



从魅力到制度管理： 马云退位后阿里巴巴的新制度剖析

企业转型

组织扁平化

受限制股份单位计划



范博宏为香港中文大学金融系教授、经济及金融研究所所长。



周冠年为香港中文大学经济及金融研究所研究员。

范博宏 周冠年/文 走出创始人马云的光环，是阿里巴巴基业长青的必经之路。马云利用自己熟稔的管理之术与用人之道，实践了阿里巴巴从魅力管理到制度管理的转型。这为中国企业如何有的放矢地为企业转型“解局”提供了诸多思考与启示。

马云坐拥全球最大的电子商务市场，个人资产达34亿美元，却在年仅49岁、事业发展如日中天之时高调宣布辞去阿里巴巴集团首席执行官的职务，仅保留董事局主席的头衔，转而投身到支持电子商务发展的物流行业。2013年5月10日，他的一封辞职信将他领导下的阿里巴巴推上了舆论的风口浪尖。

如今马云的角色转变似乎已成定局，而他的新作“菜鸟网络科技有限公司”也靠着这股喧嚣赚足了大众眼球。只是相比于“菜鸟”，人们还是会习惯性地将他与阿里巴巴捆绑起来，对他的意外淡出总有几分百思不得其解之味。当我们仔细琢磨2010年那充满“硝烟味”的控股权争夺战和这之后阿里巴巴集团的发展模式，就会发现此番放权并不是这位IT大佬的一时之念。乔布斯离开苹果或许有一丝无可奈何与迫不得已，而马云的“激流勇退”则更像一盘精心布置的棋局。

布局职业化管理

如果说乔布斯是技术的弄潮儿，代表着精英、专业和新锐，那马云就像是赤脚行走的老江湖，玩的是冒险精神、摸爬滚打和心跳加速。毕业于杭州师范外语系的他从来都是个乐于“折腾”的人。从海博翻译社、“中国黄页”网站、国富通到今时今日的阿里巴巴，马云身上散发着一股敢打敢闯的气息。在他眼里，“失败是一种经历，我愿意去尝试”；无论这种冒险精神是与生俱来还是后天习得，不可否认

的是，阿里帝国的建立、壮大及传承一定是建立在马云个人对事业发展的远见上的。而这些，都与他早期失败或成功的经历息息相关，这些经历更赋予了他果断务实的尝试精神和敢于承担失败代价的勇气。这种气质让B2B、支付宝、阿里云等新名词迅速蹿红中国互联网，也成就出当下三业合一的阿里巴巴帝国版图。

马云身上强烈的人格魅力，影响了他身边的共同创业者。这位常作公开演讲的创业家在大众眼前的形象是具有缜密精细的智慧，胸怀天下的情怀，以及国际视野。从1999年借用阿拉伯民间故事中“芝麻开门”的咒语开始，他一路引领着阿里巴巴朝着扩张、释放股权、职业化的模式发展。他曾多次强调，阿里巴巴的定位并不是家族企业，由此看来此番管理权易手不是马云的突发奇想，而将是一条用职业化管理来延续集团发展的漫漫长路。

按照马云的思路，阿里巴巴是一个电子商务“生态系统”而非“商业帝国”。而生态系统最大的特点就是不断根据外界环境的变化而“趋利性”地发展与变化；但即便如此，从创办阿里开始，大到新业务的起名，小到部门机构的设置，马云的个人印记被深深烙在了集团所有主要的品牌上(图1)。

但马云清楚，阿里巴巴就算到了行业顶峰，也会面临企业转型和平稳过渡这一险局；他必须着眼未来，开始设计眼下的棋局，将西方企业管理之术和东方知人善用之道双管齐下，为自己的“退隐”和阿里的起承转合做好“解局”准备。

图1：阿里巴巴集团主要业务及关联公司



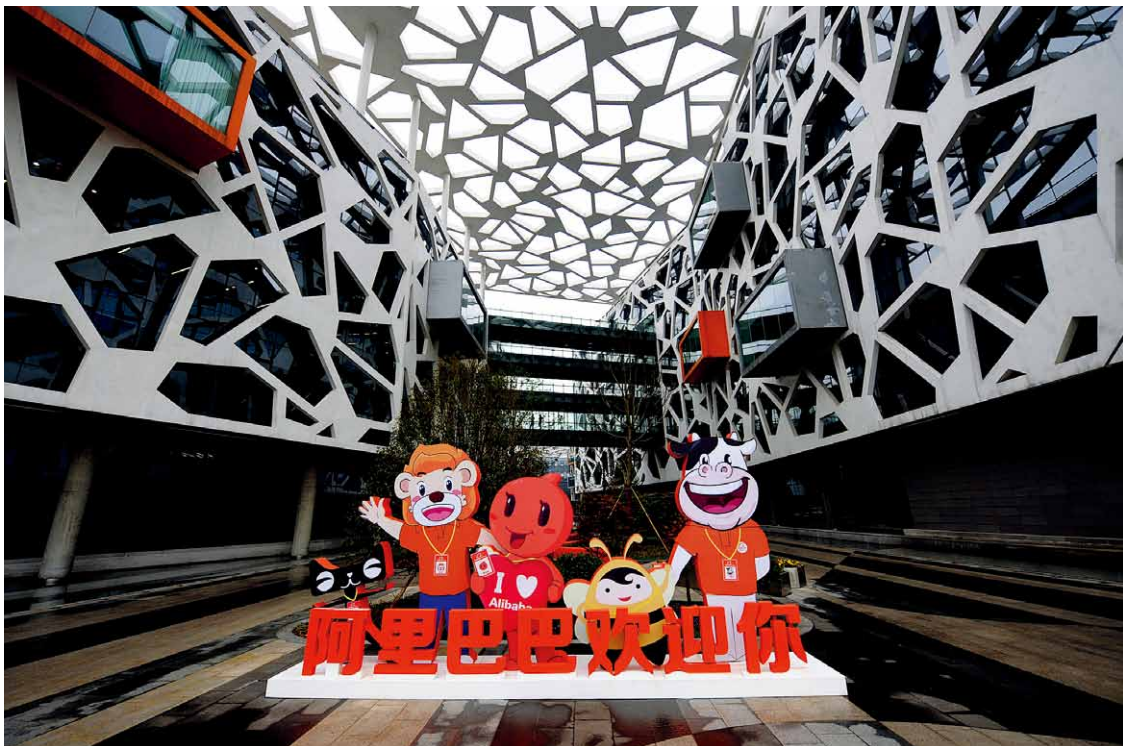
管理之术 高管团队控股化

为了让阿里巴巴集团拥有一个“长期、稳定和健康的股权结构”，马云采用了混合所有制的股权模式。截至2011年，其个人持股都只占整个集团的7%左右，作为企业开创者，其持股比例之低在整个商界都十分罕见。不过，个人股权的稀释并没有影响到以他为核心的管理团队对企业的掌控力——通过管理团队第一股东的身份及巧妙的董事局设计，马云始终牢牢掌握阿里巴巴的“航向”，实现了管理团队对企业决策的绝对控制权（图2）。

理论告诉我们，管理层一定程度上的持股能减少代理成本，实现职业经理人与股东利益的趋同，提升企业价值。而阿里巴巴的高管控股化倾向一方面正是基于此，而另一方面则来自马云一个挥之不去的“心结”。2005年，阿里巴巴与雅虎联姻，获得了

近10亿美元的注资。这对当时正处于成长期的阿里集团来说，无异于嫁入一个世界级的豪门。然而正如所有灰姑娘的“婚前协议”一样，阿里集团也签订了一份有关5年后股权变动的“卖身契”：首先，雅虎投票权将增至39%，成为阿里巴巴的第一大股东；其次，雅虎在董事会的席位将增至两位，即形成董事会2-2-1格局，雅虎和阿里巴巴各占两席，软银持一席；最后，“阿里巴巴集团首席执行官马云不会被辞退”的条款则会到期。

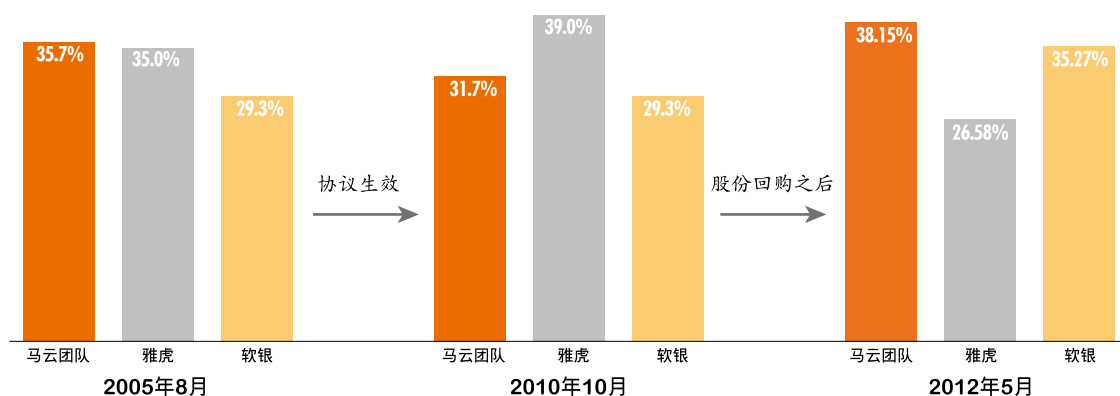
上述条款虽为当时的阿里巴巴带来了“如虎添翼”的外部力量，但也一度让马云及其团队面临着控制权丧失的风险。随后3年的飞速发展，让阿里巴巴实力渐长：数据表明，2011年阿里巴巴集团的营业收入为23.44亿美元，净利润达3.39亿美元；同时负债总额16.97亿美元，资产负债率仅为26.16%（图3）。在此利好形势下，马云联合多家投资机构以63



图片来源：东方IC

通过管理团队第一股东的身份及巧妙的董事局设计，马云始终牢牢掌握阿里巴巴的“航向”，实现了管理团队对企业决策的绝对控制权。

图2：阿里巴巴集团投票权比例变化



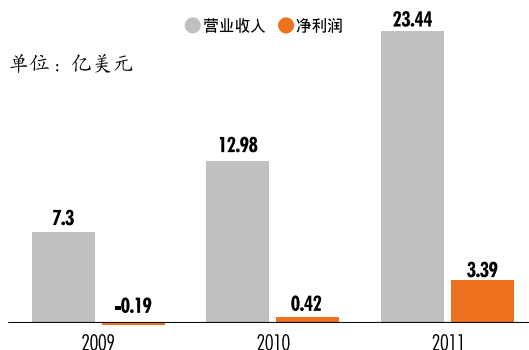
亿美元现金及价值8亿美元的阿里巴巴集团优先股等共计70多亿美元的代价，回购了雅虎手中持有的阿里巴巴集团股份中的50%并对其部分进行了注销，同时获得了未来阿里巴巴上市时雅虎所持剩余50%股份的优先购买权，当然前提是阿里巴巴集团IPO时满足特定的融资规模、发行价格等条件。但无论如何，这一协议使其管理团队重新成为了集团最高决策层的第一股东，同时也设法取消了雅虎增加一名董事的协议，保持着2-2的格局，即雅虎、软银各占一席，马云及集团CFO蔡素信（马云的亲信）占据剩余两席。这样，马云和他的团队便牢牢控制了50%的决策投票权。

组织扁平化

2013年1月10日，在公众对5天后他即将隐退这一消息一无所知的情况下，马云宣布对集团结构进行调整，将原有的7个事业群分散成25个以项目导向为主的事业部，希望实现由传统金字塔层级的管理模式到扁平化组织架构的过渡。

阿里帝国的版图扩张至今，业务早已不再局限于电子商务领域，其触角已经进入物流、数据、金融等多个领域，业务日趋多元化；而日益复杂的业务单元也使得自上而下的集权式管理已经无法有效应付市场竞争态势和业务形态的千变万化。较之以往层级较多的设置，新的扁平化组织结构有利于管理权的

图3：阿里巴巴集团股份回购前业绩经历快速增长



分拆与下放，让对一线业务情况最了解的事业部经理人能迅速作决策，而且缩减中间管理层可降低总部与业务单元之间的信息传递成本，最终提高管理效率（图4）。但扁平化组织加重了各事业部门间的沟通与协作要求。马云解决这一问题的方法是将新成立的25个事业部根据事业共性进行宏观组合，再交给集团负责具体经营的“管理执行委员会”九位成员分别负责。这一设计的原因在于，一方面，这些新的业务单元可以随时应对新的业务形态创新；另一方面由管理层专人监督与协调，在更高层次保证了其为集团公司战略服务的需要。这种组织结构还将与下文提到的内部创新制度相结合，打破原有部门界限明晰的管理模式，实现员工与企业的双赢局面。

决策集体梯队化

为了更好规避转型过程中“青黄不接”的脱节风险，马云在集团层面进行了重大决策权与日常经营权的割离，由新设置的两个机构分别承担：由董事局负责的“战略决策委员会”和以CEO领衔的“管理执行委员会”。前者主要由创业元老构成，不再负责管理具体业务，只参与重大决策；与此同时，他们还必须将自己多年的管理心得、思路和对未来的探索分享给年轻的管理者，肩负起培养他们成为下一代“掌舵者”的使命。而后者的主要成员则为管理层的新晋者，直接负责集团旗下事业部的日常运作和资源分配，扮演着“执行者”角色。某种意义上来说，战略决策委员会对管理执行委员会具有“授人以渔”的责任，也较易形成一种集体决策中教学相长、相得益彰的管理氛围。

此外，马云还根据内部业务功能的不同，将集团整体划分成了阿里巴巴集团与筹建中的阿里小微金融服务集团两个部分，并分别任命了自己的两名“左膀右臂”——陆兆禧和彭蕾出任CEO。这两人都是当年打下江山的创业队成员，其中现任CEO陆兆禧更深受马云赏识，马云称他“对新事务的欣赏和学习能力，对关键问题的判断和决断力，以及强大的执行力令人印象深刻”；而彭蕾则主导了公司对雅虎76亿美元的股权回购以及香港上市公司私有化的进程，投融资经验丰富，是“领衔”金融业务的不二人选。这种“人尽其才”的分配方式形成了现今集团中“一家公司，两个掌门人”的格局，凸显出“共治”的管理权交接特色。

用人之道

财散人聚得民心

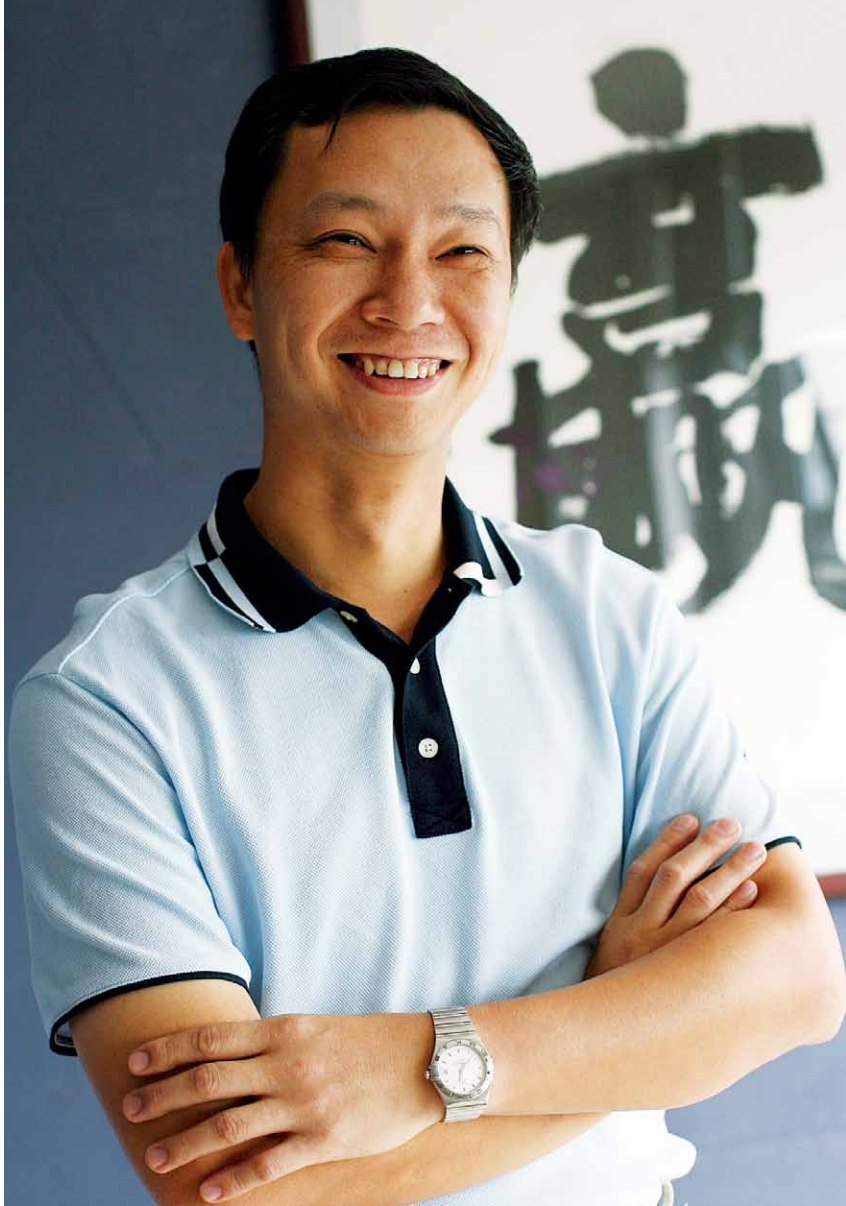
在一个以互联网为主导的行业里，马云深知新鲜血液对阿里发展的重要革新作用。在这个理念的指导下，通过与海外基金合作的四轮融资，马云的个人持股比例不断下降，而员工持股比例则不断上升，合计超过了40%；而这正是通过购股权奖励以及员工持股计划等激励机制实现的。阿里巴巴自成立以来，分别于1999年、2004年、2005年和

图 4a: 阿里巴巴集团旧架构



图 4b: 阿里巴巴集团新架构





图片来源/东方IC

2007年四次通过股权激励计划向员工给付股权报酬。而2007年阿里巴巴B2B板块在香港上市时，马云个人直接或间接持股比例也仅为约6.9842%，而与之相对应的是，阿里巴巴共有约4900名员工持有总计4.435亿上市公司股份，平均每名员工持股9.5万股，近千名员工借上市“东风”华丽转身，成为新晋的百万富翁。在此之后，马云独家“秘制”的股权激励工具浮出水面——“受限制股份单位”（简称RSU）。员工获得RSU之后，入职满一年方可行权；而每一份RSU的发放则是分4年逐步到位，每年授予25%；而由于每年都会伴随奖金发放新的RSU奖励，员工手中所持的RSU的数量会“滚动”增加。正是这种“滚动式”激励模式，使得阿里巴巴集团的员工手上总会有一部分尚未行权的期权，进而帮助公司留住了员工。这一股权激励工具也在公司内部被戏称为“金手铐”。阿里巴巴(01688.HK)2011年财报显示，截至当年末，尚未行使的“受限制股份单位”数量总计已达约5264万份，全部为雇员持有。不难想象，一旦阿里巴巴集团整体上市，又有不知多少员工成就“百万富翁”、“千万富翁”的财富梦想。

以公司购股权激励、“受限制股份单位计划”等作为激励条件来招贤纳士的做法是马云武功秘籍中的“撒手锏”，通过极富吸引力的股权激励机制，内化员工的集体归属感和主人翁精神，为阿里巴巴的扩张发展注入催化剂。

知人善任，人尽所长

《资治通鉴》有云：“君子用人如器，各取所长。”在外界看来，马云的高层管理团队一直都给人以“传承、共治、高效”的风格表现，这与他用人所长的独具慧眼是分不开的。总体来说，这体现在对上和对下两个方面。

针对集团近120名高级总监以上的干部团体，马云提出了建立集团组织部，培养及储备人才梯队的必要性。每半个月，专门负责培训的湖畔学院就会邀请公司最高层的管理者为他们举办一次包括财务、企业文化、公司战略等方向的授课指导。同时，

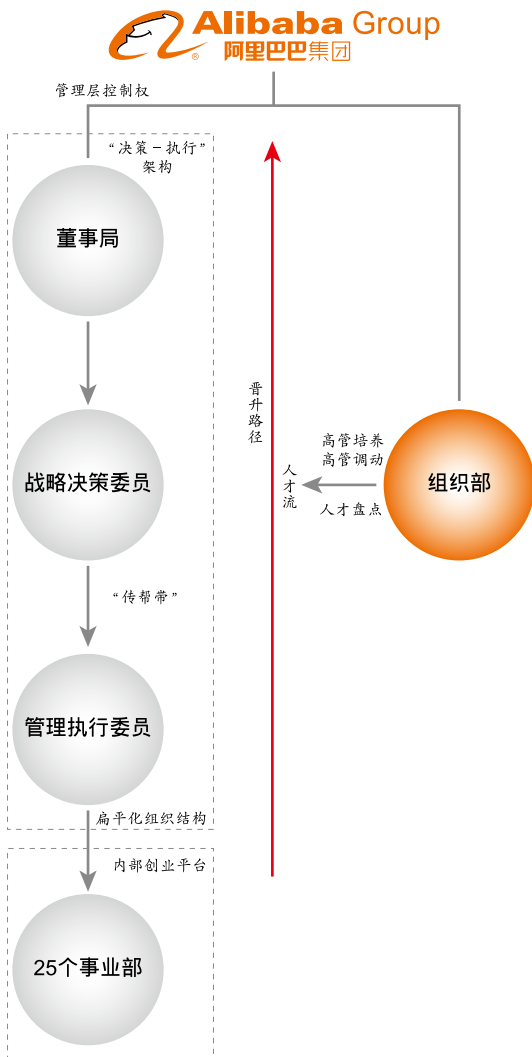
阿里巴巴集团CEO陆兆禧深受马云赏识，马云称他“对新事务的欣赏和学习能力，对关键问题的判断和决断力，以及强大的执行力令人印象深刻”。

组织部还负责为公司发掘和长期培养人才，建立人才数据库，定期梳理和更新相关资料。这种系统化的数据统计和分析，有利于一目了然地观察员工的职场发展和潜在能力，为公司的人力需要进行定位匹配，从而促进从事业部基层自下而上的人才流动，做到对干部培养的“有备无患”和有序拔擢。

对内部员工来说，马云通过构建“内部创业”的模式，为那些有创意、有想法的年轻人建立了一套员工和企业双赢的激励方式。所谓“内部创业”，是指由

有创业意向的企业员工发起,在公司支持下将这些意向与工作项目结合并付诸实践的过程。在实现他们创业意愿的同时也能激发企业内部活力,完成个人与公司共同分享成果的“皆大欢喜”模式。在扁平化组织结构的帮助下,有创意的员工可将自己的想法直接汇报给事业主管;主管根据合理分析,决定是否将他们安排到合适的工作项目中,以最少的时间代价和最小的管理成本来实现那些可行的创意。这

图5：阿里巴巴集团治理、决策与运营系统的架构



种内部机构的设置,有利于高层人员发掘和储备真正在行业中有所建树的人才,也与阿里巴巴提倡的“让天下没有难做的生意”理念一脉相承。长远来看,马云希望透过对人力资源的有效管理,让这种精神资产得以延续发展。

从马云这一系列承上启下、环环相扣的管理制度设计中,不难看出他对交接指挥棒后企业发展方向的布局(图5),而“集体决策,以老带新,内部创业”将会是这个体系最显著的特点。他首先运用新的管理之术将集团的决策权牢牢控制在公司管理层内部,再通过组织结构扁平化,凸显“决策-执行”架构的“传承-共治”色彩,帮助高层管理者实现集思广益的决策功能;而在整个系统的末端,擅长用人之道的马云又通过员工持股计划、股票期权等激励措施将内部创业员工与集团的利益进行捆绑,既满足了员工“当老板”的成就感,也保证了创业成果为集团战略与利益服务,大大带动了企业内部的人才流动和更替;“物质+精神”的全方位激励,使得员工在这个新体系里“如鱼得水”。

马云能真正退居二线吗？

“临渊羡鱼,不如退而结网”,这句取自《汉书·董仲舒传》的古话一直悬挂在马云那间名为“光明顶”的办公室里。也许是参透了其中深意,也许还有点别的野心,年富力强的马云就这样主动“放手”了对阿里的直接管理权。他“挂冠归隐”,可能言之尚早,可以确定的是,他一直都在为这种“退而不休”的状态精心部署着。但无论如何安排,都不可能完全规避阿里巴巴今后将面临的内忧外患。

首当其冲的便是阿里巴巴集团上市后马云所面临的控制权丧失风险。控制权牵动着马云的每一根神经;对于上市地点,由于港交所相关法规要求上市公司“同股同权”,这可能让马云图谋通过“双重股权结构”等复杂的股权设计保证控制权的想法化为泡影,除非转到到容许同股不同权的海外资本市场上市,如纽约证券交易所,一直对香港青睐有加的马云,这次似乎可能因为这个敏感问题而考虑放弃赴港上市。另外,马云维系控制权长期依赖的董事局

“2-2格局”在上市后势必会被打破,这也让董事局中持股比例远低于雅虎和软银的他“雪上加霜”,而能否达到回购雅虎所持剩余股份的上市条件也绝非马云所能掌控。

另外,马云对阿里巴巴一系列制度体系的设计能否顺利得到实施也是一个问题。扁平化体制牵涉人面广,涉及部门多,并不是一个朝令夕改的战术决定,必须要有计划、有层次、有步骤地推行方可成效。而马云的脱手之快,让人不禁忧虑如此频繁且大动作的“手术”实际上形成了二十五路“诸侯”,是否会组织集团推向一个失控且无法驾驭的分裂局面?阿里上市后会不会有大量员工将持股套现而丧失了积极性甚或离职?上市后董事会的人员扩张与结构变化会不会影响其对企业的控制力?阿里巴巴的股权激励方案能发挥联系经理人员工与企业所有者的效果吗?大量的国际学术研究都不能够确认股票期权方案能有效激励员工;相反有许多研究发现股票期权激励方案过犹不及,反而会让经理人过度激进,损害股东权益(详见本栏2010年7月号文章《民营企业如何激励经理人?》)。另外马云真的能下放管理权力吗?马云在位之时,凭借创始人的光环与个人魅力笼络人心,有凝聚企业文化之功效。而离职后,新上任的陆兆禧虽以稳健著称,却终究抵不过马云这个开山鼻祖多年积累的号召力和影响力,更别提那些早已耳熟能详的马氏江湖经了。在这样的前提下,新的管理团队能否如过往般有效决策,特别是在面临重大事项时能否迅速有效决策执行是重要的问题。在缺乏马云振臂一呼的个性魅力下,阿里巴巴能否彻底贯彻他精心布置的过渡计划也还有待观察。

长远来说,马云的“退居二线”是为了将这把芝麻开门的钥匙交予职业经理人,为这个互联网的龙头老大注入新鲜血液和寻找出路。但对阿里巴巴而言,似乎很难在短期内彻底摆脱创业者的光环笼罩。在所有关于马云的报道中,几乎找不到任何一个将他与阿里巴巴分离的新闻事件。而从个人角度说,一方面,他竭力通过公司制度化和治理模式的转型,试图朝着专业化的路线发展;而另一方面,仍手握董事

已达到行业顶峰的中国最大电子商务运营商能否找到新的突破口,既需要好的机遇也需要管理者深谋远虑的运筹帷幄,这让马云不能真正退居二线。

局大权的他又并未完全放手,整个集团的重要发展方向还不能脱离马云的控制。因而,阿里巴巴是走上一条截然相反的专业管理之路还是继续延续马氏江湖,仍是个未知数。可以确定的是,已达到行业顶峰的中国最大电子商务运营商能否找到新的突破口,既需要好的机遇也需要管理者深谋远虑的运筹帷幄,这让马云不能真正退居二线。

中国企业的启示:从魅力管理到制度管理

“日中则昃,月满则亏”,互联网行业日新月异,阿里巴巴的行业前辈、曾经的天之骄子——雅虎的没落就是最好的教训。走出创始人马云的光环,是阿里巴巴基业长青的必经之路;个人的超凡能力终究不能取代企业的制度化建设对于基业长青的决定性作用。在日益复杂多变的商业环境下,如何因势利导,摆脱创始人魅力的“绑架”,完成企业的平稳过渡与转型,从而保证持续的竞争力,是每一个中国企业面临和应该思考的问题。

在涉及企业传承与交接棒的时候,人们将多数焦点都放在了接班人的能力如何、接班人选择是否合理上,而忽视了传承者在交接班时一系列的制度建设与架构安排上的良苦用心。而高屋建瓴的马云不再留恋在前线“冲锋陷阵”,而是退居幕后“运筹帷幄”,利用自己熟稔的“管理之术”与“用人之道”,实践了阿里巴巴从魅力管理到制度管理的转型。如何有的放矢地为企业转型“解局”,或许每个企业家都有自己的想法,但不可否认的是,马云的“武功秘籍”带给了我们更多的思考与启示。

作者感谢香港浸会大学传播学哲学硕士在读学生杨帆对本文的贡献。
对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至xincailu@xcf.cn。