

MAYUN

DE JINGSHANGZHEXUE

一部草根个人奋斗史！

一部传奇企业发展史！

中国当代商业哲学史上的扛鼎之作！

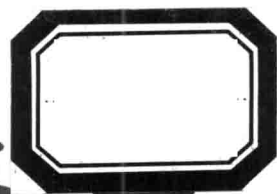
马云的 经商哲学

“你们创造了一个消费时点。”

——李克强总理对马云以及阿里巴巴集团的评价

张笑恒◎著

中国商业出版社



马云的

经商哲学

张笑恒◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的经商哲学/张笑恒著. —北京:中国商业出版社,2014.4

ISBN 978-7-5044-8418-5

I. ①马… II. ①张… 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 047224 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18印张 270千字

2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



前言

当大家埋头在手机上玩微信玩得正酣，马云也不甘示弱走到台前力推阿里自家的即时通讯工具“来往”。其实“来往”已经面世两年多，基本都是阿里员工自己在玩，用户量少得可怜。为了增加客户，马云规定，每个阿里巴巴员工在2013年11月底前必须有外部用户100个，无法达到的视同放弃红包（年终奖励）。强势推出的要求效果显著，阿里巴巴CEO陆兆禧此后表示，20多日以来，“来往”的用户增长率约为140%。

虽然腾讯的微信对此不屑，甚至有人调侃“微信现在如日中天，发展速度甩开易信、来往什么的n光年。”但竞争的力度绝不会因此变弱。

各家都在为自己的利益拼尽全力，通常情况下，竞争双方的老板肯定会撕破脸，或者不择手段把对方绊倒。2013年11月6日，阿里巴巴董事局主席马云以及腾讯董事会主席兼CEO马化腾共聚复旦大学召开的“互联网金融论坛暨众安保险启动仪式”，终于面对面谈起了微信和来往。马云表示，只有互相挑战，社会才会进步，如果移动互联网只有一个微信，整个中国是不够的，所以阿里巴巴做一个来往，腾讯搞一个微信，只有这样保持好奇心，保持对权威的挑战，才有进步的可能。

马云说：“来往和微信这盘棋，我要看马化腾下一步怎么走。看他眉头皱起来我很高兴，竞争是一种乐趣。”“也许我们成不了大气，但是至少让微信不断创新。用户可以慢慢地交费，让用户有更好的体验，这也是蛮好的事情。”

马云在告诉我们，竞争并不是一场你死我活的游戏，而是相互促进的

方式，而且竞争虽然惨烈，但仍充满乐趣。这是马云的积极竞争哲学。如他所言，“竞争的时候不要带仇恨，带仇恨一定失败。”

远东控股集团董事长蒋锡培说，马云是一个商业天才，是一个非常有远见的企业家。

的确，马云是个有远见的人，他曾说：“领导永远不要跟下属比技能，下属肯定比你强；如果不比你强，说明你请错人了。要比眼光，比他看得远。”如果企业是一艘船，领导就是船长，掌握着整艘船的方向。

《英才》网的记者曾问史玉柱：“在中国企业家圈子里，你最欣赏谁？”

史玉柱答：“我最欣赏柳传志和马云。柳传志，我更钦佩他做事的扎实风格和一些习惯，比如说他的企业文化确实做得很扎实。马云，战略很好，他能看到5年、10年之后的事，几年前跟他聊的一些看法，现在都印证了。”

马云曾告诫企业家朋友：“21世纪的第一步的阵痛告诉我们，只有更加开放、具有眼光，才能走得久。”这是马云的远见哲学。

2013年高考前夕，有某网站对高考作文进行考前命题大预测，用了《阿里巴巴的马云如何赢回诚信》的故事，即2011年的“卫哲事件”。彼时，阿里巴巴爆出特大丑闻，近百名阿里巴巴销售人员故意或疏忽纵容骗子公司的存在。马云异常愤怒，立即开会并展开调查。调查后发现，2009、2010年两年间共有超过2000家的“中国供应商”客户涉嫌欺诈。随后公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职。马云称，公司高管必须为此负责。

马云在随后写给员工和客户的邮件中称：“对这种触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为，任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪！”“诚信，是阿里巴巴最珍视的价值观基础，这包括我们员工的诚信以及我们为小企业客户提供一个诚信和安全的网上交易平台。我们希望释放一个强烈信息，就是任何有损我们文化和价值观的行为均不可接受。”这是马云的诚信哲学。

此外，本书还阐释了马云的其他经商哲学，如战略创新、团队建设、生存选择、品牌建设、客户维护、资本管理等，将马云艰苦创业积聚的睿

智与哲学魅力展现在读者面前，供读者更好地借鉴。

《华尔街日报》中文网编辑兼专栏撰稿人刘昱曾在华尔街日报网络版上发表署名文章，称赞阿里巴巴董事局主席马云比微软创始人比尔·盖茨伟大。无论他的理由是什么，我们可以肯定的是，马云是一个商业奇才，他开创了中国的互联网电子商务时代。2013年11月11日，天猫的网购成交额达到350.19亿元，同比增长83%。

马云虽已于2013年5月10日正式辞去了阿里巴巴CEO一职，但他不会真正“退休”，他将继续在商海里“折腾”下去。事实上，在他宣布退休不到一个月的时间里，马云就穿着一身蓝色的太极服出现在深圳的“中国智能骨干网”的发布会上，与他一起出席的是几乎能垄断中国快递物流的“三通一达”董事长和高层。

马云说：“现在中国每天有2500万个左右的包裹，10年后预计是每天2亿个，今天中国物流体系没有办法支撑未来的2亿个。所以我们有一个大胆设想，通过建设中国智能骨干网（CSN），让全中国2000个城市在任何一个地方只要你上网购物，24小时内货一定送到你们家。”毋庸置疑，马云已经有了新的目标和方向。

目 录

PREFACE



第一章 拥有前瞻性的战略眼光

1. 创业拼的就是预见力:为什么要做物流 (2)
2. 看到浩瀚的宇宙,你就有了远见 (5)
3. 用敏锐的眼光去发现机遇 (7)
4. 第一天就站在世界上 (10)
5. 等“孩子”长大了,会赚大钱 (13)
6. 从宏观思考问题,不做井底之蛙 (16)
7. 高瞻远瞩还要脚踏实地 (19)



第二章 尝试:因为未知,所以可能

1. 不安分才能不断突破 (22)
2. 避免“晚上想想千条路,早上起来走原路” (25)
3. 敢做别人不愿做的事 (28)
4. 激情冒险,创业者“永远年轻” (31)
5. 保持冷静,无谓的风险不去冒 (33)
6. 挑战我们一直认为对的事 (36)

- 7. 想得越多,越不敢去做 (39)
- 8. 不找借口,一有想法马上行动 (42)



第三章 跟在别人后面永无出头之日

- 1. 一个项目只有独特才能吸引人 (46)
- 2. 创新就是做出自己的特色 (49)
- 3. 新生事物都是在非议中成长的 (52)
- 4. 永远不要照搬别人的经验 (55)
- 5. 宁可关掉淘宝,也要坚持原则 (58)
- 6. 天马星空的想象力是成功之道 (60)
- 7. 野蛮生长靠“倒立”思维 (63)
- 8. 反其道而行之,让“风投”找网站 (66)
- 9. 要永远相信你的直觉 (69)



第四章 先求生存,再求战略

- 1. 要有吃苦二十年的心理准备 (74)
- 2. 坚强活下去,不死才是硬道理 (77)
- 3. 想生存,先做好,而不是做大 (80)
- 4. 接受所有严酷的敲打 (83)
- 5. 居安思危,随时做好过冬的准备 (86)
- 6. 变通,你永远不会走投无路 (89)
- 7. 不抱怨,才有今天 (92)



第五章 资金从哪里来,花到哪里去

1. 首先要用自己的钱 (96)
2. 利用人际关系筹划资金 (99)
3. 创业钱不是越多越好 (102)
4. 一定要在不缺钱的时候去融资 (105)
5. 为小气而骄傲 (108)
6. 搞定投资者,别人的钱要省着花 (111)
7. 一个好的企业靠输血是活不久的,关键是自己造血 (114)
8. 不为赚钱才能把事业做大 (117)



第六章 因舍得而超越

1. 阿里巴巴的战略选择:大舍大得 (122)
2. 不贪心,只做信息流 (125)
3. CEO 的任务不是寻找机会,而是对机会说 NO (128)
4. 上当不是别人太狡猾,而是自己太贪婪 (131)
5. 不抓鲸鱼只抓虾米 (134)
6. 相信小而美的力量,做大“很变态” (137)
7. 最优秀的模式往往是最简单的东西 (140)



第七章 兔子的速度要加上乌龟的耐力

1. 短暂的激情是不值钱的 (144)
2. 小聪明不如阿甘一样傻坚持 (147)
3. 做好一个,再做第二个 (150)
4. 成功就是简单的事情重复做 (153)

- 5. 太极文化:从慢中体会快的道理 (156)
- 6. 最困难的时候,比别人多熬一秒钟 (159)



第八章 经商最重要的不是钱,是信誉

- 1. 宁可淘不到宝,也不能丢诚信 (164)
- 2. 诚信不能拿来销售,不能拿来做概念 (167)
- 3. 让诚信的人先富起来 (169)
- 4. 不管做什么企业,税一定要交 (172)
- 5. 产品和服务对社会有害,做得再成功也不行 (174)



第九章 对手死了,你一定活不好

- 1. 给竞争者机会,就是给自己机会 (178)
- 2. 碰上优秀的对手,是你的幸运 (181)
- 3. 竞争的时候不要带着仇恨 (184)
- 4. 只有双赢才能走得长远 (186)
- 5. 不要小看任何对手 (189)
- 6. 向你的竞争对手学习 (191)
- 7. 消灭竞争对手,你未必会赢 (194)



第十章 要成功,何必畏惧失败和错误

- 1. 阿里巴巴的 1001 个错误 (198)
- 2. 多花点时间,去学习别人是怎么失败的 (201)
- 3. 犯错也是一种学习的过程 (203)

4. 错误犯得越早越好 (206)
5. 即便失败了,经历也是一笔财富 (208)
6. 永远把别人的批评记在心里 (211)



第十一章 团队是改变一切的力量

1. 用人格魅力吸引人才 (214)
2. 用“快乐”文化留住人才 (217)
3. 外行是可以领导内行的,关键是要尊重内行 (220)
4. “不能让雷锋穿打补丁的衣服上街” (223)
5. “学而不优”亦可仕 (226)
6. 取经《西游记》:唐僧式团队 (229)
7. 团队需要认同感,能管的人才能用 (232)



第十二章 学会适应并拥抱变化

1. 创业就是在刀光剑影中求生存 (236)
2. 有运气好的时候,就会有倒霉的时候 (239)
3. 变化不来,压力一定会来 (241)
4. 在别人改变前先改变 (244)
5. 变化是应对竞争的利器 (247)
6. 用创新去拥抱变化 (250)
7. 危机也是转机 (253)



第十三章 做生意眼睛要盯着客户

1. 客户第一,员工第二,股东第三 (258)

2. 客户要的不是服务,而是体验	(260)
3. 客户大多是“懒人”	(262)
4. 免费的目的是培养客户	(265)
5. 60% 的客户都是为竞争对手准备的	(268)
6. 即便利润下跌,也要坚持“客户第一”的原则	(271)



第一章

拥有前瞻性的战略眼光



1. 创业拼的就是预见力：为什么要做物流

1995 年的时候，马云第一次接触了互联网，当时他就觉得互联网有一天会改变人类，可以影响人类的方方面面。但是它到底怎么样来影响人类，这个问题当时的马云并不清楚。马云将自己形容成一个盲人骑在一只瞎的老虎上面，虽然根本不明白将来会怎么样，但是他坚信互联网将会对人类社会有很大的贡献。所以他立即东拼西凑地借了两万元钱，办了“中国黄页”，成为中国最早的互联网公司之一。其后不到三年时间，该网站就赚到了 500 万元。

1999 年，马云意识到互联网产业应重视和优先发展企业与企业间电子商务（B2B），即所谓的“互联网的第四模式”，他立即辞去公职，又开始了新一轮的创业。其结果也众所周知，阿里巴巴和旗下的整个电子商务体系得到了世人的认可，全国的快递包裹每年有几十亿件，其中有一半就来自他的淘宝网。但是中国的物流配送并不发达，也没有人喜欢做这项事业，而物流的流畅迅捷将直接影响国人的消费习惯。马云意识到：物流将会在将来对中国的商业体系产生巨大影响。

2007 年，在阿里巴巴战略讨论会上，“物流”两个字就已经被当成了当天讨论的重点而提出。只是当时这个未成形的想法最先是通过投资的方式来探索的。

2010 年年初，阿里巴巴选择了星晨急便作为自己物流上摸索的第一块试验田，并向外界传达了“云物流”的概念。然而 2012 年 3 月，星晨急便却因资金告急而宣布破产，阿里巴巴也因此蒙受不少损失。随后，阿里巴巴又通过不断结盟来试图改善物流环节。2011 年，淘宝宣布结盟第三方服务商；2012 年 5 月，天猫宣布与包括邮政在内的九大物流商结盟。但

是，“双十一”仍然因订单爆仓而饱受诟病。

经历过种种物流阵痛后，2013年5月，马云终于痛定思痛，将梦想提上了议程，其架构的物流网络“菜鸟”终于起飞。尽管24小时必达的目标在业界看来有些渺茫，但马云坦言，“谁都不能保证一定不失败，但是万一被我们搞成了，我觉得今生无悔。”马云也特别强调，阿里巴巴永远不会做快递，而是联合产业链上下游合作伙伴，搭建一个基于数据的物流基础设施平台。对于菜鸟网络，阿里巴巴仍然延续一贯的“平台化”布局思路。

预见到方向的马云从来都不是一个拖泥带水的人。2013年5月，马云即从阿里巴巴辞去CEO一职，18天后他就在深圳宣布组建“菜鸟网络科技有限公司”并任董事长，联合多家民营快递企业，开始正式进军物流。“菜鸟网络”物流公司首期就投资1000亿元人民币，而二期将达到2000亿元。

马云又在外界不被看好的情况下做出重大的改变。而我们要做的就是拭目以待他未来在物流产业里的表现。可以说，一个企业的领导人若是有着准确长远的预见力，会对一个企业的长远发展、生生不息有着巨大影响。有人说：“机会永远给能发现机会的人。”这就是对一个人的预见力的完美解释。一家企业如果看不到产业未来的发展方向就像是盲人走路，虽然一直在往前走，但是难免会走进水沟里。

晶体管是美国“贝尔实验室”第一个发明的，又是美国“西部电子公司”第一个生产出来的，但是在美国人看来这东西毫无用处。然而，盛田昭夫却主动用借来的20000美元把晶体管技术买到手，当时日本国内的企业家都觉得盛田昭夫就是家族的败家子。

然而在1957年，盛田昭夫的索尼公司推出便携式收音机后，立即风靡世界，那些曾骄傲的企业家们想学着索尼做收音机，但是发现市场已经被索尼占先了。索尼公司并没有停下前进的脚步，先后推出了第一台8英寸电视机、第一台录音机等等。索尼以“敢为人先”的独到眼光在一个产业尚未成熟之时就预见到它未来的潜力，并且敢于去做，事实证明，他们取得了巨大的成功。



有句名言叫：“你能看多远，你就能走多远。”所谓预见力，就是在新的事物或者规律尚不明朗之前，对事物发展变化的趋势作出推断和预测的能力，这对于一个企业，或者创业的人尤为重要。

有记者曾在采访世界首富比尔·盖茨的时候问他：“您能快速成为世界首富的秘密是什么？”比尔·盖茨回答说：“很多人看到微软的成功只是技术、人脉和市场营销，其实这些都只是表象，我成功的秘诀很简单，就是一个好眼光。”

马云 35 岁创立阿里巴巴，49 岁又辞任 CEO，从网站到电子商务，再到物流，他一直在做中国互联网的领袖人物，并不仅仅因为他的企业做得大，也是因为马云的独到的预见力在引导着他前行，总是能在别人没有预见的时候，他已经想好怎么走了。

2. 看到浩瀚的宇宙，你就有了远见

马云曾经在一次演讲中说：“我们还以为自己很牛，在自己的办公室，在自己的同事、员工和家人面前，哇塞，觉得自己很厉害。但是再走远一点看看呢，在世界上你微不足道。我是到了伦敦的格林尼治天文台才真正明白我是多么的渺小，那个宇宙是多么的浩瀚，地球像个灰尘根本找不到，地球都找不到，人更别说啦。你要想到这些问题，你就有了远见。”

石油大亨洛克菲勒先生曾在给儿子的信中说：“成功不是以一个人的身高、体重、学历或家庭背景来衡量，而是以他思想的‘大小’来决定。”这思想上的“大小”就是一个人的胸怀，他是否能看见浩瀚的宇宙，他是否能看见更远的未来，他是否能容纳得下这些。

1995年，马云作为一个高速公路项目的翻译和项目组一起赴美谈判。谈判的成果并不好，但是马云接触到了互联网。因为自己并不懂电脑，于是就让几个朋友帮他上网，很快他就发现：为什么没有中国的东西？他觉得不该没有中国的网页。马云意识到将来互联网一定会进入中国，并且还会大热，自己为什么不做一个给别人做网站主页的网站呢？

于是回国的马云，立即说服了妻子，东拼西凑地借了两万元，创建了“中国黄页”，开启了他的传奇互联网人生。后来已经贵为阿里巴巴 CEO 的马云说，那次美国之行对他的影响很大，几乎改变了他的世界观，让他见识到了原来还有一种叫互联网的东西。由此可见，如果一个不知道自己已经坐在井里的人观天，他是不知道自己看到的只是一小部分天的。

只有见到了浩瀚的宇宙，你才会知道宇宙之大难以想象；你才会摒弃自己以前的小众思想；你才会更有信心地去探索浩瀚无垠的宇宙。这就是远见，也可以说是目标。不管是一家企业还是个人，必须要有一个有远见