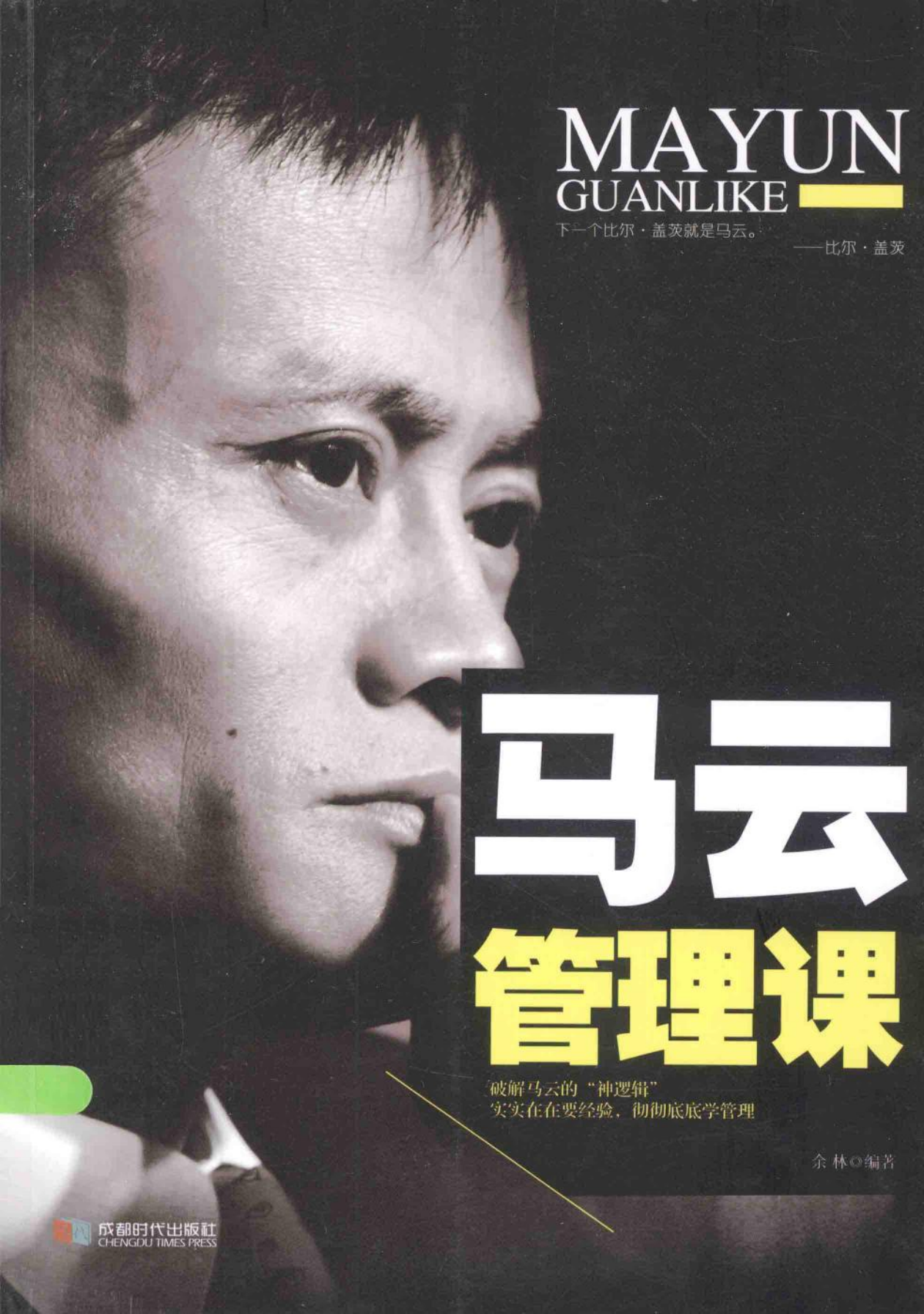




MAYUN
GUANLIKE

下一个比尔·盖茨就是马云。

——比尔·盖茨

马云 管理课

破解马云的“神逻辑”
实实在在要经验，彻彻底底学管理

余林◎编著

成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

马云管理课

余 林 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

马云管理课 / 余林编著. -- 成都: 成都时代出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5464-1021-0

I. ①马… II. ①余… 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 (2013) 第 262180 号

马云管理课

MAYUN GUANLI KE

余林 编著

出品人 段后雷

责任编辑 陈德玉

责任校对 李 航

装帧设计 尚世视觉

责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社

电 话 (028) 86621237 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)

网 址 www.chengdusd.com

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×240mm 1/16

印 张 18

字 数 270 千

版 次 2014 年 1 月第 1 版

印 次 2014 年 3 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5464-1021-0

定 价 35.00 元

著作权所有·违者必究。

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 65709800

“火星人” 马云

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；他第一个开辟电子商务网站，并且带领团队创造了中国电子商务史上多个第一；哈佛大学商学院曾两次将他和阿里巴巴的经营管理实践收录为 MBA 案例。他是谁？他就是那个善于打破常规、逆反思维、反教条、出人意料，被人们称为“火星人”的——马云。

作为当今中国最当之无愧的“创业教父”，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。他那“火星式”的管理模式，以及特立独行的管理方法，如今已经成为国内外许多知名企业管理者最为推崇和借鉴的管理方式。

马云成功的原因，总是被无数人当作话题来讨论，有人说是他的商业模式独特，走了一条别人没走过的路；也有人说是因为马云的天才领导力，可以让身边的人死心塌地地跟随他……其实，马云的成功，不可能是单一的因素所促成的，然而阿里巴巴的每一个成员都知道，阿里巴巴能够成长到今天，与其独具特色的管理有着必然联系。

在维基百科中，“先知”是指能够与神交流并预见未来的人。而要成为一个优秀的“企业先知”，管理学大师科特总结出三个原则：先知先觉、协调和行动，他甚至归结出企业先知的 9 大特质：1. 绝对诚实；2. 善于学习；3. 公正；4. 反教条精神；5. 勇于展现自己和发现他人最好的一面；6. 具有幽默感；7. 既能高瞻远瞩，又能脚踏实地；8. 自律；9. 自我平衡。颇为巧合的是，这些特质基本上也是马云“火星式管理”的风格描述。

在阿里巴巴成立之初，马云就提出企业要活 80 年的目标，后来又调整为 102 年，他不是突发奇想、随口说说，而是努力把设想贯彻和融汇进企业日常运作管理、人员构建和文化建设里面。

马云平日很喜欢给员工上“思想教育课”，并且他的每一节课都是人员爆满，这不仅是因为马云平日在员工面前总是一派亲和，更多的是因为每一节课中所蕴藏的那些道理，都能让人沉思良久。马云说：“创业者的激情很重要，但是一个人的激情没有用，很多人的激情非常有用。身为阿里巴巴的人，就要参与到阿里巴巴的建设中来。”因此，他不仅注重企业文化建设，更注重与员工之间的互动沟通。

另外，马云不仅是一名管理者，还是“勘探”市场、开发市场的高手。他根据自己敏锐的市场意识，善于抓住每一次稍纵即逝的市场机会，不断创造出新的市场。马云曾告诫所有人，企业成功与否，往往取决于管理者捕捉市场信息和运用信息的能力，也就是说，真正的管理者，眼光、胸怀、实力，一样不能少。

有一年，马云和金庸探讨：“如何为笑傲江湖？钢铁是怎样炼成的？”马云总结说：“笑”要有眼光、有胸怀才能笑；“傲”就必须有实力，胸怀是被冤枉大的，冤枉受多了，就有了胸怀。

对于年轻的管理者，马云曾经提出这样四个问题：1. 什么是失败？放弃就是最大的失败。2. 什么叫坚强？经历许多磨难、委屈、不爽，你才知道什么叫坚强。3. 你的职责是什么？比别人多勤奋一点、多努力一点、多一点理想，这就是你的职责。4. 傻瓜用嘴讲话，聪明人用脑袋讲话，智者用心讲话。

这就是马云，他不惧危机，反思成长，从中总结更多的经验与教训，带领阿里巴巴人走向更为辉煌的明天。本书从马云的战略创新、团队建设、情绪管理、品牌建设、客户维护、资本管理、业务发展等方面清晰地分析了马云成功的步伐，将马云艰苦创业积聚的睿智与领导魅力展现在读者面前，以供读者学习、借鉴。

| 目录 |

第一课	重要的是商业模式而不是网络技术 / 2
战略创新	被别人说服是犯错的开始 / 5
只因和别人想的不一样	坚定不移走自己的路 / 8
	银行不改变，我们就改变银行 / 11
	与众不同，才能吸引更多目光 / 14
	挑战我们一直认为对的事 / 17
	机会很诱人，但有时候要敢于拒绝 / 20
第二课	不靠控股来管人 / 24
团队建设	不用精英用“土鳖” / 26
企业必须要像动物园	团队需要认同感，能管的人才能用 / 28
	找最合适的人，而不是最成功的人 / 31
	请“野狗”和“小白兔”走开 / 34
	重金砸向人才培养 / 37
	做不好士兵的人永远当不了将军 / 40
	真正的团队精神：不让一个人失败 / 42

第三课	走下去才会有运气，放弃就没有了 / 46
情绪管理	打不过去时，绕过去再打 / 48
像“灰太狼”一样乐观	小聪明，不如阿甘一样傻坚持 / 51
	等别人倒下，跪着的你就是成功 / 54
	不抱怨，才有今天 / 56
	困难时，用左手温暖右手 / 59
	永不忘记第一天的梦想 / 62
	接受所有严酷的敲打 / 65
第四课	创业拼的就是预见力：
领袖气场	为什么要做物流 / 70
眼光、胸怀、实力，一样不能少	善于发现并抓住机会 / 73
	第一天就要站在世界上 / 75
	等“孩子”长大了，会赚大钱 / 78
	不做竭泽而渔的“愚人” / 81
	选择信任，把机会给年轻人 / 84
	高瞻远瞩还要脚踏实地 / 87
	帮助别人赚钱，自己才能赚到钱 / 90
第五课	不为创造概念，而为创造价值 / 94
经营使命	任何事要有理想，但不能理想化 / 97
打天下靠的是价值观	坚持客户第一 / 100
	文化是企业的 DNA / 103
	价值观是最值钱的东西 / 106
	为了使命感，才能做得更好 / 109

第六课	越简单的方式越赚钱 / 114
资本管理	投资有风险，所以需要风险投资 / 117
凡钱能解决的问题就不是问题	钱太多不是什么好事 / 120
	一定要在不缺钱的时候去融资 / 123
	上市只是个加油站 / 126
	搞定投资者，别人的钱也要省着花 / 129
第七课	碰上优秀的对手你很幸运 / 134
商战心法	心中无敌，便天下无敌 / 137
争得你死我活的商战是愚蠢的	竞争的时候不要带着仇恨 / 139
	只有双赢才能走得长远 / 141
	竞争是一种乐趣，让对手很痛苦， 你很高兴 / 144
	碰到一个强大的对手时，你该做的 不是挑战而是弥补 / 147
第八课	信仰缺失的年代，抓好幸福文化
企业文化	管理 / 152
让员工微笑着回家	“倒立”文化：反其道而行之 / 155
	不能统一人的思想，但可以统一人的 目标 / 158
	工作不要太认真，快乐就行 / 161
	如何给百万富翁的员工寻找新的 激情 / 164
	财散人聚，让员工过上好日子 / 167

第九课	让员工说出心里话 / 172
积极沟通	争吵是好事 / 175
坚持坦诚交流	讲故事沟通 / 178
	另类的激励 / 181
	平等沟通 / 183
	任何时候都用尊重的口气 / 186

第十课	最致命的是忽视客户 / 190
客户管理	挖掘客户背后的人脉资源 / 192
离客户近一点，再近一点	学习“一块布”，为客户提供贴心服务 / 195
	逆势而为：帮助客户过冬 / 198
	免费的目的是培养客户 / 201
	真正深入地了解客户 / 204

第十一课	从取一个响亮的名字开始 / 208
品牌建设	你活着，人家死了，你就是品牌 / 211
不卖产品卖品牌	品牌营销既要追求结果，又要注重可信度 / 214
	星巴克卖的是生活方式 / 217
	真正的品牌要勇于说“不” / 220
	品牌绝不是广告砸出来的 / 223
	借“首富”之名推销互联网 / 226
	品牌的核心是体验 / 229

第十二课	“阿里巴巴的 1001 个错误” / 234
反思成长	犯错也是一种学习的过程 / 237
最大的错误就是不犯错	错误犯得越早越好 / 240
	学会反思别人的错误 / 242
	勇于创新，不要害怕犯错误 / 245
	永远把别人的批评记在心里 / 248
	不迷信书本知识 / 251
第十三课	有运气好的时候，就会有倒霉的
不惧危机	时候 / 256
学会适应并拥抱变化	变化不来，压力一定会来 / 259
	在别人改变前先改变 / 262
	变化是应对竞争的利器 / 265
	用创新去拥抱变化 / 268
	永远在形势最好时改变 / 271
	不怕馊主意，就怕没主意 / 274

第一课

战略创新——只因和别人想的不一样

重要的是商业模式而不是网络技术

被誉为中国网络教父的马云，其实在网络技术的大门面前却是一个十足的外行。马云不懂网络，甚至在运用计算机上也只限收发邮件而已。然而，这样一个网络“低能”是如何领导庞大的阿里巴巴帝国的呢？马云的理论是：外行是可以领导内行的！比技术更重要的是思想！

马云曾经与中国人世谈判的首席谈判代表龙永图在某次访谈中有过这样一段对话：

主持人：“马云先生从事电子商务，但是您本人并不是太懂网络技术？”

马云：“对，我几乎不懂这个网络。到现在为止我的手提电脑怎么看DVD我也搞不清楚。怎么储存照片，我也搞不清楚。我只会收发邮件，每天会浏览浏览网页，就这两样东西。”

龙永图：“我们两个是一条船上的，找到知音了。”

马云：“这个没关系，我觉得懂不懂没关系。就像毛泽东不会打枪，却把中国的天下打下来，这个很重要。你一定要明白你要什么，然后世界上有很多专家会把你的想法做出来，去尊重他们，去理解他们。”

龙永图：“我听说过好像你有一段关于外行领导内行的高论，我看是充满了辩证法。一般来讲，我还是希望内行领导内行。但是如果尊重内行，你这个外行就可能领导好内行。如果你自以为是，你是个外行，自己认为是个内行，这就完了。”

马云：“今天很多人跟我讲他是互联网的专家，电子商务的专家。我说互联网总共才十几年的历史，弄了个专家出来，你搞过什么。大家都是新手，都在学习，我也在学习。我非常同意龙先生的观点，我们讲的就是说外行可以领导内行，关键是尊重内行。我从来不会跟工程师吵架，因为吵也吵

不起来。我也不知道他们在说什么，他们也不知道我想干嘛。这怎么吵架？我只能认真听。”

马云的成功与技术关系不大，他是靠商业模式建立起自己的帝国。他的“支付宝”、“物流宝”等，都是商业模式创新。他最大的特点就在于具有拨开迷雾看世界的眼光，这也是他取得成功的前提。

事实上，许多专业技术型人士可能正因为对本行业了解过多，看得太透，反而使思维受到限制。而非专业人士，虽然不如内行有过硬的技术，但是因为他们懂得管理，懂得运筹经营模式，所以更具有领导内行的素质和能力。

管理和专业知识是两个不同的概念，二者并不互为因果关系，把管理学和专业学问混为一谈很显然是错误的。现在不少人都反对外行领导内行，认为这样会造成瞎指挥，会出乱子。但不要忘记“术业有专攻”这个道理。

早前的 IBM 曾遭遇过一段“濒危期”，是临危受命的郭士纳把 IBM 从困境中“解救”出来的。当时在极为保守的 IBM 内，让一个不懂计算机，也从未打算进计算机入门班的“门外汉”来掌握全球最大的计算机公司，着实是不可思议，不少人甚至对郭士纳担任此要职冷嘲热讽，更戏言他是赶来为 IBM 收尸的。

临危受命初期，郭士纳只说了一句话：“我是新来的，别问我问题在哪儿，或是有什么解答，我不知道。”随后，他便大刀阔斧地进行内部改革，以此向 IBM 内的所有人证明了自己的管理能力。就是在郭士纳为 IBM 掌舵的那九年里，IBM 持续赢利，股份上涨了 10 倍，成为全球最赚钱的公司之一。

有人曾经说“内行看门道，外行看热闹”“不经厨子手，难得五味香”。可同样不要忘记，美食家不一定是厨师，评论家也不一定是文学大师。在许多公司中，并不缺少能人和技术天才，但是公司的发展总不见起色，原因是什么？就是因为关键的症结不在技术上，而在于运营模式的管理方面。

事实上，让一个外行来领导内行的时候，他往往会用更客观的视角、更宽阔的视野来看问题、解决问题。比如在阿里巴巴，马云自己是一个不

懂电脑技术的人，他就会认为大多数的客户也是这样的，因而，马云会要求技术人员做出来的软件必须能通过他的测验，他认为只要他用起来方便顺手，那么客户用着才会方便容易。

无论是什么行业，在管理方面都是大同小异的，无非是如何用经济、制度等手段最大限度地调动人的积极性；怎样合理地处理公司内部的利益纷争，如何创造更好的经济效益，而这与专业知识并没有太大的联系。

带兵打仗，最重要的是将军身边那个善于谋划的军师，没有他，部队作战能力再强，到了实战场上也如同一盘散沙。企业中亦然，因为领导最重要的是管理，是让合适的人去做合适的事，而不是自己事事亲力亲为。

被别人说服是犯错的开始

企业家冯仑说：“我的信仰就是相信自己。”不要在乎别人怎么说，养成独立思考的习惯，不要随意附和别人，被别人所左右，要相信自己的判断和决定是正确的。

马云在创业的过程中，一直强调的是永远对自己说 Yes！因为他知道，很多时候，被别人说服往往是犯错的开始，信别人不如信自己。当然，这并不容易做到，尤其是在重大决定前，要力排众议就更加不易。

1995年，马云在一群美国朋友的帮助下，开始为自己的海博翻译社建立网站。当时，中国的网络采用的还是老旧的拨号上网方式，然而马云却认为，只要互联网存在，就没有办不成的事情。但最初做这个决定时是十分艰难的。

在决定辞职前的一个晚上，马云神情凝重地对聚集在自己家中的24位老友宣布，他已经准备去做互联网了，想听听大家的意见。很显然，在主客观因素都还不怎么完备的情况下，老友们对此想法表现出了深深的忧虑。24人当中就有23个人持了反对票，只有一个人说可以试试。面对反对的声音，马云那个时候是如何定夺的呢？马云没有听进朋友们的“逆耳忠言”，在朋友们大呼“傻到家了”的声音中，马云坚定决了自己行动的决心。

马云后来曾说：“刚开始做互联网，能不能成功我也没信心。只是，我觉得做一件事，无论失败与成功，总要试一试，闯一闯，不行你还可以调头；但是你如果不做，总走老路子，就永远不可能有新的发展。”

1995年4月，马云联合朋友创建了“海博网络”，这是中国最早的互联网公司之一，多年以后，马云也因此而被戴上了“中国互联网之父”的帽子。

一些管理者在拟定和选择决策方案时，习惯听信他人言语，最终让自己的意见胎死腹中。如果当初能坚定一点，也许结局就会改写。

2011年，针对淘宝商城上调服务费，导致小卖家集体攻击大卖家一事，马云曾表示：“一生中总有那么一些时刻，我们需要鼓起勇气去做选择。而这些选择不仅不符常理，违背理性，甚至离经叛道、得罪亲友。即便如此，我们还会一意孤行！因为我们相信自己的决定，我们做了最该做的事。”

当你被别人说服，同时也就失去了说服别人，证明自己的机会。如马云所说“如果你觉得自己不好，你就没有好的机会。”当你有着清醒理智的认识时，就“走自己的路，让别人去说吧”。

刚创立阿里巴巴时，马云提出了独特的B2B商业模式。从它成立的第一天起，很多人都说：“如果阿里巴巴能成功，无异于把一艘万吨轮船抬到喜马拉雅山顶峰。”

可是，马云却跟他的同事说：“我们的任务是把这艘轮船从山顶上抬到山脚下。别人怎么说，没办法的事，你自己要明白，我要去哪里，我能对社会创造什么样的价值。我们希望创造一个真正由中国人创办的，让全世界感到骄傲的伟大公司，那是我的梦想和我们这一代人的梦想。”

2001年、2002年是互联网最寒冷的冬天。马云回忆说：从1995年开始创业，我已经吃了六年的苦，六年来碌碌无为犯了许多错误，没办法，后面六年只能继续干下去。即便是再吃六年甚至是十六年的苦，也一定要把它做出来。结果不被大家看好的B2B模式使阿里巴巴成为中国互联网史上第一个赢利的企业。

在eBay与易趣强强联合，占领了中国80%以上C2C市场份额的时候。马云宣布进军C2C领域，打造淘宝网。这种蚂蚁挑战大象的行为，再一次让人大跌眼镜。在人们怀疑的目光中，eBay选择退出。马云说：“他们说第一天开始已听不懂我的话，但还是每年投钱进来，现在他们都说：‘Jack，我不跟你吵，你去干吧！’”我跟公司COO也是吵了6年了。每年我们打赌1万元看我说出的话能否做到，结果第7年他就不跟我吵了，也不再跟我赌了。

海王星辰是国内第一个提出“健康药房”观念的品牌，尽管其颠覆了传统的药店经营，而且没有前迹可循，但是海王星辰却力排众议，坚持己见，真正是站在为顾客采购的角度，把顾客需求放在第一位，凭借自有品牌颠覆了行业模式，成功地走向资本市场。

你相信自己，肯定自己，并用事实证明自己，别人才会相信你，肯定你。中国女排主教练陈忠和在当初改组女排时压力很大，任务很重，许多人劝他以“保险”为好。然而他力排众议，相信自己，起用冯坤等新将，最终改组成功，夺回了失去 17 年的奖杯。

当然，不被别人说服，并不意味着独断专行，闭目塞听，而是应该有自己的主见，好的意见当然可以采纳，但是主流思想应该懂得坚持。即在他人观点里，保持冷静理性和客观，必要时有置之死地而后生的勇气。

庸者，相信别人，怀疑自己；愚者，相信自己，排斥别人；智者，相信别人，更相信自己。

•