



任泽平对谈关明生：坚持 做长期正确的事，静待开 花结果



意见领袖 | 任泽平

泽平宏观
ZEPING MACRO

X

中信出版集团
CITIC Press Group



关明生
首任阿里COO
阿里校友心中亲切睿智的“阿里妈妈”



任泽平
经济学家
泽平宏观创始人

关明生 X 任泽平
变局时代，
中小企业赢的秘诀

我们身处在风云变幻的大时代，这个时代充满着机遇与挑战。对于中小企业来说，要想在变局时代活得好，需要做到两件事：一件是发现正在变化的东西，例如趋势与风向，从而与时俱进地调整自身的实践策略；另

一件事是确定不变的东西，例如使命与愿景，从而在变化时代找到发力点，做到企业长青。

2022 年 7 月 18 号，著名经济学家任泽平博士，对谈阿里巴巴首任 COO 关明生先生，围绕“变局时代，中小企业赢的秘诀”这一话题，向在线的上百万观众分享激情澎湃的创业故事、中小企业的发展经验以及当下的创新创业环境等诸多大家关切的话题。以下为对谈实录，希望对你有启发。

1

找到“我是谁”，就是找到了“道”

任泽平：这些年我们各行各业都发生巨变，可谓你方唱罢我登场。在很多企业从小到大，发展成行业龙头的同时，我们也看到有一些大企业逐步没落了。一些创新的企业，过了几年就销声匿迹了。

您的新书《关乎天下》当中提到了这两种企业，一种是基业常青的，另一种是辉煌过后很快就销声匿迹的。您在《关乎天下》中总结，这两类企业的根本区别在是否能够坚守“道”，这个“道”就是愿景、目标，使命和价值观的确立。在现在这个时代的背景下，您认为企业怎么寻找自己的“道”，又该如何坚守他的“道”？当企业的愿景、目标跟短期的利益发生冲突的时候，作为企业的管理者怎么作出抉择？



关明生：非常好的问题。我们讲目标、使命、价值观，实际上最关键的还是很简单的事，就是我们的目标客户关心的是什么东西。对于阿里巴巴来说，用互联网帮助所有做生意的人，“让天下没有难做的生意”，这个就是他的使命。阿里要做的事情，就是让所有做生意的人，从阿里巴巴的产品和服务当中将自己的生意增值。阿里当年这个非常宏大的设想“让

天下没有难做的生意”，实际上就回答了“我是谁”（的问题）。

第二个就是我们带什么东西给目标客户。我们的目标客户是生意人，做生意的人最喜欢是有生意，有客户，所以我们从出口经济，国内经济，电子商务，还云服务等等，满足客户的需求。也就是说，我们的目标客户的需求是什么，我们找到一个更好的帮助他的办法，这个我觉得是很关键的。

所以，无论这个世界如何变化，经济环境如何改变，只要你能牢牢把握客户的需求，帮他们做到不容易做到的事情，就还是能牢牢地抓住客户。拿疫情举例，很多人不出去了，但并不意味着他不吃饭、不买东西了，你要把握的是客户的需求在哪里。这是非常关键的。

任泽平：关先生分析的特别好。关老师这本书叫《关乎天下》，是一本非常棒的书。其实这是一个朴素的认知，做企业也好，做学问也好，做人也好，最重要发心要正，这个发心是做长期正确的事，坚持做长期正确的事，最终就会开花结果。比如说做企业，一个企业的价值取决这家企业于对社会的价值，对社会的贡献。你对社会的价值越大，你的企业就会越大，你对社会的价值小，那你企业就会做得小，你对社会没有贡献，那企业最终就会消亡。

关明生：这是很对的。一个企业开头的时候很小，后来他做大了，一定是因为他做的方向和板块是有潜力的。比如阿里做的是电子商务，这个产业在沿海的地方很蓬勃，但是中国有好几十万农村，内陆的地方没有这

个条件，于是阿里就打造了一个团队，专门深入到农村地区，帮助他们建立做电子商务的能力，帮助他们完成基础设施建设，也帮助了一批年轻人，告诉他们你们可以从城市回来建设家乡。关键就是要激活这个环境，帮助他们脱贫，帮助农村与城市结合，这是很实在的事情。

任泽平：听起来特别棒。当年像阿里巴巴初创时候的使命，就是刚才关老师讲的，让天下没有难做的生意，其实这个发心是很大的，正因为这个发心够大，所以后来阿里巴巴做的也很大。

关明生：实际上，阿里是在创造一些条件。很多人不知道阿里在提供什么，阿里是在帮大家提供信任。

任泽平：确实，“天下没有难做的生意”首先一点是信任和信的问题，当买家和卖家互相不了解的时候，阿里建立了一个大平台，各种交易信息在这里汇聚，阿里作为中间信用，帮用户把关信息，从而解决了海量的、大家并不知道的交易信用问题。这个事情不仅是一个生意，而且有巨大的社会价值，他促进了物流和新零售行业的蓬勃兴起。

关明生：是的，比如我们有诚信通，诚信通我们是请第三者查一下双方公司——我是这家公司的拥有人，我是这家公司可以发言的人，是不是真的有法定的牌照等等。这个公司有诚信通，那么你跟他交往的话，你知道他是真的。这些东西都做了好多年了。所以我们的价值观也变得简单了。比如以前“独孤九剑”的价值观，都已经变成比较口语化的“六脉神剑”了，有一条叫做“因为信任所以简单”，很具有传承意义——因为信任所

以我们交往，我们交易就变成可信简单的了。这个也是刚才任泽平博士说的一个关键。

任泽平：我插一个题外话，咱们阿里很多内部高管都有自己的花名，有一些江湖原来武侠小说里的花名，这个当时是什么想法呢？还是企业的一个文化？

关明生：2002 年年底，我们开始做淘宝，我们想告诉大家我们服务于所有的客户，所以每个淘宝的人都叫做店小二，打电话的时候也说店小二：我是店小二马云，我是店小二谁谁谁。到最后有一个启发，可以通过花名去跟客户拉近关系。马云是风清扬，张勇是逍遥子，我叫平湖秋月，已经很久没用了。后来连客户都学我们起花名，大家的关系拉得很近。感谢金庸把武侠小说写的这么传神，把我们的距离拉得很近。

2

“赢”，就是把一件事做到极致

任泽平：这几年伴随着我们国家快速的经济增长，各行业也迎来了消费升级，特别是新生代，就是现在大家讲的 Z 世代，他们成为消费的主力。一些新的消费品牌也是层出不穷。确实很多中小企业的创业者，看到这些新国潮短短几年时间快速崛起，大家都跃跃欲试。但是中小企业都有一个从小到大的过程，相对于较为强大和成熟的竞争对手来说，他们面临着资本少、认知度小、规模较弱的情况。这些想创业的中小企业，这些年轻人，

他们怎么逆势而起，怎么破圈增长，您对他们有什么建议？

关明生：他们的情况跟阿里创业差不多。我们在做中国供应商的时候，占有市场的比率是零，而我们的竞争对手占的比例是 99%，他们基本上垄断了那些出口。他们的生意是用亿美元来计的，我们的生意一个月是几万，二者没有可比性。但到最后我们还是把他“杀”了，我们从零做到了 10 亿美元一年的生意。光是帮中小企业交易跟出口就做了 1 亿美元。怎么做呢？很简单，就是集中精力去做一件我们可以“赢”的事，这个很关键。以小胜大的例子全世界到处都是。关键是问自己，我能不能跟这个巨无霸正面交锋？一千人的队伍打十万人的队伍有没有胜算？如果没有的话，去看对方在什么地方是弱的，我们在什么地方是强的，就专攻这个，坚持做，不要看到别的诱惑就去做别的事情。

我们当年就是农村包围城市。当那些大企业占据了北上广的大部分时，我们意识到我们的市场在杭州、在浙江、在广东这些小的地方。他们一个单子至少十几二十万，我们一个单子就 3.3 万，但我们做 100 个也有三千多万。用这个方法，我们做一些大企业不屑去看的地方，当这些大企业从

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_44295

