

Forum: [鬼話連篇](#)

Topic: 掘金者：馬雲的咒語

Subject: 掘金者：馬雲的咒語

發表者: angel6868

2019-06-12 21:42:55

一個公司在互聯網時代要成央A一定要有自己的文化、自己的思路。

--五十個聰明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。

--最大的失敗是放棄，最大的敵人是自己，最大的對手是時間。

--帶走的是腦袋而不是口袋。

有人非議阿里巴巴的商業模式，但從來沒有人非議阿里巴巴的團隊；有人非議馬雲善於炒作，但從來沒有人非議馬雲的管理藝術。阿里巴巴的一切正符合那個向新經濟投資的至高原則：只要有一流的團隊和管理，你就成奶F一半。馬雲對自己的團隊十分自豪，他說，我最驕傲的是我們的人，其次是我們的投資者，最不驕傲的是我們的網站。阿里巴巴的管理層，絕對可以算得上超豪華陣容。顧問軟庫董事長孫正義和前世貿組織總幹事薩瑟蘭，都是威震四方的人物。而尤為令人驚訝的是，創業5年，阿里巴巴從來沒有人提出來要走，公司最初的18個創業者，現在一個都不少。

"一個公司在互聯網時代要成央A一定要有自己的文化、自己的思路。"

企業文化

阿里巴巴有個流傳很廣的管理理念就是東方的智慧，西方的運作。馬雲認為東方人有深厚的智慧積澱，但在商業運作能力上有所欠缺，家族作風、小本主義、小心眼，這些東西都不行。西方很多東西用制度來保證，而中國是用人來保證。因此，在公司的管理、資本的運作、全球化的操作上，馬雲均毫不含糊地"全盤西化"。

阿里巴巴有一個規定，要想當Director（主管）職位以上的人，必須是在海外受過3-5年教育，或工作過5-10年的。馬雲說，這是個死命令，一起創業的18個人，可以當連長、排長，但團長、師長以上的人，馬雲通通從外面請。馬雲對現有的團隊很滿意。"阿里巴巴的職員一半是技術人員，一半做服務，基本上在IT行業都有2-3年的經驗。策劃人員比我有創意，市場人員比我懂市場，技術人員比我懂技術。我的最強項是考慮公司的戰略，怎麼去硅谷競爭，去全球競爭。"

"五十個聰明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。"

團隊結構

馬雲當CEO當得不簡單。他創業5年，從來沒有一個員工主動離開，別的公司出3倍的工資，員工也不動心。馬雲還說風涼話："同志們，3倍我看算了，如果5倍還可以考慮一下。"他的管理團隊也豪華得驚人，現在有越來越多哈佛大學、斯坦福大學、耶魯大學的優秀人才聚集到了阿里巴巴。

CTO吳炯，是雅虎搜索引擎的發明人，身價百倍，卻放棄了8位數的利益，在阿里巴巴埋頭苦幹；馬雲的助手，營運總裁蔡崇信，是耶魯大學的法學士，畢業後在華爾街的一家著名的投資公司工作，他本是來和馬雲談風險投資的，結果被馬雲的魅力和阿里巴巴的前景所吸引，乾脆辭掉工作，加盟阿

里巴巴。最有趣的是蔡崇信原來所在的公司，聽說他要去，一定要投資阿里巴巴，以表示對他的支持。

馬雲強調，"東方的智慧、西方的運作，面向全世界的大市場"是阿里巴巴的精髓。馬雲說，阿里巴巴永遠可以容納各種古里古怪的人，有些人能幹活不能管人，有些人能管人不能幹活。阿里巴巴一定要有專業管理人員進來，因為阿里巴巴的這幫人很難管，你是3段，我是3段半，誰怕誰呀！但有些人就能把人全部管起來。他技術水平是0段，管理水平卻是9段。馬雲想到大學里除了科室主任、系主任、院長這條線，還有助教、講師、教授這條線。公司的兩條線則一條是官路，由Head、Manager、Director、VP、Senior VP、CEO組成，另外一條是學術線。阿里巴巴鼓勵學術，來到阿里巴巴第一階段轉正以後變成勇士，經過3-6個月，跳過3級，升為騎士、俠客，俠客以後是Hero。達到Hero很難，Hero裡面又分A、B、C三級，然後到Master(大師)。大師之後才是Chief，共分5檔，每檔又分三級，一共十五級。阿里巴巴的技術人員可能永遠不會管人，但他可以說Master是我前進的目標。他做到Master的時候，說不定CEO只是個Hero。爬到阿里巴巴的Master一級，在中國互聯網，甚至亞洲、世界互聯網界，說話的分量就已經全都不一樣了。

"最大的失敗是放棄，最大的敵人是自己，最大的對手是時間。"

心目中的理想企業

馬雲說，阿里巴巴是一支一流的團隊，一流的投資組合。當阿里巴巴打進Nasdaq的時候，將是亞洲第一。

問馬雲搞管理看什麼書，他說，不看書，看人，他身邊有很多人，都是書。他說，應該學習高盛嚴謹的風格，薩瑟蘭的智慧，這些人的衝勁，正直無瑕的品格。"我相信未來人們之間的競爭是智慧的競爭而不是狡詐的競爭，上海灘的時代過去了，要把買賣做大，還要把企業建好，這才是永久性的。"

做阿里巴巴，馬雲有沒有理想？他說有。他的理想是，到60歲的時候，和現在這幫做阿里巴巴的老傢伙們站在橋邊上，聽到喇叭里說，阿里巴巴今年再度分紅，股票繼續往前沖，成為全球。那時候的感覺才叫真正成央C保證這種成央A文化的基石一定要打得牢，企業的品格和人的品格也決不能馬虎。馬雲說，他對競爭對手很尊重。就比如下棋輸了，那是智慧的較量，但是決不因此違背商業道德、人的道德。他不允許野蠻驕橫卑鄙狡詐，"不然，如果以後當老師的時候，學生說，"你那一招多卑鄙"，我面子就沒了。"在競爭中，不看競爭對手有多麼厲害，最重要的是自己做好。

"5年之內，要把三分之二的員工趕出阿里巴巴。"

創業與守業

馬雲自認為是個擅長創業但不擅長守業的人，"最多干到40歲，我會離開阿里巴巴"。馬雲的人生理想是要在5年內把阿里巴巴做成世界前十名的電子商務交易站點，然後自己去學校教MBA。"如果成奶F，我就去哈佛；如果失敗了，我就去北大。"而5年之內，他要把三分之二的公司員工趕出阿里巴巴。

馬雲是個金庸迷，因此阿里巴巴面試員工的條件聽起來也完全"不講理"。要進阿里巴巴，你讀金庸得讀到大學水平，而如果你讀得懂金庸，你也基本上就合格了。馬雲的理由是：懂金庸，就是性情中人。從金庸小說中，看出來不少修身治國之道。"你看郭靖、楊過的成央A除了機緣巧妙，還得勤奮努力。你要學會與各種人合作，最重要的是有一身正義和責任感；你還得學會時而超脫時而務實，但一定不能鬆懈。"做公司就像在練央G "我們很多資源是很巧合地組織在一起的，就像金庸的小說，一個人的武末m到一定程度，是有很多機會結合在一起的。"在互聯網時代，企業不僅是資本和技術的結合，更多的是一種文化一種理念，以及整個公司資源的整合。因此，過去5年吃過的苦，積累的經驗，

都是資源。

對於網絡馬雲不敢吹牛，對技術他也說自己不懂，可是談到當老師，馬雲說："我沒見過比我更好的，而且4年以後我會更好。" 阿里巴巴公司里有好幾位是馬雲和夫人的學生，馬雲的學生證實，他當年是坐在講桌上上課，可是學生特別愛聽。馬雲計劃40歲退休，那時候他就會在課堂上說，當年這個案例，是這樣這樣的情況，我於是就這樣這樣做了。講的案例都是他自己親身經歷的。

"沙灘上小的石頭，可以捏在一起抗衡大企業。"

水泥CEO

阿里巴巴的團隊五花八門，馬雲說就像"動物園"。公司的人來自16個國家，有德國人，嚴謹得有點嚴酷；有秘魯人，哥倫比亞大學畢業後在美國銀行做了8年研究；還有韓國人，美國人。生長環境、文化背景都完全不同，有的人5分鐘不說一句話，有的人特別愛說話。洋鬼子不好管，而且馬雲是個中國CEO，為什麼他們聽馬雲的？

我問馬雲在公司的職務，是Chairman，CEO還是 President？他說，"進了公司，就是朋友，我是捏他們的水泥，他們是石頭。阿里巴巴也是水泥，沙灘上小的石頭，可以捏在一起抗衡大企業。"團隊的合作精神就像拔河一樣，無論方向朝哪裡，只要大家一致，總能贏。馬雲比方說，如果一隻牧羊犬管一群羊，那麼羊就聽牧羊犬的，但是如果五隻牧羊犬管一隻羊，羊就是領導。

阿里巴巴在周六周日總有很多人在加班，是工作太多了還是員工都是工作狂？馬雲說，不是。"其實你們認為這是工作，我們認為是工作更是快樂。"馬雲是個很關心員工的老闆，很聰明，人也幽默，他說，"我付員工的工資可能不是同類公司里最高的，但是我自信工作起來，阿里巴巴的員工是最開心的。"互聯網公司壓力這麼大，我有點不相信："不是邊快樂邊痛吧？"馬雲回答："痛苦的時候也是fun，fun的時候也是痛苦。"（像個哲學家還是繞口令專家？）可是馬雲說，公司很順的時候，他一定是鐵青着臉的，因為大家都開心，也就有危機存在，而大家都很痛苦的時候，機會往往就來了。但是管理一個團隊，絕對不是憑某一個人就能吸引住人的。"很多人認為是我的吸引力，不是。如果管理層問題重重，那你誰也吸引不過來。這幫人都是聰明人，前景好，能做事，他們才來。否則老是賣我人情肯定不行。"馬雲很有自知之明。

馬雲的凝聚力從何而來？阿里巴巴的一位創業員工說，"我感覺他本質非常好，非常善良，比較照顧周圍的人，而且不是應付也不是應酬，而是發自內心的關心。他把我們當朋友，他付出從來不講回報，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我們覺得很困難，可是他卻說，你看我們還有這麼多希望，跟他工作很高興。生活永遠是兩面的，你看到一面特別搶眼就看不到另外一面，他啟發我們看另外一面，困難的時候我們也沒怎麼愁雲慘淡，很開心就過來了。他的性格也很好，這些都影響了我們。"心能平着放最重要，馬雲有一顆平常心，才讓員工放下了心。

"招聘人的過程中我的第六感覺是化學的。"

團隊的味道

馬雲說，"招聘人的過程中我的第六感覺是化學的"，不僅招人無定勢，管人也無定勢。

馬雲監督員工工作的方法是時常拎着個高爾夫球棒滿公司亂晃，說是要聞一聞公司里的味道對不對。馬雲說，"公司必須不斷讓人家有新鮮感，員工是否喜歡這個公司一下就能看出來。如果員工對公司信心特強，那麼每一點小事大家都努力想辦法，每個人都想着怎樣為公司省錢。"馬雲說，希望阿里巴巴未來成為年輕人的第一選擇，阿里巴巴有很多位置，現在才200多人，互聯網公司最頭痛的是公司的創造性，所以要有創造性的人進來。

創造性和能力是非常重要的，但是一些職業原則也必須遵守。有一次阿里巴巴要招個銷售人員，馬雲和那人談得很好。他說："我覺得他真聰明，很偉大，我們都決定要他。結果走的時候他講了一句話："我真喜歡你們公司，我會把我手頭上所有的客戶都帶到你們公司來。"我說Sorry，我們要的是你這個人，不是你的客戶，人在可以建立新的客戶。如果你把手頭上的客戶都拉到我這裡來，不夠規範，不夠職業化，我絕對不要這樣的人。"

馬雲把人分成4種，一種人既能做朋友，也能做事；一種是能做朋友，不能做事；一種是能做事，不能做朋友；還有一種是既不能做朋友，也不能做事。他只要第一種，阿里巴巴公司里的人都是朋友。上班的時候，阿里巴巴是個公司，下了班，阿里巴巴就是個俱樂部。公司氣氛很融洽。阿里巴巴的員工蔣芳是個很可愛的小姑娘，馬雲夫人的學生，至今仍是一名普通員工。她告訴我她為什麼留在阿里巴巴："我很喜歡這裡的氛圍，周圍的人給我感覺特別好，同事、老闆，做工作都像做自己的事一樣。辛苦確實辛苦，但是總覺得多做一點以後成左漣澳仍N大一點。而且換一個地方也不一定有這麼開心，這麼輕鬆。"

"帶走的是腦袋而不是口袋。"

薪酬原則

靠高薪挖人，馬雲不贊成。"這樣請來的人，能請來也能被別人請去。"所以馬雲說，員工在阿里巴巴干3年，就相當於讀了3年研究生，"帶走的是腦袋而不是口袋"，口袋當然也會有，但主要是腦袋。"因為3年之內在阿里巴巴吃過各種苦，知道公司如何面對各種挫折，這才像真正從黃埔軍校畢業的。

"為錢來阿里巴巴？"別來。我們所有員工工資都打折，你原來工資1萬元？我們最多7000元。薪酬的水平達到一個基本標準，吃飯的錢夠了就行了。年輕人如果比工資可以到其他企業去，現在的公司E什麼的很多，趕緊去！"馬雲很有信心地說，"真心來阿里巴巴的人決不會因此而退縮。"我說："人為了虛榮或者衡量自身價值，總要比一比待遇，這很自然。"馬雲說："我們不比別人差，也絕對不會比別人高，差一點，為什麼要跟別人比呢？但是我們公司的氣氛，員工創業的精神，人家比不上我們。我跟所有人講，投資者的錢，不是要我們花而是我們要掙回來還，所有人都要負責任的，別人的錢不是特別好花的，自己掙來的錢愛怎麼花怎麼花。別人給我的，也是血汗錢，那麼好拿？儘管投資者很支持，但是我們時刻都要記住我們是在創業。"

阿里巴巴每個員工都有股份。馬雲自己的股份也絕對是一個"健康企業"的水平。馬雲說，比王志東高一點點，比丁磊少很多，阿里巴巴是所有員工的。

"外練一張皮，內連一口氣。"

情商不容忽視

外練一張皮就是抗擊打能力，抵抗外界變化。馬雲說："年輕人最重要的，是能承受住一切打擊。有些年輕人智商很高，但情商很低，意志很差，一遇打擊就垮掉，不會成大事。" "我不認為自己現在是成左滿A但我堅信一點--如果我在拳台上和泰森打，我肯定會被他一一次又一次地擊倒。但是，除非他把我打死，否則，我還要爬起來，再打。他最終會被我的意志所折服。"

至於怎麼來修鍊這種鐵布衫奶牲A馬雲坦言，沒有成左獠獠A只有在一次次被陷害、被冤枉、被利用、被出賣、被打擊中點點滴滴地獲取。他說："36年走下來，每一件事，每一個災難，都是有用的。"內練一口氣則是練自己的本事，內外結合，這個人才算是全才。