

# 中小企业 赢的秘诀

关明生 著

阿里首任COO分享  
早期阿里管理正规化的实践

30年管理实践中的  
精彩故事  
谈古论今的  
妙趣与道理

# 关乎天下

# 关乎天下

中小企业赢的秘诀

关明生 著



图书在版编目 ( CIP ) 数据

关乎天下：中小企业赢的秘诀 / 关明生著 . -- 北京：中信出版社，2022.7  
ISBN 978-7-5217-4372-2

I . ①关… II . ①关… III . ①中小企业—企业管理—研究—中国 IV . ① F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2022 ) 第 077870 号

关乎天下——中小企业赢的秘诀

著者： 关明生

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32 印张：6 字数：71 千字

版次：2022 年 7 月第 1 版 印次：2022 年 7 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5217-4372-2

定价：48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 再版序

我从阿里首席运营官的位置上退下来后，应友人的邀请在期刊上撰写管理杂谈，结合了我过去数十年的管理生涯，尤有与阿里伙伴们一起从揭竿而起到打天下获得阶段性胜利的一些心得。这些连续的文章写的越来越有兴味，结集出版成为《关乎天下》的册子。

这本书率先在阿里的校友当中引起反响。这十多年来从阿里毕业出去的同学成千上万，他们中绝大多数秉承阿里的精神，在自己的天地里面奋斗创新成为中流砥柱。大家时常相聚时，都会谈起在阿里共同走过的时光，受到的影响。我也很开心自

已在他们的生命中留下了些许印记。

此番再版，主要有两个缘由。

第一，是原版库存越来越少，阿里校友们的呼声越来越高。多年来，很多阿里校友离开之后成为带领团队打天下的干将。既然是创事业，少不了几番折腾，于是结合在阿里的工作经验，在书中既能找到很好的案例回忆，又能够获得与之相适应的方法论。有阿里校友说越读越有味道，简洁明白，值得所有的中小企业老板好好读，尤其是从初创到快速成长这段时间，基本都能在书中找到理论框架和方法论。于是就有热心的阿里校友张罗着要再版。

第二，这十数年来社会发生了巨大的变化，行业的格局也发生了巨大的变化，近几年因为新冠肺炎疫情的缘故，各行各业都遭到了冲击。但恰恰在热捧退却以后，到底是否为客户、为社会创造价值，到底有否带好团队发展生意发展人，到了考量基本功和检验真经的时候。我这十几年来辅导过数百家创业企业和它们的高管团队，会发现无论时代怎么变化、技术怎么发

展，大道至简，我们依然要去问最基本的问题。这基本的问题主要来自两方面，一方面是我们的初心是什么，也就是我们为什么创立这个企业，我们从何而来，我们要到何处而去，我们如何凝聚团队。这个是企业文化的问题。第二方面就是我们的策略和领袖力。策略关乎如何去赢，而不仅仅是做，更不是盲目模仿和在社会大潮中随波逐流；领袖力则关乎如何通过他人拿结果。现在的社会越来越依靠社会分工，一个人纵有绝世英才，也只有靠一群人才能走得更远。而把这两者在日常经营实践中结合落地的，毫无疑问，销售管理是非常重要的体现。我辅导过的很多创始人或 CEO（首席执行官）普遍心累身累。大家提到最累的事情，基本都和销售管理相关。我计划在《关乎天下》的第二部“老板篇”中，和大家分享这十多年来的一些典型咨询案例。将会对销售管理，包括生意管理和团队管理做更为细致的解剖。这是我 15 年来的一个心愿，也是对各位带队打天下的“老板”朋友的承诺，敬请期待。

最后，感谢淘课集团的秦俐女士（Jessie Qin）组织了本次再版工作。感谢我的家人和孩子们一直以来给我的支持，没有他们，我很难有这样的事业收获。感谢这 15 年的岁月和所有有

缘人，感谢与所有带领团队打天下的领袖们的相逢相知和携手共进。

做企业就是打天下。而这份能撑起天下的雄心、意志和实践，需要我们不断传承，历久弥新。

很希望疫情赶快平复，能和大家相聚。今年是虎年，祝大家虎年大吉，虎虎生威。

关明生

2022年2月

## 原版序

2005年初，我从阿里巴巴总裁职务上退下来，邂逅香港才库媒体集团主席刘竹坚先生（C. K. Lau），这是缘分。刘竹坚先生适逢把业务从香港扩展至上海，打造新的天下，开拓人力招聘市场的新江山。他邀请我在上海新出版的招聘刊物 *Corner Office* 上撰写专栏，谈谈企业管理及业务发展的经验，“关乎天下”这个小方格开始萌芽。

打天下，借用古时帝王打江山之意，今日的中小企业老板，同样需要广招精兵，组织计划，在商场战胜敌人，赢取江山。“关乎天下”这个专栏，后来愈写愈有兴味，最后积累成篇，出版

成书，这亦是缘分。

“关乎天下”所谈的，是我过去多年在大企业从事管理工作得到的经验。不少管理理论，在阿里巴巴工作的数年间，得到充分的实战机会，我把心中的理论一一付诸实践，并获得成果。这个理论与实践的印证，我将要在书中跟大家分享。

简要说来，本书的分享对象、目标读者是在商场上打天下的中小企业老板。在此，我希望以阿里巴巴的心得跟中小企业领袖切磋切磋。阿里巴巴成立之初，只有 18 名员工，通过 5 年的努力，已经发展成拥有约 3000 名员工的企业。从开始烧钱率极高的危机，到今天每年收入超过 10 亿人民币的成就，个中经验不为外人道。在书中，我要跟诸君共谈这个过程中把理念付诸实践的挑战。

能够有机会协助阿里巴巴的首席执行官马云先生，从带领 18 人揭竿起义走到今天的成就，我深感荣幸。亦因为这个经验，我坚信每家中小企，无论目前遇到什么困难，只要掌握打天下的秘诀，亦有机会天下尽得。阿里巴巴可以做得到的，其他中

小企一样可以。

这本书之可以出版，刘竹坚先生功不可没，此书全赖他的鼎力支持，没有他，这本书不能诞生。还得多谢马云先生、阿里巴巴的所有员工、阿里巴巴的客户以及我所碰过的各个中小企老板。没有这些人的帮助，我的理念得不到实践的机会，我感激，能够有机会向他们学习。当然，还得感谢香港 *Recruit* 总编辑蔡清锦小姐及高级记者区可屏小姐，他们为“关乎天下”的命名，为本书付出的功劳，我确实深感谢意。

不得不提，我深心里很想多谢的，是我太太。在阿里巴巴工作的日子，无论时间与精神，投入都非常多。我的好太太全力地支持、义无反顾地体谅，令我感动，我需要认真地向她说一声：感谢。

办企业如打天下，诸君如何赢江山，此书抛砖引玉，盼各方高手多多指正。

关明生

2005年5月10日

## 阅读建议

秦俐

淘课集团 CEO

22年前，关明生先生是我在阿里的领导，彼时他是 COO（首席运营官），我是一个团队的负责人，只带几个兵，彼时的阿里也只有几百号人。作为第一批 AMDP（阿里巴巴管理发展计划）的成员，我对企业经营管理的理解在那个时候得到了启蒙。那批人，算是阿里走向正规军的“星星之火”，关先生是我们的老师和课程督学（当然，马老师也坐在后面做总督学）。

那是一个风云诡谲的年代，中国的互联网概念被重创，身边充斥着“阿里到底能坚持多久”的声音，大家凭着一腔热血在这个新鲜的领域冲杀，激情有余，章法全无。我很庆幸在那个浪漫和莽撞交织的年龄，遇上了一位一招一式有章法、举手投足有激情的领导。那一段时光非常拮据，公司却拿出一大笔银子让我们学习。现在回过头来看，“星星之火”已然燎原。马总的高瞻远瞩、关先生的身体力行，不仅为日后的阿里培养了得力干将，也几乎给整个早期互联网行业打造了一个“黄埔军校”的雏形，更是为“中小企业的成长和发展，如何打天下”提供了一个绝佳的样板。

离开阿里以后，我作为创始人之一创办淘课集团，致力于提高企业的组织学习力、成为企业首选的学习成长伙伴。关先生作为我的天使投资人和战略顾问，既是睿智严谨的前辈和导师，也是亲密合作的工作伙伴。每隔一段时间，他就会对我们的策略和领导力进行检查和辅导，各种耳提面命。在后来近10年间，他又每年带领亨利商学院的国际EMBA（高级管理人员工商管理硕士），来我们公司做案例研究和考察。同时，我也会受邀参与关先生操盘的一些企业咨询案，负责其中的管理发

展部分。客户当中既有初期的创业公司，又有遇到沟坎的独角兽企业，多年下来，他们当中，有的有了很大的变化和成长，有的也消失在了时代的烟尘里。

和关先生一起工作和学习，接受他的指导，是我的荣幸，也让我受益匪浅。在这个过程中，我既是一个创业者和领导者，置身其中带领团队打天下，又是一个观察者和研究者，看到了不少其他的企业家如何打天下。其间的坎坷或坦途，成功或失败，壮丽又隽永；其中企业经营管理的真知灼见、必然规律，也沉淀在了关先生的著作《关乎天下》这本书中。

这是一本我非常喜欢的管理书，小巧简约，旁征博引，明白晓畅，我反复研读。以下，我结合自己的经营实践，以及有机会和关先生共同工作、聆听到的关先生的教诲和各种演讲，谈谈对于《关乎天下》的理解，并尝试给出一些阅读建议，供大家开卷参考。

以我的心得，关先生的《关乎天下》在三个方面非常有力量。

第一，重视“道”；第二，重视领袖的修炼；第三，重视价值兑现的必经之路——销售管理。

下面我就展开说说。

首先，最有力量的是重视“道”。

这里的道有两层含义。第一层，指得道多助，失道寡助的“道”，即企业文化，也就是我们常说的愿景目标，使命和价值观。不少企业经营过一段时间，还总觉得企业文化是挂在墙上的口号，而实际上它就是企业的初心，是企业经营漫漫征途中的灯塔，也是我们遇到困难时夜空中那颗最亮的星。

愿景目标主要用来描述企业的身份——我是谁？我想成为什么样的企业？是企业的长远目标。关先生在本书中提到“人要立远志，企业也要有大志”，它回答的是身份问题，也描述了企业的定位，比如“我们追求成为活 102 年的好公司”，再比如“成为全球性的超级娱乐公司”。但是，这个身份可能也就是一个标签，就像长辈们经常说的“你是谁，是看你做什么，而不

是看你标榜什么”——身份、愿景目标的实现，是要通过使命的践行来达成的。

使命是企业的整体价值主张，也就是企业为社会、为客户做什么，创造什么价值，带来什么好处，以达成企业的愿景目标。它回答的是“我为何存在”的意义问题。既然如此，使命的描述要尽量提炼表达得既准确又有感召力。阿里对使命的描述是“让天下没有难做的生意”。早期阿里的 B2B（企业对企业）服务，目标客户主要是那些做外贸生意的企业，他们能从阿里的服务中获得的价值就是“更便捷、更可靠的商机询盘”，让对外贸易变得简单。“让天下没有难做的生意”，这个使命的描述既简约又有很好的感召力。在此指引下，阿里聚集了一批志同道合的人共赴使命，并且有各种产品和服务的创新，于是经年累月成长为一个电商帝国。在关先生和我所介入的企业文化咨询案当中，不少企业有非常好的产品或服务，也做了不少有意义的事情，但在做产品选择或业务扩张的时候缺乏主心骨，导致企业上下凝聚不足。出现这种情况，多是因为在使命提炼的准确性和感召力上，欠了火候。再加上不少企业提炼愿景使命时缺乏团队与老板的碰撞和参与，而“唯有参与，才有

认同”，所以在全员共识上力量较弱，在面临选择的时候就缺乏定见，这是很令人惋惜的事情。

什么是价值观呢？不少企业的价值观会有诸如“诚信务实、开放进取”之类特别动人的关乎品格的表述，我们也可以认为价值观是企业品格和气质的一种表达，但是这些“虚泛”的词是不足以帮助我们养成某种品格的，唯有当它体现在行为上，而这种行为蔚然成风的时候，这样的品格和气质才能形成。所以关先生早年在阿里梳理价值观的时候，就反复向阿里人传达：价值观是一种游戏规则。他倡导并主持修订了价值观的每一条行为规范细则，而且还分层分级，使之可观察可测量。比如阿里的“客户第一”价值观：2分是微笑面对投诉和受到的委屈，并且依然积极为客户解决问题；那么到了5分就需要让服务意识更加超前，可以防患于未然，也就是不出现投诉——这是最高的表现。主管会打分评价，员工也会自评，对于分值的解读能够变成双方很好的沟通途径。关先生反复强调：价值观定义为一种游戏规则，它是“诛行为”的，而不是“诛心”的，要避免盲目的道德评判；价值观使员工在面对选择的时候，能够自动自发做出符合公司调性的决定，而不仅仅

是一个好口号。从这个意义上来讲，当我们有了行为规范和游戏规则，价值观就更容易模仿和传承，慢慢就会变成员工的本能选择，而不仅仅是挂在墙上的宣传语了。

在对价值观行为规范细化方面，关先生不仅特别重视认知统一，而且还把它引入绩效考核，实实在在地产生“真金白银”的奖惩。这在本书“领袖管理篇”的十三章“以‘六脉神剑’划分员工”中有详述。关先生也把这样的操作引入不少企业的“文化建设”咨询案中。我们也确实看到，这样细致的认知统一、落地闭环的评估考核，给企业带来了非常好的变化。

企业价值观的打磨和准确提炼，还有一个非常重要的考量标准，那就是价值观的方方面面要能反映出三重关系：我们和未来的关系（价值观会如何影响我们的策略，如何对待我们的生意和事业）；我们和伙伴的关系（我们如何对待同事，如何做好团队发展）；我们和客户的关系（我们如何对待客户，把客户放在什么位置）。比如，“追求美和卓越，创新无止境”回答了如何对待生意和事业；“教学相长，平凡人也可以成就非凡”回答了如何对待同事伙伴；“客户第一”回答了如何对待