

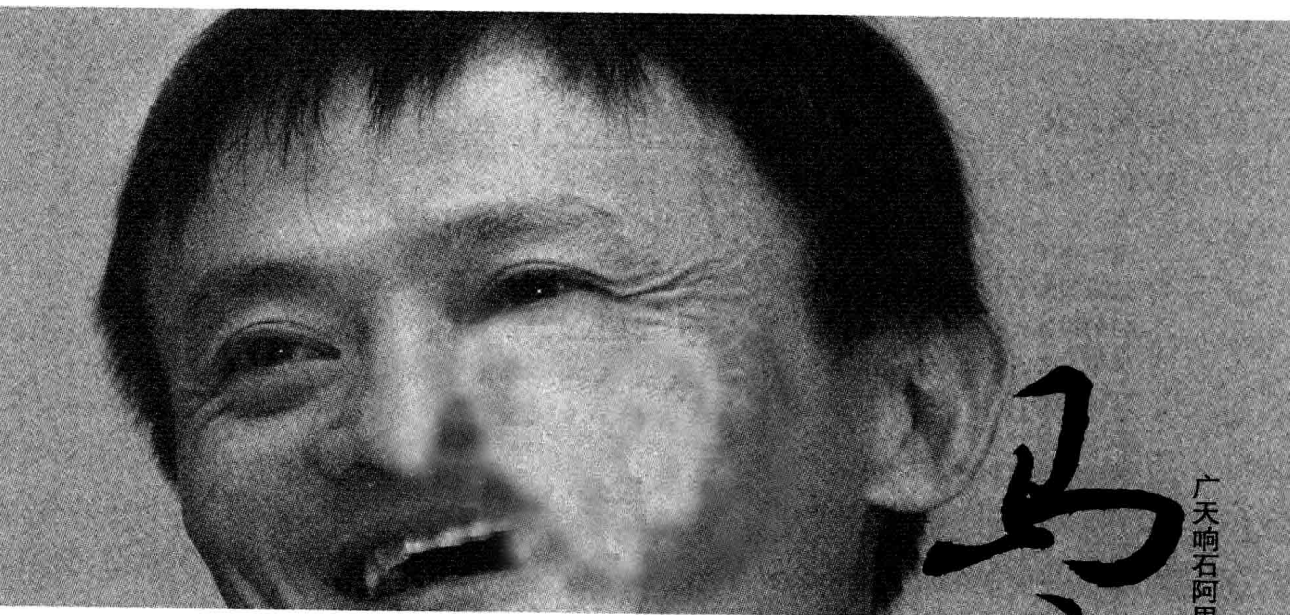
马云说

谁在说？马云在说。
读管理智慧 听商道真经

马云使命与价值观、
创业法则、商业模式、管理秘诀全记录

广天响石阿里巴巴研究中心◎编著





马云说

广天响石阿里巴巴研究中心◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

马云说 / 广天响石阿里巴巴研究中心编. -- 北京:
中华工商联合出版社, 2010.10

ISBN 978-7-80249-574-6

I. ①马… II. ①广… III. ①电子商务-商业企业-
企业管理-经验-杭州-文集 IV. ①F724.6-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第180003号

马云说

作 者: 广天响石阿里巴巴研究中心

出 品 人: 成与华 李 军

责任编辑: 李怀科 关山美

选题策划: 广天响石 杨水秀

特约编辑: 董淑娟

渠道总监: 赵国强 李 圆

营销企划: 马泽峰 李 莹

责任审读: 海 鸿

责任印制: 迈致红 潘代兵

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司

印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 215千字

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-80249-574-6

定 价: 36.00元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-62372091 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座19-20层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量
问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



前言

马云是谁？

马云是一个天才企业家。他亲手创办的阿里巴巴是全球第一商务平台，成为整个互联网的骄傲，在中国乃至全世界，几乎无人不知、无人不晓。马云也被誉为“企业家领袖”：

2001年，被世界经济论坛评为“全球青年领袖”；

2004年，被中央电视台评为“年度十大经济人物”之一；

2005年，被美国《财富》杂志评为“亚洲最具影响力的25位商界领袖”之一；

2007年，被美国《商业周刊》杂志评为“年度风云商业人物”；

2008年，被美国《巴隆金融周刊》（Barron's）评为“年度全球30位最佳执行官”之一；

他是50年来第一位成为美国《福布斯》杂志封面人物的中国企业家，并曾多次应邀为全球著名高等学府——麻省理工学院、沃顿商学院、哈佛大学讲学。

马云是一个战略家。同其他公司不同，马云和他的阿里巴巴对于公司的未来之路有着高瞻远瞩的规划，充满创业的理想，拥有长远的战略眼光。马云在第一次接触互联网时，就意识到它将带给未来世界前所未有的冲击，同时也看到了其中蕴藏的巨大商机。为此，他历经千辛万苦，于1999年创办了阿里巴巴。与其说中国互联网和电子商务的兴起造就了阿里巴巴的成长，不如说马云在企业战略上高人一筹。与全球最大门户网站雅虎进行合作、成立全国最大的独立的第三方支付平台等，都是马云为数十年甚至百年阿里巴巴所做的长远的战略规划。

马云是一个狂人。远在阿里巴巴创办之初，马云就高调宣称：阿里巴巴要实现营业收入50亿美元。这在当时不啻是一个天文数字，所有人都以为是天方夜谭。但最后的结果，却使所有人大跌眼镜，马云及他的阿里巴巴取得了商业上的巨大成就。马云还用别人听来略显“狂妄”的口气宣称：“全世界有很多投资者，但全世界马云就一个。”在别人眼里，马云是狂傲的，但狂傲的背后是马云对商业世界的准确把握。

.....

赋予马云的标签远不止上述几个。本书将告诉您的是：**马云是一个出色的演说家。**

可以说，马云之所以成为创业者的精神导师，成为当今青年人追逐的偶像级人物，不仅仅因为阿里巴巴商业的成功——在中国成功的商业企业不少，但

像马云这样有魅力的商业人物并不多，这还要归功于马云出色的演讲技巧。正是马云在各种场合充满激情和智慧的演说，带给了青年创业者以希望。

马云思维敏捷，能说会道，谈起事来口若悬河。出道至今，任何时刻，马云在公共场合面对记者的采访总是显得游刃有余、风趣幽默而又妙语连珠，有时出口成章，如同背诵一篇早已烂熟于心的演讲稿。马云的语录恰如其人：独特、简练、风趣，却又富含哲理。因此，从马云的经典语录中我们感悟甚多。如今，马云的演讲已成为青年创业者的指南，其中的经典语录更是为大众所争相传阅、耳熟能详。

马云的演讲早已流传，但这些演讲非常分散，有的还仅仅以视频的形式存在，并未进行文字的整理，因此早在几年前，就有读者希望我们将马云的演讲精编在一起。在此，本书精心遴选了马云在各种场合发表的30多篇公开演讲，涉及使命与价值观、创业法则、商业模式、企业前景、管理秘诀等多个领域，旨在将一条真实的创业之路展现在读者面前，将阿里巴巴成功的商业经验与各位分享，冀望大家从中各取所需，汲取商业智慧。

同时，本书也是了解马云、了解阿里巴巴的一把入门钥匙。因演讲内容出自创业者本人，其创业过程中的艰难曲折显得更为真实，其感悟亦与局外之人有较大差异。

让我们一起聆听、一起感悟吧！

广天响石阿里巴巴研究中心

2010年7月1日于北京昆玉河畔

目 录



第一辑 创业精神：为使命和梦想而奋斗

1. 为理想而生存 / 3
2. 心怀感恩与敬畏之心 / 6
3. 不关注未来是走不远的 / 19
4. 天下没有难做的生意 / 26
5. 把对社会的责任感植入到商业模式中去 / 37
6. 做慈善钱不重要，重要的是心 / 40
7. 文化是企业的DNA / 42
8. 价值观是最值钱的东西 / 57
9. 网络是虚拟的，但做网络的人必须真实 / 69

第二辑 创业法则：不走寻常路

1. 相信并支持80后、90后 / 85
2. 给梦想一个实践的机会 / 88
3. 梦想与坚持 / 99
4. 创业者如何将公司慢慢做起来 / 104
5. 上市只是个“加油站” / 113
6. 中国还没有真正的互联网公司 / 118
7. 阿里巴巴的核心竞争力 / 120

第三辑 商业模式：网商改变世界

1. “网货时代”已到来 / 129
2. “小即是美” / 131
3. 不做电子商务你会后悔 / 136
4. 网商已经崛起 / 144
5. 网商改变未来的世界 / 154
6. 电子商务的五要素 / 156
7. 创新从哪里来？ / 165

第四辑 管理秘诀：外行可以领导内行

1. 阿里巴巴的创立与存活 / 175
2. 被时代引领和引领时代 / 181
3. 一个不懂互联网的人眼中的互联网 / 187
4. 阿里巴巴的“三个代表”与“四项基本原则” / 189
5. 欢迎雅虎：“四兄弟”整合起来 / 194
6. 首席执行官是位守门员 / 202

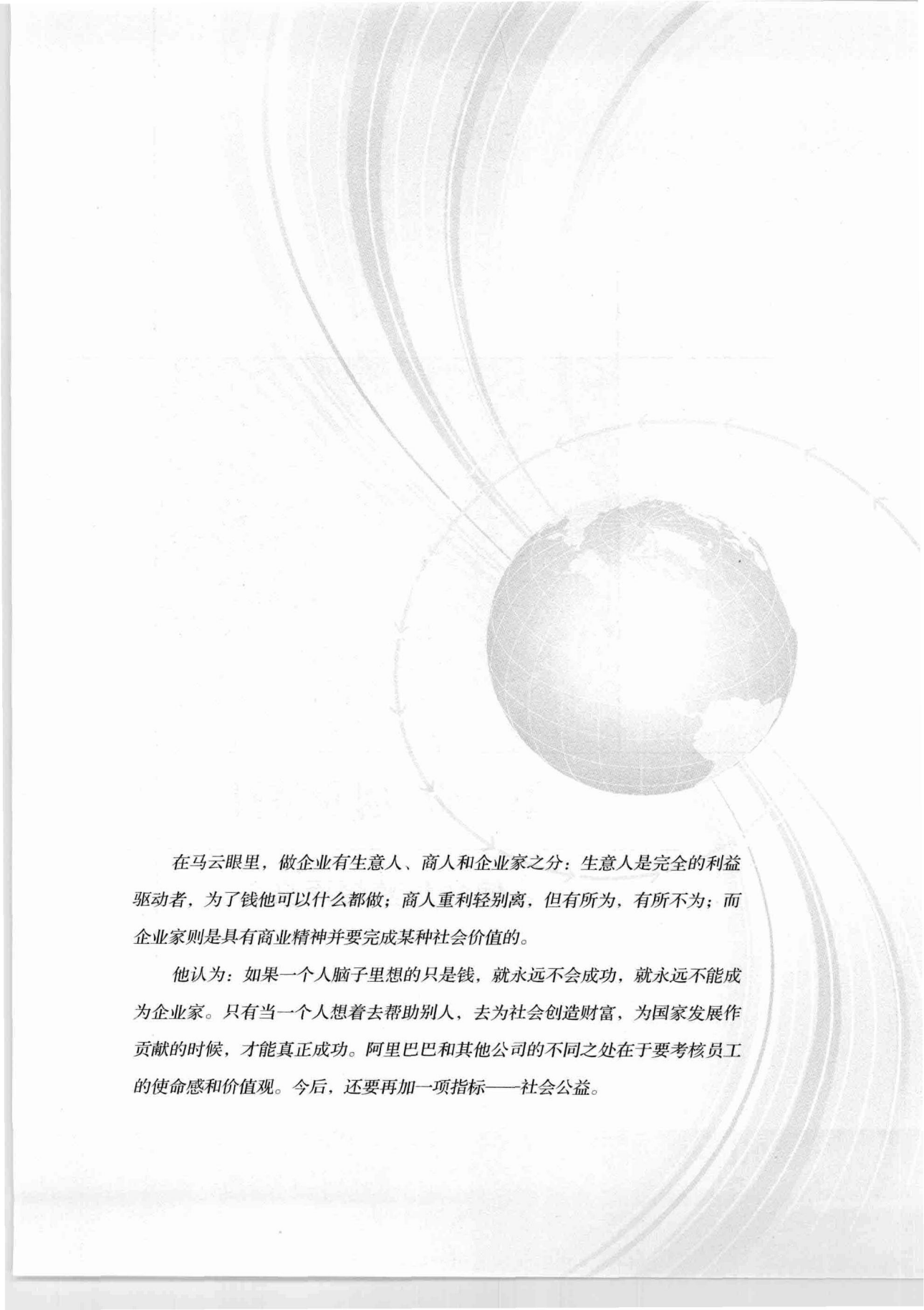
第五辑 企业前景：一个102年的世界级公司

1. 为失败找借口，还是为成功找方向？ / 217
2. 坚持打造新商业文明的世界级公司 / 222
3. 如果银行不改变，我们就改变银行 / 229
4. 投资上海——本土企业的新机会 / 233
5. 创办一家全世界都知道的网络公司 / 237



第一辑 创业精神

为使命和梦想而奋斗

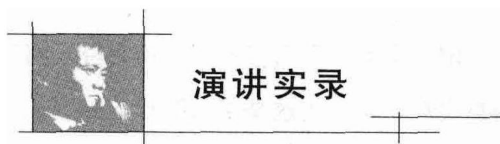


在马云眼里，做企业有生意人、商人和企业家之分：生意人是完全的利益驱动者，为了钱他可以什么都做；商人重利轻别离，但有所为，有所不为；而企业家则是具有商业精神并要完成某种社会价值的。

他认为：如果一个人脑子里想的只是钱，就永远不会成功，就永远不能成为企业家。只有当一个人想着去帮助别人，去为社会创造财富，为国家发展作贡献的时候，才能真正成功。阿里巴巴和其他公司的不同之处在于要考核员工的使命感和价值观。今后，还要再加一项指标——社会公益。

1. 为理想而生存

2010年9月5日晚，阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官（CEO）马云向阿里巴巴全体员工发出了题为《为理想而生存》的内部邮件。在邮件中他强调，促进新商业文明、坚持理想和使命一定要付出巨大代价，但阿里巴巴从来不会因为利益而改变自己，他呼吁全体阿里人走坚持原则、坚持理想、坚持使命的发展之路。



各位阿里人，几天前有朋友问我今生最相信什么，我说：“我相信‘相信’！”最近我发现很多阿里人非常郁闷，大批网络报道指责淘宝网调整搜索结果，惹得某些卖家来淘宝网门口抗议示威……我看到那么多同事很委屈，甚至流下了眼泪，也发现不少年轻的淘宝人在不断自问：“我们到底做错了什么，为了鼓励大家在淘宝网上创业，坚持7年不向会员强制收取开店费和交易费，坚持扶持发展创业者和中小卖家，7年多的日夜奋战换来的却是各种各样的指责，我们这样做值得吗？我们选择的路对吗？是否应该放弃促进新商业文明的使命，做一家普普通通的赚钱公司？……”

本来应该早点和大家交流，谈谈我的看法，但我觉得这是阿里人必须经历的一个过程，阿里人需要一定的时间来接受各种各样的挑战，男人的胸怀是由冤枉撑大的。我觉得阿里人需要有在纷乱的外部环境中用自己的脑袋思考问题和判断问题的能力。选择今天和大家交流，是因为快到阿里巴巴11周年庆典了，也到了我们重温2009年提出的“阿里巴巴要促进开放、透明、分享和承担责任的新商业文明，为全世界1000万家中小企业提供一个生存和发展的平台，为全世界解决1个亿的就业机会，为全世界10亿人提供一个消费的平台”的时候。

从提出这个伟大的使命和目标起，我就觉得我们从此以后会走上一条艰难的发展之路，会碰到各种类型的阻力和困难。今天的麻烦仅仅是个开头，我们会遇到越来越多的挫折。**坚持做正确的事，坚持自己的理想和使命是一定要付出巨大代价的，在任何时代都一样**，尤其在今天的中国商业环境里，促进开放、透明、分享和承担责任的商业文明一定会破坏大批既得利益群体，我们要抗争的不仅仅是这些既得利益群体，还有上个世纪的商业习惯。

前段时间，淘宝人做出基于捍卫消费者用户的利益，同时支持提供优质服务 and 诚信卖家的搜索调整决策，我认为这是正确的！我深以为豪的是，我们的同事能放弃自己今天的利益而去追求创建更加有利于用户可持续健康发展的公平方法！但遗憾的是，大家的好意被曲解，支持诚信卖家被说成是放弃中小卖家，保护消费者利益的措施被指责成获取自己的商业利益的手段。因为我们毕竟不是生活在真空的世界里，互联网是一个大世界，淘宝网也是个大社会，我们在电子商务的世界里同样要面对欺诈、假货横行等一些社会现象。今天的社会上出现了很多消极、浮躁的情绪，很多人怀疑一切，打击一切，否定一切，总把自己对世界的片面认识强加给别人。还有不少媒体过度地使用“惩恶”的手端，而不是“扶正祛邪”，使得人们不相信还有人会做好事，还有人会为理想和原则而工作……

坚持还是放弃？如果放弃，从此以后我们就会成为一家平庸的公司，为利益

而活着，我们可能会在一段时间里很轻松，很赚钱。而坚持理想，我们也许每天都会碰上今天的状况，我们要和各种不良势力做斗争，包括巨大的黑色产业链中的恶势力，但坚持会让我们生存和工作得有意义，坚持会让我们在21世纪里成为一家真正对人类社会有贡献的公司，坚持也会让我们今天付出的一切努力有独特的回报……我想阿里人应该，必须，也只能选择坚持原则、坚持理想、坚持使命的发展之路！

对那些相信新商业文明和支持阿里巴巴成为理想主义公司的社会各界朋友们来说，我们的上帝只有一个，就是用户。我们会在平时的工作中更加完善自己的服务和功能，我们会加强倾听客户的声音，我们会坚持以保护消费者权益、维护卖家利益为原则。我们坚信在未来的商业社会里，将没有大企业和小企业的区别，没有外资和内资的区别，没有国企和民企的区别，我们觉得只有诚信和不诚信的区别，只有开放和不开放的区别，只有承担责任和不承担责任的区别。我们将全力支持那些诚信、开放和承担责任的企业。我们为自己工作中的不当、不成熟、不完善而道歉，我们保证将不断努力，不断创新……我们不追求最具影响力，我们追求对人类、对社会、对家庭和对己最有贡献力！

对那些辛苦的创业者们，我想说今天是创业最好的时候。一切梦想的成功一定和眼泪与汗水有关，和坚持诚信与努力有关！做商业就不该害怕竞争，害怕竞争就不该做商业。我们害怕的是不透明的竞争、不诚信的竞争、不公平的竞争！

怨天尤人的人永远会输给拥抱变化、改变自己的人！

对于我们阿里人，我想说的是，我们坚持了11年的理想，很不容易，但我们还将坚持91年！我们从第一天起就坚持，赚钱不是我们的目的，而仅仅是我们的结果。我们这家由“80后”、“90后”组成的公司，必须有别于昨天的企业。我们感恩自己的公司诞生于这个社会，我们会因为今天的社会环境而成长，我们更应该为这个商业社会的完善而存在！这也是我们每天认真工作的意义所在。阿里

人，我们自己的未来一定是由我们今天乐观积极的态度和努力决定的！

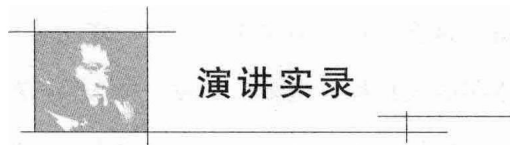
对那些躲在背后的网络黑色产业链和希望我们放弃原则的人们，我想说，我们从来不会因为利益而改变自己，我们更不会因为压力而放弃自己的原则！我们能够面对任何挑战，宁可关掉自己的公司也不会放弃自己的原则！今后我们希望全社会来监督我们的商务政策调整，假如我们的政策调整违背了开放、透明、分享和承担责任的原则，我们一定会认真倾听并修改，我们将会犹如捍卫生命那样捍卫我们的使命！

请那些想通过闹事和传播谎言获益的人注意，你们的举动不仅仅在伤害2万多名优秀年轻人的理想，也在破坏和打击数千万因网络而生存的小企业以及数亿消费者的利益。阿里人感谢真诚的建议和批评，但是别有用心的意见、无理取闹和片面的东西，我们不会接受，即使你们付诸于游行示威，甚至通过更加过激的手段让我们屈服，几亿消费者也是不会答应的。我们坚信并会积极地参与到社会积极进步的力量中去。

阿里人，为理想而战吧！此时此刻，非我莫属！

2. 心怀感恩与敬畏之心

2010年9月10日~11日，第七届网商大会在杭州市“浙江省人民大会堂”召开。马云在闭幕式的演讲中表达了他对这个时代、中国经济的发展、世界互联网的发展以及阿里巴巴同事们的感谢。



我心里充满了感恩和运气。我不如施瓦辛格，远远不如他，他带着一些钱来到美国，他有很好的身体条件，我各方面都不如他，我是没有半点理由在中国成功的。跟所有人一样，我自己觉得我平凡得不能再平凡了，家境也不见得多好，我们家没钱，没势，没有一官半职，我走到今天能够有这么多荣誉，我心里充满了感恩。

我很荣幸做了阿里巴巴网，可以和大家一起参与做淘宝网，而且一路走得那么顺利，真的很幸运。你今天问我：“你们是怎么走过来的？你们真聪明。”甚至有很多人说：“马云，你太能干了，有远见卓识，了不起！”有时候看到网上表扬我的话，我真的觉得很不好意思，我哪有那么神？我自己都不知道是怎么赢的，但是输了我知道是怎么输的，输了都是因为我一时的贪恋或者一时的冲动所致。但事实上我觉得每一次活动的成功，首先感谢的是这个时代，感谢中国经济的发展、互联网的发展，还要感谢我的同事没日没夜的努力，是他们一点一滴地把这个东西变成了现实。任何一个故事、任何一个互联网的概念，假如没有别人的参与，是十分艰难的，是几乎不可能实现的。

我记得从1999年开始做阿里巴巴的时候，我们想给中小企业做平台。我们自己的想法谁会相信？但是很多小企业相信了我们，然后我们一点一滴做起来。刚开始做淘宝网的时候，我们是7个人在杭州的湖畔花园创业。当时，我们每个人要找4件产品挂上去，一共要找28件商品挂到网上，使得人家可以拍卖。结果，我回家怎么找也找不出4件东西。那一天，7个人总共凑了17件商品上来，当然没人来买，我们就自己买自己的。

后来，有一个客户把东西挂上来的时候，我们赶紧把它买下来，只要有人挂上我们就买，市场就是这么一点点做起来的，我们感谢客户的信任。然后，来卖的人越来越多，来买的人也越来越多，形成了今天这样的市场。没有客户的信任，没有大批用户的信任，今天就不可能有阿里巴巴，也不可能有淘宝网，所以我特别感恩。这一辈子如果说今天没了，我都已经满足了，因为真的有那么多人关心我，那么多人支持我，那么多人说感谢我，我觉得非常羞愧。感谢我干什么？这不是我的功劳。我只说了一下：那我们就做吧，只要为别人好的事我们就做。

我今天早上和所有的女企业家在这儿交流的时候，我就觉得我已经到了知天命的年龄，人家说60知天命，我45岁不到就开始知天命。知天命不是悲观而是乐观，知道未来还能干多少年，还能活多少年，知道活下来能做什么，我想做什么事，这些想清楚之后我越来越积极。我感谢这个社会，感谢所有的客户，感谢所有的员工，感谢所有人的支持，只有这样做，我们才能越做越踏实，越做越好。

我觉得，我们除了感恩以外还要有敬畏。我们充满着敬畏，很多时候的成功不是我们的原因，我们不知道缘故，莫名其妙什么事情帮了我们。走到今天，我们一次一次碰上了灾难，一次一次渡过，我们很努力吗？未必，不是很努力就可以起来的，背后总有一股力量支持着我们。我们昨天很幸运，明天还会幸运吗？中国做企业的人一开始是胆子大、机遇好，成功以后还认为是自己能干，自己有机会，但再试一次就失败了。

对阿里巴巴来讲，我们有敬畏之心，我不知道背后是什么东西，我相信未来10年、20年没有那么顺利，我们愿意为这10年、20年怀着敬畏之心不断改变自己。所以，这两个心我觉得非常重要，尤其是敬畏之心。很多人说，这个人好勇敢，我觉得勇而敢者死，勇而不敢者胜，我们勇而不敢。很多时候，我说我有这个勇气，我敢动，但是最后我不敢，我对规则，对规律，对莫名其妙的力量有尊

重，有敬畏。

所以，今天的阿里巴巴能走到现在，而且越到现在我们越充满感恩，越到现在我们越有敬畏之心。我认为，现在很多年轻人有点浮躁，缺乏了信仰。**何为信仰？信就是感恩，仰就是敬畏，还有要改变自己。**我们总埋怨外界，别人是错的，却从来没有想过自己应该干嘛，该做什么样的事情来完善自己。

这几天我听到所有的成功人士，所有经历过的人，不管他吃了多少苦都从来没有抱怨过。施瓦辛格说：“我感恩，我感谢美国，我感谢加州。”我感谢谁？我感谢客户。这些话你能听得出来他是真的还是假的，是演给别人看的还是发自内心的。但是敬畏之情更为重要，在今天的中国尤其要记住，我们其实跟国外的差距还非常遥远：跟美国的距离很遥远，跟日本的距离很遥远，跟很多发达国家的距离也很遥远。

前几天很荣幸见到了一位我很尊重的领导，他讲到，我们真觉得今天经济的发展就能够超越美国，人民币就能取代美元了吗？我们需要做多少的事？他讲到美元取代英镑花了多少年，这个故事让我感慨万千。他说，1894年美国的GDP超过了英国，两次世界大战以后美国已经成为最大的债权国，但美元还是没有取代英镑，一直到1974年中东战争、石油战争之后美元才开始全面取代英镑，这一共花了80年时间。

我特别崇拜邓小平的韬光养晦、休养生息，中国的经济要走的路很长，中国的企业要走的路很长，淘宝、阿里巴巴，我觉得我们真的就是一个婴儿，刚刚开始走路，多少企业做互联网，多少人想做电子商务，多少人想做伟大的公司，但是都失败了，为什么我们成功了，凭什么我们会成功，凭什么别人会感谢我们？这我和我的团队——阿里巴巴的人都在不断地思考。我们想回报社会，这不是假的，是真心诚意的。最近，盖茨和巴菲特来劝中国的很多富翁捐钱，捐钱其实很容易。阿里巴巴的高管团队都认识到，今天的钱不是我们的，我一直