

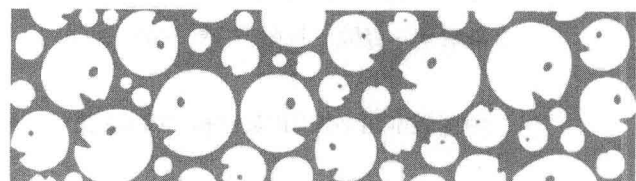
★★ 一个不懂 IT 的 IT 精英，如何做到让天下没有难做的生意？ ★★  
★★ 一个不懂网络的网络英雄，如何创办真正的世界级品牌公司？ ★★  
★★★ 阿里巴巴 102 年“百年老店”的梦想怎样达成？ ★★



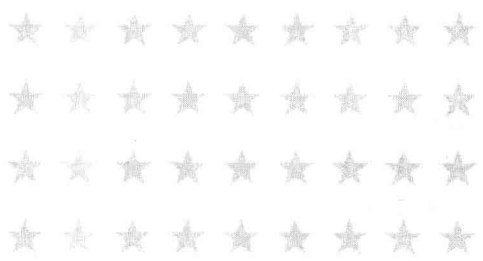
# 马云 内部讲话

关键时，贾丹丹 杨硕 著  
马云说了什么

马云的经营理念和管理智慧有何独特之处  
马云过人的商业远见和卓越的说服力源自哪里



# 马云内部讲话



关键时  
马云说了什么

贾丹丹 杨硕◎著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

马云内部讲话：关键时，马云说了什么 / 贾丹丹，杨硕著.  
—北京：新世界出版社，2013.8  
ISBN 978-7-5104-3556-0

I. ①马… II. ①贾… ②杨… III. ①电子商务—商业  
企业管理—经验—杭州市 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第179045号

## 马云内部讲话：关键时，马云说了什么

---

作 者：贾丹丹 杨 硕

责任编辑：谭 慧 黄晓林

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-3556-0

定价：29.80元

---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

## 一位引领时代的企业领袖

2013年5月10日，杭州黄龙体育中心的舞台上，马云拿着话筒，独自站在舞台上。“今天是一个特别的日子，当然对我来讲，我期待这一天很多年了，最近一直在想，在这个会上，跟所有的同事、朋友、网商，所有的合作伙伴，我应该说些什么……”

从这一天起，马云辞去CEO，退出了阿里巴巴的日常管理，但是，人们对于马云的关注并没有结束。马云自诩为《天龙八部》中的“风清扬”，引领数万员工与他一起开拓梦想，他创建了年交易额超过1万亿的企业……

马云是互联网时代不可缺少的引领者。

1995年，马云创办了中国第一家互联网商业网站——中国黄页；1999年，他创办全球第一商务平台——阿里巴巴，从此开创了中国互联网的一个崭新时代。

马云是坚持梦想的“狂人”。

让天下没有难做的生意，成为世界十大网站之一，做一个102年的企业，这些是马云个人的大梦想。给每一个人机会，给每一家企业机会，让大家共享人生出彩的机会，以一个人的成功带动一群人的成功，马云让自己的“大梦想”变成了更伟大的“中国梦”。

马云是高瞻远瞩的战略导师。

马云对于阿里巴巴的未来之路，有着长远的规划。与全球最大门户网站雅虎进行合作、创办淘宝网、成立全国最大的独立的第三

方支付平台，以及2013年进军移动互联网——入股新浪微博和高德地图等，都是马云为百年阿里巴巴所做的长远战略规划。

马云是善于创新的商界精英。

马云创立的阿里巴巴引领了中国的电子商务行业，在中国创造了新的商业模式和无与伦比的商业奇迹。2013年5月，马云被胡润评为“中国十大创新企业家”，并名列榜首。在胡润推出的中国品牌榜百强名单中，有3个上榜的品牌出自马云的手笔，包括淘宝、天猫和支付宝。

马云是倡导诚信负责的企业领袖。

纵观商海，每个成功企业都有自己的核心价值理念。只有那些具备社会责任感的企业才能在市场的激烈竞争中愈挫愈勇，只有那些“先天下之忧而忧”的企业才能走得更高更远。马云在论述阿里巴巴及其经营理念时强调阿里巴巴的核心竞争力，不是技术而是企业文化，它是一个企业基业常青的基础。

马云是一位激情四射的演说家。

马云成为阿里巴巴员工们的偶像CEO和众多创业者的精神导师，离不开其出色的演讲技巧。马云思维敏捷，在不同的场合讲话，总是出口成章、妙语连珠，又富含哲理。可以说，想了解马云其人，最好的方式就是去阅读马云的讲话内容以及马云经典语录。

在14年的风风雨雨中，马云和阿里巴巴经历过高峰也经历过低谷，沐浴过春风也遭遇过寒冬。然而，严酷的“冬天”没有击垮马云和他的团队，阿里巴巴从一家名不见经传的小网站发展成占据大部分电子商务市场份额、创建前途不可估量的阿里金融和支付宝的

互联网大鳄。阿里巴巴不但成为中国电子商务的领军者，而且在世界电子商务行业中也是一个极其响亮的名字。

在诸多创业者中，马云无疑是成功的，他和他的团队创造了中国互联网的诸多第一，人们在惊叹马云传奇人生的同时，也很想知道究竟是什么样的人生观、价值观塑造了今日卓越不凡的马云。

“尊敬马云，是因为他的为人，更因为他的精神”，很多创业者不约而同地说出心中对马云的崇拜。带着梦想、激情、责任和使命感，马云带领阿里巴巴不畏艰难，勇敢前行，奠定了自己今天的地位，也成就了阿里巴巴今天的辉煌。

然而，一路走来筚路蓝缕，披荆斩棘，马云和阿里巴巴也经历了无数转折，在这些关乎存亡的关键时刻，马云说了什么，又带领团队做了什么，他有哪些经营智慧和管理理念，相信很多读者对此都抱有极大的兴趣。

在本书中，我们精选了马云在各种场合的演讲，内容涉及创业法则、管理秘诀、商业模式、使命与价值观、企业前景等多个领域，旨在将一条真实的创业之路以及一个伟大的商业帝国的全貌，清晰地展现出来，为有志之士提供一个“站在巨人肩膀上”高瞻远瞩的机会，也希望读者能够从本书中找到创业激情、汲取商业智慧。

顺应时代变化，创造新的潮流，引领时代前行。这个变化的时代需要更多像马云一样的引领者，我们期待下一个马云的出现！

第一篇

**关键时刻之变化是真理，诚信通天下**  
拥抱变化，让“相信力”洗涤世界

第一章 唯一不变的是变化 / 2

入股新浪微博，联合高德地图 .....	2
感谢这个变化的时代 .....	5
拥抱变化是在不断地创造变化 .....	8
做好今天的事，准备好明天的事 .....	11

第二章 商界最重要的不是钱，是信用 / 16

阿里巴巴的成功在于信任 .....	16
宁可淘不到宝，也不能丢诚信 .....	19
我们希望让诚信的网商富起来 .....	22
唯有诚信，才能通天下 .....	25

第二篇

**关键时刻之难忘的创业激情**  
十八罗汉，致我们逝去的青春

第三章 生活的理想，是为了理想的生活 / 30

永远不要忘记自己第一天的梦想 .....	30
----------------------	----

像坚持初恋一样坚持理想 .....	34
创业有时候就是做一份喜欢的工作 .....	37

#### 第四章 智慧的最大成就，也许要归功于激情 / 41

创业有时需要一点疯癫劲儿 .....	41
动力的大小取决于野心的大小 .....	44
只有持久的激情才是赚钱的 .....	47

#### 第五章 在最困难的时候多熬一秒钟 / 51

最大的失败就是放弃 .....	51
困难的时候要用左手温暖右手 .....	54
有时候死扛下去总是会有机会的 .....	57

### 第三篇

## 关键时刻之战略高于经营

探索独特的模式，可以走得更远

#### 第六章 优秀的商业模式往往是最简单的 / 62

小就是美，Small is beautiful .....	62
我们不抓鲸鱼，只抓虾米 .....	65
别人看不清的模式也许最好 .....	68



## 第七章 敢于竞争，在竞争中强大自我 / 72

商场如战场，但商场不是战场 .....	72
培养强者心态，宁可战死不被吓死 .....	75
碰上优秀的对手你很幸运 .....	78
永远要把对手想得更强大一点 .....	81

## 第八章 理性是罗盘，欲望是暴风雨 / 84

先做正确的事，再正确地做事 .....	84
建立自我，更要追求忘我 .....	87
没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果 .....	90
要跟经历过磨难的公司合作 .....	94

## 第九章 营销既要“销”，也要“营” / 98

不要把赚钱当作公司的第一目标 .....	98
客户至上，永远把客户放在第一位 .....	101
阿里巴巴是一家现代服务业公司 .....	104
我们家不收钱，而且我们家的菜更好 .....	107

## 第四篇

## 关键时刻之站立在“太极式”管理制高点

### 东方的智慧，西方的运作

#### 第十章 管理一家公司是靠眼光、胸怀和实力 / 112

- 一个优秀企业是管理出来的 ..... 112
- 阿里巴巴领导者要有眼光、胸怀和实力 ..... 115
- 看到浩瀚的宇宙，你就有了远见 ..... 119

#### 第十一章 要找最适合的人，不要找最好的人 / 122

- 别把飞机引擎装在拖拉机上 ..... 122
- 把钱投在员工身上是最赚的 ..... 125
- 在员工之中形成有效的激励机制 ..... 127

#### 第十二章 能干不是因为你，是你的团队 / 132

- 你的成功是整个团队带给你的 ..... 132
- 唐僧团队是天下最好的创业团队 ..... 135
- 绝不允许破坏团队的“野狗”存在 ..... 139
- 天下没有人能挖走我的团队 ..... 142

第五篇

**关键时刻之永葆创新精神**  
革新未来，与众不同是我的本能

第十三章 创新不是设计出来的 / 148

我的创新是被逼出来的 .....	148
希望员工像姜大牙一样 .....	152
一个项目只有独特才能吸引人 .....	155
不能创造实用价值的创新没有意义 .....	158

第十四章 想象力比知识更重要 / 163

大家都觉得是个机会，往往不是机会 .....	163
怕犯错误，我们就不会有明天 .....	165
让不占优势的事情发挥出潜在的优势 .....	169
更新知识以实现价值的增长 .....	173

## 第六篇

**关键时刻之文化是企业的DNA**

## 价值观、文化、使命感可以走102年

## 第十五章 我们的核心竞争力是我们的价值观 / 178

价值观是阿里巴巴最值钱的东西 .....	178
阿里巴巴也要批官僚主义 .....	181
梁山好汉就输在没有共同目标上 .....	184

## 第十六章 文化治心，得人心者得天下 / 188

一万个人believe，那是信仰 .....	188
“整风运动”是必需的 .....	191
阿里巴巴是个快乐的青年 .....	195

## 第十七章 为使命感而奋斗才能做得更好 / 199

使命：让天下没有难做的生意 .....	199
把我们的80年改为102年 .....	202
世界需要一家承担责任的公司 .....	207

guan jian shi, ma yun shuo le shen me

Article **01**

第一篇

## **关键时刻之变化是真理，诚信通天下**

拥抱变化，让“相信力”洗涤世界

---

第一章 唯一不变的是变化

第二章 商界最重要的不是钱，是信用

## 第一章

# 唯一不变的是变化

## 入股新浪微博，联合高德地图

很多人还没搞清楚什么是PC互联网，移动互联网来了，我们还没搞清楚移动互联网的时候，大数据时代又来了。

今天的世界是一个变化的世界，30年以前我们谁都没想到今天会这样，谁都没想到中国会成为制造业大国，谁都没想到电脑会深入人心，谁都没想到互联网在中国发展得那么好，谁都没有想到淘宝会起来，谁都没想到Netscap会倒下，谁都没想到雅虎会有今天。

这是一个变化的世界，我们谁都没想到我们今天可以聚在这里，可以继续畅想未来，我跟大家都认为电脑够快，互联网还要快，很多人还没搞清楚什么是PC互联网，移动互联网来了，我们还没搞清楚移动互联网的时候，大数据时代又来了。

变化的时代是年轻人的时代，今天还有不少年轻人觉得无数的像百度、谷歌、腾讯、阿里这样的公司，拿掉了所有的机会。

——2013年5月马云辞去阿里巴巴CEO时的讲话

### 背景分析

2013年5月10日晚，在阿里巴巴集团淘宝十周年大型晚会上，马云在演讲开始前，正式确认了最后一单大生意，以2.94亿美元购买高德软件公

司28%股份，成为高德地图绝对控股方。10天前，阿里巴巴通过其全资子公司，以5.86亿美元购入新浪微博约18%的股份。在中国互联网史上，这两笔生意不经意间都创造了历史。

4月29日，新浪旗下子公司新浪微博与阿里巴巴集团旗下子公司达成战略合作协议，这项高达35亿元的投资，是中国互联网历史上最大规模的资本交易。并购高德，则是中国网络地图市场上最大的一宗收购案。

作为中国最大的电商平台，马云的一举一动都被看成是行业的战略风向标。这两项巨额收购，对业内外都产生了不小的冲击。

首先是阿里巴巴和新浪的联姻，不少资深业界人士直呼想不到、看不懂。微博上流传一张所谓内涵照片，一时间被无数人转发：黄晓明、王刚等明星在用手机欢乐地刷着微博，一旁的马云露出某种类似“睥睨”的眼光。要知道，马云在2011年公开宣布退出新浪微博。在新浪微博上，竞争对手对淘宝的攻击，一度让马云有些手足无措。一年后马云说：“我当时很生气。自从那以后，我就退出了微博。”

在外界的质疑声中，“阿里浪”的时代最终来临，马云则坦然地对外界解释说：“如果把微博拿来做电子商务，那我会被网民骂死，也会被时代骂死。”

此后业界形成了有马后炮嫌疑的四种观点：反制以美丽说、蘑菇街为代表的导购网站；阿里巴巴与新浪携手，互补短板，共抗腾讯；马云是在为淘宝社区化铺路；推出支付宝+微博的本地生活服务标配组合。

阿里巴巴收购高德地图，则让人们发现马云布局移动互联网的野心。2011年至2013年，阿里巴巴先后注资UC浏览器、美团、陌陌、丁丁优惠、在路上、快的打车、墨迹天气和高德地图，从这一系列的资本运作中可以看出，以生态化数据、系统支撑的生态体系，可能正在长出新的“物种”——根据互联网的变化，创新阿里巴巴的业务。

阿里巴巴集团副总裁、支付宝总裁邵晓峰曾向阿里巴巴集团首席架构师表述过马云所期望的阿里巴巴帝国管理模式：“我们一直要寻求一个新的管理模式，不是金字塔式的，可能是扁平化的，甚至最高管理者长时间离开，公司内部的自循环、自沟通、自决策能力会变得非常完善。”

不管外界舆论怎么看待马云的资本运作，对于4万名不远千里赶赴马云“退位”盛宴的听众，乃至数百万阿里巴巴用户和数亿消费者来说，阿里巴巴的这种变化对每个人都是一个机会，人们需要做的是抓住这个机会。这也许是马云离任前最真实的想法。这不是一个马云式的战略布局，但也许是最马云的战略构想。

## 拓展透析

在过去的10年里，以马云为代表的中国互联网企业家，也许是最懂得变化、创新、战略之间天然关系的一代企业家。在技术挑战、社会制度、商业模式剧烈变化的端倪初现之时能否把握机会，从表面上看起来饱和的市场中找出一条可行的商业化路径，是这一代创业者成功的最普遍方式。

在变化和革新中实现统一，这是所有渴望成功、创造奇迹的企业家选择之关键。事实上，企业应对变化所作的战略调整，本身就是系统的、有目标的改变。这在如今是一种战略意识的卓越体现，甚至某种程度上，是企业的最核心竞争力。能够从微小的调整中，看到长期变化的大视野，提前布局，才有可能在未来处于不败的地位。

“在中国市场的一线城市，我们的发货速度是当日达或次日达，这是一种创新，提升了客户体验。”在美国，一个订单3天送达，定时送货、当日达、次日达等变化是在中国产生的，当美国亚马逊意识到这是IT时代的全新需求，很快就在全球推广使用。谷歌公司发现了亚马逊的这一转变，先是开办了次日达的谷歌快递，后来将谷歌快递与谷歌地球应用合二为一。当谷歌宣布这个新发明时，很多人都不知道，这其实是根源于中国的微小变革引发的副反应。

把微小变革看成是系统性战略的关键步骤，这是谷歌文化的核心。当越来越多的新变革开始导源于市场，更多的中国本土企业家应该大胆尝试，从变化和战略的角度，时刻把握新的方向，寻找新的契机。

在这当中，战略并购和风险投资是应对变化较为成功的方法。实际



上，如今的高科技大企业，都已经不再因循守旧，而是等待小企业大胆革新的苗头出现，待其商业化后，用并购的方式将其整合到自身的资源架构中，最后才利用规模优势迅速占领市场。像马云在新浪和高德这种商业化雏形企业大快朵颐，正是战略性并购运作的大手笔。

事实证明，只有具备战略性的大视野，对微小变革保持敏感，才能应对未来的变化，让企业走得更远。

## 感谢这个变化的时代

只有变化的时代，才是每个人看清自己有什么、要什么、该放弃什么的时候。

10年以前我们看到无数个伟大的公司，我们曾经也迷茫过，我们还有机会吗，但是10年坚持、执着，我们走到了今天。假如不是一个变化的时代，在座所有年轻人轮不到你们，工业时代是论资排辈。

就是因为我们把握住了所有的变化，我们才看到未来，未来30年，这个世界、这个中国将会有更多的变化，这个变化对每一个人是一个机会，抓住这次机会。我们很多人埋怨昨天，30年以前的问题，中国发展到今天，谁都没有经验，世界发展到今天，谁都没有经验，我们没有办法改变昨天，但是30年以后的今天是我们今天这帮人决定的，改变自己，从点滴做起，坚持10年，这是每个人的梦想。

我感谢这个变化的时代，我感谢无数人的抱怨，因为在别人抱怨的时候，才会有机会。只有变化的时代，才是每个人看清自己有什么、要什么、该放弃什么的时候。

——2013年5月马云辞去阿里巴巴CEO时的讲话