



DAOLIZHE SIWEI

倒立者思维

马云的互联网创新

白雯婷◎编著

“超前10年”的需求发掘
“客户第一、员工第二、股东第三”的经营理念
“不抓鲸鱼，只抓虾米”的电商生态链



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



DAOLIZHE SIWEI

倒立者思维

马云的互联网创新

白雯婷◎编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

倒立者思维：马云的互联网创新 / 白雯婷编著. --
北京：人民邮电出版社，2015.7
ISBN 978-7-115-39352-4

I. ①倒… II. ①白… 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(2015)第103841号

内 容 提 要

提起电子商务，就不得不提到马云，正是他创建的阿里巴巴、淘宝网、支付宝等我们熟悉的网络平台，引导了中国互联网和电子商务的发展，支持了中国几百万的中小企业。马云创建的阿里巴巴有着怎样的企业文化？阿里巴巴在 IPO 时遇到了什么情况？经济危机时他们做过什么艰难的决定？

这本《倒立者思维：马云的互联网创新》总结和提炼了马云创建阿里巴巴十多年来的思想精髓，包含了他这些年来提出或形成的前瞻性战略、卓越的发展思路 and 与众不同的经营管理理念。

不管你是企业经营管理人员、还是对马云、淘宝网、互联网思维和互联网创新感兴趣的读者，无论你是商业人士还是普通读者，相信你都能够通过阅读本书得到有益的启发。

◆ 编 著 白雯婷

责任编辑 刘 盈

◆ 执行编辑 唐可人

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2015 年 7 月第 1 版

字数：130 千字

2015 年 7 月河北第 1 次印刷

定价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

马云——一个走在 10 年后的人

从 12 岁苦学英语开始，马云的理念就是“永远不做大多数”。尤其在商业上，马云总是用一种与众不同的思维来征服大众，最终从一个草根逆袭成为中国首富，他似乎总是在用自己的特立独行打造着传奇。

在其他人都都不看好互联网的时候，他孵化出“中国黄页”，从中国黄页到阿里的历程不得不说是他骑着盲虎贩卖梦想。

在所有人都热衷 eBay 的时候，淘宝网诞生了，他用一种免费战略撬动了 eBay 易趣在中国的生存基石。

在每个人都觉得他只想做好中国市场的时候，他走向了全世界，将整个世界都纳入他的阿里帝国运作战略之中。

.....

不得不说，马云不仅是一个时代把脉者，还是一个商业战略家。他用自己逆行于整个世界的思想打造着新的商务生态系统，创造着阿里帝国。这就是他自下而上的倒立者思维，这就是他能够走在 10 年后的原因。

倒立者思维可以说不仅是马云的价值观，更是整个阿里巴巴的价值观，这种理念让每个阿里人，都乘着移动互联网和大数据的浪潮，走在了时代的前沿。

颠覆逻辑，颠覆既有的制度，甚至是颠覆整个时代——这就是马云倒立者





思维的精髓。

所以，我们才能听到他勇于说出“如果银行不改变，那么我就改变银行”的狂言；我们才能看见他悄悄地占领了中国电子商务市场，并逐渐向国际扩张；我们才能目睹阿里巴巴在纽交所上市后创造如此多富豪的神话；我们才能感受到马云为我们带来的一波又一波未来气息的浪潮。

在这本《倒立者思维：马云的互联网创新》中，我们将马云这些年来提出或形成的前瞻性战略、卓越的发展思路、与众不同的经营管理理念，做了一个简要的总结和提炼。在这本书中，我们看到的不仅是马云这么多年来或艰辛或奇迹的经历，更是他跳出时代局限，走在 10 年后的思想精髓。我们相信，无论是商业人士还是普通读者，你都能够从这本书中获得有益的启发。



目 录

第一章 企业不属于哪个国家，它属于时代 //1

淘宝不是抢了谁的饭碗，而是饭碗要变一下 //2

别人看不清的模式也许最好 //4

悄悄进村，迅速抢占市场 //6

第二章 Live in Alibaba：建立电子商务生态圈 //9

电子商务无边界：B2B 直接跨到 C2C //10

网上沃尔玛：电子商务 + 零售 //13

通过互联网方式运作足球产业 //16

第三章 Work at Alibaba：建立阿里帝国 //19

先做网上交易，再做企业管理软件 //20

“去啊”：对在线旅行的挖掘和简化 //23

蚂蚁金服：移动、农村金融与国际化 //26

第四章 阿里走在移动互联网和大数据的浪潮中 //29

移动大战略：阿里巴巴从未终止在移动端领域的尝试 //30

移动支付：抢占下一个时代窗口 //32

一家不以挣钱为第一目的的数据公司 //34





“云+端”战略：马云的新战场 //36

“双十一”：阿里每年一次的“大阅兵” //38

第五章 银行不改变，马云就改变银行 //41

做电子商务，要先解决支付安全问题 //42

阿里钱盾、聚安全：抢占手机安全市场 //45

诚信通：诚信通天下 //47

阿里小贷：“平台+小贷”的融资模式 //50

第六章 东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场 //53

国际化和本土化的结合 //54

不打“甲A”，直接进“世界杯” //56

制定符合国情的商业模式 //58

将淘宝推销给对手 eBay //60

并购雅虎：寻找全球的战略联盟 //62

第七章 阿里进入的领域都是十年以后需要的东西 //65

品牌发展必须想得很远 //66

“创造实用价值”的创新才有意义 //69

娱乐宝：人人都当“电影投资人” //73

阿里的未来模式：“谷歌+eBay” //74

电影营销：当年《天下无贼》火了，淘宝也火了 //77

第八章 不需要不服务于人的决策 //79

由用户决定产品的去留 //80

阿里巴巴的“三个代表” //83



不用理念去整合别人，用创造的价值给别人带来好处 //86

不仅帮客户省钱，还要帮他们赚钱 //88

阿里巴巴是一家商务服务公司 //90

第九章 影响阿里的不是商业模式，是价值观 //93

长久愿景：把 80 年改为 102 年 //94

对企业价值观的思考：饿死也不做游戏 //96

在阿里巴巴做个快乐的青年 //99

一万个人 believe，那是信仰！ //102

第十章 既要服务也要有种控制力 //105

特有的“合伙人制度” //106

选投资人：不能干涉经理层对公司的运作 //108

股份每个员工都有，最大的股份在管理者手里 //110

“整风运动”是必需的 //113

外行可以领导内行 //115

第十一章 小即是美，small is beautiful //119

小即是美，small is beautiful //120

我们不抓鲸鱼，只抓虾米 //122

B2B 模式：“中国供应商”和“网商时代” //125

第十二章 别把飞机引擎装在拖拉机上 //129

别把飞机引擎装在拖拉机上 //130

271 制度：打破大锅饭和平均主义 //133

一支执行队伍而非想法队伍 //134





最完美的团队结构是“唐僧团队” //137

反匿名制和不干预技术是一种尊重 //139

第十三章 永远不要让资本说话，要让资本赚钱 //143

只要 2000 万，多的不要 //144

资本谋划：“上市—退市—上市” //147

收购整合并不是简单的 $1+1=2$ //150

并购不是为了圈更多的钱，而是为了做更伟大的企业 //152

第十四章 赚的就是懒人的钱 //155

人人都讨厌的名字，传播得更快 //156

尽量别免费，除非你一定能从中挣钱 //158

“西湖论剑”：借力打力，学会造势 //160

一切不以实际目标为导向的营销都是假营销 //163

第十五章 有时，眼光和胸怀是同在的 //167

倒立者思维：从下往上看世界 //168

香港上市：马云关于上市的无为观 //171

马云的“Yes 理论” //174

危机意识：互联网是为战争准备的 //176

附录一 马云谈网络时代的商机——看清形势、发现商机 //181

附录二 阿里巴巴的创造力源泉在哪儿 //193

后记 //207



第一章

企业不属于哪个国家，它属于时代





淘宝不是抢了谁的饭碗，而是饭碗要变一下

在 2000 年前后，中国互联网用户的主体上网行为是收发邮件、浏览新闻、搜索信息，这是一个被称为初识网络的“网民”时期；2002 年后，短信、即时通信、交友、游戏成为上网者的最爱，形成一个个不同的社区，这是一个上网者开心、网络服务商赚钱的“网友”时期。这两个时期，上网者基本上充当的是网上消费者的角色。这一阶段互联网企业盈利的主要来源是短信和网络广告，网络还是一个被动的商业工具。2004 年以后，网络变得不再被动：“网商”，一个基于互联网的崭新盈利模式逐渐被深入挖掘，并最终取得了非常大的成功。

网商，是指运用电子商务工具在互联网上进行商业活动的商人和企业家。据阿里巴巴公司调查显示，在我国数以千万计的中小企业中，已有 1/4 的企业开始尝试运用电子商务工具；在数亿的网民中，已有数以百万的人开始进行网上交易。

网商是新生的互联网应用人群，随着这个新兴概念逐渐深入人心，它会逐

渐取代目前主流的“网民”和“网友”概念，使电子商务成为对互联网用户来说必不可少的应用，电子商务将得到广泛的普及，带动整个互联网走进“网商”时代。

“网商”群体的诞生不仅意味着一个新的概念，反映了一个事实，而且从更深层次上揭示了电子商务特别是中国电子商务的变化和方向。这个方向，就是依托越来越普及的互联网，让每一个互联网用户都享受到电子商务带来的便利。

从阿里巴巴和淘宝网的实际情况来看，作为网商的组成部分，商人和企业家已经开始认识到 B2B、B2C 的魅力，而广大的普通网民也在自由、开放的 C2C 网站上流连忘返，网商群体正在迅速扩张、发展。马云用大笔资金投入并提供给所有人免费交易平台的阿里巴巴和淘宝网，以及出于信用系统考虑而免费提供的支付宝服务，所有这些，都毫无疑问地为所有有志于从事网络贸易和网络创业的人开创了一片新天地。

马云成就了阿里巴巴和淘宝网，也成就了在阿里巴巴和淘宝网活跃着的网商们，以及由此带来的中国互联网的网商时代。

关于商业的发展，马云在一次讲话中曾简明扼要地提到了一句：天变了。这句话也是马云接下来讲话的开场白：“不是我厉害，是互联网厉害。如果你增加两万名会员，你可能要买 100 亩地、建商场，你要建巨大的仓库，我只要一台电脑就够了。所以我们的成本会越来越低，而效益会越来越高。‘双十一’那天，191 亿销售额是一个奇迹，1 天 1 亿笔交易是个奇迹，但最大的奇迹是 1 天 7800 万个包裹居然给运出去了。”

电子商务取代传统商业成为主导模式，这是一种发展的规律，是信息革命深化发展所带来的必然结果。电子商务、互联网、搜索引擎，这些全新的领域都才刚刚开始发展。有些人认为是淘宝把他们的“铁饭碗”给抢走了，马云对此予以否认：“如果你想去消灭谁的话，你一定会倒霉。有人说，你说得轻松，



淘宝把那些零售商全给消灭掉，把渠道给灭了。我是这么觉得的，丛林规则里面，狮子吃羊不是因为它恨羊，这是一个竞争规律，一代一定胜过一代。过去北京的黄包车很好，突然来了汽车，大家团结起来把汽车砸了，没有用，这是时代变革，做任何事不是因为恨你，而是我做的是正确的事情。”

“拥抱变化”是阿里巴巴现在在做的事情，并且他们将“唯一不变的是变化”奉为阿里始终坚持的原则。面对变化日渐迅速的社会，马云强调：“我们在不断的变化中求生存，在不断的变化中求发展。如果发现公司没有变化，公司一定有压力，所以说我希望告诉你们每一个人，看看你自己的成长，是否给你带来了变化。我们的网站，各方面是不是有变化，我们的服务策略是不是有变化。我们要不断地去适应这种变化，如果你觉得昨天赢的东西你今天还希望用同样的方法赢，就很难了。一定要创新，变化中才能出创新，要学会在变化中求生存。”



别人看不清的模式也许最好

商业模式是企业的立命之本，对企业非常重要。任何一个企业和商业项目创立之初，最需要费工夫琢磨和研究的，就是商业模式。

麦当劳餐厅是全球性的大型连锁快餐集团，在世界上大约拥有 3 万家分店，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水等。在麦当劳，你看不到很多不同的产品，也看不到很多促销活动，但是它打败了全世界的很多竞争者，依靠的正是强大的品牌盈利模式！

当戴尔还在大学读书的时候，IBM 已经是蓝色巨人，但是后来戴尔电脑却连续 11 年领跑全世界，它既没有突出的硬件技术，也没有庞大的研发能力，凭



什么不断发展而且持续盈利？依靠的就是独特的全价值管理盈利模式！

一个企业如何实现可持续盈利？这是伴随着企业经济活动的一个永恒主题。企业管理者想要在挤满既有竞争者的荆棘丛中找到一条通幽的捷径，就必须考虑如何维系长期生存与盈利的能力。

马云在《赢在中国》中点评：

“看得清的模式不一定是最好的模式，看不出你怎么赚钱的模式说不定才最好。因为我看见了这个东西，我太想做一样的东西了。

“很多年轻人是晚上想想千条路，早上起来走老路。中国人的创业，关键不是因为你有出色的想法、理想、梦想，而是你是不是愿意为此付出一切代价，全力以赴去做它，证明它是对的。

“我认为好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。成功的模式很难被复制，能被复制的都不是好东西，背后的汗水，背后的艰辛，背后的委屈，背后不断寻找这条路的精神是永远无法被复制的。一旦形成模式，这家企业基本上也就看到头了。

“其实，最好最成功的往往是最简单的，要把简单的东西做好也不容易。阿里巴巴要像阿甘一样简单。”

在这里，马云所倡导的就是商业模式创新性。正是商业模式的不断推陈出新，造就了阿里巴巴一步一个脚印的发展。

企业管理者都非常重视盈利。“做大还是做强”“得终端者得天下”“让执行没有任何借口”“拥有一个知名品牌才是核心竞争力”是很多企业经营者的关心和挂在嘴巴上的口号；但在现实的市场上，到处充斥着价格战、促销战、人海战、广告战、模仿战等，而企业的经营结局往往是销量增加利润下降、新产品盈利周期越来越短、人员增加、费用加大、现金流越绷越紧、亏损面不断加大。面对这种状况，一家企业如果没有自己独特的商业模式，就不可能在市场上站





稳脚跟。

选择正确的商业模式，对企业的发展来说异常重要。但是，并非任何商业模式都对企业的发展具有促进作用，这个模式今天有用，并不代表着明天继续有用，所以企业管理者在为企业定位商业模式的类型时，要秉持不断创新的原则。

正如马云所说：“今天阿里巴巴的模式不是我们未来的模式，我们不跟别人探讨模式，并不意味着我们没有模式，等我们跟你探讨模式的时候，我们这个模式已经成为昨天的事情。”

企业商业模式的设计就是围绕着使企业形成核心竞争能力来展开的。具有独特的、拥有核心竞争力的商业模式肯定是一个能使客户实现价值、使企业盈利的商业模式，也一定是能使企业走向成功的商业模式。



悄悄进村，迅速抢占市场

阿里巴巴的前6年，用马云的话说就是“悄悄进村，迅速抢占市场”。从B2B到C2C，从阿里巴巴到淘宝网，再到支付宝，马云做了太多外界认为不可能的事情。但他一件一件地做了下来，而且做一个活一个。在人们都认为中国的环境还不成熟的时候，马云却说“不能等到环境好了再去做，因为等环境好了就轮不到你了”。

2001年和2002年，在互联网行业最灰暗的时候，马云在公司里讲得最多的词就是“活着”。如果其他互联网公司都死了，只要自己还活着，就还有机会。而等到互联网春暖花开、各公司纷纷排队赴海外上市，马云拿着8200万美元风险投资，却说：“没必要过早上市，把自己暴露在对手的眼皮底下。”

2003年年初，马云准备进军个人网上电子商务业务领域，淘宝网项目从一



开始就处于极其保密的状态。内部所有愿意参与该项目的员工，先要签一份保密协议，承诺在6个月内不向其他任何人透露自己参与的项目，包括朋友、家人、同事甚至上级。

2003年5月10日，淘宝网正式运营。直到2003年7月7日，马云才在杭州正式宣布投资1个亿，要把淘宝网打造成中国最大的个人网上交易平台。项目的保密工作做得如此之好，以至于绝大多数员工直到宣布后才知道淘宝幕后的故事，而那时淘宝网已经诞生快两个月了。

马云口才出众，他在演讲的时候也常采取虚实结合的方式，有意无意地迷惑对手，故意示弱，以达到后发制人的目的。

2004年年底，马云在参加“2004 CCTV中国经济年度人物评选”前就对媒体说，他对eBay和邵亦波都很佩服，只是易趣今年不走运，从国外派了一批管理者来中国，2005年他们可能会醒过来。他甚至把淘宝比成三轮车，而eBay是装甲车，无论是管理、资本、人才还是对未来电子商务的理解，eBay一定比淘宝强。马云在恭维对手的同时，也“谦虚”地表示对中国市场和对中国人有把握，淘宝还是有优势的。

马云的话，有放“烟幕弹”的嫌疑，他是在故意向对手示弱。示弱也是一种经营策略，需要智慧和技巧。现实生活中，这种策略往往被许多人忽略，很多人和企业都喜欢逞强而不甘示弱。在强手如林的社会竞争中，人们常因为忽略了示弱，赢得了“面子”输掉了“里子”，因逞一时之勇而惨败的事例不胜枚举。

2005年，马云又说，几年前，大家认为阿里巴巴的模式不对，直到2004年才有人说阿里巴巴的模式比较好。而他本人也不知道阿里巴巴是什么模式，但是他觉得，只要客户赚钱，阿里巴巴就一定能够赚钱。

对于此后众多企业纷纷涌进B2B市场进行投资的行为，马云甚至坦承“实在想不通”。2005年在阿里巴巴上海网商论坛上，马云说，现在阿里巴巴的B2B



还没有真正成形，现在赚的钱根本不是钱。他告诉那些投资者或投机者，今天的 B2B 才只是市场的初级阶段，尽管阿里巴巴每天有 100 万的稳定收入。

阿里巴巴 B2B 做了这么多年，马云却认为到现在他还没有真正看懂 B2B。在 2005 年阿里巴巴上海网商论坛上，他又放起“烟幕弹”。马云的“想不通”和“看不懂”，却不能阻止人们对阿里巴巴的学习和模仿，因为环境已经预示未来 B2B 的无限风光。

“明修栈道，暗度陈仓”的马云并没有失去“狂人”本性。谈到首轮战胜 eBay 中国时，他不无挖苦地说：“淘宝能活下来，是因为对手臭棋出得太多。”美国华尔街一直认为，雅虎和 eBay 所向披靡，但他们在中国受到了阻击。当马云的淘宝网出现时，易趣才有了真正的成长，而淘宝的成长也得益于竞争对手的封杀。

一直讲究“悄悄进村”的马云，在雅虎中国的誓师大会上，重新恢复“狂妄”本色。他说自己的企业比百度更国际化，而且在技术长期发展的过程中，雅虎在技术上的投入是 19 亿美元，每年要投入 10 亿美元以上的研发经费。阿里巴巴在美国建了一个研发中心，它的技术可以马上使用，然后进行本土化。同时，阿里巴巴的现金也是优势。

2005 年，马云甚至放言将战败谷歌，而说这话的时候，谷歌在中国已经从“沉睡”到“入世”。马云在评价对手时为什么会有这么强烈的反差？从他说的一段话也许可以找到答案：“有竞争的市场才是比较好玩的市场。今天你扔一个爆竹，对方扔一个炸弹；明天你扔一个爆竹，对方以为是炸弹，虚惊一场；后天你扔一个炸弹，对方以为是爆竹，如果捡去玩，不死也是残废。人在江湖飘，哪有不挨刀。人在江湖跑，哪有不挨炸。”

