



樊绍烈
◎ 著



马云

教给我们的55堂 经营策略课

阿里巴巴帝国缔造者的商业智慧，从草根到电商王者背后的思想力

廣東省出版集團
廣東人民出版社

献给创业者们的
经营启示录
经营专家全新力作

樊绍烈
著

马云

教给我们的55堂 经营策略课

阿里巴巴帝国缔造者的商业智慧，从草根到电商王者背后的思想力

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云教给我们的 55 堂经营策略课 / 樊绍烈著. — 广州: 广东经济出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3286 - 2

I. ①马… II. ①樊… 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 037893 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16
字数	198 000 字
版次	2014 年 4 月第 1 版
印次	2014 年 4 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3286 - 2
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



前言

FOREWORD

说起马云，当下尽人皆知，这名1964年出生的浙江人，创造了阿里巴巴、淘宝网、支付宝、阿里妈妈、天猫、一淘网、阿里云等国内电子商务知名品牌，马云也历任多家公司的重要角色，其中包括阿里巴巴集团董事局主席、软银集团董事、中国雅虎董事局主席等职位。

谁能想到，这位当下的风云人物，18岁的时候高考落榜，19岁高考再次落榜，直到20岁，才考上了一所师范学校。英雄不问出处，马云一路走来，以其无所畏惧的拼搏精神和独特的经营理念，攀上了事业的高峰。

那么，马云究竟有什么与众不同的经营理念呢？他又是怎样将这些理念运用到实际的工作中去的呢？

这本书，就为广大读者解读了马云的55条经营理念，这55堂经营课，不仅仅教会大家如何经营企业，也教会了大家如何经营人生。“没有失败者，只有幸存者”、“目的是做好，而不是做大”、“好之者不如乐之者”……这55堂课，教我们更透彻地学会如何经营企业，教我们更深入地懂得如何经营人生。

成功后的马云，曾多次获邀到全球著名高等学府讲学，当中包括宾夕法尼亚大学的沃顿商学院、麻省理工、哈佛大

学等，他的理念得到了全世界的承认，他的理念为全世界的商业人士所赞赏。

经营是门大学问，本书作者樊绍烈，也曾从事经营多年，却苦苦寻不到经营的“点金石”，直到“认识”了马云，才逐渐懂得了什么是经营。经营是根据企业的资源状况和所处的市场竞争环境对企业长期发展进行战略性规划和部署、制定企业的远景目标和方针的战略层次活动。经营解决的是企业的发展方向、发展战略问题，具有全局性和长远性。

学好马云的这55堂经营课，对于就业、创业，都非常重要。只有懂得经营，才能够成为老板最贴心的员工；只有懂得经营，才可能创业成功。

经营有秘诀，马云来教你！还等什么，现在，就赶紧翻开这本《马云教给我们的55堂经营策略课》，拜马云为师，开始向成功冲刺吧！



目录

CONTENTS

第1课

没有失败者，只有幸存者 1



其实每一位创业者都有很痛苦的经历，无论是60年代的人创业，还是70年代的人创业，或者80年代的人创业，每一阶段都有痛苦。但是有一点，无论怎么痛苦，既然你选择创业了，那么就必须明白创业者只有坚持走下去，才有出路可言。经历就是最大的财富，没有失败者，只有幸存者。

第2课

目的是做好，而不是做大 5



先把自己沉下来，踏踏实实做一个小公司。至于企业多元化发展问题，必须根据本企业的实际情况而定。要少开店、开好店，店不在于多，而在于精，这样才能开更多的店。

第3课

企业要做好，定位很重要 9



这个世界不是你能做什么，而是你该做什么。



马云

教给我们的55堂经营策略课

第4课

管理者的职责是引领而不是运营 13



马云语
录

战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。

第5课

雇佣最适合自己的人才 17



马云语
录

创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人才，不要找最好的人才。

第6课

激烈的竞争是企业进步的砝码 23



马云语
录

不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。

第7课

管理不需要每一步都做好考证 30



马云语
录

最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

第8课

倾听客户的声音 35



马云语
录

必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。

第9课

倾听让你不再高处不胜寒 39



马云语录

可能一个人说你不服气，两个人说你不服气，很多人在说你的时候，你要反省，一定是自己出了一些问题。

第10课

借鉴前辈的经验，从错误中寻找正确的圣经 46



马云语录

少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因却就两个点。所以我的建议就是，少听成功学的讲座，真正的成功学是用心感受的，有一天如果你成为了成功者，你讲任何话都是对的。

第11课

在困境中磨炼自我 53



马云语录

小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对INTERNET一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

第12课

诚信是你最好的名片 59



马云语录

一个创业者最重要的，也是你最大的财富，就是你的诚信。

第13课

好之者不如乐之者 64



马云语录

短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。



马云

教给我们的55堂经营策略课

第14课

众人拾柴火焰高 69



马云语录 什么是团队呢，团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

第15课

权力的绝妙处在于收放结合 74



马云语录 互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。你把权力给别人的时候，你才能有真正的权力，你懂得放手，懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会更权威。

第16课

从一个人的需求看出一群人的需求 79



马云语录 绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

第17课

诚信绝对不是一种销售 84



马云语录 诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

第18课

拥有更高的眼界——大局之上的大局 88



马云语录 80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，而是要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

第19课

产品是为客户而生 91



马云
语录

最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。

第20课

外行禁止内行 96



马云
语录

天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO。

第21课

执行力是经营环节中的重要因素 99



马云
语录

1999年至今，在杭州设立研究开发中心，以香港为总部，创办阿里巴巴网站，孙正义跟我有同一个观点，一个方案是一流的Idea加三流的实施；另外一个方案，一流的实施，三流的Idea，哪个好？我们俩同时选择一流的实施，三流的Idea。

第22课

向竞争对手学习 104



马云
语录

永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。

第23课

朝秦暮楚怎会干一行爱一行 108



马云
语录

我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。



马云

教给我们的55堂经营策略课

第24课

不拘一格地用人总会收到惊喜 111



马云
语录

有时候学历很高不一定能沉下来做事情。

第25课

布局一盘棋 114



马云
语录

创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。

第26课

从失败中提取成功的资本 119



马云
语录

永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败都要好好地接受教训，也许就会走向成功。

第27课

要善于多问少答 123



马云
语录

如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。

第28课

做特色，不可千篇一律 126



马云
语录

一个项目，一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人。

第29课

让企业形象自己说话 129



马云语
录

文化贯彻是企业形象最关键的。

第30课

打造坚强品牌 137



马云语
录

别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

第31课

在创新中前进 142



马云语
录

概念到今天这个时代已经不能卖钱了。

第32课

别人的失败是一面镜子 147



马云语
录

所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

第33课

靠战术取天下 152



马云语
录

这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。



马云

教给我们的55堂经营策略课

第34课

眼前利益永远只能作为一个跳板 155



马云语录

五年以后还想创业，你再创业。

第35课

生活的良方比金钱更重要 158



马云语录

男人的胸怀由是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

第36课

别让机会擦肩而过 162



马云语录

这世界永远有机会，永远不缺机会。最早有了微软，别人觉得不可能再出现微软这样的企业了，可又有了雅虎，有了谷歌。不要跟着别人走，需要思考未来3年以后、5年以后社会需要什么，这样就会有机会。这个社会永远不缺少机会，但多的是借口，创业者没有借口，把机会变成现实，这就是我们要做的。

第37课

超越自己是最关键的一步 166



马云语录

抱负会响应我们所付出的努力，它需要我们的关爱和教育的支持，就像音乐和艺术方面的能力，不练习就会消失。

第38课

左右突击，心活生意才能活 171



马云语录

我没有关系，也没有钱，我是凭着自己扎扎实实的努力，逐渐走向成功的一端的。我相信关系特别不可靠，也不能凭关系，做生意不

能凭小聪明，做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在地创造价值，坚持下去。

第39课

不赚烫手的钱 174



每一笔生意必须挣钱，免费不是一个好策略，但烫手的钱绝不可赚。

第40课

做大生意必须先做人 177



暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

第41课

私募股权投资人通常采取的投资策略 179



要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。投资者可以炒我们，我们当然也可以换投资者，这个世界上投资者多得很。我希望给中国所有的创业者一个声音——投资者是跟着优秀的企业家走的，企业家不能跟着投资者走。

第42课

巧妙地发挥自己的特长 183



什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。



第43课

不要犯半途而废的错误 188



马云语录 人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我怕了你。

第44课

用智慧武装自己 192



马云语录 聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。

第45课

公关是个副产品 195



马云语录 公关是个副产品，但公关用好了，比正产品还管用。如果不懂公关，就管不了企业。

第46课

以信待人，以心贴近员工 200



马云语录 我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

第47课

集思广益，人人参与经营 204



马云语录 30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，

就要比团结在你这个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

第48课

与时局共同震荡 210



马云语录

企业家处在现在的环境，只能改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

第49课

用毅力和成绩掌掴喝倒彩的人 214



马云语录

在我刚开始创业的那个时候，有人说如果阿里巴巴能够成功，无疑是把一艘万吨巨轮从喜马拉雅山脚下抬到珠穆朗玛峰顶，我就要让他们看看我是如何把这艘万吨巨轮抬珠穆朗玛峰顶的。

第50课

察人之所未察的企业危机意识 217



马云语录

一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会，一个CEO看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个CEO更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

第51课

咬住目标不放松 220



马云语录

我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今



天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

第52课

靠战斗力提高工作效率 223



马云语录

我们公司是每半年评估一次，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

第53课

量力而行，不贪巨利 227



马云语录

看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说NO。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

第54课

匆忙上阵，必被淘汰 233



马云语录

我们不能企求于灵感。灵感说来就来，说断也断，就像段誉的六脉神剑一样。确保所有的机遇不是来自于灵感，而是因为你时刻准备好了。

第55课

沉着冷静，是优秀管理者的必备素质 237



马云语录

男人的长相往往和他的才华成反比，凡是能人，就会有人欣赏。