

阿里巴巴精神

传奇巨头进化中的文化哲学

陈岩 赵若言◎著

深度解析阿里巴巴企业文化，全景展现阿里帝国崛起过程

从企业与员工、客户、对手、危机和时代五大关系

剖析阿里巴巴如何打造“理想共同体”



石油工业出版社

阿里巴巴精神

传奇巨头进化中的文化哲学

陈岩 赵若言◎著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴精神：传奇巨头进化中的文化哲学 / 陈岩
赵若言，著. — 北京：石油工业出版社，2018.8
ISBN 978-7-5183-2106-3

I. 阿… II. ①陈… ②赵… 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 (2018) 第 072130 号

阿里巴巴：传奇巨头进化中的文化哲学

陈 岩 赵若言 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址：www.petropub.com

编辑部：(010) 64250921

图书营销中心：(010) 64523633

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷
710 毫米 × 1000 毫米 开本：1/16 印张：15.5
字数：220 千字



定价：38.00 元

(如出现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，翻印必究

前言

Preface

美国时间 2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴集团在纽约证券交易所挂牌上市。

上市当天，股价大涨 38.07%，报 93.89 美元，总市值高达 2314 亿美元。这意味着阿里巴巴成为中国最大的互联网上市公司，市值已接近百度与腾讯之和。马云在阿里巴巴的持股为 1.93 亿股，总价值约 181 亿美元。在这一天，马云成为中国首富。

综观全球互联网企业，阿里的总市值已经超过了 Facebook（2026 亿美元）、亚马逊（1504 亿美元）等巨头，更是遥遥领先老对手 eBay（648 亿美元）。总排名仅次于苹果（6063 亿美元）、谷歌（4041 亿美元）、微软（3894 亿美元）。

这一天对于阿里巴巴而言，对于中国企业群体而言，都是辉煌的。站在这个重要节点，阿里巴巴将开启完全不同的发展历程。

2015 年 11 月 12 日，阿里巴巴入选 MSCI 中国指数。

2016 年 3 月 21 日，阿里巴巴公布零售平台 2015 财年交易额突破 3 万亿元。

>> 阿里巴巴精神

传奇巨头进化中的文化哲学

2016年5月，阿里巴巴集团成为国务院首批双创“企业示范基地”。

2016年8月，阿里巴巴集团在“2016中国企业500强”中排名第148位。

2017年7月，阿里巴巴在《财富》世界500强企业排行榜单排名第462位。

2017年8月，2017年“中国互联网企业100强”榜单发布，阿里巴巴排名第二位。

2018年7月，阿里巴巴在《财富》世界500强企业排行榜单排名第300位。

当年西湖畔狭小公寓中18人的创业团队，一路披荆斩棘，高歌猛进，如今已成为体量巨大的“巨无霸”，相关业务涉及淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络、饿了么，等等，深刻影响了百姓的生活方式。

在回顾阿里巴巴波澜壮阔的历史时，我们在思考追问：究竟是什么造就了阿里？是时代宿命？是马云的人格特质？还是其他我们尚不知晓的答案？

在互联网创业风起云涌的当下，回看阿里巴巴诞生的20世纪的最后几年，创业环境几乎可以说是“荒蛮”；反观今日，创业的基础设施空前完善，媒体不吝关注、政策不吝激励、资本不吝投入。

当外部环境空前改善，当创业路上理念、工具、资金都不再是问题，企业家们缺乏的就不再是“术”，而是“道”。历数改革开放后取得非凡成就的企业家们，马云的经营之道或许是最值得仔细研究的。他一路辉煌而艰辛的创业经历和宝贵的人生经验，为人所津津乐道。

讲述阿里巴巴创业故事的书汗牛充栋，本书主要从企业文化的角度，重新审视阿里巴巴的成长和崛起历程。书中对阿里巴巴“与员工的关系、与客户的关系、与竞争对手的关系、与危机的关系、与时代的关系”这五对关系进行细致的观察和梳理，希望由此倒推阿里巴巴的行事作风和企业文化，最终我们希

望大家脑中的那个问题的答案更加清晰——究竟是什么成就了阿里？

笔者在梳理众多关于阿里巴巴的文字资料发现，对于阿里巴巴行事风格和其企业文化的互动关系，大多有所涉猎，却少有探讨清楚。

阿里巴巴是一家充满使命感且由价值观驱动的公司。我们发现它有时会有一些外界难以理解的举动；但在结合其企业文化进行仔细分析后，这些举动不仅可以理解，还带来了发人深省的启示。

作为写作者，我们力图充分调研，以更完整、更明晰地展示阿里巴巴创业的细节，以及关键时刻的抉择；我们更注重剖析这些细节和抉择背后的真正含义，以及这些含义背后的精神指引。唯有如此，我们才能更接近问题的答案。

探究本质永远比描述事实困难得多，本书尚有不足之处，请读者批评指正。

目录

Contents

第一章 不忘初心，一路前行

“金句王” 马云 // 3

门户当道时代的“反常识” // 6

价值感：能够帮到客户的生意 // 11

黄金圈法则：领袖行事之准则 // 15

第一性原理：回归原点，不忘归心 // 20

被克林顿唤醒的“使命感” // 24

“给我一个梦想，我将撬动世界” // 27

对价值敏锐体察，对目标持之以恒 // 30

湖畔花园：中国版的“创业车库” // 34

第二章 建立使命感，打造价值观

“铁血宰相” 关明生 // 41

实干？不如务虚 // 46

“中供铁军” 应运而生 // 48

“独孤九剑”：阿里价值观 1.0 // 50

“六脉神剑”：价值观定型 // 52

“百年大计”：价值观向下渗透 // 53

价值观存续难题：合伙人制度诞生 // 58

大论战：港交所 v.s. 阿里巴巴 // 63

沟通的能量 // 65

第三章 幕后群英会，深藏功与名

月饼门：5 位员工被“秒开” // 71

价值观驱动下的“杀鸡儆猴” // 73

“火炉原则”：违反制度就会被烫伤 // 76

天上掉下个蔡崇信 // 78

资本运作让梦想落地生根 // 82

高歌猛进，果断布局 // 86

理想家和建设者 // 88

马云背后的女人：彭蕾 // 92

左膀右臂“女丞相” // 95

“团长”管打仗，“政委”管生活 // 98

阿里的“前女友俱乐部” // 101

第四章 逐鹿群雄，快速崛起

无处不在的竞争 // 107

挑战 eBay，打败巨人 // 109

支付宝 PK 微信支付 // 116

BAT：“雄霸一方，三分天下” // 120

赚钱与值钱，想好再选 // 125

第五章 客户第一，事关生死

最重要的是与客户的关系 // 131

高举高打：解决社会问题来赚钱 // 133

定义客户：网商大会凝聚人心 // 137

全球狂欢：点燃“双十一” // 144

打破传统：今夜马云不敲钟 // 150

第六章 危机处理，浴火重生

新生的痛楚 // 157

收缩！回到国内！ // 161

创业死亡谷 // 165

SARS！SARS！ // 168

>> 阿里巴巴精神

传奇巨头进化中的文化哲学

5月10日成为“阿里日” // 171

勇往直前，绝不言弃 // 175

没有英雄主义，这次是彻底的丑闻 // 178

价值观很重要，制度更重要 // 182

“钢铁侠”的危机领导力 // 184

第七章 伟大的时代，最好的契机

这是最好的时代 // 189

浙商：中国经济崛起的“排头兵” // 191

改革开放：带来“史上最大风口” // 196

互联网时代：千岩竞秀，万壑争流 // 203

第八章 过去已去，未来已来

“五新”是未来，势不可挡 // 211

布局“新零售” // 214

《新零售研究报告》 // 218

新零售：现在开始已算晚 // 222

新技术：DT时代 // 224

eWTP // 229

后记 // 235

第一章



**不忘初心，
一路前行**

“金句王”马云

2016年1月12日，笔者以一种颇为戏剧性的方式第一次见到马云。

当天是星巴克公司一次盛大年会，星巴克创始人霍华德·舒尔茨莅临成都，笔者作为媒体记者受邀参加。当霍华德站上讲台，上千名星巴克的员工和合作伙伴毫不吝啬地将掌声送给这位商界传奇，各路媒体的相机也闪成一片。

掌声落下，舒尔茨开始演讲，四平八稳的言辞中迎来一个陡然转折——“我有一位朋友来到现场，他在20年前到西雅图拜访过我，后来他取得了令全球瞩目的成就，欢迎Jack！”

观众瞠目不语，完全不明白发生了什么，直到几秒钟后马云出现在讲台。台下一阵惊呼，“马爸爸来了！”继而爆发出数倍于此前的掌声。

意外现身的马云做了精彩绝伦的演讲。第二天各家媒体无不以马云做噱头，本是主人家的舒尔茨却成了陪衬。

细想下颇为有趣，在星巴克的年会上，马云却获得超越星巴克创始人的人气。要知道，星巴克向来以其企业文化为人称道，舒尔茨更是具有

全球知名度和影响力的著名企业家。

这种堪称奇特的情形让人不禁要问，究竟发生了什么？

虽久已闻名，但坐在现场听马云的演讲，还是让人“起鸡皮疙瘩”，其影响力简直可称之为“魅”。

摄人心魄的演讲术成为马云的标志，也成为搭建起阿里巴巴企业文化的重要基石。

如果冷静下来，仔细分析马云的演讲，不难总结出他的话语的三个特点——反常识、辩证力、幽默感。

这三点是传播力的重要保障。深谙传播真谛的马云，因此在几乎每次演讲中都能“生产”可供媒体传播的段子或金句。

比如，他说，“我自己不喝咖啡，但是不等于我不欣赏别人喝咖啡，我就特别喜欢看别人在星巴克喝咖啡。我也不上网购物，但是我特别喜欢别人上网购物。我也不踢足球，但是我喜欢看别人热爱足球，为足球争论。”

他说，“星巴克员工非常年轻。阿里巴巴也是，刚刚 28 岁多一点点，其中女性是 48%，本来一度超过了 60%，但是我们并购了几家公司，男人比较多一点，就被拉下来了。我发现在座的女性特别多，这是星巴克了不起的地方。在我们公司，我们有 33% 的高管是女性。不只是她们，有人说，事实上我背后也是有很多女人支持的。”（全场大笑）

他还说，“伟大的公司，不仅自己强大，还要让竞争对手也变得强大。你们不理解为什么要培养竞争对手？警察水平和小偷水平是成正比的，同样，我们也需要很强的竞争对手。”

“金句”成了马云征战四方的有力武器。但我们深信，马云的成就绝非仅靠他卓越的传播力。我们更愿意从他的“金句”出发，剖析出阿里巴巴

成功背后的深层驱动力，那或许才是问题的关键所在。

马云有个传播甚广的“金句”——“阿里巴巴成立 16 年了，度日如年，如履薄冰。我希望阿里巴巴能活 102 岁，为什么是 102 岁呢？因为我们是 1999 年成立的，活到 102 岁就横跨了 3 个世纪。”

不如我们从 20 个世纪的最后一年出发，去仔细观察“阿里巴巴”这个故事开始之初的所有细节。

门户当道时代的“反常识”

1999年，马云在互联网界流浪了一圈，最终选定电子商务作为再次创业的起点。

在当时人看来，这个选择本身就充满了冒险和争议。因为在世纪末的中国，互联网几乎与“门户”划等号。

1998年夏，上市两年的雅虎在短短5个星期，股价涨幅超过80%，市值达到80亿美元，创始人之一的杨致远突然成为亿万富豪，并被视为“华人之光”。

在互联网神话的感召下，门户网站成为第一批“互联网弄潮儿”创业的不二选择。

同一年，很多件与互联网和“门户”有关的大事陆续发生——王志东开办了实时报道法国世界杯比赛结果的网站，随后通过并购另一家网站，最终成立了新浪网；张朝阳在美国麻省理工学院读完博士回国后，在其两位麻省理工学院教授的资助下创办了搜狐网；丁磊从宁波电信局辞职创业，他从免费邮件服务入手获利，扭头就做了门户网站网易。

“站到了风口”的第一批中国门户网站们，运气好得令人吃惊。

新浪和搜狐成立后，很快获得了千万美金级的融资，网易也依靠邮件服务获得了可靠的盈利模式和现金流。三大门户于同年诞生，发展迅速，熠熠生辉，中国互联网迎来了群星闪耀的时代。

这些即将迈入新世纪的年轻互联网人初尝“资本的狂热”就获利颇丰。对于整个社会而言，这种光鲜亮丽、疾风骤雨式的成功，在中国短短几十年的市场经济历史上，从未有人见过。正因如此，对当时中国任何一个互联网从业者来说，门户模式的潜在价值无法被忽视，他们理所当然会考虑这样一条现成的创业路径。

对于刚刚兴起的中国互联网而言，无人可断言它是福是祸。

事实上，直到今日，沿着前行者的步伐进行本土化改造的模式依然在国内互联网行业屡见不鲜。从三大门户网站模仿雅虎开始，中国互联网在过去几十年走了一条模仿美国互联网企业成熟模式的道路，几乎所有知名互联网应用都可以在美国找到它的影子，以至于这一路径有了自己的名字——C2C（Copy to China）。即便在中国互联网高度发达的今天，在“微创新”的外衣下，没人觉得这有什么不好，更遑论一切才刚刚开始 1999 年。

在那样令人意气勃发的一年，一个没有计算机专业背景、也没有在互联网源起之地美国留学经验的杭州青年，加入创业的蓬勃征程，并选择了一条截然不同的路径。

马云没有选择门户，而是成为电子商务的开拓者。

1999 年的早春二月，马云从北京回到杭州，在他湖畔公园的家里成立了阿里巴巴。