

# 马云

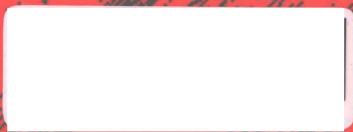
MA YUN WORKS

## 马云的局

——后互联网时代，我们应该怎么战！？

# 到底还想干什么

刘伟毅 何真临 王 博 著



北方联合出版传媒(集团)股份有限公司  
万卷出版公司

# 马云 到底还想干什么

MA YUN WORKS

马云的局

——后互联网时代，我们应该怎么战！？

刘伟毅 何真临 王 博 著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

 万卷出版公司

© 刘伟毅 何真临 王博 2015

## 图书在版编目 (CIP) 数据

马云到底还想干什么 / 刘伟毅, 何真临, 王博著

. 一 沈阳: 万卷出版公司, 2015. 4

ISBN 978-7-5470-3517-7

I. 马… II. ①刘… ②何… ③王… 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 313147 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司  
万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 北京航天伟业印刷有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 180 千字

印 张: 19.5

出版时间: 2015 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2015 年 8 月第 1 次印刷

策划编辑: 周 强

责任编辑: 刘潇雯 张 旭

装帧设计: 肖 杰 程海林

ISBN 978-7-5470-3517-7

定 价: 42.00 元

联系电话: 024—23284090

传 真: 024—23284521

E-mail: vpc\_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李福 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090  
如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 024-23284452

阿里巴巴，一个市值 2300 亿美元的商业帝国，一个“互联网改变世界”的创新先行者，一个全球最大的电子商务企业，一个成就无数年轻人创业梦想的平台……

阿里巴巴，彻底颠覆了中国传统商业格局，并在全球掀起了一场划时代的商业革命！阿里巴巴，不仅改写了整个中国的商业文明，而且深深地影响了人们的生活方式！

1999 年，他带领 17 个人在杭州一手创立了阿里巴巴；在他的领导下，阿里巴巴相继推出淘宝、天猫、聚划算、全球速卖通等电商平台，为中国互联网和电子商务的发展提供了无限的可能性；创业 15 年来，他始终坚守“让天下没有难做的生意”这一使命，坚持“客户第一、员工第二、股东第三”的价值观，凭借独到的商业眼光和前瞻性战略思维，他带领创业团队不断自我突破，开发出无数个颠覆性的创新产品。他就是阿里巴巴董事局主席马云！

马云，阿里帝国独一无二的精神领袖，中国商界的标志性人物。自阿里巴巴诞生之日起，马云的社会角色就被不断地重新定义：骗子、疯子、狂人、外星人、电商教父、中国首富、全球最伟大的 50 位领导者之一……

当所有人都看不见、看不起、看不懂互联网技术时，马云却清醒地意识到这是一个前所未有的巨大商机。于是，我们不禁要问：是时代造就了马云，还是马云造就了时代？

2014 年 9 月 19 日（美国东部时间），阿里巴巴正式登陆纽交所，IPO 首日收盘报价 93.89 美元，创全球互联网公司融资之最。上市后的阿里总市值 2314 亿美元。这一数字意味着，阿里已成为中国最大的互联网上市公司，其市值接近百度、腾讯之和，超越 Facebook，成为仅次于谷歌的第二大互联网公司。同时，这一数字

也超过葡萄牙 GDP。马云目前持股总值约 181 亿美元，稳居内地首富！

阿里帝国的规模和体量究竟有多大？阿里集团每年有超过 113 亿张订单，2.31 亿活跃消费者，平均每人每年有 49 张订单。2013 年，阿里旗下的 3 个购物网站（淘宝、天猫、聚划算）总消费 2480 亿美元，比 Amazon（约 1100 亿美元）高一倍以上。规模与芬兰的经济体量基本相当。依此计算，相当于每个买家于 2013 年在阿里花了 6700 元！

UC 优视、新浪微博、陌陌、丁丁优惠、菜鸟网络、高德地图、海尔、银泰、新加坡邮政、中国邮政、恒大足球、优酷土豆、文化中国、中信、21 华数传媒、虾米音乐……一年时间，阿里巴巴几乎“买下半个中国互联网”。阿里令人眼花缭乱的资本收购的背后，究竟暗藏着怎样的商业逻辑和战略思考？

2014 年 11 月 11 日，阿里的数据显示，1 分 11 秒破亿；凌晨刚过 3 分钟，狂欢节交易额就达到 10 亿，14 分钟 02 秒，突破 50 亿。天猫双 11 购物狂欢节开场 38 分钟 28 秒之后，交易额冲到了 100 亿元，其中无线占比 45.5%。而 2013 年，冲到 100 亿用了 5 小时 49 分。

截至 2014 年 11 月 11 日 7 时 17 分，天猫 11.11 购物狂欢节总成交额已经突破 200 亿元。

截至 2014 年 11 月 11 日 10 时 51 分，天猫 11.11 购物狂欢节总成交额超 300 亿元。

截至 2014 年 11 月 11 日 21 时 12 分，天猫 11.11 购物狂欢节总成交额突破 500 亿元大关。

2014 年 11 月 12 日凌晨，阿里巴巴公布了“双十一”全天的交易数据：支付宝全天成交金额为 571 亿元，移动占比 42.6%。

据阿里巴巴招股书显示：2013 年，阿里巴巴旗下的淘宝、天猫、聚划算 3 个零售平台的包裹量达到 50 亿个，相当于每秒就诞生 160 个包裹，占全国快递业务总量的 54%。如此庞大的包裹量，对阿里物流体系而言是一个巨大的挑战。那么，阿里如何布局其物流

战略？

2013年5月，卸任阿里CEO仅仅18天的马云，再次披上战袍、高调复出，宣布“千亿打造菜鸟物流网络计划”。该项计划由阿里巴巴集团主导，联手银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰集团、“三通一达”等多家公司及快递大佬，致力于构建遍布全国的物流基础设施平台，在全国任意一个地区做到24小时送达。然而时至今日，“菜鸟网络”在公众看来依然是雾里看花。“菜鸟网络”能否颠覆传统的物流模式？它能否实现马云“24小时送达”的目标？

早在2012年，马云就将“平台、金融、大数据”视作阿里的三大核心战略。而近两年来，阿里组织架构频繁调整，在资本市场上开展一系列的投资和收购战略。我们似乎已经看到一个清晰的战略图景：致力于构建开放、协同、繁荣的商业生态系统。而这一战略图景与马云提出的三大战略构想不谋而合！

马云曾在多个公开场合表示，大数据是互联网的未来。诚然，在大数据推动的商业革命浪潮中，要么学会使用大数据的杠杆创造商业价值，要么被大数据驱动的新生代商业格局淘汰。这是天赐良机，更是生死之战。而站在商业最前沿的阿里巴巴，将如何布局大数据战略，又将如何挖掘大数据的潜在商业价值？

互联网金融风暴来袭，马云的金融帝国已现雏形，这意味着传统金融机构的噩梦已经到来。对于传统金融机构而言，最令它们切齿痛恨的是马云，最令它们心惊胆战的也是马云。一种新兴的金融业务的诞生，必然会伴随着传统金融格局的震颤和瓦解。在新旧两股势力的冲突、对抗与错综交汇中，阿里金融能否颠覆商业银行的传统模式？

2014年，被业界公认为“腾讯、阿里大战之年”。在BAT互联网格局中，阿里、腾讯两大巨头几乎在所有业务领域中展开激烈厮杀：来往PK微信、美团PK大众点评、快的PK滴滴、支付宝PK微信支付、余额宝PK财付通……争入口、抢市场、拓版图，这场“世纪大战”的背后，其最核心的本质是什么：平台、流量or生态？

2014年3月10日，腾讯、京东联合宣布：腾讯以2.15亿美元入股京东，获得约15%的股份，这标志着“腾讯&京东”的战略联盟将正式启动。对于阿里而言，“腾京恋”绝对是一个极具威胁性的信号：腾讯、京东此番“联姻”，剑指阿里电商之意昭然若揭。甚至有人预言，中国电商将变成阿里与“腾讯&京东”的双寡头局面，移动电商格局将改变。那么，在腾讯、京东这两家强有力的竞争对手包围下，阿里将如何顺利突围？

## 前言

美国东部时间 2014 年 9 月 19 日，美国华尔街纽约证券交易所门口再次挂起了中国国旗。此刻，这家拥有两百多年历史的交易所迎来了全球有史以来最大的 IPO——来自中国的阿里巴巴！

当地时间上午 9 点 30 分，阿里巴巴集团的 8 名客户一起敲响了上市的钟声，标志着这家中国互联网公司正式登陆纽交所。经过创纪录的近两个半小时的 10 轮询价后，以 92.7 美元开盘，较 68 美元发行价上涨 36.3%，以 93.89 美元收盘，上市首日大涨 38.07%。

以该收盘价计算，阿里巴巴当前市值达到 2314 亿美元，超越 Facebook 当日收盘后 2023 亿美元的市值，成为位列苹果、谷歌、微软之后全球第四大市值科技公司，更是仅次于谷歌的全球第二大市值互联网公司！

一时间，阿里巴巴聚焦了全世界的目光。这家互联网企业背后折射出的“中国故事”，备受全球各大科技与财经媒体的关注和热捧：“庞然大物”“史无前例”“震惊”“激动人心”等词汇，纷纷出现在中外媒体对阿里上市事件的报道中；而在国内，阿里巴巴更是成为街头巷尾最热的话题。在“人人都是自媒体”的今天，甚至连菜市场的卖菜阿姨都知道阿里上市的消息……

1999—2014 年，阿里巴巴由一支诞生于狭小公寓的互联网创业团队，发展到备受华尔街和全球投资者青睐的电商巨擘。它给员工带来了 400 多亿美元的巨额财富，让投资者赚得数百倍乃至数千倍的投资回报，也成就了无数年轻人的创业梦想……风光荣耀的背后，其实是一场令人窒息的疯狂冒险、一场激进与冷静的博弈、一场绝处逢生之后的辉煌灿烂！

回顾阿里巴巴这 15 年来的艰辛历程：

★以区区 50 万元资金创立阿里巴巴，并在短短数月内“烧光”

了所有的钱；

★弹尽粮绝之际，马云赴美融资，遭 30 家 VC 拒绝；

★2002 年，成立 3 年之久的阿里巴巴首次实现盈利；

★2003 年，阿里巴巴的一名员工被确诊为“非典”疑似病人，杭州的四百多名阿里员工被迫隔离、在家工作；

★2005 年，尚处于孵化阶段的淘宝，与美国 B2C 网站 eBay 掀起了旷日持久的“战争”；

★2011 年 2 月，阿里巴巴爆出供应商欺诈丑闻，阿里巴巴 B2B 公司总裁卫哲、COO 李旭晖引咎辞职；

★2011 年 10 月，淘宝遭遇“十月围城”事件……

细数这一件件、一桩桩辛酸往事，任何一次事件都有可能将阿里巴巴推向生死边缘。然而，凭借着马云独特的商业思维和战略远见，以及阿里团队执着的信念和强大的执行力，阿里巴巴最终以王者之姿傲然崛起，在波谲云诡、变幻莫测的商业世界中成就了一番伟业，并在全球掀起了一场划时代的商业革命！

提到阿里巴巴，人们往往将它定义为“一家最顶尖、最赚钱的互联网公司”。事实上，阿里巴巴所具备的更深远的意义在于：它颠覆和重构了传统的商业格局，深深地影响了人们的生产生活方式，甚至在一定程度上改写了整个中国的商业文明。

对于阿里而言，此番上市，并不意味着从此可以高枕无忧，而仅仅是一个新的开始。尤其是在市场竞争日趋激烈、技术不断革新、产品快速迭代、资本市场风云变幻、商业模式随时可能被颠覆的信息产业背景下，任何一家互联网企业都不能躺在过去的功劳簿上自我陶醉！

面对这些新时期的商业挑战，马云和他的阿里巴巴将如何做出最佳的应对策略？在未来不确定性的商业环境中，阿里巴巴将如何增强组织的适应性，建立持续竞争优势？在这个风云变幻、竞争激烈且极具颠覆性的时代，阿里巴巴如何在保持原有利润空间的基础上拓展新的利润区，再造一个阿里巴巴神话？

针对以上问题，马云曾在一次专访中做出明确的回答：

很多年来，我一直坚信：我们不能做“帝国”，我们要做的是

“生态系统”。任何一个“帝国”都有倒台的时候，但“生态系统”基本上是可以生生不息的，如果我们不破坏这个“生态系统”的话。一个“生态系统”有春夏秋冬，就像非洲草原有旱季和雨季，只要是个生命，就有生长、成长、发展、繁育和重新恢复的过程。说到我们这个生态系统的“爆发点”，我觉得不如这样理解：重要的不是我们能从这个“生态系统”里赚多少钱，而是在这个“生态系统”里面的企业能挣多少钱，因为只有他们挣得越多，我们才越有机会挣钱。

阿里近年来——尤其是在启动 IPO 之前，采取了一系列紧锣密鼓的资本收购战略布局：UC 优视、新浪微博、陌陌、丁丁优惠、菜鸟网络、高德地图、海尔、银泰、新加坡邮政、中国邮政、恒大足球、优酷土豆、文化中国、中信、21 华数传媒、虾米音乐……一年时间，阿里巴巴几乎“买下半个中国互联网”。

在阿里令人眼花缭乱的资本收购的背后，正是马云所强调的“不做帝国，要做生态系统”的核心商业理念相符合！然而，无论是全资收购，还是战略投资，阿里所布的“棋子”越来越多、“局”越做越大，在财经观察界看来，却变得越来越扑朔迷离……

作为一名行业观察者、阿里战略的研究者，作者曾对阿里巴巴进行了长达 10 年的深度调查，在研究过程中积累了大量的素材和内部资料。本书以“阿里巴巴如何构建自身商业生态系统”为核心，从阿里平台战略、云计算与大数据、互联网金融、资本运作、物流体系、阿里与腾讯、京东在互联网领域的争夺这 7 个方面入手，结合自身对互联网及阿里巴巴的观察和研究，梳理和分析出阿里巴巴未来的商业模式、战略布局和生态系统，尝试为读者“还原”一个商业帝国的诞生、崛起、野心与荣耀！

事实上，马云和他的阿里巴巴之所以能获得无数光环和荣耀，在一定程度上，得益于中国经济持续增长的大形势，然而，更重要的原因在于阿里独特的组织架构和商业模式。当然，这主要归功于马云和阿里巴巴的高管层极具前瞻性的商业逻辑和战略思考。因此，本书创作的最终目的，并不止于让读者了解阿里、了解马云，而是希望更多的企业管理层、风险投资者、互联网从业者，以及怀有创业梦想的年轻人能从中获得一些有益的启迪。

导读 / 001

前言 / 005

## Part 1

### “大阿里”电商战略：构筑开放、协同、繁荣的生态系统 / 001

- ◎ ALL IN 移动电商：从云端入手构建移动电商生态 003
- ◎ 进军农业电商：阿里如何突破农产品电商瓶颈 011
- ◎ 再战跨境电商：多元化布局，赢得未来国际电商战略 018
- ◎ 后电商时代：阿里如何自我革命、重构电商模式 021
- ◎ 电商新时代：阿里联姻新浪微博，开启社会化电商时代 029
- ◎ 深度解读阿里财报及股权结构：阿里究竟有多少钱 035

## Part 2

### 大数据帝国的崛起：大数据时代下引领商业模式的大变革 / 045

- ◎ BAT 抢滩大数据蓝海，挖掘深层次用户需求 047
- ◎ 马云为什么将云计算和大数据作为未来战略 054
- ◎ 大数据思维下，阿里巴巴抢滩跨境电商市场 061
- ◎ 可怕的“双十一”：购物狂欢背后的大数据运营 066
- ◎ 阿里云 ODPS：降低应用门槛，人人都可以成为 BAT 071
- ◎ 阿里云的“政府生意”：与政府建立云计算和大数据合作 077

## Part 3

### 阿里金融生态圈：如果银行不改变，我们就改变银行 / 085

- ◎ 可怕的阿里金融：平台 + 金融 + 数据，颠覆传统商业银行 087
- ◎ 阿里小贷：利用大数据平台，让互联网金融更加扁平化 091
- ◎ 收购恒生电子和天弘基金的背后：打造阿里金融生态闭环 096
- ◎ 阿里金融十年发展路线：深度剖析阿里金融战略布局（上） 102
- ◎ 阿里金融十年发展路线：深度剖析阿里金融战略布局（中） 106
- ◎ 阿里金融十年发展路线：深度剖析阿里金融战略布局（下） 112

## Part 4

### 疯狂的资本运作：阿里眼花缭乱资本收购的背后逻辑 / 117

- ◎ 疯狂收购烧掉 500 亿，马云要买下整个中国互联网 119
- ◎ 阿里 53.7 亿投资银泰，背后隐藏着怎样的商业逻辑 127
- ◎ 43.5 亿美元全资收购 UC：中国互联网史上最大的并购 133
- ◎ 11 亿美元全资收购高德地图：构建基于 LBS 的 O2O 模式 138
- ◎ 阿里文化产业战略：240 亿资本布局，打造未来文化新版图（上） 143
- ◎ 阿里文化产业战略：240 亿资本布局，打造未来文化新版图（下） 148
- ◎ 全方位深度解析：阿里资本收购背后隐藏的战略思考与商业逻辑 152

## Part 5

### 阿里物流战略：马云能否掌控整个电商快递业？ / 157

- ◎ 160 亿美元投资物流的背后，究竟暗藏怎样的战略布局 159
- ◎ 频繁投资国际物流，打造全球领先的跨境电商物流系统 164
- ◎ 阿里时代的快递业革命：千亿菜鸟对中国物流有何影响 170
- ◎ 菜鸟智能物流骨干网：构建强大的纵深立体物流体系（上） 180
- ◎ 菜鸟智能物流骨干网：构建强大的纵深立体物流体系（下） 185
- ◎ 阿里 VS 海尔：布局家电物流，弥补三四线城市物流配送短板 189
- ◎ 阿里牵手中国邮政：布局农村电商，破解物流“最后一公里”难题 199

## Part 6

### 阿里 PK 腾讯：双寡头竞争格局下的互联网军备竞赛 / 205

- ◎ 来往 PK 微信：抢滩无线入口，开启移动电商战争 207
- ◎ 美团 PK 大众点评：决战本地生活服务 O2O 市场 212
- ◎ 快的 PK 滴滴：阿里腾讯两大巨头争夺互联网生态 216
- ◎ 支付宝 PK 微信支付：移动支付战争的核心在哪里 221
- ◎ 阿里腾讯的颠峰对决，两大互联网巨头爆发全面战争 227

## Part 7

### 阿里 VS 京东：多元化竞争格局下的“猫狗大战” / 233

- ◎ 阿里京东电商模式之战：谁笑到最后，谁笑得最好 235
- ◎ 狭路相逢：农业电商大 PK，京东和阿里谁能胜出 240
- ◎ 腾讯入股京东对抗阿里，电商格局将会如何演绎 244
- ◎ 战略之战：马云的平台战略 VS 刘强东的“甘蔗”理论 249
- ◎ 移动支付战场再起烽烟，谁能掌控移动电商的未来 259
- ◎ 决战 O2O 电商：“京东 + 便利店” VS “阿里 + 商业零售” 262

## 附录 1

### 马云最新讲话：阿里巴巴上市前后，马云都说了些什么？ / 267

- ◎ 我们这么辛苦，不是为了变成一群土豪 269
- ◎ 未来，仅靠勤奋与努力是不够的，需要进行三大变革 271
- ◎ 阿里巴巴上市前，马云给投资者的一封信 274
- ◎ 阿里巴巴上市演讲：明天开始，路程会更加艰难 278
- ◎ 阿里巴巴上市庆祝晚宴上马云的演讲：什么塑造了阿里巴巴 280

## 附录 2

### 阿里巴巴大事记：一个商业帝国的诞生、崛起与荣耀 / 283

马 | 云  
到底还想干什么

Part  
1

**“大阿里” 电商战略：**  
构筑开放、协同、繁荣的生态系统



## ◎ ALL IN 移动电商：从云端入手构建移动电商生态

2014年2月28日，阿里巴巴集团董事局主席马云在给员工的内部邮件中称：2014年，阿里巴巴 ALL IN 移动电商。马云的原话如下：

各位阿里人<sup>1</sup>：

春节过去了。这个春节我和大家一样，密切关注着移动互联网带来的精彩和改变。今天在这里和大家分享一下，我在春节的思考以及管理团队讨论几天后达成的共识纲要。

### 一、阿里巴巴的战略是什么？

1. 我们认为，以控制为出发点的“IT时代”，正在走向以激活生产力为目的的“DT<sup>2</sup>（data technology）数据时代”。这不仅仅是技术的升级，更是思想意识的巨大变革。

2. 我们10年的目标：建立DT数据时代中国商业发展的基础设施。

3. 从5年前，确定以“开放数据平台”为集团战略目标起，我们重兵布局“云”（云计算和大数据）。从今天的局势来看，即使无线客户端风生水起，我们依旧应该坚持大力在“云”上投入。“云端”（Cloud + App）将是未来移动互联网的关键。当然，我们目前在APP端上的表现不令人满意。所幸的是，精彩纷呈的

1 资料来源：阿里巴巴集团内部邮件。

2 DT：“Data Technology”的缩写，意为“数据处理技术”。

“端”市场才刚刚开始。

4. 今年，我们将全面从“云”打到“端”！居高声自远，非是借秋风。

二、无线互联网时代，阿里如何走？

1. 移动电商将必定是移动互联网时代最重要的领域。

2. 我们有——全球最大的商品、用户、交易数据库；全球最大的支付平台，信用体系；全球最安全高速的云计算平台……这些资源，我们需要懂得分享和学会如何分享，构建更加低成本、高效率的商业社会，enable 更多人参与和建设基于大数据的新商业文明。

3. 我们必须——与数亿客户一起移动到 DT。

4. 怎么做——“端”带动“云”，“云”丰富“端”。数据创造价值，提升体验。快速建设移动电子商务的生态系统。

5. 接下来每位同学都会知道，自己在图中扮演的角色。

三、我们还要坚持什么？

1. 客户第一。人人做到位。

2. 拥抱危机感。

3. 坐拥金山，精打细算。

各位，阿里从来不是一家追求热点的公司，成立 15 年来，我们放弃了短信、门户、游戏……一心一意专注于电子商务。我们经过 15 年的努力，让电子商务从冷门成为热门，成为今天的生活方式和热点。我们骄傲的不是我们一年卖了多少货，赚了多少钱，而是点燃了无数创新、创业者的梦想，创造了 1500 万的直接和间接就业，成为真正的民企纳税大户……我们荣幸地见证并参与了中国经济社会的改革和发展。

今天，依托阿里巴巴集团的云计算平台，我们极大提升了集团的运营效率，而且支撑了近千万企业的电子商务平台，以及无数无线产品开发者的创业平台，并越来越多地成为金融、医疗、政务、交通、气象等行业以及海量互联网用户的基础服务和应用。云端，云端，我们内外兼修。

关于无线互联网，我有一些担心。我担心的不是腾讯红包对我们的压力，不是没有一个或几个层出不穷的入口，不是能不能开发杀手级的数据产品。而是自