

A close-up portrait of Jack Ma, the founder of Alibaba, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a blue and white striped shirt under a dark red V-neck sweater. The background is a solid dark blue.

马云 的 经营哲学

谁会成为下一个阿里巴巴

孙世阳◎编著

献给创业者的12堂经营智慧课

Think like Jack Ma,
Act like Jack Ma,
Succeed like Jack Ma



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

马云_的经营哲学

谁会成为下一个阿里巴巴

孙世阳◎编著

Think like Jack Ma,
Act like Jack Ma,
Succeed like Jack Ma



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

马云的经营哲学 / 孙世阳编著. -- 北京:北京联合出版公司, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7385 - 6

I. ①马… II. ①孙… 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(2016)第 057884 号

马云的经营哲学

项目策划 斯坦威图书



作者 孙世阳

责任编辑 丰雪飞

策划编辑 李佳妮 钱 浩

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京中印联印务有限公司印刷 新华书店经销

230 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 17.5 印张

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7385 - 6

定价:39.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线:010 - 82561773

前言 Preface

古人说“五十而知天命”。2014年9月19日，刚刚过完五十岁生日的马云带领阿里巴巴集团在美国纽约证券交易所正式挂牌上市，他本人也以1500亿元的身价成为中国首富。

在众多的企业家中，马云是一个异数。他是一个大学考了三次的“笨人”，一个普通大学的普通教书匠，一个对电脑一窍不通的“外行人”，曾被称为“骗子”“疯子”“狂人”。在二十多年的创业历程中，他始终坚信自己的理念，坚持自己的目标，以不同于常规的思维经营企业，形成了自己的一套经营哲学。

关于梦想，他说：“没有梦想比贫穷更可怕。”因为这代表着对未来没有希望。

关于坚持，他说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。”在互联网行业“最寒冷”的2002年，马云对员工说，即便是跪着把这个冬天过了，也不能倒下。最终阿里巴巴熬过了寒冬。

关于机会，他说：“大家看不清的机会，才是真正机会。”他认为这个世界遍地都是机会：“只要有抱怨的地方，不合理的地方，有人投诉的地方，就有创业机会。你加入抱怨永远没有机会。你要将别人的抱怨、投诉、仇恨、不靠谱的地方变成你的机会。”这个世界正因为还有很多不美好，我们才有改造的机会。

关于竞争，他说：“竞争的时候不要带仇恨，带仇恨一定失败。”马云不认同“商场如战场”，商场不是你死我活，你死了我未必会活。

他举例说，陈氏太极拳高手杨露禅在北京打擂，七七四十九天，把人家都打败了，但对手无一伤亡，这就叫高手。商业竞争也一样，其实我们在竞争过程中，偶尔误伤别人，把别人给伤害了，说明我们功力还不够。商业过程中，让人家觉得应该参与，而不是抵抗，或者是对抗，这才是商业最高境界。

马云的哲学不是“斗争哲学”，而是“共赢哲学”，是一种“从0到1”的创造哲学。阿里巴巴就是一种“无中生有”的创造，当它为数百万中小企业搭建了平台，帮助他们发展起来的同时，自己也就发展起来了。马云从道家哲学、太极哲学中汲取智慧，深谙“上善若水，水善利万物而不争”的道理。

马云已经当之无愧地成为中国的“创业教父”，成为了无数年轻人崇拜的对象。那么，广大的创业者能从马云的经历中学些什么呢？

本书从12个不同的角度出发，采用语录、经营案例、经营哲学三者合而为一的方式阐释马云的经营智慧。本书内容不仅是经营的法则，而且还是做人的智慧，处世的经验。我们也许不能建立阿里巴巴式的商业帝国，但每个人都希望拥有快乐的生活，有激情的工作，在灰心丧气时需要一点鼓励，在一筹莫展时需要指点迷津，在犹豫不决时需要忠告提醒……在创业的道路上，怎样把路越走越宽，而不是越走越窄？在人生的道路上，还有哪些丰富多彩的可能性？这也许是我们读此书的目的。

目 录

Contents

前言	001
----	-----

Part 1 梦想：梦想还是要有的，万一实现了呢	001
--------------------------	-----

只有被狠狠 PK 过，才会有出息 / 002

没有梦想比贫穷更可怕 / 007

折腾，是对梦想的尊重 / 011

只有持久的激情才是赚钱的 / 016

如果梦想变不成现实，就是空想 / 020

Part 2 坚持：成功的原因是永不放弃、没有放弃	025
---------------------------	-----

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好 / 026

每一代人都有自己的机会，年轻人要善于把握机会 / 030

坚持做自己热爱、相信的事 / 034

95%的人已经倒下，凭什么你就是那个幸运的 5% / 038

十年后的你，源于今天的思考和坚持 / 043

我的三个坚持：理想主义、担当精神、正能量 / 047

Part 3 机会：机会是均等的，关键在于你怎么看、怎么做

051

你所拒绝的也许不是别人，而是改变自己的机会 / 052

很多公司死不是因为机会太少，而是机会太多 / 056

大家看不清的机会，才是真正机会 / 060

机会就在那些被抱怨的地方 / 065

有时候死扛下去总是会有机会的 / 070

Part 4 领导：一个优秀领导人的素质就是眼光、胸怀和实力

075

生意越来越难做，眼光看得更远，走得就更远 / 076

男人的胸怀是被冤枉大的，领导人不要怕被冤枉 / 080

只有在逆境的时候才是真正的领导力 / 084

外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行 / 088

领导力首先不是权力，而是责任心 / 092

Part 5 战略：阿里今天的成功是过去战略布局的成功

097

眼光多远、多大，决定未来 / 098

首先要做正确的事情，再有就是正确地做事 / 102

战略没有细节就等于一堆废纸 / 105

不把赚钱作为唯一目的 / 109

赚钱模式越多，越说明你没有模式 / 112

Part 6 经营：企业靠输血是活不久的，关键是自己造血 117

做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明 / 118

了解市场和客户需求，成功的可能性才会大 / 123

知道自己是谁，要干什么，要到哪里 / 128

创意构想是过程，执行实现才是结果 / 133

Part 7 管理：天下没人能挖走我的团队 137

相信年轻人，就是相信未来 / 138

管理，就不要怕员工离开 / 142

高效的团队需要有共同的奋斗目标 / 146

唐僧团队是天下最好的创业团队 / 150

Part 8 创新：企业家必须要有创新的精神 155

企业创新不是为打败对手，而是跟明天竞争 / 156

保持持续创新能力关键在于制度创新 / 161

我的创新是被“逼”出来的 / 165

让别人跟着鲸鱼跑吧 / 169

Part 9 竞争：有竞争才能成长，要用欣赏的眼光看对手 175

我就是拿着望远镜也找不到对手 / 176

一定要争得你死我活的商战，是最愚蠢的 / 181

眼睛中全是敌人，外面就全是敌人 / 185

竞争的时候不要带仇恨，带仇恨一定失败 / 189

真正做企业是没有仇人的，心中无敌，天下无敌 / 193

不管你拥有多少资源，永远把对手想得强大一点 / 198

Part 10 态度：态度比能力重要，选择同样也比能力重要

203

用自己的脑袋独立思考，用自己的独立眼光看问题 / 204

把事业和工作当自己的孩子 / 208

一个当不好士兵的将军一定不是好将军 / 212

商道的根本在于诚信的积累 / 215

帮助别人赚钱，然后才使自己赚钱 / 219

Part 11 使命感：阿里成为一家持续发展 102 年的公司

225

使命感是企业发展的驱动力 / 226

坚持为小企业服务 / 230

客户第一、员工第二、股东第三 / 234

为使命感而战才能做得好 / 239

企业文化的根源在于价值观和使命感 / 243

让天下没有难做的生意 / 248

建立自我、追求忘我 / 252

做人、做事、做企业必须一贯 / 256

文化价值体系是公司生存的命脉 / 260

商人有所为有所不为，企业家必须承担社会责任 / 264

社会责任永远是阿里巴巴不可分割的内在基因 / 268

马云的经营哲学： 谁将成为下一个阿里巴巴

- ◎ 只有被狠狠 PK 过，才会有出息
- ◎ 没有梦想比贫穷更可怕
- ◎ 折腾，是对梦想的尊重
- ◎ 只有持久的激情才是赚钱的
- ◎ 如果梦想变不成现实，就是空想

只有被狠狠 PK 过，才会有出息

阿里巴巴习惯于谈论竞争，也不回避谈论竞争对手。阿里巴巴成立 16 年来也从来不缺竞争对手。我们不是一家被保护起来的企业，我们是在残酷市场的竞争中走过来的公司，16 年来，我们学会了既保持理想主义和价值观，又顽强地生存下来，这并不容易。

——马云致股东公开信

马云经营案例

提到阿里巴巴，你会想到什么？一个市值 2300 亿美元的商业帝国，一个“互联网改变世界”的创新先行者，一个全球最大的电子商务企业，一个成就无数年轻人实现创业梦想的平台……毋庸置疑，无论在中国互联网发展史上，还是在中国互联网格局中，阿里巴巴都占据着不可撼动的地位。

1999 年，马云与他的创业团队筹集 50 万元，在杭州自己家中成立

了阿里巴巴。创业之初这家公司仅有 18 个人，其中包括自己的妻子、当老师时的同事和学生、患难朋友。那时候，没有人知道这家公司是否会在明天倒掉——同一时期的创业者如过江之鲫，但绝大多数最终也没有逃过“昙花一现”的命运……

然而，谁也未曾料到：在短短 16 年间，这家在当时名不见经传的小公司，竟然取得了举世瞩目的商业成就，甚至逐渐成为中国传统商业格局的挑战者、颠覆者，深深地改变了人们的生活方式。

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴正式登陆美国纽约证券交易所，IPO 首日收盘报 93.89 美元，创全球互联网公司融资之最。上市后的阿里总市值 2314 亿美元，意味着阿里成为中国最大互联网上市公司，市值接近百度、腾讯之和，超越 Facebook 成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。

对于阿里巴巴而言，这无疑是一件具有里程碑式的重要事件——一个商业帝国的诞生、崛起与荣耀展现在世人面前。而阿里巴巴的创业故事，也激励着无数的年轻人追逐着自己的创业梦想……

然而，我们不禁要问：为什么是阿里巴巴？它成功的秘诀是什么？

显然，任何一家新创企业要想在激烈而残酷的市场竞争中生存下来，并在市场格局中奠定自己的领导者地位，靠的绝非只是运气！

事实上，回顾阿里巴巴的创业历程，我们不难发现：对于阿里巴巴和马云而言，其风光荣耀的背后，其实是一场步步惊心的疯狂冒险、一局感性与理性的艰难博弈、一幅置之死地而后生的灿烂篇章！简而言之可归结为八个字：梦想驱动、不惧竞争！

诚如马云所说：“阿里习惯于谈论竞争，也不回避谈论竞争对手。

我们不是一家被保护起来的企业，我们是在残酷市场的竞争中走过来的公司。”2003年至2005年，淘宝与eBay之间的竞争就可以很好地佐证这一点。

2003年以前，国内的电商平台大多采用B2B、B2C模式，而在C2C市场上只有易趣网一家独大。2003年5月10日，淘宝网宣布成立，业务范围涵盖B2C与C2C两大模式，由此也必然与易趣网构成了直接竞争。

因此，淘宝网推出上线之后，就立刻遭到易趣的狙击。2003年6月，美国拍卖网站eBay以1.5亿美元全资收购易趣。eBay在当时是全球最大的线上拍卖及购物网站，而易趣则是中国C2C商务领域的佼佼者，因而此次收购也彰显出了eBay布局中国C2C市场的野心。对于尚处于孵化阶段的淘宝网，eBay全球总裁梅格·惠特曼（Meg Whitman）曾不无轻蔑地说：“它最多能活18个月。”

然而，事实证明了惠特曼的轻敌以及后来导致的失败：淘宝运营六个月后，在全球电商网站中排名前100；12个月后，排名前20；2005年，淘宝在商品量、浏览量、成交额等指标上全面超越eBay，迅速占领了电商市场的半壁江山；2006年，市场份额日渐萎缩的eBay最终宣布退出中国大陆市场……

在短短两年时间里，作为“初生牛犊”的淘宝，究竟是如何战胜行业领先者eBay的呢？

面对强大对手的挑战和威胁，淘宝团队没有硬碰硬地正面对抗，而是采取了迂回作战的应对策略，通过清晰的市场定位和商业模式创新，打破既有的行业规则，从而逐渐发展壮大起来。

在淘宝与 eBay 的“战争”中，免费策略是淘宝击败竞争对手的“杀手锏”。就当时的行业规则来说，C2C 网站一律采取收费模式，大致可分为三个方面：交易服务费，成交以后收取 2% 左右的服务费，不成交不收费；登录费，在线上传的商品都涉及到 0.1 元到 8 元不等的登录费；推荐位费（橱窗展示位），置顶或者排在首位等各种各样的推广费用。

而淘宝网则祭出了“免费”大旗。2005 年 10 月 20 日，淘宝网总经理孙彤宇在京宣布，淘宝网将继续未来三年内执行免费政策，同时宣布阿里巴巴集团对淘宝网追加 10 亿人民币的投资。对于网上卖家而言，淘宝的“免费模式”无疑具有巨大的诱惑力；而对采取收费模式的 eBay 来说，这却是致命性的打击，其网站用户数量急剧下滑，逐渐向淘宝平台迁移。

作为“淘宝缔造者”的马云深知，倘若缺乏公平、健全、完善的交易服务机制，免费模式也无法保障淘宝健康持续地发展下去。因此，淘宝成立之初，马云就将阿里巴巴的使命（让天下没有难做的生意）和价值观（客户第一、员工第二、股东第三）根植于淘宝的服务体系。比如，马云频繁地与淘宝会员进行沟通，挖掘和搜集用户的需求，致力于给用户提供更优质的服务。

除了运用“免费”策略，构建良好的平台服务体系之外，淘宝网的另一个重要战略就是打造了支付宝平台。与亚马逊、京东、当当等 B2C 平台模式不同，类似 eBay、淘宝网等 C2C 网站只为买家与卖家提供交易平台，对买卖双方缺乏绝对的约束力。如果在交易的过程中出现问题，那么风险只能由买卖双方来承担。

卖家为了降低自身的交易风险，通常会采取“款到发货”的模式。这样一来，买家则需要承担一定的风险。由于国内网络购物信任机制的不健全，这就导致了淘宝网初期成交量很高、但成交金额较低。

因此，支付风险问题如果迟迟得不到解决，C2C 网站的市场规模将很难有所突破。在这样的环境背景下，买卖双方以及整个交易市场都需要第三方支付平台的参与，从而确保平台各方能够顺畅地进行交易。

于是，2003 年 10 月，淘宝网正式推出了支付宝平台：买家先将货款打入支付宝平台，在买家确认收到货物后，支付宝平台再将货款打入卖家账户。有支付宝平台作为风险承担者，在很大程度上消除了买卖双方的疑虑，因而淘宝网的用户数量、交易量、成交量都有了大幅度的提高。

马云的经营哲学

对于“淘宝与 eBay 的 PK”，马云曾做过一个形象的比喻：“eBay 是海洋中的鲨鱼，而我们是长江中的扬子鳄。如果在海洋中对抗，我们将会失败。但如果在长江里对抗，我们将取得胜利。”

诚然，相比于 eBay 的“贵族范儿”，淘宝网只是一个“土生土长”的草根。然而，这并不妨碍鲨鱼与鳄鱼之间来一场轰轰烈烈的 PK、贵族与草根之间的决斗。在不断与强大的竞争对手 PK 的过程中，淘宝体系才能得以不断完善、不断提升，从而获得更好的发展。

没有梦想比贫穷更可怕

人可以十天不喝水，七八天不吃饭，两分钟不呼吸，但不能失去梦想一分钟。没有梦想比贫穷更可怕，因为这代表着对未来没有希望。一个人最可怕的是不知道自己干什么，有梦想就不在乎别人骂，知道自己要什么，才最后会坚持下去。有的时候希望自己能停下来，因为我觉得我还有更好的梦想，我做阿里巴巴十三年，如果不停下来，就会失去更多的梦想。所以要抓紧时间。

——2013年马云与周星驰的“天马行空”对话

马云经营案例

阿里巴巴的成功上市，不仅让马云问鼎“中国首富”，而且也让阿里的全体员工在这次上市狂欢中受益。据相关机构统计，阿里的上市造就了数十个亿万富豪及上百个千万富豪。

这不禁让许多人心生羡慕：为什么阿里巴巴这么有钱？为什么马云