Contingency Management of Realizing Person-Organization Fit

From the Effective Practice of Alibaba

Chunhua Chen, Zhen Liu

School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, China 510640

E-mail: bmchchen@scut.edu.cn，l.zhen07@mail.scut.edu.cn

Abstract: It is the effective practice of Chinese enterprise that forms the first necessary condition of Chinese management，the effective practice of Alibaba solves an important problem of management about how to realize the person-organization fit, From value orientation, value specification, to value evaluation, Alibaba's contingency management according to different growth stage make the organizational value rooted in every person, instead of formalism, they release the real function of the value, which is worth studied by all the other enterprises and is the Alibaba's contribution to Chinese management.

Key words: Chinese management, Alibaba, Value

实现个人与组织价值契合的权变管理方式

来自阿里巴巴的实践成效

陈春花，刘　祯

华南理工大学工商管理学院，广州，中国 510640

E-mail: bmchchen@scut.edu.cn ，l.zhen07@mail.scut.edu.cn

摘　要：形成“中国式管理”的首要必要条件是中国企业的实践成效，阿里巴巴的实践成效解决了管理中的一个重大问题：如何实现个人与组织的价值契合，从价值定位、价值定型到价值考评，阿里巴巴在成长的不同时期权变的采取了有效的价值管理方式使得组织的价值观不再流于形式，而是根植于每个人身上，让其真正发挥作用，这是阿里巴巴值得其他中外企业学习的地方，也是阿里巴巴对“中国式管理”的贡献。

关键词：中国式管理，阿里巴巴，价值观

1 引言

在上一届“管理学在中国”中，陈春花提出“中国企业的实践成效”是形成“中国式管理”的首要必要条件，并且指出，个人与组织的契合是管理实践中需要认识的重大问题之一，其思想源于切斯特·巴纳德，指个人目标与组织目标的合二为一[1]，概念由Chatman[2]提出，指个人与组织在价值观上的一致性，也被称为个人与组织的价值契合[3]。美国大量的企业实践所取得的成效形成了“美国式管理”，当美国通用电气公司成为全世界最大的公司的时候，它的“计划管理”、“战略业务单元”以及“事业部制”成为美国式管理的标杆，可口可乐 100 多年持续经营的奇迹，贡献了战略联盟、管理外包的商业模式，宝洁公司成为顶级的品牌企业的时候，它的“品牌管理”、“多元产品”以及“创新模式”启发了人们无穷的想象，微软所带来的“速度革命”开启了人们对于电子商务和信息条件下商业模式的认识，而沃尔玛索缔造的商业神话，更把“高效消费者回应”、“供应链管理”以及“消费信息驱动生产”带到了人们的日常管理当中，还有 IBM、谷歌、肯德基和麦当劳等等，正是这些卓有成效的企业，让全世界理解和学习到了“美国式管理”，同样的道理，丰田汽车公司、本田汽车公司、索尼以及松下电器的实践成效形成了“日本式管理”。管理一定是来源于实践的，没有企业实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。尽管中国企业尚未具备 GE、IBM 等伟大公司的实践成效，但是已经有企业在为之不断努力并坚持不懈，阿里巴巴从成立之初就致力于为缔造一家中国人自己创办的伟大公

司而展开一切努力和安排，今天也取得了初步的实践成效：连续五次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳 B2B 站点之一，两次被哈佛大学商学院选为 MBA 案例，业绩数据上，2003 年，每天收入达到 100

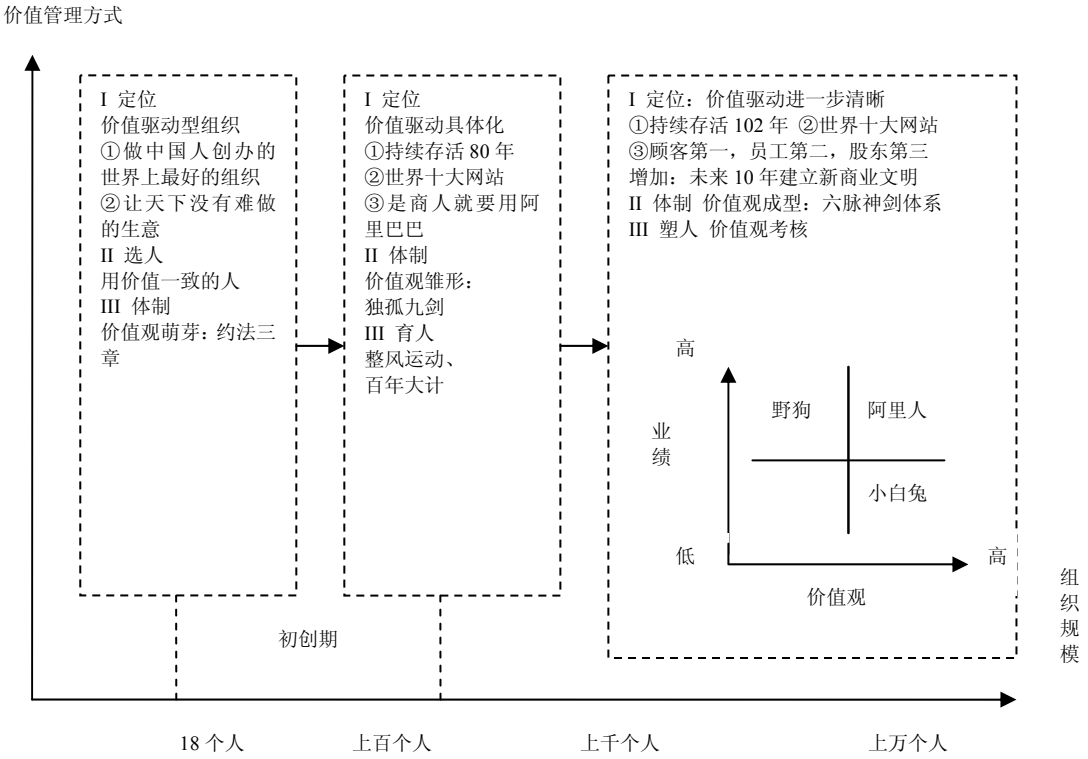

Figure1. Alibaba's contingency management of values

图 1 阿里巴巴权变的价值管理方式

万，2004 年，每天利润达到 100 万，2007 年，每天交税达到 100 万，在中国中小企业备受全球金融危机打击的 2008 年，以中小企业为用户的阿里巴巴 B2B 业务，2008 年的净利润还是达到 12.05 亿人民币，较 2007 年上升 95%，创始人马云将这些成效归因为价值观，更准确的说，是阿里巴巴的成员践行了组织的价值观，但这并非自动得到，而是对员工的价值观进行管理的结果，本文将回顾阿里巴巴实现个人与组织价值契合的管理实践过程，从中我们可以看出阿里巴巴是如何进行“价值管理”的。

2 阿里巴巴的实践

2.1 阿里巴巴创业 18 个人时的价值管理：价值定位

阿里巴巴本身就是受价值驱动产生的，是因为阿里巴巴产生于一种选择，一个是利益，一个是理想，多数组织的产生没有离开利益的诱惑，而如果是这样，阿里巴巴就不会产生。马云曾经两次创业，第一次是在 1995 年，而阿里巴巴的创立则是第二次，在 1999 年。1997 年，已经对互联网知识和技术有丰富的经验积累的马云团队受邀到北京外经贸部工作，在经历了高薪工作（月薪上万元）的一年以后，马云却决定放弃在外经贸的工作进行创业，马云拥有对互联网未来的判断，希望利用互联网做一件真正有价值的事情，而他的团队将知识和技术应用在当时外经贸的工作中并非被马云认为是一件真正有价值的事情，所以马云决定创业，但创业不是一个人的事情，这也使得团队成员需要从中做出选择，更重要的是，他们需要放弃目前的高薪，而创业初始他们在更高的工作强度下却只能获得微薄的收入（每月 500 元），完全是一种奉献，当时马云留给他们三天来选择，但是几乎所有人都在

978-1-935068-35-8 © 2010 SciRes.

瞬间做出了决定，回到杭州一起创业，并在长城上所有人都立下誓言，要做一家由中国人创办的全世界最好的组织，这一组织解决的问题就是让天下没有难做的生意，在这种共同价值的驱动下诞生了阿里巴巴，由 18 个人组成。

除了吸收拥有共同价值的组织成员，作为组织管理者的马云的远见还体现在其在组织正式开展工作之前就进行约法三章，旨在在具体的工作当中所有的成员对如何正确的解决问题拥有一致的判断，包括应该如何对待矛盾、会议以及顾客才是正确的：第一，解决矛盾的原则，从一开始，马云和他的创业伙伴们就定下原则说，团队中的任何两个人发生矛盾，必须由他们自己互相面对面地解决，只有在双方都认为对方无法说服自己的情况下，才引入第三者作为评判，这个原则的作用在于解决了几乎任何公司都或多或少存在的“办公室政治”的问题，因为马云认为“办公室政治”起源于矛盾的积累，因此试图把矛盾在产生之初就加以消除；第二，开会的原则，阿里巴巴的创业团队在起初的时候就认为开会是个争论的过程，开会应该把争论的主题明确下来并通知到参会的每一个人，而参加会议的人都应该是与这个争论的主题相关的人，会议中无论职位高低，在争论中都是平等的，会议必须对这个主题争论出一个结果，到会议结束时所有与会者都必须忘记争论，只记住结果并照此执行；第三，对待顾客的原则，除了后来提出的“顾客第一”之外，当时马云团队对自己未来的生意提出了一个“简单、可信、友好”的原则[4]。正是从创业开始定下的这些原则为阿里巴巴在将来可以走的更远奠定了基础，这些原则也成为阿里巴巴价值观最初的萌芽。

在创业伊始阿里巴巴的价值管理就形成了三点特色，一是价值定位，明确了组织价值驱动的总体方向，二是围绕定位寻找有共同价值的个人，这也是阿里巴巴到今天一贯的主张，要让平凡的人进入阿里巴巴做出不平凡的事，选人未必需要精英，但必须要关注价值，获得这样的员工才是组织的财富，三是对价值观的潜层次，即对个人对基本问题的价值判断进行管理，使其符合组织价值判断的要求，从而保证了个人在解决问题时的正确性和一致性，同时，也奠定了组织价值观的形成基础。

2.2 阿里巴巴在成长瓶颈（达到上百个人）时的价值管理：价值定型

从 1998 年底马云决定二次创业，到 1999 年 9 月 10 日阿里巴巴正式成立，所有人的共同努力让阿里巴巴有了一个良好的开端，但是到了 2000 年底阿里巴巴的成长遇到了重要的问题，一是外部环境问题，互联网进入了低潮时期，当时被称为互联网的冬天，二是阿里巴巴自身的问题，阿里巴巴已经从最初的 18 个人快速成长为上百人的公司，一方面，阿里巴巴的财务压力难以负担高额的人力成本，更重要的一方面是这部分新招入的人才并非认同阿里巴巴的组织价值，于是阿里巴巴进行了一次裁员，而与其说是裁员，不如说是一次重新“选人”，请那些不能为了组织价值而做出降薪奉献的高级人才离开，同时，阿里巴巴选择了在 GE 有过 16 年经历的关明生进入管理层，因为阿里巴巴的所有努力都要围绕如何构建一个最好的组织来进行，而 GE 正是阿里巴巴需要学习的对象。

通过向 GE 的学习阿里巴巴初步制订了“独孤九剑”的价值观，并且，结合毛泽东延安整风运动带来的启示，阿里巴巴于 2001 年开展了“整风运动”，关于整风运动，马云和关明生都有清晰的解释[5]：马云将其概括为统一思想，灌输价值观，“第一要统一思想，就像在延安小知识分子觉得这样革命是对的，农家子弟觉得那样革命是对的，什么是阿里巴巴共同的目标？要做 80 年持续发展的企业、成为世界 10 大网站、只要是商人都要用阿里巴巴。我们告诉员工，如果认为我们是疯子请你离开，如果你专等上市请你离开，我们要做 80 年的企业，在当时环境浮躁气很严重的时候，大家心里一下子就静下来了，这时候我们有一些员工就离开了。‘整风运动’，把 value 贯彻到每一个人的身上，相信有一天我们的公司会有 3000 名员工，会是个全球化的公司，如果我们对互联网的认识，对公司的发展和前景认识得不深的话，我们就会栽倒”，关明生当时指出，“用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个同事的行为，这就是我们最大的目的”。与此同时，阿里巴巴还开展了“百年大计”的销售培训，但培训的主要内容是价值观，其次才是销售技巧，阿里巴巴的所有管理层均参与讲课，马云和关明生讲阿里巴巴的价值观，彭蕾讲阿里巴巴的历史，孙彤宇和李旭辉讲销售技巧，马云会在培训课上告诉每一位销售员，“帮助顾客成功是销售人员的使命”，第一期学员于 2001 年 10 月底毕业。

对于关明生所起到的作用，当时阿里巴巴的创业元老这样评价[5]，吴泳铭说“马云在世界各地物色 COO，2001 年 1 月关明生上任。2001 年初公司培训系统化，2001 年 4 月，开始讲价值观。阿里巴巴以前

有点快，有点乱，后来能在低潮时走向体系，把企业文化写出来，往前冲有了标准，这些都和关明生有关系。关明生上任后，开始建价值观，建销售团队”，韩敏说“阿里巴巴达到 200 人时，出现了管理危机，能够实现平稳过渡，关明生的作用很大”，但是，这些作用还是归因于阿里巴巴选对了人，借助关明生阿里巴巴找到了在这一阶段有效的价值管理方式：让组织价值具体化并通过教育和培训的方式让其得以传播。

2.3 阿里巴巴变大后（成千上万个人）的价值管理：价值考评

经过了整风运动，阿里巴巴开始进入高速成长的时期，2003 年阿里巴巴的人数已经达到千人，此时，甄选和培训已经不足以解决阿里巴巴价值管理面临的问题，阿里巴巴也开始在在价值管理上采取了一种新的举措：价值观考核，业绩不再是评价个人的唯一标准，还要看他是否具备了组织的价值观。这一举措背后的逻辑实际上是“中国理念，西方标准”：阿里巴巴之所以高度重视价值观的原因就在于“价值观是用来弥补制度的不足的，就像是道德用来管法律以外的东西”，这是马云向卫哲的解释[6]，价值观用来弥补制度的不足，而价值观本身又是需要制度保障的，因此阿里巴巴把价值观纳入考核，阴阳结合，这正是中国理念、西方标准的管理方式[7]。

2.3.1 阿里巴巴进行价值考核的原因

关于阿里巴巴为什么要进行价值考核，阿里巴巴的人力资源总监彭蕾从三个方面做出解释[6]：第一，阿里巴巴年轻人很多，年轻人需要补课，在中国，年轻人从小接受应试教育，在学校其实他们基本上没有机会学习怎么样跟人家相处，在公司里怎么去跟同事交流、沟通，怎么融入团队,很多国外公司就不存在这个问题，西方社会对小孩的教育比较自由、宽松，又相对有规则，这种教育方式下培养出来的小孩，他在一种任务状态之下，知道怎样尊重别人，怎样倾听，怎样配合，所以阿里巴巴要做的事情，就是希望我们的年轻人知道怎样跟别人相处，比如中国人习惯有话闷在心里不说，事后又有很多的牢骚或者抱怨，所以阿里巴巴就希望在公司内部建立正确地看待自己、与人相处的方式；第二，阿里巴巴的发展太快了，员工数每年都在翻倍,如果不用价值观考核这根绳子拽着，阿里巴巴的文化就会被冲散，不断新加入的员工，他们自己原有的价值观会和阿里巴巴的价值观很不一样，就会反对阿里巴巴的价值观，如果没有明确的告诉他正确的方向和方法是什么，他就会唱反调，所以需要不断的强化和矫正，有人说阿里巴巴的这个考核太严厉了，只要考核结果就好，为什么要考核过程？阿里巴巴的经验证明，如果没有相应的过程，即使得到那个结果，那也是昙花一现，不能持久，所以一定要用矫枉过正的方式来推价值观；第三，阿里巴巴对推广价值观有信心，因为如果个人用符合阿里巴巴价值观的方式去思考和行为的话，个人会非常受益。

2.3.2 阿里巴巴价值考核的内容与方式

关于考核的具体内容与方式，在权重上，价值观考核占据了个人考核（无论是普通员工还是管理者都要进行）的 50%，与业绩考核等比重，其中，只有业绩和价值观考核都得高分的个人才是阿里巴巴真正需要的人才。为了进行考核，六脉神剑又进一步被细分成为包含 30 个子项的价值观考核体系，6 个价值观每个又包含 5 个子项，而考核方式采取的是通关制[8,9]：如果一个人第一条没有做到，其第二条、第三条做到也没有用，以客户第一为例，这条价值观包含的 5 条规范中的第一条是尊重他人，这是最基本的要求，客户第一的最后一条是“具有超前服务意识，能够防患于未然”，有些人能做到最后一条，因为他的天资很聪明，在做业务规划方面前瞻性很强，但是第一条尊重他人却做不到，很目中无人，所以阿里巴巴的考核就必须要从第一条开始做起，第 1 条的 1 分得不到，后面的分数就得不到，如果一个人第一条、第二条这样基本的方面做不到，那即使很有前瞻意识、大局观，他的价值观还是缺乏修炼。之所以采用通关制，是因为每个价值观下的五个条项都有一个渐进的内在逻辑，比如第五剑“激情”，第一条是热爱工作，一个员工至少应当喜欢所做的工作，很难想象一个不喜欢他的工作，愁眉苦脸的人，真的能有那么好的状态可以长期地做好工作，“激情”的第四条是“始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团”，那就要求不但自己要保持激情和活力，还要可以影响和感染周围的人。

马云曾经说过，“雷锋之所以能够存在，并且不计酬劳，是因为雷锋所生活的环境使他可以这样做”[8]，也就是说，让个人不计私利并非取决于个人，而在于个人所在的组织如何，因此，阿里巴巴这个平台本身就格外重要，当“雷锋”能够分享这个平台的果实时，才会创造出更多的财富，阿里巴巴从一开始定位于价值驱动型组织，是组织价值驱动员工的行为，而不是用股权来控制员工的行为，2007 年 11 月 6 日，阿里

978-1-935068-35-8 © 2010 SciRes.

巴巴在香港成功上市，除了马云之外，最高兴的是阿里巴巴的骨干创业者和员工[10]：阿里巴巴 B2B 上市带来的员工百万富翁的数量是空前的，招股说明书披露，当时有 4900 名员工持股，平均每名员工有 9.05 万股，以 11 港元的招股中间价计算，每人通过 IPO 得到的财富正好是 100 万港币，阿里巴巴上市造就的千万富翁也有千人之多，当年跟随马云创业每人只有 500 元收入的员工更是得到了超乎想象的回报，而马云在《2007 胡润 IT 富豪榜》中的财富和排名远在李彦宏、马化腾人之后，原因在于在这些人中马云的持股水平最低，为 5%，而盛大的陈天桥持股 75%，百度的李彦宏持股 25%，由此也可以看出阿里巴巴这个价值驱动型的组织，其制造的不是首富而是群富，不追求个人巨富而追求全员共富。

2.4 阿里巴巴在成长过程中的价值演变

1999 年，从阿里巴巴创业开始马云就约法三章，这是阿里巴巴价值观最初的萌芽，2001 年，关明生上任后，阿里巴巴总结出了九条价值观：群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重，这是阿里巴巴第一次将价值观明确提出来，2004 年 10 月，阿里巴巴把原来的“独孤九剑”精炼成了“六脉神剑”：客户第一、团队合作、拥抱变化、

Table1. Alibaba's evaluation index system of values

表 1 阿里巴巴的价值观考核指标体系

六脉神剑		每一剑的子项	
理念	解释	描述	分值
客户第一	客户是衣食父母	尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象	1
		微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题	2
		与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿	3
		站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意	4
		具有超前服务意识，防患于未然	5
团队合作	共享共担，平凡人做非凡事	积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作	1
		决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持	2
		积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难	3
		善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则	4
		有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围	5
拥抱变化	迎接变化，勇于创新	适应公司的日常变化，不抱怨	1
		面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合	2
		对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事	3
		在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路	4
		创造变化，并带来绩效突破性地提高	5
诚信	诚实正直，言行坦荡	诚实正直，表里如一	1
		通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言有讳	2
		不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导,对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”	3
		勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正	4
		对损害公司利益的不诚信行为正确有效地制止	5
激情	乐观向上，永不放弃	喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化	1
		热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失	2

		以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩	3
		始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队	4
		不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求	5
敬业	专业执着，精益求精	今天的事不推到明天，上班时间只做与工作有关的事情	1
		遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成的重复错误	2
		持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向	3
		能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事	4
		遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作成果	5

诚信、激情、敬业。从“独孤九剑”变化到“六脉神剑”表明，这些演变让阿里人越来越清晰，在阿里巴巴正确的行为究竟是什么。

2004 年 9 月，在阿里巴巴成立五周年之际，阿里巴巴对自己提出了新的要求，不只是存活 80 年，要让阿里巴巴的寿命延长至 102 年，在更新目标的背后隐含了价值判断的逻辑，目标到底应当如何，为了得到一个正确的判断，阿里巴巴曾经邀请教授到阿里巴巴内部进行了一项实验：把阿里巴巴的二十七八个中层干部关在屋子里面，对一个小组说让他们在 15 分钟以内说出手表的 15 个同义词，15 分钟之后这个组正好做了 15 个；对另一个小组说在 15 分钟内说出最多的同义词，结果他们说了 7 个；对另外一个小组讲，请大家记住在 15 分钟以内一定要找出 35 个手表的同义词，找不到你们就输了，35 个才算及格，结果他们找出了 39 个，因此，清晰和难度成为目标本身应当蕴含的属性，阿里巴巴将目标提高到 102 年，因为一个伟大的组织应当能够跨越三个世纪，而阿里巴巴成立于 1999 年。

2009 年 9 月，在阿里巴巴成立 10 周年之际，阿里巴巴再次对自己提出新的要求，宣布阿里巴巴要在未来 10 年致力于建设新商业文明：再过 10 年后，像马丁•路德•金一样，我们有个梦想，商人不再是一种唯利是图的象征，而是促进社会发展的主导力量，我们将用互联网、电子商务培养出来讲究诚信、懂得开放、承担责任、全球视野的商人，具体的衡量指标是：阿里巴巴将会创造一千万家小企业的电子商务平台，要为全世界创造一亿的就业机会，要为全世界 10 亿人提供消费的平台，通过一千万企业的平台，让所有的小企业可以通过技术，通过互联网、通过电子商务，跟任何大型企业进行竞争，希望阿里巴巴的消费者，能够享受真正的物廉价美的产品，更希望在阿里巴巴的服务面前，让任何一个老太太，不要因为少交了 60 元电费去银行门口排队，利用阿里巴巴的服务，让他们跟工商银行的董事长享受一样的权利，同时阿里巴巴宣布了在未来永远坚守的价值准则：客户第一，员工第二，股东第三。

3 结束语

从 1999 年 9 月创业时的 18 个人，到 2001 年 9 月的 200 人，再到 2003 年 9 月的 1100 人、2009 年 9 月的 17000 个人，为了实现个人与组织价值的契合，阿里巴巴的管理层在每个阶段都采取了有效的管理方式，随着组织规模的扩大，价值管理的方式也越加明确，组织价值不断被清晰化，从价值定位，到价值定型，再到价值考评，组织的价值观也不断以更细致的方式植根到个人的价值观当中，而阿里巴巴对价值的定位本身也在成长的过程中不断的演进和发展，当然在演化过程中，和所有基业长青的组织一样，阿里巴巴从未改变过致力于缔造一个伟大组织的梦想，或许很多中国企业的网站上都展示了像阿里巴巴一样的价值观，但是阿里巴巴更加优秀的地方在于其不断致力于将这些价值观植根在组织的每个成员当中，实现个人与组织的价值契合，这才是管理的实践，才是真正值得更多中国企业学习的地方。

References (参考文献)

[1] Chen Chunhua, Study on Essential Conditions for Shaping Chinese-style Management [J], Chinese Journal of Management, 14(3), P7-16.
陈春花, 论形成“中国式管理”的必要条件[J]. 管理学报, 2010, 7(1), P7-16.

[2] Chatman J A, A Model of Person-Organization Fit [J], Academy of Management Review, 1989.

[3] Chen Weiqi, The Influence of Organizational and Individual Socialization on Person-Organization Fit [J], Management World, 2009, 3, P99-109.
陈卫旗, 组织与个体的社会化策略对人-组织价值匹配的影响[J], 管理世界, 2009, 3, P99-109.

[4] Zheng Zuoshi, Alibaba: create easy way of trade[M], Hang Zhou: Zhe Jiang Peoples Publishing Home, 2007.

978-1-935068-35-8 © 2010 SciRes.

郑作时, 阿里巴巴：天下没有难做的生意[M], 浙江人民出版社, 2007.

[5] Sun Yanjun, The Myth of Alibaba: Ma Yun's Beautiful New World[M], Nan Jing: Jiang Su Literature and Art Publishing House, 2008.
孙燕君, 阿里巴巴神话：马云的美丽新世界[M], 凤凰出版传媒集团, 江苏文艺出版社, 2008.

[6] Liu Zhengzheng, Alibaba's CEO Wei Zhe: Train Makes Values[J], CEIBS Business Review, 2009, 1, P134-136.
刘铮铮, 阿里巴巴 CEO 卫哲：价值观是训练出来的[J]. 中欧商业评论, 2009, 1, P134-136.

[7] Chen Chunhua, Leading Model for Local Pioneer Enterprises in China[J], Chinese Journal of Management, 2008, 5(3), P330-335.
陈春花, 中国本土行业领先企业成功模型[J], 管理学报, 2008, 5(3), P330-335.

[8] Zhang Chunyan, Su Jing. Values Evaluation Is a Rope: Visit Alibaba's Chief Human Officer Penglei[J]. PKU Business Review, 2009, 11, P75-80.
张春燕, 苏静, 价值观考核是根“绳”——阿里巴巴集团执行副总裁首席人力官彭蕾专访[J], 北大商业评论, 2009, 11, P75-80

[9] Zhang Chunyan, Su Jing, Value Is King: the Making of Alibaba's High Performance[J], PKU Business Review, 2009, 11, P69-74.
张春燕, 苏静, 价值观为王：阿里巴巴的高绩效之道[J], 北大商业评论, 2009, 11, P69-74.

[10] Zhu Pu, Ma Yun Says[M], Bei Jing: China Economic Publishing House, 2008.
朱甫, 马云如是说[M], 中国经济出版社, 2008