



穿布鞋的马云

决定阿里巴巴生死的27个节点

王利芬 高红冰 李翔/著

修订升级版



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

修订升级版

穿布鞋的马云

决定阿里巴巴生死的27个节点

王利芬 高红冰 李翔/著



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：修订升级版 / 王利芬，高红冰，李翔著. —北京：
北京联合出版公司，2015.5

ISBN 978-7-5502-5143-4

I . ①穿… II . ①王… ②高… ③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 (2015) 第084188号

穿布鞋的马云：修订升级版

作 者：王利芬 高红冰 李 翔

责任编辑：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)

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

字数260千字 700毫米×980毫米 1/16 19¹/₄印张

2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-5143-4

定价：58.00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，走上了和马云一样的创业路。在决定离开央视的那年 9 月，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简直相差十万八千里，他说的我根本听不懂，我说要创业的时间与他 1992 年开始尝试创业做翻译社相隔了十七年，那情景，就像是一个十七岁的少年与一个刚出生的孩子的对话。其实媒体人很多时候真的听不懂那些业界人士的话，我们往往从最浅层的角度理解，再做出大众化的阐释。

但是，马云的创业的确给了我直接的启发和激励。我是文科出身，根本与技术无缘。当时在互联网行业成功的王志东、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不搭界的一件事，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，我觉得既然学英语的可以做互联网，那么，我学中文的也可以一试。马云是《赢在中国》三个赛季的评委，他的创业经历我很

熟悉，更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，而完成的一种由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，我与他相处的时间其实很多。一个人如果榜样就在身边的话，榜样辐射的强度要远远大于那些你并不了解、没有接触的明星或者伟人所带来的力量。

我是2005年1月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，室内暖融融，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。今天我们从阿里巴巴的众多报道中不难发现，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，反正他没有正面回答我的问题。

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《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，让他三个赛季投入那么多时间是不可能的。我创业后每每人约我两小时我都反复权衡，与此同时我也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，我其实并没有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、关于人才等演讲，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面对各种难题的力量。与此同时，我深刻地意识到，许多东西我们看似听懂了，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，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。就算过去了五年多的现在，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，我的生存状态像一个刚学游泳的人还在乱扑腾，而他已在布局云端，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，搜索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。因为关于他的报道太多了，关于他的书将近百本。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。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。

为此我邀请了阿里巴巴副总裁高红冰、媒体人李翔与我一起点评这些关键点。我从创业者的角度、高红冰以一个互联网专家和阿里巴巴内部员工的角度、李翔从媒体人的角度来点评，尽最大努力以期还原这 27 个关键节点的真实历史。高红冰不仅参与了互联网的早期创业，而且在国家相关部门参与了与互联网相关的重要工作，进入阿里巴巴工作后担任阿里巴巴政策研究中心的主任和研究院院长，他不仅可以作为互联网历史发展的见证人、参与者，更重要的是可以从阿里巴巴内部一个较全局的角度来看这 27 个关键节点。另外，因为马云的创业从一开始就像启蒙运动一样，引导用户使用互联网、相信互联网，所以我们看到，他在最重要的节点上都有媒体的报道来开道，所以，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中去，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。那些文字让马云离创业者十万八千里，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，让马云真的是传奇，或者就是外星人。我在想，如果不是我有机会亲自听过他那么多关于创业的点评，那么多次演讲和小范围朋友间的聊天，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，也不可能从他的创业中学到什么，因为在神话面前，作为一个普通人除了感叹和膜拜没有其他。所以，我希望本书写的马云是一个接近大家的真实的马云。

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一个晚上，坐在车上沉默不语，街道的灯光反射在他脸上，让他显得有些神情黯然和感伤。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，他说离开北京时他发誓说：“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的眼泪。当看到那样的眼神时，我理解了的许多的创业者。《赢在中国》的两句口号“励志照亮人生，创业改变命运”

应该是在看到了更多创业者这样的眼神后总结出来的。《赢在中国》的主题歌《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。”这句其实可以反映马云在推广中国黄页却被拒绝后的情景。

我是学文学的，但在本书里我基本上使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。

据马云的司机说，马云现在基本上就是穿布鞋，去一些正式场合才会换上皮鞋，但见完客人后回到车里，马上又换回布鞋。这段话我一直都忘不掉，也许是这个场景非常能体现马云的状态。布鞋舒服随性、平实且透气，是一个人最能掌握自己，并且可随时急行还不磨脚的状态。布鞋是马云的人生常态，皮鞋只是他人生中某些必不可少的点缀，所以本书取名为《穿布鞋的马云》。

在写作过程中，我发现自己在写马云创业前几年的经历时比较有感觉，写到后面会有些吃力。原因很简单，就是我自己创业只有四年多，对于一个小创业者，以创业者的心态最大限度地去接近马云是容易的。但是，后来的阿里巴巴已成为一个电子商务生态系统，已是一个以大数据为核心竞争力的公司，是一个用资本在健康、文化、环保等领域建立生态布局的公司，面对这样的公司，我驾驭起来就有些力不从心。因为这个路我没有走过，可以对接的经验也都是间接的，但我还是硬着头皮写下去了。原因是在一定的时间节点上，每个人的认知都会有局限性，把它写出来放在这里，作为我自己探索企业发展节点的思考也未尝不可。只是那些大企业家看了一笑时，要多多包容才是，好在还有高红冰和李翔的点评，可以在某种意义上弥补我的一些不足。

研究和写作阿里巴巴 27 个关键节点的过程真的是一个学习的过程，这句话没有半点儿水分。如果不是要写作出版，我不会在繁忙中停下来，花这么多时间认真地研究这个企业。虽然我知道，一个创业者如果有时间认真研究一个企业，无论是成功的还是失败的，都会获益良多。但因创业太繁杂、太忙碌，总是止于

愿望。这次写作的过程其实也是一个最好的接受培训的过程，我内心很庆幸自己的这个选择。

本书在出第二版时，我意识到把阿里巴巴创业史变成 27 个关键节点所带来的问题：阿里巴巴是一个活的生命，就如同解剖人体时我们会发现各个重要器官，但我们看不到经络和流贯全身的气，而经络和气是生命中最重要的东西之一。对阿里巴巴来说，它的经络和气也就是企业组织结构和人力资源管理方式以及核心价值观，而这正是阿里巴巴区别于其他众多公司的独特之处，所以，本次再版我会在这个方面加大力度，以避免窄化理解阿里巴巴 15 年的创业历史。

[目录]

CONTENTS

[创业新视角]

非职位的加入是上策的乱洒 / 40

序言 以是阿里创业成功的秘密之一 / 42

马云对我创业的决定影响最大 / 1

节点 1

1992 年，第一次创业：海博翻译社

[创业新视角]

初次创业在项目选择上的局限 / 3

这是一次找创业手感的过程 / 4

略知商业中管理和制度的重要 / 5

[阿里声音]

第一次创业，始于一技之长 / 6

[时代大视野]

被忽略的开始 / 8

节点 2

1995 年 5 月，成败中国黄页

[创业新视角]

被上帝祝福的行业选择：互联网 / 13

在别人的反对中仍然坚信 / 14

得到用户需要先用媒体启蒙 / 14

不了解资本的滋味导致创业的失败 / 15

[阿里声音]

1995 年，一生最大的转折点 / 15

[时代大视野]

敏锐的机会发现者 / 17

节点 3

1997 年 12 月，外经贸部商务信息中心

[创业新视角]

创业团队理念相同的重要 / 22

三次失败换来了最重要的创业智慧 / 22

[阿里声音]

任职外经贸部的得与失 / 23

[时代大视野]

马云的学习时期 / 25

节点 4

1999 年 1 月，湖畔花园创立阿里巴巴

[创业新视角]

阿里巴巴核心团队的建立 / 30

凝聚团队是创始人的核心能力 / 32

[阿里声音]

初选 B2B 模式 / 33

[时代大视野]

建立愿景，建立“神话” / 35

节点 5 [视野]

1999 年，蔡崇信加入阿里巴巴

[创业新视角]

蔡崇信的加入是上帝的祝福 / 40

十八罗汉是阿里巴巴成功的秘密之一 / 42

[阿里声音]

融入阿里巴巴团队 / 43

[时代大视野]

最重要的合伙人，往后退一步的合伙人 / 46

节点 6

1999 年 10 月，第一次融资：高盛

[创业新视角]

在硅谷见过几十位投资人一无所获 / 50

第一笔投资的重要性 / 51

[阿里声音]

“客户第一”的市场法则 / 51

[时代大视野]

阵容豪华的投资人 / 54

节点 7

2000 年 1 月，软银孙正义投资阿里巴巴

[创业新视角]

孙正义的到来是马云最好的运气 / 58

蔡崇信的才能再次发挥巨大作用 / 59

[阿里声音]

“我们都明白对方是想做大事的人” / 60

[时代大视野]

又一个媒体“神话” / 62

节点 8

2000 年，首次危机：裁员

[创业新视角]

阿里巴巴创办后马云犯的第一个大错 / 67

中国公司国际化步骤必须谨慎 / 68

[阿里声音]

互联网的冬天，马云的危机 / 69

[时代大视野]

泡沫的遗产，示弱的艺术 / 71

节点 9

2000 年 9 月，西湖论剑，打造企业文化

[创业新视角]

小公司的行业大格局 / 76

互联网泡沫中抱团取暖 / 77

品牌和市场活动早于产品出现 / 77

[阿里声音]

阿里巴巴的武侠文化 / 78

[时代大视野]

武侠文化与借势金庸 / 80

节点 10

2000 年 10 月，中国供应商

[创业新视角]

将互联网观念浓缩成可售卖的产品 / 85

让互联网服务那些没机会去广交会的人 / 86

统一思想提振士气同样是基础 / 86

[阿里声音]

诚信通：用互联网的手段解决信用问题 / 88

[时代大视野]

如何靠赚钱赢得舆论 / 90

节点 11

2003 年 5 月 10 日，再入湖畔花园做淘宝

[创业新视角]

战略选择决定公司未来格局 / 95

孙正义的价值突显 / 95

成熟的商业项目运作 / 96

[阿里声音]

淘宝如何能生存下来？ / 97

[时代大视野]

淘宝，马云又讲了一个好故事 / 99

节点 12

2003 年至 2006 年，大战 eBay

[创业新视角]

商业智慧以一当十 / 104

决断力决定了创业者的高下 / 105

[阿里声音]

市场挑战者 / 106

[时代大视野]

战胜 eBay 就是最好的市场营销手段 / 108

节点 13

2003 年，创立支付宝

[创业新视角]

走中国特色的道路 / 112

没试过的人和事永远不要说不可能 / 113

生态系统是点状的连接，不是规划出来的 / 114

[阿里声音]

支付宝：由于信任，所以简单 / 115

[时代大视野]

人们为什么乐于谈论支付宝 / 117

节点 14

2004 年 6 月，网商大会

[创业新视角]

为电子商务的生态圈鸣锣开道 / 122

[阿里声音]

“网商时代”来临 / 124

[时代大视野]

造词的艺术 / 126

节点 15

2005 年，杨致远和雅虎并入阿里巴巴

[创业新视角]

最大投资额再次震惊国内外 / 131

雅虎投资是祸是福 / 132

[阿里声音]

“雅巴联姻”始末 / 134

[时代大视野]

开始名满天下，谤亦随之 / 136

节点 16

2006 年，《赢在中国》任评委

[创业新视角]

《赢在中国》与马云是相互成就对方 / 141

[阿里声音]

企业家精神 / 143

[时代大视野]

赢在电视 / 145

节点 17

2007 年 11 月，B2B 上市

[创业新视角]

务实的商业模式 / 150

创业者对上市时机的把握 / 151

[阿里声音]

互联网公司上市大潮的重要里程碑 / 153

[时代大视野]

成为符号，但也开始沉默 / 155

节点 18

2008 年，布局云端

[创业新视角]

电商业务中逼出来的云计算 / 159

不懂技术的创业者要会判断技术 / 160

[阿里声音]

云计算服务的时代场景 / 160

[时代大视野]

技术雄心 / 164

节点 19

2009 年，阿里造节：“双十一”

[创业新视角]

市场需求决定了节日的狂欢指数 / 169