

# 中小企业 赢的秘诀

关明生 著

阿里首任COO分享  
早期阿里管理正规化的实践

30年管理实践中的  
精彩故事  
谈古论今的  
妙趣与道理

关  
乎  
天  
下

# 关乎天下

——中小企业赢的秘诀

关明生 著

中信出版集团

# 目录

[再版序](#)

[原版序](#)

[阅读建议](#)

[壹·天下篇](#)

[\(一\) 打天下](#)

[\(二\) 企业有道](#)

[\(三\) 正确地做正确的事](#)

[\(四\) 谁是你的刘伯温](#)

[\(五\) 正规军变阵](#)

[\(六\) 通往业绩文化的第一步](#)

[贰·领袖管理篇](#)

[\(七\) 效率与效力](#)

[\(八\) 认清领袖与管理者](#)

[\(九\) 像飞鹰的领袖](#)

[\(十\) 在浴室创业](#)

[\(十一\) 战斗力](#)

[\(十二\) “明星”与“野狗”](#)

[\(十三\) 以“六脉神剑”划分员工](#)

[叁·谋略篇](#)

[\(十四\) 企业如何渡危机 —— 阿里巴巴个案研究 \(上\)](#)

[\(十五\) 坚持到最后就是胜利 —— 阿里巴巴个案研究 \(下\)](#)

[\(十六\) 瞄准长处 —— 康师傅方便面个案研究](#)

[\(十七\) 有所为 有所不为 —— Dell、ZARA 个案研究](#)

[\(十八\) 田忌赛马之策略](#)

[肆·销售篇](#)

[\(十九\) 选择合格的潜在客户](#)

[\(二十\) 耕种还是狩猎](#)

[\(二十一\) 停不了的收割](#)

[\(二十二\) 许下可实现的期望](#)

[\(二十三\) 销售九部曲](#)

[\(二十四\) 多听少说的销售员](#)

[\(二十五\) 销售心理战](#)

[伍·个人篇](#)

[\(二十六\) 个人打天下](#)

[\(二十七\) 通过别人拿结果](#)

[\(二十八\) 善用个人时间](#)

[\(二十九\) 个人提升的S曲线](#)

[\(三十\) 不要贱卖自己](#)

[陆·总结篇](#)

[\(三十一\) 选择的自由](#)

[\(三十二\) 愿有多大，路有多长](#)

[拓展阅读](#)

[我和阿里巴巴的故事](#)

[阿里铁军常胜的销售管理秘籍](#)  
[无忘初心](#)

## 再版序

我从阿里首席运营官的位置上退下来后，应友人的邀请在期刊上撰写管理杂谈，结合了我过去数十年的管理生涯，尤有与阿里伙伴们一起从揭竿而起到打天下获得阶段性胜利的一些心得。这些连续的文章写得越来越有兴味，结集出版成为《关乎天下》的册子。

这本书率先在阿里的校友当中引起反响，这十多年来从阿里毕业出去的同学成千上万，他们当中绝大多数秉承阿里的精神，在自己的天地里面奋斗创新成为中流砥柱。大家时常相聚时，都会谈起在阿里共同走过的时光，受到的那些影响，各地的阿里校友会也有请我去做校友分享，再版也追加了不少论坛上的讲话整理稿。

我想此番再版，主要有两个缘由。

第一，原版库存越来越少，阿里校友们的呼声越来越高。多年来，很多阿里校友在离开之后成为带领团队打天下的干将。既然是创事业，少不了几番折腾，于是结合在阿里的工作经验，在书中既能找到很好的案例回忆，又能够获得与之相适应的方法论。有阿里校友说越读越有味道，简洁明白，值得所有的中小企业老板好好读，尤其是从初创到快速成长这段时间，基本都能在书中找到理论框架和方法论。于是就有热心的阿里校友张罗着要再版。

第二，这十数年来社会发生了巨大的变化，行业的格局也发生了巨大的变化，近几年因为新冠肺炎疫情的缘故，各行各业都遭到了冲击。但恰恰在热捧退却以后，到底是否为客户、为社会创造了价值，到底有否带好团队发展生意发展人，到了考量基本功和检验真经的时候。我这十几年来辅导过数百家创业企业和它们的高管团队，发现无论时代怎么变化、技术怎么发展，大道至简，我们依然要去问最基本的问题。这基本的问题主要来自两方面，一方面是我们的初心是什么，也就是我们为什么创立这个企业，我们从何而来，我们要到何处去，我们如何凝聚团队。这是企业文化的问题。第二方面就是我们的策略和领袖力。策略关乎如何去赢，而不仅仅是做，更不是盲目模仿和在社会大潮中随波逐流；领袖力是如何通过他人拿结果。现在的社会越来越依靠社会分工，一个人纵有绝世英才，也只有靠一群人才能走得更远。而把这两者在日常经营实践中结合落地的，毫无疑问，销售管理是非常重要的体现。我

最近这些年应邀到一些论坛为大家做分享，在我辅导的企业主或CEO（首席执行官）中，大家经常提到的也是销售管理。这次再版，补充了我在阿里早期销售管理中应用的一些理论框架和工具。而且，我也计划在《关乎天下》的第二部“老板篇”中，和大家分享这十多年来的一些典型咨询案例，对销售管理做更为细致的解剖。这是我15年来的一个心愿，也是对各位带队打天下的“老板”朋友的承诺，敬请期待！

最后，感谢淘课集团的秦俐女士（Jessie Qin）组织了本次再版工作。感谢我的家人和孩子们一直以来给我的支持，没有他们，我很难有这样的事业收获。感谢这15年的岁月和所有有缘人，感谢与所有带领团队打天下的领袖们的相逢相知和携手共进。

做企业就是打天下，而这份能撑起天下的雄心、意志和实践，需要我们不断传承，历久弥新。

很希望疫情赶快平复，能和大家相聚。今年是虎年，祝大家虎年大吉，虎虎生威。

关明生  
2022年2月

## 原版序

2005年初，我从阿里巴巴总裁职务上退下来，邂逅香港才库媒体集团主席刘竹坚先生（C. K. Lau），这是缘分。刘竹坚先生适逢把业务从香港扩展至上海，打造新的天下，开拓人力招聘市场的新江山。他邀请我在上海新出版的招聘刊物*Corner Office* 上撰写专栏，谈谈企业管理及业务发展的经验，“关乎天下”这个小方格开始萌芽。

打天下，借用古时帝王打江山之意，今日的中小企业老板，同样需要广招精兵，组织计划，在商场战胜敌人，赢取江山。“关乎天下”这个专栏，后来愈写愈有兴味，最后积累成篇，出版成书，这亦是缘分。

“关乎天下”所谈的，是我过去多年在大企业从事管理工作得到的经验。不少管理理论，在阿里巴巴工作的数年间，得到充分的实战机会，我把心中的理论一一付诸实践，并获得成果。这个理论与实践的印证，我将要在书中跟大家分享。

简要来说，本书的分享对象、目标读者是在商场上打天下的中小企业老板。在此，我希望以阿里巴巴的心得跟中小企业领袖切磋切磋。阿里巴巴成立之初，只有18名员工，通过5年的努力，已经发展成拥有约3000名员工的企业。从开始烧钱率极高的危机，到今天每年收入超过10亿人民币的成就，个中经验不为外人道。在书中，我要跟诸君共谈这个过程中把理念付诸实践的挑战。

能够有机会协助阿里巴巴的首席执行官马云先生，从带领18人揭竿起义走到今天的成就，我深感荣幸。亦因为这个经验，我坚信每家中小企，无论目前遇到什么困难，只要掌握打天下的秘诀，亦有机会天下尽得。阿里巴巴可以做得到的，其他中小企一样可以。

这本书之可以出版，刘竹坚先生功不可没，此书全赖他的鼎力支持，没有他，这本书不能诞生。还得多谢马云先生、阿里巴巴的所有员工、阿里巴巴的客户以及我所碰过的各个中小企老板。没有这些人的帮助，我的理念得不到实践的机会，我感激，能够有机会向他们学习。当然，还得感谢香港*Recruit* 总编辑蔡清锦小姐及高级记者区可屏小姐，他们为“关乎天下”的命名，为本书付出的功劳，我确实深感谢意。

不得不提，我深心里很想多谢的，是我太太。在阿里巴巴工作的日

子，无论时间与精神，投入都非常多。我的好太太全力地支持、义无反顾地体谅，令我感动，我需要认真地向她说一声：感谢。

办企业如打天下，诸君如何赢江山，此书抛砖引玉，盼各方高手多多指正。

关明生  
2005年5月10日



## 阅读建议

秦俐  
淘课集团CEO

22年前，关明生先生是我在阿里的领导，彼时他是COO（首席运营官），我是一个团队的负责人，只带几个兵，彼时的阿里也只有几百号人。作为第一批AMDP（阿里巴巴管理发展计划）的成员，我对企业经营管理的理解在那个时候得到了启蒙。那批人，算是阿里走向正规军的“星星之火”，关先生是我们的老师和课程督学（当然，马老师也坐在后面做总督学）。

那是一个风云诡谲的年代，中国的互联网概念被重创，身边充斥着“阿里到底能坚持多久”的声音，大家凭着一腔热血在这个新鲜的领域冲杀，激情有余，章法全无。我很庆幸在那个浪漫和莽撞交织的年龄，遇上了一位一招一式有章法、举手投足有激情的领导。那一段时光非常拮据，公司却拿出一大笔银子让我们学习。现在回过头来看，“星星之火”已然燎原。马总的高瞻远瞩、关先生的身体力行，不仅为日后的阿里培养了得力干将，也几乎给整个早期互联网行业打造了一个“黄埔军校”的雏形，更是为“中小企业的成长和发展，如何打天下”提供了一个绝佳的样板。

离开阿里以后，我作为创始人之一创办淘课集团，致力于提高企业的组织学习力，成为企业首选的学习成长伙伴。关先生作为我的天使投资人和战略顾问，既是睿智严谨的前辈和导师，也是亲密合作的工作伙伴。每隔一段时间，他就会对我们的策略和领导力进行检查和辅导，各种耳提面命。在后来的近10年间，他又每年带领亨利商学院的国际EMBA（高级管理人员工商管理硕士），来我们公司做案例研究和考察。同时，我也会受邀参与关先生操盘的一些企业咨询案，负责其中的管理发展部分。客户当中既有初期的创业公司，又有遇到沟坎的独角兽企业，多年下来，它们当中，有的有了很大的变化和成长，有的则消失在了时代的烟尘里。

和关先生一起工作和学习，接受他的指导，是我的荣幸，也让我受益匪浅。在这个过程中，我既是一个创业者和领导者，置身其中带领团队打天下，又是一个观察者和研究者，看到了不少其他的企业家如何打

天下。其间的坎坷或坦途，成功或失败，壮丽又隽永；其中企业经营管理的真知灼见、必然规律，也沉淀在了关先生的著作《关乎天下》这本书中。

这是一本我非常喜欢的管理书，小巧简约、旁征博引、明白晓畅，我反复研读。加上我自己的经营实践，以及有机会聆听到关先生的教诲和各种演讲，我想谈谈对《关乎天下》的理解，并尝试给出一些阅读建议，供大家开卷参考。

以我的心得，关先生的《关乎天下》在三个方面非常有力量：第一，重视“道”；第二，重视领袖的修炼；第三，重视价值兑现的必经之路——销售管理。

下面我就展开说说。

首先，最有力量的是重视“道”，这里的“道”有两层含义。第一层指“得道多助，失道寡助”的“道”，即企业文化，也就是我们常说的愿景目标、使命和价值观。不少企业已经经营了一段时间，还总觉得企业文化只是挂在墙上的口号，而实际上它就是企业的初心，是企业经营漫漫征途中的灯塔，也是我们遇到困难时夜空中那颗最亮的星。它本身看似遥远，又很具象，指引我们前行。

愿景目标主要用来描述企业的身份——我是谁？我想成为什么样的企业？是企业的长远目标。所谓“人要立远志，企业也要有大志”，它回答的是身份问题，也描述了企业的定位。无论你是一家通信设备供应商还是一家娱乐公司，还是说你要立志成为客户忠实的成长伙伴，愿景目标都在回答“我是谁”这个身份问题。但是这个身份可能也就是一个标签，身份是要通过使命来体现的。

使命是企业的整体价值主张，也就是企业要为社会、为客户创造什么价值，带来什么好处，以达成企业的愿景目标。它回答的是“我为何存在”的意义问题。使命当中通常有两层内涵：第一层是向员工和受众阐述清楚企业的目标客户是谁（当然这个“是谁”可以在文字表达上隐去，但在企业内部必须达成高度共识。尤其是对不同产品的目标客户，每个阶段都需要有明确的定义）。第二层是要说明我们要给目标客户带来什么价值。阿里对使命的描述是“让天下没有难做的生意”，早期B2B（企业对企业）中国供应商的产品表达中，目标客户主要是那些做外贸生意的企业，他们能从阿里的服务中获得的價值就是“更便捷、更可靠的商机询盘”。这个使命既简约又有很强的感召力，在此指引下，阿里聚集了一批志同道合的人共赴使命，并且有各种产品和服务的创新，于是经年累月成长为一个电商帝国。所以，使命就要反映企业存在

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《关乎天下》关明生 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2576.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

