

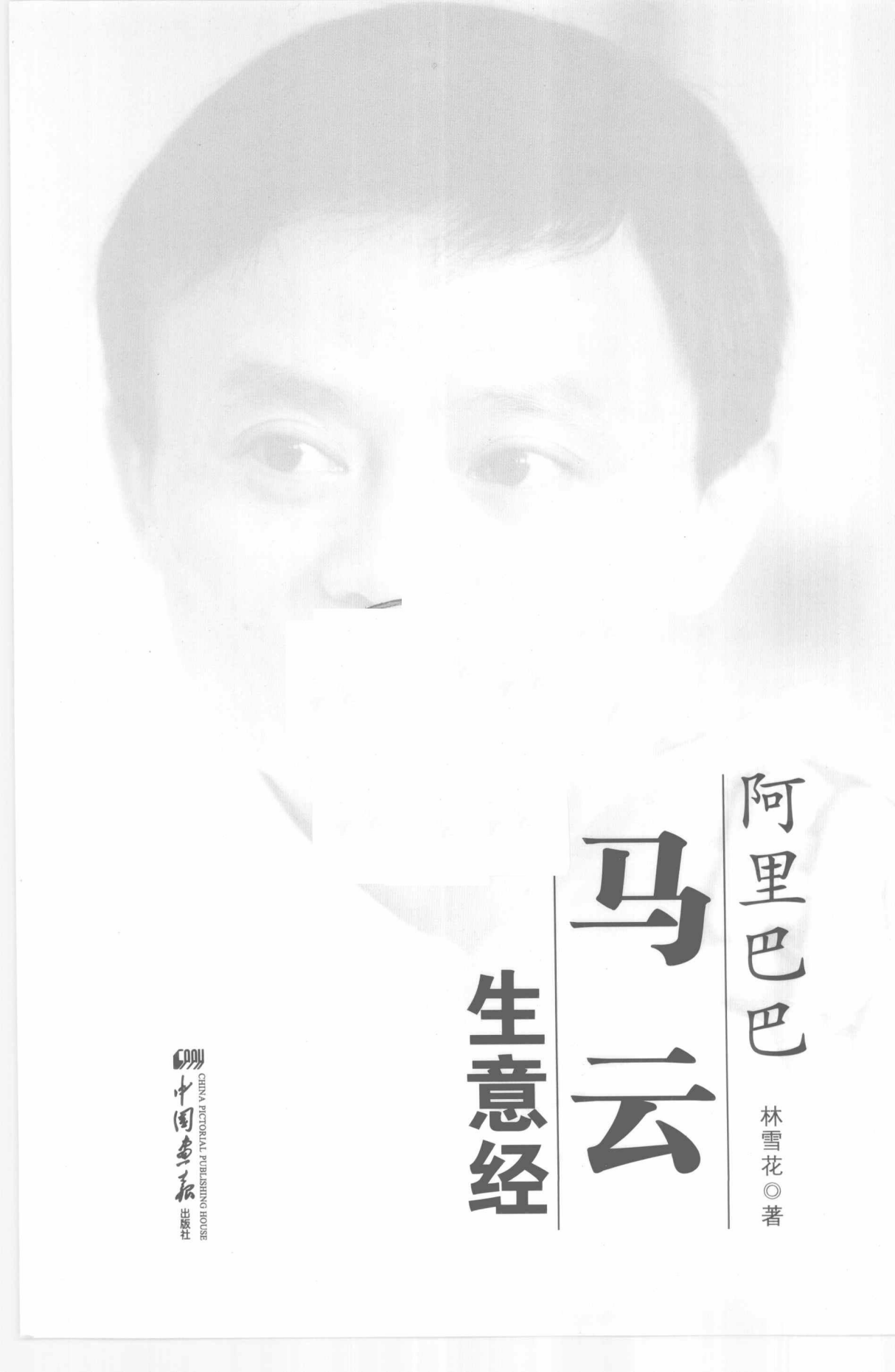


◎阿里巴巴◎

马云云 生意经

林雪花◎著

中国商业出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE



阿里巴巴

林雪花◎著

马云

生意经

 中国图片出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
出版社

图书在版编目(CIP)数据

阿里巴巴马云生意经 / 林雪花著. —北京: 中国画报出版社, 2010. 4
ISBN 978-7-80220-773-8

I. ①阿… II. ①林… III. ①马云—语录②电子商务—商业企业—企业管理—研究—杭州市 IV. ①K825.38②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第061804号

书 名 阿里巴巴马云生意经

出 版 人 田 辉
作 者 林雪花
责任编辑 方允仲
出版发行 中国画报出版社
地 址 北京市车公庄西路33号 邮政编码 100048
电 话 (010) 88417359 (总编室兼传真) (010) 68469781 (发行部)
(010) 88417417 (发行部传真)
网 址 <http://www.zghbcbs.com>
电子信箱 cpqh1985@126.com
印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司
监 印 敖 晔
经 销 新华书店
开 本 720mm×1040mm 1/16
印 张 19
版 次 2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-80220-773-8
定 价 39.80元

(如有印装质量问题可调换)



前言



浓缩就是精华——马云：特立独行的草根创业者

在中国商业史上，马云绝对是一个异类。人们曾经称他为骗子、疯子、狂人。他一没资金，二没背景，三没技术，却用一个创意，加上一流的执行力、感染力、游说力，还有一流的运气，取得了石破天惊般的成功。

最初，当马云这个名字渐渐被国人所熟知的时候，他以及阿里巴巴并未引起我的特别关注。改观发生在马云当了“赢在中国”的评委之后。他的声线不是特别迷人，但他的点评一如他在不同场合的演讲那般，富有一种低调的激情，还带着一丝幽默，睿智的语句不时闪现其间，让人听了，嘴角忍不住要上扬。等深入地了解了以及他的创业过程之后，才发现，不知道从什么时候起，自己已经深深地为他折服。

这个长得像外星人的杭州男人，也有着外星人的智慧。然而，他小时候只不过是一个不被看好的问题少年而已。谁知长大后，竟然成了一个英语很好、又颇受欢迎的大学老师；更出人意料的是，某次出差大洋彼岸的意外“触网”，让他的生命从此改写，踏上了互联网这条“不归路”；几经周折，打造一个震撼世界的互联网帝国。他的成功让很多人跌破眼镜。想来，还真是“浓缩就是精华”。还有很多人在持续不断地赞颂他和他的团队创造出的许多中国互联网商务的第一，形容他用他的睿智与汗水演绎了一段犹如好莱坞大片一样荡气回肠的传奇人生。

应该说，马云的成就，大家是有目共睹的，但他最打动我的却只有三点：一是毅力。是那种即便是泰森把他打倒，只要他不死，就会站起来继续战斗的毅力，正是这种不死的精神，支持着他在创业的道路上，几度失败，又几度重新站起，直到成功。那种不达目的誓不罢休的强硬劲儿，非

常激励我心；二是坚持。永远不放弃自己第一天的梦想，如一头蛮牛般，认准一条路，一直往前走，即便此路不通，也要把它搞到通为止。要知道，在这个处处是诱惑与机会的世界，要认准一件事，并专注于一件事，这本身就是一件极需要自制力的事情！三是演讲才能。尽管一个人的成功是由多种因素造就而成，但我一直觉得马云的成功，他出色的演讲才能居功至伟。对别人来说，可能演讲只是发表言论的一种方式，但对马云来说，演说绝对是他收服人心的一种武器。因为他的擅长演说，团结了一帮对他忠心耿耿的创业团队，引来了众多优秀的行业精英，降服了不信任他的风险投资，电倒了他的员工，赢来了他的客户，赚来了自己的名声。

如今，已然功成名就的马云，继续带领着他的团队铸就“阿里帝国梦”，同时，也积极地与人分享自己过往那些或成功或失败的经验与教训。

他是一个毫不吝啬于帮助他人商业领域取得更耀眼成绩的人。他在个人博客里的个人简介这样写道：“满大街一抓一大把的普通人！不过运气不错，智商一般，但是个福将。”很多人说他狂妄，但其实骨子里，他是个再谦卑不过的人，配合他在中国电子商务界举足轻重的地位，让其成了互联网界独一无二的人物。

对于这样一个勇于创业并取得成功的传奇人物，以及他带领的阿里巴巴集团是值得我们深度研究的。他的成就和阿里巴巴成功的模式，我们或许无法复制，但他是如何以一个外行人的身份带着一帮商业精英取得成功的，却值得我们学习。他具体是怎样一个人？他是怎样做战略的？是怎样找风险投资的？是怎样打理公司、管理人才的？他为什么能够得到那么多创业者的认可甚至崇拜？他有什么过人之处等等，都是我们可以通过此书了解到的。

让我们展卷阅读以下的篇章，穿越马云生命45年的厚度，去看看这个拥有拿破仑一样“浓缩版”身材的草根创业者，是如何凭借他的智慧与坚强让一个来自阿拉伯民间故事中的人物名称成为了影响甚至改变互联网产业、电子商务进程的符号的。

写于阿里巴巴十周年之际

目 录

前言	浓缩就是精华——马云：特立独行的草根创业者·····	1
----	----------------------------	---

第一章

从骗子、疯子、狂人，到亚洲最具权力商人之一

在中国商业史上，马云绝对是一个异类。人们曾经称他为骗子、疯子、狂人。他一没资金，二没背景，三没技术，除非是先知，谁都想不到有一天他能成功，而且是石破天惊般的成功。他用他并不内行的网络搭了个平台，然后点石成金，化平凡为神奇，让全天下再也没有难做的生意。就是这么一个创意，加上一流的执行力、感染力、游说力，还有一流的运气，让他取得了巨大的成功。他让一个来自阿拉伯民间故事中的人物名称成为了影响甚至改变互联网产业、电子商务进程的符号。《福布斯》的封面文章曾这样介绍他：凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺高，一百磅重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……这就是马云。

1. 西湖边的顽童·····	3
2. 马云要是考上的话，我的名字倒过来写·····	5
3. 全杭州英语最好的青年·····	7
4. 选择一个行业，跳下去·····	9
5. 从大学讲师到创业小老板·····	11
6. 从骗子、疯子、狂人到阿里巴巴CEO·····	13

7. 把自己做成品牌·····	16
8. 男人的长相往往和他的才华成反比·····	18
9. 今天开始行动，你将是下一个google·····	19

第二章

创业精神：打不死的坚持

创业是很多人的梦想，但并不是每一个人都敢于将这个梦想付之于行动。因为创业是一个艰辛的过程。而且，光有激情和创新还不够，它还需要有很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。在创业过程中，用马云的话说就是要拿出“即使是泰森把我打倒，只要我不死，就会跳起来继续战斗”的大无畏的坚韧精神，而且最后等待你的也未必是成功。马云刚开始做Internet的时候，能不能成，自己也没有底，只是觉得做一件事，无论失败与成功，总要试一试，闯一闯，不行还可以重头来过；但是如果不去做，总走老路子，就永远不可能有新的发展。无论如何，要相信，虽然创业过程是艰难的，但只要有恒心和毅力，定能守得云开见月明。

1. 创业者要有伟大的梦想·····	25
2. 创业要选偏冷门·····	27
3. 社会大学是创业者最好的大学·····	29
4. 想赚钱的人，先把钱看轻·····	31
5. 坚信自己在做什么·····	33
6. 创业要找最合适的人·····	35
7. 永远不要忘记最初的梦想·····	37
8. 最大的失败是放弃·····	39
9. 像“猪坚强”一样活·····	42

第三章

经营理念：点击，得到，让天下没有难做的生意

马云在作每一个决定之前，都会考虑到怎样做才会使客户的利益更大化。阿里巴巴的使命就是让天下没有难做的生意，让客户挣钱，帮他们省钱和管理员工。马云说：“我们提出让天下没有难做的生意以后，就把这个作为阿里巴巴推出任何服务和产品的唯一标准。我们的工程师和产品设计师设计出新产品，我都会试用，如果我不会用，那天下百分之八十的人跟我一样不会用，马上撤掉。所以，我们都把产品做得非常简单。让客户越来越简单，把麻烦留给我们自己，我们要让中小企业真正赚到钱。”

1. 做中小企业的救世主.....47
2. 互联网是一个工具.....49
3. 做一家102年的企业.....51
4. 策划可以赢得优势，但一定不是成功的理由.....53
5. 最优秀的模式往往是最简单的东西.....55
6. 店不在于多，而在于精.....57
7. 把eBay引到长江里来.....59
8. 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果.....62
9. 想生存，先做好，而不是做大.....64
10. 要让全世界知道：阿里巴巴是一家中国公司.....67

第四章

战略部署：阿里巴巴的“达摩五指+1”

1999年创建阿里巴巴B2B公司，2003年创办淘宝。2004年成立支付宝，2005年10月，阿里巴巴在与雅虎美国的交易中，2007年1月在杭州和上海创立阿里软件，同年开始创办阿里妈妈。“达摩五指+1”的集团架构，包括诚信体系、市

场、搜索、软件和支付五个方面。将阿里巴巴集团未来十年、十五年，甚至更长远的发展方向清晰地勾勒出来。虽然，后来马云将中国雅虎与口碑网、淘宝与阿里妈妈，阿里巴巴与阿里软件分别做了整合。但仍不失为是一个以电子商务为圆心的布局，各种业务之间相互弥补，形成了一条完整的产业链。易观国际总裁于扬曾经表扬说这个架构是相当完美的，关键就要看如何执行？马云的电子商务帝国梦最终能不能实现，就看各项业务之间如何无缝地整合。

1. 做世界十大网站之一·····	71
2. 小公司的战略就是：活下来，挣钱·····	73
3. 做战略，拥有资源再加一点突破，才有可能赢·····	75
4. 达摩第一指：阿里巴巴网站，中国领先的B2B·····	78
5. 达摩第二指：淘宝网，C2C的最佳平台·····	80
6. 达摩第三指：支付宝，避免交易风险·····	82
7. 达摩第四指：与中国雅虎联姻·····	85
8. 达摩第五指：阿里软件·····	87
9. 达摩最新指：阿里妈妈·····	89

第五章

融资攻略：与风险投资共担风险

马云在为电视节目“赢在中国”做评委的时候说：“商业活动跟实验室里搞实验不一样，实验室里可能失败，再重来过。商业活动是很严肃的一件事情，所以在这里面可能要考虑得更多一点。当你真的要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。”他建议所有融资者：跟风险投资谈判的时候，腰要挺起来，但眼睛里要充满尊重，要向他证明，你比他更能赚钱。在告诉他好的之后，也要谈坏的。不要总觉得觉得好像VC是爷，其实VC只是舅舅，可以给建议，可以给钱，但是要把这个孩子带到哪儿去，怎样养大，职责都在你。而且VC的钱不是用来救命的，要记住，永远在公司形势最好的时候去融资，千万不要等打雷下雨了才要修屋顶，那麻烦就大了。

1. 启动资金这么来·····	95
2. 在公司形势最好的时候去融资·····	97
3. VC永远是舅舅·····	99
4. 与风险投资商保持平等·····	101
5. 共担风险，你能拿到更大的·····	103
6. 钱太多会坏事·····	106
7. 学会如何用花钱来赚钱·····	108
8. 上市就像加油站·····	110
9. 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪·····	113
10. 人脉VS融资·····	114

第六章

品牌定位：阿里巴巴是一家服务公司

马云给阿里巴巴的定位是一家服务性的公司，旨在帮助中小企业在网站上收集其他人的信息，在网上促成交易，从而把企业的产品推到全国、全世界。马云认为：“在服务型的企业里，服务是最昂贵的产品，服务也是将来的一个趋势。所以最佳的服务就是不要服务，最好的服务就是不需要服务，完善好一个良好的体系最重要，把这个做好，让你的客户不需要服务。”今天是用电子商务帮助客户成功，如果明天有更好的方法帮助客户成功的话，他一定会扔掉电子商务把它经营起来，客户是最重要的，用什么样的方法并不重要。未来的电子商务的赢家一定是能把传统企业和电子商务结合好的企业。但马云也很坦诚地告诉客户，企业要成长需要很多人的共同努力，而电子商务只是一种工具，是企业发展中运用的一种手段，不是救命稻草。

5

1. 将电子商务还给商人·····	121
2. 不可能每一个人都用你的产品·····	123
3. 深入市场，了解客户·····	126

4. 客户赚钱，我们就一定能赚钱·····	129
5. 碰到灾难第一个想到的是你的客户·····	132
6. 公关是个副产品·····	134
7. 免费是世界上最昂贵的东西·····	137
8. 产品与服务决定成败·····	140
9. 营销既要追求结果也要注重过程·····	142
10. 线上沃尔玛·····	145

第七章

用人原则：野狗，杀！小白兔，杀！

阿里巴巴从不承诺任何人加入阿里巴巴会升官发财，但是马云会承诺员工在阿里巴巴工作一定会很倒霉，很冤枉。因为即使干得很好领导也不一定会喜欢你，但是经历过这些人，出去之后，一定会满怀信心，可以自己创业，可以在任何一家公司做好，因为他会想：“我在阿里巴巴都待过，还怕你这样的公司？”在阿里巴巴，每半年会评估一次，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，对不起，你得离开。其中销售人员，分四档，上线是业绩，下线是价值观。业绩特别好，但价值观特别差的人叫野狗，杀。还有些人价值观很好，但业绩很差，那叫小白兔，也要杀。马云认为一个杰出的企业，必须要为社会创造价值，同时也要有良好的业绩作为支撑，否则的话，都是瞎掰。所以，在阿里巴巴，只有业绩和价值观两手都抓好的员工，才能被留下。

1. 只用普通人·····	151
2. 高学历不代表高能力·····	154
3. 如何Judge（判断）一个人·····	156
4. 30%的人永远不可能相信你·····	158
5. 用人最大的挑战与突破在于信任人·····	161
6. 不聘用经常在竞争者之间跳跃的人·····	164

7. 在两个人和两百人之间·····	167
8. 能干VS听话·····	169
9. 当不好士兵的将军一定不是好将军·····	172
10. 痛苦与幸福·····	174

第八章

内部管理：阿里巴巴的六脉神剑

在阿里巴巴内部，有一套著名的“六脉神剑”被写进了企业的“法规”里，这就是价值观，其核心内容包括：“诚信”、“激情”、“敬业”、“团队合作”、“拥抱变化”、“客户第一”。它们被具体化为一个金字塔形，“诚信”、“激情”和“敬业”是员工首先要具备的素质，而“团队合作”、“拥抱变化”则是其次的考量，塔尖则为“客户第一”。公司在招收员工，审核业绩，评定企业未来发展的时候，均以此作为衡量。“外界看我们，是阿里巴巴网站，是淘宝，但只有我们自己知道，我们的核心竞争力是我们的价值观。企业文化和价值观正是阿里巴巴保持快速稳健发展的关键因素。”

1. 培养侠客精神·····	179
2. 追求纯净的工作氛围，杜绝办公室政治·····	182
3. 团队就是不要让任何一个人失败·····	184
4. 分工明确，各司其职·····	187
5. 诚信：诚实正直，言出必行·····	189
6. 激情：乐观向上，永不言弃·····	192
7. 敬业：专业执著，精益求精·····	194
8. 团队合作：共享共担，平凡人做非凡事·····	197
9. 拥抱变化：迎接变化，勇于创新·····	199
10. 客户第一：客户是衣食父母·····	202

第九章

CEO的实践：当好公司守门员

一个CEO需要做的就是发挥自己的各种能力，引领公司规避风险，抓住机遇，懂得取舍，不断朝着既定目标进军。此外，对CEO而言，如何打造、推广优秀的企业文化，如何建立健全公司制度，如何对待下属，如何让别人做你想要他们做的事，也都是很深的学问。身为阿里巴巴公司的掌舵人，既不懂电脑也不懂销售的马云，是如何处理上面这些问题的呢？

1. CEO就是守门员..... 207
2. 对机会说NO..... 210
3. CEO的职责之一是预测灾难并把它扼杀在摇篮里..... 212
4. 一流的创意和三流的执行VS一流的执行和三流的创意..... 215
5. 加薪给员工比加薪给高层管用..... 217
6. 不能让雷锋穿补丁衣服上街..... 220
7. 鼓励的魔力..... 222
8. 与其把钱存在银行里，不如花在培养员工身上..... 225
9. 以制度的名义..... 228
10. 做一个企业文化的推广者..... 230

第十章

领导者的智慧：“蛊惑者”的逆向思维

阿里巴巴的员工，别的公司出3倍薪水，也不动心。对于其中奥妙，马云是这样解释的：“在阿里巴巴工作3年就等于上了3年研究生，他将要带走的是脑袋而不是口袋。”在中国，他无疑是艰苦创业并获得成功的励志故事的最佳样本，但有那么多人拜倒在他的西装裤下却不仅仅是因为他事业上的巨大成功。在他的领导才能中，说服别人的能力是必不可缺的一项。在他的魅力构成中，

他的演讲能力占据了很大一部分。他演讲时总是妙语连珠、字字珠玑。与其说是他的演讲征服了观众，不如说是那些话语背后，马云的智慧倾倒了众生。

1. 外行人用尊重来领导内行人·····	237
2. 保持新鲜的思维刺激·····	240
3. 挖出最好的东西·····	242
4. 把权给别人，才能得到真正的权力·····	245
5. 弥补你对手的不足·····	247
6. 别人的批评与表扬·····	249
7. 有实力，再叫板·····	252
8. 领导者和经理人的区别·····	254
9. 这个世界关心的不是你能做什么，而是你该做什么·····	257
10. 掌控一家公司需要智慧而不是股权·····	259

第十一章

企业家的责任：NO.1的使命

马云说认为，一个杰出的企业要把社会责任贯穿于工作当中。

企业家应该影响社会，创造财富，为社会创造价值。商人留给世人的印象就是追逐利润，而企业家则给人一种使命感。阿里巴巴最重要的原则之一，就是永远不把赚钱作为第一目标。”

1. 欢迎进入网商时代·····	265
2. 饿死不做游戏·····	268
3. 与人为善，遵守诺言·····	270
4. 永不抱怨·····	273
5. 知识的力量·····	276

6. 企业家应该为社会创造环境·····	278
7. 企业家必须要有创新的精神·····	281
8. 企业的最高责任是解决就业·····	284
9. 第一名的使命·····	286
10. 马云的难题·····	288



第一章

阿里巴巴马云生意经

从骗子、疯子、狂人，
到亚洲最具权力商人之一

在中国商业史上，马云绝对是一个异类。人们曾经称他为骗子、疯子、狂人。他一没资金，二没背景，三没技术，除非是先知，谁都想不到有一天他能成功，而且是石破天惊般的成功。他用他并不内行的网络搭了个平台，然后点石成金，化平凡为神奇，让全天下再也没有难做的生意。就是这么一个创意，加上一流的执行力、感染力、游说力，还有一流的运气，让他取得了巨大的成功。他让一个来自阿拉伯民间故事中的人物名称成为了影响甚至改变互联网产业、电子商务进程的符号。《福布斯》的封面文章曾这样介绍他：凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺高，一百磅重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……这就是马云。
