

穿布鞋的马云

决定阿里巴巴生死的27个节点

王利芬 李翔/著



阿里上市
独家授权



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

穿布鞋的马云

决定阿里巴巴生死的27个节点

王利芬 李翔 / 著

常州大学图书馆
藏书章



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

穿布鞋的马云 / 王利芬, 李翔著. — 北京: 北京
联合出版公司, 2014.9 (2014.11重印)
ISBN 978-7-5502-3493-2

I . ①穿… II . ①王… ②李… 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 (2014) 第193589号

穿布鞋的马云

作 者: 王利芬 李 翔

责任编辑: 刘 凯 管 文

装帧设计: 红杉林文化

北京联合出版公司出版
(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)
鸿博昊天科技有限公司印刷 新华书店经销
字数210千字 700毫米×980毫米 1/16 18印张
2014年10月第1版 2014年11月第2次印刷
ISBN 978-7-5502-3493-2
定价: 49.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究。

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069336。



马云现在基本上就是穿布鞋。布鞋舒服随性、朴实且透气，是一个人最能掌控自己，并且可随时急行还不损脚的状态。布鞋是马云的常态人生，皮鞋只是他人生的某些必不可少的点缀。所以本书取名《穿布鞋的马云》。

—— 王利芬



▲ 2001年，阿里巴巴获得日本软银 2000万美元投资，马云和日本软银总裁孙正义在签约现场



▲ 2002年，王利芬任《对话》制片人次视贵宾间接待孙正义



▲ 马云和金庸在一起



▲ 马云和蔡崇信





▲ 2009年，阿里巴巴集团志愿者第16次青川行



▲ 2010年，在第六届“西湖论剑”大会上，美国加利福尼亚州州长阿诺德·施瓦辛格赠送礼物给马云





▲ 2011年，“五年陈”宣誓



▲ 2012年，HR大会



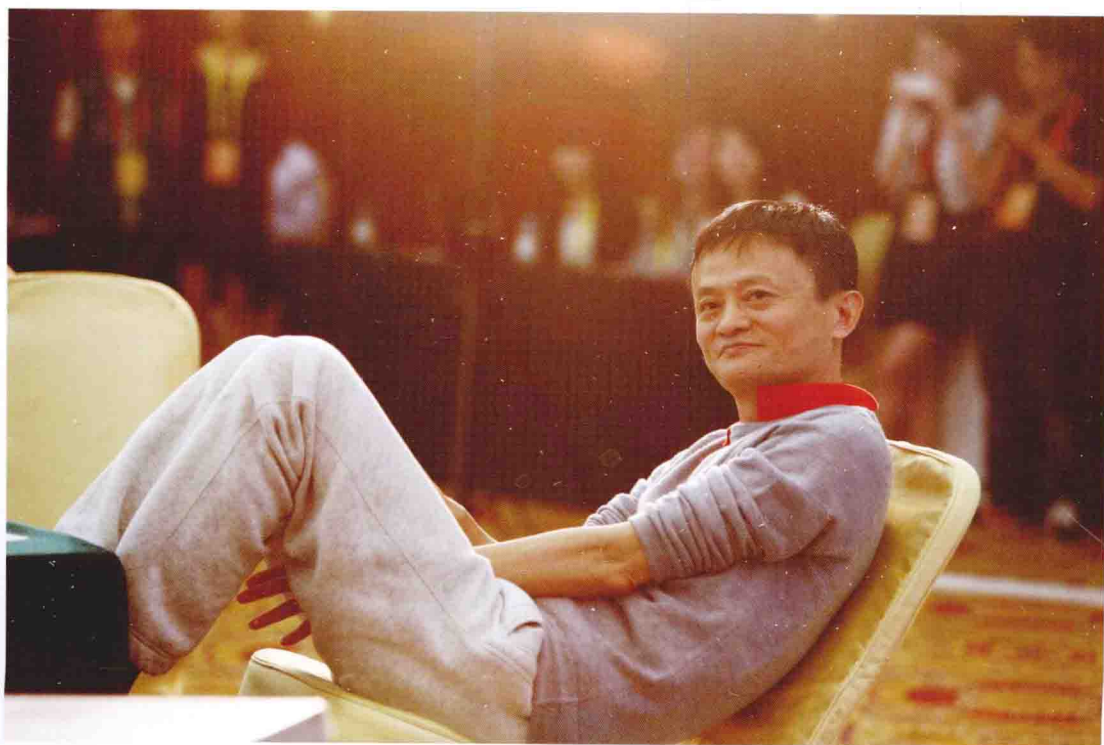
▲ 马云在优米办公室



马云在《赢在中国》现场



▲ 2013年，“双十一”作战指挥室





▲ 2014年，《赢在中国蓝天碧水间》总决赛



▲ 《赢在中国蓝天碧水间》，马云和袁岳



▲ 《赢在中国蓝天碧水间》，马云和李静

马云对我创业的决定影响最大

王利芬

2009年底我从央视辞职后，走上了与马云一样的创业征途。在决定离开央视前的那年9月份，我参加了阿里巴巴的网商大会，跟马云在西湖边的凯悦大酒店吃饭时，我告诉他，我要离开央视创业了。他说：“啊，你搞大了！”我说：“你做了一个淘宝网站，是淘物质的东西，我要做一个网站淘大脑里的经验和智慧，你看我这个东西还没有物流，一点儿也不麻烦。”他没有过多评论，只是说他正在部署云计算的事情，说下一个五年一定是云计算的时代。今天我写这本书时，离那个时间点已近五年了，云计算已经成为今天最热的词。现在看来当时他脑子里想的东西与我脑子里想的东西相差十万八千里，他说的我根本听不懂，我说的完全跟他不在一个层面上。其实媒体人很多时候真的听不懂那些业界人士的话，他们往往从最浅层的角度进行大众化的阐释。

但是，马云的创业的确给了我最直接的启发和激励。我是文科出身，

根本与技术无缘。当时在网络成功的王志东、张朝阳、丁磊、马化腾、史玉柱、李彦宏都是与计算机相关的理科专业出身，与互联网密切相关，他们在互联网的成功是跟我这样的人完全没有关系的一件事情，我熟悉的柳总也来自科学院，做的也是我很陌生的IT领域的业务。所以，即便技术领域的创业十分让人羡慕，我也觉得是一件跟我无关的事情。就算我眼睁睁地看到了电视行业的衰退，也没有办法走到互联网这个行业。但是，作为英语教师并且不懂技术的马云在互联网的成功，则让我彻底改变了这个想法，我觉得学英语的可以做互联网，我学中文的也可以一试。马云三个赛季都是《赢在中国》的评委，他的创业经历我很熟悉，重要的是他所选择的靠奋斗，用商业智慧阳光地实现人生价值，完成人生的方式我最认可。从他身上，你可以看到，因为与未来接轨，因为相信明天，因为不放弃，因为团队的努力，他就可以完成一种自己亲手创造的如同“探索·发现”般的人生。《赢在中国》三个赛季他不仅担任总决赛的评委，还担任36进12和12进5的评委，在这个过程中，与他相处的时间其实很多。一个人如果榜样就在身边的话，榜样辐射的力量的强度要远远大于那些你并不了解、没有接触的明星带来的力量。

我是2005年1月份在达沃斯年会世界经济论坛上认识马云的，当时中国银行的副行长朱民（现任国际货币基金组织副总裁）请参会的中国嘉宾一起吃午饭。午饭很特别，在瑞士达沃斯小镇一个半山腰的小餐厅，窗外雪景伸手可及，我们七八个人吃得酣畅淋漓。席间马云话很少，很腼腆的样子，那个样子好像以后我再也没有看到过。我问他，阿里巴巴一年的收入是个什么量级？他东绕西绕没有正面回答我的问题。2004年底阿里巴巴旗下的淘宝开始烧钱，B2B的收入也只有3.59亿元人民币。今天作为创业

者的我，知道一个公司在第五年收入达到这个规模确实是不容易的，但在达沃斯那样一个世界500强CEO、企业家云集的地方，也许他认为阿里巴巴的收入不足以表现他的实力吧，也许还有别的原因，反正他没有说出来。2005年我从美国回来，想做《赢在中国》这个节目，约他喝咖啡。当我说明了《赢在中国》所追求的理念和价值观后，他爽快地答应了我，说愿意全心全意投入做评委，理由是他欣赏节目的价值观。价值观是一个在生活中常常不被人重视的东西，但是他很看重。而对于一档节目来说，如果没有价值观的引领，就如同没有灵魂。当初如果不是理念上认同的话，让他三个赛季投入那么多时间是不可能的。我创业后才深深感到如此长时间地投入到一个节目中，对于一个企业的创始人来说是多么不容易。

现在看来，在邀请马云做评委时，我其实并没完全认识到他的价值，这就像我做了《赢在中国》三个赛季的节目，前前后后有500多位企业家评委加入其中，而我根本不懂企业一样。

我真正认识到马云的价值是在创业后。在创业初期那些比较难熬的时刻，我常常在网上看他关于创业的演讲，发现自己以前根本没有听懂，或者说只是字面和语句上的懂，只有自己身处水深火热的创业中时，他的关于融资、关于团队、关于管理、关于谈判、关于失败、关于企业愿景、关于企业文化、关于战略、关于人才等这些，我才真真切切地听到了心里。那些熟悉而陌生的演讲，在我创业艰难时给了我力量。与此同时，我深切地意识到，许多东西我们也许看似听懂了，其实没真懂。想当年也就是离开央视前，我兴致勃勃地告诉马云的那个网站，其实上线不到三周我就关了。原因是我对互联网技术完全没有判断，只是凭着一腔热情就上马了，当

时点对点视频和音频技术根本不可能支持客户所需要的服务。就算过去了四年多的现在，那个技术对一个创业公司来说依然是一个很大的挑战。

在创业上，我与马云的差别是蚂蚁和大象的级数，我在生存状态扑腾，而他在布局云端，让他解决我创业中的问题如同用高射炮打蚊子。所以我创业后尽管一年中有几次机会可以见到他，但很少请教他，因为觉得这么小的问题一定浪费他的时间，也肯定入不了他的眼。而不懂技术又在互联网中创业的我又只熟悉他，于是，我就把《赢在中国》的节目再找出来看，搜他在各个场合关于创业的演讲，看阿里巴巴的各种书和报道，期望从中找到我需要的东西。我找到了一些想要的，但花了大量的时间，如同沙中淘金，因为他的报道太多了，关于他的书近百本。我在想，马云已经是一代青年的创业偶像，一定有更多的创业者像我一样希望了解关于马云创业的商业智慧，而他的那些智慧都是在阿里巴巴生死存亡的那些关键节点上历练出来的。所以我想，**如果认真梳理一下阿里巴巴15年的历史，我们一定可以归纳出对创业者有益的东西，可以节省创业者大量的时间。**

为此我邀请了媒体人李翔与我一起点评这些关键节点。我从创业者的角度点评，李翔从媒体人的角度看。因为马云的创业从一开始就像一个启蒙运动一样，需要教育用户使用互联网、相信互联网，所以我们看到，他可以说是在最重要的节点上都有媒体报道、媒体开道，媒体的角度一定是一个很精彩的角度。我希望这些点评可以把马云和阿里巴巴还原到历史发展的每一个阶段去，而不是看着今天已经成功的马云，去神化他在某个历史阶段的选择和判断。在许多关于马云的书中，不乏各种溢美之词，更多的是神化。那些文字让创业者与马云离得十万八千里，那些文字让所有

有梦想的人根本不敢上路，那些文字让我们觉得马云遥不可及，真的是传奇，似乎就是外星人。我在想，如果不是我有机会与马云很熟，而是通过看那些神化他的书，我很难获得改变人生轨迹的力量。我希望本书写的马云是一个接近真实的马云。1995年，《东方时空》的樊馨蔓跟随马云所拍摄的专题片《生活空间·书生马云》中有一句旁白，大体意思是说马云在到处推广中国黄页受阻的当晚，坐在车上时沉默无语，街道的灯光反射在他脸上，让他显得有些感伤。2005年我找他做《赢在中国》的评委时，他跟我讲了当时闯荡北京的生活，还睡过地铺，他说离开北京时自己发誓说：“北京，我一定会回来的！再回来时北京一定不能这么对待我！”他说这两句话时的眼神我现在还记得，很是伤感，很是激动，尽管当时咖啡厅里的光线很暗，我似乎还是看到了他没有流出眼泪。那样的眼神更加促使我把《赢在中国》这个节目做好，真正传达创业者的心声。《赢在中国》主题歌《在路上》的歌词是我写的，其中有一句是：“路上的心酸融进了我的眼睛。”我想，这句话是因为看了很多马云这样的眼神才浮上心头的吧。

我之所以写这两个场景，是因为我想表达：他是一个普通人、一个凡人。他的杰出：是因为他看到了，并相信未来；是因为他相信了，还和一个团队一起去身体力行了；在身体力行中面对许多艰难时还不放弃。他曾说，即便是下跪也要把互联网泡沫跪过去。我不相信成功学，但我相信做到这几点的人都可以成功。

我是学文学的，在本书里我基本上就用大白话来表达我的看法，因为我不希望任何文采——当然创业中也没有太多时间讲究文采——把一个有血有肉的马云写成某种传奇或者神话，那是我最不希望看到的。