

阿里巴巴的秘诀

对话彭蕾：阿里巴巴的 DNA 密码

每个卓越的企业都有灵魂，每个企业的灵魂背后都有一批灵魂基因工程师，在默默地构造着企业灵魂的基因链。本刊记者 | 曹可臻 王瑞斌

Q：=? 绿公司

A：=? 彭蕾

“一个好的公司里有种爱在流动。”彭蕾回忆起年初美国考察的感受。

在阿里巴巴高管们此次参访的所有公司中，星巴克无疑是最令他们感动的。虽然金融危机下星巴克不得不关店裁员，但公司创始人霍华德·舒尔茨的慈悲和大爱依旧让彭蕾认为这是一家了不起的公司。

“星巴克的每家店都像是个家庭。他们员工之间的眼神就像我们在湖畔花园创业时一样，不像是工作的拍档，更像是兄弟姐妹。”在星巴克的感动更让彭蕾坚定了阿里巴巴如何看人和走什么样的道路。

在阿里巴巴，彭蕾扮演的角色很特别。马云和其他的总裁像是率兵打仗的将军元帅，而她更像个“守护者”——“我看护着这一群人以及凝聚他们的那种力量。”

阿里巴巴的成功，不仅仅因为马云有一个伟大的目标和理想，也因为马云有一支具有高强执行力的团队。

“公司的核心竞争力在于人才，而人才的核心竞争力在于艺术的处理。你的想法别人都可以拷贝，但关系的密切程度别人拷贝不了，招聘员工、培训员工的艺术拷贝不了。”马云说。

彭蕾是阿里巴巴创始人之一，也是目前凝集阿里巴巴人才的“艺术家”。她是阿里巴巴集团首席人才官兼人力资源总裁。这个当初被马云叫去看简历的大学老师，经过十年磨练，如今掌管着集团事务、行政、市场及人力资源等部门。在阿里巴巴高速成长过程中，彭蕾肩负着集团架构持续发展以及保存集团价值文化的重任。

文化是 dna

文化是阿里巴巴最独特的地方，我们一直把文化作为整个公司基因，就是我们的 DNA。

——金建杭

如果企业是人的身体，企业文化就像是人的免疫力。有了免疫力，就是不吃药也不会生病。

—— 王涛

Q：从“六脉神剑”到“阿里橙”，阿里巴巴的企业文化非常有意思，且丰富多彩，在其形成过程中，哪些人和哪些事起到了决定性作用？

A：首先，我从不觉得文化是做出来的。文化和业务规划不同，无法计划。企业文化可以先有个指引、感觉，但它只能随着公司发展慢慢“长”出来，拥有自己的味道后，你再看看有意思的地方，因势利导，进而做成体系结构。

阿里巴巴现在的一些文化从我们创业时就有，但当时未上升到文化的高度，只是在做事过程中形成的一种默契。

2000 年，公司成立一年已有 100 多人。我们开始觉得仅靠以前的默契很多问题无法解决。阿里巴巴原来好的做法、理念和思想，如果单靠口口相传是无法持续和复制的。正好当时关明生加入阿里巴巴，于是我们引入 GE 框架，慢慢浓缩，最后形成“独孤九剑”。这对于阿里巴巴文化的形成非常关键。

在阿里文化形成过程中，马云肯定是最核心的，当然这个文化也留下我们每个创始人的烙印，是关明生帮我们从小知无觉到有意识地去“做”文化。

后来马云觉得 9 条有点多，比较难记，于是变更为“六脉神剑”，但“六脉神剑”和“独孤九剑”有很多解释都是一样的。

子橙文化“建设是我在去年发起的。阿里巴巴子公司化以后，每个子公司都有各自鲜明的业务特性。比如淘宝做网上交易，非常活泼，讲究个性，更加年轻 B2B 面对的是企业，贴近中国草根 支付宝偏金融，强调严谨……每个子公司因业务差别，文化痕迹不同，如果全部套用”六脉“文化，文化在子公司很难落地。”六脉神剑“是大的基石，在这个基石上每个子公司有独立、区别于其他子公司的分支。

秘诀：虚事实做，实事虚做

许多公司都提使命感、价值观，但价值观很容易流于形式，最终企业文化成了墙上的文化。阿里巴巴企业文化生生不息的”秘诀“在于：虚事实做，实事虚做。

—— 曾鸣

Q：您是怎样将企业文化这个“虚事”实实在在地做起来的？

A：企业文化是很虚的。如果没有行动，没有可感知的东西，每个人都不知道怎么做，最终只会是墙上文化。

阿里巴巴”虚事实做“最狠的一个做法，就是在 2003 年把价值观和绩效考核结合起来。阿里巴巴集团的价值观”六脉神剑“，包括现在各个子公司的”子橙文化“，都有非常明确的行为描述。比如什么是团队合作？团队合作有一条就是决策前充分发表意见，决策后言行上坚决执行。如果没有具体的行为描述，就会像很多公司，开会时没意见，会后牢骚满腹，无法保证整个团队的执行力。每一条价值观，包括后来对领导力的解释——”九阳真经“，都有非常实在的行为描述。

公司内部还有很多组织和活动都很实在，每个员工都可以参与其中，比如”周年庆“、”阿里日“。通过这些活动员工们可以看到，我们讲的价值观到底是什么？比如”非典“事件，这虽不是我们策划的活动，但我

们发现里面有很多行为非常自然地我们的价值观联系起来。在每次活动后，我们会和员工、客户交流，把具体的行动和价值观做链接。

第一招：胡萝卜加大棒的”价值观“考核

公司的文化价值观是用来弥补制度的不足，而文化价值观本身也需要制度的保障。

—— 马云

没有人的价值观是天生的，绝大部分是后天训练出来的。阿里巴巴怎么训练？胡萝卜加大棒。

—— 卫哲

阿里巴巴的价值观不是凭印象。管理者对员工进行打分的时候，都要说出理由，即所谓的案例。这某种程度上讲也是对我们的管理者提出更高的要求，不仅要拿到结果，还要拿到过程。阿里巴巴有句名言：只有过程没有结果，你什么也不是；只有结果没有过程，那是不可复制。

—— 金建杭

Q：在阿里绩效考核中，企业文化和价值观考核占据了 50% 的比重，这 50% 的比重是如何量化的？在考核过程中如何保证实施效果？

A：2003 年开始推出的这个考核系统，我是始作俑者。文化如果只是通过一些活动和培训，无法让一个年轻团队真正了解。一个企业的发展，就像一个小孩的成长，一定要有明确的标准。员工要知道该怎么做，不该怎么做。价值观不是惩罚人的工具，而是做事情的准则。

我们考核的目的是要大家去看价值观的解释。被考核的不是文化，而是你在公司中行为处事的准则。比如敬业的最好表现是什么？大家看到绩效考核之后就知道怎么做。

在定制度时，我的理想是 3 年后就不用考核价值观。考核不是目的，而是要使之深入人心。但 3 年后发现不行，每年的员工人数都在翻倍，如果不用一种矫枉过正的方式去推文化，文化就无法坚持。我的理想是让我们的价值观形成大家的一种自然行为。

当然一开始推行这个绩效考核体系也很困难，各种各样的争议都有。推行一年后，大家才慢慢接受。

在价值观考核推出之后也有一种不好的苗头，即价值观成为领导批评员工的借口。价值观是用来激励人的工具，而不是惩罚人的工具。所以从 2005 年开始，我们严禁用价值观惩罚人。在评分时，主管必须用具体事例说明，不能笼统地定义价值观不好。

在整个价值观考核的推动中，我们做了大量培训，教员工如何做到与价值观推导的行为相结合。

第二招：大小政委体系下的 HR 牧师团

阿里巴巴的 hr(人力资源)是时尚、尖端、富于挑战的职业。今天阿里巴巴对于 HR 的定位已不再是事务性的，而是业务部门的战略合作伙伴，变革的推动者，员工的知心人和行政专家。

—— 岳屏

整个政委的体系对文化的保留、传承、弘扬都起到很大的作用。马云个人的影响力再大也无法感染到公司每一位员工。这一大批散落在公司各个角落的政委们起到了巨大的文化传播作用。

—— 王涛

Q：HR 在阿里巴巴整个系统中占据什么样的地位？HR 如何与其它部门协调合作？

A：2005 年马总让我们看了一部电视剧《历史的天空》。剧中的政委是一个很有意思的角色，只管思想政治工作。于是我们在阿里巴巴内部建立了政委体系。

政委像牧师一样，要发现人的心灵作用。业务主管像爸爸，政委像妈妈。政委要对业务和战略有一个透彻的理解，才能更好地帮助”爸爸“工作。

有意思的是，有时候”爸爸“更像”妈妈“。我们大区总经理对于员工的关注并不亚于 HR，而政委的思考方式会偏向于业务考评。也有人说我更像首席财务官，会考虑成本。这种换位思考可以让大家思路更宽。每个人都不能只局限于自己的角色。

Q：您对于 HR 的员工有什么具体的要求？

A：去年，我提出来 HR 要有三个原则。

第一，要做”真正“的 HR。

“真”是真诚，“正”是正直。做 HR 最怕把自己搞得像个职业经理人：流程——制度——原则，一点人情味都没有。我的理想是要找到一个触动心灵的方式来帮助个人成长。通过个人成长带动团队成长，再通过团队成长带动整个集团成长。这和儒家思想里的修身、齐家、治国、平天下一样。我们需要有心灵的 HR。

做 HR 最基本的要求是正直。HR 会接触到很多敏感的信息。如果你把自己的情绪放在工作里，你就根本不适合做 HR。

第二，要平衡不要折中，要原则不要偏执。

HR 是在做一件很艺术的工作。很多时候需要寻找平衡，这就要求 HR 超越技术，有胸怀和成熟度，以及对事物认知的穿透力。另外，在工作中有很多原则性的东西。我们要追求原则，但决不能被原则牵着走。

第三、要知其然，更要知其所以然。

首先，HR 要透过现象看本质。如果 HR 不去探索追问，就很容易被一些细节或表面的东西牵着走，做出草率的决定。HR 要用看透一步的方式去了解工作和员工。其次，做沟通时，HR 要多讲一些，要让沟通的人知道更多背景信息。很多矛盾的产生，不是因为事情本身，而是大家没有得到充分的信息。沟通到位，很多冲突和矛盾可以避免。

第三招：打造学习型团队

阿里巴巴的培训体系相当完善。各个子公司对新入职的普通员工都有“百年大计”的企业文化培训。入职后，公司还有大量的部门培训、分享。公司还办有夜校，如同正规夜校一样，阿里巴巴的夜校也有选修与必修之分。

——王涛

我们培训的形式多种多样，新员工甚至有可能被组成团队自筹创业基金去做社会公益。我们还为新员工设置 3 个月的关怀期。每个新员工在关怀期内都会有一个业务导师和一个生活导师，在入职 6-12 个月还可以选择“回炉”接受再培训。

——岳屏

组织部活动就像高僧打坐，通过和别人分享，你可以回顾自己、审视自己。别人讲的对与不对并不重要，

关键是别人对你的触动是什么。悟性需要修炼。

——王涛

组织部的争论产生了很多的创意。“又猛又持久，很傻很天真。”这两句形容阿里人激情和理想主义色彩的名言就是在争论中出现的火花。

——邱昌恒

Q：马云说未来有潜力的企业必定具有全球化的视野，阿里巴巴也正逐渐成为全球化的企业。随着公司外籍人士的增多，公司将如何把现有的价值观输入给分布在外地的外籍员工？

A：外国人也好，中国人也好，只要不是外星人，就没有什么本质的差异。无论是“六脉神剑”还是“九阳真经”，总结归纳的都是全人类共通的东西。很多人以为国外的企业会讨厌形式化，喜欢个性化。其实在美国沃尔玛，每天早上都有晨会，大家站在操场上喊口号。

我们向外籍员工传递文化首先要克服心理障碍。我坚决反对假定他们不一样的想法。如果这个文化对阿里巴巴的未来或新商业文明非常重要，我们就要坚定不移地去执行。当然我们在具体做的时候，要照顾到外籍人士的地域文化。西方人比较注重隐私，阿里人可能比较八卦，但这些都不是问题。最重要的是价值观保持一致。

Q：阿里巴巴用人的一大特色是“空降”，如何使“空降兵”尽快融入到企业氛围中去？

A：“百年湖畔”是针对“空降”高管进行的培训。在为期一个月的培训期里，马云和各个子公司的总裁亲自讲解企业文化、阿里历史、“九阳真经”等内容，但很少会讲到业务。

“降落计划”也是针对新高管的关怀计划。新高管加入阿里巴巴3个月后，集团负责人会和他做一次“回炉”沟通，并在公司内部找到一个与他经历、级别相似的伙伴，帮助他解决困惑。

针对高管，阿里巴巴还有一个组织部。组织部定期进行讲座。卫哲这个周末就会为大家讲《从职业经理人到合伙人》。组织部也会组织考察，这是很好的团队建设活动。在脱离工作的两天里，新高管可以和老管理人员沟通，大家也可以互相对照。

高管这些人非常成熟并有经验，世界观、价值观难以改变。在道的层面上有更为透彻的领悟对于他们很重要。当他们把自己悟透后，融入根本不是问题。所以我正在做一个尝试，下半年会请儒道释三个大师来做三个讲座，让大家从道的层面更好地了解自己。越成熟的人越追求自我的宁静和平衡，对于自我的悟性要求更迫切，想看得更透，使自己身心达到一种平衡。

第四招：言传身教

马云的创业团队非常相信文化、价值观。他们用他们的光和热，让很多员工为之感染。……一大批对文化很相信的人又把文化传播给了新的员工。

——王涛

真正的企业文化在于你是否真的相信，和你是否真正地去实践你说的东西。

——邱昌恒

Q：阿里巴巴的凝聚力在哪里？

A：马云和我们这些人都是真诚的人。我们不会用是非成败来决定一个人，交流和信任的前提永远存在。

我们在美国时，一天晚上大家喝了点小酒，蔡崇信提议大家互相点评一下，你如何看我，我如何看你。我们从晚上8点谈到凌晨1点，感觉很好。你自己以为的自己和周围人的看法是不一样的。这相当于是一个照镜子的过程。

我们现在有很多会，但很少有触及灵魂的谈话。有些公司在那里开会，我就会不爽。他们在说我们这个月的工作怎么分解，项目时间表怎么安排，但我明明感觉到他们之间互不信任。这些是“群脑会”、“群手会”、“群脚会”。我希望公司里的人有更亲密的关联。

所以美国回来后，我就开始推广这种“群心会”。总裁们先在各家子公司里互相评价，然后再对集团高管进行评价。在一个工作环境里面，心跟心之间的交流是不多的。把我对你的看法毫无保留地说出来，大家的讨论变得很开放。

阿里巴巴从一开始就用一种矫枉过正的方法推文化，也有很多人在身体力行。这些人不是完人，但在阿里巴巴这个环境里，很多东西都是真实的。真实是信任最重要的前提。优点、缺点、强项、弱项，所有东西都透明。在阿里巴巴什么都可以，唯一难受的就是“装”。在阿里巴巴工作过的人可能很难在别的公司混下去。不是说阿里巴巴这个环境适合所有的人，而是阿里巴巴吸引的是有理想主义光芒的一群人，一群比较真诚的人。

成就伟大的机会

和马云一样，1999年加入阿里巴巴之前，彭蕾做过5年的大学老师。和我们交谈时，她会习惯性地拿起笔在办公室的白板上为我们写下关键词。

但十年前，她对马云说的创立一家中国人的伟大企业“既很茫然也没太大兴趣”，“我只是比较享受和那么一群人兴致勃勃地去做一件事情的过程。”

如今，虽然平台更大了，但彭蕾坦言自己的心态和在湖畔花园创业时并无太大差别，“我不希望阿里巴巴团队只看业务、效益、项目、数字，我希望我们带着一种美好的体验去达成一个伟大的目标。”

当然现在的彭蕾已经看到阿里巴巴成就伟大的机会，“整个世界最有可能诞生伟大公司的地方是中国。当然，我可以大言不惭的说是阿里巴巴，但也可能是别的公司。”

美国之行让彭蕾看到，美国公司经受多年成熟市场机制运作后出现的疲态。她说：“固有的模式已没有活力。他们更多的是在看数字、专业和结果。”

今年5月，马云在股东大会上提出“新商业文明”的概念。彭蕾告诉我们，新商业文明，不只是商业，更重要的是文明。虽然市场经济把很多美好的东西否定了，比如诚信、开放、诗性地工作，但近几年文化的复苏让中国人和中国企业慢慢回归本质。

彭蕾相信那些美好能重新生长出来，而她要做的是：“让制度和体系里面都有心灵的东西在，而不只是头脑的一个产物。”