

阿里巴巴的企业文化

(文章合集)

阿里巴巴的企业文化文章

目录

阿里巴巴的企业文化	2
马云：一个企业为什么而生存？	2
马云解析成长型企管三原则 最欣赏唐僧师徒团队	5
马云的管理学	6
阿里巴巴之马云的咒语	9

阿里巴巴的企业文化

1、远景目标

成为一家持续发展 102 年的企业

成为全球十大网站之一

只要是商人就一定要用阿里巴巴

2、使命

让天下没有难做的生意！

3、阿里巴巴价值观

客户第一：关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长

团队合作：共享共担，以小我完成大我

拥抱变化：突破自我，迎接变化

诚信：诚实正直，信守承诺

激情：永不言弃，乐观向上

敬业：以专业的态度和平常的心态做非凡的事情

马云：一个企业为什么而生存？

时间：2003 年 3 月 7 日

地点：北京泛利大厦

事件：马云在北京接受了新华社、中国经营报、电子商务杂志等媒体的记者采访，采访实录（3）如下：

“价值观”、“使命感”才是企业生存之道

一个企业为什么而生存？使命！对这一点我很自信。我参加了很多世界性的论坛，全球大企业的 CEO 讲的就是企业生存的使命，而中国的企业都不相信。我们一些刻骨铭心的错误，促使我们提出“价值观”、“使命感”和“共同目标”。

2000 年我们在美国硅谷、在伦敦、在香港发展很快，我自己觉得管理起来力不从心。硅谷同事觉得技术是最应该受注重的，当时硅谷发展是互联网顶峰，硅谷说的一定是对的。美国跨国公司 500 强企业的副总裁坐在香港，他们认为应该向资本市场发展，当时我们在中国听着也不知道谁对谁错。大家乱的时候我就突然想，公司大了如何管理？当人才多了的时候怎么管理？第一届西湖论剑之后我们提出了阿里巴巴处于高度危机状态，

我就问当时我们美国公司的副总裁：我们一年不到就成为跨国公司了，员工来自 13 个国家我们该怎么管理？他说马云你放心，有一天我们会好起来的。可是我心里不塌实，不能说有一天会好起来我们现在就不动了。这时我们的首席运营官关明生先生，他曾在通用电气公司工作了 16 年。我和他探讨这个问题时，他说：通用电气的成功有个很重要的原因是它的公司“价值观”和“使命感”。

三件大事：“延安整风运动”、“抗日军政大学”、“南泥湾开荒”

从 2000 年下半年到 2001 年西湖论剑召开我们做了三件大事：“延安整风运动”、“抗日军政大学”和“南泥湾开荒”。公司要价值观和使命感，第一要统一思想，就像在延安小知识分子觉得这样革命是对的，农家子弟觉得那样革命是对的，什么是阿里巴巴共同的目标？

三大点：要做 80 年持续发展的企业、成为世界十大网站、只要是商人都要用阿里巴巴。我们告诉员工，如果认为我们是疯子请你离开，如果你专等上市请你离开，我们要做 80 年的企业，在当时环境浮躁气很严重的时候，大家心里一下子就安静下来了，这时候我们有一些员工就离开了。特别是在美国，2000 年底我第一次裁员。我们裁员的原因是因为发现我们在策略上有错误，当时我们有个很幼稚的想法，觉得英文网站应该放到美国发展，美国人英文比中国人好。结果在美国建站后发现犯了大错误：美国硅谷都是技术人才，我们需要的贸易人才要从纽约、旧金山空降来到硅谷上班，成本越来越高。这个策略是一个美国 MBA 提出来的，他人很聪明，当时提出来时我想真是有道理，到了一个半月我们才发现这是个错误，怎么可能从全世界空降贸易人才到硅谷上班？所以我们紧接着赶快关闭办事处。这是阿里巴巴第一次裁员，也是唯一一次大裁员。我们说如果想留在阿里巴巴工作，回到杭州来，同样的待遇，如果离开，我们分给多少现金、股票，这是公司决策的错误，与他们无关。从美国回来我们制定了统一的目标。

阿里巴巴：跟着使命感走！

一百年以前通用电气生产电灯泡时，它们的使命是“让天下亮起来”，生产的灯越亮越好；迪斯尼乐园创建时它们的使命是“让天下的人开心起来”，他们做的都是开心的东西，我们提出的使命是“让天下没有难做的生意”，这让我们彻底地改变。以前我们生产产品的观念是“五年以后收钱，今天搞得复杂一点，以后再简单一些就可以收钱了”，这种想法很多企业都有。有一次在公司会上有人提出：各位，我们的使命是让天下没有难做的生意，现在这样（指当时的情形）是让生意越做越难。听后我们就马上改！只要客户越用越舒服，使用客户也越来越多。

前年我去美国参加纽约大会，克林顿夫妇讲了一个关于“使命”的道理，也让我心里一下子豁然开朗。克林顿讲美国在军事、经济方面在全世界是一流的，美国的总统也是一流的，美国没有可以模仿的国家、可以模仿的总统，美国到底应该怎么走，可以模仿谁？是“使命”引导美国向前走。中国的很多互联网公司可以模仿雅虎、AOL、亚马逊、EBAY，阿里巴巴模仿谁？我们只能跟着使命感走。

让阿里巴巴活下来的价值观

关明生进阿里巴巴后问我，阿里巴巴有价值观没有？我说有啊，他说写下来没有？我说没写过。他说把它写下来，想想从 95 年开始是什么让我们这些人活下来？我们总结了九条：群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重。没有这九条，我们活不下来。有的公司工作氛围是尔虞我诈搞办公室

政治。我告诉新来的同事，谁违背这九条，立即走人没有别的话说。只有在这种环境下我们才能拥有良好的工作气氛。延安整风运动明确我们的目标，明确我们的使命，明确价值观。

2000 年我们抢先做了这一步，我们的员工和别人的不一样。我们在全国各地的公司的墙上都贴着阿里巴巴的价值观。中国的企业都会面临一个从少林小子到太极宗师的过程。少林小子每个都会打几下，太极宗师有章有法，有阴有阳，中国企业要从第一天就要有练太极的想法才行。

1、YES、YES 还是 YES

我们现在中国企业的少林小子很多，但是到年纪大了的时候就不行了，打不起来了。我这次在达沃斯和中国网通的田溯宁说，这两年我在培养员工，培训干部上花了大把的钱。有人问是公司先赚钱再培训还是先培训再赚钱？我们提出“YES”理论，即要赚钱也要培训，问要听话的员工还是要能干的员工？我说 YES，他即要听话也要能干，问你们是玩虚的还是玩实的？我说 YES，我们即玩虚的也玩实的。我们这样要求员工，他们的素质就会不一样。有人说：制度重要还是人重要？我们说都重要，必须同步进行。如果说公司要以赚钱为目标，那就麻烦了。我们说为赚钱而赚钱那一定会输。我们公司所有的策略、战略都基于价值观。如果我们新来的员工业绩不好，没关系，但如果违背我们的价值观去骗客户，好，你就一句话也不要讲了，请你马上离开阿里巴巴。

2、如何把客户的五块钱变成五十块钱？

你去我们公司两层楼看看，每天都在培训、学习，培训分三个层面：新进员工培训、干部培训、客户培训。我们今年成立了阿里巴巴学院，我们对客户进行培训，因为客户不成长，阿里巴巴不会成长，因为客户都完了，穷了，阿里巴巴也就完了。我们要求销售人员出去时不要盯着客户口袋里的五块钱，你们的责任是帮客户把口袋里的五块钱变成五十块钱以后，再从中拿出我们应得的五块钱，每一个销售人员都要接受这种培训。如果客户只有五块钱，你把他的五块钱拿来了，他可能就完了。帮助客户成功是销售人员的使命。我们今年续签率非常高，70%-80%，因为老客户都成功了。以前我们有的客户不懂贸易，我们就对这些用户进行强制性培训。所以今年用我们的服务，就要接受我们的培训，我、关总、我们的副总再忙也要给客户进行免费的培训。否则，就算你帮客户赚了钱，他有钱了，但也不会成长。

3、让你的员工知道企业统一的目标

我们讲使命感、价值观和共同目标，我们的客户非常认同。我问客户，你们有目标吗？有，我们要赚一百万。你的员工知道这个目标吗？不知道。那你去问问我们的任何一个员工阿里巴巴的目标是什么，每一个人都知道。大家统一目标，力量才会朝一个地方用。我们的企业不是为赚钱而成立的。赚钱是商人最基本的技能，但不是唯一技能，中国企业三年五年内就会有这些质的改变。

马云解析成长型企管三原则 最欣赏唐僧师徒团队

出处：网上资料，2005-11-21，作者：未知

解析成长型企业管理三大原则，声称明星团队比明星领导更重要

狂人马云从来就不缺少激情。

和以往一样，在日前举行的 2005 阿里巴巴网商论坛（上海站）上，唱压轴戏的依然是马云，语不惊人死不休的他再次动用出色的鼓动才能，意欲点燃所有上海网商的激情。

不过，与以往不同的是，马云这次并没有过多描述电子商务的伟大愿景，而是更多地在谈论这样一个话题：如何做一个成长型企业？如何做到 102 年的基业常青？

拿望远镜也找不到对手

1999 年，已经经历了数次创业挫折的马云，带领一批跟随自己多年的合作伙伴，从北京回到杭州，创立了阿里巴巴。虽然屡屡碰壁，但“做中国最好的企业”一直是他们共同的理想。

随着中国电子商务的不断发展，6 年后的今天，阿里巴巴已经拥有 500 万中小企业会员，从 2002 年互联网最低谷时期盈利 1 元钱，到后来每天营业额 100 万元，再到每天利润 100 万元，现在阿里巴巴已经实现每天缴税 100 万元，成长速度惊人。用马云自己的话讲：现在，阿里巴巴拿着望远镜都找不到对手。

马云为什么这么狂？真就没有竞争对手了？

其实不然。马云解释说：“并不是阿里巴巴有多么了不起，也不是马云有多了不起，很长时间以来，很多都不看好我，不相信 B2B 模式能赚钱，可我们一直看好这个行业，始终没有改变。2002 年，网络经济泡沫破裂，许多做 B2B 贸易的网站一个个相继倒下，最后只剩下阿里巴巴。无论是互联网的冬天也好，泡沫期也好，我们都始终坚定地一路走来。有些人是晚上想试多条路，早上起来走原路，注定成功不了。”

马云继续解释说：“每一个人都很平凡，我马云也没什么了不起，这几年被媒体到处吹捧，其实自己很难为情。我一点也不聪明，也没有先见之明，只是一步一步走来，刚开始创业时被 4 家公司骗得晕头转向，但是那些骗人的公司今天都已经不复存在。”

2002 年，在互联网最为困难的时候，多数企业全面收缩战线，马云并没有关闭阿里巴巴在美国、欧洲的办事处，反而继续四处参展，开拓市场。坚持到底的回报就是阿里巴巴在海外培养了大批有实力的买家，为进出口贸易打下了基础。

可见，成长型企业成功的第一原则就是：确定好自己想做的事情，然后坚持到底。

明星团队以唐僧师徒为蓝本

很难想像，阿里巴巴和淘宝网的创造者马云不懂电脑，对软件、硬件一窍不通。但马云认为，一个成长型

企业成功的第二个原则是：打造一个明星团队，而不只是拥有明星领导人。马云坦言，自己最欣赏的就是唐僧师徒团队。

“唐僧是一个好领导，他知道孙悟空要管紧，所以要会念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；沙僧则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就成形了。”在马云看来，一个企业里不可能全是孙悟空，也不能都是猪八戒，更不能都是沙僧，“要是公司里的员工都像我这么能说，而且光说不干活，会非常可怕。我不懂电脑，销售也不在行，但是公司里有人懂就行了。”

马云认为，很多时候，中国的企业往往是几年下来，领导人成长最快，能力最强，其实这样并不对，他们应该学习唐僧，用人用长处，管人管到位即可。毕竟，企业仅凭一人之力，永远做不大，团队才是成长型企业必须突破的瓶颈。

别把飞机引擎装在拖拉机上

马云回顾说，阿里巴巴在发展过程中犯过许多错。比如在创业早期，阿里巴巴请过很多“高手”，一些来自 500 强大企业的管理人员也曾加盟阿里巴巴，结果却是“水土不服”。

“就好比把飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来一样，我们在初期确实犯了这样的错。那些职业经理人管理水平确实很高，但是不合适。”在阐述了企业必须用对人的道理之后，马云接着强调了团队自身提高的重要性。

“前些天，我组织公司的一些高层看《历史的长空》。这是一部很好的电视剧，讲述了一个农民如何逐步成长为将军的故事。主人公姜大牙一开始几乎是个土匪，但是通过不断学习、实践，不仅学会了游击战、大规模作战、机械化作战，而且还融入了自己的创新，最终成为一个百战百胜的将军。与众多的中小企业一样，阿里巴巴也希望员工像姜大牙一样，不断改造，不断学习，还要不断创新，这样企业才能持续成长。”马云说，如果企业不能适时应变，不断创新，要想做百年企业简直是痴心妄想。

最后，马云总结说：“造就一个优秀的企业，并不是要打败所有的对手，而是形成自身独特的竞争力优势，建立自己的团队、机制、文化。我可能再干 5 年、10 年，但最终肯定要离开。离开之前，我会把阿里巴巴、淘宝独特的竞争优势、企业成长机制建立起来，到时候，有没有马云已并不重要。”（屈成才）

马云的管理学

马云说：“小企业成功靠精明；中等企业成功靠管理；大企业成功靠的是诚信。”但不管哪一类企业，要健康成长，成就卓越，又怎一个“精明”、“管理”、“诚信”了得？所以在企业管理上，他告诉记者——

人力资源管理：“选人的第一要素是‘价值观’。”

“中国企业很少说使命感、价值观、理想、共同目标，而国外企业讲的最多的就是使命感和价值观。”马云说，谁都知道现在的阿里巴巴公司，有一个汇聚世界精英的团队，但是，平时我们在用人上，“精英”却不是首选，甚至连第二都排不上。我们选的是对公司的价值观有认同感的人。

“我觉得人才进入我们这公司以后，必须要认同我们的文化，认同我们一个理想。只要他不认同我们公司

的目标——阿里巴巴要做 80 年——或者认为，最好 80 年上市以后，大家分手就走。算了，这些人就不应该让他进来。”马云十分肯定地认为，“进我们公司有一个月的专门培训，从第一天起，我们说的就是共同的价值观、团队精神。我们要告诉刚来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。如果你认为你是‘精英’，请你离开我们。”

马云举例说，在阿里巴巴公司的平时考核中，业绩很好，价值观特别差，也就是，每年销售可以卖得特别高，但是他根本不讲究团队精神，不讲究服务质量。这些人我们叫“野狗”，杀！我们毫不手软，杀掉他。因为，这些人会对团队造成伤害是非常大的。当然，对那些价值观很好：人特别热情，特别善良，特别友好，但就是业绩永远好不起来，也就是我们称之为“小白兔”的人，我们也要杀。毕竟我们是公司，不是救济中心。不过，“小白兔”在离开公司三个月后，还是有机会再进阿里巴巴，只要他能把业绩搞上，而“野狗”就没有这个机会了。

在马云的眼中，“创办一家伟大公司比上市更为重要。”他说，上市是个自然过程，包括阿里巴巴在内的公司，都不要为了钱上市。就阿里巴巴来说，融钱是很容易的事情，本月我们就得到了互联网企业至今为止最大的一笔风险投资 8200 万美元，但要做一个伟大的公司就没有那么容易了。我们之所以提出“阿里巴巴要做 80 年”，根本就不让你看得到希望：什么八个月一年后会上市。我们就是要告诉员工，平时要做好基础，少一份功利，多一份实在，为了上市来工作的，趁早离开！

一个有自己独特价值观的企业是稳固的。“我们说要做 80 年的企业，成为世界十大网站之一，只要有商人的地方就有阿里巴巴。这些东西我的股东和我的董事还有我的员工都必须认同，大家为这个方向去工作，我也是为这个方向去工作。”马云说，“在整个文化形成这样的时候，人就很难被挖走了。这就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊空气里面，工资再高，他过两天还跑回来。所以我常说，天下不可能有人可以挖走我的团队。”

公司有效控制：“不靠控股，靠智慧胸怀眼光。”

马云告诉记者，在阿里巴巴公司，人们之所以去听谁的，不是因为这个人是 CEO，是什么长什么主任，而是因为他说的对。这就要求一个企业领袖要有过人智慧、胸怀和眼光，以驾驭企业，而不是手中有多少股票。

“就我手中的股份，我是不足以驾驭阿里巴巴的，因为我并没有控股，我拥有的股份大概也只有 10% 左右的比例。”马云说，“从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制阿里巴巴。事实上，我们也不允许任何一个股东或者任何一方投资者控制这个公司。我觉得这个公司需要把股权分散，管理和控制一家公司是靠智慧。”

马云不仅没有控股阿里巴巴，甚至还是一个 IT 外行，也就是说连在技术上也是没有控制这家公司，可是，马云的公司却还是连持四年被《福布斯》评为全球最佳 B2B 网站。马云的管理团队也成了哈佛 MBA 案例。

“一个公司的头绝对不能用自己的股份来控制这家企业。而应该用智慧、胸怀、眼光来管理领导这家企业。如果我发现我是控制这个公司的时候，所有的人都会因为你控股，觉得跟着你没有前途。这就会出现一批乌合之众跟着你。”于是，为了让自己有个好眼光，马云一年 365 天，在杭州的时间少，而在国内外四处跑的时间反而更多。他说，读千卷书还要行万里路。一个企业家老是窝在家里，他就会自大，就会狭隘，这对他的事业发展是十分不利的。一个没有智慧的控股者，其实并没有“管”住他的企业。

马云告诉记者，有人说，我虽没控股，但事实上，我控制了阿里巴巴这个团队。其实，我并没有控制团队。我永远相信一点，就是不要让别人为你干活。我要的是，每个人为一个共同的目标和理想去干活。我讨厌我的

员工为我工作，“马云你真好，我为你工作”，拜托请你明天就离开。“一个 CEO 他最后要取得的决定权不是人，是他讲的理念思想、战略战术是不是确实有理。所有人都觉得你说得有理，他们就会跟着你。我不希望我手下的所有同事是奴隶：因为我控制了 51% 以上的股权，所以你们都得听我的。这没有意义。

当然，再有本事的企业领袖，你也别指望你的员工会全听你的，这很不现实。马云认为，作为一个一把手，有 70% 的人相信你的时候，你已经很幸福了，你不要为那 30% 的人耿耿于怀，心胸要宽点。因为在这是个社会学概念，”六个人中一定有人杰，七个人中一定有混蛋。“如果大家都不同意他，就拿他今天讲的这个话题，如果大家听了以后全都同意他看法，那他讲的一定是废话。

“我在这公司管理的过程中，要想真正领导这个团队就必须要有独到眼光，必须比人家看得远、胸怀比人大。所以我花好多时间参加各种论谈，全世界奔跑：看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化，看竞争者、看投资者、看你的客户。”马云得意洋洋地告诉记者。

企业兴衰秘密：“办公地存在着‘风水’因果。”

每一个公司就像一个人一样，不可能不犯错的，只是有的公司错得多，而有的少；有的在成功膨胀时才犯，而有的是一开始就犯错而已。马云说，“阿里巴巴犯过所有公司都可能犯过的错误，吃了不少苦头。现在时髦写书，如果我以后想写的话，书名就叫《阿里巴巴的 1001 个错误》。”可见，能被哈佛 MBA 作为案例的企业也没有避免不犯错。

是的，按马云的讲法，有的企业真的是一开始就在犯错了，特别在中国的企业更是这样。马云的企业生死“风水”理论，就是从这里讲起的。马云说，他做企业很相信“风水”，其实，中国的许多企业成败，早先从他办公室中，就有“风水”可看的，也就是说，成败的种子，企业自己早在办公室中就种好了。

马云说，他见过世界上许多成功的企业，发现在那些成功的 CEO 的办公室里，办公桌前总是挂着自己最喜欢的人的照片，椅子后也都是挂着企业团队，个人朋友等支持、帮助过自己的人的照片。这些企业家的成功，是因为他们面对微笑，天天开心；因为他们拥有企业成长的最稳固的靠山。相反，那些失败的企业，整个屋子里都充满铜臭味。马云认为，当一个企业领导人满脑子都是美元、人民币的时候，他说话时肯定满嘴是港元，那他的企业就不会走得远。

企业开张时，就注定着有厄运，大多是因为办公地点选得不好。“很多企业刚开张，人还没几个，就在一个高档写字楼，租下了一个很大的办公室。这样，新招的员工看到这架子，就会觉得，这家公司肯定不错，好好在这里发展，会出人头地的。”马云分析说，“这就给新员工以对公司过高心理期望值。其实，刚办的企业要发展，本身肯定有许多的困难，而新来的人却是冲着你的‘好’，你的‘规模’来的，对面临的困难总是估计不足。于是，久而久之，这家公司的人又会变得越来越少，最后，撑不下去。”

“我们在宁波招聘员工时，有一个小姐，找到当地一个很偏僻，又黑又破居民区单元房的五楼时，不相信大名的阿里巴巴分公司会这上面的七楼，于是，又从跑下楼打电话给她的男朋友，吩咐说，‘…要是半小时后我没打电话给你的话，你就到这来找我。’”马云说，就目前的阿里巴巴，可以说并不缺钱，而我们大多数分公司的办公地点，却都是在居民点的单元房里。不要说是福州，就是东京、纽约，我们都有能力租当地最多的办公地点，而我们没有。为什么？我们要让所有的员工知道，来阿里巴巴，就是要将阿里巴巴做大，把分公司的办公室从小单元房搬到当地最高级的写字楼。

成就百年老店：“领导者应该是一位好‘老师’！”

马云在接受记者采访时不止一次说，好的企业领导者一定是个“好老师”，阿里巴巴之所以能有今天的成绩，也与他是个老师出身有关。“平时，我就爱去帮助别人。跟其它老师一样，当老师的时候，我就希望我的学生成为全校最好的学生，希望我的学生，在社会上真正有用，并超过我。我这次从福州回杭州的时候，阿里巴巴可能就有 1400 多名员工了，其中，起码有 500-600 人已超过了。也就是说，我在阿里巴巴并不是最好的，但我肯定是最乐意教人的。所以在阿里巴巴，与其说我是个首席执行官的话，不如说是个‘首席教育官’。具体地说，每位员工来公司的时候，第一堂课就是我为他们上的。”

“今年内我们的阿里巴巴管理学院就要成立，那时，我会在那里为分他们上课，当然我不教理论，我要教的是他们在学校里学不到的，也就是企业实战的案例。”马云说，“当老师很有意思。你如果把你自己的东西跟别人分享那是无尚的幸福，因为这两年我看了太多的管理案例分析了。而学校里课堂的东西，社会上根本不管用。”

当然，马云认为企业的领导者应该是一个老师，不是说一定要是个老师出身的，而是他是个诲人不倦，善于沟通，既能不断充实自己又能激发别人潜能的人，具有老师种种的特质。“我们公司就不欢迎职业经理人，欢迎领导，老师式的领导。我觉得一个领袖和一个经理人之间的区别：经理人眼光看出去是‘这个人怎么样，这个人这个不好那个不好’；而领导看的是他的潜力：这个人这方面很好。如果把他发挥，就会非常不错。”马云解释说，“每个人都有潜力：你信不信一百米跑 13 秒的你，如果后面是老虎在追你的时候，你一百米跑出 11 秒。这就是潜能，是一个企业领导需要去挖掘的工作。”

所以当马云在回答记者“你认为这世上缺乏人才吗？”的提问时，就十分肯定地说，“不！”记者认为，马云的意思可能就是：这世上并不缺乏人才，而是缺乏发现人才的眼睛。

对老师来说，他一生最大的财富就是学生，马云认为，一个企业最大的财富之一也是员工。阿里巴巴也始终把“员工、客户”看作公司最不能忘的两件事。所以他提出，“把钱存在员工身上”的理念。他说“我们四年来囤兵西子湖畔，在那里训练人马，训练我们的团队，了解客户，了解市场，我们员工近达到 1400 名，可能是当今中国互联网企业中员工最多的公司。我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业是不会成长。”

阿里巴巴之马云的咒语

出处：网上资料，2005-11-21，作者：未知

- 一个公司在互联网时代要成功，一定要有自己的文化、自己的思路。
- 五十个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。
- 最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。
- 带走的是脑袋而不是口袋。

有人非议阿里巴巴的商业模式，但从来没有人非议阿里巴巴的团队；有人非议马云善于炒作，但从来没有人非议马云的管理艺术。阿里巴巴的一切正符合那个向新经济投资的至高原则：只要有一流的团队和管理，你就成功了一半。马云对自己的团队十分自豪，他说，我最骄傲的是我们的人，其次是我们的投资者，最不骄傲的是我们的网站。阿里巴巴的管理层，绝对可以算得上超豪华阵容。顾问软库董事长孙正义和前世贸组织总干事萨瑟兰，都是威震四方的人物。而尤为令人惊讶的是，创业 5 年，阿里巴巴从来没有人提出来要走，公司最初的 18 个创业者，现在一个都不少。

“一个公司在互联网时代要成功，一定要有自己的文化、自己的思路。”

企业文化

阿里巴巴有个流传很广的管理理念就是东方的智慧，西方的运作。马云认为东方人有深厚的智慧积淀，但在商业运作能力上有所欠缺，家族作风、小本本主义、小心眼，这些东西都不行。西方很多东西用制度来保证，而中国是用人来保证。因此，在公司的管理、资本的运作、全球化的操作上，马云均毫不含糊地“全盘西化”。

阿里巴巴有一个规定，要想当 Director（主管）职位以上的人，必须是在海外受过 3～5 年教育，或工作过 5～10 年的。马云说，这是个死命令，一起创业的 18 个人，可以当连长、排长，但团长、师长以上的人，马云通通从外面请。马云对现有的团队很满意。“阿里巴巴的职员一半是技术人员，一半做服务，基本上在 IT 行业都有 2～3 年的经验。策划人员比我有创意，市场人员比我懂市场，技术人员比我懂技术。我的最强项是考虑公司的战略，怎么去硅谷竞争，去全球竞争。”

“五十个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。”

团队结构

马云当 CEO 当得不简单。他创业 5 年，从来没有一个员工主动离开，别家公司出 3 倍的工资，员工也不动心。马云还说风凉话：“同志们，3 倍我看算了，如果 5 倍还可以考虑一下。”他的管理团队也豪华得惊人，现在有越来越多哈佛大学、斯坦福大学、耶鲁大学的优秀人才聚集到了阿里巴巴。

CTO 吴炯，是雅虎搜索引擎的发明人，身价百倍，却放弃了 8 位数的利益，在阿里巴巴埋头苦干；马云的助手，营运总裁蔡崇信，是耶鲁大学的法学士，毕业后在华尔街的一家著名的投资公司工作，他本是来和马云谈风险投资的，结果被马云的魅力和阿里巴巴的前景所吸引，干脆辞掉工作，加盟阿里巴巴。最有趣的是蔡崇信原来所在的公司，听说他要走，一定要投资阿里巴巴，以表示对他的支持。

马云强调，“东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场”是阿里巴巴的精髓。马云说，阿里巴巴永远可以容纳各种古里古怪的人，有些人能干活不能管人，有些人能管人不能干活。阿里巴巴一定要有专业管理人员进来，因为阿里巴巴的这帮人很难管，你是 3 段，我是 3 段半，谁怕谁呀！但有些人就能把人全部管起来。他技术水平是 0 段，管理水平却是 9 段。马云想到大学里除了科室主任、系主任、院长这条线，还有助教、讲师、教授这条线。公司的两条线则一条是官路，由 Head、Manager、Director、VP、Senior VP、CEO 组成，另外一条是学术线。阿里巴巴鼓励学术，来到阿里巴巴第一阶段转正以后变成勇士，经过 3～6 个月，跳过 3 级，升为骑士、侠客，侠客以后是 Hero。达到 Hero 很难，Hero 里面又分 A、B、C 三级，然后到 Master（大师）。

大师之后才是 Chief，共分 5 档，每档又分三级，一共十五级。阿里巴巴的技术人员可能永远不会管人，但可以说 Master 是我前进的目标。他做到 Master 的时候，说不定 CEO 只是个 Hero。爬到阿里巴巴的 Master 一级，在中国互联网，甚至亚洲、世界互联网界，说话的分量就已经全都不一样了。

“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。”

心目中的理想企业

马云说，阿里巴巴是一支一流的团队，一流的投资组合。当阿里巴巴打进 Nasdaq 的时候，将是亚洲第一。

问马云搞管理看什么书，他说，不看书，看人，他身边有很多人，都是书。他说，应该学习高盛严谨的风格，萨瑟兰的智慧，这些人的冲劲，正直无瑕的品格。“我相信未来人们之间的竞争是智慧的竞争而不是狡诈的竞争，上海滩的时代过去了，要把买卖做大，还要把企业建好，这才是永久性的。”

做阿里巴巴，马云有没有理想？他说有。他的理想是，到 60 岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。保证这种成功，文化的基石一定要打得牢，企业的品格和人的品格也决不能马虎。马云说，他对竞争对手很尊重。就比如下棋输了，那是智慧的较量，但是决不因此违背商业道德、人的道德。他不允许任何人卑鄙狡诈，“不然，如果以后当老师的时候，学生说，‘你那一招多卑鄙’，我面子就没了。”在竞争中，不看竞争对手有多么厉害，最重要的是自己做好。

“5 年之内，要把三分之二的员工赶出阿里巴巴。”

创业与守业

马云自认为是个擅长创业但不擅长守业的人，“最多干到 40 岁，我会离开阿里巴巴”。马云的人生理想是要在 5 年内把阿里巴巴做成世界前十名的电子商务交易站点，然后自己去学校教 MBA。“如果成功了，我就去哈佛；如果失败了，我就去北大。”而 5 年之内，他要把三分之二的公司员工赶出阿里巴巴。

马云是个金庸迷，因此阿里巴巴面试员工的条件听起来也完全“不讲理”。要进阿里巴巴，你读金庸得读到大学水平，而如果你读得懂金庸，你也基本上就合格了。马云的理由是：懂金庸，就是性情中人。从金庸小说中，看出来不少修身治国之道。“你看郭靖、杨过的成功，除了机缘巧妙，还得勤奋努力。你要学会与各种人合作，最重要的是有一身正义和责任感；你还得学会时而超脱时而务实，但一定不能松懈。”做公司就像在练功：“我们很多资源是很巧合地组织在一起的，就像金庸的小说，一个人的武功练到一定程度，是有很多机会结合在一起的。”在互联网时代，企业不仅是资本和技术的结合，更多的是一种文化一种理念，以及整个公司资源的整合。因此，过去 5 年吃过的苦，积累的经验，都是资源。

对于网络马云不敢吹牛，对技术他也说自己不懂，可是谈到当老师，马云说：“我没见过比我更好的，而且 4 年以后我会更好。”阿里巴巴公司里有好几位是马云和夫人的学生，马云的学生证实，他当年是坐在讲桌上上课，可是学生特别爱听。马云计划 40 岁退休，那时候他就会在课堂上说，当年这个案例，是这样这样的情况，我于是就这样这样做了。讲的案例都是他自己亲身经历的。

“沙滩上小的石头，可以捏在一起抗衡大企业。”

水泥 CEO

阿里巴巴的团队五花八门，马云说就像“动物园”。公司的人来自 16 个国家，有德国人，严谨得有点严酷；有秘鲁人，哥伦比亚大学毕业后在美国银行做了 8 年研究；还有韩国人，美国人。生长环境、文化背景都完全不同，有的人 5 分钟不说一句话，有的人特别爱说话。洋鬼子不好管，而且马云是个中国 CEO，为什么他们听马云的？

我问马云在公司的职务，是 Chairman，CEO 还是 President？他说，“进了公司，就是朋友，我是捏他们的水泥，他们是石头。阿里巴巴也是水泥，沙滩上小的石头，可以捏在一起抗衡大企业。”团队的合作精神就像拔河一样，无论方向朝哪里，只要大家一致，总能赢。马云比方说，如果一只牧羊犬管一群羊，那么羊就听牧羊犬的，但是如果五只牧羊犬管一只羊，羊就是领导。

阿里巴巴在周六周日总有很多人在加班，是工作太多了还是员工都是工作狂？马云说，不是。“其实你们认为这是工作，我们认为是工作更是快乐。”马云是个很关心员工的老板，很聪明，人也幽默，他说，“我付员工的工资可能不是同类公司里最高的，但是我自信工作起来，阿里巴巴的员工是最开心的。”互联网公司压力这么大，我有点不相信：“不是边快乐边痛吧？”马云回答：“痛苦的时候也是 fun，fun 的时候也是痛苦。”（像个哲学家还是绕口令专家？）可是马云说，公司很顺的时候，他一定是铁青着脸的，因为大家都开心，也就有危机存在，而大家都很痛苦的时候，机会往往就来了。但是管理一个团队，绝对不是凭某一个人就能吸引住人的。“很多人认为是我的吸引力，不是。如果管理层问题重重，那你谁也吸引不过来。这帮人都是聪明人，前景好，能做事，他们才来。否则老是卖我人情肯定不行。”马云很有自知之明。

马云的凝聚力从何而来？阿里巴巴的一位创业员工说，“我感觉他本质非常好，非常善良，比较照顾周围的人，而且不是应付也不是应酬，而是发自内心的关心。他把我们当朋友，他付出从来不讲回报，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我们觉得很困难，可是他却说，你看我们还有这么多希望，跟他工作很高兴。生活永远是两面的，你看到一面特别抢眼就看不到另外一面，他启发我们看另外一面，困难的时候我们也没怎么愁云惨淡，很开心就过来了。他的性格也很好，这些都影响了我们。”心能平着放最重要，马云有一颗平常心，才让员工放下了心。

“招聘人的过程中我的第六感觉是化学的。”

团队的味道

马云说，“招聘人的过程中我的第六感觉是化学的”，不仅招人无定势，管人也无定势。

马云监督员工工作的方法是时常拎着个高尔夫球棒满公司乱晃，说是要闻一闻