

mayun

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

阿 里 巴 巴

营 销 策 略

李毕华 / 著

阿里巴巴研究书系 ③



的

Ma Yun

马云谈成就阿里巴巴帝国的营销法则
两度入选哈佛MBA教程「真正的世界级品牌」企业

阿里巴巴

营销策略

的

李毕华 / 著

阿里巴巴研究书系 ③



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的营销策略/李毕华著. —深圳:海天出版社,
2010.4

(阿里巴巴研究书系)

ISBN 978-7-80747-781-5

I. 阿… II. 李… III. 电子商务—商业企业—市场营销
学—研究—杭州市 IV.F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第215384号

阿里巴巴的营销策略

ALIBABA DE YINGXIAO CELUE

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，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。”

| 目 录 |

	前言
第一章	活动营销 5
	西湖论剑 7
	网商大会 10
	网商交易会 11
	附录 1：马云：看清形势、发现商机 15
	附录 2：十大网商 23
第二章	娱乐营销 25
	“傍大片” 26
	选秀营销 29
	网络广告营销 31
	案例链接 1：三星电子：娱乐营销 34
	案例链接 2：LG 手机：借势娱乐营销 37
	案例链接 3：蒙牛玩转娱乐营销 39
第三章	营销战略 43
	为中小企业服务 44
	企业模式 49
	四大版块 55
	案例链接 1：“Intel Inside” 计划 60
	案例链接 2：插位营销：找寻你的 Intel Inside 63

第四章	产品策略 65
	细分目标市场 66
	中国供应商 69
	诚信通 73
	案例链接 1：中粮：“跳”出价值链最低端 78
	案例链接 2：丰田：挖掘需求 81
	附录：卫哲：出口转内销，要习惯做小订单 83
第五章	企业家的个人秀 85
	演讲与作秀 86
	狂人马云 89
	创业精神营销 92
	永远讲真话 96
	案例链接 1：王石：我是万科代言人 99
	案例链接 2：潘石屹：个人品牌与公司品牌 101
	附录：阿里巴巴商学院要做“创业者大学” 103
第六章	反周期广告运作 105
	“闭门造车” 106
	“SARS”期间投放广告 114
	金融危机：海外扩张 118
第七章	品牌营销 123
	一个全球化的名字 124
	注重品牌保护 128
	口碑营销 130
	案例链接：索尼：品牌战略 133
	专题：易于传播的品牌名称 136
第八章	概念营销 139
	“网商”营销 140

“网货”营销 144

淘宝 CPI 概念营销 147

巴菲特式的股东大会 148

附录 1：阿里巴巴为什么赢得了客户？ 152

附录 2：阿里巴巴集团副总裁梁春晓：网络直销，货真价实 163

附录 3：网商对全球市场经济的贡献 164

第九章

公益营销 167

把社会责任看做是创造共享价值的机会 168

5 年创造 100 万的就业机会 170

附录：事胜阻：淘宝扩大就业具有倍增效应 175

第十章

销售队伍锻造 177

销售队伍培养 178

271 销售团队 180

案例链接：巨人控股集团：地面推广是重中之重 183

第十一章

B2B 营销策略 187

定位精准 188

价格策略 190

案例链接：Google 营销：坚持简约风格 194

第十二章

淘宝营销策略 197

淘宝价格策略 198

淘宝宣传策略 201

试水线下销售 207

案例链接：英特尔：体验营销 211

附录：电子商务服务业及阿里巴巴商业生态的社会经济影响 214

第十三章

支付宝的营销策略 217

资金流问题：不可避免 218

打造中国特有的网络支付工具 223

附录：三年的寿命，PayPal 中国化之路 231

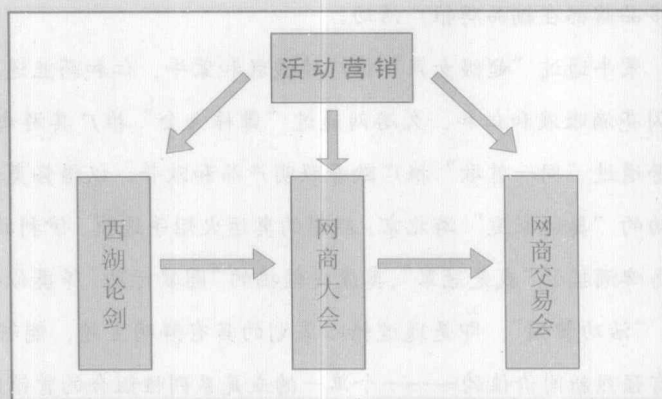
○ 附录：马云在飞机上写邮件鼓励员工为梦想奋斗 237

延伸阅读 237

参考文献 241

后记 244

第一章 活动营销



随着企业营销形式的不断扩展，一种新的营销方式——活动营销走入人们的视野，很多企业巧借活动营销的策划，达到了出奇制胜的效果。

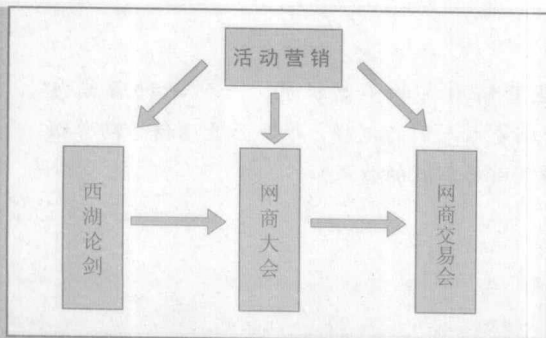
随手翻开一份报纸或杂志,打开电视或收音机,浏览一个网页,或随意走在大街小巷,人们总可以看到或听到各种各样的广告。报纸印刷广告、电视广告、电台广告、杂志广告、网络广告、户外平面广告、灯箱广告、售点(POP)广告、赠品广告等,这些形式的广告都是企业抢夺人们眼球惯用的宣传方式,但这些广告形式大多未给人们留下深刻印象,也未取得提升产品销售力和企业品牌形象的目标。

随着企业营销形式的不断扩展,一种新的营销方式——活动营销走入人们的视野,很多企业巧借活动营销的策划,达到了出奇制胜的效果。放眼中国,许多品牌都在搞品牌推广活动。

蒙牛通过“超级女声”推广酸酸乳和蒙牛,仁和药业通过“快乐男声”推广闪亮滴眼液和仁和,久游网通过“舞林大会”推广其游戏娱乐网站和久游,欧普通过“同一首歌”推广欧普照明产品和欧普。以借势奥运营销为例,中国移动的“奥运家庭”游北京,联想的奥运火炬手选拔,伊利的健康奥运中国行,青岛啤酒搞的“我是冠军”,奥康皮鞋搞的“圆梦行动”等类似的例子,举不胜举。

“活动营销”,即是通过精心策划的具有鲜明主题,能够引起轰动效应的,具有强烈新闻价值的——一个单一的或是系列性组合的营销活动,达至更有效的品牌传播和销售促进;它不但是集广告、促销、公关、推广等于一体的营销手段,也是建立在品牌营销、关系营销、数据营销的基础之上的全新营销模式。

活动营销其功能就是一项高强度、高密度的综合性整合营销行为。其意义主要体现在:品牌传播、产品营销、可信度、影响范围等方面。活动营销作为营销的一种形式与手段已成为整个营销组合的一个重要组成部分。



西湖论剑

在阿里巴巴，马云不叫马云，叫风清扬。淘宝网总裁陆兆禧叫铁木真，支付宝总裁邵晓锋叫郭靖。阿里巴巴总部有个办公室叫“光明顶”，核心技术研究项目组名叫“达摩院”。马云的办公室里有两把张纪中送给他的剑。当他疲惫的时候，会提着剑在公司里来回溜达，之后便神清气爽。阿里巴巴的武侠文化可以说人尽皆知。

在互联网这个江湖上，还有一个著名的大会活动，名称“西湖论剑”。其发起原因是这样的。

2000年7月29日，马云在香港出差，一位记者发现马云喜欢金庸小说，就为马云和金庸安排了一次会面。那天，马云激动异常，整整谈了三个多小时。在这三个小时里，马云和金庸大谈江湖、武功招数、围棋流派、软件、太极拳、IT、百花错拳、网络、独孤九剑、风清扬。金庸没说几句话，从头到尾都是马云侃。临别，金庸为马云手书：“神交已久，一见如故。”从此，两人成了忘年交。事后，马云有些不好意思：

好像那些小说都是我写的。

2000年，第一次西湖论剑活动举办。对于举办第一次西湖论剑的原因，马云解释：

2000年，中国互联网喜忧参半。新浪、搜狐、网易在纳斯达克上市了。但

西湖论剑

借金庸之势，邀请到互联网大佬

奠定了马云在中国IT行业的影响力

东道主身份优势，阿里巴巴保持在媒体的视线

由于市场的波动，也有人对互联网的作用产生了怀疑。在这个时候，我们有责任说说我们对网络现状和前景的看法。

但这样一个论坛由阿里巴巴主持？那时，阿里巴巴成立也只有一年。尽管互联网处于危机之中，但那些著名的网络精英们也不会任由阿里巴巴招之即来，怎样策划好这次西湖论剑，顺利邀请到那些网络精英们，成了阿里巴巴要面对的问题。马云想到邀请金庸主持此次论坛。

金庸对网络精英们的号召力是很强的，在金庸的招牌下，丁磊首先被拿下。不久，自称没读过金庸的张朝阳也决定赴约。正在香港的王志东也给马云带来了肯定的答复。接通了王峻涛的电话，马云笑说：

你来不来无所谓，不过，金庸要来。

五大网侠终于聚首西湖。金庸的武侠小说描绘了江湖英雄的侠义篇章，当代网侠参与的西湖论剑则给了当代新经济时代网络英雄们一个交流讨论的平台。尽管金庸对自己的网络水平评价不高：“我对网络是外行，夫人上网多点。我上网只是写文章发信。我喜欢的是网上订书，看看目录，几天就寄到家了。”但马云认为金庸有资格主持这样的论坛：

网络是商业，网络是生活，金庸目光的穿透力是不多见的。年轻的互联网需要指点。

除了金庸与四位网侠，加拿大驻华外使、英国驻沪总领事以及 50 多家跨国公司的在华代表也前来参与，同时还有不请自到的上百名记者和 600 多名各行各业的观众。

