**阿里巴巴：文化是企业的DNA**

阿里巴巴和淘宝平台上聚集了一批中小企业和个人网商。每一个单独的中小企业、每个个人，都无法和世界500强企业抗争。但是，当蚁群聚集在一起，将发挥出打败大象的力量。换个角度看世界，也成为淘宝网的企业文化之一。

　　这个9月，将是位于杭州的阿里巴巴又一次名动江湖的日子——从9月10日海内外的阿里人和所有的客户嘉宾云集杭州庆祝这家公司的十年庆典，到已经连续举办了6年的网商大会，到近两年的APEC中小企业峰会，以及在杭州休博园的第二届网货交易会——阿里巴巴的风头远盖过了同期在大连举办的达沃斯中国论坛。

　　用创始人马云的话说，阿里巴巴坚持了10年，证明了互联网、证明了电子商务在中国会成功，未来10年阿里巴巴的目标是要打造一个新的商业文明。毫无疑问，阿里巴巴的传奇应归功于一大群优秀的阿里巴巴人，阿里巴巴的成功验证了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。

　　十年的发展使阿里巴巴从创业时的“十八罗汉”飞速扩张至拥有超过1.4万员工的怪兽级互联网公司，可以说，富有魔力的企业文化是阿里巴巴叩开成功大门的魔咒。

　　沉迷于武侠江湖，曾在自己名片上只留下“风清扬”三字的马云，究竟是如何将代表阿里巴巴价值观的六脉神剑——客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情和敬业——注入阿里巴巴集团1.4万名员工的血脉之中?

　　**从“独孤九剑”到“六脉神剑”**

　　1999年，马云带着十几个年轻人从北京回到杭州从头创业，正式创办阿里巴巴。包括马云在内的十八位创始人被称为阿里巴巴的“十八罗汉”。随后的一年多时间内，包括现在的CFO蔡崇信在内的一批业内精英先后加盟阿里巴巴。

　　2000年，互联网泡沫破灭，众多公司纷纷倒闭。马云敏锐地意识到互联网寒冬的来临，从2000年下半年到2001年“西湖论剑”，阿里巴巴做了三件大事：“延安整风运动”、“抗日军政大学”和“南泥湾开荒”，目的是统一思想，提升团队管理和干部素质，加速产品生产。

　　第一届西湖论剑之后，马云明确提出阿里巴巴处于高度危机状态。“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分人是死在明天晚上。”在“延安整风运动”期间，马云创造了上述经典名言。2001年，阿里巴巴总结出了九条价值观：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。这是阿里巴巴第一次将价值观明确提出来，马云把这称之为“独孤九剑”，马云说：“中国的企业都会面临一个从少林小子到太极宗师的过程。”

　　2003年，突入其来的非典，使马云和全体阿里巴巴员工都明确了一个理念：在阿里巴巴，客户第一、员工第二。越在困难的环境中，越要首先想着客户。非典之后，阿里巴巴总结出了阿里巴巴三条思想原则：第一，唯一不变的是变化;第二，永不把赚钱作为第一目的;第三，客户第一、员工第二、股东第三。

　　2004年10月，阿里巴巴把原来的“独孤九剑”精炼成了“六脉神剑”：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。从“独孤九剑”变化到“六脉神剑”表明，阿里巴巴已经走出了探求“如何”正确做事的阶段，明白了自己应该做“正确的事”，以及为什么要做正确的事。

　　**以价值观驱动企业发展**

　　“是什么让阿里巴巴保持稳健的发展?外界看我们，是阿里巴巴B2B，是淘宝，但只有我们自己知道，我们的核心竞争力是我们的价值观。”在阿里巴巴2007年的年会上，马云对外界一直好奇的“是什么支撑阿里巴巴不断发展壮大”的问题作了阐述。

　　现任阿里巴巴(B2B)公司首席执行官的卫哲是2006年11月底加入阿里巴巴的。有一次，卫哲和马云深夜谈话，马云告诉他：“知道我们为什么这么重视价值观和企业文化吗?这些是用来弥补制度的不足的，就像道德是用来约束法律之外的事情一样。”

　　从2003年开始，阿里巴巴就已经将价值观和绩效考核结合起来。据阿里巴巴创始人之一、雅虎口碑网总裁金建杭回忆：“一开始推行这个绩效考核体系时很困难，各种各样的争议都有。推行一年后，大家才慢慢接受。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。”阿里巴巴集团总参谋长曾鸣则认为，“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。”

　　相对其他公司而言，阿里巴巴把价值观放在了至高无上的位置，这一价值观被具化为一个金字塔形，“诚信”、“激情”和“敬业”是员工首先要具备的素质，而“客户第一”则是企业乃至员工个人一切行为的准则。阿里巴巴在每个季度对员工进行考核时，关于价值观考核的分数比例一般都高达50%。

　　**阿里巴巴的魔力**

　　美国人肖恩已经在阿里巴巴工作了5年半，他现在担任的是阿里巴巴B2B公司客户关系发展部的资深经理。在他看来，“最有前途的公司都会有一个环境。在这种环境里，人们的想法一致、做事方法一致、拥有相似的价值观。我觉得阿里巴巴就是这么一个公司，因为我们寻找、雇佣和我们相似的人。”这种招人的方法，被肖恩的中国同事们称为“闻味道”。

　　阿里巴巴相信，那些相信并忠于公司使命和价值观的员工，将会使阿里巴巴优秀的企业文化得以传承。为了激励公司的老员工，在阿里巴巴工作满五年的员工被称作“五年陈”，并被赠与一枚白金戒指。

　　但随着员工人数的倍增，阿里巴巴企业文化和价值观面临着被稀释的危险。为了贯彻企业文化，对新入职的员工，阿里巴巴提供一系列企业文化方面的系统培训，包括对普通员工的百年阿里、百年淘宝、百年支付等入职培训，以及针对销售人员的百年诚信、百年大计培训。同时，还特意为新员工设置3个月的师傅带徒弟和HR关怀期，而在入职6~12个月的时候还可选择“回炉”再造。

　　阿里巴巴始终相信——追求同一个目标，将使得这些员工之间超越简单的工作关系。“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1999年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。”去年阿里巴巴集团高管集体赴美考察时，阿里巴巴集团首席人才官兼人力资源总裁彭蕾对星巴克有着特殊印象，“一个好公司里，应该有种爱在流动。”

　　阿里巴巴和淘宝平台上聚集了一批中小企业和个人网商。每一个单独的中小企业、每个个人，都无法和世界500强企业抗争。但是，当蚁群聚集在一起，将发挥出打败大象的力量。换个角度看世界，也成为淘宝网的企业文化之一。

　　在淘宝网刚成立的时候，碰巧遇上“非典”，整个创业团队都被隔离。为了保持身体健康，同时活跃工作气氛，不依靠任何器械就可轻易完成的室内运动——“倒立”成了整个公司的热门运动。“倒立”看世界，也非常符合淘宝网的当时处境。淘宝网是以挑战者身份进入市场的，要和非常强大的市场惯性博弈，如果只用传统角度看事情，很容易迷惘;倒立可以用另外一种角度去观察世界，感觉迥异，豁然开朗。

　　而“倒立”看世界，也让淘宝网一直保持旺盛的创新。从允许淘友自由沟通，到因地制宜地开设独特的男人、女人、香港街等频道，到推出“你敢用、我敢赔”的第三方支付系统支付宝，再到推出独创的全新B2C模式……这些，都是“倒立”带来的创新。