

换只眼睛看马云

袁朝晖 著

阿里巴巴集团副总裁、高级研究员梁春晓 推荐

新商业文明正在成为共识。对于关注马云、阿里和新商业文明的读者，《换只眼睛看马云》从专业的角度提供了很好的观察、理解和素材。



 经济日报出版社

换只眼睛 看马云

袁朝晖 著



 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

换只眼睛看马云 / 袁朝晖著. —北京: 经济日报出版社, 2011.4

ISBN 978-7-80257-259-1

I. ①换… II. ①袁… III. ①马云—生平事迹 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242744 号

换只眼睛看马云

著 者	袁朝晖
责任编辑	赵 蒙
责任校对	韩会凡
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567960 (编辑部) 63538621 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市祥达印装厂
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	13.25
字 数	182 千字
版 次	2011 年 4 月第一版
印 次	2011 年 4 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-259 -1
定 价	36.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序

人人皆可是马云吗？

遥望当年，首度西湖论剑，彼时马云已是指点江山、激扬文字，谈笑间灰飞烟灭的“大佬”，台下拥趸熙熙攘攘，谈论最多的却是“何日我能和他一样成功”；而今物换星移，时光荏苒，岁月的斑驳已经在老马的身上毫不客气地写下了沧桑，但拥趸人潮依旧，甚至更为壮大，不同的是，他们已经不敢再问，他们思忖：“我能有他那样的成功吗？”

客观地说，马云不仅仅是幸运儿，千千万万个幸运儿为什么只出现了一个叫马云呢？

马云究竟靠什么成为马云？

创业的过程也罢、发展的征途也好，守业的艰辛犹在，失败、成功不过是一线之间，像一根软索，悬在深谷上的软索。

往彼端去是危险的，向后面瞻望也是危险的，战栗或不前进，都是危险的。

人必须走出这种境地，必须能够超越自己。

马云只是从不回眸于过往，也从不战栗于未来。

人作为深谷上的走软索者举步维艰，向前走，如果成功，就能创造出明天，前景是光明的。但是，走过软索的过程是一段漫长而凶吉未卜的距离。任何一种偶然的因素，都会使走向梦想的一切努力化为乌有，毁于一旦。

人生是多灾难的，而且常常是无意义的，一个丑角就可以成为它的致



命伤。

然而，因勇敢前行而不幸坠崖者与犹豫、彷徨而裹步不行或恐惧、胆怯而向后退缩的坠崖者有着本质的区别：因前行而坠崖者是未来的接生者，因犹豫或退后而坠崖者则是过去的殉葬品。

尼采曾经将精神的成长比喻为三个阶段：骆驼——狮子——孩子：当精神变为一头骆驼时，它是俯首听命于外在的权威的“你应”式的命令指令的；当精神由骆驼变为一头狮子时，狮子不再受制于他方发出的“你应”的命令而是敢于自作主宰地发出“我要”的咆哮；当精神最终由狮子变成一个孩子时，精神便不再是去“我要”了，而是终于到达了“我是”的自我肯定。精神由骆驼变为一头狮子，由狮子变成一个孩子的过程就是成长的自我超越的踪迹。

马云找到了自己：我们需要重新找回价值体系，让年轻人不要怪人家富、人家有钱，而是要如何改变自己，对社会有贡献，以此寻找快乐，寻找幸福感。

真正的强者必然是拥有超群的智力，坚强的意志，绝对的自主性，高昂的激情；他逾越一切，重估一切，震慑一切，主宰一切，创造一切，勇猛刚健，不屈不挠，勇往直前；他是破坏者，也是创建适合进步的新建设主体；他是“立法者”，本身却不受约束；他是“准绳”，本身却不受制约。

每一个人都在渴望超越自我、超越弱者、表现自我、自由自足，但真理与价值的准绳不是因人而异的。对于无论是创业者还是守业者，抑或是梦想者，甚至是旁观者，敢于面对最大的痛苦和希望，充满着无穷无尽的生命力与永不枯竭的创造力，忠实于自我、肉体、灵魂、生命与生活，有坚强的意志，可以充分发挥自己的生命力量和创造精神去克服一切困难和痛苦，从而实现人生，是生活中的强者而非逃避现实的弱者，这种超越是对生命存在的超越，是生命本质的升华。不把人看成是目标，不把自己永恒化，具有自我否定的力量，这种力量正是人类行动、创造、进步、超越的原动力。若此，

他就是充实丰富，伟大而完全的人，人在创建自我、发展自我、实现自我以成为超人的过程中，要不怕痛苦、不畏艰难、不惧斗争、毁灭一切颓废和守旧、砸碎一切阻止前行的障碍、充分发挥人的自主精神、创造属于人的价值世界。

本书所要描绘的或许只能是一种状态，本人才疏学浅只能勉为其难，承蒙阿里巴巴集团副总裁、高级研究员梁春晓先生惠借大作《网商赢天下——阿里巴巴的商业新视界》和阿里巴巴集团多年来的网商报告，同时，本书也参考了业内精英的诸多精彩报道，限于篇幅，不再赘述，特表感谢。

人是一件必须超过自己的东西，于是，对于我们来说，地平线好像重新开拓了。

目 录

第一章

马云的未来 / 1

阿里巴巴是一家拥有理想主义的公司。

马云感恩这个时代给了阿里巴巴这样的机会，为几千万甚至上亿人提供服务。

马云觉得阿里巴巴在创造以前没有人做过的事情——想创造一个新的商业文明，不再以自我为中心、以赚钱为目的。

但梦想需要耕耘！

马云准备好了！

第二章

淘宝冲锋 / 27

“2002年，我的口号是成为最后一个倒下的人，即使跪着，我也要最后倒下。而且，我坚信一点，我困难，对手比我更困难；我难过，对手比我更难过，谁能熬得住谁就赢。创业的时候，我的同事可能流过泪，但我没有，因为流泪是没有用的。创业者没有退路，最大的失败就是放弃。”马云知道，一旦走上企业发展之路，这就是一条没有尽头、只有奋斗到底的路。

阿里巴巴快跑，淘宝冲锋。



第三章

支付宝“大跃进” / 67

由阿里巴巴集团创办于2004年年末的支付宝（中国）网络技术有限公司（下称支付宝），用了五年时间，将自己做成了一个占据中国第三方支付市场半壁江山的“庞然大物”。

用户数超过3亿、日交易额接近14亿元人民币。

一切看上去很美。但是这一系列“辉煌”数字，全然没有讨得阿里巴巴集团主席马云的欢心。

于是，马云决定未来5年向支付宝注资50亿元人民币。

50亿元，这是全球第三方支付领域有史以来最大一笔投资。

第四章

网商时代 / 105

马云说，互联网将由“网民”和“网友”时代进入“网商”时代。

阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。

第五章

新商业文明 / 155

2009年，网商走过第一个十年。

2010年，网商迎来第二个十年。

网商发展新十年的壮丽画卷，正在新商业文明的宏大时代背景中徐徐展开。



第一章 马云的未来

阿里巴巴是一家拥有理想主义的公司。

马云感恩这个时代给了阿里巴巴这样的机会，为几千万甚至上亿人提供服务。

马云觉得阿里巴巴在创造以前没有人做过的事情——想创造一个新的商业文明，不再以自我为中心、以赚钱为目的。

但梦想需要耕耘！

马云准备好了！

十月围城

2010年网易科技作了一个专题，标题是《十月围城——马云恐失去控制权》。

其中有一条信息很爆炸：根据当初阿里巴巴与雅虎中国的合作协议，从10月开始，雅虎、软银及阿里巴巴三个股东当时达成的“阿里巴巴集团首席执行官马云不会被辞退”条款到期。

届时，阿里巴巴集团第一大股东雅虎，将有机会按照董事会或公司章程辞退CEO马云。联想近期阿里巴巴连连与雅虎交恶，这，并非不可能！

阿里巴巴失去了马云，阿里巴巴还是马云的吗？

“我很荣幸做阿里巴巴网，可以和大家一起参与做淘宝网，而且一路过来真的很幸运，一路过来都是那么顺利，很多的困难你今天问我，你们怎么走过来的，你们真那么聪明，很多人说马云你太能干了，远见卓识，了不起，我有时候看到网上表演我的话真的觉得很不好意思，哪有那么神，自己赢的都不知道是怎么赢的，但是输了我却知道怎么输的，输的都是我自己一时的贪恋或者一时的冲动，但事实上我觉得每一次活动的成功，我首先感谢的是这个时代、感谢中国经济的发展、互联网的发展，还要感谢我的同事没日没夜的努力，他们一点一滴地把今天这个东西变成现实，还有任何一个故事，任何一个互联网的概念，假如没有别人的参与是多么的艰难，这几乎不



可能。”

马云说上面这些话是有的放矢的。

他知道，阿里巴巴要继续前行，挑战却不断出现。

如果不知道自己输在哪里，也许成功不会降临。

据《财新》报道，美国时间 2010 年 10 月 14 日，《华尔街日报》报道美国在线近日就收购雅虎一事与包括银湖（Silver Lake Partners）、黑石（Blackstone Group LP）在内的数家 PE 机构接触，雅虎股价周三大涨 12.92%。

紧随其后，彭博社又报道称，“雅虎将在高盛协助下对 AOL 收购举措进行防御。”刚刚从时代华纳分拆独立不足一年的 AOL，目前市值仅仅 26.6 亿美元，而雅虎的市值则高达 214 亿美元，9 倍于 AOL 的市值，令这场并购更似是无稽之谈。

但很多市场人士看得明白，这场收购案的真正主角并非 AOL，而是 PE 机构。

一旦掌握阿里巴巴近四成股权的不是雅虎，而是虎视眈眈的 PE，马云还能掌控未来吗？

想要自己掌握命运，马云必须尽快出手。

对于马云，问题在于，PE 为何而来？

马云必须重新估量，一旦掌握阿里巴巴近四成股权的不是雅虎，而是虎视眈眈的 PE，手中只有 7.43% 阿里集团股权的马云还可以继续平静地说“自己掌握阿里的未来”吗？

无论这桩尚处在传闻中的并购能否走到最后，都给了马云一个清楚的信号：随着阿里巴巴的壮大，“大股东旁落”的危险性正在一步步扩大。

想要掌握自己命运，马云必须尽快出手。

阿里巴巴究竟是谁的？

其实从资本结构上说，阿里巴巴不是马云的，甚至不是阿里巴巴的，而是雅虎的，因为从 10 月开始，雅虎在阿里巴巴集团将拥有与 39% 经济权益对

等的投票权，而成为“真实的”第一大股东。

在发展里程上从没有脱离风险投资的阿里巴巴，确实不可能是马云个人的。

阿里巴巴的口号是“让天下没有难做的生意”，但是阿里巴巴的招股书内有“天下最易懂的股权结构”。马云针对其持股比例的问题，答称“我也不是搞得很清楚”。但有一点可以肯定，马云的持股比例不超过10%。因为在阿里巴巴的招股书中，无法直接找到马云的持股量。

1999年3月，马云拿着七拼八凑得到的50万元在杭州创建了阿里巴巴。原本打算坚持10个月的，结果到了第八个月份时钱就花光了。

就在这个时候，他引入第一笔风险投资500万美元。

2000年1月，软银集团与阿里巴巴集团正式签约，向其投资2000万美元。

2002年2月，阿里巴巴进行第三轮融资，日本亚洲投资公司注资500万美元。

2004年2月17日，阿里巴巴宣布又获得8200万美元的战略投资。

2005年8月，雅虎和阿里巴巴共同宣布，雅虎以10亿美元和雅虎中国全部业务作价，换购了阿里巴巴集团40%的股权。

马云用全球化的现代企业管理机制来治理公司，这有助于公司在全球舞台上健康运作。

从持股的角度来说，阿里巴巴确实不是马云一个人的。

但在认知概念上，阿里巴巴却是马云的，因为阿里巴巴是马云“鼓捣”出来的。

微软的比尔·盖茨只持有微软10%的股份，但他永远是这个公司的核心，谁能说微软不是比尔·盖茨的？

联想教父柳传志目前在联想集团持股也只有0.28%，谁能说联想不是柳传志的？



华为董事长任正非个人持股不到1%，谁能说华为不是任正非的？

关于自己的股份，马云曾说：“我没想过要用控股方式控制公司，也不想自己一个人去控制别人。这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。我需要把公司股权分散，管理和控制一家公司是靠智慧的。”

明星 CEO 唐骏曾评价：“对于马云来说，持股多少并不是很关键，只要他能控制董事。”

其实，是否能控制得了董事，也不影响一家企业在精神层面属于谁。

雅虎属于谁的？大部分人都会说：杨致远。

由于雅虎和微软的并购谈判失败以及和此前 Google 的广告合作协议搁浅。2008 年 11 月 18 日，雅虎公司宣布，杨致远将辞去雅虎首席执行官一职。

据称这是由杨致远本人和董事会联合作出的决定。

杨致远将继续担任雅虎公司董事会成员。

至此，雅虎进入后杨致远时代。但这并未妨碍杨致远在雅虎身上打上深刻的杨家烙印。

马云，这位曾经当过老师，做过倒爷，开过翻译社的“小”男人，因为挥舞着他那干柴一样的手，用他那张天才的嘴宣传他全球首创的 B2B 思想，宣传阿里巴巴，对全世界大喊：“B2B 模式最终将改变全球几千万商人的生意方式，从而改变全球几十亿人的生活！”

他成功了，确实做到了他所承诺的“改变”，因此他变成“大”偶像。

今天，马云已经在某种程度上证明了自己，并且用自己的坚持、睿智和机敏征服了大多数中国人——毫无疑问，他是当下中国最具知名度的商人。

尽管他从未成为首富，他创立的公司对于相当一部分中国人仍有距离。

在一次不对媒体开放的演讲上，马云对台下的上千人说：“不要相信外面对我的描述，我只是一个普通人。有一次我在飞机上看到一本杂志，第一页在描述一个人，我一看，这个人这么厉害，我得好好学学，翻到第二页，哦，原来是在说我啊！”

他总是在说自己是个平常人，并没有过人的天赋，自己的成功很大部分原因要归结为运气。但这个男人已经和阿里巴巴的命运纠缠在一起，不可分割。

风口浪尖上，马云却似乎有意而为之——2010年11月15日，他接受美国ABC电视台黛安·索耶（Diane Sawyer）的专访，当主持人问及未来会有什么变化时，马云说，“我一直跟自己说，我做的事将会帮助数几百万人。”

马云是在上海接受该电视台采访的。

此前的这个周末，美国总统奥巴马在做了一个有关中美竞争的最新评论，他说，“美国不会成为第二名。我们不希望成为世界上最大的进口国家并购买在其他国家生产的产品，而希望成为世界上最大的理念制造及货物出口国。”

ABC电视台选择马云以此为背景展开了一次对话，话题涉及梦想、使命以及经济远景展望等诸多领域。

ABC介绍马云称，“这是中国第一电子商务公司的领导者，他拥有22000名员工。”

马云说，美国没有必要对未来过于担心，“不要失去你（美国）的梦想。美国与其他国家不同之处，就是美国人有梦想。美国依然有他们的梦想，重要的是不能让梦想死掉。”但他同样强调，中国正在赶上，“中国人也渐渐地开始在想，美国梦激发了我们，也激发了其他国家”。

“很多国家的梦想中有一些东西是一样的，就是创造和努力”，马云说，“创新是个文化。美国文化的基因就是创新。”

但他同时提醒称，“说”和“做”的差异会导致完全不同的结果，“太多的民主有时未必是好事，人们总是喜欢把很多时间花在为辩论而辩论上。奥巴马对大家说‘是的，我们能！’但是他没告诉大家，我们‘如何’做到。我到美国的时候，发现他们准备修一条路，但他们讨论了两三年，都还没决定，最终要怎么做。这事儿要在中国，好，我们马上开始动手。”

这是马云所认识的中国机遇。



换只眼睛看马云

“我看很多国家，行动都很慢。但至少，中国行动快，抓紧机会，做决定很快。这是中国人的文化。”

马云强调，今天的中国和二十年前的中国已经完全不同。

马云带领下的阿里巴巴集团拥有超过 22000 名员工，马云笑称，“就像一个动物园，大家性格各异。”

对于主持人提及的中国互联网发展现状的问题，马云称，“从一个企业家的角度来说，要把网络利用好，去正面影响民众，促进社会的发展。这是互联网企业加速发展的契机。”

面对主持人让他做出的美国未来是否仍是第一的预判，马云表示：“成为第一名只是结果，而不是做事的原因。重点是过程、使命。美国的使命是什么呢？中国的使命是什么呢？阿里巴巴集团的使命是什么呢？必须要一直了解自己的使命”，他说，“使命才能激发人的努力，当第一名并不会激发人。”

2010 年 10 月 12 日，马云在出席中国计算机大会时首次公开表态称，虽然外资是阿里巴巴的控股大股东，但外资不会控制公司，自己会掌控阿里巴巴的未来。

阿里巴巴目前仅有 B2B 业务在香港上市，已经拥有高达 770 亿港元的市值，其更具垄断性质的淘宝网及支付宝两大业务板块目前仍“待字闺中”。市场普遍认同阿里巴巴集团整体的估值应该至少在 250 亿~300 亿美元左右。

这样的大象谁不喜欢？

马云与雅虎之间就阿里巴巴集团股权回购一事的冲突，是在 2010 年 9 月被雅虎的 CEO 巴茨给捅到各大媒体的新闻头条。

不过，两家企业冷静下来，最终还是出于利益交集和多年合作的友谊，令这件冲突重新回归为一件“家务事”，关起门来慢慢处理。

随着阿里巴巴的业绩日渐名声在外，无疑会吸引越来越多的捕食者，伺机而动。

不幸的是，阿里巴巴很明白，公司这位“第一大股东”如今早已是虎落

平阳，很难再重现昔日的辉煌。

雅虎那些的日子确实波折不断。

9月，数位高管离任以及与阿里巴巴股权矛盾的公开化，已令现任 CEO 巴茨陷入信任危机。

美国时间 2010 年 10 月 14 日，雅虎网站又出现死机事故，其首页长达 45 分钟无法访问。

市场分析师对雅虎的竞争力一直评价不高，其身边不仅有 YouTube 和 Facebook 这样的强有力的内容竞争者，Google 的广告交换项目也在不断吞食雅虎在显示广告方面的市场份额。

不过，2010 年雅虎最明智的举动是砍掉了搜索业务部门，而改用微软必应（Bing）搜索引擎。

在这个为期十年的搜索合作交易中的前五年，雅虎将得到 88% 的搜索广告收入。

这也许正是马云目前最需要祈祷的，雅虎若能挺过这一关，对阿里巴巴来说，当是眼下可以期待的最好的结局。

“今天的雅虎，早已不比五年前了。”一位不愿透露姓名的阿里巴巴内部人士回忆起当年雅虎同马云谈判时的高高在上、不可一世，就感慨万千。

而机警的马云，不可能不会意识到自己的大股东随时都面临被收购的危险，想要把“大股东旁落”的危机继续当做“家务事”来处理的美好意愿已越来越不偏离现实。

也许，马云的强力宣言在说，一切尽在掌握中。

四大金刚

马云如何看待如同自己“儿子”的阿里巴巴呢？

“我们是理想主义者，我们今天怀着非常感恩的心态，我们感恩这个时