



从遍布全国的**中小企业**到如日中天的**跨国公司**
所有经营者和领导人应该人手一册的**智慧宝典**

沉思录

魏开永◎著

本书精选现当代最杰出的44位华人企业家（其中中国大陆企业家都是改革开放以后创业、崛起的），分析他们能够成为各自领域的旗帜人物的最关键的成功因素，内容涵盖了创业精神、经营理念、资本运作、商战智慧、品牌推广、营销攻略、人才使用、质量控制、渠道建设、企业家精神等各个方面，并以这些成功企业家的真实经历和聪明智慧为基础，进行深入剖析，为读者提供了一场关于中国企业家智慧的饕餮盛宴。

中国老板

沉思录

魏开永◎著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

中国老板沉思录 / 魏开永 著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2010年6月
ISBN 978-7-5609-6096-8

I. 中… II. 魏… III. 企业管理-经验-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 051683 号

中国老板沉思录

魏开永 著

责任编辑: 郝婷婷

封面设计: 久品轩工作室

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 娄一镛

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074

电 话: 027-87556096 010-84533149-8005,8006

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 29.25

字 数: 500千字

版 次: 2010年6月第1版

印 次: 2010年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-6096-8/F·607

定 价: 65.00 元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

序 言

古老的中国在世界舞台上日渐大放光彩,吸引全世界的眼球。勤奋智慧的中国人民,使中国企业走出国门,走向世界各地。

在金融危机的冲击下,世界各国经济发展普遍不景气。中国经济虽然受到金融危机影响,但却在冲击中继续前进,成为拉动全球经济发展的新引擎。

中国企业的集群化崛起是经济高速发展的一个个助推器,而让企业走向世界的是充满非凡智慧的中国老板们。为此,在本书里,我们把中国老板的思想与智慧精华提炼出来奉献给读者,也奉献给世界!

海尔,这个有点洋气的名字,却是地道的中国儒商原创的中国品牌。今天,她走向了世界——成为全球家电的领袖。

“人类失去联想,世界将会怎样?”是联想集团多年前一句形象的广告语。这句话今天有了答案:“人类失去‘联想’,世界将会失去一个个人电脑的领军品牌!”

“最成功的失败者”这句话很难翻译成英文。那是因为在英语国家,再难找到像巨人集团的老板史玉柱那样很失败又很成功的企业家案例。

一个被巴非特投巨资买入股票的中国企业,一定有令股票增值的理由:世界需要清洁能源汽车,世界需要绿色生态,人类需要自由地呼吸!

.....

当44位中国老板的智慧凝聚成本书的时候,你会放弃不读吗?

魏开永

于北京优士阁

目 录

- 第一章 马云：员工比钱更重要** /1
- 【第一节 不用考虑，员工比钱更重要】 /2
 - 【第二节 我们这里没有精英】 /4
 - 【第三节 价值观的独特见解】 /8
 - 【第四节 从整体团队来看】 /12
- 第二章 俞敏洪：懂得分享，造就更大的成功** /16
- 【第一节 一个好汉三个帮，力量体现于集体】 /17
 - 【第二节 性格也是一种管理策略】 /20
 - 【第三节 团队创业团队分红，俞敏洪的糖纸理论】 /23
 - 【第四节 用人所长容人所短，管理者的心胸】 /26
- 第三章 柳传志：联想教父，先管理自己** /31
- 【第一节 伟大者在于管理自己】 /32
 - 【第二节 年轻人更能体现自我价值】 /34
 - 【第三节 物质更能体现价值】 /37
 - 【第四节 “裁缝师”的硬道理】 /39
 - 【第五节 在赛马的时候寻求千里马】 /41
 - 【第六节 身先士卒是必要的手段】 /44
- 第四章 任正非：狼性总裁的“军魂”精神** /47
- 【第一节 站在拥戴与膜拜之间】 /48
 - 【第二节 军事化与人性的融合】 /50
 - 【第三节 管理者的招数，请洋和尚念经】 /53
 - 【第四节 提拔谁？接班人在哪里】 /56
- 第五章 牛根生：打造百年蒙牛** /59
- 【第一节 “三步走”方针】 /60
 - 【第二节 虚拟经营的策略】 /62
 - 【第三节 坚持走专业化道路】 /65
 - 【第四节 打破常规，在娱乐中营销】 /67
 - 【第五节 蒙牛也航空】 /69
- 第六章 史玉柱：最成功的失败者** /73
- 【第一节 不离不弃，亲情管理】 /74

【第二节 给员工画饼,力推“所有制改革”】 /77

【第三节 改革——“要我干”变“我要干”】 /78

【第四节 逆境加薪,创造奇迹】 /80

第七章 李彦宏:成为“唐僧”,刚柔并济的管理之道 /83

【第一节 唐僧的管理之道】 /84

【第二节 初雏者,潜力股诞生在校园】 /86

【第三节 换位思考,我是员工,也是总裁】 /89

【第四节 另类激励法——股权激励机制】 /92

第八章 张瑞敏:海尔之道,商战中的儒家风范 /94

【第一节 人人平等,在这里的都是人才】 /96

【第二节 用心去感化,充满人情味的管理】 /98

【第三节 伯乐不拘,相马与赛马何取?】 /99

【第四节 “三真言”——用人要疑,疑人要用,敢用疑人】 /101

【第五节 非“空降兵”的“1+1+N”模式】 /103

第九章 唐骏:“超越”氛围,培养出自由价值的自己 /106

【第一节 剑走偏锋,管理需变革】 /107

【第二节 和谐的团队需要精诚的合作】 /109

【第三节 这一刻,从感动开始】 /111

【第四节 管理者与员工的距离要“零化”】 /114

【第五节 让文化去激发团队的潜力】 /116

第十章 何享健:营销战略,打造家电帝国 /119

【第一节 关键在于提升营销力】 /120

【第二节 人进我退,开设专卖店的学问】 /122

【第三节 捆绑经销商,突破极限】 /125

【第四节 高尔夫营销战略】 /127

第十一章 董明珠:格力做的是营销,营销就是培育市场 /130

【第一节 得渠道者得天下】 /132

【第二节 先付款后发货的销售制度】 /134

【第三节 返利策略,一石四鸟】 /137

【第四节 格力的直销模式】 /139

第十二章 李东生:向国际化进军,TCL与鹰之道 /143

【第一节 逆水行舟,坚定不移】 /144

【第二节 在理想与现实中煎熬】 /147

【第三节 柳暗花明获重生】 /149

【第四节 成败得失一瞬间】 /151

【第五节 厚德载物,声名远播】 /154

- 第十三章 王传福：冲进汽车产业就慢了，要打过去 /158**
- 【第一节 技术派的胜利】 /159
 - 【第二节 “技术狂人”构筑核心技术】 /162
 - 【第三节 技术为王，创新为本】 /165
 - 【第四节 以技博天下】 /167
- 第十四章 李嘉诚：运筹帷幄，成败于已 /171**
- 【第一节 双向沟通，互动管理】 /172
 - 【第二节 海纳百川，厚待人才】 /175
 - 【第三节 知人善任，各尽所能】 /177
 - 【第四节 沧海横流，诚字为本】 /179
 - 【第五节 静以修身，俭以养德】 /181
 - 【第六节 低调做人，清誉至上】 /184
- 第十五章 尹同耀：中国汽车自主研发的旗帜 /187**
- 【第一节 “奇瑞”的诞生，风云震撼上市】 /188
 - 【第二节 自主开发、自主品牌】 /190
 - 【第三节 奇瑞的创业从发动机开始】 /193
 - 【第四节 实现了“中国制造”】 /195
- 第十六章 王振滔：路在脚下，梦在延伸 /199**
- 【第一节 家族企业带来的伤痛】 /200
 - 【第二节 咬牙割疮】 /202
 - 【第三节 按规矩办事，举贤不避亲】 /204
- 第十七章 王石：万科独特先进的企业治理战略 /207**
- 【第一节 “股份化”改造】 /208
 - 【第二节 清晰的股权治理结构】 /211
 - 【第三节 职业经理人的制度化】 /214
 - 【第四节 股权激励战略】 /216
- 第十八章 宗庆后：娃哈哈的成功之道在于营销 /219**
- 【第一节 娃哈哈制胜法宝——网络联销体】 /221
 - 【第二节 发动“蜘蛛战役”】 /223
 - 【第三节 广告造势】 /225
 - 【第四节 抢占“一线市场”】 /228
- 第十九章 王永庆：输赢在于生活以及工作的观念和态度 /231**
- 【第一节 互利双赢，好处多多】 /232
 - 【第二节 降低成本是关键】 /234
 - 【第三节 商机不容错过】 /237
 - 【第四节 接近顾客的秘诀】 /240
 - 【第五节 君子爱财，道德为上】 /242

- 第二十章 江南春：“分众”的创意时代 /245**
- 【第一节 镣铐下的舞蹈】 /246
 - 【第二节 创意绝非妙手偶得】 /248
 - 【第三节 不按常规出牌】 /250
 - 【第四节 创意面前的不平等】 /251
- 第二十一章 郭台铭：扎根中国、全球运筹 /254**
- 【第一节 扎根大陆】 /255
 - 【第二节 开拓国外市场】 /257
 - 【第三节 随IT大厂走遍世界】 /259
 - 【第四节 建立全球运筹系统】 /261
- 第二十二章 张朝阳：搜狗的推广艺术 /263**
- 【第一节 牵手世界小姐】 /264
 - 【第二节 美女与野兽的登山组合】 /266
 - 【第三节 联手奥运】 /268
 - 【第四节 搜狗VS超级女生】 /270
- 第二十三章 潘石屹：务实营销致胜 /273**
- 【第一节 宣传永远是第一位】 /275
 - 【第二节 搭奥运的便车】 /277
 - 【第三节 借力造势】 /278
- 第二十四章 马化腾：QQ的上市策略 /281**
- 【第一节 万事开头难】 /282
 - 【第二节 一鸣惊人现香江】 /285
 - 【第三节 风云变幻，市场如战场】 /287
 - 【第四节 山重水复，再领风骚】 /289
- 第二十五章 刘永好：一半是历史机遇，一半靠企业家精神 /292**
- 【第一节 刘永好谈经营之道】 /293
 - 【第二节 品牌是企业之本】 /296
 - 【第三节 投资西部】 /298
- 第二十六章 梁庆德：格兰仕的价格战略 /300**
- 【第一节 先发制人，发动价格战争】 /301
 - 【第二节 摧毁暴利】 /304
 - 【第三节 物美价廉】 /306
 - 【第四节 质量与价格竞争】 /308
- 第二十七章 冯军：数码新领袖——爱国者 /312**
- 【第一节 执著成就“爱国者”】 /314
 - 【第二节 “爱国者”创中国品牌】 /317
 - 【第三节 要品牌，不要订单】 /319

- 【第四节 成为令国人骄傲的国际性企业】 /320
- 第二十八章 陈天桥:缔造网络帝国** /323
- 【第一节 网络游戏的创建】 /325
- 【第二节 经营“传奇”的独到手法与胆识】 /327
- 【第三节 情感与人才策略】 /329
- 第二十九章 沈南鹏:“点石成金”之术** /331
- 【第一节 智者先见】 /332
- 【第二节 携程起航】 /334
- 【第三节 如家快捷暖人心】 /336
- 【第四节 再现红杉】 /337
- 第三十章 张近东:连锁的力量** /340
- 【第一节 兵贵神速】 /341
- 【第二节 吹响四大战役的号角】 /343
- 【第三节 一波三折的上市历程】 /345
- 第三十一章 宁高宁:打造“中粮系”版图** /348
- 【第一节 中粮的战略与执行】 /350
- 【第二节 重组中谷:成为真正的粮食供应商】 /352
- 【第三节 中粮地产:入主深宝恒联手万科】 /354
- 第三十二章 鲁冠球:万向的战略之道** /357
- 【第一节 战略设计】 /358
- 【第二节 四大基本战略】 /360
- 【第三节 并购整合】 /362
- 第三十三章 冯仑:伟大是熬出来的** /365
- 【第一节 走专业化,但不垄断】 /366
- 【第二节 美国模式和反周期生存】 /369
- 【第三节 万通的决胜密码——反省】 /371
- 第三十四章 李书福:“疯子”的独舞** /373
- 【第一节 低价的诱惑】 /374
- 【第二节 碰撞奔驰】 /376
- 【第三节 联手国润】 /378
- 第三十五章 郭广昌:剖析复星神话** /380
- 【第一节 多元化投资】 /381
- 【第二节 选行业看准“中国动力”】 /383
- 【第三节 决策方略】 /386
- 第三十六章 马蔚华:“客户是太阳”的经营策略** /388
- 【第一节 专业,走在前面】 /389
- 【第二节 惊喜,因您而变】 /391

- 【第三节 优质的服务在细节中体现】 /393
- 第三十七章 金志国:青啤的百年品牌战略 /395**
- 【第一节 品牌瘦身计划】 /396
- 【第二节 金字塔形的品牌层级战略】 /399
- 【第三节 百年品牌的年轻化革命】 /401
- 第三十八章 李想:年轻人的创业原理 /404**
- 【第一节 做自己想做的】 /405
- 【第二节 学会妥协】 /406
- 【第三节 果断的执行力】 /408
- 第三十九章 吴海军:神州的低价产品战略 /411**
- 【第一节 成本战略】 /412
- 【第二节 市场倒着做】 /414
- 【第三节 独树一帜的平价革命】 /416
- 第四十章 张茵:专注,成功的代名词 /419**
- 【第一节 目标,胜利的导航】 /420
- 【第二节 执着,竞争的诀窍】 /422
- 【第三节 诚信,最高的境界】 /423
- 第四十一章 丁磊:做领跑的门户网站 /426**
- 【第一节 网易BBS和虚拟社区】 /427
- 【第二节 把163.net在中国打响】 /429
- 【第三节 网易北迁——跻身门户前三甲】 /431
- 第四十二章 高德康:波司登——世界级名牌 /434**
- 【第一节 “民牌”情结】 /435
- 【第二节 登峰造极】 /436
- 【第三节 创新,走向世界】 /438
- 第四十三章 周厚健:创新成就海信 /441**
- 【第一节 海信的创新精神】 /442
- 【第二节 海信的创新史】 /444
- 【第三节 技术创新成就海信品牌】 /446
- 第四十四章 朱骏:哲学、商道、游戏的完美三结合 /449**
- 【第一节 第九城市创造“游戏高潮”】 /450
- 【第二节 让足球升华成为一种娱乐】 /452
- 【第三节 “朱骏式”商道哲学】 /454

第一章 马云：员工比钱更重要

◆ 马云语录：

1. 创业者最好的大学就是社会大学。
2. 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。
3. 人永远不要忘记自己第一天创业时的梦想。
4. 永远要相信你边上的人比你聪明。
5. 作为一个领导人，应该控制自己的情绪，很多时候发脾气是无能的表现，合理的情绪控制对于团队的和谐，以及稳定军心有大作用。
6. 最优秀的模式往往是最简单的东西。
7. 在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。
8. 权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权利，你懂得倾听，懂得尊重，懂得承担责任的时候，别人一定会听你的，你才会有权威。
9. 小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。
10. 一个成功的创业者，需要三个因素，眼光、胸怀和实力。
11. 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，不要找最好的人。

◆ 马云简介：

马云是全球最大的电子商务平台之一——阿里巴巴的创始人；他是中国第一位被冠以“骗子”、“疯子”、“狂人”的创业“导师”；他是中国内地第一位登上《福布斯》封面的企业家；他曾经用自己的成功告诉所有渴望成功的人：“如果我可以成功，那么80%的创业者都可以成功！”

这位阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官、被称为中国创业教父的人，却被《福

布斯》描述成这样的人：“凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺高、一百磅重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……”

从“骗子”、“疯子”、“狂人”一路走来，马云打造出了一个庞大的电子商务帝国。他无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。

2000年10月，马云被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一；美国亚洲商业协会评选马云为2001年度“商业领袖”；2004年12月，马云荣获CCTV“十大年度经济人物奖”；2005年马云被美国《财富》杂志评为“亚洲最具权力的25名商人”之一；2007年11月6日，马云一手创建的阿里巴巴B2B业务在香港上市，当天募集资金高达260亿美元。

2008年阿里巴巴实行广告三包政策，再次掀起轩然大波。2008年10月31日，阿里巴巴有限公司和杭州师范大学合作共建杭州师范大学阿里巴巴商学院，马云任董事会董事长。马云率领他的阿里巴巴运营团队汇聚了来自全球220个国家和地区的1000多万注册网商，每天提供超过810万条商业信息，阿里巴巴也成为全球国际贸易领域最大、最活跃的网上市场和商人社区。2008年3月，马云获选巴隆金融周刊(Barron's)2008年度全球30位最佳CEO。2008年7月，马云获得日本第十届企业家大奖，该奖项过去只颁发给日本国内的企业家。2008年9月，马云当选美国《商业周刊》评出的25位互联网业最具影响力的人物，他也是唯一上榜的中国企业家。

马云创立的阿里巴巴被国内外媒体、硅谷和国外风险投资专家誉为与Yahoo、Amazon、eBay、AOL比肩的五大互联网商务流派代表之一。它的成立推动了中国商业信用的建立，在激烈的国际竞争中为中小企业创造了无限商机，“让天下没有难做的生意”。

阿里巴巴B2B上市后，阿里巴巴集团整合旗下五个公司的资源，使其用户找到可信的企业合作伙伴与消费者，并与这些合作伙伴完成交易，或对自己的企业进行管理，获得信息流、资金流、物流的服务。通过多样化的服务，最大限度地放大网络正反馈效应，马云将有望提前实现“阿里巴巴要在3年内成为全球互联网五强之一，10年内成为互联网三强之一”的梦想。

马云已经一发不可收拾，他每天都需要一个不一样的高度，不管是降还是升，他不愿这样平静下去。在商海沉浮中马云已经踏出了繁密的脚印。

第一节 不用考虑，员工比钱更重要

对阿里巴巴来讲，权期、钱都无法和人才相比，员工才是公司最好的财富。他们认为有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富，把钱存在银行里，不如把钱花在培养员工上，把钱投放在人身上是最赚的。

马云在创业前曾做过6年的教师，马云认为自己一辈子都躲不开“教师”这个职业。对于马云来讲，教师这个行当虽然不是心中所愿，却也干得有滋有味，他在杭州电

子工业学院任教,凭借的是自己出色的英语水平和社会活动能力。当然,那时候他一方面是在遵守和校长之间的“君子协定”,另一方面也是在履行“在其位,谋其政”的基本职责。1992年马云终于离开了教育业,在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社,迈出了他谋商的第一步。那时候,海博翻译社是杭州第一家专业的翻译社,它在马云的创业历程中,不是最光辉最灿烂的一页,却是马云试水商海迈出的第一步。

在最艰难的时候,有人曾劝他,让他尽早收手,否则会输得很惨;也有人支持他继续走下去,把障碍全都跨过去。马云就是这样的人,他的思维很独立,和自己想法不对路的话,马云不以为然,而那些和他有共同思想的人,他就会很看重。这时候一个人的价值就完全体现出来了,马云不喜欢“遇难卷铺盖”的人。对于那些能和自己共患难的人,他始终保着一颗真诚的心,因为只有这些人才能和自己共患难,共享成功的硕果。他曾说,好的员工比钱财更值钱,也更能赚钱,这是一个眼光问题,沿途捡小金块的人还没走到金山就累得寸步难行了。

以前有人问起他现在的财富,他很肯定地说是他的学生;现在作为一个CEO、企业家,他认为一个企业最大的财富是员工。作为领导的马云非常重视把员工作为阿里巴巴资产的一部分实现“保值”、“增值”的过程。因而马云提出了“把钱存在员工身上”的理念。2003年,马云曾说:

我们四年来屯兵西子湖畔,在那里训练人马,训练我们的队伍,了解客户,了解市场,我们的员工达到1400名,我们可能是当今中国互联网企业中员工最多的公司。我们认为与其把钱存在银行,不如把钱投在员工身上,我们相信员工不成长,企业就不会成长。员工是公司最宝贵的财富,有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。今天银行利息是两个百分点,如果把这个钱投在员工身上,让他们得到培训,那么员工创造的财富远远不止两个百分点!

企业的成长是多元化的,但基于的一点就是有好的团队,资金再雄厚的企业也经不起“烂摊子”团体的操控。马云可以说是在放长线钓大鱼,成立企业为了什么?说俗一些就是为了挣钱。挣钱也分挣“大钱”和挣“小钱”,一旦成为企业,眼光都是要放长远的。马云就是这样,他把眼前的利益全都做成谋远利的铺垫了。不过外界也有评论说:马云有时很“吝啬”,像个守财奴;有时却非常慷慨,不出手则已,一出手便是大手笔。

2004年,马云曾对外界说:

我们今年在广告上没有花钱,但在培训上花了几百万,我们觉得这是最大的回报。阿里巴巴现在有了120万名会员,而且连续两次被哈佛评为全球最佳案例,连续两次被《福布斯》评为最佳B2B网站。在网络电子商务领域,我们的会员数跃居全世界第一位。没有我们优秀的员工,根本没法做到这一点。

为了让人才能在阿里巴巴实现“增值”而不是贬值,马云可谓是投入了巨大的“原始资本”。阿里巴巴首席人力资源官彭蕾说:“2001年的口号是活着。在阿里巴巴不赚

钱没盈利的时候,投资100万做培训,这是个很大的动作。”马云在逆境中非但没有采取防御固守措施,反而大发动作,做出让旁人瞪目结舌的举动。

马云进一步解释这层理念,他说,许多人认为专家很重要,中层管理人才很重要,但是他们往往忽视了普通员工,普通员工对企业来说更重要,他举着一个这样的例子:

我们家的保姆,我给他1200元,杭州市场价800元,她做得很开心,因为她觉得得到了尊重。而那些高层月薪四五万元,即使你给他加一万元、两万元,他也不会感激什么,甚至认为那是理所当然的。但是你对广大员工慷慨一些,士气就会大增。

钱固然是好东西,但是要学会合理配用,把钱花在没用的地方是浪费,存在银行里更不会给你带来半点收益。就像一个内部粗糙外部光滑的罐子一样,能力不是宣传出来的,将大把的钱投放在广告上只会提高知名度,这是一种很“虚”的做法,其实最关键的还在内部,要让自己的团队发挥最大的能力,让他们一直进步。员工有了干劲,发展力是惊人的,到一定的时候,不用你宣传,你的企业品牌就已经打出去了。这靠的不是奇招,而是实实在在的激励。马云并没有想得很“长远”,所以他取得了一般人都无法取得的成绩。一个企业管理者,最需要的便是有独立的思维能力,跟着别人走,永远都只会停留在二线。想赚更多的钱,想把自己的品牌打出去,那么现在就应该好好想一想,对于自己的员工,你是不是还在效仿大多数的企业,沿用那些铁板钉钉的旧模式呢?不管是掏钱培训,还是长薪金,只要明白一点就好,那就是员工比钱更重要,员工才是最大的财富。

第二节 我们这里没有精英

“精英团队”一直被普遍认为是个能创造高效率的团队,企业最青睐的就是精英,一个精英就如同一个武学精粹的人,能以一抵众,棘手的问题到了精英手里他们能处理的游刃有余,把不可能避免的损失降到最低。企业的宗旨就是赚钱,那么精英必然就是企业中的佼佼者,他们不能和“平民”混为一谈。但马云却不这么认为,他甚至极力反对在自己的企业中出现“精英团队”,为此他还打出了一个口号:

从进入公司的第一天起,我们就应该有共同的价值观和团队精神。我们要告诉刚来的员工,所有的人都是平凡的人,平凡的人在一起,做一件不平凡的事。如果你认为你是“精英”,请你离开我们。

来阿里巴巴的职工都很清楚,从踏入阿里巴巴公司那一刻起,即便是先前在别处有再高的业绩成就,到了这里都是“清一色”的。他们必须要从头开始,接受培训。刚开始或许这是个鱼龙混杂的地方,但是过不了多久,它就会规整起来。因为,自认为是

“精英”的人忍受不了这样平庸式的对待。而所谓的“平民”也在掂量自己能力的同时打退堂鼓开溜了。那么剩下的自然就是“清一色”的,虽然能力不均,但有共同的理念。阿里巴巴不会承诺任何人加入阿里巴巴会升官发财。因为升官发财这东西是你自己努力的结果。马云曾很不客气地说:“来阿里巴巴的职工,我会承诺你在我们公司一定会很倒霉,很冤枉,干得很好领导还是不喜欢你,干得不好领导却会严厉批评你,这些东西我都能承诺。但是经历这些后你出去一定会满怀信心,可以自己创业,也可以在任何一家公司做好,你会想:‘我在阿里巴巴都待过,还怕你这样的公司?’”

这是一句颇具诱惑力的话。当然诱惑的是那些“精英”与“平民”的中间者。阿里巴巴的顺利发展证实了马云并没有打“诳语”。这句话成为他招揽人才的一道“语令”,也成为进入阿里巴巴首先要通过的一关。在招揽人才的时候,马云并没有给应聘者过多的许诺。他说,我唯一能许诺的就是大学四年间的痛苦、委屈、不理解、难以沟通和失败的努力是你真正的财富。马云把财富比成了看不见的东西。在他看来,钱财、声望的利诱会给职工和企业带来负面影响,懂得忍受和理解才是真正的财富。心存个性的人不适合在团队中发展。

为钱选择阿里巴巴,那就不要来。马云说,在这里,我们所有的员工工资都要打折,你原来工资是一万,那么我们这里最多七千。薪酬水平的基本标准便是吃饭的钱够了就行了。年轻人如果想比工资可以到其他企业去,现在公司什么的很多,赶紧去!其实在创立阿里巴巴的时候,马云给所有人的承诺是“五百元的工资,没有休息天”这一点也不夸张。

有人说马云这是在变着法玩“花样”,马云听后不以为然。众人都在看着,这样做的利与弊早晚都会体现出来,不管是对企业还是对员工自己。

现代管理学之父皮特·杜拉克引用了贝弗里爵士的一句话:“企业的目的是‘使普通人做不寻常的事’。”没有企业能够依赖天才,天才的出现总是寥若晨星、难以预测的。但是企业应该使得普通员工能超水平地做好工作。应该挖掘企业成员中存在的长处,并利用这一长处,促使所有其他成员更多更好地工作。人心所想的東西固然是美好的,企业当然也更喜欢接纳类似于爱因斯坦那样智商的人。但那只不过是个完美却不切实际的幻想而已。如果现在清醒了,那么就重新理一下自己的思路吧,想想马云所说或所做的用到自己企业中是否会起到良好的作用。

没有过多繁琐的理念,说白一点,马云只用二三流学校的一流人才。马云认为,自己也只是一个普通人。他在回忆自己的创业经历时说道:

我们阿里巴巴要的是普通人才。以前从来没有人说我是精英。现在人家都说我是精英,搞得我也玄乎起来了。我经常觉得第一流的北大清华毕业生不会到我们公司来,人家都到美国去了,第二流的都到Google去了,第三流我也不要。二三流学校的第一流学生我最喜欢,我觉得杭州师范学校的学生最好,我就是那里毕业的。所以我觉得一个公司在我看来我喜欢普通人,我说我们公司的员工就都是平凡人,很多平凡的人在一起做不平凡的事。在这么多年的公司运营中,特别是阿里巴巴前期我们也搞过英语团队。可是后来

发现,全明星团队就像一个动物园,什么样的动物都有,很难管。

像马云前面所说的英语团队,应该都是精英级别的员工。可是马云为什么要把这个团队比作一个什么动物都有的动物园呢?答案很明显,精英是独立的,他们有很强的自我思维能力。如果把这些精英集中到一块去做事,就会有各占领地,批驳其他的举动。他们把自己的能力看得过于优秀,而轻视了其他人的能力。他们能看出“管理纰漏”来,从而做名正言顺的反驳。这种行为对企业来说是致命的,这样的精英团很可能会导致企业不进反退,下滑到衰落状态。

在经过一系列的调整后,现在的阿里巴巴已经摆脱了“精英团队”的困缚。马云能做出这样的举措,当然是因为尝到过这样做的滋味。没吃葡萄前不会知道葡萄是酸的,必须经历过才知道如何去避免。书面的教典都是从“困境”中走出来的人提炼的经验,依此而做是需要胆识和抉择的眼光的。在阿里巴巴的核心团队中,有很多人是跟随马云一路成长的,如现任阿里巴巴COO李琪、淘宝网总经理孙彤宇、阿里巴巴副总裁金建杭等,均是参与创业的“十八罗汉”成员。马云说:“其实他们和我一样,都算不上绝顶聪明的人,但是这几年内成长飞快。”

看来企业中不是精英的人更能体现自我价值,这样的人能把自己的心态放正,安分守己,没有炫耀和对权利的野心。在这里马云曾说许多很经典的话:今天的阿里巴巴,我们不希望用精英团队,如果只是精英们在一起肯定做不好事情;如果你认为你是英雄,你是不平凡的人,请你离开我们,我们并不需要人精到我们这儿,要么人,要么精,人精是妖怪,我们不要;我们可以把别人当作精英,可以把百度、Google当作精英团队,但我们只是平凡的团队做不平凡的事情——通过新的生意方式创造一个截然不同的世界,让天下没有难做的生意。

到底是找明星团队,还是找平凡团队?在《赢在中国》的节目中,马云曾做过一个精彩的点评: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,在创业时期要寻找的是没有成功、渴望成功,平凡、团结,有共同理想的人。等发展到一定程度以后,再请进一些优秀的人才,对投资、对整个未来市场开拓才会有好的结果。尤其那些35~40岁,并且已经成功过的人。他已经有钱了,他成功过,一起创业会非常艰难。

而中等偏上是马云衡量人才的一个标准,也是他挑选团队成员的参考系数。这实际上是一种“做事”的标准,“中等偏上”的人,有智商,也有做事的实干精神。而“前三名”的人,是读书高手,却不一定是做事高手,特别差的学生,则一定不是最聪明的人。马云以自己独特的世界观寻找“最合适的人”,这是一种个人感悟,也是一种生存智慧。

在马云的眼里太聪明的人有“妖怪精明”的成份在里面,所以他宁可不要那样的人才。相比之下,稍微逊色于他们的,不是最聪明的人才是最适合企业的人选。当然,人的审视能力是不同的,你完全可以用另一种方式去寻求心中认可的人才,但是必须记住一点,过于精明的人才在企业中可能比平庸的人更平庸,这些人常把人际关系放在头位,工作放在第二,他们做得很高明,溜须拍马都“玩”得很高尚,他们工作不多,但往往能得到上司的褒奖,而那些兢兢业业工作的人却得不到奖赏。一个企业管理者如果把这种人放进企业,那完全就是把一个混吃混喝的主拉了进来。他们的伪装往往

让你误认为他干了多少利于企业的事,其实他们什么都没干,只不过用“精明”的方法骗过了你的眼睛。

阿里巴巴能形成现在的庞大规模和享誉国际的知名度是和马云的择才密不可分。现在阿里巴巴已经成为了一个让其他企业羡慕的“精英团队”。马云没有否认,也没有认同。是精英与否对阿里巴巴来说,意义并不重要,说得再好不如做出来给别人看。在这里有一个值得我们去注意的小细节,企业颇具规模后,招聘人才的门槛自然就高了,“精英”也会把自己收敛起来,变得和“不太聪明的人”一样。但是他们的能力却比“不太聪明的人”高出一截,只要他们把心态放正,把企业的价值观看正,那么阿里巴巴也不会拒人于门外。

其实这样做的主要目的是要把所有人的价值观统一起来。心太细的人考虑的太多,细密到什么细节问题都要往里扎,扎进去就出不来了,他就成了一个“异类”。这是精英人才最容易犯的弊端。做比较的话,即便是他对企业做出的贡献非常大,还是弊大于利,不如舍弃。有共同价值观的人,心态都很平和。他们不会死钻牛角尖,他们会认为自己所学不足,会把精力全都投放到工作中去;他们会听取别人的意见,弥补自己的不足。这样的人单个确实比不上精英,但是一旦联合起来,却是要比单个精英或者精英团队强上百倍。因为那时候他们已经成为了一个坚不可摧的群体,他们的理念一致,没有分歧。想要做到这点就必须接受企业心态的熏陶。

马云说,我觉得人才进入我们这个公司以后,必须要认同我们的文化,认同我们的理想。如果他不认同我们公司的目标——要做80年,或者认为,最好80年上市以后,大家分手就走。算了,这些人就不应该让他进来。

中国企业很少说使命感、价值观、理想和共同目标,而国外讲的最多的就是使命感和价值观。谁都知道现在的阿里巴巴公司,有一个汇聚了世界精英的团队,但是,平时我们用人时,“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。

保证公司的价值观是必须首先考虑的一个问题。阿里巴巴在招聘新人时,就注意选择那些价值观符合公司标准的人。这样一来似乎是在不是“精英”的人中又筛选了一部分。同时也在暗示,阿里巴巴有自己对“精英”的认识概念,他们会选用那些取向与公司价值观相符的人,以便能够使企业在内部建立一个共同的目标。如果企业雇佣的人在价值观上与企业文化不相符,那他就会认为企业所从事的商业不值得,那企业还怎么能希望他把该做的事做好呢?

马云的“精英队伍”是所向披靡的,但马云却一直在告诫他们的员工,我们这里没有精英,精英都在别的企业中,可是我们这些不是精英的人组合在一起,爆发力是比“精英团队”更强大的,事实证明马云所说的是对的,但是要做到这一点又谈何容易呢?如果你此刻在想,我能不能?那么就应该把所谓的疑问拿开,不要瞻前顾后。人才的筛选并不需要技术含量,精英——是团队整体发挥出来的,整个团队就是一个精英。