

马云:火星式管理的背后

□金错刀

对马云,最好的解读就是不解读,他原生态的声音就是最大的逆势经营精髓。

2009年1月19日,马云在写给阿里巴巴员工的邮件中写道:“请带上你的家人去花钱!!去消费!!!”在全球危机的背景下,马云却是反其道而行之——2009年加薪和2008年丰厚的年终奖计划。

2008年,马云的最大逆势之举是帮助中小企业和自己“过冬”,提出150亿元救援中小企业。

2007年,阿里巴巴上市,马云仍是反其道定了个低价——13.5港元/股,赢得了不小的口碑。

2006年,马云甚至在内部宣布“第二次处于高度危机状态”。

2005年,马云又反其道说,“现在是需要烧一点钱的时候了。”

2004年,马云最出人意料的是在美国大打广告……

打破常规、逆向思维、反教条、出人意料,“火星人”马云总是以他的火星式风格给人意外,也给人奇迹。早期,马云被称为“疯子”、“异端”,他甚至有一个“三子登科”的说法——骗子、疯子、傻子,他有一个疯狂的梦想,擅长打破常规,也擅长寻找打破常规的解决方法。

这种思维方式可以追溯到马云的少年,身材瘦小的马云,年少时却好打抱不平。有人问他,你这么瘦怎么打得过人家,马云说:“打架关键不在个头,而在乎出其不意。要快。”

的确是,马云展示了一个出其不意、打破常规的人生,很多解读马云的书也都立足于此,很多人、很多书都在不厌其烦地讲述马云“反其道而行之”



的故事,当然,在这个“世界命悬一线”经济危机下,马云的逆势而上思维更成为很多人追捧的对象。

但是,在我看来,马云逆势而上的

使命感”,他甚至把学习的目光瞄向毛泽东思想、军队的管理——马云的团队甚至设有至关重要的政委体系。

很少人真正读懂马云。马云所展现的领导力及管理风格,可以被称为是“新领导”,这种领导风格的核心并不是被大家所广为传颂的“倒立思维”,而是被知名领导力学者约翰·科

特称之为“先知者先行”的能力——这个世界从来都是先知先觉的人领导后知后觉的人,再开发不知不觉的人。马云的成长路径,基本遵循这种模式。

看看马云如何总结自己的成长之路。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。

马云非常强调眼光——“眼光有多远、胸怀有多大,你就能做多大的事。胡雪岩讲过这句话:生意越来越难做,越做越做是机会,关键是眼光看多远,眼光看一个城市,你能做一个城市,眼光看到全国,你就做全国,眼光看到海外,你可以去海外。”眼光就是一种“先知力”。

在维基百科中,“先知”指能够与神交流并预见未来的人。要成为一个优秀的“企业先知”,科特总结出三个原则:先知先觉,协调和行动,他甚至找出企业先知的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。为了找到能准确表达马云这种“火星式管理”的原生态语言,我收集了百万字规模的马云讲话、语录等——说实话,写本“原生态”的管理日志比写本“解读”马云的书还累。

我发现,对马云,最好的解读就是不解读,原生态的声音更能体现出马云这种逆势经营的精髓,我所要做的,就是回归原点,实证历史,原生态展示。这也是这本《马云管理日志》最大

的不同与特别所在。

第一章《小虾米的鲨鱼梦》,是马云“火星式管理”的原点。

第二章《蛊惑者》,讲的是如何具备强大的沟通力。

第三章《团队:唐僧式凶猛》,是马云独特的团队精神。

第四章《黑暗时期的管理》,是每个创业家、企业家最刻骨铭心的破冰之旅。

第五章《竞争:狼就是狼》,是马云看上去“邪”,实际上“正”的竞争思维。

第六章《资本管理》,则是马云对资本的警惕心和辩证思维。

第七章《价值观》,是马云最值钱,也是他和其他创新派领导者最大的区别所在。

第八章《创业精神:敢于面对困难》,讲的则是创业公司如何打造软实力。

第九章《正规军:毛泽东式管理》,是所有中国企业的终极难题——从创业公司到大公司的凶险一跃。

第十章《打破常规》,讲的是马云所擅长的反教条精神。

第十一章《快品牌》,是马云教你如何快速而有价值地传播品牌。

第十二章《客户大多时间是错的》,则是超越客户想象的绝招。

最后,以我印象比较深的马云的一段话做这篇序的结尾,这是2001年,马云还不太有名,不太有钱,甚至不太主流,当然也会比较有时间,他经常在网上实名回答网友提问,他说:

“生活是艰辛的。如果你做得不好,人家会笑话你,把你当垃圾。如果你做得好,人家就抄你、偷你,用各种理由告你……但是我还是喜欢把事情做好。”

都不乏同样的感受。

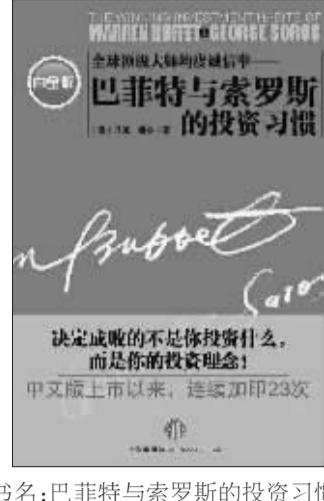
其实,投资银行的生存原则说到底就是“愿者上钩”。要像鱼儿一样,牢牢咬住诱饵,享受美味佳肴之余还可以借助鱼线的拉动往上跃,越高越好,哪管人格的沉沦;要么保持大度的胸襟,冷眼看待银行里发生的一切,用幽默和自嘲安抚自己失去平衡的心灵。但实际上,想要保持头脑的一半清醒,对心理平衡似乎帮助不大,这就好像一只脚踩在干冰上,而另一只脚踏在炭火里一样,虽然冷热相抵后计算出的平均温度正好合适,但人的双脚注定会皮开肉绽,痛苦难忍!不是吗?

这本书是作者罗尔夫和特鲁珀讲述自己在投资银行的奋斗历程。从最开始梦想到投资银行工作到最后拼命想挣脱,两位作者回顾了一路走来的工作体验和心路历程,展现了一个真实并且不为人知的投行,让我们看到了投资银行家特别是底层从业人员风光背后的艰辛、无奈,更读到了一种对于人生和生活的选择。

面对金融行业尔虞我诈的两面人生,他们是要赔上一生的幸福,还是平安脱险,在风暴来临之前全身而退……

此外,仍是老生常谈,也是《小团圆》里忍不住总要时时插上一笔的,那就是张爱玲的身世。说起来是曾经显赫过的家族,可是,非抱着合肥相国的族谱不放,最后只能成了个笑话。李少荃的功过,以及他跟口口声声称为“恩师”的曾文正之间的种种是非,如果可以暂存而不论,那么,就是红极一时“翰林四谏”兼清流首领的张佩纶,亦只能说是一个书生误国的典型,马尾一役,简直丑态毕露,《孽海花》的段落,也就是九莉悄悄找来看的那些,已经算是描了又描,只可惜越描越黑。以当时盛家的格局手笔和九莉受教育的内容来看,毕竟是朝天子一朝臣,已然全无破落贵族的风骨,只能说纯乎“泯然众人”了——当然,就是如此,也好过某些自封的“精神贵族”,连谁两个星期换一轮新毛巾也要晓晓不休,甚而更自我膨胀到带着“悲悯”的情绪来俯视曾经的尊长——虽然他可能犯了错误——而九莉,从来也没有那样的情结,无论对邵之雍,抑或对当她是“家门之玷”的九林。就差这一分平和的姿态,便是天上地下之别,此亦张爱玲之为张爱玲,自有其不屑与较的气度。曹汝霖的回忆录里,提到当年的学生运动,论及林长民与他的恩怨,也几乎不能自持。有着几十年养气功夫的大人先生们尚且如此,又何有于一个受着半新半旧式教育长大的女人呢?一笑。

思考习惯的力量



书名:巴菲特与索罗斯的投资习惯
作者:[澳]马克·泰尔

□马克·泰尔

沃伦·巴菲特和乔治·索罗斯是世界上最成功的投资者。

巴菲特的招牌式策略是购买那些他认为价格远低于实际价值的大企业,并“永远”拥有它们。索罗斯则以在即期和远期市场上做巨额杠杆交易而闻名。

两人的区别实在不能再大了,他们投资的方法有天壤之别。而即使他们偶尔选择相同的投资对象,他们的行动原因也是大不相同的。

全世界最成功的两位投资者是否有一些共同之处呢?

表面上看,他们的共同之处不多。但我想,如果有某件事是巴菲特和索罗斯都会做的,那它就可能是至关重要,甚至有可能是他们的成功秘诀。

我越看越觉得他们有很多相似之处。当我分析了两人的思路、决策过程甚至信仰后,我发现了一些令人惊讶的共同点。例如:

对于市场的本质,巴菲特和索罗斯的看法是相同的。

当他们投资时,他们关注的焦点不是预期利润。事实上,他们不是为钱而投资的。

两人更重视的是不赔钱,而不是赚钱。

他们从来不做分散化投资:对某一投资对象,他们总是能买多少就买多少。

他们的成功与他们预测市场或经济未来走势的能力绝对没有任何关系。

在分析了他们的信仰、行为、态度和决策方法后,我发现了两人均虔诚奉行的23种思考习惯和方法。其中的每一种都是值得我们学习的。

接下来,我拿其他成功投资者和商品交易者的行为对这些习惯进行了“检验”,结果发现两者是完美吻合的。

无论是在掌管富达麦哲伦基金(Fidelity Magellan Fund)期间创下29%年回报率的彼得·林奇(Peter Lynch),像伯纳德·巴鲁克(Bernard Baruch)、约翰·坦普尔顿爵士(Sir John Templeton)和菲利普·费希尔(Philip Fisher)这样的传奇投资者,还是我曾研究和共事过的其他几十位极为成功的投资者(商品交易者)中的任何一个,所有人都遵循着与巴菲特和索罗斯一模一样的思考习惯,无一例外。

文化背景并不重要。对我本人来说,颇有戏剧性的是,我曾采访过一名居住在香港,在新加坡、东京和芝加哥用日本的“烛台”图表做期货交易的投资者。随着谈话的继续,我逐一检验着那23种习惯,不知不觉已经打了22个勾。

当他问我是否认为他应该为他的交易利润纳税时,我打上了第23个勾。(在香港的宽松税制下,他很容易合法地做想做的事情:免税交易。)

最后一项检验是这些习惯是否“易传播”。能否将它们传授给别人?如果你学会了它们,你的投资效果会好转吗?

我的第一个试验对象是我自己。由于我过去曾是个投资顾问,而且出版了多年的投资业务通讯《世界金融分析家》,承认我自己的投资效果一度糟糕至极让我难为情。事实上,我当年的投资业绩实在太差,以至于在很多年中我只敢把我的钱藏在银行里。

当我在这些制胜投资习惯的指导下改变了我的投资行为后,我的投资效果开始显著好转。自1998年以来,我的个人股市资产平均每年增长24.4%—而标准普尔指数的平均涨幅只有2.3%。另外,我在这6年内年年盈利,而标准普尔指数却有3年是下跌的。相比我的预期,我轻松地赚到了更多的钱。你也能做到这一点。

你是想像沃伦·巴菲特那样寻找股市上的便宜货,像乔治·索罗斯那样做货币期货交易,使用技术分析,遵循“烛台”图表,购买房地产,在行市微降或暴跌时买入,或是只想把钱安安全全地储存起来以备不时之需,全都无关紧要。只要你养成这些习惯,你的投资回报就会节节高升。

不管你做什么事情,是否采用了正确的思考习惯都会决定你的成败。

作者介绍:马克·泰尔(Mark Tier),

澳大利亚籍作家和商人,毕业于澳大利亚国立大学经济学专业,现居住在香港。

战略的悖论

□德勤中国首席执行官 卢伯卿

战略悖论源于战略承诺和未来不确定性之间的冲突。如果公司为规避风险而不做出战略承诺,那么或许公司能够生存,但很有可能无法蓬勃发展。如果公司进行战略承诺,可能收获丰厚的回报,却要同时面临彻底毁灭的高风险。面对两难境遇,应该如何作出抉择,是企业经营管理中的一个难题。

我很高兴地看到,针对这个问题,我们德勤管理咨询的专家迈克尔·雷纳著述的新作提出了有益的思路。在本书中,这位德勤研究所的杰出专家通过翔实的案例和大量研究结论向我们说明,无法预测来应对未来的不确定性所带来的问题。因为企业不可能同时应对不同速率的变化,单纯依靠企业在各种变化环境中的适应性也解决不了难题。在书中,我们还可以看到威旺迪、索尼为什么遭遇了战略失败,而微软和强生又依靠什么征服了战略悖论。迈克尔向我们建议,只要遵循“必然存在的不确定性”和“战略柔性”的原则,任何企业在其选择的风险系数内,都可以得到想要的结果。走向成功的唯一途径是将战略建立在应对未来各种可能的实物期权之上,而不是基于单一的战略承诺。换言之,公司在战略上必须多方下注。并且他提出了解决战略悖论、管理战略不确定性的行动框架:预见、规划、累积、执行。

纵览全书,让我深为感动的是,迈克尔·雷纳始终如一地秉持着审慎与谦逊的精神和态度。我想,在当下重申这样的审慎和谦逊具有极其重要的意义。怀想远古祖先的各种崇拜,不断述说着人类对未知的敬畏,今天,中国的雪灾、地震,席卷全球的金融危机,无不警示着人类的脆弱和未来的不可预测、不可掌控。在这样一个瞬息万变、充满不确定性的世界里,如若不能怀揣审慎与谦逊,是非常危险的,对一个企业,同样如此,因为未来不确定性或使企业重蹈战略悖论的覆辙。

处在这样一个高度不确定的时期,中国的企业需要有更多的准备,更成功的战略,但是并不能迷信地认为战略是一帖万灵药。战略制定只是一个开始,管理战略的机制可能是更艰巨的任务。对中国企业来说,最重要的不是去模仿某种具体的做法,因为企业生长环境、时间、发展轨迹都不相同,更重要的是,我们要学会怎样用一套机制来解决问题。我们相信,面对未来的不确定性,具有战略能动性的企业才能抵御全球宏观经济恶化和金融市场震荡带来的影响,实现持续发展,基业常青。

本书提供了一个重要的空间,使我和我的合伙人团队能够更好地去思考战略的精髓及其不确定性,从而引导团队成功;使我们更有能力帮助客户把握并管理未来的不确定性,确保拥有最有效的战略引领最大的成功!我们希望通过此书,你也能开卷有益,深受启发。

书名:战略的悖论

作者:迈克尔·雷纳

出版社:机械工业出版社华章分公司

投资银行家的双面人生

□禾尤山

他们从沃顿和哈佛商学院MBA毕业,在帝杰银行任全职助理一年,年薪就达到20万美元。

他们的前胸口袋里别着蒙特布兰克牌钢笔,打赫尔梅斯牌领带,手提崭新的考奇牌公文包,脚登费拉加莫牌鞋子……

他们享受着一出生就继承了大量祖业的公子哥才消受得起的名目繁多的昂贵红酒、雪茄,看脱衣酒吧的舞娘卖弄风情。

他们出差坐头等舱,要么就预定包机,住豪华酒店,有机会周游各地,甚至利用工作之便走遍全球,感受各地的风土和文化。

他们是地位显赫的银行家,收入丰厚的金领一族,是天之骄子,是让人眼红的成功人士。

他们还有什么不满足?他们还有什么可抱怨的?

可是,他们竟然会那样兴高采烈地“逃离”给了他们这一切的投资银行,这简直让人不可理解!

罗尔夫和特鲁珀这两个伙计在



书名:华尔街的大马猴

作者:[美]罗尔夫·特鲁珀

出版社:湛庐文化策划

中国人民大学出版社

投行的掌控下帮濒临破产的投资公司兜售“空壳股票”,坐着喷气式飞机满嘴飞沫地在世界各地进行“路演”,跟在一群公司领导屁股后面进

行周旋。他们没有休息日,一周睡十几个小时,谈不上拥有丝毫的个人生活……

在他们的眼中,美国金融业无异于恶木横生,百兽乱舞的幽深丛林,而他们自己完全就是这丛林中上蹿下跳的两只猴子。他们曾经蒙骗别人同时也被别人蒙骗,曾经在虚华中流连并制造着虚华,曾经吹起了华尔街的泡沫,也最终将华尔街从泡沫推向了危机。如果说华尔街搞垮了世界经济,他们无疑就是搞垮华尔街的“中坚力量”。

值得庆幸的是,他们终于从那些纸醉金迷的浮华中幡然猛醒,找到了他们曾经向往的新生活。

如今,他们正享受着幸福的家庭生活和富有成就的工作环境,冷眼看华尔街投行在世界金融危机中一败涂地。

本书讲述两位年轻银行家罗尔夫和特鲁珀在华尔街的人生经历,这是特鲁珀和罗尔夫的个人成长经历,更是所有新入行的年轻银行家所必须经历的磨难。无论就职于哪一家银行,相信任何一位银行助理

天下震动的盛况,最多是“