

■ 刘世英 著

# 危机中的救赎

每个领潮人物、企业领袖，乃至每一个在打拼的你我，  
都处在“进一步天堂，退一步深渊”的戏剧巅峰时刻！

# 谁认识 马云

危机中的救赎

刘世英 著

图书在版编目(CIP)数据

谁认识马云 2 / 刘世英著. — 北京:中国友谊出版公司, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5057 - 3022 - 9

I. ①谁… II. ①刘… III… ①马云—传记 IV.  
①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 134958 号

书名 谁认识马云 2

作者 刘世英

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 北京时代华语图书股份有限公司 010 - 83670231

印刷 北京建泰印刷有限公司

规格 700 × 1000 毫米 16 开本

17 印张 260 千字

版次 2012 年 7 月第 1 版

印次 2012 年 7 月北京第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-3022-9

定价 38.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028

电话(010)64668676



## 推荐序 1

金 碚

### 马云为什么能行

作者刘世英邀请我为他的新作写序，这是一本从一个十分独特的视角观察和描写阿里巴巴公司创始人马云先生的著作。作者告诉我，每个企业家都有自己的“坎”。如何走过或者跨过一个个人生之“坎”，往往是企业家事业生涯中最精彩的时刻，因为，此时，企业家的能力和素质会得到淋漓尽致的展现。

关于马云，亿万公众除了通过同阿里巴巴的接触（马云被视为阿里巴巴的人格化）之外，绝大多数人都是从各种媒体的报道以及马云在各种场合的言论中获得了解的。大凡社会知名人士，情况基本上都是如此。也就是说，人们所知道的名人都是媒体告诉你的那个样子，而真正是什么样，往往总是像谜一样。越是像谜，人们就越有了解的愿望。所以，关于他们的书刊，总是受到众多读者的欢迎。我们所处的是一个互联网英雄的时代。马云就是这个时代中的一位非常具有代表性的互联网时代的英雄。因此，人们相信马云一定具有英雄本色：行事大胆、独立特行、怀抱梦想、充满激情；目标专注、勇于创新、敢于尝试、敢于挑战世俗观念；富于理智、敢作敢当、即使深陷危机也能临危不乱。尤其是在 2011 年发生了媒体所传言的阿里巴巴的几件大事，似乎让其深陷危机，但马云却能够临阵不乱地将各种“内忧外患”一一“摆平”，将负面影响降至最低。不仅如此，到年底，竟然又传出了阿里巴巴准备反向收购雅虎的消息，这个显示了阿里巴巴的实力和国际上的地位，听后果真有些一扬国威的感觉。

马云是个传奇性人物，曾被人说成是“骗子”、“疯子”和“狂人”。

据说，马云从小并没有互联网方面的天赋，他从事互联网实际上是投身于一个自己并不十分懂得和擅长的领域。他之所以能成功，主要是凭借了预见网络发展前景的独特眼光和对新生事物超乎一般的悟性，再有就是他的坚持。别人说他是“骗子”，是因为他是先知者。在没有被人接受之前，先知者总是会被贴上“骗子”的标签。

有人说成功的企业家大多显示出与众不同的“疯狂”，然而这种疯狂并不是盲目的偏执，而是一种忘我的专注与执著，并且不惜一切代价地追求理想和达到目的。人们都说，投资互联网就是“烧钱”，只有烧到一定火候，才有成功的可能，而成功的概率并不高。许多人认为敢于疯狂烧钱是马云的胆略，有可能辉煌也可能失败，但是，马云为了实现梦想绝不畏惧失败。

马云创业思维的基本逻辑是，帮助中小企业成功，自己才能获得成功。但现实往往要复杂得多，有时表现得似乎远离了他的初衷，深刻的创新思维逻辑只能曲折地，有时甚至是矛盾地体现出来。马云呼吁构建新的商业文明，但在现实中却一再遭遇重挫；他一向强调坚持“客户第一、员工第二、股东第三”三原则，但在2011年的本命年却一再“冒犯”这三者的利益。“诚信门”被开除的是玩忽职守的高管和以身试法的员工；“支付宝股权转让”反映出来的是马云和股东间的矛盾；“淘宝商城暴动”正是因为触犯了他最不愿得罪的客户利益。

不过，马云所遭遇的并非阿里巴巴独有的问题，而是折射出我国民营经济发展到新阶段的一个特点。回顾过去的几年，在民营企业为社会创造巨额财富、给人们的生活带来巨大便利的同时，一件件负面事件也将许多民营企业置于公众争议的漩涡之中。百度文库事件使刚刚坐上首富宝座的李彦宏被骂成是“小偷”；蒙牛毒奶粉事件让牛根生遭受众人唾骂；黄光裕创办的国美电器让老百姓尝到低价商品的甜头，但黄光裕本人却因违规操作遭遇牢狱之灾。

中国民营企业到底怎么了？到底是民营企业道德缺失还是社会环境使然？在与众多民营企业接触的过程中，我听到最多的就是：中国的

企业家们普遍抱怨在中国做实业太难。尤其是在 2008 年以来遭受金融危机冲击后，许多民营企业更是举步维艰。尤其是中国的市场经济是一个政府高度深入参与的体制，而且国有企业同民营企业往往处于不平等的竞争地位，所以，有一位民营企业家说，民营企业家都是“令人羡慕的可怜人”。特别是由于相关政策及法律法规的改革滞后，民营企业家一旦贸然闯入法律法规还没有规范到的地方，稍有不慎就会踩上违法违规的高压线。如果说上世纪做生意主要是靠捕捉商机，那么，到本世纪，做生意越来越需要具有适应现行法规和政策变动不确定性的能力。马云的成功，可能正在于他确实具有在上世纪和本世纪经商的双重能力。在时代巨变中，他始终能如鱼得水。

时间是最好的试金石。如果说，能够向市场提供好产品而自己又能够持续获得盈利的企业是优秀的企业，那么，具有崇高的经营理念和思想境界，并且能够承担更大社会责任的企业就是伟大的企业。像阿里巴巴这样的互联网企业，是一个与亿万大众利益（包括千万中小企业和电子商户）高度关联的企业，所达到的理念境界最终决定了她长期的竞争力。在这个商业网络遍及亿万大众，而社会媒体高度发达的社会中（好事坏事都会瞬间传遍世界），极端利己的企业经营活动必然会遭遇越来越大的阻力，生存空间将越来越小。因为，社会大众会支持能够承担更多社会责任的“好企业”，抵制一味利己的“坏企业”，各个企业能否长久经营和永续发展，最终取决于是否能为社会大众创造更大的价值。具有高尚经营理念和行为的企业将会具有更强的竞争优势，即使在其发展过程中遭遇危机和不利事件，也都会被逐一化解。所以，当有人问我如何看待阿里巴巴的未来前途时，我可以很有把握地预言：一定会持续发展，只要他真正坚持自己的经营理念——帮助中小企业成功，自己才能获得成功。

（金碚，经济学博士，博士生导师。中国社会科学院学部委员、工业经济研究所所长、《中国经营报》社社长）

2012 年 4 月 11 日



## 推荐序 2

刘东华

### 相信马云

去年在推荐有关马云的一本书时，我说了这样一段话：自从十年前认识马云开始，马云所讲的东西就被整个世界质疑着，在质疑和嘲笑中一天天变成了现实。我知道，马云十年前和十年后讲的东西是一样的；这本书又告诉我们，马云在外面和内部讲的东西也是一样的。这两个一样还告诉我们，至少有一种人的成功是先在内心、先在理念和逻辑上完成，然后再一点点呈现在人们的肉眼看得见的地方。

为企业家人群服务 20 年，马云是我所认识的罕见的理想主义者。而真正的理想主义者，都是对自己的要求远远高于别人和世界对自己的要求，并痴心不改、无怨无悔地为这些要求历尽苦难的人。他以此为荣，他会发自内心认为“苦难只是一种化了妆的祝福。”在追求那些比“笑话”还好笑的伟大梦想的过程中，马云有没有过一时的动摇和犹豫呢？没有就不是人了，玄奘在“取经”途中还有“十里回头路”呢。但是我知道，在“为什么”的问题上，马云几乎从不摇摆；而在“怎么样”的问题上，偶有妥协或退而求其次的想法是完全正常的。

2011 年，马云自己说阿里巴巴过了七道生死关。在里里外外的巨大冲突之中，马云甚至开始怀疑人性的善良与美好。但他挺过来了，阿里巴巴挺过来了，不但挺了过来，我相信马云和阿里巴巴从来没有今天这样强大过。

马云是世界级的，不惟他的水准和眼界，更是他的价值观，阿里巴巴的价值观。十多年来我对马云和阿里巴巴做过很多判断，某些判断一度让人们目瞪口呆，但这些判断大都应验了。在看到人们质疑甚至谴责

马云的某些行为时，我相信更多源于对马云和事件复杂性的无知。以我对马云及其面对的挑战的了解，我相信他所做的已经是他所能做的最好，换别人 99% 以上的可能是只会比他更差。

一些人在评价和谴责别人时无比尖酸刻薄，是因为他们从未想过怎样才能对事情的结果负责。

互联网带来的信息透明与对称，使得各色“评论家”们有了苛责英雄们的更多依据、更好条件，我希望这种苛责是为了成就这个时代的英雄，而不是为了杀死他们。苛责别人的条件越充分，这个世界就越需要宽容。一个健康的社会心理和环境，应该是每个人都努力把苛刻留给自己，把宽容送给别人，而不是相反。

当然，真正的英雄从来不怕高的要求，只怕错的乃至荒唐的要求。如果马云对自己、对阿里巴巴的要求一向远远高于别人对他们的要求，在遭遇大的考验和挑战的时候，我们为什么不选择相信他们呢？

相信什么，我们就会成为什么；相信马云，就像相信我们自己。

(刘东华，正和岛创始人，《中国企业家》杂志社原社长)

2012 年 6 月



## 自序

Preface

### 马云是不是变了

2011，是12岁的阿里巴巴的本命年，也是虚岁48岁的马云的本命年。这一年发生在阿里巴巴和马云身上的故事很多，马云因此也经历了一段艰难的岁月。从阿里巴巴深陷“欺诈门”事件到CEO卫哲被迫引咎辞职；从支付宝“单飞”引发马云与股东间的矛盾到国内媒体对马云缺乏“契约精神”的质疑和批评；从淘宝假货风波，到马云一意孤行推新规引发淘宝中小卖家暴动；从阿雅联姻到意图“去雅虎化”……所有发生在马云和阿里巴巴身上的故事都成为公众高度关注的热点新闻，公众之所以高度关注这些新闻，是因为故事的主人公是马云。

马云一向是一个高调的人物，连他自己都承认自己善于“忽悠”。在2009年5月16日的广州首届网商交易会场上，马云总结说：“10年以来，我被很多人认为是中国最大的忽悠，我讲任何话都是在忽悠。不过，今天我还想再忽悠一把！”事实也是如此，12年前马云对国人忽悠的东西，现在已经成为了现实。而阿里巴巴正是被马云“忽悠”强大的。

1999年，教师出生的马云在人们不知道互联网的概念，更不知道电子商务是何物的时候创办了阿里巴巴。在历经九九八十一难之后，阿里巴巴终于修成正果，成长为全球最大的电子商务网站。曾几何时，淘宝网、支付宝不仅改变了一代人的工作和生活方式，同时也引领了消费模式的新潮流。马云不但开拓了中国的电子商务应用，也让中国在这一领域的发展引领了世界潮流。毫无疑问，马云已经实现了他下海时立下的改变世界的梦想，他也因此从一个草根创业者历练成为世界级的企业

领袖。

然而，近期被媒体不断曝光的发生在马云身上的故事，使马云为此饱受方方面面的质疑，也使曾经笼罩在马云身上的光环有失色彩，这使很多关注马云的人都禁不住在发问“马云怎么啦？”“马云是不是变了？”马云及所领导的阿里巴巴正在不断被公众重新认识，而这正是我们创作本书的原因。

2011年2月21日，随着马云的一封“自曝家丑”的内部邮件在网上传开，迅速产生了“一石激起千层浪”的效应。人们惊诧于阿里巴巴B2B网站涉嫌欺诈的消息以及产生的恶劣影响，更惊诧于阿里巴巴CEO卫哲被迫引咎辞职的消息。马云怎么啦？阿里巴巴怎么啦？不过，这条“惊天”新闻随着马云对部下的严厉处罚得以“摆平”，在公众心目中，马云成了“挥泪斩马谡”的诸葛亮。

而6月发生的支付宝转移事件用“惹大祸，激众怒”六个字来概括再恰当不过。且不说在此次事件中马云对两大股东的挑战被国内媒体指责为缺乏“契约精神”，也不说这次事件的发生对美国华尔街股市产生的影响，单说马云为领支付宝牌照差点把国内互联网行业的VIE结构“一网打尽”，就使马云这个行业巨头备受诟病，人们对马云的行为不只是议论和批评，而是开始质疑马云的道德和人品，因为作为行业领跑人，他的行为已经足以影响到整个行业的利益。为此马云遭到了行业内外谴责。

为了达到扩大规模，并打退竞争对手的目的，淘宝被迫实行了多年的免费政策。免费政策不仅给阿里巴巴带来资金上的压力，更可怕的是如影随形的副产品——假货。淘宝已经成为闻名中外的售假平台。为了根除假货，提高淘宝的商品质量，马云决定将淘宝一分为三，并提高新分出来的淘宝商城的收费标准。马云此举却使诸多中小卖家面临生存危机，致使数万中小卖家“揭竿而起”，淘宝商城一夜之间变为“伤城”。

如果说支付宝事件使得有些部委甚至想要结束VIE这种治理模式，那么，10月发生的淘宝中小卖家的“暴动事件”，则差点给电子商务业

带来新的婆婆管制。从法律上讲，淘宝给自己打造的平台制定新规则是没有问题的，但是作为一家为商户提供商务信息平台的服务公司，所制定的任何规则都应该本着互利互惠的原则进行，否则就有利用垄断地位坐地起价的嫌疑。仅凭单方面的意愿制定规则，容易造成两败俱伤的结果。好在在商务部的调停之下平息了这场纠纷。不过，商务部为此准备制定的“网络零售管理条例”则遭到众多网络公司的非议，因为众多的意见是，平台公司与客户双方的市场契约不需要介入行政干预。

早在 2005 年马云为了融资将大部分股权出售给了雅虎，从而使整个团队失去控股地位，这可能是马云所犯的最重要的错误。尽管马云在演讲中口口声声地称，投资者只是娘舅，资本永远是听从企业操作者的。但在此后的很长一段时间，为了在雅虎手中回购股票，马云做了方方面面的努力。尤其是根据当初签订的协议，马云在 5 年后有可能失去对阿里巴巴的控制权，使 5 年后阿雅股权战争打响。而在 2011 年底传出的马云意图整体收购雅虎，从而达到“去雅虎化”的消息，再次把马云推向风口浪尖。然而，随着阿雅联姻的牵线人杨致远先是辞去雅虎 CEO 的职位，随后彻底退出雅虎董事会，阿里巴巴对雅虎的整体收购或对部分股权的回购又陷于疑云密布之中。

随之而来的是 2012 年初传来的阿里巴巴 B2B 上市公司拟退市的消息，尽管阿里巴巴内部否认与回购雅虎股权无关，但雅虎股权问题其实是一个绕不开的问题。不过，有一点值得肯定的是，阿里巴巴意图在“去雅虎”之后再整体上市，而雅虎则希望阿里巴巴整体上市后再退出。阿雅之间有着不可调和的矛盾，雅虎问题会成为未来很长一段时间里困扰和牵制阿里巴巴发展的一道难题。

作为电子商务行业的领跑者，作为阿里巴巴的精神领袖和掌舵人，马云在公众场合处处高举理想主义的大旗，大谈“理想”和“奋斗目标”，并时时以传统读书人“达则兼济天下”的形象出现。书生马云初涉商海大获成功，在有些人还在商海中艰难跋涉、一些人面对商海望而却步之时，缔造了一个商业神话，成为无数青年学习的榜样。然而，正

所谓“创业难，守成更难”，小企业有小企业的难题，大企业有大企业面临的风险。老子《道德经》中有一句话：“治大国，若烹小鲜”。治理国家如此，治理企业同样如此。“居安思危”、“如履薄冰”也许是每一个创业者应该保持的常有心态。

在本书中，读者能够阅读到：第一，关于阿里巴巴几大热点问题的解读、分析和评述；第二，马云进行危机处理的方式方法。其中彰显出来的智慧、勇气、胸怀是值得每一个人、每一个创业者学习的；第三，如何看待我们心目中的创业领袖？如何看待马云在创业时期和守成时期的“变化”？我们的观点是：做企业本身就没有“神坛”；第四，民营企业如何在具有中国特色的客观社会环境和发展阶段摆脱生存危机？如何在夹缝中成长壮大？第五，一个新兴行业的运作模式的利弊分析，以期给同行者或后来者起示范作用或警示作用；第六，如何看待民营企业出现的问题？是进行客观、冷静的分析，还是简单地持肯定或否定态度？中国民营企业如何逆流而上，把握或创造每一个发展的机遇？

有关马云的图书大多写的是马云从草根到创业领袖的历练过程，而在本书中，呈现给读者的将是一个有血有肉、独立特行、为守成而不惜与股东、与商户之间展开博弈并发生利益之争的马云。在本书中我们可以看到马云遭受的重重迷局，以及他在这个“局”里的种种作为。同时，我们也可以看到马云在创业中的智慧和谋略。可以说，本书呈现给读者的是凡人马云，是一个真实的马云。他是一个与我们心目中不一样的马云，同时又是一个完全一致的马云。

是为序。



## 目录 Contents

推荐序 1 | 马云为什么能行 金碚

推荐序 2 | 相信马云 刘东华

自序 | 马云是不是变了

### 第一章 | 置身风口浪尖的阿里教主 | 1

1. 阿里上市，马云变“牛人” | 3

2. 本命年马云深陷舆论危机 | 7

阿里涉嫌诚信危机 | 8

支付宝股权转让引风波 | 11

淘宝遭遇“十月围城” | 14

3. 阿里巴巴与雅虎的不解之缘 | 18

### 第二章 | 逆势上市：是为圈钱还是为了步入国际化 | 23

1. 阿里巴巴上市：一种模式的胜利 | 25

为了这一天，等了整整8年 | 26

阿里巴巴：令投资商震惊的中国原创模式 | 30

上市：撬动资本的魔方 | 32

阿里巴巴“并不缺钱”？ | 35

2. 寒冬上市，机遇还是风险 | 38

为何选择“冬天”上市 | 39

在哪上市？纽约还是香港 | 41

帮助中小企业“过冬” | 45

- 3. 关注国际市场，走出国门 | 49
  - 走出国门：马云的人生梦想 | 49
  - 芝麻开门：让国际股民受益于阿里巴巴 | 52
  - 阿里巴巴能否借上市之机走出国门 | 55
- 4. 阿里巴巴为何决定“私有化” | 58

### 第三章 | 涉嫌欺诈：诚信公司出现不诚信问题 | 61

- 1. 涉嫌“欺诈”，阿里陷诚信危机 | 63
  - 马云发邮件自曝家丑 | 63
  - 骗子公司加盟，阿里形象受损 | 66
  - 高层震荡，马云“刮骨疗伤” | 68
- 2. 阿里凸现模式之弊 | 74
  - 海外商家投诉，东窗事发 | 74
  - 高业绩下产生的“欺诈”行为 | 78
  - “会员制”的功过是非 | 81
- 3. 回归价值观，重建诚信 | 85
  - “财富不是钱，是诚信” | 85
  - 如何扛起中国的打假问题 | 88

### 第四章 | 支付宝“单飞”：马云深陷契约门 | 93

- 1. 支付宝：谁动了银行的奶酪 | 95
  - 用支付宝解决支付问题 | 96
  - 支付宝意外成为网络支付霸主 | 99
  - 网络支付：金融界的搅局者 | 102
  - 为获支付宝牌照，马云三次转移股权 | 106
- 2. 马云与董事会的博弈 | 110
  - “不完美，但却是正确的决定” | 111
  - 马云、杨致远、孙正义的艰难抉择 | 114

巴茨，一个不得不说的女人 | 117

签署支付宝股权补偿协议 | 121

### 3. 支付宝重组事件引发的道义和利益之争 | 126

支付宝“单飞”，马云惹众怒 | 126

胡舒立的质疑：马云是否违背“契约精神” | 130

公众热议：恪守江湖道义还是践行政府法规 | 134

## 第五章 | 网商“暴动”：淘宝商城突变淘宝“伤城” | 139

### 1. 淘宝原罪：从免费到收费 | 141

将免费进行到底 | 141

竞价排名起风波 | 145

假货，爱淘人的心头刺 | 148

马云的“大淘宝战略”：淘宝一分为三 | 151

### 2. 淘宝商城“步步惊心” | 154

顶着“过河拆桥”推新规 | 155

反淘宝联盟发起“网络围攻” | 157

淘宝“伤”城：要规则还是要暴力 | 161

### 3. 马云的难言之隐 | 164

“忍”字心上一把刀 | 164

马云气话：“下辈子再不干电子商务” | 168

斥资 18 亿元欲解“围城之困” | 171

### 4. 电子商务将何去何从 | 174

提高门槛谁是赢家 | 174

马云如何举起新商业文明的大旗 | 178

## 第六章 | 从险失控股权到意图收购雅虎 | 183

### 1. 雅巴联姻，马云险失控股权 | 185

马云与杨致远的交情 | 185

收购雅虎中国，孙正义支招 | 189

|                             |  |     |
|-----------------------------|--|-----|
| 阿里巴巴“蛇吞象”                   |  | 192 |
| 三种文化的艰难磨合                   |  | 196 |
| 马云险被驱出董事会                   |  | 200 |
| 2. 雅虎问题将马云再引风口浪尖            |  | 204 |
| 雅虎：从高峰到谷底                   |  | 205 |
| 马云为何意图收购雅虎                  |  | 208 |
| 阿里巴巴收购雅虎的先天优势               |  | 211 |
| 收购雅虎面临的三道坎                  |  | 214 |
| 3. 马云是真收购还是为“赎身”            |  | 218 |
| 马云收购雅虎的“阴谋论”                |  | 218 |
| 收购雅虎给阿里巴巴带来的利与弊             |  | 222 |
| <b>第七章   烽烟四起：阿里巴巴面临的挑战</b> |  | 225 |
| 1. 互联网大佬间的春秋争霸              |  | 227 |
| 马云和李彦宏究竟谁“睡不着觉”             |  | 227 |
| 搜阿联盟，图谋在搜索市场分一杯羹            |  | 230 |
| 腾讯拍拍、搜搜异军突起                 |  | 233 |
| 2. 电商领域的你争我斗                |  | 237 |
| 京东“叫板”天猫                    |  | 237 |
| 当当、凡客等在细分领域精耕细作             |  | 240 |
| 王树彤：挑战马云的女人                 |  | 243 |
| 3. 阿里巴巴的发展之惑                |  | 247 |
| <b>主要参考文献</b>               |  | 250 |

## 第一章 置身风口浪尖的阿里教主



创业时期的马云曾被人称为“疯子”和“狂人”，正是因为他的“疯”和“狂”，使阿里巴巴成为在国内尚无人看好电子商务网站，并大多在复制日本、欧洲或者美国的成功模式的情况下，成为马云独创的一种全新的商业模式。当时，有人甚至抨击阿里巴巴的商业模式是将“万吨油轮抬上喜马拉雅山”。然而，正是因为马云的超前眼光和敏锐的商业判断能力，使他抢占了发展的先机，一举将阿里巴巴打造成全球最大的 B2B 商业网站，马云也因此被推上阿里帝国的教主的宝座，并成为国内独霸一方的互联网巨头。

俗话说创业难，守成更难。因而，家大业大的阿里巴巴在其发展过程中，一举一动早已成为媒体关注的焦点。关于阿里巴巴的上市问题，从上市时间、地点的选择，到上市后股价的涨幅，一度被媒体炒得沸沸扬扬，马云因此被媒体称为“牛人”。还有那场对雅虎“蛇吞象”的并购案，使阿里巴巴一夜之间成为国内互联网行业的一匹黑马，马云也成为国人眼中网络时代的英雄人物。然而，谁能想到，一路发展顺风顺水的阿里巴巴，却在 2011 年本命年时发生了三件大事：涉嫌诚信危机、支付宝重组事件、淘宝商城“暴乱”事件。这三件大事，不仅将马云置身于舆论的风口浪尖，还将阿里巴巴置身于危机四伏的境地。