

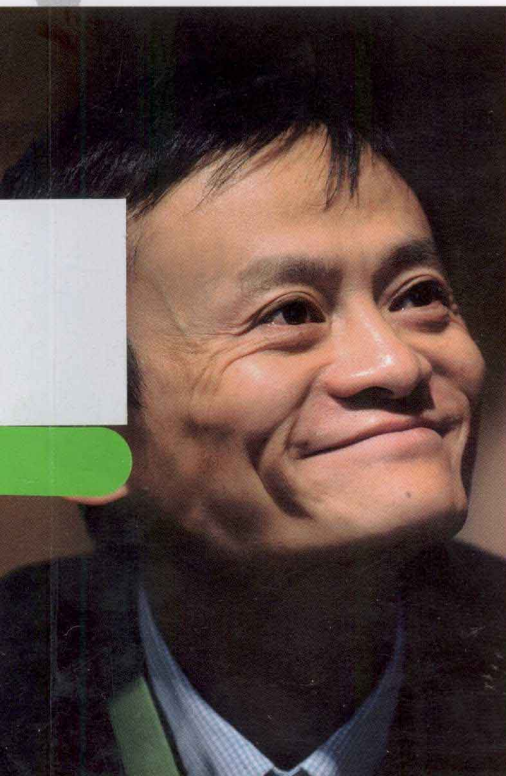
蓝狮子著名企业家  
管理日志系列③

# 马云 管理日志

金错刀 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评  
中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书  
系列累计销量超过五十万册  
网罗中国最优秀的商业领袖  
碎片化解读“中国式管理智慧”

全新修订，经典再现

“阿里巴巴把别人的神话变成了现实，但有些公司可能做得更好，我觉得任何品牌和名字只要注入心血、持之以恒，一定会被别人记住。”

——马云

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

蓝狮子著名企业家  
管理日志系列③

# 马云 管理日志

金错刀 / 编著

全新修订版

★★★★★



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

马云管理日志 / 金错刀编著. —修订本. —杭州:  
浙江大学出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-308-11338-0

I. ①马… II. ①金… 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 (2013) 第 067519 号

## 马云管理日志 (全新修订版)

金错刀 编著

---

策 划 蓝狮子财经出版中心  
责任编辑 季 峥  
出版发行 浙江大学出版社  
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)  
(网址: <http://www.zjupress.com>)  
排 版 浙江时代出版服务有限公司  
印 刷 浙江印刷集团有限公司  
开 本 710mm×1000mm 1/16  
印 张 18.75  
字 数 324千  
版 次 2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-308-11338-0  
定 价 45.00元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

## 一月 价值观：很傻很天真 / 1

- 一个狠决定：「杀」卫哲 / 2
- 狠决定背后：「不忽悠」 / 3
- 史上艰难决定：不装，做自己 / 4
- 很傻很天真，很猛很持久 / 6
- 最值钱的是价值观 / 8
- 梁山好汉为何成不了大气候？ / 9
- 自认为是精英，请你离开 / 10
- 租单元楼创业是王道 / 11
- 一开始就要有大公司意识 / 13
- 永不放弃 / 14
- 不选流氓做对手 / 15
- 第一天的创业梦想最美丽 / 17
- 不要老是想着和政府搞好关系 / 18
- 销售的天条 / 19
- 永远不要欺骗别人 / 20
- 永远不要羡慕别人的团队 / 22
- 永远不要怪别人 / 23
- 把80%的MBA开除 / 24
- 没有不犯错误的CEO / 24
- 我相信「我相信」 / 25
- 要批官僚主义 / 27
- 马云成功之谜：我看懂了人性 / 28
- 价值观修炼三重 / 29

## 二月 梦想：必须很奇特 / 31

- 笑傲江湖：菜鸟如何成为大侠？ / 32
- 我相信 / 33
- 抓住转瞬即逝的偶然 / 36
- 不管怎样，干了！ / 38
- 梦想：必须很拉风 / 40
- 在最艰难的困境中坚持梦想 / 41
- 做大生意首先要有一个好名字 / 44
- 有一种能力是把梦想当饭吃 / 44
- 骗子、疯子、傻子 / 46
- 跑不快就会被狼吃掉 / 47
- 永远相信自己 / 48
- 验证梦想：第一个100万 / 50
- 可怕的不是距离，而是不知道有距离 / 51
- 用梦想淘汰投机者 / 52
- 放弃和永不放弃 / 54
- 只完成了5%的梦想 / 55
- 「傻走」精神 / 56
- 企业家的三件事 / 57
- 领导者的决策就是「舍」和「得」 / 58

### 三月 团队：学唐僧，不学刘备 / 61

- 干部永远是让 CEO 最头痛的 / 62
- 唐僧团队最凶猛 / 63
- 不做公司的英雄 / 64
- 如何做老大 / 66
- 吵架也是美丽的 / 67
- 杀掉「野狗」和「小白兔」 / 68
- 强调艰苦，还是强调效率？ / 70
- 创业不要请最好的人 / 71
- 来一次「整风运动」 / 73
- 不是统一人的思想，而是统一人的目标 / 74
- 重金砸向人才培养 / 76
- 中等偏上 / 76
- 学会投资在脑袋和眼光上 / 77
- 团队文化的本质 / 78
- 重视人才为大领袖要旨 / 80
- 人才的四个门槛 / 80
- 激励团队士气 / 81
- CEO 要对团队气氛敏感 / 82
- 用人的最高境界是「养」人 / 83
- CEO 就是「守门员」 / 85
- 马云「梦之队」之谜 / 86
- 团队的患难与富贵 / 87
- 团队中最值钱的是「脑袋」 / 88

### 四月 失败学：1001 个错误 / 89

- 面对危机，不作出错误的决定 / 90
- 黑暗日子里的重要一课：做创业「小强」 / 91
- 少听成功学，多听失败学 / 93
- 企业家天天想的就是危机在哪里 / 94
- 马云的原点：艰辛中，还是喜欢把事情做好 / 95
- 像兔子一样快，像乌龟一样耐心 / 96
- 失败不是脑子发热，就是脑子发冷 / 97
- 我犯下的 1001 个错误 / 99
- 最大的悲剧是自己把自己当英雄 / 100
- 在黑暗时期保持清醒 / 101
- 明天很残酷，后天很美好，但你一般活不到后天！ / 102
- 控制自己的速度 / 103
- 未来有 80% 的互联网公司关门 / 104
- 实力是靠失败堆积起来的 / 105
- 春天更要警惕 / 106
- 经得起打击的团队才厉害 / 107
- 最困难的时候说「我能」 / 107
- 依靠团队打破黑暗 / 108
- 培养抗打击力 / 109
- 碰到灾难第一个想到的是谁？ / 110
- 做正确的事，正确地做事 / 110
- 每个成功都可能导致下一次失败 / 111

## 五月 竞争论：做长江里的鳄鱼 / 113

- 未来的竞争拼什么？ / 114
- 没有狮子，羚羊也活不久 / 115
- 只做长江里的鳄鱼 / 116
- 能找到泰森打拳是福气 / 117
- 一流的实施 + 二流的 idea / 118
- 只抓一只兔子 / 119
- 谁笑到最后，谁笑得最好 / 120
- 商业模式的三个【S】 / 121
- 真正厉害的竞争之道 / 122
- 生意越难做越是机会 / 123
- Yes 理论 / 124
- 易趣 vs 淘宝：经典之战 / 124
- 亚马逊的模式落后了 / 125
- 打败大象靠蚂蚁雄兵 / 126
- 钱不是万能的 / 127
- 【易趣认为我们很愚蠢】 / 128
- 高明的竞争是树立愿景 / 129
- 一定要重点突破 / 130
- 最好的商业模式是「收税模式」 / 131
- 阿里巴巴能被复制吗？ / 132
- 免费战略 / 133
- 谁先恼羞成怒就输掉了 / 134
- 竞争者的四个问题 / 135

## 六月 资本：刀尖上如何跳舞 / 137

- 71亿赎身背后 / 138
- 与董事会、投资者的关系 / 139
- 融资时先想清目标 / 140
- 投资者是阿里巴巴的舅舅 / 141
- 不想被资本市场指挥 / 142
- 不在乎华尔街的眼光 / 143
- 保持你最独特的气质 / 144
- 太有钱更容易导致失败 / 145
- 上市不是目的，而是加油站 / 146
- 拒绝了38家风投 / 147
- 信任 + 同舟共济 / 148
- 找投资就像结婚 / 149
- 融资的最高境界是「我不要钱」 / 150
- 企业家不能被钱引着走 / 151
- 投资者和创业者的矛盾 / 152
- 耐得住寂寞 / 153
- 说到做到 / 154
- 因何被孙正义相中？ / 155
- 如何赢得投资者的心 / 156
- 股权分散的道理 / 157
- 为小企业的融资支招 / 158
- 花钱犯的错 / 159

## 七月 最强忽悠术如何炼成? / 161

- 一直忽悠下去 / 162
- 极限案例：搞定农民 / 163
- 美国是美国，中国是中国 / 164
- 网络比现实更难骗? / 166
- 如何成为哈佛案例 / 167
- 对商人演讲的技巧 / 168
- 不要怪罪互联网公司 / 169
- 如何打动温州商人 / 170
- 让一部分人先富起来 / 171
- 如何向全球 CEO 推销阿里巴巴 / 172
- 秘密武器：「使命感」 / 173
- 如何说服员工群策群力 / 174
- 鼓动年轻人的学问 / 175
- 如何用企业文化拴住人 / 176
- 用「真话」打动 / 177
- 没有竞争对手是孤独的 / 178
- 如何应对媒体的拷问 / 179
- 推销诚信 / 179
- 网上卖东西的诀窍 / 180
- 如何向上海商人推销阿里巴巴 / 181
- 如何说服青岛网商 / 182
- 鼓动投资者 / 183
- 不要放弃今天 / 184

## 八月 创业精神：很黄很暴力 / 185

- 我们承诺你会很倒霉 / 186
- 创业企业的踏实精神 / 187
- 创业者要乐观 / 188
- 小公司精神 / 189
- 自省精神 / 189
- 95% 的创业者可能死亡 / 190
- 激情也是核心竞争力 / 191
- 赢在本土 / 192
- 屡战屡败不后退 / 193
- 梦想 + 坚持 + 学习 / 194
- 及时应变能力 / 195
- 学习失败 / 196
- 迟迟不作决策是致命伤 / 197
- 为正义而战 / 197
- 湖畔花园里的奋斗精神 / 198
- 优秀的领导人一定是开拓者 / 199
- 最大的失败就是放弃 / 200
- 长跑精神 / 201
- 创业期不适合选择 MBA / 202
- 有时我们崇拜失败 / 203
- 创业就像在黑暗中走路 / 204
- 只有自己能救自己 / 205
- 历经磨难才能成为高手 / 206

## 九月 公司治理：法治与人治 / 207

- 谈谈KPI吧 / 208
- 靠游击队做不大公司 / 209
- 解密干部轮休学习计划 / 210
- 十年磨一剑：制度体系建设 / 211
- 大公司管理的五大武器 / 212
- 企业越完美死得越快 / 213
- 商业计划里有无数的细节 / 213
- 强迫自己和高管团队脱离 / 214
- 统一价值观 / 215
- 什么是战略？ / 216
- NBA式的干部培训 / 217
- 做公司是一个接力赛 / 218
- 领导者的艺术 / 218
- CEO就是要承担失败 / 219
- 你的工作就是把属下变得不是混蛋 / 220
- 「坏」的领导和「坏」的体系 / 221
- 没有优秀的干部，企业不可能发展 / 222
- 管理先从禁止回扣抓起 / 223
- 解密「政委体系」 / 223
- 控制思维的反思 / 224
- 马云二代问题 / 225
- 快乐竞争 / 226

## 十月 创新：是被“逼”出来的 / 227

- 创新是被「逼」出来的 / 228
- 首先要忘记条条框框 / 229
- 创新的源泉就是与众不同 / 230
- 创造者，进攻者永远有机会 / 231
- 什么是真正的酷？ / 232
- 无招胜有招 / 233
- 一定要做出自己的特色 / 233
- 执行你的创意更重要 / 234
- 倒过来看问题 / 235
- 我适合在兵荒马乱中寻找机会 / 237
- 享受工作给你带来痛苦 / 237
- 拥抱变化、挑战变化 / 238
- 不做大多数 / 239
- 化劣势为优势 / 239
- 不在乎技术好不好 / 240
- 好兔要吃窝边草 / 241
- 曾被eBay「吓」一跳 / 242
- 早期如何打破常规 / 243
- 创新必须要扛得住压力 / 244
- 90%的人同意的我会否定 / 245
- 没有突破，就等于没做 / 245
- 企业越大，创新能力越差 / 246
- 创新永远在公司之外 / 247



## 十一月 营销：零费用做品牌 / 249

- 拷问价格战 / 250
- 品牌绝不是广告砸出来的 / 251
- 借「首富」之名推销互联网 / 252
- 不想曝光过度 / 253
- 对内公关更重要 / 253
- 营销既要追求结果，又要注重过程 / 254
- 真正的品牌要勇于说「不」 / 255
- 马云品牌不属于自己 / 256
- 公关秘诀：永远讲真话 / 257
- 网络营销很厉害 / 258
- 我们第一次见媒体时 / 259
- 好的品牌命名 / 260
- 零预算传播模式 / 261
- 零预算怎样做到不被人遗忘 / 261
- 品牌秘诀：注人心血，持之以恒 / 262
- 战胜强大对手的品牌效应 / 263
- 烧钱做广告 / 264
- 如何定位：eBay 在中国最强的对手 / 264
- 品牌就是活着 / 265
- 一块布的故事 / 266
- 做品牌的直觉 / 267
- 品牌的核心是体验 / 267

## 十二月 独家秘籍：搞定客户 / 269

- 最致命的是忽视客户 / 270
- 做生意就像办舞会：先有「人场」，再有「钱场」 / 271
- 免费是最贵的模式 / 272
- 真正深入地了解客户 / 274
- 客户大部分时间是错的 / 275
- 不帮助不愿意帮自己的企业 / 276
- 为客户着想哲学 / 277
- 最上层的是客户 / 278
- 培训客户 / 278
- 年度最佳销售人员寒冬跳西湖 / 279
- 办农场的人是开不好饭店的 / 280
- 先帮助客户成为百万富翁 / 280
- 为什么不是「员工第一」 / 281
- 最怕见的是客户 / 282
- 推销必修课程 / 283
- 离客户再近一点 / 284
- 创造财富，而不是杀价 / 284
- 谁说中间商没有出路 / 285
- 有更好的办法，一定会扔掉电子商务 / 286
- 和客户分享智慧 / 287
- 什么才是真正的「以客户为中心」 / 288
- 「冬天」要从客户那里寻找能量 / 289
- 回到商业的真正原点 / 290

# 一月 | 价值观：很傻很天真

January 1  
2013 CALENDAR

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
		1	2	3	4	5
		元旦	廿一	廿二	廿三	小寒
6	7	8	9	10	11	12
廿五	廿六	廿七	廿八	廿九	三十	初一
13	14	15	16	17	18	19
初二	初三	初四	初五	初六	初七	腊八节
20	21	22	23	24	25	26
大寒	初十	十一	十二	十三	十四	十五
27	28	29	30	31		
十六	十七	十八	十九	二十		

1月1日

## 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，我们可能经常在对未来的判断上犯错误，但绝对不能犯原则上的错误。

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年的梦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。

——摘自马云2011年2月谈“卫哲离职事件”的内部邮件

### 背景分析

“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。后来，马云的助理陈伟描述了这样一个细节：会议之前，“我看见B2B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进行调查。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，员工更多地是考虑自己，而不是消费者的利益得失。

不管如何，马云把一件本来可能酿成危机的“总裁离职事件”变成了一场传达价值观的“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，都要经受这种考验。

## 行动指南

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。

1月2日

### 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。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，而是为了防止未来再出这些事，你才会这样做。如果开除一个人只能拯救一个人，如果开除一个人只能教育一个人，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的价值观是虚的，我们讲了那么多年价值观、文化使命感，人家却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发生）的时候，别人便不相信（阿里巴巴）了，这就是现在的状态。其实我们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，犯了错误都得负责任，今天的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、建设文化。我并不是说要掌控着、要做什么，而是你要选择做对的事。

——马云 2011 年 3 月接受《中国企业家》采访时的话

## 背景分析

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，这事谁也别碰，其他事都可以讨论。第二，发现、培养优秀的领导者。第三，把职业经理人赶出去，要让领导者有职业经理人的能力，但是不能有职业经理人的习气。”

马云甚至拿蒋介石和张学良的关系打比喻。他说：假如自己是蒋介石，回到南京后就要把张学良枪决，理由是“你绑架我蒋介石没关系，我们是兄弟，但你绑架的是‘总统’，那就是国法不容”。

事实上，为了建立一家以价值观为导向的公司，马云的底线是：价值观，不忽悠。“我不是大哥，这是一个组织，组织是由使命驱动的，所以价值观至关重要。”

## 行动指南

世界上并没有那么多骗子，聪明的人永远相信别人比他聪明，愚蠢的人永远不相信别人比他聪明。要在这个世界上赢的王道永远是：拼胸怀，拼眼光，拼实力。

1月3日

## 史上艰难决定：不装，做自己

所以说这事很艰难。“央行”从提出牌照<sup>[1]</sup>到发牌花了5年时间，去年说要发也没发。它在干吗？央行经过慎重考虑也非常痛苦，我也理解今天央行不能站出来说什么。国家有国家的原则，我觉得央行很智慧，也很聪明。但结果就是我被支在这，这头是央行，那头是两个“混蛋”，两边把我给挤出来了，变成我是坏人。

今天最重要的是，我终于可以做自己了，而不是装给别人看我是谁。我承认这决定不是最完美的，但是这是唯一正确的答案。

我不说我就是对的，我只是觉得我做了我认为是对的事情。你批评我可以，但是别给我加色彩，说什么“违背契约精神”。如果你大致

[1] 指由中国人民银行（央行）发放的第三方支付业务许可证。——编者注

了解真相，请问如果你是我你怎么做？三条路：第一，公司关了；第二，做假；第三，先依法律说的做，先把支付宝转出来，然后再开始进行谈判。

第一条路是死的，肯定不能走；第二条路是大风险，央行可以今天不管你，明天把你管得死去活来；第三条路，你没有董事会协议，你要承担更多责任。请问你选择哪条路？

——马云 2011 年 3 月接受《中国企业家》采访时的话

## 背景分析

2011 年 6 月，经历几多风雨，才刚刚处理好“卫哲离职”这一棘手事件，马云又坠入舆论漩涡。

在被曝将支付宝股权转移至自己名下公司之后，马云遭遇舆论“违背契约精神”的质疑。先是企业家史玉柱建议马云做“爱国流氓”，这一标签的杀伤力可能连史玉柱自己都始料未及；接着，知名传媒人胡舒立在一篇《马云为什么错了》的文章中强调契约与产权一道构成市场经济的基石，并指出阿里巴巴集团主席马云未经股东授权转移支付宝所有权违背了契约原则。而真正引发行业恐慌的是，此事将中国互联网界心照不宣的协议控制大大曝光了一把。

这一事件也许会成为马云“心中唯一的痛”，它让马云奉为天条的价值观再次受到质疑和不信任。

当被问到“整个过程中你有什么错误”时，马云说：“我觉得错误肯定有，但是我觉得，今天在这样一个局面下作的决定，应该引起全世界的企业家思考，并且学习。我相信十家企业里面有九家不敢这样做。（可供选择的）一条路是你做假，一条路是你不拿牌照就死掉，一条路是继续承担责任。我认为这是很艰难、非常难的决定。如果国外有企业这么做（即进行股权转移），一定会成为中国企业家的一个学习案例，但在中国恰恰被倒过来看了，而一些年轻人会被‘伪评论者’影响。”

2011 年 7 月 29 日晚，三大利益相关方阿里巴巴集团、雅虎公司和软银集团就支付宝股权转让事宜正式签署协议。支付宝的控股公司承诺在上市时予以阿里巴巴集团一次性现金回报，回报额为支付宝上市时总市值的 37.5%（以首次公开募股价为准），将不低于 20 亿美元但不超过 60 亿美元。至此，“支付宝事件”基本上尘埃落定。

“我觉得还是应该按照价值体系、使命感，按照公司治理方针慢慢发展，发现问题后正确面对它，正视它。换句话说，卫哲离职事件，我可以用一百种方法不让别人知道，但是我要让人家知道。我希望阿里巴巴做的事，不管世人评判对和错，都可以成为榜样，经得起考验。我们每次内部会议都有电视录像，留给后来人看。”

“支付宝事件”算是马云创立阿里巴巴12年来最生死攸关的一次考验。马云“创业教父”的光芒，也因此蒙上了阴霾。但这给所有创业者提供了一次反思的机会：价值观修炼是创业成功的原点，也是创业失败的原点。

## 行动指南

创业者价值观修炼的原点是：不装，做自己。正如马云在“支付宝事件”之后的感悟：“平常心乃平凡正常之心，欣喜时犹如顽童，愤怒时大声骂‘靠’！今日中国有多少人带着大‘假’风度？又有多少人真以为自己是‘大家’！”

1月4日

## 很傻很天真，很猛很持久

我想，“做多久”是很多企业经常纳闷的，很多企业一年换很多行业，（但在在我看来，）第一天你看好这个行业，就坚持走下去。我给大家讲个故事，上市后的两个礼拜，我把绝大部分5年以上的员工叫到屋子里面，我问大家：“今天我们看起来都很有钱了，凭什么我们有钱？是因为你比我聪明？我看不是，我反正是不聪明的。我觉得我们比较运气，还有一个，我们比较傻。”那时候，阿里巴巴没有品牌，没有钱，招人多难啊，街上只要不是太残疾的人都招来了。这批5年以上的员工，加入了我们以后，最后发现那些自认为能干的人被别的公司拉去了，还有的人自己去公司去了，那些找工作找不到的、没有创业想法的，一待就是5年，突然发现我们有钱了。

我感受最深的是，到瑞士参加达沃斯论坛，有一个最大的滑雪场，那是陡峭的山，我觉得走下来没问题，我就走了下来。这个感触很深。（但

结果是，)我绕了一大圈，路都不会走。所以这三个原则请大家记住：  
想干什么，该干什么，做多久。

——马云 2008 年在北京网商大会上的演讲

## 背景分析

“很傻很天真，很猛很持久。”这是马云在公司内部经常讲的一句话。很傻很天真地坚持自己的想法，很猛很持久地干下去！

傻，或者说坚持，是马云词典里一个经常出现的词汇。很难想象，“坚持”会决定一个公司的竞争力。在几年前，马云就说：“在未来几年内一如既往地坚定我们的理想，坚定我们所要做的事情，4年前我讲的一句话今天还是这样讲，我们不会因为媒体，不会因为评论者，不会因为分析师和任何专家的评论改变我们，我们只会因为客户的改变而改变。”

与此对应的是，如何反对功利性思维。

创业型企业的价值观修炼靠什么？马云的看法是：越是成长型企业，越是要警惕那种功利性的思考。

2001年左右，很多人问马云：“你在搞什么？”马云说：“我们正在‘延安整风’，我们还要搞价值观、使命感。”他们说：“怎么那么虚？”马云说：“你们呢？赚钱、赚钱还是赚钱。”“但是我相信在中国的企业里面，都需要共同的目标、共同的使命感、共同的价值观。明确你的目标以后，你必须让每一个员工，甚至门口的保安、甚至阿姨都明白你的使命感才行。否则驾马车方向都不一样，怎么弄？”

靠“免费”起家的马云，却很反对功利性的免费。2005年，在上海阿里巴巴网商论坛上，马云就专门回答了一个用户的提问：“免费是最贵的。与其花这点时间去免费，不如花一点时间真正去成长。我当时学英文，没有想到，有一天英文帮了我很大的忙，我的英文思考能力很强。做任何事情只要你喜欢，只要你认为对，就可以去做。我参加很多的论坛，比如我参加财富论坛，参加达沃斯世界经济论坛，如果你脑子里有一种功利性很强的东西，肯定是很麻烦的。很多我认为对的事情不一定对你有用，但你思考、分析、消化以后肯定对你有用。”



## 行动指南

什么是“很傻很天真，很猛很持久”的真实状态？看看投资人查理的总结：人家跪着你站着，人家派对你干活；人家度假你读书，人家忽悠你练功；人家幻想你行动，人家妥协你坚持；人家发福你减肥，人家辩解你认错；人家求签，你抓机会；人家顾虑再三，你破釜沉舟；人家多元化，你专注并追求做到极致。

1月7日

## 最值钱的是价值观

阿里巴巴最值钱的东西就是价值观，公司要有一个统一的价值观。我们的员工来自11个国家和地区，有着不同的文化。价值观让我们团结在一起，并奋斗到明天。我们请来的总裁，53岁了，是老传统企业的经理人，在通用电气公司（GE）工作了16年，非常出色。我们总结了九条精神，是它让我们一起奋斗了四年。我们告诉所有的员工，要坚持这九条，第一条就是团队精神，第二条是教学相长，然后是质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重。这九条价值观是阿里巴巴最值钱的东西。

我们在2000年制定了共同的使命，共同的目标，共同的价值观。新员工必须经过学习才能正式加入阿里巴巴。使命、价值观、目标是任何一个企业，任何一个组织机构都必须具备的东西。如果没有这三样东西，你走不长，走不远，长不大。

——马云2002年在宁波会员见面会上的演讲

## 背景分析

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森说：“影响一家公司能做什么、不能做什么的一个重要因素，是它的价值观。我们将组织的价值观定义为员工用于确定优先事项的标准——他们根据这些标准来判断一份订单是否有吸引力，一位客户的重要性如何，以及一个新产品的创意是令人瞩目还是马马虎虎。”

很少有中国企业家像马云这么重视价值观修炼，这是一种大公司精神，更是一