

马云

创意面前，生意从不平等
有无创意，决定企业成败

创意笔记



于 一◎著

好的商人不在于他的梦想多么伟大，但是他的梦想必须是独特的，任何一个成功的企业家，从第一天起都有一个奇特的梦想。

90% 的人都认为这条路很开阔，但是人多了就会拥挤；相反，如果是一条崎岖的小路，可能会越走越宽。

听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

——马云

成都传媒集团
成都时代出版社



马云 创意笔记

于一◎著

成都传媒集团
成都时代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云创意笔记 / 于一著. —成都: 成都时代出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-5464-0422-6

I. ①马… II. ①于… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 107311 号

马云创意笔记

MAYUN CHUANGYI BILU

于一 著

出品人 段后雷 罗 晓
项目总监 罗 晓
责任编辑 张 巧
责任校对 李 航
装帧设计 四川胜翔数码印务设计有限公司
责任印制 莫晓涛

出版发行 成都传媒集团·成都时代出版社
电 话 (028) 86619530 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 四川省南方印务有限公司
规 格 165 mm×240 mm 1/16
印 张 20
字 数 250 千
版 次 2011 年 6 月第 1 版
印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷
印 数 1-10000
书 号 ISBN 978-7-5464-0422-6
定 价 25.00 元

著作权所有·违者必究。举报电话: (028) 86697083

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (028) 37641415



创意面前，生意从不平等。有无创意，企业成长路径大不相同。

传统的旧习惯总是根深蒂固，许多人习以为常，不敢也不愿去碰一碰。某些循规蹈矩的思维、习惯可能会导致企业的生命力衰微。企业需要不断创新，创新必须有创新思维开道，即学会思考，也就是有创意。

作为一个不断演化的物种，企业其创意直接决定他们的进化优势有多强。企业初创时期的创意直接决定着企业的成长基因，如果一个企业在最初选择商业模式时就出现偏差，陷入守旧，那么它奔跑得再快、再欢畅，也难免最后沦落到迟暮的行列；企业成长过程中，如果固守原有的市场地位、发展模式、旧市场、旧管理，之前占据的竞争优势会迅速消退，作为进攻者的创新者会最终占据优势。

如何获得创意？

香港基督教牧师萧寿华（Gordon Siu）做过这样一个实验：

如果在一个瓶子里装进 6 只蜜蜂和 6 只苍蝇，并把瓶子水平置于窗边，瓶底朝向窗外，你会发现蜜蜂一直努力不懈，试图找出玻璃瓶的出口，直到筋疲力尽而死为止；可是苍蝇却在两分钟内，就从另外一端的瓶口成群飞出去……它们（蜜蜂）趋光、具有智慧，但一直徒劳无功，正是这些因素使然。它们显然认为一定能从最亮的地方找到出口，所以照做不误，其

实不然。

创意或许是出于直觉，灵光乍现或者深思熟虑。不管什么样的创意，都需突破常规的局限。创意最大的敌人是思维定势，蜜蜂“出口就在最亮的地方”的刻板思维，使其困于一隅而不得解脱。如果你用线性方式去解释过去，那么你就只能朝一个趋势前进，但未来有无数对过去的偏离。

人人都有创意，不是所有的创意都有价值。一些天马行空的想法，或许可以给人带来美好的幻想与希望，但未必会在现实层面落地生根。能够创造财富神话的创意一定是与现实吻合、能够转化为企业核心竞争力或增强企业生命力的元素。

我们这个世界，不缺乏创意，也不缺乏会与当下或未来“珠联璧合”的创意。我们缺乏的是滋养创意的土壤。创意，往往与社会主流有着格格不入的“逆反”，他们会在传统的强大壁垒中轻易夭折。

威尔·杜兰特意味深长地指出，“每一个人在年轻时，都会有很多诸如让生命变得有意义、让生命充满光辉的信念，但随着岁月流逝，这些信念大多在中年冷漠的人生观里丧失殆尽”。

在这个人们擅长质疑一切与贬低一切的时代，人们更倾向于看到：那些活着的天才都是常人，而那些死去的天才都是传奇。不是所有的创意都能安然在现实层面开枝散叶，一些真实的、闪着诱人价值光泽的创意，会在黑暗里寂寞隐藏，不动声色与我们擦肩而过。

某一天，某个竞争对手使用的创意，你也发现这个为其创造巨大利润的创意，正是你若干年前的灵机一动，只是你放弃了。一旦放弃，你就无法知道你离成功到底有多远。而你的对手以他的实践方式告诉你，其实你离成功只有一步之遥了，只是你放弃了。

一旦有了想法，而且这个想法是有现实意义的，也能找到植入现实的

切点，就试着去实施，然后再不断完善你的想法或产品。即使你是一个并不擅长制造创意的人，你也可以做一个挖掘创意的人。大部分创意狂热分子虽然是发明的功臣，却难以融入企业。而且创意在被执行之前，这些人自己也会处于犹豫不决的状态，他们对自己的创意并不自信。因为未来充满模糊性，创意到底会激起多大的现实火花，他们并没有板上钉钉的预测。那些左右摇摆的创意，会因为外力执著的支持与强力推荐，而最终得以坚定不移地深入现实腹地，并转化为巨大的变革力量。但是，如果被忽略，这些创意可能就永远地失去它们应有的价值。

电影《罗拉快跑》善意地规劝，“每一天，每一秒，你所作的决定都会改变你的人生”。不要惧怕特立独行，更不要担忧特立德行的结果，每一天，每一秒，创意都会改变你的财富和人生。

创意笔记系列总序：创意面前，生意并不平等 / 1

一月►马氏创业：奇特的梦想，现实地活着

第一周 / 2

- 星期一 梦想要像“黑天鹅” / 2
- 星期二 看到新事物，就闯进去 / 3
- 星期三 独特的梦想要顶得住“众口铄金” / 4
- 星期四 “我们只想捕小虾” / 5
- 星期五 创意也要戴“紧箍咒” / 6

第二周 / 8

- 星期一 创业者得有疯疯癫癫的范儿 / 8
- 星期二 “蛊惑者”的“胆汁”激励法 / 9
- 星期三 借道教育：“穷人的孩子早当家” / 10
- 星期四 要买激情的账 / 11
- 星期五 MBA人才不是创业伙伴的合适人选 / 12

第三周 / 13

- 星期一 公司名字需独辟蹊径 / 13
- 星期二 另类“杀熟”：兔子先吃窝边草 / 14
- 星期三 生意难做并不都是坏事 / 15
- 星期四 钱多也烫手 / 16
- 星期五 “3岁的小孩不能去挣钱” / 17

第四周 / 19

- 星期一 要“舍”，更要“得” / 19
- 星期二 速度像兔子，耐心像乌龟 / 20
- 星期三 兵来将挡，水来土掩 / 21
- 星期四 只担心你能决定的事情 / 22
- 星期五 “技术盲”创业也给力 / 23
- 一月小结：创新式创业者赢 / 24

二月►商业模式创新之一：不跟风

第一周 / 28

- 星期一 模式就要有特色 / 28
- 星期二 冲破“技术樊篱” / 29
- 星期三 模式需因“企”、因时制宜 / 30
- 星期四 模式需因地制宜 / 31
- 星期五 只相信自己 / 31

第二周 / 33

- 星期一 中国式B2B模式：不追风，抓盲点 / 33
- 星期二 阿里巴巴的灵感源泉 / 34
- 星期三 颠覆“二八定律”的“八二定律” / 35
- 星期四 技术创新不是关键 / 36
- 星期五 电子商务还是商人说了算 / 36

第三周 / 38

- 星期一 电子商务不是万能钥匙 / 38
- 星期二 准确的预见：免费 / 39
- 星期三 免费不是次品 / 39
- 星期四 免费是敲门砖 / 40
- 星期五 阿里巴巴赚钱了 / 41

第四周 / 43

- 星期一 只做信息流 / 43
- 星期二 别出心裁的沟通工具：贸易通 / 44
- 星期三 中国供应商 / 45
- 星期四 向卖家收取会员费 / 45
- 星期五 企业诚信档案 / 46
- 二月小结：免费，是一种范式革命 / 48

三月►商业模式创新之二：不复制

第一周 / 52

- 星期一 夹缝中寻找商业模式 / 52
- 星期二 模式需不断调整 / 53
- 星期三 “韦小宝秘密开店” / 54
- 星期四 “做生意，交朋友” / 55

星期五 还是免费 / 56

第二周 / 58

星期一 赌的是未来 / 58

星期二 免费背后的盈利点 / 59

星期三 被逼出来的创新 / 60

星期四 打破网购不安全魔咒：支付宝 / 61

星期五 支付宝升级 / 62

第三周 / 64

星期一 你敢用，我敢赔 / 64

星期二 干干净净的支付宝 / 65

星期三 《淘宝天下》 / 66

星期四 阿里妈妈：马云的广告超市 / 67

星期五 特殊的加减法 / 68

第四周 / 70

星期一 大淘宝战略 / 70

星期二 超越沃尔玛 / 71

星期三 信贷平民化 / 72

星期四 穷人银行：阿里小贷 / 73

星期五 阿里巴巴不能被复制 / 74

三月小结：“企业因小而美” / 75

四月►塑造“唐僧团队”的马云新经

第一周 / 78

星期一 世界上最好的团队是唐僧团队 / 78

星期二 本土的战略与舶来的策略 / 79

星期三 别把飞机引擎装在拖拉机上 / 80

星期四 小庙容大佛 / 81

星期五 “野狗”与“小白兔” / 82

第二周 / 84

星期一 管理企业靠智慧，而不是股权 / 84

星期二 办公室里的“马氏风水”——哭穷 / 85

星期三 把钱存在员工身上 / 86

星期四 “休养生息”政策 / 86

星期五 员工把工作当成养孩子 / 87

第三周 / 89

- 星期一 留住员工，才能留住上帝 / 89
- 星期二 普通员工更重要 / 90
- 星期三 发掘员工的潜力 / 91
- 星期四 不让一个人失败 / 92
- 星期五 CEO只是守门员 / 92

第四周 / 94

- 星期一 特殊的激励模式：“你是吃苦来的” / 94
- 星期二 不让“雷锋”穿补丁上街 / 95
- 星期三 不挖墙角 / 95
- 星期四 过时的游击战 / 96
- 星期五 “政委体系” / 97
- 四月小结：管理创新永无止境 / 99

五月►成长：不走寻常路

第一周 / 102

- 星期一 只抓一只兔子 / 102
- 星期二 50%的梦想 / 103
- 星期三 拒绝比进攻更有杀伤力 / 104
- 星期四 抵得住成长的诱惑 / 104
- 星期五 我不会有第八家公司 / 105

第二周 / 107

- 星期一 大舍与大得 / 107
- 星期二 做舒服的企业比做强做大更重要 / 108
- 星期三 阿里巴巴不是中国人的公司 / 109
- 星期四 制胜中国 / 110
- 星期五 城市的学问：远离北京 / 111

第三周 / 113

- 星期一 使棍使得好的人不一定要去学使枪 / 113
- 星期二 收购就像结婚 / 113
- 星期三 并购雅虎：智慧的并购策略 / 114
- 星期四 收编老员工的网站 / 116
- 星期五 悄悄地进村 / 117

第四周 / 118

- 星期一 选择策略投资者 / 118
- 星期二 脑袋决定口袋 / 119
- 星期三 上市只是加油站 / 120
- 星期四 这是一家年轻的公司 / 121
- 星期五 发行价只有13.5港元 / 122
- 五月小结：成长就是不断地“抽枝与剪枝” / 124

六月►帮助别人发现金子

第一周 / 128

- 星期一 客户第一，员工第二，股东第三 / 128
- 星期二 眼睛盯着客户 / 129
- 星期三 创意随客户而动 / 130
- 星期四 创意基于客户的需求 / 131
- 星期五 扔掉电子商务也无妨 / 132

第二周 / 133

- 星期一 大多数客户都是懒人 / 133
- 星期二 “上帝”也犯错 / 134
- 星期三 客户中的“三六九等” / 135
- 星期四 不投诉的客户不是好客户 / 137
- 星期五 客户是最大的同盟军 / 138

第三周 / 139

- 星期一 帮助别人发现金子 / 139
- 星期二 一块布理论 / 140
- 星期三 超增值服务 / 141
- 星期四 不要从客户口袋里掏钱 / 143
- 星期五 客户要的是体验，不是片面服务 / 144

第四周 / 146

- 星期一 客户也是“淘”出来的 / 146
- 星期二 拉拢客户就像“耍手艺” / 147
- 星期三 蚂蚁雄兵不是集体“杀价” / 148
- 星期四 客户得罪不起也要得罪 / 149
- 星期五 把电子商务还给商人 / 150
- 六月小结：客户的语言是世界上最好听的语言 / 152

七月►颠覆性营销

第一周 / 156

- 星期一 把暴利返还给消费者 / 156
- 星期二 先让客户赚钱 / 157
- 星期三 被客户遗忘最惨 / 157
- 星期四 定制化生产 / 158
- 星期五 “营销”既要追求结果，又要注意过程 / 159

第二周 / 161

- 星期一 最不可靠的是关系 / 161
- 星期二 做生意不给回扣 / 162
- 星期三 赢在细节 / 163
- 星期四 市场就是舞会 / 164
- 星期五 口碑相传 / 165

第三周 / 167

- 星期一 淘宝客推广 / 167
- 星期二 把会员动员起来 / 168
- 星期三 媒体：欲擒故纵 / 169
- 星期四 高举高打 / 170
- 星期五 大家不花钱时“烧钱” / 171

第四周 / 172

- 星期一 玩转娱乐营销 / 172
- 星期二 西湖论剑 / 173
- 星期三 有看头的年会 / 174
- 星期四 搬家也营销 / 175
- 星期五 大明星策略 / 176
- 七月小结：作秀要别出心裁 / 178

八月►特别的企业DNA：张弛有度的文化

第一周 / 182

- 星期一 文化治企 / 182
- 星期二 用企业文化拴住人 / 183
- 星期三 危机时刻的强大反弹力 / 184
- 星期四 “我只是传递文化的第一棒” / 185
- 星期五 文化不是大企业的专利 / 186

第二周 / 187

- 星期一 从湖畔文化到华星文化 / 187
星期二 训练有素中的自由 / 188
星期三 文化是考核出来的 / 189
星期四 拒绝“精英”的理由 / 191
星期五 每一个员工都是笑脸 / 192

第三周 / 193

- 星期一 侠客文化 / 193
星期二 独孤九剑 / 194
星期三 六脉神剑 / 196
星期四 倒立文化 / 198
星期五 员工的幸福：辛苦加快乐 / 199

第四周 / 201

- 星期一 直言有讳 / 201
星期二 会议中的学问 / 202
星期三 把社会责任融入商业模式 / 202
星期四 慈善需与商业形式挂钩 / 203
星期五 企业最大的善举是做好自己 / 204
八月小结：文化的弹性 / 206

九月►危机管理也要剑走偏锋**第一周 / 210**

- 星期一 我们准备过冬吧！ / 210
星期二 碰到灾难第一个想到的是客户 / 211
星期三 帮助客户过冬 / 212
星期四 零利润的力量 / 213
星期五 做冬天该做的事 / 215

第二周 / 216

- 星期一 繁荣更要警惕 / 216
星期二 钱多、机会多背后的陷阱 / 217
星期三 “明天肯定会倒霉” / 217
星期四 每个成功的尾巴都可能被失败踩上 / 218
星期五 半跪着也要坚持 / 219

第三周 / 221

- 星期一 臭棋变好棋 / 221
- 星期二 “非典”：一场特殊的军事演习 / 222
- 星期三 降低人力风险：不把鸡蛋放在同一个篮子里 / 223
- 星期四 以不变应万变：把事情做好 / 224
- 星期五 围魏救赵 / 225

第四周 / 226

- 星期一 CEO天天思考危机在哪里 / 226
- 星期二 可以犯错，但不要犯同样的错误 / 227
- 星期三 不承认自己犯了错误才是耻辱 / 228
- 星期四 自爆家丑 / 229
- 星期五 失败学比成功学更给力 / 230
- 九月小结：企业危机管理中的创意 / 231

十月►“感谢你的竞争对手”

第一周 / 234

- 星期一 良好的生态链竞争体系 / 234
- 星期二 与竞争者一起赚钱 / 235
- 星期三 竞争对手也能把酒言欢 / 236
- 星期四 尊重竞争对手 / 237
- 星期五 最大的对手是自己 / 238

第二周 / 239

- 星期一 没有竞争对手是孤独的 / 239
- 星期二 永远别想垄断 / 240
- 星期三 真正的高手是不出手的 / 241
- 星期四 竞争的最高境界：你很快乐 / 242
- 星期五 有实力时再叫板 / 243

第三周 / 244

- 星期一 在长江里与鲨鱼搏杀 / 244
- 星期二 不能只用钱进行竞争 / 245
- 星期三 比价是最愚蠢的商战 / 246
- 星期四 倒立竞争 / 246
- 星期五 可以喊臭棋，但不能骂人 / 247

第四周 / 249

- 星期一 未雨绸缪式市场博弈 / 249
- 星期二 成长得益于竞争对手的封杀 / 250
- 星期三 不跟张三李四比 / 251
- 星期四 与“泰森”打拳是福气 / 251
- 星期五 对手不是风向标 / 252
- 十月小结：竞技场上也有底线与共赢 / 254

十一月►品牌：把最珍贵的东西留给别人

第一周 / 258

- 星期一 使命产生的品牌晕轮效应 / 258
- 星期二 品牌立足点：客户 / 259
- 星期三 独特的品牌定位：帮助中小企业做生意 / 259
- 星期四 把最珍贵的东西留给别人 / 260
- 星期五 品牌就是一直活下去 / 260

第二周 / 262

- 星期一 先做服务，再做品牌 / 262
- 星期二 为客户塑造品牌 / 263
- 星期三 诚信为品牌根本 / 264
- 星期四 免费是最大的品牌创新 / 264
- 星期五 品牌专注：电子商务 / 265

第三周 / 267

- 星期一 品牌是口碑传出来的 / 267
- 星期二 电子商务宣传的苦楚：客户闷声发财 / 268
- 星期三 马云的品牌属于阿里巴巴 / 269
- 星期四 马云这张脸 / 270
- 星期五 品牌做大不都是好事 / 271

第四周 / 273

- 星期一 永远讲真话 / 273
- 星期二 过早地预见互联网的传播作用 / 274
- 星期三 重视雇主品牌 / 275
- 星期四 坚决捍卫阿里巴巴的声誉 / 276
- 星期五 新商业文明的开启者 / 276
- 十一月小结：独特的使命感，打造独特的阿里巴巴品牌 / 278

十二月►“火星人”马云：“我为什么这么神”

第一周 / 282

- 星期一 骗子、疯子、傻子 / 282
- 星期二 被冤枉撑大的胸怀 / 283
- 星期三 讨厌中庸 / 285
- 星期四 像阿甘一样简单 / 285
- 星期五 与众不同的眼光 / 286

第二周 / 288

- 星期一 领导人是孤独的 / 288
- 星期二 不做大多数 / 289
- 星期三 没有不犯错误的CEO / 290
- 星期四 笑傲江湖的资本 / 291
- 星期五 厚脸皮 / 291

第三周 / 293

- 星期一 企业家的社会责任：办好企业 / 293
- 星期二 境界越高，企业越大 / 294
- 星期三 我不是阿里巴巴的英雄 / 295
- 星期四 把公司办成动物园 / 296
- 星期五 当不好士兵的将军不是好将军 / 296

第四周 / 298

- 星期一 求大同，存小异 / 298
- 星期二 “上帝的归上帝” / 299
- 星期三 “如果国家要支付宝，我一定给” / 299
- 星期四 “如果马云成功，80%的人都能成功” / 300
- 星期五 “不想做商人” / 301
- 十二月小结：创意照进现实 / 303

January
一月

马氏创业：
奇特的梦想，现实地活着

MaYun
ChuangYi BiJi

