

普
华
经
管

华通咨询
UATONG
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

顶级CEO管理智慧

马云 微语录

解读阿里巴巴的成长之道

孙科炎 ■ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

顶级 CEO 管理智慧

——马云微语录

孙科炎 / 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

顶级CEO管理智慧：马云微语录 / 孙科炎编著. --
北京：人民邮电出版社，2014.5
ISBN 978-7-115-35141-8

I. ①顶… II. ①孙… III. ①马云—企业管理—语录
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第055418号

内 容 提 要

事实证明，盲目地效仿优秀管理者的管理方法和管理模式并不是成功的捷径。本书从管理学角度出发，从个人修为、制定目标、用人、激励、组建团队、高效执行、创新、营销、客户、企业终极价值共10个方面，用典型案例介绍了阿里巴巴集团创始人马云的管理理念，揭示了阿里巴巴集团优秀管理模式背后的真谛，帮助读者更好地理解马云的管理方式，从而达到改善管理认知、提升管理素养、更好地开展管理工作的目的。

本书适合各级管理人员、培训师、咨询师和高校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 孙科炎

责任编辑 张国才

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16

印张：13.5

2014年5月第1版

字数：120千字

2014年5月河北第1次印刷

定价：29.90元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前 言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理丛林”时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目地效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了“顶级 CEO 管理智慧”系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地懂得管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。通过对这些最深层次思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书中的一本，重点落脚于分析阿里巴巴集团创始人马云先生的管理思想、管理理念和经营方式，让广大读者更清晰地认识到他的管理智慧，是如何使阿里巴巴从一个名不见经传的小企业成长为一家世界知名的互联网上市公司。

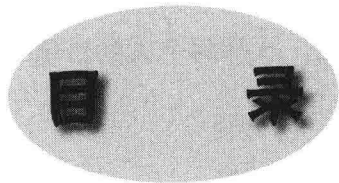
为了让读者能够全面地了解马云的管理智慧，深入地把握其管理理念的思想精

髓，在本书中，我们对马云的管理理论进行了系统梳理，将其细分为个人修为、制定目标、用人、激励、组建团队、高效执行、创新、营销、客户、企业终极价值共10个方面。可以说，本书囊括了马云及其管理层伙伴们就企业经营等方方面面问题的精彩思考与探索，可谓是“你所遇到的困难他都经历过，你所思考的问题他都给出了答案”。

我们希望通过对这些具体经营实践案例的介绍、分析，以及对管理理论的汇总、归纳，帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己对管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一个成功的管理者。

在这里，要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧。洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、李国旗、石强、孙科江、安航涛、李艳、姜婷、孙丽等参与了资料的收集分析和文章撰写工作，全书由孙科炎统撰定稿。

我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。



第一章 | 修炼淡定心态，从容做管理 //001

痛苦皆因贪念起，人应学会满足 //002

记住别人的好，忘却别人的不好 //005

放低自己，让别人“高大” //007

学习是改变无知的最佳途径 //010

耐得住寂寞，经得起诱惑 //012

赠人玫瑰，手有余香 //015

被委屈撑大的胸怀 //018

在成功与失败面前，要保持镇定 //021

第二章 | 坚定目标，专注前行 //025

小目标，堆积大成果 //026

言出必行，化腐朽为神奇 //029

敢想敢干，永远没有不可能 //032

不打无准备之仗，不做无计划之事 //034

瞄准机会再出手，成功的几率更高 //037

三心二意，终将一事无成 //039

有目标比没有目标强 //042

第三章 | 知人善任，发挥每个人的价值 //047

- 重用德才兼备之人 //048
- 公司需要新鲜血液 //051
- 人尽其才，取长补短 //053
- 晋升提拔凭实力 //055
- 当好了士兵，才有资格做将军 //058
- 投放“鲶鱼”，使员工长期保持活力 //060

第四章 | 善用激励，促进员工不断成长 //065

- 公平竞争的保障——完善的绩效制度 //066
- 待遇与能力、贡献要一致 //069
- 设定合理目标，激励员工奋进 //071
- 降薪要有理有据，确保公平 //074
- 精神激励比物质激励更有效果 //077
- 用情感关怀，激励员工奋进 //079
- 及时兑现对员工许下的承诺 //082

第五章 | 懂得信任，构建最佳团队 //087

- 信任团队中的每一个人 //088
- 领导者是企业的“守门员” //091
- 与员工保持交流，建立和谐团队 //094
- 一人难挑千斤担，众人能移万座山 //098
- 让员工快乐起来 //101

分授权权，给员工展示才华的机会 //104

第六章 | 一流的想法，不如一流的执行力 //109

有效地执行好想法 //110

完善制度，有效提高执行力 //113

适时出击，不让机会被他人抢走 //116

要做就要全力以赴 //119

现在！立刻！马上！ //122

三人行，必有我师焉 //125

第七章 | 想常人不敢想，做常人不敢做之事 //129

学会“捕虾”，未来才能捕到“鲸鱼” //130

临渊羡鱼，不如退而结网 //133

以变应变是创业发展的硬道理 //136

打造电子商务产业链 //139

与强者竞争，提升自我 //142

没有安全交易，就没有网络买卖 //145

第八章 | 有气场，才能吸引客户 //149

名字是企业的第一张身份证 //150

免费的“午餐”，谁都不会拒绝 //152

为客户创造真实体验 //155

“名人”的话最具影响力 //158

与客户讲真话 //160

错误面前勇于承认 //163

消费者的口碑是营销王道 //166

第九章 | CHAPTER NINE 让客户先富起来 //171

做好人场，才能挣得“钱场” //172

离客户越近，获利的机会就越多 //175

滴水之恩，涌泉相报 //178

告诉客户错在哪里 //180

做好培训，客户才能进步 //183

设身处地为客户着想 //186

第十章 | CHAPTER TEN 企业的真正价值在于为所有人谋利 //191

拒绝盲目，绝不做没有把握的买卖 //192

公司上市，让员工成为有钱人 //194

风险资金要慎用 //196

投资者会跟着好项目走 //200

强强联手，共同致富 //202

参考文献 //205

第一章

修炼淡定心态，从容做管理

企业领导者只有练好“内功”，才能以淡定的心态
面对各种困难，从容做事，为企业内部员工树立榜样。

知足不辱，知
止不殆。

——老子

痛苦皆因贪念起，人应学会满足

知足是天赋的财富，奢侈是人为的贫穷。

——苏格拉底

阿里巴巴公司创始人马云曾对孙正义说过这样一句话：“你给的钱太多了，我不能要。”很多人都认为：“马云是不是疯了，居然会嫌钱多？”对此，马云给出了自己的解释：“贪婪是痛苦的深渊，只会让人越活越苦！”

贪念是衍生痛苦的源头

在2000年时，所有的网络弄潮儿都在绞尽脑汁从投资者手中套钱，马云却将软银公司老板孙正义送来的3500万美元拒之门外。

当时，马云在董事会上宣布了与软银的首次谈判结果：同意对方投资给阿里巴巴3500万美元。听到这个消息后，公司的董事们一下子变得忧心忡忡，他们问马云：“日本软银公司一下子注资这么多，你就不怕公司的股东结构发生变化啊？以后，咱们这些人在阿里巴巴还能有绝对的控制权吗？”大家的追问一下子让马云清醒地意识到：“我要是拿了人家这么多钱，不是将自己的阵地拱手让人吗？未来我在阿里巴巴还有什么立足之地呢？”

想到这里，马云立刻给孙正义的助手打电话，他向这位助手说：“阿里巴巴只需要2000万美元，多出来的钱坚决不要。”因为助手

权力有限，无法作出决定，马云便直接发电子邮件给孙正义本人说明缘由。最终，孙正义同意了马云的要求，将多余的1500万美元收了回去。

针对退款事件，马云是这样解释的：“机会很多的时候，我们只要抓住一个就好，其他的机会该放就要放。太贪心的人，只会让自己变得更痛苦。”

@ 马云

机会很多的时候，
我们只要抓住一个就好，
其他的机会该放就要放。
太贪心的人，只会让自
己变得更痛苦。

人应知足，不可一人独享成果

在金钱面前，一定要知足。如果让自己的欲望不断升级，那么，不仅身边的人会离我们而去，而且还会使自己陷入无尽的苦痛之中无法自拔。

自从在香港上市后，阿里巴巴的市值就一路飙升。正当大家都在感慨马云即将成为中国又一大富豪之时，马云却在媒体前说道：“阿里巴巴能够顺利上市，离不开员工的努力。此次公司上市后，首先要回馈的就是旗下的员工，履行当年对员工共同致富的承诺。我绝不会一个人控股独霸阿里巴巴，我只拿自己该拿的那一份，其他的我会分散股权，让4900多名员工都成为公司的股东。”

在马云这样的心态之下，阿里巴巴一夜之间便创造出了千名百万富翁，创造了中国企业界的新神话。

正如古希腊哲学家、无神论者伊壁鸠鲁所说：“谁不知足，谁就不会幸福，即便他是世界的主宰也不例外。”

马云是睿智的，在对待财富上也是高格局的。即使阿里巴巴集团创造了富可敌国的财富，他也总是谦虚地表示，这是全体阿里人的功劳。他这样说，也是这样做。

2014年1月20日，马云在给员工的内部邮件中宣布：阿里巴巴集团将对

幸福在于自主自足中。而且，关注个人的幸福感，并不是真正的幸福。一个人只有将朋友和国家的利益都考虑进去，才算是真正的幸福。

——亚里士多德

员工发放第13个月月薪以及特别红包的奖励。同时，阿里巴巴内部人士还透露，除了年终奖、加薪以及股票期权奖励外，阿里巴巴集团已连续两年对全体员工进行了高额度的额外奖励。正是得益于马云的这种价值观引导和维系，阿里巴巴集团在2013年各项指标不仅是历史最好，而且余额宝、来往等表现出色，在无线领域快速打破了微信的垄断地位。

为未来创造机会

人不仅要懂得满足，而且要在已有的条件下，尽自己最大的努力来帮助身边的人致富。这样做，会让人们得到更多机会。

2004年，马云从孙正义手中拿到了8200万美元的融资，很多人纷纷向他表示祝贺。可马云却说：“在这些融资的压力下，我们没什么可高兴的。现在摆在我们面前的一个重大问题，那就是如何花出这些钱，并且为投资者挣到更多的钱。如果我们只顾着自己，全然不顾投资者的感受，大手大脚地花钱，那么未来还有谁敢融资给我们？那些手下的兄弟以后要怎么养家糊口？”

可见，经营者不仅需要把自己的分内之事考虑周全，确保每一分钱都花在刀刃上，而且还要考虑如何让投资人的利益最大化。唯有如此，企业才能在诸多的投资机会中抢占先机。

正如古希腊哲学家亚里士多德所说：“幸福在于自主自足中。而且，关注个人的幸福感，并不是真正的幸福。一个人只有将朋友和国家的利益都考虑进去，才算是真正的幸福。”

作为一个企业的领导者，只有让身边所有人都获得利益的满足，才能为企业带来更多的发展机会，才会感到更加幸福！

记住别人的好，忘却别人的不好

感恩是灵魂上的健康。

——尼采

一个人只有懂得宽容、感恩，才会活得快乐。反之，一个小肚鸡肠、睚眦必报的人，只会活在无尽的痛苦中。

对帮助过自己的人，要懂得感恩

马云曾说过：“我这辈子创业之所以能成功是因为碰到了一位贵人，那就是孙正义。他不仅为阿里巴巴融资两次，而且还在阿里巴巴收购中国雅虎的行动中帮了我一个大忙。”

2005年，马云准备收购中国雅虎。这时，孙正义却果断地把雅虎的3.5亿美元股份让给了马云。孙正义还当即表示：“想与马云做一辈子的朋友。”

马云深受感动，随即在媒体面前表示：“十分感谢孙正义先生为我这次收购计划作出的巨大牺牲。在产业最低谷的时候，能够这样坚定不移地支持我的理想的人不多，他就是其中的一个。他是我心中真正拥有大智慧的人，我会当他是一辈子的朋友！”

在现实生活中，对于贵人的帮助，我们必须铭记于心，时刻感恩，让自己成为一个懂得感恩的人。就像英国哲学家洛克所说：“一个懂

@马云

我这辈子创业之所以能成功是因为碰到了一位贵人，那就是孙正义。他不仅为阿里巴巴融资两次，而且还在阿里巴巴收购雅虎中国的行动中帮了我一个大忙。

当你喜欢你自己的时候，你就不会觉得自卑，当你宽容别人的时候，你就不会感到自己和别人站在敌对的位置。能有这种感觉时，你即使仍然没有很多的朋友，你也一样会觉得满意和心安理得了。

——罗曼·罗兰

得感恩的人，最终才能真正得到别人的尊重。”

宽容伤害过自己的人，学会释然

对于那些帮助过自己的人，我们要怀有感恩之心；对于那些让自己陷入困境中的人，我们要学会释然。在这方面，马云为我们树立了榜样。

1995年年初，杭州到阜阳的高速公路准备修建。当时美国来了一位投资者，他已经与杭州市政府谈判了一年，但是钱却迟迟不到位。对此，杭州市政府认为是中间的翻译出现了问题，于是请来大学英语教师马云做翻译。

一接触到这位美国投资者，马云就发现对方是个骗子，自己坚决不能成为其帮凶，他果断地拒绝了对方的要求。因此，马云被软禁在一座别墅里。最终，马云通过自己的智慧和勇气逃离了对方的控制。

为了彻底摆脱对方的控制，马云躲到了朋友Sam家。就是那一次，马云第一次触碰到了互联网。

马云回国后，当大家追问他的海外经历时，他却大谈特谈自己意外“触网”的事情，而对于当初软禁自己的“敌人”却是一语带过，甚至还真诚地表示：“感谢那个骗子，是他帮助我敲开了互联网的大门。”

诚然，宽容别人就是善待自己。如果马云无法让自己从痛苦中走出来，那么，他的创业之路便会无从起步。正如俗语所说：“心宽了，路自然也就宽了。”

及时回馈帮助过自己的人

马云曾说过：“阿里巴巴的成功离不开孙正义、张英、彭蕾

等一批人的帮助。在阿里巴巴发展良好时，必须及时地回报他们，我才能心安。”

在阿里巴巴创业之初，孙彤宇就像是企业的一块砖，哪里需要他，他就去哪里，甚至连他的新婚妻子也变成了阿里巴巴集团的后援者。

对于孙彤宇的无私奉献和伟大付出，马云都记在心里。马云当时就暗自下定决心：“有朝一日，一定好好回报孙彤宇。”

2003年，阿里巴巴决定要推出C2C业务，马云觉得这是回报孙彤宇的机会，便立刻安排孙彤宇担任了淘宝网前期创建的总负责人。孙彤宇也不负众望，在三年的时间里，他把淘宝打造成为C2C市场中的老大。看到这样的成绩，马云立刻将这位强将任命为淘宝网的总经理。

荷兰哲学家斯宾诺莎曾经说过：“人心不是靠武力征服的，而是靠爱和感恩征服的。”可见，我们只有懂得感恩，及时回报那些帮助过自己的人，才能获得更多人的认可。

马云正是因为懂得感恩，才在自己的身边聚集了许多像孙彤宇这样的忠实追随者，才让阿里巴巴有了今天这样的成就。

@马云

当你成功的时候，你说的所有话都是真理。

放低自己，让别人“高大”

谦受益，满招损，器虚则受，实之不受，物之恒也。

——王守仁

要想获得别人的认可和喜欢，首先就要放下自己的“架子”，让别人变得“高大”起来。只有这样，别人才愿意与我们交往，我们才能获得别人的认可。

伟大的人是绝不会滥用自己的优点的，他们看出自己越过别人的地方，并且意识到这一点，然而绝不会因此就不谦虚，他们的过人之处愈多，他们愈能认识到自己的不足。

——卢梭

放低姿态，与实力不如自己的客户合作

马云一直倡导，管理者要放下架子，要与客户平等相处。在一次媒体见面会上，马云这样说道：“今日的阿里巴巴是每一个小企业的扶持换来的，我必须感谢他们。”

2007年时，网盛科技公司还是一个年利润不到3000万的小公司，但是，公司却因为其“纯正的网络股血统”受到诸多人的热捧。网盛科技公司瞬间成为业内的一匹黑马，并且在业界掀起了一股“龙卷风”，而这股风也将战火直接“烧”到了阿里巴巴的面前。

面对这个突如其来的“不速之客”，马云并没有仗着自己“老大哥”的身份打压他，而是放下架子，主动找网盛科技公司的负责人谈合作，最终双方走上了合作共赢之路。

马云的低姿态合作行为让网盛科技的负责人感慨不已，他对媒体说：“就冲着马云的品行，我们也会长久合作下去。”

哲学家卢梭曾说过：“伟大的人是绝不会滥用自己的优点的，他们看出自己越过别人的地方，并且意识到这一点，然而绝不会因此就不谦虚，他们的过人之处愈多，他们愈能认识到自己的不足。”

当一个人可以看到自己的优点时仍能保持谦虚的态度，向别人虚心请教，这的确不容易。但是，这项品质却是优秀的企业管理者必须具备的。

虽然马云是一个高资本网络人，但是他却能在业界放低姿态，主动寻求合作。马云的这种品质为其他企业管理者做了良好的示范，值得企业管理者去学习。