

企业家来信

我们的信念决定了我们所走的路

张小平等◎编著

柳传志 | 任正非 | 马云 | 马化腾 | 李彦宏 | 宁高宁 | 宗庆后 | 王健林
俞敏洪 | 潘石屹 | 牛根生 | 陈光标 | 李东生 | 黄光裕 | 牟其中 | 黄宏生

16位中国企业家演绎商业世界的激情奋进
21位意见领袖洞察事件背后的商业逻辑

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



企业家来信

我们的信念决定了我们所走的路

张小平等◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业家来信 / 张小平等编著. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 7
ISBN 978-7-308-13112-4

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物—IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 074064 号

企业家来信

张小平等 编著

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	黄兆宁
封面设计	红杉林文化
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	700mm×960mm 1/16
印 张	16.5
字 数	218 千
版 印 次	2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13112-4
定 价	42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

序

《左传》有云：太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓不朽。这话的意思是：人生最高的境界是确立高尚的品德，实现道德理想，其次是建功立业，再次是“立言”，让自己成为一个思想者，著书立说。这三者是人生不朽的表现。

就现实情况而言，在中国有相当一些商人仅满足于“立功”，“立言”是不敢的，至于“立德”更不在自己的人生修炼范围。我们身处的时代最不缺乏的便是满腔的愤怒和漫骂，知识分子都无法抚平这个世界诸多的不平，那些负责赚钱的商人又何须多说？

因此，我们要感谢本书中出场的这些企业家们，感谢他们让我们知道人世间还有“圣杰”在，还有努力追求“立德”、“立言”的人在。他们在成功的道路上并没有忘记和他们一起共患难的朋友、员工、家人，没有忘记反思自己，没有忘记自己的使命和责任。他们大声疾呼，把他们对商业与社会最真实、最细微的体悟一一道尽，说出他们身为企业领导人、儿女、父母、学子、政经镜像透射者以及社会创新分子的心声。

在管理手段多样化、信息碎片化的今天，人际关系渐趋冷漠，他们似乎厌倦了激情四射的演讲，厌倦了面对面的访谈，厌倦了镜头前一个个不能展现真实世界的自己。因此，他们更愿意通过书信或电子邮件等“无声的语言”与这

个世界对话。而书信的凝练、准确、简捷、有效、人性化的优势十分明显,比开会、演讲、发布会、一对一面谈更真诚而实用,它不仅是企业对内对外最有效的沟通工具,而且也是最先进的管理方式之一。

这是一种柔性管理方式,代表了最前沿的“文化治企”理念。传统的管理理念通常建立在“理性人”的假设之上,这些物质激励和刚性约束的“硬文化”已经不能适应现代企业的管理了,“软因素”已经被很多企业管理者发现。他们知道,如果想要提高企业的管理水平,必须加强企业文化建设。所以,在本书选取的这些书信的很多方面都透露出企业家们柔性管理的技巧,包括“危机管理”、“团队建设”、“社会责任”、“人生感悟”、“文化传承”等。

人的价值高于物的价值,精神管理重于物质管理,这便是本书的精神内核所在。作为全球最富创造力与生产力的一个群体,尤其在当下,这些知名企业家的见解完全可被视作这个社会最具有洞察力、最透彻、最深远的声音之一。由此,作为承载思想价值体的信件可谓是一种无形的财富,它们为我们展示了这些企业家们在人性、亲情、管理、使命等方面的精神世界,是一部《沉思录》,更是一部《呐喊》、一部给人心底带来宁静的《瓦尔登湖》……

我们认为这些中国商业界的言论和书信文本需要分享,需要传承。然而如果只有主干的树未免显得突兀、嶙峋,所以,那些留存并传述企业家言论的商业财经领域内知名的专家学者和意见领袖的回信就显得格外重要了,这是商业土壤必需的养料,也是大树得以枝繁叶茂的生命力。

同样,为了让你我都能瞧见一个有血有肉的企业家,在编选这些书信的时候我们特地收编了一些能触动你我心灵,让我们落泪的企业家信件,它们就是我们的“人生感怀”部分。同样,为了能更加真实地展现企业家的人生,我们还精心选取了那些处于“走出低谷”的企业家,他们大多有过破产、落魄,甚至是锒铛入狱的经历,尽管他们饱受争议,但是他们没有放弃精神世界的追求。他们不断反思着自己,试图在精神世界找到自己的归宿。

目录

一 危机管理 1

企业家来信 ❶ 马云：淘宝是大家的淘宝 3

曹虎点评：大象与蚂蚁

企业家来信 ❷ 任正非：要快乐地度过充满困难的一生 12

师永刚点评：华为不是炼狱

企业家来信 ❸ 牛根生：中国乳业的罪罚救治

致中国企业家俱乐部理事及长江商学院同学的一封信 22

李翔点评：牛根生与中国商业之劫

企业家来信 ❹ 宗庆后：致法国达能集团公开信 44

侯杰点评：愚蠢的达能，遗憾的宗庆后

二 团队建设 59

企业家来信 ❺ 任正非：给新员工的信 61

陈雪频点评：要创造价值，先明确价值观

企业家来信 ❻ 任正非：一江春水向东流 71

杨曦论点评：华为，在自我更新中进化

企业家来信 7 柳传志：给杨元庆的一封信 83

左志坚点评：企业交接班是一场大考

企业家来信 8 柳传志：卸任讲话 92

苏小和点评：柳传志能走多远？

三 社会责任 103

企业家来信 9 潘石屹：我不赞成区分穷人区和富人区

给任志强的一封信 105

张守刚点评：正在加深的裂痕

企业家来信 10 陈光标：致比尔·盖茨和巴菲特 116

邱恒明点评：财富与道义

企业家来信 11 宁高宁：小国家大公司 124

王永点评：今天你骑车了吗？

——从“丹麦模式”的低碳生活说起

企业家来信 12 王健林：做一个真正的社会企业家 134

师丽丹点评：以公益之名搭建新型政商关系

四 人生感悟 145

企业家来信 13 潘石屹：写给妈妈周年的信 147

崔军点评：孝心无价

企业家来信 14 任正非：我的父亲母亲 155

朱雪尘点评：生命的意义

五 文化传承 173

企业家来信 15 马化腾:打开未来之门 175

刘兴亮点评:看清症结,打通企业未来发展的经络

企业家来信 16 俞敏洪:价值回归,拥抱明天 183

陈秋平点评:一次对爱心、责任和价值的拷问

企业家来信 17 李彦宏:伟大源自平等成就每一个人 192

罗西点评:“放之四海而皆准”的李彦宏

企业家来信 18 李东生:鹰的重生 209

陈润点评:重生就是一种改革精神

六 人生低谷 219

企业家来信 19 黄光裕:我的道歉和感谢 221

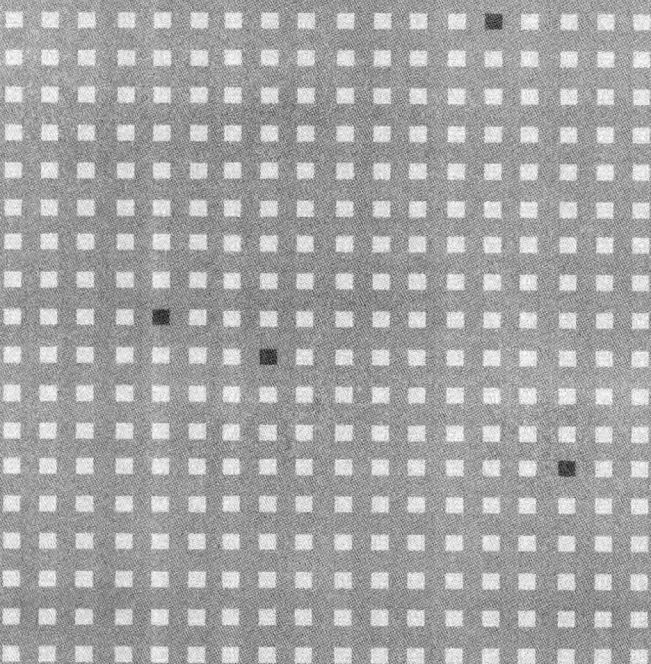
张小平点评:黄光裕的忏悔

企业家来信 20 牟其中:狱中书简 230

罗天昊点评:雄才误人

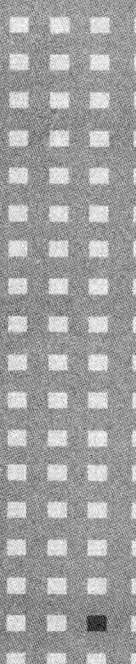
企业家来信 21 黄宏生:快乐的意义 244

韦三水点评:心灵的救赎之路



01

一 危机管理



企业家来信 11

马云：淘宝是大家的淘宝

【信件原文】

全体淘宝亲们：

大家下午好！首先我代表阿里巴巴及淘宝公司所有员工向大家表示衷心的感谢。感谢大家九年来对淘宝及我马云本人自始至终的信任和大力支持，感谢你们把淘宝培养成了中国最好最强最受欢迎的网络商业零售圈。没有你们，就没有淘宝的成长和发展；没有你们，就没有梦想的实现。

众所周知，淘宝的起步，是跟我们广大中小卖家的鼎力支持和辛勤劳动分不开的。在淘宝最困难的时候，是你们用热血、辛劳、汗水，一步步和它走过来的。淘宝是我们大家的淘宝，它不属于马云一个人！

九年的朝夕相处，九年的患难与共，淘宝始终和中小卖家及其他卖家一起，融洽共处、互利互惠。然而，最近，因为淘宝的一些变革，导致我们与我们的卖家客户间发生了一些不愉快的事情；也因为某些措施的欠明确性解释和一些部门的不妥善安排，导致我们虽然无意却终究对一些中小卖家造成了情感的伤害，这对我本人来说，是很痛惜的；同时我也为自己负有不可推卸的责

任郑重地向你们道歉，马云在这里真诚地希望得到大家的支持。

今天，借此机会，我也很愿意诚恳细致地跟大家分享我们当初想整顿淘宝的目的与思路。

有目共睹，淘宝在经过最初的艰辛后，慢慢壮大了，现在已经成了中国网络零售最好的电子商务平台。但是，发展到现在，它也正在经历着阵痛。淘宝网上，每天的流量很大，成交量与交易额也很大。基于此，很多大卖家也会利用手中的资金优势和其他资源，吸引更多集市（相对于淘宝商城而言的全免费淘宝C店）的人流量去自己的商城。这对处于同一个平台的我们的集市卖家，是很不利也很不公平的。所以，我们需要把这两种方式分开来，把商城独立出去，“路归路，桥归桥”，以便让买家“想去集市的去集市，想去商城的去商城”，把淘宝商城分离出去就是为了保护更多的中小卖家，这样的分流不论是对我们淘宝集市的卖家还是对商城卖家，都是更加有利的。

并且，我们将通过拆分出的一淘网，利用商品搜索功能把更多的客流引到淘宝上来，包括商城和集市。这才是淘宝的大概念，也可以说是大淘宝的概念。这样，我们将会增加更多的新客户，增加更大的人流量与点击率。我们的新客户将从其他的购物网站来，这对我们整个淘宝卖家都是一件大好事。所以，我们需要团结，需要共同做好这件事情。我要说，时至今日，淘宝仍然需要众多中小卖家的支持，而不是各自为战，否则最后的结果是，我们都会走向失败。

现在，很多人还看不到这一点，看不到我们的大淘宝概念，看不到我们会是如此众多的新客户，但是我想，通过时间的证明，将会有越来越多的人看到这一点、体会这一点，以致最终受益于这一点！

对于这次某网络语音平台上的一些中小卖家聚集痛陈淘宝变革的事件，我谨对你们中一些真正卖家的难处表示理解，也感谢你们让我看到了淘宝还有很多的不足和缺点。我们欢迎真正休戚与共、客观中肯的意见，我们将在你

们的建议下改掉不足,继续前行;我们也坚决反对一些非卖家中的无事生非者、居心叵测者,我们决不能姑息这种行为,电子商务平台的净土不能因你们而遭到破坏。

针对有人提出“大商城卖家不一定不卖假货”的言论,我的回复是,真有这种以假乱真、为攫取巨额利润而不择手段的卖家,无论他是大卖家,还是超级大卖家,我们都不能姑息养奸。淘宝是大家的淘宝,不是某一个大卖家的淘宝!

针对变革,我还听到了另外一种言论,就是说我马云为了赚取更多的利润,为了圈钱,所以才肆意提高价格,驱赶昔日的中小卖家脱离商城。我想请大家算一笔账。如果淘宝不进行这次改革,让它恣意散漫发展,只需要从上淘宝的卖家中抽取3%的佣金,每年淘宝销售额是1万亿元,进入淘宝的收益将是300亿元,和几十亿元的押金比较起来,您觉得,是实实在在地拿到300亿元划算,还是拿到60亿元的押金每年返还划算呢?亲们:这个账您懂的。这次变革的目标不是要排挤中小商家,而是要真正地提高门槛,从罚款上消除假冒伪劣产品。

任何时候,承受压力对我来说都不是一件很困难的事情。我曾经说过,“弃鲸鱼而抓虾米,放弃那15%大企业,只做85%中小企业的生意”;我也说过要做一个有良心、有责任的企业。我要跟你们说,我们今天做的、变革的,不是对我曾经说过的进行否定,恰恰相反,我们仍然并且始终如一在这么做。马云还是以前的马云、昨天的马云,他并没有变;明天的马云,还是会像昨天一样大步向前。

而对于直通车的策略,我们也将举行听证会,听取大家的意见,希望您也积极参与进来。不合理的收费我们一定会将其剔除!

全体淘宝卖家尤其是中小卖家们,任何一次的变革,都是带有创伤的。我希望我前两天公布的那些措施能够带给你们慰藉。那不是被有些人称作的

“马云的妥协”，因为淘宝和你们从来都不是你死我活的阶级敌人，而是息息相关的战友！不要被那些不相关的舆论或者其他购物网站的人员所误导。

最后，我呼吁你们更多地支持淘宝的变革，并再次感谢你们一如既往的支持和信任。谨祝你们生意兴隆、万事如意！

马 云

2011年10月20日

【背景回顾】

淘宝网如马云本人一样，初时籍籍无名，却迅速崛起于草莽之间，以每年超过100%的速度飞速增长，突破eBay易趣的封堵，突围而出。从2003年5月淘宝网面市，到2008年年底，淘宝的交易额已经达到999.6亿元，而当时整个网络市场购物规模在1300亿元人民币左右。淘宝占据了整个传统C2C市场超过80%的市场份额。

淘宝金光闪闪的军功章后面，站着成千上万的卖家们。淘宝网最初采用免费的政策，吸引了大量的草根创业者，使他们基本上不用花什么钱就能开一个不错的网店，店家们赚到了钱，而淘宝平台迅速积累起了人气。

淘宝长大了，自然不想永远为卖家们提供“免费的午餐”，于是酝酿收费政策，但尝到了甜头的店主们并不买账。2006年，淘宝的“招财进宝”就曾闹出了“罢市危机”，逼得马云亲自出面道歉。

而2011年10月10日淘宝商城发布的提高年费和保证金的新规，则引发了更大的反弹，“反淘宝联盟”一度集结了5万人，数千中小卖家通过恶意购买等方式攻击了一些无辜的商城大卖家，以此表达他们的诉求。

为了解决与中小商户之间的争端，淘宝17日调整新规，向淘宝商城追加投资18亿元，同时还宣布五项扶持措施。18日，“反淘宝联盟”停止攻击。20

日,被悲伤、愤怒、困惑、委屈所缠绕着的、心力交瘁的马云发表了这封公开信。

【信件解读】

【感情公关】:回顾淘宝成长历程,拉近与卖家的距离

马云在信中感情真挚地回顾了淘宝的成长历程,肯定了中小卖家对淘宝的贡献和支持,这也是无法抹杀的客观事实。淘宝依靠 C2C 模式起家,用免费的政策吸引了众多的中小卖家,成为创业者的乐园,许多中小卖家体会到了从无到有的创业乐趣。淘宝也依靠着这些草根创业者建立起了一个庞大的“地摊市场”,淘宝一度成为“便宜”的代名词,吸引了无数流量,这也成为淘宝起家的撒手锏。

可以说,淘宝的发展过程中,很长一段时间里跟中小卖家的关系是水乳交融的,淘宝提供“免费的午餐”,卖家们聚拢人气和流量,这个“蜜月期”是不短的。用马云的话说是:“九年的朝夕相处,九年的患难与共,……融洽共处、互利互惠”,饱含深情和肯定。

马云在信中还对新规给中小卖家带来的伤害作了诚恳的道歉,以化解中小卖家的抵触、抱怨和对抗的情绪,把中小卖家的“敌我矛盾”转化到“人民内部矛盾”的轨道上来。马云是一个具有“侠义”情结的人,他是纵横商海江湖、特立独行的大侠,此次事件作出这样的低姿态,不知道内心里是否盛满了“忍”字,是否把血和泪往下吞。

淘宝的发展,中小卖家是出了力的,马云并没有忘记,所以他说淘宝是大家的淘宝,它不属于自己一个人。然而,中小卖家的利益跟淘宝的利益毕竟不是完全一致的,本质上是两条线、两颗心,如何才能更好地赢得卖家的认同,化解他们的疑虑呢?

【理性沟通】：耐心交流，传达自己的战略意图

尽管在感情上来讲，马云肯定和赞扬了中小卖家对淘宝的贡献。然而，要真正让他们理解自己的战略意图还需要理性的沟通和耐心的交流。

另外，那些中小卖家多非正规军，可以说是良莠不齐，很难监管。这就导致淘宝上的商品质量很难得到保障，此前许多媒体报道的假货、水货事件，让淘宝网的声誉和信用严重受损，马云本人为此也很委屈。当然，这些原因大家彼此心照不宣。

淘宝作为阿里巴巴集团旗下很重要的一个部分，一直不赚钱，只给中小卖家提供“免费的午餐”。九年中，淘宝与商家与其说是企业与消费者的关系，不如说是盟军和伙伴的关系，他们彼此成就。然而，长久地不见效益似乎也不是一个企业能够承受的事情。婚姻尚且存在七年之痒，淘宝九年才出此新规，已属难能可贵。

eBay 和亚马逊的发展历程很明显地说明，依靠中小卖家发展起来的 C2C 平台，发展后劲严重不足。再考虑到假货和水货的存在会导致较大的法律和道德风险，淘宝才决定实施大淘宝战略，分出淘宝商城这一 B2C 平台，把大卖家区别开来。

而将大卖家分流到淘宝商城，不仅可以规范他们的经营活动，使商城成为一个真正的企业化经营的 B2C 平台，还可以避免大家在淘宝网混战。中小卖家跟大卖家在同样的环境里竞争，很明显是处于弱势的，这样也保护了中小卖家，绝不是为了把他们踢出局。“我们希望实现让愿意付费的人付费、不愿付费的人永远免费理想模式”，这是马云的理想。

【重申立场】：做一个有责任的企业，对捣乱分子决不姑息

时至今日，淘宝真的已不是某个人的淘宝，淘宝平台已经具有了很强的社会性质，还影响了许多相关产业，比如物流行业。如今淘宝的一举一动都可能影响到几十万甚至几百万人的生计，具有很大的社会效应。