

People



阿里巴巴首席执行官卫哲:

新商业模式革命的“信心绳结”

最黑暗的时期已经过去,但是经济要整体恢复到金融危机之前,至少需要三到五年的时间。彼时,电子商务会成为互联网经济在危机中率先反弹的引擎。一旦中小企业在电子商务的支持下反弹,则中国经济也将整体复苏。而在未来的经济恢复期,电子商务将从一个非主流的商务平台逐渐变成一个主流的商务平台。

◎本报记者 张韬

我们对互联网有信心,对电子商务有信心。我们对中国经济的长远发展信心十足,同时,我们对阿里巴巴公司自身发展同样具有信心。”就在阿里巴巴的“过冬论”还在耳边萦绕之际,阿里巴巴首席执行官卫哲却再次抛出了“最黑暗的时候已经过去”的言论。

当然,卫哲也同时补充,虽然最黑暗的时期已经过去,但是经济要整体恢复到金融危机之前,至少需要3到5年的时间。

外部环境“倒逼”电子商务逆势增长

这3到5年的恢复期,恰恰是国内中小企业完成优胜劣汰、存亡进退的“艰难分化期”。在这个过程中,中小企业仍然面对技术升级和渠道升级的双重考验。显而易见的是,经济危机会促使更多的传统线下企业选择电子商务来摆脱目前的“销售困境”,这种外部环境的“倒逼”反倒成为电子商务逆势增长的催化剂。

这段时间,对中小企业来说不短不长,但同样可能是生死考验。卫哲透露,阿里巴巴正在积极酝酿,来加速中小企业度过这段“复苏”过程中的困难时期。2月2日,阿里巴巴对外宣布,2009年,将有超过8家银行参与阿里巴巴的中小企业融资计划,中小企业通过阿里巴巴平台获得的融资金额预计将超过60亿元。

此前,阿里巴巴也在支持中小企业突围的立场上,采取了一系列市场化的救市举措。2008年,阿里巴巴先后帮助近600家中小企业从银行获得10.4亿元的无抵押低息贷款。在国内8家银行的支持下,预计2009年,用来帮助中小企业“过冬”的贷款金额将超过60亿元。

卫哲透露,其实阿里巴巴对于金融海啸早有预期。阿里巴巴第一次在内部提出“互联网冬天”的到来是在2007年的二月份。2008年7月,马云又在内部发表了一封《冬天里的使命》。实际上我们不仅预测到了冬天,我们也在去年的上半年开始就已经为冬天的到来做准备。面对金融海啸,阿里巴巴目前“三记重拳”已经出击。

在线交易影响不大

去年真正经济危机到来的时间是九、十月份。阿里巴巴第一记重拳,是去年9月份投入三千万美元开始进行了全球的市场推广活动,而这一举动的代号是“乌云计划”,“卫哲解释这个代号的含义,是在很多人还未看到危机之际,阿里巴巴却已经预见到了山雨欲来风满楼、乌云压顶的态势,当全世界的买家面临经济危机手足无措的时候,却突然看到阿里巴巴在全世界的广告。随即,阿里巴巴便出代号“狂风计划”的第二记重拳,即为去年10月1日推出的阿里巴巴中国供应商的出口通,这帮助了大量危机当中的出口型中小企业找到了解决方案;第三记代号为“春雷计划”的重拳,主要是推出移动版诚信通,目的是解决内贸的电子商务。中国手机用户是网民的近两倍,移动电子商务无疑会带来更大的机遇。

不过,对于目前形势的判断,卫哲保持了惯有的谨慎:1997、1998年亚洲金融危机的结束用了一年两年的时间,而这次是全世界的金融危机,它肯定走出来的时间会比亚洲金融危机要长。整个经济真正的回暖和复苏过程会非常的长,需要三到五年一个比较长的恢复的过程。”

不过,我一直在关注和调研在阿里巴巴平台上的全球买家。我们发现,虽然金融海啸的影响巨大,但全世界总的需求量没有大幅下降,”卫哲说,通过调研数据,可以看到美国四季度的零售总额下降了2%,这意味着总需求下降不会大到哪儿去。

但是,尽管数据显示总需求下降不大,却让中国的出口企业感到现在日子特别难过,卫哲对此解释,个中根本原因在于,全世界买家的采购行为在过去六个月

内发生了巨大变化。例如,原来是一个定单采购十个集装箱,通过一次采购行为完成。而现在,他的总需求可能从十个集装箱下降到八个或九个,但是这八到九个集装箱却被分成了五个定单。这种购买行为的改变主因就是金融危机的影响。因为在金融危机下买家要更多的考虑流动资金是否充足以及库存的问题。而这种购买行为的改变直接影响了中国出口型制造业。所以,外贸形势是由于全球采购行为的重大变化而产生的变化。”卫哲进一步说明。

另外,一千美元以上的高单价商品受金融危机的影响会更大些,而中国制造毕竟没有太多进入到一千美元以上的高单价产品,中国制造主要做的还是中低端价格的产品,所以美国失业人口多不一定是坏事,失业人口的人还活着,这些人还得吃、还得领救济金,还得消费,所以这些人对中低端产品的需求从阿里巴巴网上来看并没有大幅度下降,”卫哲强调,全球经济的衰退并没有影响到国内在线交易市场的发展。”

IDC日前发布的《电子商务服务业及阿里巴巴商业生态的社会经济影响》白皮书似乎也对卫哲的预判做出了佐证:2008年,阿里巴巴B2B平台上的中小企业中,25.04%的企业在阿里巴巴B2B平台上每投入一元钱,可带来平均234元的交易额回报,53.84%的中小企业获得平均163倍的交易额回报,也就是投入一元钱,带来163元的回报。IDC还指出,阿里巴巴B2B平台也在拉近企业贸易中的空间距离,相比于传统贸易,因距离而产生的成本降低了80%。到2008年底,中国网商数量将超过5000万,并将在未来几年内保持稳定的增长,预计2012年底将达到1亿。

电子商务将率先反弹

中国的经济受国内投资及消费增长所带动,相对来说仍然是世界经济的亮点之一,中国仍会保持其世界领先的出口中心地位。”卫哲信心满满地说:当前宏观经济环境带来的困难一方面也是前所未有的机遇,阿里巴巴稳健的财务基础和行业内的领导地位将有助抢占先机。”

能够印证卫哲判断的是,阿里巴巴去年三季度财报显示,营收7.802亿元人民币,较去年同期增长37%;净利润为人民币3.086亿元,较去年同期增长49%。

以深圳为例,记者发现,2008年11月,阿里巴巴在深圳地区新签600多客户。相对2008年前半年月均150的签约量来看,400%增幅意味着在短短的一个月里,中小企业进驻阿里巴巴网上平台的速度一下子翻了番。

国内第三方调查机构艾瑞咨询发布中小企业生存状况评估时分析,在此轮经济危机触底之后,电子商务将率先反弹”。近日,高盛发布对阿里巴巴的研究报告分析认为,内地贸易数据持续改善可能令阿里巴巴受惠。”

事实上,来自政府层面的持续性的救市政策,正在试图改变中小企业的生存困境。中央近日相继推出的10大产业振兴计划以及央行利率的下调,都为企业的融资再生产提供了良好的政策环境。

而早在2007年6月,阿里巴巴率先联合工商银行推出了该贷款救助计划,为有一定信用级别的商户提供融资服务。工商银行将以阿里巴巴及其旗下的淘宝、支付宝会员的网络信用和网上交易金额为参考依据,为其提供授信评价,并推出多种融资产品。今年,阿里巴巴帮助中小企业获得贷款计划的省份将扩大到广东、江苏和山东,以及上海市。里昂证券亚太区首席分析师埃里诺·梁认为:该计划将吸引更多企业使用阿里巴巴的电子商务平台,因此对阿里巴巴具有长远意义。”

卫哲称,2009年,我们还将采取更多的措施帮助中小企业尽快从寒冬中复苏,大规模开展融资计划是其中重要的一项”。

最近的相关调查显示,使用电子商务平台进行网络贸易的中小企业通过降低交易成本,在去年全球危

机中的生存状况远远优于囿于传统线下模式的企业,陷入困境的线下企业比例高达84.2%,而线上企业仅为16.8%,两者相差5倍。不仅如此,在经营信心指数方面,65%的线上中小企业有信心和能力度过经济难关;而线下的企业还不足10%。

卫哲就此分析,电子商务会成为互联网经济在危机中率先反弹的引擎,而作为电子商务业的领导者,阿里巴巴将在这一过程中和其客户中小企业,共同受益。一旦中小企业在电子商务的支持下反弹,则中国经济也将整体复苏。

“二八原则”死穴

卫哲大胆预言,在目前这样的经济形势下,电子商务进入了一个可以高速增长的时期。在未来三至5年的经济恢复期,电子商务将从一个非主流的商务平台逐渐变成一个主流的商务平台。卫哲的信心依据是阿里巴巴的新商业模式与沃尔玛旧商业模式的不同。

现在的商业文明基本是围绕沃尔玛、国美这种模式诞生的。而这种商业文明具有工业革命的特征:大零售、大物流、大流通、大生产,它核心一个字:“失”。这种商业文明的本质是“大鱼吃小鱼”,“卫哲言辞犀利地剖析道,沃尔玛通过垄断带来高额利润持续发展,但供应商、生产商以及消费者都不会满意。此种商业文明有个黄金法则叫“二八原则”(即20%的产品带来80%的销售和利润),而沃尔玛的死穴就在“二八原则”上——“八”把那“二”创造的利润都吃掉了。

卫哲进一步分析说,譬如,超市的商品种类不能太多。如果沃尔玛超过两万件商品,那它一定不赚钱,但淘宝上却有一亿多件商品。传统商业追求的是规模经济,但规模经济意味着库存、损耗、人工以及物流等,发展到最后,传统的规模经济变得不那么不经济。与此相反,新商业文明是开放的,是共同繁荣的,原来我们的制造商要进入沃尔玛只有两万件产品,沃尔玛在中国只有一千多家供应商,但理论上消费者解决了温饱以后会追求的是个性化的产品,而你在沃尔玛找不到个性化,因为个性化意味着必然超过两万个种类的产品。

但是,需要说明的是,阿里巴巴集团提出的打败沃尔玛,不是说淘宝打败沃尔玛。淘宝打败的是沃尔玛在零售的终端,而阿里巴巴B2B要帮助的是所有中国淘宝上和海外淘宝上的卖家,让他们能够采购到的产品能够和沃尔玛的供应商竞争,”卫哲说,全世界的物流体系现在已经非常发达,现在信息化能够做到个性化的营销,迅速采集个性化需要的需求。所以,新商业文明打败的是沃尔玛现在这种大规模采购、大规模物流的模式。



“经济寒冬中的中国智慧”系列访谈之二

2008年以来,世界金融危机愈演愈烈,作为世界经济体系的一员,中国经济和中国企业也不可避免地遭遇了经济寒冬……

要走出经济寒冬,保增长保就业,仅靠政府的力量是远远不够的。作为改革开放以来中国经济发展受益最大的阶层之一,中国企业家毫无疑问也要承担起引领中国经济“过冬”的责任。普通企业家如此,行业领袖更是义不容辞。《上海证券报》人物版推出“经济寒冬中的中国智慧”系列访谈,让中国的行业领袖们共议时艰,让读者分享他们的中国智慧……

■对话卫哲

人生就像三张财务报表

◎本报记者 张韬

卫哲被这个崇拜产业英雄的年代誉为“传奇”,他的职业生涯经常被职业咨询专家所借鉴。24岁担任万国证券管理总部副总经理;28岁担任东方证券投资银行总部董事总经理,成为中国七大证券公司中最年轻的投行总经理;2002年,31岁,担任百安居(中国区)总裁,成为世界500强最年轻的中国总裁。

被评为2004年度中国十大零售人物”和2005年度“中国零售业十大风云人物”。2006年11月,正式加盟阿里巴巴。他的每一步,身后都是无数人艳羡和惊奇的目光。

从职业经理人到职业事业人

《上海证券报》:在中国的职场,有人把李开复、唐骏和您都称为打工皇帝,您如何看待?

卫哲:首先我纠正一个误区,“打工皇帝”说法的错误。这里面有两个问题,一是打工,二是皇帝,这两个都错了。第一,我来阿里巴巴不是来打工的,是和马云、其他团队一起进一步创业的合伙人,这和打工的心态完全不一样。可以说,加入阿里巴巴的那天就是告别职业经理人的那天。

第二,还得否定是皇帝。在阿里巴巴这样的文化里面,我们是更强调团队作用。在阿里巴巴我们提倡的是合伙人文化,不仅是纯粹的职业生涯人,这个身份应该叫做职业事业人。

《上海证券报》:为何选择加盟阿里巴巴?

卫哲:我觉得以前加在我身上的各种光环没什么值得骄傲。最年轻的五百强CEO是别人看得起你,让你做CEO。但加盟阿里巴巴,则意味着我们一起创办一个企业,不仅是五百强,而是要把它做到在全世界范围内的这个领域的第一、第二位。而在有生之年内,在别的行业中国企业不具备这个条件,但在互联网、在电子商务领域却完全有可能。

另外,我还希望把以前学的所谓经商之术提升自己的经商之道。作为职业经理有很多管理之术,却很难提升经商之道。

《上海证券报》:所谓经商之道的“道”怎么理解?

卫哲:我在伦敦商学院付了18000美元学费,学了三句话,这三句全是管理之术或者叫职业经理人之道。第一句是经营者、管理者以股东利益最大化为目标;第二是,程序比权利重要;第三,当一件事情你没办法评估它的时候,你就没办法管理。

这三句话我觉得当时是我学到的所有职业经理人之道,我也是一直这样来做的。但阿里巴巴谈的不是管理,谈的是领导力,从领导力的角度来看这三句话都有问题,阿里巴巴是客户第一、员工第二、股东第三。

金融危机到来以后,阿里巴巴做的所有事情真的是按照这个次序来做。我们先推两个产品,先解决外贸问题,再解决内贸问题;第二步,我们宣布员工大幅度加薪,员工的销售佣金大比例提高,我们还宣布招五千人;第三步,我们开始现金回购,回馈股东。

而西方文化是股东第一,裁员、关闭工厂等等。我认为亚洲的文化、中国的文化使我们能够更早的走出危机,因为我们更关注利益相关者。

跳槽是为补短板

《上海证券报》:你职业经历中最惹人关注的是充满传奇色彩的四次跳槽,每一次都成功着陆并且达到更高的位置。甚至有职场“跳蚤”总结出一套“卫氏跳槽学”。

卫哲:掌握英语的好处是能够了解外面的世界。所以当你关注一个行业的前景时,如果在中国看不清楚,可以借鉴一下这个行业在国外有多大。譬如,我从证券行业到百安居。建材超市当时在中国没有,但在国外你却可以看到大型的建材超市,我当时觉得这其中就存在着巨大的机遇。

总结下来,我比较注重三个新,新行业、新公司、新岗位,就是你尽可能去尝试新的领域。我不断地换工作和提高自己就是在补短板,我来阿里巴巴也是在补短板,我从投行去会计师事务所是补短板,我从投行回到零售也是在补短板。

除了三个新,还要敢于减薪跳槽。我的建议是四十岁以前别看自己的收入,人生就像三张财务报表一样,资产负债表、损益表、现金流量表,四十岁以前应该看资产负债表,资产是你什么,负债是你不懂什么,这是四十岁以前应该做的。四十岁以后应该关注损益表;五十岁以后要看现金流量表。但很多人只看现金流量表,这叫炒卖自己的资产。我看到很多做销售的,为了百分之二三十就跳槽,到后来没价值了,因为他除了销售很多东西都不会。

家庭才是人生最大的财富

《上海证券报》:对于生活和工作,对于你哪个更重要?

卫哲:工作只是生活的一部分。每个人都应该有自己对成功的定义。成功一定是平衡的,不仅仅是某一个领域的成功。很多人觉得成功就是拥有大量的财富,而我觉得家庭才是我最大的财富。离开这个家庭,什么财富,成功都不能带给我快乐。

《上海证券报》:如此繁忙的公务,怎么协调工作与生活的关系?

卫哲:这需要追求一种平衡。我总结为大平衡、中平衡、小平衡。小平衡是每天朝九晚五;中平衡是每天可以放弃掉一些休息的时间,但一年有一两个月的休假,我以前的很多老同事是这么选择的;大平衡是指从二十多岁毕业到退休这期间的三十年内,放弃掉小平衡、中平衡,提前退休。每个人不同情况,各有各的选择。我跟我太太说,我们走大平衡的路线。

《上海证券报》:有没有想过什么时候退休?

卫哲:阿里巴巴是我最后一份专职工作。其实兼职我也一直在做。我兼职就两件事,一是去商学院教书,每年教三到四次,二是担任一家公司的非执行董事,而界定退休的标准是看我兼职的比例。专职的时间可能会越来越少,可能某一天我51%以上的时间在兼职上,49%还在专职上,那一天就可以界定为退休。