

改变生活的不是阿里的技术，  
而是阿里背后的梦想和规划。

# 阿里生态圈

## 马云在互联网的谋篇布局

淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、  
阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、  
阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络……

孙汗青  
赵金发 / 著

互联网+  
时代

大数据、大变革、大机遇  
拼逻辑、拼策略  
拼格局

中国工信出版集团

电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
地址：北京市西城区德胜门内大街2号  
邮编：100088  
电话：(010) 88379616  
网址：www.phei.com.cn

改变生活的不是阿里的技术，  
而是阿里背后的梦想和规划。

# 阿里生态圈

## 马云在互联网的谋篇布局

淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、  
阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、  
阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络……

孙汗青  
赵金发 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

## 内 容 简 介

本书介绍了马云这些年来提出的前瞻性战略、独特的经营理念、富有感染力的团队建设和培养人才的准则等内容,并重点剖析了马云对阿里生态圈的谋划和布局,深刻揭示出马云最核心的互联网思维,为广大创业者和管理者照亮未来发展之路。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

阿里生态圈:马云在互联网的谋篇布局/孙汗青,赵金等著. —北京:电子工业出版社,2017.1  
ISBN 978-7-121-30116-2

I. ①阿… II. ①孙… ②赵… III. ①网络经济—研究—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第247613号

责任编辑:王陶然

印 刷:北京嘉业印刷厂

装 订:北京嘉业印刷厂

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:710×1000 1/16 印张:15 字数:228千字

版 次:2017年1月第1版

印 次:2017年1月第1次印刷

定 价:39.80元

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)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn),盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式:(010)57565890, [meidipub@phei.com.cn](mailto:meidipub@phei.com.cn)。

尽 善 尽 美 弗 求 弗 迪



# 前言



阿里巴巴自 1999 年创立至今，已经过去了 17 个年头。在经历无数的挫折与困难之后，如今的阿里巴巴已经发展成拥有员工数万人、市值上千亿美元的世界一流企业。2016 年 3 月，阿里巴巴官方对外宣布，阿里巴巴 2016 财年商品交易即时总额超过 3 万亿元人民币。至此，阿里巴巴集团终于超越沃尔玛，正式成为全球最大的零售体。

阿里巴巴用短短十几年的时间跃升为全球最大的零售体，一方面得益于近几年飞速发展的互联网应用技术，另一方面创始人马云功不可没。不只是因为他的高瞻远瞩，即使在那个时代被人当作“骗子”“疯子”也坚定不移；也不只是因为他的坚持不懈，从 18 人在家中办公开始，就没有什么能够成为他追逐梦想的阻碍……更重要的是他在阿里巴巴的发展过程中所做出的无数判断和决定，没有这些，定然不会有如今的阿里巴巴。

虽然在 2013 年的时候，马云向员工发出公开信，宣布于当年的 5 月 10 日起不再担任阿里巴巴集团 CEO 一职。但是这个辞职并不代表阿里巴巴“马云时代”的终结，身任阿里巴巴集团董事局主席的马云对于阿里巴巴的影响仍旧深远而持久。

与腾讯等公司不同的是，阿里巴巴在相关报告中很少提及“连接”的概念，但阿里巴巴也有自己的目标，它一直致力于连接人和商品，且早就为此进行了多种业务布局并深耕。比起腾讯的“连接器”，阿里巴巴更像是在做电子商务平台背后的“处理器”和“服务器”。

目前，阿里巴巴已经成为一个旗下拥有众多业务的强大集团。在原有的 B2B 平台基础上，阿里巴巴发展了淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等一系列

相关业务，并通过入股和收购等方式，先后投资了众多互联网及相关产业公司。据统计，仅2015年，阿里巴巴就投入183亿美元投资了超过65家公司、斥资50亿美元收购了8家公司、花费25亿美元投资了15家海外公司，不可不谓之大手笔。

在这些投资的背后，则是马云对于阿里巴巴未来发展的谋划和布局。“阿里不是随意买公司，而是为这个生态系统去买公司。”至于有人质疑阿里巴巴“胡乱收购投资”，马云认为是其对阿里战略的不理解导致了这些误解。在马云看来，作为企业，存在一些短板是无法避免的，这也导致了阿里巴巴在很多方面无法靠自身拥有的业务进行发展。所以他希望提供平台和机会，将一些业务交由其他企业来做，并以这种方式把阿里巴巴生态圈做大、做好。

阿里巴巴怀抱着“让天下没有难做的生意”的使命，紧紧围绕交易核心，构筑着全新的商业生态圈。在这个生态圈之中，电子商务和金融是绝对领先的业务；阿里巴巴大力发展的本地生活O2O、文娱媒体、医疗健康、企业服务等也成为相对领先的业务；除此之外，旅游、硬件、教育、体育等产业也是阿里巴巴关注和想要发展的方向。

对于马云而言，阿里巴巴不应该作为一个庞大的互联网帝国而存在，“以平台思路，提供移动互联时代的‘水、电、气’生态基础设施，最终成为‘无所不在’的无边界生活圈”才是他的最终目标。正如马云所说：“因为是生态，所以它生生不息；因为是生态，所以它也有春夏秋冬。我们希望的是在这个生态里，崇尚诚信、努力奋斗、不断学习、敢于创新的企业能够成功，我们帮助年轻人和小企业做创新、创意、创造。”我们有理由相信，马云的阿里巴巴生态圈仍旧会愈加发展壮大，至于它最终会呈现出怎样的形态，就需要我们拭目以待了。

本书在介绍马云这些年来提出的前瞻性战略、与众不同的经营管理理念、精辟的经营战略、富有特色的团队建设和培养人才的准则等内容的基础上，还将他这些年来对阿里巴巴生态圈所进行的布局和谋划做了重点描述。希望无论是商业人士、创业新人还是普通的大众读者，都能够从本书中看到一些不一样的观点并得到启发。

# 目录



## 第一章

001

### 电商：通过互联网连接世界

中国的互联网行业才刚刚起跑 / 002

淘宝诞生：从 B2B 跨越到 C2C / 004

把互联网带入“网商时代” / 007

创建网上商圈，打通 B2B 和 C2C 的界限 / 009

做传统企业的“互联网+”助推器 / 012

大手笔推行“移动战略” / 015

淘宝与 eBay：对手也可以走合作共赢的道路 / 017

坚持从事为中小企业服务的电子商务 / 019

放眼全球，打开国际电子商务市场 / 021

开启具有中国特色的电子商务之旅 / 024

005

## 第二章

027

### 平台：因为是生态，所以它生生不息

阿里云：以数据为中心的云计算服务 / 028

再启“阿里妈妈”，打造大数据营销平台 / 031

蚂蚁金服：维系“平台+金融+数据”的一环 / 035

第三款“宝宝”产品——娱乐宝 / 038

“去啊”：关注在线旅行产业 / 040

并购雅虎：从苗头上解除隐患 / 043

饿了么 + 口碑：O2O 商业版图扩大 / 046

追逐潮流，尝试电影营销 / 048

“试水”恒大足球：醉翁之意不在球 / 050

《南华早报》：阿里巴巴媒体帝国的新成员 / 052

### 第三章

055

竞争：跟对手较劲，更要跟这个时代较劲

人最大的对手就是自己 / 056

找一个比你跑得更快的人 / 058

抢占移动窗口，发展手机支付 / 061

重视对手，避免创业四“不” / 064

别让对手知道你在干什么 / 065

抢占先机，最好的防御就是进攻 / 067

“既扔鞭炮，又扔炸弹” / 069

### 第四章

073

机遇：互联网带来的不是冲击，是机会

困难的时候学会鼓励自己 / 074

要坚信自己是正确的 / 076

不要贪大求多，要做精做透 / 079

成功，从起一个好名字开始 / 081

在阳光灿烂的时候修屋顶 / 084

创业就是“永不放弃” / 086

坚定不移地走电子商务道路 / 089

没有搜索引擎的电子商务不完美 / 092

经历平凡，创业一样能成功 / 095

诚信是你最大的财富 / 099

## 求变：迎战即将到来的变革时代

创新，解决问题最重要 / 102

不怕犯错，怕的是犯同样的错误 / 106

为结果付报酬，为过程鼓掌 / 109

时刻准备改变自己 / 111

在风云变化的时代主动求变 / 113

创建新商业文明体系 / 115

使命感，使阿里人看得更远 / 117

坚持底线，维护诚信价值 / 119

明天不是等出来的，是靠我们打出来的 / 121

变化中才能出创新，变化中才有机会 / 124

停止抱怨，才能成为真正的强者 / 127

## 引资：选择投资者，认钱也认人

经营企业，过程更重要 / 130

寻求投资：个人魅力和企业实力缺一不可 / 133

投资者会跟着优秀的企业家走 / 137

选择投资者亦要慎重 / 140

选择懂策略的投资者，而不是赌徒 / 143

很多人犯错不是因为没钱，而是钱太多 / 146

为“小气”而感到骄傲 / 148

## 服务：以客户为中心，才是未来互联网的方向

努力成为中国客户最满意的公司 / 152

倾听客户的声音，满足客户的需求 / 154

把麻烦留给自己，不要留给用户 / 156  
解放中小企业，制定属于自己的新模式 / 160  
帮助客户赚钱，与客户共同成长 / 163  
不盲从，才能读懂客户的心 / 166  
执行力比创意更重要 / 168  
努力干活，快乐工作 / 170  
不要靠股份控制公司 / 172  
成功的领导者需要眼光、胸怀和实力 / 174

## 第八章

177

### 团队：找到“对的人”，维持团队“价值圈”

“六脉神剑”：阿里巴巴用人第一标准 / 178  
找到能够取代自己的人，是领导者的责任 / 180  
平凡的人，聚在一起做非凡的事 / 182  
找最合适的而不是最优秀的 / 184  
能干和听话并不矛盾 / 186  
技术是为人服务的 / 188  
要让员工心甘情愿地留下 / 190  
让人才在阿里巴巴实现“增值” / 192  
与团队成员分享成功 / 194  
吸引人才，领导魅力更管用 / 196  
  
附录：马云相关演讲 / 199

## 第一章

### 电商：通过互联网连接世界

---

互联网必须是一个生态，这个生态必须由多物种组成。物种越丰富，生态越健康。参与的人越多，才能真正做到共荣共存、相互依赖。

——马云

## 中国的互联网行业才刚刚起跑

互联网是影响人类未来生活 30 年的 3000 米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。

——马云

马云认为互联网的发展是一个循序渐进的过程，就好像是 3000 米长跑，目前中国只是刚刚起跑而已。

“我在新加坡世界经济论坛讲过这样的话，如果把互联网比作影响人类未来生活 30 年的 3000 米长跑的话，美国今天跑了 100 米，亚洲跑了不过 30 米，中国只跑了 5 米，你可能觉得 Yahoo（雅虎）、Amazon（亚马逊）它们现在跑第一，它们的模式是最好的模式，但是，没准儿在 200 米、300 米后它们会掉下来。当年 Netscape（网景）真牛，但是，一轮后，它就没影儿了。未来的发展你永远无法预知，互联网的发展是一个 accident（意外事件），是一个事故，是一个偶发事件。”

“Netscape 当年计划打败微软，这导致了它的失败。我有一个和我的同事分享过的观念，人类第一代挖石油的人都没有发财，到了第二代才真正富有起来。当时的石油不过是用来铺铺马路、点点煤油灯。所以，就像 100 年前人类发明电的时候，根本想不到空调的诞生。你无法想象三五年后电子商务会怎样，即使是算命。中国目前只适合做电子商务第一阶段的工作，我们就把第一阶段的工作做好。”

电子商务第一阶段的工作就是要做信息流。信息流在电子商务中处于非常重要的地位。由于中国的信用环境不好，所以阿里巴巴在刚开始的时候就

避开资金流和物流，只做信息流。而且，马云认为在很长一段时间里，中国的电子商务只能做信息流。

“如果有人告诉你我能帮你做信息流，而且还能做资金流，还有物流，我觉得他是在说谎。现在没有一家公司能够把信息流、资金流、物流结合在一起。不是技术做不到，而是很多东西没有具备，没有准备好。”

在互联网这场 3000 米的长跑中，马云觉得他们的对手绝不在中国。“我们觉得我们的对手，第一，是我们自己；第二，如果说技术上面有对手的话，应该在美国。”所以，阿里巴巴的战略部署是：美国的技术、中国的人力资源、全世界的大市场。

马云认为中国人要做世界级的站点完全能行，为什么呢？

做网络公司有三大要素：第一是人；第二是机器；第三是一间 4 平方米的小房子。

“一个房间在美国需要 1000 美元，在中国只需 100 美元；一台电脑，在美国是多少钱，在中国也是多少钱；请一个本科生在美国一年起码需要 5 万美元，同样的钱，在中国却可以请 5~10 个人；营业收入是一样的，而付出去的只有美国的 10%。所以，我说，一定能赢。以中国巨大的人力资源、巨大的市场、巨大的意识和概念，再加上杰出的精英，你可以挑战世界。”

## 淘宝诞生：从 B2B 跨越到 C2C

淘宝对我来说是艺术，一个三万四千多人完成的艺术，我们改变，我们创造，我们创作，我们确保这是一件无可复制的艺术品，而且前无古人。

——马云

2003 年，阿里巴巴内部网站上出现的一个帖子吸引了阿里巴巴员工的注意力。这个帖子提醒阿里巴巴的员工，要注意有一个制作思路与阿里巴巴极为相似的网站正在迅速聚拢人气，它的名字叫淘宝。

004

随后，网上的议论也越来越多。没多久，有人把网上的议论搬到了网下，当时有员工还对阿里巴巴高层在此事上的麻木不仁、反应迟钝感到愤怒。有人公开问领导：为什么对这样一个网站不闻不问？马云描述当时的情况，说自己只是“笑而不答”。

首先看出端倪的是公司的老员工，因为这个淘宝网站所有服务人员的网名，用的都是金庸武侠小说里的名字。众所周知，马云是个“金庸迷”，于是有人开始猜测淘宝就是阿里巴巴的网站。

这个故事差不多已经成为阿里巴巴发展史上的一个经典段子，故事的开头颇多悬疑：2003 年，刚过完农历新年，一些阿里巴巴的员工被一一叫到马云的办公室。马云跟他们说的是同样一件事，他说公司有一项秘密任务需要他们去完成，不管愿意与否，员工都必须承诺保密。签订协议后，员工必须单独与一个团队工作一阵子，这件事不能告诉任何人，包括家人和朋友。

来者都表示愿意签协议，实际上他们并没有仔细看过这份协议，不仅因为协议是全英文的，当时的气氛也容不得他们细看。所有人都承认，自己是在稀

里糊涂的情况下签下协议的，而这些人就是淘宝网站制作的核心成员。

马云后来解释，当时想的是在完全保密的情况下把淘宝制作出来，因此做得有些神秘，制作团队有一种被完全隔离的感觉。接下来就是“非典”，在被“非典”阻断与外界联系的日子里，淘宝网站被制作出来，并于当年5月初在网上正式发布。

此前一直宣称将专心致志并确实一直专注于 B2B 领域的阿里巴巴，为什么在这个时候要建一个免费的 C2C 淘宝网呢？

原来，随着阿里巴巴一路顺风顺水地迅速发展，马云并没有满足于在 B2B 领域傲视群雄，他将目光投向了用户基础庞大且同为电子商务的 C2C 领域。从 2002 年开始，马云就一直关注着 C2C 的王者——eBay。

成立于 1995 年 9 月的电子商务网站 eBay，在问世不到 7 年的时间里高速发展，取得了傲人的业绩，拥有来自世界各地的 4200 万注册用户。2001 年，eBay 全球年度销售额已超过 90 亿美元，盈利 9000 万美元。

中国首家 C2C 网站易趣网在 2002 年被 eBay 以 1.5 亿美元的价格收购，此举表明国际大鳄 eBay 要来中国抢夺市场了。

2002 年年底，马云发现，在易趣网上出现了非个人对个人的大宗交易。这个现象引起了阿里巴巴高层的高度重视，在他们的观念里，电子商务原本就不存在 B2B 和 C2C 的明确界限，个人对个人的交易做大了，实质上与企业对企业的交易并无区别。在 eBay 登陆中国，并且成功收购易趣后，马云的弦绷得更紧了，建立淘宝网实际上是一种战略的需要。

马云率先吹响了进攻的号角，尽管阿里巴巴的高层们都声称除了防止易趣从 C2C 这一端进攻阿里巴巴的 B2B，电子商务其实并无边界。但以马云的性格，他的“如意算盘”应该是让阿里巴巴从 B2B 去融合 C2C。

eBay 的出现让马云的算盘打没了，他不得不提前做 C2C 网站。那个时候，马云面对的不仅仅是慧聪网，以及诸多专业性网站争夺中国制造业商人的市场份额，还要拉出一条战线来与 eBay 作战。如果只是这样，那问题就简单了，但事实并非这么简单，因为免费的 C2C 网站是要烧钱的。

淘宝网的使命是“没有淘不到的宝贝，没有卖不出的宝贝”。天下难道真有免费的午餐？马云用淘宝网给大家一个肯定的答复。

“免费的午餐”迅速聚拢了人气，淘宝网也很快取得了不俗的成绩，这一切都来源于用户的支持。

很多人更关心，为何马云要让淘宝网的制作如此神秘，甚至在淘宝网出现的很长时间内都只宣称它是个个人网站呢？对于这些，马云说只是为了了解用户对淘宝真正的反应。如果知道背后有阿里巴巴作为支撑，用户对淘宝的感情肯定不能被准确地测量出来，这样一来，马云对市场的判断就会出现偏差。

2003年6月，淘宝网在上线一个月后，制作者们按照阿里巴巴的惯例为其在线上和线上都举办了“满月酒”。在线上，淘宝收到了众多的祝福。由于当时淘宝还是以个人网站的名义出现，用户们担心其资金不足，有人甚至表示愿意拿出自己网上商店的部分商品来拍卖，卖得的钱留给淘宝。

006

截至2008年第一季度，淘宝网注册会员超过6200万，覆盖了中国绝大部分网购人群。2007年，淘宝网全年成交额突破433亿元；2008年第一季度交易额突破188亿元。根据2007年权威机构调研，淘宝网占据中国网购市场70%以上的市场份额，占据C2C市场80%以上的市场份额。

淘宝网倡导诚信、活泼、高效的网络交易文化，坚持“宝可不淘，信不能弃”，已成为广大网民网上创业和以商会友的首选。2005年10月，淘宝网宣布，在未来5年，将为社会创造100万个就业机会，帮助更多的网民在淘宝上就业，甚至创业。截至2007年，淘宝已经为社会提供超过20万个直接就业岗位。2015年年底，淘宝卖家已达700多万，天猫商场已有10万多家。

## 把互联网带入“网商时代”

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”。

——马云

“网上商人，他们的人数虽然不多——阿里巴巴到2003年年底的会员数是270万，在中国的会员超过200万。但他们通过网上创造财富的能力是惊人的：阿里巴巴诚信通会员的成交率从47%提高到72%；阿里巴巴中国供应商会员一次出口成交上百万美元的案例比比皆是；世界500强企业中已有120多家成为阿里巴巴网站的专业采购伙伴。”这是《南方日报》2004年一篇报道中对网商的描述。

网商，这个互联网新的应用人群正在逐步扩大。2004年6月12日，阿里巴巴和中国电子商务协会在西子湖畔联合举办了第一届网商大会。此次大会的召开，宣告了“网商时代”的到来。马云说：“中国电子商务产业格局将发生巨变，一个新的互联网应用人群正在形成主流，互联网将由‘网民’和‘网友’时代进入‘网商时代’。作为网商的代言人，阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入‘网商时代’。”

在马云看来，中国互联网一直以来的非电子商务强、电子商务弱的局面在不久的将来会发生根本性的改变。今后，电子商务不仅会改变商人的工作和生活，还将会影响每个人的商务活动和经济活动。电子商务一定能够影响和改变整个世界。

以下是2005年7月马云在上海网商论坛上的讲话。在这次讲话中，马