



Jack Ma

# 一句顶一万句

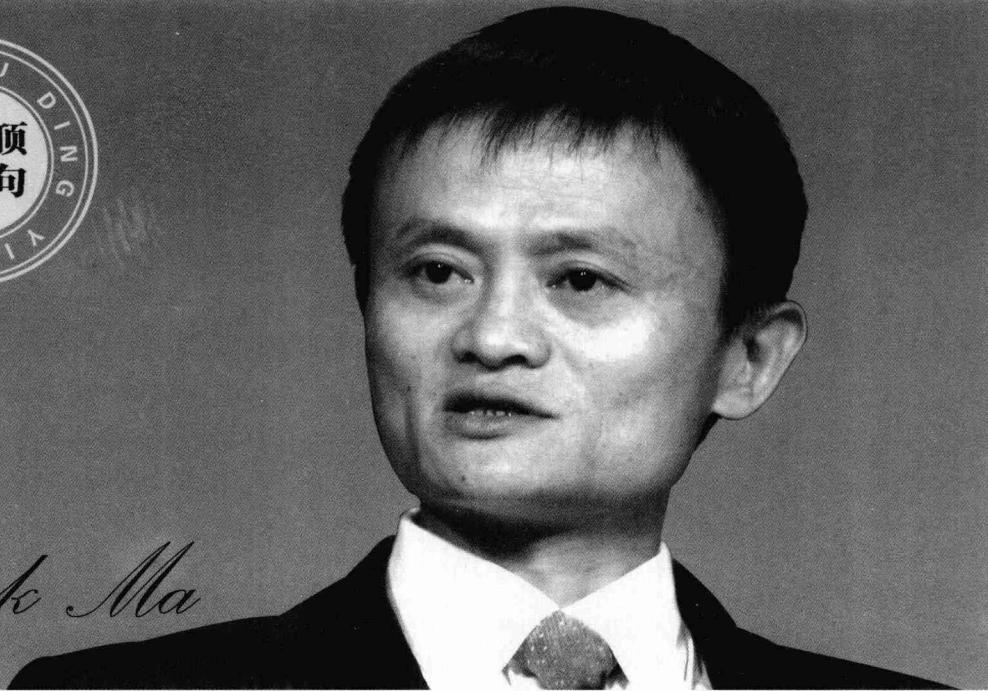
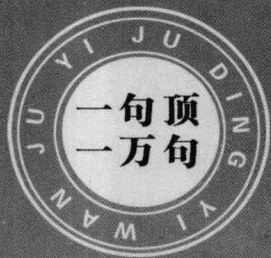
马云商战心路

潜龙◎编著

马云

回顾15年商海沉浮，心路历程最新披露  
不断突破成功瓶颈，分享马云关键决策的感悟  
中国十大商学院力荐读本

九州出版社  
JIUZHOU PRESS



*Jack Ma*

潜龙◎编著

# 一句顶一万句

马云商战心路

九州出版社  
JIUZHOU PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

一句顶一万句：马云商战心路 / 潜龙编著. — 北京：九州出版社，2010.4  
ISBN 978-7-5108-0418-2

I. ①—… II. ①潜… III. ①演讲—中国—当代—选集②电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①I267②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第051073号

**一句顶一万句：马云商战心路**

---

作 者 潜龙 编著  
出版发行 九州出版社  
出 版 人 徐尚定  
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号 (100037)  
发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6  
网 址 [www.jiuzhoupress.com](http://www.jiuzhoupress.com)  
电子信箱 [jiuzhou@jiuzhoupress.com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)  
印 刷 北京恒石彩印有限公司  
开 本 787毫米×1092毫米 16开  
印 张 15  
字 数 180千字  
版 次 2010年4月第1版  
印 次 2010年4月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5108-0418-2  
定 价 29.80元

---

★版权所有 侵权必究★

## **第一章 思维——非常规出牌**

- Top001 “阿里巴巴” / 3
- Top002 辩证的法则 / 5
- Top003 最适合自己的模式 / 7
- Top004 无招胜有招 / 9
- Top005 模式是最次要的 / 10
- Top006 “三子登科” / 12
- Top007 东学为体，西学为用 / 14
- Top008 杜绝加班文化 / 16
- Top009 本土化才是最好的 / 17
- Top010 精英团队未必是最好的团队 / 19
- Top011 活下来的秘诀 / 21
- Top012 不会有第八家公司 / 23

## **第二章 精神——做自己的救世主**

- Top013 永不放弃 / 27
- Top014 没有竞争对手是很痛苦的 / 29

- Top015 使命和价值观 / 30
- Top016 不要死在明天晚上 / 32
- Top017 拥抱痛苦 / 33
- Top018 为客户提供价值 / 35
- Top019 心理素质很重要 / 37
- Top020 “我能” / 38
- Top021 胜利要靠“扛” / 40
- Top022 下一个问题会出现在哪里 / 41
- Top023 梦想破灭之后 / 43
- Top024 省钱也能省出竞争力 / 45

### 第三章 梦想——有梦就无所畏惧

- Top025 梦想在路上 / 49
- Top026 梦想也要独特 / 51
- Top027 愿景也是竞争力 / 53
- Top028 奋斗是一种幸福 / 54
- Top029 互联网是一个长征 / 56
- Top030 奋斗的动力是什么 / 58
- Top031 不抱怨 / 59
- Top032 鱼与熊掌的选择题 / 61
- Top033 梦想还远未达到 / 63
- Top034 相信自己 / 65
- Top035 笑到最后才是胜利 / 67

### 第四章 创业——蟑螂的生存法则

- Top036 立即行动 / 71

- Top037 阿里巴巴的最大挑战 / 72
- Top038 看清竞争对手 / 74
- Top039 竞争的境界 / 76
- Top040 “生存之道” / 77
- Top041 真正的高手是不出手的 / 79
- Top042 阿里巴巴能被复制吗? / 81
- Top043 要有蟑螂精神 / 82
- Top044 想做大要先打地基 / 84
- Top045 先做项目再谈融资 / 86
- Top046 六分钟值多少钱 / 87
- Top047 谁来控制股权 / 89

## 第五章 团队——做唐僧不容易

- Top048 担当的勇气 / 93
- Top049 CEO要做好守门员 / 94
- Top050 用鼻子来管理 / 96
- Top051 一个都不能少 / 98
- Top052 整风运动 / 100
- Top053 开除MBA / 102
- Top054 企业家要做好老师 / 104
- Top055 最好的团队 / 105
- Top056 有钱了以后 / 107
- Top057 文化的差距 / 109
- Top058 人的因素 / 111
- Top059 并购雅虎中国的背后 / 113

## 第六章 鼓动——激情是用来推销的

- Top060 创业原动力 / 117
- Top061 阿里巴巴成功的三大法宝 / 119
- Top062 单元房是王道 / 121
- Top063 永远不要去欺骗别人 / 122
- Top064 最好的质量管理员 / 124
- Top065 把广告留给客户 / 126
- Top066 信任的力量 / 128
- Top067 融资就像找对象 / 130
- Top068 不差钱 / 132
- Top069 投资者就是打工者 / 134

## 第七章 管理——领导者的最大盲点

- Top070 敢于放手 / 139
- Top071 包容之道 / 141
- Top072 挖掘内部潜力 / 143
- Top073 把混蛋变成不混蛋 / 145
- Top074 管理的秘诀 / 147
- Top075 百分之九十的人同意就要废掉 / 149
- Top076 自己不能当英雄 / 151
- Top077 思想要坦白 / 153
- Top078 管理是一种道 / 155
- Top079 CEO的定力 / 157

## 第八章 智慧——以小搏大的法门

- Top080 拿什么行走江湖 / 161
- Top081 换个角度看世界 / 162
- Top082 一定要有突破点 / 164
- Top083 “三不听”原则 / 166
- Top084 不做第一就不投资 / 168
- Top085 创造则生，模仿则死 / 170
- Top086 在BBC的一次演讲 / 172
- Top087 “破剑式”出招 / 174
- Top088 给客户回扣？NO / 175
- Top089 对内也要公关 / 177
- Top090 不贪小便宜 / 179
- Top091 免费的原则 / 181
- Top092 品牌就是活着 / 183
- Top093 最便宜的推广是宣传自己 / 185

## 第九章 境界——重回商道原点

- Top094 只捐一元钱 / 189
- Top095 最厉害的武器是思想 / 191
- Top096 价值观修炼 / 193
- Top097 真正的企业家 / 195
- Top098 危险中的机会 / 197
- Top099 阴井盖的故事 / 199
- Top100 菜不好是因为不会点 / 201
- Top101 免费背后的逻辑 / 203



Top102 杀价是最愚蠢的 / 205

Top103 最高境界 / 207

## 第十章 创新——没有突破就等于没做

Top104 创新的压力 / 211

Top105 永远和客户在一起 / 212

Top106 全球视野，本土能赢 / 214

Top107 下一个对手？ / 216

Top108 去破庙拜佛的学问 / 218

Top109 做广告的时机 / 220

Top110 寻找空白点 / 222

Top111 看得准就能做得对 / 224

Top112 从身边做起 / 226

Top113 技术是次要的 / 227

Top114 最后的模式 / 229

# 第一章

---

## 思维——非常规出牌

---



## Top 001 “阿里巴巴”

从我外婆到我儿子，他们都会读“阿里巴巴”。

世界上几乎所有语言对“阿里巴巴”的发音都是“a-li-ba-ba”，也就是说全世界的商人都可以没有困难地接受我们网站的名字。

——2002年马云在杭州阿里巴巴年会上的讲话

### 关键提要

为了给企业取一个好的名称，马云绞尽脑汁。有一次在美国一个餐厅吃饭的时候，马云突然想到“阿里巴巴”，这是一个全世界人民都耳熟能详的名字，此刻的马云，兴奋之情，难于言表，虽然这个域名已经被一个加拿大人注册，但马云还是不惜重金买了过来。

### 启示录

给企业起名称是一门学问，好名称能给企业带来好运气。

一般来说，起名称有以下几种出发点：

- 1.图吉利。比如“旺仔”、“万事达”等，就是希望产品畅销和事业兴旺发达。
- 2.标新立异。比如有报道称，有一款避孕套取名为“使玉柱”，就是为了最大化地吸引消费者的眼球。
- 3.意境深远。有的人为了一个好的名称，煞费脑筋，字斟句酌，力

求使每个字都体现出不一样的深远含义。

4.准确描述产品特性。有的商品一看名称，消费者便能知道是什么类型，有什么用途，比如“步步高”鞋。

取名“阿里巴巴”，体现了马云思维上的远见。从一开始，马云就把企业的未来放眼到了全世界，自然，有一个全世界人民都耳熟能详、通俗易懂的名称是最好不过的。“阿里巴巴”这个名称，没有什么深远意境，也看不出是什么产品，更体现不出什么大吉大利，但它却是个世人皆知的童话故事里的名字。

马云取这个名字还有一个小故事：最初马云和阿里巴巴的团队在一起琢磨了很久，连续换了好几个名字，马云都不太满意。一次，马云在国外的一个餐馆吃饭，忽然灵光一现，脑海里蹦出“阿里巴巴”。他问服务员：“你知道阿里巴巴吗？”服务员笑着回答：“芝麻开门！”马云知道，这个名字绝对是一个最合适阿里巴巴向全球推广的名字，而且“a-li-ba-ba”非常易读、好拼。可是当马云准备注册的时候，这个名字已经被一个加拿大人注册了，要买过来得花3000美元。马云去咨询当时雅虎的搜索之王吴炯，问这个价格是不是贵了。吴炯告诉他，不是贵了，而是太便宜了；如果现在不买，将来这个价格就买不到了。于是，马云立即和那个加拿大人达成了交易。

此后，阿里巴巴这个名称使马云的企业迅速在公众中建立起了知名度，达到了很多企业重金营销所没有达到的效果，以致于在创始阶段就吸引了美国《商业周刊》杂志的特别关注。

往往最简单的，也是最有效的。

## Top 002 辩证的法则

我们的策略不断在变，但有三样东西永不改变：

愿景目标不变。我们的目标是做八十年的企业，成为全球十大网站，只要是商人就一定要用阿里巴巴；

我们的使命不变。让天下没有难做的生意；

我们的价值观不变。客户第一，团队合作，拥抱变化，诚信，激情，敬业。

为了实现我们的目标和使命，我们的策略要不断变化，去年和前年，我们的策略是利用国际资本，迅速开拓海外市场，同时利用国际资本，培养中国电子商务市场。

——2001年马云在“数字化中国”论坛上的演讲

### 关键提要

市场是瞬息万变的，企业必须要跟着市场去变化，否则就要被淘汰，但是企业如果只是仅仅追随市场，而不能创造市场，最终也要被市场抛弃。因此真正能在市场胜出的企业，应该是有所变、有所不变，有所为、有所不为的。

## 启示录

可能这世界上唯一不变的东西就是改变，但原则性的东西是不能改变的。在变与不变之间，马云掌握着原则性和灵活性的统一。

这种统一是中国人的一种传统的中庸智慧，马云就非常擅长用这种智慧来做事业。

首先，要根据市场变化来不断调整企业的策略，这是变化的智慧。

其次，坚持住企业的愿景、使命和价值观，以此凝聚住团队的激情，这是不变的智慧。

变是生存所需，“穷则变，变则通，通则久”。市场永远充满着机会，必须主动地去捕捉，否则就会淹没在竞争的汪洋大海之中。阿里巴巴收购雅虎中国，免费推广淘宝网，每一个变化策略都获得了巨大的成功，这就是变的作用。别人收费，我就免费；别人抢占城市，我就发展农村，结果就是因变而生存。但要想长久地生存下去，就要有不变的愿景和价值观，这些不变的要素要沉淀成一种文化，来凝聚住团队。

很多民营企业经常上演“你方唱罢，我登场”、“各领风骚十几年”的情况，就是因为没有一个持久的、稳定的，可以10年、50年都不变的愿景、使命、价值观。

凡是成功的企业家，都具有这种“变”和“不变”辩证统一的智慧，比如联想集团的董事长柳传志就说过，“从某种意义上讲，一个企业如果能够始终正确地制定战略并坚定地执行，那么这个企业就能变成百年老店”。马云创业伊始，就有一个可以长期不变的愿景、使命和价值观等战略目标，因此，他才有信心说“做80年的企业”。

战略是不变的，战术要根据实际情况变化，这样才能走得更远。

## Top 003 最适合自己的模式

有很多人批评我们，我们是被大家批评得最多的一个网站：你们的交易怎么样？你们的信誉怎么样？你们的模式行不行？等等。他们认为阿里巴巴模式不行，是因为在纳斯达克上没有像阿里巴巴这样的模式。今天，有这样模式的公司都关门了，我们倒越活越好了。我们不听投资者的，不看媒体评论，我们也不听互联网分析师的。我看见这些分析师就头疼，互联网走了只有5年，他们分析起来好像50年以前他们就很懂似的，而事实上他们也没有几个人真正在网络公司干过。

模式是什么？模式是指把成功的经验取出来，放到其他地方也可以拷贝和尝试。今天的互联网没有成功的模式，只有失败的模式，现在任何一家网络公司都不能说有成功的模式。世界上没有最好的模式，只有最适合自己的模式。

——2001年马云在厦门阿里巴巴会员见面会上的讲话

### 关键提要

到目前为止，互联网还是一个新行业，还处于一种探索阶段。因此，不能认为某一个企业成功了，就说这个企业所代表的模式成功了。在互联网企业里，失败的教训远远比成功的经验要多很多。

“失败为成功之母”，新生事物总是在不断的失败中逐渐成长起来的。



## 启示录

当专家、学者、创业者都津津乐道于分析各种互联网的盈利模式的时候，马云却语出惊人，声称互联网“没有成功的模式，只有失败的模式”。

从1996年开始，互联网行业商业化，2000年进入全面发展的多头竞争阶段，但很快，2001年，互联网行业就进入严冬。互联网行业调研公司Webmengers.com发布的一份报告显示：2001年有五百三十七家.com公司倒闭或破产，是2000年二百二十五家的两倍还多。电子商务和内容网站受到的影响最大，三分之二的网站倒闭。除了搜狐、新浪、网易、腾讯等网站挺过寒冬外，大多数的互联网公司都倒下了。互联网企业在成长过程中，真可谓“一将成名万骨枯”。

面对危机，专家学者们津津乐道于什么样的模式可以成功，马云却更多地看到失败。从成功的经验中只能的到简单地复制，而从失败的模式却可以得到切肤之痛的教训，从而使企业少走弯路。

马云从来都不相信所谓“专家”的话，就像他说的：“中国的互联网只走了5年，但是这些专家分析起来却像50年以前，他们就很懂似的。而事实上他们也没有几个人真正在网络公司干过。”实践出真知，创业者如果只盲从“专家”的建议，而不去亲自实践，是不可能创业成功的。而这样的伪专家有很多很多。

做最适合自己的企业，不要用别人的成功模式将自己束缚住，因为“世间没有完全相同的两片树叶”。模式没有好坏之分，能赚钱的就是适合自己的，适合自己的就是最好的。鞋合不合脚，只有穿了才知道。古人说得好：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

一流的方案交给三流的人去执行，不如让一流的人才来执行三流的方案。成败不是分析出来的，是做出来的。