

证券研究报告
2019年5月28日

从“组织架构”视角出发，回顾四大商业巨头的战略变迁

——阿里、小米、京东、美团

首席分析师：倪华 执业证书编号：S1220517070003
联系人：于畅

方正证券（601901.SH）是行业领先的大型综合类证券公司，致力于为客户提供交易、投融资、财富管理等全方位金融服务。
Founder Securities (601901.SH), an industry-leading large comprehensive securities company, is committed to providing its clients with full services in stock transactions, investment & financing, wealth management, among others.

在过去的两年中，我们团队持续在研究四家商业巨头：阿里巴巴、小米集团、京东、美团点评。在过往的研究中，我们更多从财务、业务的视角去关注企业。财务数据往往只是经营的结果，对于企业如何获得这样的成绩依然感觉知之甚少——在竞争激烈的互联网行业中，企业的**战略、业务、组织架构**瞬息万变，决定企业核心竞争力的最终是**人才、文化、治理**。本篇报告从企业的“**组织架构**”这个视角出发，回溯了这几大商业巨头的发展历程，包括发展过程中的重要人物，重要历史事件。

一、“**组织结构**”是一个真实的视角，能反应企业家真实思想和意志

大多数时候我们获取的信息来自媒体、财报，来自企业的公关部门。例如：企业将某业务放到重要的战略高度，亦或是执行某项重大改革战略。**企业最终是否会真实地落地这些战略，我们很难去判断和验证，但组织架构服务于公司的实际经营，它是公司经营的一面镜子，是不会撒谎的。**如果一家企业非常重视某项新业务，那么组织架构就会体现出公司的重视。企业会给该业务部门充分的资源和支持（包括人力、财力、技术），在该业务的重要岗位任命值得信任的核心人物，并对其充分赋权。再例如：如果一家企业声称要执行重大转型或者业务创新，但是业务部门、人事安排、考核管理机制都并没有产生实质变化，那说明企业释放的信息并不值得完全信任。**从投资角度来说，组织架构是一个非常有价值、且信息真实度非常高的视角。**

二、不同的治理文化，体现了领导人不同的思维模型

我们发现四家企业的治理文化有巨大区别，主要是三个方面的因素决定的：**1) 领导人风格，2) 行业特征，3) 企业规模和发展阶段**。正如芒格所说，市场上多数的投资者所依赖的思维模型是较为单一的，但这几家互联网巨头却分别体现了领导人不同的**顶级思维模型**：

1) 阿里的治理体现“政治学”思维模型：阿里是一个以创新为核心的精英组织，为了永葆创新能力，阿里建立了激烈的竞争机制，营造“必赢文化”，这也是阿里具备组织自我升级的重要原因。此外阿里的业务体系非常庞大，其重要的管理挑战包括培养接班人、防止内部腐化等，因此阿里需要在分权、集权上找平衡，体现了很多政治学的理念。

2) 小米的文化体现“生态学”思维模型：小米和生态链公司组成了一个“内部+外部”的创业者联盟。雷军制定了“铁人三项”战略，并制定了合作机制，确保整个生态可以实现长期共赢。此外，生态的另一个特点是“不稳定、动态平衡”，正如生态链企业都存在短期波动和风险。小米一个重要的文化是互帮互助，对个体公司短期的业绩波动都较为包容。小米系的公司更加关注如何在激烈的赛道中互帮互助，打赢团战。

3) 京东的治理体现“军事学”思维模型：零售是一个传统的行业，核心竞争力在于执行（而非创新），因此京东渗透着刘强东的“铁腕治理”色彩，企业更像一个军队，权力体系森严，奖惩考核机制的设计非常精密。

4) 美团点评的组织仍在剧烈的变化中，其发展的过程中更多体现了“博弈论”思维模型。

三、商业模式的创新推动管理机制的创新：总裁负责制、职业经理人制、班委制、管培生、合伙人制

➤ 高管层面：合伙人制、总裁负责制

我们发现高薪聘请“职业经理人”不再是顶级企业青睐的方案。马云很少采用职业经理人，而京东上市前聘请的职业经理人、美团点评在拓展新业务时引入全行业最牛人物，后续的离职率也较高。为打破简单的雇佣模式，阿里在创业之初采用“合伙人制”，最早期的联合创业者构成“18罗汉”，而后来者只要为阿里立下汗马功劳，也会成为合伙人，长期共享集团成功果实。阿里的创新业务（如文娱、菜鸟）更多采用“总裁负责制”。小米高管很多来自与关系紧密的公司，此外米系公司普遍股权激励范围大，在利益层面也高度统一。

随着企业发展壮大，新的管理挑战来自寻找接班人。阿里俞永福首创“班委制”，适用于在成熟部门培养接班人，阿里零售业务、美团外卖业务都采用“班委制”。京东零售集团，中高层主要来自内部培养的管培生。管培生的优势是对企业忠诚度更高，班委制的优势是能够吸纳外来的年轻骨干。

➤ 基层部门：合伙人制

对于人员较多的基层部门（例如物流配送、地推销售部门），早期企业普遍基于绩效考核，对基层员工进行晋升/淘汰，例如京东九宫格考评，美团PIP计划，末尾淘汰部门员工。而近年来，各行各业都在基层部门进行“合伙人制度”的管理创新。合伙人制度的案例例如开放加盟，减少企业员工数量、经营亏损的同时，也更有效地调动前台的主人翁意识，例如：京东物流开放合伙人计划的BIG BOSS。

四、外部竞争加剧，阿里、京东等企业先后进行了“小前台大中台”改造

张勇在2015年阿里集团内部信中提出“大中台小前台”概念，当时阿里已拆分成25个业务单元。张勇指出小前台是为了适应更加瞬息万变的市场，大中台是为了整合全集团资源，对各前台业务形成强力支撑。华为也很早提出了“大平台炮火支撑精兵作战”的理论。

“小前台大中台”的理论来自美军的作战理论。美军二战是以“军”为单位，越战时以“营”为单位，中东战争以11人以下小班排为单位。美军敢放小团队到前线，是因为强大的中后台导弹智慧系统的支持。然而大多数情况下后台资源无法被前台有效使用，并且更新迭代迟缓。“中台”的存在，是为了提炼各前台的共性需求，把后台产品做成标准化组件供前台部门使用，同时作为“变速齿轮”匹配前后台速录，产品更新迭代更灵活、业务更敏捷，减少“重复造轮子”。

刘强东也在2018年提出了“积木型组织”的管理理论，并基于这一理论对京东三大集团先后进行了组织架构的大改造。三大集团都重新改组成为“前台、中台、后台”，其中前台根据场景或者客户类型设置小型BU，而中台的职能是做“标准化的、统一接口的积木产品”。总部也将更多的权利下方到前线部门，包括在物流集团设置到了BIG BOSS合伙人机制。

类似的，永辉集团在2018年也进行了大中台改造，原来两大事业集群合并，采购、财务、人力合并，能力强化的同时降低了中后台的成本。而前台的新零售业态，仍然践行合伙人利益制度，充分调动前台岗位积极性。

五、资本、文化对企业执行战略的影响

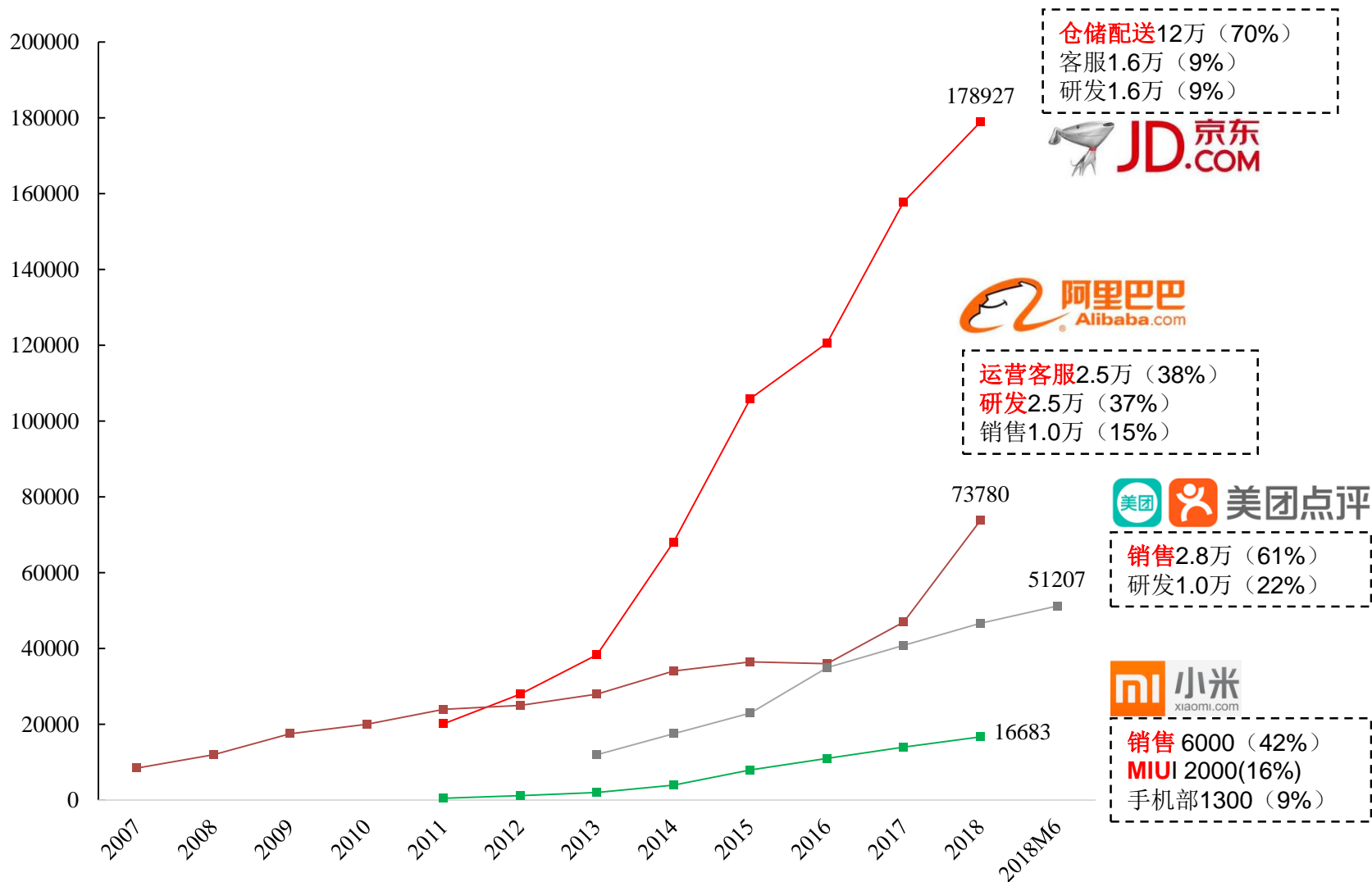
组织架构服务于企业当期的战略目标。例如企业发展早期最重要的战略目标是增长，扁平的架构最容易高速增长。如果企业需要完成一个重要的战略目标，一般会调整或重组一个特定的部门，作为执行战略的主体。对于大多数企业来说，坚持执行5年计划就已经非常不易，但阿里、小米提出并成功落地了10年超长期计划：

- 阿里：2007年马云就提出“大淘宝战略”，要在10年内GMV超沃尔玛。2017年沃尔玛/阿里规模分别为3.3/4.6万亿人民币，成功完成了10年战略目标
- 雷军在创业之初就制定了物联网战略，打造IoT的垄断平台，从而弯道超越互联网三巨头，目前小米的AIoT战略成绩斐然，终端硬件数量已经过亿，且仍在深化这一战略。

小米、阿里能够成功执行长期战略，是“天时、地利、人和”多重因素共同作用的结果，但我们发现资本、文化可能对企业执行长期战略有重要的影响：

- **资本独立的企业，有更大概率落地长期战略。**小米集团是一个很好的案例，通过手机预售模式，严格地控制了供应链资金风险，在良好的现金流状态下实现规模的高速成长，还有结余资金去投资布局。
- **赋权更有利于创新。**阿里在发展重要的创新业务时，会重复赋权负责的高管，例如“大淘宝”时期的三位总裁分别全权负责探索三种新模式（淘宝、天猫、一淘）。小米系的公司都普遍践行扁平和赋能的管理文化。

企业历年员工总数及重要部门人数



资料来源：公司财报、人民网、搜狐新闻、网易新闻、腾讯科技、观察者、方正证券研究所

各企业岗位职级

- **阿里：**分为M序列（管理岗），P序列（1-14级别）
 - M序列主要在早期（B2B业务）使用，目前更多走P序列
 - P4-P7：分别是初级工程师、工程师、高级工程师、专家，应届生一般从P5开始
 - 晋升委员会：晋升由高两级的专业评委投票决定

- **小米：**早期为扁平化架构，2016年开始进行层级化，最早在MIUI，后续在销售等部门全面推行
 - 目前设置10个职级：13-22级
 - 应届生一般13级（专员），3年以上工作经验一般16-17级（经理），高级经理以上19-22级

- **京东：**分为M等级（管理业务条线），T等级（技术条线）
 - **M序列：**M5 CXO 或VP，M4 高级总监/总监/副总监，M3 高级经理，M2 副经理，M1 主管
 - **T序列：**T5 专家（总监/副），T4 资深（高级经理），T3 高级（副经理/主管），T2 中级，T1 初级

- **美团点评：**基本对标阿里和腾讯的职级体系
 - 早期采用阿里体系，分M序列（管理岗）和P序列（业务岗）
 - 后沿用腾讯T序列：T2应届生、T3-1（基层管理岗位）、T3-2经理、T3-3部门总监、T4-1汇报CXO

第一篇 阿里巴巴

阿里是四家巨头中“接班”最为顺利的企业，我们将马云和张勇时代做一个划分。

一、马云时代

- 十八罗汉合伙创业，广纳豪杰，打造中供铁军
- 雅虎的教训：收购后不断变更，集团最终聚焦“大淘宝”
- 大淘宝10年战略，最终开启宝藏大门
- 合久必分：拆分事业部，形成25个事业群

二、张勇时代

- 天猫：辞旧迎新，传承接班
- 云计算：五新时代，自我升级
- 分久必合：大中台+小前台

阿里篇总结

阿里早期创业的团队由18个合伙人组成，随后从“十八罗汉”成长为一个庞大的商业帝国。在阿里生命周期的每一个阶段，其组织结构都在不断优化。阿里的领导者不仅展示出卓越的商业智慧，更在组织构架、用人管理上展现了卓越才华。

- 在发展早期，阿里的管理体现几大特征：
 - 扁平、裂变、事业部制：这也是淘宝茁壮成长，并不断裂变出新业务的方式
 - 自我否认和纠正：包括收购雅虎，以及后续互联网寒冬之后的刮骨疗伤
 - 激烈的竞争淘汰：高管轮值，必须要赢，事业部赛马、挑选培养接班人的方法

- 合久必分：随着巨人体格不断庞大，阿里生态也开始出现问题
 - 为了应对内部腐败，阿里不断拆分
 - 历史大事件：大淘宝1拆3，七剑下天山，25事业部

- 合久必分：张勇为阿里理清了未来五十年的思路
 - 沿用“政委制度”，采用总裁负责制或班委制进行管理
 - 在all in 云计算的清晰思路下，大中台成为阿里的宇宙中心，从树状改为网状的组织架构

1999-2005年，阿里创立早期的四大业务

➤ 阿里前传

- 1996年，马云首次创业成立中国黄页，并带领孙宇彤等初创成员前往北京拓展业务。
- 1999年，马云再次回到杭州，正式成立“阿里巴巴”，当年吸引了蔡崇信的加入。
- 蔡崇信获耶鲁法学博士，就职于瑞士投资投资机构AB。加入阿里后搭建了公司“18罗汉”的股权结构，在2000年互联网危机期间，帮助阿里获得了高盛、软银、AB、GGV等重要机构的四轮融资。

➤ 阿里最初6年发展的4个业务板块

- 1999年启动B2B，先后引入李琪、关明生、卫哲等重要高管，打造了“中供铁军”
- 2003年成立淘宝，发起人孙彤宇被称为“淘宝教父”，同时在淘宝内孵化了支付宝
- 2004年支付宝从淘宝中独立，陆兆禧负责，陆兆禧此前为B2B华南大区负责人
- 2005年收购雅虎，谢文离职后，雅虎中国第一任CEO曾鸣

阿里巴巴成立之初四大业务的及早期高管

1999年成立

B2B

卫哲

2006加入
此前百安居

2003年成立

淘宝

孙彤宇

2003-2008
淘宝构架者

2004年上线

支付宝

陆兆禧

原B2B
华南负责人

2005年收购

雅虎中国

曾鸣

2006-2008
任CEO

B2B中供铁军的发展历程

➤ 高层：先后引入职业经理人

- **李琪，1999年加入：**中供铁军的奠基人之一。1996年加入中国黄页。1998年马云北上后，李琪离开创办伟业公司，其团队重要成员包括陆兆禧等。1999年马云重返杭州创办阿里，李琪带领伟业团队加入阿里，他制定的“金银铜制度”对阿里B2B业务影响深远影响深远。
- **关明生，2001年加入：**中供铁军的奠基人之一。加入阿里前曾在通用电气GE工作15年，负责中国大区的销售。2001加入阿里，全面负责销售团队的组织架构梳理、制度管理和培训。在阿里面临财务危机的重要阶段将公司开支降低到每月50万美元，2002年阿里首次盈利。
- **卫哲，2006年加入：**1993年毕业于上海财经大学后进入万国证券。2002年卫哲从百安居财务总监升任为百安居中国区CEO，带领百安居在中国快速扩张。2001年首次接触马云，2006年加入阿里。

➤ 中层：通过内部培养，产生了大量优秀骨干

- 陆兆禧，程维（滴滴创始人），吕广渝（大众点评COO），干嘉伟（美团COO），陈国环（赶集网/瓜子二手车COO），陈志祥（同程COO），张强（去哪儿）

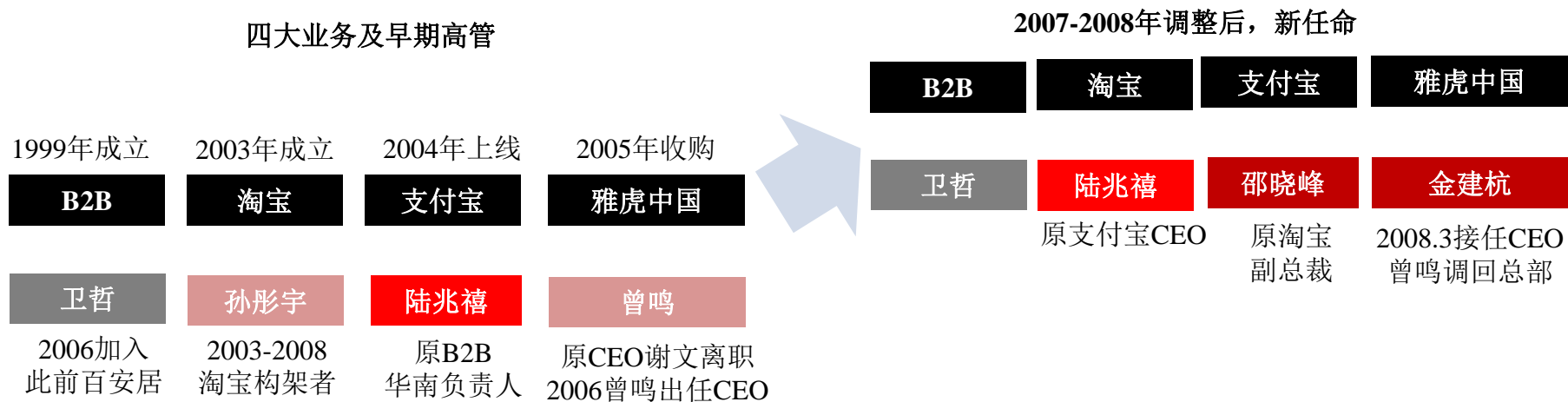
2007-2008年：四大业务的人事变动

➤ 2007年高层人事变动

- 淘宝：原CEO孙彤宇（淘宝教父）离职，陆兆禧接任淘宝CEO
- 支付宝：陆兆禧调任后，原淘宝CEO邵晓峰接任支付宝CEO
- 雅虎中国：原CEO曾鸣调回总部，金建杭接任雅虎中国CEO

➤ 陆兆禧：作为内部培养的骨干，已先后在B2B、淘宝、支付宝三个重要部门高层轮岗

阿里集团2007年的四大业务部门重大人事调整



2007年：第一次对集团高层梳理

➤ 2007年，梳理高层，“干部轮休学习”，离职高管包括

- 原集团COO李琪：1999年阿里创办之初加入，供职于B2B部门
- 原集团CTO吴炯：曾任雅虎搜索首席设计师，2005年阿里收购雅虎后，参与淘宝网设计
- 原淘宝CEO孙彤宇：1998年随马云创业，2003年开发淘宝，2008.6离职
- 原B2B CEO李旭晖：2000年加盟阿里负责国际业务，此前从事贸易工作10年。

➤ 雅虎：高管不断轮换

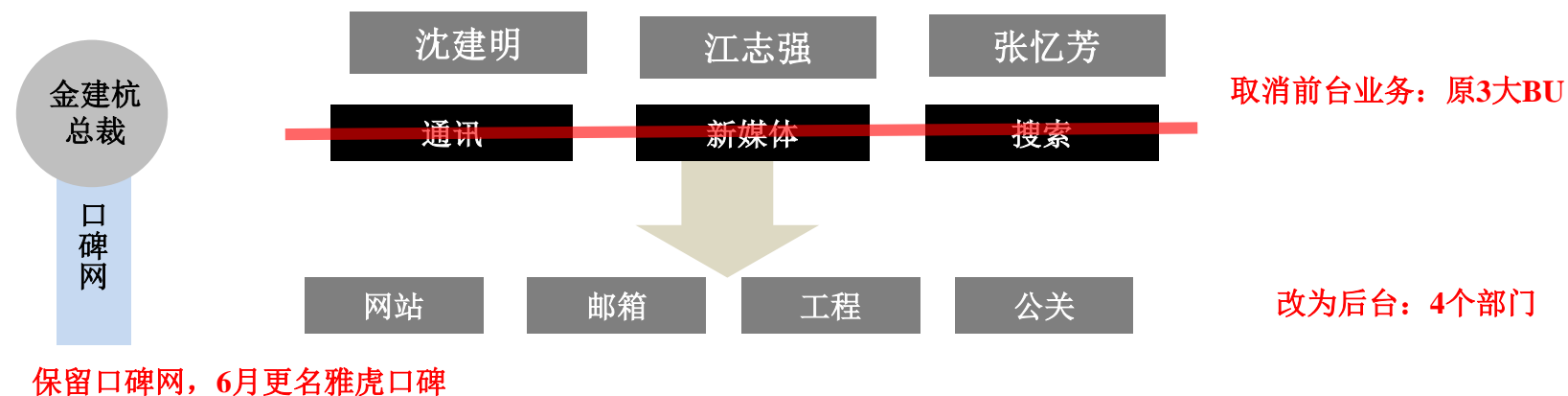
- 2007.5，江志强出任雅虎副总裁，负责雅虎媒体广告业务
- 2007.12，曾鸣从雅虎调回总部，改任集团总参谋长
- 2007.12，雅虎总裁由集团副总裁金建杭接任
- 雅虎下设三大事业：搜索（张忆芬）、通讯（沈建明）、社区及咨询（王涛）

2008年，寒冬来临，整理雅虎

7月26日，马云在内部信中号召全体员工准备过冬，明确了集团未来10年要聚焦零售

- 1月，整理雅虎第1步：裁员，从BU(事业部)制转变为后台部门
- 取消原新媒体、搜索、通讯三大BU，新成立网站、邮箱、工程、公关部。
- 除保留口碑（和零售相关），其他被边缘化，雅虎裁员达到400人左右
- 雅虎前高管部分离开
 - 2006年谢文任总经理41天后便离职，2006.11曾鸣出任总裁；
 - 2007年5月，更名为中国雅虎；2008年1月，金建杭调任中国雅虎总裁

2008年雅虎业务和人事调整



2008年，深化“大淘宝”战略，合并淘宝和阿里妈妈

➤ 马云在2007年构思的“大淘宝战略”

- 以淘宝为流量入口，打通支付宝、口碑等产品，通过阿里妈妈的广告变现
- 10年目标：10年内GMV超越沃尔玛
- 1年目标：2007年GMV大约400亿，目标1年内GMV突破1000亿
- 2007.5，吴泳铭带队成立阿里妈妈（18罗汉之一，元老级工程师，参与了淘宝、支付宝设计）
- 2008.1，陆兆禧接任孙彤宇出任淘宝CEO

➤ 一年后（2008年末），淘宝已成为垄断平台，阿里妈妈亦成绩斐然

- 阿里妈妈：2008年末已成为中国最大的网络广告平台，DAU 8000+万
- 淘宝网：日均GMV达到3亿，市占率79%
- C端流量充沛：淘宝用户8000万，百万卖家推广需求巨大，阿里妈妈的中小店长能够轻松变现

➤ 2008.9芝麻开门，合并“阿里妈妈”和“淘宝”成立新公司

- 陆兆禧、吴泳铭分别任新公司总裁、副总裁
- 淘宝网坚持免费5年后，开放广告首月就实现收支平衡。

2009年：顺利过冬，大淘宝扩容，进一步整理雅虎

➤ 2009年“扩容”计划

B2B、淘宝、支付宝招聘的员工最多，大约4500人

阿里软件、口碑网仅增加300名员工。

➤ 继续裁撤雅虎，只保留“口碑”

- 关停业务：站长天下、3721上网助手、相册批量等
- 8月金建杭调回总部，王帅出任雅虎总经理
- 保留口碑：张宇任口碑总经理
- 并入阿里云：9月10日，成立阿里云，总裁王坚，雅虎被整合入阿里云公司

➤ 关停阿里软件

- 7月22，阿里软件所有服务关停，部门整合进入阿里研究院
- 阿里软件总裁兼CTO王涛离职，阿里研究院由集团总裁曾鸣接管
- 阿里软件在2007年创立，原对标SaaS概念

雅虎发展往事

➤ 雅虎前后传

1994年，杨致远、David Filo创立了雅虎，2000年市值突破千亿美元

1997年，杨致远结识了马云

2003.11，雅虎中国出资1.2亿美金，全资收购3721公司。

2005.8，雅虎投资阿里10亿美元，同时将雅虎中国资产出售给阿里，获取阿里40%股权

2015年，被谷歌击败，收购Facebook失败，拒绝了微软446亿美元收购要约

2016年，雅虎在加州宣布破产，同年核心资产以48亿美元被Verizon收购，残留主体更名为Altaba

➤ 雅虎中国

2006.10，谢文任总经理，41天后便离职，曾鸣临时坐镇

2007.5，“雅虎中国”更名“中国雅虎”

2008.1，金建杭调任总裁

2008.6，与口碑网合并，更名为“雅虎口碑网”。

2009.8，口碑网注入淘宝网

➤ 重要人物：吴炯

曾任雅虎搜索首席设计师，加入阿里后，参与淘宝网的技术设计。开发了即时通讯工具旺旺。

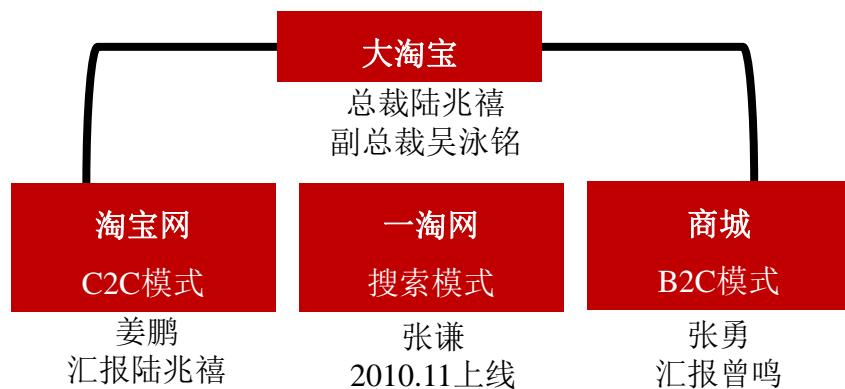
2008.1，吴炯辞职，后加入北极光创投

2008年，中国搜索引擎的市场排名：第1谷歌，第2百度，第3雅虎。

2010年，大淘宝裂变三个条线，全面探索电商模式

- 淘宝：拆分成“C2C+B2C+搜索”三个模式的部门，全面探索零售
 - 总裁陆兆禧、副总裁吴泳铭不变
 - 2010.11，一淘网（搜索引擎）上线，吴泳铭带队
 - 一淘网：etao.com，负责人张谦。目的在于对抗百度2007年百度上线的“有啊”购物
- 支付宝换帅，优化产品和客户体验
 - 彭蕾出任支付宝总裁，同时继续兼任集团人力总监
 - 原支付宝CEO邵晓峰2010.3调回集团总部

2010年淘宝拆分为三个业务条线



“慧博资讯”是中国领先的投资研究大数据分享平台

2011年，淘宝一拆三，B2B人事地震

➤ 2月21日，B2B部门人事变化

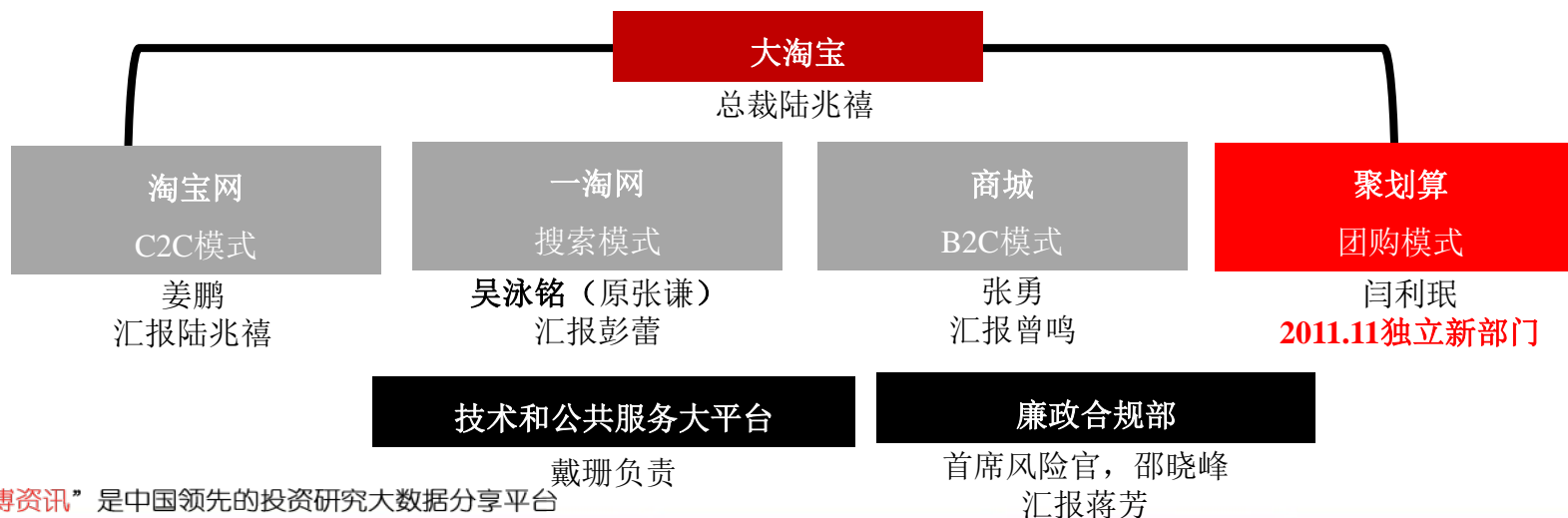
- B2B部门CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职
- 2010年成立廉政部专职反腐，2012年设立廉正合规部，蒋芳掌管。设“首席风险官”，第一任为邵晓峰

➤ 6月16日，大淘宝“一拆三”

C2C淘宝网+ B2C淘宝商城 + 搜索一淘网。共享技术平台，由戴珊负责。

10月18日，聚划算独立，2012年聚划算GMV达到208亿元

大淘宝完成一拆三，后续又成立聚划算



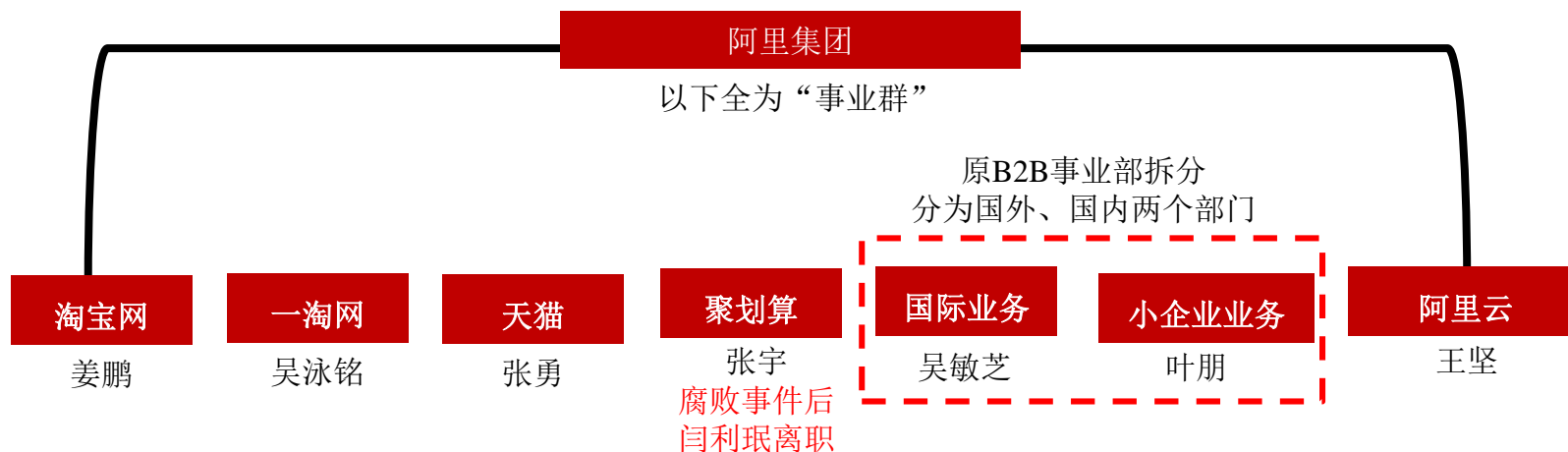
“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2012年，准备上市，集团拆分成七大事业部

7月24日，从6大子公司，拆分为7大事业群，阿里历史上的“七剑下天山”

- B2B完成私有化，雅虎回购协议达成，为阿里集团日后上市做准备
- 7个事业群总裁直接向马云汇报，由“子公司”改称为“事业群”

阿里集团拆分为7大事业群



2013年，从7大事业部继续拆分成25个事业部

1月10日，从7大事业群继续拆分为25个事业部

采取总裁负责制，内部赛马，马云评价为“阿里13年来最艰难的一次组织、文化变革”

➤ 战略意义

- **组织自我变革：**应对剧烈的外界竞争（京东、唯品会等对手崛起），移动端流量的崛起
- **重新配置资源：**化解矛盾，给年轻人晋升的空间
- **预备接班人：**5月马云卸任CEO，陆兆禧接任，9月张勇被任命为集团COO执行移动。

阿里继续拆分为25个事业部

姜鹏（三丰）
共享业务事业部
商家业务事业部
阿里妈妈事业部
一淘及搜索

张勇（逍遥子）
天猫事业部
物流事业部
良无限事业部
航旅事业部

张建锋（行颠）
聚划算事业部
本地生活事业部

张宇（语嫣）
类目运营事业部
数字业务事业部
综合业务事业部
消费者门户事业部
互动业务事业部

王坚
阿里云事业部

吴敏芝
B2B国际事业部
B2C国际事业部

叶朋（傲天）
B2B中国事业部

吴泳铭（东邪）
无线事业部
旺旺与客户端
音乐事业部

陆兆禧（铁木真）
数据平台事业部
信息平台事业部
云OS事业部

2014年，集团全面转型移动端

- 张勇负责阿里的移动端转型

- 3月，马云内部信：集团全年战略“**All in 移动端**”，移动端负责人改为张勇
 - 移动产品重心调整，仍然以电商零售为主
 - 天猫、聚划算CEO：原淘点点总经理王煜磊（乔峰）接任，曾任天猫副总裁
 - 淘宝：原聚划算、本地生活事业部由张建锋(行巅)负责

- 此次调整前，零售业务、移动端转型分别由张勇、陆兆禧负责
 - 陆兆禧的移动端策略：重心做通信产品对抗微信

资料来源：《中国企业家杂志》，投资界，方正证券研究所

“慧博资讯”是中国领先的投研数据分享平台

传承：马云宣布张勇成为集团未来接班人

➤ 2017年9月，阿里召开18周年“成人礼”

三个演讲人，张勇开场，井贤栋其次，马云压轴。

➤ 2018年9月10日（教师节）

马云宣布张勇为接班人，一年之后他将全面完成交接，并在公开信中盛赞自己的接班人：

张勇加入阿里巴巴已经11年，自担任阿里巴巴集团CEO以来，展现出了卓越的商业才华和坚定沉着的领导力，连续13季度实现阿里巴巴业绩健康持续增长。他具有超级计算机般的逻辑和思考能力，坚信使命愿景，勇于担当，全情投入，敢于站在未来创新设计新型商业模式和业态。他被评为中国 2018 年最佳CEO排名第一，这份荣誉当之无愧！他和他的团队已经赢得了客户、员工和股东们的信任和支持。阿里巴巴的接力火炬交给他和他领导的团队，我认为这是我现在最应该做的最正确决定。这几年我和张勇的配合经历，让我对他和他领导的新一代阿里巴巴领导团队充满信心！

张勇在集团的三次卓著贡献

2007年在猎头引荐下进入阿里，担任CFO，花名逍遥子，此前在盛大担任CFO

➤ 打造阿里B2C业务：接管“淘宝商城”，打造双11，打造天猫

- 2007年前后，任淘宝CFO和COO，主动接管B2C分业务“淘宝商城”
- 2009年，打造了双11，当年GMV为5200万，2010年GMV达到9.36亿
- 2011年，淘宝商城独立，2012年1月11日张勇40岁生日，淘宝商城正式更名为“天猫”
- 2013年，成为28个合伙人之一，担任集团COO

➤ 完成移动端转型任务

阿里人形容：“仿佛在高速公路上将汽车引擎换成波音747飞机引擎”

- 2013年，移动互联网元年马云决定“All in无线”，张勇带队负责移动化
- 2015年担任集团CEO
- 提出了手机淘宝发展方向：内容化、社区化、本地生活服务化。
- 2016年3月在内部邮件宣布“淘宝无线化完成”

➤ 为集团理顺长期发展战略：从电商转型为“大数据、云计算”为基础的科技公司

- 2017年，制定“五新”战略：新零售、新金融、新制造、新技术、新能源

2015-2018年，“小前台、大中台”的组织架构革命

分久必合——2015年张勇在集团内部信中宣布了新的组织架构“小前台，大中台”

➤ 大中台——DT时代的大中台战略

- 人事安排：张建锋担负“中台”，兼具技术、商业背景，集团总构架师
- 中台下辖：搜索、共享、数据、产品部，以及闲鱼、淘宝头条等创新业务

➤ 小前台——打破树状结构，改为敏捷小前台

- 前台下辖：淘宝、手机淘宝、天猫三大部门，张勇直接率领
- 管理安排：“班委制”，班委由年轻骨干担当，7位80后

➤ 独立部门（内部创业）

- 阿里妈妈、阿里云（总裁胡晓明）、菜鸟网络（总裁童文红）
- 继续面向市场独立发展，实施总裁负责制

➤ 2015年新秀业务：1) 钉钉，企业用户2015年达百万量级。2) YunOS，跃居第三大移动操作系统

2017年，五新战略，从“树状”结构转型“网状”结构

全面拥抱“五新”战略：新零售、新金融、新制造、新技术、新能源

大数据、云计算正成为新经济时代的石油和引擎

阿里要从过去自上而下的“树状”管理结构变成更加灵活高效的“网状”管理结构

➤ 重要人事变化

- 阿里云CTO：张建锋，兼任集团CTO
- 阿里云事业群：胡晓明负责，云OS事业群纳入其中
- 菜鸟网络：万霖出任总裁，原总裁童文红卸任，任集团CPO（人力）
- 国际业务：蒋芳，任张勇的国际业务特别助理
- 老高管轮岗：吴敏芝原集团CCO、戴珊原B2B事业群业务总裁岗位互换

管理岗位上：60、70、80后的管理人员占比分别为3%、45%、52%

2017年至今，大文娱事业部调整

樊路远（原蚂蚁金服）出任阿里文娱新总裁

文化娱乐集团成立于2016年10月，目前集团亏损最严重部门

旗下包括：影业、优酷、UC、音乐、阿里文学、阿里游戏、大麦网等业务版块

➤ 第一阶段整合：2017年底，樊路远接任命俞永福出任新轮值总裁

樊路远同时管理大麦网、优酷，此前在蚂蚁金服，成功创建了“快捷支付”和“余额宝”

➤ 第二阶段整合：2018年5月

张宇（语嫣）调回集团，原管理阿里音乐、大麦网

阿里音乐划归轮值班长杨伟东，大麦划归影业CEO樊路远

➤ 第三阶段：增持阿里影业

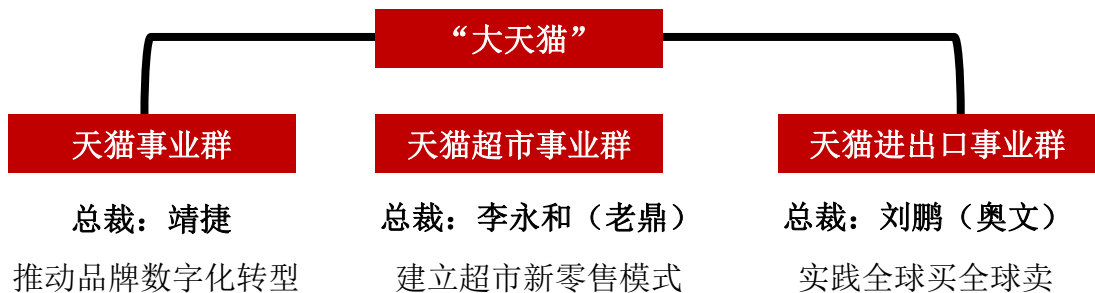
2018年12月，集团以12.5亿港币注资阿里影业，控股比增加至51%，成为阿里影业实控人

2018年，重点打造阿里商业操作系统

- 阿里云 → 阿里云智能，全力打造“阿里商业操作系统”
 - 部门：合并“中台+阿里云” = “阿里云智能事业群”
 - 人事：张建锋任总裁（CTO），战略：打造“商业操作系统”，发力2B市场

- 天猫 → 大天猫（升级裂变）
 - 部门：升级为三大事业群，天猫+超市+进出口
 - 人事：总裁均为新人
 - 战略：组织“自我升级”，为未来5-10年的发展奠定人才基础

升级后的“大天猫”下设三大事业群



阿里巴巴商业操作系统

- **11个商业要素**：品牌、商品、营销、渠道、制造、服务、金融、物流、组织等维度帮助企业数字化转型
- 阿里云2018财年收入为214亿人民币

阿里爸爸商业操作系统四大成熟产品



技术和系统基础设计
张剑锋



物流及配送基础设施服务
万霖

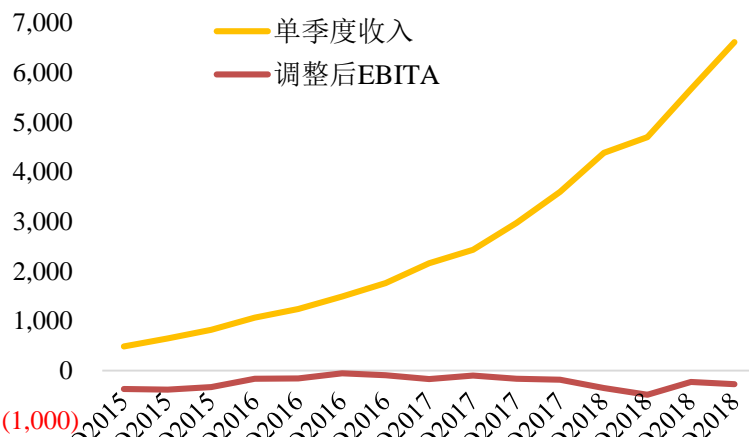


支付和金融服务
井贤栋

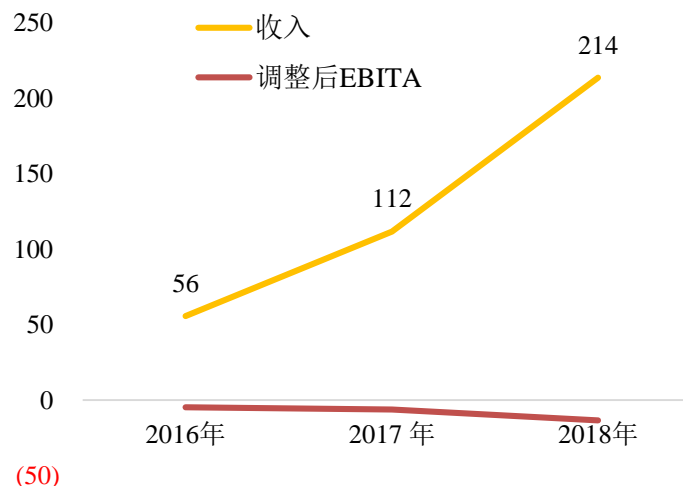


企业数字化管理平台
陈航

阿里云：单季度收入及利润（百万人民币）



阿里云：年收入及利润（亿人民币）



第二篇 小米集团

一、早期：单点发力时代，切入智能手机一战成名

二、壮年：生态链企业茁壮成长，深化“铁人三项”战略

三、危机和重生：手机销量经历滑铁卢，供应链补课

四、上市后：6次组织结构大调整

- 2018.9，强化总部职能，细化业务部门
- 2018.12，强化销售部门，任命王川负责中国区
- 2019.2，强化手机部门，加大核心硬件研发投入
- 2019.2，科层化，部门设置KPI
- 2019.3，总部成立AIoT事业部，启动“手机+AIoT”双引擎战略
- 2019.5，王川接手大家电事业部深化IoT

五、生态链为小米提供了人才储备和学习样本

小米集团 总结篇

小米的组织文化最为自由包容，理解小米需要全方位理解小米生态链。我们认为小米生态链实际上是雷军和兄弟企业组成的“创业联盟”。小米和其大部分生态链企业基本都是硬件企业，行业竞争激烈。以智能手机为例，行业有两大特征：

- 1) 红海市场，需求滑坡，传统玩家模式有缺陷，但是根基和壁垒深厚。
- 2) 因为受众庞大，衍生的广告、软件等服务市场利润空间可观。

行业属性决定了小米生态链组织文化的可行性：由于行业竞争激烈，所以小公司最好的出路，是成为大公司的一部分。小米和雷军带领生态链企业组成能够“打赢团战”的组织，这个组织的特色包括：1) 共赢的机制→齐心，2) 包容性和多样性→高手众多。生态中的个体可能短期会遇到波动、风险，但生态组织的稳定性、竞争力非常强。

小米作为生态链的中心，管理重点是设计合理的商业模式，让生态链企业能够互帮互助、实现长期共赢。雷军在创业之初就制定了“物联网”战略，通过股权投资+供应链赋能的方式布局硬件企业，共同布局物联网战略。同时小米负责在整个生态链运转所需的核心环节投入，包括手机供应链、云计算等核心要素上进行投入，确保整个生态链的稳定性。

2011年，小米成立时期的初创团队

- 创始团队：雷军、林斌、周光平、王川、刘德、黎万强、黄江吉、洪峰
- 雷军用人理念：80%时间找牛人，理念一致，土洋结合（背景多样化）
- 秉承“专注、极致、快速成长、口碑”的互联网思维
 - 极致扁平化：“创始人—部门leader—普通员工”三层，确保快速反应
 - 不设KPI考核制度，自我驱动，自我管理，强调要把别人的事当成第一件事，强调责任感。
 - 推行了全员持股、全员投资的计划，最初56个员工自掏腰包总共投资了1100万美元。
 - 口碑：学习海底捞的粉丝经济，把“米粉”当作朋友来看待，给一线赋予权力。

小米初创团队人员和负责业务

雷军 总裁

林斌 副总裁

王川

周光平

刘德

黎万强

黄江吉

洪峰

小米
电视

手机
生产

工业
设计

电商
小米网

米聊
团队

MIUI
系统

资料来源：搜狐财经、新浪网、方正证券研究所

“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

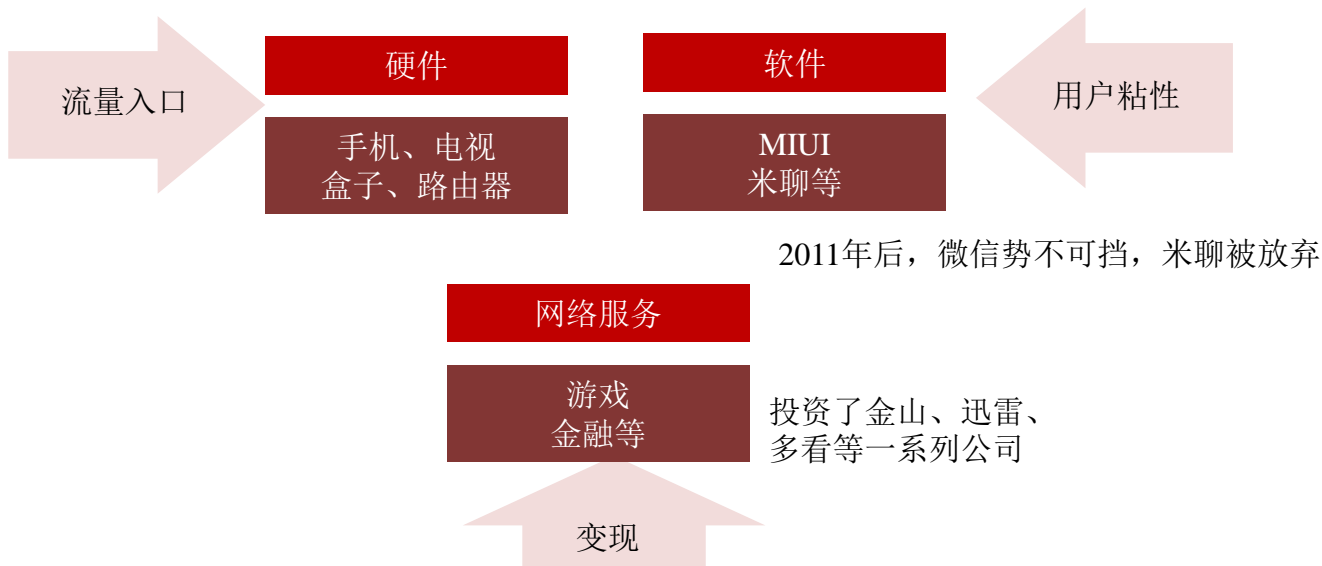
点击进入  <http://www.hibor.com.cn>

2011年，铁人三项战略：硬件+软件+网络服务

硬件（手机、电视、盒子）等是引流入口，消费者选择小米硬件，是因为整体体验（MIUI、米聊等）2011年，微信快速发展，米聊逐渐淡化，手机成为战略中心

- **手机战略：**学习海底捞消费者理念，联合发烧友，单点发力开发爆款手机
- **小米网：**最早黎万强带领，物流由凡客旗下如风达承担
- **营销策略：**利用互联网优势，创建论坛，实现口碑营销，用最低成本卖爆手机

小米创立之初的铁人三项战略



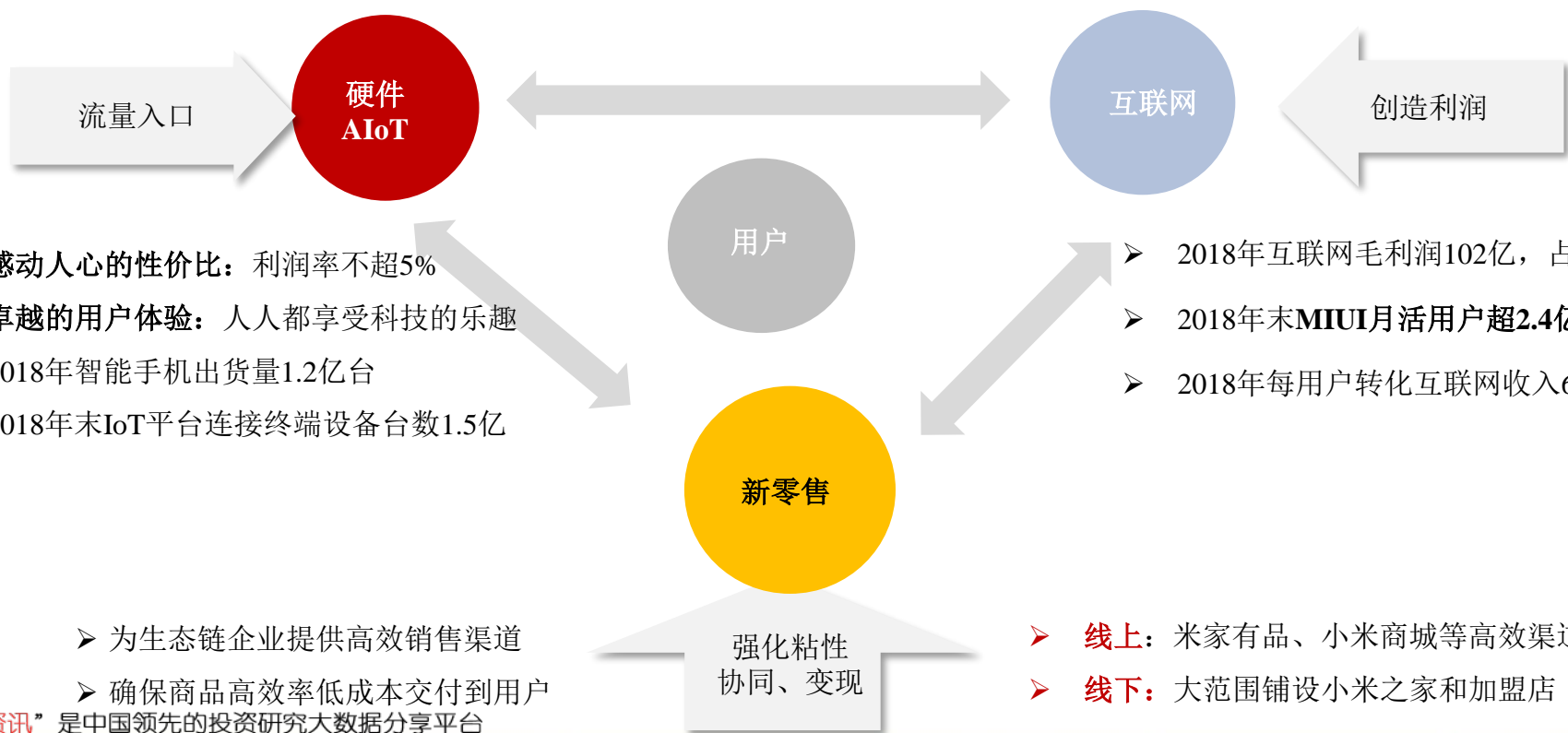
资料来源：腾讯科技、人物报道、商业评论网、创业邦，方正证券研究所

“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2018年，小米上市时的铁人三项战略

- 和早期铁人三项的区别：没有“软件”这一环，而增加了“新零售”
- 国内千元机市场，主要竞争压力来自OV
- OV通过积极铺设线下渠道，把握了三四线的换机潮

2018年修改后的铁人三项战略



“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2012年：小米手机横空出世，利用互联网口碑一战成名

➤ 2011.10，实现手机量产

- **屏幕：**雷军、林斌、刘德三人飞往大阪的夏普总部，说服夏普取得了屏幕供应
- **芯片：**高通为小米站台，后高通高管王翔加盟小米，2013年之前小米和高通的蜜月期
- **产生：**在张峰帮助下，南京英华达为小米提供了宝贵的生产产线

➤ 形成四大核心部门

- **电商：**黎万强负责，黎万强在《参与感》中阐述其营销战略
- **米聊：**黄江吉负责，原软件工程负责人
- **手机：**周光平、刘德负责
- **MIUI：**洪峰负责，原米聊负责人

2012年小米四大核心部门及负责人

原“小米网”			
手机部	电商部	MIUI系统	米聊
刘德 周光平	黎万强 近一半员工属于电商部 负责电话售后，同时铺设了30+个 线下店“小米之家”	洪峰	黄江吉

2013年：低价机型竞争白热化，高端机型落跑4G赛道

➤ 低价带机型竞争白热化

- 2013.12，华为子品牌“荣耀”主打千元机（798元，5英寸屏幕，联发科四核芯片，后置800万像素）
- 2014.3：小米红米Note一代(799元降至699元，5.5英寸屏幕，联发科八核芯片，后置1300万像素)

➤ 高端机型落跑4G赛道：被酷派、魅族超车

- 酷派：2014年1月，4G新机型大神5天内取得近800万预售量
- 魅族：2014年4月先后发布四个新机型
 - ① MIX4 1799元（对标小米4 1999元）：八核芯片，2070万后置，双4G
 - ② MIXpro 2499元（对标小米Note 2999）；魅蓝Note 999元、魅蓝青年699元
- 由于高通改变专利授权方式，小米未购买高通专利

➤ 为弥补硬件上的不足，小米在公关、渠道进行补救

- 强调MIUI系统优势，MIUI6推迟到小米4机型共同发布
- 寻找微淘、微博等流量入口；发展加盟商
- 2014.10，林斌接替黎万强负责“小米网”

2014-2015年：手机业务滑铁卢，供应链问题爆发

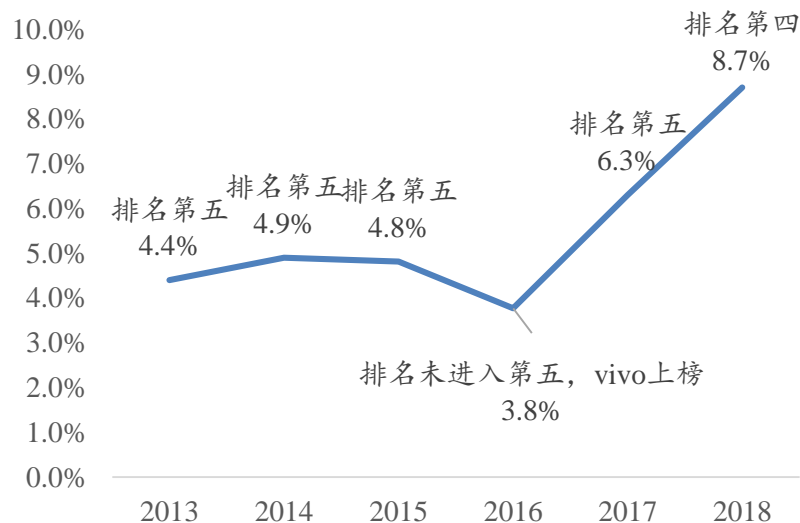
➤ 芯片：和高通、联发科关系恶化

- 高通：小米3原公布使用骁龙4G芯片，后改为不支持4G芯片
- 联发科：因为红米定价过低，影响联发科当时重要四核芯片产品的市场推广

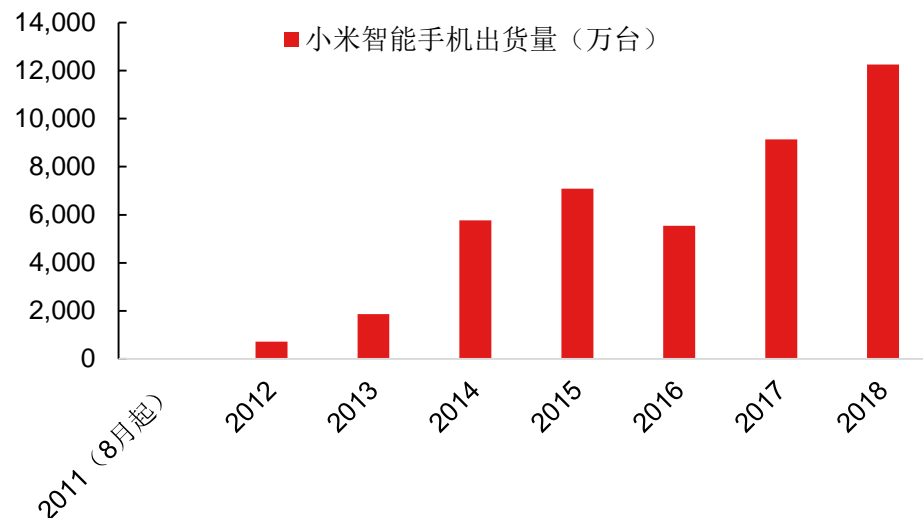
➤ 显示屏：和三星半导体等供应商关系恶化

- 2015-2016年的手机出货量滑坡，和供应链缺货，小米5推迟至2016.2发售
- 由于与三星关系恶化，未能及时拿到AMOLED屏幕供应

小米手机全球出货量市占率及其排名



小米智能手机历年全球出货量



资料来源：腾讯科技，观察者，大风网，小米财报，IDC，方正证券研究所

“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2016年，手机部门大换血，重整供应链

➤ **2016年5-7月，雷军誓师大会称“吹响二次创业的号角”，手机部门人事变化**

雷军亲自负责供应链，手机研发、供应链团队直接对雷军汇报。

• **手机部门新负责人，张峰**

2010年张峰在英华达做总经理，中国通讯行业的最早一批人，小米最初生产手机时候给到重要支持；

2012年张峰离职创业，雷军第一个投资。最先创业做了通讯产品（小机灵），后创办紫米

• **手机部门新任副总裁，颜克胜**

MOTO，周光平引荐入小米集团，2016年初被升任为手机部副总裁。

➤ **2016年10月，小米MIX成为翻身仗的产品，成为创新的概念机型**

线下渠道：OV把握了低线城市换机潮，小米也开始铺设线下渠道

线下广告，女性用户，冠名《奇葩说》，交通网点的大海报“拍人更美”

➤ **2017年初，小米发布会以春暖花开为主题，雷军对媒体宣布“小米最坏的时候已经过去了”**

小米/MIX/MAX系列机型整理

发布日期	机型	首发价格	处理器	摄像头像素 (后置、前置)	屏幕 英寸	系统	工艺设计/评价
2011/8/16	小米1	1999元起	高通MSM8260处理器 双核	800万像素	4.0	MIUI	黑色, 支持更换多款彩壳
2012/8/23	小米2	1999元起	高通 骁龙APQ8064 四核	800万、200万	4.3	MIUI V4	该芯片 首发机型
2013/4/9	小米2a	1499元起	3G 高通骁龙S4 Pro双核	800万、201万	4.5	MIUI V5	不见扬声器, 闪光灯。小米2A更轻更薄
2013/4/9	小米2s	1999元起	3G 高通骁龙600 四核	800万、202万	4.3	MIUI V5	经典: 卖的最好、最长寿机型
2013/9/4	小米3	1499元起	3G 骁龙800, NVIDIA Tegra 4	1300万、200万	5.0	MIUI V5	
2014/7/22	小米4	1499元起	3G高通骁龙801 四核	1300万、800万	5.0	MIUI V6	落跑4G换机赛道, 被魅、大神等机型甩下 低于内部预期
2015/9/22	小米4c	1299元起	3G 高通骁龙808 六核	1300万、500万	5.0	MIUI V7	“一块钢板的艺术之旅”
2016/2/24	小米4s	1699元起	3G高通骁龙808 六核	1300万、500万	5.0	MIUI V7	多彩系列, 金属与双面玻璃的设计
2016/2/24	小米5	1999元起	3G/4G 高通骁龙820 四核	1600万、400万	5.15	MIUI V7	金属边框, 玻璃/陶瓷后盖
2017/4/19	小米6	2299元起	4G 高通骁龙835八核	双1200万、800万	5.15	MIUI V8	该芯片首发机型 , 曲面3D玻璃屏, 双摄
2018/4/25	小米6X	1299元起	4G高通骁龙660AIE处理器 八核	双1200万、2000万	5.99	MIUI V9	全金属一体式机身, 双摄像头
2018/5/31	小米8	2699元起	4G高通骁龙845处理器	双1200万、2000万	6.21	MIUI V10	刘海形全面屏, 背部“水滴弧形”设计

发布日期	机型	首发价格	处理器	摄像头像素 (后置、前置)	屏幕 英寸	系统	工艺设计
MAX系列							
2016/5/10	MAX	1499元起	4G骁龙652/650 八/六核	1600万、500万	6.44	MIUI V8	金属机身设计, 正面采用了2.5D玻璃
2017/5/25	MAX2	1499元起	4G骁龙625八核	1200万单摄像头	6.44	MIUI V9	金属机身, 边框圆润, 隐藏U型天线
2018/7/19	MAX3	1699元起	4G骁龙636	800万、1200万	6.9 全面屏	MIUI V10	未达公众期望的骁龙710或骁龙660
2019上	MAX4					MIUI V10	
MIX系列							
2016/10/2	MIX	3499元起	4G 骁龙821 四核	1600万、500万	6.4 全面屏		首次全面屏, 压电陶瓷声学系统, 圆角 “大量工艺创新的集合”, 重要的机型
2017/9/11	MIX2	2199元起	4G 骁龙835 八核	1200万、500万	5.99 全面屏	MIUI 9	开启全面屏2.0时代, 圆角屏幕
2018/3/27	MIX2s	3299元起	4G 骁龙845 八核	1200万+1200万	5.99 全面屏		无线充电, AI摄像。金属中框+陶瓷背壳
2018/10/2	MIX3	3299元起	4G 骁龙845 八核	双1200万、2400万	6.39 全面屏		滑盖全面屏, 金属中框和陶瓷背壳

红米Redmi系列机型整理

发布日期	产品代系	首发价格	处理器	摄像头像素 (后置、前置)	屏幕英寸	系统	工艺设计
红米系列							
2013/7/31	红米1		联发科 MT6589T/骁龙615	800万+130像素	4.7	MIUI V5	
2014/2/20	红米1s	699元起	3G四核1.6GHz处理器 四核	800万+160万像素	4.77	MIUI V5	
2014/3/1	红米Note	799元起	4G骁龙400 四核 联发科MT6592八核	1300万/500万	5.5	MIUI V5	
2015/1/4	红米2	599元起	4G骁龙410四核	800万/200万	4.7	MIUI V6	
2015/3/31	红米2a	499元	4G联芯L1860C四核	800万/200万	4.7		
2015/8/13	红米Note2	799元起	4G联发科 MT6795	1300万/500万	5.5	MIUI V7	
2015/11/24	红米Note3	999元起	4G联发科/骁龙650 六/八核	1300万/500万	5.5	MIUI V7	经典，首次支持指纹，金属机身。供应链缺货情况下发售
2016/1/17	红米3	699元	4G骁龙616 八核	1300万/500万	5	MIUI V7	金属机身+繁星格纹工艺设
2016/8/25	红米Note4	999元起	4G联发科Helio X20十核	1300万/500万	5.5	MIUI V8	全金属机身，全贴合屏幕
2017/2/14	红米Note4x	999元起	4G骁龙625/联发科X20	1300万/500万	5.5		经典。外观、硬件均飞非常出色。销量突破2000万
2017/12/7	红米5、5 Plus	799元起	4G骁龙450/骁龙625	1200万/500万	5.7/5.99	MIUI V9	圆角屏幕，与机身弧度统一
2018/3/16	红米Note5	999元起	4G骁龙636八核，首发机型	1200万+500万，1300万	5.99 全面屏	MIUI V10	
2018/2/14	红米Note5 Pro	约1399元	4G高通骁龙636 八核	1200万+500万，2000万	5.99	MIUI V10	
2018/6/12	红米6	799元起	联发科Helio P22 八核处理器	1200万 + 500万，500万	5.45		
2018/6/12	红米6a	599元	联发科Helio A22四核 全球首发机型	1300万/500万	5.45全面屏		小杨柳腰机身
2018/6/24	红米6 pro	1299元	4G骁龙625 八核	1200万+500万，500万	5.84		
2019/1/17	Redmi Note7	999元起	4G骁龙660 八核	4800万 + 500万，1300万	6.3 水滴屏	MIUI V9	经典。高性价比千元机，满血骁龙芯片。小金刚
2019/3/19	Redmi Note7pro	1599元	4G骁龙675 八核	4800万 + 500万，1300万	6.3 水滴屏		点胶工艺

➤ 智能手机的产品需求发生变化

- 消费者不仅对手机的硬件、性能、性价比有要求，同样对设计、工艺更加挑剔
- 对于小米来说，早期的策略是单点发力，做一款性价比出色的功能机
- 后期小米需要更多的机型、不同价格带的产品，供应链上的难度也是指数增加

“慧博资讯”是中国领先的投资研究大数据分享平台

突围战略1：手机出海，抢滩印度，布局非洲

➤ 2014.7进入印度市场，获得巨大成功

- 负责人：2013.8，在林斌介绍下雨果·巴拉加盟小米。雨果为前谷歌高管，Android副总监。
- 产品：在印度主要销售红米，第一年卖出300万部手机，2016年翻倍到650万部
- 渠道：2014年主要通过Flikpart，后上线电商。2015年合作运营商Bharti Airtel并开设100+家线下店
- 生产：在班加罗尔设立大型办事处，开始在印度进行生产
- 竞争：印度本土智能手机品牌强势，消费者较为排外。小米在印度注重淡化中国色彩。
- 2013Q2印度智能手机品牌市占率：三星1/3，本土品牌Micromax、Karbonn合计1/3，其次为Sony、诺基亚

➤ 2015年开拓了非洲市场

- 2015.8，红米2、小米4销往非洲，通过当地移动经销商Mobile in Africa

➤ 海外市场未来的主要挑战：印度保护本国品牌，巴西征收高关税

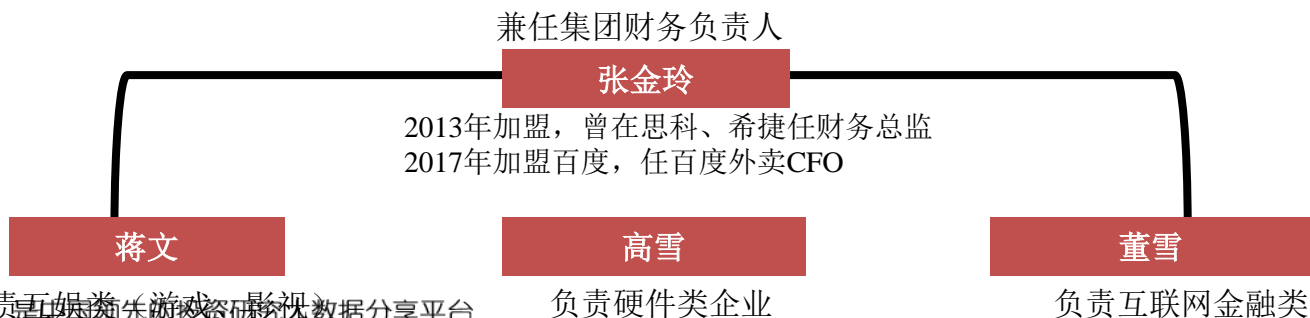
突围战略2：拓展更多硬件，小米电视，投资布局生态链

- **小米电视/盒子：王川专注做硬件，严格把控现金流风险**
 - 2012.11，首发后就被广电总局叫停，2013和未来电视签约
 - 2013.10，被迅雷、湖南卫视、优酷土豆诉讼盗播内容

- **路由器：黄江吉KK负责**
 - 2013下半年行业爆发：作为家庭硬件的入口设备，备受互联网巨头重视。百度小度、盛大果壳上市
 - 2013.12.19，小米发布首款路由器，预售500台“1元公测”

- **外部投资：2013年开启生态链投资计划，未来3年投资100家企业**
 - 早期投资部门财务负责人CFO张金玲带队，分别围绕三大领域（互娱、硬件、金融）进行投资
 - 2017年张金玲履新后，刘德负责投资团队

小米早期投资团队（2017年前）



小米投资的生态链公司分为三个圈层

- 第1层：手机及手机周边电子产品
- 第2层：智能家居等硬件产品，布局物联网
- 第3层：其他生活消费品、软件企业等

小米及顺为投资的生态链公司梳理（部分）

公司名称	主营产品	投资时间
第一圈层：电子产品		
江苏紫米	小米移动电源、彩虹电池	2012年2月
安徽华米	小米手环、小米手环2、华米手表	2014年1月
万魔声学	小米活塞耳机	2013年10月
青米科技	小米插线板	2014年2月
东莞蓝米科技	小米蓝牙耳机	2014年4月
上海硕米科技	手机壳	2015年3月
第二圈层：出行用品和家电		
纳恩博科技	9号平衡车	2012年1月
北京田米科技	小米笔记本Air	2015年7月
北京智米科技	净化器、电风扇、加湿器	2014年6月
上海纯米	米家压力IH电饭煲	2013年7月
深圳绿米	智能家居	2014年6月
佛山市云米	小米净水器、水质TDS检测笔	2015年1月
上海创米科技	摄像机、收音机、遥控器、插座	2014年12月
广州飞米	小米无人机	2014年5月
北京石头科技	米家扫地机器人	2015年9月
西安慕声电子	小米米家对讲机	2016年3月
杭州云柚科技	智能门锁	2014年10月
北京爱其科技	机器人	2015年11月
杭州云造科技	智能代步工具	2015年1月
无锡睿米信息	智能车载	2016年5月
慧博咨询	小米生态链领域数据分享平台	2014年12月

公司名称	主营产品	投资时间
第三圈层：生活周边消费品等		
上海润米科技	90分智能旅行箱、双肩包、休闲包	2015年2月
爱和健康	iHealth血压计	2014年9月
骑记科技	电助力折叠自行车	2014年9月
小寻科技	米兔儿童手表、小寻儿童电话手表	2016年3月
深圳市秀美时尚	米家签字笔	2015年5月
舒可士科技	素士声波电动牙刷	2016年7月
北京花草草	花草草检测仪	2016年3月
卡迪尔通讯	21克手机	2014年6月
成都趣睡科技	8H乳胶弹簧床垫	2015年10月
板牙信息科技	70迈智能后视镜	2016年3月
北京悦米科技	悦米机械键盘	2016年6月
车米信息科技	智能汽车	2015年12月
北京疯景科技	个人便携360度全景摄像机	2016年2月
海导信息技术	钮扣运动狗牌	2014年9月
东莞市猎声电子	无线音频类	2015年10月
香蕉出行	共享出行	2017年7月

小米电视VS乐视：王川专注只做硬件，严控供应链风险

➤ 王川丰富的创业经历，为小米电视奠定了基础

- 4次创业：展会搭建设计，雷石（KTV点播系统），多看阅读，小米电视
- 产品理念：王川认为“用美好的设计给到解决方案，即是创业机会”
- 王川的业务发展是“循序渐进”，每一步都是基于上一步的积累铺垫
 - 2011年，王川带领多看团队，开发了多看For APPLE TV的系统
 - 2012年，多看团队发布了小米盒子
 - 2013年，小米盒子验证了电视系统交互模式的可行性，小米电视上线

➤ 小米电视vs乐视，过往创业经历让王川的理念更加谨慎

- 产品理念：简单不做噱头，让4岁孩子能使用。早年万雷石投入很大的“哼唱点歌”并没有需求
- 专注硬件：不在营销上烧钱，专注做极致性价比的产品，实现最低成本的口碑营销
- 严控供应链风险：延续口碑营销策略，只做一两款高端超薄机型，严格控制库存风险
智能彩电目前在电视总渗透率达到90%，2016.3发布3S两款超薄产品（43英寸1799元；65英寸8999元）
- 不做内容：首次购机199元增爱奇艺1年VIP。王川和爱奇艺CEO龚宇合作密切，爱奇艺第二大股东小米
- 2017年、2018年小米电视在全球出货量分别为258万台、840万台

突围战略3：软件领域，外部重大投资，内部调整

➤ 内部整合成立小米互娱

- 2013年唐沐加盟小米，曾在腾讯10年，负责多项产品用户体验（QQ、电脑管家等）
- 小米互娱：由米聊团队、瓦力团队（负责UE、应用商店）、麒麟游戏员工构成
- 原麒麟CEO尚进出任小米互娱总经理

➤ 外部投资：蒋文负责投资游戏、影视、社交三类公司

- 游戏：前100名的CP为主，研究渠道商、游戏趋势
- 影视：艺人经纪、网络剧制作、发行公司
- 多看：强调内容，支持小米电视，投资爱奇艺、华策影视等

➤ 2014年，四笔重大投资超过10亿美元，均为软件/内容类公司

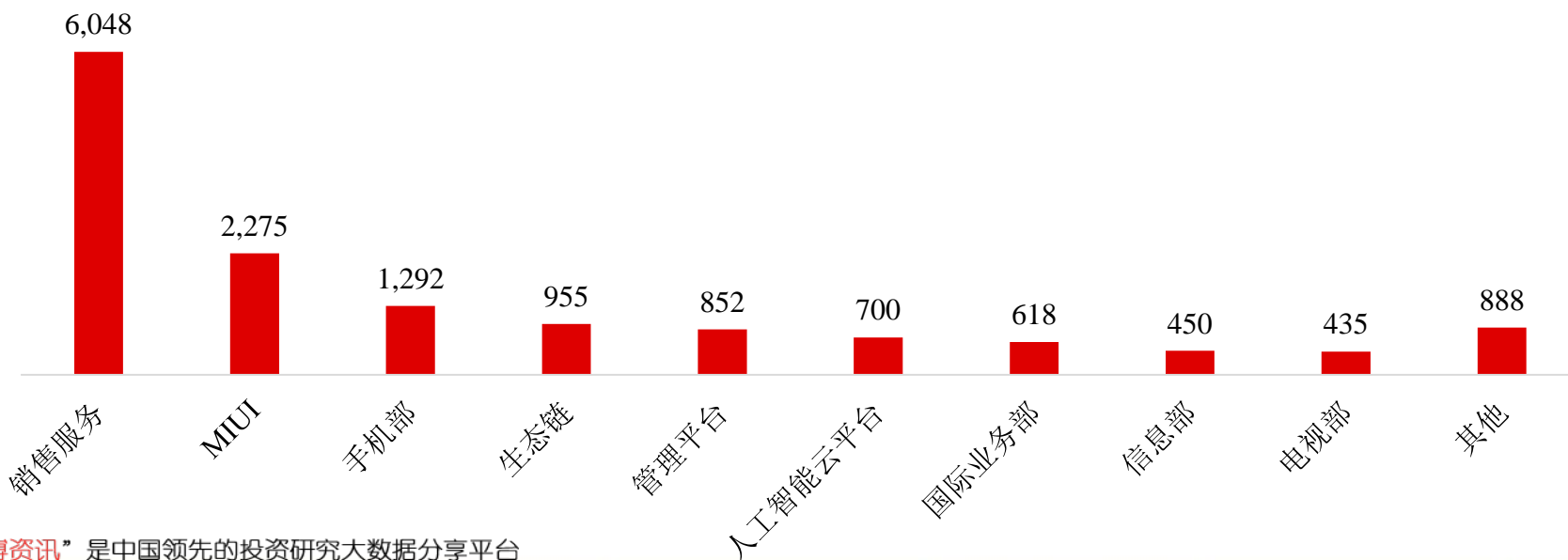
- 金山软件（3888.HK）：2010年各部门MBO，2011年公司转型云计算，后西山居获小米2000万美元融资
- 迅雷（XNET.O）：2014-2016年创始团队先后离职，2014.6上市，2017.12王川成为迅雷董事长
- 世纪互联（VET.O）：2011年在美上市，2014年获小米、金山等联合投资，目前主业为IDC服务
- 爱奇艺（IQ.O）：2014年小米、顺为3亿美元入股爱奇艺，王川、龚宇牵头，小米为第二大股东

2016-2017年，逐步推动科层化管理

- 业务条线增加，人员快速扩张，扁平化的管理难度增加
 - 上市时员工总数1.4万人，2018年末员工总数达到1.7万人
 - 人数最多部门包括：销售（约6000人），MIUI（2275人），手机部（1292人）、生态链（955人）

- 层级化改造最早在MIUI部门、电视部门试点，到现在基本扩展至全公司
 - 目前的职业层级共10级（13-22），职级分为专员-经理-总监-副总裁及以上
 - 专员级别为13级左右，经理为16级到17级左右，总监为19级到20级左右，副总裁为22级

小米分部门员工数量（2018年9月）

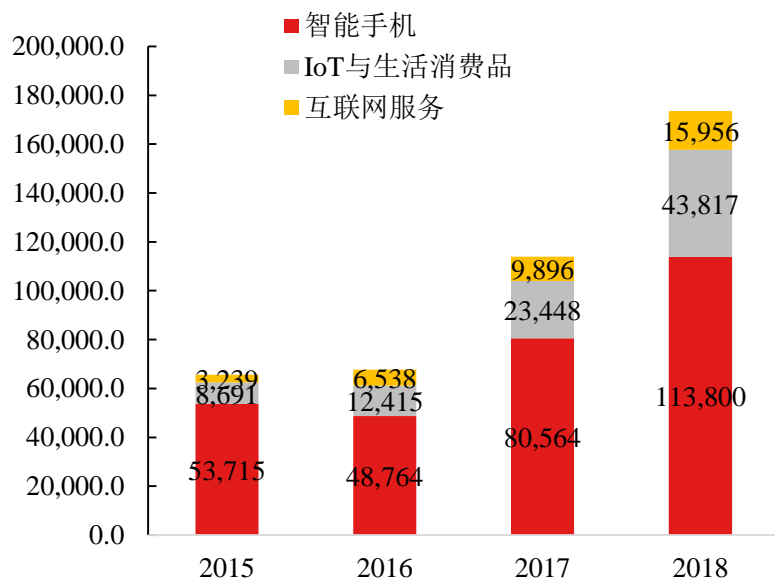


“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

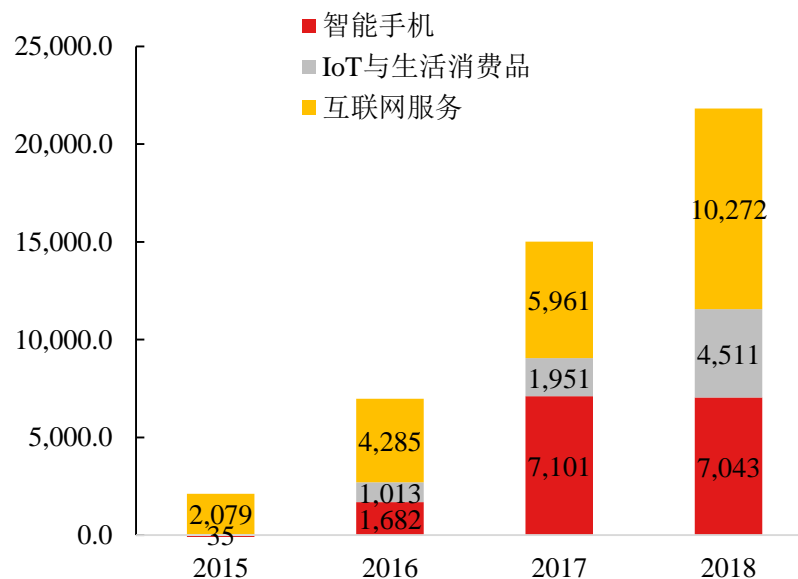
2018年：上市后启动，手机+AIoT双引擎战略

- 智能手机及核心硬件产品是小米的**流量入口**
- 用户选择小米是因为一个整体，MIUI、IoT生态链产品增强了小米体系的整体竞争力
- 生态链同样成为小米重要的利润来源
- 小米利润主要来自互联网服务、IoT与生活消费品
- 2018年手机、互联网、IoT的毛利润分别为70亿、45亿、102亿元

小米集团分业务收入（百万元）



小米集团分业务毛利润（百万元）



2016-2017年，上市后继续细化部门划分

➤ 4大核心部门的人事安排

- 手机部：改由林斌负责，主抓供应链
- 销售与服务部：原小米网，汪凌鸣接替林斌工作
- 品牌战略：黎万强负责，同时出任顺为合伙人。
- MIUI：仍然洪峰负责
- 洪锋、刘德、王川、祁燕为公司高级副总裁。

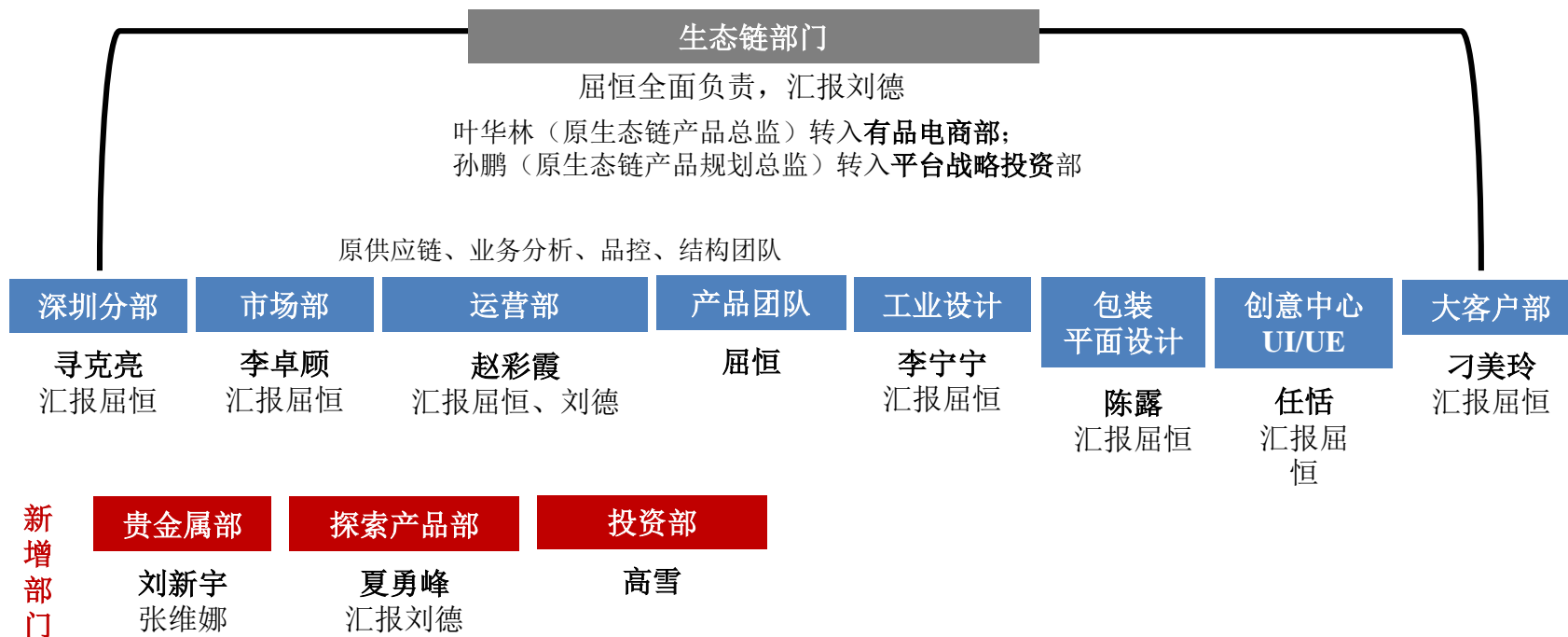
➤ 围绕IoT和生态链成立新部门

- 生态链部：唐沐为副总裁，向刘德汇报，智能产品部并入其中。
- 有品电商部：新成立，原MIOT（小米物联网）子部门，高自光为总经理。
- MIoT技术委员会：高自光任委员会主席，孙鹏，范典，屈恒，张彦路，彭川任委员会委员

2018年7月31日，针对生态链进行部门调整

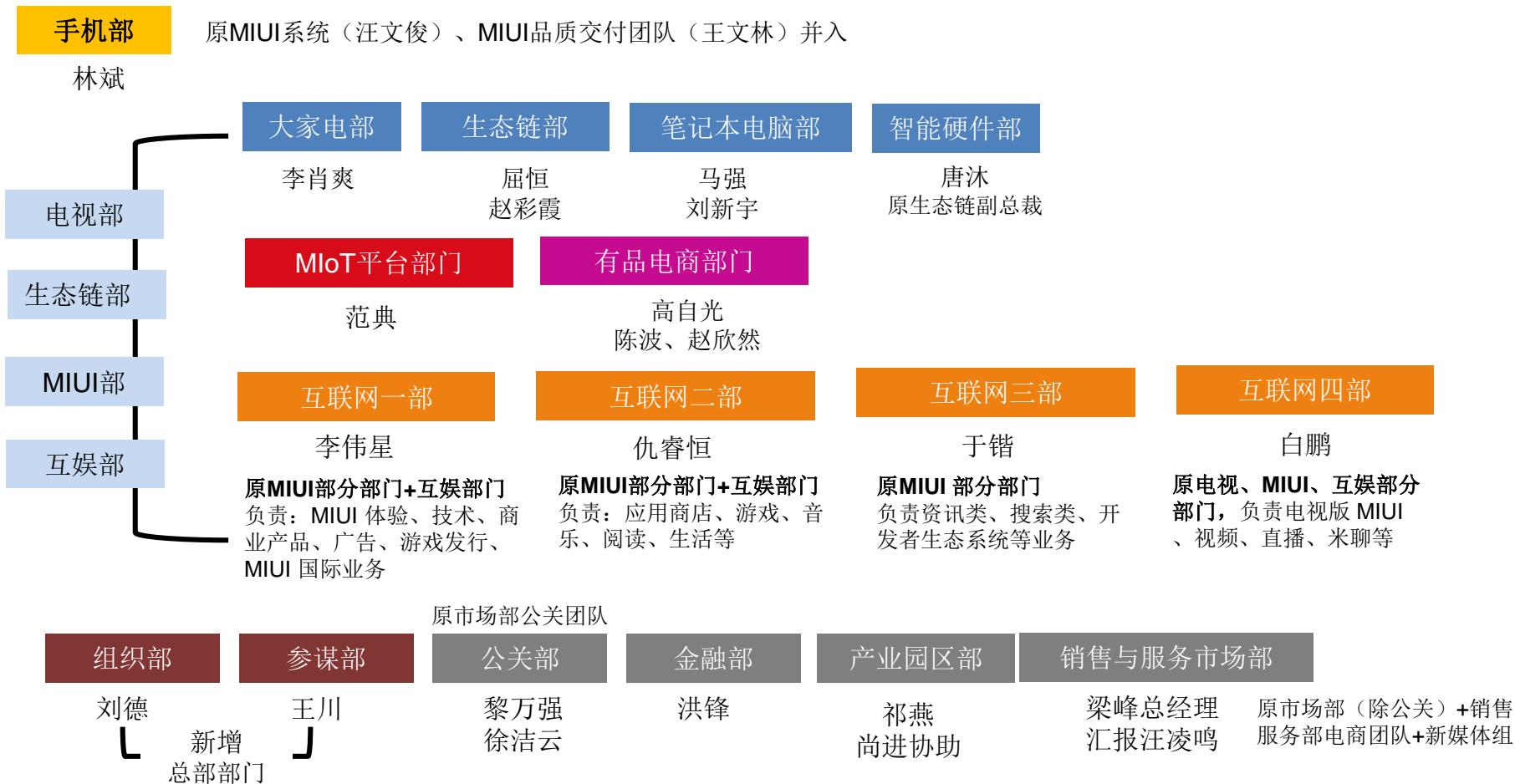
- 生态链部门改组成细分部门，由屈恒全面负责，汇报刘德
- 体现了集团对IoT业务战略的重视度进一步提升

小米2018年7月生态链部门调整后的组织架构



2018.9.13, 上市后第1次组织架构调整

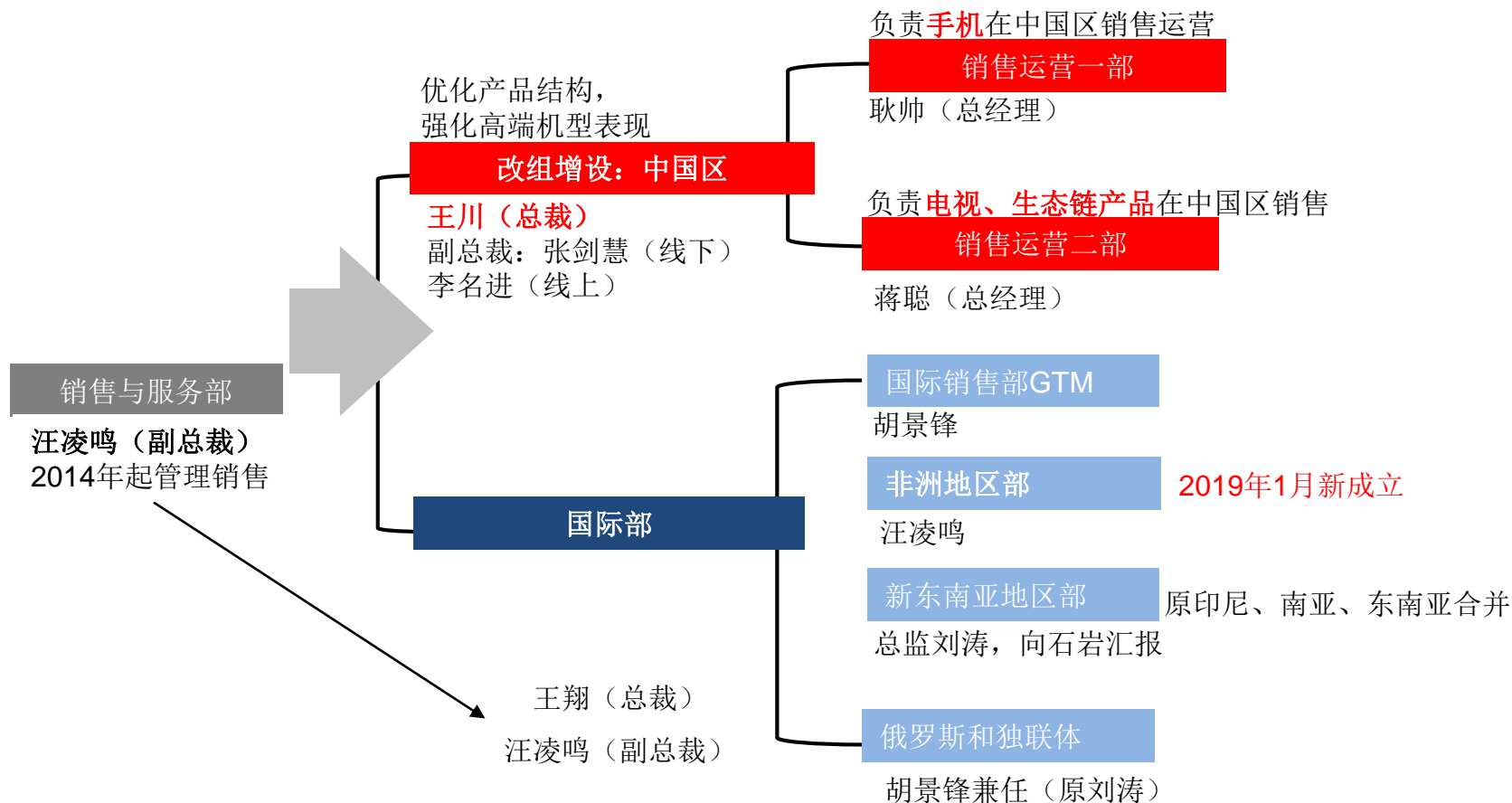
原电视、互娱、MIUI、生态链重组为10个新业务部门



2018.12, 上市后第2次组织架构调整

战略任务：解决中国的手机销量，王川肩负重任

第二次战略调整，在销售部门中增设中国区



2019.2.18, 上市后第3次组织架构调整

战略任务：从研发、创新、部件出发，确保手机的竞争力

第三次战略调整，在手机部增设核心硬件部门

手机部

林斌

朱丹（副总裁），王腾（产品总监）

2019年新增/改组部门

原手机成本部并入。
负责销售运营、业务经营、成本核算

参谋部

朱磊（参谋长）
王阳（汇报朱磊）

原手机核心器件部
（2015年由颜克胜
组建）并入

硬件研发部

张雷（总经理）
吴峰，王宗强
向迪昀-音频器件

2019年2月首次成立

显示触控部

刘安昱（总经理）
吴志仓 - 产品定义
何佳 - 产品开发PD
江忠胜 - 触控指纹

2018年5月成立

相机部

朱丹（总经理）

2010年组建的结构部，
负责手机研发和创新

设计部

2016年组建，负责供
应商质量管理

质量部

小米手机品牌矩阵

2019年1月成为独立子
品牌，重点发力海外

小米

Redmi

卢伟冰（总经理）
汇报林斌

主攻印度市场

POCOPHONE

2018年10月，任
命首席产品经理
Jai Mani负责团队

2019年4月

美图手机

美图将品牌授权
给小米集团

投资品牌

黑鲨

产业投资部合伙人：孙
昌旭、潘九堂为股东

2019.2.26, 上市后第4次组织架构调整

战略任务：“手机+IOT”双引擎战略，All in AIoT未来5年在IoT累积投入100+亿元

提升人AI、云技术战略高度

2019年2月新设，集团级委员会

集团技术委员会

崔宝秋（主席）

AIoT战略委员会

2019年3月新增
10+个业务部门的15名高管组成，包括：
人工智能、生态链、智能硬件、手机、电视部等

范典（主席）
IoT平台部总经理

崔宝秋2012年组建

人工智能
与云平台部

AI技术、小爱产品

人工智能部

叶航军，王刚，王斌

大数据、搜索、推荐

大数据部

季旭，王靡，徐国市

云技术、小米云、运维

云平台部

冯宏华，陈洋，李海峰

三个部门
汇报雷军

销售运营部门增设两大部门

互联网一部

负责MIUI、广告、游戏发行

金凡接任，乔忠良（副）
原李伟星总经理

互联网二部

负责：应用商店、游戏、
音乐、阅读、生活等

仇睿恒

互联网三部

负责资讯类、搜索类、开
发者生态系统等业务

于锴

互联网四部

负责电视 MIUI、视频直播、米
聊

李伟星接任
总经理原白鹏

互联网五部

负责海外应用的本地化、浏
览器、信息流、海外互联网
商业化

马骥

互联网商业部

负责国内互联网商业化规划

白鹏

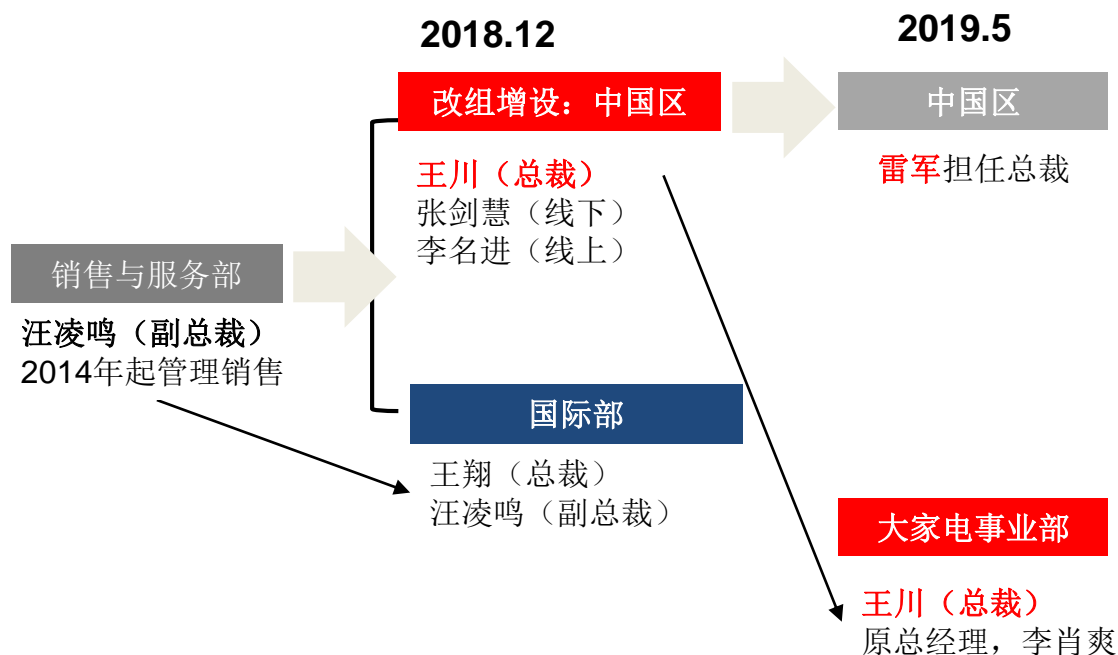
2018.9.13
上市后第一次调整
互联网四大部门

2019.2新增部门

2019.5，上市后第5次组织架构调整

- 新成立大家电事业部，任命王川为总裁
- 深化IoT战略的重要举措：王川同时负责空调、冰箱、洗衣机等品类，复制小米电视的成功
- 2018.9 调整中，大家电部首次成立，总经理李肖爽
- 2019.2调整中，王川担任中国区总负责人，此后中国区总裁由雷军负责

王川赴往负责新成立大家电事业部



小米围绕IoT战略进行了全方位布局

- IoT行业的核心要素包括：应用软件、云计算、网络通信、交互设备。
- 雷军通过小米、金山、生态链公司在每个环节都进行了完整的布局
 - 战略1：通过投资布局硬件企业，未来5年在IoT累积投入100+亿元
 - 战略2：云计算方面，数据和硬件不依赖第三方企业，通过雷军系的金山云为生态链所有企业提供服务

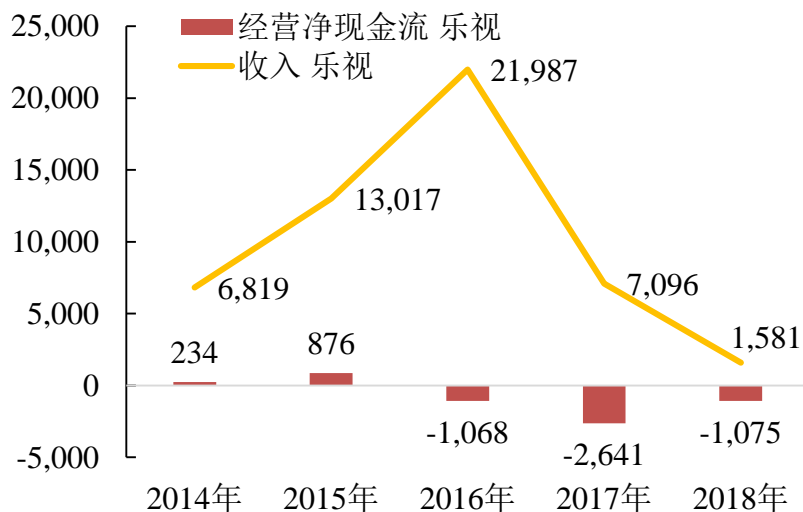
IoT企业核心要素和小米解决方案

核心要素	小米解决方案
应用软件	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IoT云平台，合作嫡系公司金山云构建 ➤ 米家APP接入设备并实现交互 ➤ 开放第三方平台，吸纳硬件企业接入
云计算	
通信网络	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WIFI、蓝牙、Zigbee ➤ 小米盒子和路由器
硬件交互	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 投资200家生态企业，联合开发产品 ➤ 2018年接入硬件设备1.5亿台

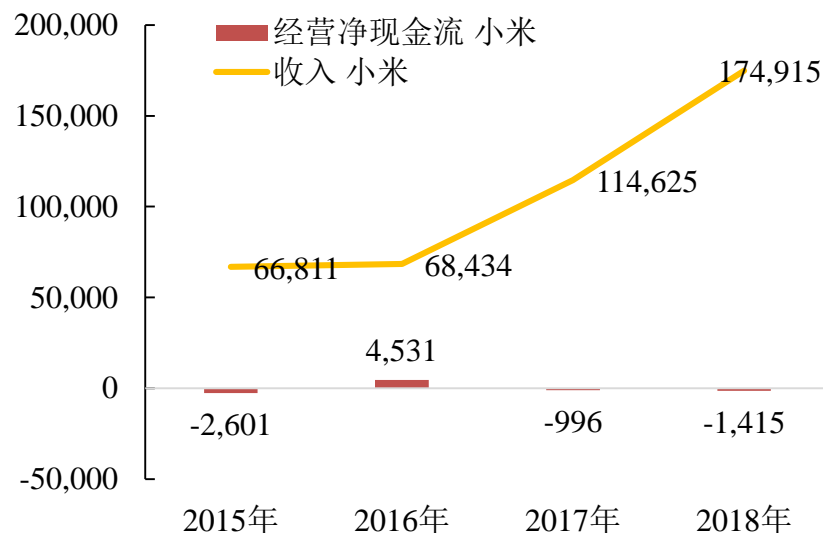
小米现金流和融资情况

- 小米在高速增长的过程中，始终保持良好的现金流状态，严格控制存货等供应链上的资金风险
- 不过度依赖融资有助于公司执行长期战略：雷军创业之初的物联网战略，10年后仍在推进
- 2010年A轮4100万美元，估值2.5亿美元。资方为晨兴资本、启明、IDG
- 2011年B轮9000万美元，估值10亿美元。资方为启明、IDG、淡马锡、高通、晨兴
- 2012年C轮2.16亿美元，估值40亿美元
- 2013年D轮上亿美元，估值达100亿美元
- 2014年E轮11亿美元，估值450亿美元，资方All-stars、DST、GIC、厚朴、云锋等

乐视：历年收入和经营性现金流（百万元）



小米：历年收入和经营性现金流（百万元）



第三篇 京东

一、上市前后，第一次管理革命

- 首次引入“职业经理人”，空降高管层
- 成功完成上市，但职业经理人和企业文化未能融合
- 早期创业班组重回高管层，职业经理人先后离开

二、上市后再次高度集权，以“倒三角模型”为管理理论

- 高度集权的管理文化，京东商城为宇宙中心
- 物流、金融、创新业务围绕商城开展业务

三、第二次管理革命，“积木型组织”为管理理论

- 三大集团全面对外开放
- 拆分“前台、中台、后台”，赋能前台，中台标准化改造

零售是传统的人力密集型行业，企业核心竞争力是**执行力**，而阿里属于创新的技术企业。京东从零售起家，组织架构更类似于军队，企业员工数量最多，和阿里裂变频繁、扁平的组织架构有明显的区别。

京东的第一次管理革命发生在上市前后（2012年）。刘强东首次引入职业经理人并对其进行充分赋权，但在职业经理人的带领下，京东的执行力并未达到刘强东预期，后续刘强东再次亲自执掌京东商城，重用徐雷等初创骨干和内部培养的管培生。这一阶段京东践行“倒三角理论”，管理呈现出几大特色：高度集权、纪律严格、KPI鲜明。军事化的管理使京东的执行力极强，也存在一定的弊端，比如创新业务发展迟缓，和赋能不足、缺乏资源支持有关；比如帮派危机较为严重，和KPI考核指向性过强，部门间利益关系过于鲜明有关。

第二次管理革命在2018年前后。电商行业的流量红利消退、竞争加剧，倒逼京东进行了业务、组织结构的双重改革，刘强东提出了“**积木组织理论**”，前台得到更多的赋能，中后台做标准化的“积木”。2018-2019年，京东三大集团（商城、物流、金融/数科）逐步深化‘积木化’改造。徐雷、王振辉、陈生强成为三大子集团的的新一代接班人，同时以物流子集团为先驱，前台开始引入**合伙人机制**。

当前的京东面临着重大挑战，在危机公共的背后，高管频繁轮换、离职，管理层裁员，也是为了解决历史中遗留的管理问题，适应更加严峻、激烈的行业竞争。

2007-2012年，高管来自本土初创团队，中层内部提拔

➤ 高层：徐新介绍 + 本土互联网企业高管

- 副总裁严晓青：2007年加入，刘强东前上司
- CFO 陈生强，2007年加入，徐新介绍，负责公司财务，现任京东金融CEO
- COO 徐雷，2007年加入，徐新介绍，担任市场营销顾问，加入前创办好耶广告网络
- CTO 李大学：2008年加入，原天极网副总裁及CTO
- 刘爽，总裁助理并负责集团战略，主导：规划了POP开放平台、收购优购网

➤ 2007年自建物流，引入行业相关人才

- 前当当物流高管，李元海（2007.4-2009.4）
- 前亚马逊物流高管，姜海东（2009.5-2012.9）
- 前联想、怡亚通高管，王振辉（2010至今）加入

➤ 中层：70%内部培养和提拔

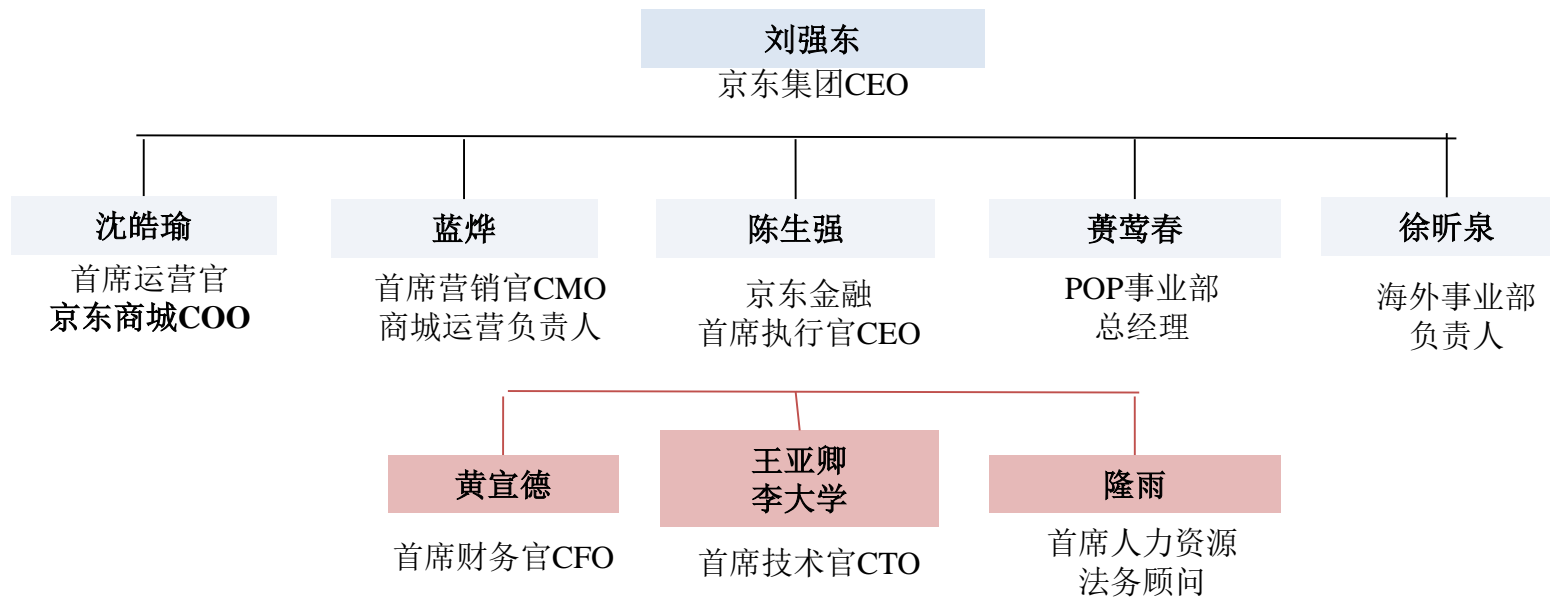
- 管培生计划，被外界称为京东干部的快车道，6个月的部门间轮岗

2012年，第一次管理革命，引入职业经理人担任高管

- 聘用大量海外背景的职业经理人担任高管并大量赋权
 - 8名职业经理人职级为CXO，直接向刘强东汇报，其余依次从VP、SVP、CXO向上
 - CXO为京东上市做工作：组织结构梳理、业务流程优化

- 人事变动：早期高管层部分出走
 - 徐雷离职加盟优购网（百丽鞋业旗下电商）

京东集团早期聘用职业经理人担任核心高管



“慧博资讯”资料来源：极客网、徐雷《离职告白》，虎嗅网《京东十年》，百度百科，方正证券研究所

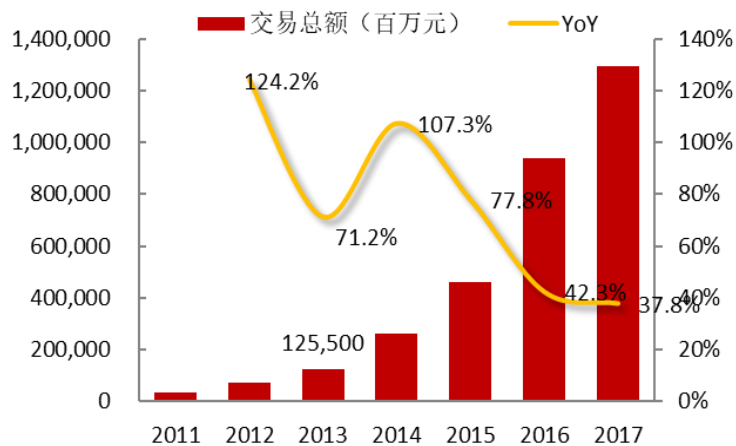
2012年，第一次管理革命，引入职业经理人担任高管

- **COO，沈皓瑜**（2011-2016）：全面负责京东商城，接替徐雷。
人大金融系，曾任美国运通、麦肯锡、百度高管
- **CMO，蓝烨**（2012-2019.4）：主管自营（IT、3C），兼POP，原联想高管
- **POP，黄莺春**（2012-2015）：先后负责拍拍、国际品牌招商，原美林投行部董事
- **海外，徐昕泉**（2014-2016）：负责海外业务，曾为华为海外业务高管
- **CTO，王亚卿**（2012.2-2012.12）：原甲骨文副总裁
- **HR/法务，隆雨**（2012-2019.3）：原UT斯达康高级副总裁
- **CFO，黄宣德**（2012至今）：原文思海辉担任CFO
- **商城POP，程峻怡**（2011.7-2013）：原伊利、宝洁等快消品公司高管

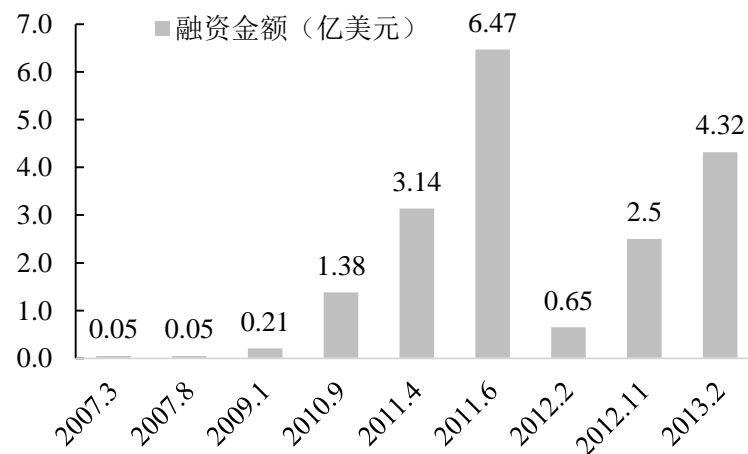
2013年，徐雷重返京东，商城集团人事调整，密集融资并舍命狂奔

- **战略任务：**商城业务追求规模、增速，在更有利的估值下，进行融资以投入物流建设
- **商城部门重要人事变动**
 - **徐雷：**重返京东，全面负责商城的市场营销业务
 - 徐雷离开两年期间，在百丽鞋业负责搭建优购网，2013年优购网停止运营。
 - **程峻怡：**原商城负责人，调任负责POP平台
 - **张守川：**原POP负责人，调任负责团购业务
 - **李大学：**接任王亚卿工作担任CTO，也是京东首席CTO
- **成立10个部门BU，从职能化架构改编为事业部**

京东上市前GMV保持翻倍以上高增速



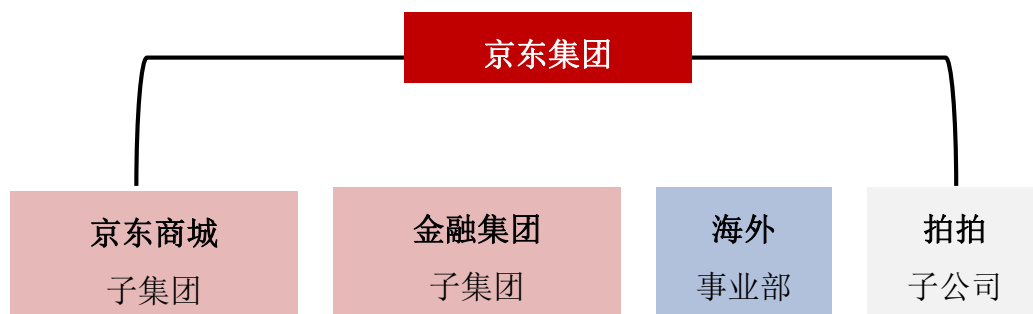
2014年上市前密集融资投入物流建设



2014年：成功赴美上市，形成“2个集团+1个子公司+1个事业部”

- 子集团：京东商城
- 子集团：金融集团
 - 金融业务非常被重视，被视为未来的利润部门。刘强东规划10年后集团70%利润将来自金融
- 事业部：海外事业部。2014年低调成立
- 子公司：拍拍（作为抗衡淘宝的C2C业务，予以保留）
 - QQ网购关停，商家迁徙到京东POP平台
 - 2014年3月，腾讯支付2.14亿美金入股京东15%。
 - 腾讯将零售业务（拍拍、易迅）融入京东，重要条件是京东解决6000名员工就业

京东上市后的组织架构



腾讯的零售探索&易迅往事

2006年易迅在上海成立，创始人卜广齐，曾为“新蛋Newegg”联合创始人。

新蛋是最早进入中国的美国电商公司。

易迅早期定位“数码3C的小而美的电商”，2006年GMV约1000万，而京东单月销售额已经超千万。

➤ 易迅融资历程：

- 首次接触的VC是红杉，估值远低于京东。刘强东在徐新帮助下获得了人才、资本，规模高速增长。
- 2008年，卜广齐拒绝富士康收购请求，而同期京东完成第二轮融资，规模和估值差距拉大
- 2009年，百度、腾讯收购电商。2010年腾讯未能收购京东，最终收购易迅。
- 腾讯对易迅团队提出的条件是：卜广齐在易迅网任职到2015年，2013年做到150亿元GMV。腾讯诸多零售板块中，唯易迅团队获得腾讯前所未有的支持。
- 2014年互联网寒冬，京东获腾讯投资，并从腾讯接手易迅团队和其他零售业务。

拍拍网后续发展

➤ 接管拍拍后的调整战略

2014.3: 对外沟通非常重视拍拍，要全力给到财务支持，抗衡淘宝

“拍拍最重要的事情就是流量分配体系的改造。新拍拍网在3-5年内不会以盈利为目的，相反，将会通过大量包段和采买资源，给予卖家流量和广告补贴，帮助卖家用更低成本获取用户”

➤ 拍拍后续高管频繁更换

- 2014.5，林琛加盟京东负责拍拍网，并将向蒯莺春汇报
- 2014.11，蒯莺春接任林琛负责
- 2015.5，蒯莺春调任京东国际品牌招商首席代表

2015-2016年，刘强东重新亲自掌管京东商城

- **3大核心业务：**京东商城（刘强东）+ 京东金融（陈生强）+ 京东物流（蓝烨）
 - 刘强东代替沈皓瑜，重新执掌京东商城
- **3大创新业务：**到家业务、国际业务、智能业务
 - 新达达（京东到家+达达）为新重心，拍拍被剥离。

2015-2016年京东的核心业务、创新业务群组

三大核心业务

京东商城

刘强东亲自主管
沈皓瑜原商城CEO，15年8月卸任
王振辉16年5月，调任负责商城后台

金融

陈生强CEO
7大业务

物流

蓝烨（集团CPO）
原负责地产+商城后台

创新业务群

新达达

CEO蒯佳祺（达达创始人）
总裁王志军（京东到家总裁）

*原京东海外

国际

张建新任总裁
原总裁徐昕泉

*创新业务，2014年创立

智能

张晨接管（同时集团CTO）
初期：总裁王振辉，副总裁那昕
15年6月，那离职加盟什么值得买
16年5月，王振辉调往京东商城

*C2C，2015年11月关停

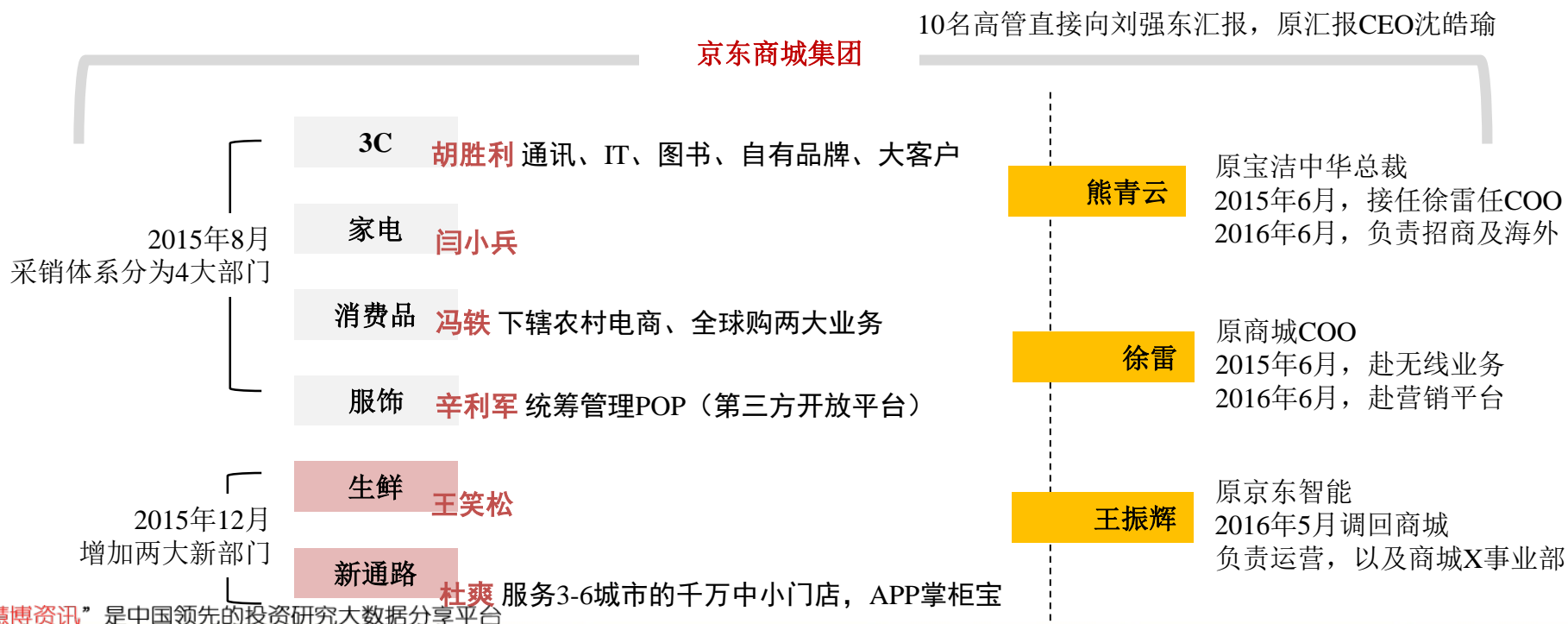
拍拍

总裁黄莺春调任
负责国际品牌招商

2015-2016年，京东商城中高层岗位重点任用内部人才

- **战略任务：**移动端改造，营销平台为牵头部门，由徐雷负责
- **事业部构造：**分品类成立了6大BU，刘强东统领
- **高层：**3名核心高管调至商城集团，分别牵头无线化、后台、运营支持三大任务
- **中层：**管培生中20多人晋升到总监以上级别

2015-2016年商城集团组织机构



2015-2016年，创新业务后续发展

- **京东到家：**成为新重心业务，收购达达成立新公司
 - 2015.3，王志军被任命为到家的总裁，此前开拓成功农村市场。
 - 2015.4，2亿美元收购“达达”47%股权，达达总裁蒯佳祺任新公司总裁
- **京东国际：**再次吸纳入京东商城
 - 原CEO徐昕泉2016年离职。出口业务经理张建兴任总裁，后该部门融入京东商城。
- **京东智能：**业务和高管转移，再次吸纳入京东商城的X事业部
 - 总裁王建辉调往商城，副总裁那昕离职，集团CTO张晨接管
 - 2017年成立三大集团后，上述三项业务都归入京东物流集团
- **拍拍：**后剥离。

2015-2016年创新业务及其后续发展

进展较慢，后续被纳入京东商城

*原京东海外，14年创立
国际

张建兴接任总裁
原CEO徐昕泉离职
进展缓慢，融入商城

*创新业务，14年创立
智能

张晨（集团CTO）
原总裁王建辉调岗
被商城集团X业务取代

新达达

CEO蒯佳祺（达达创始人）
总裁王志军（京东到家总裁）

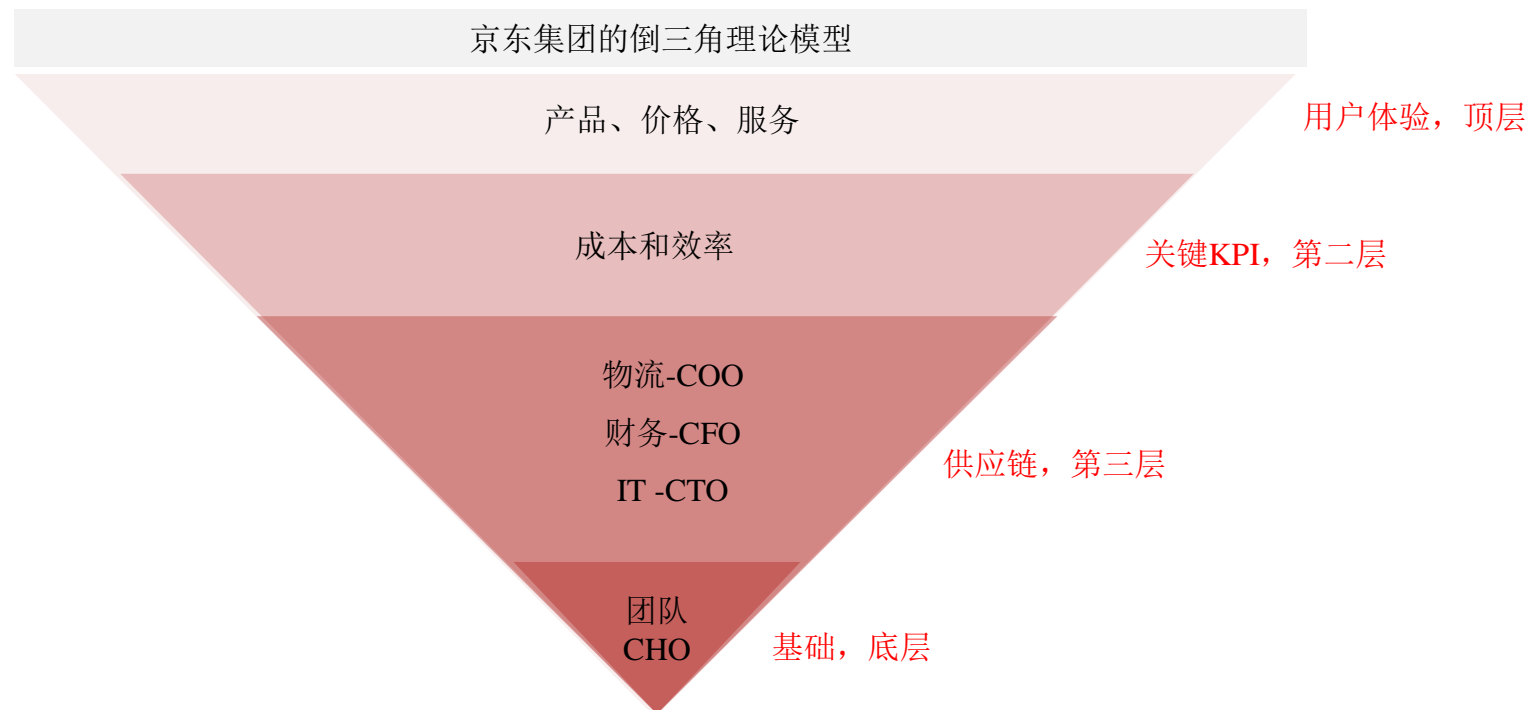
成为战略重心业务
核心岗位任命重要角色

~~*C2C，2015年11月关停
拍拍~~

总裁黄莺春调任
负责国际品牌招商

倒三角模型为京东提供管理理论

- 和亚马逊的“飞轮理论”一样，刘强东提出“倒三角理论”
 - 顶层“用户体验”：核心竞争力，并加速成长（飞轮的起点）
 - 第二层“成本效率”：企业的关键KPI
 - 第三层“供应链”：对京东来说是物流、财务、IT系统能力
 - 底层“团队和人”：最终能力是落实到执行



京东人事组织“铁律”

- **考核指标非常明确，奖惩机制清晰：**例如考核KPI<3项，九宫格晋升淘汰机制
- 优点是保证组织执行力，缺点是KPI会导致愚弄利益关系非常鲜明，协作精神缺乏，容易导致帮派化
- **为防止“拉帮结派”而设置的纪律：**不支持带原班人马（一拖二）、根据职级设定管理人数（8150）、必须培养接班人（Backup）

京东人事管理的铁律

1. 价值观第一，能力第二

员工分为5类：金子、钢、铁、废铁、铁锈，
团队80%钢+20%金子

2. ABC原则

人、财、事权、问责，两级决策和追溯

3、1拖2原则

新就任管理者，最多可以引入2位原单位下属

4、Backup

总监级以上管理者，现岗1年需要培养出接班人

5、No No No原则

涉及客户体验改进，涉及未来发展的不说no

6、七上八下：

七成员员工大胆任用，八成管理岗内部提拔

7. 九宫格淘汰

1格员工淘汰，23格重点改善，789格重点培养

8. 两下两轮

所有管理者每年1次下一线，至少2次其他部门轮岗

9. 8150原则：

管理人员下管不超8人，下属50+人可设副手

10. 24小时原则：

必须回复邮件、接听电话

11. 会议原则：

不超3页PPT，不超30min，同主题的会议不超3次

12. 内部沟通：

时间管理721，隔层沟通1对1

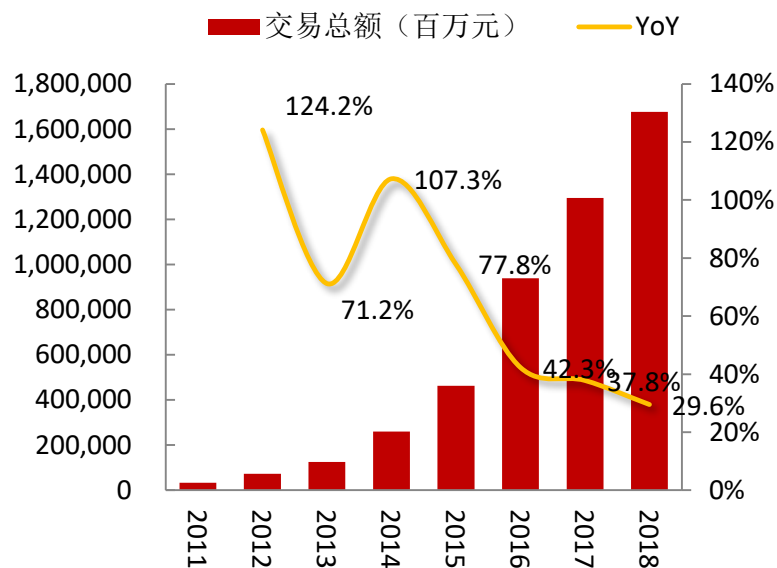
13. 考核铁人三项：

聚焦关键点，KPI不超3项

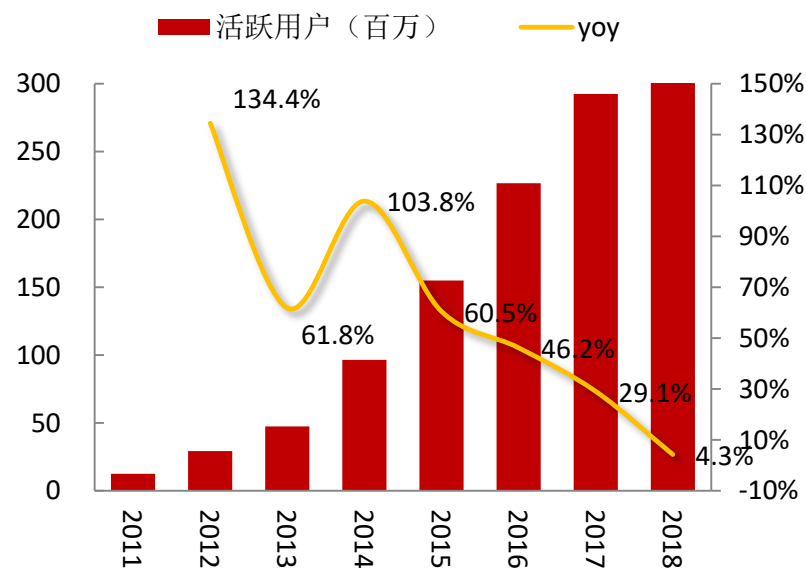
2017-2018年，京东第二次管理创新

- **外部环境：**流量红利消退，拼多多等新平台崛起，京东GMV、活跃用户增速大幅放缓
- **新战略：**基于“10节甘蔗”思考，京东要从零售拓展到多行业，物流、金融、营销、数据
- 2017年，刘强东发表了关于第四次零售革命演讲。“无界零售”时代零售基础设施将变得极其可塑化、智能化和协同化，实现成本、效率、体验的升级。

京东：历年GMV及增速



京东：历年活跃用户及增速



消费品行业10节甘蔗理论

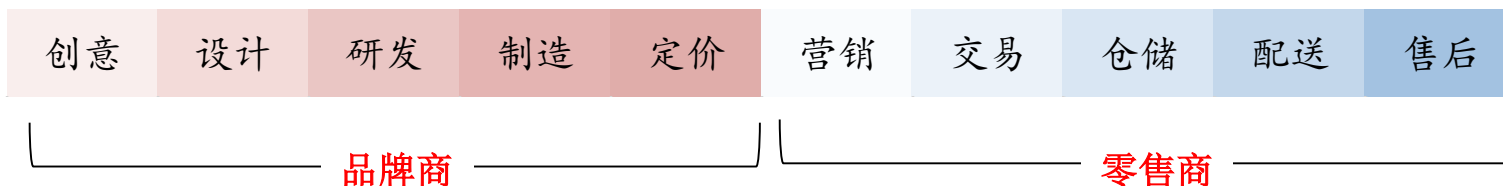
➤ “吃甘蔗”的商业理论

- 长期来看，甘蔗的总长度是固定的，但是短期每节甘蔗的长度会变化
- 当进驻品牌过多，竞争加剧、利润减少，那么这节甘蔗就变短了
- 行业会并购整合，最终品牌利润固定在合理水平上

➤ 针对消费品行业的“10节甘蔗”

- 创意、设计、研发、制造、定价、营销、交易、仓储、配送、售后
- 前5个环节利润→品牌商，后5个环节利润→零售商
- 京东要努力“吃掉更多的甘蔗节数”——不只是做交易平台，还要延伸至其他环节

针对消费品行业的“10节甘蔗”



积木型组织理论

➤ 积木的含义

- 乐高积木有3200块左右的标准化砖块，通过统一的接口，能够拼装成任何造型。
- 业务丰富的企业，其产品和服务也可以标准化成为积木，通过统一的接口，拼接成客户需要任何解决方案
- 京东具备多项能力：营销、数据、技术、物流、金融
- 适用于**外部环境复杂、竞争激烈的情况**：不稳定、不确定、复杂、模糊。

➤ 积木组织执行的要点

- **前端团队敏捷**：对接客户最近，更多授权赋能事业部领导人
- **平台业务能力标准化**：协作能力和精神

➤ 员工价值观：价值契约的钻石

- CPO隆雨提出了OTC主张（组织、人才、文化）
- 前台“战斗力”，中台有执行力和纪律性，后台专业性
- 平台主人翁意识：“责权利结合”，积极主动，控制成本

一、商城集团的积木改造：2018年进行三次组织架构调整

➤ 第一次（2018.1）：按品类调成3大事业群

大快消（王笑松）、电子文娱（闫小兵）、时尚生活（胡胜利）

商城集团第一次组织架构调整



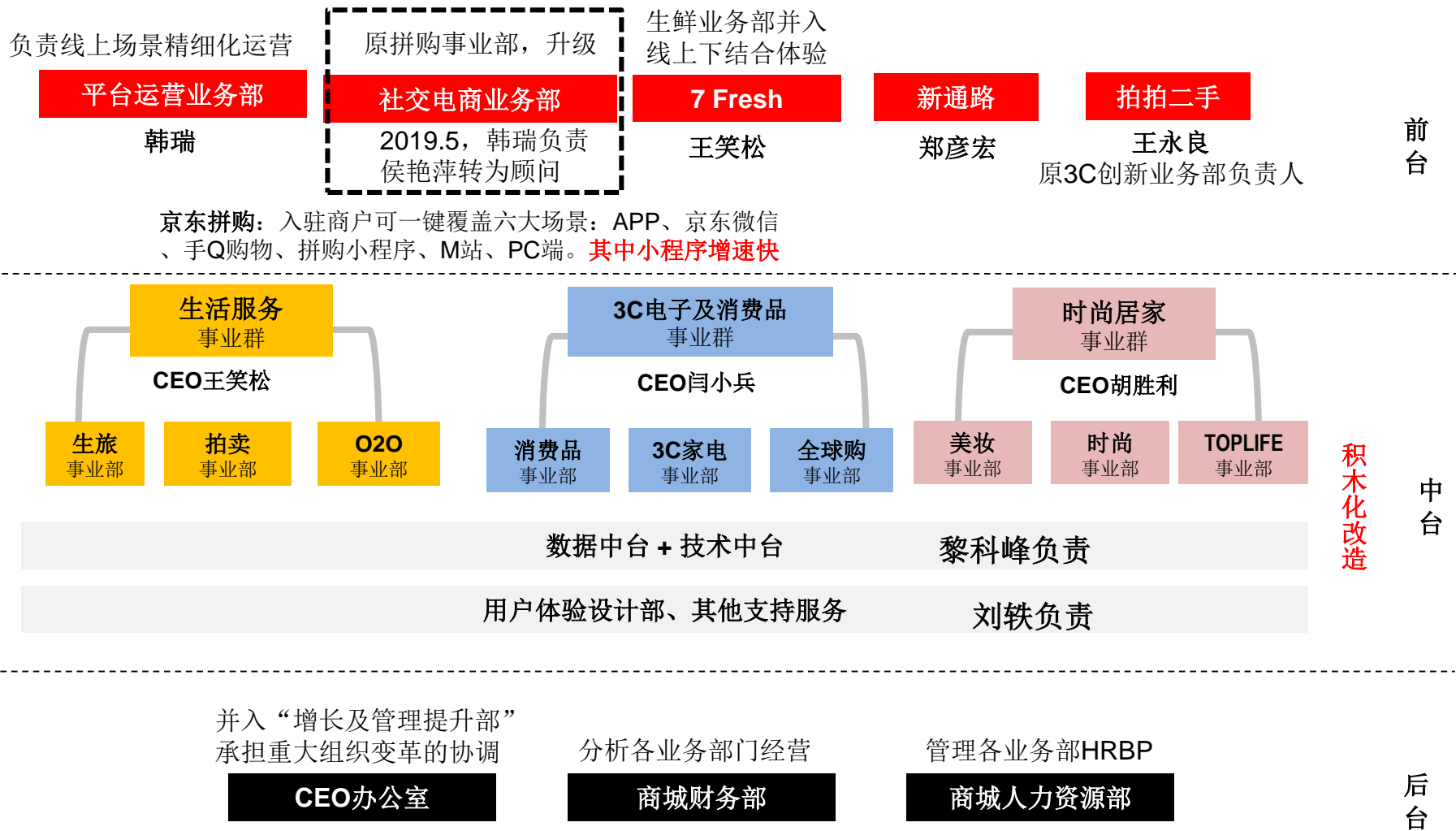
➤ 第二次（2018.8）：整合7大虚拟板块，类似业务进行融合提高效率

7大虚拟板块包括创新、销售、平台、技术、营销、客服售后、业务支持

➤ 第三次（2018.12）：划分为前、中、后台

- 前台：离客户最近，负责洞察市场、产品创新、精细化运营；
- 中台：为前台提供专业能力的共享平台职能；
- 后台：指基础设施建设，专业化、服务意识、能力

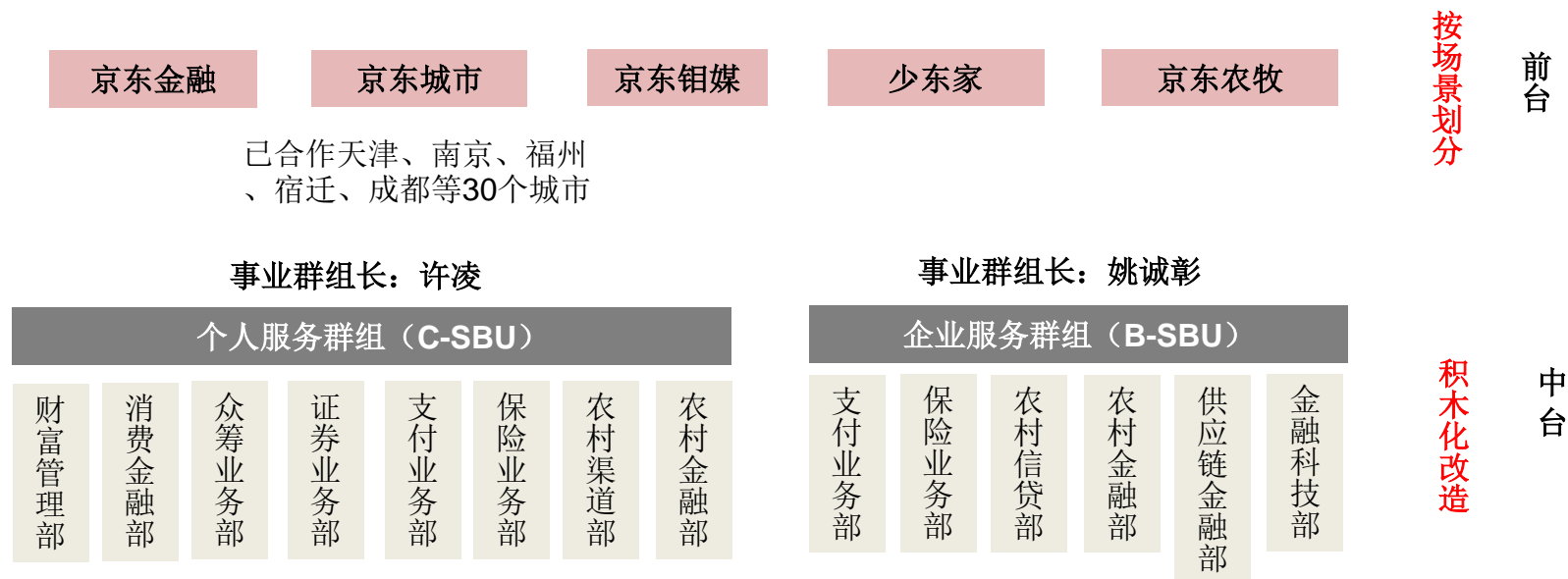
一、商城集团改造后的组织架构



二、京东数科（原金融集团）的积木改造

- **第一次（2018.1）**：将2C、2B业务明确划分，主要是后台调整
- **第二次（2018.9）**：更名京东数科，根据客户类型划分多个独立子品牌，主要是前台调整
- **融资估值**：2016、2018年分别融资66.5亿、130亿，投后估值超过1300亿。

京东数科（金融）组织架构调整



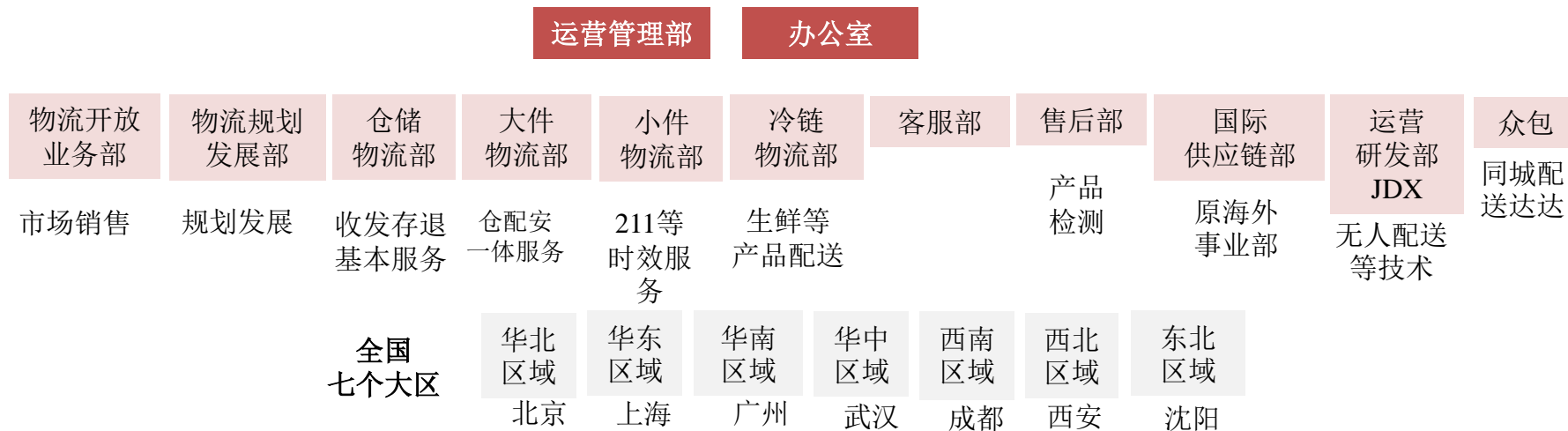
三、物流集团的2017年组织结构调整

2017.4，物流成立子集团，计划5年收入规模过千亿，不排除独立上市

➤ 组织结构划分

- **总部：**成立运营管理部，设置办公室
- **事业部：**按照业务类型划分9个BU → 目的：丰富物流集团的产品维度
- **区域：**分为7大区域 → 目的：提高效率，实现仓配一体化，搬运次数从行业平均7次减少到2次

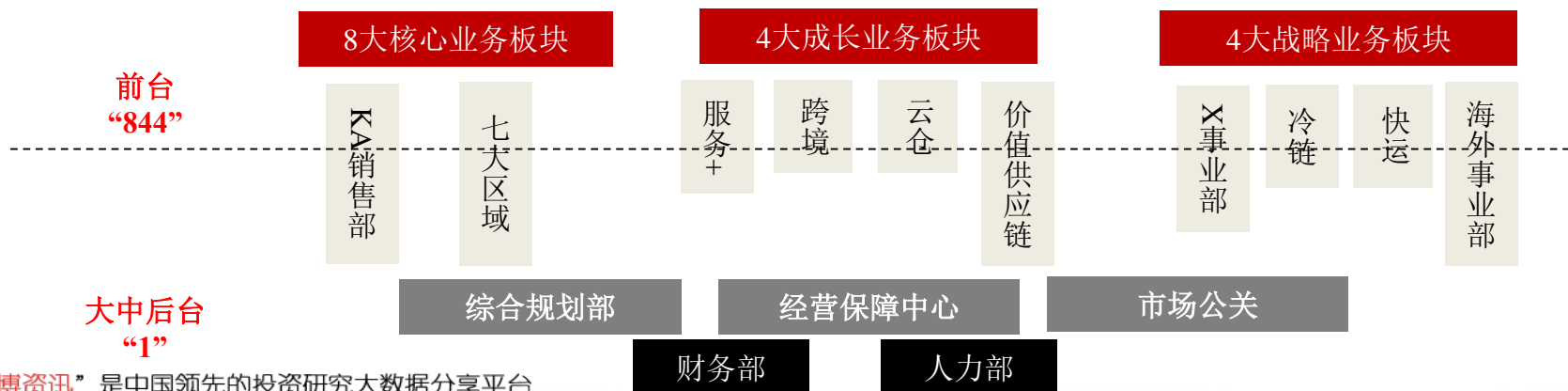
2017年，物流集团组织架构



三、物流集团积木化改造——打散成“前中后台”，形成1844的组织架构

- 1是指一个大中后台，是实施营销、进行人力财务规划的主体
- 844是指前台，实行“合伙人Big Boss”机制
 - 8大核心业务：7大区域+ KA销售部
 - 4大成长业务：云仓、服务+、跨境、供应链
 - 4大战略业务：X事业部、冷链、快运、海外
- 合伙人机制Big Boss:
 - 在100多个快递营业部、仓储园区等进行“承包制”试点，划小经营，决策前置
 - 2019年新增1万名员工及以一线员工、基层管理者为主。

物流子集团“大中台改造后”的1844组织架构



“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

第四篇 美团点评

“既往不恋，九死一生”

一、团购时代，从创业团队发展为平台级公司

- 初创团队为高知青年，互联网创业经历丰富
- 切入团购战场，引入阿里干嘉伟，打造了庞大地推铁军

二、投入腾讯战营，“新美大”开启T型战略

- 互联网行业整合加速，美团倒戈加入腾讯战营，合并成为“新美大”
- 开启T型战略，探索酒旅、票务，猫眼

三、从团购切换到外卖，试水出行领域

- 王慧文带队进入外卖市场，百度外卖1号员工王莆中加盟
- 收购摩拜，上线美团打车

四、发力2B业务，聚焦Food+战略

- 退出出行战场，摩拜、打车业务控亏
- 重点推广商家供应链系统RMS，发力2B端

美团点评 总结篇

美团是中国第二代互联网创业企业的代表，选择阵营决定了存亡

BAT是中国互联网“第一代”创业企业，在垄断了流量、资本后，也主宰了第二代互联网企业的兴衰存亡。在三大巨头的主导下，2015年完成了4次重大整合：1) 携程&去哪儿，2) 滴滴&快的，3) 美团&大众，4) 58同城&赶集。对于第二代企业来说，选择阵营决定了企业命运，王兴带领的创业团队由高知青年组成，具备全球化的战略视野，在千团大战中完成了两轮重要融资，一举成为千亿级的流量平台。

BAT的介入让第二代互联网企业“超速成长”，节约了时间和财力

美团在创业属于阿里阵营，借助阿里B2B前总裁干嘉伟的帮助，打造了地推铁军。但后续因为控股权上的矛盾，王兴倒戈进入腾讯阵营。腾讯主导了“新美大”的合并，为美团节约了大量的时间、财力。在资本的推动下，第二代互联网基本在2-3年内就确立了行业领军地位。

美团的组织架构变化频繁，和外部竞争剧烈，同时资本依赖程度高有关

美团始终在变现之路上求索，在T型战略下，先后试水了酒旅、票务、出行等业务。“猫眼电影”最终在腾讯主导下剥离，出行由于投入过大也逐渐退出。由于资本的限制，美团的战略变化非常快，业务、组织架构同样变化迅速。

2010-2011年，获得两轮融资，在千团大战中胜利

王兴早期创业的三家公司：校内网（Facebook）、饭否网（Twitter）、美团网（Groupon）

➤ 2010-2011年，团购战局快速收场，美团得益两轮融资取得胜利

- 2010年起，受Groupon影响团购创业火爆，2011年初团购网站5000+家。
- 2010.3，A轮1200万美元融资（红杉），3个月后人数从年初700人扩充到2000人
- 2011.7，B轮5000万美元融资（阿里、红杉）
- 2011.11，拉手网IPO失败，Groupon艰难上市，美团加快收割市场，拿下单月第一
- 2011.11，引入阿里前B2B总裁干嘉伟，打造团购灭菌
- 2012年，市占率接近30%，竞争对手减少到1000家

➤ 美团早期创业团队多为高知分子，创业经历丰富，曾在国际领先互联网公司任职

- 杨锦方：负责销售，清华科技创业者协会第二任会长，三年创业经历，后Oracle任高级客户经理
- 穆荣均：负责技术，曾和王兴共同创办饭否，清华毕业后加入百度，介绍百度工程师廖凯、郭万怀
- 郭万怀：负责运营宣传，王兴妻子，早年和穆荣均在百度工作
- 王慧文：负责市场部，2004年和王兴合作创办了饭否、校内等，淘房网团队包括陈亮、赖斌强等
- 陈亮：负责移动端，王兴中学同学，校内网早期工程师，曾在雅虎带队，进入美团后负责移动端

2011年末，干嘉伟加入并打造了美团地推铁军

引入原阿里B2B副总裁干嘉伟，复制阿里铁军文化，打造“美团地推铁军”

➤ 干嘉伟完成了销售部三大工作：

- 销售部门的组织架构整理，划分为8个大区
- 完整的SOP建立，标准化的操作流程
- 考核奖励机制设置

➤ 杨锦方时期，销售部分为2个大区，分别管理50个城市。干嘉伟接管将划分为8个大区

- 大城市：大区经理带城市经理
- 中小城市：采用3层结构，大区经理→区域经理→城市经理。
- 销售队伍快速壮大：2011年中2000人，2014年中近6000人

➤ 干嘉伟履历

2000年，干嘉伟从中石油来到阿里，工号67，历任市场总监、区域经理、副总裁等。

2010年，阿里B2B部门人事变动后，卫哲离职，副总裁的干嘉伟、吕广渝被任命去投资团购领域项目，干嘉伟由此接触到王兴。2011年，王兴6次拜访后原本作为投资方调查人的干嘉伟最终加入美团。

干嘉伟：销售团队的管理的四个层次

➤ 地推团队的管理分为两个维度：业务能力；管理能力

- 业务能力：建立标准作业流程(SOP)，在工业企业里面非常常用。基于结果所需要的过程建立模型
- 管理能力：和工业制造不同，SOP用于人而非机器时，产生的结果是不同的，甚至和初衷是反向的

➤ 管理的四个层次

- 第一层：最原始的管理，没有管理或者自发管理，大部分的中小型民企、甚至一部分国企
- 第二层：引入现代管理方法，例如KPI，绩效考评等**结果导向**的机制，对目标、结果、数字会更关注，赏罚更分明，大部分世界500强及其分支机构达到了这个水平。
- 第三层：引入了**过程管理**，能把业务逻辑进行分解梳理，然后把关键的过程指标给抓起
- 第四层：**顶层设计**，借假修真，培养接班人

结果指标、过程指标，这些数字某种程度上都是假的。

管理的终极目标：人才和组织的发展提升，成员自发自愿去做事，高管离开组织仍然积极运转。

管理者的重心在**顶层设计**，主要把控招募、寻找接班人。

干嘉伟主要负责晋升、面试，为销售团队释放正面信号。

2012-2014年，开启T型战略

团购使命初步完成，开始求索变现的业务

王兴提出“T型战略”：一横是指平台，一竖是新业务

- **团购**：在“农村包围城市”的策略下，初步取得胜利，基本盈亏平衡。团购完成了历史使命。2013年行业只剩三家，美团覆盖约100城市、大众点评、糯米分别覆盖约20-30个城市。2014年时美团接近一万人，其中6000人都是分布在全国500多个城市的地面销售队伍
- **猫眼**：初期负责人是徐悟，将猫眼电影打造成目前国内最大的在线选购电影票平台。
- **外卖**：2012年王慧文决定进入外卖行业，带队成立了30多人团队，和饿了么、百度竞争。
- **酒旅**：陈亮（原负责移动端）带队2013年开始小规模试水，2014年成立事业部，初期跟踪观察携程的变化。后期选择了差异化策略，从低线、中低端酒店切入定位：解决单价200元左右的本地人住宿需求。

2014-2015年，战场转移，切入外卖领域

➤ T型战略下，发展两大孵化业务：猫眼、酒旅

- 2014.9，原百度LBS负责人沈丽加入，猫眼成为美团最受重视的战略业务。
- 2015.4，团购推出开放平台，延伸到美业、家政、汽车等商家

2015.7，成立两大事业群：外卖配送（王慧文）、酒店旅游（陈亮）

2015.9，增设两大事业群：到店事业群（干嘉伟）、猫眼子公司（沈丽）

联合创始人、副总裁穆荣均，升任为高级副总裁兼首席人力官(CPO)

2014-2015年后增设猫眼、到店两大事业群

2015年7月设立
两大事业群

外卖配送
事业群

CEO王慧文

新战场
担负T型战略中
“平台”的使命

酒店旅游
事业群

CEO陈亮

陈亮兼任公司CTO
此前曾负责移动端改造

T型战略下，两大孵化业务

沈丽：2014.9加盟美团
原在百度LBS业务

猫眼
全资子公司

CEO沈丽

2012年成独立业务，原CEO徐悟
2014年国庆联合心花路放制片方
进行，票房创记录

2015年9月增设
两大事业群

到店
事业群

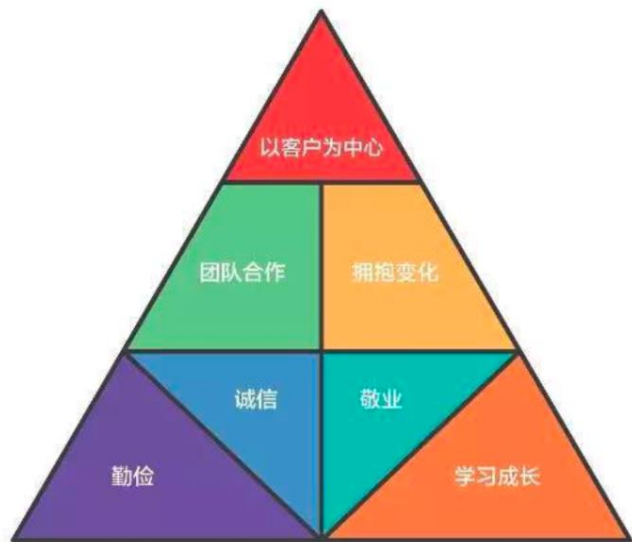
CEO干嘉伟

原团购业务边缘化
2014年末团头业务的高管
(包括联合创始人杨俊)
、一线销售大面积离职

基于T型战略，美团提出的七条价值观金字塔

- **价值排序：**消费者第一、商家第二、美团第三
- **团队合作：**在T型战略基础下，业务变化迅速，团队年轻。
- **拥抱变化：**例如佣金系数的政策调整，需要人奔赴新的城市，在业务侧变化频繁
- **诚信：**对消费者、对商家、对员工、对股东、对媒体。成为团队内部衡量一个人的一把重要的尺子
- **敬业：**从王兴到核心管理人员很多事情都是自上而下的，敬业更是如此
- **学习成长：**提高学习能力，保持空杯心态也是许多人看重

美团的核心价值观



坚持做正确的事，而不是容易的事

“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2015年，美团倒戈进入腾讯战役，合并大众点评，战局切换

美团、点评、饿了么的融资历程梳理

		2006年1月	大众	A轮100万美元，投资方为红杉资本
		2007年5月	大众	B轮400万美元，Google投资
		2010年	美团	A轮1200万美元，投资方为红杉资本
A轮，数百万美元，投资方为金沙江创投。	饿了么	2011年3月		
		2011年4月	大众	C轮超过1亿美元，由挚信资本、红杉、启明创投
		2011年7月	美团	B轮5000万美元，投资方为阿里
		2012年8月	大众	D轮融资600万美元
B轮数百万美元，投资方为经纬、金沙江	饿了么	2013年1月		
C轮2500万美元，投资方为红杉、经纬、金沙江	饿了么	2013年11月		
		2014年2月	大众	E轮4亿美元融资，腾讯获得其20%股份
		2014年5月	美团	C轮3亿美元，阿里跟投，泛大西洋资本，估值40亿美元
D轮8000万美元，投资方为大众点评网	饿了么	2014年5月		
		2015年1月	美团	D轮7亿美元，投资方未披露，估值70亿美元
E轮3.5亿美元，投资方腾讯、京东、红杉等	饿了么	2015年1月		
		2015年4月	大众	F轮8.5亿美元，腾讯、淡马锡、万达、复星
F轮6.3亿美元，投资方同上	饿了么	2015年8月		
		2015年10月	美团、大众宣布合并	
战略投资，未透露，滴滴出行。	饿了么	2015年11月		
		2016年1月	美团大众	33亿美元，腾讯、DST等，估值超过180亿美元
F轮12.5亿美元，投资方为阿里与蚂蚁金服	饿了么	2016年4月		
战略投资，10亿美元，阿里领投。	饿了么	2017年6月		
		2017年10月	美团大众	40亿美元，估值300亿美元，腾讯领投
阿里收购	饿了么	2018年4月		
		2018年9月	美团大众	上市融资约40亿，腾讯等基石投资者15亿

“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

2015年，美团倒戈进入腾讯战役，合并大众点评，战局切换

➤ 2015年互联网行业完成了4次重大整合

1) 携程&去哪儿，2) 滴滴&快的，3) 美团&大众，4) 58同城&赶集。BAT是中国互联网行业的“第一代”巨头，垄断了流量、资本，也主宰了第二代互联网企业的兴衰存亡。对于美团等第二代互联网创业企业来说，选择比努力更加重要，王兴“纵横捭阖”的战略观是美团在浪潮中得以独立生存的重要原因。

➤ BAT的介入让第二代互联网企业“超速成长”，节约了时间和财力

美团在创业早期属于阿里阵营，借助阿里系重要人物干嘉伟的帮助，打造了地推铁军，成为了团购行业龙头。但后续因为控股权上的矛盾，王兴倒戈进入腾讯阵营。腾讯保证王兴控股权同时，将大众点评整合进入美团，为美团节约了大量的时间、财力。回顾阿里、腾讯、百度的成长周期，基本上是在10年甚至以上，而第二代互联网基本在2-3年内就确立了行业领军地位。

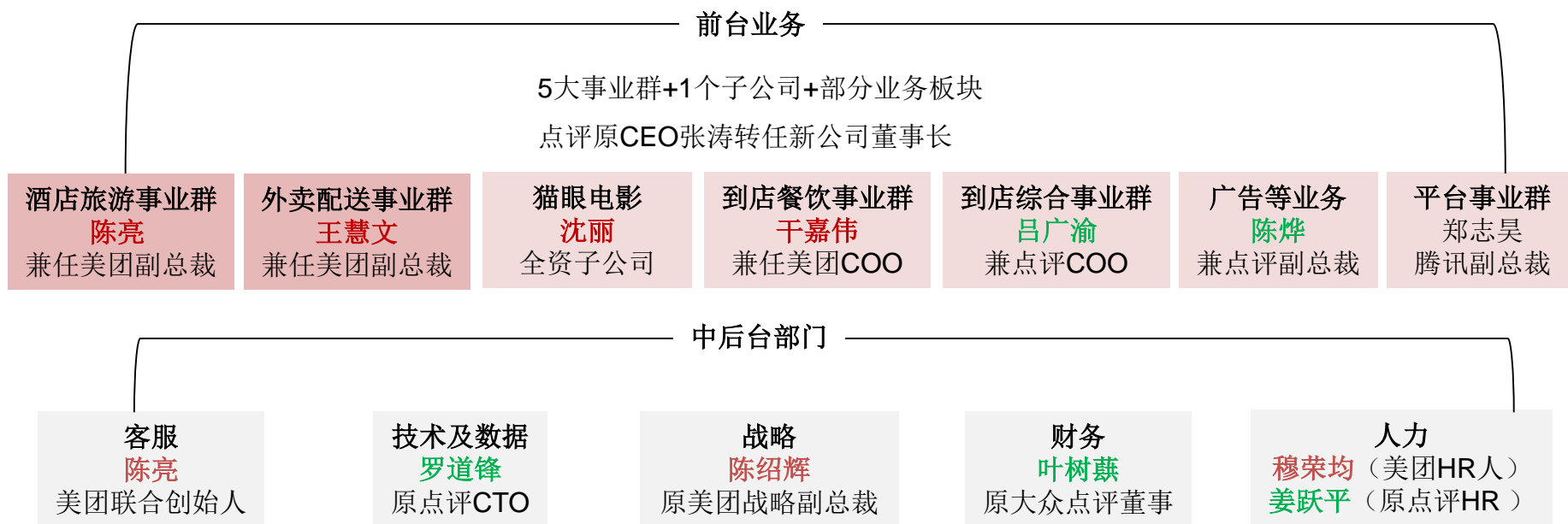
- 2014年外卖行业的对战格局：美团（背靠阿里系）vs 大众点评（背靠腾讯系）
- 2015年因为股权谈判未能成功，阿里和美团关系破裂，美团进入腾讯阵营
- 腾讯主导了美团、大众合并，阿里投资扶持饿了么
- 2015年以后，外卖行业的战局切换为饿了么（背靠阿里）vs 新美大（背靠腾讯）

2015-2017年，合并大众点评后，先后4次组织架构调整

2015.11，新美大合并后第一次组织架构调整

- 美团原高管更多在核心、前台业务
- 前台业务后续情况：猫眼电影易主，团购业务淡出

2017年合并后新美大组织架构和人事安排



2016年，猫眼电影易主，团购收缩裁员

➤ 猫眼：2016年初剥离，在腾讯主导下，出售给光线传媒

- 2012.2，美团电影上线，2013.1更名为“猫眼”，CEO徐悟带领下成为第一大票务平台
- 2014.9，沈丽加盟美团出任猫眼CEO，前百度LBS负责人
- 2015.10，新美大合并后，猫眼成为独立全资子公司。
- 2016.4，腾讯系郑志昊接任沈丽出任猫眼CEO
- 2016.5，猫眼向光线传媒出售57%的股权（24亿现金+24亿元光纤股票）
- 2017.9，猫眼收购腾讯微影票务，改名“猫眼微影”，腾讯10亿元增持猫眼微影
- 2018.7，猫眼以9.8亿收购欢喜传媒15%股权
- 2019.2，除夕当夜，猫眼娱乐（1896.HK）在港交所上市

➤ 团购：业务被淡出，高管架空，中层基层裁员收缩

- 高层：干嘉伟调任、吕广渝离职
- 中层：销售区域经理和后台核心部门离职
- 基层：2016年末发布“合伙人计划”，在800多个城市招代理。2016年中美团3.5万人中约2.5万是员工裁撤，改为代理模式。团购销售。2016.8执行PIP计划，淘汰裁撤约4000名基层销售，减少费用约2亿元

2017年1月，第二次调整

➤ “三驾马车”的事业构架

- 餐饮平台（王慧文），包括原到店餐饮+外卖配送事业群
- 酒旅事业群（陈亮），包括原美团平台 + 酒店旅游事业群
- 综合事业群（张川），包括原点评平台 + 到店综合事业群

张川：清华MBA，曾先后供职用友、百度、58同城，2017年初加盟美团

➤ 高管流失最多的阶段

- 吕广渝、陈焯、干嘉伟、殷志华等先后离职

2017年第二次组织架构重组成三大事业群



“慧博资讯”是中国领先的投研大数据分享平台

点击进入 <http://www.hibor.com.cn>

资料来源：创业网，搜狐新闻，凤凰财经，澎湃新闻，方正证券研究所

2017年12月，第三次调整

- 强化中后台，综合管理能力
- 前台四大业务：到店、大零售、酒旅、出行
 - 新到店事业群：张川任总裁，整合原到店餐饮、餐饮生态、到店综合、智能支付业务
 - 大零售事业群：王慧文任总裁，实行**班委制度**，由王慧文、姜跃平、郭万怀、王莆中、杨锦方任班委
 - 酒店旅游事业群，陈亮继续担任总裁
 - 出行事业部（新成立）：王慧文负责，打车业务，和滴滴竞争

2017年第三次战略调整：前台4大业务+大中台

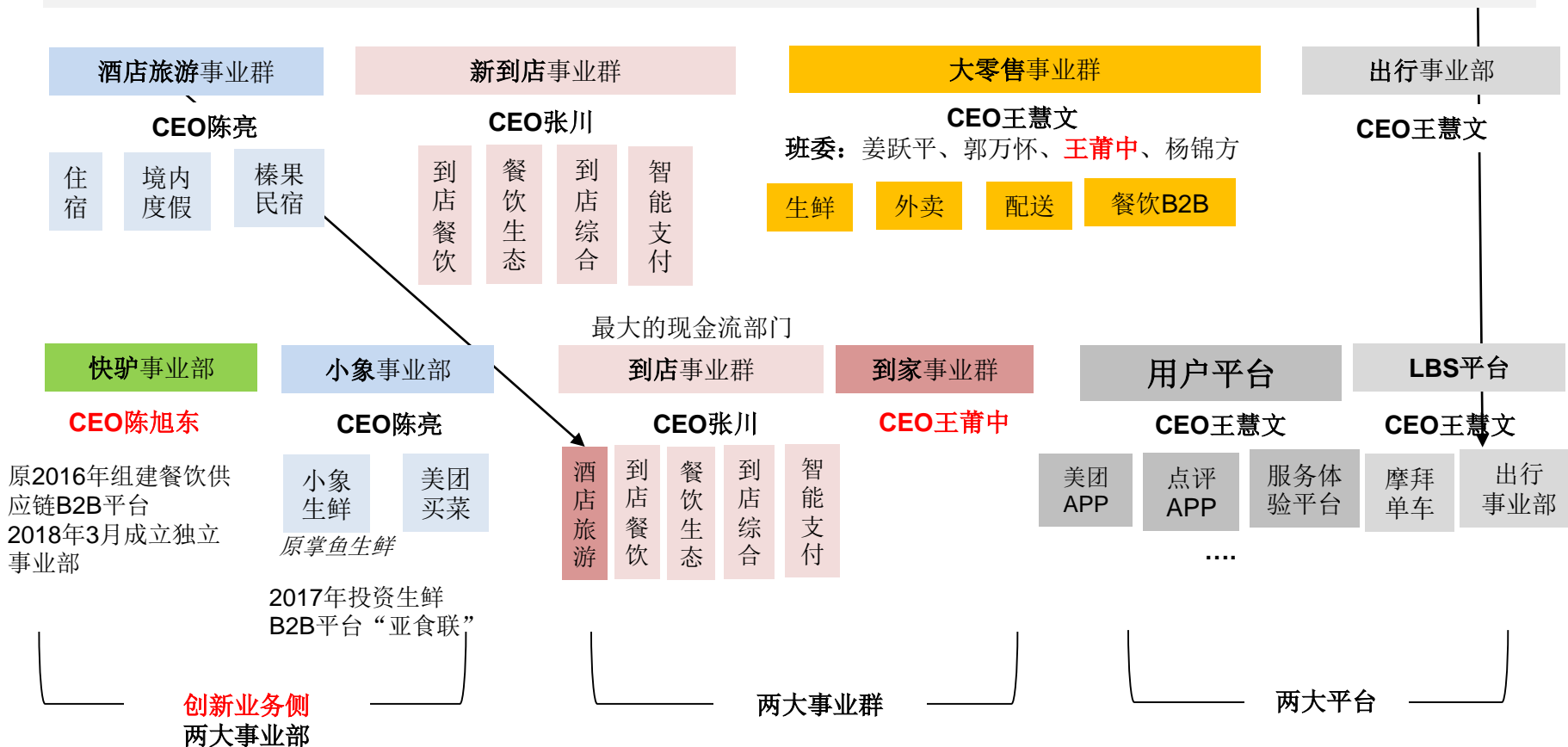


“慧博资讯”是中国领先的投资研究大数据分享平台

2018.10-2019.2, 第四次调整

酒旅事业部被归入到店，而生鲜战略意义上升

美团上市后第四次组织架构调整



资料来源: 腾讯《一线》、亿邦动力、搜狐转王兴内部信, 方正证券研究所

2018.10—2019.2，聚焦Food+Platform

➤ 两大创业新业务事业部

- 小象事业部（陈亮）继续探索生鲜业务，包括小象生鲜，2019年1月上线美团买菜
- 快驴事业部（陈旭东），原2016年组建的餐饮供应链B2B平台，2018.3成为事业部

陈旭东：前联想集团高级副总裁，2017年加入三胞集团

➤ 两大事业群：核心业务

- 到店事业群，张川担任总裁，此前酒旅事业部、到店餐饮、到店综合等事业部并入。
- 到家事业群，王莆中担任总裁

王莆中：2015.4加入美团，曾是百度LBS产品经理，百度外卖1号创始员工，王慧文邀请加盟美团，历任外卖配送高级产品总监，2015.12为美团开发了自动派单系统。

➤ 两大平台：王慧文负责，中后台精简

- LBS平台，包括之前的出行事业部，打车、摩拜等业务
- 用户平台：淡化点评APP的交易功能，主要做内容。

分析师声明

作者具有中国证券业协会授予的证券投资咨询执业资格，保证报告所采用的数据和信息均来自公开合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响。研究报告对所涉及的证券或发行人的评价是分析师本人通过财务分析预测、数量化方法、或行业比较分析所得出的结论，但使用以上信息和分析方法存在局限性。特此声明。

免责声明

方正证券股份有限公司（以下简称“本公司”）具备证券投资咨询业务资格。本报告仅供本公司客户使用。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。

本报告的信息来源于已公开的资料，本公司对该等信息的准确性、完整性或可靠性不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映本公司于发布本报告当日的判断。在不同时期，本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。本公司不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，本公司对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。

在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。在任何情况下，本公司、本公司员工或者关联机构不承诺投资者一定获利，不与投资者分享投资收益，也不对任何人因使用本报告中的任何内容所引致的任何损失负任何责任。投资者务必注意，其据此做出的任何投资决策与本公司、本公司员工或者关联机构无关。

本公司利用信息隔离制度控制内部一个或多个领域、部门或关联机构之间的信息流动。因此，投资者应注意，在法律许可的情况下，本公司及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司所发行的证券或期权并进行证券或期权交易，也可能为这些公司提供或者争取提供投资银行、财务顾问或者金融产品等相关服务。在法律许可的情况下，本公司的董事、高级职员或员工可能担任本报告所提到的公司的董事。

市场有风险，投资需谨慎。投资者不应将本报告为作出投资决策的惟一参考因素，亦不应认为本报告可以取代自己的判断。

本报告版权仅为本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、发表或引用。如征得本公司同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“方正证券研究所”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

公司投资评级的说明

强烈推荐：分析师预测未来半年公司股价有20%以上的涨幅；

推荐：分析师预测未来半年公司股价有10%以上的涨幅；

中性：分析师预测未来半年公司股价在-10%和10%之间波动；

减持：分析师预测未来半年公司股价有10%以上的跌幅。

行业投资评级的说明

推荐：分析师预测未来半年行业表现强于沪深300指数；

中性：分析师预测未来半年行业表现与沪深300指数持平；

减持：分析师预测未来半年行业表现弱于沪深300指数。

THANKS

方正证券 正在你身边
联系人 于畅 15216888951 (电话)



方正证券股份有限公司

北京市西城区太平桥大街丰盛胡同28号太平洋保险大厦B座11层
11F, Pacific Insurance Building, No.28 Fengsheng Lane, Taipingqiao Street,
Xicheng District, Beijing, China

“慧博资讯”是中国领先的 投资研究大数据分享平台

点击进入  <http://www.hibor.com.cn>