

马云辞任 CEO:一场隐而未退的告别

马云喜爱武侠文化,整个集团 2 万多人,多数人起了“花名”。名字来自武侠小说,“郭靖”“语嫣”“逍遥子”均有其人,同事之间往往也以此相称。马云给自己选了“风清扬”。阿里巴巴几幢大楼的会议室,都被挂上“光明顶”的牌匾。 尽管市场间早有传闻,但 1 月 15 日马云确认辞任 CEO 的员工信流出,在圈内圈外激起了舆论漩涡。



马云个人风格植根企业

关注度来自企业实力,却似乎更关乎这家企业的性格。就像去年有人在微博上抛出调查:国内三大互联网公司哪家最离不开 CEO? 几乎没有悬念,得票最多的是阿里巴巴。 阿里巴巴无疑是一家带有鲜明的创始人个人风格的企业。这种企业文化甚至被外界解读为“偶像式个人崇拜”。 每年的“阿里日”,最抢眼的重头戏是员工集体婚礼。马云是证婚人,在台上还谈起个人的婚姻家庭观。2012 年参加集体婚礼的新人有 455 对,庆典场面壮观。 还有至今让人记得的“白发魔女”造型。2009 年,阿里巴巴成立十周年晚会。杭州市中心的万人体育场,马云在员工的尖叫声中

登场,头戴鸡冠、披着白色假发,献唱一曲英文歌——英文专业毕业,对他拓展视野、应对外媒颇有帮助。甚至有人说,马云本人就是阿里巴巴的“头号公关”。 如此一来,尽管马云明确表示,仍将担任集团董事局主席,负责战略决策。但一旦“主心骨”脱手,庞大的电子商务帝国未来如何运作,外界依旧猜测纷纷。 中国电子商务协会政策法律委员会副主任阿拉木斯认为,阿里巴巴在企业规模、文化上已具备了一定的实力,即便马云辞任,对企业也不会有太多影响,更何况他仍然是董事局主席。 有业界人士认为,最近两年的超常运转中,马云为继任者扫清了不少障碍。

阿里巴巴“本命年”有了烦心事

创建于 1999 年的阿里巴巴,在最初的成长阶段并未受到太多关注。几年后,淘宝网在美国 Ebay 旗下的易趣竞争中胜出,Ebay 甚至一度退出中国市场。此后几年,中国网购行业持续高速发展,淘宝也一跃而成国内最大的网购零售平台。 马云打过一个形象的比方,“B2B 是大哥,弟弟妹妹们上学都靠他来供;淘宝是妹妹,可以拿着大哥给的钱买花裙子;老三是支付宝,才上小学,但它最有志气,要在未来扛起养家的重担。” 在阿里巴巴集团“本命年”,兄弟姐妹无一例外有了烦心事。 央行对第三方支付企业颁发支付牌照,支付宝需要解决所有权问题,若有外资成分,上牌面临困难;集团旗舰子公司 B2B 平台上的部分供应商涉嫌欺诈,公司高管引咎辞职;淘宝商城年费调整引发“围城”事件,以及淘宝网“售假”再起波澜。 风波一一平息后,更大的任务在于重掌控股权。根据雅虎 2005 年入股阿里巴巴时签下的协议,到 2010 年,雅虎已经成为这个高速发展的集团名副其实的头号股东。从公布股权回购协议到完成,马云在 2012 年用了 4 个月时间,以 63 亿美元现金及价值 8 亿美元的阿里巴巴集团优先股,回购了雅虎持有的阿里巴巴集团 20% 股份,被称为“阿里赎



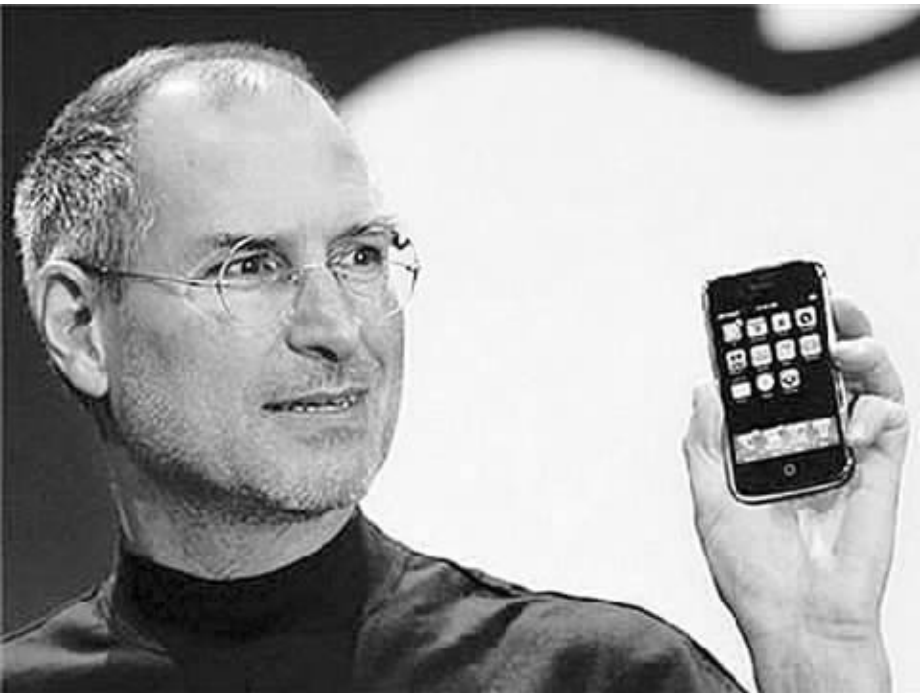
身”。 而外界一直猜测的“IPO 计划”,也在这份回购协议中浮出水面。 这份协议显示,阿里巴巴有权在 IPO 之际回购雅虎所持剩余股份的一半的前提是,阿里巴巴集团在 2015 年 12 月前进行 IPO。 “此次有关 CEO 的人事调整,事实上也是为集团上市做准备。”阿拉木斯认为,阿里巴巴的新一任 CEO 必定需要对上市有帮助。 尽管阿里巴巴方面一直对上市时间表避而不谈,但去年以来频繁的集团架构调整,被外界视为是马云在为上市做准备。 就在辞任 CEO 的消息公布前一周,阿里巴巴刚刚宣布了成立以来最大规模的组织架构变革,集团分拆为 25 个事业部,战略决策和管理执行分别由董事局和 CEO 负责。 接近阿里巴巴的人士称,今年的年终奖

发放时间打破了惯例,财务方面或在为上市调整财年做准备。 从股权回购融资到集团架构调整,尽管马云已经将“硬骨头”拿下,但如此庞大的业务,这个员工平均年龄只有 27 岁的公司上市之后将是如何运作,悬念仍旧待解。 有人将马云辞任与比尔·盖茨、柳传志的交班并提,认为这种“隐而未退”并不妨碍宏观战略把控。 “十年前没多少人懂电子商务。未来十年,它的影响还会越来越大,直到每个人都觉得,电子商务就是我们生活的一部分。电子商务不是一个商务模式、技术,而是一种生活方式。” “做大做强是自然的结果,不是追求的目标。把事情做好,是目标。”马云在宣布将辞任 CEO 当天的一个演讲上说。

一场事先张扬的赛马

马云的卸任,这是中国互联网“三座大山”TAB(腾讯、阿里巴巴、百度)中第一个开始创始人交班的,意义重大。半年前,马化腾重组了腾讯各大事业群;近日,李彦宏宣布亲自挂帅移动业务。一样的雄心勃勃,不同的玩法。 为什么说雄心勃勃?因为马云不是退休,而是卸任。即使公布新 CEO 之后,他仍将担任阿里巴巴董事局主席。用中国人熟悉的讲法,这次是选太子。 从“杯酒释兵权”让 7 个总裁出国读书,到“削藩”打散公司化身 25 个事业部,马云猛!笔者在阿里干过,也接触过马云,他确实天下无双。 因为,一个企业说到底就是拼人,拼人就是拼主动性,就是拼组织管理的能量值。惟其如此,企业方可尽挖人的创造潜力,组织得以基业长青。在中国,真正会玩人的企业家才是殿堂级企业家。在美国,不是。 马云也是公关天才,笔者原以为,他会在阿里巴巴集团以 1000 亿美金上市之时激流勇退,写就传奇。没想到这么快就放风开始赛马。 之所以说是赛马,马云在内部邮件里已明确表示,“接任 CEO 需要有巨大的勇气和牺牲精神。阿里有幸有数位这样的领导者,每一位都具有罕见的领导魅力和风格。他们将会给未来的阿里带进不同的元素和气质。” 阿里这么大的盘子,加上极其强调价值观,不可能像刘炽平那样空降腾讯,只能内部选出。也很难是当年被学习的孙彤宇那拨人。 新任 CEO,正潜伏在现在的阿里巴巴集团战略决策委员会里。从现在到今年 5 月 10 日,他(她)们将展开一场全面比拼。胜出者,便可执掌这家千亿美元市值的公司。 立储公布后,皇帝还在,顾命大臣也在,太子不会有大麻烦。虽然阿里的生意太难做,随时会有各种危机。不过放心,马云会重演柳传志救火的桥段。 扫了一眼,消息传出一小时后相关讨论的微博 14737398 条。对,1400 多万,你没看错。这是一场事先张扬的超级赛马。 (新华网)

管理案例



企业使命

马库拉说:“你永远不该怀着赚钱的目的去创办一家公司。你的目标应该是做出让你自己深信不疑的产品,创办一家生命力很强的公司。” 乔布斯说:“我的激情所在是打造一家可以传世的公司,这家公司里的人动力十足地创造伟大的产品。其他一切都是第二位的。当然,能赚钱很棒,因为那样你才能够制造伟大的产品。但是动力来自产品,而不是利润。斯卡利本末倒置,把赚钱当成了目标。这只是个微妙的差别,结果却会影响每一件事:你聘用谁,提拔谁,会议上讨论什么事情。” 那么企业的这两种目的在实践中到底会有什么区别呢? 乔布斯用苹果的成功证明这种哲学的成功。他说:“像 IBM 或微软这样的公司为什么不会衰落,我有我自己的理论。这些公司干什么很好,它们进行创新,成为或接近成为某个领域的垄断者,然后产品的质量就变得不那么重要了。这些公司开始重视优秀的销售人员,因为他们是改写收入数字的人(注:以赚钱为目的),而不是产品的工程师和设计师。因为销售人员成了公司的经营者。IBM 的约翰·埃克斯(以及早已离开苹果的约翰·斯卡利,微软的史蒂夫·鲍尔默)是聪明、善辩、非常棒的销售人员,但是对产品一无所知。” 书中还有一个故事:微软模仿苹果的 i-Pod 失败来说明动机的重要性。在苹果的 i-Pod 推出 3 年后,2006 年 11 月微软终于对 i-Pod 宣战,推出了 Zune 播放器,和 iPod 外观类似,但没有 iPod 轻巧。两年过去了,它的市场份额还不到 5%。又过了几年,乔布斯直截

让乔布斯毕生追随的一页纸

苹果营销三原则

第一点是共鸣。马库拉说:“就是紧密结合顾客的感受。我们要比其他任何公司都更好地理解使用者的要求。” 那么乔布斯为什么能够做出让消费者共鸣的伟大产品? 1. 动机。乔布斯做企业的目的是创造伟大的产品和打造优秀的公司,而不是赚钱。如上面所述,微软之所以模仿 iPod 不成功,是因为动机的问题。 2. 乔布斯的多学科思维。乔布斯不是艺术天才,不是技术天才。但他兼具人文与科技特质。再加上乔布斯通过禅修体悟形成的独特直觉,所以有了创造伟大产品的灵感。 3. 人文主义精神。乔布斯说:“苹果之所以能与人们产生共鸣,是因为在我们的创新中深藏着一种人文精神。” 4. 乔布斯的完美主义。比如在产品开发过程中,乔布斯为了完美,经常推倒重来,团队因此饱受折磨,但做出了让消费者共鸣的产品。 5. 打造一流的团队。乔布斯学习奥本海默的领导方法,用一流人才做一流的产品。 第二点是专注。马库拉说:“为了做好我们决定做的事情,我们必须拒绝所有不重要的机会。” 乔布斯的一个过人之处是知道如何做到专注。“决定不做什么跟决定做什么同样重要。”他说,“对公司来说是这样,对产品来说也是这样。” 乔布斯个人非常专注,他设定优先级。把他激光般的注意力对准目标,把分散精力的事情都过滤掉。在管理中也是如此,会保留核心产品和重要事情,砍掉一切其他业务。 1997 年乔布斯重新执掌苹果时,苹果的产品线非常多。员工给乔布斯解释就花了三个星期。后来乔布斯受够了,然后在白板上画了一根横线和竖线,做成一个方形四格表。在两列的顶端,写上“消费级”和“专业级”。在两行的标题处写上“台式”和“便携”。他说,就做四个伟大产品,每格一个。其他全部停止,这样将做其他项目的优秀人才和资金释放出来专攻四个产品。结果大获成功。 在苹果的百杰集思会上,乔布斯问这 100 人:“我们下一步应该做的十件事情是什么?”大家认真讨论后写在白板上,然后乔布斯把最后七件全部划掉,宣布:“我们只能做前三件。” 他给谷歌 CEO 拉里·佩奇建议时说:“要想清楚谷歌成熟以后想成为什么样的公司?现在摊子铺得到处都是,你想专注去做的五

通用电气的传奇 CEO 韦尔奇称乔布斯是世界第一 CEO。那么乔布斯的管理哲学是如何形成的?有何独到之处? 从《乔布斯传》中可以看到乔布斯的管理哲学主要来自于苹果三个创始人之一的迈克·马库拉。乔布斯和沃兹、马库拉创建苹果时,马库拉与乔布斯像父子关系。马库拉把自己的管理哲学写了一页纸给乔布斯,主要是企业的使命和苹果营销三原则。 1997 年乔布斯重新执掌苹果后,在短短 14 年内,创造了企业经营史上的奇迹——苹果的净利润从 1996 年亏损 10 亿美元到 2010 年达到了 140 亿美元,市值达到了约 3600 亿美元。巴菲特经营了 40 多年的伯克希尔市值约是 1800 亿美元,苹果的市值竟是巴菲特公司的 2 倍。乔布斯不仅创造了伟大的产品,而且改变了多个行业。

持的以价值定价的策略。

丰田公司错误的战略重心扭曲了丰田在汽车制造方面的传统优先次序:首先强调产品质量和安全,销售量和成本次之。十年前丰田开始快速扩张之时,这一次序发生了改变,迅速扩大市场份额并降低成本压倒了一切。所以,企业目的的转变导致了危机的发生。 巴菲特的搭档查理·芒格在评述喜诗糖果的成功时说:“狂热追求产品的质量和优质的服务是公司业务的精髓所在。我非常欣赏今天在座的都是我们的长期客户和长期供应商。你有优秀而值得信赖的供应商,同时你也如此对待你自己的客户,这样你就成了一张无形的信任之网中的一部分。这才是全世界应该运作的方式。对于其他人来说更有示范作用。这样才能建立一个国家或者一个文明社会正确的方式。了不起的是,我们在职业生涯的早期就开始了这种合作关系,完全是出于一种基本而牢固的文化认同。这再一次证明了本·富兰克林的商业哲学,这么多年后在喜诗糖果里仍然行之有效。”

个产品是什么?把其他的都扔掉,因为会拖你的后腿,把你变成微软,导致你生产的产品符合要求但不伟大。” 人一生中最重要的的是什么?巴菲特和比尔·盖茨的答案都是专注。 第三点是灌输。马库拉说:“这涉及人们如何根据一家公司或一个产品传达的信号,来形成对它的判断。人们确实会以貌取物,我们也许有最好的产品,最高的质量,最实用的软件等等。如果我们用一种潦草马虎的方式展示,顾客就会认为我们的产品也是潦草马虎的。如果我们以创新、专业的方式展示产品,那么优质的形象也就被灌输到顾客的思想中了。” 乔布斯向约翰逊描述马库拉的名言:“家好的公司要学会灌输。它必须竭尽所能传递它的价值和重要性,从包装到营销。” 1. 苹果的产品发布会,乔布斯每次都精心准备。包括现场、道具、幻灯片等等,反复排练。乔布斯的妻子劳伦说:“每一页幻灯片他都要改上六七次。在每一次演讲前,我都会陪他准备几个晚上。”“他把每一页内容都做成三种不同风格的幻灯片,然后让劳伦选出最好的一个。”“他对此十分投入。他会把每句话翻来覆去地说,改变一两个词,再重新说一遍。”所以最终的结果是,在《乔布斯的魔力演讲》一书中,卡迈恩·加洛写道:“乔布斯的演讲往往会刺激听众大脑中多巴胺的分泌。” 2、产品包装。乔布斯说:“当你打开 i-Phone 或者 iPad 的包装盒时,我们希望那种美妙的触觉体验可以让你在心中定下产品的基调。”他说:“这是迈克教我的。” 3、广告。比如经典的“1984”广告和“非同凡响”广告。 4、零售店。因为计算机行业的销售都在大型连锁店和量贩店。而这些地方的店员都不具备苹果产品的基本知识,也没有愿意去为顾客解释产品的独特性能,在商店购买苹果产品的体验并不好。乔布斯说:“除非有办法在商店里就把我们的理念传达给顾客,否则我们就完蛋了。”所以,乔布斯决定自己做零售店。不过零售业很难经营,计划并不被董事会和外界看好,但乔布斯精心筹备的零售店一推出就获得了空前成功。2004 年苹果零售店的收入达到 12 亿美元,突破了 10 亿美元的量级而创下了零售业的新纪录,给顾客带来了卓越的消费体验。 在苹果创始之初,迈克·马库拉用一页纸写下了管理中最重要东西,为苹果奠定了基石。乔布斯后来不断地实践和完善,用自己的行动证明了这些原则的永恒价值,缔造了伟大的产品和伟大的公司。 (企网)