



魏昕◎著

Ma Yun and the Alibaba Empire

从马云到阿里帝国

改变世界的中国超级英雄志

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

世界那么大，趁我还年轻，
很多事想试试，万一实现了呢？！

——马云

以此书献给改革开放40周年

从马云到阿里帝国

Ma Yun and the Alibaba Empire

改变世界的中国超级英雄志

魏昕◎著

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

图书在版编目 (C I P) 数据

从马云到阿里帝国 / 魏昕著. — 北京 : 文化艺术出版社, 2018.12

ISBN 978-7-5039-6611-8

I. ①从… II. ①魏… III. ①马云—生平事迹 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第273702号

从马云到阿里帝国

著 者 魏 昕
策划编辑 文壹刀
责任编辑 左灿丽
书籍设计 麦莫瑞文化
出版发行 文化艺术出版社
地 址 北京市东城区东四八条52号 (100700)
网 址 www.caaph.com
电子邮箱 s@caaph.com
电 话 (010) 84057666 (总编室) 84057667 (办公室)
(010) 84057696—84057699 (发行部)
传 真 (010) 84057660 (总编室) 84057670 (办公室)
(010) 84057690 (发行部)
经 销 新华书店
印 刷 国英印务有限公司
版 次 2019 年 6 月第 1 版
印 次 2019 年 6 月第 1 次印刷
印 张 26
字 数 390千字
开 本 787毫米×1092毫米 1/16
书 号 ISBN 978-7-5039-6611-8
定 价 58.00元

梦想这样照进现实

（推荐序）

昨天，2018年11月11日24时，当2135亿元的数字定格在“双11”现场新闻中心大屏上的时候，中国电商蝴蝶的翅膀再次扇动了各大洲的飓风，引发全球共振。

创造这一世界级景观的，仍是马云和阿里巴巴！

还是在十几年前，当马云以“外星人”的名号公开宣称，阿里巴巴要全力而为“B2B”的时候，我跟许多人一样，并没有给予太多关注。那时候的舆论和媒体，更多地将注意力放在了寒风阵阵的互联网上。

直到2007年，阿里巴巴“B2B”成功上市香港，继而创造多个互联网业界的奇迹，马云和他领导的阿里巴巴一夜之间，挤爆了公众眼球。紧接着，马云“金句王”的美名开始在全球业界流传。

于是，跟许多人一样，我想不关注马云也难了。

我开始阅读关于马云的文章和书籍，并于几年前亲手编辑出版了魏昕潜心著就的《马云的真实世界》一书。正是编辑出版此书的过程，让我真正全面近距离地感知了马云，还有他一手缔造、开创中国公司传奇的阿里巴巴。

如今，适逢我国改革开放40周年，中华人民共和国成立70周年之际，又欣闻《从马云到阿里帝国》即将出版，得著作者魏昕真诚信任，我第一时间阅读了此书，更增添了一份厚重的时代心境。

此部《从马云到阿里帝国》新作，以中国40年的改革开放为时代背景，贯穿了马云或悲或喜的人生桥段，着力于阿里巴巴独特的创业智慧和成长路线图，完整还原了一部20年历程的商业传奇，科学解构了中国经济全面崛起的某种必然。

全书以30余万字的篇幅，融合了最翔实、最鲜活的一手资料，做到了内容完整厚重；而著作者将传记文学与财经解析精巧融合的写作手法，更为广大读



者描绘出了教科书般的商业智慧图谱，读来不忍掩卷。

诚如书中展现出来的那种宏观视角，我们国家正奋进在全面复兴的新时代新征程上，各类精英竞相涌现，他们为梦想挥洒着汗水，为时代奉献着智慧，马云和阿里巴巴既汇聚了时代精英的特性，又被时代选择成为面向世界的中国符号。

又诚如，书中还原的完整细节：“从西湖边跟随外国人练习英语开始，从火车站捡到一部《人生》的小说开始，从被老师讽刺‘你要是能考上大学，我的名字倒过来写’开始……”简直就活生生地发生在身边，震撼着阅读者的心灵。

或如此，国际上才有这样的共识：马云和他领导的阿里巴巴，已经且仍在真切地改变着时代创业者，数以千万计的国际企业，亿万计的地球人。抑或如此，联合国、世界贸易组织等多个权威机构，才盛誉马云为“有世界性影响的中国企业思想家”，并史无前例地将数个国际职位集于他一身。

合起书稿，感慨之余，我也有了与作者一样的初心：本书将不负读者，不负这个激情洋溢的时代！

因为，“我们在做一件前无古人的事。如果我们能成功，80%的中国年轻人都能成功”。这话是马云说的，也是作者在《从马云到阿里帝国》一书中用心诠释的。

是为序！

人民日报出版社国际交流中心主任 袁兆英

2018年11月12日

引子

“上帝有两个苹果。一个砸到了牛顿头上，他立刻想到了万有引力；另一个砸到了乔布斯头上，他立刻决定研发苹果电脑。我这个创意，值得用一辈子去奋斗……我要做上帝手中第三个苹果。”

这话是郭鑫年说的，说得轻狂惊人，说得掷地有声。

郭鑫年又是谁呢？

一 “郭鑫年”是谁

郭鑫年并不是个具体的人，他只是《创业时代》的剧中人，一个2018年10月被亿万国人热议的“另类人”。

然而，郭鑫年却又是当下我们生活中实实在在的人。他们喜欢标新立异，他们痴迷新科技，他们在新经济的广阔天地里驰骋得意。他们是——马云、马化腾、李彦宏、张朝阳……

同是2018年10月，南非首届投资大会，独立媒体集团（Independent Media's Group）外籍媒体人沙农·伊布拉欣专访了马云。

在《愿我们都像马云一样谦卑》一文中，伊布拉欣对马云的崇拜不加掩饰：“非比寻常的专访，我得以了解马云成功的秘诀，对生命真谛的理解，一个真正的励志典范！但这并不因为他是全球十大富豪之一，也不是因为他创立了阿里巴巴这个令全球为之瞩目的电商集团，而是因为马云的个人本色……我从来没有遇到过像他一样的人，明明全世界数他最有理由骄傲和自负，而他却保持着十分谦卑的作风。”



二 爆网公开信

将时间倒退一个月，2018年9月10日，恰逢一年一度的中国教师节。

一封名为《教师节快乐》的公开信，被世界媒体和舆论疯传：

“今天是阿里巴巴19周年。我怀着激动的心情向大家宣布：经董事会批准，一年后的今天，也就是2019年9月10日，阿里巴巴20周年，我将不再担任阿里巴巴集团董事局主席，现任阿里巴巴集团CEO张勇（逍遥子）将接任董事局主席一职。我从今日起会全面配合张勇，为我们的组织过渡做好准备。在2019年9月10日之后，我将继续担任阿里巴巴集团董事会成员，直至2020年阿里巴巴年度股东大会。”

发表这封公开信的，正是马云。而当日的互联网上，也多了一个最热的词——全网爆炸。

“没有马云的阿里还是阿里吗？”

“没有马云的支付宝，还是那个造福百姓的支付宝吗？”

.....

一位粉丝数以百万计的大V，写出了这样的文字：所有人都为这一消息陷入了沉默和沮丧，甚至流下了泪水。都认为，这个百姓心目中的英雄将要挥别战场了！

至于国际舆论的反应，更是出乎马云和阿里巴巴人的预料。

早在公开信发表前三日，以嗅觉敏锐见长的《纽约时报》，便在《Alibaba's Jack Ma, China's Richest Man, to Retire from Company He Co-Founded》的报道中称，“马云将从阿里巴巴这家中国电子商务巨头辞职，继而追求教育慈善事业”。

就是这个率先披露马云计划辞职的消息，迅即在国际商界引发轩然大波，并导致阿里巴巴股票应声下跌。马云也不得不第一时间亲自辟谣，及时否认了马上退休的传言。

两日后，当马云正式发出《教师节快乐》这封公开信后，全球各大主流媒体继续于第一时间在头版头条予以焦点关注。

《南华早报》头条为“马云将在12月内将大权移交给阿里巴巴CEO”；

《华尔街日报》亚洲版头条标题为“马云一年后卸任，阿里CEO张勇接任董事长”；

英国广播电台（BBC）中文网头条标题为“马云宣布传承计划：我将永远属于阿里”；

彭博社头条标题为“马云或将阿里巴巴的帝国交给 CEO 张勇”；

美国有线电视新闻网（CNN）在网站头版以“马云辞去阿里巴巴工作”为题，详细报道了相关内容；

法新社头条则为“马云将在一年后卸任阿里巴巴 CEO”；

.....

国际社会众多精英人士，也都在第一时间对马云的公开信表示了关注。如素有国际强人之称的俄罗斯总统普京，就在公开信发出后第二天当面询问马云：“你这么年轻，为什么要退休？”

国际社会为什么会如此关注一个年轻男人的退休？其关注程度甚至超过了众多国家政府首脑的更迭？

三 “102 年” 的承诺

积土成山，风雨兴焉；积水成渊，蛟龙生焉。事务的最终结果，总是由内部渐变而来的。

笔者的脑子里，不由得浮现出这样的画面：

10 月的杭州，美丽而多情。现代感十足的阿里巴巴总部，不时有慕名而来的来访者。展览室的墙上，挂满了各式合影。虽然风格不一，核心主角却都是马云。站在马云身边的，则是我们能想到的众多国家的元首或政府首脑。

惊叹和震撼之余，我们便能够懂得，国际媒体人伊布拉欣为什么要写下如是文字：

“马云是受到世界领袖和各地 CEO、总裁追逐的人，他在任何人眼中都是一个传奇人物。马云的故事如此感人，并成为人类精神的典范，这是因为马云是靠白手起家的。”

这些当然不是全部。

就像马云在《教师节快乐》公开信里明志的那样，即使选择退休，他依然不改“风清扬”般的情怀——“矢志建立一家让中国和世界骄傲的公司，让公司能够持久发展 102 年……”

让中国和世界骄傲，马云和阿里巴巴已经做到了。即便在联合国，也流



行着这样的说法——今天的阿里巴巴，无论是人才的质量和数量，都堪称世界一流。

那么，“持久发展 102 年”呢？

我们只需要把视线投向不久前的 2018 年 11 月 11 日，阿里巴巴全球购物狂欢节：

0 时 2 分 5 秒：总成交额破 100 亿元，用时大大少于 2017 年的 3 分 1 秒；

0 时 26 分 3 秒：500 亿元被突破，用时同样快于 2017 年的 40 分 12 秒；

15 时 49 分 39 秒：天猫成交额超过 1682 亿元，超出 2017 年天猫双 11 全天交易总额；

22 时 28 分 37 秒：2000 亿元被突破；

2018 年 11 月 12 日 00 : 00 : 00：阿里巴巴向全球宣布，该公司 2018 年 11 月 11 日成交总额高达 2135 亿元人民币，约合 308 亿美元。

阿里巴巴集团首席执行官张勇表示：“今天我们见证了中国消费经济的实力和崛起……放眼未来，阿里巴巴将继续引领人们朝着未来的数字化经济与生活方式前进。”

就连阿里巴巴的国际对手们，也不得不承认，阿里巴巴不再是一家互联网公司。它正在演变成一个横跨营销、销售、娱乐、金融、物流、供应链、云计算等多领域的综合性数字经济巨人，搭建起了能量相当于传统商业 100 倍的“全球性商业操作系统”。

很多人都清晰地记得，马云那个瞬间的微笑，笑得比任何人都欣慰。

马云确认，跨入 20 年历程的阿里巴巴，已经实现了由依靠个人特质，向依靠组织机制、依靠人才文化的企业制度升级。在它激情涌动的血液里，不再仅仅是业务、规模和成绩，更多的将是使命和愿景。

这个愿景，马云也没有隐瞒。

他在自己的退休宣言中明示：“世界那么大，趁我还年轻，很多事想试试，万一实现了呢？！我可以向大家承诺的是，阿里从来不只属于马云，但马云会永远属于阿里。”

四 “改革先锋”人

2018 年 12 月 18 日上午，雄伟庄严的人民大会堂内座无虚席。

主席台上方悬挂着“庆祝改革开放40周年大会”会幅，后幕正中是中华人民共和国国徽和“1978—2018”字标，两侧分列十面红旗。这是一场纪念我国改革开放40周年的隆重盛会。

上午10时，大会正式开始。党和国家领导人习近平、李克强、栗战书、汪洋、王沪宁、赵乐际、韩正、王岐山等出席大会。

雄壮的国歌唱后，中央政治局常委、中央全面深化改革领导小组办公室主任何金平宣读了《中共中央国务院关于表彰改革开放杰出贡献人员的决定》。随后，在《春天的故事》乐曲声中，习近平等为获得改革先锋称号、中国改革友谊奖章人员代表一一颁奖。

记忆中，《春天的故事》也一直陪伴着笔者，从青年学生时代走入四十不惑。即使就在今日，只要耳边响起这首歌的旋律，很多人都能随声附和。

“1979年，那是一个春天。有一位老人在中国的南海边画了一个圈。神话般地崛起座座城，奇迹般地聚起座座金山。春雷啊唤醒了长城内外，春晖啊暖透了大江两岸。啊，中国，中国……”

这样情真意切的歌词，激昂、奋进的旋律，饱含着中国人渴望改革、拥抱开放、用音乐感恩伟大时代的动人故事。

只是，这一刻能够走上人民大会堂领奖台的“改革先锋人物”，总共有100位。马云即为其中之一。100个人，相对14亿人口基数的国家而言，意味着千万分之一。放之于这个激情逐梦的时代，更透着非同一般的历史内涵。

2017年9月，国家主席习近平出席金砖国家工商论坛开幕式时，发表主旨演讲。

习近平特别强调，在中国共产党领导下，中国人民凭着一股逢山开路、遇水架桥的闯劲，凭着一股滴水穿石的韧劲，成功走出了一条中国特色社会主义道路。我们遇到过困难，我们遇到过挑战，但我们不懈奋斗、与时俱进，用勤劳、勇敢、智慧书写着当代中国发展进步的故事。

正是在那次演讲中，国家主席习近平表示，2018年正是中国改革开放40周年，要隆重纪念。

2018年11月13日，“伟大的变革——庆祝改革开放40周年大型展览”在国家博物馆开幕。当年12月2日起，《我们一起走过——致敬改革开放40周年》在央视综合频道播出。12月14日，庆祝改革开放40周年文艺晚会《我们的四十年》在北京人民大会堂举行。



12月18日，因为改革开放40周年举行最高规格的“先锋人物”表彰，更是首次。

中央庆祝改革开放40周年表彰工作领导小组办公室负责人这样解释，100名改革先锋，都为推动改革开放做出了杰出贡献，发挥了突出的示范引领作用，是人民群众的优秀代表。概括来说，他们都符合四个特点。

一是政治素质较高。表彰人员拥护中国共产党的领导，拥护社会主义制度，拥护改革开放基本国策。其中，担任过“两代表一委员”的人数近60%。

二是具有鲜明的导向性。每名人选背后，都有一段中国波澜壮阔的历史进程，彰显了改革开放鲜明特征，具有较强的时代性、先进性、示范性。

三是具有广泛的代表性。各省（区、市）、港澳台和改革开放主要领域均有人选，涵盖改革发展稳定、治党治国治军、内政外交国防各个方面。既有领导干部，又有基层一线人员；既有理论工作者，也有实干奋斗者。

四是荣誉基础较好。受过省部级以上表彰奖励的占近90%，其中国家级表彰奖励和军队功勋荣誉获得者占近60%。

而相关称号和奖章更是别有深意。

“先锋”是改革开放杰出贡献表彰对象勇立时代潮头、敢为人先，奋力推进改革开放事业的标志特征，使用“改革先锋”名称主题鲜明、寓意深刻、易于传颂。

“改革先锋奖章”则以“春华秋实”为设计主题。

“累累硕果”象征了改革开放40年的丰硕成果；“迎风飘扬”的旗帜诠释了获奖者砥砺奋进、披荆斩棘、阔步前行的先锋精神；“丰碑”象征改革开放40年来所取得的辉煌成就；编织的“中国结”寓意全国人民携手并肩，众志成城，共同编织“中国梦”。

.....

又一次不由自主，回想起了那一年的那一月，有那么一天，北京惠新西街经贸大学校内，那个人头攒动的演讲现场，“风清扬”马云正在嘤瑟：

“人生最大的自由，不是想干啥就干啥，而是想不干啥就不干啥！奥巴马约您下午去白宫喝茶谈心，您说：‘哟！下午约了几个朋友去钓鱼，木有空。’这才是自由！”

这样的嘤瑟，惹得多少人羡慕、嫉妒，或是有恨，还真不知道。唯一可以完整还原的，便是马云和阿里巴巴非同一般的过往……

引子 001

- 一 “郭鑫年”是谁 001
- 二 爆网公开信 002
- 三 “102年”的承诺 003
- 四 “改革先锋”人 004

美丽江南差等生 001

小时候，他不仅长相奇特，还被认为是个傻孩子。他经常打架，却没有一次是为了自己，全都是为了朋友，所以父亲的拳脚便是家常便饭。

“我从小是一个傻孩子。大愚若智，其实很笨，脑子这么小，只能一个一个想问题。如果有人连提三个问题，我就消化不了。除了英语，我是个最差的学生……”

- 一 丑小鸭与“黑五类” 002
- 二 天使老师与差等生 007
- 三 二流高校长袖善舞 013



第2辑

不安分的象牙塔 017

2018年9月10日，一年一度的教师节，马云54岁生日之际，他发表了一封公开信：经董事会批准，2019年9月10日，阿里巴巴20周年时，将不再担任阿里集团董事局主席。一时间，尽管各种好奇、各种猜想纷至沓来，国内外大批人士不再淡定，但惊奇的人们还是注意到，马云早已把微博昵称改为“乡村教师代言人”了。

时光就此倒回去30年，24岁的马云还真成了大学老师。虽然在他的意识里，年纪太轻当老师不好，没有生活经验……

- 一 校园里有份约定 018
- 二 眼神里都是信任 023
- 三 惊魂大片美利坚 031

第3辑

骗子·疯子·梦之队 039

犹如神奇的火种，一旦种下，便生生不息。他披着一条毯子，缩在沙发上，略有些紧张。身边坐着20多位朋友，有他的学生，也有一些从事外贸的人。两个小时，他张牙舞爪地宣讲自己在西雅图体验到的那个叫“Internet”的东西，他讲得一知半解，他的朋友们更听得稀里糊涂。最后那句话倒是吓坏了所有人：“我想辞职做 Internet……”

- 一 跨越大洋的火种 040
- 二 “第一喉舌”制高点 048
- 三 互联网的梦之队 057
- 四 两个疯子的邂逅 067

互联网丐帮阿里梦 075

北京铩羽而归，周围人眼中的马云，犹如“山顶跌到了山谷”。然而，“互联网疯子”的头衔，也不是凭空就来的。马云牢记着北京酒后的豪言——要做一家中国人创办的全世界最好的公司。

“我们开始创业了。请大家把自己口袋里的钱放在桌子上……我们是愿赌服输，输了，钱都是自己的；如果不成功，大不了重新来过……”

- 一 说梦的网络疯子 076
- 二 阿里巴巴与四十大盗 087
- 三 谁能舞动投资者 095

不要死在明天晚上 107

2000年7月，美国《福布斯》杂志全球版提前面市。经常占据封面的跨国公司巨头们消失了，取而代之的是一张中国人的笑脸。

此人五官看起来虽然有些奇怪，却充满着特别的活力。与这张笑脸一起惊艳国际舆论的，还有他的金句：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳……

- 一 小虾米的“B2B” 108
- 二 互联网的冰与火 116
- 三 大寒过后还是春 125



第6辑

最富有的世界宝藏 143

2001年11月20日，世界贸易史上一个值得纪念的日子。这一天，历经15年漫长的谈判交锋，中国正式加入WTO，全球贸易体系掀开了历史性的新篇章。一个月后，阿里巴巴则迎来了成长史上里程碑的日子——全球首个拥有百万会员、赚钱的B2B网站！

马云豪情万丈：“我深信不疑，我们的模式会赚钱的。亚马逊是世界上最长的河，8848是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的宝藏……”

- 一 阿里事业没人做过 144
- 二 马云阿里口出狂言 156
- 三 一个新的世纪产业 172

第7辑

马云的“鞭炮与炸弹” 187

“扔鞭炮是为了吸引别人的注意，迷惑敌人；扔炸弹才是我真正的目的。不过，我可不会告诉你我什么时候扔鞭炮，什么时候扔炸弹！”马云说这话时，“中国供应商”正加速推动阿里巴巴日新月异，“淘宝网”则像阿里巴巴独设的24小时全球展销会。

尽管如此，此时的阿里巴巴也仅仅验证了马云整个电商体系的前半部分。所以，“外星人”马云，又开始了他擅长的“鞭炮与炸弹”策略……

- 一 撼动互联网的赌局 188
- 二 将战斗进行到底 196
- 三 多宝布局的大阿里 208

跨越太平洋的情恋 223

太平洋是地球上最宽广的大洋，却没能阻挡两岸互联网英雄的牵手。2005年8月，北美“互联网第一人”杨致远，向“中国互联网教父”马云伸出了双手，一个震动世界的互联网大事件发生了——称霸世界的美国Yahoo!（雅虎），终于在中国阿里巴巴面前放下了身段。

众人不约而同询问“今后怎么向美国报告”时，马云的回答很是出人意料：“杨致远应该向我报告，我是董事长，他是董事，我是他老板，他不是我老板。阿里巴巴并不是雅虎的中国分公司……”

- 一 放下身段的美国巨头 224
- 二 阿里巴巴与中国雅虎 232
- 三 世纪联姻谁说了算 241

“风清扬”决战本命年 257

中国人常将本命年与“不顺”连在一起，甚至还有“坎儿年”之说。2011年是中国农历兔年，也是“风清扬”马云创建阿里巴巴第12个年份，即俗称的本命之年。这一年，马云果然有种“坎儿年”的迷惑——“我其实已经有预感，12年是一个本命年。本命年麻烦多，但我没想到会有这么多，从来没想过会这么痛，这么苦……”

- 一 大阿里惊现“欺诈门” 258
- 二 “自揭家丑”转危为机 267
- 三 我心很软，提刀很快 276



第10辑

打开的“雅+巴”死结 285

“马云，这个本世纪以来常操一口流利英文活跃于国际场合的中国企业风云人物，会偷天换日，把明明属于中外合资企业阿里巴巴集团的核心资产‘支付宝’，悄然转入自己控制的私人企业名下。”

2011年6月，阿里巴巴“欺诈门”风浪尚未完全平息，《马云为什么错了》一文犹如出其不意的重磅炸弹，紧跟着轰然出膛。人们发现，阿里巴巴的“本命年”之劫，还在路上……

- 一 “支付宝”膘肥体壮 286
- 二 做情人 or 做敌人 295
- 三 大阿里剑指美利坚 303
- 四 跪地告别“CEO” 310

第11辑

“敢死者”与数字帝国 319

“如果有一款产品能发挥推动历史的作用，即便它的生命周期再短暂，也必将非常光荣。即便‘余额宝’的使命真的终止了，它已经发挥了很好的作用。”2014年3月，得意心中无敌的马云，在舆论萧瑟中被迫发出了壮士般的感言。

然而，一个新兴的网商帝国正不可抑制地生长，一个最有分量的时代英雄开始兑现……

- 一 教父的生态互联网 320
- 二 阿里巴巴帝国之相 332
- 三 创新者“虽死犹荣” 345
- 四 华尔街呼唤中国阿里 359