

马云的团队经

老板打天下，团队定江山

李强◎著

没有人能够伟大到独自建立一个像阿里巴巴这样的企业，是团队和制度使公司能够不断发展，而不是个人。我不是公司的英雄。如果我看起来像，那是因为我们的团队造就了我，不是我造就了团队。阿里巴巴最宝贵的财富是我们的员工，他们是我们的一切。

——马云



金城出版社
GOLD WALL PRESS

马云的团队经

老板打天下，团队定江山

李强◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

马云的团队经：老板打天下，团队定江山 / 李强著.

—北京：金城出版社，2015.10

ISBN 978-7-5155-1276-1

I. ①马… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理

IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 215313 号

本作品一切权利归**金城出版社**所有，未经合法授权，
严禁任何方式使用。

马云的团队经：老板打天下，团队定江山

作 者 李 强

责任编辑 李轶武

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 14.75

字 数 180千字

版 次 2015年11月第1版 2015年11月第1次印刷

印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司

书 号 ISBN 978-7-5155-1276-1

定 价 38.00元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路3号

邮编 100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64391966

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

引 子 /1

第一章 树宗旨：老板打天下，团队定江山

一个英雄如果没有团队的支持，即使本领再大，也无法创造历史。马云一直以来从不认为阿里巴巴的天下是他一个人打下来的，他觉得自己只是阿里团队的代表，阿里巴巴的成功是整个团队十几年的心血。只要阿里巴巴的团队依然坚挺，阿里巴巴就永远不会倒下，102年的企业宏愿一定可以实现。

1. 一流企业拼团队，二流企业拼人才 /3
2. 团队领导人必须是造梦大师 /7
3. 只靠游击队是不可能打下全国的 /11
4. 在每个人身上植入阿里巴巴的DNA /15
5. 团结起来，一切皆有可能 /18
6. 把权力交给别人，才能有真正的权威 /22
7. CEO就是企业文化的推广者，是首席文化官 /26

第二章 定使命：托起“阿里帝国”的三驾马车

“我们需要有理想的团队。理想是什么？理想是我们整个团队达成的共同目标。如果一个团队没有理想，那是一个悲哀。一个组织没有使命感和价值观，我觉得是一个大问题，不可能团结的。”马云这样评价企业发展必备的三驾马车——目标、使命感和价值观。在阿里巴巴缺了什么也不能缺少这三

项，这是阿里巴巴长久发展的根脉，也是所有想长久发展的企业的根脉。

1. 没有这三样东西，你走不长，走不远，长不大 /30
2. “梁山好汉”输在没有共同目标上 /34
3. 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 /38
4. 使命感驱动团队前进 /42
5. 我们的使命：让天下没有难做的生意 /45
6. 公司一定要有核心的价值观，才能一统人心 /48
7. 价值观的认同比能力更重要 /52

第三章 建制度：一流的公司必有一流的制度

马云说：“越来越觉得团队建设已经等不起——就算内部条件允许我们延缓，外部环境也不允许我们等待了。”一个企业拥有一流的制度，其员工往往能在科学合理的规范下工作，使各项工作有章可循，从而提高管理效率与质量，形成一个良好的企业文化。在此基础上，企业才能进入到一流的行业。换言之，一流的企业必须有一流的制度，一流的制度是保证企业良性发展的根本。

1. 制度才是真正的老板 /58
2. 制度管人>用人管人 /62
3. 组织建设有“绝招” /66
4. 建立最有效的末位淘汰机制 /68
5. 制度要硬一点，文化要软一点 /71
6. 别让员工怕你，要让他怕制度 /74
7. 制定严格的培训管理制度，为团队注入“新鲜血液” /78

第四章 会用人：只要最合适的人，而不是最成功的人

“公司的核心竞争力在于人才，而人才的核心竞争力在于艺术的处理。你的想法别人都可以拷贝，但关系的密切程度别人拷贝不了，招聘员工、培训员工的艺术拷贝不了。”这是马云的企业人才观。壮大企业的一个因素是必须有人才，因此，企业如何发现人才、使用人才、打造人才、造福人才都是非常重要的环节，任何不足都会导致企业人才流失。

1. 我们要找最合适的人，不要找最好的人 /83
2. 别把飞机引擎装在拖拉机上 /88
3. 50个聪明人在一起是最痛苦的，50个傻瓜是最幸福的 /91
4. 将“野狗”和“小白兔”踢出去 /95
5. 做不好士兵的人永远当不了将军 /99
6. 用人的最高境界是提升人 /102
7. 用比自己“牛”的人会让你更“牛” /105

第五章 勤沟通：传达不到位，人多不成队

沟通对企业管理的重要性不言而喻，可以说，沟通没效率，企业运营就没有效率；沟通顺畅了，制度可以被贯彻，创意可以被执行，危机可以被战胜……虽然，不能说只要拥有好的沟通技巧就能成为成功的企业领导者，但我们完全有理由说，低效的沟通技巧会使管理陷入无穷的问题与困境之中。

1. 及时沟通才能达成共识 /110
2. 讲真话，才能打动团队的每个人 /115
3. 无障碍团队沟通，促进员工成长 /118
4. 幽默与严肃兼得才能提升您的影响力 /122
5. 赞美能最大化激起大家的拼搏心 /125
6. 批评的艺术是提醒人、鞭策人 /128
7. 包容下属的“狂妄”意见 /132

第六章 善激励：给队员的干劲再点一把火

人的行为都是由动机引起的，并且都是指向一定的目标的。动机是行为的一种诱因，是行动的内驱力，对人的活动起着强烈的激励作用。如何触发员工心中的动机呢？最好的方法就是激励。领导者只有通过适当的激励方式，才可以有效调动起员工的积极性，激起员工的干劲。

1. 盈利的根本原因是团队凝聚力 /136
2. 让每一个阿里人感受到人性的关怀 /139
3. 马云用独特的股权激励制度刺激员工神经 /142
4. 引进“鲶鱼”，让团队紧张起来 /146
5. 逐渐改变下属的待遇，赢得人心 /149
6. 让三个人做五个人的事，领四个人的薪水 /152

第七章 抓执行：要么全力以赴地干，要么趁早走人

理想能否成为现实，关键看执行。以最快的速度迈开第一步，让理想之花从幻想的梦境中走出来，用自己勤奋的汗水浇灌这朵美丽的花，让它盛放。不要怕执行中的错误，“失败是成功之母”，只要去做了，失败了也不怕，因为成功正从不远处向你走来。

1. 执行比创意更重要，把执行变为一种自觉行动 /155
2. 要么全力以赴地干，要么趁早走人 /158
3. 我不太相信那些策划的“大仙”们 /161
4. 没有执行，再伟大的战略都等于零 /164
5. 三流的想法，一流的执行 /168
6. 现在、立刻、马上去做 /170

第八章 求创新：今天你不改变，明天就会被取代

如今，整个经济都处于一个多变时代，巨变世界。在时间与空间的变幻中，中国的企业怎么才能够与时代俱进，与世界俱进？答案只有创新。创新可以把一种潜能变成一种优势。记住：世界在变，创新不变。

1. 阿里巴巴唯一不变的就是变化 /175
2. 距离不可怕，可怕的是你不知道距离 /178
3. 今天你不创新，明天就被取代 /181
4. 归零心态，不断冲击新高峰 /185
5. 倒立看世界，一切皆有可能 /187
6. 创新是被“逼”出来的 /191

第九章 看危机：“泰坦尼克号”是在欢呼声中沉没的

“创业者要永远告诉自己一句话——从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。”这是马云对每一位企业领导者的告诫。危机是企业发展过程中随时可能会光顾的“恶魔”，它一直潜藏在周围，伺机而动。我们必须具备危机意识，随时准备带领团队消灭危机。

1. 时刻提醒自己“狼来了” /196
2. 如果你把任何事情都当成机会的话，你可能就要倒霉了 /199
3. 今天我们还是个“芝麻”，连“绿豆”也没做到 /203
4. CEO 就得当好守门员 /206
5. 小细节预防大危机，小细节铸就大成功 /209
6. 擅长在“兵荒马乱”中寻找机会 /213
7. 危机处理要果断彻底，不留后患 /217

| 引子 |

阿里上市造就的 30 个亿万富翁

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴在美国纽约证券交易所挂牌上市。上市后的阿里巴巴市值保守估计将超过 1 600 亿美元，但业内人士预计，阿里巴巴的最终估值将会达到 2 000 亿美元。集团最多计划募资约 243 亿美元，将成为美国历史上最大一单 IPO（首次公开募股）。

阿里巴巴的股权结构为，日本软银集团持股比例为 34.4%，雅虎为 22.6%，阿里巴巴董事局主席马云持股比例为 8.9%，联合创始人蔡崇信为 3.6%。此外，阿里巴巴 CEO（首席执行官）陆兆喜、COO（首席运营官）张勇等高管持股比例均未超过 1%。

阿里巴巴集团联合创始人、董事局主席马云个人净资产达到 125 亿美元，将荣登中国大陆首富宝座。公司董事局执行副主席蔡崇信个人净资产升至 48 亿美元。阿里巴巴另外一位联合创始人谢世煌所持股份价值为 20 亿美元。

马云成为首富已经没有任何悬念，但我们不能在阿里巴巴的巨大成功之下只看到马云的成就，要知道，阿里巴巴在美国上市成功，集团的 28 位合伙人和联合创始人同时晋升为亿万富豪。

阿里巴巴在上市前的 9 月 6 日凌晨，向美国证监会提交的更新版招股说明书显示，预留了近 6% 的股份允许其员工及与公司关系密切的人士以

发行价认购，即所谓“亲友股计划”。按此计算，至少有 92.52 亿美元的财富会分配给阿里巴巴员工。

新的招股说明书显示，阿里巴巴合伙人团队成员由原来的 27 人增加至 30 人，这其中有多人为技术人员。也就是说，在阿里巴巴成功上市后，这 30 人都将有可能在一夜之间成为亿万富豪。

阿里巴巴上市一夜之间打造出几十位亿万富翁，如果阿里巴巴员工在 IPO 限售股解禁后套现，大量纸面意义上的千万富翁和百万富翁都将会诞生。不仅是经理，就连软件工程师、营销员工以及支付宝这样的关联公司都能从 IPO 之后的解禁股套现中受益。

| 第一章 |

树宗旨：老板打天下，团队定江山

一个英雄如果没有团队的支持，即使本领再大，也无法创造历史。马云一直以来从不认为阿里巴巴的天下是他一个人打下来的，他觉得自己只是阿里团队的代表，阿里巴巴的成功是整个团队十几年的心血。只要阿里巴巴的团队依然坚挺，阿里巴巴就永远不会倒下，102年的企业宏愿一定可以实现。

1. 一流企业拼团队，二流企业拼人才

“请把你的梦想告诉你的团队，不要让你的团队为你工作，要让你的团队为你的梦想工作，把这个梦想变成团队成员的梦想。”

——马云

这是一个人才备受重视的年代，大多数企业领导者认为企业有了人才，就能快速发展，人才是企业腾飞的基础。不能否定人才对企业的重要性，但只懂得拼人才的企业是永远不会做大的。人才要有适合发展的空间，有足够的动力，有可以帮助其不断提高的土壤，才能尽展其长，用真诚和才华努力建设企业的明天；否则就是绝顶人才，也不能做出大的成绩。

那么，人才究竟要怎样才能将才华发挥出来呢？

答案就是，置身于最适合他的团队中。

再强大的人才也不能独自支撑一座大厦，一定要与其他人通力合作，形成整体，才会创造出奇迹。这些志同道合、同甘共苦的人聚在一起，组成了队伍，就是团队。

团队进步了，就意味着置身其中的成员也跟着进步了；团队发展了，成员也发展了；团队强大了，成员也就强大了。这是道单向发展的题目，若反过来，题目就难以成立。比如说，团队成员进步了，团队也跟着进步。这一说法就不能成立。因为成员进步只代表个人，不代表其他人都进步。退一步讲，即便大家都进步了，但因为劲没往一处使，心没往一处想，团队仍然无法形成合力，凝聚力和战斗力仍然不足，这样，团队谈何进步？！

所以说，即便团队成员的能力平常，只要他们拧成一股绳，力量依然大过个人能力超强、组织却松散的团队。

正因为团队大于个人，强大的企业才一直致力于拼团队，从不只拼人才。因此，马云说：“请把你的梦想告诉你的团队，不要让你的团队为你工作，要让你的团队为你的梦想工作，把这个梦想变成团队成员的梦想。”

管理大师拿破仑·希尔也说：“企业的成功靠团队，不是靠个人，一流的企业，必然是一个重视团队合作的企业。”拿破仑·希尔所言不假，一个不重视团队合作，员工喜欢单打独斗的企业，注定成不了一流的企业。因此。在企业经营和管理中，领导者必须具有团队精神，也要让团队所有成员都具有超强的团队精神。

普通团队成就神级功业

很多人认为，企业要成就大事业，必须要有能人加盟，团队里最好都是精英，每个职务都由一流人才担纲。但带领阿里人创造了非凡业绩的马云却不这么认为，他认为成就大事业的都是能够坚持不懈的平凡人。他说：“所有的人都是平凡人，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。”因此，在其他公司都在拼命招揽高精尖人才时，马云却打出了“只用平凡人”的口号。

为什么要重用平凡人？

因为人才总是自命不凡，他们急于求成的心态迫切，不愿意从小事做起，也不愿意从细节处抓起。总之，他们无法安心做一件事，往往落得聪明反被聪明误的下场。

重用平凡人的收获是什么？

2007年，阿里巴巴B2B在香港上市一个月后，马云把阿里巴巴工龄超过5年以上的员工召集在一起，说了这样一段话：“我们现在上市了，有钱了，可以说是相当有钱了，但是凭什么我们今天有钱了？是因为我们比别人聪明吗？我看未必，至少我不认为自己聪明。从小学到大学，我很少考进前五名，当然我也没跌破过十五名以后，很多人不管考什么都比我强。是因为我们比人家勤奋吗？也不对。世界上很多人比我们勤奋，比我们能干。七八年前，阿里巴巴没有名气，没有品牌，没有现金，人们也不太相信电子商务，那个时候非常难招聘员工。开玩笑说，街上只要会走路的人，不是太残疾的，我们都招回来了。同时，那个时候认为自己很能干的人，相当出色的人，全部离开了我们，因为有猎头公司把他们请走了，或者去创业了。反倒是那些没人挖的，也不知道该哪儿去，闲着也是闲着，到其他公司也找不着工作，就待下去，一待待了七八年。结果，经过了五六年，我们这些人居然都很有钱，大家都有成就感，为什么？就是因为我们相信我们是平凡的人，我们相信我们一起在做一些事情。事实上也证明，傻坚持比不坚持要好很多。”

重用平凡人不只是马云自己成功了，那些留下来的平凡人也都成功了。现在想想，这些已经成功的平凡人真的平凡吗？

阿里巴巴的成功，是典型的拼团队的结果。从最初的“十八罗汉”到后来的大型团队，阿里团队里很少出现真正的精英型人才，诸如蔡崇信这样的顶级人才更是凤毛麟角，绝大多数都是普通得不能再普通的平凡人。但就是这样一群平凡人，团结到一起，同甘共苦，一起拼搏，最终创造了阿里巴巴的神话，这就是企业拼团队的结果。而那些曾经和阿里巴巴一同起步，致力于拼人才的企业，现在早就尘归尘、土归土了。

马云，我们一起回家吧

一个人的力量再强大，在寒冷的冬季也希望有人陪自己取暖。对马云而言，他遭遇过几次刻骨铭心的寒冷，但也有一群让他永远铭记在心的人。有这样一个场景，每当提及，马云都会被深深触动。其中有一句话让坚强的他掉下眼泪——“马云，我们一起回家吧。”

那一年，在北京的冬夜，一群人对他说。

1999年1月15日，马云和他的同伴背起行囊，一路南下，为了一个没有把握的未来。

在此前不久，马云还坐在外经贸部下设的一家公司——中国国际电子商务中心（EDI）——的办公室里。在那间20平方米房间里，马云和队友埋头苦干了15个月。那段时间，他们没有休息，没有娱乐，有的只是奋战。终于，他们一点一滴地创造出了骄人的成绩：外经贸部的网上贸易站点开发成功，外经贸部成了中国第一个上网的部级单位，净利润287万元；同时在马云团队的努力下，网上中国商品交易市场、中国招商等一些列国家级商贸网站如雨后春笋般地出现在中国互联网的起跑线上。

马云团队的付出得到了认可，他们与外经贸部的合作，被称作中国的“梦之队”。但是，马云的梦不在这里，虽然马云在这家公司拥有30%的股份。

马云在抉择，留下还是离开？

继续留在北京，能有舒适的工作环境，也会因为成为政府部门的工作人员而受到尊敬，更重要的是，和他一路来北京打拼的伙伴们，刚刚做出了点成绩，事业稳定下来，他们愿意放弃吗？但马云清醒地认识到，这里的环境过于复杂，很难操控，很难真正施展自我。

最终，马云做出了决定。

当天，马云约齐团队所有成员，来到自己的房间。马云抬起头，镇定地说出了自己的选择——南归。就在那一刻，所有人都震惊了。马云没有顾忌大家惊愕的表情，继续说：“我给你们3个选择项：第一，你们去雅虎，我推荐，雅虎一定会录取你们，而且工资会很高；第二，去新浪、搜狐，我推荐，工资也会很高；第三，跟我回家，只能分500块钱，你们住

的地方离我5分钟路程之内，你们自己租房子，不能打出租车，而且必须在我家里上班。给你们3天时间自己做决定。”

马云一口气说完这些话，大家陆续走了出去。马云有些失落。3分钟之后，团队所有成员全部折回，站在马云面前：“我们一起回家吧。”那一刻，素来坚强的马云流泪了。

后来马云回忆说：“朋友没有对不起我，我也永远不能做对不起他们的事情。我们回去，从零开始，建一个我们这一辈子都不会后悔的公司。”



团队经

团队是一个整体，需要“心灵的挂钩”。所谓“心灵的挂钩”，就是人与人之间为了共同的利益和目标，彼此理解和包容，心往一处想，劲往一处使。真正的团队一定是“我们>我”，这个大于，就是大家把团队的利益放在第一位，用小我来服从大我，用大我来统率小我。

2. 团队领导人必须是造梦大师

“从现在开始，我们要做一件伟大的事，我们的B2B将为互联网服务模式带来一次革命！你们现在可以出去找工作，可以一个月拿三五千的工资，但是3年后你还要去为这样的收入找工作。而我们现在每个月只拿500元的工资，但一旦我们的公司成功，就可以永远不为薪酬担心了。”

——马云

作为团队的领导者，不仅自己要始终保持激情和斗志，还要让整个团队都能一直充满工作的动力。很多团队领导者认为，要做到这一点很难，毕竟团队由各种性格的人组成，怎么可能像铁板一块，始终朝着一个方向

努力呢？但是，现实中确实有团队做到了。马云的阿里团队最初的“十八罗汉”至今仍在公司，不管是困难、危机，还是壮大、辉煌，核心始终未曾离开，一直坚持着最初的理想。

是什么让阿里团队如此具有凝聚力？答案是：马云为大家营造梦想。作为团队领导人必须是“造梦大师”，为自己“造梦”的同时，也要为团队“造梦”，并且激励大家不断积极工作，挖掘自身潜力，在不断实现近期目标的前提下，越来越接近梦想。

“造梦大师”就像火炬传递者一样，帮助员工点燃心中的梦想之火，让员工对未来美好的前景充满憧憬，激励他们不断向着目标前进。不管前方遇到什么挫折，“造梦大师”都会让员工觉得这只是小插曲，只要努力，很快就会过去，一定可以达到理想的目的地。

1999年2月20日，大年初五，在杭州一个叫湖畔花园的小区，16栋三层一所普通民居内，18个意气风发的年轻人聚在一起开会。这是一次动员会，因为在这个组织者的家里，几乎穷到家徒四壁，只有一个破沙发摆在一边，大部分人席地而坐，屋主也就是会议组织者兼一家小公司的创始人站在屋子中间讲了整整两个小时。据当时在场的与会者回忆说：“几乎都是他在讲，说我们要做一个中国人创办的世界上最伟大的互联网公司，张牙舞爪的。我们就坐在一边，偷偷翻白眼。”

那个被下属形容为张牙舞爪的人，就是马云。他当时正在为创建的阿里巴巴“造梦”，包括他在内的这18个年轻人就是阿里巴巴最早的创业元老，后来被称为“十八罗汉”。

阿里巴巴的启动资金是50万，18个人一起出钱凑的。马云并不是没有这笔钱，但是他希望公司是大家的，所以18个人都出了钱，各自占了不同比例的股份，写在一张纸上，很简短的英文。签上名字之后，马云让大家回去把这张纸藏好，从此不要再看一眼——“天天看着它做梦，我们就做不好事。”

接下来就是一段18个人风雨同舟的故事。

在很长的时间里，这些人每个月拿500块钱的工资，在湖畔花园附近举步可达的地方租房子住，有的两三人一起合租，有的索性住进了农民

房。有时出门办事需要打车，看到桑塔纳过来，就会抱歉跟司机说声“不好意思”，直到夏利过来才坐上去。至于吃饭就更加节省了，刚开始订6块钱的盒饭，后来改成4块钱，再后来就成了最低档的3块钱的。戴珊很喜欢吃梅干菜，有一次吃着盒饭，她突然对大家说：“等我有钱了，我就去买一屋子的梅干菜！”偶尔，18个人狠狠心到餐馆撮一顿，每次菜刚上桌就被一扫而光了。阿里巴巴也有“过年”的时候，就是在新版发布的时候，马云会亲自下厨给大家做一道鸡翅，犒劳一番。

创业的艰苦太多太多，但是阿里巴巴的“十八罗汉”却始终在艰苦岁月里玩命工作，因为大家的心中永远记得湖畔花园的那次动员会上马云慷慨陈词的讲话：“从现在开始，我们要做一件伟大的事，我们的B2B将为互联网服务模式带来一次革命！你们现在可以出去找工作，可以一个月拿三五千的工资，但是3年后你还要去为这样的收入找工作。而我们现在每个月只拿500元的工资，但一旦我们的公司成功，就可以永远不为薪酬担心了。”

也许是巧合，是天意安排，一群用青春、梦想、激情赌未来的年轻人，遇到了一个更会做梦也敢于做梦的疯狂领路人，于是这些人和他们的梦正式启航了。其实，那个艰苦时期支撑他们发奋工作、不离不弃的只有梦想和信念，他们风雨同舟、同甘共苦，阿里巴巴也开始乘风破浪，向着一个世界级的高度攀登了。

要把自己的梦想转移给员工

世界著名的管理学大师在为学员讲课或者提笔著述的时候，都会不止一次地提到给员工“造梦”的重要性。成功学大师拿破仑·希尔就曾说：“你要善于让你的员工为你的梦想而向往、兴奋，去努力拼搏，为实现你的梦想而齐心协力。”

为员工造梦不是简单地表扬，要借用梦想为员工“洗脑”，不断向员工描述自己的梦想，灌输自己的梦想，并且让员工参与构建自己的梦想。

把自己的想法放到别人的脑子里，很难，把别人口袋里的钱放到自己的口袋里，更难。而在当今中国同时能做到这两者的人，马云绝对算一