

mayun

马云谈成就阿里巴巴帝国的战略法则
两度入选哈佛MBA教程『真正的世界级品牌』企业

阿里巴巴

企业战略

任政和／著

阿里巴巴研究书系 ②



的



深圳出版发行集团
海天出版社

mayun

马云谈成就阿里巴巴帝国的战略法则
两度入选哈佛MBA教程『真正的世界级品牌』企业

阿里巴巴

企业战略

任政和／著

阿里巴巴研究书系 ②



的

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的企业战略 / 任政和著. —深圳: 海天出版社,
2010.4

(阿里巴巴研究书系)

ISBN 978-7-80747-782-2

I. 阿… II. 任… III. 电子商务—商业企业—企业管理—
研究—杭州市 IV.F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第217705号

阿里巴巴的企业战略

ALIBABA DE QIYE ZHANLUE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼
封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.25
字 数 220千
版 次 2010年4月第1版
印 次 2010年4月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

阿里巴巴凭什么赢WINNING

2007年4月，出席博鳌论坛的微软公司董事长比尔·盖茨在闪光灯的包围中离开会场。一位中国的记者隔着保安人员的人墙高声提问：“盖茨先生，您认为谁最有可能成为中国的比尔·盖茨？”或许是提问者并不怎么地道的英文让人莞尔，又或许是这个听上去并不怎么有趣的问题勾起了盖茨的兴趣，世界首富微笑着朝声音传来的方向，并不大声地说出了一个名字：马云——阿里巴巴创始人。

马云及阿里巴巴在国际市场上所受到的赞誉在中国商业界是极为罕见的。哈佛大学两次将马云和阿里巴巴经营管理的实践收录为MBA案例。在2002年1月发布的阿里巴巴第二份MBA管理案例，哈佛大学引用了马云对阿里巴巴的核心价值的阐述，“马云认为阿里巴巴的价值不在于每天的浏览量是多少，而在于能否给客户带来价值。”以此来表明对阿里巴巴迅速发展的认可。

阿里巴巴连续五次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳 B2B 站点之一。《福布斯》杂志这样评价道：“全世界范围内，阿里巴巴聚集了最多的中国中小企业。通过阿里巴巴，分别位于西藏和非洲加纳的用户可以走到一起，成交一笔只有在互联网时代才可想象的生意。”

阿里巴巴成立至今，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。硅谷和国外风险投资



家将阿里巴巴誉为与 Yahoo 、Amazon 、eBay 、AOL比肩的五大互联网商务流派代表之一。

阿里巴巴的成功与爆发式增长得益于中国制造、中国服务的快速崛起，得益于全球经济的发展正在由实体经济向虚拟经济的转变，得益于全球经济由大而强的经济模式向中小企业集群式发展模式靠拢。

我们在对阿里巴巴进行长达三年的深入跟踪研究后，最终发现“清晰的发展战略+成功的管理模式+独特的企业文化+梦幻的人力资源组合+有效的营销策略”正是阿里巴巴成功的核心所在。

清晰的发展战略

战略是明确的方向，执行是朝着方向迈进的行动演绎。当创业之初马云站在长城上豪言，阿里巴巴要做中国、世界最好的电子商务网站。这一点不同于早期的互联网公司主要是以技术作为驱动的，创始人都是计算机或通讯技术等方面的人才或爱好者，由自娱自乐到创造出有特色的网站，进而摸索可能的网络服务模式。正因为阿里巴巴方向的明确，从而使得阿里巴巴能够在电子商务上坚持到至今依然方向未变。即使在2000年互联网进入最黑暗的时期，在其他互联网公司都在纷纷转型的时候，阿里巴巴依然打坐在它的电子商务阵地上。马云表示，阿里巴巴下一步的战略方向是电子商务，永远是电子商务、电子商务、电子商务……阿里巴巴的每一次行动，似乎都踩对了时代的节拍，这是因其对战略的把控能力和对所从事事业的坚持。阿里巴巴之所以成功，在于其对很多机会说“不”。

阿里巴巴这些年的业务都是围绕电子商务这个核心。任何一家公司、任何一个个人，如果要从事电子商务，阿里巴巴可以提供流量、客户；如果要做批发，阿里巴巴的B2B可以提供批发的客户；如果要做零售，淘宝可以提供客户；如果要支付，支付宝帮你解决；如果要软件、内部管理，阿里软件帮你解决；要做广告、品牌，阿里妈妈帮你解决；要希望建网站，没有搜索、没有服务，你需要NCP的net建设，雅虎给你服务；需要一个小饭馆，需要住房，口碑网给你提供。十年以后任何一个普通人，只要在阿里巴巴就可以发展电子商务，这

是阿里巴巴想象的电子商务。

阿里旗下的淘宝网、阿里软件、支付宝、阿里妈妈、口碑网、中国雅虎和阿里巴巴众星捧月似的围绕着电子商务，构成了一个电子商务矩阵。

成功的管理模式

现代管理学之父彼得·德鲁克对管理所下的经典定义就是：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”

阿里巴巴在刚建立的时候，马云也搞不清楚阿里巴巴是要做什么的。直到1999年，参加完新加坡的亚洲电子商务大会之后，马云确立了公司的使命，那就是：“让天下没有难做的生意！”

作为阿里巴巴掌门人的马云曾自嘲是“骑在盲虎背上的盲人”，因为他对科技一窍不通，但是他精通“外行领导内行”的道理。他推崇的管理偶像是看似无为却能掌控三位高徒的唐僧。

在马云眼里，CEO就是：C是Customer，E就是Employee，O就是Owner，这就是马云对CEO的理解。“只有两个情况下你是 CEO，第一你做决定的时候你是CEO，平时你不是CEO；第二个在你犯错误的时候，你是CEO，你说这是我的错。而不是说成功的时候是我，失败的时候是你们执行不力，你的组成的团队不好。”

马云从一开始就决定不靠控股来控制和管理公司。马云认为管理和控制一家公司是靠智慧。虽然马云在阿里巴巴上市公司持股比例不到5%，但依然有很多业内人士也丝毫不担心因为股权的稀释而影响马云的领袖地位。比如，神州数码CEO郭为认为：“阿里巴巴上市后一定会有更进一步的发展。马云在阿里巴巴的影响，无论是在员工还是在股东都不是因为股权而是他的领导力。他是一个杰出的领导者，战略制定和影响力都非常优秀。”2007年阿里巴巴B2B上市时，阿里巴巴B2B总裁卫哲的股份就出人意料地高过创始人马云。

让管理者自己做决策，这是阿里巴巴集团近年来对高管们领导力的培

养方向。马云的解决办法是让自己高管们也把自己看做是公司的主人。在培养公司高管们的同时，马云也在寻找公司高管们的接班人。每年5月，阿里巴巴组织部都会对集团和各个子公司进行一次大规模人才盘点。

独特的企业文化

阿里巴巴在创办及互联网低谷期间，每人只拿500元工资。只拿500元工资是表现形式，只拿500元却团队不散，这里面包含着对阿里巴巴文化的认同，对阿里巴巴前景的期许，是为长远利益而对眼前利益的舍弃，对阿里巴巴的信心，流淌着相同的创业精神和血液。

很多人会认为，企业文化对电子商务的成功有关系吗？答案是肯定的，一个企业如果没有自己的企业文化，那么就不可能在团队中形成凝聚力。对企业精髓有了深刻了解后，对企业方向、使命、团队共识的一种高度认同和演绎。用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力。互联网业务是需要所有人齐心协力打出来的。

在中国，似乎没有一家企业比得上阿里巴巴这家公司这样注重企业文化。阿里巴巴集团董事长马云曾这样说道：“（在阿里巴巴）有一样东西是不能讨价还价的，就是企业文化、使命感和价值观。”联想控股总裁柳传志曾在一个谈话节目中这样评价阿里巴巴：“他（阿里巴巴）不仅是有一个好的业务模式，他特别注意了企业的文化基础，互联网企业是属于这种能人企业，就是下边的人是很难拢的住。那么他能够特别注意企业文化，这点放非常大的心思到这上面，去为他以后的发展，坚实的发展奠定了基础。”

梦幻的人力资源组合及团队

事业的成败取决于人，没有人就没有企业。这些年来，马云常常被鲜花、掌声和镁光灯所笼罩。不过马云似乎没有就此陶醉不醒：“我永远记住自己是谁。是我的团队、我的同事把我变成英雄的。我只不过是把人家的工作成果说说而已。我觉得特难为情的是，很多媒体把我同事所做的努力都加在我头上。我哪有那么能干！我不会写程序，又不懂技术。要说‘狂妄’，我从做阿里巴

巴开始就一直是这个风格，也不是最近才‘狂妄’起来的。”

马云不是那种贪天之功、据为己有的人。他能聚人、容人、留人。马云深知团队的作用：“一定要有一个优秀的团队。光靠一个人单枪匹马不行，边上都是替你打工的也不行，边上这批人也必须为了梦想和你一样疯狂热情，而且这个梦想还必须做出来。”“一个优秀的团队，优秀的同事是一个企业做成功最重要的因素之一。”

作为一个CEO、企业家，马云认为一个企业最大的财富是员工。马云非常重视让员工作为阿里巴巴资产的一部分实现“保值”、“增值”的过程。他经常说：“我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业就不会成长。员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。今天银行利息是2个百分点，如果把这个钱投在员工身上，让他们得到培训，那么对员工创造的财富远远不止2个百分点！”“我觉得阿里巴巴未来的钱，我希望最多的是花在人的身上，而不是机器上。”

阿里巴巴在人才的“选育用留”这四个方面都可以看出其对人才的尊重和爱惜。阿里巴巴的整个人力资源体系，其目的是“让平凡的人做不平凡的事”。有不少在创立之初加入的普通岗位员工，通过自己努力不断轮岗，现在已走上公司副总裁、高级总监等重要岗位。

阿里巴巴建立了一套和外界企业可能有些不同的人力资源体系。就像政委体系，团队有参谋长等等，它不光给你提供日常的人力资源服务，它起到和一线的业务单位一起分析业务的作用。

阿里巴巴对所有重要的岗位，都已经开始制定职业发展规划。明晰了岗位的职责，定义了胜任的能力，以及配套这个胜任能力和岗位职责所需要参加的课程。

在很多企业，行政体系薪酬往往要比技术人员高，能力强的技术人员纷纷转向行政岗位。阿里巴巴打破了这个“惯例”。阿里的管理、技术岗位都有自己的职级晋升通道，只要职级相应，不管是管理岗位还是技术岗位，待遇是一样的。

快乐工作、认真生活，是阿里巴巴一直提倡的理念。阿里巴巴曾以“快乐

工作”指数被选为“2005CCTV中国年度最佳雇主”。

有效的营销策略

阿里巴巴的营销活动可谓丰富多彩，令人眼花缭乱。从最初的欲遮还羞到后来的轰轰烈烈。从紧守国内，到国内国外双向开屏。阿里巴巴都让我们看到了一个全球化企业营销战略的高明之处，其很多方式都为国内首创。同时，阿里巴巴也借鉴了一些非互联网企业的一些较好的营销模式，如超级女声的海选营销。

在阿里巴巴，最重要的营销机器是其董事局主席——马云。其四处演讲宣传创业精神，以致被称为“创业教父”，更是成为无数人的创业偶像。那种被闪光灯围追堵截的景象在国内企业界恐怕只有马云才会遇到。

阿里巴巴的整个营销活动同样包含了马云特色，如西湖论剑、网商大会等活动。马云也更是发挥了其影响力，在世界各地邀请世界级的各界明星，从全球著名企业家、各国政要、著名经济学家到功夫巨星、NBA球星，甚至是金融大鳄都被马云一一请到西湖边与网商一起闲谈。

一流的企业制造标准，阿里巴巴的营销功力还表现在其对标准的制造上。作为打败国际巨头eBay的一家本土C2C企业，其中国特色被后来者不断模仿着。支付宝所创造的一些交易模式也为同行们所复制，作为支付标准的创造者，其行业老大的地位自然得到了所有消费者的公认。

作为全球领先的电子商务网上贸易平台，各种电子商务的词汇也被阿里巴巴创造着。如网商、网货、淘宝CPI等如今为人们所熟知的词汇都出自阿里巴巴。

阿里巴巴的成功已近乎神话，尽管马云正用国际化的标准要求自己 and 阿里巴巴，没有丝毫的满足。作为阿里巴巴的掌舵人，马云曾在很多公众场合表现出了自己的谦逊：“当你觉得你成功的时候，就是你走向失败的开始。”

| 目 录 |

	前言
第一章	战略的本质 5
	创新是永远的战略 7
	坚持战略方向 9
	对很多机会说不 11
	剥离与主业不相关的业务 13
	战略转型 16
	案例链接1：西南航空：战略取胜 23
	案例链接2：英特尔：全面转型 24
	案例链接3：巨人史玉柱：抵挡机会的诱惑 29
	案例链接4：苹果的战略转变 31
专题：重视战略评价与控制 35	
第二章	战略构思 37
	B2B 38
	C2C 42
	B2C 44
	C2B 49
	B2S 50
	Work at Alibaba 53
	专题1：企业成长战略三部曲 60
	专题2：企业战略的制定步骤 62
	专题3：B2B、B2C、C2C、C2B之间的区别 64

案例链接1：联想集团如何定战略 65
案例链接2：联邦快递的业务调整战略 70

第三章

行动纲领 73

信息流 74

资金流 76

物流：共享价值链 79

附录1：阿里巴巴电子商务商业生态组成 84

附录2：成思危：电子商务想逆势而上需解决三个问题 86

第四章

战略执行力 91

执行力就是竞争力 93

执行力需要执行型文化 95

案例链接1：戴尔以执行取胜 97

案例链接2：麦当劳的执行文化 99

第五章

战略实施：找对人 101

阿里巴巴B2B——卫哲 102

雅虎口碑——金建杭 107

淘宝——陆兆禧 110

支付宝——邵晓锋 113

阿里软件——王涛 116

第六章

竞争战略 119

主动挑选竞争对手 120

向竞争对手学习 123

与对手共同做大蛋糕 125

竞争并不是靠钱 127

利用本土优势 131

竞争就是要虚虚实实 136

一贯的战略是前三年免费 139

向买家倾斜 141

建立行业标准 142

案例链接1：独特的战略定位 151

案例链接2：生鱼片理论：三星电子竞争策略 153

专题：三种基本竞争战略 155

第七章

客户战略 159

帮助客户赚钱 160

帮助客户成长 162

帮助客户过冬 166

案例链接1：中粮集团：战略的出发点是客户 169

案例链接2：戴尔电脑：顾客满意战略 172

案例链接3：IBM：客户至上 176

案例链接4：海尔集团：帮助用户成功 179

附录：阿里学院 180

第八章

国际化战略 183

国际化首先还是本土化 185

寻找外贸中的蓝海 187

案例链接1：联想集团的国际化之路 194

案例链接2：Google：全面本土化战略 198

第九章

过冬战略思想 205

“开放”是一种心态 207

“协同”其实是一种团队精神 213

“繁荣”是一个结果 216

案例链接：联想步步逼近战略 219

附录：百度总裁李彦宏：中国企业抵御危机三大法宝 222

第十章

过冬战略行动 227

开拓内贸、挖潜内需 228

大淘宝战略 230

万企工程 232

点亮中国 234

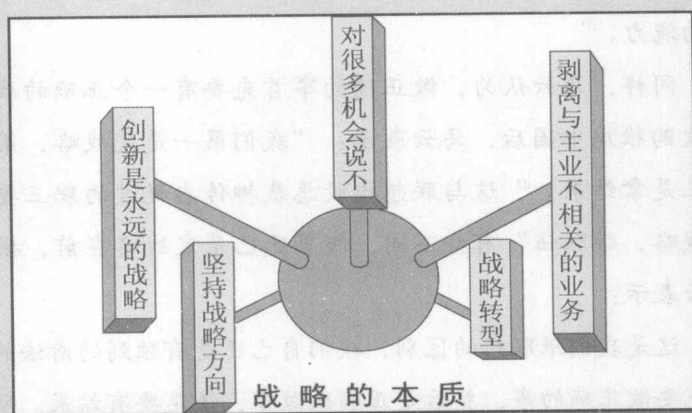
附录：联想柳传志：面对金融危机，中国企业如何过冬 237

延伸阅读 240

参考文献 244

后记 247

第一章 战略的本质



战略的本质是什么？哈佛商学院终身教授迈克尔·波特表示：“首先，有效战略的第一步是确定一个正确的目标。”

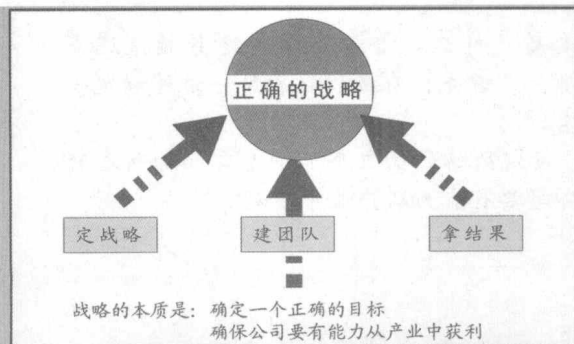
“其次，设定战略的第二个原则是环顾你所在的产业，确保公司要有能力从产业中获利。”

战略的本质是什么？哈佛商学院终身教授迈克尔·波特表示：“首先，有效战略的第一步是确定一个正确的目标。企业应该首先问自己的问题是：‘我们有正确的目标吗？’‘我们正在实践这个正确的目标吗？’在一些特定的经济指标中应该特别强调这一点。”

“其次，设定战略的第二个原则是环顾你所在的产业，确保公司要有能力从产业中获利。你不能制定了战略却不知道你在和谁竞争，而产业环境也会直接影响到你的运营绩效。因此，了解所在产业的结构以及产业的获利能力非常重要。但是，最重要的是如何培养在这个产业中获得竞争优势的能力。”

同样，马云认为，做正确的事首先要有一个正确的战略。阿里巴巴在收购雅虎中国后，马云表示：“我们第一是定战略，第二是建团队，第三是拿结果。”这与联想控股总裁柳传志说过的理三要素“定班子，定战略，带队伍”有些不同，阿里巴巴是定战略在前，搭建队伍在后。马云表示：

这是我们跟联想的区别，我们自己还是有独到的看法的，做任何事情首先要做正确的事，然后是正确地做事，还是要有结果。所以我们觉得要做正确的事首先要有一个正确的战略，方向要搞清楚，建团队首先要学会正确地做事，然后拿到结果。这是我们阿里巴巴四年走下来的经验，而且现在越来越顺。我们现在每一个干部永远问自己这一点。联想是更偏向于执行，我们更偏向于定战略，我们认为有过程、有结果才是好的。



创新是永远的战略

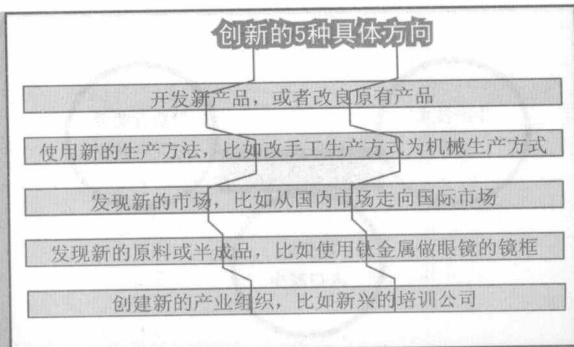
虽然不同的企业各有不同的竞争态势和特征，但是归根结底，都是塑造“差异”，可以说，“差异化”是竞争战略的核心。西方企业界流行着这样一句话：“不创新，即死亡。”可见，创新对于一个企业的生存和发展至关重要。

创新是应对产业衰退的一个重要方法。根据哈佛商学院终身教授迈克尔·波特的定义，衰退产业是指“在持续的一段时间里产品销售量绝对下降的产业”。波特认为，导致产业衰退有三个原因：生产技术更新、消费区人口减少、消费者的爱好发生转变。由于这三个方面的因素，衰退几乎是每个产业所必须考虑的问题。在市场变化迅速的今天，对于衰退产业中的企业，可以说，采用进攻型创新战略并有效地实施是衰退产业的生存之本。

根据美国经济学家熊彼特的创新理论，可以得出创新的5种具体方向：

1. 开发新产品，或者改良原有产品；
2. 使用新的生产方法，比如改手工生产方式为机械生产方式；
3. 发现新的市场，比如从国内市场走向国际市场；
4. 发现新的原料或半成品，比如使用钛金属做眼镜的镜框；
5. 创建新的产业组织，比如新兴的培训公司。

当年熊彼特所论及的创新，其最终检验标准只有一个，那就是随广为



市场接受而来的、具有独占或优先获取权的超额利润。

阿里巴巴的超速成长受益于马云的创新思维，马云说：

我这个人比较好幻想，比较好动。我的导师和朋友们常对我说，你这个人如果停止了creative（创造性的）想法，就一点价值也没有了，我这个人就是这样，3天内没有新主意，我就会很难过。



阿里巴巴集团董事局主席 马云

马云演讲道：“我最早的想法，我创新的主意是哪里来。有一张照片是在长城上，那天在长城上面做了两件事，第一件事，在长城上面我们发誓这辈子一定要做一家中国人的创办全世界最好的公司，我们把钱、把名一切都搁在一边，只专注做这一件事儿。第二件事，我发现长城上面很多都写着‘张三到此一游’、‘李四到此留念’，我发现这是中国最早的BBS，所以从BBS入手，BBS的原理又是必须创新的，我当时和我们的技术人员讲我要把BBS每一条贴上去，都要检测，都要进行分类，他们觉得这是违背了互联网精神，我觉得每一句贴上去都要进行检查，进行分类。另外我们当时并不知道自己叫B2B，现在大家认为阿里巴巴在全世界B2B中是做得最大的，因为我们有1300万家会员，后来人家说你们是B2B，我们做的时候不知道。”

马云用一种反向思维来定义创新。他2004年在成都网商论坛上演讲

