

管理案例选读

案例一、马云的管理

第一章 战略管理：不需要花哨的理念，只需要脚踏实地的结果

马云说：“战略不能落实到结果和目标上，都是空话。一个正确的制定战略过程，首先要做正确的事情，再有就是正确地做事。你做正确的事，就可以事半功倍，如果你做的事情是错误的，后边做得越正确，死得越快。”

先生存再挑战，这样赢的机会更大

如果碰到一个强大的对手或者榜样，我觉得你应该做的不是去挑战他，而是去弥补他，做他所做不到的，去服务好他，先求生存，再求挑战，这是所有商家经营的基本规律。你还没有站稳脚跟就去向人家挑战肯定是不行的，先生存再挑战，这样赢的机会就更大。

——2007年《[赢在中国](#)》[马云](#)点评

马云管理案例

正确的战略方针对一个公司的发展至关重要，马云在阿里巴巴发展初期，因为一次重大决策失误，也就是过分追求国际化和过早实施海外扩张，导致了阿里巴巴差点存活不下去，险遭破产。

马云在成立了阿里巴巴之后，凭借过人的胆识和超人的判断力，很快将阿里巴巴做得风生水起。马云有了之前做中国黄页和在外经贸部网站工作的经验，他将阿里巴巴的定位设置为“中国中小企业贸易服务商”，吸引了大批客户。在互联网的世界中，马云的名号越来越响，马云也越来越游刃有余，阿里巴巴连续4年被《福布斯》评为全球最佳电子商务网站第一名。

1999年2月阿里巴巴网站上线，到当年7月份已经发展到了3.8万名会员，到9月份会员数迅速增长为8万，库存买卖信息20万条，日新增信息800条，到1999年年底，阿里巴巴会员数已经超过了10万人。

快速的发展令阿里巴巴成为了互联网界的一匹黑马，吸引了很多人的关注。拉到投资的[马云](#)在资金充裕的情况下，决定放手大干一场，他计划将阿里巴巴迅

速推到世界互联网的舞台中央。

2000 年时，踌躇满志的马云带着融资来的几千万美元决心大干一场，将阿里巴巴成功扩展到海外去。在 2000 年 2 月，马云率领着一队人马杀到了欧洲，他在欧洲放出豪言：“一个国家一个国家地杀过去，然后再杀到南美，再杀到非洲，9 月份再把旗插到纽约，插到[华尔街](#)上去：嘿！我们来了！”可是，9 月份到了，阿里巴巴并没有发展到纽约，马云为他的着急扩张付出了代价。

高速的扩张为阿里巴巴赢得了很高的关注度，但同时，高速扩张也为阿里巴巴带来了运营成本的不不断上涨，每个办事处的花销都是天文数字。很快，在 2000 年年底[网络泡沫](#)破裂时，阿里巴巴的账上只剩下 700 万美元了。当时大量互联网公司倒闭，按照这个趋势走下去，阿里巴巴很快也会走到“关门大吉”的地步。为了保住阿里巴巴，[马云](#)痛定思痛，毅然决定停止扩张，全球大幅度裁员。为了休养生息，留住元气，阿里巴巴这一次的“壮士断腕”行为，后来被马云称为“回到中国”。

阿里巴巴的这一次挫败，成为了当时的焦点，很多报纸杂志都刊登了关于阿里巴巴退回国内的一些看法。一篇文章是这样写的：“无数的 IT 企业员工在今年度过了一个难忘的夏天，一个接一个地拿到了‘粉色传票’——下岗的命令。在互联网最艰难的时候，阿里巴巴也收缩海外战线，回到中国，把总部从上海撤回杭州，实实在在地做事。”

回到中国后的阿里巴巴放弃了很多业务，专注于为中小企业提供 B2B 贸易服务，在调整了战略之后，阿里巴巴很快再次走上了发展壮大的道路。[马云](#)在后来总结这一次失败的原因时说道：“互联网上失败一定是自己造成的，要不就是脑子发热，要不就是脑子不热，太冷了。”

马云管理智慧

马云说：“战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。”

对于一家企业来说，最重要、最首要的事情是生存下来。只有盈利之后，才能继续发展，如果一味想要扩张，想要扩大名声，而不管公司的财务状况，那即便名声再大，这家企业也是无法发展长久的。

在中国，乃至全世界，每天都有企业在倒闭，而这种现象多半发生在中小企

业身上。有资料显示，极少有企业生存超过 75 年，大企业的寿命仅仅是普通人平均寿命的一半，甚至大多数不会超过普通人寿命的一半。

[物竞天择](#)，适者生存。人类从猿进化而来，正是这句话的体现，企业也是如此。如果一家企业想要持续地生存发展，就要主动去适应市场，针对适合自己的消费群体，结合企业自身的状况，这样才能使企业在茫茫的市场大海中取得一点立足之地。

危机来临，[马云](#)为了保住公司，大幅裁员，很多人不理解他的战略。

作为管理者的马云全力安抚公司员工，他为公司员工规划了阿里巴巴未来的目标与计划。马云提出了切实的点子，慢慢让员工躁动不安的情绪安定了下来。马云对公司的员工说：“如果认为我们是疯子，请你离开；如果你专等上市，请你离开；如果你带着不利于公司的个人目的，请你离开；如果你心浮气躁，请你离开。”

经历了这次的动荡，马云心浮气躁的状态渐渐消失了。马云虽然是一个杰出的企业家，但也是一个普通人，难免会犯一些错误。在阿里巴巴迅速壮大之后，[马云](#)忽视了潜在的危机，他和大部分企业家一样，一心想要把自己的企业做大做强，所以，他不断扩展阿里巴巴，加速阿里巴巴的发展，不断抢占市场。这样的做法虽然能够在短时间内创造很大的价值，可是快速地发展和大面积地铺张，令企业因为尾大不掉而最终被市场的洪流所冲垮。

马云意识到这一点后，很快调整了战略，就像他在宁波演讲时说的那样：“在互联网最艰难的时候，阿里巴巴回到中国，把总部从上海撤回到了杭州，实实在在地做事，放弃国内其他的市场，非常非常艰难。至今为止阿里巴巴第一次裁员，我跟会员很郑重地说，在 2000 年，把一些美国的工程师灭了，如果我们晚半年，可能公司也没了。不是我们聪明，而是没有办法。我们在中国实施‘回到中国’策略的时候，对外没有说。我们说我们阿里巴巴一直在开拓海外市场，结果有一些竞争对手跟我们去打海外市场，去了就关门了，没能回来。

“是什么让阿里巴巴活下来？是什么让阿里巴巴走到现在？我们把回来做的第一件大事比作毛泽东经过长征，来到了延安。一是要做[延安整风运动](#)，二是建立抗日军政大学，三是南泥湾开荒。”

为了能够重整旗鼓，[马云](#)在 2001 年 1 月邀请在通用电气工作了 16 年的[关明](#)

[生](#)加入阿里巴巴，担任首席运营官。在关明生的协助下，马云在阿里巴巴内部实施了上面他提到的三个战略。也正是因为马云的这一次及时[战略调整](#)，将阿里巴巴重新拉回到起点，更为阿里巴巴蓄力，令阿里巴巴在接下来的路程中跑得更快，后劲更足。

所以说，企业首先要生存下去，才能有精力去迎接其他挑战。如果企业破产了、消亡了，那就无从谈起挑战，更无从谈起战略发展了。对于企业来说，生存是摆在第一要位的。作为企业的管理者，马云正是将生存当作企业的最高战略，才使得阿里巴巴发展为今日的互联网巨头。

距离不可怕，可怕的是你不知道距离

我们最近跑了一些地方，特别是我在中央电视台《对话》节目里看到中国的知名企业家讲了这句话，让我觉得很不以为然。他说：“我这个企业很难管理，哪怕通用前任 CEO 杰克· 韦尔奇来到我这里管理，最多只能待 3 天。”

第一，杰克· 韦尔奇不会待 3 天；第二，他来了一定会改变你的企业。可怕的不是距离，而是不知道有距离。我在网站上也讲过这句话。我先讲一个例子，我有一个朋友，在浙江省散打队当教练，他给我讲了一个故事：武当山下面有一个小伙子非常厉害，他把所有的人都打败了。他认为自己天下无敌，就跑到北京，找到北京散打集训队教练，说：“我要跟你的队员打一场。”教练不让，反而让这个小伙子更跃跃欲试。最后教练同意了，结果 5 分钟不到，这个小伙子就被打下来了。教练跟他说：“小伙子，你每天练两个小时，把每天练半个小时的人打败了。我这些队员每天练 10 个小时，你怎么可能跟他们打？而且我们队员还没有真打。天外有天，人外有人。”

——2002 年宁波会员见面会[马云](#)发言

马云管理案例

马云认为：“在公司的管理、资本的运用、全球的操作上，要毫不含糊地全盘西化……阿里巴巴要的是放眼世界，挑战世界，真正做到打进全球市场。”他定下的战略目标是长远的，也是正确的，但是在错误的时间，用了错误的决策，导致了马云在进军世界舞台时差点全军覆没。

事后，马云意识到了自己与世界的距离，他开始反思自己犯下的错误，并从

中吸取教训。马云在[斯坦福大学](#)演讲时，就提到了这一点：

“今天，大家总是在写关于阿里巴巴的成功故事。但是我并不真的认为我们有多么聪明，我们犯了很多错误，当时我们还是很愚蠢的，所以我在想，如果哪天我要写关于阿里巴巴的书，我会写阿里巴巴的 1001 个错误。这才是大家应该记住的事情，应该学习的事情。如果你想知道其他人是怎么成功的，这是非常难的，因为成功有很多幸运的因素；但是如果你想学习别人是怎么失败的，你就会受益很多。我总喜欢看那些探讨人如何失败的书。因为，当你仔细去分析的时候，任何失败的公司，他们失败的原因总是不尽相同，而这才是最重要的。淘宝成功了，接下来我们做了[支付宝](#)。大家都说中国没有信用体系，银行很糟糕，物流很糟糕，你为什么还要做电子商务？今天，我不是来这里跟大家说我的生意经的，我没有准备 PPT，因为我没有股票要卖给大家。但是我想，正因为中国落后的物流、信用体系和银行，我们才需要有创业精神。这就是我们需要创建自己的蓝图。所以我相信这个事情我先做了，然后慢慢地就成了中国的标准。我记得 6 年前当我来美国的时候，我说我相信 5 年以后，中国的网民人口会超过美国。人们说，不会的。然后我说，你们的人口才 3 亿，中国有 13 亿人口不是吗？如果让你们有 4 亿人口，没有人口死亡，人们还要不停地生孩子，你们需要 50 年的时间。我们只需要 5 年时间。所以这只是一个时间问题，不是吗？我们走着瞧。今天，中国网络用户的人数超过了美国。然后人们说为什么你们的购买力这么低？我们 5 年后再说。今天，每月人均消费大概只有 200 元人民币。5 年以后，这些人会每月消费 2000 元人民币。而且我们很有耐心，我们还很年轻。我是老了，但是我们员工的平均年龄才 26 岁。他们还很年轻，所以让我们期待未来。”

华为创始人[任正非](#)说过：“人是有差距的，要承认差距的存在。一个人对自己所处的环境要有满足感，不要不断地攀比。你们对自己付出的努力没有一种满足感，就会不断地折磨自己并痛苦着。真是身在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后而不努力去改变。”

马云管理智慧

人贵有自知之明，做企业也要有自知之明。马云之所以能成功，并不是因为马云比别人更加聪明，实力更加雄厚，而是因为马云懂得反思，不是一味向前冲。马云总能够在自己犯了错误时，适时地停下脚步，回过头去，看一看，想一想，

总结教训，然后从摔倒的地方爬起来从头再来。

在一个企业中，管理者除了要带领员工们冲刺业绩，取得好的收益之外，更重要的是能够停下脚步，思考在发展过程中，有哪些地方是需要改进的。很多管理者都意识不到这一点，他们认为只要能够赚取利润就够了，但其实，一个优秀的管理者一定要总结错误，发现自己与别人之间的距离。人无完人，没有一个管理者是足够优秀的，都会有犯错误的时候，这个时候，就需要管理者调整状态，总结经验了。

丰田是世界十大汽车工业公司之一，丰田之所以能够取得这么好的成绩，其中一个重要的因素就是丰田的管理者一直懂得自我反思，看清自己与别的企业之间的距离，然后思考战略改进。

在丰田汽车生产中心，管理者给了工人一个权力，就是发现问题“拉灯”的权力，这样做就能够随时提出产品存在的潜在问题了。如果不能及时解决这些潜在的问题，丰田就会停止整条生产线。丰田的管理者给了每一个员工发现问题的权力。

在每一个成员的监管下，丰田自然会及时发现错误，并及时改进，这就是丰田越做越强大的原因。很多企业的管理者认为自己的企业就是业内数一数二的，足够厉害，可以高枕无忧了。但其实竞争每天都在进行，一日的松懈，就会造成日后无法追赶的差距。

就像马云说的那样：“距离不可怕，可怕的是你不知道距离。”企业的管理者应当时时刻刻有这种距离感，随时做出[战略调整](#)，好拉近自己与其他企业之间的距离。企业管理者的这种居安思危，不仅能帮助企业确立正确的战略目标，还能帮助企业管理者制订出更加适合企业发展的方案，所以，每一个管理者都不要在自己的企业内埋头苦干，要放眼到市场上，这样才能令企业立于不败之地。

【1】 案例来自百度百科