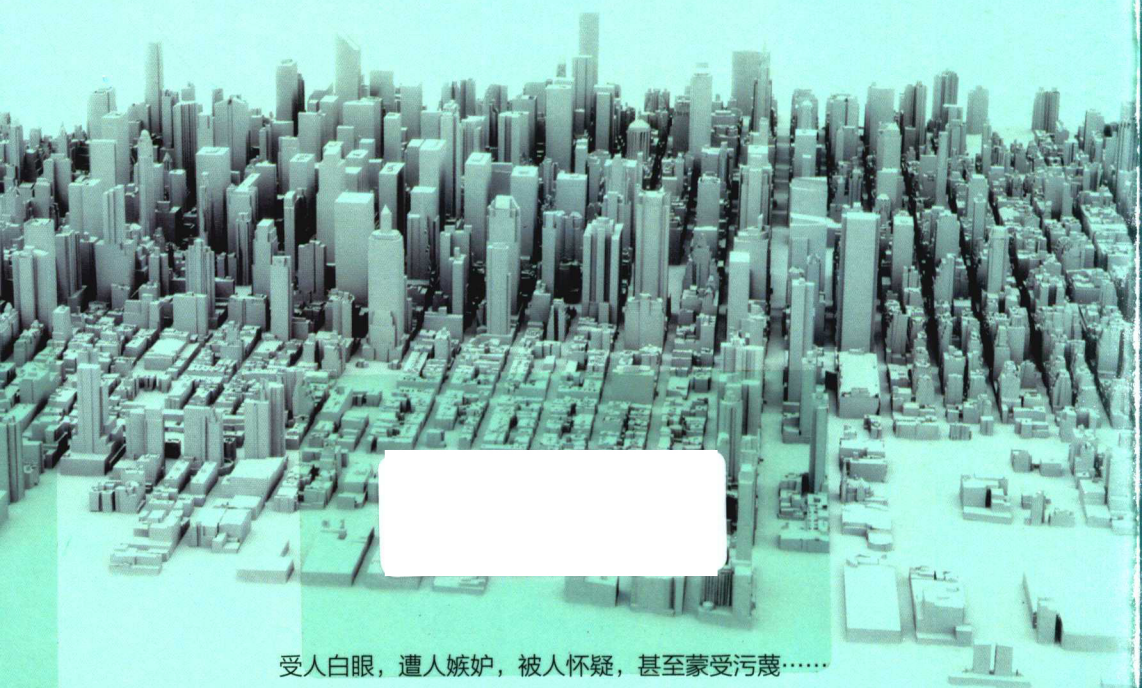


马云

男人的胸怀是靠委屈撑大的

陈坤◎著

每一个光耀的成功者背后，都会有一堆不为人知的血泪辛酸



受人白眼，遭人嫉妒，被人怀疑，甚至蒙受污蔑……

马云却始终甘之如饴

正是这份胸怀与气度造就了阿里从0到1的生态大格局

全景再现马云创业路上那些九死一生的重要时刻

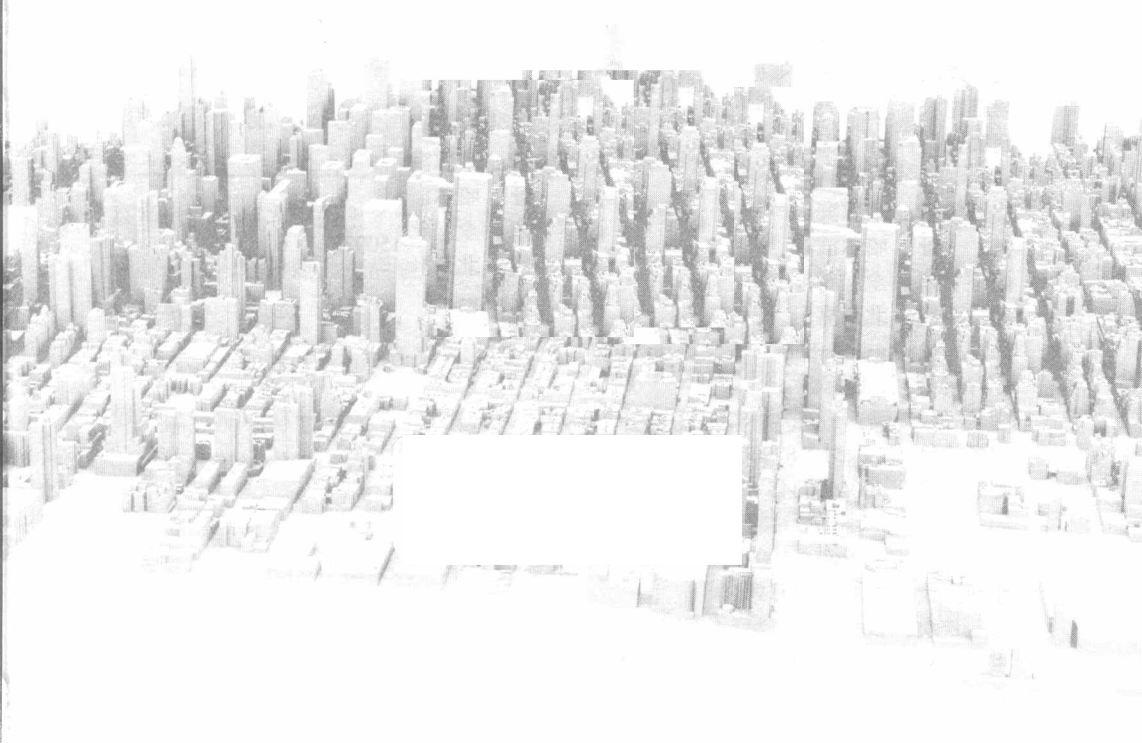


哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

马云

男人的胸怀是靠委屈撑大的

陈坤◎著



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：男人的胸怀是靠委屈撑大的 / 陈坤著. —
哈尔滨：哈尔滨出版社，2018.11
ISBN 978-7-5484-4302-5

I. ①马… II. ①陈… III. ①马云 - 企业管理 - 经验
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第218319号

书 名：马云：男人的胸怀是靠委屈撑大的

MAYUN: NANREN DE XIONGHUAI SHI KAO WEIQIU CHENG DA DE

作 者：陈 坤 著
责任编辑：尉晓敏 邹德萍
责任审校：李 战
封面设计：仙 境

出版发行：哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)
社 址：哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编：150028
经 销：全国新华书店
印 刷：北京嘉业印刷厂
网 址：www.hrbcbcs.com www.mifengniao.com
E-mail：hrbcbcs@yeah.net
编辑版权热线：(0451) 87900271 87900272
销售热线：(0451) 87900202 87900203
邮购热线：4006900345 (0451) 87900256

开 本：710mm × 1000mm 1/16 印张：14 字数：210千字
版 次：2018年11月第1版
印 次：2018年11月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5484-4302-5
定 价：45.00元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。 服务热线：(0451) 87900278

序

马云，一个中国式创业的商界传奇人物，一个从一无所有的创业者发展到如今掌舵着整个国家最大的电子商务交易平台的成功者，一个集演员、老师、阿里巴巴董事局主席、大自然保护协会董事会成员、联合国贸易和发展会议青年创业和小企业特别顾问等多重身份于一身的人。有人说他说话和演讲掷地有声、激情四射，也有人说他善于忽悠人。可是不管怎么说，他都是个敢想敢做的企业家，一个让人琢磨不透的“外星人”，因为他能看到未来社会和商业的发展趋势，成就着我们这个时代的普通人关于创业的梦想，关于财富的梦想。

人常说，台上一分钟，台下十年功。每个站在舞台中央的人背后都经历了沉重的苦难辛酸，马云也不例外。所以他创业成功后曾有这样的感言：如果我能成功，那么世界上80%的人都能成功。细心者会发现，马云创业之前，生活中处处失意，高考考了三年才勉强上了大学，靠蹬三轮送书维持生计，要创业，几十个朋友中只有一个人支持他，生活赠送给他的除了失败还是失败，连他的父母都觉得他没什么希望。

但这一切并没有使马云退缩和害怕，相反，他创业的想法越来越坚定，并相信自己终能成就一番事业。1992年，马云凭借自己在英语方面的优势，和朋友一起成立了杭州最早的专业翻译社“海博翻译社”，课余四处活动接翻译业务。当时经营特别艰难，经常入不敷出。马云一看这样不行，就背着口袋到义乌、广州去进货，卖礼品、包鲜花，用这些钱养了翻译社3年，开始收支平衡。

翻译社并没给马云带来什么钱，倒是让他有了一次出国的机会。在美国，马云第一次在朋友那里接触了互联网。不过那个时候的马云对电脑甚至有一种恐惧：“我甚至害怕触摸电脑的按键。我当时想：谁知道这玩意儿多少钱呢？我要是把

它弄坏了就赔不起了。”

事情就在这时候有了转机，让马云印象深刻的是，他好奇地对朋友说在搜索引擎上输入单词“啤酒”，结果只找到了美国和德国的品牌，而没有任何关于中国的信息。当时他就觉得这是个商机，他要把互联网带到中国，让大家都知道这个神奇的东西。事实上，今天已经被冠以互联网大亨的马云尽管对技术依旧不太懂，但是他对互联网的理解却比谁都深刻。很多人刚刚接触互联网思考的是背后的技术问题，而马云想的却是商业运营模式问题。

有了想法就做，回国后的马云迅速借了2000美元，1995年4月开办了“中国黄页”，这是中国第一批网络公司之一。1997年底，马云和他的团队在北京开发了外经贸部官方站点、网上中国商品交易市场等一系列站点。但当时在北京无人理解他的做法，很少有人愿意和他合作。于是他毅然决然放弃了在北京的一切，决定回到杭州创办一家能为全世界中小企业服务的电子商务站点。回到杭州后，马云和最初的创业团队开始谋划一次轰轰烈烈的创业。大家决定不向亲戚朋友借钱，自行集资了50万元，据点就在马云位于杭州湖畔花园的100多平方米的家里，阿里巴巴就在这里诞生了。

阿里巴巴成立初期，公司小，以至于18个创业者往往是身兼数职。马云后来也回忆到，当时出门打车，看到桑塔纳来了，举起的手又放下了，非要等到夏利为止，因为后者便宜。后来阿里巴巴渐渐做成了气候，美国、英国的报纸都相继主动报道，让阿里巴巴在海外积攒了名气。

2000年4月起，纳斯达克指数开始暴跌并持续了长达两年的低迷不振状态，这让很多互联网公司陷入了困境。整个社会对互联网开始不信任，阿里巴巴尽管不缺钱，业务也开展得分外艰难。马云提出关门把产品做好，等到春天再出去。后来又遭遇非典，但马云依旧不放弃，所有人都在家办公，而业绩却不降反升，成为一个奇迹。

在这之后，马云所做的事一件一件都颠覆了人们的想象，创立淘宝网、支付宝，还有后来的一淘、天猫、1688批发、聚划算、速卖通等电子商务矩阵平台，使中国社会的购物方式、交易模式发生了革命性的变化，但是他每走一步也都在

接受着政府、社会和消费者的考验。

马云说：“如果没有支付宝，电商很难把规模做大，但当初阿里推出支付宝面临着种种困难。”首先是银行不提供相应的服务，“我当时就问银行说，你能做帮助电商转账的服务吗？然后银行说，这个我们不接受。”面对银行的不支持，马云还想推出支付宝，“但那个时候不太敢推出，你如果没有执照做金融的话，那个时候是要坐牢的。”他之后对公司员工说：“如果有人要坐牢的话就让我去坐。”做这个决定他承担了很多风险，但他义无反顾。

马云一路走来历尽风霜，社会中有很多人拥护他，觉得他有远见，有领导力、意志力和敢作敢为的精神，也有人至今在谩骂他、讽刺他。古来高手多寂寞，他没空理那些负面信息，只有他自己知道他为阿里巴巴付出了多少心血。为此，这本书梳理了马云创业过程中在打造品牌、企业管理、人才选拔、市场竞争等多方面的商业策略，并剖析了他背后经受的不为人知的难处，值得每一个普通的创业者和企业经营者认真品读。

第一章 阿里有制胜点，但更多的是错误

1. “我”唯一的长处，就是比别人包容 002
2. 在阿里巴巴，价值观高于一切 004
3. 错误得犯，但不能犯同样的错 006
4. 每一分钱都要花得有价值 009
5. 不着急上市，公司发展空间还很大 012
6. 报酬给结果，掌声给过程 016

第二章 互联网的兴起孕育了电子商务

1. 电子商务一定是未来普遍的生意模式 020
2. 中国要有自己的电子商务模式 023
3. 互联网无法预知，先做好现阶段的事 026

第三章 让客户觉得划算才是硬道理

1. 一切产品都要听取客户的意见 030
2. 企业要把麻烦留给自己 033
3. 客户第一，服务第一 037

4. 企业要读懂客户的心	039
5. 让客户赚钱、省钱	041

第四章 机遇和风险同时考虑

1. 每天考虑下一个灾难是什么	046
2. 放弃很容易，难的是坚持	049
3. 起一个能打向全球的名字	052
4. 赶在危机前采取行动	055
5. 听从内心深处的声音	058

第五章 寻找合适的投资人

1. 花最少的钱做最有效的事	062
2. 即使山穷水尽，也不能盲目投资	064
3. 选择有号召力的投资方	067
4. 避免让投资人掌握企业大权	070
5. 用无与伦比的口才征服投资人	073

第六章 创造引领时代发展的产品

1. 创造新的商业文明，实现合作共赢	078
2. 与时俱进，时刻准备改变自己	081
3. 不抱怨、推翻别人，只是自我完善	083

第七章 既考虑企业走向也关心员工成长

1. 突破自我，迎接变化	086
--------------------	-----

2. 想做什么，现在、立刻、马上去做	089
3. 企业领导人要看得远、胸怀大	091
4. 让员工感受到工作的乐趣	093

第八章 吸引人才，尊重人才

1. 外行可以不懂内行，但要尊重内行	098
2. 找到能超越自己的人	100
3. 靠人格魅力引来各方顶尖人才	102
4. 优势互补的团队才能取得成功	105

第九章 和员工一起成长

1. 给员工做培训是最好的投资	108
2. 让员工自主决定去留	110
3. 根据不同岗位选择合适人才	112
4. 与团队成员共享成功	115
5. 员工要认同阿里巴巴的价值观	117

第十章 市场搏杀，思考对手的弱点

1. 不轻敌，迅速出击	120
2. 想办法冲到对手的前面	122
3. 最大的对手是自己，是明天	124
4. 竞争不是击败对手，而是发展自己	126
5. 不是淘宝做得好，而是 eBay 给了太多机会	129
6. 想做的事没必要让别人知道	133

第十一章 做事有细节、原则和格局

1. 允许犯错，但不能碰诚信底线 138
2. 调整战略，拆分淘宝 140
3. 做事没有细节和格局，一定会输 142
4. 我们心里很苦，但不能讲 144
5. 诚信是最大的财富 147

第十二章 创业就是乐意接受风雪暴击

1. 你是合格的创业者吗 150
2. 先建立好品牌，再做大 154
3. 创业就是克服一个又一个困难 156
4. 别忘了当初为什么出发 159
5. 质疑声再大，都不如用结果来说话 162

附录：马云内部讲话 165

后 记 212

参考文献 213



阿里有制胜点，但更多的是错误

我们应该为结果付报酬，

为过程鼓掌。你很努力我鼓掌，

请你吃饭喝酒，但是没有结果

就是没有结果，报酬一定付给

结果，鼓掌是要给过程。

——马云

1. “我”唯一的长处，就是比别人包容

宰相肚里能撑船，说明宰相怨气太多了，他不可能每天跟人解释，只能干，用胸怀跟人解释。每个人的胸怀都是被委屈撑大的。

——马云

“眼光、胸怀、实力，做任何的企业，其实都要做这三件事。企业家做人也是要做这三件事情。”这是马云在与金庸探讨《笑傲江湖》时，探讨出来的观点。

“何为笑，何为傲？什么人能笑，什么人能傲？有眼光、有胸怀的人就能笑傲江湖。你想傲，你一定要有实力，人家一个巴掌打过去，你滚出5米之外，你再傲也没有用。所以要想‘笑傲江湖’，就要做到眼光犀利、胸怀开阔。”

人的眼光是一点点地开阔、高远的

马云在跟很多世界一流的人交流之后，就感觉到和别人之间的差距，感觉到人们考虑问题的角度是不一样的。不过，人的眼光也不是生来就有的，而是一点点地开阔、高远，就像爬山一样，越往上爬，风景越好。

在马云看来，“读万卷书不如行万里路”。“要多看，多跟高手交流。你会觉得距离蛮远的，这样你的眼光就会打开。很多企业家是这样，我是某某城市排名第一的，可你到外面看一下，还是差得很远。”

所以，“人要学会在自己的脑袋、自己的眼光上面投资，你每天旅游的地方都是萧山、余杭，你怎么跟那些大客户讲，世界未来发展是这样子的？你把自己的旅游放到日本东京去看看，去纽约看看，去全世界看看，回来之后你的眼光就不一样了。人要舍得在自己身上投资，这样才能转给客户。”

马云还说：“我非常敬佩邓小平，改革开放是非常有眼光的。他去欧洲、去美国一看是这样的，中国和它们差距这么远，他才知道差距。我们在座每一个企业家都要了解，距离不可怕，可怕的是你不知道距离。跟克林顿吃早饭那一天，中国那些部长名字他都能说出来，中东的一些部长名字也都能说出来，你会感觉他是实实在在的人，他是平凡的人，所以他伟大。要不断去走、不断去跑、不断去看。”

胸怀是被委屈撑大的

“胸怀是非常重要的，一个人有眼光没胸怀是很倒霉的。《三国演义》里的周瑜就是眼光很厉害，胸怀很小，所以被诸葛亮气死了。宰相肚里能撑船，说明宰相怨气太多了，他不可能每天跟人解释，只能干，用胸怀跟人解释。每个人的胸怀都是被委屈撑大的。”

“今天我唯一可能拥有的长处，就是我比大家容纳得多一点。”

“对我来讲，人家说‘马云，你一不懂技术、二不懂营销、三不懂市场，几乎没有懂的东西’。我真的是几乎没有懂的东西，我是杭师院（杭州师范学院，今杭州师范大学）毕业的，学的是英文，应该去教高中。在几乎什么都不懂的情况下我发现男人需要胸怀，去容纳他们，去理解他们，去倾听他们，这是很重要的事。”

2. 在阿里巴巴，价值观高于一切

有业绩没团队合作精神的，是“野狗”；和事佬、老好人但没有业绩的，可以定义为“小白兔”；有业绩也有团队精神的，是“猎犬”。

业绩好、价值观也好的员工才是我们要的员工，是我们要的明星，所以我们所有人都要往这儿去靠。

——马云

马云在挑选人才时，与大多数企业唯业绩论不同，他更看重的是一个人的品质，也就是一个人的价值观。俗话说，“道不同，不相为谋”，如果优秀的人才不能与企业有共同的使命感、价值观，马云就会请他离开。在阿里巴巴，这价值观就体现为认同“六脉神剑”的企业文化，即客户第一、团队合作、拥抱变化、激情、诚信、敬业。

阿里巴巴在对一个人进行评估考核时，个人业绩的打分与价值观的打分各占50%。它将员工分成三种类型：有业绩没团队合作精神的，是“野狗”；和事佬、老好人但没有业绩的，可以定义为“小白兔”；有业绩也有团队精神的，是“猎犬”。

“野狗”型员工如果不能改变价值观，那就会被“杀掉”，坚决清除，不予使用。“小白兔”型员工将会得到公司的帮助，培养使用，争取让他们早日成长起来，但如果“小白兔”没有长进的话，也要逐渐被淘汰掉。“猎犬”型员工才是阿里巴巴需要的，他们会受到公司的重用，有机会接受最好的培训。

在这个考核体系中，“六脉神剑”的价值观就是阿里巴巴的天条，任何人都不能触犯。单纯的业绩不好，没关系，公司会帮助你；而如果违背公司的价值观去骗客户，一旦发现，无论业绩多好，能力多强，都必须离开。

我们可以从下面所叙述的事中看出，在阿里巴巴，价值观是高于一切的。

有一次，公司的高管们抽查销售人员的通话录音时，无意中听到了一名员工跟客户承诺回扣的事情。虽然那名员工是一位业绩十分突出的销售人员，上一个季度刚刚被评为“销售冠军”，但阿里巴巴还是把他辞退了。而另一名能力很强的销售员工因为改动了销售数字也被公司辞退。

用马云的话说，虽然“杀他是很痛的，但是还得杀掉他，因为这些人没有用，他对团队造成的伤害是非常大的”，所以，对于触犯了“六脉神剑”的员工，无论其业绩多好，都要坚决清除。

“野狗”是要坚决清除的，而不能胜任工作的“小白兔”也是要逐渐被淘汰的。“还有些人价值观很好，这些人特别热情、特别善良、特别友好，但是他们的业绩永远不好，那叫‘小白兔’，也要杀。”因为，“一个公司‘小白兔’多了以后，那就是一种灾难。如果不灭掉几个‘小白兔’，这个公司就不会前进、不会进步。”

因此，阿里巴巴实行了末位淘汰制，以此来激励员工不断积极进取，促进企业发展。“我们公司是每半年评估一次，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。”

最后，剩下的“猎犬”才是阿里巴巴需要的——“业绩好、价值观也好的员工才是我们要的员工，是我们要的明星，所以我们所有人都要往这儿去靠。”曾经有人问马云是喜欢能干的员工还是听话的员工？马云回答说：“他必须又能干又听话，因为我不相信能干和听话是矛盾的，不是能干的人就一定不听话，听话的人就一定不能干，听话本身就是能干的表现。”

3. 错误得犯，但不能犯同样的错

你不要看今天我很风光，其实我前面犯了很多错误，今后也会犯很多错误。

——马云

《赢在中国》第一赛季晋级篇第三场，马云对参赛选手赵龙进行点评：“对于11号，你的模式我不做评论，刚才熊总也提到，你要少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因就一两个点。所以我的建议就是，少听成功学讲座，真正的成功学是用心感受的。如果有一天你成为了成功者，你讲任何话都是对的。”

“我不是否定成功学，任何东西都要有度。你给我的感觉就是成功学大师在讲课，两招使过以后，别人就觉得有点虚了。真是这么回事，我们公司也有人去听过成功学课程，听一两次可以，听四次五次，这人就废了。”

可能很多人喜欢看别人成功的经验，迷信成功学，可马云正好相反。“我研究过许多企业的失败，我不喜欢看成功经验，我喜欢看失败经验。许多人说，马云的领导使阿里巴巴活下来，这是不对的。我没那么聪明，但是前面的总结我们一定要做。”

今天，阿里巴巴在外人看来是很成功的，不过马云坦承他也犯过很多的错误。“你不要看今天我很风光，其实我前面犯了很多错误，今后也会犯很多错误。”

“我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动、最大的错误就是不犯错误。关键在于我们要去总结反思各种各样的错误，为了明天跑得更远，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。”

在马云看来，阿里巴巴过去所犯的错误就是他们最大的财富。

在“2018 冬季达沃斯论坛”上，阿里巴巴集团董事局主席马云与全球青年领袖进行了包括女性赋权、企业管理、未来教育等多个方面的交流。

谈到自己的人生经历和创业过程，马云表示当初也没觉得自己会成功，他回顾自己的年轻岁月，说：“像我这样的人，出生在一个很贫穷的家庭，我没受过很好的教育，考试不管是出于什么原因，总是不及格，但是我那个时候没有钱、没有技术，也没有什么好的背景、没有什么富裕的叔叔伯伯，但是我注意到的是，跟那些年轻人说，我十年之后跟你竞争，我相信十年后会发生这样的事情，所以我朝着这个目标做的每一件事情我都是相信十年之后会发生这件事，所以我就朝着那个方向努力。”

他还提到自己找工作失败的过程。有 30 多个公司都拒绝了自己，“你想有 24 个人去应聘肯德基的工作，有 23 个被录取了，只有我没有被录取，像我和我的表兄弟一块去一个四星级酒店去应聘，等了几个小时他录取了我也没录取，所以他看着我你说你简直没希望了。”

因此马云认为，要从错误中去学习，不是因为能避免错误，而是当这些错误到来的时候知道如何应对。马云说：“我想写一本书，如果能写的，如果有时间的话，我就会写‘阿里巴巴一千零一个错误’，这是我人生当中最宝贵的一些体验，我的财富不是我取得多少成就，而是我们有多少的痛苦和错误。”

失败后从头再来未必是坏事，成功也未必是最终结果。

对于成功，马云是这样阐释的：“我无法定义成功，但我知道什么是失败！成功不在于你做成了多少，而在于你做了什么，历练了什么！”

“成功是无止境的，对阿里巴巴公司来讲，我们不谈‘成功’这两个字。因