

一个“骗子”的领导智慧、创业经验与成功之道
一个坚持梦想、高瞻远瞩的战略导师书写的人生传奇

丁萍◎编著

强者的世界永不言败

马云的内部执行课

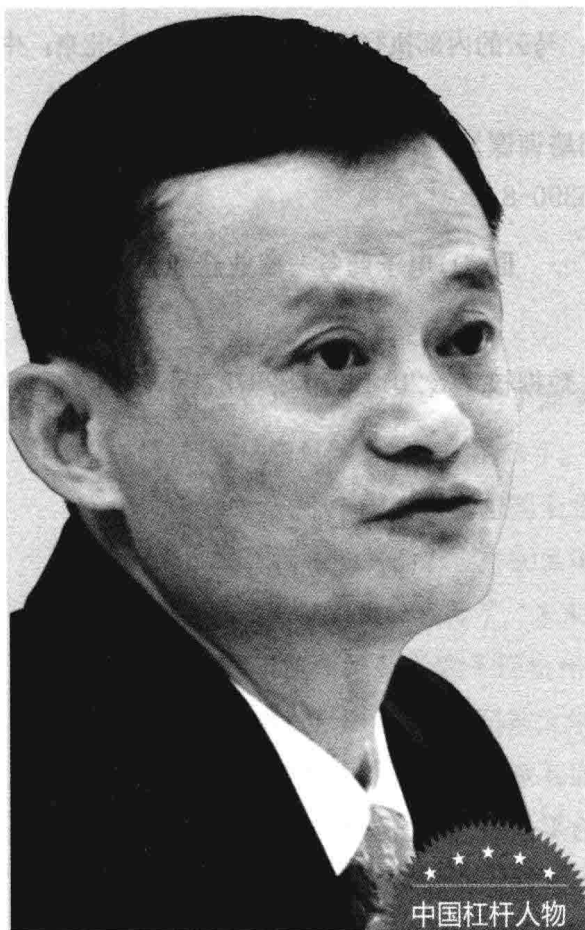
中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

强者的世界永不言败

马云的内部执行课

丁萍◎编著



中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

强者的世界永不言败: 马云的内部执行课 / 丁萍编著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 1

(中国杠杆人物内部培训课)

ISBN 978-7-5047-5390-8

I. ①强… II. ①丁… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—中国
IV. ①F724. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 228787 号

策划编辑 宋 宇

责任印制 方朋远

责任编辑 于 淼 宋 宇

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5390-8/F · 2242

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 15.25

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 225 千字

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

PREFACE

阿里巴巴已经成为中国电子商务的领导者，在世界电子商务行业中它是一个响当当的名字。

马云，一个中国当代卓越的企业家，他创造了阿里巴巴王国，是《福布斯》杂志创办50多年来首位成为封面人物的中国大陆企业家，更是赢得了“未来全球领袖”的殊荣。

1988年杭州师范学院（现杭州师范大学）英语专业毕业的马云曾任教于杭州电子科技大学；1992年成立了海博翻译社；1995年创办了中国第一家互联网商业网站——中国黄页；1999年创办全球第一个商务平台——阿里巴巴。目前，阿里巴巴是全球最大的B2B网站之一。

阿里巴巴引领了中国的电子商务行业，在中国创造了无与伦比的商业奇迹。在诸多企业中，阿里巴巴无疑是成功的，那么究竟是什么成就了今日卓越不凡的阿里巴巴呢？

其实，一个企业的成功，1/3靠策略，2/3靠执行。阿里巴巴也不例外。高效率的执行，是阿里巴巴成功的一大法宝。

马云曾将阿里巴巴称为“一支执行队伍而非想法队伍”，他说宁可要一流的执行、三流的点子，也不要一流的点子、三流的执行。

不可否认，在这个世界上，有想法、有创意、有点子的人很多，但是能把一个想法、一个创意或者一个点子真正落实的人却很少，因为落实需要很长的时间、很多的人员，还

会遇到很多困难。所以，执行很重要。

现在很多企业的经营理念 and 战略大致相同，但绩效却大不相同，道理何在？其实关键也就在执行力！

美国前总统艾森豪威尔说：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”在激烈的市场竞争中，执行力对一个企业的发展起着至关重要的作用，它将是决定企业发展的重要保障，可以说，没有执行力就没有竞争力，没有执行力就没有凝聚力，没有执行力就没有创造力。

这本书——《强者的世界永不言败：马云的内部执行课》，讲述的就是一个关于执行力的问题。建设企业文化、构筑内部生态环境、建立竞争体系、明确使命责任价值观……作为企业的第一执行人，马云以自己的方式行动着，落实着，他不仅像个布道的牧师，更像一个极具魄力的教练，将自己的思想化为员工超强的执行力，来书写阿里巴巴的传奇。

执行力不仅关系到一个企业的命运，也关系到一个人的发展，托马斯·杰斐逊说：“一个人拥有了别人不可替代的优势，就会使自己立于不败之地。”在现今的企业环境里，没有打不破的铁饭碗。你的工作在今天可能不可或缺，可是这不意味着明天这个职位仍然有存在的必要。无论是谁，除了努力工作外，都应该不断学习，不断提升自己的执行力、竞争力，这样才能让自己最终变得不可替代。希望这本书能对你有所裨益，可以帮你书写属于自己的人生传奇。

目 录

CONTENTS

第一篇

根基不稳，万厦倾塌

——搞好内部生态，保障执行力的基础

003

第一章 执行在高层

一流的执行，胜过一流的点子 / 003

执行中领导所必备的心态 / 007

让合适的人做合适的事 / 011

“整风运动”是必需的 / 014

018

第二章 组建一支强执行力的团队

团队是高效落实的坚强后盾 / 018

取长补短，打造“西游记式”团队 / 022

引入淘汰机制，留下企业需要的人 / 026

收入和理想都要有，都要硬 / 029

033 | 第三章 做好管理，提升基层执行力

执行力不是纸上谈出来的 / 033

给员工创造轻松的工作氛围 / 037

投资员工，赚得财富 / 040

有效激励，落到实处 / 043

第二篇

培育文化，干出成效

——建设精神文化，提升执行力的重点

051 | 第四章 通过愿景变被动为主动

良好的文化是执行力组织发展的常青树 / 051

确定方向，有效执行 / 055

让天下没有难做的生意 / 058

帮客户赚钱 / 061

把我们的80年改为102年 / 064

070 | 第五章 明确价值观，让企业持续发展

靠服务吃饭 / 070

客户第一 / 074

统一价值观 / 077

承担责任 / 080

086

第六章 建立自我，追求忘我

树立价值品牌 / 086

以忘我的精神做事 / 090

信任，让执行更简单 / 093

心怀感恩，不忘使命 / 097

诚信通天下 / 100

第三篇

开辟智慧，变通执行

——构建优势特质，获得完美结果

107

第七章 找准方向，大胆尝试

做最正确的事 / 107

战略布局，提前执行 / 110

别人看不清的模式也许最好 / 113

小企业更有味道 / 116

做中小企业的解救者 / 120

124 | 第八章 拥抱变化才能干出实效

感谢变化，抓住机遇 / 124

在变化中求发展 / 127

创造出比收费更好的服务 / 131

做好准备，稳步发展 / 134

139 | 第九章 用方法促进落实

让有限的资源产生无限的价值 / 139

把多数人都称赞的决定扔到垃圾桶 / 143

与经历过磨难的公司合作 / 146

批判官僚，沟通保证执行 / 150

156 | 第十章 创新，用心才能做好

创新就是一个个地解决问题 / 156

突破定式，变通执行 / 161

标新立异，永远不做大多数 / 164

在创新的同时也创造价值 / 167

173 | 第十一章 悉力以赴，逢敌亮剑

在事情变坏之前自己制造变化 / 173

- 把对手当作磨刀石 / 176
保持活力，学人长补己短 / 179
制订有效措施，获得主动权 / 182

第四篇

功在云天，苦在泥土

——加强自我建设，做最好的执行者

189

第十二章

态度到位，执行才能到位

- 未来不是从纸上谈出来的 / 189
给梦想一个坚持的机会 / 194
大胆尝试，不怕犯错 / 198

202

第十三章

保持激情，不疯魔不成活

- 没有野心，就没有进取心 / 202
不疯魔不成活 / 205
把激情坚持下来 / 209

213

第十四章

更新职业理念，注重潜能开发

- 做一份喜欢的工作也是创业 / 213

拓宽你的视野 / 217

更新知识，实现价值增长 / 219

223 | 第十五章 执行力是一种心气儿

最大的失败就是放弃 / 223

扛下去总会有机会 / 227

困难时左手温暖右手 / 230

根基不稳，万厦倾塌

——搞好内部生态，保障执行力的基础

企业执行，说到底还是人的执行，团队力量决定执行力，好的执行力一定要有好的团队，这是根基，是企业长久发展的基石，根基不稳，万厦将倾，所以，作为企业领导者，一定要重视企业的管理，注重基层执行力的提升。

第一章

执行在高层

如果把企业比喻成一个人，企业的高层就是大脑，中层就是脊梁，基层就是四肢。打造企业的软实力，企业领导者是第一执行人，也是第一责任人。

一流的执行，胜过一流的点子

马云：以一流企业作标准，大概是想推广一个什么样的标准，你做的东西就是卫生间里的马桶、脸盆，你想推广一个什么样的标准？

石乐华：这个标准是这个样子的，你的坐便器，或者你的洗手池，还有毛巾等一系列的，每一个项目都需要国家建立一个标准。但是目前来讲，因为卫浴市场发展的历史也就十余年，所以现在就面临很多的空白。现在国家致力于整合这一块的政策，有一部分产品厂家致力于去参与，现在没有形成龙头地位，这是我们要参与做的一件事情。

马云：你凭什么去整合别人，我为什么要跟着你去被别人整合，100万元人民币就能整合我，凭什么，你给我讲3条理由，除了100万元人民币以外，你说我要跟着你的标准去走，你能整合我？

石乐华：3个理由，第一个理由就是我们现实的基础，因为我们现在在做卫浴已经做了5年，在业界已经有一定的名气，这是第一个理由。第二个理由，是我个人的思路，目前有很多中小卫浴，全世界或者全中

国卫浴生产企业最起码有几千家，但是真正开拓自己思路的人，或者具备这个理念的人是非常少的，到目前为止国内还没有出现这样的联盟。

第三个理由，就是我对自己的信心和实力。

马云：拿TOTO说，它在你前面做，你准备怎么应对，像TOTO这样的公司或者美标这样的企业，挺不错，钱比你多，你有5年历史，那哥们儿说有100年历史，做得比你更好，你怎么办？

石乐华：这是市场定位的问题，就算TOTO来整合都没有关系，就像我们理解奔驰跟广州本田没有市场冲突一样。

马云：谈一下我的看法，我感觉你的条理很清晰，心态很好，你的激情跟别人不一样。很多人把创业者看成激情澎湃的人，你对自己的信念非常坚持，坚持自己的并购、整合是有意义的，尽管也许评委也好，其他人也好，说你不靠谱，你凭什么整合，虽然你自己内心信念的坚定很符合创业者的素质。

但是我这里想讲的是，在整合的要素当中你讲到理念和信心，我自己这么看，值钱的东西好像不是理念，真正值钱的东西就是你创造的价值，脚踏实地的结果。很多人说我有非常优秀的理念，我听太多了，这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。所以不要用你的理念去整合别人，而是用你创造的价值给别人带来好处。

——摘自《马云：〈赢在中国〉点评》

马云在行动

执行力是当前每个企业面临的突出问题，是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略离不开优秀的执行力，再顶尖的企业也要保持强大的执行力，否则将在市场的竞争中走向衰落。

马云曾和软银集团总裁孙正义讨论过这样一个问题：“一流的点子加上

三流的执行水平，与三流的点子加上一流的执行水平，哪一个更重要？”两位“时代先锋”给出了一样的答案：三流的点子加上一流的执行水平。

“你们立刻、现在、马上去做！立刻！现在！马上！”酒店房间内，突然传出马云愤怒的叫喊声。

是什么让马云如此气愤呢？原来，马云有一次在长城看到涂鸦式留言，如“某某到此一游”“某某到此留念”这样的话语，深受启发。他认为阿里巴巴应由网上论坛BBS按行业分类发展，因此，马云要求技术人员对BBS上的每一个帖子进行检测并分类。技术人员认为这样的人工分类，有违互联网自由的传统习惯，但马云认为只有这样才能让用户方便、快捷地利用阿里巴巴，所以他坚持己见，要求技术人员照做。当时很多人不同意，拍着桌子同马云吵。争吵最激烈时，马云仍不改初衷，他始终认为方便用户才是对的，自己的思考也是对的。

后来，马云到外地出差，通过电子邮件要求技术人员立即完成这一程序，结果他们还是不同意。于是，就有了前文的那一幕。后来，马云回忆说，当时自己真想立刻飞回去，猛拍那些技术人员的脑袋。

马云的愤怒让技术人员不得不做出让步，也正是因为他的强硬要求，阿里巴巴的发展方向最终才确定下来，获得有效的执行。他的这种作风，也使得企业在网络泡沫时期不仅坚持下来，而且实现了赢利。

工业时代的发展是人工的，而网络时代一切都是信息化的。信息瞬息万变，难以预测，因此，马云认为成功不是计划出来的，而是“立刻、现在、马上”干出来的。

高效率的执行，是阿里巴巴成功的一大法宝。马云曾将阿里巴巴称为“一支执行队伍而非想法队伍”，他多次强调，迅速地去执行一个错误的决定要好过优柔寡断或者没有决定。因为马云知道在执行的过程中，已经有足够的时间和机会去发现并改正错误。

马云在创业之初就懂得这样的道理：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。

阿里巴巴创建初期50万元的原始资本就是马云在家中与18个创业同伴募集的。从此，马云的家成了阿里巴巴的办公室，员工住的地方不能离马云家超过5分钟的交通距离，每天深夜回家睡几个小时马上又开始工作，“立刻、现在、马上”的思想得到充分的体现。

阿里巴巴唯一的思想家，就是马云自己，他不仅像个布道的牧师，更像一个极具魄力的教练，能将自己的思想化为员工超强的执行力，来书写阿里巴巴的传奇。

赢在执行

好的决策是企业成功的前提，企业中从来不缺战略家，但是再美好的战略如果没有执行，也只是一场空想。

史玉柱对于自己团队“说到做到”的执行能力非常认同。他说：“如果谁说我们的执行力差，他可以这么说，但我绝不会承认。每年大年三十，你可以到全国50万个商场和药店去看，别人早回家过年了，我们9000名员工依然顶着寒风在那里一丝不苟地搞脑白金促销。如果执行力不行，干劲从哪里来的？”

具有保障性的执行力，对于一个商业模式稳定、管理到位的企业来说，比创造的超越更为重要。从这个方面来讲，史玉柱是个典型且极端的实用主义者。曾有人问他，现在的管理中，哪一样至关重要？史玉柱仍然回答是“说到做到”。他认为：“你只要承诺了，几月几日几点钟做完，你一定要做完，完不成，不管什么理由，一定会遭到处罚。往往越没本事的人，找理由的本事就越高。我们干脆不问什么原因了，你部门的事你就得承担责任，不用解释。所以现在大家都说实话，不搞浮夸了。”

为了落实“说到做到，严己宽人”这一理念，创造高效的执行，史玉柱