

影響中國一百位營銷人物

阿里巴巴集團副總裁—江志強

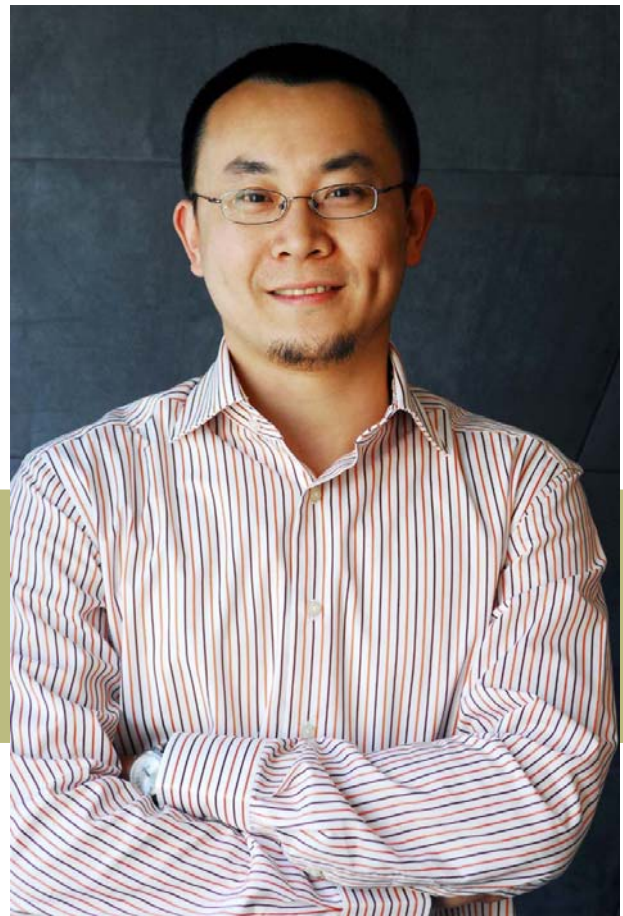
文·吳孟霖 圖·江志強

中國，一個擁有十三億人口的國家，一個潛力無窮的市場，一個令台灣人既期待又怕受傷害的地方。它究竟擁有什麼魅力，讓許多台灣人願意離鄉背井，來到中國打拼？它究竟內藏什麼魔咒，讓某些台灣人身陷泥沼，最後黯然而歸？臥虎藏龍，龍爭虎鬥，誰能掌握先機，誰就有成功的機會，而阿里巴巴江學長將告訴我們「贏在中國契機」。

新的挑戰

「**贏**在中國的關鍵就是入境隨俗！」江學長以過來人的經驗如是說。管科八二級畢業的他，留著小平頭和短短的鬍子，操著北京口音，從外表上看起來和本地人沒有太大差異，很難想像他三年前才剛到這個地方，展開一段未知且充滿挑戰的未來。

初到中國，不僅要克服環境上的差異，更要學習接受不同的文化、價值觀。文字就是第一個挑戰，雖然雙方都說著同樣的語言，但在用詞上、習慣上還是有很顯著的不同，有些台灣人看似平常的字，在這裡卻有另外一種意義。飲食是第二個挑戰，北方人口味較重，大部分的人喜歡較鹹較辣的食物，因此餐館也偏於此味，對於台灣人而言，需要一點時間來適應。



不過，這些都還不是太大的困難，最大的挑戰是「自己」，異鄉遊子，每逢佳節倍思親，這是一句流傳已久的話，對於剛來中國的江學長而言，感觸格外深刻。剛到北京時，他幾乎沒有認識的朋友，每次回到住所時，看到孤單的房子，恨不得自己可以馬上回到台灣，但他並沒有放棄。

「我就是喜歡接受新的挑戰！」這是江學長告訴自己的一句話。

人生如戲

這樣的性格可以追溯到大學時期，江學長在交大時就是一個相當活躍的人，大一加入戲劇社和DJ社，其中在戲劇社內，投入相當多的時間和精力。他從演員做起，大三時擔任社長，負責整個社團的運作，大四時擔任導演，負責規劃及編排一齣完整的戲劇。

對他而言，參與社團是一個寶貴的經驗。第一次和不同背景的人接觸、第一次大家一起完成一件事、第一次慶功、第一次喜極而泣，種種的第一次都在他的心中留下深刻的印象。戲劇社的訓練不僅增進與人相處的能力，更讓他體會到團隊合作的重要性，「那種感覺很棒！」江學長意猶未盡地回憶。

江學長印象最深刻的一段戲是〈荷珠新配〉，它用京劇的方式來表演現代藝術，結合傳統及文化，深獲觀眾的好評。他在劇中飾演一個丑角，化身成另外一個完全不同的人，甚至連他的父母都認不出來。這樣投入及認真的個性，無形中已顯現在江學長的生活中，成功的法則無他，堅持到底、專注並且扮演好自己的角色，因此，他成功地演完了一齣戲。

初出茅廬

畢業後江學長到景美當憲兵，兩年來的結論就是一個「操」字，不過能和台灣各地不同的人生活在一起，也使他體會到真正的社會。他的職位是政戰士，除了一般士兵該做的事外，晚上還常常要加班工作，睡的比別人少，做的比別人多，但他並不覺得辛苦。「能力越大，責任越大！」這就是一種磨練的過程。

順利退伍後，江學長也和其他人一樣投履歷找工作，當時的他希望從事有關快速消費者行銷的工作，例如：P&G、聯合利華、…，但投了很多公司

都沒錄取，後來朋友介紹他到聯太公關，在裡面遇到了一位恩師趙如媛。趙小姐是公司的總監，教導他許多在職場上工作的道理，以及各個行業的基本功。

「什麼是專業？」這是趙小姐問他的第一句話。江學長還記得在面試時，趙小姐問他某些軟體會不會使用，他毫不猶豫就

回答會，因為他在學校求學時曾經用過。然而真正進入職場後，工作效率還是很低，並非江學長自吹自擂，而是兩方認知的不同，因此專業的定義就是「對這項事務了解比較多，做的也比別人好。」直到現在，他還是牢記在心。



網路事業的萌芽

工作兩年後，江學長想要改變心情，嘗試一些新的產業，正好當時網路正在發展，就和幾位交大朋友出來創業，設計各種主題性的網站，這個概念在當下看來十分普遍，但十多年前還只是剛萌芽的點子，加上年輕氣盛，有些不切實際，在沒有募到很多款的情況下，最後黯然結束。他用這段時間累積的一點小積蓄，買了一台音響，並且提醒自己隨時記得失敗的教訓，在音樂中尋求心靈的慰藉。

這段期間對江學長影響最大的是「學習在失敗中站起來」。失敗為成功之母，一時的失敗並不可恥，真正的失敗是從此一蹶不振。雖然結果不甚理想，但從這些企劃案和其他的行銷規劃中，他學到了很多東西。

ACER 旗下有個宏網集團，主要負責關於網路的行銷事業，這是一 B2C



(Business to Customer)的商業模式，宏碁戲谷、金石堂網路事業都是這種產業的代表。在朋友的介紹下，他進入了宏網集團，並且負責網站專案，將某些產品透過網路行銷推廣到消費端。在當時這是一個全新的挑戰，他必須要 and 不同人聯繫，例如做市場調查。

在宏網集團，江學長並遇到職場上另一位恩師陳嫦芬小姐。陳小姐在某間投資銀行擔任要職，由於當年宏網集團旗下管的網站很多，這位恩師就常常來公司和執行團隊討論。江學長非常認真，所以陳小姐十分賞識他，常常傳承經驗，教導他職場上的知識及應對技巧，他受益良多，並且決定將來在這個領域上發展。「我自己一直都很努力，但有時候還得靠機緣，時機一到加上準備充足，就可以乘勢而飛。」他非常感謝陳小姐無私地分享。

趁年輕去體驗世界大不同

離開宏碁集團後，江學長暫時放下工作，和幾位朋友到歐洲旅遊一個多月，而這股衝動背後還有一則小故事。1992年他還在念大學時，奧運在巴塞容納舉行，中華奧委會打算派遣優秀的青年代表出國，因而舉行了青年大使徵選。江學長聽到消息後，極力爭取，希望能夠上榜。回憶當時的面試，江學長說每位應徵者無不使出渾身解數，彈琴跳舞樣樣行，但江學長沒有太多時間準備，也無法短期內學好一項樂器，最後他想到在社團學到的戲劇技巧，於是表演了一段單人相聲，最後幸運地被錄取。

那是他生平第一次出國，一飛就到遙遠的國度，從台灣到了全世界。那短短的二十多天，江學長和來自不同國家的年輕人交流，讓他大開眼界。奧運結束後，他更一個人前往布拉格旅行，當時捷克剛開放，人民的生活還很窮困，但捷克的美令他印象深刻。因為很懷念這段時光，才有了宏碁戲谷之

後這段一個多月的自助旅行。

「有胸懷才有視野，有視野才能體會世界！」這是恩師陳嫦芬小姐告訴他的話。江學長認為年輕人應該多出去走走，和不同的人交流，甚至可以採用自助旅行的方式，和當地人生活在一起，有挑戰也有困難，但這才是真正的人生。因為喜愛不同的文化，喜愛結交不同的朋友，喜愛不同的挑戰和競爭，這段歐洲之旅後，他決定進入世界級的國際公司。

網路事業的起速檔—雅虎台灣

2000年江學長正式進入雅虎台灣，起初還是負責B2C網站銷售策略，教導消費者網路廣告的觀念。當時這種產業正在發展中，市場接受度不是很高。

江學長記得他的第一個專案是「左岸咖啡館」。是將品牌透過入口網站，整合行銷並和客戶做面對面的溝通，希望藉由網路環境，讓消費者自然而然與品牌互動，這就是所謂的「Involvement branding」。這些品牌還可以進一步演化成「Communication through brand」，例如在MSN中，加入品牌的表情符號，讓品牌無形中進入消費者的生活。

在雅虎奇摩的這幾年，江學長表現耀眼，當時鄒開蓮總經理打算晉升江學長。然而2003年底，中國網易公司想要找位對網路廣告有經驗的人，江學長豐富的背景經歷正好是他們的最佳人選。要離開自己熟悉並且即將升遷衝刺的公司總是有點不捨，經過一番掙扎，江學長遞上辭呈，當時鄒開蓮總經理勸他，「你的車子正要從三檔開到四檔，要全速前進，去了北京以後則是從頭開始。」這時江學長回答，「雖然要從頭開始，但我相信窗外的景觀會不同的，視野是開闊的。」

網路事業的加速檔—阿里巴巴

江學長剛來北京時，極不適應，正如文章開始提到的三個挑戰—語言、食物、自我挑戰，就連買不到在台灣習以為常的日常用品，心裡都會沮喪萬分，這不是生活在像台灣這樣的富裕國家可以體會與想像。「武功要全廢，入境要隨俗。」為了能夠和當地人溝通，他將電腦全部改成簡體，重新學習漢語拼音，並且使用當地方言。半年過後，他的音調和語言習慣也漸漸在地

化。「要在當地成功，首先就要融入當地，這就是所謂的在地化。」江學長說。

回到職場上的生活，江學長在網易一開始是做策略支援，後來上級正好要回新加坡，他才擔任領導者的職位。他笑著回憶，那時候的他心中只有一個字「衝」！也因為這樣勇往直前、不服輸的性格，造就他許許多多傑出的表現，並在網路行銷領域中成為名人，連續兩年被成功營銷雜誌選為「影響中國一百位營銷人物」。

2007年5月，他離開了網易，進入阿里巴巴，並且擔任集團副總裁。「其實網易並沒有給我離開的理由，但是阿里巴巴給我很多加入的理由。」江學長莞爾說著。他剛進阿里巴巴時非常低調，不希望造成太難堪的情景，畢竟網易還是一開始的老東家，也是他進入中國的第一扇門。

來到阿里巴巴後，江學長大開了眼界，尤其是和創辦人馬雲先生的互動，更讓他深深感受到一個成功企業家的使命感、責任感。馬雲聚集了一群平凡人來做不平凡的事情，這就是馬雲的魅力所在。

江學長在阿里巴巴負責的工作主要為品牌廣告，這是他們公司目前較為缺乏的部份。江學長比喻到，阿里巴巴就像一部汽車，行途中要不斷的換引擎，換零件，但車子還是不斷前進。如今阿里巴巴已經上路了，唯有讓基礎更扎實，機器更好，才能全力衝刺，直達目標，而江學長不僅是個駕駛，更要身兼修理工作，相信當引擎加速到三檔、四檔時，阿里巴巴將會越來越快，越快越穩。

北京之我見

在經歷過約莫一個半小時的訪談後，江學長的職場故事大致告個段落。記者在最後半小時內，請江學長談談對於北京的看法，並給年輕人一些建議。

談到北京，江學長覺得這裡變化太快，當地人都說「上海是中國的現在，而北京是中國的未來。」尤其2008北京奧運，更是一個超強的驅動程式，它可以幫助一個城市的建設，並且提升軟體素質。北京聚集了世界各地一流的人才，處處都有創業的機會，不過就像淘金熱潮一樣，還是有其風險性。

他覺得在大陸年輕人創業的機會還是多些，打個比方來說，現在的大陸是滿地黃金，就算只用一個破斧頭，也能夠挖出金礦來。但是成功須要付出很大的代價，這裡是一個講關係的地方，來大陸工作，一定要放棄外來人的優越感，讓自己徹底的在地化，歸零重新開始。

在台灣時，大家最自豪的就是台灣經驗，那段經濟奇蹟，發展特別快速的日子總是令人記憶猶新；然而，要直接在中國移植這些經驗，可能無法成功。江學長認為中國的市場有點類似歐洲，幅員廣闊，每個地方都有自己獨特性，須要各個擊破，四處出差就變成家常便飯。

江學長謙虛的說，「我自己在中國的經驗並不能說是非常成功，只能算是高級台勞。」但他看過太多失敗的例子，一種同理心油然而生。他建議想來大陸的年輕人，一定要放下身段，破除草莓族的習性，把眼光放遠，接受任何挑戰，因為中國就是未來。

立足台灣，放眼世界

回頭看看現在正在就讀的學弟妹，江學長鼓勵年輕人多出來看看，旅行也好，實習也好，只要有了行動，不管是用什麼方式，都可以感受到全球化的發展。有實際的體會後，再回頭看自己，思索如何「立足台灣，放眼世界」。

至於自己的未來期許，江學長認為，再過幾年，中國的企業就會變成世界性的大企業，例如：蒙牛、聯想，因此阿里巴巴也不可以怠惰，要不斷的向前進。他希望有機會的話，五到七年後就可以退休，但是退而不休，繼續從事自己想要做的事情，為這個社會盡一點心力。友聲



江志強學長小檔案：交通大學管理科學系82級／現任阿里巴巴集團副總裁