

给彷徨者方向
给奋斗者力量

相信明天 马云首讲奋斗之道

马云 内部讲话



红旗出版社



马云 内部讲话

相信明天 马云首讲奋斗之道

阿里巴巴集团



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云内部讲话：相信明天 / 阿里巴巴集团编.
—北京：红旗出版社，2015.2

ISBN 978-7-5051-3415-7

I. ①马… II. ①阿… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—杭州市 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第036421号

书 名 马云内部讲话：相信明天
编 者 阿里巴巴集团

出 品 人	高海浩	责任编辑	陈文君
总 监 制	徐 澜	特约编辑	袁开春

出版发行 红旗出版社
地 址 (南方中心) 杭州市体育场路178号
邮 编 310039 编 辑 部 0571-85311182
E-mail hongqi1608@126.com 发 行 部 (北京) 010-64036925
(杭州) 0571-85311330
欢迎项目合作 项目电话 (北京) 010-84026619
(杭州) 0571-85311182
印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本	710毫米×1000毫米	1/16	印 张	17
字 数	218千字			
版 次	2015年4月北京第1版			2015年4月北京第1次印刷

书 号	ISBN 978-7-5051-3415-7	定 价	39.80元
-----	------------------------	-----	--------

版权所有·翻印必究·印装有误·负责调换

马云内部讲话：
相信明天

目 录

C O N T E N T S

第1章

互联网一定是未来的发展方向 | 001

互联网有四大特征：开放的精神、分享的心态、全球化的眼光、责任感。

第2章

电子商务就是一个工具 | 019

团队精神、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重：这九个价值观是阿里巴巴最值钱的东西。

第3章

什么是你的独特优势 | 037

领导者最关键的因素就是：眼光、胸怀和实力。

第4章

别人的经验并不重要 | 051

多花时间去听别人怎么失败的，不要花时间去听别人怎么成功的。

第5章

从销售走向服务 | 065

团队文化就是任何一个人可能有作用，也可能没有作用。

第6章

建立自我，追求忘我 | 079

人只有有个性，才是有魅力的。

第7章

以乐观心态面对各种残酷 | 097

非洲草原上，只有饿死的大象，只有饿死的狮子，没有饿死的蚂蚁。

第8章

回到基本点 | 111

任何一家伟大的公司都必须在非常残酷的形势下经受洗礼。

第 9 章

我们改革自己 | 129

错了就改回来，这并不丢脸。

第 10 章

不怕馊主意，就怕没主意 | 141

人只有真正认识到自己不对的地方，看透了，才可能进步。

第 11 章

占领最好的位置 | 153

我不懂互联网技术，但是我必须要看到互联网真正的商业价值和未来趋势在哪里。

第 12 章

眼光是走出来的 | 169

如果你说的，别人认为都是对的，都认同你了，那机会还轮得到你吗？

第 13 章

平凡的人可以做不平凡的事 | 179

千万不要迷信一个人和一家公司，路都是自己一步一步走出来的。

第 14 章

和社会的成长结合在一起 | 189

我希望我们的收入是自然增长，而不是被我们硬挤出来的。

第 15 章

把自己的定位看清楚 | 201

互联网在中国主要有三个应用：第一，新闻媒体；第二，娱乐；第三，电子商务。

第 16 章

全球视野，当地制胜 | 211

中国绝大部分的年轻人是晚上想想千条路，早上起来走原路。

第 17 章

钱不是目标，而是结果 | 245

做CEO很累也很孤独——因为你是守门员。

马云内部讲话：
相信明天

第 1 章

互联网一定是 未来的发展方向^{*}

^{*} 2008年6月27日，马云在商务部演讲。

◇互联网不可忽视的三种力量：颠覆性、影响力、创造力。

◇互联网的四大特性：开放的精神、分享的心态、全球化的眼光、责任感。

◇中国互联网的三个板块：新闻媒体、娱乐、电子商务。

◇互联网对行业的三个方面影响：制造业、物流业、诚信体系。

◇定制化生产才是未来十年电子商务的发展趋势。

◇我们从来不把自己定位成高科技公司，不把自己定位成互联网公司，我们把自己定位成一家服务公司。

◇电子商务未来的发展不是以企业为主，而是以个人为主。

互联网的能量

到今天为止，我几乎是一个电脑盲，我只会收发电子邮件和上网。很多技术专家经常把技术看得非常重，我一直觉得，不懂技术没关系，真正的技术从来都是为不懂技术的人服务的，我们这些不懂技术的人创造了全球最大的电子商务公司，所以我认为外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行。我没法跟技术人员吵架，他们讲的东西我都听不懂，我说的话他们也觉得奇怪，说：“你怎么会这么说呢？”我告诉他们，中国80%的人，不懂电脑的人，都和我想的一样。别人经常说我们是高科技公司，其实在客户面前，越说是高科技公司，客户越怕你。所以，要把客户的麻烦留给自己。把麻烦留给自己，你的麻烦就会越来越少。

我是从1995年开始创业的，在中国，我差不多是第一个做互联网的人比张树新早了半年多。当时我们在杭州做中国黄页，做了三年，非常艰难。那时候我们做生意的模式很简单，就是帮企业做网页，但中国的企业没有办法上网，怎么办？我们就想办法，先从朋友的企业做起，朋友信任你，知道你不会骗他。第一家被我们搬上互联网的企业是一家宾馆——望湖宾馆。宾馆经理给了我一份中英文的宾馆介绍，我把介绍打印好，传到美国西雅图做

网页，然后把做好的网页挂到互联网上。我对经理说，你看看国外有没有人看到这个网页，如果有人看到，你再付我钱，结果他说有人看到也不会付我钱。当时很多人把我们看作骗子，他们都不懂互联网。最有意思的是，1995年，联合国第四次世界妇女大会在北京召开。美国的很多妇女代表在来中国之前，上网搜索在中国住的地方，结果搜到了那家宾馆。宾馆的人对这些妇女说，我们离北京有1000多公里，但她们还是要来住。通过这件事情，我们发现，如果把中国的企业都放到网上去，能量一定大得不得了。这个认识一直影响着我，直到今天。

1995年的时候，互联网的速度很慢，慢得一塌糊涂。1995年8月，中国电信连入互联网，我们是中国电信的第七个客户。为了证明互联网的存在，我找了很多媒体朋友到我家里，通过拨号上网。他们带着摄像机在我家里等了三个半小时，终于等出来半张图片。确实，我们走得很艰难，我们要证明自己不是骗子，互联网确实存在，确实有这样的网页。今天的互联网速度实在是太快了，当年的速度和现在的没法相提并论。

当时，别人认为我们就是个体经济，那时候个体经济一般是没有资格竞争的。经过一年多的经营，我们发现很难打败国企，国企也打不败我们，最后我们就做了合资企业。我们投资，占30%的股份，别人占70%的股份。当时别人的目的是兼并我们，于是出现了一些观点上的分歧。

帮助中小企业

我们认为互联网一定是未来的发展方向。有人认为电子商务必须服务于国有企业、大企业，而我们认为中小企业是未来，必须通过各种方法来服务于中小企业。我们要开放互联网，而不是控制它，这就是我的观点。我觉得我们未来就是要帮助中小企业，我们经营的将是开放的互联网。直到今天，

我依然坚信，互联网必须开放，要为客户创造价值。由于和老板产生了分歧，我只好离开，从零开始，创建阿里巴巴。

阿里巴巴开始的市场发展思路基本就是帮助中小企业。当时我们觉得：第一，中国一定会入关；第二，中国加入WTO只是时间问题，前五年以出口为主，后五年以进口为主。我们主要是帮助企业解决实际困难，同时培养中国的市场。

我觉得未来中国会越来越强大，全世界的电子商务都会发展得越来越好，中国一定会成为全世界电子商务最发达的国家。关于互联网，有三样东西是我们绝对不能轻易忽视的：第一是颠覆性，第二是影响力，第三是创造力。

今天，中国很容易受到世界的影响，互联网的影响力越来越大，在经济上如此，在政治上同样如此，影响力之大，让我们感到震撼。互联网的创造力也不容小觑，互联网的开放，导致全世界最顶尖的脑袋都在网络上开发各种各样的应用。从互联网诞生到现在，很多家企业的增长速度之快，是传统企业难以企及的。最早是Netscape（网景）发展起来，大家都觉得它不得了，肯定会超过微软。雅虎发展起来的时候，大家又觉得雅虎不得了，可能是对人类影响最大的互联网企业。雅虎还没站稳脚跟，谷歌又起来了，接着是Myspace、Facebook（脸谱）。几乎每一年，都会不断出现各式各样的新的互联网应用。1999年，阿里巴巴刚创办的时候，只有18个人。浙江省委一位领导到公司来看我们，问我这家企业十年后会变成什么样，我说十年后市值会超过50亿美元吧。有人提醒说是50亿人民币吧，我说是50亿美元。今天，我们只有一家子公司上市，还有六家子公司没有上市，就已经超过了50亿美元。传统行业不可能这么快地创造价值。

1996年，我非常辛苦。当时有人说，你们要是把《人民日报》搬到网上，就厉害了。我们天天跑北京，终于把《人民日报》放到了网上。新闻

出版局为此发了文件，我们觉得，这为公司未来的发展打开了一片天空。那时候还有一些专家说中国的基础建设太差，这不行，那不行，不要搞互联网，但互联网工作者们的务实工作，使互联网的基础建设不断完善，正因为中国缺乏这些东西，才可以实现蛙跳式的发展。1995年，我编了一句很有名的话：“比尔·盖茨说，互联网将改变人类生活的方方面面。”其实这句话是我马云说的，但当时马云说了没有用，所以只好说是比尔·盖茨说的。

互联网的四大特性

我认为，互联网的颠覆性、影响力、创造力今天才刚刚显露出来，后面的路还很长。21世纪，不管是什么人、什么机构，都必须具备四大特性，才能在这个世界上活得更好，这四大特性就是：开放的精神、分享的心态、全球化的眼光、责任感。我认为，这四个因素使阿里巴巴一直走到现在。

第一，必须以开放心态建设互联网，特别是在竞争的环境中。我们不应该把竞争当作你死我活，我们需要从竞争中学习，因为这个行业的发展实在是太快了。开放的心态是什么？阿里巴巴成立的时候，我们讲过，就是东方的智慧、西方的运作、全世界的大市场。所谓东方的智慧，就是要有以人为本的思想，西方的运作是指资本运作、市场运作、人才竞争，这些都是西方的透明的管理制度。

第二，分享。比尔·盖茨带动了多少人一起富裕？分享的心态和精神是至关重要的，想成功，必须让周围的人富起来，让社会富起来。

第三，全球化。互联网企业是在全世界打仗，必须着眼于全世界。我们的对手不在杭州，不在中国；我们的对手一定是在美国，在全世界。企业在竞争中失败主要有四个原因：第一是看不见对手；第二是看不起对手；第三

是看不懂对手；第四是跟不上对手。

第四，要有责任感。我认为，没有责任感的互联网企业是走不远的，因为互联网是高度社会化的，好处与坏处都会被放大。比如，传播地震信息，传播救灾信息，这些都是正面的，但也有很多反面的例子。作为互联网企业，你必须对虚拟世界中发生的所有事情负责。

中国可以有电子商务

1999年创办阿里巴巴的时候，我们就相信中国一定会成为世界上最大的互联网国家。上个月在盖茨家里，有人说中国的互联网这不好那不好。我说我是中国第一代做互联网的人，我的企业到现在还活得好好的，所以，管制在中国不是什么大问题。我认为，未来中国的网民数量一定会超过美国，因为我们的人口基数很大，美国人要想生这么多孩子，没有20年，是不可能的。13亿人中有三四亿人上网，我觉得这只是时间问题。中国一定会诞生全世界最强大的互联网企业。

互联网可以分为三个主要板块：

第一是新闻媒体，以门户为主，比如新浪、搜狐、网易、雅虎、MSN，偏向于新闻类，这类企业适合在北京发展。

第二是娱乐，以游戏为主，比如盛大的游戏、巨人的游戏。娱乐是中国诞生的第二大互联网模式，产业规模很大。但是，娱乐不是一定要有的。我个人觉得，游戏在老百姓的时间不值钱的国家才会流行。全世界互联网游戏产业规模较大的国家是日本、韩国、美国，但这些国家的游戏都是出口，而中国是把它当成产业去开发。如果全国的孩子都在玩互联网游戏，那就不好了。所以，这个行业发展到一定程度，就差不多了。

第三是电子商务。我觉得全世界只有一个游戏是玩不腻的，那就是电子

商务。

相比美国，中国的互联网基础建设并没有优势，但为什么中国可以有电子商务，而且发展得这么好？阿里巴巴2004年是一天100万元的收入，2005年是一天100万元的利润，2006年是一天100万元的税收。别人都不信，但我们确实做到了。为什么中国的电子商务会比美国发展得更好？主要原因是美国的电子商务模式很简单，是个小市场。美国的每家企业都有好的基础建设，都有自己的网站，但在互联网上很难找到，所以谷歌帮大家找到它们的网站。而在中国，正因为企业的基础建设很差，所以大家都集中在一起，比如阿里巴巴上集中了几千万家中小企业。另外，中国的销售渠道比较差，所以互联网成了销售、推广渠道之一。

阿里巴巴B2B是上市公司，我不多说，我拿淘宝做例子。我相信很多人都在淘宝上买过东西，再过五年，我会问，有谁没有在淘宝上买过东西？淘宝创立以后，第一年卖了8亿元的货，第二年卖了80亿元，第三年卖了160亿元，第四年，也就是去年，卖了430多亿元。今年我们想卖1000亿元，明年卖2000亿元。我们提出的目标是，十年以内，淘宝的销售额要超过35000亿人民币，要超过沃尔玛在全球的销售额。

从增长趋势来看，现在每天有1000万人在用淘宝，但我们认为这只是一个开始，中国的电子商务平台在未来10年、20年会发生剧烈变化。

20世纪，所有的IT都是工具，是服务于制造业的。英特尔创造芯片，IBM制造计算机，微软生产软件、搞程序。其实，最重要的还是内容，是数据和信息。现在的情况是，IT产业的锅做得非常好，但是菜做得太烂了。IT融入制造业的结果是，大批量制造，大批量销售。沃尔玛就是上个时代应用IT的典范。

但是，今天世界发生了巨大变化，人们要追求个性化。十年以前我们到街上买衣服，售货员说这件衣服很好，我们上海卖出了500件。今天的女孩子

如果听说有件衣服卖了500件，赶快就跑。怎样才能满足人们追求个性化的需求？怎样通过IT对消费者进行定制生产？一个消费者买了一块手表，第二个人再也买不到同样的手表，这一点传统商场是做不到的，传统工厂也不行。

互联网是可以做到的，互联网可以搭建这样一个平台。所以，我们认为，如果20世纪IT的成功是伴随着沃尔玛的成功的话，那么21世纪IT的成功将创造出像淘宝这样的品牌，超过沃尔玛只是时间问题，也许是十年，也许是十五年。当然，我希望是十年，你必须有这种想法，才能激励你的员工去创新思考。

互联网的影响

互联网对行业的影响，我讲三个方面，还是以淘宝为例。

第一是改变制造业。像冰箱、电视机这样的行业，现在做得很大，但很多电视机厂家的利润连1%都不到，大的电视机、冰箱厂家在进家电专卖店时就必须支付大约15%的利润，它们的大部分利润都给了流通渠道。流通企业拿了钱以后上市，再做其他产业，所以渠道越来越强。而我们在淘宝上卖东西，最多收厂家3%的利润，把12%的利润一半让给消费者，一半让给渠道。制造业的利润超过5%或6%，才能有创新能力和创新希望。

第二是改变物流业。目前淘宝网每天送出去的包裹是200万个，我们预计，到今年年底，每天会有600万个包裹，明年每天会有1500万个。我相信，届时我们会对中国的物流企业产生很大的影响。原来购买手表的方法是企业设计生产，然后拿到渠道里比如专卖店里去卖，用户到专卖店里去买。今后买手表怎么买？你在淘宝上下订单的时候，工厂才开始根据订单生产，工厂做好以后，通过物流快速给你，直接寄到你家。这对于现代物流企业的挑战是非常大的。我们要问，谁愿意把货从A送到B：价格必须是这样的

价格，服务必须是这样的服务，如果你不按照这个价格和服务来做，订单就会给别人。所以，电子商务会通过自己巨大数量的订单来改变其他行业。

第三个巨大的变化是网络诚信体系的建设，包括个人诚信体系和企业诚信体系。在淘宝上卖东西的人，特别在乎买卖双方的信誉信息。你在淘宝上的每一笔交易，我们都有系统的诚信记录，你做得越好，记录越好，信誉就越高。工商银行、建设银行感兴趣的也是淘宝卖家和买家的信誉记录。所以，我们希望为中国贡献一套所有个人和中小企业的信誉记录。只有实实在在地在网上发生交易，每年都有记录，信用信息才能建立起来。

这里就要讲到支付宝，为什么有人买较为贵重的东西，比如钻石、宝石、手机、家电，都用支付宝？电子商务在中国的发展一定要走务实的道路，其实刚起步的时候，我们做得还是蛮痛苦的。在2003年、2004年做淘宝的时候，买家、卖家难以信任我们。怎么办？我们就想了个办法，用支付宝做支付体系。但是，我们没有银行的牌照，我们不能经营金融。银行有牌照，不知道怎么做；我们知道怎么做，但没有牌照。

当时的领导说，我们要有责任感、使命感，如果我们做了，就要继续做，要为中国建立支付体系；如果我们不做，跨国公司就会做。如果跨国公司做，所有的信誉是跟着跨国公司走的。所以，银行承担的责任非常大，因为这涉及国家安全的问题。当时，我们想了个办法。小张买东西，先把钱给阿里巴巴，拿到货之后，如果觉得不错，就通知支付宝付钱。如果客户说东西不好，那就请把货退回来，我们再把钱给你。这种流程不仅非常简单、非常方便，而且非常管用。只要能保障用户的利益，即使支付宝亏损，我们也愿意。保险公司就是靠赔钱做生意树立品牌的，而支付宝这三年没怎么赔过钱。这种中介模式是很简单、很有效的。

这套体系的建设对中国电子商务来说极为重要，有几个关键要素：第一要有诚信体系，第二要有市场体系，第三要有搜索体系，第四要有软件体