

马云十年

张刚◎著

@ 1999-2009

马云与阿里巴巴的
光荣与梦想

这不是一本神话

『十年以前在我家里跟大家讲了电子商务会存在，十年后的今天，我们会向全世界宣布怎么看未来十年』

马云



中信出版社·CHINACITICPRESS

马云十年

张刚◎著

1999-2009

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

马云十年 / 张刚著. —北京: 中信出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5086-1666-7

I. 马… II. 张… III. 电子商务-商业企业-企业管理-经验-杭州市 IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 149846 号

马云十年

MAYUN SHINIAN

著 者: 张 刚

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 13.75 **字 数:** 150 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版 **印 次:** 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1666-7/F · 1724

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

前言：新危机时代

历经百年沧桑的香港联交所，从不缺乏见证财富神话的机会，当然，还有金融危机对财富以及秩序的扫荡。

2007年11月6日，“阿里日”。

“恭贺阿里巴巴网络有限公司上市”——一行醒目的绿色大字定格于大屏幕上。台下，数百名记者在嘈杂声中耐心等待。

终于，神情略显凝重的马云在阿里巴巴高管团队的簇拥下入场，一行人一字排开。立时，镁光灯闪烁，人声鼎沸。

10点钟，阿里巴巴（1688.HK）开始挂牌交易，开盘价每股30港元，较发行价每股13.5港元大涨了122%；收市价为每股39.5港元，比发行价涨出192.6%；全球发售集资总额为131亿港元（约合17亿美元），创下中国互联网公司融资规模之最。

准确地说，阿里巴巴当天以 260 亿美元的市值一跃成为中国第一互联网公司，并创造了冻结资金第一、当天涨幅第一、香港股市市值最大的网络股等多项纪录。

“今天是令人兴奋的具有里程碑意义的时刻，在刚才这一分钟，中国诞生了第一家市值超过 200 亿美元的公司……”在摄像机以及蜂拥的媒体记者面前，37 岁的阿里巴巴首席执行官卫哲分别用中文和英文如是开场。当然，这个素以“职业”而闻名的前百安居中国区总裁，自身显然也有理由兴奋，光算马云给出的 4 825 万股股份，他的身家已经超过了 14 亿港元，要知道，他加盟阿里巴巴才 351 天——尚不足一年。

当一位女记者高喊着问道：“马总，你觉得这个股价合理吗？”站在卫哲身边的马云发自内心地笑了，他说：“这个价格是很合理的，证明了我当初的判断。”

接下来，阿里巴巴一行人不断地跟各种人合影，不断地被媒体围追，时而举杯共祝，时而谈笑风生。43 岁的马云极其兴奋，更是可以理解的。8 年来，这个身材矮小、其貌不扬的浙江男人，一直在争议和质疑中坚持，他狂，他疯，他口若悬河，他四处奔走，他忍辱负重，他凌厉出击，他果断收缩……他付出的一切，不就是为了今天吗？

这是一场“马云式”的阿里巴巴“财富盛宴”。

“人人都爱 IPO！”激动人心的大幅海报，早已铺天盖地地贴满位于浙江省杭州市的阿里巴巴总部，4 900 名员工（占全体员工的 70%）都将分享此次 IPO 的财富盛宴，区别仅仅在于——是成为千万富豪还是百万富翁。当然，如果你加盟足够早、功劳足够大，你的身家还可以过亿，早期包括马云在内激情创业的“十八罗汉”（18 位创始人）即属此列。

“十八罗汉”中，除了身为阿里巴巴董事局主席的马云之外，为外

界所熟悉的，还有淘宝网总裁孙彤宇、阿里巴巴资深副总裁金建杭、阿里巴巴首席财务官蔡崇信、阿里巴巴首席人力官彭蕾（孙彤宇的妻子）。不为外界熟悉的则包括：原阿里巴巴中国事业部总经理、现阿里巴巴顾问张瑛（马云的妻子），阿里妈妈总经理吴泳铭，支付宝产品部总监盛一飞，阿里巴巴 B2B 中国市场运营部产品规划师楼文胜，淘宝网用户体验设计总监麻长炜，支付宝市场运营部总监韩敏，阿里巴巴执行董事、B2B 网站产品发展资深总监谢世煌，阿里巴巴执行董事、副总裁戴珊，阿里巴巴资深经理金媛影，阿里巴巴总经理助理蒋芳，阿里巴巴技术部周悦虹，阿里巴巴资深总监师昱峰，阿里巴巴国际事业部饶彤彤。

这 18 个创始人，终于在 8 年后见证了共同的巅峰时刻，并收获了丰厚的回报。

午餐时间。伴随着股价一路上扬，人们的兴奋仍丝毫未减。

但是，酒正酣，饭正香，言正欢，意正浓，其他 17 位创始人却突然被马云召集到了一个相对安静的房间里。

“现在，公司进入最危急状态！”他宣布。

大家不由得惊呆了。多年来，他们早已习惯了马云的“逆向思维”，甚至“故弄玄虚”、“口出狂言”，但是，在这样一个日子，宣布这样一件事，无异于一盆冷水浇向了熊熊火焰。这到底是怎么了？

这几乎是 7 年前的一幕的翻版。当时，创立一年多的阿里巴巴跟其他互联网公司一样发着“高烧”，但在第一届“西湖论剑”之后，马云宣布公司进入了最危急状态。

最危急状态意味着什么？意味着阿里巴巴要依靠 IPO 当天融到的巨额资金，来支撑着度过一个漫长而寒冷的冬天。而阿里巴巴的近万名员工，则是在 IPO 3 个月之后的员工大会上，才亲耳听到马云言之凿凿地疾呼：“冬天要来了，我们要准备过冬！”8 个半月之后，2008 年

7月23日晚间，马云旧话重提，发布了题为《冬天的使命》的内部邮件，号召阿里巴巴全体准备“过冬”。

当然，即便在当时，马云的说法并非无迹可寻。

2007年年初，花旗集团高级副总裁威廉·罗兹（William Rhodes）就曾预测称，“次贷危机即将到来。”话音未落，4月2日，美国第二大次级抵押贷款公司——新世纪金融（New Century Financial Corp）就宣布申请破产保护，裁员54%，这家公司面对来自华尔街174亿美元的债务束手无策。此后的7月10日，标准普尔降低了次级抵押贷款债券评级，全球金融市场为之大幅震荡。8月5日，最早受到次贷风暴冲击的美国第五大投行贝尔斯登解除了其联席总裁沃伦·J·斯佩克特（Warren J. Spector）的职务，3天后，贝尔斯登宣布旗下两只基金倒闭。

自此，次贷危机迅速席卷了华尔街，高管黯然下课的故事屡见不鲜：10月27日，素有“魔鬼总裁”之称的美林证券CEO斯坦·奥尼尔（Stan O'Neal）“决定马上退休”。而就在阿里巴巴IPO的两天前，58岁的花旗集团董事长兼CEO查尔斯·普林斯（Charles Prince）也黯然辞职。

当时，更多的中国人只是认为，这些都是“别人家的故事”，隔岸观火，看看热闹，是可以的。但是，这些与我们相隔十万八千里的大洋彼岸的事，能跟中国联系起来吗？在马云看来，当然能。

马云似乎天生就比别人嗅觉敏锐。这种嗅觉是从哪里来的呢？在早期即追随马云并曾做过其助理的金建杭看来，马云尽管没做到“读万卷书”（事实上他只喜欢读金庸的武侠小说），但却做到了“行万里路”，而且，游走于全球的马云，经常接触的都是世界顶尖的人物，从他们那里，他可以获得别人无法获取的信息，以及对未来经济发展形势的判断。

马云对“红顶商人”胡雪岩也颇为推崇。胡雪岩曾说过，“如果你了解一个县的情况就可以做一个县的生意；了解一个省的情况就可以做一个省的生意；了解天下的情况就可以做天下的生意。”这让马云一直铭记在心。所以，他努力使自己具备“了解天下”的能力，在视野上要“看全球”。

此外，阿里巴巴的 B2B 业务中，外贸占据了大头。一个网络平台，“环球同此凉热”，一点不假。当次贷危机逐渐蔓延、演化并冲击到实体经济时，海外贸易随即萎缩，B2B 业务量注定也随之下滑。据说，马云早已注意到了这一趋势，并暗自观察了很久。

即便是在阿里巴巴上市当天的香港联交所，也曾让马云感觉到丝丝寒意。因为就在半年前的 4 月 20 日，碧桂园（02007.HK）挂牌上市。那同样是一次令人瞠目结舌的造富神话：IPO 发行 24 亿股，融资 148.49 亿港元，创下中国内地房企融资额的最高纪录。神话的主角，则是碧桂园集团董事会主席杨国强的女儿杨惠妍，26 岁的她持有碧桂园发行后总股本 160 亿股中的 95.2 亿股，以收盘价计算，市值达到了 692 亿港元；若按当年碧桂园最高股价（14.18 港元/股）计算，杨惠妍所持股份市值则接近 1 350 亿港元。

不过，让马云瞠目的不在于年轻女富豪的身家，而在于碧桂园的估值居然是按其土地储备来计算的——根据招股说明书，碧桂园上市前的土地储备已达 1 870 万平方米。那些毕竟不是已经盖好的房子，拿到了土地就能引发狂热追捧，难道不是另一场“圈地运动”？这难道不可怕吗？

种种迹象，让马云最终在 2007 年 5 月下定决心，尽快让阿里巴巴上市，这比原定的 2009 年提早了两年。而这个决定的意义之重大，人们只有在半年甚至一年后才能看出来，彼时，金融危机已经令全球战

栗。2008年11月，纽约泛欧交易所集团CEO邓肯·尼德奥尔（Duncan Niederauer）在其第三次中国之行时甚至建议，现在绝非赴美上市的好时机，他建议中国企业等等再说。

不过此刻，身为雅虎创始人兼CEO的中国台湾人杨致远，却是另一种心态。1997年年底，29岁的杨致远结识了当时为外经贸部（2003年3月10日，外经贸部、国家经贸委合并为商务部）开发官方网站的马云，10年了，他终于可以凭借当初的一笔投资——以10亿美元收购阿里巴巴40%股份，并成为阿里巴巴的大股东——而获得天价回报了。

他真的需要这些钱。

这个一直喜欢别人称他为“雅虎酋长”的人，在2007年6月19日刚刚出任雅虎CEO，他取代的是大名鼎鼎的特里·S·塞梅尔（Terry S. Semel）。塞梅尔之前任华纳兄弟公司联合CEO、董事会主席，一干就是18年，直到2000年4月17日接手雅虎。自称对互联网兴趣颇大的塞梅尔，很长时间内连收发电子邮件都不会，所有邮件都要请秘书打印出来才行，但是，7年时间里，他执行的期权总额却高达4.5亿美元。“七年之痒”的意外结果却是——雅虎几乎彻底被边缘化了。不过，杨致远接任后出台的“百日战略评估”计划似乎效果不佳，高管纷纷离职也让他备受质疑。

幸好，4个半月以后，机会来了。自阿里巴巴宣布上市消息之后，到10月底，雅虎股价已至少上涨了26%，创下52周以来的新高。信心陡增的雅虎，还以基础投资者的身份买进了价值7.76亿港元的阿里巴巴新股。

实际上，此后一段时间，杨致远仍将受益于这笔投资。2008年4月22日，雅虎公司公布的2008年一季度财报显示，受旗下的阿里巴巴2007年11月在香港上市的推动，公司净利润约为上年同期的3.8倍，

达到 5.42 亿美元；销售额同比增长约 9%，达到 18.17 亿美元。说简单点，阿里巴巴上市为雅虎带来了 4 亿美元左右的利润增长。但这并非“救命钱”。造化弄人，一年以后的 2008 年 11 月 18 日，杨致远在一片嘘声中下台，重新做回了“雅虎酋长”。

不过，跟杨致远相比，体验了激情上市的阿里巴巴的几位高管，似乎更为“不幸”，他们更早地体会到了“赋闲”的滋味。上市仅仅 48 天后，阿里巴巴即宣布了旗下各子公司高管人事变动的消息：淘宝网总裁孙彤宇，阿里巴巴集团首席运营官李琪（2000 年加盟），阿里巴巴集团首席技术官吴炯（2000 年加盟），阿里巴巴集团资深副总裁李旭晖（2000 年加盟）陆续辞去现任职位。

一时间，外界风传这就是“杯酒释兵权”，更有甚者，称之为“过河拆桥”、“内讧”……种种说法，不一而足。但阿里巴巴回应称：这是一次正常的组织架构调整。

不过，外界的反应也许过度了。即便真的是“杯酒释兵权”，此举也属于一个组织安置老员工的正常行为。而且，这显然不是“再次证明了马云对阿里巴巴集团的掌控能力”那样简单——尽管自 2005 年以来关于马云“卷铺盖”的传言及揣测几度盛行。事实上，宋太祖赵匡胤在一千多年前精心策划的那场“著名饭局”，简直充满了经营智慧。历史上，因功高震主而获罪甚至殒命者不计其数，但是，若让久经沙场的老部下换一种生活方式，或安于享乐，或再寻出路，则要人性化得多。退一步来看，既然可以“释兵权”，当然也可以再“赋兵权”，优秀的企业家自然能进退自如，调度有方。

只不过，冷暖自知。

目录
Contents

前言：新危机时代

1

“即使跪着活，只要活一天，我们就赢了”

坎坷创业：1999~2000

背景：那个年代 2

“十八罗汉”创业 6

“贵人”孙正义 14

国际化冒险 18

【人物素描】“老榕”王峻涛 24

2

“我们必须赚一块钱”

艰难发展：2001~2002

背景：圆梦时刻 28

“阿里妈妈”关明生 31

“一块布，一块钱” 35

【人物素描】“好人”宫玉国 40

做不好士兵的人永远当不了将军 43

“让我们共同为她祈祷”

扩张版图：2003~2004

背景：悲喜交加 48

“非典时刻” 51

“激情淘宝” 57

惠特曼的“脚踝” 63

阿里“嬗变” 70

【人物素描】“京派男人”杨镭 74

马云写给阿里巴巴员工的道歉信 77

“雅虎就是搜索，搜索就是雅虎”

收购迷雾：2005~2006

背景：冒进之年 80

把惠特曼“拖下水” 83

结盟“酋长” 90

雅虎中国这七年 95

“中途领养的孩子” 103

再度南归 107

【人物素描】“007”李焜耀 112

2006年是最痛苦最艰难的一年 114

“可怕的是我们不知道它有多长，多寒冷”

分享年代：2007~2008

背景：狂热年代 118

“Dr. Doom”的预言 121

忽然高调	127
“马云式”冲顶	134
“罗汉”归去	140
淘宝“淘金”	147
中国雅虎变道	153
“让我们过冬吧”	156
【人物素描】悲情吴鹰	162
冬天的使命	164

6

尾声：“十年以来一直在忽悠”

2009~

背景：不应退后	168
“铁娘子”狙击	171
“阿里帝国”	173
我的残酷决定	180
我想今天再忽悠一把	193
我最想写的是《阿里巴巴的1 001个错误》	202

目录
Contents

1999

1

“即使跪着活，只要活一天，我们就赢了”

坎坷创业：1999~2000

2000

背景：那个年代

1999年1月1日，大多数中国人是在晴好的天气里开始这一天的。当然也有例外，西宁飘着小雪花儿，南中国的重庆、贵阳、南宁、南昌和长沙，是小雨天气。

“总有一种力量，让我们泪流满面。”那一天的《南方周末》以她惯有的特色面世，这是一份创刊已15年的报纸，对弱势群体、草根阶层充满关怀与同情，这让她在中国2000多个县城里都有足够的销量。她在新年贺词里写道：“这是冬天里平常的一天。北方的树叶已经落尽，南方的树叶还留在枝上，人们在大街上懒洋洋地走着，或者急匆匆地跑着，每个人都怀着自己的希望，每个人都握紧自己的心事。”

心事自然会有。当时身在外经贸部网站的马云的心事是：要不要回杭州创业？

实际上，20世纪末的中国，诸多变化正悄然酝酿或萌芽，只不过，身处其中的人们，还不能根据那些渐进式的变化，判断明天会怎样。

那时候，手机开始普及，式样也开始翻新，“大哥大”、“半块砖”（“二

哥大”)已经逐渐退出了市场，但手机还谈不上大众化。

人们还是习惯于腰挎BP机(寻呼机)，而且，你可以根据对方名片上的寻呼号码大致判断他的身份，如果后面标记了括号，内写“汉显”，证明此人已具备一定经济实力，是令那些佩带数字寻呼机的人颇为艳羡的阶层。如果下面一行还有手机号码，可以大致判断此人是个“款儿爷”，不过大款小款还不能确定。

也有不是“款儿爷”而买了手机的，但绝不会把手机号码印在名片上——他们一般只在接到传呼需要回电话时才开机。当时，即便收入还说得过去的市民，也宁愿相信这个说法——“手机买得起，用不起”，因为，每月手机费可能要几百上千不说，光买一张手机卡，也要交上千元的入网费，还要提供固定电话的担保。因为昂贵，电信公司(移动公司正式成立是一年以后的事了)像防贼一样提防着客户。所以，手机跟单位公车一样，需要配发，话费当然也得报销——很多人丝毫不怀疑这一点。

1999年，中国的寻呼机用户达到了7500万，官方的数据是，自1995年以来，寻呼机用户增加了5400万左右，而经营这一业务的企业也达到了接近峰值的1700多家。

但是，寻呼机的好年景维持不了太久了。

征兆已现。1998年被美国《商业周刊》评为“亚洲之星”的UT斯达康CEO吴鹰，其时已经投资数千万发展小灵通了。这个外形酷似手机的通信工具，以“便宜”、“信号差”而著称。不过，用它替代寻呼机，绰绰有余。

通讯的便利，无疑将以摧枯拉朽的态势改变着中国人的生活，它让人们之间的相互交流变得如此简单。

如果再加上另一种新事物——互联网，这种力量就更显强大，互

联网的功能在于，获取信息更为便捷。

盘点马云早期的创业经历，很多都是围绕“互联网”而展开的。

不过，1999年年初，新浪这样的门户网站似乎还不是网民的最爱，聊天室才是开启网络时代的“钥匙”。最著名的，应该是“四通聊天室”。这个1996年推出的SRS 1.0聊天室，被大家亲切地称为“阿宝家”。聊天室的成长并不迅速，1998年上半年，具有简单表情图案的“四通三室”才被推出。

聊天室很像一个圈子，把那些酷爱争吵、意气风发而又才华横溢的年轻人聚拢在一起。一大群起着奇奇怪怪、标新立异名字的人，通过手指头天南地北地神侃，是当时特有的景致。

不过，很多机构或公司并不乐意宽容那些“网民”。在领导的眼里，那些彻夜坐在电脑前聊天的人，绝对是“不务正业”。他们会适时出现在这些“网民”的背后，沉默不语，表情严肃。而单位里的“网管”，则会根据上级的指示，屏蔽掉“ICQ”，甚至不允许上网。

你瞧，中国的第一代网民就是在这样“恶劣”的环境里成长起来的。所以，他们像野草一样，很坚韧，一旦爱上了网络，再多的禁锢也是没有太多用处的。

.....

马云的第四次创业，就是在这样一个年代开始的。