



马云：我的关键时刻

『阿里帝国』迄今最关键时候，马云如何选择，为什么这么选择

叶光森 著

马云：我的关键时刻

「阿里帝国」迄今最关键时候，马云如何选择，为什么这么选择

叶光森 著

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：我的关键时刻 / 叶光森著. —北京：北京
联合出版公司，2014.9
ISBN 978-7-5502-3570-0

I . ①马… II . ①叶… III . ①电子商务—商业企业管
理—经验—中国 IV . ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第199257号

马云：我的关键时刻

作 者：叶光森

责任编辑：丰雪飞

特约编辑：尹晓梦

封面设计：红杉林文化

北京联合出版公司出版
(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)
北京慧美印刷有限公司印刷 新华书店经销
字数100千字 700毫米×980毫米 1/16 14.75印张
2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
ISBN 978-7-5502-3570-0
定价：36.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82069336。

序篇

我们到底要向马云学什么

马云是人不是神，也有不少弱点，犯过不少错误，吴晓波的系列视频节目《这些年马云犯过的错》有详细的分析，感兴趣的朋友可以百度一下。但正如很多思想家及心灵鸡汤告诉我们的，看人主要不是看缺点，而是看优点。看缺点，人人面目可憎；看优点，人人都是老师。

学习马云有个问题：写马云的书不会少于五十本，分析马云的文章至少几千篇，难道我们要看完这些浩如烟海的资料，才能学到他的本事吗？其实，真的不用这么麻烦。马云99%的本事是他的太极之道，你只需要与本书一起破解马云的太极之道即可。

有朋友可能会问，这本书的主题是“马云的关键时刻”，你怎么大讲太极了？我这么做，是因为决定一个人做法的是他的想法，我们只有学会马云思考问题的方法，才能真正提高解决问题的能力。如果你只是看马云做的事，然后去模仿，十有八九要失败，因为你所处的环境、你所拥有的资源和能力与马云不同，所以能做的事也不同，这就是经常有人指出成功的道路不可复制的原因。

太极是融入马云骨子里的东西。马云经常在办公室练太极，有时与下属开会，谈着谈着他可能会突然站起来练一会儿太极拳。用他的话说，就是理理思路，找找灵感。马云不仅鼓励公司高管学习太极拳，而且也劝导他们用“太极图”来看世界。早在四五年前，在阿里巴巴的高管会议中，马云就让大家以太极图、阴阳鱼的方式来思考经营管理的问题。

如果我们想成功，就不要只学马云的皮毛，去学他的太极之道吧。

五分钟读懂马云的核心竞争力

2014年马云50岁，他创办的阿里巴巴也15岁了并且要在美国上市，这一消息惊动了全球。这么牛的平民出身的人物，他的核心竞争力我们必须学到手。

顺势而为是创业的第一法则

准确判断市场大趋势，然后顺势而为，是马云成功的关键。

为了完成创办百亿美金公司的目标，小米手机创始人雷军认真学习并研究了大佬们的创业历史，尤其是马云的创业史。

从阿里巴巴十多年的创业历史中，雷军总结了三点。第一点，要有一个巨大的市场。任何一个大公司的成功，它的创业背景一定是巨大的市场，如果没有一个巨大的市场需求，想把公司做成是不可能的。第二点，要找一群超级靠谱的人。第三点，相对同行而言，要有一笔永远也花不完的钱。为什么要有永远也花不完的钱？因为钱对提高

你的自信心有非常大的帮助，可使你有胆量去尝试一些东西。

在这三点中，第一点最重要。雷军称：“因为有了巨大的市场，你就有机会找到靠谱的人，你就有机会融到很多的钱。如果你的市场不够大的话，那么你就几乎不可能做到汇聚资源。”

不断发现新的大需求、大市场，是马云最热衷的工作。

马云强调企业的领导者务必看清大势，早做部署：“我们做企业，常常想明天要干吗，明年要干吗，很少考虑十年后要干吗……今天的阿里巴巴是十年前做的，十年后的阿里巴巴是今天做的。做企业一定要去想十年后的市场会变成什么样，从现在开始坚定不移地努力。假如你现在还忙着今天、明天的事，那企业会越来越难做。”

一个典型的例子是马云这个技术门外汉自2009年起全力扶持云计算，现在阿里云已经在中国处于领先地位。

在第五届阿里技术论坛上，马云与外界分享了阿里云崛起的一些幕后故事：“网上很多人批评说我被王坚（阿里集团首席技术官）忽悠了。这个云计算要把5000台计算机合在一起，是根本不可能实现的。他当时讲了很多技术名词，我根本没听懂。但是我认为如果说云计算能解决社

会的问题，那当然应该做下去。所以，想也没想，从人头到资金，我们一路投下去，最后我们走了出来。腾讯、百度没搞下去，重要的原因是它们的领导知道这个搞不下去。”

王坚告诉马云的是：互联网已经成为国家经济发展的基础设施，云计算将决定国家未来的竞争力。马云的逻辑很简单，既然云计算是大势所趋，那就要坚决做下去。正如当年他认定电子商务是大势所趋一样，克服一切困难一路走下去，就一定会有丰厚的回报。

马云近两年的“疯狂”投资让很多人高呼看不懂，一个搞电子商务的，投资医药企业（中信21世纪）、畜牧企业、优酷土豆、陌陌、新浪微博、华数、文化中国、穷游网、恒大足球，这是要闹哪样？

马云的逻辑是：“健康”和“快乐”是中国人越来越大的需求，既然看准这是大趋势，那就趁早果断买进吧！

马云怎样判断趋势

顺势而为的前提是了解天下大势。马云颇为推崇的“红顶商人”胡雪岩说过：“如果你了解一个县的情况就可以做一个县的生意，了解一个省的情况就可以做一

个省的生意，了解天下的情况就可以做天下的生意。”

马云是道家人物，看清大势主要的学习手段不是看书。在“读万卷书、行万里路、交万人友”这几大学习途径中，他偏好后两者。

马云很注意开阔自己的视野：“成长到现在为止，我比其他国内的CEO跑得多、想得多，我到处听别人的想法，看别人怎么做事做人。”“你们村你们家的房子最高，可你跑到上海，一看房子怎么这么高，到纽约更要晕过去了。你没有出去看过，你没有见过大企业，没有见过真正的创业者、真正的领导者，只觉得你们家王二毛最厉害，这个就是眼光不对，眼光不对永远做不大。”

马云认为看清大势是领导者征服投资者和同事的关键：“要想真正做好领导，还必须有独到的眼光，必须比别人看得远，胸怀比别人大。所以我花很多时间参加各种论坛，全世界跑，看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化，看竞争者、看投资者、看自己的客户。看清楚后，告诉他们，这是我们自己的发展方向！你一定要比投资者更有说服力！投资者不可能跟我一样去拜访客户。然后我会拿出一张蓝图，我的同事也不可能拿出这张图来，所以我拿出这样的图时他们会觉得：好，我们就这么走！”

与其学马云怎么说，不如学他怎么想
学完了马云的“顺”，再学马云的“逆”。切记，顺序不可颠倒！

很多人对马云印象最深的是：这家伙真能说。

马云为什么这么能说？因为他懂太极。

“天地之道，不离阴阳”，太极图是阴阳一体的，万事万物都有阴阳两面。这就是马云思维和说话的秘密所在。

当别人看到事情阳面的时候，马云会想想这件事的阴面；当大家都看到事情阴面的时候，马云偏要看看事情的阳面。所以他说的话总是让人耳目一新，眼前一亮，如醍醐灌顶，让敬仰之情如滔滔江水连绵不绝。

其实只要你也养成太极的思维习惯，哪怕你没读多少书，你也可以时常说出高端大气上档次的话，做出让人刮目相看的事。

太极拳的顺势而为、太极图的阴阳思维，是人人都要学、学了就能用、用了就受益的大智慧，读懂马云、学习马云，请从理解太极开始！

马云做企业几乎完全按照太极的宗旨

马云的助理陈伟说：“马总有一个愿望，希望有朝一日大家这样评价他，马总是一位太极大师，他也曾创办过企业，比如阿里巴巴、淘宝网……从某种意义上说，阿里集团就是太极哲学思想在网络时代‘野蛮生长’的副产品。”

2014年，马云50岁。创业20载，“太极大师”马云名利兼收。

2013年年底英国《金融时报》评出的“年度人物”是阿里巴巴集团创始人马云。其评奖文章中说：

阿里巴巴的交易额已超过了eBay和亚马逊的总和，占到中国GDP的2%。阿里巴巴交易产生的包裹占全中国快递市场的70%，全中国约80%的网络交易都来自阿里巴巴集团旗下的平台。这一切可能只是个开始，中国超过一半的销售仍然在线下。中国的网民数已超过六亿，中国的电子商

务市场规模很快就会超越美国成为世界第一。

马云拥有旺盛的斗志，是当代中国企业家中的佼佼者。他活出了中国互联网的精彩，将其潜力和矛盾表露无遗，因而当选《金融时报》“2013年度风云人物”。

在中国，几乎所有的成功企业都是照搬国外的模式，唯有马云是一个真正的创新者。他同期的大多数人只是创造了一批“中国的谷歌”“中国的亚马逊”或“中国的推特”，但马云于1999年在其寓所创立的B2B电子商务网站——阿里巴巴，却是全球同类网站的第一个。

马云如今已经将目光放在新的目标上：撼动中国的金融业。他的雄心远远超越了网上零售，这让传统并由政府主导的中国金融业开始感到变革的力量。

不是官二代，也不是富二代，普通大学本科毕业的马云的成功靠的是其格局宏大：“细节好的人格局一般都差，格局好的人从来不重细节，两个都干好，那叫太有才！”

格局即人格和战略，大格局的背后是大思想，马云认

为：“管理、文化背后必须有强大思想，没有真正的好的思想没有办法把企业做大。”

做企业的道理跟太极拳的道理一模一样

马云的经营管理思想可以归纳为太极之道：“学习太极越来越发现，其实我做企业无论是内部管理，还是员工的管理，包括跟客户、跟竞争对手的关系，都完全是按照太极的宗旨来处理的。”

马云是太极拳的资深爱好者，练习太极拳长达十几年，对太极拳“虚实”“动静”“开合”“进退”的哲学思维体会甚深。阴和阳，物极必反，什么时候该收，什么时候该放，什么时候该化，什么时候该聚，“这些东西跟做企业是一模一样的”。

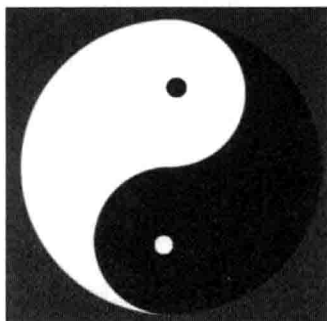
“太极”思维体现在阿里巴巴企业集团的各个方面。阿里巴巴处处强调价值观，把看起来很“虚”的企业文化和制度，落实到很“实”的员工行为与业绩中去；阿里巴巴是一家理想驱动的公司，同时也是最能赚钱的公司，它能把很“虚”的理想激情转化成很“实”的市值、利润。

“虚实转化”正是太极图“阴阳轮转”的运用。

什么是太极？天地之道，以阴阳二气造化万物，太极

为阴阳二气合一的实体。“一阴一阳之谓道”，万事万物都有两面，它们不断地变化，彼此也有一定的关联。

宋代哲学家朱熹认为，太极乃天地万事万物之理的总和，而在具体的事物中也有太极之理，“人人有一太极，物物有一太极”。因此，从太极中演化出人生哲学、经营管理哲学是顺理成章的事。



马云的思维方式很“太极”

金庸曾经说过：“练太极拳，练的主要不是拳脚功夫，而是头脑中、心灵中的功夫。”马云练习太极多年，其头脑和心灵已经完全太极化了。

太极式的逆向思维在马云身上随处可见。

“进攻的时候，人家最强的地方也是最弱的地方。大家认为对的地方，往往里面有错的地方；大家认为危险很

大的时候，要想到机会就躲在里面。”

“在今天的亚布力论坛上面，李彦宏讲他的目的是不犯错误，等待对手犯错误。我的观点刚好相反，第一我允许自己犯错误，第二我允许我的团队犯更多错误，并超过我……由于允许自己犯错误，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。在很大的压力下，怎么可能创新。你不允许团队犯错误，我可以告诉你，你就不可能成长。”

“阳极生阴，阴极生阳”的构造体现了物极必反的道理，《老子》里也曾说“反者道之动”。马云之所以经常说“反话”语惊四座，不是因为他想哗众取宠，而是因为逆向思维是太极之道的的基本运用之一。

马云的太极思维在2007年阿里巴巴上市和2008年、2009年应对金融危机时表现得极其明显。

在一些人眼中，上市几乎是“圈钱”的代名词，2007年阿里巴巴上市时，马云却反其道而行之，以13.5港币每股的低价上市，让利于投资者。马云曾回顾这个决定：“报20块钱是不丢脸的，因为太多人想买这个股票了。这个时候我们这些人做了非常沉重的决定，后来我们提出只

卖13块。做这个决定的时候大家很吃惊，他们从来没碰上过一家公司特别是中国公司把自己本来可以拿到的钱给股东分享。但是我们对自己说，别人疯狂了我们不能疯狂，别人认为你卖20块钱你千万不要以为能卖20块钱。香港很多上市公司把价格拉得非常之高，最后让股东遭受损失。我们要对股东负责，最后我们决定以13.5港元/股上市。我们不提高定价是我们愚蠢，因为毕竟我们也是企业，但是加价到二三十港元一股，我相信股东、香港股民有一天会骂我们。”

马云失去的是上百亿的融资，赢得的是在资本市场的良好口碑。

2008年年底、金融危机期间，马云在会见日本经营之神稻盛和夫时说：“作为企业家很重要的是要有远见，要能看到别人没看见的东西。前几年我花最多时间就是在考虑，什么东西会打垮我的公司，而不是什么东西会让我的公司成长。只要不被打倒你就有机会成长。经济形势好的时候我一定开始融资，形势不好的时候我开始投资。我永远坚信在公司里要放下足够的现金。不管别人怎么笑我，我还是把现金放在那儿。我有一个原则——阳光灿烂时修

屋顶，不能下雨天去修。面临今天这样的经济危机，对我们最大的挑战就是如何坚持我们的原则。我们不仅仅是想自己活下来，还要帮助几千万中小企业客户活下来，要使员工在最困难的时候还能够有激情更努力地工作。这是我今天所面临的挑战，也是感受到的最大乐趣。”

马云怎么样“使员工在最困难的时候还能够有激情更努力地工作”？2008年年底、2009年年初是金融危机肆虐全球的时候，企业裁员、降薪的新闻铺天盖地，都想降低运营成本，节省资金好过冬。马云却宣布了丰厚的年终奖计划和加薪计划，并在给阿里巴巴员工的邮件中写到：

“请带上你的家人去花钱！！去消费！！！”

马云的理由是：“我认为2008年是阿里巴巴创办九年以来最成功的一年，因为这一年我们躲过了金融风暴，这一年我们做了全面的准备，做了大量的调整，员工大量地改造自己的产品。一切都很好，我们应该给员工年终奖，并且给优秀的员工加工资。我觉得给员工加工资不应该跟外部经济形势挂钩，他干得好你承诺过他的就应该给他。如果是外面经济形势非常好但他们干得不好就不能加，这些跟外部经济形势是没关系的。”

年终奖和加薪让阿里巴巴的一万多名员工心里非常踏