

新晋首富

马云

初
真实世界

魏昕 著

今天你对我爱搭不理
明天我让你高攀不起

魏昕

人民日报出版社

马云的真实世界

从阿里巴巴第一到菜鸟网络巨人

魏昕 著

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

马云的真实世界 / 魏昕著. —北京: 人民日报

出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5115-2782-0

I. ①马… II. ①魏… III. ①马云—生平事迹②电子

商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38

②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第212134号

书 名: 马云的真实世界

作 者:

出版人: 董伟

责任编辑: 袁兆英

封面设计:

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路2号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363105

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 382千字

印 张: 22

印 次: 2014年10月第1版 2014年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2782-0

定 价: 39.80元

“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！”

是的，如此得意之人，不是别人，正是当下绝非“教父”一词就可以涵盖的马云。

马云姓马，2014年巧为马年。马年承载龙马精神，马年更能行龙马之事。年初4月，园丁好友相约，携老婆小儿赴京郊烤肉踏青。

闲聊间此友问：“‘余额宝’玩吗？”

闻此话略愣，随即玩笑回应：“一向只知播种桃李的园丁，怎么也赶上潮了？”

好友不无得意：“你明知道我压根就不是个赶什么潮的人。不过‘余额宝’还真让我赶了一回，有点意思！”

原来，去年“十一”假期，本无理财意识的园丁好友没耐住熟人纠缠，用2万元闲钱开了“余额宝”账户。此后，他便放下了此事。

今年春节刚过，一天熟人故作神秘，电话提醒园丁好友不妨查验一下账户。

好友并没把神秘电话当回事。直至当日夜深入静，他才坐在了自己的电脑前。在漫不经心打开“余额宝”账户瞬间，好友还是被变化的数字吸引了——四个月前刚刚放入的2万元闲钱，竟多出了近200元。

虽然200元在当下生活中依然区区，但意外的利息回报，还是让我这位园丁友人有了些改变。因为没过几日，他竟又悄悄地往自己“余额宝”账户加进了2万元。

跟我说完这些，园丁好友还不忘叮嘱：“注意保密，可不能告诉你老婆，要不我家那位也就知道了！”

随即，我俩一番窃笑后不禁再生感慨。

曾几何时，马云还只是个“骗子”；若干年前，马云才升级为“疯子”；十年前，马云开始鼓动国人竞相“淘宝”；几年前，马云又借“支付宝”搅动整个互联网；现如今，马云的“余额宝”在一片喊剿声中演绎着一场变革的大戏……

下一个呢？

你怎么想似乎都有可以解释的道理！

马云自诩为侠者，他甚至强势霸占了一代宗师“风清扬”的名分。当“白须青袍，身形瘦长，神气抑郁，脸如金纸，武功盖世，剑术超神，隐居华山思过崖”自他口中而出时，马云那种“心中无敌便无敌于天下”的气定神闲，除了说不尽的惬意，还能莫名地触动你。

而在笔者的过往文字间，马云有着拿破仑般的身材，颇为特别的五官和玩童般的气质；他不习惯平静，得意于兵荒马乱、搏杀商海；他自称不懂电脑，却白手创建了全球最大电子商务网站；他没有名校学历和海归背景，却频频于世界顶尖学府、精英讲坛高谈阔论……

仿佛就在10年前，马云试图改变一些人的生活，他却听到了无数次的“疯子说梦”；而10年刚过，当园丁式的男人也因马云悄悄赶潮时，谁还能无视阿里已然拉开的某种社会性变革序幕！

终于，马云公开誓言：“我们要为1000万家小企业提供一个生存、成长、发展的平台；为全世界创造1亿个就业机会；为10亿人提供一个消费平台。”

……

20世纪90年代，笔者有幸工作服务的单位与马云同属一个部委。只不过，那时的我乃职场菜鸟，马云则挂帅“EDI”。两年过去，当马云决意离开就职部委后，我眼中的他便再也没能停下奔波的步子。

2011年6月，一篇“狂人日记”刺激得人无法沉静。我一时忍受不住，便耗时一年，仓促间付梓了《马云帝国内幕》。自此，关于马云和阿里的一切，不仅时刻吸引着我，也开始影响着我和家人的生活。

2013年5月10日晚，灯火辉煌处，马云先是高歌热舞，尔后于万人空

巷时高调宣布——提前退休！然而，余音未了，马云竟以“我想干的可不提前告诉你”的手法，化身“菜鸟”又瞬间复出。

“菜鸟”固然不能当真，马云却日益可爱。在他那副不断寻找对手的望远镜里，闪动的则是马儿越来越神奇的心灵独白……

魏 昕

2014年6月于北京奥运村

目 录

引 子 / 001

第 1 辑 推动历史的敢死者

- 一 教父唱歌说退休 / 003
- 二 马云的生态互联网 / 011
- 三 阿里巴巴帝国相 / 021
- 四 余额宝“虽死犹荣” / 032

第 2 辑 长在江南的差等生

- 一 “黑五类”的丑小鸭 / 047
- 二 差等生的再抗争 / 053
- 三 二流高校的蜕变 / 058

第 3 辑 象牙塔里青年躁动

- 一 修炼：为了那份约定 / 065
- 二 眼神里都是信任 / 071
- 三 一场复杂的故事 / 079

第4辑
西子湖畔设赌场

- 一 跨越大洋的火种 / 087
- 二 抢占舆论制高点 / 094
- 三 互联网的梦之队 / 103
- 四 两个疯子的邂逅 / 111

第5辑
阿里不再是游戏

- 一 网络疯子的宣言 / 119
- 二 不做商人做企业家 / 127
- 三 企业家与投资者 / 135

第6辑
怪侠的脑袋与口袋

- 一 一个大智慧的人 / 143
- 二 互联网的冰与火 / 151
- 三 寒冬过后是春天 / 158

第7辑
痴人的网商时代

- 一 没人做过的事业 / 175
- 二 阿里巴巴 = 贸易 / 186
- 三 马云：代表新兴产业 / 200

第8辑
神奇的“双宝”计划

- 一 被迫的“淘宝”赌局 / 215
- 二 点睛之笔“支付宝” / 223
- 三 从“双宝”到大阿里 / 234

第9辑
七年的太平洋之恋

- 一 互联网英雄之恋 / 249
- 二 “雅+巴”中国再造 / 256
- 三 变味的世纪联姻 / 265

第10辑
逃不过的本命年

- 一 本命之年起惊雷 / 279
- 二 自揭“欺诈门”真相 / 287
- 三 心很软，刀很快 / 295

第11辑
“中美联姻”解死结

- 一 雅巴争夺“支付宝” / 305
- 二 朋友与敌人的关系 / 312
- 三 “大阿里”剑指美国 / 320

附录

- 马云内部经典讲话1 / 327
- 马云内部经典讲话2 / 330
- 马云内部经典讲话3 / 332
- 马云内部经典讲话4 / 334

后记 / 338

主要参考文献 / 340

第1辑

推动历史的敢死者

2014年3月，适逢中国一年一度最重要的政治活动月——全国“两会”召开。期间，一直得意于“心中无敌”的马云发出了非同一般的感言：“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。如果有一天余额宝的利率和银行的存款利率并轨了，即便余额宝的使命真的终止了，它已经发挥了很好的作用。”

如此感慨，壮士色彩浓厚，国内外舆论惊愕之余，各种猜测也围绕着马云纷至沓来。很多人依然清晰地记得，仿佛就在昨天，马云还凭借不断的创新被请进了中南海……

一 教父唱歌说退休

“这是一个变化的时代。还有人没搞清楚PC，移动互联网来了；还没搞清楚移动互联网，大数据来了。而变化的时代是年轻人的时代……今晚上12点以后我将不是CEO，从明天开始商业就是我的票友，我为自己从商14年深感骄傲！”2013年5月10日晚的杭州，一台聚集了数万中外人士的晚会上，一个其貌不扬的人载歌载舞，相继唱完《我爱你中国》《朋友》两首歌曲，便开始了这样的演讲。

随后，有着“中国互联网教父”之称的马云，便将阿里巴巴的接力棒转交给了与之有着13年共事经历的陆兆禧。而他的这篇演讲稿则以疯狂的速度流传开来，搅动着全球互联网商界。

1. “告别之后忘了我”

2013年5月10日晚上的那一幕，似乎还停留在每一个阿里人和无数马云迷的脑海之中。

这天晚上的杭州黄龙体育场，虽然天下着雨，阿里的“风清扬”——马云却满脸的淡定和从容，不时还闪过几许嬉皮。只见他黑色圆边帽、大黑框眼镜、银色上衣，一幅夸张的潮流造型。

而就是在4万人的目光和电视直播的聚焦中，这位怪侠敞开了不算优美却极富特色的嗓子，从《我爱你中国》到《朋友》唱罢，即行宣布：“今夜12点后，我将不是CEO。我为自己从商14年感到骄傲！”

马云的骄傲，可以从一段媒体人的话中感受出来：“一个太极、禅宗、佛理、武侠爱好者，国内最赚钱的互联网淘金英雄，一言一行，都被媒体和公众反复揣摩、放大。三次创业、上市退市、与股东争夺股权，跌宕起伏的经历，混合

着各种道听途说和添油加醋的语录，马云成了‘神’。”

先撇开马云跌宕起伏的创业历程不说，单就媒体人眼里的那个“神”，就绝不是空穴来风。

据媒体的公开报道，就在马云宣布自己退休的当晚，杭州城的酒店几乎爆满。更有爆料人说，阿里包下了杭州30多家酒店的6000个房间，用1个亿的花费筹办马云的退休及接任者的大典。难怪某位地产大佬在自己的微博上写着：全中国的企业家都跑杭州去了，把酒店都住满了。

而就在现场，原央视主持人王利芬这样说道：“一个不到一米七的小个子，就因为比一般人早看到了互联网的前景，就把中国商业生态的版图掀动，并本质性地改变了。”

演讲的马云则鼓励现场的3万多合作伙伴和阿里年轻人，“十年以前，看到无数伟大的公司，我们也曾迷茫，我们还会有机会吗？坚持、执著、面对变化，我们走到了今天。我们无法改变昨天，30年后的今天，是我们今天这帮人决定的。”

是的，有着“外星人”外表的马云，改变的决不仅仅是自己，也不是一个团队，他改变的是当下中国的商业生态，以及世界上无数的人。

1995年，当着英语老师的马云受雇到美国讨债，意外地接触了Internet网。回国后他无法抑制自己的兴奋，凑了2万块钱就在一间房子里创办起了“中国黄页”，两年后因合作人分歧宣告失败。

1997年，马云受邀担任原外经贸部EDI（中国电子商务中心）总经理，虽没能续就宽广的仕途，却在亲身实践中绘成了自己的B2B方案。

1999年，马云带领十几个铁杆儿帮手，用拼凑起来的50万元创立起阿里巴巴。其后经历了令人窒息的默默无闻，幸运资本的强力注入，与全球网络巨头的爱恨情仇，以及VIE事件等多个跌宕起伏的人生阶段，最终成为互联网淘金潮中的第一批货真价实的金主。

正是这过山车式的人生经历，使得马云不仅坐实了侠者“风清扬”的霸气，更赢得了一代创业教父的美名。而“外星人”似的外表，则让马云自己所说的“一个男人的才华往往与他的容貌成反比”一时流行开来。另有网友则回敬他——有拿破仑的身材，更有拿破仑的志向。

于是，有舆论说“马云正在被神化”，但的确不是一座虚神。

时至本节开头的那个晚上，当马云唱着歌儿宣布自己退休的时候，10多年前他亲手组建于一隅民宅的阿里巴巴，早已脱胎换骨、今非昔比了，俨然成形为名

副其实的大阿里帝国。当然这些是后话。

然而，马云的正式退休晚会还是唤起了各路人士的感叹。连后来紧跟马云之后主动退休的好友史玉柱，也不无怨气地公告申明：若不是董事会一直压着我的退休申请，第一个真正主动退休的人应该是我。

史玉柱之所以有这样的抗争，在于他早在马云宣布退休的半年前，就向他的董事会递交了退休申请。然而，董事会却没能立即批准，才使得他“起了大早赶了晚集”。

那么，还不到50岁的马云为什么要此时选择退休呢？媒体在一片惊呼过后，似乎更多了些疑问。

在退休晚会的现场，马云对此回应：“不是变化的时代，年轻人，轮不到你们。”马云想要强调的，阿里巴巴并非不能没有马云，阿里的成功亦非他一人之功。只是他觉得自己对于互联网而言太老了，“我总在变老，不想明天变成负能量。”

随后，面对媒体马云还曾这样表示：在脑子最冷静、身体状况最好的时候，生儿子是最重要的。找接班人也一样，脑子很冷静时，你知道谁将来比你厉害。人到五六十岁后，不安全感就出来了。因此，自己选择在50岁之前急流勇退。

至于退休之后，马云曾淡定地表示，将打打太极、做做环保，不会再“出山”，希望回到平凡的自己。阿里官方的信息则显示，马云辞去CEO职务后，将专职担任阿里巴巴集团董事局主席，主要负责董事局的战略决策、协助CEO做好组织文化和人才培养。

于是，在马云用自己的方式说出“告别以后忘了我”话后，众多网友齐声祝愿：“马儿呀你慢慢地跑！要活得潇洒！”

2. 菜鸟的惊艳复出

“我本来以为当了董事长以后就不需要再出来，但是没想到当董事长最主要职责就是出台和走秀。不过今天这个走秀是我期待了很多年的，这是一个我们阿里巴巴集团思考了四五年一直希望建立的事，筹划了很久。但很遗憾，在我不当CEO后才正式把这么大一个项目落地。”

这段话是马云公开宣布正式退休半个月后说的，与一条同样具有震撼效应的财经消息紧连在一起。

2013年5月28日，几乎所有主流媒体都披露了这样的一条消息：由阿里巴巴集

团牵头组建的中国智能物流骨干网（CSN）项目在深圳启动，阿里巴巴和银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰速运等物流企业组建了一家新公司，阿里巴巴董事局主席马云担任公司董事长，并给公司命名为“菜鸟”。

消息同时披露：马云担任董事长的“菜鸟”新公司，所有注册程序已经完成，且业务也在推进，同时启动的城市就有十几个。

所谓的CSN项目，由阿里巴巴集团牵头，一期投资额为1000亿元，第二期投入2000亿元。按照设想，CSN要在全国范围内建设物流仓储基地网络，并向制造商、电商、快递物流公司、第三方服务公司开放，计划能支撑日均300亿元的网络零售额配送，订单做到24小时必达。

鉴于这个消息的披露，各种舆论一时众说纷纭，且尤以“马云要做物流”的声音为最多。

只不过马云对此回应道：“我们做不好物流，也不会去做。”他还特别地表示，这是一个理想主义色彩的项目，需要10年左右的时间才能完成，自己很感谢物流伙伴们的信任。

然而，笔者却不禁想起了15年前的那一幕——即使身处默默无闻间，马儿却潜心于淘宝而气定神闲！

那么，如今的先蛰伏、后复出，马云是不是意欲再重演15年前的那幕端庄大戏呢？

2009年的一天，马云曾公开地谈及自己的梦想。在未来10年当中，阿里的生态系统要孕育出1000万个小企业，提供1亿个就业岗位，面向10亿级消费者，交易额要达到10万亿。

当时的舆论虽然称之为“一个惊人的梦想”，但或许并不认为马云真的准备要努力去实现。因为他所说的梦想如果真的实现，就意味着自己的企业阿里巴巴，将在人口和GDP上能与一个国家匹敌。

就在马云宣布自己退休的时候，最新的年度数据显示，2012年仅阿里巴巴旗下的淘宝和天猫的交易额便突破了1万亿元，超过eBay和亚马逊两家公司的交易总额。当时即有国际上的权威研究机构认为，1万亿元的交易额代表着中国零售业态、流通及制造业态正发生根本性变化。而在阿里巴巴的高层看来，马云曾经畅想的“1000万家依网而生的小企业”“10亿级消费者”的目标，也正在日渐清晰。

“这是一个理想主义项目。这个项目我们不是一年两年做出来，而是准备花10年时间。淘宝花了10年，支付宝花了9年，阿里巴巴花了14年，任何一个有理想

色彩的公司必须花10年才能做下来。”所以马云谈着自己新“菜鸟”公司的项目时说，“我特别高兴。”

由此对应着马云2013年5月的退休，以及他在退休之际关于“生态”的若干表态，一幅看似无因果关联，却脉络清晰且野心勃勃的阿里蓝图，似乎已被马云握在了自己的手中。

马云宣布退休时曾淡定地表示，生活将是自己未来的工作，他将打打太极、做做环保。

虽然马云的太极之舞在行家李连杰看来，动作离十分还有不少的差距，但马云的太极虚实意念，却已经高出了相当多的太极爱好者。好友李连杰的评价，似乎吻合了互联网业内绝大多数权威人士对马云的看法。至于马云自己，似乎也从太极之舞中获得了颇多感悟。

“在太极里，我最欣赏的三个字是定、随、舍。定即是看清自己和将来的趋势，不管发生任何事情，都要镇定面对；随，只有自己有实力的时候，才能懂得怎么去跟随别人；舍能让人看清自己，只有知道自己要什么，才能知道要放弃什么。”马云曾这样感慨。

再来看看马云退休后要做的环保。

马云有个微博名，不是“马云”，也不是“阿里马云”，而是“大自然保护协会马云”。笔者也粉了它。此微博名并不是马云退休后才使用的，而是已经使用了多时。

叱咤网络风云的马云，为什么要用一个略显过长又看似与阿里战略无关的微博名字呢？

显然，与马云接触过的人，都无法怀疑他对于环保的热忱。就在“大自然保护协会马云”仅发的约30条微博中，关于环保话题的就超过了4条。而马云面向公众评论环保的话就更多了，颇有代表性的一段如：“地球是有灵性的，树木好比毛发，水就是血液，石油就是脂肪，山脉是骨骼。现在毛发被剔除，血液被污染，脂肪快被抽完，骨骼在被寸打断。我要是地球也要愤怒。”

至于“大自然保护协会”，公开资料显示，这是一个从事生态环境保护的国际非营利非政府组织，成立于1951年，由几名生态学家倡议成立，总部设在美国华盛顿，英文缩写为“TNC”。这个组织的公开使命是：通过保护代表地球生物多样性的动物、植物和自然群落赖以生存的陆地和水域，来实现对这些动物、植物和自然群落的保护。

如今，TNC已经发展成为全球最大的环保组织之一，在中国开展保护项目也已有16年。其全球资产超过了37亿美元，年收入达到8亿美元，会员数量已经由1990年的50万发展到目前的过100万。

而马云与TNC的渊源，则要回到5年前的2009年。正是在这一年，马云加入了TNC中国理事会。

那个时候，恰逢笔者正用心于地产大佬王石所倡导的“绿色地产”专题调研，所以马云当时所说的话至今仍清楚地记得：“可持续发展是全球面临的一个严峻挑战，为了减缓自然世界面临的种种威胁，我们要采取一系列的行动。我很荣幸加入大自然保护协会的工作，参加他们的努力，我们共同的努力将实现保护地球的目标。”

2010年3月29日，TNC中国理事会发布信息称，阿里巴巴集团董事会主席兼CEO马云将于4月16日加入大自然保护协会（TNC）全球董事会。这也就意味着，马云成为该董事会中的第一位中国人。

而就在马云公开宣布自己退休的几天前，他还以阿里巴巴集团CEO的头衔出席了在美国加州圣莫尼卡举行的公益活动，并向由大自然保护协会（TNC）理事们建立的“中国全球保护基金（CGCF）”捐赠了500万美元。

笔者如此一番梳理，除了可以说明马云对环保理念的坚持外，似乎也能追溯出马云致力于商业“生态系统”的良苦用心。而马云高唱着的阿里要服务于10亿人的梦想，也就成为他内心深处着力构建的那幅生态系统的最好诠释。

果真如此，倒也应了马云退休间隙说的另一句话——“对于互联网行业，我已经有点老了；对于新事物，我还年轻！”

于是，在退休晚会散后不过20天，当马云及时宣布复出的时候，除了众多舆论再次意外地惊呼外，更多的业内人或兴奋或紧张地盯着他下一步行程的安排。

3.流动的马云精神

“以后让水更绿，让天更蓝。”这是退休晚会的现场，马云单膝跪地面向众人所说的一句话。

如今再回味此话，除了马云厚重的环保理念外，似乎还透出来两重意味：一是马云对阿里巴巴未来商业生态的期望，另一个便是马云对自己“菜鸟”身份的暗喻。

其实，在马云那篇极富马云特色的退休演讲稿中，很多话都在第一时间便