

如果能创业成功，那么中国
80%的年轻人都能创业成功！

——马云

海华◎著

成就阿里巴巴帝国的36个法则

马云教典

一个草根英雄的成功智慧
一套中国本土企业崛起的方法

华中科技大学出版社



马云教典

海华◎著

成就阿里巴巴帝国的36个法则

一个草根英雄的成功智慧
一套中国本土企业崛起的方法

 华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

马云教典:成就阿里巴巴帝国的 36 个法则/海华 著. —武汉:华中科技大学出版社,2009.7

ISBN 978-7-5609-5443-1

I. 马… II. 海… III. 电子商务-商业企业-企业管理-经验-中国 IV.F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 094686 号

马云教典:成就阿里巴巴帝国的 36 个法则

海华 著

责任编辑:姜 茜

责任校对:朱 霞

责任印制:张正林

出 版:华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址:武昌喻家山 邮编:430074 电话:027-87556096

网 址:<http://www.hustp.com>

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

版 次:2009 年 7 月第 1 版

印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

开 本:720mm×1040mm 1/16

印 张:21.5

字 数:290 千字

ISBN 978-7-5609-5443-1/F·479

定 价:38.00 元

(版权所有 翻印必究)

前 言

2008年之初,当马云刚刚宣布阿里巴巴将用上市来过冬之时,却意外的受到高层的关注,且规格之高更是前所未有的。先是上海市委书记俞正声在上海“两会”上感叹“上海为什么没留下马云”,接着是广东省委书记汪洋亲自登门拜访,邀请马云到广东发展电子商务,可见其影响力和个人的魅力非同一般。

由此,社会上掀起了对“马云现象”的热议。那么,“马云现象”的核心是什么呢?人们见仁见智,莫衷一是。概括起来,可以看出,马云之所以成为马云,其独特性在于马云所具有的令人难以企及的创业精神。

马云的创业精神,就是那种敢于干大事、做品牌、闯天下、不走寻常路的精神。因为有这种精神,所以马云当年没有被网络的技术神话所吓倒——他不懂技术,他仍然敢在网络上创业;马云也没有被金钱所吓倒——他觉得自己有想法,钱不是大问题。同时,马云深谙中国国情,立足于本土服务,创造性地为中小企业提供了可能的解决方案。当然,马云还会宣传,会推销,讲究领导艺术,团结了一大批精英人才……

从中国文化的角度来看,马云不愧是一位新儒商的杰出代表。马云虽然没有“海归”的耀眼光环,却也不乏海外文化的滋养;他从小成长于“草根”阶层,对中国国情有着深刻的理解。如果不是因为下海经商,他本可以成为一名杰出的英语教师。一旦下海经商,他就把知识的力量、文化的作用发挥到极致。

他善于学习,精于西方的企业运作方式,重视企业文化建设。他经常看历史书、军事书,并能引经据典、灵活运用,用历史上成功战役的案例来指导阿里巴巴的一场又一场“商战”。在阿里巴巴成立初期,马云就开始用文化为企业打下根基。后来,便有了“六脉神剑”,即“客户第一”、“拥抱变化”、“团队合作”、“诚信”、“激情”、“敬业”六条价值观。与众不同的是,阿里巴巴的价值观不仅仅

停留在宣传教育的层面,而且落实在管理制度中。马云倡导简单的企业文化,使文化落地,成为执行本身,形成有远见、有内涵、有创意的执行。尽管没有出国念过一天书,马云却用严格的制度保证整个公司在高效、严谨的模式下运行。今天的阿里巴巴是一家世界级的大公司,现在请世界知名机构为公司做财务审计已不足为奇,但令人惊叹的是,在阿里巴巴成立之初,仅50万元的资产规模,马云就不惜代价聘请国际最顶尖的“普华永道”做公司的财务审计。由此可见马云作为企业家所具有的深谋远虑和博大胸怀。

马云又是一个演讲天才,虽然他的声音不够浑厚、不够高亢,但他能让人热血沸腾,并顺着他的方向思考。马云的演讲天马行空,给人以“拨得云开见月明”的感觉,在他的众多演讲中不乏许多脍炙人口的经典语句,时有惊艳四座的“狂言痴语”。几年来,马云演讲的场所扩大到了全世界。他多次应邀在美国的哈佛大学、斯坦福大学、耶鲁大学、英国的沃顿商学院等全球培养MBA的顶尖学府和达沃斯论坛、世界企业峰会上演讲,不遗余力地推广品牌,宣传造势。

作为一名商人,马云是“勘探”市场、开发市场的高手。他有敏锐的市场意识,善于抓住每一次稍纵即逝的市场机会,不断创造出新的市场。

他认为企业最核心的问题是根据市场去制定产品,必须先去了解市场和客户的需求,然后再去找相关的技术解决方案。马云给阿里巴巴的战略定位是为中小企业提供电子商务服务。在当时,中国大量互联网企业盲目拷贝欧美国家模式的时候,他不但开启了具有中国特色的电子商务之旅,而且创造了一种电子商务的新流派。这是一个国际化与本土化结合的探索过程,需要置之死地而后生的勇气,但唯有如此才能真正探索出一套属于自己的模式,创造出“凤凰涅槃”的美丽神话。在短短9年时间里,马云成功创办了全球领先的企业间交易网站“阿里巴巴”、亚洲最大的网上个人消费市场“淘宝网”、中国领先的在线支付服务商“支付宝”、以互联网为平台的商务管理软件公司“阿里软件”、中国最大的网上广告交易平台“阿里妈妈”,成功收购了中国领先的搜索引擎“中国雅虎”和中国领先的个人生活服务平台“口碑网”。之后,“淘宝网”又正式推出B2C购物平台“淘宝商场”,从而将阿里巴巴未来十年,甚至更久远的发展方向清晰地勾勒出来。在马云这位舵手的带领下,阿里巴巴从西湖里的一叶小舟变成了一艘集B2B、C2C和B2C三种业务模式于一身的电子商务“航母”。

阿里巴巴对雅虎中国的并购，又是马云国际化与本土化结合的大手笔。2005年8月11日，马云宣布：阿里巴巴收购“雅虎中国”全部资产，同时得到雅虎10亿美元投资，阿里巴巴还获得雅虎品牌在中国的无限期使用权，以及雅虎全球技术的无限制免费使用权。这是我国互联网行业迄今为止最大的一起并购，被业界称为互联网行业的“世纪联姻”。这场并购是一个史无前例的创新，马云将它形容成“中国企业不走出国门就可以做全球化的一个案例”。他说，阿里巴巴与雅虎的这次合作，不仅中国少见，全世界也独一无二。这种模式的创新，造就了真正意义上的“强强联合”，双方优势互补，各取所长，联袂上演了一出让世人为之赞叹的好戏。“阿雅联姻”的意义不仅在于实现了阿里巴巴的突破，也为整个行业的国际化合作提供了借鉴。

对于每个关乎创业成败与生死存亡的抉择，阿里巴巴都作出了正确的抉择，看似时运的“偶然”，实是智慧的“必然”。“观乎天文，以查时变；观乎人文，以化成天下”。只有关乎人文的企业家，才能给经济运行赋予更多的文化内涵，使文化资源转变为更多的经济价值，实现文化与经济的有机融合，做到源于经济又高于经济、源于文化又高于文化，从而不断提升企业的“硬实力”和“软实力”。

多年来，马云最让人们钦佩的不是他的财富，而是他所倡导的社会价值观，企业的责任与社会责任的和谐统一。从阿里巴巴到阿里妈妈，从提倡诚信交易的广告平台到发布企业社会责任报告，一系列价值观的输出不仅获得了网民的高度认可，对中国电子商务的发展起到了积极的促进作用，而且赢得了社会大众的广泛尊重。

在中国经济结构的变革过程中，无论农村剩余劳动力的转移，还是城市劳动力的重组，都要依靠大量符合中国要素禀赋条件的企业的发展。而这类企业主要是在竞争性领域中出现的非公有制企业。根据国家统计局《中国统计年鉴》，1996~2005年间，中国的城镇就业以平均每年829万人的速度扩大，且在2000年后呈加快趋势。从结构上看，国有部门和城镇集体部门的就业平均每年减少696万人；而股份合作、联营、有限责任、股份有限、港澳台商、外商投资等新兴所有制形式部门，则以每年平均298万人的速度为城镇提供就业机会；个体私营企业的就业以每年391万人的速度增加。中国社会科学院人口与劳动经

济研究所所长蔡昉教授指出：“中国就业增长主要是通过改革以来非公有制经济和非正规部门的扩大推动的。”阿里巴巴覆盖的企业绝大多数都是非公有制性质的中小企业，但恰恰是它们支撑了中国就业和“中国制造”的基础。这就是阿里巴巴存在的坚实基础。在这个意义上，阿里巴巴所走的是一条完全符合科学发展与和谐社会目标的道路：降低交易成本，创造顾客价值，没有污染，高就业系数，推广商业信用，充满自主创业精神。

成大业者必须目光远大、志存高远，但也必须脚踏实地、求真务实。马云为创业者树立了榜样。在“资源有限、创意无限”的创意时代，在以创新为主要推动力的新一轮创业中，我们强烈呼唤马云这种顶天立地的创业品格、创业气度，期待涌现出更多善于把经济文化化、文化经济化的“新儒商”。

“英雄不问出身”，这句话蕴含着中国人对有才能但出身贫寒者的尊敬。明朝杨基的著名诗作《感怀》中有：“英雄各有见，何必问出处。孙曹与更始，未可同日语。”古今中外许多非常著名的人物都是生长于恶劣环境，而恶劣的生存条件与成长环境往往能塑造一个人坚忍的性格、激发其奋起拼搏的斗志。古人有云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”说的就是这个道理。

也许正是由于家庭贫困、相貌平庸的先决条件，使得马云在一种劣势环境中成长，让他有了一种更加强烈的突破欲望。然而世事难料，当年平庸无奇的马云多年以后却被人们称为“怪才”。这位怪才常有怪论惊世，他在2004·CCTV“年度经济风云人物”颁奖典礼中说过这样的一句话：“一个男人的才华与其容貌往往是成反比的。”这让人们不禁联想到他那怪异的相貌，关于这点，连美国《福布斯》杂志也没忘了加以精彩的描述：“颧骨深凹、头发扭曲、露齿欢笑、顽童模样、5英尺高、100磅重。”

马云的成长就是一个从平庸无奇到出奇制胜的过程。马云从小身体瘦弱、相貌平庸、资质平平，没有谁会注意他，更没有谁会认为他将来能够出人头地。马云在总结自己的“战斗”经验时说：“因为我人小，所以人家不防你，所以你进攻要速度快。”由于马云勇敢，所以虽然个头小，但往往能出其不意、攻其不备，每每让自己获得先机。一次次的“战斗”经历也使他渐渐养成了勇敢果断的性格，这也是一个成功人士不可缺少的要素。也许他小时候那些动辄伤筋动骨的

打架就是一次次静极致动的爆发。再后来，无论是在成长阶段还是在创业阶段，马云都坚持按自己的意志行动，一直保持着自信。所以，马云掌舵阿里巴巴后，一直像世外高人风清扬一样保持着自我，以其宁静的步伐走在中国互联网的前面，可谓尽得风流。

在今天，中国经济社会正处在转型的关键门槛上。企业也好，个人也好，靠过去的那种给政策、给方向、国家引导出口的模式已经走不通了，现在要解决的已经不是一个出口的问题。要解决现在的问题和困局，最需要的就是马云这种敢想敢干的务实、创新精神。本书共分八章，从36个方面归纳总结了马云成功的方法，全面解读了马云的务实、创新精神。如果本书对您做事或者创业有所启发，将是对作者莫大的奖赏。

目 录

第1章 创业物语

教典之一：果敢的追梦者，为理想而战斗	2
【创业大讲堂——马云的创业之路从梦想开始】	2
【业界看台——为梦想而战斗，坚信自己是对的】	8
【相关链接——网络时代的创业者：游弋在梦想与赌博之间】	10
教典之二：凤凰涅槃，在磨难中成长成熟	12
【创业大讲堂——马云和他的团队艰难创业之路】	12
【业界看台——合资合作并非坦途】	18
【相关链接——新“公私合营”的尝试】	19
教典之三：打造激情团队，创业者“永远是年轻”	21
【创业大讲堂——创业路上激情为伴】	21
【业界看台——创业的首要条件是“要有激情”】	25
【相关链接——保持团队的激情】	27
教典之四：熔铸企业的使命感，告诉员工我们一辈子都在创业	29
【创业大讲堂——做一个中国人办的全世界最好的公司】	29
【业界看台——使命感是企业发展的驱动力】	32
【相关链接——“人一辈子都在创业”与“二次创业”】	34
教典之五：永远创新，决不盲目模仿别人	36
【创业大讲堂——马云及其创业团队的创新之路】	36
【业界看台——创业公司要有创新模式】	40
【相关链接——电子商务的创新模式】	41

第2章 经营理念

教典之六：专心做一件事，一切皆为目标服务	46
【创业大讲堂——阿里巴巴的目标是，天下没有难做的生意】	46
【业界看台——阿里巴巴的电子商务从先做信息流开始】	50
【相关链接——专注于一件事】	52
教典之七：以诚信打造信息流，建立网上虚拟市场	54
【创业大讲堂——阿里巴巴建立网上虚拟市场之路】	54
【业界看台——让“诚信”成为沟通之桥】	60
【相关链接——谁该为诚信“买单”】	62
教典之八：做企业如同养孩子，孩子大了才能赚大钱	64
【创业大讲堂——马云培育企业之道】	64
【业界看台——“养孩子”理论的阶段论】	68
【相关链接——投资界的“养猪理论”】	69
教典之九：“墙里开花墙外香”，要做就做全世界的生意	71
【创业大讲堂——阿里巴巴全球化经营之道】	71
【业界看台——深谙西方思维，不是“海归”胜似“海归”】	75
【相关链接——网络企业实现全球化的策略】	77
教典之十：靠实力说话，寻找共同成长的策略投资者	79
【创业大讲堂——阿里巴巴的融资之路】	79
【业界看台——与强手结盟，看重投资者的品牌力】	84
【相关链接——苦练内功，完善“造血”机能】	86

第3章 管理谋略

教典之十一：共同创业，不靠控股来管理	88
【创业大讲堂——马云和阿里创业团队共同创业之路】	88

【业界看台——马云共同创业的机制和理念】	93
【相关链接——企业家的领导力与个人控股权的关系】	94
教典之十二：现在！立刻！马上！执行力也是核心竞争力	96
【创业大讲堂——马云团队的执行力是怎样炼成的】	96
【业界看台——尊重技术，但技术必须为商业模式服务】	100
【相关链接——不是内行的卓越领导人】	101
教典之十三：从“独孤九剑”到“六脉神剑” ——阿里巴巴最值钱的企业文化	104
【创业大讲堂——阿里巴巴创建企业文化之道】	104
【业界看台——必须认同我们的文化】	107
【相关链接——为什么互联网企业最后的胜者都是本土企业？】	110
教典之十四：替客户着想，挖空心思帮助客户成功	112
【创业大讲堂——阿里巴巴服务客户之道】	112
【业界看台——马云的一块布理论】	117
【相关链接——开辟不同的蓝海】	119
教典之十五：投资者是娘舅，创业者才是企业的主人	121
【创业大讲堂——创业团队永远是企业的主人】	121
【业界看台——创业勿受控于资本，决策一定要自己拍板】	125
【相关链接——网络先锋何以变成网络先烈】	127

第4章 人才战略

教典之十六：以事业为号召，吸纳各类人才为我所用	130
【创业大讲堂——马云打造凝聚力团队之道】	130
【业界看台——只要普通人才，不给任何人许诺】	134
【相关链接——遭遇猎头公司】	135
教典之十七：只用最适合的人，不分新旧不分土洋	138
【创业大讲堂——马云用将用才之道】	138

【业界看台——知人善任方为统帅之才】	141
【相关链接——“空降兵”的价值观】	143
教典之十八：员工第一，让阿里人笑着干活	145
【创业大讲堂——马云打造快乐团队之道】	145
【业界看台——不能让雷锋穿补丁衣服上街】	149
【相关链接——智慧是快乐之源】	150
教典之十九：以唐僧师徒为蓝本，用平凡人打造明星团队	152
【创业大讲堂——马云打造企业明星团队之道】	152
【业界看台——平凡的人在一起做一些不平凡的事】	155
【相关链接——国内外高科技企业的用人高招】	157

第5章 竞争策略

教典之二十：把鲨鱼引到长江里来，我们就赢了	162
【创业大讲堂——马云导演的淘宝与eBay易趣C2C大战】	162
【业界看台——自己选择竞争对手】	166
【相关链接——互联网公司的土洋之争】	168
教典之二十一：快刀斩乱麻，果断应对危机	170
【创业大讲堂——马云应对危机之道】	170
【业界看台——为了今后跑得更快，必须先停下来】	173
【相关链接——互联网新圈地运动】	175
教典之二十二：与时俱进，在竞争中立于不败之地	177
【创业大讲堂——阿里巴巴改造电子商务产业链之路】	177
【业界看台——与时俱进，拥抱变化】	182
【相关链接——观念上的变革】	184
教典之二十三：当机立断，该出手时就出手	185
【创业大讲堂——当机立断是马云的决策之道】	185
【业界看台——进攻是最好的防守】	189
【相关链接——强者创造时机】	191

第6章 知己知彼

教典之二十四：谋即道，实现企业责任与社会价值的和谐统一	194
【创业大讲堂——马云实现企业社会价值之道】	194
【业界看台——创造价值和赚钱并重的Yes理论】	199
【相关链接——企业家的责任在于创造财富和回报社会】	200
教典之二十五：未雨绸缪，预先做好过冬准备	202
【创业大讲堂——对冬天的预先准备和在冬天中坚持】	202
【业界看台——阿里巴巴是熬过冬天的“剩者”之王】	207
【相关链接——互联网公司的过冬论】	209
教典之二十六：倒立着看世界，以弱胜强	212
【创业大讲堂——淘宝从“烧钱机器”到阿里排头兵的发展历程】	212
【业界看台——倒立着看世界】	217
【相关链接——互联网免费战略是一把双刃剑】	219
教典之二十七：经营人心，征服员工赢得市场	221
【创业大讲堂——阿里巴巴经营人心之道】	221
【业界看台——马云对CEO新的诠释】	226
【相关链接——领导者的感情投资】	227

第7章 运筹帷幄

教典之二十八：善于发现，永远都有机会	230
【创业大讲堂——善于发现电子商务的商机】	230
【业界看台——抓住不是机会的机会】	234
【相关链接——要善于发现机遇】	236
教典之二十九：达摩五指，天下没有难“管”的生意	238
【创业大讲堂——阿里巴巴电子商务帝国全景观】	238

【业界看台——阿里巴巴是一家商务服务公司】	243
【相关链接——阵法胜于剑法】	245
教典之三十：深入研究市场，盈利模式决定行动	248
【创业大讲堂——阿里巴巴B2B商业模式从何而来】	248
【业界看台——深耕细分市场，关注用户细微的需求】	254
【相关链接——互联网电子商务的模式】	256
教典之三十一：无招胜有招，永远保持“零度”状态	259
【创业大讲堂——阿里巴巴走与传统产业相结合之路】	259
【业界看台——无招胜有招，越简单就越好】	262
【相关链接——网络经济与传统产业的结合】	264

第8章 决胜千里

教典之三十二：集团运作，组织架构平台化	268
【创业大讲堂——阿里巴巴集团的运作与发展】	268
【业界看台——凡人马云的领袖魅力】	273
【相关链接——培养企业的管理者】	275
教典之三十三：高瞻远瞩，铆定战略目标	277
【创业大讲堂——阿里巴巴并购雅虎中国的战略举措】	277
【业界看台——“阿雅联姻”的多种解读】	282
【相关链接——“大舍”才能“大得”】	284
教典之三十四：乱中取胜，巧借媒体推广品牌	286
【创业大讲堂——马云利用媒体推广品牌之道】	286
【业界看台——让媒体为你打工】	290
【相关链接——公关不是目的，解决问题更重要】	291
教典之三十五：焦点制造者，有眼球的地方就有市场	294
【创业大讲堂——马云善于制造焦点的营销之道】	294
【业界看台——马云的媒体形象】	299
【相关链接——企业管理中的“王妃原理”】	301

教典之三十六：攒五指成拳，实现效应的最大化 304

 【创业大讲堂——马云打造阿里巴巴“理想国”之梦】 304

 【业界看台——实施“大淘宝”战略，参与制定游戏规则】 309

 【相关链接——集团管控的组合优势】 312

阿里巴巴团队核心人员职位名录 315

参考书目 317

第1章 创业物语

