

创业者人手一册的内部秘笈 ◀
轻松读懂马云强悍的商业逻辑 ▶

为什么

是马云？

阿里帝国称霸电商世界的商业真相

Wei Shen Me
Shi Ma Yun

孙清源◎编著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

为什么 是马云？

阿里帝国称霸电商世界的商业真相

Wei Shen Me
Shi Ma Yun

孙清源◎编著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么是马云? 阿里帝国称霸电商世界的商业真相/ 孙清源编著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4585 - 5

I. ①为… II. ①孙… III. ①马云 - 企业管理 - 经验 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 117082 号

出 版 人: 姚丹林

责任编辑: 郑秋瑛

责任技编: 许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	20
字数	307 000 字
版次	2016 年 6 月第 1 版
印次	2016 年 6 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4585 - 5
定价	43.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

商业社会，拼的是智慧和格局，更拼的是意志和勇气。

当我们看到马云在台上无限风光的时候，我们不会想起他在杭州居民楼里的卧薪尝胆；当我们细数阿里人拥有富可敌国的财富时，不会想他们也曾经败走京城，“十八罗汉”于长城上的壮士泪奔，更不会想起他们也曾经无米下锅，东挪西腾……

不要因为别人成功了，我们就将成功的标签贴在他们身上，将他们封神，成为自己追逐和景仰的榜样。这个世界没有“神”，有的只是那一股永不服输、永不停止追逐的热血。这一腔血在每个人心中，你把它煮沸腾了，你也就成为了自己的“神”，你也是你自己的榜样。

马云如此，每一个立志成功的人士都该如此。这是关于信念和执着的时代，这是一个商业社会为勇于竞争的人士写就的最好的脚本。于是，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代，如此变化无常，如此机遇多多，成功和失败将谱写不同的人生篇章。我们都要学会为自己代言。

这是我们写作本书的目的，也是我们剖析马云商业传奇背后的感悟。我们需要静下来，认真看懂马云的每一个瞬间，了解他的思想、行动、情感，这里面有着一个其貌不扬的男子最为伟岸的精神英姿。

他，相貌平平，在杭州小巷里长大，却是首位登上美国《福布斯》杂志封面的中国内地企业家；他，创业之初只有东拼西凑的50万元启动资金，却用短短15年时间，打造了一个市值接近2000亿美元的帝国神话；他，不懂电脑技术，只会浏览网页、收发邮件，却是世界互联网行业的新一代领军人物，被誉为IT行业的“下一个比尔·盖茨”；他，高中复读3年才勉强上了一个普通大学，也没有光鲜亮丽的留学经历，却多次应邀参加世界知名大学的活动，并多次发表演讲，引得万人追捧。

每年都有无数的创业者，他们踏实肯干、吃苦耐劳；他们高学历，曾经成就辉煌；他们甚至比创业时的马云有钱多了。但是这些创业者中为什么大半都失败了？难道这里面真的如马云自己所说的只是沾了一点好运气吗？本书不但能够为您解答这些问题，还能让您产生共鸣，受到启发。

本书以马云的商业经验为基础，分别从目标、企业文化、领导方式、团队建设、财富智慧分享、企业生存模式、行动力、沟通技巧、创新能力、进取精神、营销、合作、财富分配和使用、服务客户、竞争策略、危机意识十六个方面对其商业模式、思考方式和行动法则进行了深入翔实的解读。在解读马云的商业哲学时，笔者融入了一些著名企业和企业家的案例进行论证，以供读者更加深入地思考关于商业世界中的每一个疑问。

在本书的编写过程中，编者参考了一些国内外的有关书籍和相关信息，在此向这些作者表示感谢！另外，在编写过程中还得到了诸位同事的鼎力支持，也对他们表示衷心的感谢！

由于时间仓促和编者的水平有限，错误和疏漏在所难免，希望读者能够批评指正！

作者
2016年4月

前言 / 001

第 01 课 目标哲学——有憧憬才能有未来

阿里巴巴一贯的想法是要么成第一，要么打败第一，要么跟第一合作！这就是马云，不管什么事，只要认准了，就勇往直前，向着第一前进。

追逐梦想，是对未来的一次展望 / 002

你的使命感决定你能走多远 / 005

真正的使命，是帮助别人 / 007

客户第一，员工第二 / 010

诚实正直，言出必践 / 013

完善自我，迎接大挑战 / 015

做好自己，从容面对外部环境 / 018

从无到有，从有到无 / 021

第 02 课 文化哲学——小企业也要有文化

文化是企业的基因，是企业赖以生存、生生不息的精、气、神，有了文化，企业才会有自己的灵魂，团队才会达成共识，携手共进。

文化是企业发展的 DNA / 026

倡导快乐文化，提升团队活力 / 029

不断强化企业的价值观和使命感 / 032

融入企业文化，实现自身蜕变 / 034

犯错不怕，失去原则最可怕 / 037

反省是学习进步的过程 / 039

人才是企业最宝贵的财富 / 042

重视员工，小企业也要培养企业文化 / 045

第03课 领导哲学——用养孩子的心来带人

对员工开诚布公、真心相待；尊重技术，甚至花重金培养能够超越自己的下属——坚守这样的育人和用人哲学，是阿里巴巴成功的一大秘诀。

CEO是用来承担责任和失败的 / 050

对员工坦诚相待，以心换心 / 052

人才成长是公司发展的关键 / 055

成全你的下属，让他们走在最前面 / 058

尊重技术，外行也可以领导内行 / 061

“土鳖”用对了位置就是精英 / 063

不一定要统一思想，但一定要统一目标 / 065

第04课 团队哲学——得人心者得天下

团结、高效，工作中充满欢乐，是马云为阿里人营造的团队气氛，也是阿里商业帝国战无不胜的力量所在。

团队是企业的核心竞争力 / 070

有梦想，团队才能坚持下去 / 072

可以输掉一切，但不能输掉团队 / 075

上班像疯子，下班笑眯眯 / 077

不让团队中的任何一个人失败 / 080

化外部威胁为内部凝聚力 / 082

一定要给年轻人机会 / 085

懂得对员工感恩才能赢得人心 / 088

第05课 分享哲学——用实惠凝聚人心

不管是对企业的员工，还是对企业的合作伙伴、客户，用分享的心态与之实现共赢，是凝聚人心、共同成就事业的基础。

不因外界动荡影响员工奖金 / 092

财散人聚，用实惠凝聚人心 / 095

让用工具的人和做工具的人共赢 / 097

公平、合理地分享财富 / 100

从分享价值到分享智慧 / 103

帮别人做公司，扩展自身规模 / 106

第06课 生存哲学——抓住一个机会就够了

马云用他敢为天下先的胆识和敏锐的商业嗅觉，发现商机、抓住机遇，不断地在电子商务领域自我挑战、专注前行。

除了眼光独到，更要有胆识 / 110

捕获商机，做行业第一人 / 113

杀手直觉，长远布局 / 115

抓一只兔子，丢掉其他 / 118

有预见力，就是赢家 / 120

先发制人，占领先机 / 123

当每个人都在抱怨时，机会就来了 / 126

第07课 行动哲学——以快打慢，以小博大

在互联网时代，企业竞争的成败往往落在一个“快”字上，谁发现机遇，立即执行，谁就是商海角逐中最大的赢家。

发现商机，立即行动 / 130

像兔子一样行动，像乌龟一样忍耐 / 132

低谷时期，要学会迎难而上 / 135

一流的执行力，好过一流的想法 / 138

机会只有一次，稍纵即逝 / 141

现在！立刻！马上！ / 143

世界在变化，你要采取行动 / 146

第08课 沟通哲学——让心与心之间无障碍

用激情演讲增强员工的信心，用故事哲理让员工明白事理，用自嘲赢得员工的好感……马云和员工之间走得如此之近，这也成就了阿里人之间的无障碍交流。

打造个性亲和力 / 150

用激情演讲带给大家信心 / 152

让自嘲来得更鲜活一些 / 155

做一个会讲故事的沟通者 / 158

平等交流，倾听员工倒“苦水” / 161

批评、吵架，也是一种交流 / 164

鼓励员工在内网上发声 / 166

第09课 创新哲学——要有天马行空的想象力

阿里人敢于冲破固有思维、原有知识的束缚，善于倒立思考，以独特的视角解决问题和进行创新，这是比之物质财富更为重要的精神财产。

小想法，大创新 / 170

与众不同，才能吸引眼球 / 172

倒立思考，才能看到全新的世界 / 175

理性转型，实现企业完美飞跃 / 177

向华谊兄弟学创意和创新 / 179

面对未来，拥抱变化者才能赢 / 182

第10课 进取哲学——先活着，再做好、做大

小企业是市场竞争中的弱者，只有在竞争中活下来，踏踏实实地积蓄力量，坚定理想，专注前行，才能在日后做强、做大。

深陷困境，更要坚持梦想 / 186

融汇百家之长才能脱颖而出 / 188

明确战略，小公司的战略就是活着 / 191

稳扎稳打，先做好再做大 / 193

摒弃盲从，舍鲸鱼而抓虾米 / 196

组织起来的蚂蚁，定能撼动大象 / 198

找到“护卫舰”，阿里的前途更光明 / 201

第11课 营销哲学——向世界推销你的公司

企业一方面要生产高质量的产品，提供优质的服务；另一方面，也要做好营销工作。只有将产品和营销有机结合，才能成就品牌，实现企业的价值追求。

免费的媒体报道是最好的宣传 / 206

给公司取一个响亮的名字 / 208

先做产品，再创品牌 / 210

打造有内涵的公司品牌 / 213

以互联网思想和技术谋天下 / 215

分拆自己的优势，领先市场 / 218

第12课 合作哲学——创造互利共赢的新境界

这是一个整合的时代，企业只有在合作中才能优势互补、共同进步。马云不断地寻求国内外的优秀合作伙伴，与之共赢发展。每一次合作目标的达成，就促使阿里巴巴完成一次巨大的飞跃。

雅巴联合，创造共赢 / 224

强强联合，谱写未来新篇章 / 226

以“联姻”的方式谋求更大的发展 / 229

搭建“菜鸟”平台，利益共享 / 231

与对手携手打造利益共同体 / 234

2014年马云的环球之旅 / 236

第13课 财富哲学——掌握资本运作的主动权

经营企业是一场关于财富的游戏，智者身处其中，却能心居其外，做到有节、有度、合理地创造和支配财富，这是马云和众多商业大佬的商业心得。

一分钱掰成两半花 / 240

让“死钱”变成“活钱” / 242

照章纳税是企业的义务 / 245

最优秀的模式往往最简单 / 247

创业时，太多的钱是坏事 / 250

在不需要钱的时候去融资 / 252

上市只是一个加油站 / 255

第14课 服务哲学——优先满足客户的利益需求

将客户当成上帝一样精心服务，企业才能获得长久的支持与信赖；在客户最困难的时候，雪中送炭，尽力帮助客户渡过难关，如此，客户才会永远追随自己。

客户在前，股东在后 / 260

帮客户渡过难关是“冬天”的使命 / 262

先让客户赚钱，再求回报 / 265

市场竞争的原则是让用户受益 / 267

建立诚实可靠的信用系统 / 270

成功始于口碑，服务决定未来 / 272

第15课 竞争哲学——心中无敌，则无敌于天下

竞争，讲的是一种策略、一种气度。我们不但要跟别人比，更要跟自己比，当你无所畏惧，心中无敌时，你便可以无敌于天下。

知己知彼，百战不殆 / 276

感激你的对手促进你的成长 / 278

心中无敌，才能天下无敌 / 281

面对竞争，弥补缺陷胜过挑战对手 / 283

找准对手的软肋，蚂蚁可以战胜大象 / 286

总结对手的优点，优中取优 / 288

第16课 危机哲学——危机是自我蜕变的机遇

面对危机，我们看到的应该不仅是危险，更是机遇。只有善于在危机中寻找机会，才能让企业活得更长久。

危机是危险中的机会 / 294

居安思危，有备无患 / 296

要完善世界，先改变自己 / 299

最大的对手是自己 / 301

用今天的努力，消除未来的灾难 / 304

未雨绸缪，永远走在行业前沿 / 307

第 01 课

目标哲学——有憧憬才能有未来

—— 阿里巴巴一贯的想法是要么成为第一，要么打败第一，要么跟第一合作！这就是马云，不管什么事，只要认准了，就勇往直前，向着第一前进。

追逐梦想，是对未来的一次展望

在硅谷，我们看到了美国梦想，因为这些梦想，使我们也希望在中国建立这样的梦想，我们希望在中国未来十年发展中也能创造出这样的公司。

——马云

这是一个革新的时代，这是一个群雄逐鹿的时代，多少商业巨子一夜之间站在了财富之巅。面对互联网下的经济变化，更多的人纷纷投身于创业大潮中，追逐财富，向往成功，但他们中的许多人往往摔得遍体鳞伤。

英特尔公司创始人安迪·格鲁夫曾经说过：“唯有偏执狂才能生存。”这句话揭示出，真正的成功者往往是那些看得更远，更为执着的人。



马云的精彩故事

马云在2009年香港股东大会上演讲时，激情澎湃地说：“我在美国做了两场演讲，我说10年以前我跟蔡崇信先生两个人到了美国硅谷，想去要VC风险投资，那时候只要几百万美金，我们见了很多VC，他们觉得中国不可能发展互联网。但我们看到了美国硅谷的梦想，那时候美国硅谷每天晚上灯火通明，技术人员挑灯夜战，很多技术人员告诉我们，他们的技术冲击着世界。我们发现礼拜六、礼拜天很多大楼里面都是人，

根本找不到停车位，在那里，我们看到的是硅谷的激情和梦想。我们看到了美国梦想，因为这些美国梦想，使我们回到中国的时候也希望在中国建立这样的美国梦想，我们希望在将来10年的发展也能创造出这样的公司。但是10年以后我们回美国发现他们找不到梦想，他们想的是下个月怎么办。有一些非常有名的IT公司的工程师在讲产品的时候不是讲这个产品会影响多少人、帮助多少人，他会告诉你这个产品能赚多少钱。如果连一个公司的工程师都在告诉你赚多少钱的时候，你就知道问题出在哪里了。看了以后我们更有信心，假如冬天的时候你失去信心、失去梦想、失去对未来的憧憬，这家公司就像死人一样。我们去美国看的几家公司，我可以告诉大家有几家公司一定不会再在21世纪存在，即使存在也像行尸走肉一样，因为他们没有了对未来的展望。

“如果没有对未来的展望，一个人只有钱而没有理想和想法会怎么样？一家公司没有使命、没有对未来的展望，我觉得这家公司活着还不如死了呢。我想告诉大家，通过这十几天的考察，回来以后我们对中国的信心、对自己的信心、对未来的信心越来越大。当然，信心必须建立在脚踏实地的基础上，如果有愿景、有使命，但是使命和愿景都是用来给别人听的，而不是自己把组织人才落实到点点滴滴，那么就都是空话、都是不值钱的。所以，回来以后我们又做了大量的改造，今天阿里巴巴刚刚过了10年，今年9月10日是阿里巴巴10周年，这10年我们从18个人、用一个梦想，证明在中国能够有电子互联网存在，10年来我们证明了互联网在中国能够发展、电子商务在中国有市场，今天淘宝网有1.2亿用户，支付宝有1.79亿用户，这样的市场被我们证明了。”



商业的哲学智慧

孙正义曾经这样评价马云：“马云之所以能够成功，就是因为他有一个别人都不敢想的梦。”而马云本人也曾说过：“因为我有梦，所以我知道自己要什么，应该做什么。”

宏大的展望辅以格局高远的行动便会成就非凡的人生，不仅马云如此，细数许多成功的企业家，无不如此。

一个烈日炎炎的下午，一个汗流浹背的小伙子正拎着两大盒领带，奔走在香港尖沙咀旅游区的一条服装街上。他已经跑了十几家店铺，却毫无所获。

当他拎着领带盒子走进一家高档洋服店时，老板像见到瘟神一样，恶狠狠地大声吼叫着把他赶了出去。看到自己像乞丐一样遭人呵斥，被人驱赶，百感交集的他不禁流出了眼泪，一阵阵酸楚涌上他的心头：“这么大的服装街一定有人需要我的领带。”想到这里，他擦去眼角的泪花和额头的汗水，鼓起勇气走进了另一家时装店。

一次又一次的拒绝没有挡住他前进的步伐，锲而不舍的他终于成了海内外知名的领带大王。他就是香港金利来集团主席曾宪梓。

一个人能有多大的成就通常取决于他的目标有多高。

马云曾经在自己的一次“靠价值观打天下”的演讲中说过：“阿里巴巴的目标是走102年，因为我觉得任何一个目标必须非常明确，单纯一个口号没有实际意义，必须说清楚到底多少数字是你要的。我们公司诞生于1999年，在20世纪活了1年，这个世纪打算活100年，下世纪再活1年，横跨3个世纪。我们今天做的任何事情都是让公司活102年。在企业里面我们从来不讲自己成功，因为我们还有90年要走，未来每一天都可能会死掉，每一天都有可能遇到大灾难。我们对自己既乐观，又很小心。”

正是确立了102年这个明确的目标，马云才在公司发展过程中的每一步都走得踏实有力。



商业的现实思考

马云说：“我们是坚持理想的人，所以能走到今天。我们没有放弃第一天的理想，我们还要走下去。”创业者有确信自己能够成功的自信心以及与之匹配的目标理想，并为之坚守，才能离成功更近一步。

你的使命感决定你能走多远

员工必须坚持理想、使命感、价值观，一代代地传承下去。像 DNA 一样，这个公司的人可以老去，但是这个企业的文化必须继承下来，一代代传下去，才能不断地创新。

——马云

许多创业者从一开始就缺少使命感，也并不在意企业价值观的塑造，认为做企业只是做生意，低进高卖的过程，这样的思维方式深刻地影响着企业的发展。没有使命感，也就无所谓团队凝聚力，企业又怎么可能走得远呢？



马云的精彩故事

阿里企业文化的核心内容是它的使命感，即让天下没有难做的生意。马云曾经说过阿里的目标有三个：第一个是做 102 年的公司；第二个是做世界 10 大网站之一；第三个是只要是商人，一定要用阿里巴巴。当一个企业确立了目标之后，就需要进入下一个思考：什么是那些伟大企业走下去的重要原因？

2003 年的时候，阿里巴巴已经在 B2B 领域发展得很好了。对于阿里的未来，马云感到迷茫。他说：“当你站在第一的位置时便不知道该往哪里走。因为第二、第三可以跟着第一走，但是第一没有参照。那时我凭什么做出一系列决定？就是凭着使命感。阿里巴巴的使命是：让天下没有难做的生意。我们做任何事情都是围绕这个目标，任何违背这个使命感的事情都不许做。所以有人会很奇怪地问我们：‘你们凭什么做出这样一个决定啊？’我说：‘我们凭我们的使命感。’我们推出一个产品，首先要考虑的是这

个产品是否有利于做生意。我们推出支付宝也是这个原因。”

使命感是一个企业的员工对社会所赋予企业的使命的一种感知和认同。一个企业要想在市场竞争中立于不败之地，就必须有自己的使命感和价值观作为后盾。世界 500 强企业 CEO 谈得最多的是使命感和价值观。下面是马云在自己的员工大会上所发表的一段有关使命感的演讲：

“成为世界 500 强之一，成为世界最佳雇主之一，成为世界互联网公司 3 强之一，这是共同目标。为这个目标去工作，这是我 happy（乐意）的，你不要说是为了老板工作。大家几千人为一个目标，为一个使命工作，大家维护这个价值观的时候，这个公司才能做得好。很多人刚进入阿里巴巴，觉得我们的价值观、使命感比较虚，但只要马云在一天，这就是一个天条。应该讲我什么东西都可以容忍，但是背叛共同的目标和价值观不能容忍。很多公司尔虞我诈，导致很好的公司败掉了，这个我不会改变的。讲得严重一点，我将来的成功，都是要为价值观、使命感而战，这样才能做得好。往东走？往西走？我是 CEO，需要我承担责任。这个错误谁干的？马云干的，拖出来。但我们肯定不能让公司危害社会，任何贪赃枉法的事情谁做谁一定进监狱去。”



商业的哲学智慧

因为有着让天底下没有难做的生意这一使命驱动着员工不断为之奋斗、努力，阿里巴巴才有了今天的辉煌成就。放眼观之，那些世界知名企业都有着伟大且不凡的使命。

丰田公司的服务宗旨是让全世界都懂得尊重，这也是丰田公司员工内心的使命感。有一个很知名的事例，在芝加哥的一个大雨天，路上一辆 TOYOTA 车子的雨刮器突然坏了，司机傻在那里，不知道怎么办。突然从雨中冲出一个老人，趴到车上去修雨刮器。司机问他是谁，他说他是丰田公司的退休工人，看见他们公司的产品坏在这边，他觉得有义务把它修好！这就是强大的使命感和企业文化。只有在这样的使命感的驱动下，才会诞生伟大的企业。