

关键时，
马云说了什么？天机为你泄露！
朱甫·编写

马云口述 我的管理哲学

领导永远不要跟下属比技能，
下属肯定比你强；
如果不比你强，说明你请错人了。



马云口述

朱甫·编写

我的管理哲学

图书在版编目 (CIP) 数据

马云口述：我的管理哲学 / 朱甫编写. ——深圳：
海天出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5507-1040-5

I. ①马… II. ①朱… III. ①马云—生平事迹②电子
商务—网络公司—商业企业管理—经验—中国 IV.
①K825.38②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第071309号

在本书的写作过程中，作者查阅、参考了大量的文章和作品，部分精彩文献未能正确注明来源，希望相关版权拥有者见到本声明后及时与我们联系，我们都将按相关规定支付稿酬。在此，表示深深的歉意与感谢。

马云口述：我的管理哲学

MAYUN KOU SHU: WO DE GUAN LI ZHE XUE

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 6.625
字 数 148千
版 次 2014年8月第1版
印 次 2014年8月第1次
定 价 35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

前言

Management Philosophy of
MA YUN

马云是一位江湖侠客一样的血性男儿，他敢于颠覆的开创精神让他承载了很多委屈，但他不解释，不申辩，只是一路前行，最终成为一颗耀眼的创业明星。

马云的创业精神，就是那种敢做大事业，敢立大品牌，敢于闯天下、不走寻常路的精神。正是因为这种精神，马云当年才没有被网络的技术神话所吓倒——当年他不很懂技术，他仍然敢在网络上创业；马云也没有被金钱所吓倒——他认为自己有想法，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所面临的困难提供了有利的解决方案。

马云是一个非常理想主义的人。他不像一些企业家很现实。跟他在一起，他永远在讲使命。作为“造钟师”，在管理上，马云最擅长的是为公司和员工树立愿景和梦想，然后利用他特有的个人魅力把大家凝聚到一起为了共同的目标而奋斗。这正是每个创业者、管理者所需要的能力。

马云对商业、社会、世界看得很通透。他是局外人看局

内。一次聚会，柳传志称马云是天才。对此，有人解释说，“他是没有原始天赋的天才，那种绝不会退出马拉松比赛的选手。”马云注定是一个马拉松式的选手，40公里路注定要自己跑完。他还要继续跋涉，他和阿里巴巴团队不仅是一幕宏伟剧作的编导，还是主角，这是他在阿里巴巴9岁那年就明白的事。他正在领导着他的团队悄无声息地从事一场人类旷古未有的盛事：改造着中国和世界的商业生态。

哈佛大学两次将马云和阿里巴巴经营管理的实践收录为MBA案例。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。

导演冯小刚就曾说过：“马云料事如神。如想预见未来来找马云。”预言家马云、先知马云，似乎成了马云的名号。

马云十余年的实践形成了其独特的管理心得，本书写作的目的，就是要把这些管理心得总结出来，让马云“知行合一”的管理心得成为每名管理者突破自我的催化剂。

本书力图以真实而精彩的口述内容，向读者展示马云的管理心得，探索其在管理过程中的切身体会，向世人展示马云的管理智慧。在马云身上，有很多可以借鉴的地方，当然也有不为人知的秘密。

本书详细收录了他大量有关管理的讲话和观点，让读者从这些珍贵的第一手资料中去分析、感悟阿里巴巴成功的精髓。相信创业者、管理者以及所有渴望成功的人，都将在本书中找到创业成功的经验与策略。同时，为追求事业发展的个人和企业，带来一定的启发和借鉴。



Management Philosophy of
MA YUN

第1章 管理思想/001

让平凡的人做不平凡的事 /002
团队合作很难出个人英雄 /003
用人要疑，疑人也要用 /004
管理公司需要智慧，而不是控股 /004
最大的乐趣不是比谁钱挣得多 /005
坚持原则，价值观是底线 /006
组织一定是靠使命团结起来 /006
让别人超越自己是最大愿望 /007
我的定位是“首席教育官” /008
铁的规定：不给客户一分钱回扣 /009
90%的人说好，就要扔到垃圾桶里去 /010

第2章 创业管理/013

力量渺小的时候，必须专注 /014
没有激情什么事情也干不好 /015
短暂的激情不能形成巨大的能量 /016
活下去，半跪着也要坚持 /016
坚持自己独特的梦想 /017
梦想可以换，但是不能没有梦想 /018
奋斗的动力并非财富，而是梦想 /020
要勇于面对梦想被人指责 /020
真正想赚钱的人必须把钱看轻 /021
赚钱是件容易的事，但不是目的 /022
做企业和做人一样，一定要有信仰 /023
拒绝“早上起来走原路” /024
专注，才能摆脱各种诱惑 /024
创业者就怕不在社会上读书 /026
别急着做大，做好、做强后自然会变大 /026
钱要花到刀口上，为小气而骄傲 /027
活下来，只因理想主义色彩比较浓 /028

第3章 员工管理/031

管好人，才能处理好事 /032
不怕员工富，就怕员工穷 /033
和员工一起分享成果 /034
要让员工知道，他们来是要把公司做大 /035

加不加工资不应跟外部经济形势挂钩 /036
总监以上的干部随时可以调整 /037
忘掉增长，取消考核指标 /037
辞去创始人，忘记过去的荣誉 /038
人才的成长是公司的关键 /038
加入竞争对手，赢的概率更低 /039
熬下来，真的很不容易 /040

第4章 团队管理/043

打不垮、挖不走的团队 /044
员工要学会不断成长 /045
如果你认为自己是英雄，请你离开 /045
压力是自己的，不应传染给员工 /046
创建伟大的公司，需要伟大的机制 /047
透明的空气可以让工作充满创新 /047
公司的风水就是调节气氛 /048
用制度来保证人才的培养 /049
不承诺加入阿里巴巴会升官发财 /050

第5章 领导力/051

领导力更倾向于艺术 /052
领导者一定要有胸怀 /053
制定目标是领导的一门艺术 /054
永远相信下面的人比你强 /055
有70%的人相信你，就已经很幸福 /055
做影响这个社会、创造价值的事情 /055
把自己当英雄时，就已经开始失败 /056
用人的最高境界是提升人 /057
CEO要做好自己的分工 /057
不要过高估计自己的能力 /058
培养企业的性格文化 /059

第6章 战略、决策与执行/061

战略要落实到结果和目标上面 /062
迟迟不作决策是企业的致命伤 /063
战略一定要记住重点突破 /063
首先要做正确的事，再是正确地做事 /064
要问自己该做什么，而不是能做什么 /064

中小型企业最重要的战略就是活下来 /065

夏天的时候要挡得住诱惑 /065

不要因为压力而放弃自己的原则 /066

一定是细节取胜 /067

政策的稳定性和严肃性 /068

最讨厌按规章制度办 /068

关于收购雅虎中国的反思 /069

B2B是一家了不起的公司 /070

歌颂小公司，分拆大公司 /071

第7章 企业文化 /073

企业文化就是让企业有味道 /074

阿里的“疯子”文化 /075

“独孤九剑”，价值观升级的基础 /076

“六脉神剑”：企业文化的继续完善 /077

客户第一、员工第二、股东第三 /078

业绩和价值观永远不可能对立 /079

坚持好价值观的执行 /080

敬业：专业执著，精益求精 /081

使命感驱使着伟大的企业继续发展 /082

把麻烦留给自己是使命感的驱动 /082

梁山好汉输在没有共同目标上 /083

将虚的东西做实，实的东西做虚 /083

倒过来看世界，很多事情不一样 /085

人才要认同我们的文化和理想 /085

整风运动：统一价值观、统一理想 /086

非常事件带来的凝聚力 /086

浮躁时，一定要统一员工思想 /087

开放、透明、分享、承担责任 /088

价值体系、制度体系和利的选择 /089

第8章 客户管理 /091

决定企业成败的是客户 /092

小企业应该先想着做好自己的服务 /093

倾听，搞清楚客户到底需要什么 /094

挖空心思帮助客户成功 /094

电子商务永远不去争取40岁以上的人 /095

客户大部分时间是错的 /096

客户都倒下，我们也见不到春天 /097

第9章 创新管理/099

创新文化的培养是需要很长的时间 /100
中国最大的机会在于一切都是新的 /101
BBS的原理必须是创新的 /101
不要去拷贝国外的模式 /102
坚持打下去说不定就是一个蓝海 /103
和阿里巴巴不一样会有人感兴趣 /103
再好的技术如果不管用、瞎掰，就扔了 /104
绝大部分创新是在企业以外的 /105
阿里巴巴了不起的三大贡献 /105

第10章 营销管理/107

利用世界首富之名来宣传互联网 /108
客户替你说好的时候，就是真好 /108
企业家的个人品牌效应 /109
网上的推广比网下的推广更为直接 /109
通过免费来了解客户的需求 /110
既要“销”，更要“营” /110
最贵的服务就是不要服务 /111
把互联网带入“网商”时代 /112
千万别把灾难当公关看 /112

第11章 竞争管理/115

不要一味模仿竞争对手 /116
不要根据对手去制定战略 /117
碰到强大的对手，要弥补而非挑战 /117
竞争最大的价值是发展自己 /118
三足鼎立，行业才能发展起来 /118
只有尊重竞争对手，才能获得提升 /119
“看不见、看不起、看不懂、跟不上” /120
商战如果只是拼钱，就没技术含量 /120
竞争就是要虚虚实实 /121
免费只是招摇的红手帕 /121
互联网必须和传统产业结合 /122
10年内超过沃尔玛全球 /123

第12章 融资管理/125

钱是围绕优秀的企业家走的 /126
没有盈利之前融资是不正常的 /127
钱太多了未必是好事 /128
从没想过用控股的方式控制公司 /129
倾听投资者，但决策一定要自己拍板 /130
上市是一个自然的过程，而不是目标 /130
需要策略投资者，而不是风险投资 /131
上市是为即将到来的冬天准备粮草 /132
尊重股东，但要按照自己的想法做 /132

第13章 商业模式/135

在互联网领域里面的三个主要行业 /136
不要把一个好的模式过早地告诉别人 /137
学习别人犯的错误，而非复制模式 /138
觉得对的模式就要坚定不移地去做 /138
其实最好的模式是最简单的 /139
以小博大，给小虾米造大船 /140
最适合自己的模式才是最好的 /141
先做事情，再看看适合什么帽子 /141
打造全球最大电子商务生态体系 /142
电子商务一定是没有边界的 /142
亚马逊的B2C模式已经落后了 /145
网货将制造业的利润提高，将渠道打掉 /145
未来的互联网竞争将是数据的竞争 /146
淘宝运营的是“信任”和“体验” /146
支付宝是一个很大的梦想 /148
支付宝为网上消费者建立一套信用机制 /148
阿里巴巴开始收费，客户也不会跑掉 /149
B2B的赢利模式是收取会员费 /150

第14章 企业与电子商务/151

小企业才是最需要互联网的 /152
电子商务只是一个工具 /153
在离中小型企业最近的地方 /154
一个企业要为所在城市创造价值 /155
电子商务不是消灭而是完善传统行业 /156
诚信才是世界上最大的财富 /157

第15章 成功与自我管理/159

- 心态要好，永远要积极乐观 /160
- 成功的运气来自互惠精神 /161
- 成功更是时代价值的实现 /162
- 上当是因为自己太贪婪 /162
- 感觉成功的时候，麻烦就开始来了 /163
- 成功不是因为我们聪明，而是运气好 /164
- 困难时，用左手温暖你的右手 /164
- 成功就是克服了许多困难 /165
- 不放弃，你永远就有机会和希望 /166
- 相信自己做的事情，一定能成功 /166
- 伟大的和不伟大之间的区别 /168
- 失败的人最容易找借口 /168
- 赢就赢在0.01秒 /169
- 傻坚持要比不坚持好很多 /170
- 光辉灿烂的历史，才会阻碍你的发展 /171
- 不要因为钱，而要因为你热爱 /171
- 人要学会投资在自己的脑袋 /172
- 今天的最强，可能是明天的最弱 /173
- 与创业者分享创业的经验 /173
- 要怀着敬畏之心看未来 /174
- 21世纪的价值观是自我管理 /175

附录1：马云卸任CEO演讲 /176

附录2：爱迪生欺骗了世界 /182

附录3：认真做事、大度做人 /186

附录4：马云精彩创业语录 /189

附录5：马云精彩管理语录 /193

参考文献 /197

1

第1章

管理思想

Management Philosophy of

MA YUN

一个管理者最重要的是永远相信下面的人比你强，今天我的工作就是搅和水泥。我可能既不懂电脑，销售也不在行，但公司里有人懂就行了。我所要做的，就是把这些人凑在一起，让他们每一个人都有发挥的空间。只要他们的活干得好，我可以吹得更好，讲得更好！

让平凡的人做不平凡的事

许多人认为最好的团队是“刘、关、张、诸葛、赵”团队。关公武功那么高，又那么忠诚。刘备和张飞也有各自的任务，碰到诸葛亮，还有赵子龙，这样的团队是“千年等一回”，很难找。而我认为中国最好的团队是唐僧西天取经的团队。像唐僧这样的领导，什么都不要跟他说，他就是要取经。这样的领导没有什么魅力，也没有什么能力。孙悟空武功高强，品德也不错，但唯一遗憾的是脾气暴躁，单位有这样的人。猪八戒有些狡猾，没有他生活少了很多的情趣。一个企业中像沙和尚这样的人更多了，他不讲人生观、价值观等形而上的东西，认为“这是我的工作”，半小时干完了活就去睡觉。

这样的4个人，千辛万苦，取得了真经。这种团队是最好的团队，有这种团队的企业才会成功。

今天的阿里巴巴，我们不希望是精英团队。如果只是精英们在一起肯定做不好事情。我们都是平凡的人，平凡的人在一起做一些不平凡的事，这就是团队精神。

团队合作很难出个人英雄

阿里巴巴这么多年，被猎头公司挖去的人太多了，稍微认为自己能干的都被聘请了，还有一些想创业的人也出去了。那些既没有猎头公司挖他们，也不敢创业的人留下来都成功了。而且还有很奇怪的事情，他们说统计了一下，阿里巴巴出去的一帮人，很多都当了一些公司的副总、经理，原先都是员工啊，但没有一个真正成功的。

可能是阿里巴巴的团队合作文化导致，很难出个人英雄，我们都是配套的，一套一套的文化配合的。

有一个公司把我们公司二十几个小年轻请去了，那个公司老板跟我打电话，他说马云，你派了一批间谍到我们公司来造反。

我说我还没骂你呢，挖了二十几个人过去！他说，这帮家伙天天在我们公司讲价值观，说我们不考核价值观。

人家老板不认这套，结果不考核价值观还难过了。我觉得这是一个公司的文化，就是这样。

用人要疑，疑人也要用

中国传统的用人方法：“用人不疑、疑人不用”，这是基础，我希望大家提升到：用人要疑，疑人要用，你这样才能创新。

用人要疑，这个人财务做得非常好，把他调到技术部门，你要想想，这可能不靠谱，然后他说你不信任我。其实这跟信任、不信任是没关系的，你知道把他放到那边去就是自杀，所以不让他去。

有人说，领导把工作交给我就行了，什么事你就别管。我一定要管的，他说这句话的时候，你就要管他了。我上过很多这样的课，当然不是一次两次了，有的同学说没关系，你1月份定的计划，12月份要完成，比如说1500万，你放心吧，我一定完成1500万。到年中的时候我会很好奇地问：“怎么样了？”

用人要疑。

有的时候我也不知道哪个方法是对的，你不需要完全了解。让人家试试看，所以疑人也要用。

管理公司需要智慧，而不是控股

从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制，也不想自己一个人去控制别人。这个公司需要把股权分散，这样，其他

股东和员工才更有信心和干劲。

阿里巴巴从创建那天开始就是分散持股，甚至全员持股。因为我一直认为管理一家公司需要的不是股权，而是智慧。中国有太多企业因为强调控股权与控制权最终陷入利益争斗，影响到公司发展。分享，这不仅仅是管理公司的心得，同时也是阿里巴巴对电子商务的理解。阿里巴巴要做的事情首先是帮助客户赚到钱，然后才是让自己赚钱，这才是电子商务的根本，也是互联网精神的根本。

在公司里，人们之所以去听谁的，不是因为这个人是CEO，是什么总、什么主任，而是因为他说得对。这就要求一个企业领袖要有过人的智慧、胸怀和眼光，以驾驭企业，而不是手中有多少股票。如果你发现你控制了这个公司，所有的人都会因为你控股而听你的话，觉得跟着你有前途的时候，就会出现一批乌合之众。

另外，就我手中的股份，我是不足以驾驭的，因为我并没有控股，我拥有的股份大概也只有10%左右的比例。从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制公司。事实上，我们也不允许任何一个股东或者任何一方投资者控制这个公司。我觉得这个公司需要把股权分散，管理和控制一家公司是靠智慧、胸怀和眼光。

最大的乐趣不是比谁钱挣得多

从公司层面来讲，阿里巴巴不可能成为全世界最赚钱的公

司，没有“最”。刚成立的时候，我们把股份给员工、给投资者，有人就跟我说，你这样是永远做不了比尔·盖茨的。谁想当比尔·盖茨了？我们可能永远比不上盖茨那么有钱，但是我们可以超过微软操作系统对人类的贡献，我们可以让更多的人富起来，让更多的人因为我们发生变化，这就是我们的区别。

所以阿里巴巴最大的乐趣不是比谁钱挣得多，而是看谁对社会的影响大、谁能够帮助、完善整个社会。有多少家庭和工厂因为我们发生了变化，这种乐趣才是这家公司与众不同的地方。很少有公司真正觉得客户利益是最重要的、社会责任是很重要的、员工成长是很重要的，虽然每个企业都会这么说，但不是每个企业都会这么做。如果你坚持这么做的时候，其实是很累的。

坚持原则，价值观是底线

其实阿里人很简单，坚持原则！我们可以犯各种各样的错误，产品不成功，没收入，服务没做好，客户抱怨、投诉，这些错误都可以犯，但我们不能在原则上犯错，今天不行，明天也不行，后天更不行。

所以要记住，什么是底线？价值观是底线，使命是底线。

组织一定是靠使命团结起来

组织的好处是巨大的团结威力；组织的坏处是效率低、官