

## 1. 组织变革

### “1+6+N”组织变革背后

从2015年推出“大中台小前台”战略,到2019年颁布“新六脉神剑”,再到2020年倡行打造敏捷组织,推行经营责任制,都为当下的“1+6+N”的组织变革打下了基础。

阿里正在进行着“24年来最重要的一次组织变革”,其力度之大,动作之快令外界错愕。

今年3月28日,阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇发布全员信,宣布启动“1+6+N”组织变革。其中,“1”是阿里巴巴集团;“6”是阿里云智能、淘宝天猫商业、本地生活、国际数字商业、菜鸟、大文娱等阿里的六大板块业务;“N”为高鑫零售、银泰商业、阿里健康、盒马、夸克等其他重要业务。

阿里称此举是为了让各项业务决策链路变短、更加敏捷,从而更好地抓住各自市场和行业机遇,进一步释放股东价值。接近阿里巴巴的观察人士认为,实际从阿里巴巴2020年以来,在内部推行经营责任制治理思路就能看到此次拆分的端倪。为了这一组织变革能够付诸实现,张勇早早提出布局多元化治理。

具体到业务层面,彼时盒马事业群总裁侯毅接受《中国经营报》记者专访谈到经营责任制的转变时表示,“本质区别是盒马希望更加独立地适应市场的发展。完全做一个市场主体,要自己良性健康发展,要自己具备造血功能。”现在回头看,这种经营逻辑的转变与盒马目前具备独立冲刺上市的能力显然不无关系。

回顾阿里成长史,一系列的变革动作也很醒目:从2015年推出“大中台小前台”战略,到2019年颁布“新六脉神剑”,再到2020年倡行打造敏捷组织,推行经营责任制,都为当下的“1+6+N”的组织变革打下了基础。

上海财经大学电商研究所执行所长崔丽丽认为,互联网平台组织在形成稳定的规模效应以后,容易形成规模庞大的生态,并派生出多条业务线。在这种情况下,容易出现组织体系庞大带来的不灵活或者惯性,某种程度上带来了“官僚主义”和组织固化、交易成本增加等“大企业病”。

“因此,面对迅速变化的外部环境需要保持一定的灵活性。另一方面,企业各业务条线因为发生发展时间的先后和市场竞争情况,所处的发展阶段和所需的发展资源都不一样。”崔丽丽表示,如果需要进一步做大,拆分后主营业务界定更清晰,对接外部整合资源各方面都更简单,相对更

便捷。拆分后阿里集团类似于控股集团公司,业务板块在主营业务上是独立的。

5月18日,阿里宣布六个拆分板块的董事会组建完成,并宣布了具体的上市时间表:阿里云智能集团未来12个月分拆独立走向上市,盒马6~12个月内完成上市流程,菜鸟一年半内完成上市,国际数字商业集团启动外部融资。

在新的组织架构下,六大业务集团的CEO在各自董事会的领导下,对各自的经营结果和合规性负责。除淘天(淘宝天猫)集团仍将继续由阿里巴巴集团全资控股外,另五家业务集团均可灵活地筹集外部资金,并可寻求单独上市。

一位互联网观察人士告诉记者,前些年,阿里等互联网大厂面临更高的监管要求,通过各业务板块的拆分上市,能让各业务运作更加透明和规范。

这些年来,作为阿里业务基座的电商的淘天集团一直扮演着“赚钱养家”的角色,是阿里最主要的资金流和利润来源,该业务集团在2023财年就为阿里巴巴贡献了230亿美元的自由现金流,不仅为阿里提供了强有力的资金保障,也为其他业务试错和非常规发展提供了足够的空间。

因此,业内认为,各业务的拆解分离,首先是给淘天集团松绑,可以使其集中精力应对来自拼多多、京东、抖音、快手等的竞争,在即将到来的“6·18”PK战中,“财富自由”的淘天无疑也将走得更笃定。

实际上,经过多年的扶持和发展,阿里很多业务板块已实现盈利或在盈利边缘,“独立”的时机已到。目前,阿里云是国内最大、全球第三的云服务供应商,也是国内首家实现盈利的云厂商,但运营商云、华为云等竞争对手追击的步伐正在逼近;2016年成立的盒马已实现盈利,进入发展阶段,不过生鲜电商市场竞争依然焦灼;菜鸟集团2023财年营收556.81亿元,同比增加21%,是当前增速最快的业务部门,经调整EBITDA利润率为-1%,距离扭亏只差临门一脚,有望成为此次变革中率先上市的业务集团。

不过,分拆不意味着分家,董事会名单已透露此次变革的考

## 阿里组织变革之道

**编者按** 阿里是中国最大的电商平台和全球最大的互联网巨头之一。成立20多年来,创业团队人数从18人,发展到目前员工总数突破20万人。近期,阿里启动了其历史上最重大的组织变革。3月28日,阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇发布全员信,宣布启动“1+6+N”组织变革。5月18日,阿里宣布六大业务集团董事会组建完成并公布“上市时间表”。

阿里巴巴作为中国互联网的元老级企业,无论是在电商、云计算、金融科技业务,还是组织变革等领域,其举动、变革一直有着风向标的意义,阿里的中台搭建等变革举措都曾引发行业的迅速效仿。

阿里方面宣称此次组织变革非常重要,且具有战略意义。从“1+6+N”到拆建中台再到敏捷组织,阿里这一系列变革的实质是什么?会引发怎样的连锁反应?是什么让阿里变革如此迫切?又有哪些值得业内外借鉴参考?本期商业案例,《中国经营报》记者梳理了此次组织变革的来龙去脉。



本报资料室/图

量:六大业务集团独立,但彼此间仍将有效协同,如戴珊在担任淘天董事兼首席执行官的同时,还担任阿里国际数字商业和菜鸟董事,蒋凡不仅是阿里国际数字商业董事兼首席执行官,还是淘天和菜鸟董事。

从官宣“1+6+N”改革计划,不到两个月便宣布分拆板块的董事会搭建完成及公布上市时间表,是什么让阿里的变革如此的急切?

从刚公布的财报上看,阿里业绩表现还不错,也不缺钱。财报显示,阿里2023财年实现营收8686.87亿元,净利润655.73亿元,同比增长39%。因此,此次组织变革也更多被认为,是阿里着眼于未来的主动式变革。

虽然最新的业绩表现基本符合市场预期,但阿里显然有着更为现实的竞争压力和更强的危机感。根据企业各自发布的财报,阿里2023财年营收增长2%,其中中国零售商业板块(淘宝+天猫)收入则下滑了2%。而同期

京东的增速是9.95%,拼多多则经历了前些年连续100%的快速增长后,2022年依然增长了38.97%,抖音电商则实现了近80%的增长。

“新生的平台成长性肯定是比较好的。而对于已经运行了20年上下的电商平台而言,企业的活化是一个重要的问题。”崔丽丽表示。

除了现实竞争压力和未来的战略发展,阿里此次组织变革可能还有资本市场的考量。一位资本市场投资人告诉记者,阿里目前的股票市值相比2020年高峰时已缩水大半,除了受国内外环境的影响外,一个重要原因是很多投资者眼里的阿里还主要是电商零售平台,近几年电商业务增长放缓拖累了阿里整体的股价表现。实际上,这些年阿里的云计算、菜鸟物流、盒马等业务成长性好,发展也很快,却被电商“掩盖”了光芒,分拆上市可以让资本市场重估和发现这些业务板块的价值,更好融资的同时,提高整体估值和市值水平。

## 2. 拆建中台

### 从搭到拆的中台之变

中台只是企业管理的一个工具,它的主要目标是为了降低成本、减少重复劳动,当它成效不足、跟不上时代业务变化甚至成为障碍时,自然就会取舍。

“阿里摸着石头过河,同行摸着阿里过河”,作为中国互联网领域的标杆性企业,无论是在电商、云计算、金融科技,还是组织变革等领域,阿里的很多举措都成为了行业风向标,往往会引发业内外的广泛关注及跟进效仿。

其中备受关注的就是中台理念。阿里2015年年底宣布“大中台、小前台”的战略转型。彼时张勇主持成立了中台事业群,包括搜索事业部、共享业务平台、数据技术及产品部,一把手推进,直接向CTO汇报,集团重视和资源倾斜可见一斑。

不同于传统的按职能划分部门和事业部制,中台被视为传统企业架构的一次进化,它把数据运营和产品技术的力量剥离出来,给前台业务提供服务。“其实质是把业务模块、代码、数据等能共通的资源,拿来复用,减少重复劳动。”曾参与数据中台建设的卢鑫(化名)对记者表示,这和数字化时代融通共享、提效降本的理

念是一致的,因此引发了业内外大量效仿。

不仅腾讯、京东等互联网巨头纷纷搭建中台,也在全行业引发了一大波跟风浪潮。

正式推出中台战略前,阿里已在业务和数据的集成上摸索了七年,有“共享业务事业部”帮助各业务融入整个阿里生态,也有“数据平台部”开始用海量的数据来进行千人千面的智能化推荐等。而且阿里的To C的业务在用户数据上有共通性,各部门愿意共享,共享效用也突出。

数据中台发挥作用最为典型的是盒马。比如在开店选址上,盒马先划定范围,中台将选址区域方圆5公里内使用如淘宝、支付宝、饿了么、高德等用户的画像和数据。通过这些数据,盒马再去评估潜在用户的消费意向,来给选址决策提供参考,并优化店内上架商品类型和数量。通过此举,盒马的进店人数和消费数据得以提升;反过来,通过盒马店

里的消费行为,进一步优化用户的数据及画像,并为其他业务板块提供辅助支持,从而进入良性互动循环。

有数据显示,中台运行后,新业务上线时间缩短,阿里的数据存储量提升了6倍,成本节约6亿元。“阿里中台策略的成功,得益于阿里有商业、物流、娱乐、云计算等丰富的业务和数据基础,有技术和预算,同时业务相关度高、有整合需求,且有一把手着力推动。”卢鑫表示。

不过,随着旗下各业务板块的发展膨胀,包括阿里在内的头部公司,也有了把中台做薄的举措。

从2020年开始,阿里便开始在内部推薄中台。目前阿里部分数据中台已经取消了与横向部门和纵向集团间的例会,只汇报给业务负责人,业务中台并入淘天集团。

毕竟时代变化了,内外环境变了,策略也会跟着调整。“外因是市场竞争愈发激烈,中台的节奏跟不

上业务变化的速度了;内因则是部门业务间的商业逻辑差异更加凸显,中台略显单一的服务功能难以匹配。”卢鑫表示。

更现实的是,在“1+6+N”变革的背景下,更加强调各业务板块的独立运作,拆分中台也是题中之义和必要举措。不过,卢鑫认为,中台不是一下拆除或舍弃的,大中台没了,各业务板块还可以继续运营中台,毕竟减少重复劳动、数据共享、集中处理的需求一直在,未来随着数字化进程的深入,中台热或将重来。

崔丽丽则认为,阿里这次变革给予我们的启示是中台不是万能的。中台体系带来的效率的提升也是有瓶颈和边界的,能够在体系超过这个边界的时候及时地调整,其实是最重要的。

说到底,中台只是企业管理的一个工具,它的主要目标是为了降低成本、减少重复劳动,当它成效不足、跟不上时代业务变化甚至成为障碍时,自然就会取舍。

## 3. 敏捷组织

### 超大型企业高效治理路径

“为了让组织跑得更快,要去更闭环到每个主要的业务里边去。让每个业务能够形成一个闭环组织,所以这个生产关系变化之剧烈,挑战之大应该说前所未有。”

分拆上市和拆中台的同时,组织人员的优化工作也如影随形。

近日有消息称,阿里云智能被曝开始进行组织岗位和人员优化,整体比例约7%,补偿标准为N+1+1。随后阿里云智能回应称,“只是正常组织岗位和人员优化”。记者注意到,有阿里员工在脉脉等平台上证实了相关消息,“优化比例与传言相当,部分被拆转岗员工没计算在内”。

此外,据报道,人员优化还波及淘天集团、菜鸟、本地生活和大文娱,比例达25%。不过,在传言发酵数日后,阿里发布澄清声明,并称将新招15000名员工。

就此声明,业内多认为,人员优化与新招员工并不矛盾,一定意义上,两者同时进行可以实现企业人员优化的目标,也契合阿里一直提倡的“敏捷组织”的提法。近年来,张勇一直在内外部强调,“敏捷组织”是实现多业务、多业态、超大型企业高效治理的路径。

过往,阿里各业务之间关联耦合,获得1+1大于2的集合优势,但组织变得更大后,决策链变长,在外部环境不确定性增加和强敌环伺的背景下,阿里的组织就要变得更轻薄、更敏捷、更有力,从而在各垂直领域的竞争中胜出。

外界也多认为,此次阿里的裁员更多是主动为之的“优化”。以阿里云为例,阿里云智能2023财年营收772.03亿元,同比增长3.5%,息税前利润14.22亿元,同比增长24%,已连续两年实现盈利。在此情况下调整“更多是经营理念转变和基于追求利润为目标的主动调整,同时也是为接下来阿里云的单独上市做好充足准备”,上述互联网观察人士表示。

近年来,全球互联网科技企业接连发布裁员公告,包括谷歌、脸书、微软、推特、亚马逊等巨头纷纷加入裁员大军。亚马逊今年1月宣布裁员1.8万人,3月又宣布将对包括盈利的云计算在内的各部门裁减9000个职位;脸书去年11月宣布裁员13%,相当于裁减1.1万名员工,今年3月又公告将在未来几个月裁减约1万人。

据英国《每日邮报》统计,今年一季度,美国雇主宣布的裁员总数达27万人,较2022年增长39%,这也是自新冠疫情以来裁员最多的第一季度。其中科技行业裁员占比38%,可能将刷新2001年互联网泡沫破裂时创下的科技行业年度裁员纪录。

相比阿里云等盈利业务的主动优化,还在亏损的业务板块面临的压力无疑会更大。比如,包括饿了么、高德、飞猪的本地生活板块,2023财年亏损收窄,不过依然高达140亿元;大文娱板块包括优酷、阿里影业、大麦网等业务,2023财年净亏18.74亿元。“以前淘天集团作为家中长子可以赚钱养家,现在分家自己过了,亏损的业务板块想的肯定是如何省点花、找出路,裁员优化、减少开支都是必然选项。”上述互联网观察人士说,这也是阿里分拆的必然结果。

组织和人员优化的成效逐步体现。财报显示,一季度阿里净利润219.96亿元,刨除股权激励费用,其成本和费用在收入中的占比下降了五个百分点。本地生活、大文娱、创新业务等业务亏损持续收窄。

一位机构分析师表示,像阿里这样的产业巨头主动采取优化调整战略,反映了当前全球经济的增长和消费复苏的不确定性,如果变革到位,有利于阿里轻装上阵,更好应对未来发展的各种挑战。

“为了让组织跑得更快,要去更闭环到每个主要的业务里边去。让每个业务能够形成一个闭环组织,所以这个生产关系变化之剧烈,挑战之大应该说前所未有。”张勇坦言,希望能够真正从顶层生产关系入手释放组织活力,让员工真正走向自己的业务而战。

曾经,“非我莫属”代表了阿里初创时期对使命的坚信和“舍我其谁”的担当。如今,正在经历着“二次创业”的阿里会给市场带来怎样的变化?我们拭目以待。毕竟阿里距其百年企业的目标还有近80年。

## 观察

### 时代变迁与企业变革

阿里组织变革和人员优化,或许是全球经济变迁和互联网进入存量竞争和低速增长时代的一个符号标签。

过去三十年,互联网革命以席卷之势改变了整个人类的生产、生活方式,地球村梦想照进现实,互联网产业很多年份都实现了50%以上甚至翻倍的增长,但当十八线城镇农村的老头老太都已经上网,网民规模见顶,同时短视频、直播等更多形式抢占网民时间,互联网也进入了存量竞争时代。

过去数十年阿里巴巴的一系列成功,是一次又一次抓住了时代的机遇:当互联网进入低速增长阶段,张勇为首的职业化团队就要把阿里转变为一家高度职业化的公司,以更精准的运营管理及成本控制来制胜未来。

在存量竞争年代,风投机构发现好项目少了,越来越谨慎也越来越难挣钱。互联网巨头增长的速度慢下来了,前些年业务高速增长期,“畸形”放大的盘子需要精简,大手大脚花钱的习惯需要改变,不计成本抢下的人才也要适当出清。

以前互联网巨头高层员工动辄百万元的年薪,某种程度上也是建立在时代红利之上的,无论从外部环境还是企业自身发展角度来说,都显得愈发“不合理”。

说到底,中台只是企业管理的一个工具,它的主要目标是为了降低成本、减少重复劳动,当它成效不足、跟不上时代业务变化甚至成为障碍时,自然就会取舍。

河优势没了,不得不改;自我革新开拓新局面,不破不立。

说到底,这是历史均值的回归,时代不会专宠一个行业、企业和个人。无论如何,主动变革总比被动裹挟要好。

如果以阿里自身和更积极的角度来看,任何组织变革和关系的调整,实质上都是想以生产关系的优化调整来促进生产力的提升。对企业来说,只有主动求变,和时代相呼应,才有可能穿越周期。

作为最大的互联网巨头之一,庞大的业务条线,让阿里组织结构愈发复杂甚至臃肿。这次组织变革,阿里相当于开始“二次创业”,需要以阿里的创业精神激励全员拼搏,以组织变革激发组织变得更敏捷,也让各集团可以放心大胆地前进。

从阿里巴巴的发展历史不难发现,阿里几次突破性的成就背后,都有其对组织架构及时调整的身影,从B2B阿里“铁军”,到天马行空的“淘宝”,再到“三个淘宝”中跑出“天猫”,“履带战略”推出“阿里云”等。

相比于竞争对手,这几年阿里确实慢了,因此阿里有了压力也有了变革的动力,以主动求变应对压力、找寻动力。从官宣组织变革到一系列措施的具体落地,不到两个月时间,让外界再次见证了阿里变革的决心和效率,这应该也是阿里想向外界传达的。

本文文章均由本报记者吴清采写