

在中国，一个新的宗教已然诞生



马云教

解开马云商业帝国密咒

孙燕君◎著

马云、90后自创商业帝国

《解开马云商业帝国密咒》孙燕君著

江苏文艺出版社

ISBN 7-5399-4232-2

定价：39.80元

马云教



解开马云商业帝国密咒

孙燕君◎著

凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

马云教 / 孙燕君著. —南京: 江苏文艺出版社,
2008.5

ISBN 978-7-5399-2914-9

I. 马… II. 孙… III. 经营励志—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 075395 号

马云教——解开马云商业商国密咒

著 者：孙燕君

责任编辑：于奎潮

文字编辑：鲍 人

图片提供：ChinaFotoPress

责任监制：卞宁坚 江伟明

出版发行：凤凰出版传媒集团

江苏文艺出版社

集团网址：凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经 销：江苏省新华发行集团有限公司

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：276 千字

印 张：17.5

印 次：2008 年 6 月第 1 版，2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5399-2914-9

定 价：30.00 元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

序

马云构建阿里巴巴企业文化时，搞出了一个九大价值观，名曰：独孤九剑。独孤一词当然出自金庸。

环视中国商界，马云的形象始终有点独孤。他不仅长相独孤，讲话独孤，而且思维独孤，行为独孤。

他的阿里巴巴模式很独孤，他的阿里巴巴文化很独孤，他的阿里巴巴团队也很独孤。他的创业之道、创新之道、决策之道、用人之道、融资之道、管理之道、营销之道、应变之道、竞争之道和成功之道都很独孤，遂成宗成教——马云教。

简而言之，马云的教义很独孤。他是互联网江湖的独行侠，是使独孤之剑的风清扬。

马云就是靠着他的独孤教义——这把独孤之剑，行走网络江湖。出手无招，击环球资源于无声，手起剑落，斩ebay易趣于马下，纵横十年，遂成网络霸业，得封“阿里教主”。

马云的霸业不可小觑。阿里巴巴不仅成为中国B2B的霸主，而且成为中国C2C的霸主。阿里巴巴不仅成为中国电子商务网站的领头羊，而且成为世界五大网站之一。

马云的独孤教义不可不深究。它独在哪里？孤在何处？它何以出奇？何以制胜？

马云的独孤教义不可不琢磨。它对中国商业模式的贡献是什么？它对世界商业规则的冲击是什么？

本书就是对马云十大教典的全面解读。它将解开马云商业帝国的密咒。告诉你马云经营管理思想的精髓。告诉你马云创业成功的秘诀。

作者

2008年5月8日于亦庄

序 /1

第一章 创业教典

1 从一个梦开始 /3

马云教谕：这世界最不可靠的东西就是关系 /5

2 我不希望你们爱我 /7

马云教谕：我的团队有超级能量 /8

3 马云只拣一样宝物 /10

马云教谕：改变中国人的工作方式 /12

4 追求过程的人反而容易成功 /17

马云教谕：那么多曾经的错是我们最大的财富 /19

第二章 创新教典

1 不抓鲸鱼只抓虾米 /23

马云教谕：别人看不清的模式也许最好 /27

2 人人都爱免费餐 /31

马云教谕：我最喜欢出手无招的人 /34

3 阿里巴巴每天都是新的 /36

4 资本繁殖秘术 /40

马云教谕：要选择犯过错误又是很聪明的人合作 /41

第三章 决策教典

- 1 决定马云命运的四个瞬间 /45
马云教谕：重返互联网纯真年代 /47
- 2 一剑平江湖 /50
马云教谕：我们都是悄悄进村 /52
- 3 决策企业命运的轻与重 /53
马云教谕：领导者是很孤独的 /59
- 4 输赢只在一念间 /61
马云教谕：CEO必须看到灾难 /63

第四章 用人教典

- 1 知人知己，将将之才 /67
马云教谕：把许多优秀人才黏合起来 /69
- 2 凭空支票做领袖 /70
马云教谕：你绝对不要为领导者人格魅力工作 /74
- 3 “土鳖”还是“海龟” /75
马云教谕：我比较喜欢“唐僧团队” /82
- 4 我是首席教育官 /84
马云教谕：中国军团要在全世界发声 /87

第五章 融资教典

- 1 梦想加股权 /91
马云教谕：你没有钱但你有赢的机会 /92
- 2 品牌的天方夜谭 /93
马云教谕：脑袋要决定口袋 /94
- 3 阿里巴巴全世界就一个！ /96
马云：和有共识的人一起做大事 /100
- 4 战略大融资开启全球扩张序幕 /102
马云教谕：坐定龙头老大 /109

第六章 管理教典

1 文化治心就是最大的管理 /113

马云教谕：“整风运动”是必须的 /117

2 制度治人，淘汰“野狗” /122

马云教谕：从厕所可以看出一个公司的管理好坏 /124

3 培训为器，打造“百年阿里” /127

马云教谕：让客户认同我们的价值观 /129

4 精神东化，管理西化 /131

马云教谕：中国人基因必须在阿里巴巴DNA里留驻百年 /132

第七章 营销教典

1 客户是父母股东是娘舅 /137

马云教谕：客户利益永远最重要 /138

2 “六脉神剑”，诚信至上 /140

马云教谕：只有诚信的商人才能富起来 /143

3 双重激励下的赌徒们 /146

马云教谕：使命，只有使命 /150

4 西湖论剑，笑傲江湖 /151

马云教谕：竭力为客户创造价值 /159

第八章 应变教典

1 在别人改变之前先改变自己 /163

马云教谕：唯一不变的是变化 /165

2 试错就是应变 /166

马云教谕：犯错误并不是件可耻的事 /167

3 直面错误成功“过冬” /168

马云教谕：我想写一本“错误之书” /169

4 越是危机四伏越放松 /171

马云教谕：比别人先判定“冬天”的到来 /178

第九章 竞争教典

- 1 阿里巴巴的组合撒手锏/183
马云教谕：最锋利的就是你和你的团队/186
- 2 我从来不跟张三李四比/188
马云教谕：你们要跨行业去学/190
- 3 在竞争中恪守君子之风/192
马云教谕：天下没有对手能杀得了你/193
- 4 三大战役成就业界霸主/195
马云教谕：谁想垄断谁就会倒霉/203

第十章 成功教典

- 1 领受时代的恩赐/208
马云教谕：没有传统所以辉煌/210
- 2 在谷底浪尖自如驾浪/211
马云教谕：创业者要懂得用左手温暖右手/213
- 3 让对手望而生畏/216
马云教谕：激情形成能量，充溢四方/217
- 4 有多高的人生境界做多大的企业/219
马云教谕：做人类没有做过的事情/224

附录 马云的八次“布道”

1. 2001年10月19日/227
2. 2001年12月19日/229
3. 2003年3月7日/233
4. 2003年9月1日/242
5. 2005年3月21日/251
6. 2005年3月25日/252
7. 2005年6月7日/254
8. 2005年12月20日/265



第一章

创业教典

马云教谕：

知识经济时代，如果还不能靠脑袋里面装的知识，而是要凭脑袋外面的四肢、盲目的勇气、个人的关系去赚钱，这是一种悲哀。

创业者没有先、没有后、没有大、没有小，每一个人都是在同一起跑线上。

做企业什么是最重要的？做任何企业，我讲得最多的是企业的价值观，你第一天就要非常明白自己到底想干嘛。决定创业之前问自己这是不是你真的想做，你愿意抛弃一切做这个事情的时候才去做。

梦想创业、共同创业、专注创业、过程创业是马云的创业之道。

马云是中国商界梦想创业最突出的典型。

马云梦想创业的启迪是，在今天的中国，什么奇迹都可能发生。只要有梦，就有可能梦想成真。有时，梦有多大，事业就有多大。

当然马云的梦想创业还包括决心、毅力和智慧。但首先得有梦。

马云是互联网产业中共同创业的突出典型。马云共同创业的实质是走共同创业、团队控股、共同成功、共同致富的道路，建立世界上最先进的企业制度，让员工集合在“为自己干”的大旗下，团队作战，团队打天下。

专注创业是马云的特色。看准互联网产业，死磕电子商务。坚信自己的模式，坚信自己的抉择，坚信自己的眼光。心无旁骛，将短信、游戏等诱惑拒于千里之外。12年如一日，决不动摇，永不放弃。

专注创业的结果使马云终成中国电子商务网站的霸主。

过程创业是马云的人生哲学，也是他的创业心态。当一个人看淡财富、成功和结果时，真心追求创业的过程，全心享受过程带来的快乐和痛苦时，他反而容易“无心插柳柳成荫”。

其实创业就是一个过程，人生就是一个过程。

过程创业是马云的化境。

1 从一个梦开始

我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分人是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

——马云

梦想创业，是马云的创业之道。

马云创业之时，除了梦想，几乎一无所有。他没有钱，没有家庭背景，没有社会关系，没有名牌大学的出身，没有海外留学的经历，没有 MBA 学位，没有计算机知识。

但马云有梦，而且是堪称伟大的梦想：“我们常被别人当成疯子，在中国一个小城市想打进世界一流。但我们还是说，在 5 年内，阿里巴巴要成为世界十强。”

马云一开始就梦想做一家中国人创办的全世界最好的公司。梦想做一个世界前十名的网站。

这个梦想对于几乎一无所有的马云来说，实在太伟大太离谱太疯狂。于是马云很快就得到了一个“疯子”的绰号。

马云创办阿里巴巴之后，当阿里巴巴还很小时，马云就梦想：“很多人都懂得怎么赚钱，世界上会赚钱的人很多，但世界上能够影响别人，完善社会的人并不多，如果做一个伟大的公司，你就得做这些事。这个使命不是盈利、上市，而是改变世界，尤其是中国商业世界的规则。”

试想企图改变世界改变中国商业规则的中国企业家能找出几个？但马云就敢这样想还敢这样到处说。于是马云很快就得到了一个狂人的绰号。

当阿里巴巴渐成气候时，马云又梦想：“我的四大天王，每人至少能管理

1000亿人民币以上的公司，八大金刚，管理500亿，十八罗汉管理300亿，四十太保，至少10个亿。别人说阿里巴巴是黄埔军校，我们就是要做这个事，但不要刻意做这个事。结果是我们为中国互联网产业，新经济产业培养和造就了大量优秀人才。10年之后，我的考核指标是：世界500强中的中国企业的CEO有多少是从阿里巴巴出来的。这帮人培养出来以后，对中国经济的影响就大了。那时就会形成吸收了美国全球化战略和日本严谨管理风格，又融合了中国太极的中国流派和中国方阵，那时中国军团在全世界的声音就不会是现在这么点儿！”

试想能批量生产世界500强CEO的企业全球能有几家？但马云此时的梦想就升级到这个地步。他依然是梦想了之后就到处说。

马云这次没有获得新绰号。也许人们已经找不出合适绰号送给他。

在中国，马云无疑是梦想创业最好的标本。马云前两个不可思议的梦已经变成现实，第三个更为离奇的梦正在变成现实。

风起于青萍之末，宏图大业源于一个梦。

马云说：“我认为中国是一个充满创业机会的国家。”

在机会遍地的中国，只要有梦就有可能梦想成真。

马云还说：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国80%的年轻人都能创业成功。”

像马云这样一个普通的大学英语老师居然也能在十年间摇身一变成为世界级的CEO，那些为数众多的MBA，那些如潮涌来的“海龟”，那些成千上万的大学生，还有什么梦不敢做？还有什么业不敢创？

马云已经变成梦想创业的一个符号。

中国正面临3000年未有之大变局。一个经济腾飞的年代也是一个英雄辈出的年代。尽管中国商界群雄并起，但是像马云这样成就了互联网霸业的世界级的企业家还是少数。“80%的年轻人都能创业成功”这句话只是马云对年轻创业者的一种激励。事实是真正能够成功的创业者不会超过10%。

但是创业毕竟是我们时代的主旋律。像马云一样用梦想创业正在成为中国年轻创业者们的理想和追求。马云已经成为一个榜样、一个号召。

眼下中国，像马云一样有梦想的创业者越来越多，但像马云一样梦想成真

的创业者并不多。显然，创业光有梦想还不行，还得有决心、有毅力、有智慧。

“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，你自己要确定你今天就是要做这个事情。你要有决心。”

有了梦，还得敢于为梦奉献一生。还得像马云一样有梦想，也有决心敢于为梦想舍弃一切，敢于行动，敢于辞职下海，敢于闻风而动，敢于做探索者和开拓者。

“很多人都是夜里想了千条路，早晨起来走原路。”这样的人即使有梦也成不了创业者。

有梦想有决心者还得有毅力。

“创业者首先要有一个梦想，这很重要，你没有梦的话，为做而做，别人让你做是做不好的；第二要有毅力，没有毅力做不好。从我自己的经验看，我每次创业的时候，有一个美好设想的过程，但是往往你走到那儿它不一定美好。”

没有毅力的人即便创了业也坚持不下来。创业之路总是荆棘丛生，困难重重，危机四伏，九死一生；如果你没有毅力，不能像马云那样抗击打，抗压力，死磕到底，永不放弃，你还是不能成功。

一个创业者，除了有梦想，有决心，有毅力之外，还得有智慧。

“70年代发财靠勇气，80年代靠关系，90年代靠智慧。”马云是中国第三代企业家，是智慧创业的典型。他的智慧表现为洞察网络潮流眼光、捕捉商业机会感觉的敏锐，以及战略决策的智慧、聚财用人的智慧卓而不群。

有梦想、有决心、有毅力，没智慧，创业还是不能成功。

当然，最重要的是要有梦想。没有梦想、不敢梦想、不敢大胆梦想的人创不了业。

梦想创业是马云的创业真经。

马云教谕：这世界最不可靠的东西就是关系

怎么做企业，做企业到底什么最核心？我认为做企业首先要有伟大的梦想，要有伟大的使命，我们这几年有伟大的使命，我们的使命是阿里巴巴让天下没有难做的生意。

我没有关系，也没有钱，我是一点点起来的。我相信关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做也不能凭小聪明。做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在创造价值，坚持下去。这个世界最不可靠的东西就是关系。

所以你要告诉自己，自己走在路上，每天碰上的事情特别多。我1995年创办黄页，然后又开始创业做阿里巴巴，我觉得自己反正已经倒霉，这个不成，那个也不成，反正再做10年，倒霉也无所谓了。毅力很重要。

知识经济时代，如果还不能靠脑袋里面装的知识，而是要凭脑袋外面的四肢、盲目的勇气、个人的关系去赚钱，这是一种悲哀。

上世纪80年代挣钱靠勇气，90年代靠关系，现在必须靠知识能力！

创业者没有先、没有后、没有大、没有小，每一个人都是在同一起跑线上。做企业什么是最重要的？做任何企业，我讲得最多的是企业的价值观，你第一天就要非常明白自己到底想干吗。决定创业之前问自己这是不是你真的想做，你愿意抛弃一切做这个事情的时候才去做。

天下没有教CEO、总经理的学校，马云也是一样。所以在阿里巴巴和淘宝做的都能赚钱，他的钱赚的越多，我们才能赚钱。我的理念是第一赚有钱人的钱，第二赚想赚钱的人的钱，阿里巴巴的成长是在这个理念下成长的。

我们这代可能会犯很多的错误，也有可能成功，但是我们阿里巴巴这批人有很大的精神力量，是要创办中国人创办的全世界最好的互联网公司，也许别人认为我们是疯子，也许我们10年后成功了，我们会告诉别的企业，这条路走得是对的。

聪明的人永远相信别人比他聪明，愚蠢的人永远不相信别人比他聪明，所以我想告诉大家的是，这个世界是一个胸怀、眼光、实力的世界。

2 我不希望你们爱我

我不想让你们为我马云打工。

——马云

共同创业是马云创业之道。

创业有许多种模式。企业制度也有好几种。马云的家乡江浙一带是中国民营企业最发达的地方。这里最成功的企业制度是家族企业。中国改革开放的实践证明，江浙的家族企业模式最终战胜了苏南的乡镇集体所有制企业模式，成为中国民营经济发展的主流。

在互联网产业，盛行的企业模式有两种。一种是创始人控股的企业，像搜狐、百度、盛大、网易。一种是风险投资方控股的企业，像新浪。前者模式的企业占了大多数。后者模式的最大风险是频繁换帅。

“他们可能买你们的公司，他想把你的公司改变，他不喜欢这个 CEO，他可能想把你换掉，虽然换掉很简单，但是你把这个头换掉了，这个就很麻烦了。”

新浪的王志东不就是被人换掉了么？

马云的创业思路与众不同。他走的是共同创业，团队控股，共同成功，共同致富的道路。

马云的理念是：“我不想让你们为我马云打工。”

马云创建的阿里巴巴一开始就是合伙人公司。马云一开始就不想个人控股，而是主张集体集资，共同持股，团队控股。

“CEO 不要靠股份控制公司，而是要靠智慧、胆略和勇气来经营公司。靠控股就会弄得别人给你当奴才，反正你是老板，怎么说都可以。我从第一天就没有控股过。我对我的同事说，我今天不是你们的老板，而是你们的 CEO，我不付你们工资，工资是你们自己挣的。我不希望你们爱我，而只希望你们尊重我。”

阿里巴巴香港上市之后，马云所占股份不过 5%。马云是中国网络企业老

板中所占股份最少的一个。阿里巴巴虽然没能造就出浙江首富、中国首富来，但它却造就了最多的企业百万富翁。

在阿里巴巴创业过程中，曾经用股份换取过孙正义的巨额投资（第二笔为8200万美元），也曾经用股份换取过雅虎的10亿美元，但至今阿里巴巴还是团队控股。阿里巴巴的大股东还是创业团队。

马云的创业理念很先进。共同创业、共同持股、共同打天下的机制和理念，无疑能更大地激发团队的干劲。

“作为一个领导者不要让你的员工为了你而工作，应该是为了共同的目标或者使命，或者是一个理想去工作，绝对不要因为领导者的人格魅力而工作。”

阿里巴巴是有理想、事业、使命、价值观的。但这个理想和事业不是马云一人的理想和事业，而是整个团队理想和事业。

马云共同创业机制和理念造就了阿里巴巴团队和员工为自己干的局面。不是为了投资者干，也不是为了马云（尽管他魅力四射）干，而是为了自己干。为自己的工资干，为自己的股份干，为自己的理想干，为自己的事业干。

只有为自己干才能焕发出世界上最大的动力和干劲。这也是阿里巴巴能够所向披靡的原因。

马云共同创业的境界很高。

马云共同创业的威力很大。

马云教谕：我的团队有超级能量

作为一个领导者，不要让你的员工为了你而工作，应该是为了共同的目标或者使命，或者是一个理想去工作。绝对不要因为领导者的人格魅力而工作。

30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易的多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

很多成功的创业投资者，他们并不是很成功，自己公司最初成立的时候，只有2000美元。在公司濒临破产的时候，自己获得了创业投资，却敢对创业

投资都说“不”。对创造投资者说，他们愿意放弃一切，有的企业家有一些管理团队，要为梦想付出努力的，在中国也不缺少创投的人，也不缺少创业的想法和想法，我们缺乏的是一个团队的建设，建立起良好的团队，就像硅谷一样，你要有很好的想法，你招到人可以把企业做起来，但是在中国不一样，你要招人把他们留住，这是最关键的，这在中国来说是很难做到的，很多的创投，他们可能买你们的公司，他想把你的公司改变，他不喜欢这个CEO，他可能想把你换掉，虽然换掉很简单，但是你把这个头换掉了，这个就很麻烦了。

另外一个想法是如果你要创业的话，一定要有优秀的团队，没有优秀的团队，光靠你一个人单枪匹马不行。边上的人替你打工也不行，他们要和你一样疯狂，一样努力。光梦想没有用，还要一件一件做出来。

创业时期不要找明星团队，不要把一些成功者聚在一起，尤其是那种35岁、40岁的已经有钱了、成功了的人。已经成功过的人在一起创业很难，创业初期要寻找那些没有成功、渴望成功的人，组成团结的团队。等到事业达到一定程度的时候，再请一些人才。创业要找最合适的人，不一定要找最成功的人。

我经常跟公司人讲，干活是最累的，说说是轻松的事情，正因为我的同事干得特别好，我有机会跟大家说。别人认为我是狂妄的，我提的目标总觉得挺大的，但是我的团队总是将我定的非常大的目标，远远地超越了，所以一个优秀的团队、优秀的同事是一个企业成功最重要的因素之一。

一个企业家首先要具备优秀的职业经理人的品格，一个职业经理人也必须要有企业家的胸怀和眼光，才能做好一个真正的职业经理人；所以只有把别人的时间、精力、资源当做自己的时间、精力、资源去做的时候，他才会真正做一个好的企业家和职业经理人。

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18个人，每一个人都有伤疤，说明我们还活着。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。