

马云管理课

中国首富的管理智慧

葛永慧◎著

If You Have A Dream,
May Realize

我的成功绝非偶然

团队 不学刘备，唐僧团队最凶猛。

创业 梦想还是要有的，万一实现了呢。

战略 战略有很多意义，小公司的战略就是活下去。

客户 客户第一，员工第二，然后才是对手。



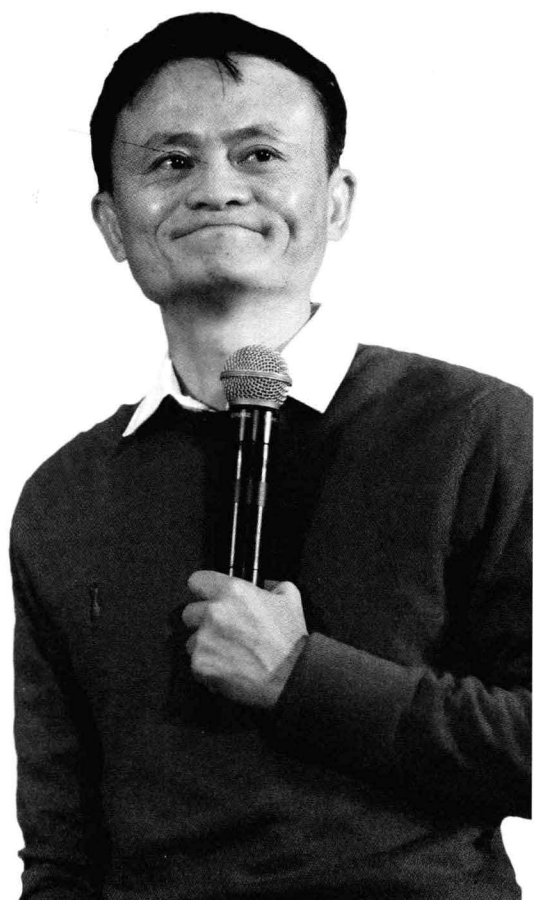
中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

马云管理课

中国首富的管理智慧

葛永慧◎著

If You Have A Dream,
May Realize



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马云管理课 / 葛永慧著. —北京: 中国法制出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5093-5995-2

I. ①马… II. ①葛… III. ①马云—企业管理—经验

IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 005908 号

策划编辑: 王天颖 (tianying1029@126.com)

责任编辑: 王天颖 (tianying1029@126.com)

封面设计: 杨泽江

马云管理课

MAYUN GUANLI KE

著者 / 葛永慧

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 × 1000 毫米 16

版次 / 2015 年 2 月第 1 版



中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-5995-2

定价: 29.80 元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

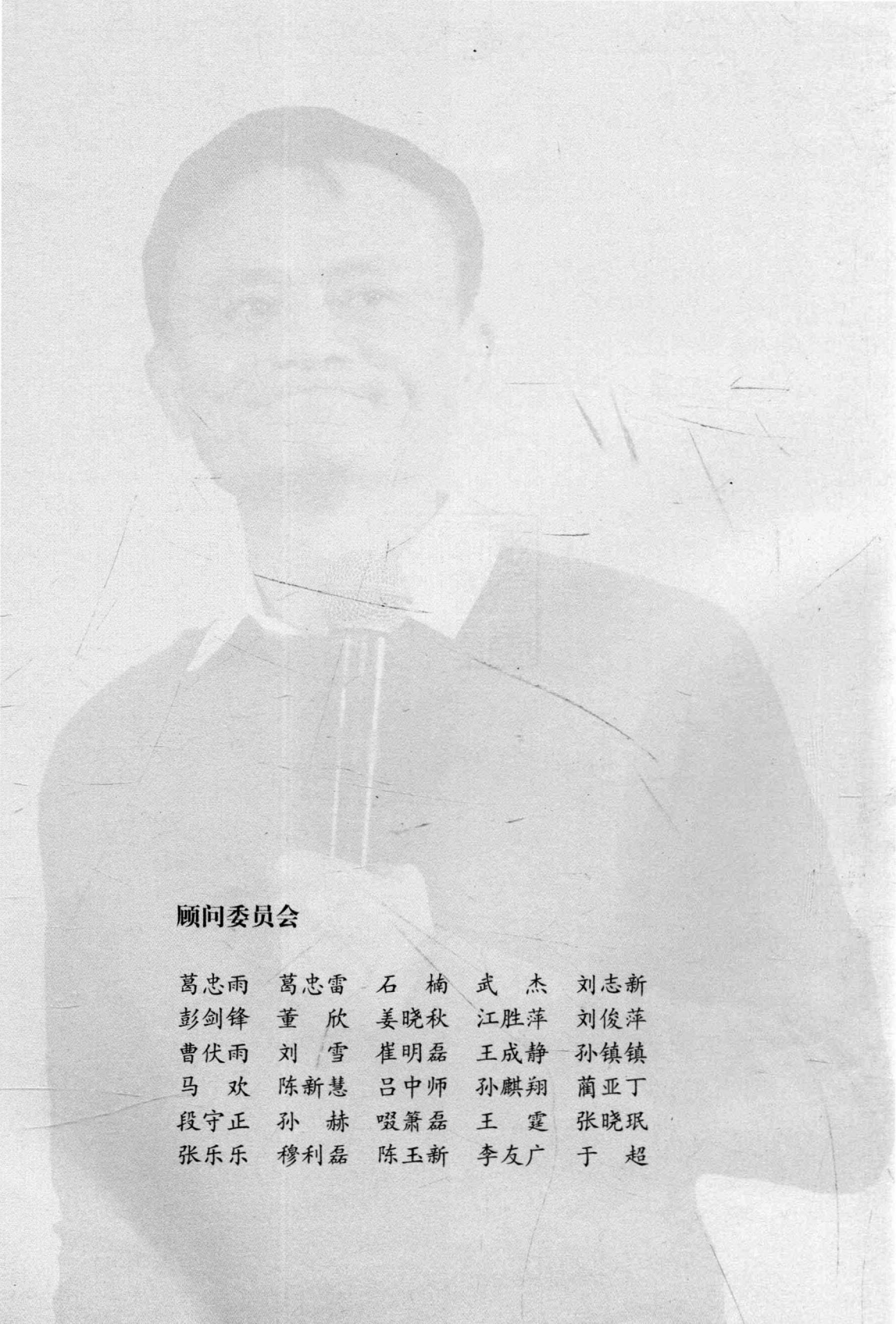
网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66034985

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)



顾问委员会

葛忠雨	葛忠雷	石楠	武杰	刘志新
彭剑锋	董欣	姜晓秋	江胜萍	刘俊萍
曹伏雨	刘雪	崔明磊	王成静	孙镇镇
马欢	陈新慧	吕中师	孙麒翔	兰亚丁
段守正	孙赫	啜箫磊	王霆	张晓珉
张乐乐	穆利磊	陈玉新	李友广	于超

他是中国大陆第一位登上美国权威财经杂志《福布斯》封面的企业家；他创办了中国第一个电子商务网站，带领团队创造了电子商务史上多个第一；他和他所创办的企业的经营管理实践曾被哈佛大学商学院两次收录为 MBA 案例；2014 年 9 月，他率领团队赴美上市，创造了全球有史以来最大规模的 IPO。

他就是马云。马云以其独特的管理风格成为中国企业家中最值得学习的代表人物。

在谈管理企业前，马云主张管理者要先领导自己，管理自我。在他看来，优秀的管理者，应该对事业充满激情，永远不要放弃自己的理想，乐观地看待世界，积极应对企业发展过程中遭遇的挫折。面对冤枉，要用宽大的胸怀去包容，面对成绩，要谦虚，不能把自己当成英雄。只有这样，企业家或管理者才能正确引导企业走向辉煌。

在战略管理上，马云给中小企业的建议是先活下来，再去考虑做大做强的问题。这样赢得机会的概率就会比较大。现在很多管理者做战略时总会面面俱到，马云认为这样会分散精力，他主张一定要重点突破，把时间、精力和资源都专注在一个点上，这样才是正确的。

在运营管理问题上，马云坚持执行是经营成败的关键，“三流的点子”和“一流的实施”比“一流的点子”和“三流的实施”更加有效。那么如何让企业做到一流的实施呢？管理者不

妨记住这六个字——“现在！立刻！马上！”始终强调效率，为结果付报酬是马云对于看重功劳还是苦劳问题的回答。而且，在当前很多企业一心要扩大规模，不断壮大组织结构的时候，马云反而为了追求对市场、对客户的快速反应，而不断拆分阿里巴巴集团，把阿里巨人拆成了25个事业部，这一点值得管理者思考。

在用人和管理团队上，马云的观点非常具有独特性。他不强调一定要精英人才，在他看来，企业应该找最合适的人，而不是最优秀的人，毕竟把飞机引擎安在拖拉机上，后者也飞不起来。所以，他不崇拜“刘关张”的三国团队，而是认为唐僧团队最凶猛，一群平凡的人团结在一起能做出不平凡的事情。在管理团队的过程中，马云给员工物质资源，不让雷锋穿着带补丁的衣服工作，更重要的是给予员工信任，通过正确的授权建立一个团结、高效的队伍。马云不仅懂用人，更会养人。他认为把钱投在员工身上是最值得的，帮助员工成长，企业才能成长，因此，他创建了阿里学院，要求每名新员工必须参加学习。马云曾自豪地说：“员工在阿里工作三年，相当于是公费读了三年的研究生。”马云的这种管理满足了员工的心理需求，自然就获得了“人心”，使得员工愿意为阿里巴巴付出时间和精力。

作为企业家和管理者，马云身上有挖掘不尽的宝藏，他打破常规的管理思维总能给我们带来深思。每个人都希望能通过研究马云的管理之道，吸取一点有助于提升自身的经验。本书从自我管理、战略管理、运营管理、团队管理、企业文化管理、客户管理、营销管理、竞争管理、资本管理、创新管理十个角度剖析了马云的管理思想精髓。书中结合阿里巴巴的发展史和其他明星企业的经典案例，为企业家、经营管理者和创业者提供了一本很好的管理笔记，方便大家学习和借鉴。

第一课 自我管理：管理别人前，先自我管理

管理一家公司需要的不是股权，而是智慧 / 003

像坚持初恋一样坚持梦想 / 006

只有激情，才能感染自己和他人 / 008

放弃是最大的失败 / 011

做个快乐的“孔雀型”老板 / 015

人不怕犯错误，就怕不承认错误 / 018

别怕被冤枉，男人的胸怀是被委屈撑大的 / 021

千万别把自己当英雄 / 024

第二课 战略管理：战略决定成败，不懂战略是灾难

中小型企业最重要的战略就是活下来 / 029

必须专注，只抓电子商务这只兔子 / 031

切忌面面俱到，一定要重点突破 / 035

首先要做正确的事，再是正确地做事 / 038

阿里巴巴的战略选择：大舍大得 / 042

从 B2B、C2C 到 B2C，战略举措要随环境而变 / 045

第三课 运营管理：重点是效能，关键在执行

没有最好模式，只有最适合自己的模式 / 053

执行力是经营成败的关键 / 057

现在！立刻！马上！ / 060

为结果付报酬，为过程鼓掌 / 063

将阿里巨人拆成小而美的事业部 / 067

第四课 团队管理：打造一支打不垮、挖不走的团队

找最合适而不是最优秀的人 / 073

不能让雷锋穿带补丁的衣服工作 / 076

用人之道在于信任 / 080

把钱投在员工身上最值得 / 084

不学刘备，唐僧团队最凶猛 / 088

总监以上干部要随时调整 / 092

及时激励团队士气 / 096

第五课 企业文化管理：在每个阿里人身上植入阿里巴巴的 DNA

用企业文化吸引、改造员工 / 103

让天下没有难做的生意 / 107

什么都可以谈，只有价值观不能谈判 / 109

一个没有笑脸的公司是痛苦的 / 113

第六课 客户管理：以客户为中心，帮助客户成长

做生意就像办舞会：先有“人场”，再有“钱场” / 119

决定企业成败的是客户，先让客户赚钱 / 122

最好的服务：让你的客户不需要服务 / 125

培训客户，帮助客户成长 / 130

客户第一，员工第二，然后才是对手 / 133

第七课 营销管理：消费者的口碑是营销的王道

阿里巴巴：一个让全世界都记得住的名字 / 139

媒体营销：《赢在中国》的大赢家 / 142

娱乐营销：好玩、好看才好卖 / 146

免费的午餐，谁都不会拒绝 / 150

品牌不是广告砸出来的，口碑才是王道 / 154

个人品牌效应：马云的名字属于阿里巴巴 / 158

第八课 竞争管理：不做“杀手”，做长江里的鳄鱼

争得你死我活的商战是愚蠢的 / 165

没有狮子，羚羊也活不久 / 168

遇到强大的对手，该做的不是挑战而是学习 / 170

逢大敌亮剑，光脚不怕穿鞋的 / 173

不靠“挖墙脚”取胜竞争 / 176

竞争也要厚道，不说对手的坏话 / 179

竞争者的四个问题：看不见、看不起、看不懂、跟不上 / 182

第九课 资本管理：钱太多会坏事，让资本永远听你的

投资者是娘舅，管理者才是主人 / 189

融资时，看重策略投资者而不是投机者 / 192

先做好自己，让投资者找上门 / 194

要从投资商口袋掏钱，先赢得他们的心 / 197

上市不是目的，而是加油站 / 200

别被钱牵着走，钱太多会坏事 / 203

第十课 创新管理：倒立看世界，创新是未来的出路

创新是被“逼”出来的，要抗住压力 / 209

把 90% 的人说“好”的决定扔进垃圾桶 / 212

倒立看世界，一切皆有可能 / 215

拥抱变化，抢在变化之前先变 / 218

跨界创新，绝大部分创新要在企业以外 / 222

第一课

自我管理： 管理别人前，先自我管理



管理一家公司需要的不是股权，而是智慧

企业家或管理者是企业发展过程中不可缺少的重要因素。台湾“经营之神”王永庆认为，当企业发展到一定规模的时候，企业的竞争就不仅仅是人才、管理、产品、技术的竞争，而是企业家本人境界高度的竞争。

为什么有些企业能够正确的定位、能够迅速做出正确判断，能够在执行的环节上、在不同的时间对资源做出很好的布局，从而得以持续发展成为行业先锋？因为它们的管理者深谙管理之道，并能够将它们很好的运用到企业的管理当中去。他们是靠智慧取胜的管理者。

那么，什么是管理者的智慧呢？那就是“企业领袖精神”。

在这个竞争激烈的时代，管理者应该具有一种“企业领袖精神”，它是包括了才智、气度、眼界、胸襟、行动力、凝聚力、责任心、使命感、社会良知等素质的集合。在今天日新月异的商业文化时代，这种企业领袖精神就好像是一粒钻石，因其多面的结构而格外闪亮璀璨。

具体来说，这种“企业领袖精神”会使管理者拥有“五大硬件”和“五大软实力”。复旦大学管理学院院长陆雄文先生认为，管理者一要有积极进取、富有冒险的精神；二要有很强的市场预见能力，能通过独特的视角来挖掘市场机会、敏锐地捕捉商机，并最终使之转化为市场需求；三要有充分的资源分析与资源整合能力，这样无论是对企业外部上下游的资源整合与关系建立，还是内部流畅的生产供应体系，管理者都

有超人的把控能力；四要善于学习，管理者能不断总结经验教训，注意观察并汲取其他竞争者的经验教训；五要有创新精神，不少企业通过持续创新来改进商业模式，形成核心竞争力。

而所谓的“五大软实力”，是指责任心、使命感、社会良知、气度和胸襟，归根结底是一个“心”字。如果管理者缺少了这些，他的企业品牌也就永远难以打造出来，即使赚了钱，那他也算不上一个真正的企业家。

今天中国有太多的企业因为强调控股权与控制权而最终陷入利益争斗，这不仅影响了企业的发展，甚至会使其湮灭在竞争的浪潮里。但是，马云却认为作为一个企业家和管理者，“管理一家公司需要的不是股权而是智慧。”他有责任心，有使命感，有社会良知，有气度和胸襟，推崇分享，而不是强制控制。

2007年，阿里巴巴欲在美国上市。马云带队到美国路演。他在电话会议里说道：“最近一周非常轻松。前几天一直在睡觉，每天只用10分钟演讲。在纽约我抽空看了一场电影，打了一场球，还参观了展览馆。对我来说，路演很轻松，见投资人那是团队的事情。”

从1999年中国第一批互联网公司在纳斯达克上市，还没有任何一个老板或管理者会如此悠闲，会用这种状态去阐述自己的路演经历。要知道，路演原本是一场历时长达半年甚至一年，需要企业家或管理者飞遍小半个地球，向数百位不同肤色不同口音但同样不怀好意的机构投资人点头哈腰的“游戏”。

马云为什么能这么轻松？仔细想来也不难理解。马云崇尚的管理理念和做事风格是“分享”而非“控制”。在上市这件事上同样如此。

所以，与很多动辄持股 20% 以上的创业老板不一样，马云在阿里巴巴上市公司中只是“象征性持股”。阿里巴巴从创建那天开始就是分散持股，甚至全员持股。它的股权大多在员工手中。也就是说，一旦阿里巴巴公司成功上市后，公司员工中身价超过百万的员工将接近 1000 人。如果以平均持股方式计算，阿里巴巴 4900 名员工甚至每人都身家百万。

阿里巴巴是一家低股权控制企业，与微软、华为和雅虎类似，展示的是管理者马云推崇的分享精神。马云说：“分享，这不仅仅是管理公司的心得，同时也是阿里巴巴对电子商务的理解。阿里巴巴要做的事情首先是帮助客户赚到钱，然后才是让自己赚钱，这才是电子商务的根本，也是互联网精神的根本。”

我们很难想象一个独裁、严苛、情绪糟糕的管理者将给企业带来什么？管理者自己必须更加智慧，更有觉悟，才能带领企业一起走正确的方向，成就更大的辉煌。

要想成为一个有智慧的管理者，就要舍得分钱、分工、分权，这样才有下属愿意帮你分忧。如果管理者把什么都握在自己手里，下属既没有经济权，又没有决策权，他们当然不愿意承担责任、解决问题。企业成就了老板一个人，却浪费了一群人。

总之，管理者要不断自我管理，提升自己的境界，培养“企业家领袖精神”。而拥有这种“企业领袖的精神”就需要我们实现自我管理。李嘉诚认为：“想要当好经理人，首要的任务是知道自我管理是一个重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁，了解自己要成为什么模样才是建立尊严的基础。自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂。”这样你才是智慧的管理者，才能事半功倍地管理好企业。



管理经验总结

一个管理者自己必须拥有更智慧、更觉悟、更通透的思想格局，这样企业就能走得更远。一个不能管理自我的人，绝不可能管理好一个团队，做出智慧的决策。

像坚持初恋一样坚持梦想

数十年前，比尔·盖茨有一个奇特的梦想——“我希望每个桌子上都有一台电脑，电脑里的程序都是我的。”这是一个伟大的梦想，而今天比尔·盖茨早已实现了它。

盖茨口中的“下一个比尔·盖茨”马云也有一个伟大的梦想，即做电子商务，用互联网帮助中国企业出口，帮助国外企业进入中国。在最初，人们对此并不看好，但马云却始终坚持这一梦想。

2004年马云在网商大会上演讲，那时候阿里巴巴已经在电子商务领域大放光彩。马云在演讲中说：“好的商人不在于他的梦多么伟大，但是他的梦必须是独特的。任何一个企业家，从第一天起就要有一个奇特的梦想。很多年轻人问我是如何创业的，我说创业就是一句话，你愿不愿意为你的理想和梦想牺牲你的生命，牺牲你所有的东西。”

谁都不敢说坚持梦想容易。今天我们问问自己：“我最初的梦想是什么？它还在吗？我还在为它而努力吗？”你就会发现，你的梦想可能早已在匆匆的岁月里杳无音讯了。但是，作为企业的领导者和管理者，一定不能忘记自己第一天的梦想，即便有重重挫折，一定要抱着大无畏精神，对梦想始终如一。

1996年，当中国黄页的生意正在蒸蒸日上时，突然遭遇最可怕、最强大的竞争对手——杭州电信。杭州电信从中国黄页的成功中看到了互联网市场的前景，于是开始全力抢占这块市场。当时的杭州电信拥有高达3个亿的注册资本，而中国黄页仅为10万元人民币，杭州电信垄断着整个杭州市的网络技术平台，有足够的宽带资源和服务器，而当时的中国黄页还只能依靠海外的服务器系统。为了避免中国黄页沦为“烈士”，在残酷的现实面前，马云不得不做一次妥协——当年3月，中国黄页与杭州电信以合资方式实现合并。

然而合资后，马云发现双方的经营理念不同，很多意见无法达成一致，不愿背离理想的马云选择坚持做自己，泪别中国黄页。

1997年，马云在外经贸部的邀请下，正式加盟其下属的中国国际电子商务中心（EDI）。一腔热血的马云带领其团队先后开发了网上中国商品交易市场、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列站点。但是，EDI方面提出要建大内网，而马云坚持要做互联网，想做电子商务。结果因为缺乏“共同语言”，马云再次撤离，离开EDI，南下创建了自己理想的阿里巴巴。

马云的两次撤离、他的放弃和妥协，从侧面上看，都是对他的理想的另一种坚持。

在坚持理想上，马云曾形象地鼓励所有的企业领导者“要像坚持初恋一样坚持理想”。他说：“初恋是美好的，第一次恋爱最容易让人记住，每个人初次创业时候的理想是最好的，但是走着走着就找不到这条路在哪里了。其实你的第一个梦想同样是最美好的东西。2001年网络泡沫破灭时，那三十几家公司，我记得现在全部关门了，只有我们一家还活着。我们是坚持初恋的人，我们是坚持梦想的人，所以才能走到今天。”