



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



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，这一差异引起了外界的关注。

张勇——阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官

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”）。他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% 的销售在移动设备上完成。此外，这位上海人还推动盒马鲜生食品商店诞生，盒马鲜生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]。

下文是整理后的双方访谈实录。

多样化的消费者

Daniel Zipser：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方式。这意味着存在巨大的机遇。

Daniel Zipser：说到消费支出，每年 11 月 11 日的线上购物节，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。往后，我们也将继续着意创新。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。

技术创新

Daniel Zipser：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，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。

让天下没有难做的生意

Daniel Zipser: 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。

领导与决策

Daniel Zipser: 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。

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。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33808

