

刘世英 著

谁认识



三部曲

登顶之舞

3

我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

谁认识马云三部曲 3

登顶之舞

刘世英 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

内 容 简 介

仅用15年时间,带领十八罗汉用50万元做到中国首富,让阿里巴巴成为世界第二大互联网公司,市值超过2000亿美元,达到BAT另外两家百度和腾讯市值之和。已经成为众多人心中财富英雄、更多创业人士眼中偶像的马云是如何做到这一切的?他的局是怎样布的?在登顶的过程中他是怎么想怎么说的?我们可以从他身上学到什么?他的成功可以复制吗?

每个人都可以从这本书中找到自己的答案,不管他是草根还是精英。

图书在版编目(CIP)数据

谁认识马云三部曲.3,登顶之舞/刘世英著.--北京:电子工业出版社,2016.4

ISBN 978-7-121-28321-5

I. ①谁… II. ①刘… III. ①马云-生平事迹 ②电子商务-商业企业管理-经验-中国 IV.

①K825.38 ②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第052430号

策划编辑:吴 源 010-88254440

责任编辑:吴 源 特邀编辑:陈 燕

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:45.25 字数:785千字

版 次:2016年4月第1版

印 次:2016年4月第1次印刷

定 价:128.00元(全三册)

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



序言 马云再认识

2014年9月20日凌晨，阿里巴巴在纽交所正式挂牌交易，发行价为68美元/股。截至当天收盘，已经涨至93.89美元/股，涨幅高达38.07%。经此IPO，马云个人身价超过200亿美元，成为中国首富。而阿里巴巴以2314亿美元的市值，成为仅次于谷歌的世界第二大互联网公司。

伴随着阿里巴巴集团整体在美国纽交所的上市，马云和阿里巴巴轰动了全世界，也红遍了全世界。马云现在不仅仅是中国的名人，而且成了世界的名人。他甚至还不满足，上市前夕在接受采访时，马云这样描述自己的梦想：“中国在过去15年当中因为我们而改变，我们希望未来15年世界能够因为我们而改变。”这句话充满豪气，却道出了马云的心声。但是谁能真正读懂马云？过去15年，我们到底因为马云改变了什么？人们还会怀疑马云下一个目标的成功吗？

谁不认识马云？

从一个不为人所知的普通英语教师，到引领一家企业缔造中国互联网奇迹，乃至世界互联网奇迹的风云人物；从东拼西凑的50万元、甚至不明白什么是B2B的“寒酸”起步，到今天市值超过2000亿美元，用户遍及全球的“炫酷”节奏，马云和阿里巴巴将种种不可能演绎成为可能。

今天，试问谁不知道阿里巴巴？试问谁还不认识马云？

在中国国内，阿里巴巴成为数千万中小企业的电子商务平台，“淘宝”已经成为网购的代名词，“双11”成为一个消费时点。马云成为众多年轻人心中的创业教父和财富英雄，也成为中国最具影响力的企业家之一。

2014年7月，在国家主席习近平出访韩国的随访问名单中，马云的名字赫然在列，足见他在中国企业界，甚至中国经济界举足轻重的地位。

在国际上，马云和阿里巴巴的影响力丝毫不逊于国内。阿里巴巴集团在美国上市之前，马云就已经成为《福布斯》《时代周刊》《财富》等国际知名杂志的“座上宾”，多次入选世界级“最具影响力人物”。

阿里巴巴集团在美国上市之际，已经跃升为全球化电子商务平台。按照流量和注册用户计算，阿里巴巴是全球最大的B2B电子商务网站，阿里巴巴的缔造者马云更是成为备受追捧的国际“大人物”。2014年9月9日，阿里巴巴集团在纽交所上市前的路演第一天，超过1000位投资者赶赴华尔道夫酒店参加路演午餐会，仅现场排的队伍就拐了18个弯，等电梯也需要30分钟，为的就是和马云见一面。

今天的马云已经家喻户晓，然而谁又能真正读懂马云？

谁真的认识马云？

2006年11月我在中信出版社出版了《谁认识马云》，刘东华在序言中为马云鸣不平：“问题在于，世界真的认识马云、认识阿里巴巴了吗？我们这些中国老乡们，真的认识马云、认识阿里巴巴了吗？日本人孙正义因为认识了马云，率先给阿里巴巴做了‘养父’；美国人杨致远因为认识了马云，急急忙忙做了阿里巴巴的‘岳父’。我们这些中国老乡们难道只能通过日本人、美国人、欧洲人，只能通过全世界外国人的眼光间接地、将信将疑地认识中国优秀儿女、承认自己骨肉兄弟的出类拔萃和伟大创造吗？”

在最近的一次采访中，有位金先生介绍了在互联网寒冬的2001年马云第三次融资救急时的故事，这次仅融资500万美金：他当时在三井住友（中投）创投基金，五个董事中有三个中国人，两个日本人。两个日本董事坚决要投，两个中国



董事坚决反对。两个日本董事打电话给金先生希望支持，最后金先生与马云在深圳见了一次面，从马云被冷落等了近3个小时的表现中，金先生决定支持投资，因为他觉得马云真的很有定力。这位金先生可能是中国投资界第一个选择认可马云的人。

在中国企业界，像马云般受到如此众多赞誉的企业家不多。同样，像他那样承受如此众多的误解和攻击的企业家也不多。阿里巴巴创建之前，梳着八分头、背着黑色单肩包的马云，逢人就推销中国黄页，多次被人质疑为疯子和骗子。

阿里巴巴创建之后，马云与阿里巴巴的成长史，几乎更是一条伴随着痛苦与委屈的道路。从最初的“笑话”，到2007年B2B项目在香港上市，再到2014年阿里巴巴集团在纽交所上市创造“神话”，外界对马云的指责从未中断过。

有人指责马云贪婪。2007年11月阿里巴巴B2B项目在香港上市，市值超过200亿美元，马云和阿里巴巴步入第一个辉煌。2009年，在阿里巴巴股价走出金融危机的冲击，逐步反弹之际，马云售出手中部分股票，引起部分人大为不满。有人指责马云“将广大忠实的小股东当猪牛羊宰杀”“露出资本家贪财的嘴脸”。

有人指责马云缺乏责任感。2009年8月21日，基于“大淘宝战略”，阿里巴巴集团宣布将旗下并入中国雅虎的口碑网资产拆分出来，注入淘宝网。这次“拆分—注入”事件，又让马云成为众矢之的，诸多业内人士指责他缺乏社会责任感，导致上万代理商员工面临失业。

有人指责马云没有契约精神。2011年5月，他将阿里巴巴集团旗下的子公司支付宝所有权转移到自己控股的一家公司。这件事情发生后，“没有契约精神”“不顾兄弟杨致远”等“板砖”纷纷“拍”向他。

有人指责马云“卸磨杀驴”。2011年10月，淘宝商城发布新规，将调整技术服务费和商铺违约保障金，最高涨幅高达150%。这项新规引发中小卖家“众怒”，以至于发动“淘宝十月围城”，众人指责马云“抛弃中小卖家”“卸磨杀驴”。

有人指责马云是汉奸。2014年10月，阿里巴巴在纽交所上市后，参加美国前总统克林顿全球倡议年会时，谈到上市感想时，马云的一番“中国的贸易结构太烂，才给阿里机会；而美国的贸易基础结构太好，电商就是一道甜点”谈话，又招致“板砖”无数，很多人指责马云忘恩负义，是“汉奸”：“赚了中国主子的钱，

却在外面说主子的坏话”。

更有甚者，有人还指责马云是民族罪人。他们言之凿凿，指出阿里巴巴背后的投资人主要是外资，阿里巴巴其实是一家外国企业，马云只是在为外国人打工。

无论有多少种质疑，无可否认，作为中国互联网的先行者，马云和阿里巴巴开启了中国电子商务时代。这个时代前所未有的，没有章法可循，没有旧路可走，充满着变化和探索。而当马云决定创建阿里巴巴之时，也就注定他必须要走不同凡响之路，成为不同凡响之人。

商业世界中，没有铁板钉钉的“规矩”。只有创新和变化，才是最硬的硬道理。马云超乎寻常的探险与创新必然有很多人看不懂，被质疑、受委屈等必定如影随形。但大家突然会发现，是马云开启了一个时代。马云还将继续走下去，质疑永远没有完，也不会完。事实会说明一切。

正如刘东华在《谁认识马云2：危机中的救赎》中的推荐序言所说的一样：“自从十年前认识马云开始，马云所讲的东西就被整个世界质疑着，在质疑和嘲笑中一天天变成了现实。我知道，马云十年前和十年后讲的东西是一样的；这本书又告诉我们，马云在外面和内部讲的东西也是一样的。这两个一样还告诉我们，至少有一种人的成功是先在内心里、先在理念和逻辑上完成，然后再一点点呈现在人们肉眼看得见的地方。”他希望大家相信马云，相信创造和创新。他希望各种苛责是为了成就这个时代的英雄，而不是为了杀死他们。苛责别人的条件越充分，这个世界就越需要宽容。一个健康的社会心理和环境，应该是每个人都努力把苛刻留给自己，把宽容送给别人，而不是相反。刘东华说“相信什么，我们就会成为什么；相信马云，就像相信我们自己。”

诚然，今天马云和阿里巴巴的成功，正是源于这种越来越强大的相信的力量、创新的力量。中国梦的实现也需要这种相信的力量、创新的力量。

马云认识马云吗？

外界不乏对马云的各种评价，但是作为当事人，马云认识马云吗？

2014年2月28日，春节刚过，马云发出一封写给“各位阿里人”的信。在信



中，马云鼓励员工抓住移动互联网和大数据时代的机遇，迎接2014年的挑战。其中的一句话发人深省：“只有知道自己有什么，要什么，该放弃什么，我们才不会迷茫。”

“知道自己要什么”，在马云心里，也许自己从来不是一个商人，也不是一个梦想家。马云想得很简单，就是实实在在做点事情：改变不完善、不美好的商业生态，让天下没有难做的生意。

但是马云或许不知道，现在“马云”更多地已经成为一种符号。当不止一个省市发出“本地为什么没出马云”的感慨时，“马云”两个字已经超越了一个人的范畴，上升为一个符号，或者一个行业，或者一种创新精神，更甚至于，马云还代表着一个时代。

“马云”不仅仅是叱咤风云的商界领袖，更是一个永不放弃的励志符号。他连续高考三年，才被杭州师范大学录取；他在互联网心智未开的年代，一直坚持自己的B2B之路；他以淘宝“弱小”的“身躯”，打败了强大的竞争对手eBay；在备受争议的时刻，他依然能够坚持前行，不改初衷……

“马云”不仅仅是阿里巴巴的创始人，更代表着互联网的创新精神。互联网的创新创造是围绕社会需求来展开的，马云的阿里巴巴电商平台就是围绕中小企业需求来打造创造的。15年前很少有人相信马云可以成功，因为中国没有征信体系，没有配套物流，不具备电子商务的社会基础。甚至即便创办淘宝网后，也有很长一段时间有流量没交易，因为没人相信陌生人。这是整个社会的问题，似乎没法轻易改变。多数聪明的生意人通常是绕开这道障碍，去赚更容易赚的钱。“一个了不起的企业，一定是为社会解决问题的。”马云是这样说的，也是这样做的，这是一种互联网时代的精神力量。马云成功了，是这个时代的成功，是互联网时代的创新精神力量的成功。

“马云”不仅是中国最成功的企业家之一，更代表着一个时代。互联网带来的商业变革，让我们进入了一种虚拟和现实相互交替的美妙境界。2012年12月，马云和王健林曾为“2020年电商占零售市场50%份额”而豪赌一亿元。而2014年“双11”当天，在仅仅38分28秒的时间里，天猫商城就收获了超过100亿元的营业额，全天收获571亿元。这一切都再次证明，马云和阿里巴巴代表的新时代已

经来到。

有很多人一旦发达了，财大气粗了，就自我膨胀，忘乎所以了；或者固步自封，不思进取了。那么，马云是怎样的人呢？他变了吗？他还能保持本色吗？阿里巴巴在纽交所上市时，马云在接受外国媒体采访时说，他的英雄是阿甘，他看《阿甘正传》不止十遍。来纽约前他又看了，并告诉自己，“无论什么变化，我还是我自己，我还是15年前每月挣20美元的那个人。”诚如斯言，则幸甚。

2014年11月20日，世界互联网大会在乌镇进入第二天，马云做了40分钟的演讲。在演讲中马云开篇提到浙江古代商人胡雪岩：“这个人给我们树立了很好的榜样，也树立了很坏的榜样”。他很欣赏胡雪岩的商业眼光，但很不赞成胡雪岩做红顶商人的路子：“我从第一天看这个书，我就觉得这是一个不对的路，因为钱和权是不能碰在一起的。做了生意就一定不能考虑你自己想当官从政，从了政你一定不能有钱，这两件事情就像炸药和雷管碰在一起，总是要爆炸的。红顶不能做，当然黑顶更不能做。应该做的是，你自己知道你有什么、你要什么、你该放弃什么。”我相信马云是真诚的，看来马云依然是个明白人。

认识马云，认识自己

今天，马云带领阿里巴巴成为中国最耀眼的公司之一，他本人也跃升中国首富，已经成为众多人心目中的财富英雄、更多创业人士的偶像。或许，你将马云的“创业经历”放在床边或书架上，每当工作中遇到打击时，时常拿起来阅读以激励自己；或许，你受不了看不到前途的工作的折磨，学习马云，毅然辞职创业；或许，你发现了一个互联网“蓝海”，正兴奋不已，下意识中已经把自己当做下一个马云。

谁将是下一个马云？马云可以复制吗？

的确，马云很成功，而且是一个普通人取得的巨大成功。马云的确很接地气，起点低，“数学成绩差”等事实也特别容易引起很多人共鸣。但是，一个人的成功离不开所处的时代，而且成功之中更存在诸多偶然因素。

怎么认识马云？要把自己纳入到那个时代，去感受马云的想法，体会马云的



格局，学习马云的精神。现在已经世易时移，随着社会经济的高度发展，不仅马云所处的电子商务“洪荒”时代一去不复返，就连其他市场“空白”也越来越少，你如何再去复制马云起步的那个时代？因此马云不可简单复制。

马云可以借鉴。失败是必然的，成功是偶然的，关键在于审时度势，而且在发展的每一步，通过创新来化解危机、寻找发展做大的机会。我们不提倡简单复制马云，但马云的经历和他做的一切能给人以宝贵的借鉴。阿里巴巴在美国上市时，马云将带有阿里巴巴公司logo的T恤赠送给了在场的嘉宾，上面印着他亲自选的一句话：“梦想还是要有的，万一实现了呢？”有了梦想，去大胆实践吧，马云给了我们太多的启发。

认识马云，学习马云是为了成为更好的自己。谁能保证，明天的你不会比今天的马云更成功？



目录

序言 马云再认识

第一章

世纪IPO盛典 1

马云的神话 2

曾经的笑话，今天的神话 2

阿里上市，中国的，世界的 4

狂风过后，阿里连锁反应 6

打破僵局，一骑绝尘 6

国际洗牌，阿里浪潮 8

超越企业的创造者 9

超越互联网，青出于蓝 10

脱离商业，立足社会 11

第二章

为梦想再起航 15

挑战传统：不平坦的上市路 16

“合伙人”的本质：保卫控制权 17

创新的代价：港交所的拒绝 18

马云的担忧，新的抉择 21

不可放弃的命门，资本与股权矛盾 21

退而求其次，转战美国 23

无奈的烦恼，电商之“伤” 26

无奈的没落，B2B之殇 27

现实与抗争，商人逐利 29

外患逼近，“折腾”不死 31

“伤敌八百，自损一千” 32

折腾的逻辑：倒逼下“跟风” 34

电商的新“定义” 36

开放式电商 36

社会化电商 38

第三章

以退为进，阿里B2B退市伊始 41

战术性撤退，新的战役 42

再造阿里，重整旗鼓 46

雅虎“恩怨”，长征计划 50

商场无私情，雅虎反目 50

破釜沉舟，“长征”启动 52

第四章

阿里“内战”连环劫 55

阿里诚信危机，商业与道德的较量 56

家贼难防，内部“大盗” 56

文化困惑，挽救价值观 58

一波未平一波又起 60

淘宝十月“伤城” 62

免费的困扰，“伤”人新规 62

立场之争，马云VS商家 64

自毁长城之败 66

聚划算“腐败风波” 68

膨胀的私心，不光彩的规模 69

重演壮士断腕 71

第五章

“大物流梦”能否成为现实 75

马云卸任，剑指物流 76

马云去哪儿？卸任猜想 76

社会化图谋，物流开场 78

阿里物流之败 80

物流很“难”，淘宝硬伤 81

争夺主动权，物流与电商博弈 82

时间不等人，马云的心病 84

菜鸟本质，马云想要什么 86

解码菜鸟，不只是物流 87

菜鸟的重量 90

盟友与利益之争 92

为什么是他们，盟友抉择 92

利益冲突博弈 94

菜鸟能飞多远 96

菜鸟变质：地产还是物流 97

马云如何入云 99

第六章

搅局金融 103

支付宝与银行的战争 104

动了谁的奶酪，银行的抗争 104

迟来的“违法”，围剿支付宝 106

最重要的武器，马云的银行梦 108

金融的花样，阿里的路径 109

打破枷锁，走向银行 111

余额宝的是是非非 113

野蛮生长的逻辑 113

钱去了哪儿：银行？余额宝？ 116

可持续之道 118

厉兵秣马，互联网金融大势所趋 120

改造金融，互联网融合 121

无心插柳的发展变局 123

第七章

大淘宝、大阿里、大变局 127

大淘宝的“收纳箱” 128

第一阶段：补齐短板 128

第二阶段：线下延伸 131

“大淘宝”升级，淘宝分拆 134

重建商城，发力B2C 134

淘宝之变，商品经济到流量经济 137

一淘重任，流量争夺战 139

精细“大阿里”：从事业群到事业部 141

转动的魔方，事业群改革 142

手术到细节，阿里裂变 144

“大阿里”，大平台 145

第八章

阿里的紧张感，布局移动互联网 149

决战到手机里 150

以动制静，移动端崛起 150

燃眉之急，移动之慢 153



多线同步，马云“移动”方略 154

产品乱战，弥补弱势 155

暗度陈仓，研发同步 157

另一个入口 160

阿里O2O，回归线下 162

团购的真正目的，O2O起点 162

移动支付之重，谁做“钱包” 164

第九章

大数据革命，阿里的生命核心 167

未来的数据之争 168

数据才是核心资产 169

数据库工程 171

大数据后盾，云工程来袭 172

策略之败，非技术之败 173

改头换面云搜索 175

数据服务商转型 176

五年磨一剑，去IOE 177

飞跃亚马逊，数据之争 179

第十章

未来马云，阿里破局 183

不只是电商，马云进化论 184

跨越边界，为生存而战 184

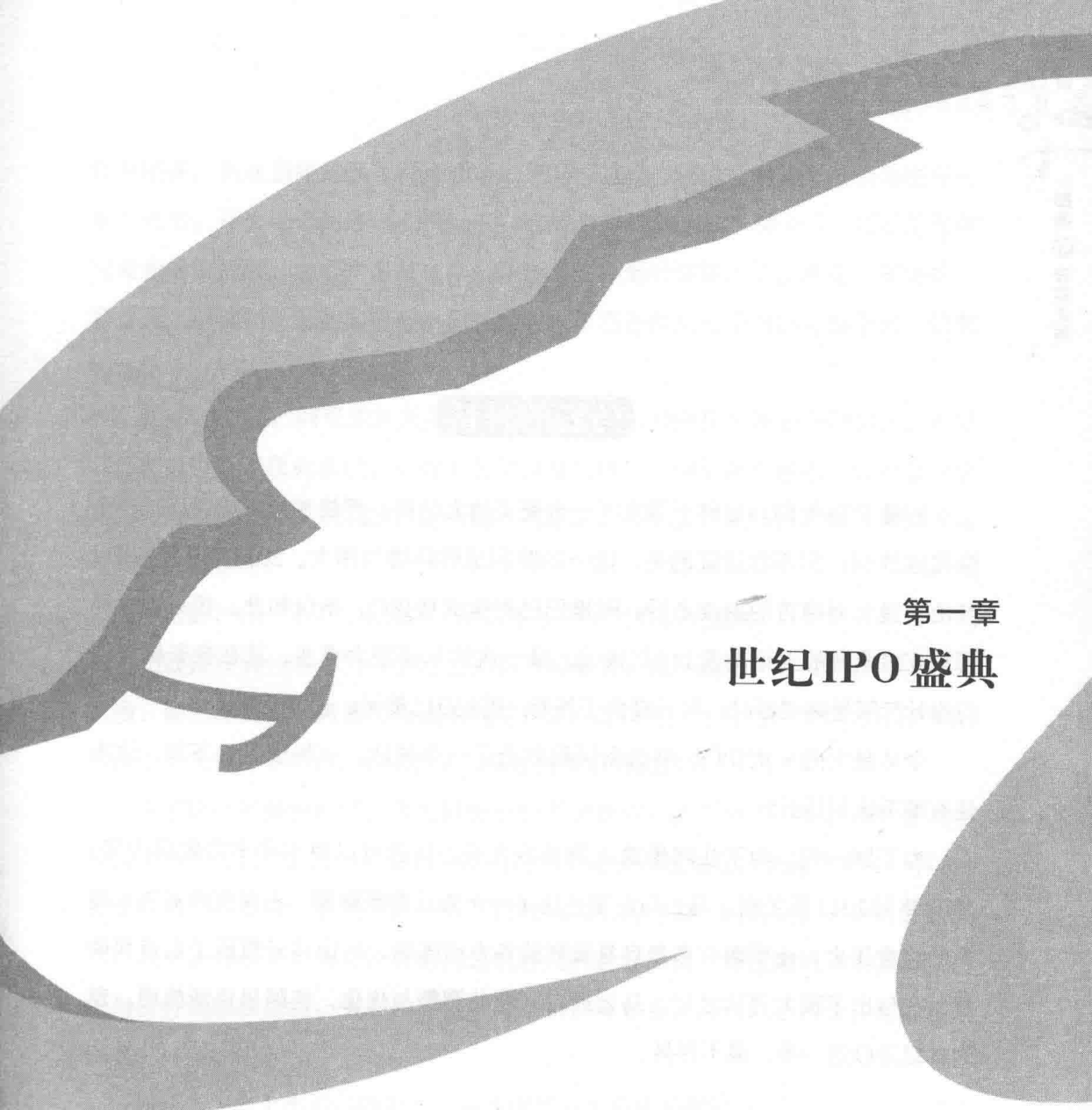
电商的终点：生态集团 186

阿里蜕变，进击之路 188

未来式军备竞赛 189

防御与进攻 190

后记 当钟声响起 193



第一章 世纪IPO盛典

马云的神话

折腾了15年的马云终于迎来了一个完美的大结局。严格来说，或许只是一个阶段性胜利；但不容置疑的是，这一场胜利足够辉煌与伟大。2014年9月19日，经历了漫长而痛苦的退市之后，阿里巴巴再次成功IPO。不仅如此，相对于曾经阿里B2B业务的上市融资116亿港元，这一次的场面要大得多。就在投资机构们纷纷计算阿里融资额时，马云交出了答卷：近250亿美元，登顶全球。

全球最大的一次IPO，马云和阿里创造了一个神话。一朝成名天下知，这次还有谁不认识马云？

为了这一天，为了让阿里真正的长治久安，马云可以说不辞辛苦做局多年。2008年到2011年之间，马云与阿里经历了一个很长的黑暗期。不仅要面对越来越大的行业压力，还要面对来自自身发展的各方面阵痛，这让马云想到了退市和调整。在付出了极大代价之后，马云通过不断的调整与优化，将阿里重新梳理。走到世纪IPO这一步，很不容易。

曾经的笑话，今天的神话

人们经常说，疯子与天才之间只有一线之隔。这句话的寓意如果放到马云和阿里身上，就好比笑话与神话，也只有一线之隔。不同于今天的辉煌与瞩目，马云的创业伊始显得落魄得多。马云第一次创业应该是“中国黄页”，从那时开始马云提出了B2B电子商务模式。然而从“中国黄页”到阿里巴巴，马云遇到的是与如今截然不同的境况。

在如今的互联网环境下，如果能够提出一个超前的商业概念，迎来的将是关