

文|陈兰

编辑|封成

杭州萧山国际机场是出了名的远，从这里出发，打车到滨江区的江南大道附近，不堵车需要半个小时。而下了机场高速往这条大道上再开10分钟，经过长河路后拐进秋溢路，你就能看到橙色的“Alibaba”。

是的，这里坐落着阿里巴巴的B2B事业群，2009年经过一场“阿牛过江”的接力跑步后正式落户滨江区。

出差到杭州随便上一辆出租车，谈起这家企业时师傅脸上都会写满骄傲。今天，这家企业的创始人马云，卸任董事局主席职位，由集团现任CEO张勇接任。55岁的马云说想要当回老师，做一个杭州佬。



这就是价值观，一种活跃在阿里血液里的东西，直到现在，客户第一依旧排在阿里价值观的第一位。

关明生两年后的2001年才加入阿里，此前他曾在通用电气（简称GE）度过了漫长的15年岁月，外界都说阿里的价值观是他从GE带来的，显然不是。

GE的血液型号跟阿里不一定匹配，骨髓移植都需要血型匹配才能成功，如果不顾一切地移植只会造成血液排斥反应，最后死掉。他只是把阿里血液里的东西给提炼、总结、固定了下来。

刚到阿里上班的第六天，马云就在办公室给关明生、蔡崇信、彭蕾、吴炯、金建杭讲阿里的理念。关明生提议，要把这些理念都给写下来，并且从目标、使命与价值观三个方面写。



2003年4月广东有疑似“非典”疫情，但由于此前承诺了50位客户，要把他们的样品带到广交会免费推广，阿里员工还是选择前去参会。那一次参会，他们带上的50家“中国供应商”，有10多家得到了意向订单。

其中一个姑娘回来的时候没事，关明生、马云以及当时的hangz 市长茅临生都跟她开过会，结果没多久她就感冒被认定为疑似“非典”给隔离了起来。危机下所有人都做了同一个决定，把台式机、通讯录、客服电话全部搬回家，400多人开始soho办公。

马云找不到人无所谓，不能让客户找不到人。

这一战，阿里的流量与业绩都升了7倍，在这期间阿里巴巴正式上线了淘宝。可以说，是“非典”成就了淘宝，更加深了客户第一的价值观烙印。

后来那个姑娘出来的时候，马云、关明生等冲到隔离医院接她，几个人抱作一团，痛哭流泪。

02

支付宝是继淘宝之后的第二个1.0版价值观产物。



后来是泡淘宝论坛的时候发现有人说如果淘宝能保证资金安全就敢交易，才有了担保+交易模式的出现，即淘宝成为中间人，保管货款，等买家确认收货后钱再到卖家手中。

第一个单子是跨境交易，成功后大家觉得这个东西需要一个好记的名字，就像淘宝一样，支付宝三个字无意间横空出世。

马云曾尝试过与银联合作解决支付难题，支付宝的交易量一上来，人工对账的方式就不可取了，2004年下半年支付宝日交易8000笔的量，都足以让浙江省不得不动十几家支行近300人来帮工行一家。

那么像PayPal一样与VISA等卡合作一次性打通所有银行如何？可惜与银行的谈判未

成功。

当年的最后一个月，支付宝就与淘宝正式拆分成立，那时候马云甚至做好了入狱的准备，但即使他真的入狱，也要换个人继续做。后来就是依靠技术打破行业的铜墙铁壁，让其随着中国电商行业一起水涨船高的另一篇故事了。



2008年美国次贷危机席卷而来，企业受到冲击，到底是降薪应对危机还是想方设法提高营收？

马云发了封内部邮件，叫《冬天的使命》，他说，不仅不能让自己倒下，还要保护阿里的客户。

这一年9月阿里启动3000万美金海外推广乌云计划，让广东与浙江地区大量中小企业接到来自全球60多个国家的巨额采购需求，其中俄罗斯、巴西、印度等市场的订单最为突出。

年底推出“出口通”产品，即狂风计划，大幅度降低中小企业出口的入门门槛，帮他们用更低的成本达到最佳的海外营销效果。

次年3月份宣布春雷计划，对所有“诚信通”会员免费提供功能和服务升级，推出最新移动版“诚信通”让供应商无缝链接自己的阿里账户和移动电话，增加沟通效率。

资源都让给了客户，三大计划推出让中国供应商从49800元大幅降价到19800元，

自己却勒紧了裤腰带，赢得了更多中小企业的信任。



同样是在这期间，马云找到胡晓明（花名孙权），给了他一个任务，内部孵化做阿里小贷（网商银行的前身）。两个要求，第一只做100万元以下的贷款生意，帮助当初像马云一样借不到钱的创业者，第二，比如用阿里云的技术构架支撑服务。

价值观的好处在于，能带领企业做一个又一个正确的决定，同时又把企业中的格子聚合到一起。

胡晓明当然不乐意，阿里云才刚成立谁知道是什么，还有人吐槽，明明可以坐高铁，却偏偏要骑自行车去上海。吐槽完了，还是跟云计算的人一起合作第一个产品，熬过了2009，春节以后阿里云来了一次版本大升级，出乎意料地稳。

阿里小贷，成为了后来的网商银行，也是中国第一个上云的民营银行，而阿里云变成了中国第一家拥有完整云计算能力的企业，四年前在计算界的奥运会Sort Benchmark中打破了100TB数据排序23分钟的世界纪录，只用了不到7分钟。

如今，阿里云已为全球数百万用户提供云计算、大数据和人工智能服务，综合服务最终用户数量超过20亿，服务超过一半的中国A股上市公司和80%中国科技类企业。

04

不同于云计算，很长一段时间，网商银行被人称为“傻子银行”。



好听的话都会说，但会不会做就不一定了，阿里巴巴集团CEO张勇曾说过，价值观不是用来挂在墙上的，是不知不觉融入思考和行为之中的。

八年前那场“中供”（中国供应商，阿里B2B业务推出的产品）欺诈案就是典例，为了捍卫客户第一的价值观，捍卫诚信原则，当时有1107名涉嫌欺诈的中国供应商被阿里终止服务，B2B公司CEO、COO引咎辞职。

明星高管与利润从来都不是阿里考虑的重心，价值观才是，可以在未来判读上犯错，但价值观不能，一旦犯错就是致命的。

“能否行贿”实际上也是阿里早期的价值观决定，那是2001年，当时阿里没什么销售，没有收入，正处在互联网的冬天，关明生、马云、蔡崇信三个人在的会议室讨论，应不应该行贿。

其实那时，给广告公司回扣几乎是业界人人心知肚明的行规，但马云和几位创始人认为，就算公司再穷再没办法，也不能用回扣换业务量，如果这个业务一定要这样才能做成，那就把这个业务关闭。



即企业划分成一个个相对独立的小集体，就像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”一样，以每个“阿米巴”为核心，自行制定计划独立核算持续成长，让每一位员工成为主角，靠全体智慧努力完成企业经营目标，实现发展。

大方向一致，更重要的是每个“阿米巴”都要有一致的使命感和价值观，才能共同推动企业的前进。阿里十多年来每个季度都在考核价值观，业绩和价值观一起考核，每年的年终奖、晋升都和价值观挂钩。

业绩好，价值观不行，不能被晋升，热爱公司，因为帮助别人业绩没有完成，也不行。

所以，其实过去20年阿里的历史应该反过来看，不是业务战略决定了价值观，而是价值观指引，做出了不同历史时期的业务决策。



阿里历史上所有重大的决定，真的都与钱无关，这很容易让人回想起1999年马云成立阿里巴巴前的一段视频。

视频里马云说，一切得重头开始，失败了也无所谓，至少把概念告诉别人，我不成功会有人成功的。

“但首先一点，我希望中国人早点成功，不要再拖下去。”

参考资料：

《支付宝，15年穿越“无人区”》 叶伟民

《阿里云的这群疯子》 史中

《稻盛和夫的阿米巴经营理念》 李敏

《阿里巴巴价值观的演变》 关明生