

小即是美—— 马云^的经营哲学

小个子的大手笔，20年经营真经，50载人生哲学

马云：我相信在21世纪，“小就是美”。我们希望有一天，世界上任何有中小型企业的地方，都会有阿里巴巴。

你在我这里登记个名字，我让你挑选整个世界。



尹大卫◎著



北京工业大学出版社



小即是美—— 马云^的经营哲学

尹大卫◎著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小即是美：马云的经营哲学/尹大卫著. —北京：
北京工业大学出版社，2015.8
ISBN 978-7-5639-4390-6

I. ①小… II. ①尹… III. ①马云—企业管理—经验
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第161037号

小即是美——马云的经营哲学

著 者：尹大卫

责任编辑：杜曼丽

封面设计：天下装帧设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 邮编：100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京晨旭印刷厂

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：214千字

版 次：2015年9月第1版

印 次：2015年9月第1次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-4390-6

定 价：29.80元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

代序

如何打开宝藏的大门

在中国商业史上，马云的确是一个异数，一个“狂人”。

他有着三次高考两次落榜的经历；他有着四次创业三次归零的经历；他还有着外星人一样的相貌，有着超乎常人的睿智；他乐观、勇敢、坚毅；他有思想、有眼光、有策略、有激情、有目标、有行动；他懂管理、善学习……也只有他能用瘦小的身体，为无数中小企业撑起了广阔的天地。马云，用一个源自神话的名字——阿里巴巴，创造了互联网界的一个神话——让全天下再也没有难做的生意。

2014年9月10日是教师节，也是马云50岁生日。中国人说“五十而知天命”，马云在“知天命”的岁数感悟到：“企业运营到一定程度，读书读到一定程度，学的都是哲学。”

马云的成功并不仅仅在于他把电子商务引入中国，给中小企业打造了自己的商业平台，用淘宝改变了我们的生活方式，他更大的贡献是为我们提供了一种新的人生哲学，让我们去感悟、去体会。

马云说：“做事前应先学会做人。”他认为做企业和做人一样，做人要承受得住委屈，做企业要有胸怀；做人要舍得，有舍才有得，做企业亦然。这

是马云的做人的哲学。

马云说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大多数人死在明天晚上，见不到后天的太阳。”这是马云的生存哲学。

在马云眼里，未来是属于小而美的，与其把比尔·盖茨当成榜样，不如把隔壁勤劳踏实卖馄饨的小李当作偶像。马云的“小”和他做的“大”并不是悖论，因为任何成功大都是源自小的积累。做小，更加现实，更加具有可操作性。这是马云的辩证哲学。

马云的“阿里巴巴文化”里面所讲的更是一种哲学思想。企业在发展过程中，离不开哲学的指导。企业哲学是指导企业经营管理的最高层次的思考模式，是处理企业矛盾的价值观及方法论。哲学的思想是博大的，只要它能被管理者掌握，就会爆发出巨大的力量，从而指导企业在竞争中战无不胜。所以哲学是企业发展的指路明灯。

马云的经历是奋斗的经历，也是用哲学观点不断进行创新的经历。马云描绘的自己的未来是这样的：到60岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。

目 录

代序

如何打开宝藏的大门

破冰之旅——永远不向绝望让步

今天很残酷，明天更残酷，但后天会很美好，所以每个人都不要放弃今天。

即使跪着，也得最后倒下	2
有了梦想，我们将无所畏惧	5
善于用右脑进行思维	8
屡败屡战，终圆大学梦	11
兴趣离成功最近	14
有志者是不会甘于现状的	17
和互联网的第一次“惊险”接触	20
行动起来是最重要的	23
梦想如果不坚持就不是梦想	28
人生来不是被打败的	32
要成功，何必畏惧失败	37

求新求变——走在时代的前端

成功并没有模式，每个人走的路都不一样。我们遵循的最高准则，第一条就是“唯一不变的是变化”。

创新，一切皆有可能	43
做正确的事情和正确地做事	47
用老神话创造新的传奇	50
用沉默招徕广告	54
最好的方法往往最简单	57
以小博大、以快打慢	60
最具影响力的信息流	65
独具特色的人性化服务	68
世上没有难做的生意	71
想要生存，就要走在前面	74
走下来，梦越做越大	77

逆向思维——倒立着看世界

我有着一种天生的逆向思维，别人这样，我偏要选择另外一条路，而且走得比他们都通畅。

旋转 180 度去思考	81
不要多的，只要对的	85
两个“疯子”的惺惺相惜	88
雅虎中国“下嫁”阿里巴巴	93
改写金融业的游戏规则	98

不完美，但却是正确的决定	102
马云与杨致远、孙正义博弈	106
改变每个人的消费方式	111

拥抱变化——在竞争中求发展

四五年以前，碰到这种灾难我浑身紧张，如何应对？但如果你进入另外一个境界、哲学层面上，你会发现这就是人生，你一定要经历的事情，你就会很坦然地去看它。

阿里巴巴身陷“欺诈门”	117
“杀”卫哲更深层的原因	123
圆一个“天下无贼”的梦	130
假货，挥之不去的梦魇	134
“十月围城”，与中小卖家的冲突	139
梦想与现实的冲突	144

人的哲学——抓住人性的本真

很多经营战略在本质上都是人的哲学。很多企业家成功之后不能持续下去最后失败了，就是因为他没有达到对人的深层理解。

“武侠文化”的内在凝聚力	151
快乐工作、认真生活	155
文化是软的，行为是硬的	158
领导者应该是一位好老师	163
管理公司不需要股权，需要智慧	166

女人顶起了马云的半边天	170
不用最好的，只用最合适的	173
CEO 的本事，就是运用别人的智慧	178

社会交际——决定着自己的高度

记住，关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。

个性鲜明的人格魅力	183
口才，打动人心的“六脉神剑”	189
“穷开心”式的激励方式	196
马云一个人的营销	199
“西湖论剑”，为“眼球”而战	203
跟有智慧的人思想碰撞	206

特立独行——小个子的大手笔

你在我这里登记个名字，我让你挑选整个世界。

人的一生要疯狂一次	214
成功，少不了机会	218
预知商业潮流的走向	222
鲨鱼在长江里打不过鳄鱼	228
竞争一定是一种乐趣	233
把全世界的商人都联合起来	238
阿里巴巴属于整个世界	244
小就是美——马云的审美观	248

破冰之旅

——永远不向绝望让步

〔马云悟道〕 今天很残酷，明天更残酷，但后天会很美好，所以每个人都不要放弃今天。

即使跪着，也得最后倒下

〔马云悟道〕 冬天寒冷的时候，我们提出的口号是：“坚持到底就是胜利。”只要我们活着，不死就有希望。

今天，在公众视野中，马云是一个神话般的人物。如果我们仔细观察马云的人生轨迹，就可以找出他之所以与众不同的某些“秘密”。

1964年9月10日，在杭州美丽的西子湖畔，马云出生在一个十分普通的家庭。

马云的母亲曾经在苏州工作过，是唱苏州评弹的，她十分喜欢琵琶，马云的父亲也从事评弹工作。评弹在“文革”期间遭到禁止。马云的父母辗转来到杭州，母亲在一家服装厂工作，父亲先是在摄影店里打工，之后又被派去主持一家戏剧社。

在“文革”期间，在血统论观念的影响下，人们对家庭出身抱有很大的成见，“黑五类”子女在入团入党、毕业分配、招工、参军、提干、恋爱和婚姻等方面都受到歧视。所谓的“黑五类”子女是指是地、富、反、坏、右（地主、富农、反革命分子、坏分子、右派分子）的子女。不幸的是，由于爷爷是国民党的保长，马云成了“黑五类”子女，小朋友因此都不和马云玩，还常常被邻家孩子欺负。由于他自小是在同伴的轻视中成长起来的，马云心里虽感到自卑但也萌发了抗争的意识。

由于爷爷的缘故，当马云在外面惹了祸，警察来到家里时，很多同学会

趴在窗户上看热闹。警察就会大声呵斥马云：“只许你老老实实，不许你乱说乱动。”当时的这句话让马云记忆犹新、终生难忘，而且在当时的语文课本里也有这句话。那节课，马云只好硬着头皮听课，老师念到那句话时，一个同学扭过头，蔑视地白了马云一眼。“哗”地一下，马云的课本就砸了过去。那同学更猛，把整个书包猛掷过来，马云躲闪不及，书包里的铁文具盒角撞到了额头，顿时鲜血直流。

幼时的马云就是这样一个敏感、心灵易受到伤害，同时又叛逆、倔强和顽皮淘气的孩子。

产生这种性格还有另外两个原因。

(1) 马云不如其他男孩子那样俊秀可爱。相反，马云自小就生得十分弱小，他的大脑袋在他瘦弱的身材上显得非常突兀。36年后，马云成为第一个登上《福布斯》封面的中国大陆企业家。《福布斯》如此描写马云：“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高，100磅重的顽童模样。”又说，“这个长相怪异的人有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向！”

(2) 他的学习成绩也不如别的孩子那么全面发展。用马云的话说，他的学习成绩在班级从来不是最好的，一般在十几名，而且数学极差，往往不及格。

当时的马云在人们的眼中是那种典型的“坏孩子”形象。后来马云回忆说：“在我小时候，总希望有一个人站出来帮帮我的。但是没有，一个也没有。于是我希望自己变得强大。”于是弱小的马云特别想成为超人，产生了一种想去帮助弱者的仗义情愫。“我小时候觉得，当有些人需要我的时候我就出现，是一件特别伟大的事情”。就这样，马云常常喜欢打抱不平，经常帮别人打架，后来他坦言自己“打了无数次的架”，“我小时候很瘦小，但是很会打架”，“打得缝过13针，挨过处分，被迫转学到杭州八中”。这是马云对自己儿时性格的描述。

瘦弱的身材并没有影响马云的“骁勇善战”。他从不害怕比他高大的对手。马云从来不避讳自己的势单力薄，但不论对方多么强大，只要惹恼了他，他就硬碰硬地和对方“单练”。马云打架从来不哭。赢就是赢，输就是输，不骂娘，更不向家人告状。小学四年级时，他在学校帮人打架，伤得白骨都露出来了。没有麻药，只好直接缝针。“虽然很疼，但我当时眼泪都没掉一滴。”

因为打架，马云受过多次处分，被迫转学，进了杭州八中。

因为爱打架，所有的老师、邻居都对马云这个顽皮孩子的前途不抱希望。

不过，朋友们却说这是“侠义”，说马云是最讲义气的人。

对于这一段童年的回忆，马云坚持认为，当时的他只是常打架，但绝不是爱打架。马云说，他不想欺负别人，但因为他个小，别人会欺负他。

马云自小养成的这种性格注定了他绝不是甘于一辈子平庸的人。一个有着“侠义”梦想、希冀拯救全世界的孩子，正在一步步地向着自己灿烂的梦想前进。

〔经营哲学〕 马云说，别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

有了梦想，我们将无所畏惧

【马云悟道】 我们都很平庸，好在我们有梦想，一旦有了梦想我们将无所畏惧，而且不再感到无能为力！

少年马云的“侠骨仁心”在武侠小说中得到了共鸣。

马云从小就酷爱金庸的武侠小说，武侠小说体现了一种人性的解放，一种责任，一种为国为民的高尚情怀，并且还体现了佛法中的悲悯和超脱。他对书中的大侠形象很崇拜，也从里面读到了很多行侠仗义、为朋友两肋插刀的故事。受到小说的影响，马云也想在生活中成为一个“侠士”。

《笑傲江湖》是马云最喜欢看的书，武林高人风清扬是他最希望成为的角色。风清扬这个在金庸笔下出现并不多的隐居在华山的绝世剑客，看破红尘，与世无争，但却领悟了一种竞技技能的最高哲学，风度翩翩，神龙见首不见尾，行事不可预测而且非常好斗。马云说：“心中有敌，天下皆为敌人，心中无敌，则无敌于天下。我想达到那种手中无招胜有招的从容而淡定的境界。”在2001年，央视重拍《笑傲江湖》时，马云曾自荐出演风清扬一角。在得知剧组已找到演员后，马云在电话里对编导樊馨蔓说：“这不公平啊！谁的武功好，大家可以比比嘛！”

一直以来，马云从不掩饰自己对武侠的偏好。这从他为阿里巴巴每个办公室起的名字便可以看出来。在外人看来，到了阿里巴巴，就像到了武林圣地。高管的会议室叫“光明顶”，并悬挂着金庸的题词。核心技术研究项目组名叫“达摩院”，其他的叫什么“桃花岛”“罗汉堂”“聚贤庄”等，全是出自

金庸的小说，甚至连洗手间也被改名为“听雨轩”和“望瀑亭”。

淘宝周年庆活动被冠名为“武林大会”。每逢盛会，所有员工则是根据自己的花名加入不同帮派，争夺“天下第一帮”称号。在淘宝，所有员工都是店小二，且自冠有郭靖、乔峰、一刀等金庸小说人物的名号，谓之花名。当然马云自称“风清扬”。

在马云的办公室里，陈列着不少刀剑，他非常喜欢这些刀剑，去哪儿办公就搬到哪儿。有时，他甚至还会拿着明晃晃的刀剑在公司里晃荡。对此，人们常调侃马云是走江湖的——“吃饭家伙不离身”。

在金庸的小说中始终洋溢着一种历史英雄观，着重体现了英雄人物对于历史的决定作用。在他的小说中，英雄的侠义观还突出了诸如儒家的思想，社会和民族的责任感和道德准则。这些观点塑造了马云的理想主义，影响了他的一生。

热爱武侠小说的马云，无论是大到企业布局，小到经营管理，总是夹带着金庸的武侠气息。如今阿里巴巴的五大业务被称为“达摩五指”，甚至连公司的价值体系，先后被称为“独孤九剑”和“六脉神剑”。“独孤九剑”是指群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重，而“六脉神剑”则是客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情与敬业。

他坚持操办两年一次的聚集 IT 业英雄人物的“西湖论剑”，借助的也正是武侠精神。2000 年 9 月为了举办首届“西湖论剑”，这位并无实力的杭州网络掌门请来了武侠大师金庸，打着大师的招牌，唤来了当时声望与实力远在其之上的王志东、张朝阳、丁磊与王峻涛。而那时候的马云也就成了热点新闻人物。

这就是“侠士”马云——一个不羁之才、一派特立独行的做事风格，一副两肋插刀、不计回报的古道热肠。

〔经营哲学〕 马云说，何为笑傲江湖？“笑”要有眼光、有胸怀才能笑；“傲”必须有实力，胸怀是冤枉撑大的，受的冤枉越多，胸怀越大。

善于用右脑进行思维

【马云悟道】 最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。

马云在整个学生阶段成绩都十分不理想。有一次他参加高考，数学只得
了1分，不过他有他的得意之处，那就是英语。

为什么会是这样呢？

这是因为马云天生就善于用右脑进行感性思维，而用左脑进行理性思维
是他的弱项。

美国加州理工学院的罗杰·史贝利博士在分割大脑的实验中发现，大脑
分为左脑和右脑，左脑与右脑这两个半球是以完全不同的方式在进行思考的，
左脑具有语言、概念、数字、分析、逻辑推理等功能；右脑具有音乐、绘画、
空间几何、想象、综合等功能。

目前医学可以证实右脑有三项功能：

（1）超感觉能力，不需要靠一般的感觉器官，而是靠细胞、波动来感觉，
所以能感应到宇宙的信息。

（2）图像化机能，一眼看过、听过的事物可借由意象显现。

（3）大量记忆机能，运用在语言学习方面能讲四五种语言。

事实证明马云的数学和逻辑思维能力较差，而他的空间想象、直觉能力
和独特创造能力要远远超过常人。这是因为大部分人都用左脑思考，很少用
右脑思考，而马云的右脑功能超过常人。