度的理想主义，然后我们有现实主义的态度，同时我们有很乐观的性格，我觉得只有‘三位一体’，才能让我们相信平凡人做非凡事。我们这么努力，说实话不是为了证明自己是平庸的，也不是证明自己没有性格。梦想还是要有的，万一实现了呢？”

华尔街兴奋不已

业内人士告诉笔者，阿里巴巴上市让整个华尔街都兴奋不已。美国投资者看重的，是中国网络消费的异军突起和中国企业的创新故事。雅虎财经频道总编辑亚伦·塔斯克说，阿里巴巴“是世界上人口最多的国家增长最快、盈利最好的公司之一，这就是为什么它让人如此兴奋”。

阿里巴巴占据着中国互联网零售销售约80%的份额。随着中国互联网普及程度的提高以及中产阶层的扩大，其销售额一直保持着惊人的增长率。从2013年7月1日到2014年6月30日，阿里巴巴取得了2960亿美元的商品交易总额，2014年全年交易总额预计达到4200亿美元。相比之下，亚马逊2013年的交易总额为1130亿美元，而eBay的这一数字为830亿美元。同时，美国媒体还对阿里巴巴拥有的3亿用户感到惊讶，这几乎相当于美国全国的人口。

在阿里巴巴路演时，一家投资咨询公司对 160 位“对其上市表现出极大兴趣”的投资人进行了问卷调查，49% 的投资人表示，他们一定会购买阿里巴巴的股票，33% 的人认为阿里巴巴上市后一个月内将上涨 10% 以上，认为它会下跌的人占 22%。“这是一组非常积极的数字”，调查负责人表示，“尤其是对规模这么大的公司而言”。

美国财经撰稿人蒂姆·穆兰尼在文章中阐述了他看好阿里巴巴的原因：“我已经习惯了一种逻辑，即一家企业要么成长迅速，但利润乏善可陈；要么利润可观，但成长缓慢，只有谷歌和脸谱网等极少数成功者能够两者兼备，而阿里巴巴也是如此，甚至还更加优秀。”

投资人对阿里巴巴的信心，主要来自对其未来增长的乐观预期。穆兰尼写道：“在中国，消费支出的 46% 是通过互联网完成的，美国是 82%。中国消费者的支出相当于 GDP 的 36%，而美国是 67%。”这意味着，中国互联网消费市场还有巨大潜力可挖。

同时，阿里巴巴在路演中表示，未来将对海外市场进一步发力。其国际化战略中最重要的两个拳头产品是速卖通（国内品牌卖给国外消费者）和天猫国际（引入国外品牌供国内消费者购买）。自 2010 年上线至今，速卖通已实现了 37 亿美元的交易规模。据市场研究机构 TNS 的数据显示，过去一年速卖通在俄罗斯的月访问量达到 1590 万次，成为该国消费者最喜爱的购物网站之一。

2014 年推出的天猫国际力度也越来越大。阿里巴巴和法国、澳大利亚、意大利政府签署协议，请这些国家的企业通过天猫国际销售商品。2014 年 8 月，马云在韩国会见韩国总统朴槿惠，商谈韩国企业进入中国电商市场。

红杉资本传奇投资人迈克·莫里茨也是阿里巴巴的坚定唱多者。他认为，阿里巴巴上市是全球互联网革命的里程碑，也是中国互联网公司改变世界格局的又一例证。“那些以前没有留意过中国互联网发展的人，该重视起来了。”莫里茨说，世界最有价值的互联网公司，除谷歌、脸谱网、eBay 之外，还要加上阿里巴巴、百度和腾讯。中国已完全可以和美国分庭抗礼，甚至在未来几十年，中国企业在竞争中将更占优势。

彭博新闻社发文说，阿里巴巴 IPO 反映了中国正在跨越“大烟囱经济”，