

XIRON 磨铁

赵伟◎著

中国本土企业管理经典
中国商业管理思想史上的代表著作

马云

我的管理心得

马云20年商业智慧，50年人生心得，一道来……



浙江人民出版社

马云 我的管理心得

赵伟◎著

 浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：我的管理心得 / 赵伟著 . — 杭州：浙江人民出版社，2017.6

ISBN 978-7-213-08040-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 119692 号

马云：我的管理心得

赵伟 著

出版发行 浙江人民出版社 (杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

责任编辑 马方方 徐 婷

责任校对 徐永明

封面设计 刘红刚

电脑制版 顾小固

印 刷 三河市冀华印务有限公司

开 本 700 毫米 × 980 毫米 1/16

印 张 20.25

字 数 240 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-08040-1

定 价 39.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

质量投诉电话：010-82069336

前 言

马云，这个名字无人不知、无人不晓。

作为当今中国当之无愧的“创业教父”，马云独特的管理风格总是被人们拿来琢磨和学习；马云成功的原因被无数人当作话题来探讨。人们觉得马云身上有挖掘不尽的思想宝藏，每个人都想通过对马云的研究吸取一点有助于自己成功的营养。

马云的思想和行为总是与常人异，他打破常规的逆反思维往往给人带来深思，出人意料的“马云语录”更是发人深省。在中国的企业家中，马云被看作是一个具有独特精神和风范的代表人物。

在用人方面，马云认为不用最好的，只用最合适的。只要他具备一定的能力，并且认同阿里巴巴的价值观，愿意和阿里巴巴一同成长，那么，不管这个人是名牌大学毕业的高才生，还是普通院校毕业的学生，马云都欢迎他加入。马云强调“员工第一”，他主张成立一个幸福感超强的团队。作为企业的管理者，马云看重的是人，他主张人人平等，与员工同乐。无论是荣誉还是财富，马云都不吝惜，他希望能够和员工分享一切成功。马云的这种管理方式得到了阿里巴巴成员的认可，他们都愿意为阿里巴巴付出时间、精力甚至所有。

在战略管理上，马云不追求高、大、空的理念，而是要求脚踏实地的结果，马云不愿意跟随市场，而是要引领市场；在品牌管理上，马云

要打出全世界最响亮的品牌，马云要让自己企业的名字被全世界熟知；在思想管理上，马云希望公司的价值观是健康的、正确的、向上的，能为员工带来正能量的；在资本管理上，马云不会看重钱，也不会乱花投资人的一分钱，他深知钱多了未必是好事。

马云说：“时间将证明一切，我有信心，最重要的是我们知道我们在做什么。而且幸运的是，未来互联网产业会比较坚挺并且充满希望。我们都很平庸，好在我们有梦想，一旦有了梦想，我们将无所畏惧，而且感到不再无能为力！”这就是马云成功的秘密，只要明确了方向，确立了信心，不管创业道路多么艰难，坚持到底就是胜利。

本书从战略管理、团队管理、中高层管理、竞争管理、品牌管理、商业模式管理、思想管理、企业文化管理、创新管理、自我情绪管理和资本管理11个方面清晰地分析了马云成功的管理经验。从这些方面可以看到阿里巴巴一步一步的成长历程，同时也可以看到其成长背后，马云和他的团队付出的辛苦努力。

书中以语录+案例+分析的形式，对每个主题都进行了深入浅出的阐释，全面解析了马云作为一个商界奇才的管理秘诀，将马云睿智的管理心得呈现在读者面前，为读者提供了一本很好的管理笔记，同时也给正在奋斗的年轻人、想要创业的满怀理想的人提供了榜样式的引导。

第一章

战略管理：不需要花哨的理念，只需要脚踏实地的结果_1

先生存再挑战，这样赢的机会更大_2

距离不可怕，可怕的是你不知道距离_6

第一天就要站在世界舞台上_10

被别人说服是犯错的开始_14

所有资源在一点突破，才有可能赢_18

在变化中求生存，阵法比招数更重要_23

要做新游戏规则的制定者_27

第二章

团队管理：收入和理想都要有，软硬两手抓_33

不是因为你能做什么，而是你该做什么_34

要让自己的员工把事业和工作当作自己的孩子_38
用人最大的突破在于信任人_43
在奔跑中一定会有人掉下来_47
一定要把自己的利益抛开_52
不能让雷锋穿打补丁的衣服上街_56
在每个阿里巴巴人身上植入阿里巴巴的DNA_60

第三章

中高层管理：找最合适的人，而不是最成功的人_65

做不好士兵的人永远当不了将军_66
把你的团队的怨气都发泄出来才会走得更好_70
领导者要让员工为了共同的使命去工作_74
总监以上干部要随时调整_78
领导要让下属成为劳模，而不是自己当劳模_82
从内部找替代自己的人_86

第四章

竞争管理：灾难时客户第一，员工第二，
然后才是对手_93

人要被狠狠PK过，才会有出息_94

遇到强大的对手，该做的不是挑战而是弥补_98

不要把竞争者当作一个榜样_102

不从竞争对手那里挖人_105

小不忍则乱大谋_109

诚信就是竞争力_113

在错误面前，面子一文不值_118

第五章

品牌管理：一个名字让全世界的人都记得住_123

让全世界记住的名字_124

站在名人的肩膀上来宣传_128
别人都死光了，你还活着，就是品牌_132
不要卖你想卖的品牌，而要卖顾客想买的品牌_136
“马云”这两个字是属于阿里巴巴的_140
品牌不是炒概念，而是注重可信度_144
娱乐营销：好玩，好看，才好卖_148

第六章

商业模式管理：不是打败所有对手，而是形成独特优势_153

搞定最难说服的客户_154
世界上没有最好的模式，只有最适合自己的模式_158
诚信不是一种销售，是实实在在的细节_162
结盟，合作才是王道_168
最好的服务是让客户不需要服务_172

第七章

思想管理：力是你单个的，能是集体的_177

人永远不要忘记自己第一天的理想_178

拥有持久的激情才可以赚钱_182

机会太多，只抓一只兔子_186

不用利益吸引员工，而是要用企业文化_191

书读得不多没关系，就怕不在社会上读书_195

管理者不但是严师，更是家长_199

我们应该为结果付报酬，为过程鼓掌_203

第八章

企业文化管理：怕犯错误，我们就不会有明天_207

对未来的判断上可以犯错，在原则上绝不犯错_208

什么都可以谈，只有价值观不能谈判_212

使命感驱动阿里巴巴前进_216

执行力：现在、立刻、马上_220

道德是阿里巴巴的天条，永不能犯_223

管理企业就是管理人心_228

第九章

创新管理：让不占优势的事情发挥出潜在的优势_233

读书太多的人不会成功_234

倒立看世界，一切皆有可能_238

外行是可以领导内行的，比技术更重要的是思想_241

拥抱变化是一种境界，是一种创新_245

变化是应对竞争的利器_249

第十章

自我情绪管理：今天的最强，可能是明天的最弱_253

永远用乐观的眼光看待这个世界_254

男人的胸怀是被冤枉撑大的，领导人不要怕被冤枉_258

在别人把你当英雄的时候，你千万别把自己当英雄_261

人不怕犯错误，就怕不承认错误_265

学会放弃的时候，才是进步的开始_270

成功是个人价值的实现，更是时代价值的实现_274

第十一章

资本管理：银行不改变，我们就改变银行_279

基本面决定一切，好的公司可以吸引全世界的投资者_280

不要受资本意志控制_284

寻找策略投资_288

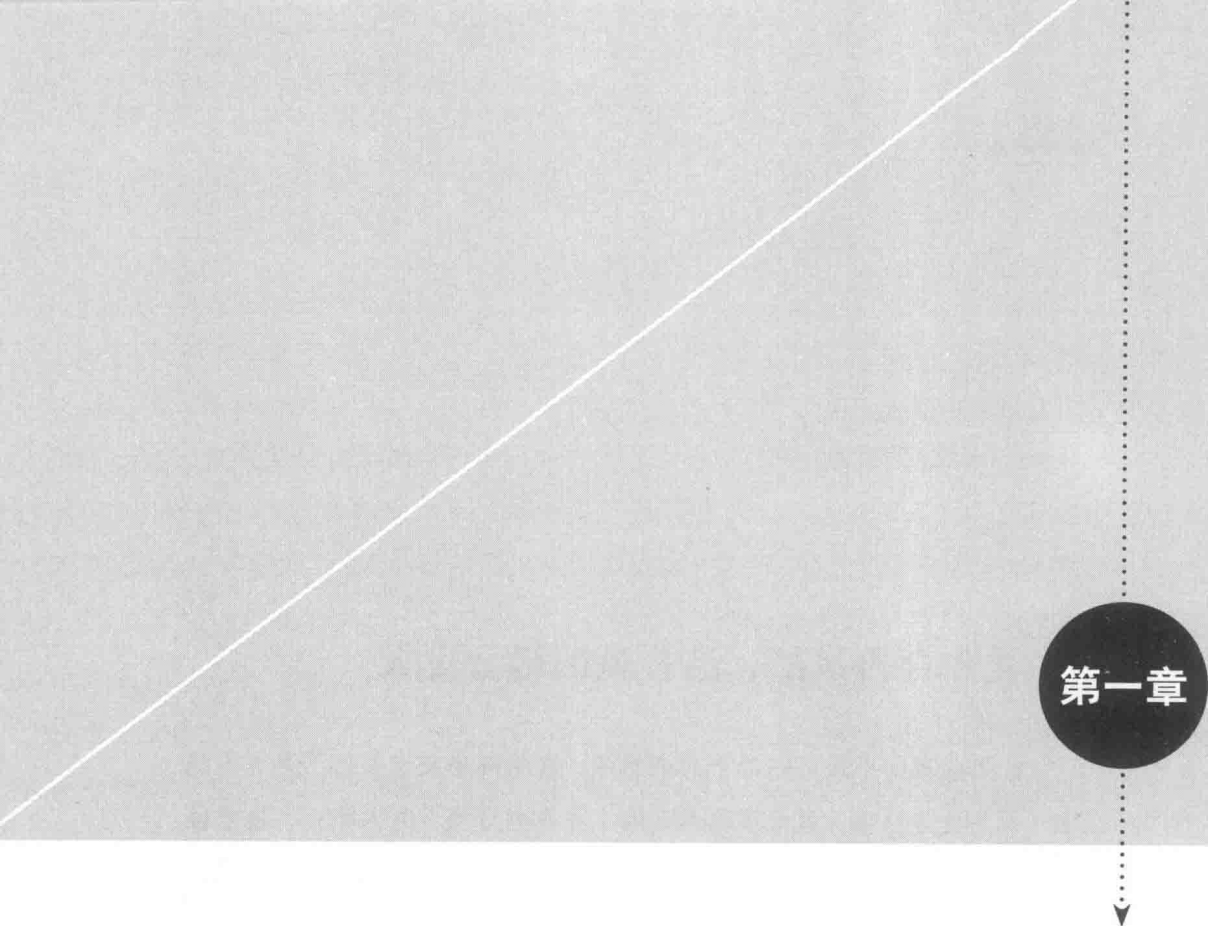
花别人的钱比花自己的钱更加痛苦_292

找风险投资时，必须跟风险投资共担风险_297

附 录

马云简历_304

阿里巴巴发展史_307



第一章

战略管理： 不需要花哨的理念，只需要 脚踏实地的结果

马云说：“战略不能落实到结果和目标上，都是空话。一个正确的制定战略过程，首先要做正确的事情，再有就是正确地做事。你做正确的事，就可以事半功倍，如果你做的事情是错误的，后边做得越正确，死得越快。”

先生存再挑战，这样赢的机会更大

如果碰到一个强大的对手或者榜样，我觉得你应该做的不是去挑战他，而是去弥补他，做他所做不到的，去服务好他，先求生存，再求挑战，这是所有商家经营的基本规律。你还没有站稳脚跟就去向人家挑战肯定是不行的，先生存再挑战，这样赢的机会就更大。

——2007年《赢在中国》马云点评

马云管理案例

正确的战略方针对一个公司的发展至关重要，马云在阿里巴巴发展初期，因为一次重大决策失误，也就是过分追求国际化和过早实施海外扩张，导致了阿里巴巴差点存活不下去，险遭破产。

马云在成立了阿里巴巴之后，凭借过人的胆识和超人的判断力，很快将阿里巴巴做得风生水起。马云有了之前做中国黄页和在外经贸部网站工作的经验，他将阿里巴巴的定位设置为“中国中小企业贸易服务商”，吸引了大批客户。在互联网的世界中，马云的名号越来越响，马云也越来越游刃有余，阿里巴巴连续4年被《福布斯》评为全球最佳电子

商务网站第一名。

1999年2月阿里巴巴网站上线，到当年7月份已经发展到了3.8万名会员，到9月份会员数迅速增长为8万，库存买卖信息20万条，日新增信息800条，到1999年年底，阿里巴巴会员数已经超过了10万人。

快速的发展令阿里巴巴成为互联网界的一匹黑马，吸引了很多人的关注。拉到投资的马云在资金充裕的情况下决定放手大干一场，他计划将阿里巴巴迅速推到世界互联网的舞台中央。

2000年时，踌躇满志的马云带着融资来的几千万美元决心大干一场，将阿里巴巴成功扩展到海外去。在2000年2月，马云率领着一队人马杀到了欧洲，他在欧洲放出豪言：“一个国家一个国家地杀过去，然后再杀到南美，再杀到非洲，9月份再把旗插到纽约，插到华尔街上去：嘿！我们来了！”可是，9月份到了，阿里巴巴并没有发展到纽约，马云为他的着急扩张付出了代价。

高速的扩张为阿里巴巴赢得了很高的关注度，但同时，高速扩张也为阿里巴巴带来了运营成本的不不断上涨，每个办事处的花销都是天文数字。很快，在2000年年底网络泡沫破裂时，阿里巴巴的账上只剩下700万美元了。当时大量互联网公司倒闭，按照这个趋势走下去，阿里巴巴很快也会走到“关门大吉”的地步。为了保住阿里巴巴，马云痛定思痛，毅然决定停止扩张，全球大幅度裁员。为了休养生息，留住元气，阿里巴巴这一次的“壮士断腕”行为，后来被马云称为“回到中国”。

阿里巴巴的这一次挫败成了当时舆论的焦点，很多报纸杂志都刊登了关于阿里巴巴退回国内的一些看法。一篇文章是这样写的：

“无数的IT企业员工在今年度过了一个难忘的夏天，一个接一个地

拿到了‘粉色传票’——下岗的命令。在互联网最艰难的时候，阿里巴巴也收缩海外战线，回到中国，把总部从上海撤回到杭州，实实在在地做事。”

回到中国后的阿里巴巴放弃了很多业务，专注于为中小企业提供B2B贸易服务，在调整了战略之后，阿里巴巴很快再次走上了发展壮大的道路。马云在后来总结这一次失败的原因时说道：“互联网上失败一定是自己造成的，要不就是脑子发热，要不就是脑子不热、太冷了。”

马云管理智慧

马云说：“战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。”

对于一家企业来说，最重要、最首要的事情是生存下来。只有盈利之后，才能继续发展，如果一味想要扩张，想要扩大名声，而不管公司的财务状况，那即便名声再大，这家企业也是无法发展长久的。

在中国，乃至全世界，每天都有企业在倒闭，而这种现象多半发生在中小企业身上。有资料显示，极少有企业生存超过75年，大企业的寿命仅仅是普通人平均寿命的一半，甚至大多数不会超过普通人寿命的一半。

物竞天择，适者生存。人类从猿进化而来，正是这句话的体现，企业也是如此。如果一家企业想要持续地生存发展，就要主动去适应市场，针对适合自己的消费群体，结合企业自身的状况，这样才能使企业在茫茫的市场大海中取得一点立足之地。

危机来临，马云为了保住公司，大幅裁员，很多人不理解他的