

“不拥抱变化就会变得僵化，不改变自身就会被时代打败。”

阿里巴巴24年来最重要的一次组织变革，在一个普通的周二傍晚被宣告。

3月28日，阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇发布全员信，宣布启动“1+6+N”组织变革。

本次组织治理变革由张勇发起，这轮变革从集团顶层入手，重新定义和构造阿里巴巴集团与各业务的治理关系。

自1999年创立以来，阿里一直在变。2005年，支付宝从淘宝剥离，成为一家单独的公司，有了后来的蚂蚁集团。2011年6月，淘宝网一拆为三，生长出了天猫……此次组织变革也早有伏笔。

此次变革后，阿里巴巴集团之下，将设立六大业务集团和多家业务公司，具备条件的业务集团和公司，都将有独立融资和上市的可能性。此次组织变革后，阿里巴巴集团将全面实行控股公司管理。

当晚，张勇也直面外界对于阿里组织变革的相关问题作出回应，他表示，所谓“上市”不仅仅是走向资本市场的问题，业务也将独立面对市场的更高要求，“我们希望能够出来若干个上市公司，而若干家上市公司下面经过几年又能够再生儿育女，分出来更多上市公司”。

阿里走向组织治理全新阶段，所有业务存在独立上市可能性

此次变化的一个关键动作是，各业务集团分别成立董事会，实行董事会领导下的CEO负责制，阿里巴巴集团则全面实现控股公司管理。

对各业务而言，治理架构独立意味着直面市场洗礼，与之对应的是创新激励的可能性。在公开信中，张勇称，“市场是最好的试金石，未来，具备条件的业务集团和公司，都将有独立融资和上市的可能性”。

当晚，在阿里内网问答的视频中，张勇表示，“1”是阿里巴巴集团，作为阿里巴巴的上市公司主体不会改变，但集团的运营重心会从具体业务抽离出来。……孩子大了，要走出去，独立面对市场。阿里巴巴集团更像一个底座，给他们做好支撑。”

“条件成熟一个，上市一个”，张勇说，希望阿里巴巴未来能够长出若干个上市公司，过几年继续“生儿育女”，长出更多上市公司。“上市不仅是上市本身，也是

独立面对市场的更高要求。希望大家都能为自己而战，为自己所奋斗的事业而战。”

根据全员信，张勇在担任阿里巴巴集团董事长兼CEO（首席执行官）的同时，兼任阿里云智能集团CEO；戴珊任淘宝天猫商业集团CEO；俞永福任本地生活集团CEO；万霖继续担任菜鸟集团CEO；蒋凡任国际数字商业集团CEO；樊路远任大文娱集团CEO。其他公司也将独立经营管理。

近两年，张勇在内外部多次强调，敏捷组织是实现多业务多业态超大型企业高效治理的路径。此次形成“1+6+N”组织架构，即是敏捷组织理念进一步深化的自然结果，意味着阿里走向组织治理全新阶段。

“大中台”时代结束，张勇回应称此时变革是水到渠成的结果

此次变革后，阿里集团的职能部门也将迎来变化。根据全员信，集团中后台将全面做轻、做薄，这意味着阿里巴巴从2015年以来建立的“大中台”能力会逐步被更强大的前台吸收，以更敏捷的方式服务更多元化的发展需要。

目前，阿里旗下阿里云、菜鸟等多个业务已成为市场头部企业，盒马、平头哥等业务融资上市传闻不断。对六大业务集团和业务公司而言，阿里方面认为，业务全面独立经营有利于市场更好对价值称重，“让员工真正走向为自己的业务而战”。

自1999年创立以来，阿里一直在变。2005年，支付宝从淘宝剥离，成为一家单独的公司，有了后来的蚂蚁集团。2011年6月，淘宝网一拆为三，生长出了天猫……此次组织变革也早有伏笔，2020年，张勇推动经营责任制改革是本次组织变革的开端，后四大板块分立实现阿里巴巴多元化治理，阿里巴巴成立多家独立经营的环路公司。多年来张勇持续在内部推行经营责任制治理，力倡“敏捷组织”，鼓励业务拥有更独立的经营策略，根据不同市场需求，做出自己的判断。

3月28日晚，张勇在内网直面有关阿里巴巴本次组织变革的关键问题。他谈到变革本身、变革的时间节点、未来阿里与各业务之间的关系等，业务将重启上市。

新京报贝壳财经根据张勇在内网发布视频整理以下问答。

问：员工信里面，你说这次组织变革是阿里24年以来最重要的一次变革，怎么理解这句话？

张勇（逍遥子）：确实，这次变化之大，是阿里24年的发展历史上前所未有的，是生产关系变革最剧烈的一次。

今天的阿里巴巴，多个业务覆盖不同的领域，有的是消费者业务，有的是文娱类，有的是物流，还有了阿里云、平头哥，以及针对企业端相关业务，包括环路化新公司瓴羊等。

对内，我们希望能够让这些公司真正面向市场，真正从顶层生产关系入手释放组织活力，让组织加速，让决策加速，让市场响应加速。对外，面对市场竞争的时候，业务能够变得更敏捷。同时也让员工心态有所变化，真正走向为自己的业务而战，为自己所在的领域而战。我想，这是我们生产关系最重要变革的一个基础。

2015年我们提出了中台战略，随之带来很多优势，现在很多核心能力都是基于“大中台、小前台”而来。今天，这样的生产关系需要转换。为了让组织跑得更快，更好进入每个主营业务，让每个业务形成闭环组织。这个生产关系变化之剧烈，挑战之大，前所未有。

问：为什么选择现在来启动这次组织变革？

张勇（逍遥子）：我今年开始的时候跟大家说了一个“进”字，公司要往前进展。我信里也讲到了，生产力的发展创造离不开生产关系。这个变化是我们这些年，尤其是2020年以后，一系列组织治理方式变革水到渠成的结果。

在过去几年经营责任制、环路治理上，我们做了很多铺垫工作。比如，从原来的headcount（职员总数）管理，改为过去两年全面薪酬总包管理后，所有的管理者思考方式就不一样了。对很多已经环路化的公司来讲，已经慢慢习惯了这个变化。因为他要自己承担责任，自己做选择，而不是说“缺资源，问集团要”“缺这个东西，听集团的”，等靠要的思想会下降，主动性会上升。

我们现在定“1+6+N”，“1”就是一个阿里巴巴的上市公司主体，这个不会改变。6个大的业务集团，从0.5层变成真正的0层组织，为自己业务负全责。同时，实行每个业务集团、业务公司董事会领导下的CEO负责制，核心班子必须更好思考怎么面对市场的问题。

今天我们坐在杭州，很难想象在东南亚，应该怎么面对瞬息万变的市场环境，快速响应竞争对手的行动。我们在不同的领域，每个业务的周期是不一样的。像今年淘宝已经20年，而新的业务像夸克、瓴羊、钉钉等，分别在不同的周期里面。他们都很容易在市场上找到对标对象，他就应该按照这样的思维逻辑来思考他的业务规划，而不是说所有问题都围绕着是阿里巴巴集团大家庭当中的一员展开。

今天我们有底气跨出这历史性的一步，让组织变得更简单、更敏捷，还是要从头部入手。孩子大了还是要走出去，要独立面对市场，这个我们来给他们做好支撑。无

论是基于我们过去的积累，还是从市场客观需要，都必须要走这一步。

问：阿里集团将来与业务集团、业务公司之间是什么关系？

张勇（逍遥子）：其实，我们旗下的每块业务都是阿里巴巴投资的对象，只不过原来养在自己家里，现在让他们独立面对市场，跟我们要做外部的投资是一样的。所以从这个角度上，集团运营的重心会发生变化。

未来集团的同学都要从这个角度来重新定位自己的工作，定位自己的职能。这个变化非常巨大。未来，我们会去强化每个业务集团的品牌，让团队对这些品牌产生归属感，让客户跟这些品牌产生联结，阿里巴巴集团更像一个底座，做好支撑。

所以这次的变革下，我们强调阿里巴巴集团与各业务集团和公司的关系中，不变的是这么几条：

第一：我们的使命——让天下没有难做的生意，对绝大多数业务来讲仍然成立。

第二：愿景。我们还是希望阿里走出去的每个业务都能活102年，做102年的好公司。102年和好公司这两件事情，应该是我们大家共同的追求。我想，好公司代表了一种社会责任，102年代表了我们必须持续创新，才能活到3个世纪。这两条是我们的底线，希望能够坚守。

当然，因为不同类型的业务性质不一样，团队气质不一样，文化特质也会有明显的差别。今天，在云谷园区的阿里云的工程师文化，和在北京望京的我们的优酷、影业同学的文化，已经有不同的文化气质，今天必须面对这个现实、正视这个现实，并且大方地去接受这个现实，鼓励多元化。所以在价值观这一层，会更多地走向多样。

前几年我提八个字：敏捷组织，简单文化。通过这次改变，真正地把前面四个字从顶层往前走一大步，但后面四个字从简单文化，改成多元文化，我们要接受多元文化。

问：你在员工信里提到“具备条件的业务集团，保有融资上市的可能性”。这句话应该怎么理解？具备什么样的条件就可以呢？

张勇（逍遥子）：我想，大家对这句话都会非常关注。今天阿里巴巴作为一个整体上市的公司，有多样性的业务。纵观全球大型的上市公司，有的体量比我们大；但业务如此多元多样、跨度那么大的，很少。从这个角度来讲，多样性的业务，与其放在一个锅里、一个上市载体里端出去，还不如到了市场接受的条件，就果断地让

他们单独面对资本市场，成熟一个，上市一个。

上市不仅是上市本身，也是独立面对市场的更高要求。我们希望能够出来若干个上市公司，而若干家上市公司下面经过几年又能够再生儿育女，分出来更多上市公司。这样，我们业务才算走向繁荣，才能解决一代又一代的员工“为谁而战”的问题。我们希望大家都能为自己而战，为自己所奋斗的事业而战。

融资上市本质上就是市场检验。大到机构小到个人散户，愿意来认购你的股票，说明你的业务就做好了，你受欢迎。这比打3.5分，打3.75分，打3.25分，要有力得多。

这个背后也解决了一个根本性的问题：大家不是为了完成绩效聚到一起，而是共同做一项事业。事业是不是成功，不是靠绩效来考评，是靠市场来检验。

客户第一，员工第二，股东第三，这句话是不变的。真的能为客户创造价值、为员工创造价值，股东就会喜欢，市场就会喜欢。最终市场是金钥匙，用市场来检验。

问：未来，业务和业务之间的合作跟协同关系会和现在有什么不同吗？

张勇（逍遥子）：这是很好的一个问题。我想，这次的变化如果用一句话说就是：公司大了以后，与其通过各种方式来鼓励大家协同，不如真正用市场方式来双向选择。

当然在这个中间我们会定一些底线，比如上市公司合规的要求，财务报告制度、财务准则，必须要满足。在此之上，我们更希望用商业规则、商业协议来实现合作。比如甲公司正在用乙公司的服务，如果乙公司的服务好，将来他就继续用。

最近这一段时间，我们在梳理各个业务之间的协作关系。还是强调大家能够把互相的合作关系，以法律协议的方式固定下来。不能人一换，想法就变。为什么？有违约责任。在内部我们要形成这样一种严肃认真的关系。而不是，说的时候很好，一碰到问题，就发生扯皮的事情，再靠组织来协调。这个太没有效率，这个要改变。

新京报贝壳财经记者 程子姣

编辑 岳彩周

校对 付春愔