

阿里三板斧

重新定义干部培养



茅庐学堂 / 主编
张山领 张璞 姜力 / 编著

阿里三板斧

重新定义干部培养

茅庐学堂 / 主编

张山领 张璞 姜力 / 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内容简介

《阿里三板斧：重新定义干部培养》是企业头部、腰部、腿部干部的成长手册！本书内容源自马云管理思想总纲，历经阿里实践检验与百场中小企业实操验证。本书由11年老阿里人、阿里组织发展专家、原阿里管理三板斧项目经理、课程设计师张山领，阿里巴巴第二位HR、原阿里人力资源总监及阿里学院负责人张璞，茅庐学堂合伙人姜力三人合著完成。

三板斧实战工作坊是阿里巴巴干部培养的独门秘籍，它建立在组织动力理论和行动学习实践的基础之上，未来很可能会成为各行业公司管理者修炼的通用工具，希望本书能够帮助到各行业公司的企业家和管理者，以及有志于持续提升自身领导力的行业精英。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

阿里三板斧：重新定义干部培养 / 茅庐学堂主编；张山领，张璞，姜力编著. —北京：电子工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-121-35174-7

I. ①阿… II. ①茅… ②张… ③张… ④姜… III. ①电子商务—商业企业—领导人员—干部培养—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第230357号

策划编辑：张彦红

责任编辑：葛娜

印刷：北京盛通印刷股份有限公司

装订：北京盛通印刷股份有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：181千字 彩插：1

版次：2019年1月第1版

印次：2019年1月第2次印刷

印数：6001~12000册 定价：68.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，faq@phei.com.cn。

自序

用鲁迅的话来讲，“我正有写一点东西的必要了”。

2018年9月10日的教师节，也是马云的生日，54岁的马老师一封宣布退休的邮件，在中国企业家的圈子里引起了轩然大波，在邮件中，他表达了对阿里巴巴未来业务的信心，表达了对整个交接管理团队的信心。

很多企业家都非常羡慕马老师能够功成身退，希望自己哪怕不能退休，至少也可以喘口气休息休息，甚至连俄罗斯总统普京也表达了对马老师的钦佩。而更多的企业家则希望能够像马云一样，业务蒸蒸日上，团队人才辈出，事实上，有越来越多来自世界各地的顶级人才正源源不断地加入阿里巴巴。

马云是怎么做到的呢？到底是因为他天生就懂经营管理，还是因为阿里巴巴拥有干部培养的秘诀？相信很多企业家都想弄明白，只是他们无从知晓。管理者关心的这个问题，正是我写这本书的初衷，因为我知道阿里巴巴之所以取得今天的巨大成就，正是得益于其强大的干部培养机制，也正因为这套机制的支持，马云才可以顺利地“退休”，而不用担心他的离开会给阿里巴巴造成巨大的打击。

我在阿里“折腾”了十一年有余，回顾这十一年的经历，更多的是学习和成长。在阿里的十一年，付出了很多，收获了很多，其间经历过很多项目，换了很多岗位，也结识了很多良师益友。

有人说，在互联网行业干一年相当于在传统企业干三年，而在阿里干一年相当于在传统企业干五年，按照这样的算法，我早该退休了。在阿里的工作经历点燃了我更大的梦想，选择离开阿里，把在阿里所经历的、沉淀的经验总结出来，帮助那些像阿里一样追求梦想的企业。

我离开阿里后接触了很多企业，深感这些企业的领导和管理者非常不容易，尤其是中、小企业的创始人和管理者更不容易。无论是在业务经营上，还是在团队管理上，都面临着非常大的挑战。生意本来就很难做，没想到管理更难。很多企业家对生意有着天生的商业天赋，但是对管理则常常因为重视业务而被忽略，这就需要大量的实践和后天的学习，才能提升整体的管理水平。

其实，马云并不是一个天生的经营管理者，阿里也经历过很多企业同样经历过的成长和教训，经过这么多年的摸索和实践，才找到了一个相对比较适合中国企业的发展路径，同时也沉淀了很多实用的管理经验。阿里的经验虽然不一定适合所有的行业、所有的管理者，但我们至少可以从中借鉴一些东西。

另外，就是看到网上有很多写阿里的文章，也有很多写阿里的书，大多是非阿里人的猜想，不准确、不真实、不系统。我担心一些企业一旦学习内化之后，很有可能不但没有帮助，反而适得其反，害了这些企业。比如，这本书的主体“三板斧”，现在大家对“三板斧”的认知有限，对市面上关于“三板斧”的不同版本、不同解读没有判断力，到底哪一个版本是最靠谱的呢？

市面上，有很多人称自己为三板斧的原创者或设计师（包括我自己），但事实上三板斧根本不是一个人的成就，而是一个团队集体智慧的结晶。当时参与三板斧项目开发的有十几位伙伴，大家都对三板斧这个项目提供了宝贵的意见和建议，这本身也代表了阿里的一种工作模式，团队合作和集体智慧。当然，“如何辨别靠谱的三板斧”这个问题仍然给很多想学习、了解“三板斧”的企业家、管理者带来不少的困扰。希望借助这本书，帮助大家解开一些困惑。

本书通过讲述整个阿里的业务和管理的发展脉络，还原阿里三板斧的前世今生。同时，系统化介绍阿里的干部培养的道、法、术、器，并且完全开放三板斧的实操方法，真正帮助读者，不仅知其然还要知其所以然，而且知

道如何操作和实践。

在阿里那么多组织发展和团队成长的工具当中，三板斧是内部土生土长的一套方法论，浓缩了阿里企业文化和组织发展的精华。我相信，三板斧这样的团队成长和领导力培养方式，未来会成为整个管理培训或者说培训行业的一种通用模式。

另外，信息时代的管理会有非常大的变革，随着中国的崛起，会诞生一批优秀的中国企业，不仅汲取了西方的现代管理精华，而且吸收了中国传统文化精髓，中西结合，一定会诞生具有中国特色的企业管理和领导力的理论体系与方法指南，形成适应未来企业发展的“新管理”，以代替工业时代的企业管理思想和理论，引领全球的企业家学习，而阿里就是这样的一个实践代表。

这本书里面的很多内容大家很可能第一次看到，虽然我们尽可能去做验证和对焦，去确认每一个事件、每一个案例，但依然会存在不准确的地方，希望大家谅解。虽然希望本书尽可能完整和全面地描述阿里在干部培养方面的最佳实践，但也只能呈现其中一部分，就像马云所说的，一万个阿里人眼中有一万个阿里。希望本书对三板斧的相对完整和系统的解读阐述，能够给阿里以外的企业带来一些新的视角，加速团队成长，成就企业梦想。

张山领

茅庐学堂创始人、CEO

2018年11月5日

目录

上篇 道、法、术：重新发现三板斧

1 源自化解内部管理危机的“三板斧”..... 2

三板斧是对学员心力、脑力、体力的修炼和提升，在这个过程中点评嘉宾主要是“闻味道”“照镜子”和“揪头发”。有学员反馈说：上了那么多的管理课程，看了那么多的书，其实作为一个管理者最重要的是要看清自己，在三板斧中认识到自己是一个很烂的管理者，以前觉得团队的人离开或其他人的评价都是他们的问题，其实问题都在自己身上。

- 1.1 融资奇迹和国际化野心 4
- 1.2 第一次团队危机 7
- 1.3 阿里巴巴的“遵义会议” 10
- 1.4 三板斧的诞生 13
- 1.5 第一场三板斧 20

2 阿里巴巴干部培养的道、法、术..... 25

马云当时火气很大，对他们提出批评，告诉他们 Leader 就是“要在别人看到问题的时候看到希望，要在别人充满希望的时候看到问题”，而且他还指出：“你向别人提出问题的時候，要带着可以解决问题的方法和心态去说，否则大家都说有問題，还要你干什么”。

- 2.1 道：马云的管理思想总纲 27
- 2.2 法：“九阳真经” 41
- 2.3 法：心力、脑力、体力 55
- 2.4 术：九板斧 68

3 阿里巴巴干部管理机制..... 79

M 代表管理岗，相对应的是技术岗，用 P 表示。M 和 P 的职级体系从 2001 年开始实行。当时之所以分成两条路径，是因为在实际的晋升过程中，一些技术大牛被提拔到管理岗后，发现其并不适合，带不了队伍，同时把自己的科研项目也丢掉了。针对这种情况，马云提醒大家说：“不要多了一个烂主管，而少了一个好专家”。

- 3.1 干部的选拔..... 80
- 3.2 招聘与晋升..... 82
- 3.3 培训与轮岗..... 84
- 3.4 因人设岗..... 88
- 3.5 激励..... 90

4 未来..... 101

阿里巴巴每年开一次战略会，半年做一次战略 Review，对已有的战略方向做评估和挑战。在每次战略调整之后，紧跟着的就是业务流程和组织架构的调整，以快速响应战略的变化。阿里巴巴有一条价值观叫“拥抱变化”，即指导思想，也是行动指南。互联网企业调整组织的速度和节奏是比较快的，但对于传统企业来讲，这是巨大的挑战。

- 4.1 企业如何应对变化制定战略..... 104
- 4.2 如何让组织跟上战略的变化..... 109
- 4.3 现时代员工需求层次的变化..... 116
- 4.4 管理者面临的挑战及应对..... 118
- 4.5 管理者的修炼..... 123

下篇 器：三板斧实战工作坊实操指南

5 三板斧产品的升级与迭代 132

任何一个组织要想良好地运转，都有三个关键要素，企业和机构也是如此，即需要从业务（事）、人才（人）、组织（系统）三个维度来分析和发展，最好能形成协同的发展。而三板斧就是基于这样的视角来展开工作的。

- 5.1 三板斧的产品化 134
- 5.2 三大功效和双向修炼 137
- 5.3 三板斧的适用人群 141

6 三板斧实战工作坊操作框架 147

在真实的公司环境中，真的会有很多“假的”管理者。他们虽然是主管，手下有七、八个人，但是这七、八个人却在指挥着他干活，他每天忙得要命，手下的人在等着他给东西，这当然完全搞反了。这种情况在三板斧现场也出现过，只是管理者变成了专家，手下的这些人事实上并没有真正被管理，所以说他是一个“假的”管理者。

- 6.1 常规角色设定 149
- 6.2 头部三板斧和腰部三板斧 152
- 6.3 腿部三板斧样本解析 163
- 6.4 三板斧实施注意事项 171
- 6.5 实战案例 173

后记 183

参考文献 186

上篇

道、法、术：
重新发现三板斧

1

源自化解内部管理危机的 “三板斧”¹

- 1.1 融资奇迹和国际化野心
- 1.2 第一次团队危机
- 1.3 阿里巴巴的“遵义会议”
- 1.4 三板斧的诞生
- 1.5 第一场三板斧

¹ 本章中关于中国电子商务发展背景的介绍主要参考：《电子商务激荡十年》一文（刘佳. 电子商务激荡十年[J]. 互联网周刊，2010, 22: 24-31）。

1999 年年初,美国《数字化生存》的作者尼古拉·尼葛洛庞帝 (Nicholas Negroponte) 来到中国做演讲,当时他预测“到 2000 年,电子商务市场是一个 1 万亿美元的市场,这个数目要比人们估计的多 5 倍”。现在再来理解尼葛洛庞蒂的话,可能意味着两层意思,第一层意思是全球电子商务浪潮正在兴起;第二层意思是这可能是一个泡沫。

当时,投身于电子商务领域的人都充满了激情,十分乐观,他们相信:一个具有真正商业价值的中国电子商务市场正在崛起。



阿里巴巴早期创业员工合照

这一年,王峻涛的“8848”正式上线,这是中国第一家在线销售软件、图书的 B2C 网站;哈佛毕业的邵亦波创办了易趣网,这是中国第一个 C2C 电子商务网站;沈南鹏、梁建章、季琦、范敏四个旅游迷创办了携程网,这是中国第一个 OTA 平台;在图书出版行业摸爬滚打了 10 年的李国庆和他的妻子俞渝,则创建了中国第一家网上书店——当当网。

相比之下,马云创办的 B2B 模式的阿里巴巴,可谓是大成格局,志在免费为用户提供几乎所有的电子化服务,并明确提出四大原则:第一,阿里巴巴不谈生意,只为商人提供商业机会;第二,阿里巴巴不拉生意,只为

商人聚合公司；第三，阿里巴巴不做生意，只为商人搭建“样品房”；第四，阿里巴巴不只有生意，更是以商会友。初创期的阿里巴巴依靠这四大原则，把东方智慧与西方运作紧密结合，双剑合璧，剑锋指向全球市场。

1.1 融资奇迹和国际化野心

1999年7月12日，中华网登陆纳斯达克，成为国内第一只网络概念股。从那一天起，上市融资开始成为众多网络公司的终极目标。与此同时，国内的电子商务网站大量出现，早期叱咤风云的瀛海威、东方网景、世纪互联、实华开等30余家ISP，在探索互联网商业化的道路上纷纷倒闭，或者转型。

在很多人都为上市躁动的时候，马云很冷静：“大家都在做泡沫的时候，我们要做扎实的事情”。秉承四大原则，再加上这种务实的态度，阿里巴巴在创立半年后不长的一段时间里，就聚集了全球38 000家会员企业，每天网页的浏览量高达125 000次，这样卓越的成绩吸引了全球无数投资者的青睐。

对于如何选择投资者，马云的态度十分明确：“我们需要的不是风险投资，不是赌徒，而是策略投资者。他们应该对我们有长远的信心，20年、30年都不会卖的。两三年后就想套现获利的，那是投机者，我不敢拿这种钱”。马云等待的是最合适的那一个投资者。

但是，对于当时的阿里巴巴而言，四大原则不能让他们盈利，最初集资的钱所剩无几，连工资的支出都成问题，因此马云的等待意味着阿里巴巴会关门。幸运的是，瑞典AB风险投资集团派来了时任瑞典AB风险投资集团亚洲总裁的蔡崇信，蔡崇信本来是来谈判投资的，但是跟马云聊完之后，他想都没多想便决意加入阿里巴巴。



1999年6月19日，马云和蔡崇信在杭州西湖游船上

蔡崇信的加入是阿里巴巴开始腾飞的重大转折点，他加入之后不久，便运用自己的资源为阿里巴巴从高盛、汇亚、瑞典 AB 和美国 Fidelity 等机构拿到第一笔 500 万美元的风险投资。值得一提的是，阿里巴巴此时还没创造一分钱的收入，而品牌每天就能增值 100 万元人民币。

在第一笔 500 万美元刚刚到位的同期，马云与孙正义相识。两人第一次见面只聊了 6 分钟，孙正义就决定投资阿里巴巴。第二次，马云和蔡崇信一起去日本见孙正义，直接交涉投资金额，这次蔡崇信连续三次对孙正义给出的投资金额“Say No”，这是史无前例的，最后定下来孙正义投资 3000 万美元。

但是，马云觉得钱多了不是好事情，他算了一下，只要 2000 万美元就足够了，于是回国后他马上发邮件给孙正义提出这一要求，孙正义亲自回复邮件：“谢谢您给了我一个商业机会。我们一定会使阿里巴巴名扬世界，变成像雅虎一样的网站”。同时孙正义还破例担任阿里巴巴的首席顾问，要知道他是从来不担任所投公司的任何职务的。

阿里巴巴这两笔融资的经历，已经成为投资界的美谈，更是互联网圈子融资的奇迹。

1999 年 11 月 15 日，中国与美国签署了《中美关于中国加入世界贸易

组织的双边协议》，这一协议加速了中国加入世贸组织的进程，同时促进了中美的经济贸易合作。在互联网领域，美国可以在中国投资互联网公司，包括目前禁止的内容供应业务。这意味着中国加入世贸组织之后，外国投资者将逐步渗透到中国互联网的各个领域。

国家政策上的利好，带来了市场的繁荣。在中国电子商务领域，其时一派热火朝天。

在这个背景下，马云认为：“中国加入 WTO 对整个国家、整个互联网行业来说那是非常利好的，对于阿里巴巴来说，局部是利空的，因为未来 3~6 个月向我们挑战的人会越来越多，大家都融到了资”。同时他也认为中国电子商务市场还不够成熟，炒作的成分较大，相比之下，海外的电子商务市场比较成熟。于是，马云决定迅速拓展国际市场，抢占电子商务制高点。

阿里巴巴的国际化，首先是人才的国际化。“来阿里巴巴的，必须在海外如英国、美国等地受过 3~5 年教育，或者工作过 5~10 年”。于是，阿里巴巴在全球范围内招募各路英雄：哥伦比亚 MBA 出身、曾是麦肯锡顾问的 Sanjav Varma 加盟阿里巴巴担任策略及联盟副总裁；曾在美国波士顿银行做过分析师的吴昕加盟担任中国市场总监；2000 年 5 月，曾任雅虎搜索引擎首席设计师的吴炯加盟阿里巴巴出任 CTO。

在短短几个月内，阿里巴巴从最初的“十八罗汉”迅速扩张到“一百单八将”。湖畔花园的那套四居室显然容纳不下更多的新人。2000 年 3 月，阿里巴巴作别湖畔花园，搬进文三路 477 号华星科技大厦，开始了“华星磨剑”的新时期。

在招募进国际化人才的同时，阿里巴巴要落地的想法就是，在国际市场上把国际卖家和买家引导到阿里巴巴网站上来，把中国企业带出去，同时把海外的市场带到中国来。这个想法极其宏大，而真正要落地则极其困难。事实上马云后来调整了战略方向，从国外回到了国内。

1.2 第一次团队危机

2000年,境外的风险投资疯狂涌入中国互联网产业,当时圈内盛行圈钱、烧钱。三大门户网站在纳斯达克的相继上市,进一步加剧了这种浮躁心态。然而,浮躁劲儿还没过,三大门户网站就遭到了来自纳斯达克市场的打击:新浪的股价跌到1.06美元,搜狐跌至60美分,网易在上市的当天就跌破了发行价,一度只有53美分。

与此同时,思科市值从5792亿美元下跌到1642亿美元,雅虎从937亿美元下跌到97亿美元,亚马逊从228亿美元下降到42亿美元。统计显示,2000年美国共有210家“.com”公司倒闭,包括中国在内的全世界的互联网公司一同见证了这一泡沫的退场,资本对互联网的浮华已经失去了耐心。2001年,国内75%以上的第一代电子商务模式在这一背景下也退出了市场,纷纷倒闭关门。

而阿里巴巴的国际化战略,在千禧之年的互联网泡沫中并未幸免于难,出现了资金链濒临断裂的危机。

在提出国际化战略之后,阿里巴巴为了占领全球市场,相继在中国香港、美国、英国、韩国都建立了办事处,同时中国台湾、日本、澳洲站都在积极筹备中。在短短一年之内,阿里巴巴就迅速扩张成一家跨国公司,狂飙突进,膨胀壮大。

在互联网泡沫破裂之时,阿里巴巴的风投资金已经烧掉大半,而所有国际网站每个月的运营成本又大得惊人,到了2000年年底,阿里巴巴的账上只剩下700万美元了,且之后每个月还要烧掉将近100万美元。在这种形势下,投资人原本答应的给更多的钱,也决定不给了,许多项目被迫停了下来。

最后情况演变成在阿里巴巴资金链即将断裂时所有的风投都不愿再掏一分钱。然而，这还不是最糟的，最糟的是当时阿里巴巴发展的方向和主打产品还没有明确定下来，而且收入为零，按照当时烧钱的速度来看，阿里巴巴最多还能撑半年。

阿里巴巴近似疯狂的国际化战略布局必须停下来。

想想看，从1999年9月创立到2000年年底成为跨国集团，阿里巴巴根本就是在资本催化下极速膨胀的，而在膨胀的过程中，虽然有理性的分析和决策，但结果却违背了市场发展的基本规律。参照当时中国的成功企业，比如海尔、联想等都是先在本土市场站稳脚跟获得成功之后，才开始国际化的，而美国的雅虎、eBay也是先占领美国市场，然后才向世界扩张的。国际化要有基础，要有金钱和实力做后盾，先本土后国际，符合企业发展的一般规律。显然当时的阿里巴巴还不具备走向世界的实力。

资金链濒临断裂的危机导致业务停滞，业务停滞连带出了内部管理的危机。彼时的多米诺骨牌效应，在马云心头蒙上了厚重的阴霾。



1998年，阿里巴巴部分创始人在长城上合照