

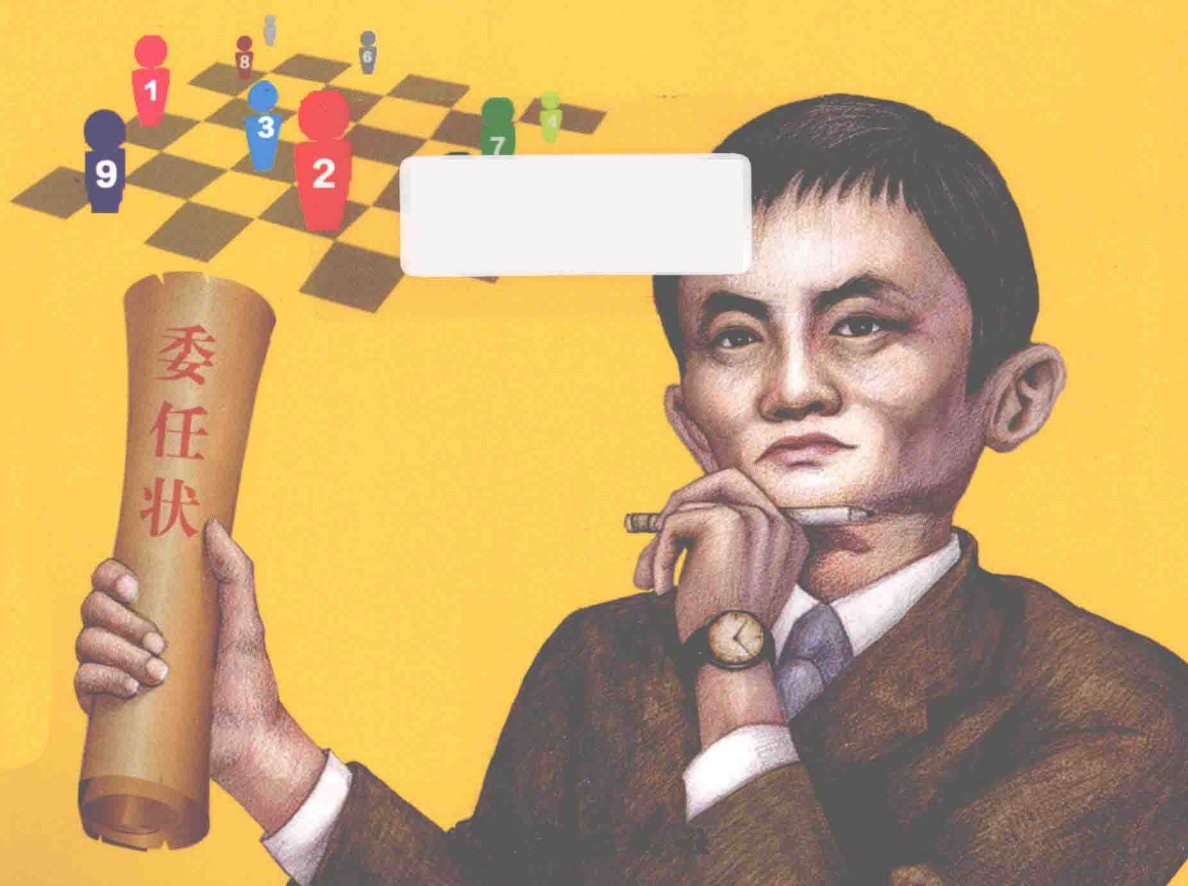
总理盛赞马云和他的团队：你们创造了一个消费时点！
之后，全中国经理人都想知道——

给马云一个团队， 他会怎么管？

像马云一样带团队

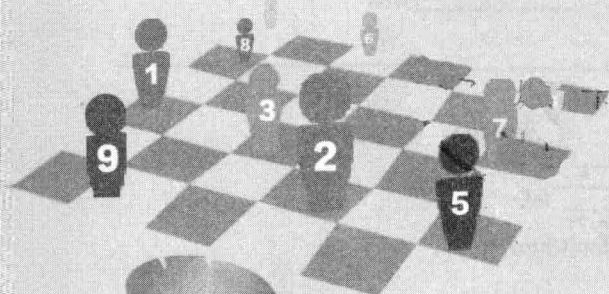
读100本团队管理书，不如读1遍最牛团队的管理经验

王贵水 著



给马云一个团队， 他会怎么管？

王贵水 著



台湾出版社

图书在版编目(CIP)数据

给马云一个团队,他会怎么管?/王贵水著.--

北京:台海出版社,2014.7

ISBN 978-7-5168-0402-5

I. ①给… II. ①王… III. ①电子商务—商业企业—

企业管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第160414号

给马云一个团队,他会怎么管?

著 者:王贵水

责任编辑:刘文卉

装帧设计:孙瑞国

版式设计:刘丽娟

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码:100021

电 话:010—64041652(发行,邮购)

传 真:010—84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:170×230 1/16

字 数:163千字

印 张:15.5

版 次:2014年9月第1版

印 次:2014年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-0402-5

定 价:32.00元

版权所有 翻印必究



前言

当时间之舟驶向2013年1月的时候，中国IT界突然传出爆炸性新闻：阿里巴巴集团董事局主席兼CEO马云宣布于2013年5月10日起不再担任阿里巴巴集团CEO，他将全力以赴做好阿里巴巴集团董事局主席工作。

马云，只用了7年时间就创建了全球电子商务第一品牌——阿里巴巴；他是“网商新时代”的经营第一剑客，网络中的“拿破仑”；他是登上《福布斯》杂志封面的“中国第一人”……这个曾经被冠以“骗子、疯子、狂人”的人，曾经带领他的团队创造了中国互联网众多的第一，他缔造了一个网络帝国，受到了国内外的一致好评。据说，每个成功企业家的背后都有一个强大而执行有力的团队。那么，在马云的背后到底隐藏着一个什么样的超强执行力团队呢？真的如他所说，“没有人能挖走我的团队”吗？

其实，任何企业的管理者都知道带团队的重要性，可以这样说，不会带队伍你就可能干到死。现在如果再交给马云一个团队，他还能一如既往引领这个团队披荆斩棘，实现既定目标吗？这是一个直接而又让人感到困惑的问题。

有一次，“巨人”史玉柱和“大侠”马云在飞机上聊天，讨论起了“企业家都是坏老板”这个调侃式话题。事实上，不光史玉柱和马云，“坏老板”的案例遍布商界的各个角落。据说微软的比尔·盖茨和鲍尔默对着完不成任务的员工讲粗话、对着不能迅速领会他们意图的员工讽刺挖苦；戴尔公司的迈克·戴尔更是IT界出了名的“恶人”；拉里·埃里森甚至在

企业员工的T恤衫上直接印上“杀死对手”的狠话。

无数事实表明，“坏老板”团队的执行力远远胜过“好老板”。现代商场，波诡云谲，竞争激烈，在这场没有硝烟的搏斗中，狭路相逢“坏”者胜。究其实，一个“坏”字，道出了现代成功企业家应该具备的领袖气质和超强的团队执行力。

那么，什么是团队执行力呢？团队执行力就是将企业战略与决策转化为实施结果的能力。通用公司前任总裁韦尔奇先生认为所谓团队执行力就是“企业奖惩制度的严格实施”。而中国著名企业家柳传志先生认为，团队执行力就是“用合适的人，干合适的事”。中国互联网领军人物、创业教父马云曾将阿里巴巴称为“一支执行队伍而非想法队伍”，套用马云的经典语录就是“立刻、现在、马上去做”。曾任巨人网络董事长兼CEO史玉柱也认为团队执行力“要靠文化，靠老板的习惯和一把手的灌输”。综上所述，团队执行力就是“当上级下达指令或要求后，迅速做出反应，将其贯彻或者执行下去的能力”。

在这本书里，将为你揭秘马云如何带领阿里巴巴这支优秀的团队缔造了他的商业帝国。

书中对于团队的建立和管理，及团队成员在工作中发挥的作用，均做了简洁精辟的阐述。本书既是一部中高层管理者可参考的团队管理书，又是一本公司的职员可拿来汲取经验的团队生存枕边书。我们向您提供一种有益的警惕的同时，也送给了您一份提升自己的管理能力的实战圣经。

王贵水

2014.4

目 录

第一章 CHAPTER ONE

价值观与执行力

价值观的认同比能力更重要

——马云为什么不首选“精英”？…………… 003

凝聚人心就是要拥有共同使命感

——马云为什么从没留过人？…………… 008

杀掉“野狗”，干掉“小白兔”

——马云最不能容忍的是哪两种人？…………… 012

爱唠叨的唐僧是个好领导

——“大忽悠”马云怎样和团队完美沟通？…………… 018

永远不要羡慕别人的团队

——共享共担、以小我完成大我的团队精神…………… 020

第二章 CHAPTER TWO

“阿里帝国”的领导管控力

正确的决策才能让团队立于不败之地

——马云如何为团队制定切实可行的战略？…………… 027

开放、透明、简单、信任打造高效团队

——马云如何营造相互信任的组织氛围？…………… 031

别把飞机引擎装在拖拉机上

——选拔人才因人而异，马云如何发挥每个人的优势？ … 035

绩效考核本质上也是一种管理

——马云如何用“末位淘汰制”考评用人指标？ …… 039

制定严格的培训管理制度

——马云如何通过培训为阿里团队注入“新鲜血液”？ … 043

第三章

CHAPTER THREE

阿里激励员工的独特模式

抓住人性本真，满足员工需求

——马云如何让外来员工融入阿里团队中？ …… 051

建立自己的长效激励制度

——马云怎么用独特的股权激励制度刺激员工神经？ … 054

没人能挖走我的团队

——马云怎么用“晋升三步走”模式留住优秀人才？ … 059

激励士气的团队精神

——马云如何让每一个阿里人感受到人性的关怀和力量？ … 064

非常核心的组织保证

——马云如何用军队“政委”体系系统驭阿里这支团队？ … 068

第四章

CHAPTER FOUR

激情和活力铸造阿里“能量场”

展示领导者个人魅力

——马云如何通过自身的榜样力量影响员工？ …… 077

充满工作激情，保持活力	
——马云教你如何调动你的激情	081
就是往前冲，一直往前冲	
——马云教你如何永远保持一颗年轻的心	086
始终坚持对梦想的追求	
——马云为什么一直坚持最初的创业梦想?	090

第五章 CHAPTER FIVE

竞争是阿里保持战斗力的利器

真正的威胁来自于自己	
——马云为什么这么狂？真就没有竞争对手了?	097
有竞争才能成长	
——为什么马云要用欣赏的眼光看对手?	102
分析竞争对手的方法	
——马云为什么认为竞争是一种游戏，不是你死我活的事?	105
把握细节，赢得竞争	
——马云为什么告诫创业者，战略没有细节就等于一堆废纸?	109

第六章 CHAPTER SIX

以不断变化应对和拥抱时代变革

创新才能发展	
——马云为什么认为创新是发展的最有力武器?	115

变革是对守旧的冲撞

——马云为什么总能找到与时俱进的商业模式？………… 120

创新是被“逼”出来的

——马云如何构建一个开放、分享、责任和全球化的企业？………… 125

抵得住压力，挡得住诱惑

——马云如何不断提升工作的创新性？………… 129

第七章
CHAPTER SEVEN

执行力+落实力，开创阿里新局面

三流点子加一流执行水平

——马云诠释什么是“超强的执行力”………… 137

卓越就是言必信、行必果

——马云教你如何做到“现在、立刻、马上去做”…… 141

执行力比创意更重要

——马云如何把执行力变为一种自觉行动？………… 146

关键在于落实到位

——马云为什么始终把目标落实放在第一位？………… 149

第八章
CHAPTER EIGHT

阿里团队制胜的核心密码

坦诚是金，透明是银

——马云怎样创造内部环境的和谐？………… 157

团队领袖要看到每个人的潜力 ——马云有哪些选人用人的准则?	161
火车跑得快, 全靠车头带 ——马云为什么认为CEO就得当好守门员?	165
成事之道 ——艰辛中, 马云教你如何把事情做好?	168

马云讲话实录

马云大事记	175
马云在杭州师范大学的演讲	179
马云在平安夜的演讲	183
马云在斯坦福大学的演讲	192
马云在宁波会员见面大会上的演讲	209
马云卸任CEO演讲: 明天起生活将是我的工作	231

CHAPTER ONE

价值观与执行力

价值观对于阿里巴巴人来说，具有统领企业、凝聚人心的重要作用。一个企业要想在激烈的竞争中站稳脚跟并立于不败之地，就必须在核心价值观的统领下，呈现出高度的凝聚力和执行力。同时，企业的核心价值观也必然能使员工激发出高度的工作热忱，为企业做出更多更大的贡献。所以，塑造和培育正确的价值观，是企业市场风云诡变的竞争中处于不败之地的必要条件。

价值观的认同比能力更重要 ——马云为什么不首选“精英”？

每一个优秀企业，都有一套吸引人才、打造人才的体系，尤其是一些欧美企业十分崇尚的是精英管理，因而精英治企也成为国内企业所追求的时髦。唯有阿里人在用人上，却反其道而行之，提出了“精英”不是首选，甚至连第二都排不上的人才理念。马云经常在不同场合说出拒绝“精英”的话，这可能很伤人，但在拒绝精英的背后，却是马云对价值观的重视和坚持。在他的心目中，价值观的认同比能力更重要。

这是因为，对于一个团队来说，最重要的就是基于共同的文化信仰和目标，通过企业清晰的目标和共同的价值取向成功引领团队走向辉煌。有资深管理培训师做过一个调查，当问起团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答——希望团队领导指明目标或方向；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答——希望团队成员朝着目标前进。由此可以看出，统一的价值目标在构建一支优秀团队中占有十分重要的地位，它是团队所有成员最为关注的一个问题。有管理者说：“没有行动的远见只能是一种梦想，没有远见的行动只能是一种苦役，远见和行动才是世界的希望。”毫无疑问，每一个企业都想用最忠诚的文化和强有力的信念武装自己的员工，可在国内企业界真正能够做到的领导者并不多，而阿里巴

巴董事局主席马云做到了。

我们知道，共同的价值目标就像一个国家的领袖，可以让任何人折服、陶醉，为之疯狂，心甘情愿地跟随在他的指挥棒下，聚成一股强大的正能量。同理，一个合格的团队管理者必须拥有给下属画苹果的能力，目标就是苹果，它可以无法完成任务，但绝不能缺位。

马云对团队统一的价值目标的深刻理解，也是伴随着阿里巴巴的成长乃至强大而植根到阿里文化中的。正如世界上很多国家和民族为了同一个目标而要被灌输信念和伟大复兴的计划才能迅速地腾飞一样。但是，目标不是馅饼，也不会从天上掉下来，轻而易举地让你唾手可得，它需要精准的定位和精心的设计，并为此付出数倍于别人的心血和汗水。很多人只注意到成功的结果，忽视了它实现的过程是如此不可思议的艰辛，这是很多今天看起来很棒的企业明天很快夭折的深层次原因，也是关系到能不能带好队伍最为重要的因素。

马云在不同场合说过：“中国企业很少说使命感、价值观、理想、共同目标，而国外企业讲的最多的就是使命感和价值观。我觉得人才进入我们公司以后，必须要认同我们的文化，认同我们共同的理想。只要他不认同我们公司的目标——阿里巴巴要做80年——或者认为，最好80年上市以后，大家分手就走。算了，这些人就不应该让他进来。”“进我们公司有一个月的专门培训，从第一天起，我们说的就是共同的价值观、团队精神。我们要告诉刚来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。如果你认为你是‘精英’，请你离开我们。”

马云认为：“创办一家伟大的公司比上市更为重要。”在他的意识里，

上市是一个公司发展的自然过程，但是在发展的过程中，一定要有一个目标，就如阿里巴巴这样的公司，上市是为了公司的发展，而不能只是为了钱。的确，公司在发展过程中，最难得的是突破资金的瓶颈。这个企业发展的最大难题，对于阿里巴巴来说，几乎是在不经意间就十分轻松地解决了。当阿里巴巴急需资金的时候，通过融资就得到了互联网企业至今为止最大的一笔风险投资8200万美元。尽管企业难题解决得十分顺利，可要做一个伟大的公司仍然是困难重重，不可能一蹴而就，也不是能在短期内就能确定的。正因为如此，才提出“阿里巴巴要做80年”，其目的就是要告诉员工：平时要打好基础，少一分功利，多一分实在，如果只是为了上市来工作的，那么就趁早离开！

的确，在为一个团队找到一个足以凝聚大部分人向心力的价值目标之时，我们首要的步骤是画图，如同为一栋建筑做出一张精美而完善的设计图纸。

建起一栋大楼，需要做哪些工作？在这张图纸上，必须有一个科学的结构图，保证这栋楼的所有位置都是安全的。在这个阶段，安全是第一位的，外形则是次要问题。一栋不会倒塌的丑陋大楼，远胜于承受不住5.0级地震的漂亮美观的时尚建筑。当你看到日本地震的新闻时会发现这个事实，当你着手为自己属下的一群人建立团队目标时，也要意识到这个问题。

目标的基础就是文化和信念，可以保证团队的安全，使一群为了共同目标奋斗的人不至于因为骤然的变故分崩离析。

马云在写给员工的公开信中指出：我觉得阿里巴巴最佳的作品应该是我们朝气蓬勃的阿里人。是一批每天能把工作后的笑脸带回家，第二天

能把生活的快乐和智慧带回工作的人！我希望阿里人是一群有梦想、有激情，能实干但很会生活的人！如果把生活和工作对立起来的人，一定不是真正的阿里人！至少他还不够阿里的标准！我讨厌那些整天混日子没有理想、没有激情的人！我也非常讨厌那些只会拼命工作但毫无生活情趣的人。一个不认真工作的人是不可能会有美好生活的，但同样一个不懂得生活的人是不可能工作好的！

我们从阿里巴巴这里，就可以得到一个伟大启示，让员工拥有幸福感的秘诀是：赐予他们无比骄傲的团队荣誉感，为身在这个集体而自豪。他们能在这里实现最渴望实现的价值，能够通过这个平台得到人生的至高梦想。

你能给予他们吗？如果可以，你就是最棒的团队领袖！

马云谈到团队建设时说：“前些天，我组织公司的一些高层观看《历史的天空》。这是一部很好的电视剧，讲述了一个农民如何逐步成长为将军的故事。主人公姜大牙一开始几乎是个土匪，但是通过不断学习、实践，不仅学会了游击战、大规模作战、机械化作战，而且还融入了自己的创新，最终成为一个百战百胜的将军。与众多的中小企业一样，阿里巴巴也希望员工像姜大牙一样，不断改造，不断学习，还要不断创新，这样企业才能持续成长。”

在马云的观念里，一个企业要想做长久，拥有百年不衰的魅力，其关键就是要能够适时应变。只有不断创新，才能具有永久的生命力，否则就是痴人说梦。

正因为如此，马云才振振有词地说道：“造就一个优秀的企业，并不是要打败所有的对手，而是形成自身独特的竞争优势，建立自己的团队、

机制、文化。我可能再干5年、10年，但最终肯定要离开。离开之前，我会把阿里巴巴、淘宝独特的竞争优势、企业成长机制建立起来，到时候，有没有马云已并不重要。”

有了一个优秀的团队，只是有了创业的良好基础，要想走向成功就得树立一个让全体人员都认同的愿景，一个共同目标。2004年，阿里巴巴重新确定公司目标：第一个是做102年的公司；第二个是做世界十大网站之一；第三个是“只要是商人，一定要有阿里巴巴”。

马云一直有一个伟大的理想：“我们要创造一个中国人自己的、最伟大的公司。2009年，在阿里巴巴10周年庆典的时候，我们要进入世界500强，我们要做102年的企业。”

马云也一直以他的“伟大理想”鼓舞着他的全体员工：“我们是一群平凡的人，但在做不平凡的事——运作一个有东方智慧、西方商业理念，参与世界性市场竞争的中国企业。”通过这一目标，马云成功“燃烧”了3000人，吹响了整合的号角。“创办一个伟大的公司，靠的不是一个领导，而是每一个员工。我不承诺你们一定能发财、升官，我只能说——你们将在这个公司里遭受很多磨难、委屈，但在经历这一切以后，你就会知道什么是成长，以及怎样才可以打造伟大、坚强、勇敢的公司。”

正是有了这种明确目标，阿里巴巴才能越战越勇，愈挫愈强。

那么，马云关于阿里价值观认同感的精辟论述告诉我们什么？你能从中学到哪些关于培养统一价值观的文化理念呢？

要知道，有人的地方就会有价值的观念（价值取向），不管是愿意还是不愿意，价值观都会在企业的员工中形成，如果你没有主动引导，员