

首部详尽记录马云有关「企业社会责任」的倾情力作

另类角度解读「侠之大者」的商业经营哲学和守业之道

赢 IN CHINA
赢在中国

高强
◎ 编著

创业教父马云的经营哲学

马道成功

马云精彩演讲视频

给力赠送

在我看来有三种人，生意人：创造钱；商人：有所为，有所不为；企业家：为社会承担责任。光会赚钱的公司不是一个伟大的企业。让员工快乐地工作成长，让用户得到满意的服，让社会感觉到我们存在的价值，这才是阿里巴巴的目标所在。至于赚钱和社会回报，那水到渠成的事。

——马云



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



马道成功

创业教父马云的经营哲学

高强◎编著

首部详尽记录马云有关「企业社会责任」的倾情力作
另类角度解读「侠之大者」的商业经营哲学和守业之道

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

马道成功：创业教父马云的经营哲学 / 高强编著
— 北京：人民邮电出版社，2011.12 (2011.12 重印)
ISBN 978-7-115-26660-6

I. ①马… II. ①高… III. ①网络公司—企业管理—
经验—中国②企业责任：社会责任—研究—中国 IV.
①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第214576号

内 容 提 要

本书详细介绍了马云在创办和经营企业时所涉及的企业与客户、员工、股东、社会、同行等多个关系的处理方法和理念，结合阿里巴巴履行企业社会责任的做法和经验，说明企业履行好社会责任对于企业发展的重要意义，把“企业社会责任”提高到一个战略高度。

本书适合企业管理人员阅读，也可作为企业管理咨询人员和企业内部培训参考书。

马道成功：创业教父马云的经营哲学

-
- ◆ 编 著 高 强
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.75 2011年12月第1版
字数：186千字 2011年12月北京第2次印刷

ISBN 978-7-115-26660-6

定价：38.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

>>>>> 序 言

著名经济学家成思危说：“商人和企业家的区别在于：商人以获利为目的，千方百计追求利润最大化；企业家则有着强烈的使命感和责任感。企业家越有责任感、使命感，企业的发展越迅速。”

被誉为全球企业家摇篮的美国哈佛大学商学院，在学生入院的第一堂课上，讲授的就是商业伦理学。商业伦理学不但是哈佛商学院的第一课，也是这些未来的企业家们在哈佛最重要的一课，这节课主要讲授如何出色地服务和回报社会。

“君子固本，本立而道生。”一个经营者和他的企业能否在大众的直视下走远，从根本上取决于其价值观。只有将“社会”作为价值基石的人，才会达到一个他人难以企及的思想与成就的高度。优秀企业家在价值观上有相同的一面，那就是企业发展壮大之后，要为整个社会发展作贡献。

企业是一个“多面体”。作为经济范畴的企业，它追求最大利润；作为法律范畴的企业，它要做好“企业公民”；作为道德范畴的企业，它要

承担社会责任。企业与社会的关系，就像大树与土壤的关系：一开始企业从社会汲取营养，并开始自身的发展，然后不断地回报社会，使得环境的土壤更加肥沃，然后再汲取更多的社会资源，从而完成新一轮循环。企业承担社会责任并回报社会是其内在规律的要求。

时下，很多人在研究马云和他的企业，有人将马云的成功归结为其个人魅力，有人则归结为机遇与时运，而马云本人则认为成功的根源在于责任担当意识。

马云认为企业的成功归根结底在于对社会的回报，将社会责任由一种外在的约束内化为企业的内在需求。真正的大企业，不只是获取了高额的利润，而是去关心员工、关心客户、关心社会。企业不是慈善机构，它必须挣钱，如果一家企业不挣钱，它就失去了生存的基础，但一家企业如果只是为了挣钱而活着，那么它将失去生存的意义。

马云认为只会赚钱的企业不是一个伟大的企业。让员工快乐地工作、成长，让客户得到满意的服务，让社会感觉到企业存在的价值，才是阿里巴巴的目标所在，至于赚钱和回报社会，那是水到渠成的事。

企业家的社会责任感，说起来宏大无比，实际上从其对员工、对股东、对客户、对社会、对同行等诸多方面的实践中即可发现轨迹。

马云对客户的责任感，既体现在对客户的服务上，也体现在对公司价值的理解和实践上。“让天下没有难做的生意”，这一理念就充分体现了马云为客户负责的决心。马云在股东大会上对自己的“财神爷”们——股东提出了“客户第一、员工第二、股东第三”的叛逆逻辑。

在实践中他和自己的企业确实坚持了“客户第一”的理念。阿里巴巴不仅为中小企业提供了一个互联网平台，同时也为它们提供了创业发展的无限商机。在经济危机的冬天，马云和他的阿里巴巴为广大中小企业渡过难关竭尽全力地提供了帮助。

马云对企业员工的责任感，主要体现在分配财富、关注员工成长和满足员工情感需求的做法上。马云深知，员工真正关心的是自己的住房、婚姻、个人的成长、自己的提升……如果这些基本的问题不解决，很难长时

间留住员工。因此，阿里巴巴从建立之初，就为员工建立了一套“能力分享”与“财富分享”体系。阿里巴巴上市不造首富造群富，马云不追求个人巨富而追求员工共富。

阿里巴巴上市的时候，马云个人的持股比例不到 5%，而 4900 余名员工持有公司股票，创造了中国上市公司覆盖面最广的员工持股。除了物质需求之外，成长空间和快乐指数，也是员工最为关注的。马云总是劝告员工要“快乐工作，认真生活”，他希望员工成为能把每天工作后的笑脸带回家的人，第二天能把生活的快乐和智慧带回工作的人。

每年将要过年的时候，马云都要发给员工一封信，信的开头总是这样写道：“各位阿里人”，而信的末尾也总不忘附上一句“替我向阿里家属亲人们问好！”从这个小细节中我们可以感受到马云对待团队、对待员工像对待家人、朋友般的真诚。

马云对股东的责任感，体现在他每花股东的一分钱，都要为其负责的态度与执行方面。马云从不靠欺骗去赢得风险投资家的钱，每一位投资者都需要在实地考察之后才能注资他的企业；他也不贪钱，他有自己的融资底线，当年孙正义一次性投资 3500 万美元，他自动减了又减；他坚持在经营最好的时候去融资，而非在最穷的时候要资金；他从来不去做令股东不放心的事情，即便在互联网行业“最冷的冬天”也从来没有骚扰过他们。

马云对社会的责任感，体现在他的务实性上。他认为社会责任不该是一个空的概念，一句漂亮的口号，不单纯局限于慈善、捐款。他认为尽力为国家纳税，就是作最大的贡献；他认为解决就业是企业的最高责任，在中国创造上百万个就业机会，帮助更多的人，就是最有力的行动。

马云对同行的责任感，体现在他的包容和广大的胸襟。他从来不视竞争为痛苦，从来不去和同行恶意竞争。相反，他积极促成其与行业竞争者的正向沟通，为共同进步、为社会作更大贡献而奋斗。

马云十分欣赏武侠的道义和精神，在他的身上，也总是流露出这种侠气与道义，这正是他的个人魅力所在。在金庸的小说中有这么一句话：“侠之大者，为国为民。”衡量一个企业家是否成功，不仅要看其拥有的物质

财富，更要看其是否具有社会责任感。

企业家有了社会责任感，他所经营的企业才会是有社会责任感的企业，而具备社会属性以后的企业才会有强大的生命力，才可以持续发展从而成为长久发展的企业。马云所秉持的责任意识与为国为民的人文情怀，是中国企业家们都需要学习的。

希望企业人能够从马云身上学习做大做强的魅力真源，也希望中国出现更多“侠之大者”的优秀企业家！

第一章 企业的阿喀琉斯之踵：社会责任意识 / 1

- ❖ 责任心有多大，舞台就有多大：“企业的成败很多时候取决于创业者” / 2
- ❖ 价值观比资本更重要：“企业家缺的不是钱，而是企业家精神” / 7
- ❖ 不要只带着赚钱的心去经营：“商业的手法，公益的心态” / 11
- ❖ 个人与企业的平衡：“永远不要控股企业，令其痛苦不堪” / 14
- ❖ 财富与贡献的平衡：企业家要善用现金牛 / 18
- ❖ 爱国者与流氓的博弈：“别人犯法，我们不能犯法” / 21
- ❖ 短期与长远的平衡：“不畏浮云遮望眼”，要禁得住眼前的诱惑 / 24

第二章 客户篇： 坚持客户第一，让华尔街投资者骂我吧！ / 29

- ❖ “做数不清的中小企业的解救者” / 30
- ❖ 确保“永远把客户放在第一位” / 34
- ❖ 为客户创造价值，而非企图控制客户 / 39

- ❖ 客户要的不是服务，而是体验 / 43
- ❖ 真正把客户的抱怨放在心上 / 47
- ❖ 协助客户成功，帮助客户成长 / 51
- ❖ 为客户提供创业发展的无限商机 / 57
- ❖ 鼎力帮助客户“过冬” / 62
- ❖ 共赢未来，打造全球最大商帮 / 65

第三章 员工篇： **对员工负责，就是对企业的未来负责！ / 69**

- ❖ 员工是企业最大的财富，钱要存在人身上 / 70
- ❖ 以诚相待，从不对团队隐瞒任何东西 / 74
- ❖ 财富分享，最实在的爱与关怀 / 77
- ❖ 能力分享，不断创造发展契机 / 80
- ❖ 让员工快乐地工作，认真地生活 / 84
- ❖ 从不留任何人，留住他们的共同使命 / 88
- ❖ 当业绩风遭遇价值观，欺诈是绝对不允许的 / 90
- ❖ 困难关头，坚持逆势厚待员工 / 94
- ❖ 回归草根，可以得意不可忘形 / 97

第四章 社会篇：

财富从社会中来，要回报到社会中去 / 101

- ❖ 爱作秀，但从不忽悠 / 102
- ❖ 社会责任不等于做慈善 / 106
- ❖ 社会最高责任是解决就业 / 110
- ❖ 经济危机检验企业的良知 / 113
- ❖ 淘宝让假货曝光 / 117
- ❖ 支持80后、90后改变中国 / 122
- ❖ 地球很痛苦，一定会报复 / 125

第五章 合作伙伴篇：

花别人的每一分钱，都要对其负责任 / 131

- ❖ 致命吸引力：义气、义气，还是义气 / 132
- ❖ 透明化：欢迎你们来考察 / 134
- ❖ 担当：孙正义6分钟认定阿里巴巴 / 138
- ❖ 原则：VC永远是“舅舅”，孩子还得靠自己带大 / 140
- ❖ 信条：有些拿，有些不拿，欢迎策略投资者 / 144
- ❖ 底线：花别人的钱要比花自己的钱更小心 / 147

**第六章 竞争对手篇：
带着仇恨的竞争，一定失败 / 151**

- ❖ 竞争是快乐的，没有竞争是痛苦的 / 152
- ❖ 从不把竞争对手当敌人 / 154
- ❖ 绝不挖竞争对手的墙脚 / 158
- ❖ 长江里的鳄鱼和海里的鲨鱼 / 160
- ❖ 价格战是最愚蠢的商战 / 164
- ❖ 走自己的路，别让别人无路可走 / 168
- ❖ 打造沟通交流的平台，与同行一起同行 / 171

附录：马云谔言 / 176

第一章

企业的阿喀琉斯之踵： 社会责任意识

责任心有多大，舞台就有多大： “企业的成败很多时候取决于创业者”

在当今的发达社会里，就算没有贵族、大地主，甚至是没有资本家和企业界大亨，也离不开大型机构中管理者的领导。社会要依靠这些管理者的知识、愿景和责任心。

——彼得·德鲁克

2008年，“5·12”汶川地震后第3天，在那举国救灾的日子里，王石却承受着铺天盖地的口诛笔伐。“200万是个适当的数额，企业的捐赠活动应该可持续而不应成为负担。每次募捐普通员工的捐款以10元为限。”王石没想到自己写在博客上的寥寥数语，不但使自己被舆论围攻，更使万科集团遭遇严重的危机。3天后万科宣布再捐款1亿元，王石也不得不数次公开道歉，一度面临被迫辞职的艰难境地。

王石的例子深刻地反映出企业家与企业、企业社会责任与企业生存发展之间的紧密联系。有时候企业家的一句话，很可能就会使企业的股价下滑；有时候，企业在某个特殊时刻的一个小举动，很可能会使企业丢失一大片曾经支持它的顾客。王石的个案使得中国企业界开始重新认识和思考社会责任这一话题。

相较王石不被理解的无心之语，近些年来，无数“没有丝毫责任心”的无良企业，却实在可以说是罪有应得，如协助安然造假而倾家荡产的安达信等企业。这些“踩红线者”，最终无论是其社会声誉，还是财务状况都落得个一输到底的惨状。

社会责任本来是企业基业长青的一个“达·芬奇密码”，国外的百年老企业都验证了这一点，遗憾的是，在中国企业界，社会责任竟是企业家和高管们闻之色变的“阿喀琉斯之踵”。

“阿喀琉斯之踵”来自希腊神话。在古希腊神话中，阿喀琉斯是海神

之子，《荷马史诗》中提到的大英雄之一。他作战英勇无比，从不曾打过败仗，是一个令敌人头疼不已的强者。据说，阿喀琉斯的母亲为了帮他练就出金刚不坏、刀枪不入之身，在他还是婴儿的时候，曾把他浸在冥河之中。但因冥河水流湍急，母亲只好捏着他的脚后跟不敢松手，于是脚后跟成为阿喀琉斯全身最脆弱的地方，从此埋下了祸根，最终导致他丧命。

这个神话告诉我们，没有不死的战神，任何一个强者都会有自己的致命弱点。

人如此，企业亦如此。中国企业为什么普遍做不长、做不久呢？可以说，导致其短命的“阿喀琉斯之踵”，正是社会责任。在很多中国企业人的观念里，社会责任是最微不足道的事情，社会责任不过是一种公关手段，一种广告手段，或者一种作秀手段。忽视、淡化社会责任，是现阶段中国企业的普遍心态。

关于企业是否需要承担社会责任的争论，支持派和反对派双方旗帜鲜明，一度僵持不下。支持派认为企业若想实现可持续发展，只考虑股东利益是不够的，更要遵守和维护社会公德，竭尽全力为大众谋利；反对派则认为社会责任的主要承担者是政府，对于企业而言，最大的社会责任就是在不违法的前提下“努力活下去”，企业只要能存在，通过缓解就业并贡献税收，就能为社会稳定和发展尽到责任。

两大阵营各执一词，争论的焦点主要集中在三个方面：企业的社会责任到底是什么？责任的边界又在哪里？社会责任与企业发展两者之间究竟有何关系呢？

国际上普遍认可的“凯斯·戴恩斯模型”为企业家们提供了如何看待企业社会责任的思考体系，这个著名的模型从五个方面回答了企业为什么必须重视社会责任和如何快速践行的方法。

1. 企业自身具有的力量要求企业必须主动去承担社会责任。企业在少数民族就业和环境污染等社会问题的解决方面具有独特的力量，因为这种力量是其他社会成员所不具备的。

2. 企业应该建立双向交流系统，既能开放地接收社会信息，又能将

自己的运营情况让大众保持一定的了解。只有在企业和社会间保持持久的、坦诚的和公开的沟通，才能保障和提升社会大众的利益。

3. 企业在进行经营决策时，不能单纯重视技术指标或利润等经济指标，而应该审慎地考虑每一项决策所带来的长期和短期的社会效益。

4. 每一项活动、产品或服务等与之相联系的社会成本都应最终转移给消费者。企业不能只顾赚钱，社会也不能强迫企业完全作奉献；企业为解决社会需求而付出的成本，应该通过产品和服务相对较高的价格来予以平衡。

5. 当遇到与自身没有直接关系的社会问题时，企业应该满怀责任心地帮助大家去解决问题，因为社会的进步，最终会使企业受益。

“凯斯·戴恩斯模型”从五个简洁有力的维度，清晰地描绘出企业与社会相容共生的系统关系，也理清了企业承担社会责任的必要性和可行性。

抛开其他的企业不谈，让我们来看看本书的主角，缔造“阿里巴巴神话”的马云对此是怎么看的。关于“企业的社会责任”，马云的见解独特而务实。

马云说：“企业的社会责任不是一个虚无缥缈的概念，在中国讲企业社会责任，不应该局限于慈善、捐款，而应该与企业的价值观、用人机制、商业模式等联系起来。让员工快乐地工作和成长，让用户得到满意的服务，让社会感觉到我们存在的价值，这才是阿里巴巴社会责任感之所在。社会责任永远是阿里巴巴不可分割的内在基因！”

也许，将企业的社会责任视为“能促使企业发展壮大的内在基因”，才是马云和阿里巴巴集团近年崛起并持续被看好的成功密码。

作为草根创业者，马云始终认为，企业如果想获得成功就必须勇于担当，企业的成功只有在为客户创造价值，为员工创造幸福，为股东创造财富的过程中才能实现。

马云常说：“责任心有多大，舞台就有多大。你愿意为一个人承担责任，那你是很好的爱人；你愿意为五个人承担责任，你就是个经理；你为三百个以上的人承担责任，你就是企业家。”

从这句朴实的话里，我们不难看出，马云对于一个人的价值的判断是建立在这个人责任的承担上的。一个人承担的责任大小，决定了其前途和地位。

在2006年的一次演讲中，马云对企业的社会责任发表了自己的观点。

“我对现在最流行的关于社会责任感、慈善事业有一些自己的想法，在这儿花几分钟时间跟大家聊一下。

“其实，我这两年出去做慈善的时候都觉得挺丢脸的，因为每次出去时人家总说‘马云你捐得太少，你瞧人家这个捐一千五百万元，那个捐两千万的’。

“我想，如果去做慈善的人反而觉得不太不好意思，担心自己的援助会被人嫌少的话，那中国的慈善事业将走入一个偏门！

“做慈善，钱很重要，但是最重要的是一颗心。我记得自己在美国有几次有幸跟慈善家在一起开一些会（比尔·盖茨也有参加）。跟他们在一起感触真的很深，他们觉得，做慈善，我们可以只捐助一美元。一美元代表的是心。慈善不应该被放在荧幕上，慈善不应该被放在闪光灯底下，而应该是默默无闻地去做。

“最近在国内比较流行社会责任感，我觉得在中国目前形势下的企业，三件事情是最重要的：

“第一，你必须对自己提供的产品和服务承担社会责任。你挣再多的钱，但假使你制造的产品或者提供的服务是对社会有害的，那么即使你捐再多的钱我也看不起你。

“第二，我觉得是依法纳税。有的企业一方面想着避税、逃税，一方面想着年底捐点钱，这样的人我也见了不少，也不是很看得起。

“第三，在今天中国这样的形势，企业家最稀缺的是资源，我们应该把所有的钱用在扩大经营、扩大更多的就业机会上。现在大学生都缺少就业机会，我觉得大学生需要的不是低保，大学生需要的是就业机会，而能为创造就业机会贡献最大力量的，就是我们企业家。”

马云说自己创业的初衷并非为了成为亿万富翁，而是为了“让天下没

有难做的生意”。“让天下没有难做的生意”，当初的这一创业理念体现了马云和他的创业团队质朴而伟大的社会责任感。

也正是这种质朴而伟大的社会责任感，使马云创建的阿里巴巴和淘宝成为帮助千百万草根一族创业的平台。有人估计说，如果今天阿里巴巴从地球上消失，明天至少就有 100 万个中小企业破产或倒闭。马云经常骄傲地宣称阿里巴巴是使命感和价值观驱动的公司，是一家充满理想主义和务实风格的公司，公司里的每一个人都是为自己的使命感和理想而坚持。

“让天下没有难做的生意”，这种为国为民、气魄宏伟的企业责任感，使马云成为一位履行企业自身的社会责任毫不含糊的实干家，成为真正将企业社会责任渗透到企业价值观、用人机制和商业模式中，具有企业战略思想的领导者。

在谈到如此重视企业社会责任的原因时，马云解释说：“21 世纪将是新商业文明的时代。‘开放、分享、责任和全球化’是新商业文明的重要内涵，‘信息时代的商业文明’将是时代的演进方向。这样一种新的商业文明，对每一家企业都提出了全新的要求。企业需要重新思考其与客户、员工、股东、合作伙伴、社会经济环境以及自然环境的关系，并为此做出实质性的转变。而这种转变一定要融入企业的核心价值体系和商业模式中，这样企业才能行之久远。”

在很长一段时间内，企业的成败在很大程度上取决于创业者个人的素养。所谓起点决定终点，企业家个人在创业伊始展示出来的魅力、眼光、胸襟和社会责任感，对于企业未来的发展具有决定意义。

地产哲学家冯仑先生说得好：“在社会法制、市场规则透明的今天，万通要做‘三好学生’——‘眼光好，手艺好，良心好’，即建立互相尊重的政商关系，靠市场、靠专业能力、靠诚信和社会责任赢得市场认可的优秀企业。”其实对于企业经营者而言，“眼光好”能保证获利，“手艺好”能保证持久获利，而只有“良心好”才是建立百年基业的基础。

所谓“良心好”，是说企业要有崇高的社会责任意识。对于那些言不