



ALIBABA'S WORLD

阿里传

[美] 波特·埃里斯曼◎著
张光磊 吕靖伟 崔玉开◎译

这是阿里巴巴的世界



价值百万的40条商业秘籍

ALIBABA'S
WORLD

还原真实的马云，
真实的阿里巴巴

Alibaba's

这是
价值百万的
40条商业秘籍
阿里巴巴的
世界

ALIBABA'S
WORLD

价值百万的
波特·埃里斯曼 40条商业秘籍

波特·埃里斯曼

还原真实的马云，
真实的阿里巴巴



图书在版编目 (CIP) 数据

阿里传: 这是阿里巴巴的世界 / (美) 埃里斯曼著; 张光磊, 吕靖纬, 崔玉开译. —北京: 中信出版社, 2015.9
书名原文: Alibaba's World: How a Remarkable Chinese Company is Changing the Face of Global Business
ISBN 978-7-5086-5445-4

I. ①阿… II. ①埃…②张…③吕…④崔… III. ①电子商务-商业企业管理-经验-中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 192941 号

Alibaba's World by Porter Erisman

Text Copyright © 2015 by Porter Erisman

Published by arrangement with St.Martin's Press, LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

阿里传: 这是阿里巴巴的世界

著 者: [美] 波特·埃里斯曼

译 者: 张光磊 吕靖纬 崔玉开

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

京权图字: 01-2014-8132

书 号: ISBN 978-7-5086-5445-4 / F · 3454

定 价: 49.00 元

印 张: 10 字 数: 135 千字

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

序
言
中
文
版

ALIBABA'S WORLD
How a Remarkable
Chinese Company Is Changing
the Face of Global Business

或许你认为自己了解阿里巴巴，或许你认为自己了解马云，但很有可能你只是知道故事的中国部分。这本书会完整呈现故事的全部。

作为阿里巴巴高层唯一的一位美国人，我在阿里巴巴工作了近8年，亲眼见证了公司从马云的公寓一步一步发展成为当今世界最大的电子商务公司。在这8年的大部分时间里，马云是我的老板。我也一直跟随着马云，目睹了阿里巴巴的巨大成功，同时也和马云一起亲历了阿里巴巴的起起伏伏。

从柏林、新德里到新加坡再到纽约，我陪伴马云在世界各地出差。在为阿里巴巴工作的8年里，我见证了阿里巴巴取得的成功和犯下的错误。我离开公司的时候，完整地见证了马云如何从一位英语老师华丽蜕变成成为一名眼光

卓越的CEO(首席执行官)。这一蜕变让很多人都难以置信，甚至包括他本人。这本书将回顾马云的这一华丽蜕变历程。

能与马云共事，对我来说算是机缘巧合。我出生在 70 年代的美国，对我父母来说，他们很难想象我长大后的某天，会远隔重洋为一位中国老板工作。那时的中国，尚未改革开放，对于很多美国人来说，中国是一个充满神秘的国家。中国那时似乎异常遥远，以至在我很小的时候，一天在家里的后院刨坑，我父母会开玩笑地说：“你在干什么呢，是在挖通往中国的地洞吗？”

第二次接触中国是 70 年代我的父母带我去一家位于家乡的中国餐厅吃饭。我记得我看到了一幅画有桂林山水的水墨画，画中有秀丽的喀斯特地貌，渔夫撑着竹筏泛舟漓江，农夫赶着水牛犁地。我望着这幅画，一边在摸索着使用手中的筷子，一边努力想象在这片陌生而神秘的土地上生活究竟是怎样的一番景象。

我真正决定开始了解中国是在高中时期，那次，母亲带着我和妹妹去中国旅行。我仍记得有一群农民围着我们，盯着看我们的金发。我们无法用语言沟通，也只能相望，微笑，挥挥手，我深感我们之间存在巨大的文化和语言鸿

沟。虽然彼此面对面，仍感觉相距遥远。

1994年，我认为是时候来弥合这一文化鸿沟了，我订了一张飞往北京的机票，开始在北京语言学院（现北京语言大学）学习中文。掌握了基本的语言技能之后，我花了一个月的时间在中国旅行。在火车上、轮船上、汽车上，我尽量和周围的人多交流，与各地的人交朋友，甚至在贵州一个稻农家的旧木屋里住过。我跋山涉水，终于抵达了桂林。在那里，我儿时见到的水墨画近在咫尺，触手可及。我迷上了中国，并为所有我遇到的人的善良和热情所倾倒。那时，我就下定决心要在中国工作，并且亲自参与到这个国家发生的令人激动的变化中来。

1995年，我25岁，很幸运我有机会能在CCTV（中央电视台）主持《外国人看中国》这档节目。这份工作让我能够有机会在中国旅行，向外国观众介绍中国的文化特色和经济发展成就。我们曾去过内蒙古大草原采访当地的俄罗斯族，在安徽采访过黄梅戏演员，还去过海南岛特别经济区……在这份工作中，我最喜欢的部分就是能和我的中国同事一起旅行、一起工作和欢笑。我们愿意倾听彼此的故事，了解彼此的文化。这段经历告诉我，在一个中国团队工作要比在中国的美国公司工作更有意思，更富挑战性，

更能长见识。

所以5年后，当互联网开始蓬勃兴起时，我为一家名叫阿里巴巴的中国公司工作并不令人意外。我那些在北京工作的美国朋友，绝大部分都在帮助外国公司进入中国市场。当我听到马云和他那创建中国第一家世界级互联网公司的梦想时，我难以抑制激动的心情，想要迎接这份挑战。毕竟，在那时看来，中国公司走向全球只是个时间问题。为什么不参与到这股新的潮流当中来呢？尽管这听起来有些不够理智。

在阿里巴巴的8年时间里，我学到了很多有关商业和创业的经验。我们一路跌跌撞撞，似乎一家百年历史的公司所经历的风雨全都浓缩到了这短短的8年。当我离开阿里巴巴时，我认为无论是学生还是创业者，都能从阿里巴巴的经验中有所收获，因为，阿里巴巴的经验将是一个引人入胜且富有指导意义的案例。我真心认为，如果你正手捧这本书，你很有可能成为下一个马云或者通过学习阿里巴巴的经验创建另一个阿里巴巴。写这本书的一个主要目的是为了启发创业者，向读者还原阿里巴巴如何凭借一套简单的价值观和原则取得了成功。我将主要的经验在本书的最后一章“在阿里巴巴学到的40堂课”中做了总结。

对我来说，能将我在阿里巴巴的经历与中国读者分享，意义很特别。这是对我多年来在中国生活和工作中结识的所有朋友的一种回馈。这本书看似只是一本有关阿里巴巴的书。但是如果你仔细阅读，就会发现其实这是一本关于普通的中国人和普通的美国人，秉持着同样的理想和目标，齐心协力共同工作，创造出伟大成就的故事。

在书中，我写了很多发生在阿里巴巴外国管理团队和中国本土创始人之间的争执。我同样也写了在公司层面，阿里巴巴与其他一些美国互联网巨头之间的商战，比如eBay和谷歌。当互联网将中国和美国紧密地联系在一起时，曾产生过一些误解，我记录这些的目的是特别想让大家知道我们能从中学到什么经验教训。

我希望读者能够认识到：虽然有冲突，但阿里巴巴最终能够取得成功，主要归功于马云和我们在阿里巴巴工作的国际经理能如同朋友般并肩奋斗，并且我们都坚信电子商务将会改变中国，甚至改变世界。企业家精神是全人类共同的语言，它不仅仅能创造财富，还能在不同文化之间搭建友谊的桥梁。最后阿里巴巴取得的成功恰恰也是因为在全世界各地建立的友谊，而不是那些纠葛和冲突。

当我在全世界各地旅行，讲述我在阿里巴巴期间的故事

时，我渐渐意识到，中美之间的关系已经到了一个重要的关口。很多普通的美国民众对中国存在误解，而在中国，也同样有许多对美国的误解，希望这本书在消除彼此误解方面能尽些微薄之力。我相信，如果太平洋两岸的年轻人，能像我的阿里巴巴同事和我所做的那样，多花时间相互了解，我们会慢慢认识到，对于未来，我们怀抱着同样的希望与梦想。

前写
面在

ALIBABA'S WORLD
How a Remarkable
Chinese Company Is Changing
the Face of Global Business

我写《阿里传》一书，是希望能够教育并且启发读者。通过阅读这本书，我希望创业者和追逐自己梦想的人能从阿里巴巴的成功和错误中有所收获。同时，我希望读者能够通过了解阿里巴巴的成长经历，进一步理解在互联网把中国与西方紧密地连接到一起的那个变革时期，微观层面的具体情况。为此，我把自己过往的经历尽可能原汁原味地呈献给读者。

幸运的是，当我在准备纪录片《扬子江大鳄》时，我收集了 200 个小时的影像资料，阿里巴巴的历史大部分都保留在了这 200 个小时的资料中。这些资料，以及我在阿里巴巴工作期间的详细笔记，为本书提供了宝贵的参考。

本书所有的对话都基于真实的交谈，但在有些地方，我将同一个人的两段单独的对话合并为一段。同样，有些

地方我将马云不同时期做的公开发言合并为一次演讲。由于英语不是马云的母语，有时会出现语法错误；有些章节，我将马云的英文发言进行了改述。但无论如何，我都尽量将各方的发言原原本本地保留下来。

在一些例子中，我提到了员工间的对立或是与前同事间的冲突，这种情况下我隐去了有些非主要人员的姓名。在一家快速发展的创业公司，公司内部的磕磕碰碰、内部纷争在所难免。无论如何，我把问题和矛盾提出来举例，是为了便于读者能更好地从中吸取教训，但这并不是和个别员工算旧账。为了公平起见，我也尽量将自己犯的错和做过的误判在书中一一列出。

这本书没有阿里巴巴公司的介入，由我独立完成。必须说明的是，无论读者是否认同我对一些事件的看法，所有的观点都出自我本人。我希望能诚恳地与大家分享一个名不见经传的教师如何建立起全球最大的电子商务公司的故事。这个故事能为广大学生、企业家与创业者提供一份宝贵的学习案例。

从单元房走出的商业巨头

2006年11月7日，这一天，我意识到阿里巴巴的时代终于来了。在旧金山举办的Web2.0大会会议现场，座无虚席，我站在会场后面。此刻我的老板马云正在台上演讲，他以一贯充满感染力的演讲，吸引了在场的精英听众——互联网界的大佬。

“我是百分之百‘中国制造’。我自学英语，对技术一窍不通，”马云解释道，“阿里巴巴之所以能走到今天，全是因为我不懂计算机。我就像是一个骑在盲虎身上的盲人。”

观众的笑声此起彼伏，这时我看到有个人在会场后面蹲着，正一字不落地记录着马云的发言。出于好奇，我

探过身子想看看是谁在如此专注地记录马云的发言。当发现此人是亚马逊 CEO 杰夫·贝佐斯时，我感到震惊。

贝佐斯——电子商务之父，如此迫切地想向阿里巴巴学习？正是他开创了电子商务并把亚马逊发展成为行业巨人。当他在 1999 年获得《时代周刊》的年度人物称号时，阿里巴巴还是创建于马云公寓里的一个名不见经传的创业公司。贝佐斯是我们一直仰望和崇拜的商界领袖，谁都希望从他那里借鉴些创意，而现在他却在借鉴我们的！

杰夫继续记着笔记，现场观众都全神贯注地倾听马云的演讲。

“要相信自己的梦想，找到对的人，让你的顾客开心。我看到很多美国公司把职业经理人派往中国。这些经理人取悦的是自己在美国的老板，而不是来自中国的顾客。”

马云一直想拜会杰夫·贝佐斯。于是，我微微倾身，向杰夫介绍了自己并递上了名片。杰夫说，他也想见马云。演讲结束后，我和马云在会议中心的大厅见到了杰夫。杰夫用他标志性的笑声和具有感染力的热情，对马云的演讲褒奖有加：“杰克（Jack，马云的英文名），你提出的观点非常有价值，欢迎你来西雅图访问我们公司。”杰夫刚离开，我们就像两个一心想成为明星的车库乐手终于得到自

己喜爱的摇滚明星的认可一样，心中的喜悦溢于言表。

7个月后，我读到《华尔街日报》一篇采访杰夫的报道，他宣布将在中国扩展业务，当谈到自己如何决心避免其他国外互联网企业在中国遇到的问题时，他解释说，这些公司之所以处境艰难，“是因为他们的中国管理团队忙于取悦自己的美国老板，而不是来自中国顾客。在这个问题上我们不会犯错”。无疑，杰夫从马云那里学到了东西。

马云和我都不曾想到，短短几年时间，阿里巴巴的销售额超过了我们的两位偶像——亚马逊和eBay（易贝），甚至超过了两个公司之和，不仅仅在中国，世界任何一个地方都是如此。当马云在自己家创办阿里巴巴时，很难想象西方的互联网企业有一天会向中国电子商务创始人取经。那时中国的互联网用户只有区区200万人，在线人数还不到全国人口的百分之一，其中考虑在网上购物的，更是少之又少，信用卡的使用人数几乎可以忽略不计，物流基础设施还未发展，政府接受还是拒绝互联网也不明朗。在这种背景下，中国电子商务看起来没有任何发展的可能，人们对欺诈行为习以为常，在买卖两家不曾谋面的情况下，在网上做交易难以产生互信。

将时间快进15年，这个数字的变化令人叹为观止。阿

里巴巴现在约有三亿用户，中国 80% 的电子商务在这一平台上进行；在中国，超过一半以上的快递都是在阿里巴巴网站上的订单。2014 年的“双十一”（阿里巴巴创立的购物节），在阿里巴巴零售购物网站上仅一天的时间就产生了 93 亿美元的交易额，超过美国“黑色星期五”和“网络星期一”网络销售额的总和。所有这些发生在一个人均年收入 6 800 美元，网购用户仅占总人口 25% 的国家。与美国相比，中国电子商务的繁荣期只是个开始。

阿里巴巴的成长经历告诉我们，尽管中国的电子商务比西方起步晚，但一旦扎根，其对整体经济有不可估量的影响。短短 15 年，中国电子商务的硬件设施已经超过了西方国家，并且正在推介全新的商业模式。中国已经成为活跃的电子商务创新“实验室”，为各国商业发展提供着重要借鉴。

阿里巴巴在众多新领域开始布局，这些领域完全有别于传统电子商务。在阿里巴巴创立了第一只货币基金的一年内，其金融部门已经将其运营为中国最大的基金之一，规模达 900 亿美元之多。同时，阿里巴巴成立了电影制作室，制作原创内容。未来有一天，阿里巴巴会不会实现其成为中国最大银行的目标？会不会在电影制作领域向福克

斯和迪士尼发起挑战？

2014年9月19日，阿里巴巴上市，其增长规模变成了全球的瞩目。阿里巴巴IPO（首次公开募集股票）为历史最大规模，这条消息占据了全球各大商业新闻的头版头条，阿里巴巴也成为世界上最具商业价值的电子商务公司。当初月收入不到20美元的马云，在阿里巴巴上市后，身价瞬间蹿升至195亿美元。

本书将揭晓阿里巴巴背后不为人知的故事，讲述一个老师和他的17位朋友是如何克服重重困难，从名不见经传，到一步步搭建起这个正在改变全球商业格局的电子商务平台的。

阿里巴巴的创立标志着电子商务在中国诞生。从2000年到2008年，我在阿里巴巴担任副总裁，负责公司的各方面业务，这一时期也正是阿里巴巴从一个诞生在小单元房的公司成长为巨人的时期。我会记录这家公司在通往财富的道路上所取得的成功和犯过的错误。通过这样的记录，希望能厘清中国电子商务的发展历程、发展方向及其对全球市场的影响。

2008年，离开阿里巴巴后，我制作并导演了一部叫作《扬子江大鳄》的独立纪录片，该片记录了我在阿里巴巴的

经历。该片于 2012 年 4 月在索诺玛国际电影节首映。之后两年，我的足迹遍布全球，向电影节观众、学生及企业家播放这部纪录片。我到过六大洲，50 多个城市——足迹横跨从硅谷到班加罗尔再到尼日利亚的诸多地方。在此期间，阿里巴巴的故事得到各地人民的喜爱并且衍生出了各类解读。通过问答环节，我进一步了解了不同地区的人们对于故事的哪个方面比较感兴趣：是敢于向 eBay 和亚马逊这样的大佬叫板的创业者勇气，是一个学校教师在一个仍然处于发展中的国家逐步爬上财富金字塔的经历，还是全球注意力关注从西方向东方的急速转移？

在阿里巴巴的这几年，我挑战了自己的商业观及人生观。正如这本书所反映的，我在阿里巴巴的经历全部都是积极的。我亲眼见证了这家在单元房里创建的公司一步步成长为中国第一家全球互联网公司，并且在与 eBay 在中国的竞争中，最后击败了对手。我亲眼见证了一群平凡的人一起创建了一个从根本上改变中国乃至全球商业模式的公司。但这本书并不仅仅想把阿里巴巴描绘得多伟大或者把马云说成是个英雄。本书只想回答一个简单的问题，即当其他竞争对手一个个倒下时，阿里巴巴却能取得成功，其中的原因是什么？