

金错刀 / 著

马云的创业逻辑

跟踪马云12年



中信出版社 · CHINACITICPRESS

金错刀 / 著

马云的
创业逻辑

跟踪马云12年

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

马云的创业逻辑：跟踪马云 12 年 / 金错刀著. —北京：中信出版社，2012.2

ISBN 978-7-5086-3149-3

I. 马… II. 金… III. ① 马云—生平事迹 ② 电子商务—商业企业管理—经验—杭州市
IV. ① K825.38 ② F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 248097 号

马云的创业逻辑——跟踪马云 12 年

MAYUN DE CHUANGYE LUOJI

著 者：金错刀

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：16 **字 数：**144 千字

版 次：2012 年 2 月第 1 版

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-3149-3 / F·2523

定 价：42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000

把马云拉下神坛

——从马云的爱和怕，发现创业逻辑的原点

马云的确没有那么神。他一样有爱，更有怕。

特别是在 2011 年这个阿里巴巴的本命年，从阿里巴巴诚信门、“杀”卫哲，到支付宝事件，再到“淘宝伤城”事件，马云遭遇连环劫。

这显然会对马云光芒万丈的个人品牌造成不利影响，一度，他在某个方面已经被神化。虽然，马云也怕被神化，他曾在内部说过：“有时候人们把你给神化了，但是神一定会从台子上被扒下来的。”

这一次，马云被扒得稍有点惨。他甚至写了一条马云版狂人日记：“黑黢黢的不知是日是夜。赵家的狗又叫起来了。”内心的天人交战一览无余。尽管，他早就预测说阿里巴巴在本命年肯定会有一次危机，没想到一语成讖。

这让人想起王石，被冯仑称为“接近完美”的王石，在 2008 年因“捐款门”引发个人品牌危机，王石事后反思自己“还很青涩”。

创业教主马云也有青涩的一面？也有怕的东西？

马云“从台子上被扒下来”，在早期是经常的事情，除了被骂骗子、

疯子、狂人外，有一次做节目，有人说马云“这个人一看就是坏人”。

但对创业者而言，这次马云的“本命年”之痛反倒不失一种亲切，接地气。马云也在重拾这种感觉：平常心乃平凡正常之心，欣喜时犹如顽童，愤怒时大声骂“靠”。面对个人创业史上最生死攸关的一次考验，最凶险的“本命年”危机，马云的应对思路是：不装，做自己。

不装，做自己！

听起来不难，却是终生的修炼。马云创业之初就靠这种“不装精神”杀出重围，12年后遇到大危机时，马云仍要从中吸取能量。感觉很像金庸笔下的《九阴真经》。

3年前，我写过一本叫做《马云管理日志》的书，并没有作大尺度的推广，却大卖了超过10万册，是该系列“管理日志”中卖得最火的，让我也有点惊讶。当时，我的写书方针是：原生态，最好的解读就是不解读。书的主线是马云的“先知力”——是不是有点“造神”的意味？

3年后，这本《马云的创业逻辑》，我确定的基本方针是：从马云的爱和怕，发现创业的原点。书的主线则是“把马云拉下神坛”。

马云喜欢一句话：“知人者智，自知者明。”我希望，从马云的爱和怕，特别是马云的创业之怕，让你真正发现创业逻辑的原点。更关键的是，为了搞定这些创业之怕，马云很擅长寻找解决方案。

看看马云的创业之怕：

在创业初期，马云怕的是夭折。1999年2月阿里巴巴创立，1999年6月马云已经没钱了。马云有个著名的自我提醒：“明天很残酷，后天很美好，但你一般活不到后天！”他的解决方案是：贩卖梦想，在内部贩卖，在外部满世界跑着贩卖。用马云的话说，“这是1999年以前我们生存的一大原因，今天我们活得好的原因是：我们永远相信自己”。

在创业中期，马云怕的是重蹈梁山一百零八好汉那种失败。马云的解决方案是从毛泽东思想那里吸取能量，比如“整风运动”、“政委体系”、“抗日军政大学”等。马云遇到大事时，喜欢到影响毛泽东重要命运的地方去找气场，比如，他专门去过古田会议举办地，去了以后他觉得太牛了。什么牛？“思想建党，政治建军”的这种理念牛。“红军是一个完成政治任务的组织，它不是纯粹为了打仗，军事主义就是KPI（关键绩效指标）导向，就是业绩导向。业绩和政治思想本来是对立起来的，但是毛泽东把它们结合起来。”

在今天，马云怕的是价值观出问题。马云的解决方案是做好守门员，把公司的使命感、价值观当做自己第一坚守的东西。“这件事谁也别碰，其他事都可以讨论。”

这些爱和怕，是否也让你心有戚戚焉？

《马云的创业逻辑》这本书，希望从马云的角度，给出一个更给力、不装的解决思路。

最后，以我印象比较深的马云的一段话做这篇序的结尾。这是马云在2000年年底的一个“普鲁斯特问卷”——这一年，马云在当年毛泽东住过的西湖宾馆召开了“遵义会议”，展开了“延安整风运动”。亮点请自己找：

我的2000年：生活还是一如既往的艰难；

最快乐的事：看到同事脸上自信的微笑；

认识的最重要的人：180名新雇员；

最难忘的一件事：代表中国企业家在圣加仑大学演讲；

最大的改变：我的心越来越坚韧；

实现的愿望：没有；

没实现的愿望：太多了；

最大的失望或失败：沟通；

最大的成就：做了很多错事；

遭遇的事件及感受：没有时间回头看而且也不想回头看；

可分享的心得：Never never never give up（永远永远永远不要放弃）！

自序 把马云拉下神坛——从马云的爱和怕，发现创业逻辑的原点 /IX

I 价值观：小公司才更需要

- 001 一个狠决定：“杀”卫哲 /002
- 002 狠决定背后：“不忽悠” /004
- 003 史上艰难决定：不装，做自己 /007
- 004 梁山好汉为何成不了大气候？ /010
- 005 一开始就要有大公司意识 /013
- 006 气场比规模更重要 /015
- 007 租单元楼创业是王道 /017
- 008 很傻很天真，很猛很持久 /019
- 009 不选流氓做对手 /021
- 010 不要老是想着和政府搞好关系 /023
- 011 要批官僚主义 /025
- 012 价值观修炼第三重 /027
- 013 永不放弃 /029
- 014 第一天的创业梦想最美丽 /031

- 015 我相信“我相信” /033
- 016 马云创业秘籍：我看懂了人性 /035

II 逆商：黑暗中走路靠什么？

- 017 我便从头直冷到脚跟 /038
- 018 黑暗日子的重要一课：做创业“小强” /041
- 019 企业家天天想的就是危机在哪里 /043
- 020 马云的原点：艰辛中，还是喜欢把事情做好 /045
- 021 像兔子一样快，像乌龟一样耐心 /047
- 022 失败不是脑子发热，就是脑子发冷 /050
- 023 最大的悲剧是自己把自己当英雄 /053
- 024 黑暗中要保持唯一的清醒 /055
- 025 明天很残酷，后天很美好，但你一般活不到后天！ /057
- 026 艰难时期要整风 /060
- 027 实力是靠失败堆积起来的 /063
- 028 经历打击的团队才厉害 /065
- 029 和团队一起克服黑暗 /067
- 030 少听成功学，多听失败学 /069

III 梦想：必须很奇特

- 031 笑傲江湖：菜鸟如何成为大侠 /072
- 032 我相信 /074

- 033 抓住转瞬即逝的偶然 /077
- 034 不管怎样，干了！ /081
- 035 梦想：必须很拉风 /083
- 036 第一次梦想破灭 /085
- 037 梦想不能当饭吃：没钱了 /088
- 038 永远相信自己 /091
- 039 验证梦想：第一个 100 万 /093
- 040 可怕的不是距离，而是不知道有距离 /096
- 041 用梦想淘汰投机者 /098
- 042 梦想必须是奇特的 /100
- 043 只完成了 5% 的梦想 /102
- 044 傻走精神：永不放弃 /104

IV 搞定客户：史上最独的“云秘籍”

- 045 创业初期的致命难题 /108
- 046 极限案例：搞定农民 /110
- 047 只听客户的 /113
- 048 客户大部分时间是错的 /116
- 049 一块布的故事 /119
- 050 美国是美国，中国是中国 /121
- 051 公关秘诀：永远讲真话 /124
- 052 零费用找客户 /127
- 053 让一部分人先富起来 /130

- 054 秘密武器：“使命感” /132
- 055 大多数公司只是把“客户第一”放在嘴上 /134
- 056 必修课：忘掉推销 /136
- 057 靠回扣拉客户是一种坏方法 /139
- 058 “以客户为中心”的最高真相 /141

V 唐僧团队：如何炼成

- 059 谈谈KPI吧 /146
- 060 干部是永远让CEO最头痛的问题 /148
- 061 唐僧团队最凶猛 /150
- 062 不做公司的英雄 /153
- 063 如何做老大 /155
- 064 吵架也是美丽的 /157
- 065 杀掉“野狗”和“小白兔” /159
- 066 强调艰苦还是强调效率？ /161
- 067 创业不要请最好的人 /163
- 068 来一次“整风运动” /166
- 069 不要统一人的思想，而是统一人的目标 /169
- 070 用人的最高境界是“养”人 /171
- 071 不是很聪明的人笑到最后 /174
- 072 团队文化的本质 /176

VI 商业模式：必须免费？

- 073 我只能抓一只兔子 /180
- 074 好的赢利模式必须要有三个“S” /182
- 075 做生意就像办舞会：先有“入场”，再有“钱场” /184
- 076 免费是最贵的模式 /186
- 077 免费的目的不是“杀”对手 /188
- 078 易趣认为我们很“愚蠢” /190
- 079 淘宝PK易趣：经典之战 /192
- 080 上市之前商业模式绝不能说 /194
- 081 互联网归根到底就三大模式 /196
- 082 最难的设计：诚信竞争力 /198
- 083 融资的最高境界是“我不要钱” /201
- 084 如何赢得投资人的心 /203
- 085 花每一分钱都很小心 /205
- 086 投资者只能当“舅舅” /208
- 087 品牌秘诀：口碑才是王道 /210

VII 创新：是被逼出来的

- 088 创新是被“逼”出来的 /214
- 089 创业初期如何打破常规 /216
- 090 首先要忘记条框 /218
- 091 野蛮生长靠“倒立”思维 /220
- 092 擅长在兵荒马乱中寻找机会 /222

- 093 最可惜的失败：在变化中放弃 /224
- 094 不在乎技术好不好 /227
- 095 实用比酷更重要 /229
- 096 创新就是做出自己的特色 /231
- 097 创新一定是少数派 /233
- 098 就怕别人夸我好 /235
- 099 创新永远在公司之外 /237
- 100 你必须与众不同 /239
- 101 创新的真正秘密 /241



价值观：小公司才更需要

001 一个狠决定：“杀”卫哲

过去的一个多月，我很痛苦，很纠结，很愤怒……但这是我们成长中的痛苦，是我们发展中必须付出的代价，很痛！但是，我们别无选择！我们不是一家不会犯错误的公司，我们可能经常在未来判断上犯错误，但绝对不能犯原则妥协上的错误。

如果今天我们没有面对现实、勇于担当和刮骨疗伤的勇气，阿里将不再是阿里，坚持 102 年的理想和使命就成了一句空话和笑话！这个世界不需要再多一家互联网公司，也不需要再多一家会挣钱的公司。

——摘自 2011 年 2 月马云谈“卫哲离职事件”的内部邮件

“**心**越善、刀越快。”这是马云在内部讲话中对“卫哲离职事件”的定位。

2011 年 2 月 21 日下午，阿里巴巴集团召开了组织部门全体人员大会，会议之前，马云的助理陈伟描述了这样一个细节：“我看见 B2B^①总裁卫哲从马总办公室出来，当时他的表情是从未有过的疲惫。”

在这次会议上，马云公布了后来引起轩然大波的猛料，“同意卫哲辞去 B2B 总裁职务的请求”。

马云的这次“整风运动”，是由一句“他妈的”引发的。2011 年 1 月，马云上网收邮件，看到一位女员工在邮件里随口说了句：“他妈的，我还

① B2B, business to business, 市场领域的一种，是企业对企业之间的营销关系。——编者注

在看一个案子，个别员工可能涉及欺诈问题。”马云说他当时好奇：什么案子会让一个女孩子说“他妈的”？一番了解后马云觉得这件事没那么简单。在一次会议结束后，集团立即决定成立一个小组来调查。

马云认为，这也是他最大的忧虑之一：企业的价值观处在衰败边缘，员工更多的是考虑自己，而不是消费者的利益得失。他自责在金融危机高峰期雇用了 5 000 名员工，他认为公司实际上不需要如此多的员工，甚至没有培训如此多员工的能力。

不管如何，马云把一个本来可能酿成危机的“总裁离职事件”变成了一个传达价值观的“秀”。

2011 年 4 月，马云在 2011 中国绿色公司年会上表示：给卫哲最好的礼物是一道伤疤，之前卫哲身上挂满了勋章！

马云说：“公司越大越要靠文化来治理，制度也是为了强调文化。在这件事情上，我是最痛的，比谁都痛。”中国的企业在成长的过程中一定会遇到类似的问题，任何企业成长的过程中，都要经受这一关的考验。

云 | 指 | 南

创业之路上，不仅有光荣的勋章，更有痛苦的伤疤。要感谢那些给你伤疤、让你痛苦成长的人。

002 狠决定背后：“不忽悠”

我并不觉得掌控力有多么重要，领导力才重要。而领导力的核心在于你要以感恩的心态去做、以敬畏的心态去做，同时你今天所做的也是为了明天。所以，今天我们说卫哲离职这件事，不是因为卫哲犯了什么错，不是因为我们昨天出了什么错今天去弥补，而是为了防范未来再也不出这些事，你才会做这样的事。如果我开除一个人，只能拯救一个人，如果开除只能是教育一个人，就别开除了，但是如果开除一个人能够拯救一百个人，应该立刻开除掉。

过去，人家都觉得阿里巴巴价值观是虚的，我们讲了那么多年价值观、文化使命感，人家觉得阿里巴巴太忽悠人了，今天你再这么做（指阿里巴巴欺诈事件）的时候，别人又不相信了，这就是今天的状态。其实今天这么做就是想告诉世人怎么坚守价值观。几年前的销售人员，不管他业绩有多高，犯了错误得负责任，而到今天，上至CEO（首席执行官）也一样。其实这也是中国企业家要学习的东西，怎么真正树立文化、建设这些东西。我并不是说要掌控着、要做什么，而是你选择做对的事。

——2011年3月马云接受《中国企业家》采访时如是说

马云说起“杀”卫哲的决策逻辑：“我其实就干了这么一件事，第一，坚守这个公司的使命感、价值观，我就是这个守门员，