

阿里巴巴集团独家授权

马云与员工内部对话



Q
&
A

红旗出版社

013070612

F724.6
47

Q & A

马云与员工内部对话



红旗出版社



北航

C1678155

F724.6

47

图书在版编目(CIP)数据

Q&A:马云与员工内部对话/阿里巴巴集团编著.

—北京:红旗出版社,2013.7

ISBN 978-7-5051-2263-5

I. ①Q… II. ①阿… III. ①马云—企业管理—经验

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 168066 号

书 名 Q&A:马云与员工内部对话

编 著 阿里巴巴集团

出 品 人 高海浩

特约审稿 赵力行

总 监 制 鲁 强

特约编辑 钟慧丽

责任编辑 竺大文

装帧设计 周伟伟

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

(南方中心)杭州市体育场路 178 号 邮编 310039

邮政编码 100727

编 辑 部 0571-85310467

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京)010-84026619

(杭州)0571-85310467

图文排版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州长命印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 120 千字

印 张 10.5

版 次 2013 年 8 月北京第 1 版 2013 年 8 月杭州第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-2263-5 定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

这是一个企业家和年轻员工、创业者的对话。这是一些不停推动着我们思维的对话。

马云以他特有的话语方式诠释着激情、睿智和幽默。

这是一个年轻人逐鹿的舞台，在电子商务的大潮中，劈波斩浪。空气中始终涌动着阿里巴巴不一样的青春、激情和朝气。

我们收集了马云在多个场合和员工、创业者、企业家的对话，原汁原味，都来自当时的现场笔录。

有时轻松，有时急迫，但价值观坚定，信心坚定，因此成长坚定。

古希腊的哲学家们说，对话是产生智慧的一种方式。而这，不仅仅是马云和员工的对话，这其实也是马云和你的对话。

这是一次语言的聚会。

本书编辑从纷繁的言词中，选择第二人称“你”作为切入视角，以此希望作为读者的你，可以更贴近地去感受“Q&A”的氛围。

此外，本书还收录了两篇访谈。跟随访谈者之问，我们可以更全面地感知马云的心路。

目 录

第一章

员工成长的密码 P1

你不要寻找标准答案

你可以改变你的命和运

你吃了对方要将它变成营养

你讨好众人,就无法决策

第二章

战略思维的锻造 P13

你有战略就能赚钱

你不要砸人家的饭碗

你连自己都不关爱,又怎会关爱别人

形势不好你未必活得不好

你没买房,也可以享受人生

你要什么,我帮你制造

你看到的社会总在虚实转换中

第三章

现代管理的要义 P31

你替别人干时,也是别人替你干得最好时

你的投资一样需要管理和经营

你要会处理事,一定先要懂得人

第四章

激发行动的诀窍 P43

你不能起个大早,赶个晚集

你要用平凡的眼光去打量

只有客户赚钱,你才能赚钱

你要有乐趣地去做别人不愿做的事

力是你单个的,能是集体的

第五章

追逐使命的动力 P59

自由是你不想干什么就不干什么

你要把使命感像病毒一样传下去

你要赶上互联网下一个层级的变革

你干着干着,慢慢会像样起来

你做正确的事才能淡定

第六章

守望诚信的情怀 P75

你们要证明的不是商术是商道

请你相信“相信”

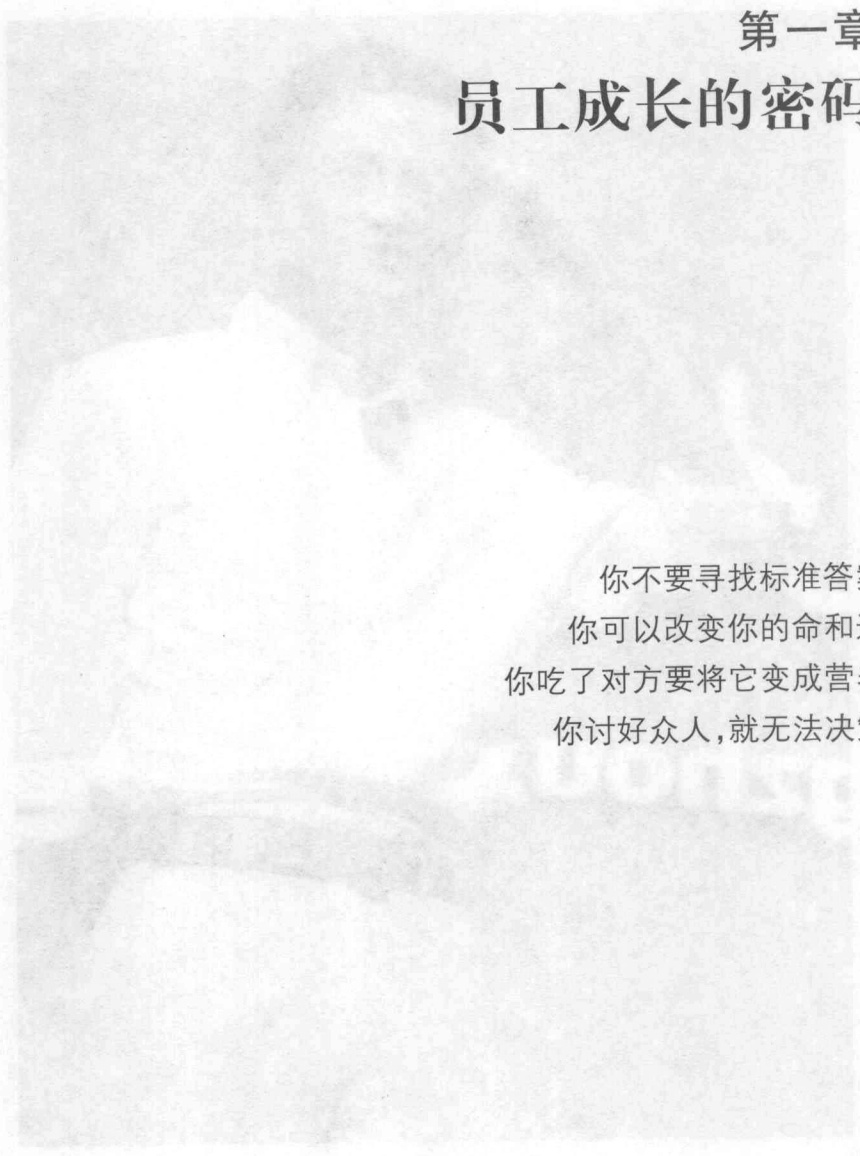
附录

访谈之一

文化价值体系是公司生存的命脉 陈晓萍 P85

访谈之二

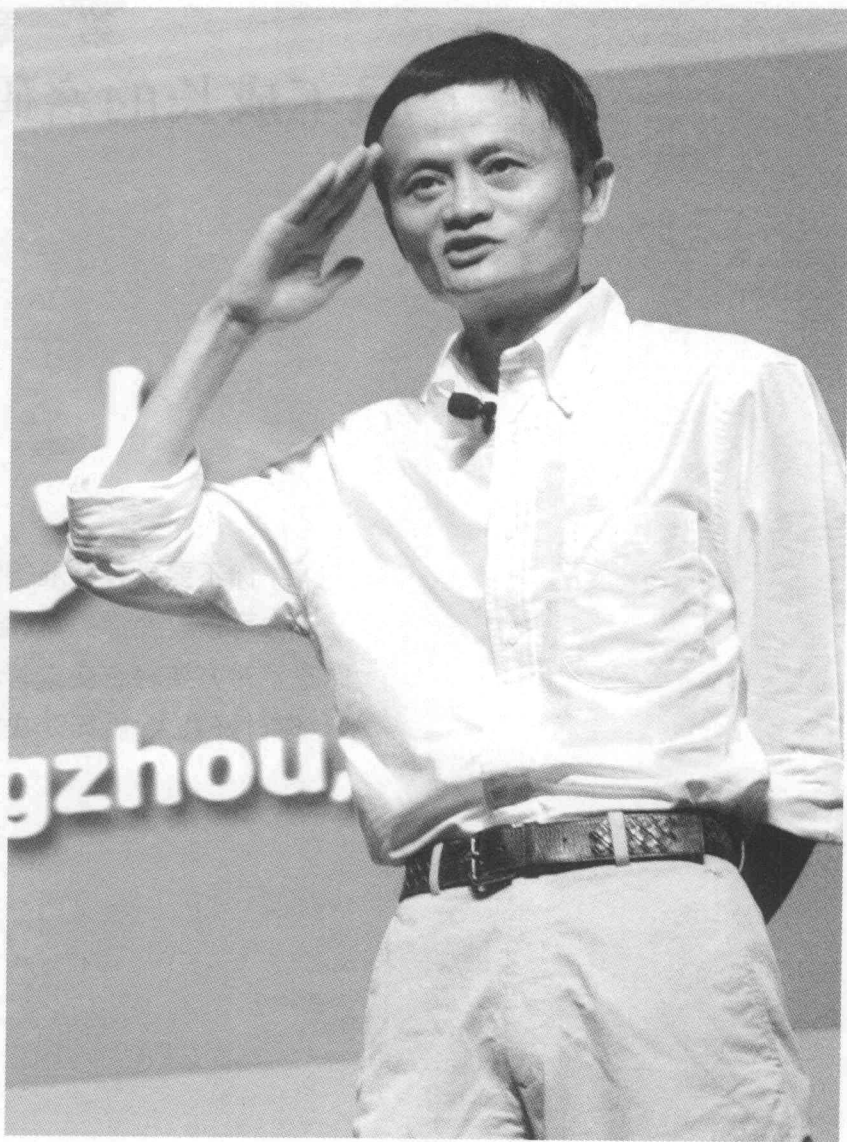
让更多人了解真实的事情很重要 李翔 P119



第一章 员工成长的密码

你不要寻找标准答案
你可以改变你的命和运
你吃了对方要将它变成营养
你讨好众人,就无法决策

书如其人 大德至善至德



马云在网商大会上演讲

你不要寻找标准答案

同学：

昨天我参观了 B2B，我非常想知道为什么要放那个蒙古大汉铜像？

马云：

好问题，大家问为什么要搬这个铜像，有什么意义吗？又是光屁股。每个人争论、辩论，有的人说这个意思，有的人说那个意思，说我们是色情、疯狂文化。很多人问马云，你的标准答案是什么，什么是你的标准答案？

大概不下三十个人要等我一个标准说法，有了这个标准说法，大家心里就觉得坦然了。肯定有一个什么答案。有人说是又猛又持久。我告诉大家我们的标准答案是什么：它就是一个铜像。

我觉得挺有意思的，这么大一个人，一个大屁股。我要的标准答案，有的人说“真好”，这是一个标准，“真他妈讨厌”，也是对的，“不知道什么意思”，也是对的。

什么叫“开放”，就是允许每一个人有自己的观点、想象力，我们在倡导一种开放的文化。那有的人说不行，简直是虚伪得一塌糊涂，这个东西太可恶

了,太黄色了。当然我可以想办法说服你,说服不了也就算了。很多年轻人习惯了有标准答案,有了标准答案,心里就踏实了。其实谁也没有标准答案。我觉得这个东西天生就应该搁那儿的,就是一个艺术品,拿掉会感觉少了一样东西。

很有意思,搬过来的时候,骂得最多的这批人,要把它搬走的话,骂得最多的也是这批人,一定的。

我希望看见的标准答案,是每个人有自己的感受,每个人有自己的体验,每个人有自己的观点。我们社会需要的是这种思想。你认为他的观点不错,你愿意接受,这是你的权利。有的人说那不太好,又到冬天了,给他做一条大裤衩。你自己不愿意看见大屁股,人家说不定想看到。我的观点就是这样。

自由、开放、分享地去看观点,在这里我看到了新一代年轻人。实际上我们想释放一种思想,我们可以有不同观点。

每天网上说我好的人不少,骂我的人也很多,对我来讲,这是他们的观点。你一定要说自己好,而且让80%的人说一个人好,这个人基本上是一个大混蛋。50%说你好,50%说你不好,这个人很有意思;70%的人骂他,30%的人说他好,你要小心一点,这个人要么是一个伟大的人,要么是一个坏人。

你去想想这个概念,70%的人骂你,这个人肯定想改变什么东西,很奇怪的思想,要么是一个混蛋,要么是一个很伟大的人。80%、90%的人说他好的时候,你要注意一下,他只是想让大家开心,你要注意。50%的人说你好或者不好,说明你是有争议的,现在讲的“苦口良药”,我一切都是为了你好啊,讲话很狠的样子。

我倒是这么觉得,良药未必苦口。有些人讲话很犀利、很难听,但是苦口良药,我说我宁可不吃你这个药,我要良药,也要甜口,这是哲学。我们把握这个度就可以做得好,当CEO。

我们倡导的是一种文化、一种思想,那个大屁股就是这个想法, **everybody have your idea, enjoy**。我没有标准答案。我的标准答案就是我突然看见这个裸汉挺有意思,大个子。我还想到从哪儿去搬一个大女人来,热闹,只是一下子找不到这个东西。

你可以改变你的命和运

同学：

马总，问一个问题，合作伙伴经常给我们同事发一个文章，当年的惠普总裁写的一篇退休感言，他说你在这个社会上有理想、有梦想、有能力，但是你要成功，像比尔·盖茨、李嘉诚、马云，那是靠命的。我们作为创业者，我们有能力、有理想，也有激情，我们要成功的话，是不是必须要有运气和命的成分？

马云：一出生就注定命运，这是宿命论，宿命论是迷信。我从小相信命运，但是命和运是会改变的。有人说不能改变，我觉得会的，如果不去努力，这个运永远不会来，你努力了，这个运不一定来，你不努力肯定没有运。

像我这样的人，我父亲说，马云你早生30年，早被枪毙了。我很小的时候他就讲了，你这种鬼思想，早生三十年，一定被枪毙掉了。讲得有道理，“文化大革命”中我这样的，哪儿去都知道了。我这个运还是不错的，生在这个时代。而且我这个运还相当好，做互联网挺好的，刚好我是做教师，老师最大的愿望是学生超过你，这是我很好的命和运。

大家知道当老师的，从来没有一个老师不想得意地说这个学生当了县长，那个学生做了大老板，那个学生当了科学家，没有老师希望这个学生是要饭的，那个是被抓进去的，没有老师喜欢这样的。因为这个性格，我比谁都愿意我的团队的人超越我，一直以来我都是这个希望，但是你又不能奢望每个学生都很优秀，这是不可能的。这个路走下来，我很感恩这个命和运。

我那次在亚布力说了一句话，高考是短暂的，痛苦是长久的。我自己从来没觉得自己的命很好，运很好，但是这条线走下来，发现我的命和运还是很好的，每次最关键的时候，总有事情发生。

另外，创业者，盖茨也好，其他创业者也好，未必是你们的榜样，不一定是。我刚开始创业的时候，把比尔·盖茨当我榜样的时候，我都不知道从哪儿下手，我晕过去了。

现在很多年轻人把马云当榜样，千万记住，我不是你们的榜样，但是我们这一类人都有一种精神可能大家要去学的。大家一下子想成为成功的富翁很难很难，但我们的精神都是一致的。这也是我为什么跟这些人，所谓世界上比较出色的顶尖 CEO 和创业者，很快能够无障碍沟通。

你们也一样，你们很多人的创业刚刚起步。你五百个员工的时候，寻找那些拥有一千五到两千名员工的老板，这样的老板其实是你的榜样，你要学习的。你五百人的时候，你想学五万名员工的老板，那不是你的榜样，只是你的梦想。梦想跟榜样是两个东西，大家要注意这个距离。

我相信命和运，但是命和运会改变的，今天我们做到了这一点。我的工作看着这个公司五年六年以后巨大的灾难在哪儿。我的团队在五年六年里面的机会已经不需要我再找了，以前我是找机会的，现在我要判断最大的灾难，而让团队寻找机会在哪里。

假设明天后天发生巨大颠覆性的灾难，那我要出来面对它。命也好、运也好，有一个人讲过，顺境养育了我们，逆境成就了我们，是因为逆境、倒霉的事情，使我们成为了今天的我们。人家看我很强势，因为我倒霉的事情比别人多多了，但是等于碰上了大运气，等于吃了两支野山参一样长起来了。

人总是这样一回事，我相信有命运，但是可以改变的。

同学：

马总，阿里巴巴走到今天，我们觉得非常成功，但是回头一看这也是挺梦幻的。我的问题是，你有没有想过什么时候会退休，退休之前准备干嘛几件事，退休之后准备干嘛几件事？

马云：

首先，我觉得阿里巴巴还不能说是成功，我们讲102年，现在还有92年要走，所以不敢说这家公司是成功的公司。

但是这家公司有很多梦幻，今天同样的条件和机遇，叫我再回去走一遍，走不到现在。这中间有很多机遇，你说我们今天能力比当年强吗？我今天的的能力，假如回到十年以前，重创阿里巴巴再走到如今这个样子，我觉得概率极低，不能复制。

这是我客观地讲，我们中间有很多运气的成分，有很多人在这个公司里创造了贡献，而且有很多人创造了贡献就离开了这个公司，还有很多人创造了贡献，他们根本都不知道自己创造了贡献，或者他们以为创造的贡献伤害了我们，但其实却是不断成就了我们。这是很奇怪的现象。

我的退休不是说我想养老，舒服，我这个人一辈子看来退不下去了，只不过不做阿里巴巴而已，只不过不做互联网而已，我可能做环保、教育、农业，这种兴趣比较大一点，特别是教育。教育对我个人来讲兴趣比较大。

当时三十五六岁讲话有点年少气盛，四十岁就可以退休。没有想到我刚讲这句话才一年多，互联网危机来了，掉进河里面了，到三十九、四十岁的时候，互联网又起来了，那个时候我觉得这是一种责任。我吃那么多年的苦，假如我不负责任离开公司，交给其他人，这些人再犯一次错误，那是我不负责任。尽管我是对着自己的脸打了一个耳光，我给自己打耳光的事情挺多的。

还有一次，一个名人加入我们公司，一个月以后被我们请走，我等于自己

打自己一个耳光,请也是我做的决定。如果你知道这是一个错误,改正它,没必要考虑面子。假如我马云在乎面子的话,阿里巴巴这两年可能昏过去。我天天看这些东西火气就大了,天天把自己像神一样端在那儿,人不能把自己作为道德规范的,你可以按照道德去做事,但是别把自己当模板,那以后干坏事都干不了。

我现在想想看,已经完成了我大概 1/3 多一点的工作,我觉得阿里巴巴团队已经越来越成长,大家应该感受到了,阿里巴巴一梯队、二梯队、三梯队已形成,再过三五年,我觉得这个公司将非常不错,假如再待得时间长,我再在这个公司里面,那我就变成这个公司的障碍。

这个公司需要不同的人,不需要马云一直在这里。我五十岁以后想干的事情,就是成立一所大学。我们在考虑,这两天在遐想,成立一个中国民营企业大学,专门教这帮人。要慢慢整这些东西,这是我退休以后的想法。

退休以前的想法,还是这几个词,团队、文化、组织。让你的团队超越你们,让你的团队不可被复制,让你的文化能够不断建立,让文化灿烂,让组织更加灵活。当然你说问题有没有,只要是组织,一定不完善,只要是人,一定有缺憾,只要是文化,一定有缺陷。

你吃了对方要将它变成营养

同学：

马总，如果当时淘宝打易趣，竭尽全力打了两三年，最后发现它实在是一个庞然大物，你打不动它，你准备怎么办？这个领域是你很看中的领域，你的团队也竭尽全力了，但是竞争对手强大到怎么也没有办法打败他，只能跟他分享市场，并且他在前面，你怎么办？

马云：

第一，我们跟 eBay 竞争的时候，我们准备花十年时间。孙正义那时候支持我，但是孙正义认为我们赢不了的，认为我们大概搞 20% 的市场占有率就很了不起了。我们当时觉得得花十年，冲进去以后，发现他们没把我们当回事。这是一个战机选择，你冲进去噼里啪啦一打，发现对方没那么强大的时候，你兴趣大增，干脆打打掉算了。

我们属于阴错阳差，跟易趣的竞争，跟 eBay 的竞争，我们只能说赢了第一阶段。eBay 也没倒下，这是一个长跑。我们冲进去以后，对手稀里糊涂被我们踢了一脚，踢在了最要命的部位，被打倒了。

打的时候有章有法,但我们冲进去,易趣这么快倒下,是有运气。

但是雅虎搞下来以后,本来应该花十年时间,把中国雅虎 fix 好,逐渐发展。但因为前面打疯了,前面打了一个辽沈战役,觉得自己搞一个谁还不容易啊,结果窜出来就撞在墙上,那是很惨的。

后来想,第一,我们收雅虎的时候,我们对雅虎不了解,对雅虎中国不了解,我们对雅虎美国也不了解。准备花十年吧,甚至二十年,因为我们要走九十年,干吗这么急两三年就想赢。前面赢了,后面要输,前面输的,后面未必会输,这是我们一定要强调的地方。这就是持久战,有规划地慢慢来。

但是我们训练了一批人出来,我们了解了搜索引擎是怎么回事,了解了跨国公司该怎么做,了解了并购该怎么做,了解了我们可以跟大家合作。因为雅虎这个案子,我们学会了慢慢来,尊重对方的文化,希望给人家创造价值,这些都是我们从雅虎收购里面学到的经验。

现在可以回答你的问题了,eBay 这个事情,有点侥幸,稀里哗啦的,可能一拳打在脸上,一脚踢在裆上,不是标准踢法的,不知道自己哪一脚踢上去的,就这么赢的。

雅虎是我们想赢的,没赢成,调整策略,长跑,慢慢搞。搜索引擎我们不可能放弃,P4P 我们不可能放弃。阿里巴巴收购雅虎,我们不是工厂并了并。传统的收购,你的营业额加上我的营业额,两个并在一起,看起来很成功,但是没有交融。我们这次是把雅虎吃了,我们是这种收购法,吃了之后变成我们的营养。

我们看看雅虎今天,P4P 在淘宝长了一个出来,搜索引擎在阿里云长了一个出来,人才迅速分到其他公司里面,成为很多地方的营养。