

mayun

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

# 阿里巴巴的企业文化

王乾龙/著

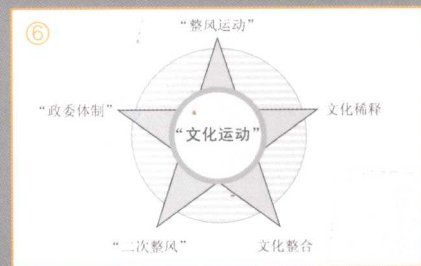
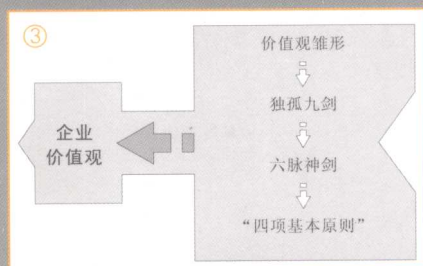
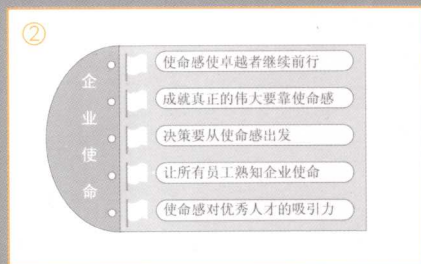
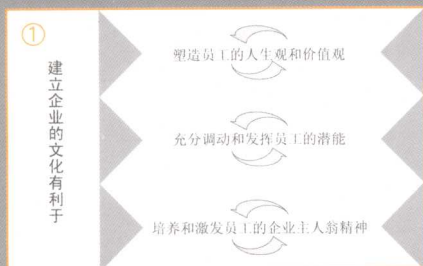
阿里巴巴研究书系 ⑤



的

## 马云谈成就阿里巴巴帝国的企业文化法则

一套深度解码阿里巴巴经营管理智慧的MBA式经典教案



上架建议 企业家管理类

ISBN 978-7-80747-785-3



9 787807 477853 >

定价：39.00元

mayun

马云谈成就阿里巴巴帝国的企业文化法则  
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 文 化

的

王乾龙／著

阿里巴巴研究书系 ⑤



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的企业文化 / 王乾龙著. —深圳: 海天出版社,  
2010.4

(阿里巴巴研究书系)

ISBN 978-7-80747-785-3

I. 阿… II. 王… III. 电子商务—商业企业—企业文化—  
研究—杭州市 IV. F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第217704号

# 阿里巴巴的企业文化

ALIBABA DE QIYE WENHUA

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他的电子商务阵地上。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，这是因为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的高过创始人马云。

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公司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，淌流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下到这上面，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，优秀的同事是完成一个企业做成功最重要的一个因素之一。”

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饱含了马云特色，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和阿里巴巴，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。”

## 前言

### 第一章

## 文化是企业的灵魂 5

使员工产生信仰 7

凝聚、约束、激励 8

企业文化渗透 11

案例链接 1：迪斯尼的企业文化 13

案例链接 2：戴尔电脑：文化制胜 15

案例链接 3：Google“不作恶” 19

### 第二章

## 企业使命 23

使命感使卓越者继续前行 24

成就真正的伟大要靠使命感 27

决策要从使命感出发 28

让所有员工熟知企业使命 32

使命感对优秀人才的吸引力 33

案例链接：IBM的企业文化 36

专题 1：企业文化的作用 38

专题 2：世界著名公司企业文化集锦 41

附录：华为任正非：天道酬勤 44

### 第三章

## 企业价值观 49

价值观雏形 50

独孤九剑 52

六脉神剑 55

“四项基本原则” 64

案例链接 1：迪斯尼的价值观 76

案例链接 2：戴尔电脑：戴尔精神 78

案例链接 3：英特尔：六大价值观 81

附录 1：阿里巴巴的价值观考核 86

附录 2：马云：谈谈拥抱变化 89

附录 3：马云 2008 年中国企业领袖年会的演讲 92

## 第四章

## 企业愿景 97

独特而清晰 99

愿景的作用 100

愿景目标 103

淘宝：超越沃尔玛 108

案例链接 1：微软的企业愿景 111

案例链接 2：万科：超过 25% 的利润不做 113

案例链接 3：华为的核心价值观 116

附录 1：马云：快乐工作，认真生活 120

附录 2：真正令人信服的愿景的特点 122

## 第五章

## 企业文化灌输 123

招聘共同价值观的员工 125

对员工进行企业文化培养 128

老员工对企业文化的影响 130

员工考核：价值观 131

案例链接 1：IBM 公司提倡“学无止境” 135

案例链接 2：万科：企业文化是核心竞争力 137

专题：沃尔玛企业文化的建立 139

附录：轻松氛围中灌输阿里文化 145

## 第六章

### “文化运动” 147

“整风运动” 148

文化稀释 151

文化整合 153

“二次整风” 155

“政委体制” 157

案例链接 1：联想整合 IBM 160

案例链接 2：珠海巨人企业文化的失误 164

案例链接 3：英特尔：让数据说话 166

专题：企业文化的变革 168

附录：阿里巴巴 B2B 总裁卫哲演讲 172

## 第七章

### 团队文化 181

无法拷贝的团队 182

没人能挖走的团队 183

不让团队中任何人失败 185

团队的沟通文化 187

优势互补的团队 188

案例链接：微软的团队文化 190

## 第八章

### 企业宗旨与伦理 193

企业宗旨 194

企业伦理 198

附录：阿里巴巴首席人力资源官彭蕾：

众志成城，抵御寒冬 201

## 第九章

### 子公司文化——阿里橙 207

笑脸文化 208

倒立文化 210

手印文化 213

光脚文化 214

红军文化 215

专题：我国企业的使命、愿景、核心价值观 218

附录：马云——文化是企业的DNA 220

## 第十章

## 领导人魅力 225

“永不放弃” 226

一个“造梦人” 232

永远激情下去 234

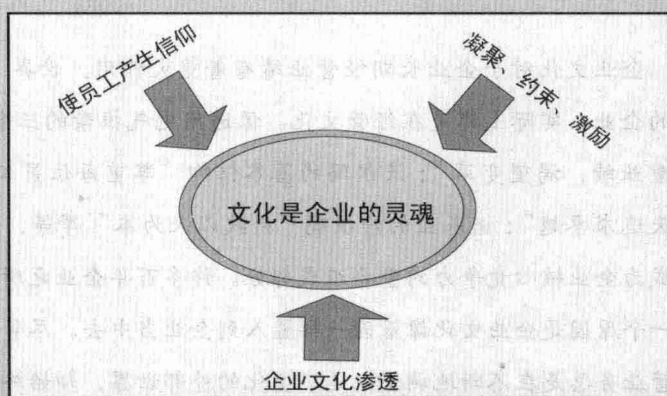
○ 案例链接：杰克·韦尔奇 238

延伸阅读 240

参考文献 244

后记 246

# 第一章 文化是企业的灵魂



企业的发展历程分三个阶段：第一阶段是经营产品即以产品为中心。第二阶段是经营品牌。企业发展的第三个阶段是经营文化。同样，有一种说法是，“一流企业靠文化，二流企业靠营销，三流企业靠生产。”

企业的发展历程分三个阶段：第一阶段是经营产品即以产品为中心。第二阶段是经营品牌。企业发展的第三个阶段是经营文化。同样，有一种说法是，“一流企业靠文化，二流企业靠营销，三流企业靠生产。”

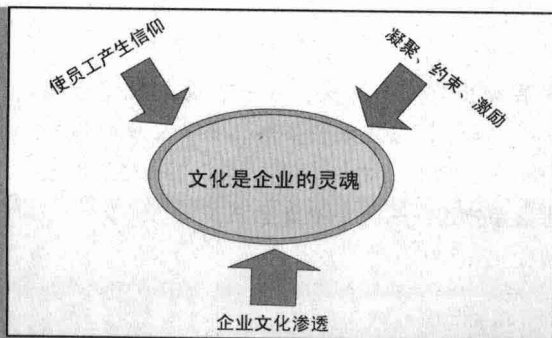
管理畅销书《追求卓越》的作者、美国经济学家华特曼，在考察了美国的英特尔公司、通用电气公司、杜邦公司、波音公司等大公司以后得出一个这样的结论：贯穿所有美国杰出公司的一个共同特色，就是每一家都有一个强有力的“企业文化”。所谓企业文化就是大家共同遵守的价值观念，也就是所有好的员工都心悦诚服地接受行事准则——一种“我们公司就是这样的”自豪的想法。

企业文化对于企业长期经营业绩有着重大作用。世界500强中优秀而长寿的企业，实际上都是在经营文化。像通用电气推崇的三个传统“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观“科技以人为本”等等，优秀的企业文化已经成为企业核心竞争力的重要组成部分。许多百年企业之所以存在，非常重要的一个原因是企业文化像基因一样置入到企业当中去。尽管他们的经营战略和经营业务总是在不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念，这些也成了企业不可或缺的无形资产。

阿里巴巴集团 CEO 马云表示：

每到一地方，都有人问我，你的团队从十多个人到上万名员工是如何管理的。其实只有简单的5个字——价值观，文化。

凡是到阿里巴巴的新员工，都必须进行1个月的企业文化学习。





## 使员工产生信仰

中粮集团董事长宁高宁曾这样讲述企业文化的发展过程：“在最初的生产汽车流水线上，企业的表现更多是纪律，是服从，是劳动力与金钱的交换关系，当企业管理者意识到人作为生产要素的一部分是无法全部以纪律和交换来管治的时候，企业文化就产生了，企业文化的有意识地形成和有目的地用来激发人的热情和效率，是企业中高层次的管理阶段。文化变成了企业产品、服务、效率甚至对外形象的一部分。”可以说企业文化成为员工信仰的一部分。

“精神管理”理论创立者齐善鸿教授用“两座房子”的故事来解释企业文化的作用。在企业这座“房子”里，人们拿着工资和福利还怨声载道，而在寺院这样的“房子”里，人们心甘情愿地将辛辛苦苦挣来的钱捐献出来。两相对比，我们不难发现一个问题，就是企业的管理缺少了类似于宗教中能够让人们信仰的东西，更多的是一种基于简单利益的交换——干活，给钱！这个能够让员工产生信仰的东西，就是优秀的企业文化。

人们的喜悦，不只是靠金钱就能得到的。虽说工资可以降低员工的不满，但不能增加员工的满足感。应该说，能够增加员工的满足感的，还是工作本身的意义。建立企业的文化有利于塑造员工的人生观和价值观，使员工产生信仰，进而充分调动和发挥员工的潜能，提高劳动生产率，培养和激发员工的企业主人翁精神，增强责任感、使命感和危机感。

