



马云说： 生意 就该这么干

纪永英 李 红●著

山西出版传媒集团
山西人民出版社

马云说： 生意 就该这么干



山西出版传媒集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云说：生意就该这么干/纪永英，李红著. —太原：山西人民出版社，2012.6

ISBN 978-7-203-07653-7

I. ①马… II. ①纪… ②李… III. ①马云-生平事迹 ②电子商务-商业企业管理-经验-中国 IV. ①K825.38 ②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第058648号

马云说：生意就该这么干

图书策划：亨通堂

著 者：纪永英 李 红

责任编辑：徐晓宇

出版发行：山西出版传媒集团·山西人民出版社

地 址：山西省太原市建设南路21号

邮 编：030012

发行营销：0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail：sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址：www.sxskcb.com

经 销 者：山西出版传媒集团·山西人民出版社

承 印 者：三河市南阳印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：12.75

字 数：250千字

版 次：2012年6月第1版

印 次：2012年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-203-07653-7

定 价：30.00元

如有印装质量问题请与本社联系调换

目 录

推荐序：马云这个人 / 5

前 言：生意还在继续…… / 13

第一讲 眼光要比别人长远 3 年 / 17

 在世界上迈出 B2B 的第一脚 / 18

 等“孩子”长大了，会赚大钱 / 22

 天不怕地不怕，就怕 CFO 当 CEO / 26

 数百亿元“大物流”的野心 / 29

 看得远，才能抢先市场 / 32

第二讲 一条道，要走到“黑” / 37

 今天和明天很残酷，后天很美好 / 38

 小聪明，不如傻坚持 / 41

 学会对更多的机会说 NO / 44

 最大的失败就是放弃 / 48

第三讲 先让合作方尝到“甜头” / 53

做中小企业之间的“媒人” / 54

联手银行为中小企业“输血” / 57

帮助别人挣钱，自己才能赚到钱 / 60

不做竭泽而渔的“愚人” / 63

第四讲 找一个最简单的赚钱方式 / 67

“捕虾”比“捕鲸”更赚钱 / 68

越简单的方式，越赚钱 / 71

没个性等于没前途 / 74

想赚钱，先把钱看轻 / 77

第五讲 “做好”是“做大”之母 / 81

先活下来，然后再赚钱 / 82

客户是百年基业的“地基” / 84

做好做强，不急于做大 / 87

有价值的东西，失去得更慢 / 90

企业大不一定是好事儿 / 94

第六讲 想到就要赶紧去做 / 99

梦想只有被执行了，才有意义 / 100

阿里巴巴是执行的结果 / 103

没有完美的理念，只有脚踏实地的结果 / 106

细化才能更好地执行 / 108

在执行中检视你的错误 / 110

第七讲 与最合适的人一起做事 / 113

阿里巴巴有个“百万”团队 / 114

好公司就像一座动物园 / 117

天才不一定就适合你 / 120

一起疯狂的“傻子”最可爱 / 122

没有人能挖走你的团队 / 125

第八讲 信用不是金钱，却比金钱更重要 / 129

阿里巴巴是信用托起来的 / 130

世界上最不靠谱的东西就是关系 / 133

信用才是最有力量的财富 / 137

要经商，从培养信用开始 / 140

第九讲 在别人改变前先改变 / 143

“爱占互联网的便宜” / 144

变化是应对竞争的利器 / 147

永远在形势最好时改变 / 150

变化不来，压力一定会来 / 154

第十讲 创业者永远年轻 / 159

永远不要忘记最初的梦想 / 160

激情就是生产力 / 163

用左手去温暖你的右手 / 166

心中无敌，便天下无敌 / 169

第十一讲 做一行就应该爱一行 / 173

在 B2B 大地块上深耕细作 / 174

专心做好一件事 / 177

“痛苦地坚持，快乐地去死” / 180

选择你的事业，事业也选择你 / 183

第十二讲 最大的错误就是不犯错 / 187

“阿里巴巴的 1001 个错误” / 188

犯错也是一种学习的过程 / 191

学会借用别人的错误 / 194

永远把别人的批评记在心里 / 197

附录：马云创业格言 / 200

推荐序：马云这个人

沈威风

马云是一个永远不可能被忽略的存在。

在我 2006 年 5 月第一次见到他之前，他的创业史便早已经传遍了大街小巷，而这个个子不高、身材清瘦的杭州男人，已经俨然成为中国最具人气的新一代企业家的代表——他的成功经历，他对创业者的循循教导，他对互联网经济的理解，以及他对企业家社会责任的承担，这一切，通过他的一次次的演讲和电视节目传播出去。

这让他成为一个特具魅力的人，别具性格的人。

在此之前，企业家在公众的眼里，只是一群面目模糊的人。大家只知道这是一群成功的人，一群拥有财富和话语权的人，又或许，总是挥金如土，过着衣香鬓影和挥斥方遒相夹杂的生活的人。而这群人，有着共同的性格，比如刚毅、果敢、决断。

而马云，因为他特异的长相、出奇精彩的演说能力和幽默的言论，逐渐成为一个公众偶像。在很大程度上，他已经不仅仅是一个企业家，他成了一个明星。

不骄矜的富豪

后来在聊天的时候，马云的助理陈伟无意中说起一些马云生活中的琐事，比如马云的服装都是太太张英一手打理的，即便马云偶尔会陪她一起去商店，一般也只是身体上参与，思想上不参与。所以，马云从来不知道自己穿的衣服是什么牌子的，不知道价钱，更不知道是不是名牌。实际上，马云一直以为那些设计简单大方、色彩明亮的衣服，就是一些中档货。而陈伟悄悄告诉我说，据他所知，应该都是名牌。

这一点，其实有点像马云自己的为人，他的身上，看不出作为一个富豪的自觉，没有一种富贵骄矜的感觉。

第一次见到马云，是因为我受淘宝网的邀请，打算写一本书，记录淘宝网成立3年就打败了国际电子商务巨擘 eBay 的故事。这一场发生在中国电子商务领域的经典战役让人振奋。在那个时候，马云已经名满天下，只不过，所有人都还不知道，马云旗下的这家公司在战胜了原本横亘在面前的庞大的竞争对手之后，能迸发出多么巨大的能量，并在最大程度上，改变了我们的生活。

那时候，淘宝网的一切，都还不太为公众所熟知，大家更关注的是阿里巴巴和雅虎之间的复杂的股权合并。在拥有了雅虎中国之后，马云把很多时间都投注在这家新被他收入囊中的公司，并按照自己的意愿，对其进行改造。

我和他的约见是在一个近午时分，他在北京的办公室宽敞而简单，没有巨大的办公桌，也没有气派的大班椅。只有一张靠窗的会议桌，旁边摆着一组沙发，还有一个书架。书架上有一些小泥人，摆着武打的造型。

我等了他一会儿，就看见他疾步走进来，笑着，握手。我站起来的时候翘起了一下，他也就笑了。他比电视上看起来更加瘦，也就显得脑袋更

大，穿着简单的白衬衫、休闲裤，同样的打扮，我后来无数次地见过。说句实话，作为观众，我也没有看出他身上的衣服有名牌的气息。

那次采访让我印象非常深刻。马云是一个很有语言魅力的人，这方面我觉得属于天份，而不是后天学习、训练得来的能力。他讲话略带一点点杭州口音，语速很快，讲话的时候动作幅度很大，表情异常丰富，眼睛紧紧地看着你，这个时候，你往往会不由自主地相信他所说的话。更何况，他的话从来不是枯燥的大道理，他喜欢用故事来表达自己的思想，而不是干巴巴地唱高调。

而且，我不知道是因为他本身的性格直率，还是因为他在商界的地位使得他在讲话的时候可以没有那么多的顾忌。在他的嘴里，你可以得到更多的对其他人，包括对竞争对手的直接评价。而这些评价，有时候出人意料，有时候甚至非常尖刻。

第一次见面，他就告诉我，eBay 易趣的团队中的某个人，让他很不爽，所以即使有机会，他也不愿意和 eBay 合作，而是采取了血战到底的战略。

后来，当我不再以采访的名义和他聊天的时候，他会更加肆无忌惮地说：某某人，我觉得3年之内他一定会倒掉；某某人，我不喜欢他，因为他的内心怀疑一切，没有信任；某某人，我这辈子绝不会再和他有任何形式上的合作……

这些话，尽管有些已经事过境迁，有些真的如他所说的一样发生了，可是我仍然不敢写下他提到的那些名字。

讲义气的男人

但是，马云绝不是一个尖酸刻薄的男人。

他有时候会有一些孩子气的固执和判断，正如他说他不喜欢 eBay 易

趣团队的某个人，他说不出原因，也不是因为二人之间有什么龃龉。可是一旦让他觉得不顺眼，气场不对，他就会选择敬而远之，选择不合作。

马云是很相信感觉的一个人，对人如此，对环境也如此。有一次聊到风水的话题，他先开玩笑说他也懂风水，后来他解释说，其实所谓的风水就是气场，而一个敏感的人对于自己所处环境的气场，是会有敏锐的感知的。所以，所谓好的风水，其实就是能让人觉得身心舒畅，心情开朗的环境。同理，人，或者朋友，也是如此。

关于朋友，我后来看到众多鲜活的例子，证明马云是一个多么值得交往的朋友。

马云有许多朋友，其中不乏明星、学者、企业家。其中最广为人知的男人是史玉柱，最广为人知的女人大概就是中央电视台《赢在中国》的主持人王利芬了。

也许是和王利芬好几回一起参加会议被火眼金睛的群众看见，所以马总在 2009 年减持了一点公司的股票后，就“被离婚”了一次，王利芬也成了马总“被离婚”的重点嫌疑对象。

马云的名人朋友还有很多，比如被他称为“于公子”的于丹，和他有互相通报机制的汪涵，越剧名家茅威涛，等等。然而最让我印象深刻的，却是马云对那些相识于微末之时的朋友们的态度。

提到马云的过去，Ken 是一个绕不过去的名字。

很多人都知道马云考大学考了 3 年，但很少人知道他曾风雨无阻 10 多年每天在西湖边读英语，和外国人交流。

Ken 是澳大利亚人，是马云还很小的时候在西湖边读英语时认识的朋友，从此情同父子。马云第一次出国，就是受 Ken 的邀请去澳大利亚。到了那边马云才发现，原来国外和自己想象的完全不一样，资本主义国家并不是宣传中的那样水深火热，也用不着我们去拯救，相反，如果我们不迅速发展，我们恐怕将被拯救。马云的视野，就这样被打开了。

后来马云在夜校开了一个英语班，那时候 Ken 已经年过古稀，不过依

然健壮。他在杭州的时候，会时不时去英语班看看，和学生们聊聊天，就当是给他们上一点小课。上过英语班的陈伟还记得，Ken 的话里有很多俚语，他们听不懂，这时候马云就会帮忙解释。比如，“非常好”这个短语，Ken 就不说“very good”，而是说“bloody wonderful”（血淋淋地好）。

1998 年马云在北京工作，Ken 来杭州的时候，马云自己不在，就拜托了陈伟去接待他。在接下来的一个星期里，陈伟上哪儿都带着 Ken，吃完晚饭才送他回宾馆。接待工作结束，陈伟自己觉得做得很不错，结果 Ken 却向马云投诉，说陈伟总是酒后驾驶，这个习惯很不好。这件事，让陈伟在多年之后还记得，还不忘检讨自己当年的错误。

Ken 已经去世很多年了，可是马云的家里和办公室里，一直都放着他和 Ken 的合影。Ken 的儿子和父亲长得一模一样，是一位瑜伽教练，他还会时不时地到中国来，每次来，都一定会到马云家里去做客。

马云的助理陈伟和他一直是朋友，保持着一起吃饭、喝酒、讲段子、吹牛的良好关系。陈伟后来去给张纪中当了一段时间的助理，2008 年，因为祖母去世，让他顿悟“父母在，不远游”的古训，于是在春节过后，他去了一趟马云家。之后，他就成了马云的助理。

阿里巴巴集团秘书长邵晓峰，曾经是一名刑警，一个著名的神探。多年前马云最喜欢干的事情就是找邵晓峰吃饭，听他讲破案的故事。后来他也加入了阿里巴巴，开始是做淘宝网的安全总监，后来成为支付宝的总裁。如今这位曾经的神探，已经成为互联网精英、阿里巴巴集团的高级管理人员了。

又据八卦说，阿里巴巴还有一位女高管，也是和马云私交不错的朋友。多年前她在美国，常常因为感情问题半夜给马云打电话哭诉，而马云也常常陪她一聊就是很久。最后辗转多年，她最终也花落阿里巴巴，成为团队一员。

而我曾经想过一个问题：马云为什么会把这么多私人朋友招揽进自己的公司？这样的做法，和我们常常挂在嘴边的现代公司的管理机制是多么

不相符合啊！一直到后来，我听了马云和我说的“风水说”之后，才明白他这样做的道理。

实际上，环境不单单是指地理环境、物理环境，环境中最不可或缺的一个因素，是人。不同的人在一起工作，组成一个个不同的气场。这些经历过时间考验的朋友们，在生活上志趣相投，性格上互相投契，为人知根知底，和这些人一起工作，不是更能形成令人心旷神怡的气场吗？

没有人能制衡我

2008年7月1日，阿里巴巴在杭州梅苑宾馆召开组织部全体会议，其中一项内容是欢迎原中央电视台节目主持人张蔚等新同事加入阿里集团。晚上B2B中层以上会议继续召开，会议一直持续到凌晨3点。

会上所有的人都直言不讳，先是有老同事抨击“空降”的新领导，认为职业经理人那些技巧和规则不适合阿里巴巴，阿里巴巴靠的是苦干精神，是“很傻很天真，又猛又持久”的精神。

还有人挑战马云：“如果马总您的决定出现了明显的错误，那谁来制衡您？”

马云很平静地回答：“第一，公司没有人可以制衡我。第二，如果我已经作出了决定，哪怕是错误的也必须执行。第三，你们都认为是错误的决定，并不一定就是错误的。”

这个回答表现了马云非常强势和自信的一面，而事实也很快给出了最好的证明。就在这次会议之后不久，金融风暴席卷全球。马云在几乎所有高管都反对的情况下，坚决执行“狂风行动”，大幅让利给“严冬”中的中小企业，结果受到了中小企业的拥戴，客户数量井喷。虽然单价低了，总收益反而增加，“狂风行动”大获成功。

挑战马云权威的同事，并没有因此而受到任何影响，这是马云在阿里

巴巴所倡导的文化之一。每次组织部的会议，就是说真话的会议，大家把心里的想法都抖出来、辩明白，事后谁也不计较。有的同事在会上被马云批得体无完肤，晚上又会出现现在马云家喝茶、聊天，好像什么都没有发生过。

助理陈伟还记得他刚刚加入公司的时候，有一天公司旗下的口碑网的同事突然跑来找他，希望他去“指导工作”。陈伟很高兴地去了，还发表了许多意见。事后他才知道，这件事是马云安排的，而马云的原话是这样的：“要有更多的客户，就要把网页做到极致的简单，要让从前不上网的人一来就会用。现在整个公司里只有陈伟一个网络白痴，让他来看，他看懂了，说明产品可以上线了。”

陈伟说，这件事没有让他受伤，因为他知道其实马云已经给他留了面子了。马云是这样看待面子问题的，“在公司里成长起来的管理人员，哪个没有把脸皮当拖把在地上拖过？拖过你就不会不懂装懂，就会脚踏实地。”

所以，马云的不可制衡、无人挑战，马云的强势和自信，都表现在大战略、重要决策上。在公司，他并不总是一个神一样的存在。事实上，他也从来没有想把自己高高挂起，塑造成一个不可亲近、说一不二的暴君。

陈伟后来把他所认识的马云和阿里巴巴写成了一本书《这才是马云》。这本凝聚了他对马云长达20年的观察和理解的书，写了许多不为人知的过去。在创业的时候，马云会不断地产生梦想，而其中一个梦想是这样：带着团队所有人去巴黎过年。在大家已经惊喜万分时，宣布年夜饭后还发年终奖：每人两把钥匙。在大家莫名其妙时，他再说，我给大家每人在巴黎买了一栋别墅，还有一辆法拉利跑车。当场有人因心跳过速，被送进医院……

这是一个有点无厘头的梦想，和马云日后发表过的那些振奋人心的梦想相比，这个梦想显得有些不着调。可是，这个故事却感动了我。

有这个梦想的马云，没那么高瞻远瞩，却平易近人。他的梦想里有财

富和成功，更重要的是，有他的团队和他的朋友。

这就是马云，很难用一句话准确概括的马云。而在本书《马云说：生意就该这么干》中，他的这些特质，都淋漓尽致地张扬在了做生意的过程中。这也许就是马云之所以比你我更能掌控自己的人生与事业的原因所在。

沈威风，长期关注电子商务领域的媒体工作者，曾任职于《广州日报》、《经济观察报》，曾是腾讯网、金融时报中文网、《中国新闻周刊》、《东方早报》、《世界新闻报》等多家媒体的特约作者，并在十多种媒体上开设专栏。曾于2004年出版《职场红楼》、《职场金庸》；2007年推出第一本淘宝网研究专著《淘宝网，倒立者赢》；2009年出版《有钱好好花》；2010年出版小说《炒作》；2011年策划出版《这才是马云》；2012年推出《商业凶猛 创业有毒——中国互联网的人间喜剧》。

前言：生意还在继续……

2011 年，对“神”一般的马云来说，似乎是一个不太顺利的年份。

先是 2 月份，阿里巴巴惊现供应商欺诈事件，马云“挥泪斩”卫哲；然后 5 月份，支付宝股权转让事件，引发“VIE（协议控制）风波”，马云身陷质疑包围圈；再后来 10 月份，淘宝商城调整服务费，招致中小卖家“十月围城”，马云被迫暂缓执行新规。

一切迹象似乎都在表明，声称“天下没有难做的生意”的马云，2011 年的生意做起来并不是特别顺利。

由此，是否就可以说马云和阿里巴巴开始走下坡路了呢？

要知道，危机如同纳税与死亡一样不可避免。对一个刚刚建立十余年、不算太成熟的企业来说，遭遇一些风波实属难免，且再正常不过。理智和客观地看待一家企业、一个企业家，用开放的心态评鉴其在商业上取得的成就和犯下的错误，对我们每个人而言，都会受益良多。

据 2012 年 2 月 21 日阿里巴巴 B2B 上市公司发布的 2011 年第四季度及全年财务报告，阿里巴巴 2011 年全年营业收入与 2010 年相比，增长 15.5%，增至 64.2 亿元；其净利润同比增长 16.6%，增至 17.1 亿元。

阿里巴巴收入和净利润增长的背后，是会员数量的持续增加。据这份财报显示，2011 年，阿里巴巴国际交易市场和中国交易市场共增加 1450 万名注册用户和超过 140 万个企业商铺。截至 2011 年 12 月 31 日，阿里巴巴国际交易市场和国内交易市场上共有 7630 万名注册用户、1000 万个企

业商铺及 765363 名付费会员。

阿里巴巴表现依然给力，淘宝网也没有让人失望。

根据艾瑞咨询统计数据显示，2011 年中国网络购物市场交易规模为 7735.6 亿元，与 2010 年相比，增长 67.8%。在 C2C 市场，淘宝网还是一家独大，市场份额高达 90% 以上。在 B2C 市场，淘宝网在含平台式 B2C 市场中的份额过半，为 53.3%。在自主销售为主的 B2C 市场中，京东商城占据领先，市场份额为 36.8%。

不可否认，当下阿里巴巴面对着慧聪网、eBay 等虎视眈眈的强劲对手，淘宝网更是要直面京东商城、VANCL 等后来者的汹汹来袭。只是无论如何，我们可以肯定的是，马云不会将自己辛苦打下的“江山”拱手让出。马云说过：“领导力在顺境的时候，每个人都能发挥出来，只有在逆境的时候展现出来的才是真正的领导力。”

1999 年阿里巴巴初创建，人们对互联网知之甚少，对电子商务更是几乎一无所知，马云以“奔走相告”式的疯狂推广，让大家知道了网上也可以做生意；2001 年互联网遭遇刺骨寒冬，各家大小网站接连倒下，而在马云超强毅力的带动下，阿里巴巴硬是咬牙坚持下来，等到了春天的到来；2003 年，淘宝网刚刚成立，就遭遇国际巨头 eBay 的广告封杀，举步维艰，在马云“倒过来看世界”的创意下，仅仅 1 年之后，淘宝网就成长为中国网络购物市场的领军企业……

每一家企业的发展之路都不可能一马平川，其间总会遇到大大小小的挫折。有些挫折甚至可能让企业发展难以为继。此时，创业者的做法就显得尤为重要。理查德·福斯特在《创新，进攻者的优势》中也强调，企业能否创新，领导者至关重要，“他没必要是科学家，但他必须能理解科学和创新的发展；他应该确信并强调，即便公司从古典经济学来看各方面都运行良好，也应该舍弃原有的技术和技能基础；当开发新产品和新流程的初始阶段往往不可避免地偏离轨道或结果令人失望时，他应该有忍辱的精神。”