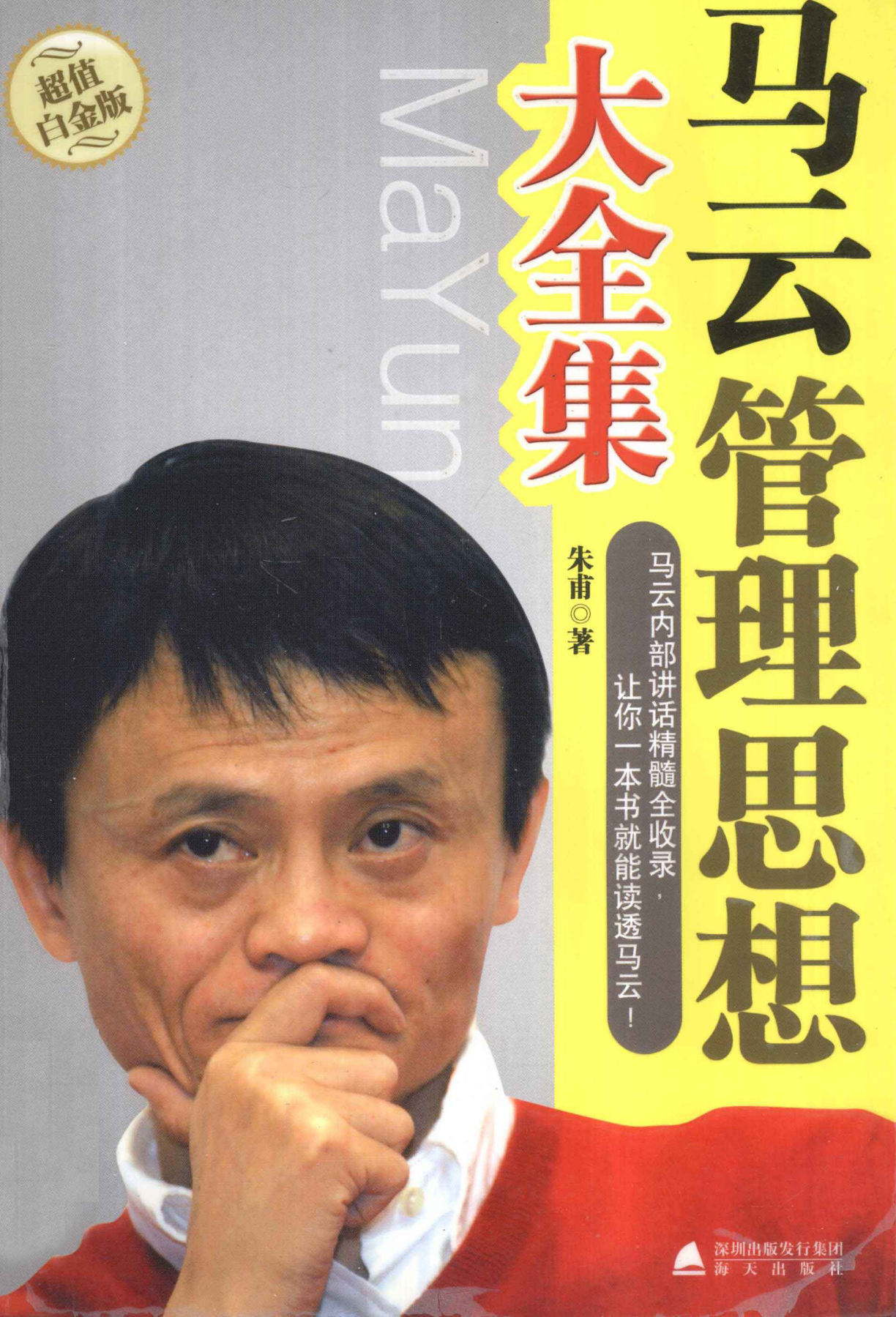




马云管理思想

大全集

Ma Yun

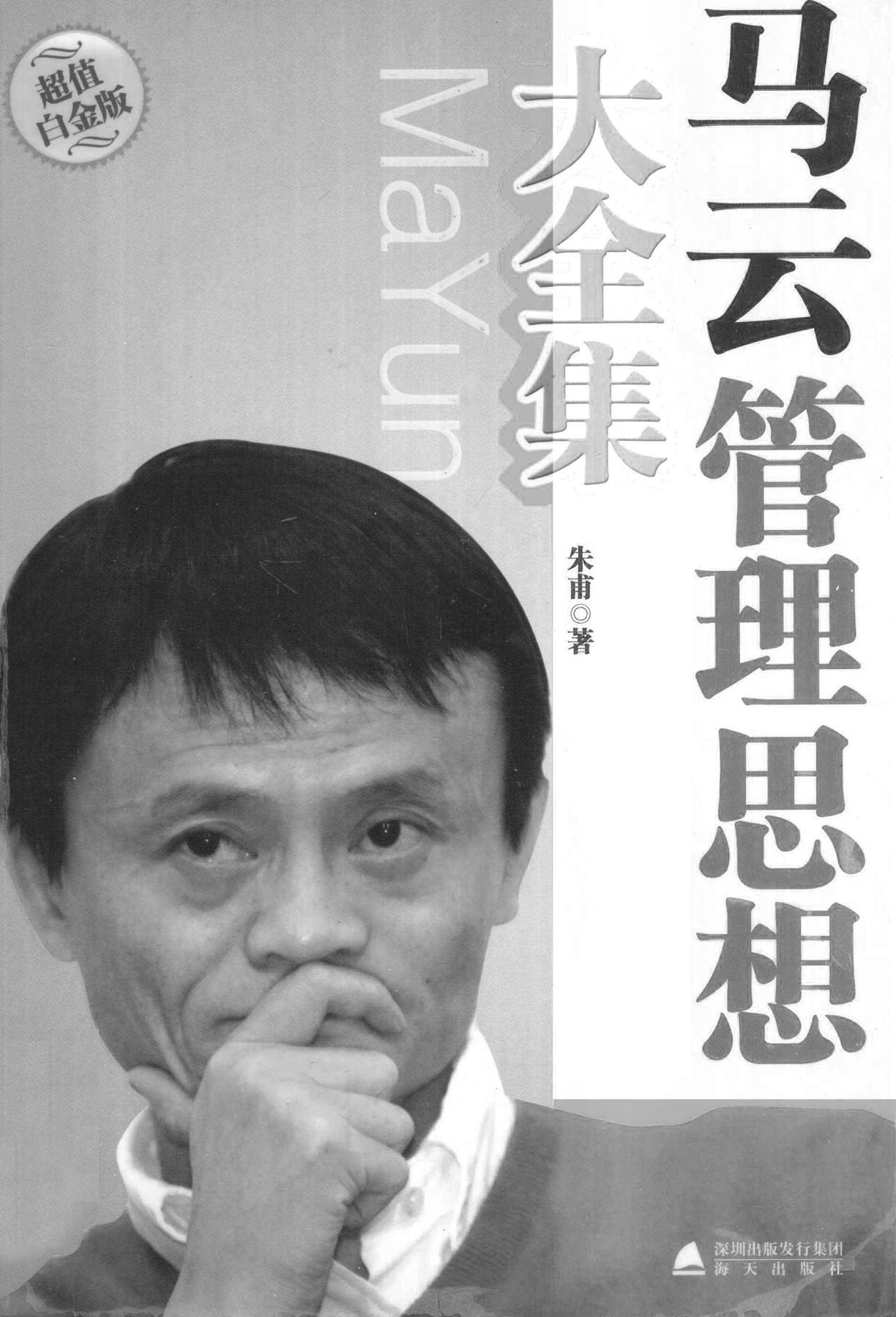
朱甫◎著

马云内部讲话精髓全收录，
让你一本书就能读透马云！

超值
白金版



深圳出版发行集团
海天出版社



马云管理思想

大全集

Ma Yun

朱甫◎著

超值
白金版



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云管理思想大全集/朱甫著. —深圳: 海天出版社,
2011.9

ISBN 978-7-5507-0134-2

I. ①马… II. ①朱… III. ①马云—企业管理—经验
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第060115号

马云管理思想大全集

MAYUNGUANLISIXIANGDAQUANJI

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 大观设计工作室

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 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市华信图文印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 19.75
字 数 286千
版 次 2011年9月第1版
印 次 2011年9月第1次
定 价 39.80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。

前言

马云管理思想大全集
MAYUN GUANLI SIXIANG DAQUANJI

他在 CCTV《赢在中国》现场征服了几乎所有选手和观众，成为一个家喻户晓的“创业教父”。他令人折服的睿智思维和幽默语言，被中国无数创业者奉为经典。

他就是马云，一个传奇的马云。全球最大的网上零售商店亚马逊创始人杰夫·贝索斯曾称赞阿里巴巴创始人马云是最好的中国企业家，“不仅在中国，在全世界的范围内也是最棒的”。

马云甚至被誉为“下一个比尔·盖茨”。2007年4月，微软董事长比尔·盖茨在被记者问及“谁最有可能成为中国的比尔·盖茨”时，比尔·盖茨说出了一个名字：“马云”。

2009年4月，美国《时代》杂志推出其2009年度全球100名最有影响人物榜单。这个榜单中包括了众多著名人物，例如美国共和党总统竞选人萨拉·佩林 (Sarah Palin) 和当选总统奥巴马等，这其中也包括阿里巴巴董事局主席马云。

2010年，《财富》杂志评出了全球科技市场最聪明的50位高管，马云同苹果CEO史蒂夫·乔布斯一起上榜。

美国《时代》杂志这样评述道：“马云是一个善于言辞、‘古灵精怪’的中国互联网企业家，并且英语说得非常好。作为阿里巴巴集团的创始人和首席执行官，现年44岁的马云管理着全球最大的B2B网上交易市场，是一个从事国际贸易的类似eBay的公司。阿里巴巴和旗下的消费者拍卖网站淘宝网在2006年取得了非常好的业绩，这也导致eBay在2006年关闭了其中国

网站。”

《福布斯》撰稿人范碧嘉称马云为“亚洲的乔布斯”，并说“没有其他中国企业家和马云一样拥有乔布斯似的明星风范、战略远景、振奋人心的气质”。

从一个平凡穷小子到世界电子商务巨头，马云无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。如今，马云已成为中小企业的代言人。马云将阿里巴巴的未来愿景设定为帮助无数的小企业。正如《福布斯》所评价的：“有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向！”

马云认为企业最重要的战略就是活下来。“今天很残酷，明天很残酷，后天很美好。在这个过程中，很多人都倒在明天晚上，我希望我们阿里巴巴能够度过明天晚上，看到后天的太阳。”

“我没有关系，也没有钱，我是一点点起来，我相信关系特别不可靠，做生意不能凭关系，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，实实在在创造价值，坚持下去。这世界最不可靠的东西就是关系。”

对于创业者，马云说道：“我们可以有一万种理由安慰自己，我不成功是因为我没有钱，因为别人不理解我、不支持我，绝大部分的人会为失败找借口，很少为成功找方向，我们创业者应该学会为成功找方向。”

对于梦想，马云表示：“永远要有梦想，梦想可以不断地变，但是不能没有梦想。”

马云说，“真正的企业做大，不仅仅说是利润，而是去关心边上的人、关心员工、关心客户。以前我最了解的是客户，今天我不了解客户，因为我没有时间了解客户，那么谁了解客户呢？我的员工，我的同事。那么如何让员工成长？我相信没有他们的成长，也不会有公司的成长。”

马云最喜欢谈的就是理想、责任和使命。面对经济“冬天”，阿里巴巴调动全集团的资源，全力支持中小企业“过冬”，马云表示，现下阿里巴巴的使命是“培育开放、协同、繁荣的电子商务生态圈”。

马云曾说：“巴菲特前几年有句很有名的话，等潮水撤退后，你知道谁在裸泳。我不是一个经济学家，也不是一个政治家，我只讲我对经济的判断和感受。”

《马云管理思想大全集》全面梳理、总结了本土创业的草根人物——马云的内部讲话及外部讲话中所蕴含的经营管理智慧与商道真经，从马云的视角去思考创业，告诉你学习阿里巴巴到底应该要学习什么。本书也是一本工具书，细致编排了马云在阿里巴巴的各个阶段的创业与管理思想，不仅可以帮助 CEO、企业家、职业经理人、管理者来应对管理中的难题，更是面对创业困境的创业者的强心剂。本书可作为处于创业初期的小企业的管理手册和企业文化手册，以使得创业团队更有激情、更加团结；对于淘宝店铺的掌柜们来说，这本关于马云的书，是一本涵盖马云大多数内部讲话的管理枕边书；对于处于创业中期的企业和一些家族企业来说，本书对于马云思想的战略高度以及马云关于中型企业面对的困难和解决方案都有深入的分析；本书中所写的马云激活沉淀层、处理大企业病的做法，对于大中型企业的 CEO 和高层管理人员来说有着借鉴意义。对于第一次想了解马云和阿里巴巴的人，还有马云的粉丝们来说，更是了解马云创业与管理思想的一本百科全书。

前 言 / I

第 1 章 管理谋略 /1

- 要怀着敬畏之心看未来 /2
- 让平凡的人在一起做不平凡的事 /3
- 管理者最重要的是永远相信下面的人比你强 /4
- 活到 5 年以上的公司没有一次折腾，这个公司也走不长 /5
- 中小型企业最重要的战略就是活下来 /6
- 阿里巴巴能活下来，只因理想主义色彩比较浓 /7
- 要问自己该做什么，而不是能做什么 /9
- 一个方案有 90% 的人说好，就要把它扔到垃圾桶里去 /10
- 客户都倒下了，我们同样见不到下一个春天的太阳 /11
- 钱是围绕优秀的企业家走的 /12
- 管理一家公司需要的不是股权，而是智慧 /13
- 定位为“首席教育官”，重要职责就是培养人才 /14

第 2 章 创业管理 /17

- 力量还很渺小的时候，必须非常专注 /18
- 没有激情什么事情也干不好 /19
- 长久的激情和团队的激情才是有用的 /20
- 创业者要有毅力，让自己做一个最后倒下的人 /21
- 每一个商人，都要坚持自己奇特的梦想 /22
- 梦想是可以换的，但是你不能没有梦想 /24
- 奋斗的动力并非财富，而是梦想 /25
- 要勇于面对梦想被人指责 /26
- 真正想赚钱的人必须把钱看轻 /27

对企业来说，赚钱是件容易的事，但不是目的 /28
做企业和做人一样，一定要有信仰 /29
拒绝“晚上想走千条路，早上起来走原路” /31
支付宝是一个很大的梦想 /32
没有盈利之前融资是不正常的 /33
想好自己到底想要干什么，才能摆脱各种诱惑 /34
创业者就怕不在社会上读书 /35
光是等政策就像吸鸦片一样，上瘾后就停不掉 /36



第3章 领导力 /39

领导的一个职能：发现团队成员的独特技能 /40
要有眼光，就要多看，多跟高手交流 /41
尊重聪明人：领导者重要的是胸怀 /42
简单往往是最真实、最好的 /43
把自负抛弃以后，情商就会高起来 /44
制定目标是领导的一门艺术 /45
CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说“NO” /46
有 70% 的人相信你的时候，你已经很幸福了 /47
我们这一代人做企业是去解决社会的问题 /48
把自己当英雄时，可能就已经开始失败 /49
我在公司里的作用就是水泥，把优秀人才黏合起来 /50
在生前把钱花出去，创造就业机会，而不是死后裸捐 /51



第4章 员工管理 /53

不怕员工富，就怕员工穷 /54
和员工一起分享成果果实 /55
将基层员工的工资增加一些，士气会大增 /56
尊重员工，让员工感受到你欣赏的目光 /57
要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 /58
给员工加不加工资不应该跟外部经济形势挂钩 /59
总监以上的干部要随时可以调整 /60
把三分之二的员工赶出阿里巴巴 /61
只能选择对两个人残酷 /62
关心环境，关心社会，企业才能走得远 /63
忘掉增长，取消考核指标 /64
辞去创始人，忘记过去的荣誉 /65
发挥员工的创业精神 /66



第5章 团队管理 /67

团队合作：一支打不垮、挖不走的团队 /68
希望员工像姜大牙一样，学会不断成长 /69

培养中国企业的领导人是一种社会责任感 /70
让 CEO 最头痛的问题：领导干部的培养 /71
光靠海外兵团不行，还得靠本土将士 /72
宁可选“三流的点子，一流的实施” /73
如果你认为自己是英雄，请你离开 /74
压力是自己的，不应传染给员工 /75
犯错误的过程中员工才能有新的创新 /77
创建一个伟大的公司，需要一个伟大的机制 /78
员工给客户一分钱回扣，就立刻走人 /79
透明的空气可以让工作充满创新 /80
风水就是调节气氛 /81
把钱投在人身上是赚的 /82
用制度来保证人才的培养 /83
“我会承诺你在我们公司一定会很倒霉” /85
中国最大的资源不是煤炭，而是 13 亿人 /86



第 6 章 企业文化 /89

开放、透明、分享、承担责任 /90
“独孤九剑”，让价值观具备了升级的基础 /91
“六脉神剑”，对企业文化的继续完善 /92
客户第一、员工第二、股东第三 /93
越复杂的东西，越要讲究诚信 /95
用自己的激情去影响四周的人 /95
除了梦想之外，唯一不变的是变化 /96
敬业：以专业的态度和平常的心态做非凡的事情 /97
企业文化靠的是点点滴滴的行动积累起来的 /99
整个文化形成的时候，外部很难挖人 /100
价值观就像珍珠项链里的那根线 /101
价值观：约法三章，弥补制度的不足 /101
使命是“让天下没有难做的生意” /102
使命感驱使着伟大的企业继续发展 /103
将使命作为推出任何服务和产品的唯一标准 /104
梁山好汉输在没有共同目标上 /105
将虚的东西做实，实的东西做虚 /106
倒过来看这个世界，很多事情是不一样的 /108
如果公益是场秀，我希望能秀的人更多 /109
招聘是防止文化稀释的一道过滤器 /110
要让每一个员工知道公司的企业文化 /111
非常事件带来的凝聚力 /112
不允许员工拿回扣，建立政委体系 /113
“整风运动”：统一员工思想 /114



第7章 战略、决策与执行 /117

- 战略要落实到结果和目标上面 /118
- 最容易作的决策一定是个臭决策 /119
- 迟迟不作决策是企业的致命伤 /120
- 做战略最忌讳的就是面面俱到，一定要重点突破 /121
- 首先要做正确的事，再是正确地做事 /121
- 避开国内电子商务市场迅速进入国际市场 /122
- 从“Meet at Alibaba”走向“Work at Alibaba” /123
- 完善产业链，让电子商务得到长期的发展 /124
- 大淘宝战略：做电子商务的服务提供商 /125
- 大淘宝战略第一步：淘宝网和阿里妈妈合并发展 /126
- 大淘宝战略第二步：发布“淘宝合作伙伴计划” /127
- 最怕新瓶装旧酒 /128
- 夏天的时候要挡得住诱惑 /129
- 全球化失败不是天花板太硬、地太软而是腿太懒 /130
- 不要因为压力而放弃自己的原则 /131



第8章 客户管理 /135

- 决定企业成败的是客户 /136
- 帮助客户成长，电子商务只是一个工具 /137
- 小企业应该先想着做好自己的服务 /139
- 电子商务应把麻烦留给自己，不要留给用户 /140
- 电子商务必须是在离中小型企业最近的地方 /141
- 搞清楚客户到底需要什么，才能确定怎么生产 /142
- 要把公司组织结构图倒过来，擦亮客户的心 /143
- 对客户也要实行“271” /144
- 有些药是要扒开他的嘴巴硬让他吃的 /145
- 电子商务永远不去争取40岁以上的人 /146
- 客户大部分时间是错的 /147



第9章 创新管理 /149

- 创新文化的培养是需要很长的时间 /150
- 创新要挡得住许多压力，挡得住诱惑 /151
- 中国最大的机会在于一切都是新的 /152
- BBS的原理必须是创新的 /153
- 从出生就是标准的中国胚胎 /154
- 不要去拷贝国外的模式 /155
- 全球互联网第五模式 /156
- 坚持打下去说不定就是一个蓝海 /157
- 建成了一个循环体，谁想要复制都很难 /158

模仿者永远只能是二流高手 /159
如果和阿里巴巴不一样兴许会有人感兴趣 /160
再好的技术如果不管用、瞎掰，就扔了 /161
上了规模后，绝大部分创新是在企业以外的 /162



第10章 品牌营销 /165

利用世界首富之名来宣传互联网 /166
如果客户替你说好的时候，这东西就是真好 /167
企业家的个人品牌效应 /168
狂言狂语的妙作方式 /169
一个名字让全世界的人都记得住 /170
6个月之内不主动对外宣传，一心一意把网站做好 /171
对于一个网站来说，网上推广更直接 /172
通过免费来了解客户的需求 /173
既要“销”，更要“营” /174
最贵的服务就是不要服务 /175
把互联网带入“网商”时代 /176
引导中国电子商务的变化和方向 /177
西湖论剑：中小企业发展、成长的交流平台 /178
参股华谊，谋划电影营销 /179
必须全心投入娱乐，引导娱乐 /180
不要把灾难当公关 /181
与创业者分享创业的经验 /182



第11章 融资管理 /185

不需要金融机构来证明我们是成功的 /186
不管做任何事儿，脑子里不能有功利心 /187
很多人失败就是因为太有钱了 /188
不放弃公司管理层和员工第一大股东的地位 /189
要学会倾听投资者，但决策一定要自己拍板 /190
上市是一个自然的过程，不要让它成为目标 /191
企业需要的不是风险投资，而是策略投资者 /192
花投资人的钱，要特别小心 /193
上市是为冬天准备粮草 /194
孩子才七八岁，谈婚论嫁早了些 /195
成立独立的董事会，摆脱被某家投资方控制的风险 /196



第12章 商业模式 /201

在互联网领域里面的三个主要行业 /200
不要把一个好的模式过早地告诉别人 /201
要学习别人犯的错误，而非复制商业模式 /202

最大的挑战是寻求新的商业模式 /203
觉得对的模式就要坚定不移地去做 /204
其实最好的模式是最简单的 /205
以小博大，给小虾米造大船 /206
没有最好的模式，只有最适合自己的模式 /207
先做事情，再看看适合什么帽子 /208
打造全球最大电子商务生态体系 /209
电子商务很难再标准地分为 B2B、B2C 或 C2C/210
亚马逊的 B2C 模式已经落后了 /211
网货将制造业的利润提高，将渠道打掉 /212
未来的互联网竞争将是数据的竞争 /213
支付宝为网上消费者建立一套信用机制 /214
只有“活着”你才有可能坚持到赢利的那一天 /215
免费是为了培养真正的市场机制 /216
赢利战略三步走 /217
阿里巴巴开始收费，客户也不会跑掉 /218
赢利模式是收取会员费 /220

第 13 章 企业与电子商务 /223

阿里巴巴生存的目的：帮助无数中小企业 /224
小企业才是最需要互联网的 /225
希望电子商务帮助更多的人就业 /226
创造为小企业服务的银行直升机部队 /227
社会责任要融入企业的核心价值体系和商业模式 /229
21 世纪的企业课题是如何把企业做小 /230
阿里巴巴是一家属于全世界的公司 /231
四个小时把货送到家门口 /232
乡村都市化，而不是都市乡村化 /233
建立全世界商业数据最完备的公司 /235
将中小企业各个中心整合到阿里巴巴电子商务平台 /236
一个企业要为所在城市创造价值 /237
电子商务不能消灭传统行业，而是完善传统行业 /238
诚信才是世界上最大的财富 /239
做电子商务第一个需要的就是信誉 /241
收费需要有一点创新的办法 /242
云计算：阿里巴巴的一个新矿产 /243
一图而知中国小企业动态 /244



第14章 竞争管理 /247

- 跟未来争夺客户，跟创意、跟传统挑战 /248
- 人最怕的是，打败你的人永远是你自己 /249
- 主动选择优秀的竞争对手 /250
- 要明白自己达到的目的，而非一味模仿竞争对手 /251
- 不要根据对手去制定战略 /252
- 等你有实力了再叫板 /252
- 碰到一个强大的对手，要做的是去弥补它而非挑战 /253
- 竞争最大的价值，不是战败对手，而是发展自己 /254
- 只有三足鼎立，才能让一个行业发展起来 /256
- 到敌人防守最薄弱的地方去壮大自己 /256
- 只有尊重竞争对手，才能获得提升 /257
- 竞争者的四个问题：看不见、看不起、看不懂、跟不上 /259
- 商战如果只是拼钱，岂不是一点技术含量都没有？ /260
- 竞争就是要虚虚实实 /261
- 免费只是招摇的红手帕 /261
- 互联网必须和传统产业结合 /263
- 打败大象靠蚂蚁雄兵 /264
- 淘宝网交易量要在10年内超过沃尔玛全球 /265



第15章 成功与自我管理 /267

- 要用积极的眼光、乐观的眼光看世界 /268
- 成功的运气来自互惠精神 /269
- 用制度、文化、人才等辅助手段，把机会做大做强 /270
- 成功是个人的价值实现，更是时代价值的实现 /271
- 不能再守在房地产和汽车行业，被昨天绑架 /273
- 成功创业三大考问 /274
- 多年积累起来的诚信就像账号上的财富 /275
- 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪婪 /277
- 感觉成功的时候，麻烦就开始来了 /278
- 成功是因为运气，重来一遍成功的概率会非常低 /279
- 面对无法控制的变化，创业者要学会对快乐进行投资 /280
- 最困难的时候还没有到，但有一天一定会到 /281
- 不放弃，你永远就有机会和希望 /283
- 拥有财富，重要的原因是坚持下来了 /284
- 光辉灿烂的历史，才会阻碍你的发展 /285
- 只凭一个概念，挺悬的 /286
- 做任何事不要因为钱，而要因为你热爱 /287
- 不一定要做大，但一定要先做好 /288
- 钱要花到刀口上，为小气而骄傲 /290

人要学会投资在自己的脑袋 /291

今天的最强，可能是明天的最弱 /292

附录：马云个人档案 /293

参考文献 /295

后 记 /299

第1章 管理谋略

一个管理者最重要的是永远相信下面的人比你强，今天我的工作就是搅和水泥。我可能既不懂电脑，销售也不在行，但公司里有人懂就行了。我所要做的，就是把这些人黏（合）在一起，让他们每一个（人）都有发挥的空间。只要他们的活干得好，我就可以吹得更好，讲得更好！

要怀着敬畏之心看未来

要怀着敬畏之心，今天并不是看好了才做的。10 年之前知道互联网会发展，不知道会发展得这么快，不知道中国会发展得这么快，不知道阿里巴巴会变成这样的，知道有一天有公司会成功，不知道就是我们的阿里巴巴。今天我的能力和我的团队的能力，一定要比 10 年以前强大很多，但是让我们重新走回去再走过来，一定是走不出来的。我们要心怀着敬畏，说得清楚的是教授，我们是说不清楚的，往往说得清楚的人做不成事情。企业做成功，往往不知道为什么会成功，但是教授说你是这样那样成功的，好像听起来很有道理，真正地这样去做，一定是做不成的。我们的经验听教授讲起来就觉得特有条理，我自己也当了 6 年的老师，做了以后觉得干事情还是有区别的。要怀有敬畏之心，特别是对明天的敬畏。

.....

很多人可能都是埋怨社会、埋怨未来、埋怨昨天，对于阿里巴巴来讲，我们埋怨是一点用都没有的，心是感恩的，行为上要变革自己，同时要敬畏，不懂的事情我们不能装作自己很懂的样子。这是我们今天发展的一个很简单的思考。

怀着感恩的心，怀着对未来、明天、年轻的敬畏，对不懂的敬畏，同时变革每天的行为，形成阿里巴巴走到今天。今天、明天这么做，未来也会这么去做的。

——2010 年 10 月，马云在中国计算机大会上的演讲

思想精解

敬畏未来也就是敬畏不确定性。敬畏不确定性可以为人类在确定性世界中所积聚的本能能量和欲望提供一个转移和释放的空间。由于有不确定性，人们对未来有了期盼，于是，现世的不公平就可以通过未来的不确定性来提供一种不确定性的解决方式。所以，有了对不确定性的敬畏，人的精神和欲望也就有了舒缓和释放的渠道和空间。

“敬畏”是马云2010年以来提的较多的一个词。马云认为现在很多年轻人缺乏信仰，何为信仰呢？信就是感恩，仰就是敬畏。马云认为，要有对未来的敬畏、对正义的敬畏、对理想的敬畏、对不可知的敬畏；面对社会、面对用户、面对支持、面对敌视，也都是应该敬畏的。

让平凡的人在一起做不平凡的事

许多人认为最好的团队是“刘、关、张、诸葛、赵”团队。关公武功那么高，又那么忠诚。刘备和张飞也有各自的任务，碰到诸葛亮，还有赵子龙，这样的团队是“千年等一回”，很难找。而我认为中国最好的团队是唐僧西天取经的团队。像唐僧这样的领导，什么都不要跟他说，他就是要取经。这样的领导没有什么魅力，也没有什么能力。孙悟空武功高强，品德也不错，但唯一遗憾的是脾气暴躁，单位有这样的人。猪八戒有些狡猾，没有他生活少了很多的情趣。一个企业中像沙和尚这样的人更多了，他不讲人生观、价值观等形而上的东西，认为“这是我的工作”，半小时干完了活就去睡觉。就是这样四个人，千辛万苦，取得了真经。这种团队是最好的团队，有这种团队的企业才会成功。

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。我们都是平凡的人，平凡的人在一起做一些不平凡的事，这就是团队精神。我们每个人都欣赏团队，这样才行。

——马云在“2005 中国经济年度人物评选——创新论坛”上的演讲