

在全世界，在很长一段时间里，他们的故事最励志！

阿里巴巴正传

我们与马云的“一步之遥”

方兴东 刘伟◎著



迄今为止关于马云及阿里巴巴历程最权威完整的著作：

阿里上市前的布局，为什么上市要推迟？

微信之于来往的意义，怎样的竞争内幕？

腾讯、百度与阿里的差距，未来BAT的最终格局？

不看好京东模式，为什么京东是悲剧？

马云的格局及人才战略，如何超越谷歌成为全球第一？

神秘的菜鸟网络，马云怎样的大物流布局？

阿里巴巴的全球化，如何农村包围城市，成就102年的伟大公司？



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

阿里巴巴正传

我们与马云的『一步之遥』

方兴东
刘伟◎著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴正传：我们与马云的“一步之遥” / 方兴东，刘伟著. — 南京：江苏凤凰文艺出版社，2014
ISBN 978-7-5399-7908-3

I. ①阿… II. ①方… ②刘… III. ①纪实文学—中国—当代 IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第278643号

书 名	阿里巴巴正传：我们与马云的“一步之遥”		
著 者	方兴东	刘 伟	
责 任 编 辑	郝 鹏	孙金荣	
策 划 编 辑	一 航		
特 约 编 辑	张 磊		
文 字 校 对	孔智敏		
封 面 设 计	水玉银文化		
出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司		
	江苏凤凰文艺出版社		
出版社地址	南京市中央路165号，邮编：210009		
出版社网址	http://www.jswenyi.com		
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司		
印 刷	三河市金元印装有限公司		
开 本	700毫米×1000毫米 1/16		
印 张	20		
字 数	226千字		
版 次	2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷		
标 准 书 号	ISBN 978-7-5399-7908-3		
定 价	45.00元		

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

马云：怎样做一个 102 年的伟大公司

最奢侈的事情，大概就是在上市前逮住马云聊聊天。十多年来，我一般一年会打扰他一次。两个人，两杯茶，酒店的大堂，或者在他办公室，马云不同的办公室中都会有一套茶具。十多年来，时势已经斗转星移，当年投身互联网的热血青年们有人已经以千亿级的身家牢牢占据财富榜前茅，而大多数人依然在互联网的第一线继续奋斗着。十多年来，阿里巴巴也今非昔比，从一个京城互联网界压根不搭理的创业公司，成为今天中国互联网一马当先的领导者。好在，令人欣慰的是，朋友间的见面、朋友间的聊天，依然轻松如故。

这次耗费了不少短信，调整了几次时间和地点，终于在 2014 年 7 月 25 日能和马云面对面轻松聊聊天了。原本的时间是前一天晚上，约好晚饭后至西湖边的凯悦喝茶。等到时间差不多了，马云短信说，能否改到明天早上，一起吃早餐吧。本来我没有任何目的，没有任何主题，就是希望最轻松、最自在地聊聊。改时间当然没问题。

早上九点，我提前半小时先到了湖滨路28号凯悦酒店。这个位于西子湖畔的酒店，步行即可至湖滨国际名品街，酒店毗邻武林广场和杭州大厦，成为马云今年最喜欢出没的酒店。而十多年来，最初几年的见面主要在杭州黄龙宾馆，后来主要是世贸中心。地点的变化应该正反映着他出入便利性的改变。

十分钟后马云就到了，他拿出来的是助理带的早餐。简单的几个碟子，一碗粥，两碟素菜。脸色比我想象的好，虽然风尘仆仆从欧洲刚刚回来，但是精神状态不错。他说，这两天腰不舒服，前两天去欧洲，每个国家跑了一天，坐车的时候没感觉，回来就有反应了。

与之前的聊天相比，这一次马云对于阿里未来的战略思考明显已经进入一个全新的境界。他认为无论腾讯还是百度，在战略上已经滞后于阿里。他思考的更多是如何超越谷歌和苹果，超越美国商业企业达到的高度，超越一直统治这个时代的美国商业思想。马云的自信和视野已经渐渐露出一览众山小的全新气魄。面对国内媒体和微信上的各种非议和质疑，马云已经不再多介意，有了胜似闲庭信步的从容和开阔。

首要关心的事情当然是上市的时间。本来开始确定的时间是8月份上市，后来推迟了，也因此传言很多。的确，阿里上下也对上市一事心怀忐忑。有人说是因为美国SEC（美国证券交易委员会）对阿里的质疑，有人说是国内政策对阿里去国外上市有变化。这一点，马云很是轻描淡写，他说：“推到9月份，是因为8月份华尔街要休假，美国人的生活习惯很难改变。都到这一步了，也不差那么几天，就推迟吧。反正这个项目那么大，有各种各样的疑问，我们再给大家一个月时间，让所有人弄清楚。”（阿里

巴巴最终在 9 月 19 日成功上市。)

第二个话题当然是市值。媒体上对于阿里的估值为 1500 亿~2500 亿美元。2000 亿美元，这个数字不但对于中国互联网，就是对于全球互联网界也是一个令人惊讶的数字。互联网公司中只有谷歌突破了这个数字，Facebook 正在跨越的过程中。马云却在思考如何让市值不要太发热，节奏不要太猛。他说：“我们现在想想还是不能让它过 2000 亿，过 2000 亿后压力太大，现在想办法把这个东西降温，必须要降温，不降温以后团队太累了，年轻人会疯掉。”（实际上，阿里 9 月 19 日上市当天就轻松突破了 2300 亿美元，10 月 28 日更是一举突破 2500 亿美元，超越了沃尔玛。升势还没有停止的意思，11 月 6 日市值突破 2800 亿美元，“双十一”前夕的 10 日，股价接近 120 美元，最高点突破了 3000 亿美元。显然，一个公司一旦上了市，在强大的市场力量下，连创始人也难以把握公司股价的走势。)

我不由得赞叹，一举登上 2000 亿美元的高度，的确超越了我们的想象，这个“马云速度”是不是太快了？马云自己却不诧异，他说：“我们有我们的节奏，其实也不快，我们这两年控制节奏，但是由于上市，人民币开始涨起来，还得往下压，不能让它太高。稍微一高，就会破坏你的战略。我们一直按照自己的步骤在走，只是以前别人没注意，没有特别关注。其实，这是因为我们 15 年来的布局，慢慢形成了网络效应，就有了今天。”

在中国突然出现了一个 2000 亿美元的互联网公司，不但中国人不适

应，美国人更不适应。这一点，马云的话题一开闸就有点兴奋了。当然，他最感慨的还是国内和国外舆论的反差，与国外的一片赞赏相比，国内的质疑、抨击和冷嘲热讽非常多。马云说：“那天美国人说的一句话最有意思，他说他们专门研究制度，讲资本主义讲了200年了，但是从没见过这么出色、这么厉害的一家公司居然在中国出现。老外都说，这么多年从来没有在欧美看到过如此好的一家公司出现。我自己在想，这个国家，这个社会，这个时代，大家都没有反应过来。事实上，这就是中国现在、今后要面临的叶公好龙的心态，也挺有意思的。所有人都想做大，一个民营企业做强做大，他们不适应，国有企业做强做大可以，民营企业你怎么能做这么大？”

马云最得意之处当然是他的战略思想。听马云谈战略，是一件令人豁然开朗的事情。这方面，马云不会跟你谦虚。马云认为，阿里今天的成功实际上只是过去战略布局的成功。就像今天的战略，决定了五年、八年之后的格局。

与腾讯和百度相比，阿里强在战略，也胜在战略。当整个业界和社会都习惯将阿里、腾讯和百度放在一起，以BAT统称的时候，在马云的心目中，其实早已不再把腾讯和百度当作同等的对手。马云认为，以战略见长的阿里将会迅速拉开与腾讯和百度的差距。这个论断，对于很多人来说，肯定又会觉得马云过于狂妄。而事实上，阿里上市当天，市值不但超越了腾讯和百度，而且超越了腾讯与百度两强之和。上市两个月之后，阿里的市值已经差不多是腾讯的2倍，是百度的4倍之多！阿里、腾讯、

百度已经不是一个档次，而是形成 1 : 2 : 4 三个档次。马云通过上市，一马当先，开始明显引领中国互联网。而且在他的心目中，这个差距未来还将进一步拉开。

对于人们对阿里战略的评头论足，以及各种质疑和非议，马云说：“我们是通过 15 年的布局，慢慢形成的网络效应。这就是战略的威力。上市前我们做了几次收购，很多人都开始惊呼看不懂了。再过三五年，有几个人看得懂我在买楼？连老太太都看得懂的战略我七八年前就在看了。凭什么现在我买，你们就能看懂？我在 2008 年讲过，一个真正的大楼，是由建它的窗、门拼起来的。你只有建小房子，才是一砖一瓦从零开始建起来的；而像摩天大楼，主材还没有做，突然一下那么大的东西就出现了，那是因为之前都已经做好了。”

话题自然又谈到了春节期间微信红包的热潮，以及马云惊呼“珍珠港偷袭”的惊慌。据我所知，那时候的马云的确受惊不小，整个公司也受到极大震动。虽然被马云用于狙击微信的来往现在已经几乎沉寂，但此时的马云反而更加淡定了。现在的马云可以轻松地说，来往就是一颗烟幕弹而已。马云认为，腾讯强在产品，微信的确厉害。但是，阿里与腾讯不同，阿里打造的是一个航母舰队，微信只是舰载机层次的产品。马云说，从 QQ 到微信，腾讯的舰载机的确升级了。但是，舰载机可以经常升级，航母却不能经常升级。航母由多个舰队组成，其强大的战斗力不是来自单一的舰载机，而是整体的力量！今天，如果百度没有搜索，百度会怎么样？如果腾讯没有微信，腾讯会怎么样？阿里如果没有淘宝，

阿里会怎么样？百度和腾讯如果没有搜索和微信，就完了，而阿里的今天已经不仅仅是淘宝。

马云认为无论是微信红包，还是腾讯联手京东，都还只是战术级的举措，对阿里构不成真正的威胁。马云说：“今天中国，战略取胜，我们是高于腾讯不少。今天微信跟大众点评合作，大众点评没搞出什么；微信跟滴滴合作，也没见搞出什么；今天微信跟京东合作，更愚蠢，所以这么看只是资本市场看到了。我们自己都觉得可惜。如果我今天不去看五年、八年以后的布局，八年以后就死掉了。我发现很多公司，包括腾讯，在战略上都存在很多的问题。”

人们心目中阿里的竞争对手，国外当然是亚马逊，国内当然是京东。对于亚马逊，马云是相当敬佩的，他说：“亚马逊是世界上最了不起的企业，有一次我和贝佐斯（亚马逊集团董事会主席兼 CEO）两个人在盖茨家里，他知道我们两个不是对手，但我们两个很竞争。既生瑜何生亮，如果美国有一个阿里巴巴，亚马逊还能活吗？美国因为没有阿里巴巴，才让亚马逊活下来。”

而对于京东，马云的观点让我非常惊讶，他断定京东的模式存在巨大的问题，前景悲观：“京东将来会成为悲剧，这个悲剧是我第一天就提醒大家，不是我比他强，而是方向性的问题，这是没办法的。你知道京东现在多少人吗？5万人！阿里巴巴是慢慢长起来的，现在才23000人。收购加起来是25000人。你知道我为什么不做快递？现在京东5万人，仓储将近三四万人，一天配上200万的包裹。我现在平均每天要配上2700万的包裹，什么概念？中国十年之后，每天将有3亿个包裹，你

得聘请 100 万人，那这 100 万人就搞死你了，你再管试试？而且它的 60% 收入是在中关村和淘宝，它自己网上不可能这么大量。所以，我在公司一再告诉大家，千万不要去碰京东。别到时候自己死了赖上我们。”

对于阿里的团队建设，马云说：“我的经商经验告诉我，没有一件事是 100% 的，商业就是一个波动的、成长的艺术，就是波动成长。对阿里来讲，船长必须保持冷静，对气候、天气所有情况进行分析，你船的规模——船容量和船数量，对一个企业是很重要的。船员的技术含量不低，要有一定的规模——这个才是一个船在海上航行的关键。你没有再次、三次的建设，怎么能靠近大浪？好好的船也被你搞沉了。这个船下去了以后，换一个浪，你的木梁早就断了。”

阿里的团队是马云最引以为傲的，当然也有危机感。马云说：“阿里的这些人放出来，单个看，没一个特别出色的，你拿任何一个人去比，都不突出。但是我就讲团队，捏在一起，阿里的团队就很厉害。马化腾这几年比较核心的团队是香港那拨，基本上是投行出来的，我认为他们战术多于战略。所以在这种情况下，战术多于战略是吃亏三年，战略多于战术是吃亏这两年。另外把控者是把方向的，今天他这个船跑到一定程度，马化腾的船队 OK，我们跟他有一样的问题。你要看战略是吃亏两年，你要看战术，就吃亏三年。”

人们看不懂他今天的战略很正常。对于上市前买大白菜一般的收购行为，他说：“上市以后，你站的角度不一样，我认为我们今天尽管还没有到

这个层次，但是我们是看到新的趋势了。我们不是在上市以后又开始大手笔收购的。因为那样就乱了套。我要在上市之前，把所有的都办了。”

那么，阿里上市之后会不会把新浪和雅虎给收购了？在这个问题上，马云的思维不再是一个浪漫主义者，而是一个理性、清醒的商人。马云说：“收购雅虎的事情我两三年前就干过，这个是一个政治问题，不是一个经济问题。雅虎是一个媒体，比较敏感。”

有些东西不能因为好就可以拥有。就像马云投资新浪微博，是因为微博对中国社会有很大的贡献。投资它是支持它，但是收购就是另一回事。马云说：“我是很简单的，对我来讲就是支持社会的变革，如果它有问题告诉我，没问题，继续发展，我支持你。如果你需要帮助，我帮助。”

雅虎也是一样。如果阿里是做媒体的，马云收购雅虎很自然。但是，阿里不是做媒体的。马云说：“因为我是商人，我不想玩政治，我不想当官，我就踏踏实实的，如果你觉得我有价值，我才去投，你没有价值，我干吗呢？”

马云说：“雅虎是张皮，我把中国雅虎废掉了，但是这个钱值得。因为中国雅虎是美国雅虎的缩影，美国雅虎的管理让我看懂了他们的运作。所以雅虎中国的收购是中国，应该说是全球华人有史以来最漂亮的收购，我收购了以后，学会了几点，看清楚了西方企业是怎么运作的。没有雅虎，根本不知道世界格局这么大，有多少人真正知道雅虎是怎么输给谷歌的？”

阿里的迅速崛起必将带来更多人的不适应。不但业界需要很长时间来

适应，传统的浙商和阿里所在的杭州，也需要更长的时间适应。马云说：“格局会变，包括杭州，杭州也要准备好，杭州也会发生很大的变化，房价高了，物价高了。就像硅谷最近很多生意，因为谷歌和 Facebook 突然起来了。”

显然，当下的落差还只是一个开端，马云说：“距离会越来越远。因为以前大家同起步的时候，很多人都没去关注，都没看懂，今天我们看到外面去了。”

看到外面，就是亚马逊和谷歌等美国互联网巨头了。这些在中国人心目中如同神话般的美国企业，在马云的战略中，却是另一个格局。我大胆提出：“到 2020 年，阿里能否超越谷歌？”马云说：“离 2020 年还有六年时间。时间来讲应该还是有一些的。我们跟谷歌的差异是什么？只有你的理念和思想全超过了，你才能超越谷歌。我提出超越沃尔玛，那是五年前，我在江南会跟他们副董事长讲的，我赌十年，如果我超越不了你，算我输。我说你必须努力干，而他根本没当回事。思想、架构体系，他肯定够，跟谷歌似的，谷歌的商业思想也一样。谷歌在不断拓展技术的边界，而我在不断拓展商业的边界，而技术的变革到一定程度会遇到阻碍。我今天走过的地方，从杭州走到富阳，深度、宽度都有，我拓到非洲，拓到南美，相对于技术边界的拓展，市场的前景更大。所以我们和谷歌的思想不一样，谷歌今天折腾完手机，明天要折腾一个新的眼镜、新的手表。而我是商人，我的目标就是怎么拓展商业边界，用技术来拓展，这与谷歌是完全不同的。从这个理念来讲，我是对的，只是时间问题。我应该比他们领先三五年，阿里的云计算，今天大家都没看到，阿里最大的是云计算。今

天的谷歌云计算他们能力比我们强，但是它不开放，它第一天不开放，从此它就开放不了了。它要开放，技术不如我们，这就是问题。虽然亚马逊开放，但技术不如我们，谷歌技术比我们强，但是开放不如我们。谷歌在拓展技术的边界，今天搞软件，明天搞技术，后天搞……。我很简单，技术拿来赚钱，我们是干系统。世界上有信基督教的，也有信佛教的，但只有一个教大家都相信，就是钞票，这是最容易理解的。这世界上人们最通用的信仰就是钱，其他都不通用。”

今天的马云，目光所及已经不仅仅是互联网行业的谷歌、亚马逊和 Facebook 等。他内心所及是要挑战一个当今中国人可能根本连想都不敢想的高度。马云真正的野心是要在战略上超越美国的商业思想，而不仅仅是超越美国的互联网公司。另一位马云的朋友曾告诉我，马云私下里的目标是要做一个一万亿美金的公司，而美国迄今市值最高的公司就是苹果。苹果市值 2014 年 11 月底首次突破 7000 亿美元。马云的万亿美金梦显然是美国市场所不可能企及的。马云说，这个记录是历史的必然，实现的不是你，就是我。马云说：“中国商业文明的发展，就像谷歌给美国技术带来的巨大变化，阿里真正给中国商业世界带来了新的认识。”

作为一个不断拓展各种可能性的先行者，在中国这个社会里，马云需要承受的远远超乎我们的想象，好在他从来没有妥协和泄气。马云说：“阿里这几年，我们如果对社会有很大贡献，主要的一点是我们在重塑人们对商业的理解。我们是用技术在重新塑造。有一点很可悲，现在我们中国进

入商业社会，但是我们的思想还是农耕思想，觉得商人都是唯利是图的。我们要跨越美国企业对很多问题的看法，我们是用技术去拓展商业边界。比如一个是研究航空技术，一个是造出来的导弹和飞机，我们是技术，技术不能卖钱，只能变成飞机、变成导航、变成飞行器的时候，才能变成钱。人们说我支持谷歌，我支持阿里。事实上大家要去看两个角度，你到底支持背后的是什么。有几个人能看明白战略？就像几个人明白了支付宝这个事情？对阿里和雅虎的合作，别人认为是最臭的臭棋，其实这是阿里最漂亮的。没有雅虎，今天哪有淘宝；没有雅虎，哪有淘宝今天的格局……没有当年雅虎的收购，今天我们等于跟小苍蝇一样。你说没有支付宝事件，能不能看到今天的余额宝？没有支付宝战略的选择和抉择，哪有可能看到今天电子商务这样的发展？”

那么，在“目空一切”的马云面前，真正面临的挑战是什么？马云说：“今天我们中国社会有一个挑战，就是叶公好龙，做强做大，中国做强做大以后，就不适应了。做企业跟小孩子一样，小孩子创新的时候真可爱，有的小孩真聪明，创新一进来，我们去任何地方，都尖叫，我们现在不叫创新，称之为破坏。”

2014 年，恰是中国互联网 20 周年，也是马云投身互联网 20 年。马云说：“我 1994 年年底开始，整整走了 20 年。我在 1995 年年终说的那句话，互联网将影响人们生活的方方面面，后来我说，这句话我说得没分量，我就说是比尔·盖茨说的，实际上是我说的。这 20 年来，我从来没有停止过一天，你想阿里走到今天，的确改变了无数人的生活方

式，腾讯也很努力，它在游戏领域里也影响了。那个时候有一个争论，说我替马化腾做宣传，因为马化腾影响年轻人，影响他们成长，因为QQ离不开，他们离不开网，QQ连着上网。事实上，商业跟游戏有差别，商业是信用体系，游戏是玩乐体系，游戏的信用是假的，商业的信用是真的，争论到今天可以看出来，阿里会为腾讯的年轻人提供平台，当然将来有一天腾讯也会搞电子商务。从时代来讲，互联网的普及和发展，事实上应该是多角度的。”

功劳巨大，非议也不少。媒体上对于马云的批评的确不少，在见马云之前，我刚刚参加完第一财经的《头脑风暴》节目，就是讨论马云上市的是是非非。其中一个环节，是表决是否看好马云。让我惊诧的是，对阵双方，以及评委组一共9个专家，支持马云和抨击马云的比例居然会是2：7，压倒性地对马云不信任、不喜欢。对马云的批评，最无法绕过的当然就是支付宝事件。这个事情，显然需要马云给出一个终极的说法，才能过得去。

马云说支付宝事件有董事会备忘录，有传真，无论程序上还是手续上都是合法的。只是当时有些事情不能说得太清楚。主要出在杨致远跟美国雅虎董事会汇报的时间上。我认为，支付宝事件的细节还是很有必要讲出来，马云说：“适当的时候吧，过几年，也许我做所谓的回忆录，说说当时的事实真相，我怎么样在纽约跟他谈，怎么样在旧金山谈。我这次把杨致远请回当独立董事，就是希望人们认可他。有一次我和孙正义说，你看你投了800家，真正成功了只有多少家。你看看，能不能找出一家公司，不需要讲信用，或者不需要讲契约精神，直接我给他1个亿，十年后，能还我15个亿的？”

对于目前一些知名评论家的观点，马云说：“有时候觉得跟他们这些人活在同时代真是很悲剧。150 年后，人们看当时的商业思想是按照他们现在的写法，就完全不对，错就错在完全想当然。”

当我把话题转移到中国互联网发展的下一个十年，谈到了下一个 6 亿网民基本都从农村来，未来国内互联网的决胜战场就在农村，这一点马云非常认同。马云问我去考察过农村电子商务没有。我说我一直关注，但是没有去看过。他说你一定要下去看看。他说：“我们做了四五年下来，再用三五年，中国真正让农业起来，从农耕时代进入商业时代。电商进农村实际上是商业思想进农村，让农村商业化。我的想法是阿里巴巴进农村，不是卖货买货，而是把互联网理念和商业理念进入到农村，让农村能够尝试时代发展的变化。”

另一个大话题就是阿里巴巴的全球化问题。目前华为是中国企业中全球化最成功的企业。但是，马云眼中的全球化要远远超越华为。马云说：“如果我以华为作为基础，作为阿里团队的榜样，肯定不能做出全球化。阿里的全球一定要用全球最优秀的人才。阿里是十年前、八年前，以杭师大这帮人在做，这三五年，我们以浙大这帮人作为主要人才，未来 5 年到 10 年，我们的人才至少是来自北大、清华，包括斯坦福。我们现在有点像国家级的竞争，像韩国的三星，美国的苹果，德国的奔驰，都是国家级的竞争，是全球人才的竞争。所以今后由于有了金融资本市场以后，我不是把这个钱拿回来，是为全人类，有这样的眼界和胸怀，才能赢得未来。”

不知不觉，原来打算半个小时的聊天，一下子超过了一个半小时。因为马云还要动身去广州，晚上跟克林顿有顿饭，然后前往东南亚地区，话题就不得不打住。

最后，马云指着 he 面前的早餐：“你看，我吃的不也就这点东西。”

我扫了一眼，一小碗粥，两碟青菜，也就消灭了不到一半。这个饭量和他即将展开的全球化胃口相比，形成了巨大的反差。马云即将让全世界明白中国互联网的力量，而他的野心远远不止这些！他的万亿美金梦将向全世界重新定义中国！

2014年7月25日这普通的一天，一顿极其普通的早餐，留给我的回味和思考却是意味深长的。马云已经箭在弦上。这个互联网时代最出色的商业战略家，将要震惊的不仅仅是中国，而是整个世界！

作为朋友，我们继续默默关注并祝福！