

Alibaba.com

Leadership

Marketing

Change

Strategy

阿里巴巴 管理模式

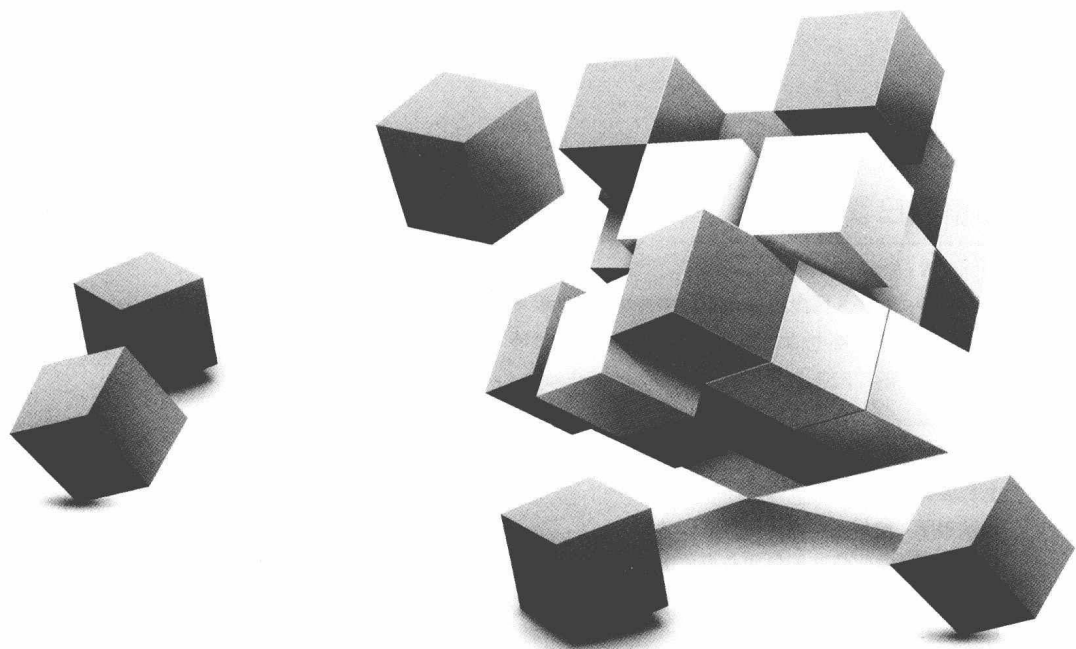
周俊宏 编著

短短数十载
一跃成为全球最大、最活跃的网上交易市场
快速的崛起也历经成长的烦恼
阿里巴巴能否坚持102年的梦想和使命

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

阿里巴巴 管理模式

周俊宏 编著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

阿里巴巴管理模式 / 周俊宏编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.6
ISBN 978-7-213-04858-6

I. ①阿… II. ①周… III. ①电子商务—网络公司—商业企业管理—经验—杭州市 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065269 号

阿里巴巴管理模式

作 者: 周俊宏 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 宗 合

责任校对: 鞠 朗

封面设计: 奇文云海

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 22.4 万

插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04858-6

定 价: 29.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



前言

阿里巴巴——目前全球最大的网上交易市场和商务交流社区,由马云在 1999 年一手创立。2007 年 11 月 6 日,阿里巴巴在香港上市,让近千名员工一夜间成为百万富翁,创造了中国互联网企业中最大的富人帮。

阿里巴巴两次被哈佛大学商学院选为 MBA 案例,在美国学术界掀起研究热潮,4 次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳 B2B 站点之一,多次被相关机构评为全球最受欢迎的 B2B 网站,阿里巴巴模式更被国际媒体称为是继雅虎、亚马逊、eBay 之后的第四种模式。

10 多年前,阿里巴巴还是一个名不见经传的小企业;今天,阿里巴巴已拥有了全球最大的 B2C 中小企业交易网站,旗下淘宝成为超越亚马逊、eBay 的全球最大商圈,支付宝为亿万网民服务。

对中国互联网企业而言,阿里巴巴这样一个年轻的公司之所以能够迅速崛起,一定有值得研究、挖掘、探求的深刻内涵和独到之处。许多专家和资深媒体也都对阿里巴巴的成功做了 360 度的分析,即便到今天,媒体及业界对阿里巴巴的关注度仍未降温。那么,阿里巴巴成功的秘密究竟何在呢?

有人说阿里巴巴成功的原因是上市,其实不然,上市只是成功的一种表现形式。阿里巴巴的成功很大程度上在于它开创了一种新的互联网模式,当众多互联网企业都把目光放在大企业上时,阿里巴巴却弃“鲸鱼”抓“虾米”,开创了为中小企业服务的先河,正是这种蓝海战略使阿里巴巴成为了互联网上的一匹黑马。

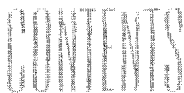
阿里巴巴不但开创了一种新的模式,还有精英的梦幻组合团队——“十八罗汉”。这个团队是阿里巴巴大厦的基石。完美坚固的团队组合,坚定不移的目标信念,使这个要走 102 年的企业实现了“让天下没有难做的生意”这一使命。

当网络诚信问题成为网络企业发展的瓶颈时,阿里巴巴又率先树起诚信大旗。为推动电子商务诚信建设,优化出口企业的发展环境,让诚信的企业在阿里巴巴平台上脱颖而出,阿里巴巴推出了“诚信通”。阿里巴巴用实际行动告诉我们:每一个人都有义务去遵守应有的公德,不要让诚信在网络世界变成空话。

同样,阿里巴巴的成功更离不开特立独行的马云的领导,没有马云永不放弃的精神,就没有今天的阿里巴巴。2000 年,《福布斯》评价马云:有着拿破仑一样的身材,更有拿破仑一样的伟大志向!正是这个拿破仑一样的人建立了“网络第一帝国”。

这些只是阿里巴巴众多成功因素中的几点,阿里巴巴的成功之道无法一言以蔽之,需要我们静下心来揣摩。本书就是以独特的视角和丰富的材料,为读者从方方面面详细介绍阿里巴巴的发展历程。

虽然企业发展无定式,但企业发展有模式。阿里巴巴创造了一个企业迅速崛起的神话,因此,阿里巴巴模式的核心价值理念和企业管理方法值得所有中国企业借鉴。



目录

第一章 / 梦想是世界上最伟大的事情

1. 别虚度人生中的任何一个时段 / 2
2. 最大的失败就是放弃 / 4
3. 关键时刻的决定很重要 / 6
4. 一个好东西往往是说不清楚的 / 9
5. 任何合作都要慎之又慎 / 11
6. 成功的喜悦如此短暂 / 13
7. 创业路上苦难是我们最好的朋友 / 15
8. 把 90% 的人都觉得好的方案扔到垃圾桶里 / 16

第二章 / 天下没有难做的生意

1. 个性域名是互联网业务拓展的第一步 / 20
2. 让竞价定排名 / 23
3. 钱再多也不投资游戏 / 25
4. 唯一不变的是我们的变化 / 27
5. 发展的过程就是试错的过程 / 30
6. 先本土后国际化 / 34
7. 从薄弱环节着手 / 36
8. 做职业教育, 承担社会责任 / 38



第三章 / 要“销”更要“赢”

1. 今天最高的表现是明天最低的要求 / 42
2. 犹抱琵琶半遮面 / 45
3. 让娱乐为营销服务 / 47
4. 销量可以“秀”出来 / 50
5. 先搞定与媒体打交道的人 / 53

第四章 / 花投资人的钱要特别小心

1. 第一笔启动资金大家都有份 / 58
2. 要策略投资者不要风险投资者 / 60
3. 钱太多了不能要 / 63
4. 赚钱是给风险投资商最好的礼物 / 66
5. 阿里巴巴不允许任何人控股 / 68

第五章 / 竞争者越多,对领先者越有利

1. 最大的竞争对手是自己 / 72
2. 竞争的价值不在于战败对手 / 73
3. 商战只有“艺术”了才能开心 / 76
4. 永远不要等到机会成熟了才去做 / 78
5. 借巨人之势来发展自己 / 81

第六章 / 创新是做百年企业的必经之路

1. 弃“鲸鱼”抓“虾米” / 86
2. 广告即商品 / 89
3. 有问题找“帮帮” / 91
4. 新理念是创新的源泉 / 94

第七章 / 做好客户服务才是做企业的关键

1. 公司要想赚钱,就要先让客户赚钱 / 98
2. 有时候客户是错的 / 100
3. 教客户钓鱼,而不是给客户鱼 / 103
4. 客户才是真正具有商业价值的源泉 / 106
5. 从 Meet at Alibaba 走向 Work at Alibaba / 107
6. 客户需要量身定制的产品 / 111
7. 数字才是用户最容易记住并使用的 / 112

第八章 / 资本不单要凭关系,而且要凭项目

1. 带着目的去并购 / 118
2. 一切皆为服务 / 120
3. 收购要产生协同效应 / 122
4. 具有变革性的收购才更具意义 / 124



第九章 / 一流的实施,三流的 Idea

1. 立刻、马上、现在 / 128
2. 别拿 5 分钱不当人民币 / 131
3. 精神东化,管理西化 / 133
4. 管理不靠控股靠智慧 / 135
5. 让微笑永驻 / 136
6. 凭使命感作决策 / 139
7. “后娘”也不全是偏心的 / 141

第十章 / 选对人才才能成就事

1. 让高人慕名而来 / 146
2. 必须认同我们的企业文化 / 149
3. 重要的不是业绩而是价值观 / 150
4. 给年轻人一个机会 / 153
5. 只要最适合的人才 / 155
6. 只承诺委屈,不承诺金钱 / 158
7. 把钱花在培训上 / 160
8. 员工晋升路线要清晰 / 162
9. 财散人聚,让员工持股 / 164
10. 十八罗汉 / 166

第十一章 / 千万别把灾难当公关看

1. 撤站裁员,降低成本 / 172
2. 在封杀中突围 / 174
3. 危机也是机会 / 177
4. “招来”的危机 / 181
5. 隐性的危机更可怕 / 183

第十二章 / 什么都可以谈判,只有价值观不能谈判

1. 没有文化的网站是无法聚集人气的 / 188
2. 小企业成功靠精明,大企业成功靠诚信 / 189
3. 倒立着看世界 / 192
4. 激情形成力量,充溢四方 / 194
5. 文化需要变异 / 196
6. 每一个人都是侠客 / 199
7. 结束个人英雄时代 / 200

主要参考书目 / 203



阿里巴巴
Alibaba.com

〈 〈 〈 第一章 〳

梦想是世界上最伟大的事情

创业者没有退路，最大的失败就是放弃。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分人死在明天晚上，所以每个人都不要放弃今天。

面对各种无法控制的变化，真正的创业者必须懂得用乐观和主动的心态去拥抱。当然变化往往是痛苦的，但机会往往在适应变化的痛苦中获得。

——马 云

1

别虚度人生中的任何一个时段

谈到阿里巴巴,马云是一个绕不开的话题。

马云,一个不懂 IT 的 IT 精英,一个不懂网络的网络英雄,创造了阿里巴巴神话。1999 年,在全球皆为“.COM”而疯狂的时代浪潮中,在以雅虎、eBay、亚马逊三大巨头为主流的互联网络局下,马云却高喊“只抓小龙虾”的口号,高举“做中小企业救赎者”的大旗,开创了一个前无古人、后有来者的全新互联网运作模式——中小企业 B2B。

当人们看到许多西方国家的公司都在通过阿里巴巴向中国输送产品时,有诸多国外媒体便大胆预言:未来 40 年内,阿里巴巴的创造者——马云,将替代盖茨而成为全球最富有的人。不仅如此,包括美国前总统克林顿、英国前首相布莱尔在内的政界名人,提起“中国的马云”,也都要竖起大拇指。

那么,这个 5 英尺高,有着深凹的颧骨、髻曲的头发、淘气的露齿笑的怪模样的马云究竟是如何一步步登上互联网神坛的呢?这还要从马云“行侠仗义”的童年时代说起。

1964 年 9 月 10 日,马云出生在杭州美丽的西子湖畔一个普通家庭。童年时代的马云便是一个可以为朋友两肋插刀的大英雄。那时候,马云经常帮别人打架。只要受欺负的人找到马云,马云便会二话不说,替朋友“报仇”。用马云自己的话说,全是为了朋友、为了义气。有一次马云帮人打架,胳膊受伤缝了 13 针。在马云日后艰辛的创业历程中,无论是创业伙伴,还是后来加盟阿里巴巴的人,都是被他身上的这股豪气所吸引,是这股豪气让马云有了众多的追随者和支持者。

“路见不平、拔刀相助”是少年时代的马云的真实写照,马云也凭借自己的侠客精神逐渐赢得了同学们的好感。虽然在“战场”上马云是一个英雄,但他的功课总是一塌糊涂。一次期末班里评三好学生,马云本以为以自己的“好人缘”和“英雄气概”评个“三好”绝对不是问题,但让他失望的是,他连候选资格都没有:全班竟没有一个人提名他。这让马云意识到,对于一个学生来说,行侠仗义远没有学习成绩重要。

各门功课中最让马云感到头疼的就是数学,后来他高考失利也是因为数学

成绩太差。虽然数学成绩很差,但升入初中后,马云的英语却出奇的好。马云英语成绩的提高还得益于他的地理老师。

马云上初中时,有一位女地理老师。有一天,这位女老师在课堂上讲了自己亲身经历的一件小事。有一次,她在西湖边上欣赏风景,突然有几个外国游客想向她了解一下杭州的旅游景点。了解杭州地理概况的她用一口流利的英文与外国朋友进行了交谈。得到帮助的外国朋友感到非常高兴,并表达了诚挚的谢意。

讲完这件事后,这位女地理老师总结道:“同学们,你们一定要好好学习中国地理,否则当有外国朋友问你们我国某个城市的地理概况时,如果回答不上来,多给中国人丢脸啊!”

就在同学们都点头说是的时候,马云却想:老师说学不好地理就会给中国人丢脸,可如果光学好地理却不会说英语,那不也是没用吗?就是这件看似不起眼的小事却让马云“改邪归正”,他决定发愤图强,苦学英语!

从此,马云开始每天坚持听英文广播,包括英国的BBC、美国之音。除此之外,西湖边也成了马云学习英语的“宝地”。在西湖边,每当遇到外国游客,马云就主动和人家练几句,还经常免费给老外充当导游,骑着自行车带着他们围着杭州城满大街跑……

经过几年的苦读,马云这个昔日的“差生”竟成了老师和同学们公认的英语奇才。遗憾的是马云的数学成绩依然一塌糊涂。高考那年,颇有自知之明的马云想考个二流大学。结果,连考两次都名落孙山,原因就是数学太差。第一次高考时,马云数学竟然考了1分;第二次高考时,数学也只考了19分。

20岁那年,马云第三次参加高考。考数学的那天早上,马云背了十个数学公式。考试时,马云就用这十个公式一个一个套。第三次高考成绩出来了,虽然数学破天荒考了79分,这出乎很多人的意料,但以总分计算,马云的成绩还是在本科线之下。幸运的是,就在马云准备进杭州师范学院读专科时,天上居然掉下了一个大馅饼,还偏偏砸在了马云的身上。

由于杭州师范学院的英语专业刚刚升级到本科,在马云报考英语专科的那一年,报考杭州师范学院本科英语专业的人数居然少于计划招生人数。于是,为了完成招生计划,杭州师范学院外语系的领导们破例采取了让部分成绩优秀的专科生“直升”本科的特殊政策。就这样,马云凭借优异的英语成绩被调配到了本科专业。

1984年,20岁的马云终于以自己的勤奋和幸运之神的垂爱,跨进了大学的校门。

大学校园里的马云,学习并不十分用功,却能稳居英语专业的前五名。于

是,他把更多的精力用在了学业之外,他参加各种学生社团。大学三年级的时候,马云当选为杭州师范学院的学生会主席,不久,他又登上了杭州市学联主席的位置。马云的沟通能力与表达能力也就是在那时候练出来的。

回顾马云从小学到大学毕业前的这段岁月,我们可以感受到,马云是一个幸运儿,但这种幸运很大程度上是由他自己创造的。如果他第一次高考失败就放弃了,如果他没有坚持苦学英语,如果他没背那十个数学公式……相信马云的人生就不会像现在这样载满荣誉。

马云没有虚度他前 20 年的人生,而是抓住改变人生的每一次机会,最终在十几年后成为了互联网精英。

2

最大的失败就是放弃

大学四年弹指一挥间,1988 年,24 岁的马云以优秀毕业生的身份从杭州师范学院外语系顺利毕业。

那一年,和马云同一届的毕业生既没有双向选择的意识,也缺乏自我选择的权利,清一色地服从国家统一分配。然而,24 岁的马云再一次得到了幸运之神的眷顾。毕业前,马云接到通知:经领导研究决定,拟分配马云同学到杭州电子工业学院任教……

马云接到派遣证后,院长亲自找到他,并语重心长地对他说:“马云啊,你这个机会可是来之不易啊,你不知道为了这个事情,院领导费了多少心思。如今这个年代,有不少年轻人热衷于‘下海’经商,我希望你不要随波逐流。你记住了,你肩上扛着的是我们杭州师范学院的牌子,你一定要给我好好扛下去,至少五年之内不能倒下!”

带着院长的嘱托,马云来到了杭州电子工业学院(现在已经更名为杭州电子科技大学)。马云任教的第一年,月工资大约是 89 元。对那些被分配到地方中学任教的同学而言,拿着一份稳定的薪水,能在省会一级的城市任教,马云够令人羡慕的了。

当时,杭州电子工业学院并不缺电子、控制、机械等方面的优秀教师,缺少的是商务、贸易、外语等方面的教师,而这几方面正是马云的强项,尤其是英语。因此,马云的教学水平总是能得到师生的一致好评。

教学过程中,马云不喜欢搞一言堂式的死板教学,而是喜欢让学生在互动中学到知识。另外,对那些所谓的“差生”,马云并不是不屑一顾,反而格外“照顾”他们。这可能是因为马云读小学、中学时就被大多数老师当做一个无可救药的“差生”,那种被歧视的滋味是不堪回首的。因此,马云在教学过程中从未看不起“差生”。令马云感到欣慰的是,那些昔日的“差生”经过他一番鼓励后,也开始努力学习。所以,现在马云经常说:没有弱智的学生,只有无能的老师!

除了课上得好,赢得学生的尊敬和领导的欣赏外,马云最大的收获,莫过于结交了一群日后可以同甘共苦、风雨同舟的好友。这些朋友,有他的同事,也有在夜校等地方认识的生意人,还有崇拜他的学生。若干年以后,无论马云率队北上,还是杀回杭州,总有一些不离不弃的伙伴形影相随。

许多年以后,马云无比自豪地站在中央电视台的演播大厅里,对着镜头告诉全中国亿万观众:天下没人能挖走我的团队!马云敢出如此狂言的底气,便来源于这批日后与其走南闯北、生死相随的好伙伴。

马云似乎天生就不是一个“安分守己”的人,他不喜欢没有任何波澜的生活。所以,他不可能一辈子都做教师。尽管教师是一个光鲜的职业,可以传道授业解惑,而且稳定,但这不是马云想要的生活,只要有机会,马云一定会展翅高飞。

当时杭州乃至整个国内都欠缺英语人才,尤其是既懂语言又懂贸易的全能型人才,因此,浙江做外贸生意的民营企业老板们经常邀马云做他们的专职翻译。但马云还有一个“五年的承诺”没有兑现,不能离开学校,所以只是去做兼职。

请马云去做翻译的人越来越多,有时他一天能接到很多邀请。渐渐地,马云感觉自己一个人根本做不过来,同时他又发现自己身边的同事,尤其是一些退休的老教师都在家里闲着没事。于是,马云就想能不能在杭州成立一个专业的翻译机构。

马云是一个敢想敢做的人,也是一个做事从不拖拉的人,有了想法,就要付诸实践。1992年,马云和朋友一起在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社,这是杭州第一家专业的翻译社。海博翻译社的主要员工除了马云和他的创业伙伴之外,还有一些退休的英语教师。马云平时要在学校给学生们上课,只在课余时间才过来打理这个翻译社。

虽然杭州外语人才紧缺,需要翻译的工作很多,但海博翻译社毕竟是杭州第一家翻译机构,因此,成立之初的经营举步维艰。海博翻译社成立第一个月的全部收入是700元,而当时仅一个月的房租就是2400元。这时候,很多人劝马

云放弃海博翻译社,老老实实做一个人民教师。

不管别人怎么说,马云心中始终有一个信念:一定要继续做下去,一定不能放弃,一定能熬过去,光明一定会来临的……

为了使海博翻译社能存活下去,马云开始寻找新的利润增长点。他一个人背着一个大麻袋从杭州跑到义乌、广州,四处批发小工艺品,然后再把工艺品从四面八方运回杭州……就这样,海博翻译社变成了“海博杂货店”。

马云靠卖小工艺品赚来的钱养了海博翻译社三年,三年后,这个奄奄一息的翻译社终于奇迹般崛起了。到1994年,海博翻译社基本实现收支平衡;1995年,开始逐步实现赢利。在海博翻译社实现赢利、业务走上正轨后,马云就再也没管过它,放手让别人打理了。如今的海博翻译社已经成为杭州最大的专业翻译机构。

许多年以后,对经营海博翻译社的这段心酸经历,马云仍然引以为豪。他不止一次告诫创业青年:“真正想赚钱的人,你必须把钱看轻。”

马云那种不轻言放弃的顽强毅力,更是被如今的海博翻译社当成一种伟大的企业精神。海博翻译社网站首页上有四个大字赫然在目:永不放弃。

虽然海博翻译社在马云的创业历程中不是最光辉、最灿烂的一页,却是马云试水商海迈出的第一步,更诠释了马云永不放弃的精神。

3

关键时刻的决定很重要

人生中总有许多意外,也许连马云自己也不会想到,他遭遇的那次意外那么离奇,那么富有戏剧性,更不可思议地改变了他的生活。

马云的那次意外还要从杭州市发生的一起涉外合同纠纷说起。1995年初,杭州市政府准备修建一条通往安徽阜阳的高速公路,这个项目也是政府招商引资的一部分,需要引入一部分外资。杭州当地政府在引资过程中,一家美国投资公司主动找上门来,双方很快就项目合作达成了一致协议:美方出钱,工程完成之后,他们从过路费中享有一定的分成。

然而,工程都进行了一年多,美方却迟迟没有按协议如期支付合同金。当时,为这个工程工作的来自全国各地的农民工的工资没有着落,工程的后续工作因资金缺乏也无法展开。于是,杭州政府方面决定派代表去和美国方面沟通

一下,但派什么人去呢?杭州方面一直没找到合适的人选。后来,有人向相关领导提议:“杭州海博翻译社的老板马云或许可委以重任,此人不仅英语水平一流,且擅长交际沟通。”

当时马云既是海博翻译社的老板,也是一名普通的教师,虽然钱没赚多少,但通过经办翻译社,马云结识了许多国内外的朋友,也接触了不少杭州政界、商界的人物。在当时的杭州城,马云也算小有名气,有人甚至称他是“杭州英语第一人”,知名度很高。

就这样,31岁的马云,带着政府的重托,登上了飞往大洋彼岸的飞机。马云到洛杉矶后,那家美国公司绝口不提合同金的事情,却把马云照顾得舒舒服服。马云到洛杉矶的第三天,那家美国公司又派一大个子带马云去了拉斯维加斯的赌城。在赌城观看表演的时候,马云发现那大个子腰间竟别着一把闪亮的手枪!马云这才如梦初醒,原来人家的精心安排都是有预谋的,并非纯粹意义上的待客之道。马云也预感要出事了。

不出马云所料,他和大个子从赌城一回来,美方“董事长”就跟马云摊牌了:要么跟我们合作,要么就去见上帝!

原来这个所谓的投资公司是个十足的诈骗集团,想威逼马云加入他们的诈骗组织,但马云当时并没有答应他们的要求。那个“董事长”没想到表面上看起来弱不禁风的马云竟然敢和他对抗,他马上派人把马云软禁了起来。最后,为了逃离恶魔的手掌心,马云假装答应做他们的合作伙伴,惊恐不安的马云终于被“释放”了。

在获得自由后,马云觉得那个大个子还是“哥们”,便给了他一笔钱,让他帮自己订一张回国的机票。那大个子倒是很愿意帮马云的忙,他出去后回来对马云说:“Jack(马云的英文名字),我已经给你预订好机票了。到了售票处,你跟里面的人说你是来自中国的 Jack Ma,他们就会把机票给你了。”当时,马云对那个大个子充满了感激之情。

天真的马云到机场后就对着售票处的人喊:“我是中国的 Jack Ma,请把票给我。”

马云此言一出,周围的人都用惊诧的眼光看着他,却没人给他送票。马云这才意识到,自己又被骗了,原来那个大个子也不是什么好东西。垂头丧气的马云一个人在候机大厅里晃来晃去,不知何去何从。

转着转着,马云转到了一台老虎机旁,他摸了摸身上的家当,兜里只剩下25美分了。25美分能干什么呢?赌一把吧!俗话说人倒霉的时候,喝凉水都塞牙。马云的运气也坏到了极点,连按了20多次,居然一次都没命中。按完第24