

Ma Yun

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

阿里巴巴的 管理模式

张佳乐 / 著

阿里巴巴研究书系 ①



的

mayun

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

阿里巴巴的管理模式

张佳乐/著

阿里巴巴研究书系 ①



的



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的管理模式/ 张佳乐著. —深圳: 海天出版社,
2010.4

(阿里巴巴研究书系)

ISBN 978-7-80747-784-6

I. 阿… II. 张… 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217731号

阿里巴巴的管理模式

ALIBABA DE GUANLI MOSHI

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。当创业之初马网站在长城上豪言，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培训课程。

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。”

第一章

前言

管理制胜 5

管理就是界定企业使命 6

非专家型管理：通过别人拿结果 7

靠智慧、胸怀和眼光去管理 15

东方的智慧，西方的运作 19

管理应当预见未来 23

案例链接1：联想的管理三要素 26

案例链接2：华为：无为而治与基本法 30

案例链接3：丰田汽车：管理12要诀 34

专题：世界著名企业的独特管理哲学 38

附录：李嘉诚谈管理艺术：想当老板还是领袖 40

第二章

组织架构 45

事业部架构 46

控股子公司的管理体制 48

组织架构调整 52

案例链接1：通用公司组织机构调整 57

案例链接2：联想管理结构变迁 60

案例链接3：丰田汽车：“球队型”组织 64

案例链接4：英特尔：混合型组织 66

第三章

团队管理 69

团队执行力 71

优势互补的团队 73

分权制 78

案例链接1：联想集团的执行力 81

案例链接2：海尔张瑞敏：中国式管理的终极难题 83

专题1：团队的类型 87

专题2：团队组建的步骤 89

第四章

创新管理 93

创新从中国实际出发 94

创新要为客户创造实用价值 96

不要模仿工业时代的创新 105

创新不要太聪明 106

专题：创新战略的分类 110

案例链接：波音的创新之路 112

第五章

客户关系管理 117

客户第一”：永远的理念 118

不是所有的客户都是上帝 120

客户大部分时间都是错的 125

专题1：如何进行有效的客户关系管理 128

专题2：如何避免客户关系管理的误区 131

第六章

融资运作 133

脑子里不能有功利心 134

不要受控于资本意志 136

战略至上是融资之道的精髓 139

花投资人的钱要特别小心 150

对股东负责 151

钱围绕优秀的企业家走 154

案例链接：万科联姻华润 159

第七章

并购管理 163

并购目的 164

员工是最核心资产 167

产品线整合 171

文化整合 177

案例链接1：联想并购案 187

案例链接2：IBM全球并购 189

附录：中国雅虎变革一波三折 191

第八章

危机管理 193

防微杜渐 194

危机与转机 197

危机预警 203

公关危机 207

案例链接1：危机中挣扎的索尼 210

案例链接2：英特尔：防患于未然 213

专题1：如何进行危机管理 214

专题2：企业危机防范与应对 218

附录：卫哲：中小企业为新的全球化受益者 222

第九章

企业家精神 225

有了梦想，一定要坚持 226

成功是抵抗诱惑的结果 228

把社会责任融入商业模式 231

附录1：李嘉诚：我的第三个儿子 234

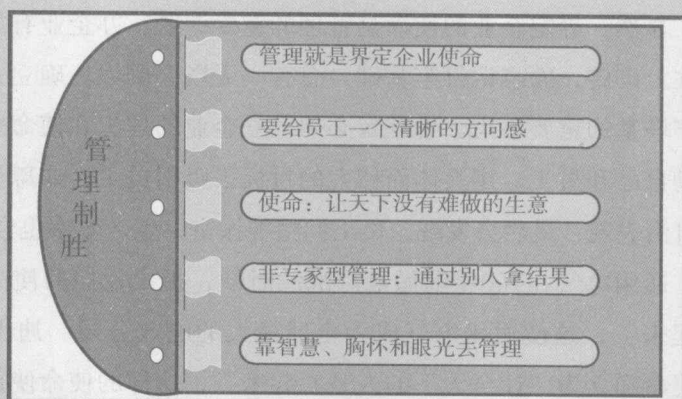
附录2：俞敏洪：成为串起珍珠的那根线 236

延伸阅读 240

参考文献 244

后记 246

第一章 管理制胜



阿里巴巴对自己企业生存的意义有很多思考。做企业赚钱，赚很多的钱，许多人都这么想，但这不是阿里巴巴的目的。阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”。

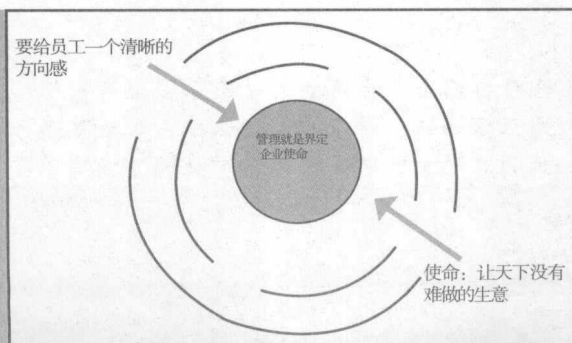
管理就是界定企业使命

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。”

显然，界定企业的使命是管理的重要课题，办企业有如修塔，如果只想往上砌砖，而忘记打牢基础，总有一天塔会倒塌。确立企业的使命正是打牢塔基的重要举措。管理者必须确立企业的理想和使命感，并不断以此勉励自己和员工。用具体而伟大的目标去吸引员工，鼓舞员工，放手让他们自由表现，最后会发现，员工们精神振奋，生产效率也会提高。

通用电气在100年前做电灯泡的时候，提出他们的使命是“让全天下亮起来”，这使通用电气成为全球最大的电气公司。迪士尼乐园将他们的使命确立为“让全天下的人开心起来”，这样的使命使得迪士尼拍的电影，受到全世界人们的喜爱。

使命虽然如此重要，但在企业的实际管理中，又往往容易被忽视，有些企业甚至只是提出一个空泛的口号摆在那里。通用电气前CEO韦尔奇在其著作《赢》一书中就提到了这种情况：“（设立一个空泛的口号）这样做的结果往往是老生常谈，只会让员工感到无所适从，或者愤世嫉俗。他们实在搞不明白，使命感为何那么地伟大。大家都见过这样的口号：



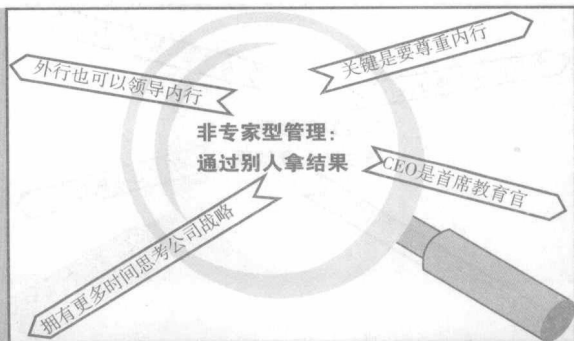
‘XYZ公司高度重视产品质量和售后服务。’或者，‘SS公司以消费者至上。’那么请告诉我，又有哪家公司不重视质量和服务，或者不以顾客为焦点呢！还有，谁都知道有许多公司把无数的时间花在动情的讨论上，只是为了总结出一套所谓的价值观。尽管很多人用意良好，但最后得出的结论却似乎都是从那些放之四海而皆准的大道理上抽取的说辞，例如‘诚信、质量、卓越、服务以及尊重’等。歇歇吧——大凡正派的公司都无一例外地赞成这些品质。”

这样的使命显然难以发挥应起到的作用。企业的使命不能是大而无用的口号，看起来完全适合任何一家企业。

非专家型管理：通过别人拿结果

对企业来说，确立由什么人来管理，管理哪些问题是非常重要的。阿里巴巴的领导者马云带领阿里巴巴一步步走向了辉煌，但他却是个技术的门外汉。马云在哈佛讲学时，有一个哈佛的学生问：“请问马云先生，您的阿里巴巴成功的秘诀到底是什么？”马云给了三个秘诀，其中一个就是不懂技术。因为尽管马云不懂技术，却善于通过别人拿结果。只需说出自己的构想，就可以将具体事务交给技术人员。

不仅如此，阿里巴巴集团下的五个子公司的总裁，也都是非专家型的管理人才。2007年12月，阿里巴巴B2B总裁卫哲在一次演讲中说起了阿里巴巴五个子公司总裁：



“我本人在加入阿里巴巴的前七年做的是和互联网、电子商务最没有关系的零售。虽然说二十一世纪的经济是水泥加鼠标，那我前七年卖的是货真价实的水泥，和今天的鼠标也是风马牛不相及。”

“阿里巴巴的淘宝网是目前中国最大的网上零售平台，而它的掌舵人孙彤宇没有做过一天的零售。我们再往后看支付宝是中国目前网上最大的支付平台，而我们支付宝的总裁，也没有在银行和金融系统工作过一天。一会儿要担任我们的论坛主持现在掌舵雅虎，那在掌舵之前是长江商学院的教授。唯一称得上专家型领导、专家型总裁的就是我们在这个图上，我们阿里软件的王涛总裁，以前曾在微软服务。五个不是专家型CEO。所以阿里巴巴集团也好，任何一个子公司也好，我们没有把它们当做一个专家型企业，所以这就是我们的矛盾所在，我们不是一个专家型企业，怎么来和大家分享专家型企业的蓝海之道呢？我们逆向思维，顺着这个想，为什么我们这些不是专家型的企业负责人，倒可能找到了蓝海之路，可能对专家型的领导人也会有一定的借鉴作用。”

“首先第一个我想到的就是，如果企业的CEO创始人本身是专家型的话，有可能会和比如说他分管工程的、分管技术的CTO、总工程师在专业上争一个谁对、谁错。而不是专家型的CEO阿里巴巴有一个很好的文化，那我们就会非常地尊重专家，这是我想说一个非专家型CEO，一个非专家型企业得到的一个优势。”

“第二个我想说的是，专家型的CEO往往看不到蓝海，因为所谓的专家就一定在他的红海里面，在现在厮杀的商场、行业里面是专家，也往往受困于、受制于天天的商战而没有余力去顾忌战场以外的蓝海。”

卫哲表示：“电子商务就是电子和商务，阿里巴巴强在电子，我本人

