

# 三板斧

阿里巴巴管理之道

天机（李川） 著



三板斧

天机(李川) 著

阿里巴巴管理之道

電子工業出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书是一部探讨与总结阿里巴巴内部实战管理的书籍，它不是一个基于完备管理体系的理论，而是一套来自于阿里巴巴创业即发展十五年的点滴实战的复盘。本书讲述的是阿里巴巴自从创业初期就一直坚持的管理原则与方法，而且到目前为止依然在坚持的策略，相信也是指导未来阿里巴巴进一步发展的核心力量。同时难得的是，这套体系是一个几十人的团队，乃至几万人的组织都适应的、验证过的管理原则与实战精髓。

三板斧对于互联网企业、电商企业和传统企业转型会有积极的参考意义。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

三板斧：阿里巴巴管理之道 / 天机著. —北京：电子工业出版社，2016.4  
ISBN 978-7-121-28137-2

I. ①三… II. ①天… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第025485号

责任编辑：张月萍

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.5 字数：138千字

版 次：2016年4月第1版

印 次：2016年4月第1次印刷

印 数：10000册 定价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

## 前言：管理的真相是什么？

“三板斧”是阿里巴巴的一门培训课程。形象一点的比喻，分别是：“揪头发”——指组织中的向上思考；“照镜子”——指团队中的自我认知；“闻味道”指发展中的精神融合。这三点，说的是在组织中的管理者，如何通过管理团队的力量，成就自我的成长与整个管理团队的发展。

区别于“Hire&Fire”（招人才）、“Team Building”（建团队）、“Get Result”（拿结果）狭义的团队管理概念，三板斧是一个更加重要的关于管理管理者的方法与系统。

那么管理的真相是什么？

大家都知道优秀管理者应该是什么样子，但为什么我们做不到？

“一个优秀的管理者，是通过成就别人来成就自己的。”对于这句话的理解，有三个不同的层次，每一个层次都代表着一种新的对管理境界的理解与提升，每一个层次的实践和真正达成，都是因为战胜自我之后拥有了一个更加强大的自我。

第一层，一个管理者是通过成就自己团队的成员，通过给予团队成员机会、支持团队成员发展、辅导团队成员进步，最终成就了团队成员的价值，而获得自己作为管理者的价值。

而这一关的难点在于，绝大多数的管理者是从一个优秀的专家成长起来的，也就是我们所说的高P（注：M是管理岗位），而高P习惯于什么事都自己来处理，这样短期看起来最有效率，并且容易获得工作上的成就感。而当转变成为管理者之后，要甘于在幕后的寂寞，耐得住性子容忍团队成员犯错，那绝对是一个超级大的挑战。从主角变成幕后，从自我到成就他人，是需要非常强大的内心上的取与舍才能达到的，也就是说管理者的第一关，是拥有强大自我之后的无我。

所以，穿过管理者的迷雾，我们发现优秀的管理者，是在管理自己的内心欲望。

第二层：一个中高层的管理者一定要理解，优秀的管理者是通过自己团队的努力，成就其他团队的价值。

我们所有的子团队都是大团队达成最终目标的一个环节和一个组成部分，我们彼此是对方的土壤，是价值传递中不可或缺的一个价值创造者。这一关最难的是，自己的团队兢兢业业，但好像最后只是做了别人的垫背。每个人都希望在一个大的团队中掌控资源，成为利益的最大受益者，这是人之常情，同时也是对管理者的一个最大的考验。就像一棵树，一定会有树根、树干、树枝、树叶，还会开花与结果；如果我们只追求自己团队的利益，谁都愿意成为万紫千红的花朵，甜美水润的果实，那么怎么会有人愿意成为那个每天在暗无天日、潮湿恶臭的土壤中生活的树根呢？最能懂得系统的运营体系，最能牺牲自己的人反而才是整个大团队最有价值的核心。说起来简单，但有我不入地狱谁入地狱的境界本来就足够惊世骇俗，而且要求领导者带着一帮也有七情六欲、自我价值最大化的正常人干这种明显看起来不正常的事情，岂不比登天还难。

所以，穿过管理者的迷雾，我们发现优秀的管理者，是在管理自己的内心涅槃。

第三层：一个高层的管理者是通过成就体系之外的价值，来成就体系内的价值的。

德鲁克说过：系统的价值体现在系统之外。所以我们会看到

阿里巴巴的价值观中，第一条的价值观就是“客户第一”。好啦，我们是不是在几乎所有的地方都会看到类似这样的话：客户就是上帝。但这点做起来真难。上次和一位天猫优秀的商家聊天，他说现在做电商真难，想满足那些价值敏感的客户，结果价格低了品质必然跟不上；想满足那些追求品质的客户，品质上了价格在行业内又没有优势；想促销吸引新客户，结果又怕得罪忠实的老客户；想吸引求新款的客户，结果没有销量也就没有流量和展示机会……那个纠结啊，有两个问题直接掐在我们管理者脖子上：到底谁是我们的客户，我要干掉什么客户？当公司利益和客户利益或者整个行业利益受损失的时候，你的选择是什么？要虎口夺食，壮士断腕；忍痛割爱，成就敌人；要力排众议，孤力支撑，太难了。尤其是当你身边多年生死与共的兄弟，所有爱你跟随你的人都在以爱的名义保护你和成就你的时候，你要坚持内心的那点坚持。即使多年心血可能付诸流水的时候，还能坚持你的那点坚持，太难了。

所以，穿过管理者的迷雾，我们发现优秀的管理者，是在管理自己的内心信仰。

所以，所有伟大的管理者，都是一个伟大的自我管理着。

本书的配套资源下载地址：<http://read.zhiliaobang.com/pages/article/42>

## 目录

### 第一章 三板斧管理之道解读 / 1

- 第一节 三板斧的起源 / 3
  - 三板斧的由来 / 3
  - 何为三板斧? / 4
- 第二节 三板斧的定义与详解 / 9
  - 关于基层管理者 / 9
  - 关于中层管理者 / 12
  - 关于高层管理者 / 14
- 第三节 三板斧的戒定慧 / 19
  - 三板斧之戒：戒律 / 19
  - 三板斧之定：定心 / 20
  - 三板斧之慧：智慧 / 29

### 第二章 借假修真——项目操练解析 / 35

- 第一节 项目雏形要考虑的因素 / 37



	看清你的竞争对手在哪里 / 37
	拷问关键问题 / 38
	你的定位是什么 / 40
	共享经济对闲置资源的整合 / 43
	拷问关键问题 / 44
	人才是互联网竞争中的核心 / 45
	越厉害的团队越容易犯错 / 46
	传统行业互联网+ / 48
	拷问关键问题 / 49
	众筹运营 / 51
	关键问题解析 / 52
第二节	在混沌中破冰 / 55
	系统化思考商业问题的工具 / 62
	团队要在分工中合作 / 63
第三节	项目立项的修炼 / 65
	导师点评 / 74
第四节	整合上容易遇到的坑 / 81
第五节	项目落地的考量 / 89
	要有打磨的精神和体系 / 89
	赚钱，那是创业者的根 / 91
	最美的风景在哪里？ / 93
	走遍天下找诸葛亮 / 95
	太开心的团队死得最快 / 95
	老板不能心太软 / 96
	把情感融入到你的产品 / 97
	我用产品表达对世界的理解 / 99
	从一个场景入手 / 100
	成功必须有胸怀 / 103
	时间相对论 / 104
	零摩擦才是新商业 / 106

弱关系强链接 / 106

出一个决心也是结果 / 110

情怀是有成本的 / 111

第六节 商业地产O2O的乡村实验之路 / 115

### 第三章 借事修人 / 127

第一节 第一轮团队建设 / 129

关于断言 / 129

不破不立 / 134

指明方向 / 135

奖惩制度 / 136

三板斧管理之道 / 137

271：去与留 / 143

直言不讳是不成熟的表现 / 147

第二节 团队建设锦囊 / 152

三板斧亦如道场 / 152

自卑能成大业 / 155

慈不长兵，义不长财 / 162

第三节 管理者的故事 / 165

管理者：任重而道远 / 165

管理者的目的：给人方向 / 170

无能管理者下场：崖山海战 / 174

第四节 移动互联网产业升级的背后思考 / 176

天猫下凡 / 176

未来的商业逻辑 / 179

移动互联网对于商业逻辑和互联网带来的变化 / 191

MOT（关键时刻） / 201

## 第一章

Chapter

## 三板斧管理之道解读



管理者的三板斧，力在塑造一个内心强大的、视人为人的、使命驱动的优秀中层管理者，通过组织和平台的力量，打造企业管理团队的梯度成长和发展的基础，并在管理者成长中，真正促进整个组织的成长。通过“揪头发”开阔一个管理者的“眼界”；通过“照镜子”来修炼一个管理者的“胸怀”；通过“闻味道”来修行一个人的“心力”。

## 第一节 三板斧的起源

### 三板斧的由来

马云认为他和马化腾、李彦宏的差别是：马化腾和李彦宏在产品和技术方面有优势，但他自己最厉害的地方是懂得管理、组织和人心，这是马云成就阿里巴巴最核心的要素。

为什么有三板斧？马云认为只有管理层有梯度、有系统的成长模式才是公司发展的核心所在，所以在历年阿里巴巴的变革过程中都伴随着大型的人事调动，比如2008年所有原来的高管都留学或者转岗，但是阿里巴巴还是发展得很好。

2014年，当阿里巴巴集团上市后，整个高管层又重新进行置换，七零后成为了高管的带头人，公司业务发展得很顺畅。这里面的核心是：阿里巴巴有一个非常系统的组织和文化遗产的模式。

马云曾经讲过，中国幅员最辽阔的时代是在元朝，元朝没有很厉害的元帅，也没有像关羽、张飞、吕布这样的猛将，为什么元朝拥有史上最辽阔的土地？因为元朝的十夫长、百夫长都非常厉害。这些管理10人、100人的中基层管理者，他们每天和自己的团队吃在一起，喝在一起，玩在一起，大口吃肉，大碗喝酒，他们带领团队，打仗的时候互相照应、支持，战无不胜，攻无不克，以一当十。这些人后来成为了蒙古军队的核心所在。

马云非常重视公司的人才培养和组织发展，这和他之前当老师有很密切的关系，他认为很重要的是在公司内部做技能和文化的传承。在公司管理层的培养上，马云提出了对管理层不同阶段的三板斧体系，马云以其特点和风格进行了命名。

### 何为三板斧？

三板斧针对三个不同的级别：基层管理者、中级管理者、高



层管理者。

针对基层管理者的三个指标：定目标、追过程、拿结果。

（一）定目标，我们要知道自己和团队的目标，每个人都是清晰的。

(二) 追过程，在过程中，需要持续改进和反馈。

(三) 拿结果，基层管理者在每个阶段都能够打仗，最终拿到结果，以结果方式付酬，为结果鼓掌。

针对中层管理者有三个指标：fire and hire, team building和get result。

(一) fire and hire: 在阿里巴巴，招人是管理者的事情，如果管理者找不到合适的人才就不是好的管理者。同时管理者要会开除人。

(二) team building: 中层管理者必须要打造一支团队，给你一群人就可以管好。马云说，不要说他们是笨蛋，因为他们本来就是笨蛋，但是三年之后还是笨蛋，那么你就是笨蛋。所以给你一群人，你就应该把他们培养好。

(三) get result: 这个结果和针对基层管理者的拿结果不一样。我们认为过程也是结果，人也是结果，项目也是结果。我们既要人的结果，也要事的结果，这叫get result。

针对高层管理者的三个指标：揪头发，照镜子，闻味道。



（一）揪头发：一个人会向上思考，这是眼界，往往屁股决定脑袋，但是我们不仅要基于自己的位置去思考做事，更要跳出自己的位置思考问题，比如站在老板的角度。

（二）照镜子：我们要成为别人的镜子，告诉别人，你有什么问题，也要让别人可以随时照到你，能够让彼此在这样的土壤中互相持续性地成长。

（三）闻味道：你要比别人更敏感地发现尚未萌芽的问题。而且你要能够发现很多别人还没有发现的事，它既代表你对未来的判断，也代表你个人在灵魂、哲学、精神上的思考，这是闻味道。

三板斧经过多年的演化，从最早期的讲课模式逐渐演化为现在以实战演练为核心，不仅推进业务和项目的发展，更重要的是，推进团队的认知统一以及团队的融合和打造。

在阿里巴巴，每个管理者每年都会接受一到两次的三板斧培训，大家对三板斧的培训既期待又恐惧。期待是因为每次三板斧都有很大收获和变化，经过三板斧的锻炼能得到很多感悟，并且在实践过程中都有很明显的改进。恐惧是因为三板斧三天三夜72个小时几乎不能睡觉，很多人觉得压力很大，这种恐惧和期待的项目成为了所有阿里人的炼狱，也成为所有阿里人真正可以自我