

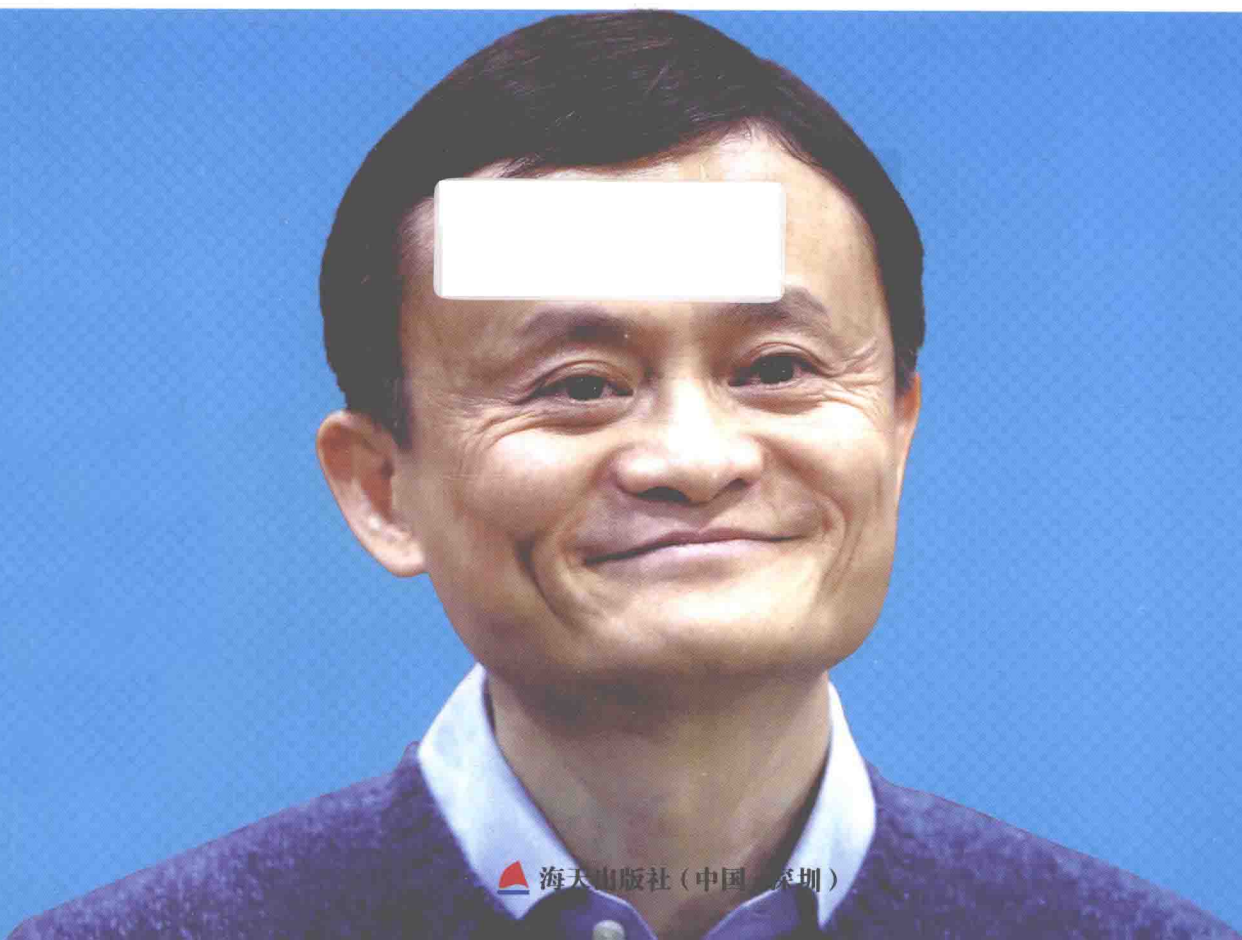
马云

我的团队哲学

最适合中国人的团队管理法则

囊括阿里帝国教父马云20年商业智慧，50年人生哲学
中国商业管理思想史上的里程碑式著作

朱甫◎编著



海天出版社（中国·深圳）

马云

我的团队哲学

朱甫◎编著



图书在版编目(CIP)数据

马云：我的团队哲学 / 朱甫编著. —— 深圳：海天出版社，2015.5

ISBN 978-7-5507-1243-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第292870号

马云：我的团队哲学

MAYUN:WODETUANDUIZHEXUE

出品人 陈新亮
责任编辑 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 0755-83460202(批发) 83460239(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.25
字 数 160千
版 次 2015年5月第1版
印 次 2015年5月第1次
定 价 39.00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。



对于任何企业来说，团队都是其赖以生存的基石。而面对激烈竞争的今天，企业要想脱颖而出，一定离不开高绩效团队，因为只有高绩效团队才能发挥出最高的效能！

在马云造就的“职场乌托邦”里，阿里巴巴的员工在工作的每一天都能保持“亢奋”和“战斗欲”。这个团队的绝大部分人，拿着同行中处于中等的工资，却有着职场人士对职责少见的忠诚、幸福感和向心力。关于这种神秘能量的来源，世间的说法很多，有人说这是一个“中国式狂想”，有人称它为“精神控制术”。事实上，阿里巴巴“精神控制术”是马云的团队建设术。

1999年1月，全球互联网的第一个高潮悄然而至。雅虎、亚马逊等美国网站的先行者纷纷上市，美国纳斯达克的股票一路上扬。此时，“中国的互联网之父”——马云，两手空空，无声无息，而且身体欠佳。此时的马云团队可以说只有十几个人七八条枪，而且情绪低落，内心迷茫。这就是阿里巴巴诞生的大背景。

如果把阿里巴巴的十八个创始人对创业的回忆拼凑在一起，就是一个普通的创业团队用失败堆起来的成长故事：失败，马云式的鼓励，对挫败感的个人宣泄，大家继续前进；再失败，再继续，反反复复。若干年后，他们熬出头。

2013年阿里集团的电商交易总规模为1.542万亿美元，占据全国电商市场总规模的84%。这个交易额相当于黑龙江省的全年GDP，相当于芬兰一年的经济总量。如果拿同行对比的话，阿里集团的交易规模比亚马逊、eBay、京东的交易规模总和还要高。

马云的创业理念也很先进。共同创业、共同持股的机制和理念，无疑能更大

地激发团队的干劲。马云属于孔雀型，以个人魅力取胜。无论在外界如何被误解、无论公司陷入何种困境，追随的人始终没有放弃对他的信心。这是外界可以直接感受到的马云带好团队的原因。

企业制度建设是企业界普遍认同的管理团队的方法，其对团队管理起着重要的作用，企业制度是市场规范。而马云带团队的制胜之处在于企业文化。马云曾这样说过：“公司的文化价值观是用来弥补制度的不足，而文化价值观本身也需要制度的保障。”

马云提出了大家都认同的愿景，并使用有效的激励手段。马云说，谁都知道现在的阿里巴巴公司，有一个汇聚世界精英的团队，但是，平时我们在用人上，“精英”却不是首选，甚至连第二都排不上。我们选的是对公司的价值观有认同感的人。所谓团队，没有共同的价值观是不行的。换句话说，就是要想几个人一起做成某件事，就要有相同或相似的处事方法，否则就很难成功。马云的创业团队非常相信文化、价值观。他们用他们的光和热感染了许多员工，一大批对文化很相信的人又把文化传播给了新的员工。

美国当代最成功的企业家、通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇曾说：“最伟大的领导人、一流的管理者，都懂得如何带好队伍用好人。”这就是答案。要实现高效的团队管理，就必须掌握这一技术。

作者写作本书的主要目的，就是解决这种普遍存在于各种组织中的“团队之感”。我们选择了现代企业家中高效团队领导力的代表人物马云管理团队的大量实例，结合领导力的内容，集理论与案例于一身，为大家深入浅出地分析了团队建设的理念，希望大家在团队建设的过程中带去一些有价值的参考信息。这本书具有很强的总结性，告诉你如何管理一个团队，如何突破自我，对于初创者和有志于从事管理工作的人，提供了丰富的经验。

目录

第一章 凝聚力是如何打造出来的 /001

- 优势互补的团队 /003
- 没人能挖走的团队 /005
- 激情是有益的“传染病” /007
- 把人才“黏”在一起 /011
- “整风运动” /014
- 延伸阅读：王石谈团队 /017

第二章 如何保证高效执行 /021

- 高效率的执行力 /023
- 团队执行文化 /027
- 好团队才有执行力 /029
 - 唐僧是个好领导 /031
 - 孙悟空是个好员工 /033
 - 团队里不能没有猪八戒 /033
 - 团队中最多的沙和尚 /034
- 快乐的员工效率高 /035
- 不希望用精英团队 /040
- 专题：员工执行力不高的原因 /043
- 延伸阅读：柳传志如何带队伍 /047

第三章 团队沟通也是生产力 /049

- 团队的沟通文化 /051
- “公司里的味道” /052
- 不给任何人许诺 /054
- 说真话，不逃避 /056
- 核心竞争力是价值观 /062
 - “独孤九剑” /065
 - “六脉神剑” /067
 - 价值观渗透 /070
- 可信、亲切与简单 /073
- 延伸阅读一：马云：认真做事、大度做人 /075
- 延伸阅读二：马云：阿里巴巴的四项原则与三个代表 /078

第四章 团队关系锤炼之道 /081

- 尊重员工 /083
- 关心员工 /086
- 普通员工更重要 /090
- 发不出工资是耻辱 /091
- 延伸阅读：万科：对人永远尊重 /093

第五章 激励与奖惩可以这样做 /097

- 理想激励 /099
- “穷开心” /102
- 反向激励 /103
- “财散人聚” /106
- 股权激励 /110
- 末位淘汰 /114
 - “野狗” /117
 - “小白兔” /118

第六章 人才的选拔和培养 /121

- 选人，诚信为先 /123
- 光靠挖人很难做到创新 /127
 - 不挖竞争对手的人 /128
 - 跳槽多的人浮躁 /129
 - 没有成熟的人才可挖 /130
- “升职路线图” /131
- 发现人才的潜力 /134
- 培训过的员工是资产 /137
- 培养干部的“制度” /139
 - “抗日军政大学” /140
 - “政委体系” /141
 - “长板凳计划” /142
- 轮岗培养人才 /144
- 找到自己的接班人 /147
- 员工价值观培训 /153
- 不给客户一分钱回扣 /156
- 鼓励员工内部创业 /160
- 延伸阅读一：马云卸任 CEO 演讲 /163
- 延伸阅读二：柳传志如何培养接班人 /168

第七章 核心团队构建 /171

- 蔡崇信 /173
- 陆兆禧 /178
- 彭蕾 /182
- 延伸阅读：彭蕾谈马云 /185

第八章 团队领导力 /187

以使命为驱动 /189

统一团队的目标 /195

外行也能领导内行 /199

CEO 是首席教育官 /203

“团队代言人” /207

好公司就像动物园 /209

有多大胸怀就有多大事业 /211

延伸阅读：马云谈 CEO/214

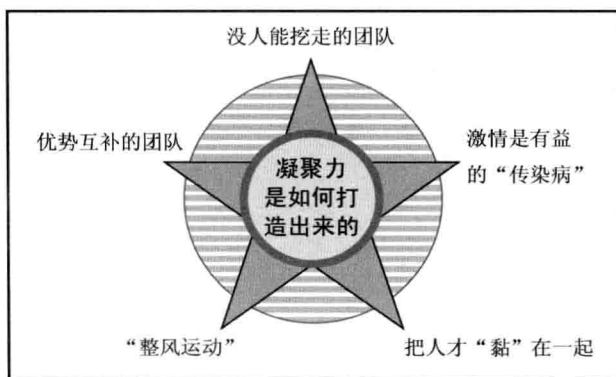
附录：马云精彩语录 /215

参考文献 /219

后记 /220

第一章

凝聚力是如何打造出来的





MA YUN

优势互补的团队

有这样一个寓言，一个盲人和一个瘸腿人住在大森林深处，他们一直想走出大森林，到外边的世界去。可是瘸腿人觉得盲人看不见路，要想走出森林，带着盲人是个累赘。而盲人却觉得，瘸腿人不能走路，带着瘸腿人，无疑给自己找负担和麻烦，根本就不可能走出大森林。就这样，他们一直梦想着走出大森林，可是他们都不能凭借自己的力量单独走出大森林。

有一天，一个智者路过这里，了解到他们的烦恼，就给他们出了一个主意：让能走路的盲人背着能看路的瘸腿人走，让瘸腿人指路。这样经过一段时日的艰苦努力，他们终于走出了大森林。

这则寓言形象地说明了只有不同的人优势互补，才能取长补短，最终达成共同的目标。团队成员也一样，不管从事何种工作，都离不开其他人员的帮助、支持和配合。优势互补、专业能力恰当的异质性团队是保持团队稳定的关键。

事实上，每个企业团队的人，他们每个人可能在某一两个领域非常优秀，但在其他方面——甚至关系到你团队成功的方面——表现中庸，乃至低下。每个团队都有它自己的强项和弱项。而要使团队健康成长并发挥最大效应，就要注意团队成员的有效互补。

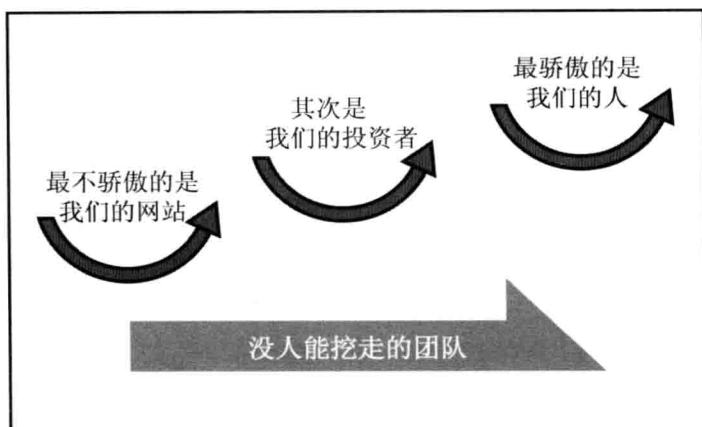
同时，每个人都有自己的优点和缺点，在一个团队中，大家可以根据自身情况进行优势互补，从而弥补个人力量的不足。同时，一个人的力量是有限的，但一个团队的力量是强大的，当整个团队凝聚起来的时候，会产生可以推翻一座山的力量，促使整个团队稳步发展。

事实上，一个团队如果只是一些想法、做法一致的人，企业就很危险了，因为当一个人江郎才尽之时，周围的人并不能帮助他，因为他们的想法和做法几乎是一个模式。所以一个团队一定要有想法、做法、教育、背景都不一样的互补型人才。马云认为：

团队中要有各种类型的员工，这样才能形成优势互补，为企业的发展做出更多的贡献。阿里巴巴的团队是善于优势互补的团队。

尽管阿里巴巴公司是电子商务领域非常出色的公司，但最高领导人马云其实不懂计算机技术，数学曾考过 1 分，正是他与其他元老通力合作，才造就了今天的阿里巴巴。马云将自己不擅长的事情交由团队中的其他人来做。他将财务放心地交给了自己的同伴蔡崇信。事实上，不仅蔡崇信，其他几位高管和马云配合得都非常默契。

没人能挖走的团队



在中国不缺少做创投的人，也不缺少创业的想法和想法，缺乏的是一个团队，建立起良好的团队。阿里巴巴对自己的团队十分自豪，马云曾说：“我最骄傲的是我们的人，其次是我们的投资者，最不骄傲的是我们的网站。”

创业几年，阿里巴巴公司里面的员工很少有人提出要跳槽去别的公司，也有公司愿意出3倍的工资挖阿里巴巴的员工，但员工不为所动。对此马云风趣地说：“同志们，3倍我看就算了，如果5倍还可以考虑一下。”

“天下没有人能挖走我的团队。”正是基于阿里巴巴牢不可破的文化“壁垒”，马云如是说：

整个文化形成这样的時候，人就很难被挖走了。这就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊的空气里面，工资再高，他过两天还会跑回来。

尽管马云的团队中绝大部分人，拿着国内同行业中下水平的工资（在杭州处于中等），却有着职场人士对职责少见的忠诚、幸福感和向心力。马云说：

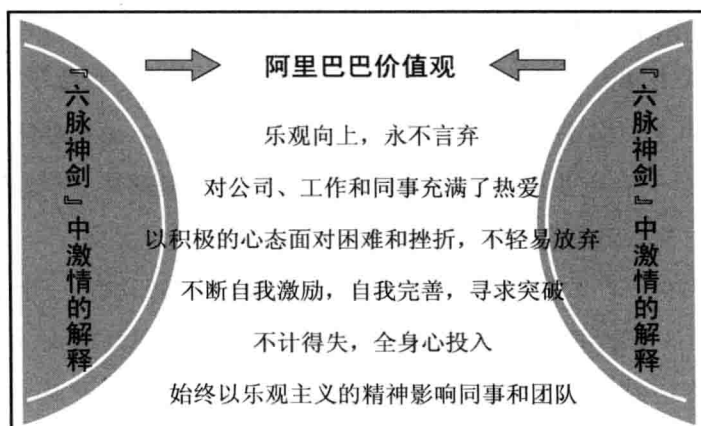
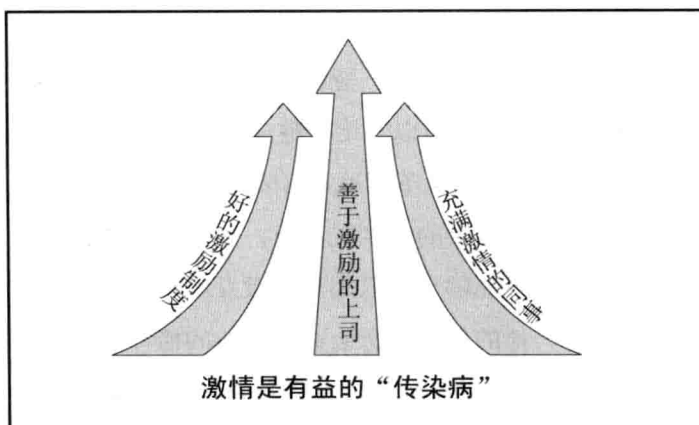
我感谢我们团队的配合，在最困难的时候大家都是很团结的，因为困难的时候大家不团结死得更快，我也感谢团队在公司最好的时候他们还是一样。

在阿里巴巴，尽管变化频繁，换岗换位犹如走马灯，但阿里人都会以公司大局为重，令人动容，所有这些没有团队文化的支撑是做不到的。

阿里巴巴的销售人员都是从零做起的。筚路蓝缕，艰苦卓绝，多少心血，多少屈辱，好不容易打下一块地盘，客户有了，人脉有了，资源有了，队伍有了，但很快把你调到一个新区域，一块未开垦的处女地，一切都得从头开始。有的搬家舍业，有的举家迁移，但他们居然毫无怨言，居然不计较利益，这就是团队文化的力量。

团队的聚合力使阿里巴巴的员工在创业初期资金耗竭、互联网泡沫、淘宝创业、“非典”时期、重组雅虎中国、世界金融危机等困难时期，依旧能协同作战、各取所长、各尽其职，使阿里巴巴能够持续发展。

激情是有益的“传染病”



激情是可再生资源，可以培育；激情生生不息，可以互相感染。激情是一种对团队有益的“传染病”。一套好的激励制度，一个善于

激励的上司，一个充满激情的同事，都能让一个团队激情弥漫，永远充满活力。

一个充满激情的人是我们可以依靠的力量和榜样。在激情的相互感染下，消极的人可以发现自身的不足，迷惘的人可以重新找到方向。

正是激情，以及激情的传递、感染、再激发，可以消除一个团队中不和谐的声音和行为，可以融化和整合团队的各种资源和潜力，激励强者，提携弱者，让团队不断迸发出活力和力量。

领导者和普通员工最大的差别就在于，一个真正的领导者不仅知道自己的责任，而且能够用自己的热情激发出员工身上最大的能量。在这个过程中，他的行为理念会成为效仿的榜样，从他的身上员工能看到美好的愿景，并且共同分享成功的喜悦。

马云给了激情一个定义：做一件事情，你可以失败；考试，你可以一门考试没有考好；你可以失去一个项目，丢掉一个客户，但你不能失去做人的追求。这就是激情。我失败了再来，失败了再来，失败了再来，那才叫激情。干任何事情必须有激情，没有激情什么事情也干不好。阿里巴巴的“六脉神剑”里有一条就是激情。有句话“心有多大，舞台就有多大”说的就是这个。

原阿里巴巴 COO 关明生曾说：“要有激情，马云就是一个很好的例子，马云深信中国可以在电子商务上面做出自己的模式，这不是他现在说的，是在 1999 年回来杭州创业，甚至于之前就说了这个事。他创办的中国黄页，那时候是 1995 年，那时候他已经有这方面的想法，这个想法一直到今天还是没有改变，他还是想在电子商务上面做全中国伟大的公司。”