

11 一些貢獻。我們希望未來能把中國社會真正帶入研究範疇，研究社會經濟有效範疇，研究把人的創新創造力激發出來的階段。我們在彼這方面盡了努力。

Response

Eleme | 饿了么 | 枭雄张旭豪如何成长为大只独角兽

商业变局中的方法论

李翔

著

TARGET

你天生是个企业家

11位商界精英敏捷应对 市场变化的独门心法

CRISIS



打法

商业变局中的方法论

李翔 ■ 著



天地出版社 | TIANDI PRESS

图书在版编目(CIP)数据

打法 / 李翔著. — 成都 : 天地出版社, 2018.10
ISBN 978-7-5455-3582-2

I. ①打… II. ①李… III. ①商业经营—经验—中国
IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第030060号

打法

DA FA

出品人 杨政
著者 李翔
责任编辑 张秋红 孟令爽
封面设计 今亮后声
内文排版 胡凤翼
责任印制 葛红梅

出版发行 天地出版社
(成都市槐树街2号 邮政编码: 610014)
网 址 <http://www.tiandiph.com>
<http://www.天地出版社.com>
电子邮箱 tiandicbs@vip.163.com
经 销 新华文轩出版传媒股份有限公司

印 刷 北京诚信伟业印刷有限公司
版 次 2018年10月第1版
印 次 2018年10月第1次印刷
成品尺寸 165mm × 240mm 1/16
印 张 14.25
字 数 191千
定 价 49.00元
书 号 ISBN 978-7-5455-3582-2

版权所有◆违者必究

咨询电话: (028) 87734639 (总编室)

购书热线: (010) 67693207 (市场部)



本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

CONTENTS

目录

第1单元 你天生是个企业家

阿里巴巴：寻找新商业文明的马云 / 3

京东：刘强东能否克服速度的焦虑 / 17

饿了么：枭雄张旭豪如何成长为大只独角兽 / 33

单元思考 / 58

第2单元 创意如何产生

滴滴：速度之子程维 / 63

正和岛：连接者刘东华 / 83

张勇八年：从淘宝 CFO 到阿里巴巴集团 CEO / 97

单元思考 / 124

第3单元 转型：如何深度迎接变局

光伏：冬天里的施正荣 / 129

绿城：风暴中的宋卫平 / 139

奇虎 360：反抗者周鸿祎 / 157

单元思考 / 178

第4单元 人性的，更人性的

创新工场：疾病更新李开复 / 183

宋柯的音乐世界：丑陋与美好 / 207

单元思考 / 222

第1单元

你天生是个企业家

阿里巴巴：寻找新商业文明的马云

李翔按

最不需要介绍的一个人。

名满天下，谤亦随之。关于马云的各种语录、新闻、段子已经太多，赞美他的人、批评他的人也已经太多。这可能就是“欲戴王冠，必承其重”的商业版本。

交人交心，浇树浇根。

——高清愿（统一集团总裁）

我开始明确地意识到阿里巴巴已经是一家大公司，是在 2013 年的“双十一”。

那时我已经不再专注于商业报道，但阿里巴巴的工作人员仍然邀请我参加这个一年一度的网络购物狂欢节。他们说，他们并不是想要我就此事件写一篇报道或者在微博微信上为这家公司美言几句，他们只是希望我还能够继续了解这家公司。在很多人看来，我一直是阿里巴巴和公司的克里斯玛型领导者马云的忠实拥趸，虽然我已经很久没有再写过有关这家公司的报道。

“双十一”有着让人惊讶的交易数额——以至于之后每年，不管阿里巴巴集团宣布“双十一”当日交易额有多高，我都不会觉得太惊讶。全场的高潮是在马云出现在报告厅时，当时有上百名记者聚集在这个报告厅里，他们面前的大屏幕上实时播放着“双十一”的交易与物流状况。马云毫无预兆地出现了。在之前的“双十一”活动中，马云和公司的高管的确会出现在现场，发表介绍“双十一”的谈话，并且回答一些记者的问题。但在 6 个月前，马云刚刚宣布“退休”，将 CEO 职务交给了同他一起工作多年的陆兆禧，并且声称“在此之前工作就是我的生活，在此之后，生活就是我的工作”。而且，马云的同事还

曾表示此后他也不会再出来接受媒体的访问。因此，没有人能肯定马云会再次出现在聚满媒体记者的“双十一”活动现场。

但马云还是来了。他穿着一身宽松的练功服，脚上蹬着一双布鞋，就好像刚刚练习完他钟爱的太极拳。他从报告厅的前门进入，但还没来得及走到讲台的中央，一群发现了马云身影的记者就已经拥了上去，举起手中的相机和手机对准他。坐在后排的记者还没有意识到发生了什么事情，马云就已经转过身匆忙离开了报告厅，逃离向他涌来的人群。

巨大的失望弥散在这个拥挤的房间里，人们都怀疑马云是否就会这样被人群吓走。但随后阿里巴巴的工作人员就开始准备他的再次出现：他们在报告厅的观众席与演讲台之间拉起了隔离带，一排工作人员站在隔离带前，以确保不会有人再冲过来。做完所有这些准备之后，马云再次走了进来。他毫无悬念地掀起了高潮，并且贡献了在网络传播时夺人眼球的句子。其中令人印象最为深刻的，包括他评价自己在央视“年度经济人物”颁奖现场和王健林的打赌时说的，如果王健林赢了，那“我们这个时代就输了”。他还说，他希望能够通过电子商务来拉低商业地产的价格，从而使整体房价得以降低。

就是在那个时候，我突然开始意识到阿里巴巴真的已经是一家大公司了。此前在淘宝和天猫平台上庞大的销售额，以及身为BAT三巨头之一，都没有让我感受到这一点。当马云被人群拥堵到转身就走，只能通过拉起隔离带进入会场时，我才感觉到了这家公司的庞大，已经不能再将马云仅仅视为草根创业英雄了——虽然他并不认为自己有多了不起。他成了中国互联网世界的一尊偶像：人们或者赞美他，或者恐惧他，有的甚至想要打倒他，这和历史上众多传奇般崛起的人物一样。史蒂夫·乔布斯希望扮演着一个反权威的角色，最初他的形象是IBM的挑战者，是使世界免于垄断恐惧的大卫。但随着苹果公司成为全世界市值最高的公司，大卫也变成了歌利亚，很多公司像当年恐惧IBM一样恐惧苹果公司。或者就如爱因斯坦的一句话所说：“我这一生都反对权威，结果上帝对我的惩罚是让我变成了权威。”

几年前，当淘宝还没有被拆分成几家更小的子公司时，我曾经参加过淘宝举办的活动。直到现在，有一幕场景仍然印在我脑海中：一个表情欢快、身材微胖的年轻女孩，衣着打扮就像古装戏中的群众演员，在经过我身边时

问我，请问你知道×××在哪里吗？她的目的是要搜集到足够多的贴纸。在那个活动上，淘宝的员工们纷纷打扮成古装电影中的形象，外表和他们的花名相符。那时正处于淘宝著名的“武侠文化”的高峰期。马云似乎是按照金庸的武侠小说来装扮自己的公司——金庸可能会为此而自豪，因为全世界应该没有另一家这样的公司，其规模如此庞大，但它的文化和行事风格竟然来源于一个作家的作品。所有参与者都兴高采烈，简直是对“游戏精神”的最好阐释。那时候兴高采烈的淘宝让人怀念，它很酷，浑身上下洋溢着游戏精神，它看似玩闹着把事情做了起来。

但是当然，阿里巴巴在当时也面临着困扰。马云用免费的方式在中国击败了互联网巨头eBay——他提出对在淘宝上开店的店家免收任何费用，而当时要想在eBay上开店，需要向这个C2C平台服务商缴纳一定费用。在《连线》杂志前主编克里斯·安德森提出互联网经济的免费模式之前，马云就已经这么做了，这是他的天才之处。后来免费的模式又被应用到了网络游戏和杀毒软件行业，史玉柱的《征途》和周鸿祎的360杀毒软件都是这么做的，的确所向披靡。淘宝成为中国最大的C2C交易平台，占据着80%左右的市场份额，其地位一直延续到今天。但是问题随之而来，人们会问：是的，所有人都很开心，可是，这家公司靠什么赚钱呢？有马云参加的发布会，最常问的问题之一，就是问淘宝的商业模式。无论是马云，还是先后做过淘宝总裁的孙彤宇和陆兆禧，都对这个问题避而不答，他们总是说淘宝不会去考虑盈利的问题。一家杂志做过一篇针对淘宝商业模式质疑的封面文章，标题就是“淘宝苦苦赚钱”。

以今天的后见之明来看当时媒体和分析师对马云与淘宝的质疑或者说忧虑，会显得非常讽刺。因为按照阿里巴巴集团在2014年5月7日向美国证监会提交的招股说明书中的财务数据，主要利润来自淘宝系的阿里巴巴已经超过腾讯和百度成为中国最赚钱的互联网公司，并且拥有着超过50%的利润率。最新的质疑是这家公司实在太赚钱了，它如此赚钱，会不会是挤压平台上商家利润的结果？如果我们以更长的时间段来重新看待很多观点，都会发现其中充满了讽刺意味。

二

马云踏上的是——一条“光荣的荆棘路”——在以童话写作著称的安徒生的一篇文章里，他写道：“光荣的荆棘路看起来像环绕着地球的一条灿烂的光带。只有幸运的人才被送到这条光带上行走，才被指定为建筑那座连接上帝与人间的桥梁的没有薪水的总工程师。”踏上这条路的人，会“得到无上的光荣和尊严，但是他却得长时期面临极大的困难和失去生命的危险”。

这些引文可能有些夸张，马云所遭遇的事情，不过是一群人为在公司楼下举着标语抗议，有人在香港街头为包括他在内的公司高管竖灵牌，一群人谩骂威胁他和他的家人，以及我们并不知道他也没有办法表达的其他境遇，比如同银行之间的麻烦……

他的经历在互联网上随处可见。1994年，马云在美国见识了互联网。早年写马云的文章，多谈及其经历的戏剧性，虽然其真实性并不可知。1995年，马云创办中国黄页，现在在互联网上还可以找到那时的一段视频。马云到北京国家体委推销自己的业务，他可以为国家体委提供“在信息高速公路上的宣传”，结果被告知“这个问题很复杂，没有你想象得那么简单……你应该先预约，按办事程序上说，你应该先预约”。1997年，马云赴北京开发外经贸部官方网站。

1999年，不得志的马云重新回到杭州，创办了后来的阿里巴巴。这个故事同样被描述过很多次。2月21日，在杭州湖畔花园马云的家中，18个人聆听了马云关于“要做一件伟大的事情”的演讲。同样是在这一年，蔡崇信加入阿里巴巴——这次加盟也被渲染上了神秘色彩，当时名副其实的“金童子”蔡崇信竟然愿意主动加入阿里巴巴，而且传说中薪水只有500元。蔡崇信带有的这种神秘色彩还因为他直至今日仍然是阿里巴巴最重要的人物之一，并且从来不接受大陆媒体采访。也是在这一年，发生了另一件被神话的事情：马云拿到“互联网皇帝”孙正义的投资，据说“聊了6分钟，孙正义就决定投3000万美元”。马云最后拿到了2000万美元。当然，这笔投资进一步变成神话是因为它的投资回报率，如果阿里巴巴集团市值为2000亿美元，

那么软银 2000 万美元投资如今的价值是 668 亿美元。

接下来，阿里巴巴经历并挺过了 2003 年的非典。因为在阿里巴巴的员工中发现了 SARS 病例，马云决定让所有员工都在家办公。与此同时，他已经在筹备淘宝网。尽管在创立初期并不被人看好，但 2004 年成立的淘宝最终击败了 eBay，成为中国最大的 C2C 电子商务平台。2005 年，阿里巴巴接受了雅虎 10 亿美元的投资和雅虎中国的资产——尽管这笔投资之后一直被媒体视为困扰阿里巴巴的资本枷锁，马云为此交出了阿里巴巴 40% 的股份，但在当时，这可是中国互联网有史以来拿到的最大的一笔投资。2007 年，马云将集团中盈利的 B2B 业务拿出在香港上市，市值一度超过 200 亿美元，是当时的全球第五大互联网公司，排在谷歌、eBay、雅虎、亚马逊之后。

从外界来看，自从 1999 年在杭州创办阿里巴巴以来，好运就一直在眷顾着这个小个子的杭州人。但其中甘苦，也许只有马云和他的创业伙伴们可以感知得到。

在宣布提交招股书之后的第三个晚上，马云从上海回来，参加完集体婚礼和支付宝年会，他和公司的几个高管在自己家里喝着茅台酒回忆往事。这位刚刚被彭博通讯社宣布可能超过王健林和马化腾成为中国首富的人回忆起他的第一任秘书。那个女孩总是在他的公司门外徘徊，终于有一天她提出要做他的秘书。马云大吃一惊，回答道：我们公司一共才只有五个人啊！但他还是接受了她的请求。

关于这个姑娘，让这位如今已经成为互联网巨头的人念念不忘的一件事，发生在一次与一个煤老板聚会的饭局上。这个风格粗犷的老板说，如果马云能够一口气喝掉九杯白酒，他就会承诺投资马云 50 万元。文人出身的马云很犹豫：可是我根本不会喝白酒啊！这时候他的秘书拿过酒杯，决定替她的老板挡下喝酒的要求。她最后喝了 27 杯。在他创立的公司即将在美国公开上市，并可能成为中国市值最高的互联网公司之际，马云想起了这段往事。让他遗憾的是，这位秘书并没有能够一直跟着他创业。因为当他决定到北京同外经贸部合作时，她刚刚结婚一个月。

这是马云无意之间对人讲起的一个故事。我们不难想象在这个公司十几年的历史，或者从他 1995 年创立中国黄页开始的二十几年历史中，马云应该

面临过众多的遗憾和纠结：比如在国家体委办公室被一位公务员阻拦，丝毫没能展现出他今日的雄辩风采；比如在非典期间，他是否会大叹倒霉，因为第四例病症竟然就发生在阿里巴巴员工身上；比如他该如何劝说最初跟随自己创业的太太放弃在公司的事业，回归家庭；比如他又怎样将劳苦功高的孙彤宇从淘宝总裁位置上劝退；再比如他讲到自己出让 40% 股份给雅虎时的心情，即使是在当时他也不是没有意识到这么做可能带来的后果，“2007 年我给雅虎 40% 股权的时候，我就知道，下了这步棋，40% 都被人家控制了，你将来就惨了”。

2014 年年初，马云以一句“纠结和疼痛就是参与感”结束了他谈论阿里巴巴战略的致员工公开信。对他和阿里巴巴集团而言，“纠结和疼痛”从 2011 年开始明显表现出来。2011 年 2 月 21 号，阿里巴巴 B2B 上市公司发布公告称，董事会已经批准 CEO 卫哲和 COO（首席运营官）李旭辉的辞职请求。在马云发布给其员工的公开信中，他说：“过去的一个多月，我很痛苦，很纠结，很愤怒……”起因是马云在一次偶然事件中发现了 B2B 中国供应商的部分签约客户有欺诈嫌疑，而阿里巴巴销售团队中的一些员工“默许甚至参与协助”。这次事件在当时看来是阿里巴巴 B2B 业务上市之后最大的事故。马云从百安居请来卫哲出任 B2B 的 CEO，曾是众人津津乐道的用人典范。甚至王石在接受我采访时都提到过，马云任用卫哲对他启发很大，但结果竟然是卫哲出局。

马云的解释是，他作为集团的 CEO 和创始人，需要捍卫这家公司的价值体系。在那次事件之后，他接受《中国企业家》杂志的采访时说：“业绩与价值观对立，这事行不通……我是公司文化和使命感的最后一道关。如果你叫我一声‘大哥’我就可以不杀你，那以后，会有多少兄弟叫我大哥？我不是大哥。”在公开信中，他动情地声称：“这个世界不需要再多一家互联网公司，也不需要再多一家会挣钱的公司；这个世界需要的是一家更加开放、更加透明、更加重视分享和社会责任感，也更为全球化的公司；这个世界需要的是一家来自于社会，服务于社会，对未来社会敢于承担责任的公
司……”

他自己说，大概有 30% 的人不相信他的解释。但之后的一连串事情，让

他没这么自信了。这一年是阿里的劫难年，随后就发生了支付宝 VIE 事件和淘宝商城新规引发的“围城”事件。支付宝 VIE 事件，谴责者说他没有“契约精神”，甚至更苛刻的评论称，他的这一举动是在以一己之力毁掉中国互联网公司在美国资本市场的信任基石。对于商界围城，马云则被指责为抛弃赖以起家的众多小商家：淘宝系倚仗蚂蚁雄兵的崛起，但在面对做 B2C 的压力时，却忘记了马云自己一直宣扬的对创业者的责任感。除了这些被媒体热议的事件之外，再加上马云没有对外言及的其他事情，他称自己遭受了“七伤拳”。他开始对公众舆论失去信心，在各个场合都发表了一些表示失望的看法。直到最后，他说：“我不在乎别人批评我。哼，我们自己要有骨气，我们就是这个样子……别人冤枉你，如果你是对的，时间会给你证明；如果你是对的，时间也证明不了你是对的。”

公众舆论的风向正是从 2011 年开始转变的。在此之前，他的跟随者众多，2008 年出版的一本书的书名概括了这种情绪。这本书名叫《马云教》，封面上赫然写着“在中国，一个新的宗教已然诞生”——这只是在他并不知情的情况下出版的关于他的众多图书之一。在他的激励下，众多中国年轻人走上创业之路，其中有一部分人的创业就是在淘宝网上开店做电子商务，他是中国创业热潮的最初引领者，他的每一个举动都能迎来一片赞美声。虽然也有人认为他和阿里巴巴的故事被神话了，也有质疑之声，但这些声音都被淹没在马云的巨大魅力营造的浪潮中。在此之后，他和阿里巴巴的处境则可以用动辄得咎来形容。虽然他和这家公司的行事逻辑并没有发生变化，但是公共舆论和社会情绪已经改变了。人们一方面羡慕他和阿里巴巴的成功，另一方面，又总是以一种怀疑的眼光打量着他和这家公司的成功。

2011 年 2 月，在 3Q 大战之后，腾讯公司组织的“诊断腾讯”上，一位发言者以阿里巴巴作为典范来对腾讯公司的人说：“阿里巴巴始终在向外输出文化——马云所提的‘新商业文明’。这种文化一方面对阿里巴巴是一种约束，它的行为需要在‘新商业文明’的框架下，各个子公司和对外部门都要服从‘新商业文明’的守则，把企业员工约束好。另一方面，既然是一种文明输出，它也影响着一大批人，影响着意见领袖，影响着媒体的观点和立场。”如今看来，情况则发生了逆转。腾讯在输出它的产品经理文化，在向

整个社会宣扬它关于科技、移动互联网、产品和人性的理解，“影响着一大批人，影响着意见领袖，影响着媒体的观点和立场”。而阿里巴巴，很多时候则陷入了一种“不解释”的尴尬中；或者即便解释，马上迎来的也是新一轮的质疑。

三

2014年的5月10日，杭州还在下着小雨。我从京杭大运河边上的一家酒店出发，坐出租车沿着文一路一直向西，目的地是阿里巴巴集团在西溪的总部园区。在堵车的间隙，我偶然地看到了马云创立阿里巴巴时的公司所在地——湖畔花园。“湖畔花园”四个字掩映在江南的朦胧烟雨和顺着拱顶蔓延的绿植中。15年前不会有人想到从这里会走出一家世界级的互联网公司。

之前三天，阿里巴巴集团向美国证监会提交了招股说明书，它的估值之庞大和盈利能力之强已经是媒体议论的焦点。招股书中马云通过关联公司购买了此前阿里巴巴为其采购的飞机也被广泛谈论。我认识的一名阿里巴巴的员工说，他回到家时，连他妈妈都向他打听：“听说你们公司给马云买了一架飞机？”马云在招股书中表现出的无私反而不太有人提及，在其中马云承诺他投资的所有关联公司的收益他都无意占有，都可以用来为阿里巴巴公司服务；支付宝VIE事件的另一只鞋也在招股书中跌落，马云向董事会提交了书面承诺，称他在这家名为小微金融的新公司中，所占的股份和享受到的收益不会超过他在阿里巴巴集团中得到的。

5月10日被这家公司命名为“阿里日”。在这一天，阿里巴巴将会向所有阿里巴巴员工的家属开放，请他们来公司参观，并同公司的高管们交流。于是，园区门口接待家属的工作人员代替了之前曾经站在这里的偏执的创业者。我曾经看到过一个年轻的男人站在雨中举着一块牌子，上面写着他要推销的项目，他保证它会“让马云和马化腾动心”。另外一个人则保证他能帮助马云打败腾讯的微信。

这个占地二十六万平方米的园区，比阿里巴巴诞生时所在的整个湖畔花园小区都要大，主体建筑由日本知名建筑师隈研吾设计。园区像公园般拥有

自己的湖泊与湿地，湖中有马云赠送的白鹅。园区像一个生活区那样拥有书店和咖啡馆，要想在星巴克买到一杯咖啡，至少需要排上十分钟的队，同时它又像一个大学那样拥有几个互相竞争的食堂。它让不少的阿里巴巴员工感觉到自豪，同时也让员工觉得这个庞大的园区让人很舒服。

在这一天，整个园区中四处悬挂着同阿里日相关的招贴画和标语，包括相亲大会和业务体验在内的活动吸引着家属和员工的参与。曾经作为“双十一”发布会会场的报告厅内，聚集着阿里员工的家长和孩子，一群吵吵闹闹的孩子争着要上台表演节目。阿里巴巴的高管们则会到这里来和员工家属们交流，回答诸如自己的孩子如果结婚是否能够参加明年集体婚礼的问题——2014年的集体婚礼因为报名人数太多，因此没有做到让所有新婚的阿里员工参与。临近中午时，原定要来同阿里员工家属见面的CEO陆兆禧仍然未能到场，因为他必须要和马云一起参加同一位重要客人的会谈。人群开始散去，门口站着的阿里员工为每一位女性送上一枝花，阿里的高管们中午则会在食堂为大家打饭。一位戴着员工卡的年轻长发姑娘在向外走时对她的父亲解释，往年阿里巴巴的几乎所有高管都会出来见同事的家长，但是今年情况实在多变，因为阿里巴巴有可能成为“中国最大的上市公司”。

即使不考虑马云总是在说的同阿里巴巴平台相关的就业人口，仅仅看着眼前的人群，也足以感受到人们对这家公司的感情。阿里巴巴已经成为了一家人们想要为之工作的公司，最近几年来，这家公司已经成为从政治家到普通人都会关心的对象，包括两任中国总理在内的人都对马云和阿里巴巴表达了自己的诸多期许。这已经不再是15年前创业时无人知道的那家幻想着要改变中国商业世界的互联网小公司。

BAT是媒体对包括阿里巴巴在内的三家互联网巨头的简称。这三家公司在各自的领域内都拥有巨大的竞争优势——很多人称之为“垄断”，尽管这三个巨头都会反对这个说法。百度是搜索，腾讯是社交，阿里巴巴是电子商务，其中腾讯和阿里巴巴的市值都已经超过了千亿美元。这三家公司2013年的大肆收购让媒体大开眼界，它们都试图超越自己此前的优势领域，向互联网和移动互联网上的其他业务蔓延：地图、音乐、视频、手机游戏……2013年年底开始的滴滴打车和快的打车的“烧钱”之战，仅仅是这场竞争的一个

白热化表现。如果去细看这三家公司，一个互联网记者会发现它们跟5年前已经大不一样——变化太迅速了。马云自己也说，现在已经不能再将阿里巴巴仅仅视作一家电子商务公司了。

微信的重要性已经被无数的言论阐释过，它被称赞为一款杀手级或国民级应用。马化腾2013年在北京全球移动互联网大会现场接受央视《对话》栏目采访时称，如果没有微信，腾讯面对移动互联网浪潮时也会出一身冷汗。借助微信，腾讯在移动电商和移动支付上开始重新具备了大有可为的想象空间。它也被视为阿里巴巴最大的竞争对手，因为电子商务和互联网金融一直是阿里巴巴深耕的领域。马云在北京大学举办的阿里巴巴技术论坛上说，凭借着包括余额宝在内的互联网金融创新，阿里巴巴在摇晃着此前形同垄断的国有银行金融服务，他原以为腾讯会借助微信来摇晃同样形同垄断的国有电信运营商，但是，腾讯却选择去摇晃阿里巴巴。

当然，仅从外部观察的角度，对腾讯而言，最理性的做法当然是去摇晃同为市场产物的阿里巴巴，而不是去挑战三大电信运营商。只需看一看国有商业银行对待余额宝的态度和反应就不难判断，去动摇可以影响监管政策的大型国有企业当然是危险的。

尽管余额宝的七日年化收益率已经跌破了5%，关于它是否具有创新性的争论也一直在延续，但余额宝毫无疑问仍然是2013年的年度产品。它的出现证明了此前彭蕾在我交谈过程中阐明的互联网金融的特征：开放和平等。以往的金融理财服务是具备一定金额门槛的，同时赎回是需要时间的，而作为一款互联网金融服务产品，余额宝可以实时赎回，同时任意金额都可以购买。它成功使得很多不使用理财服务的中国人开始尝试这类理财服务——当然是通过余额宝，或者其他互联网公司的类余额宝服务。

的确不能再简单将阿里巴巴理解为一家电子商务公司。因为支付宝VIE事件拆分出的小微金融在未来有很大可能会成为新的金融巨头；阿里巴巴集团大手笔收购的娱乐文化类公司和它的硬件天猫魔盒，让这家公司加入了客厅觊觎者行列；还有志在建立物流网络的菜鸟，以及马云在公开信中提到的“云”和“端”。这些都是这家公司想要传递出的新的想象空间。