

全面解读马云的管理智慧 揭开阿里“传奇”的内幕

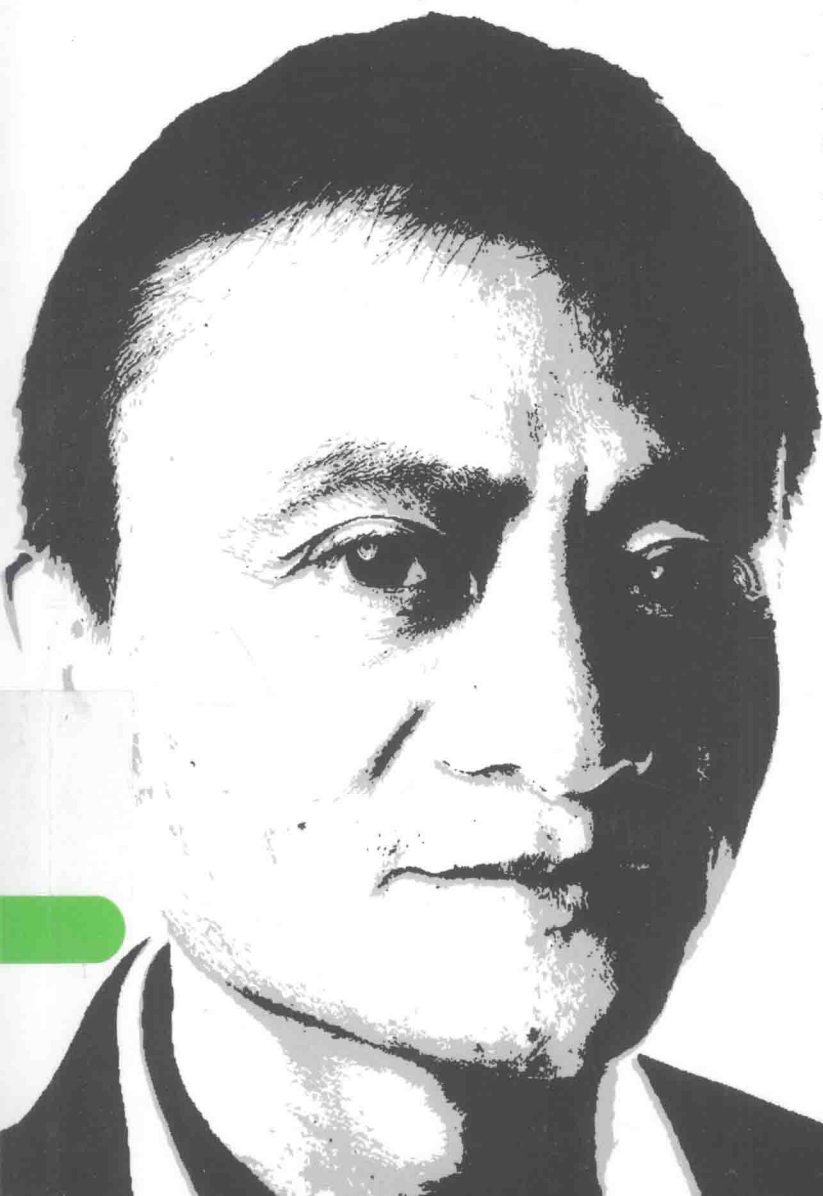
国际化的互联网公司，经营多元化的互联网业务

建立领先的消费者电子商务、支付宝、B2B网上交易市场及云计算服务

马云管理12计，充分展示“外行管理内行的实践创举”

马云的管理智慧 传奇阿里

孙科柳
张炜莹
编 著



传奇阿里

马云的管理智慧

孙科柳
张炜莹
编 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书以马云和阿里巴巴为背景,从领导气场、团队文化、人才队伍、信任支持、目标管理、责任聚焦、内部沟通、科学决策等方面详细解读了马云的团队管理智慧。在本书中,通过马云的精彩故事再配以各种经典的心理学原理、管理故事、哲理故事深入浅出地对如何积极、有效地进行团队管理工作给出了答案,是年轻人拼搏职场,成为优秀管理者的最佳指导读本。

本书适宜于年轻创业者、企业管理者、企业经营者、企业领导者等在商海中渴望成功的人阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

传奇阿里:马云的管理智慧 / 孙科柳, 张炜莹编著. —北京: 电子工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-121-25189-4

I. ①传… II. ①孙… ②张… III. ①马云—生平事迹②电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第297892号

责任编辑: 夏平飞 文字编辑: 张岩雨

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.5 字数: 258千字

版 次: 2015年3月第1版

印 次: 2015年3月第1次印刷

定 价: 39.80元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

中国发展电子商务的互联网公司很多，为什么没有一家能像阿里巴巴一样，先后发展B2B、淘宝、天猫、支付宝、余额宝，改变中国的整个消费市场。很多企业看到阿里巴巴如日中天，开始模仿阿里模式，为什么最终都不尽如人意？

马云说了很多疯话，干了很多疯狂的事，这个“疯子”有着怎样的商业智慧？他是如何从“十八罗汉”发展到如今独一无二的阿里团队？学习阿里巴巴，不仅仅是用互联网思维进行资源整合、商业合作，而且我们更要研究它关于团队的领导智慧。

阿里巴巴自1999年创办以来，以疯狂的发展速度，变成了中国电子商务的教父，成为与腾讯、百度实力不相上下的全国互联网公司的前三强……阿里巴巴的创举与成功已无须多说，相信广大读者朋友最关心的是，阿里巴巴之所以能够站在行业巅峰的原因和马云的领导方式。

本书作为中国式领导系列图书中的一册，重点在分析阿里巴巴前CEO马云的团队管理思想和理念，一来让广大读者看到阿里巴巴，是如何从一家小企业成长为中国互联网的行

业翘楚的；二来通过深入剖析马云带领团队的方式，让读者更清楚地看到其行为背后体现的管理思维和方法。

为了让读者朋友们能够全面地了解马云的领导方式，深入地把握其管理团队的思想精髓，本书从第一章开始，依次介绍了马云在阿里巴巴领导力塑造、团队文化建设、人才队伍培养、团队精神构建、战略目标管理、责任感建设、企业内部沟通、科学决策方式、执行力打造、团队协作能力培养、团队制度体制建设、利益分享等多方面的领导团队技巧。

毫不夸张地说，这12个章节囊括了马云对阿里巴巴团队管理中方方面面的精彩思考与探索，通过对以上内容系统化的梳理和整合，旨在为广大管理同人提供一些可供借鉴的成功方法。

本书最大的特点在于，其写作方式上并非仅仅停留在对马云团队管理理念的简单整合，而是创造性地将真实案例进行分析，分析出行为背后体现的心理学原理，并给出相应案例加以佐证。本书的表达方式较为灵活，语言深入浅出，意在通过朴实的方式向读者传达最丰富的管理知识，可以让阅读者在翻阅时获得较为轻松的阅读体验。

最后衷心地希望，本书能够给致力于提升企业管理效果、谋求长远发展的企业管理者提供切实的帮助。

在本书的编写过程中，编者参考了一些国内外的有关书籍和相关信息，在此向这些作者表示感谢！另外，在编写过程中还得到了诸位同事的鼎力支持，也对他们表示衷心的感谢！

由于时间仓促和编者的水平有限，错误和疏漏在所难免。希望读者能够批评指正！

作者

2014年7月

Chapter 1

第01讲 领导气场——被委屈撑大的胸怀 / 1

领导者就是要承担责任 / 2

用个人魅力打动你的追随者 / 5

与自己不喜欢的人和平相处 / 9

成全技高一筹的下属 / 11

尊重内行，相信专业人士 / 14

从太极中悟管理之道 / 17

领导者也要能被说服 / 21

Chapter 2

第02讲 团队文化——用使命感凝聚人心 / 25

阿里人很简单，永远坚持原则 / 26

让天下没有难做的生意 / 28

要向唐僧团队看齐 / 31

一群平凡的人在一起做不平凡的事 / 34

做员工最具幸福感的公司 / 36

口袋鼓了，仍不忘节俭传统 / 39

用养孩子的心态工作 / 42

Chapter 3

第03讲 人才队伍——员工是公司的第一产品 / 47

公司的第一产品是员工 / 48

抛弃成见，给年轻人机会 / 51

找到敢于承担责任的年轻人 / 54

人尽其才，让员工自己往前走 / 57

只要不断学习，总能摸出门道来 / 60

人岗匹配，“土鳖”也是精英 / 63

同甘共苦，打造不会解散的团队 / 66

Chapter 4

第04讲 信任支持——信任是发展壮大的基石 / 71

快乐工作，快乐生活 / 72

疑人不用，用人不疑 / 75

用真诚赢得信赖 / 78

相互信任，同舟共济 / 81

给年轻人一个犯错的机会 / 84

感恩那些始终支持自己的人 / 87

赚钱非目标，企业信誉更重要 / 90

Chapter 5

第05讲 目标管理——目标高远，专注于未来 / 93

从全局出发，放眼世界 / 94

不做自己无把握的事 / 96

- 目标明确，专注地前进 / 99
- 高瞻远瞩，脚踏实地 / 102
- 目标统一，提升员工凝聚力 / 105
- 胜利就是成功抵抗住各种诱惑 / 108
- 开放数据平台，构建高效商业社会 / 111

Chapter 6

第06讲 责任聚焦——能力越大，责任越大 / 117

- 关心自己者，心系天下 / 118
- 背着责任感做决定 / 120
- 培育员工责任感，是领导者的责任 / 123
- 帮助客户，是企业的天职 / 126
- 面对危机，要勇敢地承认错误 / 129
- 解决社会问题，承担社会责任 / 132

Chapter 7

第07讲 内部沟通——用沟通适时滋润员工内心 / 135

- 善于聆听下属的倾诉 / 136
- 争吵，是一种激烈的沟通 / 138
- 期望和赞扬，讲出士气正能量 / 141
- 永远要把自己看低，把别人看高 / 145
- 用真诚的沟通赢得他人的心 / 148
- 用适时的沟通强化团队凝聚力 / 151
- 表达意见，是一个人的职责 / 153

Chapter 8

第08讲 科学决策——面对变化，勇敢决策 / 157

别让你的犹豫成为致命伤 / 158

自我反省，不要犯同样的错误 / 161

民主决策，杜绝官僚主义 / 164

懂得取舍，做好决策 / 167

允许决策错误，但必须有创新 / 169

包容开放，和而不同 / 173

Chapter 9

第09讲 立即行动——快速行动力就是执行力 / 177

提升效率比艰苦奋斗更重要 / 178

不行动，就永远没有机会 / 181

做自己想做的事情 / 184

自己去做，才是做生意 / 187

要比别人先改变 / 190

专注一点，只做一件事 / 194

永不放弃，不怕吃苦 / 196

Chapter 10

第10讲 积极协作——合纵连横，与天下谋 / 201

忘掉自己，协同是你的工作 / 202

放下手中的权力，借力团队 / 205

独立发展，互助合作 / 208

以合伙人制度确保管理稳定 / 211

通过海外协同,融合世界 / 213

与名人共谋,创文化中国 / 216

借力中国邮政,打造强大物流圈 / 219

Chapter 11

第11讲 制度约束——用制度保护善良和正义 / 223

人没有约束,会出大问题 / 224

“271”法则,成就阿里战斗力 / 227

抱怨规则,不如反思自己 / 230

带着积极的心态与文化相融合 / 233

奖惩分明,树立威信的关键点 / 236

腐败行为,绝不容忍 / 239

谁犯错,谁担责 / 242

Chapter 12

第12讲 利益分享——成就一代人的梦想 / 247

不要让手下的员工成为奴隶 / 248

帮助别人实现梦想 / 251

让员工满足,企业才有未来 / 254

让客户发财了,我们才能发财 / 257

进军韩国市场,与三星互利共赢 / 260

多行业线上线下的全方位整合 / 263

第01讲

领导气场——被委屈
撑大的胸怀

作为阿里CEO，马云是阿里巴巴人的精神领袖，马云依靠个人魅力源源不断地吸引人才，成就阿里伟业。在这伟业背后，是他那被汗水和委屈撑大的胸怀。

领导者就是要承担责任

马云：只有两个情况下你是CEO，第一，你做决定的时候是CEO，平时你不是CEO；第二，在你犯错误的时候，你是CEO，你要承认自己的错误。

2 亚马逊创始人贝索斯赞誉马云是中国乃至世界范围内最好的企业家。他说：“此前国际互联网巨头在中国失败的主要原因是，他们的中方管理层只顾‘向上看’，为的是让自己的美国老板满意而不是把主要精力放在让中国用户满意上。”而马云则将用户满意度放在第一位，马云被称“最好”的缘由，是他对CEO的理解。

【马云怎么说，如何做】

马云认为，作为企业的CEO要有开放、透明、分享、责任的思想，尤其是责任意识，如果管理者不具有这样的特质，企业很难走得长远。

2002年，马云与深圳的网商交流时说道：“如果你有一天当上了领导，是很孤独的，就是二把手和三把手都很难彻底理解你。船长开船的时候，他有时候会爬到杆上看风向。比方说，我要考虑的就是一年以后要做的事情，我必须提前考虑制度和人事，但是真正到了成功的时候，我又要考虑后年的决策。成功的时候我不能分享，但是失败一定要承担。只有两个情况下你是CEO，第一，你做决定的时候是CEO，平时你不是CEO；第二，在你犯错误的时候，你是CEO，你要承认自己的错误。而不是说成功的时候你是CEO，失败的时候就是员工的执行不力，下属团队不好。”

2011年，因“卫哲辞职”事件，阿里巴巴业务受到了冲击；2013年，马云接受采访时，再次深刻地分析了企业CEO的职责。

ESQ: 这两年, 虽然你说自己已经放得很开, 但大家还是会说, 马云才是最终的解决方案。马云出来解释, 马云出来面对大众、面对媒体, 也只有他有这个能力和魅力。

马云: 这不是我的能力和魅力, 而是我的责任。在公司碰到这样的情况时, 犯错是可以的, 但责任由谁来承担? 不是因为我是马云, 而是因为我是这个公司的CEO。商城事件, 当然由我来承担责任, 他们承担责任没有用的。卫哲的事情, 不应该是卫哲承担责任, 承担责任的应该是我。

ESQ: 是不是我可理解为, 马云不一定是最终解决方案, 但他是最终责任人, 所以他才会……

马云: 我一定不会是最终解决方案, 这个公司的解决方案, 最后商城事件不是我处理的, 我只是出来讲一些话。我只是出来给媒体和同事做个交代, 给社会做个交代。事情搞得这么大, 我需要回来说, 这是我的责任……我来沟通大家会听。不管大家信不信, 但大家想听见我的声音是什么。因为CEO的职责就是承担责任, 大家付钱给我是要我承担责任。我为这个公司的未来承担责任。道歉, 是错就要道歉。内部的责任他们会自己全部解决掉。

3

企业要想赢得社会口碑最主要的就是要树立正面形象。知错必改, CEO承担责任在企业声誉受损时挽回形象具有重要作用。马云以他对CEO的职责理解为基础, 所做出的努力不仅使阿里巴巴成功地摆脱了困境, 而且促进了阿里业务的发展。

【领导者的团队管理智慧】

企业运转过程中, 总会出现一些问题, 而许多事情是集体合作完成的, 这个时候责任承担者就不容易确定。一些领导者认为承担责任会抹黑自己的形象, 因而找下属替自己背黑锅。

很多管理者，特别是管理经验不太丰富的初任主管，往往会陷入这样一个误区：当自己的团队成员犯了错，他们不懂得与员工一起去承担责任。他们总认为“既然是他自己犯的错误，他一定要独立承担责任，作为管理者我没有责任”。

春秋战国时期，晋国有一名叫作李离的狱官。他在审理一宗案件时，由于听信了下属的一面之辞，造成一个人冤死。真相大白后，李离打算以死赎罪。晋文公得知后对李离说：“官职有大小之分，惩罚也有轻重之别。更何况这件案子之所以办错是你手下人的缘故，你何苦以死赎罪呢？”李离回答道：“我平常又没有和我的下属一起做这个官，所拿的俸禄又没有与他们一起分享。如果我在出了错时就将责任推到下面这些人身上，我怎么能做得出来呢？”李离拒绝了晋文公的劝说，伏剑而死。

李离勇于替下属承担责任，也为下属起到了示范和榜样的作用，必然能树立起在下属心中的威望。因此，危难当前你必须与下属站在一边，与他一起承担责任，这样才能有效地收揽人心，下属也才会生死追随。

领导者承担责任，体现的不仅仅是一种个人魅力和影响力，更能代表一家企业的精神风貌和做事原则。领导企业如同治国，将军勇于担责，才会在军中树立威信。

东汉末年，曹操被封为魏王，四处领兵打仗，长期战乱使百姓流离失所。见此情景，曹操下令让士兵和百姓一同屯田种粮，这样百姓能吃饱，军粮也有着落。但是一些士兵不懂得爱护庄稼，经常在麦田中踩踏，于是曹操规定：所有人等，一概不得踩踏田地，违者重罚！

此命令一下，又加之几次的杀鸡儆猴，士兵们果然安分了许多。有一天，曹操骑着马带兵走在麦田旁的小路上，一阵风吹来，黄澄澄的麦浪中飘来一阵麦香味，曹操一时忘情，驻足欣赏。突然，田边的麦子里窜出两只受

惊的野鸡，使得曹操的马受惊狂奔，随行的几名将士以为主帅有难，也跟着狂奔过去，等曹操驯服了马，田中的庄稼早已被踩坏了一半。

同曹操一同踩坏庄稼的士兵都受到了惩罚，但曹操并没有因此而免去自己的责任，大家纷纷认为他踩庄稼是情有可原的，但曹操执意拔出自己的宝剑割下头发，以割发代首，并让士兵给农夫送去了一笔银子。

作为军中主帅，正是曹操这种勇于担责的行为，树立了军中威望，最终成就了一番霸业。

【领导力的思考】

美国田纳西银行前总经理特里提出：“敢于认错本身就具有很大价值。敢于承认错误，就是敢于担当，就是有责任心。”唯有将承担责任视为己任的人才能被委以重任。企业领导者如果严格做到敢于担责，则必会上行下效，将团队打造成虎狼之师。

用个人魅力打动你的追随者

马云：男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

战场上的一位将军的人格魅力有多大，决定着有多少战士愿意与其同舟共济、出生入死。企业亦如此，能促使团队成员死心塌地跟随自己闯荡商场，主要在于领导者的个人魅力，而不仅仅只是地位、权力和财富。

【马云怎么说，如何做】

自从创业之初，马云的身边就始终围绕着一群与他同甘共苦，不抛弃、不放弃的战友。挤在单元楼办公、租最便宜的民房、打的都要打夏利，甚至自己凑钱发工资，这样恶劣的创业环境没有击垮这个团队，反而不断地吸引追随者加入。究其原因，无一不是被马云的人格魅力所深深吸引。

就拿蔡崇信加入阿里巴巴来说。蔡崇信曾是知名投资公司Invest AB集团的副总裁。当年阿里巴巴关于发展电子商务的理想引起了很多投资公司的注意，其中包括蔡崇信所供职的Invest AB集团，恰巧，蔡崇信正是公司投资阿里巴巴之前派到阿里巴巴调研的主管。会面中，马云把电子商务的理念描述得眉飞色舞，甚至邀请蔡崇信去参观自己的公司——湖畔花园的家。

在“公司”里，蔡崇信惊呆了：一个小小四居室中，20多个人十分投入地工作，地板上一片乱七八糟的废纸、毛毯、床单。但是从他们的微笑中可以看出他们在这个单元房工作时的愉悦心情，以及他们对自己事业的热爱。而马云与员工打成一片，零距离地交流，更让蔡崇信感到震惊。

过了不久，蔡崇信又到杭州找马云谈投资的事情，但是他对投资的事情并没有多大的积极性，反而对马云“十八罗汉”创业的故事十分感兴趣。渐渐地，马云和其他的“十七罗汉”创业的激情和团结的力量打动了他们。

马云的魅力最终吸引了蔡崇信。蔡崇信辞去了Invest AB集团副总裁一职，请求加入当时几乎一无所有的阿里巴巴。他的这一举动连马云都感到吃惊。就这样，蔡崇信正式加入阿里团队，由一个年收入几十万美元的高级副总裁，变成了一个月只有500元工资收入，只能自己凑钱给自己发工资的阿里人。

阿里巴巴逐渐发展起来后，马云应邀去哈佛大学做演讲，在台上马云不时地自嘲、讲笑话甚至不顾身份手舞足蹈，他的声音时而高亢，时而低沉，令哈佛精英们佩服得五体投地。他们不仅要他的签名，请求与其合影，还自发要求加入阿里团队和马云一起“芝麻开门”。

【领导者的团队管理智慧】

不可否认，精英们追随马云，是受马云强大人格魅力所吸引。我们也知道，一个有魅力的上司更容易领导手下的员工，也能够唤起员工更多的服从意识，那么究竟什么样的领导才算有魅力？难道是指吸引人的外表？事实上，魅力涵盖了太多的层面，而在这里更多的恐怕是体现在人格上的魅力，这对员工个人而言具有强大的吸引力。

良好人际关系的建立源自人际吸引，而人际吸引当中的一条重要法则就是“相似相吸”原理，意思是具有相似特点的两个人更容易拉近彼此的距离。领导和员工之间的关系也需要有这样一种力量来拉动，说到这里，有的人可能会感到不解。其实，道理很简单，相互吸引总要比相互厌恶强。

在现实中观察，我们不难发现这样的问题，在一个企业中真正能够得民心的领导者决不会是那些与员工有着心理隔膜，很少能与员工打成一片的人。忌惮于这种“威严”，员工的服从最多也就是一种表面现象，而那些能够让员工在内心感到佩服的领导才能更好地管理他们。

能够与员工打成一片而又不失领导风度的领导一定是有魅力的，这其中所体现出来的就是一种相似的特点，因为要融入一个群体必然要具备该群体的一些相似特征。

美国心理学家纽科姆在密歇根大学做过这样一个实验：他在大学生当中征集了17名被试者，这17名大学生彼此互不相识。请他们参与到具体的实验情景中，然后对他们展开观察。

实验需要被试者完成的任务很简单，只是请他们住在同一间宿舍内，而不再对他们做出任何的要求，在这里他们可以随意活动。

随后，实验者对他们进行了为期近4个月的追踪调查，观察他们的活动以及彼此之间亲密关系的发展变化。

结果发现，那些一开始就表现出具有较高相似性的大学生们更容易发展