

普
华
经
管



文道◎编著

马云

管理智慧分享课

——互联网时代，阿里巴巴靠什么赢

10年创业 荡气回肠
看阿里巴巴如何创造奇迹
30载人生 跌宕起伏
看马云怎样走上成功之路

这是一个最好的时代，看世界如何随马云而动
马云的**成功无法复制**，但他的管理理念，你也可以学得会



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马云管理智慧分享课

——互联网时代，阿里巴巴靠什么赢

文道 编著

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

马云管理智慧分享课：互联网时代，阿里巴巴靠什么赢 / 文道编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.3
ISBN 978-7-115-32887-8

I. ①马… II. ①文… III. ①马云—企业管理—经验
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第034882号

内 容 提 要

马云屡屡“口出狂言”的底气从何而来？他如何激发团队工作热情的？面对困难，他怎样带领团队勇往直前？马云，到底有哪些过人之处？

本书认真梳理了阿里巴巴公司的发展脉络，汇集了马云在各种场合的经典演讲和精彩点评，从价值观、诚信、坚持、合作、沟通、激励、创新等多个方面提取了马云的管理智慧及经营哲学。全书结构合理、案例生动，适合对马云和阿里巴巴公司感兴趣的读者阅读，也适合创业者和企业管理者参考借鉴。

马云的成功无法复制，但他的管理理念，你也可以学得会！

◆编 著 文 道

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆开本：800×1000 1/16

印张：15

2015年3月第1版

字数：150千字

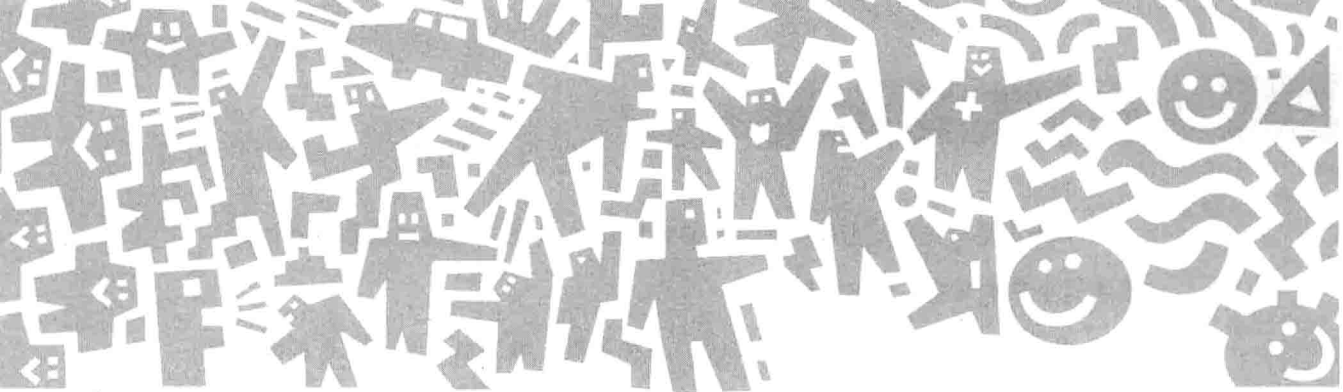
2015年3月北京第1次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



前言

“做世界排名前十的网站之一，做中国人办的全世界最好的公司，做一个102年的企业！”这曾是马云的“狂言”。

随着阿里巴巴声名远播，马云也越来越为人所津津乐道。有人说，他是兜售未来的高手，也有人说，他是善开空头支票的“骗子”；有人说，他狂言疯语，是个不会干事只会烧钱的“疯子”；也有人说，他是个有理想、有良心的企业家……那么，他到底是一个什么样的人呢？

成立海博翻译社，创办阿里巴巴网站，开拓电子商务应用……辉煌的经历让马云多次获邀到全球著名高等学府讲学，其中包括宾夕法尼亚大学沃顿商学院、麻省理工学院、哈佛大学等。

马云及其经营管理实践曾两次被哈佛大学商学院收录为MBA案例。

马云是中国首位登上美国权威财经杂志《福布斯》封面的企业家。

2013年5月，马云被胡润研究院评为“中国十大创新企业家”，并名列榜首。

2014年12月，马云荣获CCTV十大年度经济人物奖。

2014年，马云入选美国财经杂志“财富”全球50位最伟大领袖。

2014年8月28日，马云成为中国首富。

2014年12月12日，马云跃居亚洲首富。

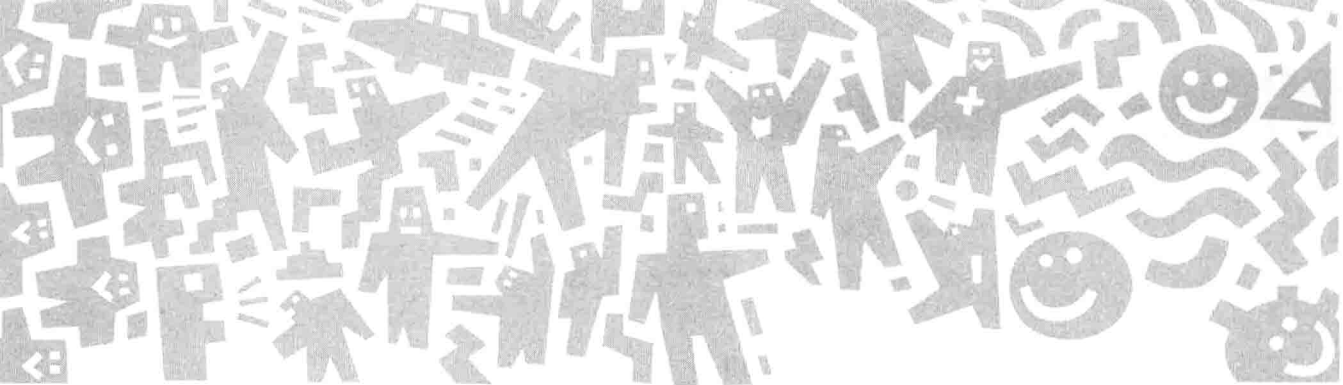
如果你觉得光凭这些还不具备足够的说服力，那么让我们来看看他的言谈，看看这个见解深邃、思想睿智的人。

“制定战略的一个正确的思路是，首先要做正确的事，然后才是正确地做事。”“先求生存，再求战略，这是所有商家的基本规律，你还没有站稳脚跟就跟人家挑战肯定是不行的，先生存再挑战，这样赢的机会就会越来越大。”“现在的很多年轻人有点浮躁，缺乏信仰。何为信仰？信就是感恩，仰就是敬畏，还要改变自己。我们总埋怨外界，别人是错的，却从来没有想过自己应该干嘛，该做什么样的事情来完善自己……”

本书从马云的一言一行出发，纵观他的创业史，通过一个又一个的实例剖析了他从创业之初到企业发展壮大的管理智慧。书中不仅阐释了实现梦想的诸多必备因素，也讲述了马云在企业经营、员工管理等诸多方面成功的原因。

优秀的企业是管理出来的，优秀的员工是管理出来的，优秀的商业模式也是管理出来的。本书对马云的管理思想进行了全面细致的剖析，让读者在更好地了解这些智慧精髓的同时，也可以借鉴，并引为自用。

现在，就让我们一起来了解马云，学习马云的管理智慧吧。



目 录

第一篇 踏实经商，品格至上

《周易》曰：“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”品格，决定一个人的生命高度，也决定一家企业的社会高度。立业先立德，做事先做人，在这个竞争激烈的年代，一个人想要有所作为，一家企业想要成功，必须要守住品格。

第一课 建立自我，追求忘我 / 3

把利看轻，把“私”字看轻 / 4

阿里巴巴不以赚钱为目的 / 8

客户永远是上帝 / 11

把阿里巴巴做成服务型企业 / 14

第二课 坚守企业的价值观 / 19

公司要有一个统一的价值观 / 20

让天下没有难做的生意 / 23

肩负社会责任的企业才有未来 / 26

第三课 诚信至上 / 30

诚信是阿里巴巴的“天条” / 31

宁可淘不到宝，也不能丢诚信 / 34

让信用等于财富 / 37

诚信通，通天下 / 40

第二篇 坚定信念，勇往直前

信念很重要，一个没有信念的人，就像一只断了线的风筝；一家没有信念的企业，就像一艘迷失了方向的船。企业只有坚定信念、勇往直前，才能找到方向，迎来胜利。

第四课 梦想与坚持铸就成功 / 47

给自己一个梦想 / 48

成功源自坚持 / 52

冲击而不是冲动 / 56

第五课 不疯魔，不成活 / 61

“疯子”的魅力 / 62

野心是创业的“标配” / 65

短暂的激情不值钱 / 69

第六课 百折不挠，永不言弃 / 73

每个人都不要放弃今天 / 74

用乐观和主动的心态拥抱现实 / 78

只要活着，我们就赢了 / 80

第三篇 探索前进，求实发展

“企业只需要一个思想家，其他的都必须是立刻、现在、马上的执行者。”

马云就像个布道者，站在整个大行业、大市场的全局高度上，制定政策，调整战略，用自己极具魄力又不乏求实的思想书写着阿里巴巴的传奇。

第七课 互联网就是草根的世界 / 85

做小企业更有味道 / 86

为自己生存的环境而发展 / 89

成功就是把简单的事情做好 / 92

第八课 理性做事，客观思考 / 96

别在错误的方向上一路狂奔 / 97

免费只是个手段 / 99

你创造的价值要给别人带来好处 / 103

冬天并不可怕！可怕的是没有准备 / 106

面对冬天我们该做些什么呢 / 107

第九课 参与到竞争与合作中去 / 111

将竞争对手当作“竞争队友” / 112

不轻敌，骄兵必败 / 114

敢于竞争，不畏强敌 / 117

与经历过磨难对手合作 / 120

第四篇 团体协作，有效管理

决定一个生态系统的不是老虎、狮子和大象，而是微生物，决定一个公司最好素质的是基层员工，只有从点滴做起、从自己做起，加强管理，让员工内部形成合力，才能让企业更好的发展。

第十课 单枪匹马难成事 / 127

阿里巴巴可以没有马云，但不能没有团队 / 128

离开了团队，你什么都不是 / 131

唐僧团队最完美 / 134

严厉对待团队中的“野狗” / 137

第十一课 瞄准一个目标，共同努力 / 141

统一方向，才能形成合力 / 142

没有共同目标的队伍会崩溃 / 145

手拉手往前走 / 148

团队内部要有好的沟通氛围 / 150

第十二课 企业文化决定管理水平 / 154

管理不能没有思想 / 155

领导者必须有眼光、胸怀与实力 / 158

把视角放宽、放远、放独特 / 161

第十三课 关怀员工，善用人才 / 165

没有笑脸的公司很痛苦 / 166

员工是最好的财富 / 169

让员工与其岗位相匹配 / 172

实施有效的激励机制 / 175

第五篇 拥抱变化，大胆创新

“如果你想成功，你应辟出新路，而不要沿着过去成功的老路走……”

的确，世间一切都在变化中，我们不能总是用一成不变的思想、套路做事，要面对变化，不断学习，不断创新，这样才有可能抓住获得成功的机会。

第十四课 创新，思路决定出路 / 183

创新不是按图索骥 / 184

不断创新，企业才能持续成长 / 189

做生意，永远不随大流 / 192

创新不是目的，有用更重要 / 195

第十五课 预见未来，洞察变化 / 201

世间一切都在变化中 / 202

创新是寻求变化的一条路 / 205

应对变化做出战略调整 / 209

第十六课 挑战自我，永不满足 / 214

逆向探寻，找到机会 / 215

让有限的资源产生无限的价值 / 218

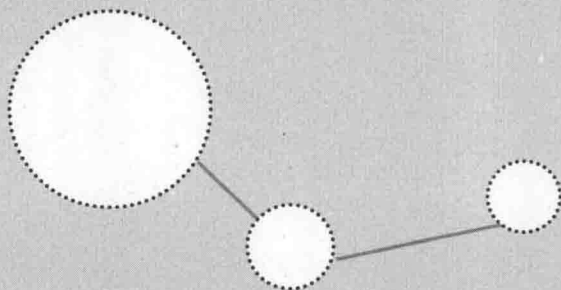
在不断犯错中成长 / 222

学无止境 / 225

01

第一篇 踏实经商，品格至上

《周易》曰：“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”品格，决定一个人的生命高度，也决定一家企业的社会高度。立业先立德，做事先做人，在这个竞争激烈的年代，一个人想要有所作为，一家企业想要成功，必须要守住品格。





第一课
建立自我，追求忘我



| 把利看轻，把“私”字看轻 |

“为什么云计算在腾讯和百度没有搞下去？因为他们懂技术，觉得很难，但是我不懂技术，我是真不知道有这么难。当然，我也知道网上有很多人批评阿里做云计算，说马云被忽悠了，说实话，很多时候我也没听懂，但是如果能够解决社会问题，我们一定要做，因此我们投入了大量财力物力，最后我们做了出来。”

——摘自《马云2014年3月18日在北大百年讲堂技术论坛上的讲话》

李嘉诚讲过一句话：“建立自我，追求忘我。”

王安石当年变法，所有人反对，但今天看来，他的做法对北宋是有利的。基于这一点，我们对于阿里巴巴的任何想法，要把眼光放得远一点去看，这样才能看得更透彻。

彭蕾推荐的《政界往事》，对北宋为什么昌盛，分析得很有道理。陈桥兵变，赵匡胤黄袍加身，他制定了一个政策——文官当将军。因此，领导军队的全是文官，文官当政之后，文化兴旺，但导致国力降低，金国、辽国轮番来打。其实政策本身没有对错之分，就怕公司一会儿东、一会儿西，一会儿上、一会儿下。即使要变化，也要有一个主旋律，使命感不能变、价值观不能变。所以说是建

立自我，但是追求忘我。

在做任何事情之前，大家都应该意识到，只有忘我，才能追求自我。我之所以有今天的成绩，我觉得是因为我做到了这八个字。建立自我，无论别人说我好还是说我不好，我就是这么一个人；追求忘我，无论别人骂我还是表扬我，我觉得阿里巴巴这个名字属于阿里巴巴，不属于我。

——摘自《2007年8月湖畔学院讲话》



背景介绍

马云在向李嘉诚讨教成功之道时，李嘉诚说了这样一段话：“一个成功的人应该是一生都在追求‘建立自我，追求忘我’的境界。‘建立自我’就是在任何情况下，都要坚持自己，做真实的自己，做自己喜欢的事，肯定自我，决不动摇，对自己始终充满信心。然后，在追求自己理想的过程中达到忘我的境地，要真正完全地将自己奉献出去，这样你的价值才会体现出来。”

马云非常认可这八个字，在他看来，一个人要想真正成功，就应该以忘我的精神，建立自我的原则。把自己看轻，把利看轻，把“私”字看轻。

在《赢在中国》第一赛季晋级赛第三场，马云在点评参赛选手陈洁的时候，再次重申了这八个字的内涵：“重要的不是这场比赛的赢，而是未来的赢。从直觉上来讲，我最信任你，作为投资者，我愿意把钱给你。你明白自己要什么，人比较实在，我觉得投资者都需要实在，但是对于你的商业模式，我们确实没有听得太清楚。最后给你一些建议：‘建立自我，追求忘我。’你有自己的个性，你必须忘掉自己，上一家公司是因为什么原因让你离开？可能是利益。创业过程中一定要把自己的利益抛开。”

1984年，马云考入杭州师范学院（现杭州师范大学）外语系。大学毕业后，马云在杭州电子工业学院教英语。1991年，马云和朋友成立海博翻译社（HOPE，希望的中文译音），翻译社一个月的利润只有200元，但房租就得700元。

在大家出现意见分歧时，马云一个人背着个大麻袋去了义乌，卖小礼品、鲜花、书、衣服、手电筒。“喏，看见那个大陶狗吗？当年我就卖过它。”记者采访马云时，他兴奋地说道。

当时的马云靠着倒卖小玩意儿不仅养活了翻译社，组织了杭州的第一个英语角，而且成为了全院课程最多的老师。如今，海博是杭州最大的翻译社。“我当时认为一定会有需求，应该能成功。”

无论在创业的哪个阶段，马云都抛开利益，建立自我，追求忘我，因此才取得了今天的成功，创业如此，守业更是如此。



智慧分享

一个人如何才能一步步地建立自我，并走向追求忘我呢？多数人常常会在自我面前驻足，健康、平安以及家庭和睦就是他们追求的最高目标。然而，能够让一个人强大起来的精神却是“建立自我、追求忘我”。本杰明·富兰克林就是一个鲜明的例证。

1706年，富兰克林生于波士顿，由于家境清贫，他没有接受过系统的教育，然而，他凭借自学汲取了各方面的知识。他12岁开始当印刷学徒，24岁时接办《宾州公报》。

在18世纪的新文化中，做好人、做好事被认为是人实现自身价值的标准方式。富兰克林曾经立下志愿，凡是对公众有益的事情，不管多么困难，都要努