



今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。

所以，我们干什么都要坚持！

与明天竞争

商业奇才谈商系列

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

马云

商 业

智 慧

蒋云清◎著

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，
但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。

所以，我们干什么都要坚持！

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，

但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。

所以，我们干什么都要坚持！

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，
但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。

所以，我们干什么都要坚持！

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，
但绝大多数人都死在明天晚上，见不到后天的太阳。

所以，我们干什么都要坚持！



全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

商业奇才谈商系列

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

蒋云清◎著



与明天竞争

马云 商业智慧

图书在版编目 (CIP) 数据

马云商业智慧 / 蒋云清著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

(商界奇才谈商系列)

ISBN 978-7-212-05637-7

I. ①马… II. ①蒋… III. ①电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 168037 号

书名: 马云商业智慧

作者: 蒋云清

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 余 玲 梁 静

责任校对: 梁 静

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 梁元高 段文辉

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64266769; 010-64264185 转 8067 (传真)

印 刷: 北京亚通印刷有限责任公司 电话: (010) 52891770

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 19

字 数: 228 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05637-7

定 价: 34.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

他，其貌不扬，个子不高，却是中国互联网界的“小巨人”。他，是中国最早接触互联网的人，曾亲自为吴仪、李岚清等领导同志演示互联网。他，就是全球瞩目的阿里巴巴网站的灵魂人物——马云。他的名字，在很多人眼里就意味着财富、意味着成功。他是一个狂人，他创业的传奇经历鼓舞着无数的追梦者。他的经历、经商之道以及相关语录影响了许许多多年轻人。

本书理论与实际相结合，以马云的经典语录点题，结合他本人以及商业史上的经典案例，针对创业中的关键问题，如管理、经营、营销、融资、用人等加以深入细致的解析，全面解读和诠释马云的经营理念和管理思想，完整展示了马云的战略思维和商业智慧。

为使书中内容更加详实、准确、易懂，作者查阅了大量的相关书籍，并得到众多媒体朋友和多位经济管理学专家、学者的帮助，从而掌握

了大量详实的资料和一些行之有效的企事业管理方法。在此基础上，作者将这些信息进行汇总、整合与诠释，并加入了自己的理解和认识，提出了自己的新观点，从而使书的内容更具实用性，以便更好地为读者朋友服务。

在此，作者向提供帮助的书籍作者、媒体朋友及专家学者表示衷心的感谢。限于水平，本书难免会有疏漏与不足之处，敬请广大读者朋友在阅读时提出宝贵建议。

目 录

前 言 / 1

第 1 章 坚持最初的梦想

坚持梦想不动摇 / 3

傻坚持强于不坚持 / 9

持久的激情最赚钱 / 16

失败是可贵的财富 / 22

困难时，左手温暖右手 / 29

第2章 做全天下的生意

把生意做到全世界 / 37

创新商业模式 / 44

我们只抓一只兔子 / 50

Work at Alibaba / 56

第3章 太多钱会坏事

马云传奇融资路 / 63

搭上高盛顺风车 / 69

与孙正义的不解之缘 / 76

10 亿美金的背后 / 81

上市只是个加油站 / 86

B2B 退市的猜想 / 91

第4章 敢想敢做才能赢

诚信不是一种销售 / 99

执行力是成败的关键 / 105

专注理想，有舍才有得 / 110

竞争是一种乐趣 / 116

领导“穷人”闹革命 / 121

创新才能赢得天下 / 126

第 5 章 “火星式” 管理

云式太极管理 / 135

学会尊重内行 / 141

不靠控股来管理 / 147

我是首席教育官 / 152

第 6 章 打造“唐僧式” 团队

不希望用精英团队 / 161

用魅力去吸引人才 / 166

把钱投在员工身上 / 172

不挖墙脚，任人去留 / 177

清除破坏团队的“野狗” / 182

第 7 章 卖产品不如买品牌

借金庸“西湖论剑” / 191

以娱乐营销突围 / 197

马云变身比尔·盖茨？ / 203

巧用媒体，“赢在中国” / 208

公关是个副产品 / 213

第8章 价值观最值钱

让价值观作决定 / 221

安身立命企业文化 / 227

从“独孤九剑”到“六脉神剑” / 236

支付宝的“信用” / 241

附录 马云精彩演讲

为 102 年的公司开始新的梦想 / 249

爱迪生欺骗了世界 / 253

阿里巴巴的团队和组织 / 256

新的商业文明，已经起航 / 264

不关注未来是走不远的 / 271

为理想而生存 / 278

带着仇恨竞争一定会失败 / 282

创新是为了与明天竞争 / 290

参考书目 / 295

第 1 章
坚持最初梦想

Ma Yun Shang Ye Zhi Hui

马云

坚持梦想不动摇

2001 年网络泡沫破灭时，那三十几家公司，我记得现在全部关门了，只有我们一家还活着。我们是坚持初恋的人，我们是坚持梦想的人，所以能走到今天。

——马云

投资过阿里巴巴的软银董事长孙正义曾说他的成功是缘于“一个梦想和毫无根据的自信”。他说：“三十年前，我创建软银公司时，与许多青年创业者一样，除了拥有激情和梦想外，没钱、没经验、没有人脉。我就是想成为日本，甚至是全球知名的成功人士，想是一件改变世界的事情。为了实现这个奋斗目标，我常常思考要做什么，一共想出了 50 个创业方案，然后逐个删减，砍到 25 个，再进行一轮精挑细选。直到一次偶然的机会，我在杂志上看到了微型电脑

的图片，认定它将改变人们的生活方式，将改写人类历史。所以，我决定将一生的赌注压在微型电脑上。”

马云也曾说过他成功创业的原因，其中第一个就是“梦想”。因为梦想，因为坚持，最终他取得了成功。

首先要有一个梦想

创业者首先要有一个梦想，这点很重要。

1995年，马云第一次在西雅图上互联网，登陆一个搜索网站，他输入“Chinese”的关键词，但是当时的搜索答案是“no data”（没有数据），因为当时的中国还没有接入 Internet，所以在现在看来浩瀚无比的互联网世界里偌大的中国也只是空白。

马云对互联网感到神奇的同时也十分沮丧，于是他就叫朋友做了一个他的海博翻译社的网页并挂到网上。虽然网页十分简陋，只有一些介绍的文字和一个临时注册的邮箱。但到了晚上，他居然收到了5个人的回信。当时马云特别激动，尽管他并不懂网络，但嗅觉灵敏的他有一种发自内心的直觉，他觉得互联网这东西将来肯定有戏，互联网将改变世界！马云意识到这是一口很深的井，这里有一座富矿。

不安分的马云随即萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。这个梦想促使马云开始下海创业，创办了“中国黄页”。

1997年，马云离开“中国黄页”后，受外经贸部邀请，加盟外经贸部新成立的公司——中国国际电子商务中心(EDI)。中心由马云组建、管理，马云占30%的股份，参与开发了外经贸部的官方站点以及后来的网上中国商品交易市场。在这个过程中，马云的B2B思路渐渐成熟，

即“用电子商务为中小企业服务”。

1999年，35岁的马云受够了在政府企业做事条条框框的束缚、磕绊与畏首畏尾，不甘心受制于人的马云推辞了新浪和雅虎的邀请决心南归杭州创业，团队成员全部放弃其他机会决心跟随。

1999年1月15日，马云和他的团队悄然南归。1999年2月，在杭州湖畔家园马云的家中召开第一次全体会议，18位创业成员或坐或站，神情肃穆地围绕着慷慨激昂的马云，马云快速而疯狂地发表激情洋溢的演讲：“黑暗中一起摸索，一起喊，我喊叫着往前冲的时候，你们都不会慌了。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲，有什么好慌的？”在这次“起事”的会议上，马云和伙伴共筹了50万元本钱。

在这次会议上马云说：“我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个：第一，我们要建立一家生存80年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建立世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”从这天开始，马云开始铁下心来做电子商务。

尽管只有50万创业资金，但马云首先花了3000美元从一个加拿大人手里购买了阿里巴巴的域名。他们没有租写字楼，就在马云家里办公，最多的时候一个房间里坐了35个人。他们每天16~18个小时野兽一般在马云家里疯狂工作，日夜不停地设计网页，讨论网页和构思，困了就席地而卧。马云不断地鼓动员工，“发令枪一响，你可不能有时间去看对手是怎么跑的，你只有一路狂奔”；又告诫员工“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间”，阿里巴巴就这样孕育、诞生在马云家中。

1999年3月，阿里巴巴正式推出，逐渐为媒体、风险投资者关注。

马云在拒绝了 38 家不符合自己要求的投资商之后于 1999 年 8 月接受了以高盛基金为主的 500 万美元投资，又于 2000 年第一季度接受了软银的 2000 万美元的投入。从而由横空出世、锋芒初露，到气贯长虹、势不可当，直至成为全球最大网上贸易市场、全球电子商务第一品牌，并逐步发展壮大为阿里巴巴集团，成就了阿里巴巴帝国。

与那些有着光鲜背景的互联网神话制造者不一样，马云太普通了，他没有上过名牌大学，他不懂电脑，不懂网络，对软件、硬件一窍不通；他没有钱，没有家庭背景，没有社会关系，没有名牌大学的出身，没有海外留学的经历，没有 MBA 学位。但他有梦想，他用自己的梦想吸引和团结了一帮有梦想的人，他们的梦想和实干又带来了资本的青睐，并在资本的支持下逐步把梦想变成了现实。

梦想的实现需要坚持

一个企业的持续发展需要一个远大的梦想。即使在阿里巴巴最困难的时候，马云依然坚持自己的梦想不动摇，勇往直前。

2001 年的网络泡沫破灭之后，是无情的现实，但是马云仍然觉得契合中国国情的电子商务事业是主导未来的新网络经济体系。这种经营理念使马云具有精神动力面对严峻的商业环境，也正是这种简约模式使阿里巴巴度过了特殊时期。从 2001 年起，互联网遭受了人们的质疑和排斥，一改往昔那种狂热的追捧，主要原因是很多互联网公司的不规范运作。随之而来的是互联网公司的股票大跌，加上美国“9·11 事件”的影响，整个市值蒸发了 60% 以上。

2002 年底，互联网世界开始回暖。新浪、搜狐等相继实现盈利，而一些颇有市场前景的互联网项目也初露端倪，阿里巴巴的用户已经

超过400万，马云又在面临新的诱惑。当时几乎所有人都认为，阿里巴巴拥有那么多有价值的注册客户，具备了开拓任何领域的最佳条件。

马云回忆说，当时摆在自己面前的有3条路：第一是发展短信业务，以搜狐、网易为代表的门户网站都在这个聚宝盆里淘到了“黄金”，阿里巴巴完全有抢夺“蛋糕”的实力；第二条是进入网络游戏领域，当时中国还没有一家大型网络游戏公司，陈天桥的盛大才刚刚起步，如果阿里巴巴进入网络游戏，应当会大有作为；第三条是继续在尚未成熟的电子商务的“老路”上走下来。

马云是一个“一条路走到黑”的人，他义无反顾地选择了自己原来的路线，拒绝了摆在自己面前的种种诱惑。他给阿里巴巴制定了一个“宏伟”目标：全年只赚一块钱！

2002年12月，阿里巴巴赚到了第一元钱；到2003年底，阿里巴巴的赢利便冲破了600万元。今天，阿里巴巴没有成为另一家网易，马云也失去了被称为“中国首富”的机遇。但在电子商务领域，阿里巴巴无人可比。

马云曾这样说道：“大家知道我的合作伙伴孙正义，日本软银公司的孙正义，他跟我在1999年认识，2001年互联网冬天，也就是互联网的形势非常残酷的时候，我们在上海有一次会议，孙正义的日本软银公司投资的七八十家公司都来了，每家公司的负责人都要在上面做演讲。我是最后一个讲的，我上去讲了三句话：第一，孙正义你投资我的时候，我做电子商务。第二，今天我还是做电子商务。第三，今天和你投资的时候唯一区别就是往前挺进了一步，我没有改变。我那时候发现，七八十家被投资的公司，有80%都把梦想换掉了，我没有换掉自己的梦想，直到今天为止我还是没有换掉自己的梦想。我有一个梦想，要用互联网电子商务去帮助自己的客户成功，帮助更多的

中小企业，帮助更多的创业者，这个梦想不改变的时候，你坚持地走下去，走十年，走二十年，你一定能走出去。那天孙正义听了以后说，初恋是最美好的，但是绝大多数人把初恋忘掉了。所以创业者永远要回忆一下自己的‘初恋’，你为什么要做？你想做多久？你要做多久？用这些问题不断地反思自己。在成功的时候，你要想这些问题，在遇到挫折的时候你仍然要想这些问题，你才有可能成功。”

马云不是网络的幸存者，他是一位坚守者。我们可以用“骑士”来形容马云，因为在最困难的日子里，他是那位冲向风车的“堂吉诃德”。而当一切好转的时候，马云便成了新的英雄。