

阿里巴巴集团独家授权

为什么工作会被视为理想的旅行？风暴中掌舵者怎样才能稳定航线？为什么公司不能被业绩绑架？为什么不坚持价值观，错误会来得更快？为什么淘宝生态比利润更重要？为什么公司要让人心向善？

马云内部讲话 II

关键时，马云说了什么

红旗出版社

马云内部讲话Ⅱ

关键时，马云说了什么

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云内部讲话. 2 / 阿里巴巴集团编著.

—北京: 红旗出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5051-2261-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 168080 号

书 名 马云内部讲话 2

编 著 阿里巴巴集团

出 品 人 高海浩

特约审稿 赵力行

总 监 制 鲁 强

特约编辑 钟慧丽

责任编辑 竺大文

装帧设计 周伟伟

责任校对 宋德康

牛珍杰

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

(南方中心) 杭州市体育场路 178 号 邮编 310039

邮政编码 100727

编辑部 0571-85310467

E-mail hongqi1608@126.com

发行部 0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京) 010-84026619

(杭州) 0571-85310467

图文排版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州长命印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 240 千字

印 张 16.25

版 次 2013 年 8 月北京第 1 版 2013 年 8 月杭州第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-2261-1 定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

导 读

刚拿到这本书的初稿时,看到马云一篇篇精彩的讲话,一时感慨万千。在这短短的3年时间里,阿里巴巴经历了非常多的事情。为了帮助大家更好地理解这些生动的讲话,我在这里简单地回顾一下阿里巴巴这几年的发展历程,给读者提供一个阅读的背景。

阿里巴巴这几年的发展可以追溯到2007年9月28日至30日的集团战略会。在那次战略会上,明确提出了未来十年集团的战略是“推动建设一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统”。2008年1月1日,集团完成了高管团队的大调整,开始正式推动这一战略的实施。

经过三年多的尝试,为了避免淘宝的“帝国化”发展倾向,更好地落实建设生态系统的思路,2011年6月,原淘宝被分拆为三个子公司:淘宝集市、淘宝商城(现在的天猫)和一淘。分拆,这个当时大部分人觉得风险巨大的决定,事后证明是非常成功的。天猫在B2C领域主动出击,取得了压倒性的优势;一淘在购物搜索领域一枝独秀;淘宝集市获得了宝贵的时间和空间,勇敢地开始变革和升级。

2011年对于阿里,大事密集。除了分拆这一重大的战略调整外,集团还经历了B2B诚信事件(2月);支付宝股权风波(5月);淘宝商城规则调整(10月);淘宝反腐(12月)等大事。

2011年的磨难为集团在2012年的发展积累了能量。2012年年初马云做了两个非常重要的人事决定:全年人员增长预算从最早版本的8000余人,直接砍到200人;中高层大轮岗。阿里巴巴在2009到2011年几乎每年增长5000人,突然降到200人,没有人理解。从最初的抵触,到消极执行,到逐步理解,快乐执行。这是个痛苦的过程。但对于阿里巴巴的健康发展意义重大。这次盘整保证了人

才的培养,文化的传承,更重要的是扭转了靠人员增长的粗放发展思路。而轮岗盘活了人才,提升了组织效率,也很快成为集团的一个惯例。

各个子公司的独立运作在保证业务快速反应的同时,也让集团更清楚地看到了不同发展方向的取舍。在2012年11月的集团战略会上,大家只用半天的时间就讨论成形了关于生态系统建设的四个核心原则,即“市场化、平台化、物种多元化和数据化”。同时形成了“One company, One ecosystem”(一家公司,一个生态系统)的组织建设的基本原则,并根据这个原则,在2013年1月,快速组建了25个BU(业务单位)。

2013年年初,阿里巴巴集团密集地进行了调整。组建了阿里巴巴小微金融服务集团,和菜鸟公司(建设智能物流骨干网)。5月10日,在淘宝十周年庆典上,马云正式辞去CEO的工作,只担任阿里巴巴集团董事局主席。阿里巴巴进入新的发展阶段。

这次集结出版的《马云内部讲话II》,主要集中在这三年的时间。每篇讲话都充分地反映了马云的风格,有很多精彩的观点。

尤其值得细读的是马云给所有阿里人的信。这些信,每一封马云都字斟句酌,反复征询过我们的意见,有些还酝酿了好几个月。每一封信都是宣布一次非常重要的决策。这些信最充分、准确地反映了马云在那个时点的思考。

阿里巴巴集团总参谋长 曾 鸣

第一章 合 纵

当公司规模大了,如何让部门感受到协同作战的乐趣?如何平衡信任和怀疑?如何用价值观引导内部的合纵连横?

2010 年 3 月 18 日 在投资交流会演讲 P3

画了一张战略图,这张图说,你一定能做得出来。我只能说,要讲缘分。但是我们有一点还好,我们比任何人都坚信自己这张图,不像有些人给 VC(风险投资者)看的时候,这张图自己都不相信。我们这张图是给自己画的。

2010 年 11 月 30 日 在阿里组织部会议发言 P10

这是阿里巴巴最大的一个机会。今天中国不少的企业没有组织意识,他们还是团伙意识、个体户思想,没有真正想到一个企业的组织能力应该怎么样。但组织不能过硬,组织非常刚硬就是黑社会;组织太松散,这哪像一个组织嘛?什么时候松,什么时候紧,组织靠什么团结起来,我要思考的是这些问题。

第二章 乐 活

如何把残酷现实和美好憧憬告诉公司
新人？如何开心上班而不是做牛做马？
如何将工作视为一段有理想的旅行？

2010 年 12 月 1 日 给“阿里五年橙”员工视频讲话 P31

阿里巴巴的发展，离不开任何人，但也离得开任何人。社会发展到今天，一定会有许多人去努力，去做这样的事情。不是我们去帮小企业、去创造新的商业模式，也会有人去做，是这个时代给了我们机遇。所以，感谢大家的信任，感谢大家坚持了 5 年，今后不仅是坚持，而是 enjoy the journey(享受旅程)。

2011 年 3 月 8 日 在“木兰之约”发言 P34

人生中你见了各种各样的人，你见了很奇怪的人，你见了很痛恨的人，都是好经历。我们在旅行过程中一定会碰上的，见多了，总比没见过好。阿里的人，我们是很有缘的，一起来旅行，多有缘分，70 多亿人，就我们这些人在一个公司。我们生活的时代还真不错，你到 15 年以前试试看，我跟你错过 5 年，你试试看。

第三章 判 断

形势千变万化,要赢得主动为什么
需为 10 年以后的世界工作? 如何
坚守自我? 掌舵者怎样才能再升级?

2010 年 12 月 26 日 在上海浙江商会年会演讲 P45

很多人说阿里巴巴现在做得真不错,其实我们做得一般;如果说做得不错,是因为我们 10 年前做的决定,这 10 年来没有停止过对目标的追求。今天的阿里巴巴是 10 年前做的,10 年后的阿里巴巴是今天做的。做企业一定要去想 10 年后市场会变成怎么样,从现在开始坚定不移地努力。假如你現在还忙着今天、明天的事,那企业会越来越难做。

2011 年 1 月 19 日 在物流合作伙伴发展大会讲话 P50

任何一家公司短短一两年就业人数、员工人数翻两三番,非常难管理。我自己问自己,阿里巴巴这 10 年,我感到骄傲的是什么? 不是阿里巴巴有这么多业务,骄傲的是拥有 22000 名员工,这 22000 名员工的管理、培训、成长非常难。在座的能够管理上百万员工,相当了不起。

2011 年 1 月 21 日 在 ICBU 年会讲话 P57

不是每个人都要转型的,但是每一个行业,每一个人都需要升级。升级一定是痛的,但是不苦。为了防止 eBay 往 B2B 过来,我们做了一个升级,自己彻底进入 C 市场。假如今天淘宝不是我们拥有的,eBay 会停止向 B2B 过来? 我看不会,它一定会过来。为了防止这一切,我们在不断创新,由 B2B 产生了淘宝,产生了支付宝,再产生了阿里云,我们不断在升级。

第四章 求 诚

为什么公司不能被业绩所绑架？

为什么允许犯错,但不许触犯诚信的底线？为什么不坚持价值观,错误会来得更快？

2011 年 2 月 25 日 在淘宝年会演讲 P69

我们可以犯各种各样的错误,产品不成功,没收入,服务没做好,客户抱怨、投诉,这些错误都可以犯,但我们不能在原则上犯错,今天不行,明天也不行,后天更不行。所以记住,什么是底线? 价值观是底线,使命是底线。

第五章 逆 袭

怎样把以前的失败转为“成功的成本”？公司如何铸造自己的文化性格，以创造性叫板这个时代？

2011年3月23日 在“百湖交流”讲话 P79

我现在干的事比以前务虚了很多，但是这些虚比实还难做。太极拳老师告诉你手要松。松怎么打人呢？可必须得松。我们每个人都会一拳出去力气很大，但是太极拳就是要松、要软、要柔，而且还得把人打倒。这个事情可复杂了。

2011年5月11日 在“百湖回炉”讲话 P91

格局的格就是人格和性格。一个公司有自己的性格，还有人格的魅力，公司的魅力，这个局是战略。小屁孩赢了很多，一下就灭了，前面在赢，后面就输了。性格就是我们公司的文化，人格魅力就是我们的人才体系组织，在这个基础上布大局，各阶层去完成实施。只有这样，我们才有可能叫板这个时代，说我们创造了一个创造性的公司，否则都是瞎掰。

第六章 注 重

股票没有上涨,我们用什么坚持自信而不放弃?为什么客户比员工和股东更重要?为什么帮助别人生存是我们做企业的出发点?

2011年6月13日 在ICBU员工大会讲话 P107

那些小企业,确确实实挺难过的。我们每次的服务出来,他们总希望能够给自己多带点定单,希望给自己多带几个客户。这不是儿戏,这是他们生存的命根子。我希望大家知道你的每一个程序,你的每一项功能,你的每一条编辑,真正影响到别人的家庭,影响到别人的收入,影响到别人的企业能不能生存、能不能发展。

第七章 谋 变

一家公司为什么需要在最强盛的时候
对自己进行分拆？分拆的勇气来自哪
里？分拆后怎样再做各自领域的领导者？

2011年6月16日 在阿里组织部会议讲话 P117

我想告诉大家，历史上很少有公司在最强盛的时候，规模最大的时候把自己拆为三家公司。假如十年以前微软主动拆分的话，可能今天也没有Google 什么事儿，至少没有这么 Easy。所以在今天这个形势下，阿里巴巴必须主动求变，不能别人逼着我们变，必须我们主动变。

2011年7月5日 在淘宝全员沟通会上讲话 P125

今天可能就是这个状态，各路英雄、各路列强都在环伺着我们，无论国内的还是国外的。当然我不是说竞争不好，有些招法他们打得还是有当年淘宝风范的。所以我提醒大家，我们必须推进自己公司内部改革，我们不革自己的命，别人就革我们的命。

第八章 亲近

为什么说公司运行的不是商业,而是公众的信任和生活体验?离客户远了,还怎么赢得他们的信任?顺风顺水之际,如何拿掉潜意识里的傲慢?

2011年9月1日 在 Taobao.com 管理层会议上讲话 P143

淘宝做的不是电子商务。离开了电子商务我们什么都不是,但是我们不是为电子商务而生存的。没有电子商务我们是瞎掰,我们不知道自己在干嘛,但是我们不是仅仅在做电子商务,我们运营的不是电子商务。

淘宝运营的不是交易量,淘宝运营的是体验,淘宝运营的是“信任”,淘宝运营的是“良好的商业生态环境”。

第九章 修 养

公司为什么需要“修生养性”？为什么公司
要像艺术品一样让社会和人心向善？为什
么保持理想比执行制度更难？

2012 年 1 月 10 日 集团 HR 会议上的讲话 P159

性格决定命运,这个人的性格怎么样,跟他的命运是很有关系的。刘邦、项羽两个哥们性格完全不一样,才华能力你说到底谁好,一个能打,一个能想。企业也是如此,一个企业的性格是什么,决定这个企业能走多久,这个企业的命运有多好。人的性格我到现在没搞清楚,但是集团的性格、公司的性格是有机会去改善的。人是上天造的,组织是人造的,是上天造的就没法改了,但是组织是我们人造的,我们是人,就有机会把它改变。

2012 年 3 月 22 日 组织部会议上的讲话 P181

那么我们到底想做一个什么样的形状?我觉得是一个生态系统。生态系统不是我们制定的,我们是在整个社会的大生态系统中的一个商业生态系统的维护者、建设者和发展者。具体会怎么样,不知道。我们都干过,我们在做没有人做过的事情,正因为没有人做过,有可能很成功,有可能很不成功。

第十章 相 信

为什么说公司里最值钱的东西是人？

年轻一代将以何种创新姿态崛起？

我隐退之际在想些什么？

2012 年 7 月 23 日 B2B 员工大会上的讲话 P197

我们将会真正形成“七剑下天山”，七家公司的整个思想围绕着小企业的生存和成长。七剑的主要目的是什么？使命是什么？记住，我们的使命，整个集团的使命，要再度回复到“让天下没有难做的生意”。大家知道淘宝以前的使命是“促进新商业文明”，大家觉得稍微空和虚了点，那我们把它落落地，干脆来“让天下没有难做的生意”。

2013 年 5 月 10 日 淘宝十周年庆典上的讲话 P207

看到你们，看到中国的年轻人，我不希望有一天我们这些人再来一个致我们逝去的中年。这世界谁也没把握你能红五年，谁也没有可能说你会不败，你会不老，你会不糊涂。解决你不败，不老，不糊涂的唯一办法，相信年轻人！

马云给阿里人的信

2011年6月16日	淘宝分拆,努力拥抱变化的时代	P213
(《淘宝分拆为三家公司!!!》)		
2011年10月13日	淘宝风波,我们为挑战而生	P216
(《向阿里人汇报今天的工作和想法》)		
2012年2月21日	B2B 退市,战略转向“修生养性”	P218
(《关于阿里巴巴 B2B 上市公司私有化》)		
2012年3月11日	集体轮岗,提升组织和人才能力	P221
(《改变今天 赢在未来》)		
2012年7月23日	七剑并出,促进商业生态系统	P225
(《关于组建阿里集团 CBBS 市场体系 7 大事业群的决定》)		
2013年1月10日	架构调整,变革是给自己机会	P227
(《变革未来》)		
2013年1月15日	宣布退隐,年轻人更懂未来	P232
(《阿里巴巴是个快乐的青年》)		
2013年2月1日	年终分红,有奖励更有感恩	P235
(《年终奖、加薪和红包》)		
2013年3月11日	新任接班,相信未来有奇迹	P238
(《热烈鼓掌欢迎阿里巴巴集团新 CEO》)		

第一章 合 纵

当公司规模大了,如何让部门感受到协同作战的乐趣?
如何平衡信任和怀疑? 如何用价值观引导内部的合纵连横?