--一个公司在互联网时代要[成功](http://www.rs66.com/chenggongmijue" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)，一定要有自己的文化、自己的思路。

　　--五十个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。

　　--最大的[失败](http://www.rs66.com/wenzhang/shibai" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是[时间](http://www.rs66.com/wenzhang/shijian" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)。

　　--带走的是脑袋而不是口袋。

　　有人非议阿里巴巴的商业模式，但从来没有人非议阿里巴巴的团队；有人非议马云善于炒作，但从来没有人非议马云的[管理](http://www.rs66.com/guanli/index.html" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)艺术。阿里巴巴的一切正符合那个向新经济投资的至高原则：只要有一流的团队和管理，你就成功了一半。马云对自己的团队十分自豪，他说，我最骄傲的是我们的人，其次是我们的投资者，最不骄傲的是我们的网站。阿里巴巴的管理层，绝对可以算得上超豪华阵容。顾问软库董事长孙正义和前世贸组织总干事萨瑟兰，都是威震四方的人物。而尤为令人惊讶的是，[创业](http://www.rs66.com/cy/index.html" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)5年，阿里巴巴从来没有人提出来要走，公司最初的18个创业者，现在一个都不少。  
  
　　"一个公司在互联网时代要成功，一定要有自己的文化、自己的思路。"

　　企业文化

　　阿里巴巴有个流传很广的管理理念就是东方的智慧，西方的运作。马云认为东方人有深厚的智慧积淀，但在商业运作能力上有所欠缺，家族作风、小本本主义、小心眼，这些东西都不行。西方很多东西用制度来保证，而中国是用人来保证。因此，在公司的管理、资本的运作、全球化的操作上，马云均毫不含糊地"全盘西化"。

　　阿里巴巴有一个规定，要想当Director（主管）职位以上的人，必须是在海外受过3～5年教育，或工作过5～10年的。马云说，这是个死命令，一起创业的18个人，可以当连长、排长，但团长、师长以上的人，马云通通从外面请。马云对现有的团队很满意。"阿里巴巴的职员一半是技术人员，一半做服务，基本上在IT行业都有2～3年的经验。策划人员比我有创意，市场人员比我懂市场，技术人员比我懂技术。我的最强项是考虑公司的战略，怎么去硅谷竞争，去全球竞争。"　　"五十个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。"

团队结构

　　马云当CEO当得不简单。他创业5年，从来没有一个员工主动离开，别的公司出3倍的工资，员工也不动心。马云还说风凉话："同志们，3倍我看算了，如果5倍还可以考虑一下。"他的管理团队也豪华得惊人，现在有越来越多哈佛大学、斯坦福大学、耶鲁大学的优秀人才聚集到了阿里巴巴。

　　CTO吴炯，是雅虎搜索引擎的发明人，身价百倍，却放弃了8位数的利益，在阿里巴巴埋头苦干；马云的助手，营运总裁蔡崇信，是耶鲁大学的法学士，毕业后在华尔街的一家著名的投资公司工作，他本是来和马云谈风险投资的，结果被马云的魅力和阿里巴巴的前景所吸引，干脆辞掉工作，加盟阿里巴巴。最有趣的是蔡崇信原来所在的公司，听说他要走，一定要投资阿里巴巴，以表示对他的支持。

　　马云强调，"东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场"是阿里巴巴的精髓。马云说，阿里巴巴永远可以容纳各种古里古怪的人，有些人能干活不能管人，有些人能管人不能干活。阿里巴巴一定要有专业管理人员进来，因为阿里巴巴的这帮人很难管，你是3段，我是3段半，谁怕谁呀！但有些人就能把人全部管起来。他技术水平是0段，管理水平却是9段。马云想到大学里除了科室主任、系主任、院长这条线，还有助教、讲师、教授这条线。公司的两条线则一条是官路，由Head、Manager、Director、VP、Senior VP、CEO组成，另外一条是学术线。阿里巴巴[鼓励](http://www.rs66.com/wenzhang/guli" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)学术，来到阿里巴巴第一阶段转正以后变成勇士，经过3～6个月，跳过3级，升为骑士、侠客，侠客以后是Hero。达到Hero很难，Hero里面又分A、B、C三级，然后到Master(大师)。大师之后才是Chief，共分5档，每档又分三级，一共十五级。阿里巴巴的技术人员可能永远不会管人，但他可以说Master是我前进的[目标](http://www.rs66.com/mubiao" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)。他做到Master 的时候，说不定CEO只是个Hero。爬到阿里巴巴的Master一级，在中国互联网，甚至亚洲、世界互联网界，说话的分量就已经全都不一样了。

"最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。"

　　心目中的[理想](http://www.rs66.com/wenzhang/lixiang" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)企业

　　马云说，阿里巴巴是一支一流的团队，一流的投资组合。当阿里巴巴打进Nasdaq的时候，将是亚洲第一。

　　问马云搞管理看什么书，他说，不看书，看人，他身边有很多人，都是书。他说，应该学习高盛严谨的风格，萨瑟兰的智慧，这些人的冲劲，正直无瑕的品格。"我相信未来人们之间的竞争是智慧的竞争而不是狡诈的竞争，上海滩的时代过去了，要把买卖做大，还要把企业建好，这才是永久性的。"

　　做阿里巴巴，马云有没有理想？他说有。他的理想是，到60岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。保证这种成功，文化的基石一定要打得牢，企业的品格和人的品格也决不能马虎。马云说，他对竞争对手很尊重。就比如下棋输了，那是智慧的较量，但是决不因此违背商业道德、人的道德。他不允许任何人卑鄙狡诈，"不然，如果以后当老师的时候，学生说，\'你那一招多卑鄙\'，我面子就没了。"在竞争中，不看竞争对手有多么厉害，最重要的是自己做好。　　"5年之内，要把三分之二的员工赶出阿里巴巴。"

　　创业与守业

　　马云自认为是个擅长创业但不擅长守业的人，"最多干到40岁，我会离开阿里巴巴"。马云的[人生](http://www.rs66.com/rensheng" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)理想是要在5年内把阿里巴巴做成世界前十名的电子商务交易站点，然后自己去学校教MBA。"如果成功了，我就去哈佛； 如果失败了，我就去北大。"而5年之内，他要把三分之二的公司员工赶出阿里巴巴。　　马云是个金庸迷，因此阿里巴巴面试员工的条件听起来也完全"不讲理"。要进阿里巴巴，你读金庸得读到大学水平，而如果你读得懂金庸，你也基本上就合格了。马云的理由是：懂金庸，就是性情中人。从金庸小说中，看出来不少修身治国之道。"你看郭靖、杨过的成功，除了机缘巧妙，还得[勤奋](http://www.rs66.com/wenzhang/qinfen" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)努力。你要学会与各种人合作，最重要的是有一身正义和责任感；你还得学会时而超脱时而务实，但一定不能松懈。"做公司就像在练功： "我们很多资源是很巧合地组织在一起的，就像金庸的小说，一个人的武功练到一定程度，是有很多机会结合在一起的。"在互联网时代，企业不仅是资本和技术的结合，更多的是一种文化一种理念，以及整个公司资源的整合。因此，过去5年吃过的苦，积累的经验，都是资源。　　对于网络马云不敢吹牛，对技术他也说自己不懂，可是谈到当老师，马云说："我没见过比我更好的，而且4年以后我会更好。" 阿里巴巴公司里有好几位是马云和夫人的学生，马云的学生证实，他当年是坐在讲桌上上课，可是学生特别爱听。马云[计划](http://www.rs66.com/wenzhang/jihua" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)40岁退休，那时候他就会在课堂上说，当年这个案例，是这样这样的情况，我于是就这样这样做了。讲的案例都是他自己亲身经历的。

"沙滩上小的石头，可以捏在一起抗衡大企业。"

　　水泥CEO

　　阿里巴巴的团队五花八门，马云说就像"动物园"。公司的人来自16个国家，有德国人，严谨得有点严酷；有秘鲁人，哥伦比亚大学毕业后在美国银行做了8年研究；还有韩国人，美国人。生长环境、文化背景都完全不同，有的人5分钟不说一句话，有的人特别爱说话。洋鬼子不好管，而且马云是个中国CEO，为什么他们听马云的？　　我问马云在公司的职务，是Chairman，CEO还是 President？他说，"进了公司，就是[朋友](http://www.rs66.com/wenzhang/pengyou" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)，我是捏他们的水泥，他们是石头。阿里巴巴也是水泥，沙滩上小的石头，可以捏在一起抗衡大企业。"团队的合作精神就像拔河一样，无论方向朝哪里，只要大家一致，总能赢。马云比方说，如果一只牧羊犬管一群羊，那么羊就听牧羊犬的，但是如果五只牧羊犬管一只羊，羊就是领导。

　　阿里巴巴在周六周日总有很多人在加班，是工作太多了还是员工都是工作狂？马云说，不是。"其实你们认为这是工作，我们认为是工作更是快乐。"马云是个很关心员工的老板，很聪明，人也幽默，他说，"我付员工的工资可能不是同类公司里最高的，但是我[自信](http://www.rs66.com/wenzhang/zixin" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)工作起来，阿里巴巴的员工是最开心的。"互联网公司[压力](http://www.rs66.com/wenzhang/yali" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)这么大，我有点不相信："不是边快乐边痛吧？"马云回答："痛苦的时候也是fun，fun的时候也是痛苦。" （像个哲学家还是绕口令专家？）可是马云说，公司很顺的时候，他一定是铁青着脸的，因为大家都开心，也就有[危机](http://www.rs66.com/wenzhang/weiji" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)存在，而大家都很痛苦的时候，机会往往就来了。但是管理一个团队，绝对不是凭某一个人就能吸引住人的。"很多人认为是我的吸引力，不是。如果管理层问题重重，那你谁也吸引不过来。这帮人都是聪明人，前景好，能做事，他们才来。否则老是卖我人情肯定不行。"马云很有自知之明。　　马云的凝聚力从何而来？阿里巴巴的一位创业员工说，"我感觉他本质非常好，非常善良，比较照顾周围的人，而且不是应付也不是应酬，而是发自内心的关心。他把我们当朋友，他付出从来不讲回报，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我们觉得很困难，可是他却说，你看我们还有这么多希望，跟他工作很高兴。生活永远是两面的，你看到一面特别抢眼就看不到另外一面，他启发我们看另外一面，困难的时候我们也没怎么愁云惨淡，很开心就过来了。他的性格也很好，这些都影响了我们。"心能平着放最重要，马云有一颗平常心，才让员工放下了心。　　"招聘人的过程中我的第六感觉是化学的。"

团队的味道

　　马云说，"招聘人的过程中我的第六感觉是化学的"，不仅招人无定势，管人也无定势。

　　马云监督员工工作的方法是时常拎着个高尔夫球棒满公司乱晃，说是要闻一闻公司里的味道对不对。马云说，"公司必须不断让人家有新鲜感，员工是否喜欢这个公司一下就能看出来。如果员工对公司信心特别强，那么每一点小事大家都努力想办法，每个人都想着怎样为公司省钱。"马云说，希望阿里巴巴未来成为年轻人的第一选择，阿里巴巴有很多位置，现在才200多人，互联网公司最头痛的是公司的创造性，所以要有创造性的人进来。　　创造性和能力是非常重要的，但是一些职业原则也必须遵守。有一次阿里巴巴要招个销售人员，马云和那人谈得很好。他说："我觉得他真聪明，很伟大，我们都决定要他。结果走的时候他讲了一句话: \'我真喜欢你们公司，我会把我手头上所有的客户都带到你们公司来。\'我说Sorry，我们要的是你这个人，不是你的客户，人在可以建立新的客户。如果你把手头上的客户都拉到我这里来，不够规范，不够职业化，我绝对不要这样的人。"　　马云把人分成4种，一种人既能做朋友，也能做事；一种是能做朋友，不能做事；一种是能做事，不能做朋友；还有一种是既不能做朋友，也不能做事。他只要第一种，阿里巴巴公司里的人都是朋友。上班的时候，阿里巴巴是个公司，下了班，阿里巴巴就是个俱乐部。公司气氛很融洽。阿里巴巴的员工蒋芳是个很可爱的小姑娘，马云夫人的学生，至今仍是一名普通员工。她告诉我她为什么留在阿里巴巴："我很喜欢这里的氛围，周围的人给我感觉特别好，同事、老板，做工作都像做自己的事一样。辛苦确实辛苦，但是总觉得多做一点以后成功的把握就大一点。而且换一个地方也不一定有这么开心，这么轻松。"

　　"带走的是脑袋而不是口袋。"

薪酬原则

　　靠高薪挖人，马云不赞成。"这样请来的人，能请来也能被别人请去。"所以马云说，员工在阿里巴巴干3年，就相当于读了3年研究生，"带走的是脑袋而不是口袋"，口袋当然也会有，但主要是脑袋。"因为3年之内在阿里巴巴吃过各种苦，知道公司如何面对各种[挫折](http://www.rs66.com/wenzhang/cuozhe" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)，这才像真正从黄埔军校毕业的。　　"为钱来阿里巴巴？"别来。我们所有员工工资都打折，你原来工资1万元？我们最多7000元。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，现在的公司E什么的很多，赶紧去！"马云很有信心地说，"真心来阿里巴巴的人决不会因此而退缩。"我说："人为了虚荣或者衡量自身价值，总要比一比待遇，这很自然。"马云说："我们不比别人差，也绝对不会比别人高，差一点，为什么要跟别人比呢？但是我们公司的气氛，员工创业的精神，人家比不上我们。我跟所有人讲，投资者的钱，不是要我们花而是我们要挣回来还，所有人都要负责任的，别人的钱不是特别好花的，自己挣来的钱爱怎么花怎么花。别人给我的，也是血汗钱，那么好拿？尽管投资者很支持，但是我们时刻都要记住我们是在创业。"　　阿里巴巴每个员工都有股份。马云自己的股份也绝对是一个"健康企业"的水平。马云说，比王志东高一点点，比丁磊少很多，阿里巴巴是所有员工的。

　　"外练一张皮，内连一口气。"

　　情商不容忽视

　　外练一张皮就是抗击打能力，抵抗外界变化。马云说： "年轻人最重要的，是能承受住一切打击。有些年轻人智商很高，但情商很低，意志很差，一遇打击就垮掉，不会成大事。" "我不认为自己现在是成功的，但我坚信一点--如果我在拳台上和泰森打，我肯定会被他一次一次地击倒。但是，除非他把我打死，否则，我还要爬起来，再打。他最终会被我的意志所折服。"　　至于怎么来修炼这种铁布衫功夫，马云坦言，没有成功的模式，只有在一次次被陷害、被冤枉、被利用、被出卖、被打击中点点滴滴地获取。他说："36年走下来，每一件事，每一个灾难，都是有用的。"内练一口气则是练自己的本事，内外结合，这个人才算是全才。