

<<中国老板沉思录>>

图书基本信息

书名：<<中国老板沉思录>>

13位ISBN编号：9787560960968

10位ISBN编号：7560960960

出版时间：2010-6

出版时间：华中科技

作者：魏开永

页数：455

字数：500000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<中国老板沉思录>>

内容概要

古老的中国在世界舞台上日渐大放光彩，吸引全世界的眼球。
勤奋智慧的中国人民，使中国企业走出国门，走向世界各地。
在金融危机的冲击下，世界各国经济发展普遍不景气。
中国经济虽然受到金融危机影响，但却在冲击中继续前进，成为拉动全球经济发展的新引擎。
中国企业的集群化崛起是经济高速发展的一个个助推器，而让企业走向世界的是充满非凡智慧的中国老板们。
为此，在本书里，我们把中国老板的思想与智慧精华提炼出来奉献给读者，也奉献给世界！
海尔，这个有点洋气的名字，却是地道的中国儒商原创的中国品牌。
今天，她走向了世界——成为全球家电的领袖。
“人类失去联想，世界将会怎样？”
是联想集团多年前一句形象的广告语。
这句话今天有了答案：“人类失去‘联想’，世界将会失去一个个人电脑的领军品牌！”
“最成功的失败者”这句话很难翻译成英文。
那是因为在英语国家，再难找到像巨人集团的老板史玉柱那样很失败又很成功的企业家案例。
一个被巴菲特投巨资买入股票的中国企业，一定有令股票增值的理由：世界需要清洁能源汽车，世界需要绿色生态，人类需要自由地呼吸！
当44位中国老板的智慧凝聚成本书的时候，你会放弃不读吗？

<<中国老板沉思录>>

作者简介

第一章 员工比钱更重要

马云语录：

- 1.创业者最好的大学就是社会大学。
- 2.什么是团队呢?团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。
- 3.人永远不要忘记自己第一天创业时的梦想。
- 4.永远要相信你边上的人比你聪明。
- 5.作为一个领

<<中国老板沉思录>>

书籍目录

中国老板沉思录 第一章 员工比钱更重要 第一节：不用考虑，员工比钱更重要 第二节：我们这里没有精英 第三节：价值观的独特见解 第四节：从整体团队来看 第二章 懂得分享，造就更大的成功 第一节：一个好汉三个帮，力量体现于集体 第二节：性格也是一种管理策略 第三节：团队创业团队分红，俞敏洪的糖纸理论 第四节：用人所长容忍所短，管理者的心胸 第三章 按才能论处，体现自我价值 第一节：家族管理，用人需思考 第二节：内部之中寻贤才，本土要“清一色” 第三节：寻根揭底，人才流动应挽留 第四节：让管理变得活起来，在“进化”中调整 第四章 联想教父，先管理自己 第一节：伟大者在于管理自己 第二节：年轻人更能体现自我价值 第三节：物质更能体现价值 第四节：“裁缝师”的硬道理 第五节：在赛马的时候寻求千里马 第六节：身先士卒是必要的手段 第五章 狼性总裁的“军魂”精神 第一节：站在拥戴与膜拜之间 第二节：军事化与人性化的融合 第三节：管理者的招数，请洋和尚念经 第四节：提拔谁？

接班人在哪里 第六章 打造百年蒙牛 第一节：“三步走”方针 第二节：虚拟经营的策略 第三节：坚持走专业化道路 第四节：打破常规，在娱乐中营销 第五节：蒙牛也航空 第七章 玉柱擎天，最成功的失败者 第一节：不离不弃，亲情管理 第二节：给员工画饼，力推“所有制改革” 第三节：改革——“要我干”变“我要干” 第四节：逆境加薪，创造奇迹 第八章 成为“唐僧”，刚柔并济的管理之道 第一节：唐僧的管理之道 第二节：初雏者，潜力股诞生在校园 第三节：换位思考，我是员工，也是总裁 第四节：另类激励法——股权激励机制 第九章 海尔之道 商战中的儒家风范 第一节：人人平等，在这里的都是人才 第二节：用心去感化，充满人情味的管理 第三节：伯乐不拘，相马与赛马何取？

第四节：“三真言”——用人要疑，疑人要用，敢用疑人 第五节：非“空降兵”的“1+1+N”模式 第十章 “超越”氛围，培养出自由价值的自己 第一节：剑走偏锋，管理需变革 第二节：和谐的团队需要精诚的合作 第三节：这一刻，从感动开始 第四节：管理者与员工的距离要“零化” 第五节：让文化去激发团队的潜力 第十一章 营销战略，打造家电帝国 第一节：关键在于提升营销力 第二节：人进我退，开设专卖店的学问 第三节：捆绑经销商，突破极限 第四节：高尔夫营销战略 第十二章 蝉联13年的空调销售冠军——格力 第一节：得渠道者得天下 第二节：先付款后发货的销售制度 第三节：返利策略，一石四鸟 第四节：格力的直销模式 第十三章 向国际化进军，TCL与鹰之道 第一节：逆水行舟，坚定不移 第二节：在理想与现实中煎熬 第三节：柳暗花明获重生 第四节：成败得失一瞬间 第五节：厚德载物，声名远播 第十四章 “技术狂人”王传福 第一节：技术派的胜利 第二节：“技术狂人”构筑核心技术 第三节：技术为王，创新为本 第四节：以技博天下 第十五章 运筹帷幄，成败于己 第一节：双向沟通，互动管理 第二节：海纳百川，厚待人才 第三节：知人善任，各尽所能 第四节：沧海横流，诚字为本 第五节：静以修身，俭以养德 第六节：低调做人，清誉至上 第十六章 中国汽车自主研发的旗帜——奇瑞 第一节：“奇瑞”的诞生，风云震撼上市 第二节：自主开发、自主品牌 第三节：奇瑞的创业从发动机开始 第四节：实现了“中国制造” 第十七章 路在脚下，梦在延伸 第一节：家族企业带来的伤痛 第二节：咬牙割疮 第三节：按规矩办事，举贤不避亲 第十八章 万科独特先进的企业治理战略 第一节：“股份化”改造 第二节：清晰的股权治理结构 第三节：职业经理人的制度化 第四节：股权激励战略 第十九章 宗庆后成功的营销经验 第一节：娃哈哈制胜法宝——网络联销体 第二节：发动“蜘蛛战役” 第三节：广告造势 第四节：抢占“一线市场” 第二十章 经营之“神”王永庆 第一节：互利双赢，好处多多 第二节：降低成本是关键 第三节：商机不容错过 第四节：接近顾客的秘诀 第五节：君子爱财，道德为上 第二十一章 “分众”的创意时代 第一节：镣铐下的舞蹈 第二节：创意绝非妙手偶得 第三节：不按常规出牌 第四节：创意面前的不平等 第二十二章 鸿海集团：扎根中国、全球运筹 第一节：扎根大陆 第二节：开拓国外市场 第三节：随IT大厂走遍世界 第四节：建立全球运筹系统 第二十三章 搜狗的推广艺术 第一节：牵手世界小姐 第二节：美女与野兽的登山组合 第三节：联手奥运 第四节：搜狗VS超级女生 第二十四章 务实营销潘石屹 第一节：宣传永远是第一位 第二节：搭奥运的便车 第三节：借力造势 第二十五章 QQ的上市策略 第一节：万事开头难 第二节：一鸣惊人现香江 第三节：风云变幻，市场如战场 第四节：山重水复，再领风骚 第二十六章 刘永好的经

<<中国老板沉思录>>

营之道 第一节：刘永好谈经营之道 第二节：品牌是企业之本 第三节：投资西部 第二十七章 格
 仕的主旋律——价格战略 第一节：先发制人，发动价格战争 第二节：摧毁暴利 第三节：物美价
 廉 第四节：质量与价格竞争 第二十八章 数码新领袖——冯军 第一节：执著成就“爱国者” 第
 一节：“爱国者”创中国品牌 第三节：要品牌，不要订单 第四节：成为令国人骄傲的国际性企业 第
 二十九章 成就网络帝国——陈天桥 第一节：网络游戏的创建 第二节：经营“传奇”的独到手法与
 胆识 第三节：情感与人才策略 第三十章 “点石成金”之术 第一节：智者先见 第二节：携程起
 第三节：如家快捷暖人心 第四节：再现红杉 第三十一章 苏宁，连锁的力量 第一节：兵贵神速
 第二节：吹响四大战役的号角 第三节：一波三折的上市历程 第三十二章 “中粮系”版图 第一节：
 中粮的战略与执行 第二节：重组中谷：成为真正的粮食供应商 第三节：中粮地产：入主深宝恒联
 手万科 第三十三章 万向的战略之道 第一节：战略设计 第二节：四大基本战略 第三节：并购整
 第三十四章 冯仑论经营之道 第一节：走专业化，但不垄断 第二节：美国模式和反周期生存 第三
 一节：万通的决胜密码——反省 第四十五章：“疯子”的独舞 第一节：低价的诱惑 第二节：碰撞奔
 驰 第三节：联手国润 第三十六章 阿里巴巴之门——剖析复星神话 第一节：多元化投资 第二节
 选行业看准“中国动力” 第三节：决策方略 第三十七章 “客户是太阳”的经营策略 第一节：专业
 ，走在前面 第二节：惊喜，因您而变 第三节：优质的服务在细节中体现 第三十八章 青啤的百年品
 牌战略 第一节：品牌瘦身计划 第二节：金字塔形的品牌层级战略 第三节：百年品牌的年轻化革
 命 第三十九章 李想的创业原理 第一节：做自己想做的 第二节：学会妥协 第三节：果断的执行
 第四十章 神州的产品战略 第一节：成本战略 第二节：市场倒着做 第三节：独树一帜的平价革命
 第四十一章 专注，成功的代名词 第一节：目标，胜利的导航 第二节：执着，竞争的诀窍 第三节
 ：诚信，最高的境界 第四十二章 网易掌门人——丁磊 第一节：网易BBS和虚拟社区 第二节：
 把163.net在中国打响 第三节：网易北迁——跻身门户前三甲 第四十三章 波司登，世界名牌 第一节
 ：“民牌”情结 第二节：登峰造极 第三节：创新，走向世界 第四十四章 创新成就海信 第一节
 海信的创新精神 第二节：海信的创新史 第三节：技术创新成就海信品牌 第四十五章 哲学、商道、
 游戏的完美三结合 第一节：第九城市创造“游戏高潮” 第二节：让足球升华成为一种娱乐 第三
 节：“朱骏式”商道哲学

<<中国老板沉思录>>

章节摘录

- 第一章 员工比钱更重要 马云语录： 1.创业者最好的大学就是社会大学 2.什么是团队呢？
团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。
3.人永远不要忘记自己第一天创业时的梦想 4.永远要相信你边上的人比你聪明 5.作为一个领导人，应该控制自己的情绪，很多时候发脾气是无能的表现，合理的情绪控制对于团队的和谐，稳定军心有大作用。
6.最优秀的模式往往是最简单的东西。
7.在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。
8.权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权利，你懂得倾听、懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会有权威。
9.小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。
10.一个成功的创业者，三个因素，眼光、胸怀和实力。
11.创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。

创业要找最适合的人，不要找最好的人。

马云简介： 马云是全球第一的电子商务平台阿里巴巴的创始人；他是中国第一位被冠以“骗子”、“疯子”、“狂人”的创业“导师”；他是中国内地第一位登上《福布斯》封面的企业家；他曾经用自己的成功告诉所有渴望成功的人：“如果我可以成功，那么80%的创业者都可以成功！”

这位阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官，被称为中国的创业教父的人，却被《福布斯》的封面描述成这样的人：“凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺高，一百磅重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……”从“骗子”、“疯子”、“狂人”一路走来，马云打造出了一个庞大的电子商务帝国，他无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。

2000年10月，马云被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一；美国亚洲商业协会评选马云为2001年度“商业领袖”；2004年12月，马云荣获CCTV“十大年度经济人物奖”。

2005年马云被美国《财富》杂志评为“亚洲最具权力的25名商人”之一。

2007年11月6日，马云一手创建的阿里巴巴B2B业务在香港上市，当天募集资金高达260亿美元。

2008年 阿里巴巴实行广告三包政策，再次掀起波浪。

2008年10月31日，阿里巴巴有限公司和杭州师范大学合作共建杭州师范大学阿里巴巴商学院，任董事会董事长。

马云率领他的阿里巴巴运营团队汇聚了来自全球220个国家和地区的1000多万注册网商，每天提供超过810万条商业信息，成为全球国际贸易领域最大、最活跃的网上市场和商人社区。

2008年3月，马云先生获选巴隆金融周刊（Barrons）2008年度全球30位最佳运行长（CEO）。

2008年7月，马云先生获得日本第十届企业家大奖。

该奖项过去只颁发给日本国内的企业家。

2008年9月，马云先生获选美国《商业周刊》评出的25位互联网业最具影响力的人物。

他也是唯一上榜的中国企业家。

马云创立的阿里巴巴被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与Yahoo、Amazon、eBay、AOL比肩的五大互联网商务流派代表之一。

它的成立推动了中国商业信用的建立，在激烈的国际竞争中为中小企业创造了无限机会，“让天下没有难做的生意”。

阿里巴巴B2B上市后，阿里巴巴集团将整合阿里旗下五公司资源将使其用户找到可信赖的企业合作伙伴与消费者，与这些合作伙伴完成交易、对自己的企业进行的管理，获得信息流、资金、物流的服务。

通过多样化的服务，最大限度的放大网络正反馈效应，马云将有望提前实现“阿里巴巴要在3年内成为全球互联网5强，10年内成为互联网3强”的梦想。

<<中国老板沉思录>>

马云已经一发不可收拾，他每天要一个不样的高度，不管是底还是升，他不拘这样平静下去，在商海沉浮中马云已经踏出了繁密的脚印。

第一节：不用考虑，员工比钱更重要 对阿里巴巴来讲，权期、钱都无法和人才相比。员工是公司最好的财富。

有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富；把钱存在银行里，不如把钱花在培养员工身上。把钱投放在人身上是最赚的。

马云在创业前曾做过6年的老师，马云认为自己一辈子都躲不开“老师”这个职业。对于马云来讲，教师这个行当虽然不是心中所愿，却也干的有滋有味，他在杭州电子工业学院任教时，凭借的是自己出色的英语水平和社会活动能力。

当然那时候他是在遵守和校长之间的“君子协定”，另一方面也是“在其位，谋其政”的基本使命。1992年马云终于离开了支教业，在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社，开始了他谋商的第一步。

在那时候，海博翻译社是杭州第一家专业的翻译社，它在马云的创业历程中，不是最光辉最灿烂的一页，却是马云试水商海迈出的第一步。

在最艰难举步难行的时候，有人曾劝他，让他尽早收手，否则会输的很惨；也有人支持他继续走下去，把艰难全都跨过去；马云就是这样的人，他的思维很独立，和自己想法不对口的话，马云不以为然，而那些和他有共同思想的人，他就会很看重。

在这时候一个人的价值就完全体现出来了，马云不喜欢遇难卷铺盖的人。

对于那些能和自己共患难的人，他始终保着一颗很诚的心，因为这些人才能和自己共患难，共享成果的硕果。

他曾说，好的员工比钱财更值钱，也更能赚钱，这是一个眼光问题，沿途捡小金块的人到不了金山就累得举步难行了。

有人问起他现在的财富时，他很肯定地说是学生。

现在作为一个CEO、企业家，他认为一个企业最大的财富是员工，作为领导的马云非常重视让员工工作为阿里巴巴资产的一部分实现“保值”、“增值”的过程。

因而马云提出，“把钱存在员工身上”的理念。

2003年，马云曾说：我们四年来屯兵西子湖畔，在哪里训练人马，训练我们的队伍，了解客户，了解市场，我们员工达到1400名，可能是当今中国互联网企业中员工最多的公司。

我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们信员工不成长，企业就不会成长。

员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。

今天银行利息是两个百分点，如果把这个钱投在员工身上，让他们得到培训，那么对员工创造的财富远远不止两个百分点！

企业的成长是多元化的，但基于的一点就是有好的团队，资金在雄厚的企业也经受不了“烂摊子”团体的操控。

在这里可以说马云是在放长线钓大鱼，成立企业为了什么？

说俗一些就是为了挣钱。

挣钱也分挣“大钱”和挣“小钱”，一旦成为企业眼光都是要长远的。

马云就是这样，他把眼前的利益全都做成谋远的铺垫了。

不过有时候外界也把马云评论成有时很“吝啬”的人，像个守财奴；有时候却非常慷慨，不出则已，出则大手笔。

2004年，马云曾对外界说过：我们今年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万，我们觉得这是最大的回报。

阿里巴巴现在有了120万会员，而且连续两次被哈佛评为全球最佳案例，连续两次被《福布斯》评为最佳B2B网站。

在网络电子商务领域，我们会员数跃居全世界第一位。

没有我们优秀的员工，根本没法做到。

为了让人才能在阿里巴巴实现“增值”而不是贬值，马云可谓是投入了巨大的“原始资本”。

<<中国老板沉思录>>

彭蕾说：“2001年的口号是活着。

在阿里巴巴不赚钱没盈利的时候，投资100万做培训，这是个很大的动作。

”马云在逆境时非但没有采取防御固守措施，却大发动作，做出让旁人看来目瞪口呆的举措。

马云进一步解释这层理念，他说，许多人认为专家很重要，中层管理人才很重要，但是他们往往忘记普通员工，普通员工对企业来说更重要，他举着一个这样的例子：我们家保姆，我给他1200元，杭州市场价800元。

她做的很开心，因为她觉得得到了尊重。

而那些高层他们月薪四五万元，即使你给他加一万元，两万元，他也不会感到什么，甚至认为那是理所当然的。

但是你对广大员工增加一些，那么士气就会大增。

钱固然是好东西，但是要学会合理配用，花在没用的地方是浪费，存在银行里更不会给你带来半点收益。

就像一个内部粗糙外部光滑的罐子一样，能力不是宣传出来的，大把的钱投放在广告上只会提高知名度，这是一层很“虚”的做法，其实最关键的还是内部，让自己的团队发挥最大的能力，让他们一直进步。

员工有了干劲，发展力是惊人的，当然到一定的时候，不用你宣传，你的企业就已经打出去了。

这靠的不是奇招，而是实在的激励法。

马云没想的很长远，所以他做到了别人都做不到的成绩，一个企业管理者，最主要的便是有独立的思维能力，跟着别人走，永远都是永远都会停留在二线。

想赚更多的钱，想把自己的品牌打出去，那么现在就应该好好想一想，对于自己的员工，你是不是还在效仿别的企业，沿用那些铁板钉钉的旧模式。

不管是掏钱培训，还是长薪金，明白一点就好，那就是员工比钱更重要，员工才是最大的财富。

第二节：我们这里没有精英 “精英团队”一直被普遍认为是个能创造高效率的团队，企业最青睐的就是精英，一个精英就如同一个武学精粹的人，能以一抵众，棘手的问题到了精英手里他们能处理的迎刃有余，把不可能避免的损失降到最低。

企业的宗旨就是赚钱，那么精英必然就是企业中的佼佼者，他们不能和“平民”论为一谈。

但马云却不这么认为，他甚至极力反对在自己的企业中出现“精英团队”，由此他还打出了一个口号：

从进入公司的第一天起，我们就应该用共同的价值观，团队精神。

我们要告诉刚来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。

如果你认为你是“精英”，请你离开我们。

来阿里巴巴的职工都清楚。当踏入阿里巴巴公司那一刻起，即便是先前在别处有多么高的业绩成就，到了这里都是“清一色”的。

他们必须要从头开始，接受培训。

刚开始或许是个鱼龙混杂的地方，但是过不了多久，就会规整起来。

因为，自认为是“精英”的人忍受不了这样平庸式的对待。

而所谓的“平民”也在掂量自己能力的同时打退堂鼓开溜了。

那么剩下的自然就是“清一色”的，虽然能力不均，但有共同的理念。

阿里巴巴不会承诺任何人加入阿里巴巴会升官发财。

因为升官发财、股票这东西都是你自己努力的结果。

马云曾很不客气地说：来阿里巴巴的职工，我会承诺你在我们公司一定会很倒霉，很冤枉。

干得很好领导还是不喜欢你，这些东西我都能承诺。

但是经历这些后你出去一定满怀信心，可以自己创业。

可以在任何一家公司做好，你会想：“因为我在阿里巴巴都待过，还怕你这样的公司？”

这是一句颇具诱惑力的话。

当然诱惑的是那些“精英”与“平民”的中间者。

阿里巴巴的顺势发展证实了马云并没有说“诳语”。

<<中国老板沉思录>>

这句话成了他招揽人才的一道“语令”，即是要来阿里巴巴这是首先通过的一关。

在招揽人才的时候，马云并没有给应聘者过多的许诺。

他说，我唯一能许诺的就是四年人间的痛苦、委屈、不理解、难以沟通和失败的努力。

那才是你真正的财富。

马云把财富比成了看不见的东西。

在他看来，钱财，声望的利诱会给职工和企业带来负面影响。

懂得忍受和理解才是真正的财富，心存个性理念的人不适合在团队中发展。

为钱来阿里巴巴，那就不要来。

马云说，在这里我们所有的员工工资都要打折，你原来工资是一万？

那么我们这里最多七千。

薪酬的水平达到一个基本标准，吃饭的钱够了就行了。

年轻人如果比工资可以到其他企业去，现在公司E什么的很多，赶紧去！

其实在创立阿里巴巴的时候，马云给所有人的承诺是“五百元的工资，没有休息天，一点不夸张”。

有人说马云这是在变着法玩“花样”，马云听后不以为然。

众人都在看着，这样做的利与弊早晚都会体现出来，不管是对企业还是对员工自己。

现代管理学之父皮特·杜拉克引用了贝弗里爵士的一句话：“企业的目的是‘使普通人做不寻常的事’。

”没有企业能够依赖天才，天才的出现总是寥若晨星，难以预测。

但是企业应该使得普通员工能超水平地做好工作。

应该挖掘企业成员中存在的长处，并利用这一长处，促使所有其他成员做更多更好的工作。

人心所想的东​​西固然是美好的，企业当然更喜接纳类似于爱因斯坦那样智商的人。

但那只不过是完美不切实际的幻想而已。

如果现在清醒，那么就重新捋一下自己的思路吧。

看看马云所说或所做的用到自己企业中是否会起到良好的作用。

没有过多繁琐的理念，说明白一点，马云只用二三流学校的一流人才。

马云认为，自己也只是一个普通人。

他在回忆自己的创业经历时说道：我们阿里巴巴要的是普通人才。

以前从来没有人说我是精英。

现在人家都说我是精英，现在我也玄乎起来了。

我经常觉得第一流的北大清华也不会到我们公司来，人家都到美国去了，第二流的都到Google去了，第三流我也不要。

所以我觉得二三流学校的第一流学生我最喜欢。

我觉得杭州师范学校的学生最好，我就是那里毕业的。

所以我觉得一个公司在我看来我喜欢普通的人，我说我们公司的员工都是平凡人，很多平凡的人在一起做不平凡的事。

在这么多年公司的运营中，特别是阿里巴巴前期我们也搞过英语团队。

后来发现，全明星团队，就像一个动物园，什么样的动物都有，很难管。

像前面马云所说的英语团队，这里面应该都是精英级别的员工。

为什么马云要把这个团队比作一个什么动物都有的动物园呢？

答案很明显，精英是独立的，他们有很强的自我思维能力。

如果把这些精英集中到一块去做事的话，就有各占领地，批驳其他的举动了。

他们把自己的能力看的过于强，而贬低了其他人的能力。

他们能从中看出“管理纰漏”来，从而做名正言顺的反驳。

这对企业来说是致命的，这样的精英团很可能导致企业不进反退，下滑到衰落状态。

在经过一番调整后，现在的阿里巴巴已经摆脱了“精英团队”的困缚。

马云能做出这样的举措，当然首先是尝到过这样做的滋味。

没吃葡萄前不知道葡萄是酸的，必须经历过才知道如何避免。

<<中国老板沉思录>>

书面的教典是从“困境”中走出来的人提炼出来的经验，以此而做是需要胆识和抉择的眼光的。

在阿里巴巴的核心团队中，有很多人是跟随马云一路成长的。

如现在任阿里巴巴COO李琪，淘宝网总经理孙彤宇、阿里巴巴副总裁金建杭等等，均是参与创业的所谓“十八罗汉”成员。

马云说：其实他们和我一样，都算不上绝顶聪明的人，但是这几年内成长飞快。

看来企业中不是精英的人更能体现自我价值。

这样的人能把自己的心态放正，安分守己，没有炫耀和对权利的愿望。

在这里马云曾说许多很经典的话：今天的阿里巴巴，我们不希望用精英团队。

如果只是精英们在一起肯定做不好事情；如果你认为你是英雄，你是不平凡的人，请你离开我们。

我们并不需要人精到我们这儿，要么人，要么精，人精是妖怪，我们不要；我们可以把别人当作精英，可以把百度、Google当作精英团队，但我们是平凡的团队，我们要做不平凡的事情——通过新的生意方式创造一个截然不同的世界，让天下没有难做的生意。

到底是找明星团队，还是找平凡团队？

在《赢在中国》的节目中，马云曾做过一个精彩的点评：创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人跟你一起创业，在创业时期要寻找这些梦之队：没有成功、渴望成功，平凡、团结，有共同理想的人。

等发展到一定程度以后，再请进一些优秀的人才，对投资、对整个未来市场开拓才有好的结果。

尤其那些35~40岁，已经成功过的人。

他已经有钱了，他成功过，一起创业非常艰难。

而中等偏上也是马云衡量人才的一个标准，也是他挑选团队成员的参考系数。

这实际上是一种“做事”的标准，“中等偏上”的人，有智商，也有做事的实干精神。

而“前三名”的人，是读书高手，不一定是做事高手。

特别差的学生，则不一定是聪明的人。

马云以自己独特的世界观寻找“最合适的人”，这是一种个人感悟，也是一种生存智慧。

在马云的眼里太聪明的人有“妖怪精明”的成份在里面，所以他宁可不要那样的人才。

相比之下，稍微逊色于他们的，不是最聪明的人才是最适合企业的人选。

当然，人的审视能力是不同的，你完全可以用另一种方式去寻求心中认可的人才，但是切忌住一点，过于精明的人才在企业中甚至比平庸的人更平庸，这些人常把人际关系放在头位，工作放在第二，他们做的很高明，溜须拍马都“玩”的很高尚，他们工作不多，但往往得到上司的褒奖，而那些兢业工作的人却得不到所谓的奖赏。

一个企业管理者如果把这号人放进企业来，那完全就是把一个混吃混喝的主拉了进来。

他们的伪装让你甚至认为他干了多少利于企业的事，其实他们什么都没干，只不过用“精明”的方法骗过了你的眼睛。

阿里巴巴之所以形成现在庞大的规模，如此高的知名度是和马云的择才密不可分的。

现在阿里巴巴已经成为了一个让其他企业羡慕的“精英团队”。

马云没有否认，也没有认同。

是精英与否对阿里巴巴来说，意义并不重要，说得再好不如做出来给别人看。

在这里有一条值得我们去注意的小细节。

企业颇具规模后，招聘人才的门槛自然就高了。

“精英”也会把自己收敛起来，变得和“不太聪明的人”一样。

但是他们的能力却比“不太聪明的人”高出一截，只要他们把心态放正了，把企业的价值观看正了，那么阿里巴巴也不会拒人于门外。

其实这样做的主要目的是要把所有人的价值观统一起来。

心太细的人考虑的太多，稠密到什么细节问题都要往里扎，扎进去就出不来了，他就成了一个“异类”。

这就是精英人才最容易犯的弊端。

想做比较的话，即便是对企业做出的贡献有多大，还是弊大于利，不如舍弃。

<<中国老板沉思录>>

有共同价值观的人，心态都很平和。

他们不会死钻牛角尖，他们会认为自己所学不足，会把精力全都投放进工作中去；他们会吸取别人的意见，弥补自己的不足；这样的人如果单个确实比不上精英，但是一旦联合起来，却是要比单个精英或者精英团队强上百倍。

因为那时候他们已经成了一个坚固不可摧的群体，他们的理念一致，没有分歧。

做到这点就必须受到企业心态的熏陶。

马云说，我觉得人才进入我们公司以后，必须要认同我们的文化，认同我们一个理想。

只要他不认同我们公司的目标——要做80年，或者认为，最好80年上市以后，大家分手就走。

算了，这些人就不应该让他进来。

中国企业很少说使命感、价值观、理想、共同目标，而国外讲的最多的就是使命感和价值观。

谁都知道现在的阿里巴巴公司，有一个汇聚世界精英的团队，但是，平时我们用人上，“精英”却不是首选，甚至连第二都排不上。

我们选的是对公司的价值观有认同感的人。

保证公司的价值观是必先考虑的一个问题，阿里巴巴在招聘新人时，就注意选择那些价值观符合公司标准的人。

这样一来似乎是在不是“精英”的人中又筛选了一部分出局。

从而也在暗示说，阿里巴巴有自己对“精英”的认识概念。

他们会选用那些取向与公司价值观相符的人，能够使企业在内部建立一个共同的目标。

如果企业雇佣的人在价值观上与企业文化不相符，那他就会认为企业所从事的商业不值得，那企业还怎么能希望他把该做的事做好呢？

马云的“精英队伍”是所向披靡的，马云一直在告诫他们的员工，我们这里没有精英，精英都在别的企业中，但是我们这些不是精英的人组合在一起，爆发力是比“精英团队”更强烈的，事实证明马云所说的是对的，但是要真正做到他这一点又谈何容易呢？

如果你此刻在想，我能不能？

那么就把所谓的疑问拿开，不要瞻前顾后，这取决于你的眼光。

人才的筛选并不需要技术含量，精英——是团队整体发挥出来的，整个团队就是一个精英。

第三节：价值观的独特见解 毫无疑问，阿里巴巴的传奇应归功于一大群优秀的阿里巴巴人。

而这群一度叱咤风云又特立独行的阿里巴巴人聚拢在一起，又自应归功于马云创建的独特价值观。

人们非议过阿里巴巴的商业模式，但是对于阿里巴巴的团队却没有任何非议。

那么，究竟马云有什么“魔咒”，能让那么多优秀的人能心甘情愿地甚至降低身份、降低收入去跟他捕捉一个在当时还非常遥远的未来？

经历着从一个公司向五个公司分拆转型的阿里巴巴，是什么令其保持稳健发展？

结果仍就是他对企业独特的价值观，马云认为必须拥有共同的价值观才能去接手接下来的工作。

否则你的地基都没有打好，建起来的房子必然随时都可能倒塌。

当有人问起，阿里巴巴最值钱的东西时，马云回答的很干脆，他说：一位刚加入阿里巴巴的高管曾经问我，阿里巴巴有价值观没有？

我说有啊，他问：写下来没有？

我说没写过。

他说把它写下来，想想从1995年开始是什么让我们这些人活下来。

我们总结了九条：群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重（即“独孤九剑”）。

没有这九条，我们活不下来。

所以这九个价值观是阿里巴巴最值钱的东西。

如果把价值观做一个定位，那么就可以说它决定一个人看待事物的标准；如果一个人的价值观与企业提倡的价值观有很大差别，就很难融入到企业的整体氛围中去；如果企业在选人时，没有充分考虑人才的价值取向问题，那就很难指望招聘的人会为公司做出贡献。

这是一个衡量企业成败的关键因素。

<<中国老板沉思录>>

应该说很多人在此往往忽略这点，它不是细节上问题，价值观的概括面很广，致使很多人摸不清、看不透它。

曾担任阿里巴巴人力资源总监的邓康明说：“我们在招聘的环节中就在确认他的价值观是否符合标准。

否则对公司和员工都是不负责的。

在招聘的时候我们会有一些问卷来确认他的行为，以及做一些选择、一些判断的时候的想法。

比如说我们会问他，你在某某公司期间，你最佩服的同事是谁。

如果直截了当地问他，你在那边人缘好不好啊，这个问题太直白，他可能会选择对他最有利的一种回答。

但是我们会问他，当时跟你配合最好的人是谁，配合最不好的人是谁。

对于这些问题，他很难去掩饰他的真实想法。

也不是说这些问题有标准的答案，只是看哪个时候，哪个职位的具体需求。

并不是说他回答得面面俱到我们就要他了，我会看他原来工作的团队怎样，如果他工作的团队都不是很透明、很开放的环境。

别人对他有很多微词，那是把他放错了地方，可能放在阿里巴巴这个环境就没有这个问题了。

” 在价值观的明确化逐步体现过程中，阿里巴巴开始最大化的体现自我价值。

2004年8月，“就是女排决赛后的第一天，我们开始变动阿里巴巴企业价值观的表述方式，把原来的‘独孤九剑’变成现在的‘六脉神剑’”，阿里巴巴人力资源部负责此事的一位中层人士这样回忆说。

马云对“六脉神剑”的解释很简单：一是“客户第一”，指关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长；二是“团队合作”，共享共担，以小我完成大我；三是“拥抱变化”，突破自我，迎接变化；四是“诚信”，指诚实正直，信守承诺；五是“热情”，永不言弃，乐观向上；六是“敬业”，以专业的态度和平常的心态做非凡的事情。

而每一脉中又分为5个项，共30条考核细则。

看上去很“软性”的价值观，在阿里巴巴依托具体的分拆评价，化分可考量因素，制约着每一个人。

如“诚信”这脉中，有“诚实正直，表里如一”、“通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，之言有讳”、“勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正”等内容。

这些听起来很空的内容，都要被量化。

每一脉都有若干分支，分支后也并没有因此而终结，它是活性的，死板的条文其实不起大作用，设定的越死，忽视的可能就越多，这是管理的技巧，当然，具体必须共持同样的价值观才行。

阿里巴巴一般会在每个季度考评一次，员工首先要向大家介绍自己一个季度的工作，按照30条价值观考核细则给自己打分，再由部门主管根据员工表现打分。

主管会告诉员工，为什么会给他这样一个分数，上季度他在团队中处在什么位置，欠缺的地方要改进，表现好的要保持。

但是在阿里巴巴的每个季度的全体员工考核中，对价值观行为标准的打分会占到其总分值的50%之多。

而在多数企业，这些往往只作为参考因素，或者占据评价体系的一个很小的比例。

他们把价值观看的不那么重要，相反实质性的“东西”才是他们所急需的，这就是眼光长或短的问题，一个眼光长远的人，会把价值观放在首要位置上。

那些目光短浅的人看到米粒大小的利益就把持不住了，这些人到不了金山肯定就会“瓦解”了。

而马云就是希望借着这种有些极端的硬性制度，确保阿里巴巴的味道能持久的散发下去。

在马云看来，对于创业者而言，有三个问题至关重要：第一是做什么。

创业者要有梦想，要确定该干什么，而不是能做什么。

第二是怎么做。

马云指出，确定了梦想就要去做，还要懂得舍弃。

“阿里巴巴有今天，很重要的一点是9年以来，我们只做电子商务，没有进入其它领域。

” 第三是做多久。

<<中国老板沉思录>>

马云认为创业者必须要有明确目标，明白自己最终要做多久。

一个企业的领导者必须有眼光、有包容的胸怀。

有了清晰的目标之后，要坚持信念，阿里巴巴之所以挺到今天，坚持做自己的事非常重要。

回顾创业历程：马云称：我们是高速发展的小公司。

即使在目前成为万众瞩目的焦点，马云仍给阿里巴巴定位为“具有很强的社会影响力的一家高速发展的小公司”。

马云就公司的战略和公司结构提出了自己独特的看法。

马云指出，制定战略目标永远不能超过三个，超过了三个就记不住了，员工也记不住了，每年定目标，将重要的一、二、三确定下来，第四个就要关闭掉。

而对团队来说很重要的就是“管人原则”，一个人最多只能管七个人，超过七个人一定产生问题。

有些人或许会这样说，马云的说法太笼统，不能做为参考，这取决于一个人的能力问题，能力的大小是和管多少人是成正比的。

对于这样的话，马云没有做出具体解答，其实也根本没有必要去解答。

一个企业要成功，最切忌的就是杂而乱，拿的东西多了，眼睛就会花，最后弄的什么都没做好，你的价值观都没有理清，就凭一己的“强大”能力就想冲破这一层么？

这是不现实的。

马云说：管理团队的时候，一定要制定价值观，运营大的企业要有小企业的思考，但是要有大企业的眼界。

就团队的沟通和用人的法则上，马云讲到：“埋怨上级的人永远不能提升他；埋怨平级的人不是团队的人；埋怨下级的人，要让他离开。

”一位在阿里巴巴工作的员工说道：“在阿里巴巴做事，不会觉得价值观是个很空的东西，比如，做销售员有18条高压线不能碰，如拜访客户记录造假，恶意拜访同事的客户，互相挖墙角，从给客户那里拿回扣，未经许可泄露客户信息，在公司内散布消极言论等，都属于价值观考核的内容，犯了这些错误，肯定走人。

”任何企业都有一套自己的管理模式，企业的成功与否从管理中就能看出来，阿里巴巴的员工对价值观都是一致的，这就好比一群集结起来的蚂蚁一样，行动起来的力量是惊人的。

一百年前通用电气生产电灯泡时，它们的使命是“让天下亮起来”；迪斯尼乐园创建时的使命是“让天下的人开心起来”，做的都是开心的东西。

马云提出的使命是“让天下没有难做的生意”，这让阿里巴巴一开始就具有了世界级的基因。

与生俱来的使命感，不仅笼络了随同马云创业的17位绿林好汉，还吸引了众多高手的加盟。

1999年9月，阿里巴巴正式成立后，瑞典银瑞达公司的副总裁蔡崇信飞赴杭州洽谈投资。

和马云谈了4天后，蔡崇信说：“马云，那边我不干了，我要加入阿里巴巴！”

”马云求之不得：“好！

你来帮我管钱。

我不会管钱，我最多管过200万元人民币。

”蔡崇信的加盟增加了阿里巴巴的说服力（蔡崇信目前担任阿里巴巴集团首席财务官）。

1999年10月29日，由高盛公司牵头，瑞典银瑞达公司等联合向阿里巴巴投资500万美元。

随后，阿里巴巴又从软银孙正义手中获得了2000万美元的投资。

2000年5月，雅虎搜索引擎专利发明人吴炯被阿里巴巴吸引，放弃8位数字的收益加盟。

2000年，互联网泡沫破灭，众多互联网公司纷纷倒闭，阿里巴巴这个刚刚起步的小公司，却依靠2500万美元的风投得到了大发展。

一年不到，阿里巴巴就成为了跨国公司，在美国硅谷、在伦敦、在香港发展很快，员工来自13个国家。

公司规模的快速扩张，让马云开始觉得管理起来力不从心。

过去那种简单的管理方式面临严峻挑战。

2001年第一届西湖论剑之后，马云提出阿里巴巴处于高度危机状态。

在这一年，阿里巴巴为了保证原有企业文化的延续性，特意推出了师徒制，新进入的员工都会得

<<中国老板沉思录>>

到指定师傅的帮助。

师傅的言传身教，让新员工能够更快地融入阿里巴巴。

从2000年下半年到2001年西湖论剑召开，阿里巴巴做了三件大事：“延安整风运动”、“抗日军政大学”和“南泥湾开荒”。

马云说：“公司要价值和使命感，第一要统一思想，就像在延安小知识分子觉得这样革命是对的，农家子弟觉得那样革命是对的，什么是阿里巴巴共同的目标？”

三大点：要做80年持续发展的企业、成为世界十大网站、只要是商人都要用阿里巴巴。

我们告诉员工，如果认为我们是疯子请你离开，如果你专等上市请你离开，我们要做80年的企业，在当时环境浮躁很严重的时候，大家心里一下子就安静下来了。

” 阿里巴巴投资上百万元成立了“军政大学”，从员工队伍中寻找符合要求的干部，请专家培训这些管理人才。

“南泥湾开荒”则培养销售人员面对客户应有的观念、方法和技巧。

即便是马云率领他的团队走的一帆风顺，但是他从来都没有因此放松过警惕，商业的沉浮不是固定的。

他曾说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分人是死在明天晚上。”

” 在“延安整风运动”期间，马云创造了这句经典名言。

一般说来，每到年底，公司在业务成长上的压力都会很大，管理层不自觉地更关注业务和适应新的管理体制，价值观文化层面自然精力分配要小一些。

这显然不是马云愿意看到的。

在马云的过问下，阿里巴巴不再过分强调业绩指标，而是强调公司的文化和价值观，强调谈业务流程的改善和效率的提高。

“在阿里巴巴我们可能花三个月时间来培养这些人，其中有一个月真的是关起来，封闭起来培训的，这个投入很大。

而且是从全国各地飞到杭州，一定来到杭州，哪怕你是新疆招的人也要飞到杭州参加一个月封闭的培训，培训完之后再回当地去。

” ” 邓康明说。

根据阿里巴巴的招聘程序，一般新员工都要经过主管业务部门、人力资源部门、主管副总裁等几道面试才能正式入职。

这几道面试最核心的问题就是“看人”。

“招聘新员工时，我们主要看他们本身是否诚信，是否能融入企业，能否接受企业的使命感和价值观。

业务问题并不是最重要的。

” 邓康明说。

这正是阿里巴巴“投机取巧”的地方：一开始就尽量寻找与阿里巴巴价值观相近的人才，这样可以有效提高“存活率”。

阿里巴巴的员工入职后除了“百年系列”培训外，还有三个月的“师傅带徒弟”的“关怀期”，入职6~12月后还可以选择“回炉”接受再培训。

马云还在阿里巴巴中引进了“政委体系”，从组织结构上分三层，最基层的称为“小政委”，分布在具体的城市区域，与区域经理搭档；往上一层是与高级区域经理搭档；再往上直接到了阿里巴巴网站的人力资源总监。

在阿里巴巴，一共有100多个人力资源部门的员工，按照员工数量来看，大约40个员工配一个HR，一般业内的标准是60~80人配一个HR。

邓康明说：“配一个人进去意味着很多东西的投入，所以从HR从业人员的角度来说，我们的投入比行业高了一倍多。

” 从2007年开始，针对空降管理人员增多的情况，阿里巴巴在考核方面做了一个重大调整——价值观考核，考核人员上至副总裁。

2007年以前，这种考核方式只限于总监以下级别，但从2007年开始，包括总监、副总裁在内的全体员

<<中国老板沉思录>>

工都需要进行这个考核。

多元化的运作已经为阿里巴巴的管理、人员供给、运营等许多方面带来了压力。

怎样才能将这个完美架构无缝地整合起来，就成了马云和阿里巴巴管理团队必须面对的重大挑战。

“我们要走102年，我们必须像美国一样要有一个宪法。

这个公司什么能做、什么不能做，我们该做什么，现在很少企业考虑这些问题。

但是一家公司要走得久、走得长，从人才、机制、环境各方面，我们都需要建立这样的—一个体系。

”马云透露的这个体系现在有一个最新的称谓——阿里巴巴基本法。

马云明确表示，2007年，除了引进人才，有良好的机制，进行资本运作，扩大阿里巴巴的影响力、扩大整个公司的收入以外，他将会与高层团队一起为阿里巴巴制定一本阿里巴巴的基本法。

当我们从外部看一个企业的时候，很难去看清楚它内部的结构，涉及到这层就到商业机密的范畴了，他们对外发布的只不过是大体上的东西，就像马云所说的价值观一样，即便是分的那么细了，但是不可否认的说，如果让阿里巴巴把自己展开，那么将会有更多令旁人目瞪口呆不得不赞的“东西”，价值观只是一个大的概括而已。

第四节：从整体团队来看 有人说阿里巴巴今天的成就很大程度上是靠了运气，即占据了所谓的天时地利人和。

有这样想法的人真该去读读书，或者关注一下阿里巴巴了，这其中不仅只有马云一人在“玩命”地为阿里巴巴做贡献，而是加入了阿里巴巴的所有人都有这样的思想。

因此有人称阿里巴巴的团队是“梦幻团队”，因为这个团队的成就已经无法用商业正常的步伐来衡量。

阿里巴巴中的每一个人都不是鱼目混珠者，他们之所以能呆在阿里巴巴，就一定有可取之处。

阿里巴巴的成功已近乎神话，尽管马云正用国际化的标准要求自己和阿里巴巴，没有丝毫的满足。

对中国的互联网而言，阿里巴巴能拥有今天的业绩和影响力，一定有他值得研究、挖掘、探求的深刻内涵和独到理由。

而在阿里巴巴众多的成功要素中，我们认为阿里巴巴演绎的梦幻团队，尤其值得学习。

太多的创业者、创业家无法打造一个合适的团队，导致自己的事业遭遇瓶颈；面对这些遭遇瓶颈的案例，虽然我们可以找到十分完备的有关团队的理论来疗伤，可以在许多仁人学者的论述里感叹省悟，可以在不断的学习模仿中离真理越来越接近，但，一旦事情真的临头，大多数人却还是茫然如无本之木，空余扼腕叹息的份。

阿里巴巴梦幻团队给我们的启示，可以让我们警醒并检讨自己，直面团队问题，激发方案灵感，从此无须寻找任何理由来搪塞自己，蒙骗自己，让矛头直指问题核心并找到解决方案。

阿里巴巴告诉我们：建立团队的前提条件必须具备清晰的战略。

战略的重要对一个企业而言，从来没有人敢忽视。

建立一个有效强健的团队也必须把清晰的战略当成前提条件，实在意味深长。

阿里巴巴认为，没有清晰的战略，便没有明确的方向，没有明确方向的团队，充其量不过乌合之众。

品味一下阿里巴巴崇尚的唐僧团队，就很有见地，长期来被人们讥笑看不起的“人妖不识”的唐僧，按照战略优先的法则衡量，居然成了很称职的领导，为什么？

因为西天取经是他明确并矢志坚持的方向。

因为取经的缘故，整部《西游记》才得以成立，孙悟空、猪八戒、沙和尚的性格才分明且有价值并互相取长补短成了优良团队的架构。

战略既是团队成立的前提条件，也是对团队核心人物的最高要求标准。

正是这一点，当创业之初马云站在长城上豪言，阿里巴巴要做中国、世界最好的电子商务网站开始，就为这个良好团队的形成打下了坚实的基础。

阿里巴巴认为的战略目标里，严格地规划着远景目标和近期目标以及具体切实可行的战术方案。

所以，当1999年阿里巴巴在互联网昏天暗地的热浪中从北京抽身而进入人间天堂杭州时，众多创业者无一掉队。

许多人可能对此不大在意，因为确定一个豪言壮语的战略目标也是许多人的长项和强项。

<<中国老板沉思录>>

然而，正因为如此，马云及阿里巴巴也会最先嗅到中国互联网硝烟中的泡沫味道，进而开展被人称道的整风瘦身等一系列运动，让阿里巴巴在随之而到的互联网寒冬中，保持并提升了团队的力量，为随后的崛起打下了坚实的基础。

阿里巴巴告诉我们：没有有效的执行力一切都是子虚乌有。

执行是对一个团队的真正考验，当然也是衡量一个团队是否形成的标志。

四个唐僧组成团队去西天取经，经肯定是取不回的，虽然他们四人都目标明确矢志不渝。

仔细探寻阿里巴巴的团队执行力，令人十分惊讶。

在四个“O”（首席执行官CEO马云，首席财务官CFO蔡崇信，首席技术官CTO吴炯，首席人力官CPO关明生）的团队中，各自的长处和特点泾渭分明，甚至在相关领域都是首屈一指的人物。

而这些首屈一指的人物，探索一下他们的履历就发现，他们都有着丰富的实践经验，有着从零开始逐渐成长的职业生涯，他们的成长成功，最大量地体现了执行的魅力和不可或缺。

战略是明确的方向，执行是朝着方向迈进的行动演绎。

对于许多朋友而言，也许更喜欢高谈阔论方向和战略，往往忽视了日积月累的繁琐执行。

对一个团队而言，不知疲倦执行者的有效互补一定是不可或缺的稀有资源。

只有这方面资源的丰富和加入，团队的力量才有可能显现。

否则不论是四个唐僧还是四个孙悟空，这个团队的最终崩溃都是极正常的事情。

阿里巴巴的执行细则看了让人瞠目结舌，不论是对一个客户对每个员工，不论是产品服务还是员工培训计划，都细化到了可知可见可执行可反馈可考核的地步，用副总裁金建杭的话说，有些规章制度考核标准的执行，的确花费了大家都觉得不划算的时间或费用，但所有的代价在执行的重要面前，都变得苍白而必须屈从。

阿里巴巴告诉我们：没有自己文化的企业永远形不成优秀的团队。

作为一个团队，对战略的认同，如同对共同使命的认同，也就是对企业文化的认可。

没有这种认同作为基础，团队只会有一种涣散中风雨飘零。

文化牵涉的方面很多，一个企业的文化很容易用一两句话概括，却很难细致入微地演绎到企业的各个层面和细节之中。

阿里巴巴在互联网低谷期间，每人只拿500元薪水。

只拿500元薪水是表现形式，只拿500元却团队不散，对文化的认同，这里包含着对前景的期许，为长远利益对眼前利益的舍弃，对企业的信心，淌流着相同的创业精神和血液。

没有这种文化的认同，500元不但留不住阿里巴巴团队里任何人，阿里巴巴里的任何人单纯身价也不可能用500元来表现。

十分戏剧性的是，500元不但留住了原有的创业团队，而且还吸引了年薪百万美元的以投资人身份出现的蔡崇信，这种听上去有些不可思议的事情，真实地出现在了阿里巴巴，可见阿里巴巴的文化魅力。

很多企业创建者无法认识到文化的作用，或者以为的确重要却找不到如何形成建设的方式方法，或自以为是地形成建设着，其实只是创建者个人的嗜好和习惯。

当一个企业如上所述地存活发展时，留不住人才、团队涣散等现象的出现，就会变得正常而不可遏制。

文化是企业大厦的软件，看不见摸不着，无法按图索骥，也无法照搬照抄克隆。

阿里巴巴的经验告诉我们：创建文化的人，一定自己首先是拥有文化的人。

这里的文化不是普通意义上的文化，而是对企业精髓有了深刻了解后，对企业方向、使命、团队共识的一种高度认同和演绎。

他形成的氛围只可意会，不可言传，让人感动，让人奋进，有着巨大的张力，有着强烈的吸纳精神，平和、宽容、大度却充满挑战、进取、积极的因素。

阿里巴巴告诉我们：只有良好的团队才可能形成优秀的组织结构和能力组织结构和能力同团队之间其实是一种互为作用的关系，彼此不可或缺，互为依存，是一种健康的链接关系。

在企业的运行中，不同的运行阶段需要不同的团队来起作用，只有绝对优秀的团队，才可能在企业的运营中通过自身的不断调整，胜任不同阶段的使命。

更多的团队在不同的阶段就会出现不同的崩溃，像阵痛一样无法避免。

<<中国老板沉思录>>

看看四届互联网“西湖论剑”的照片，几乎所有的优秀互联网公司团队都已不复存在。只有阿里巴巴，五年下来，一如当初，惟一变化的是更自信了，更儒雅了，更成熟了。这种在阿里巴巴看来不经意完成的杰作，着实让我们惊讶顿悟：正是阿里巴巴团队和组织结构之间的良性互动，使这样一个年轻的组织焕发出巨大的能力。一群这样的互联网热爱者以绝对理想主义的行动和色彩，不但创造了财富神话，而且造就了团队楷模，创造了独特的企业文化，造就一大批特立独行的新经济宠儿。

优秀的组织架构在企业的不同阶段，要有不同的调整。最佳的组织能力要从每一个员工身上体现，在团队聚集，在全公司爆发。阿里巴巴认为：帮助客户和同事成功，才是自己成功的最好体现。

一味追求自己成功的人和团队，一定不会成为优秀的团队，最终也无法达到成功的彼岸。

对阿里巴巴团队的最终理解，我们认为：没有称职优秀的团队核心人物，不可能形成优秀的团队；而没有优秀的团队，公司不可能具备良好的执行力；连执行力都没有的公司，无法形成强有力的企业文化，更无法形成有效的组织结构和组织能力。

这种无法分割的链接关系，这种充满内在逻辑性的依存关系，既告之了我们团队的重要，也告诉我们，的确不是每个企业或每个人都可以轻松地拥有一个优秀的团队。

阿里巴巴及梦幻团队简介：阿里巴巴团队中的四个“O”：CEO(首席执行官)马云，CFO(首席财务官)蔡崇信，CTO(首席技术官)吴炯，CPO(首席人力官)关明生。

CEO马云生于杭州，毕业于杭州师院，毕业后在杭州电子工学院教英语，1992年成立了海博翻译社，1995年，在西雅图马云第一次接触到互联网，看到阿里巴巴的“山洞”。

1999年3月创立阿里巴巴网站，至此开始了传奇般的互联网神话。

马云被著名的“世界经济论坛”选为“未来领袖”、被美国亚洲商业协会选为“商业领袖”，是50年来第一位成为《福布斯》封面人物的中国企业家，并曾多次应邀为全球著名高等学府麻省理工学院、沃顿商学院、哈佛大学讲学。

2002年5月马云成为日本最大的《日经》杂志的封面人物，《日经》杂志高度评价阿里巴巴在中日贸易领域里的贡献：“阿里巴巴已达到收支平衡，成为整个互联网世界的骄傲。

”阿里巴巴成立至今四年多时间，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。

CFO蔡崇信生于台湾，七岁去美国，是美国耶鲁大学法学博士。

1999年，蔡崇信以瑞典著名投资公司Investor AB副总裁的身份到杭州对阿里巴巴进行考察，在去美国的飞机上，他对马云说想加盟阿里巴巴。

初听之下，马云着实被吓了一跳，蔡崇信毕业以后在华尔街作了四年律师、担任纽约专门从事收购投资的Rosecliff Inc公司副总裁及瑞典Wallenberg家族主要投资公司Investor AB副总裁的经历和百万美金的年薪，实在无法让人轻易相信。

最终蔡崇信的加入不仅带来了500万美金的投资，也带来了阿里巴巴更好的发展。

后来蔡崇信的太太对马云说：“如果我不让他去阿里巴巴，我知道他会后悔一辈子的”。

蔡崇信主持成立了阿里巴巴设在香港的总部，负责国际市场推广、业务拓展及公司财务运作。

CTO吴炯出生于上海，曾就读于上海交通大学，1989年毕业于密歇根大学，计算机科学学士学位。

2000年5月加盟阿里巴巴。

此前，他于1996年4月加入雅虎公司，并主持公司搜索引擎和电子商务技术的开发。

吴炯是具有强大功能、效率卓越的雅虎搜索引擎及其许多应用技术的首席设计师。

1999年11月23日，吴炯作为惟一发明人，获得美国授予的搜索引擎核心技术专利。

吴炯主持了雅虎电子商务基础软件系统的设计和应用。

该技术现被广泛应用于雅虎拍卖、雅虎网上商店、雅虎分类广告、雅虎公告栏等十余项服务中。

加盟雅虎之前，吴炯曾在Oracle公司任服务器技术部发展经理、在Medicus Systems公司担任咨询顾问、

在RAD Technologies公司任职软件工程师。

CPO关明生出生于香港，1965-1969年就读于英国剑桥郡工业学院，获得学士学位，并先后获

<<中国老板沉思录>>

得Loughborough University of Technology和伦敦商学院授予的工程学和科学学硕士学位。

关明生在国际企业管理领域有25年经验，曾在财富500强企业BTR Plc担任中国区总裁4年，并在另一家财富500强企业Ivensys Plc担任过中国区总裁。

他曾在美国通用电气公司工作15年，历任要职，在业务开发、销售、市场、合资企业和国家级分公司管理方面卓有建树。

他在四年之内，将美国通用电气公司医疗器械在中国的销售收入从零提高到七千万美元。

2001年1月关明生加盟阿里巴巴，进入阿里巴巴之后，在他的协助下，这一年马云带领阿里巴巴做了三件大事，“延安整风运动”、“抗日军政大学”、“南泥湾开荒”。

进而形成了使马云团队在网络泡沫中奇迹般活下来的九条价值观：群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重，也是阿里巴巴企业文化的精髓。

如今当我们再次去关注阿里巴巴时，你会发现有了更多新面孔，他们的能力也不比先前的差，甚至有过而无不及。

其实在无形中阿里巴巴已经形成了一个完善的模式，这种模式无论从哪个角度去观望都无法找到大的漏洞，当然说无懈可击是不可能的，不过从现在来说，他们一直在自我完善，不仅是马云在努力，他们的团队，大到高级管理者，小到普通员工，他们的价值观，信念都是朝着一个方向的。

<<中国老板沉思录>>

编辑推荐

从遍布全国的中小企业到如日中天的跨国公司 所有经营者和领导人应该人手一册的智慧宝典
《中国老板沉思录》精选的44位中国企业家分别是：马云、俞敏洪、柳传志、任正非、牛根生、史玉柱、李彦宏、张瑞敏、唐骏、何享健、董明珠、李东生、王传福、李嘉诚、尹同耀、王振滔、王石、宗庆后、王永庆、江南春、郭台铭、张朝阳、潘石屹、马化腾、刘永好、梁庆德、冯军、陈天桥、沈南鹏、张近东、宁高宁、鲁冠球、冯仑、李书福、郭广昌、马蔚华、金志国、李想、吴海军、张茵、丁磊、高德康、周厚健、朱骏

<<中国老板沉思录>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>