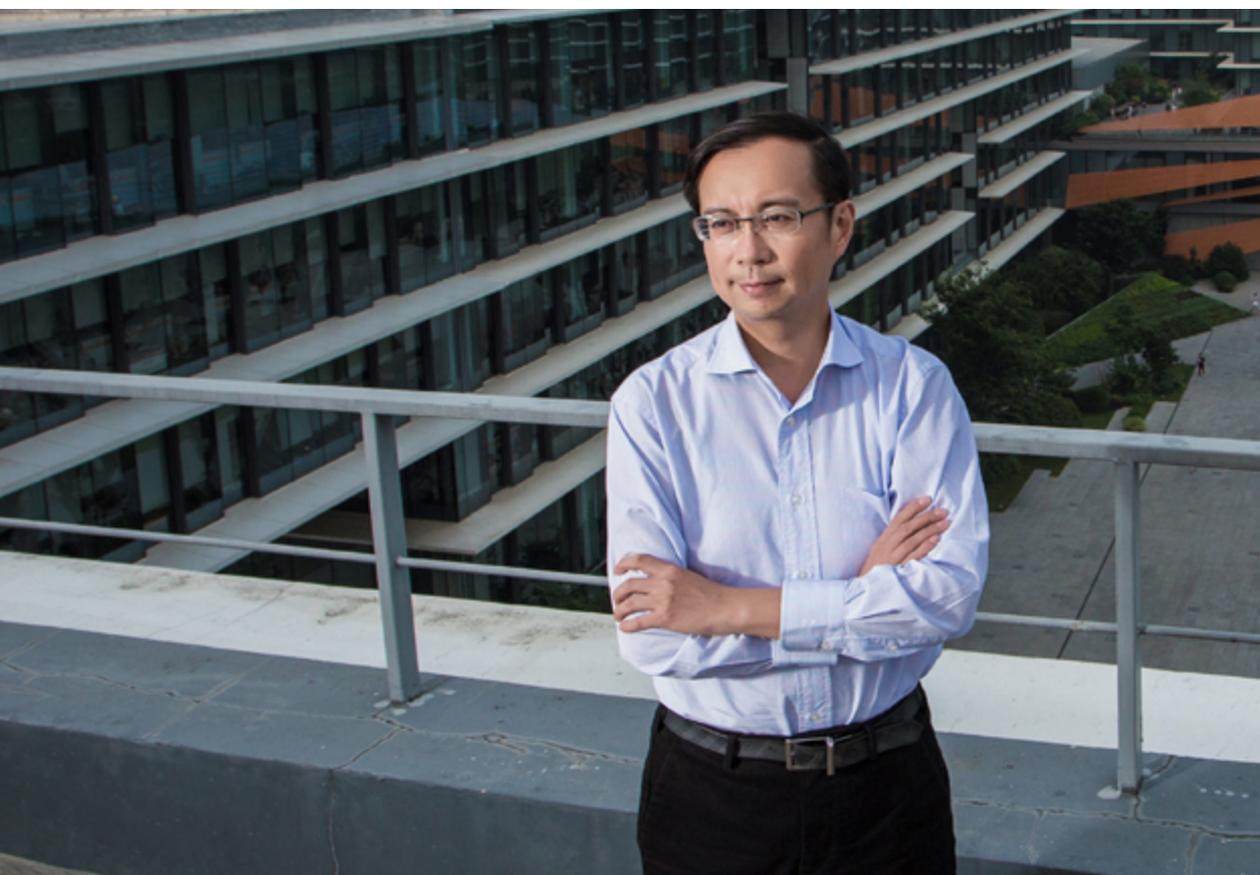


McKinsey
Quarterly

言辞温和，决策果敢： 阿里巴巴集团董事局主席兼 首席执行官张勇访谈录

张勇向我们分享了阿里巴巴的创新策略，以及他如何平衡数据分析与直觉来发现隐藏机会。



尽管阿里巴巴集团从最初诞生在公寓内的初创公司，到发展成为全球电子商务巨头，富有远见的创始人马云多数时候都站在台前，现任董事局主席兼首席执行官张勇亦带领公司取得了许多颠覆性的成就。两人的性格看上去迥然不同——马云活力四射，张勇则沉稳内敛。2018年，当马云宣布张勇将于2019年9月接替自己出任公司董事局主席时，这一差异也引起了外界的关注。

张勇在阿里巴巴的花名是“逍遥子”，迄今仍然隐于幕后。但他对创新的直觉非常敏锐，阿里巴巴于2017年一跃成为全球最有价值的电子商务公司就印证了这一点。张勇的创新举动包括推出阿里巴巴一年一度的24小时促销活动，也就是众所周知的“双11全球购物狂欢节”，简称“双11”。2018年，阿里巴巴仅双11当天的商品销售总额就达到308亿美元。张勇还率先推动阿里巴巴成为移动优先公司：目前阿里巴巴中国电商网站上超过90%的销售在移动终端上完成。在张勇这位上海人的推动下，盒马鲜生食品商店诞生，它结合了生鲜的高端店内体验、快捷的电子商务上门送货服务和机器人餐厅。¹

在本次采访中，张勇与麦肯锡全球资深董事合伙人Daniel Zipser（泽沛达）讨论了阿里巴巴的创新策略、阿里巴巴愿景的力量，以及张勇如何在数据分析与直觉之间进行权衡以制定决策，来发现潜在机会等问题。

下文是整理后的双方访谈实录。

麦肯锡季刊：您觉得中国消费者比较显著的特点是什么？这些特点在发生什么变化？

张勇：我们从自己的数字平台可以看出，中国的消费者非常多样化。由于互联网的普及，他们很清楚国内以及全球的流行趋势。同时他们还拥有很强大的主见。比如，Z世代并不单纯地迷信所谓的大品牌，他们更喜欢独特的东西，喜欢自己这一代出现的新品牌。这是他们的生活方式（中很重要的一部分）。他们还有一个重要特点，就是更愿意消费。中国因作为一个高储蓄率社会而知名，但年轻一代更愿意通过消费来提升生活质量。这意味着存在巨大的机遇。

麦肯锡季刊：说到消费支出，每年11月11的线上购物节，也就是双11的交易总额（GMV）2018年达到了300亿美元。起初在2009年推出这个活动时，您的愿景是什么？

张勇：天猫商城现在是世界上最大的线上B2C平台，但在当时，和淘宝网相比，它的规模还很小。所以，我们就想让更多的人记住我们。当时我们想的是把天猫的所有商家聚集起来，共同举办一个活动，大家一起为共同的客户提供最好的服务和产品。但我们怎么也没想到，10年后它会发展得如此盛大。这真正反映出了生态系统的力量。

但您要问我当初的愿景，我只能说它来自一个想法：“怎么能让人们记住我们？”和“怎么才能生存下去？”从这个想法出发，我们开始尝试新事物。未来，我们也将继续创新。我们不仅要推动线上销售，还要改变线下实体店。双11是消费者的节日，他们既寻求线上体验，也寻求线下体验。这一趋势显而易见，也是我们追寻的目标。我们会继续将双11打造为一年之中最棒的消费者节日。

¹ 参考Uptin Saiidi的文章：《探秘阿里巴巴新型超市：机器人、应用程序和高空传送带》(Inside Alibaba's new kind of superstore: Robots, apps and overhead conveyor belts), CNBC, 2018年8月30日, cnbc.com。

麦肯锡季刊: 请详细谈谈阿里巴巴的创新和技术,尤其是人工智能(AI)的角色。

张勇: 我们一直在尝试新事物,一直在创新服务,并运用技术为消费者提供全新体验。比如,中国人目前大多已经习惯于移动支付所带来的便利,因此我们致力于推广人脸识别技术,并将其应用于数字支付。反馈显示年轻的中国消费者很喜欢由此带来的一便利,这是一种非常棒的消费体验。

我们已经致力投入人工智能很多年。但说实话,我们之前并没有意识到自己在做的就是人工智能。我们是一家靠数据驱动的公司。我们从用户和商家的真实行为数据中创造价值;数据是推动我们平台发展的燃料,帮助商家更好地服务他们的客户。这就是我们的逻辑,长期以来我们就是这么做的。

技术和数据是推动整个企业发展的动力,不仅在销售和平台方面如此,在后端、客户服务等其他领域也是如此。这是我们的运作方式。因此,当别人说起人工智能(Artificial Intelligence, AI),我们会笑,因为对我们来说AI就是“阿里智能”(Alibaba intelligence),数据和技术就是我们一切的源动力。

麦肯锡季刊: 阿里巴巴的目标是什么?如何通过你们的商业模式实现这些目标?

张勇: 阿里巴巴从创立之初就是一家由使命和愿景驱动的公司。马云和其他17位早期联合创始人一起制定了一项伟大的使命:让天下没有难做的生意。我们的使命驱动了我们的企业战略:为我们的商业合作伙伴赋能。

尽管我们的业务一直在发展,但使命始终不变。举例来说,我们不仅帮助大品牌和零售商,也会帮助中小企业成长。我们相信小即是美,我们想帮助那些新的企业和创业者,让他们更加成功。这是我们一直坚持的理念。在这个数字时代,当我们在讲阿里巴巴的未来时,我们关注的其实是如何帮助业务合作伙伴成功地实现数字化转型,而不是如何让自己变得更强大。如果小企业能够更快、更健康地发展,将会造福整个社会。

随着中国经济向消费驱动型经济转型,阿里巴巴在了解消费者不断变化的需求方面存在巨大的机会。我们可以帮助全世界和中国产生连接,让贸易变得更轻松,帮助它们进入世界上最大的消费市场。

麦肯锡季刊: 人们总是说您沉稳保守、言辞温和、注重细节。作为领导者,您怎么评价自己?您的领导风格是如何形成的?

张勇: 其实我不认为自己保守。大家会这么说,可能因为我是审计师出身。我总是说,也许我最初入错了行。但很显然,第一份工作给了我很多机会,让我学到了一些基本技能,并且接触到了许多不同行业的客户。能进入数字和互联网行业并在阿里巴巴这么出色的公司工作,我觉得自己很幸运。

至于我的领导风格,我很好打交道,愿意给人机会,让他们尝试自己的想法。但决策一旦确定,我的态度就非常坚决。一旦我下定决心,就希望团队能够坚定执行并拿到切实的成果。正因为这样,阿里巴巴的同事们总是说我在业务会议上很难搞,因为(在那种情况下)我总想找到问题症结,然后推动大家前行。

张勇

淘宝商城(后更名为天猫)总经理
(2008年8月-2011年6月)

教育背景

上海财经大学金融学士学位

淘宝网首席财务官
(2007年8月-2011年6月)

职业生涯亮点

阿里巴巴集团

董事局主席兼首席执行官
(2019年9月-至今)

盛大互动娱乐

首席财务官
(2005年8月-2007年8月)

首席执行官兼董事

(2015年5月-2019年9月)

其他概况

主导“双11”光棍节活动的诞生。这是目前全球最成功的零售促销活动

首席运营官

(2013年9月-2015年5月)

天猫商城总裁

(2011年6月-2013年9月)

我的领导风格就是如此。虽然我言辞温和,但决策果敢。我认为,(对领导者来说)最重要的是带领整个团队向前。他们需要一个方向,还需要明确的指示。即使决策可能并不完美,领导者也必须拍板。同时,我也在努力向我们的年轻人学习,那些90后、95后们。学习他们的生活方式和喜好能给我带来很多新想法,激发创新。

麦肯锡季刊: 在制定比较艰难的决策时,有多大程度是靠直觉,多大程度靠数据分析?

张勇: 都有。我们的优势在于拥有海量数据,我的团队每天都会提供非常出色的日常分析报告。但作为领导者,你必须能看到别人看不到的,归根结底,你要能够聚焦于客户的痛点。

四年前,我萌生了开设盒马鲜生零售店的想法,这些零售店现在非常受欢迎。我最初想的是,传统电子商务的中心辐射型模式没法按时按需地配送生鲜产品。如果消费者人在公司,你不可能把新鲜的鱼送到她家里去。我们不得不设计新的商业模式来解决这个具体痛点,而这个过程就推动了盒马鲜生的开始。

痛点意味着机会。这也是为何每年春节我都会自我评估一番。我会问自己:“上一年我提出了多少新想法?多少新业务因我而生?”我并不过分关注对现有业务表现的自我评估,我看重的是新机遇。也许它们现在只是些新想法,是些微小的念头,但也许将来会变成大机遇,甚至变成阿里巴巴的主要业务。

麦肯锡季刊: 在这些想法中, 难免也会出现失败。作为领导者, 您是怎么对待这些失败的? 作为一家公司, 阿里巴巴又是怎么应对失败的呢?

张勇: 我们给员工提供了许多空间来尝试新事物, 这意味着你必须接受失败。绝大多数创新都会以失败告终, 你必须得承认这点。但关键在于, 我们能从失败中学到什么?

比如, 五六年前我们尝试了一个新产品, 一个叫“来往”的数字社交通讯平台。我们启动了这一业务, 投入了大量资金, 派出了部分最好的员工, 但该项业务最终失败了。因为跟市场上已有的产品相比, 我们没能给消费者提供新的体验。

在我们创建基于云和 SaaS (软件即服务) 的协同工作平台“钉钉”时, “来往”就成了我们的前车之鉴。“钉钉”是“来往”失败的直接产物, 因为团队意识到, 人们在社交网络上有太多的联系人。用户想要一个专门用于维系工作关系和交流的替代信息平台。“钉钉”的成功是“痛点激发新服务”的又一例子, 这个例子也说明了如何从失败中收获宝贵经验。

麦肯锡季刊: 作为领导者, 是什么在激励您? 您早上起床的动力是什么?

张勇: 首先是乐趣, 这是最重要的。在我们这个行业, 我跟很多年轻人一起工作, 数字领域是社会的新前沿。体验新鲜事物不但很有趣, 还能让你觉得年轻。我总是对朋友和团队说, 要问自己一个关键问题: “你对世界是否仍有好奇心?” 如果你对这个世界充满好奇, 那么你就能发现一些不一样的东西, 找到新的机会, 向前迈进。

麦肯锡季刊: 最后一个问题, 您与阿里巴巴的创始人马云一起工作了好多年。和他共事是什么感受? 您从中学到了什么?

张勇: 我们一起工作得很愉快。自从12年前加入阿里巴巴以来, 我一直很密切地和他一起工作。虽然我们的个性完全不同, 但很互补。马云是个很有远见的人。他考虑的不只是今天和明天, 他考虑的是未来五年、十年的远景问题。这使得阿里巴巴与众不同。我从他那儿学到了着眼全局的重要性。你需要脚踏实地, 坚定前行, 但同时也要有前瞻性。我们不仅要关注当下的机遇, 更重要的是去关注下一代和未来几十年的机遇。Q

张勇是阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官。本次访谈由**Daniel Zipser (泽沛达)**完成, 他是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻深圳分公司。

版权所有 © 2019 麦肯锡公司。保留所有权利。

相关思考:

欲了解“中国消费者对话”系列的更多访谈录, 请访问Mckinsey.com参阅以下文章:

- 《用旅游连接世界: 携程首席执行官孙洁访谈录》
- 《一家国际化妆品巨头的中国式创新: 资生堂首席执行官鱼谷雅彦访谈录》
- 《满足多元化口味的中国消费者: 康师傅首席执行官韦俊贤访谈录》

有关双11的更多信息, 请访问Mckinsey.com参阅《光棍节启示: 中国零售的变化》。