

全新修订，经典再现

阿里帝国的企业文化解密

阿里巴巴 的 企业文化

第2版

张继辰 王乾龙◎著

最熟悉阿里文化的研究者深度破译企业文化密码，再现马云精神
企业文化落地的扛鼎之作



海天出版社（中国·深圳）

阿里巴巴 的 企业文化

第2版

张继辰 王乾龙◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的企业文化 / 张继辰, 王乾龙著. —— 2版. ——
深圳: 海天出版社, 2015.4
(标杆企业研究经典系列)
ISBN 978-7-5507-1248-5

I. ①阿… II. ①张… ②王… III. ①电子商务—商
业企业—企业文化—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第292901号

阿里巴巴的企业文化

ALIBABA DE QIYE WENHUA

出品人 陈新亮
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

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 0755-83460202(批发) 83460239(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 13.5
字 数 158千
版 次 2015年4月第2版
印 次 2015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。



2014年9月19日晚，阿里巴巴在美国纽交所敲响上市钟声，演绎了一轮资本市场“巨无霸”的造富神话，借着赴美上市的东风，阿里巴巴董事局主席马云已跻身中国新首富。15年前，马云赴美融资200万美元失败，如今他带走了218亿美元。

成功在纽交所上市，真正确立了阿里巴巴国际大公司的形象，从市值来看，阿里巴巴已位列美科技股第四，排名于苹果、谷歌和微软之后，Facebook之前。值得一提的是，阿里的市值比亚马逊和eBay之和还要多。

《彭博商业周刊》评论道：“阿里巴巴的巨额IPO显示着中国的互联网企业家们把自己定位成是极具竞争力并且能够在全球互联网市场中赢得首屈一指地位的一群人，也使得‘美国电商主导地位受到了前所未有的威胁’。”

作为一个纯粹的商务平台，阿里巴巴事实就是一个大型的虚拟市场，里面划分为三个不同的交易区域——B2B、B2C、C2C，不同的交易需求者进入不同的区域交易。数以亿计的个体和企业在这个没有任何实体空间的市场上交易。

阿里巴巴旗下的淘宝平台，被英国《经济学人》杂志称为世界上最伟大的集市，一个十年内的成交额能从3400万元猛增到1万亿元的商业网络平台，一个能在2013年“双十一”购物狂欢节销售额突破350亿元的商界奇迹，一个能让百姓足不出户，通过网络便几乎能够满足所有衣食住行要求的电子商务平台。

我们在对阿里巴巴进行长达十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。

美国著名管理专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼研究美国43家优秀

公司的成功因素，发现成功的背后总有各自的管理风格，而决定这些管理风格的恰恰是各自的企业文化。

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。

文化建设一直是阿里巴巴发展的重中之重，2001 年，强调“简单、激情、开放”等价值观的“独孤九剑”在阿里内部被奉为圭臬；2003 年，阿里巴巴更是“争议性”地把价值观纳入到绩效考核体系中来，而且占到 50% 的权重，甚至有时候会更加倚重。

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。”

《阿里巴巴的企业文化》全方位解读了阿里巴巴在企业文化方面的规划、建设、落地与执行的精要，是每一个关注阿里巴巴、马云为什么成功的总经理、创业者、职业经理人等读者的必读书，也是企业文化及人力资源工作者的核心教程。

目录

第一章 文化是企业的灵魂 /001



使员工产生信仰 /004

凝聚、约束、激励 /006

凝聚 /006

约束 /007

激励 /008

企业文化渗透 /010

专题：马云：文化是企业的 DNA/013

链接 1：苹果公司的企业文化 /018

链接 2：迪斯尼的企业文化 /021

第二章 企业使命 /025



使命感使卓越者继续前行 /028

成就真正的伟大要靠使命感 /031

决策要从使命感出发 /032

让所有员工熟知企业使命 /036

使命感对优秀人才的吸引力 /038

第三章 企业价值观 /041



价值观雏形 /044

独孤九剑 /046

六脉神剑 /049

客户第一 /052

团队合作 /053

拥抱变化 /055

诚信 /056

激情 /059

敬业 /062

“四项基本原则” /063

唯一不变的是变化 /064

永不把赚钱作为第一目的 /067

客户第一、员工第二、股东第三 /069

永不谋求暴利 /075

第四章 企业愿景 /077



独特而清晰 /080

愿景的作用 /081

愿景目标 /085

做 102 年的企业 /086

成为全球最大的电子商务服务提供商 /088

打造全球最佳雇主公司 /089

淘宝：超越沃尔玛 /091

第五章 企业文化灌输 /095



招聘共同价值观的员工 /097

对员工进行企业文化培养 /101

老员工对企业文化的影响 /103

员工考核：价值观 /104

链接 1：海尔的企业文化培训 /109

链接 2：海尔企业文化测试题 /111

第六章 “文化运动” /113



“整风运动” /116

文化稀释 /119

文化整合 /121

“二次整风” /123

“政委体制” /125

第七章 团队文化 /129



无法拷贝的团队 /132

没人能挖走的团队 /133

不让团队中任何人失败 /135

团队的沟通文化 /137

优势互补的团队 /139

链接：微软的团队文化 /141

第八章 企业宗旨与伦理 /145



企业宗旨 /148

帮助客户赚钱 /149

帮助客户成长 /150

帮助客户过冬 /151

企业伦理 /153

链接：彭蕾：众志成城，抵御寒冬 /156

第九章 企业文化特色 /163



笑脸文化 /165

武侠文化 /167

倒立文化 /169

链接：华为的垫子文化 /173

第十章 领导人魅力 /177



- “永不放弃” /179
 - 三次高考 /180
 - 建立海博翻译社 /181
 - 创办中国黄页 /181
 - 北上外经贸部 /182
 - 建立阿里巴巴 /183
 - 经历互联网的冬天 /183
- 一个“造梦人” /185
- 永远激情下去 /187
- 不做商人，只做企业家 /190

附录一：马云：为梦想奋斗 /193

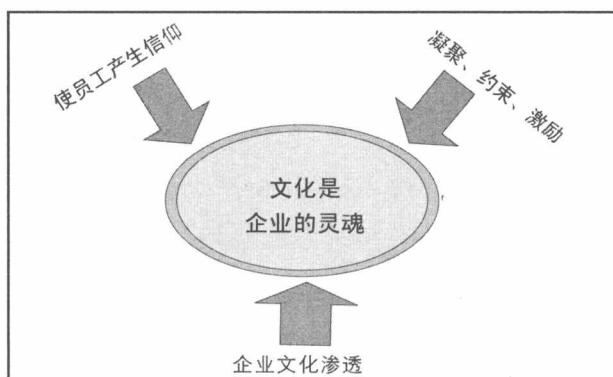
附录二：马云卸任 CEO 演讲 /199

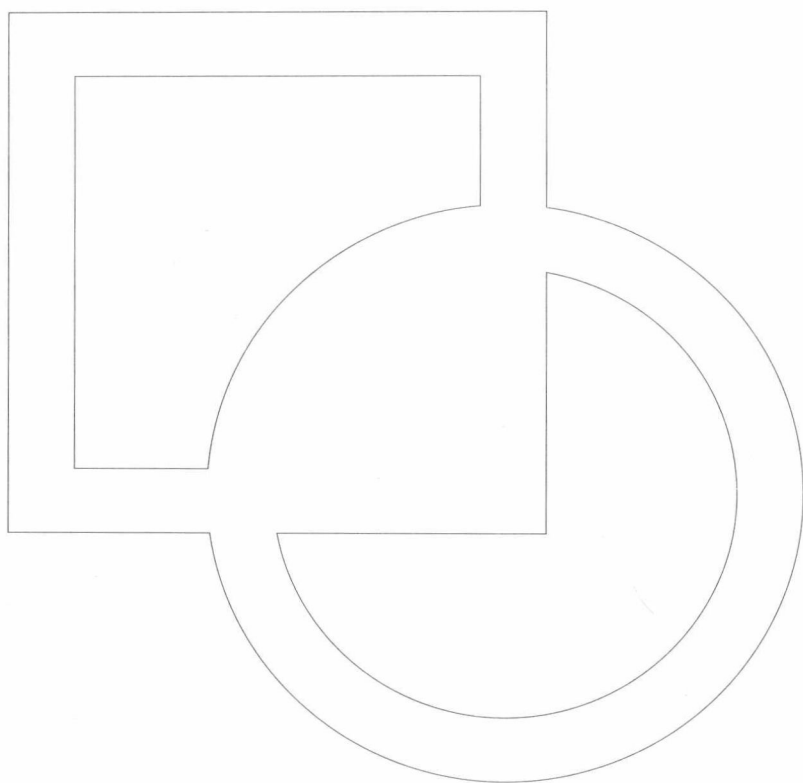
参考文献 /205

后记 /206

第一章

文化是企业的灵魂





ALIBABA

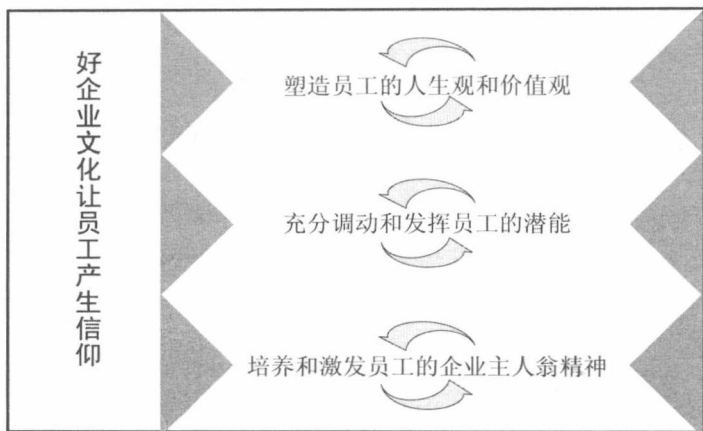
企业的发展历程分三个阶段：第一阶段是经营产品即以产品为中心；第二阶段是经营品牌；企业发展的第三个阶段是经营文化。同样，有一种说法是，“一流企业靠文化，二流企业靠营销，三流企业靠生产”。

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缺的无形资产。

阿里巴巴集团董事局主席马云表示：“每到一个地方，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？’其实只有简单的五个字——价值观，文化。”

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，企业文化的表现更多是纪律，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。

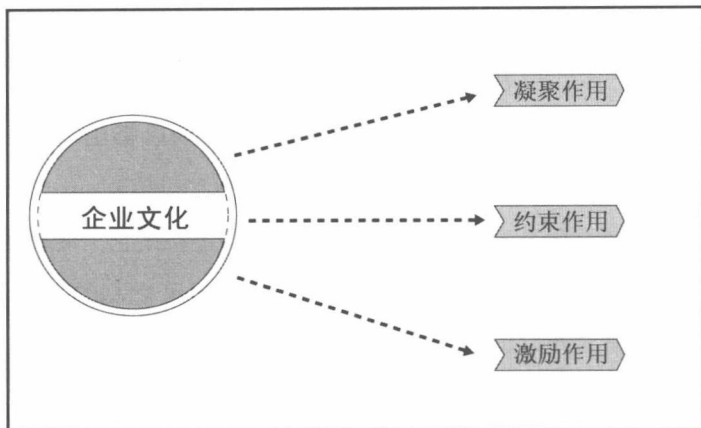
“精神管理”理论创立者齐善鸿教授用“两座房子”的故事来解释企业文化的作用。在企业这座“房子”里，人们拿着工资和福利还怨声载道，而在寺院这样的“房子”里，人们心甘情愿地将辛辛苦苦挣来的钱捐献出来。两相对比，我们不难发现一个问题，就是企业的管理中少了类似于宗教中能够让人们信仰的东西，更多的是一种基于简单利益的交换——干活，给钱！这个能够让员工产生信

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。阿里巴巴董事局主席马云曾明确指出：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。

这位曾在所有员工面前将自己打扮成“白雪公主”来逗乐大家的企业家深知，只有企业文化才是阿里巴巴不可复制的核心武器，即使已经有诸多互联网公司在深挖他们走过的商业模式，但没有一家能像他们一样拥有不可战胜的文化合力。

凝聚、约束、激励

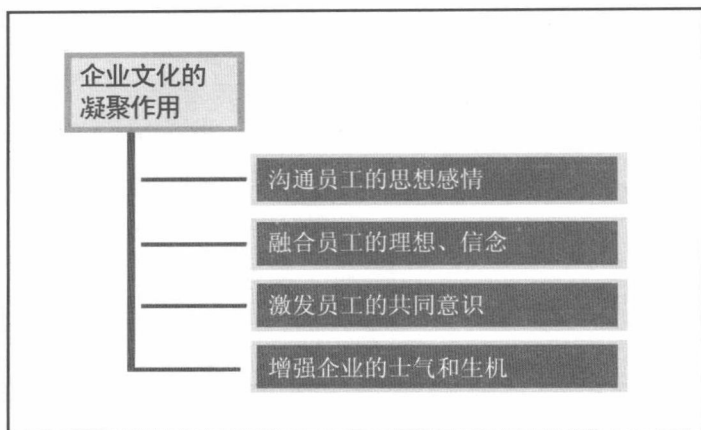


“财富不能创造文化，文化却能创造财富”，当前文化力在企业发展中所起的作用越来越重要。企业已从传统的产品竞争、人才竞争、资源竞争走向文化竞争。企业文化对员工的凝聚、约束、激励作用将会使企业获得竞争的主动权和制胜力量。以至于有人说“文化力是 21 世纪企业成功的入场券”。

凝聚

阿里巴巴在最困难的时候每人只拿 500 元薪水。只拿 500 元薪水而团队不散，正是由于对企业文化的认同，对企业前景的信心。没有这种认同作为基础，企业只会在互联网低谷期间四分五裂。如果没有阿里巴巴企业文化的魅力，500 元不但无法使阿里巴巴团队产

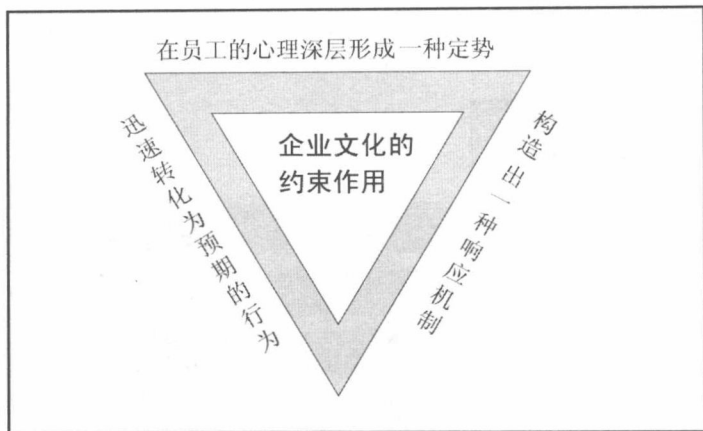
生凝聚力，也不可能吸引更多人才放弃百万美元年薪投身阿里巴巴。



阿里巴巴公司从中国杭州最初 18 名创业者开始成长为在三大洲 20 个办事处拥有超过 10000 名雇员的公司，基于阿里巴巴价值观体系的强大的企业文化已成为阿里巴巴集团及其子公司保持凝聚力的基石。共同的企业文化使一个人觉得自己是整体中一个不可或缺的部分，会觉得他的个人利益与组织休戚相关，愿意为了整体而牺牲眼前的利益，愿意使企业免受伤害，正如愿意维护自己的家庭一样。

约束

中粮集团董事长宁高宁认为：“企业文化首先是一种无形的，不是写在纸上的行为规范。事实上，任何社会、企业的行为都不可能无遗漏地用文字、纪律规范下来，没有企业能规范员工在家里想什么，没有人能规范公司的经理用什么口气与员工谈话等等，远远多过企业守则里可以写下的，但企业恰恰自己会形成这么一种文化的规范，很有力、很严密、很自觉、很统一。”



企业文化使信念在员工的心理深层形成一种定势，构造出一种响应机制，只要外部诱导信号发生，即可以得到积极的响应，并迅速转化为预期的行为。这就形成了有效的“软约束”，它可以减弱硬约束对员工心理的冲撞，缓解自治心理与被治理现实形成的冲突，削弱由其引起的一种心理抵抗力，从而使企业上下左右达成统一、和谐和默契。

阿里巴巴的六个核心价值观是支配阿里巴巴一切行为的指南，更是企业 DNA 的重要部分。阿里巴巴在雇用、培训和绩效评估等企业管理系统中科学地融入这六个核心价值观。

激励

企业文化的激励作用，是指企业文化本身所具有的通过各组成要素来激发员工动机与潜在能力的作用，它属于精神激励的范畴。具体来说，企业文化能够满足员工的精神需要，调动员工的精神力量，使他们产生归属感、自尊感和成就感，从而充分发挥他们的巨大潜力。