

50载人生沉浮，20年创业精髓

MAYUN DE MI ALIBABA DE NATAO BANFA

马云的谜

阿里巴巴的那套办法

阿里巴巴纽交所上市，关键时刻，马云说了什么、做了什么？
诚信风波，人事变局，淘宝分拆，隐退转型……在这其中马云究竟用了什么办法？

闫 岩◎著

ALIBABA

▶ 马云最希望年轻人从他身上学到的人生经验! ◀

JITUAN



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

马云的谜

阿里巴巴的那套办法

闫 岩◎著

ALIBABA

► 马云最希望年轻人从他身上学到的人生经验! ◀

JITUAN

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的谜:阿里巴巴的那套办法 / 闫岩著. —北京:中国财富出版社,
2016.1

ISBN 978-7-5047-5900-9

I. ①马… II. ①闫… 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(2015)第238483号

策划编辑	刘 晗	责任编辑	白 昕 杨 曦
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静
		责任发行	邢小波

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京高岭印刷有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-5900-9/F·2480		
开 本	640mm×960mm 1/16	版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 张	17.5	印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	227 千字	定 价	39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

PREFACE

前言

今天的马云,已经是一位光芒四射的企业家,也是创业者们追逐的目标和效仿的楷模。

他没有帅气的容貌,也没有过人的才智,三次高考落榜的经历让他对人生产生了很多感慨,可就是这样一个人却缔造了中国最大的电子商务帝国——阿里巴巴。一路走来,马云所取得的成功被无数人当作话题来讨论。

“英雄不问出身”,这句话蕴含着中国人对有才能但出身贫寒者的尊敬。古今中外,成长于恶劣环境的名人不胜枚举,而恶劣的生存条件与成长环境往往能塑造一个人坚忍的性格,激发其奋起拼搏的斗志。也许正是由于家庭贫困、相貌平庸的先天条件,在劣势环境中成长的马云,有了一种更加强烈的突破欲望,使得当年平庸无奇的他多年以后被人们称为“怪才”。

马云的成长,就是一个从平庸无奇到出奇制胜的过程。马云从小身体瘦弱、相貌平庸、资质平平,没有谁会注意他,更没有谁会认为他将来能够出人头地。马云在总结自己的“战斗”经验时说:“因为我人小,人家不防备,所以进攻速度快。”马云往往能出其不意、攻其不备,让自己频获先机。一次次的“战斗”经历使他渐渐养成了勇敢果断的性格,这也是一个成功人士不可缺少的要素。所以,马云掌舵阿里巴巴后,一直像世外高人一样保持着自我,以其宁静的步伐走在中国互联网的前面,可谓尽得风流。

马云善于学习,精通于西方的企业运作方式,重视企业文化建

设。他经常看历史、军事类书籍,并能引经据典、灵活运用,用历史上成功战役的案例来指导阿里巴巴一场又一场的“商战”。在阿里巴巴成立初期,马云就开始用文化为企业打下根基。后来,便有了“六神神剑”,即客户第一、拥抱变化、团队合作、诚信、激情、敬业这六条价值观。与众不同的是,阿里巴巴的价值观不仅仅停留在宣传教育层面,而且落实在管理制度中。马云倡导简单的企业文化,使文化落地,形成有远见、有内涵、有创意的执行,他用严格的制度保证整个公司在高效、严谨的模式下运行。

马云更是一个演讲天才,他的演讲中不乏脍炙人口的经典语句,不时有惊艳四座的“狂言痴语”。几年来,马云演讲的场所扩大到了全世界。他多次应邀在美国的哈佛大学、斯坦福大学、耶鲁大学、英国的沃顿商学院等培养MBA(工商管理硕士)的全球顶尖学府、达沃斯论坛和世界企业峰会上演讲,不遗余力地推广品牌,宣传造势。

作为一名商人,马云当然更是勘探、开发市场的高手。他有着敏锐的市场意识,善于抓住每一次稍纵即逝的机会,不断创造出新的市场。

然而,马云最让人钦佩的不是他的财富,而是他所倡导的社会价值观,企业的责任与社会责任的和谐统一。从阿里巴巴到阿里妈妈,从提倡诚信交易的广告平台到发布企业社会责任报告,一系列价值观的输出不仅获得了网民的高度认可,对中国电子商务的发展起到了积极的促进作用,而且也赢得了社会大众的尊重。

本书将理论与实践相结合,以马云的经典语录点题,以精辟的关键词高度概括,结合他本人以及商业上的经典案例,针对创业中的关键问题,如创业精神、经营模式、市场策略、市场营销、企业文化、领导力、融资方略等方面,给青年创业者以指导。无论是从内容上,还是形式上,都会使你耳目一新,让你受益匪浅。

CONTENTS

目录

第一章	永远激情,坚持梦想	1
	1.激情比聪明更重要	1
	2.将不可能变成可能	4
	3.燃烧激情,也要注意策略	7
	4.不给梦想机会,你就永远没有机会	9
	5.仰望星空做梦,脚踏实地追梦	12
	6.做你最想做的事	14
	7.傻坚持要比不坚持好	17
	8.不要满足于一时的成就	21
	9.不忘初心,始得善终	24
第二章	重视失败,错误犯得越早越好	27
	1.失败比成功更可贵	27
	2.经历是最宝贵的财富	30
	3.在失败中寻找成功的方法	34
	4.错误犯得越早越好	37
	5.看到灾难比看到机会更重要	39

6.不要照搬别人的经验	42
7.时刻保持冷静的心	44
8.错了,就承认	47
9.困难时,用左手温暖右手	51

第三章 敢冒风险,抓住机遇立刻行动	55
1.不安分才能不断突破	55
2.创业要有冒险精神	57
3.做别人不愿意做的事	61
4.果断是成功者的品质	64
5.不盲目,不去冒无谓的风险	66
6.100次心动不如一次行动	69
7.不犹豫,一有想法就马上行动	72
8.别为不去做找借口	74
9.持之以恒的行动力最重要	77

第四章 勇于创新,唯一不变的是变化	81
1.善于思考,巧于变通	81
2.把80%的人都说“好”的决定扔进垃圾桶	84
3.天马行空的想象力是成功之道	87
4.从实际出发去创新	90
5.挖掘事物的潜在优势	93
6.创新不是打败对手,而是与明天竞争	95
7.相信你的直觉	98
8.向你的竞争对手学习	100
9.创新是被“逼”出来的	102

第五章	知舍善得,树立正确的金钱观	106
	1.不抓鲸只抓虾米	106
	2.舍得放弃小“金子”	109
	3.失败的原因不是钱太少,而是钱太多	112
	4.有人就有钱	115
	5.投资者只是我们的“娘舅”	117
	6.商人要有所为,有所不为	121
	7.上当不是别人太狡猾,而是自己太贪婪	124
	8.在小事中成就大事	127
	9.一辈子都要勤俭节约	130
第六章	诚信经营,人格比合同更有力量	135
	1.成为有人格魅力的人	135
	2.“六脉之一”,诚信至上	138
	3.把诚信融进产品	140
	4.支付宝实现“诚信繁荣”	143
	5.考虑如何帮助别人,而不是赚钱	147
	6.坦率说“我不知道”	149
	7.最根本的是高质量服务	153
	8.承诺了,就该兑现	156
第七章	慧眼识才,打造卓越团队	161
	1.不一定要用拔尖人才	161
	2.不轻易挖对手的墙脚	164
	3.人尽其才,合适的人做合适的事	167
	4.不穿衣服的公司:构筑和谐团队	170

5.开除“野狗”，留下“小白兔”	174
6.制定严格的培训管理制度	177
7.“晋升三步走”模式	181
8.价值观一致的重要性	186
9.激励士气的团队精神	188
第八章 激情战斗，阿里激励员工的独特模式	192
1.抓住人性本真，满足员工需求	192
2.以身作则，人格魅力影响员工	196
3.用尊重和宽容去感动人才	199
4.倒立者必胜	202
5.财富激励，提高员工的积极性	205
6.永远保持一颗年轻的心	207
7.没有笑脸的公司是痛苦的	211
8.善于授权，做个“懒”领导	213
第九章 进退有度，比兔子快比乌龟有耐心	217
1.一只兔子才好抓	217
2.阿里巴巴的四次重大决策	220
3.先求生存，再求战略	223
4.审时度势，进退有度	225
5.别奢望一口吃成个胖子	227
6.三流的理念，一流的执行	230
7.做好一个，再做第二个	232
8.进攻是最好的防守	235
9.御敌之道，跟对手打太极	238

第十章	营销高手,酒香也怕巷子深	242
1.	事件营销,在被人忽略的角落里找商机	242
2.	名人效应,金庸“西湖论剑”	245
3.	娱乐营销,用支付宝让“天下无贼”	249
4.	禁果效应,让阿里巴巴更抢眼	252
5.	媒体营销,互惠双赢的和谐关系	254
6.	超级买家,寻找成熟的网购用户	257
7.	与雅虎合作,一石激起千层浪	259
8.	招兵买马,全力打造直销团队	261
9.	正视问题,别把灾难当公关	265

第一章

永远激情,坚持梦想

1. 激情比聪明更重要

所谓激情,就是要有一种面对困难,敢于克服;面对机遇,敢于挑战;面对艰险,敢于探索;面对落后,敢于奋起;面对竞争,敢于争先的勇气。激情不是一个空洞的名词,而是一种力量、一种精神支柱。

马云的一句口头禅就是:“只有你想不到的,没有你做不到的。”从这句话中,我们就可以体会到他无与伦比的激情。激情对于成功者来说相当重要,一个人如果没有激情,就会觉得什么事都不想做,也什么事都做不好,导致越来越消极颓废,最终只能是碌碌无为、一事无成,走向失败。

美国《今日心理学》杂志曾有报道,一般人可能认为,成功只需要一个聪明的脑袋,但事实上,对于大多数成功者来讲,聪明并不是第一位的,更重要的是激情。

的确,激情常常能激发出人意想不到的创意。因为拥有激情,人

的大脑便会保持长时间的兴奋,思想随意碰撞、交织、融会,创意便常常在其中诞生。并且,人拥有激情,便习惯从事物中发掘其本质,激发自己的灵感。激情还使人敢于谋事,善于做事,让创意践于实际,以务实的作为映衬空谈的懦弱。

马云无疑是一个很有激情的人,见过马云的人,都会被他那好像全身都充满着激情所感染。事实上,马云也正是因为激情才获得了极大的成功。

1999年,当阿里巴巴还并不被大多数人知道并接受的时候,马云就对同伴宣称:“我们要做一家80年的公司,要进入全球网站的前十名。”就在这时,曾在瑞典瓦伦堡家族主要投资公司瑞典银瑞达集团任副总裁的蔡崇信,到阿里巴巴来探讨投资。几次接触下来,蔡崇信被马云的思维和激情捕获了。他当即决定抛下75万美元年薪的工作,加盟到阿里巴巴,领取每个月500元的薪水。马云的激情,不仅使自己突破重重困境,并且也吸引并感染着和他接触过的每一个人。

后来,马云更是激情四溢地宣称:“我们要做一家102年的公司,要进入全球网站的前三名。”所有这些疯狂的想法,都是激情使然。

正是看中了他的这一点,当时软银集团董事长孙正义在选择投资对象时,只用了短短6分钟时间,便毅然决然地选择和阿里巴巴合作,融资2000万美元。

孙正义的软银公司,每年要接受700家公司的投资申请,但是大约只有10%,也就是只有70家左右的公司能够如愿以偿地得到投资资金,其中只有一家孙正义会亲自去谈判。而阿里巴巴却让孙正义在短短的6分钟时间内就做出了投资决定,他说正是马云的这种创业激情和领导气概吸引了他。孙正义见到马云经常会说:“马云,保持你独特的气质,这是我为你投资最重要的原因。”

激情让人相信任何事情都有解决的办法，关键在于你的对策是否切实有效，具有针对性。激情促使人们想方设法找到问题症结，寻求对症下药的良方，让困难在自己面前低头。面对同样的问题，激情的勇者，想的是如何设法化解、战胜；懦弱者，则想的是如何一停二看三逃避。一样的难题，一样的挑战，却有不同的态度，不仅表现出不同的思想境界，而且必然带来不同的发展局面和结果。

美国成功学大师拿破仑·希尔认为，激情是一种意识状态，能够鼓舞和激励一个人对手中的工作采取行动。有一天晚上，他工作了一整夜，因为太专注，使得这一夜仿佛只是1个小时，一眨眼就过去了。之后，他又继续工作了一天一夜，除了其间停下来吃点清淡食物外，未曾停下来休息。如果不是对工作充满激情，他不可能连续工作一天两夜而丝毫不觉得疲倦。因此，激情是一种力量。

每次拿破仑·希尔在评价一个人的时候，除了考虑他的能力才干之外，还非常看重他的激情，因为如果有了激情，就会有无限的精神。要是你没有能力，却有激情，你还是可以使有才能的人聚集到你的身边。假如你没有资金或设备，若你有激情说服别人，还是有人会回应你的梦想的。很多时候，激情就是成功和成就的源泉，你的意志力、追求成功的激情越强烈，成功的概率就越大。

如果我们留意身边的人，可以发现，有些人专业知识并不过硬，人也不是很聪明，但往往能取得令人咋舌的成就。这样的事实证明，有些人的成功，往往归结于他追求理想的激情。激情能够让人尝试平常人从未想过、自己也没有一点把握的事情，但内心的激情涌动，禁不住尝试前所未有的事情，人的潜能继而被激发。

现今，我们正置身在一个欣欣向荣的大时代，正是可以大有作为的时候。虽然在前进的道路上会有许多困难和挑战，但即使这样，我们也应该正确面对，勇于克服，敢于拼搏。只要始终保持一颗不断进取之心、一股激情勃勃之气，便会有着追赶、超越、必胜的信念，最

终取得成功。

当然,激情也并不等于头脑发热、盲目决策、好高骛远,更不等于随心所欲、目中无人,而是从客观实际出发,积极乐观地面对现实,刻苦奋进、锐意进取,开拓创新。如此,才能实现自己的理想、奋斗目标和人生价值!

2.将不可能变成可能

“将不可能变成可能”,这是马云一路走来一直都在用实践证明的一件事。在许多人眼里,马云是个“疯子”“狂人”,他也笑说自己和阿里巴巴是“一路被人骂过来的”,这也许就是马云的偏执。

1999年,当全世界的互联网企业都在克隆美国模式时,马云却另辟蹊径。他颠覆了所谓的“二八原则”,提出了“八二原则”——为中国80%的中小企业服务,并语出惊人:“听说过捕龙虾富的,没听说过捕鲸富的。”

2000年,当全世界的网络弄潮儿都想尽办法、绞尽脑汁地从投资人口袋中圈钱时,马云又“发疯”了——他居然拒绝赫赫有名的全球“网络风向标”——日本软银公司的老板孙正义的3000万美元,而他的理由仅仅是“钱太多了,我不能要”。最后,这个“疯子”脑子一热,只收了2000万美元。

2003年,全球电子商务巨头eBay(易贝)收购国内C2C(个人与个人之间的电子商务)在线拍卖领域的老大易趣,实现了强强联合,准备独霸中国网拍市场。两“易”的合并,对国内企图继续在C2C领域分一

杯羹的人来说，无疑是个令人绝望的信号。而令所有人都意想不到的，是在这一年的5月，马云又做出了一个大胆的决定，进军C2C，准备向eBay易趣发起挑战。当马云将这个听起来有些冒天下之大不韪的决定告诉当时阿里巴巴的首席技术官、曾在雅虎美国工作过数年的吴炯时，对方吓呆了：“Jack(杰克，马云英文名)，你疯了吗？你这样会害了公司，我在雅虎跟eBay交锋了这么多年，输得心服口服，那是个太可怕的家伙……”当时的马云固执己见，谁也不管。当一个富有激情的人做出决定时，纵然有八匹马也拉不回。2003年7月，阿里巴巴就风风火火地上海、杭州、北京同时宣布：投资淘宝网，进军C2C领域！

此后，一场“蚂蚁对大象”的商业战争就此拉开了帷幕。结果，不到两年时间，淘宝网占领中国C2C市场70%的份额，而那个强大的对手eBay选择“止损”出局。此时，马云狂言再起：“现在我就是拿着望远镜也找不到对手！”在总结战胜eBay易趣的经验时，马云说：“eBay是大海里的鲨鱼，淘宝则是长江里的鳄鱼，如果我们在大海里对抗，我肯定斗不过它。但如果我们在江河里较量，我们能赢！”

从马云的这些偏执故事中，我们看到了他身上无处不在的激情。所有的偏执狂几乎都有这样一个特点，一旦他们认准了某个方向，就会拼尽全力向目标发起总攻。他们通常不会太在意外界的目光，但这并不表示他们狂妄自大，相反，这些想法都是他们经过深思熟虑的。一个正确的方向，加上勇往直前的激情，相信没有什么可以阻挡成功的到来。

有一句话叫“不疯魔不成活”，对一件事热爱到发疯，狂热到几乎倾尽生命，然后付出不求回报的努力，那么你就能将这件事做好，就能在你所钟爱的领域活出精彩。曾有位作家说：“做一件事成功的秘诀，跟追求人生其他很多宝贵的东西，如工作、爱情、婚姻、幸福一样，就是你必须想要！非常非常想要！想要到想疯了！想要到为了得

到它,可以付出别人想象不到的努力。大多时候,我们之所以得不到我们想要的东西,并不是因为我们命不好,只是因为我们没有想要到发疯!”

因为想要到发疯,所以这时候人的精神状态是最饱满的,也就能够做出最好的东西来。从这一点来看,许多成功的企业家大都具备近乎偏执的激情。

原通用电气董事长兼CEO(首席执行官)杰克·韦尔奇就是一个不折不扣的偏执狂,他认为坦诚是人类最可贵的优秀品质,于是他在通用电气讲了整整20年的“坦诚”,他偏执地认为企业只有消灭官僚主义,才能获得良性发展,于是坚决地同官僚主义进行了长达20年的斗争。

戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔也承认自己是个偏执狂,他坦诚地说,自己总是生活在恐惧中,担心一些关键因素会发生变化,然后所有的事情比如客户、业务、产品等都发生变化,所以,他偏执地认为必须永远对这些因素保持警惕,不能松懈。

华为的创始人任正非更是如此,少年时代的苦难记忆在他心底埋下了永恒的烙印,让他时刻对生存问题怀有严重的焦虑感,这种焦虑让他偏执于技术创新,而不愿涉足其他领域,因为技术创新门槛较高,抗风险能力强,存活概率也就较大。

因为偏执,所以会在某个方面倾尽所有的热情,寻找一切方法,利用一切可利用的资源来实现自己的想法。因为偏执,所以他们才成就了最好的自己。

生活之中,我们之所以常常抱怨自己做事效率低下,或者对工作产生厌倦,对生活失去信心,变得无精打采、精神不振、消极沉郁,就是因为自己从没有那么疯狂地想做一件事,或者去得到一件东

西。如果我们真的有那种想要到发疯的渴望，我们将不会变得郁郁寡欢、消极度日，因为对于心中有梦想的人来说，他的身上是会“发光”的，你能从他身上看到或感受到那种追逐希望的激情。

3. 燃烧激情，也要注意策略

从创办海博翻译社，到中国黄页，再到阿里巴巴，马云始终以饱满的热情投身于事业中，但是在这个过程中，马云并不是盲目地往前冲，而是始终在整理思路，在思考未来，在适当的时候做出最重要的决定。

在创办海博翻译社时，让马云没有想到的是，翻译社第一个月的经营非常惨淡，全月收入只有700元，连房租都没有赚回来。后来马云通过去义乌贩卖礼品、鲜花、衣服等方式赚取了一些收入以弥补翻译社入不敷出的艰难状况。贩卖小商品可以赚钱，那么是不是应该放弃翻译社呢？马云觉得，虽然赚钱的方式很多，但是当初的目标是什么呢？当初创办翻译社是为了给退休老师提供一个发挥余光余热的地方，这个目标让马云决定继续经营翻译社。

自始至终，马云都懂得把握住前进的方向。

2010年11月30日，马云在阿里巴巴组织部会议上发表了演说：

阿里巴巴前段时间做了一个很重要的决策，整个公司未来三年的战略思考是“积极地休养生息发展”。我们这么多年奔波下来，需要进行休整，尤其是B2B（企业对企业的营销关系），B2B从主力舰变成旗舰，又从旗舰变成潜水艇。我从中看到的是，每个人都必须为自