

超一流老板成功笔记丛书

MMY

张炼海
著



马“道”成功

——马云的创业观



YZLI0890146031

SUCCESS NOTES

成功 一定有经验 失败 一定有教训

北京日报报业集团

同心出版社

MY

张炼海
著

马“道”成功

——马云的创业观

SUCCESS NOTES



YZLI0890146031

北京日报报业集团
同心出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马“道”成功：马云的创业观 / 张炼海著. -- 北京：同心出版社，2011.12
（超一流老板成功笔记系列）
ISBN 978-7-5477-0330-4

I. ①马… II. ①张… III. ①电子商务—商业企业—企业管理—经验—杭州市 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 242368 号

马“道”成功：马云的创业观

出 版：同心出版社
地 址：北京市东城区东单三条 8-16 号 东方广场东配楼四层
邮 编：100005
发 行：(010) 83670231
总 编 室：(010) 65252135-8043
网 址：www.bjd.com.cn/txcbs/
印 刷：三河市祥达印装厂
经 销：各地新华书店
版 次：2011 年 12 月第 1 版
2011 年 12 月第 1 次印刷
开 本：700 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张：16
字 数：200 千字
定 价：32.00 元

同心版图书，版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

序言

PREFACE

马云为什么受欢迎？

马云的口才好是大家公认的，但马云之所以受欢迎，却并不仅仅是因为口才好，说话有煽动力，而是因为他是中国创业者里面白手起家的典范。在某种程度上可以说，马云最大的意义在于，他的创业之路，也将成为21世纪中国创业者的必经之路。所以，学习马云、了解马云，也就是在学习如何在中国新的商业环境下取得创业成功。

马云的成功最具有可复制性。因为他是白手起家，他不懂技术，他的最大优势，就是依靠个人的魅力和影响力，对各种资源进行整合。这对每一个创业者来说，都是最值得学习的地方。

对每一个有欲望、有野心的人来说，创业是最有诱惑力的人生选择。但是，大多数想要创业的人都是“穷人”，除了梦想和想要成就一番事业的野心，再没有其他资源可用。所以，创业对大多数人来说，既是最有诱惑力的选择，也是最具挑战性的决策。

如何在“一穷二白”甚至不懂技术、不懂市场的基础上创业成功？马云给我们树立了一个榜样。他的领导技巧，他对商业模式的认识，他对小公司如何生存下来的一些观点，以及他如何激励员工、如何通过学习不断提升自己的做法，都是大多数当前的创业者会遇到的问题。所以，对创业者来说，学习马云，也就是学习如

何解决自己将要遇到的各种问题。

不过，学习并不是盲从，而是要懂得思考和借鉴。如果一味地抱着“马云语录”不放，把马云的每一句话都当成经典，我们就可能会陷入学习的误区。

马云确实是白手创业者的成功榜样，但是马云的许多话却需要理性判断，而不能不加思考地一概接受。因为受限于时空背景，他在一些场合所说的话，可能并不全面。如果喜欢马云的人不对这些话加以分辨，很可能产生误解。比如，马云曾说过“在今天的商场上已经没有秘密了”这样的话，如果听众真的以为商场上已经没有秘密可言，那就大错特错。因为“淘宝”在诞生之初，就是“秘密”制造出来的。

所以，学习马云要抱着理性的态度，既不用神化他，也不用贬低他。

作为“造钟师”，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奋斗。这正是每个创业者所需要的能力。所以，在了解并学习马云的时候，一定要知道学习他的哪一方面。

每个成功的企业家都必定有他擅长的一面，也必定有他不擅长的一面。有的人擅长营销，比如史玉柱，有的人擅长管理，比如柳传志，还有的人擅长战略规划，比如任正非，而马云，最擅长的就是制造愿景、凝聚人心。如果因为一个人的成功我们就认为他所有的方面都是优秀的，那显然会陷入“偶像思维”，而无法理性地向成功榜样学习。

所以，本书并没有过多地讲马云的管理理念，而是着重于他的领导艺术、他在领导力上的修炼、他对商业模式的看法以及他如何看待小公司的生存策略的。这正是马云所擅长的。

A

第一章

小公司生存策略——活下去的智慧

- 01 “欲望”和“不贪” // 003
- 02 给公司起个好名字 // 008
- 03 活下去才是硬道理 // 011
- 04 创新要顶得住压力 // 014
- 05 跑不快就会被狼吃掉 // 019
- 06 小企业成功靠精明 // 022
- 07 非专注无以成功 // 025
- 08 做战略要重点突破 // 029
- 09 不要轻信别人对你的分析 // 033

掌握领导的艺术——领导力是可以学习的

- 01 平衡是一种艺术 // 039
- 02 眼光、胸怀与实力 // 043

B

- 03 用人用长处 // 048
- 04 让手下超过你 // 053
- 05 关键时候要自己决策 // 056
- 06 不干预技术，但干预技术设计原则 // 062
- 07 尊重你的下属 // 065
- 08 可以自信，不能狂妄 // 069

第三章

打造有战斗力的队伍——让员工群策群力

- 01 不是招聘最好的，而是最合适的 // 075
- 02 让合适的人做合适的事 // 083
- 03 团队就是不让任何一个人失败 // 089
- 04 用人要疑，疑人要用 // 092
- 05 直言有讳 // 097
- 06 从游击队到正规军 // 102
- 07 目标的力量 // 106

C

第四章

打动客户——公司的目的是为客户创造价值

- | | |
|-----------------|---------|
| 01 客户第一 | /// 113 |
| 02 手段和目的 | /// 116 |
| 03 为客户创造价值才能走得远 | /// 120 |
| 04 为了原则能得罪客户 | /// 126 |

第五章

激励员工的技巧——你已经得到了出色的员工，接下来该怎么办？

- | | |
|--------------|---------|
| 01 让人才自投罗网 | /// 135 |
| 02 奖金不是福利 | /// 139 |
| 03 团队比个人重要 | /// 143 |
| 04 提供良好的工作氛围 | /// 147 |

D

第六章

放宽自己的视野——心态越谦卑，境界越高远

-
- 01 嗅不到冬天的味道就不是合格的 CEO /// 153
 - 02 逢单出击，逢双练功 /// 157
 - 03 有眼光没胸怀是很丢人的 /// 161
 - 04 禁语：倾听和思考别人说的话 /// 165
 - 05 多花点时间学习别人是怎么失败的 /// 169
 - 06 不把他人当对手才能学习他人 /// 173

第七章

科学与艺术的结合——用文化管理，用制度补充

-
- 01 最有效的管理是文化管理 /// 179
 - 02 用制度解决接班人问题 /// 184
 - 03 干部轮休制度 /// 188
 - 04 成立组织部 /// 193

E

第八章

商业模式的感悟——最优秀的模式往往是最简单的

-
- | | |
|---------------------|---------|
| 01 没有一开始就完美的盈利模式 | /// 197 |
| 02 最优秀的模式往往是最简单的 | /// 201 |
| 03 对社会的责任感移植到商业模式中去 | /// 205 |
| 04 商业模式可以学习，但不能模仿 | /// 209 |

第九章

钱就是企业的军队——既要会融资，更要会花钱

-
- | | |
|------------------------|---------|
| 01 了解贷款的政策 | /// 215 |
| 02 面对风投，要看重钱背后的东西 | /// 219 |
| 03 别人收购你，一定是你有超出你想像的价值 | /// 223 |
| 04 有钱时要像没钱时一样花钱 | /// 227 |
| 05 钱太多也会坏事 | /// 231 |

F

第十章

激情与信念——创业成功的两大基本素质

- 01 创业者要有持久的激情 /// 237
- 02 做信念最坚定的那个人 /// 242

马“道”成功

——马云的创业观

超一流老板成功笔记丛书

第一章

小公司生存策略——活下去的智慧

- ① 做“欲望”和“不贪”
 - ① 给公司起个好名字
 - ① 活下去才是硬道理
 - ① 创新要顶得住压力
 - ① 跑不快就会被狼吃掉
 - ① 小企业成功靠精明
 - ① 非专注无以成功
 - ① 做战略要重点突破
 - ① 不要轻信别人对你的分析
-



一个企业家经常要问自己的不是“我能做什么”，而是“该做什么，到底想做什么。”

——马云

01



“欲望”和 “不贪”

想要创业的人，内心深处必须有极强的欲望推动。

和十年前、二十几年前的创业环境相比，现在的创业环境不但没有变得更好，还可能变得更加残酷了。这一方面有经济大环境的原因，另一方面也有社会的原因。如果说国内的第一代创业者是靠胆识和机会生存，第二代创业者是靠专注和坚持成长，那么对进入 21 世纪的创业者而言，除了更加脚踏实地，更加专注和坚持，可能很难再凭借机会崛起。他们必须更辛勤地工作、付出更多的精力才能获得生存的机会。

2010 年零点研究咨询集团的“中国青年人生

活方式及消费调查”显示，76.4%的人希望到企事业、党政群机关就业，18.2%的大学生表示希望毕业后自己创业当老板。这个数据，显然和上世纪八九十年代流行全国的“下海潮”形成了鲜明的对比。越来越多的年轻人希望去当公务员、白领，而不是自己创业，其背后的根本原因，就是创业环境的恶化。

另一个数据可以证明这一结论。零点集团在2010年针对北京、上海、广州、深圳、重庆、西安、广东、四川、江苏、山西等19个城市和省的210位中国民营企业董事长、董事、总裁、副总裁和CEO进行了调查，调查涉及制造业、建筑业、房地产业、金融业、信息传输业、计算机服务及软件业、商务及科技服务业等各个行业的民营企业，其中大型企业占16.2%，中小型企业占83.8%。结果显示，有26.3%的受访企业家表示自己已经移民或有移民意愿，而且，许多企业家正在放弃实业，转向投资。调查数据显示：五成（50%）企业家表示想投资房地产，三成（31%）企业家想投入股票市场，炒楼炒股成为企业家投资的最爱。此外，有两成（19.5%）企业家想投资基金，而像艺术品（14.3%）、理财产品（11.9%）、黄金珠宝（9.5%）等投资领域也受到部分企业家的青睐。

许多人认为创业很简单，他们被一些带有传奇性的创业故事所激励，认为只要自己也像前人那样坚持付出，总会有成功的一天。这种创业的心态是正确的。但是，我们也要知道，有些人的成功，并非表面看来那么简单。最起码，一些被认为是白手起家的成功典型，并非真的“白手”创业。无论是比尔·盖茨、巴菲特还是靠一只小企鹅雄霸网络的马化腾，其家庭力量对他们的创业帮助，显然都无法回避。

事实总是很残酷。但也不要灰心。外部环境的恶劣，并不意味着成功机会的减少。对那些有强烈成功欲望的人来说，创业仍是人生最好的选择。比如“股神”巴菲特的父亲霍华德，1929年的美国经济大萧条，让美国股票市场陷入崩溃，霍华德工作的联合州立银行也被迫倒闭。不过，很快，霍华德就和两个合伙人签下协议，开了一家股票经纪行——在没人想买股票的时候开一家股票经纪行，这绝对是一个疯狂的决定。结果让人吃惊，霍华德的公司竟然大获成功——在经纪行第一个月的营

业中，金融恐慌弥漫全国，他却赚了400美元！

霍华德的故事说明了一个道理：外部环境的恶化并不可怕，只要我们谨慎行动，任何时候都有成功的机会。

许多人内心都曾有一个创业的梦想。通过创业拥有更多的财富，获得更高的社会地位，绝对曾让一些人跃跃欲试。只不过，人性中除了有欲望，还有恐惧。一旦对失败的恐惧大于对获得的欲望，人们就只会“想想而已”，而不会付诸行动。

只有当对成功的欲望大于对失败的恐惧时，人们才会真正选择创业。许多的创业者，他们所拥有的资源，无论是资金、人脉还是技术，都少得可怜，有的人甚至就是“空手”打天下。这些“先天不足”的创业者，其实成功的机会最大。因为他们在什么都没有的时候还敢创业，说明他们追求成功的欲望非常大。只要有了这种“欲望”和“野心”，资金、人脉和技术，都不再是问题。套用一句话：方法总比困难多。

阿里巴巴成立时，十几个创始人一共凑了50万元启动资金。这点钱要是做一些传统的项目，或许足够，但要想搞网络，却不过是杯水车薪。十几位创始人也知道会有风险，而且失败的几率很大，他们之所以会毫不犹豫地掏钱出来，就是因为他们心中有欲望，做事的欲望，成功的欲望。

创业者追求成功的欲望必须要足够大，但是，却不能过度。过度了，人就会变得贪婪。贪婪则容易导致创业的失败。

对钱的贪婪最容易导致创业的失败。大多数人选择创业的原始目的就是为赚更多的钱，这无可厚非。但是，如果把钱看得太重，分给员工的太少，揣进自己腰包的太多，公司就会留不住人。一家留不住人的公司，很难生存下去。

在对钱的态度上，创业者不妨换位思考一下。如果你当初离职创业是因为原单位给你的待遇太低，那么现在你作为公司老板，给员工的工资也低得不合理的话，你的员工同样会离你而去。如何用一种合理的薪酬结构留住员工，凝聚员工，推动公司的稳定健康发展，是每一位创业者要慎重考虑的问题。切记，在蛋糕还没有做大的时候就急着独吞蛋糕，

你还是吃不到多少蛋糕。

创业者的贪婪还体现在急于把公司做大上。在一个“大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼”的商业时代，把公司做大是必然的选择。但是，创业期的公司就像一个孩子，还在蹒跚学步。让一个走路都不稳的“孩子”去“跑步”，必然会出现跌倒现象。事实上，因为快速扩张而导致资金链紧张，最终陷入破产倒闭的公司，在国内并不少见。许多公司的专业化基础都还没打牢固，就开始自我膨胀要走多元化道路；资金不多，就计划着要制定多么长远的目标，都是贪婪的表现。

阿里巴巴也曾在这方面走过弯路。2000年1月份，阿里巴巴出让30%的股份，从软银集团董事长孙正义那里得到了2000万美元的融资。投资到位后，试图迅速国际化的阿里巴巴，很快就在美国硅谷开了家分公司。当时，大家都觉得这样做没什么不对，国际化的网站就必须到美国去做，毕竟，交流可以使用英文，吸引人才也方便，而且很有面子。随后，阿里巴巴又迅速在香港、伦敦、韩国、北京等城市扩张地盘，规模一度膨胀。

2001年1月，经过近一年多的扩张，阿里巴巴的账上只剩下了700万美元。4月份，美国纳斯达克网络股的泡沫破灭，网络公司的地位从之前的天上一下子跌到了地上。此时，阿里巴巴还没有找到盈利模式。外部环境的恶劣及内部资金的紧张，迫使阿里巴巴砍掉了一些前期立项的项目（这些项目都是基于投资人还会投入更多资金的预期才成立的），并进行大规模裁员。

借助这次收缩战略，阿里巴巴得以熬过了“网络的冬天”，并真正明白了“欲速则不达，心急吃不了热豆腐”的道理。

对那些想要打造一家伟大公司的创业者来说，还有一种贪婪尤其值得警惕，这就是不要过度依赖于“关系”（正常的人际关系维护是必需的）。因为“关系钱”通常都比较好赚，所以习惯了靠“关系”赚钱的人，往往不愿意再脚踏实地地去经营公司。这其中的风险在于，一旦“关系”破灭，公司往往也就失去了生存的空间。上世纪八十年代的许多“下海者”，就是在靠“关系”赚钱。虽然他们一度春风得意，但能够笑到