

关明生先生给员工授课

关明生

“阿里妈妈”关明生的从商逻辑： 创业须清楚三个问题 否则你可能会饿死

“所有商业问题最终都能归结为三个问题——你为谁解决问题？解决什么问题？为什么是你？”见到关明生是在杭州蚂蚁集团总部，他已经76岁了，但看不到一丝“老者”的疲态。

关明生在阿里时，阿里尚无“合伙人”的说法，但他曾是马云口中“帮助阿里度过第一个寒冬的贵人”。

关明生曾在通用电气工作了17年，2001年初正式加入阿里，出任总裁兼COO。彼时互联网正在经历泡沫破裂，阿里巴巴也正在生死线上挣扎，阿里为关明生开出的年薪，甚至不及他过去的十分之一。

关明生上任前，阿里账上有1000万美元，但每个月至少要烧掉200万美元，这意味着阿里仅有5个月活路。关明生成了一把锋利的刀，上任后一个月之内，将360多位员工裁减到150位，为阿里抢出18个月的时间窗口。

“我必须这么做。如果被感性驱动或者犹豫，阿里就饿死了。”关明生坦言。后来，阿里员工把马云称作“阿里爸爸”，关明生则是“阿里妈妈”——“爸爸”是为了阿里明天会更好，“妈妈”则是让阿里有饭吃。

马云点燃了我创业的激情

问：你是什么时候加入阿里的？

关明生：2000年10月，我正式去阿里巴巴面试。在北京长富宫饭店，我见到了当时的三个“O”——CEO马云、CFO蔡崇信、CTO吴炯。

在此之前，我并不了解阿里巴巴。猎头第一次打电话问我对这个公司有没有兴趣，听到如此奇怪的公司名字，我下意识反问：“这是一家餐厅吗？”对方说：“不，这是一个新经济创业公司。”

当时我52岁了，在GE（通用电气）任中国区医疗设备系统负责人，自认是一个“老经济时代”的人，对新经济一窍不通，阿里巴巴为什么找我？猎头告诉我，马云懂新经济，但他需要一个有足够经验的“老经济人”，帮他把阿里变成一个伟大的公司。

问：你给马云留下了什么初印象？

关明生：见到马云后，我们聊了三个多小时，听他谈论如何用互联网去帮助商业、让天下没有难做的生意。我比马云大16岁，比蔡崇信大15岁，按理说已经过了容易热血沸腾的年龄，但和他们聊起创业来，我似乎回到了大学刚毕业的时候，激动万分、满腔热血。

后来马云跟我说，当时他一直在观察我，看我进了饭店包间先把衣服叠好，又坐得很规矩，就知道“我和他完全不是一种人”，他比较随意，需要一个能互补的人。北京见面后，马云说，你应该来杭州见见我们的团队。这是他的面试方式——能不能加入公司，不是他说了算，而是整个团队说了算。

当年12月份，马云就让蔡崇信在香港跟我聊合同，还带了一位高盛的股东代表。当时公司也没钱，高盛的股东开门见山：“我们付不起你那么多钱，能够给你的钱，连你上一份工作薪资的十分之一都不到。但我们为了把你的前景和公司的前景绑在一起，可以给你这么多期权，你愿意吗？”

我二话不说，拿过聘书就签字了。Joe（蔡崇信）很惊讶，他说，还没开始谈判呢。我回他，你以为我会argue吗？大家都笑了。

2001年1月8日，我正式上任。我和Joe两个人坐经济舱从香港飞到杭州，我在GE已经很多年没坐过经济舱了。我俩打了个的士，去住120块钱的招商宾馆，那个房间四面通风，旁边还有一条臭水沟。我在这个宾馆住了两年，后来彭蕾实在看不下去了，劝我换一个宾馆。我换了一个稍微好一点的宾馆，每天贵了二三十块钱。

说实话，这和我在香港的工作环境差别很大，但我没有落差，因为我也曾是学徒出身，一路吃苦过来的。

“我成了阿里巴巴的一把刀”

问：你上任后干了哪些事？

关明生：2001年的阿里巴巴，正站在生死边缘——彼时互联网泡沫破裂，融资艰难，公司成立3年却仍未找到稳定盈利模式。于是我成了空降到阿里的一把刀，一把用来“裁人”的刀。

上任前，马云对我说：“Savio，我们很有钱，账上还有1000万美元。”蔡崇信马上接话：“但我们烧钱率很高，每个月大概要烧掉200万美元。”

我一下蒙了，那账上的钱只够“烧”5个月。“我们不能再这样下去了！”我脱口而出。实际情况可能更糟糕，那些VC的耐心根本不可能等5个月，也许两三个月看不到希望，就任由我们自生自灭了。

问：当时裁人，你为何采取“快准狠”策略？

关明生：马云也意识到必须先停止“烧钱”。阿里当时最大的成本就是人力成本，节流最快速有效的办法就是裁员。但，谁来裁？裁谁呢？

创业团队大多是跟着马云、蔡崇信、吴炯一路打拼过来的，对他们来说手心手背都是肉。我作为外来的、新上任的COO，我愿意出面做这件事。

至于裁谁，马云确定了一个策略，三个“B to C”：Back to China（回到中国）、Back to coast（回到沿海）、Back to center（回到中心）。业务回归中国，精力集中沿海，中心则定在杭州，除此以外都做减法。

我还和马云做了个约定，我说一个月之内，你不要接电话，因为一定会有人来找你求情。一个月之后你就可以接电话了，告诉他们都是Savio做的。

第一个谈话的是一个二十几岁的比利时人，谈完以后，发现他很懂业务。我问彭蕾这个小伙子年薪多少？彭蕾说6位数，并强调是美元。“太贵了！”我说。我和他谈判能否薪水降一半，但把股票期权提高3倍，他说“No”。“那你就要被fire（开除）了。”我说。他“哇”地一声大哭出来，跑出去告诉其他老外千万不要让Savio看见你，否则没有好事情！

一周时间“杀”完了杭州总部，我立刻动身去香港。阿里巴巴当时在香港有很多高薪高职工，而且办公室在中环半山，寸土寸金。我用了一下午时间把香港员工裁减到只剩下四五个人，公司也马上退租搬到湾仔。

春节后，我和Joe又飞到硅谷，把硅谷的员工全部解约了。一个月之内，全球360多位员工裁减到只剩150位员工，并以杭州为中心。

我必须“快准狠”，但凡犹豫或者被感性驱动，也许阿里巴巴就会先一步饿死了。所以后来公司里的人都说马云是“阿里爸爸”，我是“阿里妈妈”——爸爸是为了明天会更好，妈妈就是让今日有饭吃，日日都有饭吃。

问：为了赚钱，给客户回扣吗？

关明生：裁员为阿里换来18个月的时间窗口，但还不够，如果不能在18个月内达到收支平衡，结果依然是死局。

我和马云、蔡崇信一起讨论：“为了赚钱，要不要给回扣？”马云问了一个问题：“如果我们搞回扣出了问题，谁坐牢？”我和Joe笑到不行，说“当然是你”。马云开玩笑问：“那你们会不会来探我？”我们说这么大的事，CFO和COO也跑不掉，我们可以在牢里开会。

当天我们就确定了一条铁律——坚决不行贿。确定了不做什么，就容易选择做什么，我们在几个月之内把不符合决定或竞争力不足的产品全部取消掉，最后只聚焦“中国供应商”这一个产品，也因此确定了目标客户是出口型中小公司的老板。这让阿里巴巴很快有了正现金流，也因此融到了更多钱。

阿里巴巴的9条价值观

问：阿里价值观的核心是什么？

关明生：阿里巴巴的价值观很早就确立了。我于2001年1月8日入职，5天后，马云、蔡崇信、吴炯、彭蕾、金建杭和我在办公室开会，听马云聊价值观。

聊了半天，我问：“我们有写下来吗？”马云停了一下，说没有，这要怎么写？我就说这个简单，目标、使命、价值观。马云很快定了目标和使命。目标是“80、10、

1”，80是成为持续发展80年的企业，10是成为世界十大网站之一，1是只要是商人就一定会用阿里巴巴。使命则是让天下没有难做的生意。

那价值观怎么总结？大家都犯了难，最后理了七八个小时，把所有能想到的优秀行为全写下来，然后再删减，最后提炼出了9条价值观。这就是后来的“独孤九剑”：激情、创新、教学相长、开放、简易、团队、专注、质量、客户第一。

更关键的一步是把价值观落实成行为。我一直强调，价值观不是道德观念，是游戏规则。只要在这个公司，为了公司发展，你就有必要遵守这个规则。

彭蕾又用了3个月，把这9条价值观每一点细分了5个级别，并且在考核打分里占50%的比重，这个考评办法一直沿用到现在。

2004年，为更有效地传承价值观，阿里将“独孤九剑”精炼为“六脉神剑”，包括客户第一、团队合作、拥抱变化、激情、诚信、敬业；2019年，马云又把价值观升级成了“新六脉神剑”，更口语化了。

问：公司大了、人多了怎么办？

关明生：150人可能跟1500人差不多，但跟15000人就不一样了，何况阿里现在是十几万人，这时候组织一定会面临很多挑战。

其实所有商业问题，最终都能归结为三个问题——你为谁解决问题？解决什么问题？为什么是你？想清楚这三个问题，很多难题会迎刃而解。

比如，阿里巴巴的初心就是“让天下没有难做的生意”，大家不是为了赚钱来到阿里，而是为了帮客户解决做生意的难题。如果追求眼前利益，动作就会变形，和最初价值观相悖。要让新员工理解公司为何而战，让老员工记得当初为何出发。

问：你要员工有激情，你有激情吗？

关明生：价值观不能只要求别人，一定要领先做给他看，比他做得更好，你才有资格要求他去做。

古代帝王打天下，讲究“道、谋、断、人、阵、法”。从创业角度来说，道是企业文化，老板要分享和贯彻梦想；谋和断是企业的经营策略，就是如何“赢”；人、阵、法是培训和发展，排兵布阵，奖惩激励。

从创业者个人修炼来说，其实也是一样的道理：道就是不忘初心；谋和断是懂策略，能决断，了解自己的优势，聚焦如何能“赢”；人、阵、法意味着坦诚的沟通、正直的品格，意味着对他人的尊重、强强联手合作，意味着不断反躬自省，言出必行，行出必践。

重庆商报综合中国企业家、中经网、中国财经等