



《淘宝网，倒立者赢》

目录	001
本书基本信息	002
书评 1	004
书评 2	006
书评 3	009
前言	011
倒立的世界	022
当世界倒立起来	023
几个需要记住的名字	029
灵感，在不可思议的角度	035
天使孙正义的降临	043
漫长的黎明	050
在神秘中开始	052
我下双份的注谅你不敢	054
“非典”时期	060
神秘中淘宝	066
信用高于一切	073
当自由成为瓶颈	074
让付钱不再恐惧	078
eBay 和 PayPal 的强强联手	081
让我告诉你，这是个好东西	088
你敢付，我就敢赔	095
“送支付宝去哈佛”	098
商业模式和它代表的价值观	101
eBay 那个伟大的商业模	102
阿里巴巴的出发点	106

免费红旗飘飘不倒	112
不是 IT 公司，而是互联网企业	119
淘宝航行靠金庸	121
茶馆	126
完美社区	130
唐僧西游和风清扬授徒	141
eBay 老了.....	148
eBay 的 第一滴血	149
多米诺骨牌在倒下	151
中国是一盘玲珑棋局	153
到美国去开网站?.....	157
破坏型创新者的未来	158
下一个对手会是谁.....	159

淘
宝
倒
立
者
赢
淘
宝
的
传
奇
奇
事

本书基本信息:

书名:《淘宝: 倒立者赢——淘宝 eBay 的传奇故事》

作者: 沈威风

出版: 浙江人民出版社 2007 年 2 月第一版

定价: 29 元

内容简介:

一个靠“倒立战术”快速取胜的经典商战案例;

一个三年击败全球第一行业巨人的中国式故事；

三年之间，淘宝市场份额由零到 72%，对手的市场份额由 90% 下降到 20% 多。

淘宝网站上的销售数目由零到 5000 万，这是竞争对手的 20 倍。

三年前，eBay 以 1.8 亿美元入主易趣网，气势磅礴，一掷千金。

三年后，2006 年 12 月 20 日，ebay 的 CEO 惠特曼再次莅临上海，而这一次，她是为了宣布 eBay 的中国子公司 eBay 易趣与 TOM 在线组成合资企业“TOM 易趣”。TOM 在线控股占 51%；eBay 占其余的 49%；TOM 的王雷雷担任合资公司的 CEO。这一合作，惠特曼称之为战略“演变”之举，而业界却认为，这意味着 ebay 已宣布“他们在中国市场没有获得成功。”

这个战果，由一个小公司淘宝取得。

这是一个在 ebay 易趣已经运作两年之后才出生的，毫无家世和渊源的挑战者。

淘宝，是可称为“中国土产”的互联网公司阿里巴巴打造的年轻人为主体的公司，它击败了投资一亿美元在中国进行推广的 ebay 易趣，在市场上将这个曾经是市值最大的互联网公司的 ebay 的中国业务远远地抛在后面。确实堪称为蚂蚁雄兵击败大象的经典商业案例。

本书向读者揭示这个互联网世界里最传奇的商业故事。

作者介绍：

沈威风，女，70 年代生人，毕业于北京国际关系学院和北京大学。财经作家，作品集中于商业和时尚领域。现为英国金融时报 FT 中文网特约撰稿人，《中国新闻周刊》专栏作家，曾在《京华时报》等数十份媒体开设专栏。出版作品有《职场红楼》、《职场金庸》等。

联系电邮：wfgzs@sohu.com

个人主页: <http://blog.sina.com.cn/m/shenweifeng>

书评 1

说淘宝

马云

企业分为三类，生意人、商人、企业家。生意人所有赚钱的生意都做，商人是有所为有所不为，企业家是影响这个社会创造价值。阿里巴巴已经过了生意人和商人的阶段，我们对赚钱的兴趣并不大，我们想能做些什么影响这个社会，创造价值这是希望的。

所以有了淘宝。

为什么要做淘宝？

一开始并没有一个特别清晰的想法，只是隐约在头脑中有一点这样的想法，那就是所谓的电子商务 B2B、B2C、C2C 的划分都是人为的，实际上这三者之间并没有我们所想象中的那么巨大的差别，而当我们仔细研究美国 eBay 的平台的时候，也证明了我的想法。这一结果是让我又惊又喜的，喜的是自己的想法得到验证，你看美国 eBay 的平台和我们阿里巴巴的平台几乎是一模一样的，惊的是，如果平台是一样的，那么今天它只做 C2C，明天它会不会突然想明白了，也开始做 B2B 呢？

所以，进入 C2C 领域，对于阿里巴巴来所，不是我想怎么样，而是我必须去做，不得不去做，这是一种防范措施。我必须在它（美国 eBay）还没有看到我，没有意识到我的存在的时候，就做出正确的防守，不然，三到五年以后，对于阿里巴巴来说，就绝对是一个灾难。

当然，对于我们来说，进攻就是最好的防守。

我作为 CEO，不只是给大家指明一个灿烂的前景，你要看清楚在灿烂的前景旅程中有很多灾难，你必须把这些灾难消灭。所有 CEO 必须是看到灾难，同时把灾难处理掉。

淘宝是这样产生的……

2002 年底我们在东京考察的时候，与孙正义会面，他与我们一见面就说，“eBay 和你们的平台是一样的。”这一句话让我很好奇，为什么竟然会巧合到如此的程度？当时在所有人的眼中，eBay 还是非常强大，似乎不可战胜的，但是孙正义给了我们信心，他告诉我们，NO，不是这样的，在日本，他已经战胜了 eBay。接下来就到了中国了。

当时，eBay 已经收购了易趣 30% 的股份，以 eBay 一贯的风格来看，全额收购只是迟早的事情，当时易趣在中国市场的占有率非常惊人，达到了 90% 以上。但是，我算一笔帐你就明白了，当时中国的互联网用户是 8000 万，而易趣的 90% 的市场份额带来的用户只有 500 万。OK，这 500 万全部归你，我不要，我只要当时 8000 万用户中剩下的 7500 万。这还是当时的互联网用户的数字，这个数字到今天已经早就过亿了，可见这个市场有多大。

就像我说的，作为 CEO，我的工作不仅仅是看机会，而是看未来的发展方向，电子商务的发展方向。

淘宝的成功武器是……

淘宝选择免费的商业模式，并不是因为对手是收费的，我们为了与他们竞争，所以就采用免费的方式，不是这样的。我们最后选择免费，完全是因为市场，因为客户。在此之前，我们从来没有做过 C2C 的市场，制定政策的过程中，也一直在测试，最后我们发现，在这个时候，市场的培育是最重要的，也因此我们找到了唯一能够取胜的办法，那就是免费，因为只有免费，才能赢得市场。

但是，这并不意味着只要免费就能取胜。我一直强调，免费是我们取胜的重要原因，但不是根本原因。免费只是我们拿在手中招摇的红手帕，真正在我们兵器谱上的杀伤性武器，其实是功能的完善和对客户体验的关注。事实上，除了淘宝，C2C 市场上采取免费策略的网站还有很多家，甚至我们一直希望 eBay 易趣也能加入到免费的大家庭中来，一起把市场培育好，把市场做大，为此在过去三四年的时间里，我们呼吁了四次。每一次我们都说，免费吧，一起免费吧，可是他们不听，或者假装听不见。那好，那就不要怪我

不客气了。这些一样采取免费策略的网站，到今天也没有能够取得淘宝的成绩，证明只有免费是万万不够的，真正决定成败的因素，在其他地方，而 eBay 易趣出错，也正是在这里。

淘宝的前景

全世界只有一个游戏人们乐此不疲，那就是赚钱。我也一直说，不赚钱的公司是不道德的，问题只是在于什么时候赚和用什么方式赚。

阿里巴巴在路上发现小金子，如果不断捡起来，身上装满的时候就会走不动，永远到不了金矿的山顶；还是不管小金子直奔山顶。现在的阿里巴巴的营业额和四五年前比是天壤之别。淘宝也收费需要有一点创新的办法，我认为所有模仿的东西都不会超出自己的期望，Google 能达到超人们望期的高度就因为他们的创新，而全球最大门户网站雅虎美国也是自己创出来的。

之前我对孙彤宇下的命令是，淘宝网在三年内不许盈利，而现在，我对淘宝网的期望是，三年以后为中国创造一百万的就业机会。这是我希望淘宝能够做到的。至于什么时候盈利，用什么方式盈利，我现在还不知道。但是将来我一定会知道。

书评 2

倒立的马云

吴晓波

“有一个很经典的商业案例，我们马上可以提供给你了。”

三年前的“西湖论剑”上，马云陪着克林顿在凯悦大酒店里风风火火，他抽个空对我说了这句话。我已经习惯这位精灵般的企业家总用夸张而神秘的方式来展示他的“战绩”。不过，我知道他说的是什么事。

一年前，我陪同刚刚由世界银行常务副行长职务转任花旗银行全球副主席的章晟曼先生去拜访马云，在离开的时候，他突然重提旧事，“那个很经典的商业案例你们还有兴趣写吗？”

当然有兴趣，因为很经典。我答应他，将在全国请一位最合适的作者来写这个案例。

于是，就有了沈威风小姐的这本书。威风是多家财经报刊的专栏作家，之前写过《职场红楼》、《职场金庸》，对商业的逻辑、人性的纠缠及江湖的险恶都有很透彻的认识，请她来写是找对人了。

在我所了解的中国商业案例中，淘宝与 eBay 易趣之间的“战争”是最令人惊奇的：一家全球最大的、正处在巅峰时刻的行业领跑者在中国市场上已经获得了 90% 以上的市场份额，而一家后起的中国公司仅仅用了两年时间就夺取了超过 70% 的份额，并迫使前者进行战略重组。我不知道在哪个行业还曾经发生过这样的事件。就当沈威风的这部新书进入创作尾声的时候，传来 eBay 把易趣出售于 TOM 在线的轰动性新闻。

没有人会否认，这场战争以淘宝完胜而鸣金收兵。

其实在开战之初，对于马云和阿里巴巴来说，挑战 eBay 几乎是一个很难完成的任务，那是一头醒着的、正处在青春期的狮子。所以，马云要求淘宝倒过来看世界——每一个进入淘宝团队的人都必须学会“倒立”，这也因此有了那张很戏剧性的倒立的照片。

马云的倒立，用熊彼特的话说就是“创新”，用汤姆·彼得斯的话说就是“颠覆”，用安德鲁·格鲁夫的话说就是“唯有偏执狂才能生存”，用柳传志的话说就是“重新写一份菜谱”。

结果，倒立者赢。

看上去，马云是用一种免费战略撬动了 eBay 易趣在中国的生存基石。eBay 在北美市场是靠向卖家收费而受到投资商青睐的，它从一开始就盈利，而且获利颇丰。可是，马云却宣布中国的淘宝是免费的，而且“几年内都将免费”。就这样，游戏规则在最敏感的一点上被重写了，从收费到免费，无疑是一次让人热血冲上脑门的“倒立”。如何仅仅用“价格割喉”来解释马云的这种疯狂举动其实是不足够的，因为，在他的判断中，2005 年前后的中国 C2C 市场还不是一个该不该收费的问题——在交易信用、物流配送、互

联网普及、电子商务人口等方面，中国消费者与美国消费者不处在同一个世界中，因此，把“水库”——马云常常用这个意象来描述一个行业——尽可能地、尽快地挖大，才是最最重要的工作，很显然，跟试图通过收购易趣来中国“割稻子”的梅格·惠特曼相比，中文和英文一样说得都很流利的马云看得更加的清楚。

在研究了中国公司将近三十年的成长史后，我发现，其实在中国市场的很多行业中，本土的企业家都曾经有那么一个可以击败或抗衡跨国公司的“关键时刻”。1995 年前后，联想的柳传志就曾经抓住了这个时刻，靠高举民族品牌大旗击败了众多的国际电脑公司，家电领域的海尔张瑞敏、长虹倪润峰也抓住了这个时刻，在一轮又一轮的价格战中战胜了众多的日本及欧美家电公司，在 2000 年前后的饮料食品行业，娃哈哈宗庆后则靠城乡渠道的创新，取得了让人骄傲的业绩。中国市场空间的广袤与不均衡，消费潜力的巨大及感性化，公众资源的可利用及政商关系的复杂，使得这个国家的每一次商业竞争都充满了独特性和戏剧性，如何仅仅靠商学院学来的那几招“规定动作”，实在很难建立功业。在互联网行业，我们也已经发现了一个很耐人寻味的现象，在过去的几年里，一些蓬勃朝气的公司在被巨无霸式的跨国公司购并之后，就渐渐的陷入了莫名的困境，在竞争中一步步地陷入被动，如亚马逊之收购卓越、雅虎之收购 3721、eBay 之收购易趣、贝塔斯曼之收购榕树下网站，这种现象颇为值得研究。

当然，淘宝之完胜易趣 eBay 并不仅仅只靠免费这一招，至少还有两个方面值得提及，其一，淘宝在技术层面上更加的符合中国消费者的习性，功能及服务都更为的人性化，在这方面，沈威风的书中有详尽的描述。其二，eBay 易趣在竞争中的决策迟钝与应对失误，直接造成了淘宝的速胜，事实上，企业的竞争在一定程度上不是比赛谁做的更为正确，而是谁的失误更少。这也是淘宝——eBay 易趣之战中最值得商业人士再三咀嚼的地方。

在 2005 年，蓝狮子出版了郑作时创作的《阿里巴巴：天下没有难做的生意》，第一次全面而较为清晰地记录了这家电子商务公司的成长历程，而此次沈威风的作品则让我们从一个独特而新颖的视角再一次近距离地观察了它。我一直以为，中国社会及商业之未来，大半寄托于互联网事业及互联网一代的成长，它将真正的改变中国，它也很可能是唯一一个有机会产生世界级企业家的领域。

事实上，在雄心万丈的马云心目中，有着一个更大的、迄今连他自己也无法用语言清晰地表达出来的梦想，今天的阿里巴巴和淘宝，无疑是其中两枚精彩而耀眼的“棋子”。此局之宏大、玲珑，宛如一个正在酝酿和逼近中的“中国梦想”。

书评 3

一支优秀团队的不拘一格的成功道路

博思艾伦咨询公司全球副总裁，大中华区总裁谢祖墀

一支年青的优秀团队，一个本土蚂蚁打败外国大象的故事，读起来实在是一件很轻松而快意的事。阿里巴巴的发展像是一个传奇，淘宝的成功更是其中精彩的亮点。有幸受邀为这个传奇中的精彩部分作序，其实也颇有几分忐忑，生怕漏过了其中的某个关键节点。因为一个如此快速成长的企业，其成功要素一定很多，以至于你都来不及说清这些成功要素的由来，企业已然进入了新的发展阶段。尽管我自恃在咨询行业中的 20 多年都与企业的管理者一同走在管理知识的前沿，也不禁暗自警醒着自己学无止境。

六七年前，网络经济大浪淘沙，阿里巴巴能生存下来，还不断发展壮大，先后创立了淘宝、支付宝，在中国打败了全球电子商务霸主 eBay。这个马云和阿里巴巴的故事已经广为人知，可是还是很高兴地从作者爽直风趣的生动描述中，再次体会马云和他的团队的那份谋略和潇洒，从中看到顽强而执着的企业家精神支持着阿里巴巴沿着一个坚决的方向发展，在战术上却有一些怪杰式的创意让阿里巴巴笑傲江湖。

和很多快速成长的公司一样，马云和他的团队的成功，与其在几个关键时刻做出的正确的战略选择密不可分。而在这些决策点之间发生的故事，则是他们之所以能做出正确决策的伏笔。

第一个关键时刻，2003 年，阿里巴巴开始有赢利，打算投资到别的项目上创造新的赢利点。面对当时火热的房地产投资市场，马云和他的团队却非常清楚他们的战略目标是什么，所以坚持采取与核心业务相关的多元化发展战略。于是他们根本没有考虑过诸如投资房地产之类的偏离核心业务的投资方向。这一点极为重要，因为它为阿里巴巴以后的一系列发展打下了资金基础和企业专长基础。这个发展战略的聪明之

处在于，一方面，阿里巴巴虽然已经开始盈利，但是资金仍极为有限，如果投资到与自己核心业务毫不相关的行业，必然会削弱自己的核心业务和竞争能力；另一方面，尽管当时阿里巴巴已经做得有声有色，在中国中小企业(行情论坛)B2B 市场上处于领导者地位，但事实上，整个电子商务行业的竞争环境并不像一般人看到的那样平静，阿里巴巴还面临着巨大的潜在威胁。就像马云所意识到的那样，电子商务事实上是没有边界的，B2B，B2C，C2C 都可以共享同一种模式的电子商务平台。这就意味着，亚马逊，易趣，Ebay 总有一天会进入 B2B 市场，成为阿里巴巴的竞争对手。阿里巴巴没有耗费资金来分散自己的核心业务而是用这笔钱创立了另一个电子商务平台—淘宝。对于很多中国企业来说，这种夯实核心业务的思想是一个值得学习借鉴的战略意识和战略选择。

第二个关键时刻，eBay 收购易趣，进攻中国 C2C 市场时，马云选择了主动出击，发展自己的 C2C 市场—淘宝网。阿里巴巴要想成为中国电子商务行业的领导者，就必须进入 C2C 市场。在具体执行这个战略的时候，阿里巴巴则显示出其过人的学习能力和创新能力。淘宝创立团队既谦虚地向先驱者易趣和 eBay 学习，借鉴其网站架构和商业模式，又针对中国的社会环境和商业环境，承诺三年内不向交易者收取任何费用，并创造出支付宝这个保证交易双方利益的支付系统。尽管淘宝现在并不赚钱，可是这一战术却搅乱了竞争对手的阵脚，而一系列频频推出的方便交易双方的服务，更是为自己培养了一大批忠实用户。

阿里巴巴和淘宝的成功，有太多的细节值得我们去细细体会。我更愿意向大家推荐两个决定了在关键时刻正确抉择的内在原因：一是有一支优秀的领导团队，二是不拘一格的学习能力和创新能力。在博思艾伦对企业成功的基因分析中，成功的企业往往都有正确的战略方向和灵活的战术方案。在这本书里，作者以干净利索又不失幽默的语言所描述的故事在带给读者快意之余，其中翔实的一手资料，包括那些关于马云和他的团队创业故事的点点滴滴，以及像倒立思考这样的行为都是思想的体现，有意或是无意的。看这些故事，如同读人物传记，循着人物思想发展的线索，或许会获得更多领悟和启发。

有很多成功是相似的，但成功的路径却很难复制。对于面对快速变化市场的企业管理者而言，学会思考，无疑比学会决策更加重要。像这样一个快速成长企业的成功故事，就像一个浓缩了智慧和创意的百宝盒，相信您会从中收获一点有益的成功思维的方法。

前言

三年之间，淘宝的市场份额由零上升到 72%，对手的市场份额由 90% 下降到 20% 左右。

淘宝网站的每月销售额由 0 元上升到 7000 多万元，是竞争对手的 20 多倍。

三年前，eBay 以 1.8 亿美元入主易趣网，气势磅礴，一掷千金。

三年后，2006 年 12 月 20 日，eBay CEO 惠特曼再次莅临上海，而这一次，她是为了宣布 eBay 的中国子公司 eBay 易趣与 TOM 在线组成合资企业“TOM 易趣”。TOM 在线控股点 51%，eBay 占其余的 49%；TOM 的王雷担任合资公司的 CEO。这一合作，惠特曼称之为战略“演变”之举，而业界却认为，这意味着 eBay 已宣布“他们在中国市场没有获得成功”。

这个战果，由一个小公司淘宝取得。

这是一个在 eBay 易趣已经运作两年之后才出世的，毫无家世和渊源的挑战者。

淘宝，是可称为“中国土产”的互联网公司阿里巴巴打造的以年轻人为主体的公司。它击败了投资 1 亿美元在中国进行推广的 eBay 易趣，在市场上将这个曾经是市值最大的互联网公司的中国业务远远地抛在后面。确实堪称为“蚂蚁雄兵击败大象”的一个经典商业案例。

——
淘宝为什么能够战胜 eBay 易趣？本书着力解答的，就是这个简单而复杂的问题。

用一句话来归纳，这是淘宝在正确的时间、正确的战场同正确的对手打的一场正确的战役。以外部条件来说，中国互联网用户的增多、人均 GDP 的增长以及互联网环境的改善，都是淘宝能够在这个迅速成长的 C2C 市场中先拔头筹的必备条件。

而过去数年，中国市场的急剧变化，也使得大量如 e B a y 一样的跨国公司感到难以适应。在如何把握中国市场方面，e B a y 并不是第一家举止失措的大公司。

面对淘宝的出现、崛起、挑战以致超越，正像战略管理教授曾鸣说过的那样：e B a y 一再出现“看不见”、“看不起”、“看不懂”、“学不会”和“跟不上”等等战略和战术错误，从而导致了“一边倒”结果的出现。

值得注意的是，在急剧变化的互联网产业，后来者往往更加能够充分发挥后发制人的优势。

易趣完全照搬 e B a y 的模式，该模式在美国已经被充分证明是一个成功的，至少可以达到充分赢利的模式，况且易趣在中国又已经经营了五六年，积累了丰富的经验，但为什么还是输给了淘宝呢？

前言从这里可以看出，全新的模式和概念不一定就能确保网站的成功，而跟进的网站也不一定就没有机会。

面对中国网络市场的激烈竞争，要做好一个网站，不是光有资金和模式就能成功的，它还需要整合更多的因素：对市场的了解，对市场的分析，团队的努力，而且需要好的市场推广策略。

淘宝从筹备、成立、壮大到领先，从企业管理运营的角度着眼，其中大有可圈可点之处。

淘宝战胜对手的首要原因在于企业战略清晰，战术执行力强。能够下决心在一个已经存在强大领先者的 C 2 C 市场出击，是淘宝的狼性和阿里巴巴基因共同发挥了作用。同时，“免费三年”等一系列营销推广的神来之笔也收到了成效。

其次，淘宝的胜利，来自对中国客户体验的重视。由最简单的页面功能到深层次的第三方信用担保，由详尽的客户服务到严格的安全流程规范，淘宝都尽可能地围绕中国 C 2 C 客户的使用习惯和交易感受来设计，并且不断优化修正，不断创造条件加强对客户的吸引力并巩固其忠诚度。“知其道，用其妙”，常常是赢家的必备心法。

再次，淘宝的胜利，也与企业文化和企业价值观的营造是分不开的。一个团队，将企业的愿景和价值观放在首位，把为客户创造价值作为根本守则，却并不是那么简单，但是在以年轻人为主的淘宝公司之中，这种风气和趋势相当明显。

当然，还有技术上的高起点和大投入、充裕的资金准备以及母公司的强大支持，这些同样是这一家公司从无到有、从小到大成长和成功的关键因素。

在淘宝的愿景之中，网站不仅仅是一个平台，而且代表着一整套的服务体系。在这里，用户可以在一个安全、诚信的平台上获得关于交易的优质服务。

二

当完成本书撰写的时候，我感到淘宝的崛起，可能存在着更深层次的原因，那就是淘宝在中国，在有意无意之中促成了中国社会的一种崭新的商业价值观的形成。

从商业模式的角度来看，淘宝这个网站属于消费者对消费者的电子商务模式（C2C），它为买卖双方提供了一个在线交易平台，卖方可以主动提供商品上网拍卖，买方可以自由选择商品进行竞价。

最初公众在网站上处理闲置商品，然后是迅速发展是相当多的卖家有目的地经营某种特色商品，网上交易的兴盛有目共睹。这一模式的核心竞争力在于：它省却了一切中心环节，让买卖双方在一个诚信、安全、成熟的平台上直接沟通、交易，从而使双方受益。

1995 年，硅谷的软件工程师皮埃尔·奥米迪亚想出了一套在互联网上让买卖双方自己确定真正市场价格的交易系统。他只用了个周末就写出了这套系统的程序代码，同时年轻的 e B a y 公司为了吸引人们的关注，还创作过“这个网站的最初动力是在互联网上卖 P e z 玩偶糖盒”的故事。然后，这个最初名为 AuctionWeb 的网站以最快的速度达到赢利，最终扩张为市值接近 200 亿美元，在全球 20 多个国家开辟了市场的跨国公司 e B a y。

“所有人都认为这个主意太糟了，因为没有人会愿意从一个陌生人手里买一样看不到实物的商品。”美国作家亚当·柯恩在追踪 e B a y 多年之后，在 2002 年出版的一本专门描述 e B a y 成长故事的名为《完美商店》(ThePerfectStore) 的书中这样感慨。

在信用机制完备的美国尚且如此，何况是在幅员辽阔并拥有 13 亿人口的中国。所幸的是，中国电子商务事业的发展，让越来越多的人充分享受了电子商务所带来的机会。这将极大地培育人与人之间的信任感，因为这种业务的发展，本质上还是依赖人们之间的彼此信任：买家相信，卖家将要卖给自己的东西确实如卖家所描述的那样。我并不奢望中国社会的信用机制能够一夜之间完善，但我相信，电子商务的每一点微小进步，都能够为信用机制的建成增加正向的积极因素。

e B a y 的创办人皮埃尔·奥米迪亚希望营造一种人性化的交易社区，他早在 1995 年网站成立初期，就把 e B a y 归纳为“我想要的是一种不仅仅是为做生意而做生意的东西，我想要的是还能给别人带来好处的东西”。

所以，淘宝通过留言板和客户评价系统，使买卖双方在相互了解的基础上建立起了信任，逐渐形成了社区式的交易环境。买方愿意留在 C2C 的网站上，是因为他们在这里能够感受到相互信任的氛围；卖方愿意到这里展示自己的商品，是因为这里有大量的买主。

允许、吸引和鼓励人们一周 7 天、一天 24 小时彼此交易，是专为互联网量身打造的商业概念。在这个交易场所不必烦恼商品的营销问题，因为它卖的是人与人之间的关系，而不是存货。“每个人在这里不仅可以找到自己想要的物品，而且还能找到与自己志趣相投的陌生人，而这一切在短短几分钟之内就可以实现。”这种社区的价值，曾经在中国的网易发挥过作用，后来以天涯社区以及豆瓣网等不同的方式延续。

在构建人与人之间的信任方面，淘宝比起其他网站来说，最大的意义在于它不仅仅停留在空谈层面，而且做了大量实事。例如，支付宝的出现，对想涉足网络交易和网络购物的网民，带来了很大的信心。完全可以说，支付宝的出现，以及支付宝的宣传和口碑等，使更多的人更加积极地加入到 C2C 模式的网上交易活动。又如，即时通讯软件淘宝旺旺的出现，超越了单纯聊天的功能，而是帮助网络交易的双方实现了更

好的沟通。在功能和设计以及使用对象和实际效果上，淘宝旺旺都符合了网络交易的特点。这是中国即时聊天工具第一次实现市场细分化。

三

2001 年诺贝尔经济学奖得主迈克尔·斯宾塞 (M Spence) 在中国的一次演讲中重新阐述了他的理解：“在完美世界的信息当中，如果信息是完美的，那么在每一个产品的质量层次上都会形成一系列的产品，也就是我们经济学家所说的产品差异化。而且每一个市场当中都有一个特定的市场价格，消费者不仅决定买什么样的东西，什么层次的产品，他同时也知道他买的产品质量怎样，属于哪个质量层次。”

e B a y 也好，淘宝也好，都在朝着完美市场这个方向努力。互联网把买卖双方连接在一起——人类正在创造出一个接近完美的市场，这个时候他们意识到交易成本将从非常高下降到接近零，这就是实际发生的情况。除了 20 世纪 60 年代现代购物中心的发展外，没有什么对商品的买卖方式进行过比 e B a y 更大的改变。e B a y 上商品的销售情况，已经比传统的百货商店或超市更加火爆。

总部位于杭州的淘宝，一度企图挑战杭州最大的百货商场的日平均营业额。没想到淘宝的实际成交额已由 2003 年的 8000 万元人民币飙升到 2004 年的 8 亿元，再飙升到 2005 年的 80 亿元。2006 年淘宝的目标已经超越内地所有的单体销售商场，现在开始挑战沃尔玛和新国美。“e B a y 是一家伟大的公司，虽然我们在中国赢了它。”马云对我这么说的时侯，丝毫没有减少对于 e B a y 精神的敬意以及对于未来市场竞争的警惕。

序一 马云：说淘宝

做企业的人分为三类：生意人、商人、企业家。生意人所有赚钱的生意都做，商人是有所为有所不为，企业家能影响这个社会并创造价值。阿里巴巴已经过了生意人和商人的阶段，我们对赚钱的兴趣并不大，我们想的是能做些什么来影响这个社会，创造价值才是我们希望的。

所以有了淘宝。

为什么要做淘宝？

一开始并没有一个特别清晰的想法，只是隐约在头脑中有一点这样的想法，那就是所谓的电子商务 B2B、B2C、C2C 的划分都是人为的，实际上这三者之间并不是像我们想象中那样有那么巨大的差别，而当我们仔细研究美国 eBay 的平台后，也证明了我的这种想法。这一结果是让我又惊又喜的，喜的是自己的想法得到验证，你看美国 eBay 的平台和我们阿里巴巴的平台几乎是一模一样的；惊的是，如果平台是一样的，那么今天它只做 C2C，明天它会不会突然想明白了，也开始做 B2B 呢？

所以，进入 C2C 领域，对于阿里巴巴来说，不是我想怎么样，而是我必须去做、不得不去做，这是一种防范措施。我必须在它（美国 eBay）还没有看到我，没有意识到我的存在的时候，就做出正确的防守，不然，三到五年以后，对于阿里巴巴来说，它就绝对是一个灾难。

当然，对于我们来说，进攻就是最好的防守。

我作为 CEO，不仅仅是给大家指明一个灿烂的前景，还要看清楚在向前走的旅程中有很多灾难，你必须把这些灾难消灭。所有 CEO 都必须提前看到灾难，并把灾难在发生之前就处理掉。

淘宝是这样产生的

2002 年底我们在东京考察的时候与孙正义会面，他与我们一见面就说，“eBay 和你们的平台是一样的。”这一句话让我很惊讶，为什么我们的看法竟然会如此巧合？当时在所有人的眼中，eBay 还是非常强大，似乎不可战胜的，但是孙正义给了我们信心。他告诉我们：NO，不是这样的，在日本，他已经战胜了 eBay。接下来就轮到中国了。

当时，eBay 已经收购了易趣 30% 的股份，以 eBay 一贯的风格来看，全额收购只是迟早的事情，当时易趣在中国市场的占有率非常惊人，达到了 90% 以上。但是，我算一笔账你就明白了，当时中国的互联网用户是 8000 万，而易趣 90% 的市场份额带来的用户只有 500 万。OK，这 500 万全部归你，我不要，我只要当

时 8000 万用户中剩下的 7500 万。这还是当时的互联网用户的数字，这个数字到今天早已经过亿了，可见这个市场有多大。

序一说淘宝就像我说的，作为 CEO，我的工作不仅仅是看机会，还是看未来的发展方向，电子商务的发展方向。

淘宝的成功武器

淘宝选择免费的商业模式，并不是因为对手是收费的，我们为了与他们竞争，所以就采用免费的方式，不是这样的。我们最后选择免费，完全是因为市场，因为客户。在此之前，我们从来没有做过 C2C 的市场，在制定政策的过程中，也一直在测试，最后我们发现，在这个时候，市场的培育是最重要的，也因此我们找到了唯一能够取胜的办法，那就是免费——因为只有免费，才能赢得市场。

但是，这并不意味着只要免费就能取胜。我一直强调，免费是我们取胜的重要原因，但不是根本原因。免费只是我们拿在手中招摇的红手帕，在我们兵器谱上真正的杀伤性武器，其实是功能的完善和对客户体验的关注。事实上，除了淘宝，C2C 市场上采取免费策略的网站还有很多家，甚至我们一直希望 eBay 易趣也能加入到免费的大家庭中来，一起把市场培育好，把市场做大，为此在过去三四年的时间里，我们呼吁了四次。每一次我们都说，免费吧，一起免费吧，可是他们不听，或者假装没听见。那好，那就不要怪我不客气了。那些与我们一样采取免费策略的网站，到今天也没有能够取得淘宝的成绩，也就证明了只有免费是万万不够的，真正决定成败的因素，是在其他地方，而 eBay 易趣出的错，也正是在这里。

淘宝的前景

全世界只有一个游戏让人们乐此不疲，那就是赚钱。我也一直在说，不赚钱的公司是不能永久存在的，问题只是在于什么时候赚和用什么方式去赚。

阿里巴巴在路上发现小金子，如果不断捡起来，身上装满的时候就会走不动，永远到不了金矿的山顶；正确的做法是不管小金子直奔山顶。现在阿里巴巴的营业额和四五年前相比是天壤之别。淘宝的收费需要有

一点创新的办法，我认为所有模仿的东西都不会超出自己的期望，Google 能达到超出人们期望的高度就是因为他们的创新，而全球最大门户网站雅虎美国也是自己创出来的。

之前我对孙彤宇下的命令是，淘宝网在三年内不许赢利；而现在，我对淘宝网的期望是，三年以后为中国创造 100 万个就业机会。这是我希望淘宝能够做到的。至于什么时候赢利，用什么方式赢利，我现在还不知道。但是将来我一定会知道。

(马云： 阿里巴巴集团创始人、董事局主席兼首席执行官)

序二 谢祖墀：一支优秀团队不拘一格的成功道路

一支年轻的优秀团队，一个本土蚂蚁打败外国大象的故事，读起来实在是一件很轻松而又快意的事。阿里巴巴的发展像是一个传奇，淘宝的成功更是其中精彩的亮点。有幸受邀为这个传奇中的精彩部分作序，其实也颇有几分忐忑，生怕漏过了其中的某个关键节点。因为一个如此快速成长的企业，其成功要素一定很多，以至于你都来不及说清这些成功要素的由来，企业已进入了新的发展阶段。尽管我自恃在咨询行业中的 20 多年都与企业的管理者一同走在管理知识的前沿，也不禁暗自警醒着自己学无止境。

六七年前，网络经济大浪淘沙，阿里巴巴能生存下来，还不断发展壮大，先后创立了淘宝、支付宝，在中国打败了全球电子商务霸主 eBay。这个马云和阿里巴巴的故事已经广为人知，可是我还是很高兴地从作者爽直风趣的生动描述中，再次体会马云和他的团队的那份谋略和潇洒，从中看到顽强而执著的企业家精神支持着阿里巴巴沿着一个坚决的方向发展，领略阿里巴巴“笑傲江湖”的怪杰式的战术创意。

同很多快速成长的公司一样，马云和他的团队的成功，是与其在几个关键时刻做出的正确的战略选择是密不可分的。而在这些决策点之间发生的故事，则是他们之所以能做出正确决策的伏笔。

第一个关键时刻，2003 年，阿里巴巴开始有赢利，打算投资到别的项目上创造新的赢利点。面对当时火热的房地产市场，马云和他的团队却非常清楚他们的战略目标是什么，所以坚持采取与核心业务相关的多元化发展战略。于是，他们根本没有考虑过诸如投资房地产之类的偏离核心业务的投资方向。这一点极为重

要，因为它为阿里巴巴以后的一系列发展打下了资金基础和企业专长基础。这个发展战略的聪明之处在于，一方面，阿里巴巴虽然已经开始赢利，但是资金仍极为有限，如果投资到与自己核心业务毫不相关的行业，必然会削弱自己的核心业务和竞争能力；另一方面，尽管当时阿里巴巴已经做得有声有色，在中国中小企业 B2B 市场上处于领导者地位，但事实上，整个电子商务行业的竞争环境并不像一般人所看到的那样平静，阿里巴巴还面临着巨大的潜在威胁。就像马云所意识到的那样，电子商务事实上是没有边界的，B2B、B2C、C2C 都可以共享同一种模式的电子商务平台。这就意味着，亚马逊、易趣、eBay 总有一天会进入 B2B 市场，成为阿里巴巴的竞争对手。阿里巴巴没有耗费资金来分散自己的核心业务而是用这笔钱创立了另一个电子商务平台——淘宝。对于很多中国企业来说，这种夯实核心业务的思想是一个值得学习借鉴的战略意识和战略选择。

序二一支优秀团队不拘一格的成功道路第二个关键时刻，eBay 收购易趣进攻中国 C2C 市场时，马云选择了主动出击，发展自己的 C2C 市场——淘宝。阿里巴巴要想成为中国电子商务行业的领导者，就必须进入 C2C 市场。在具体执行这个战略的时候，阿里巴巴则显示出其过人的学习能力和创新能力。淘宝创立团队既谦虚地向先驱者易趣和 eBay 学习，借鉴其网站架构和商业模式，又针对中国的社会环境和商业环境，承诺三年内不向交易者收取任何费用，并创造出支付宝这个保证交易双方利益的支付系统。尽管淘宝现在并不赚钱，可是这一战术却搅乱了竞争对手的阵脚，而一系列频频推出的方便交易双方的服务，更是为自己培养了一大批忠实用户。

阿里巴巴和淘宝的成功，有太多的细节值得我们去细细体会。在此，我更愿意向大家推荐决定了在关键时刻作出正确抉择的两个内在原因：一是有一支优秀的领导团队，二是不拘一格的学习能力和创新能力。在博思艾伦对企业成功的基因分析中，成功的企业往往都有正确的战略方向和灵活的战术方案。在本书中，作者以干净利索又不失幽默的语言所描述的故事在带给读者快意之余，其中翔实的一手资料，包括那些关于马云和他的团队创业故事的点点滴滴，以及像倒立思考这样的行为都是思想的体现，有意的或是无意的。看这些故事，如同读人物传记，循着人物思想发展的线索，或许会获得更多领悟和启发。

有很多成功是相似的，但成功的路径却很难复制。对于面对快速变化的市场的企业管理者而言，学会思考，无疑比学会决策更加重要。阅读这样一个快速成长企业的成功故事，就像面对一个浓缩了智慧和创意的百宝箱，相信您会从中收获一点有益的成功思维的方法。

(谢祖墀： 博思艾伦咨询公司大中华区总裁)

序三 吴晓波：倒立的马云

“有一个很经典的商业案例，我们马上就可以提供给你了。”

三年前的“西湖论剑”上，马云陪着克林顿在凯悦大酒店里忙乎得风风火火，他抽空对我说了这句话。我已经习惯了这位精灵般的企业家用夸张而神秘的方式来展示他的“战绩”。不过，我知道他说的是什么事情。

一年前，我陪同刚刚由世界银行常务副行长转任花旗银行全球副主席的章晟曼先生去拜访马云，在离开的时候，他突然重提旧事，“那个很经典的商业案例你们还有兴趣写吗？”当然有兴趣，因为的确很经典。我答应他，将在全国请一位最合适的作者来写这个案例。

于是，就有了沈威风小姐的这本书。威风是多家财经报刊的专栏作家，之前写过《职场红楼》、《职场金庸》，对商业的逻辑、人性的纠缠以及江湖的险恶都有很透彻的认识，请她来写是找对人了。

在我所了解的中国商业案例中，淘宝与 eBay 易趣之间的“战争”是最令人惊奇的：一家全球最大的、正处在巅峰时刻的行业领跑者在中国市场上已经获得了 90% 以上的市场份额，而一家后起的中国公司仅仅用了两年时间就夺取了超过 70% 的份额，并迫使前者进行战略重组。我不知道在哪个行业还曾发生过这样的事件。就在沈威风的这部新书进入创作尾声的时候，传来 eBay 把易趣出售给 TOM 在线的轰动性新闻。

没有人会否认，这场战争以淘宝完胜而鸣金收兵。

其实在开战之初，对于马云和阿里巴巴来说，挑战 eBay 几乎是一个很难完成的任务，那是一头醒着的、正处于青春期的狮子。所以，马云要求淘宝倒过来看世界——每一个进入淘宝团队的人都必须学会“倒立”，也因此有了那些很戏剧性的倒立的照片。

马云的倒立，用熊彼特的话说就是“创新”，用汤姆·彼得斯的话说就是“颠覆”，用安德鲁·格鲁夫的话说就是“唯有偏执狂才能生存”，用柳传志的话说就是“重新写一份菜谱”。结果，倒立者赢。

序三倒立的马云看上去，马云是用一种免费战略撬动了 eBay 易趣在中国的生存基石。eBay 在北美市场是靠向卖家收费而受到投资商青睐的，它从一开始就赢利，而且获利颇丰。可是，马云却宣布中国的淘宝是免费的，而且“几年内都将免费”。就这样，游戏规则在最敏感的一点上被重写了，从收费到免费，无疑是一次让人热血冲上脑门的“倒立”。如果仅仅用“价格割喉”来解释马云的这种疯狂举动其实是不够的，因为，在他的判断中，2005 年前后的中国 C2C 市场还不是一个该不该收费的问题——在交易信用、物流配送、互联网普及、电子商务人口等方面，中国消费者与美国消费者不处在同一个级别中，所以，把“水库”——马云常常用这个词汇来描述一个行业——尽可能地、尽快地挖大，才是最最重要的工作。很显然，跟试图通过收购易趣来中国“割稻子”的梅格·惠特曼相比，中文和英文都说得很流利的马云看得更加的清楚。

在研究了中国公司将近 30 年的成长史后，我发现，其实在中国市场的很多行业中，本土的企业家都曾经有那么一个可以击败或抗衡跨国公司的“关键时刻”。1995 年前后，联想的柳传志就曾经抓住了这个时刻，靠高举民族品牌大旗击败了众多的国际电脑公司；家电领域的海尔张瑞敏、长虹倪润峰也抓住了这个时刻，在一轮又一轮的价格战中战胜了众多的日本及欧美家电公司；在 2000 年前后的饮料食品行业，娃哈哈宗庆后则靠城乡渠道的创新，取得了让人骄傲的业绩。中国市场空间的广袤与不均衡，消费潜力的巨大及感性化，公众资源的可利用及政商关系的复杂，使得这个国家的每一次商业竞争都充满了独特性和戏剧性，而仅仅靠商学院学来的那几招“规定动作”，实在很难建功立业。在互联网行业，我们也已经发现了一个很耐人寻味的现象：在过去的几年里，一些朝气蓬勃的公司在被巨无霸式的跨国公司购并之后，

就渐渐地陷入了莫名的困境，在竞争中一步步地陷入被动，如亚马逊之收购卓越、雅虎之收购 3721、eBay 之收购易趣、贝塔斯曼之收购榕树下网站，这种现象颇值得研究。

当然，淘宝之完胜 eBay 易趣并不仅仅只靠免费这一招，至少还有两个方面值得提及：其一，淘宝在技术层面上更加符合中国消费者的习惯，功能及服务都更为人性化，在这方面，沈威风的书中有详尽的描述；其二，eBay 易趣在竞争中的决策迟钝与应对失误，直接造成了淘宝的速胜。事实上，企业间的竞争在一定程度上不是比赛谁做得更为正确，而是比谁的失误更少。这也是淘宝—eBay 易趣之战中最值得商业人士再三咀嚼的地方。

在 2005 年，蓝狮子财经创意中心策划出版了郑作时创作的《阿里巴巴：天下没有难做的生意》，第一次全面而较为清晰地记录了这家电子商务公司的成长历程，而此次沈威风的作品则让我们从一个独特而新颖的视角再一次近距离地观察了它。我一直以为，中国社会及商业之未来，大半寄托于互联网事业及互联网一代的成长，它将真正地改变中国，它也很可能是唯一一个有机会产生世界级企业家的领域。

事实上，在雄心万丈的马云心目中，有着一个更大的、迄今连他自己也无法用语言清晰表达出来的梦幻般的棋局，今天的阿里巴巴和淘宝，无疑是其中两枚精彩而耀眼的“棋子”。此局之宏大、玲珑，宛如一个正在酝酿和逼近中的“中国梦想”。

（吴晓波：知名财经作家，畅销书《大败局》、《非常营销》、《激荡三十年》作者，“蓝狮子”财经图书策划人）

第一章 倒立的世界

为撰写本书而进行采访之前，我从来没有接触过任何一个来自于阿里巴巴公司或者它旗下淘宝网站的员工。所有对于这个在中国几乎成为网上购物代名词的年仅三岁的网站的印象，全部来自于媒体的报道，街边一闪而过的路牌广告，或者在网上浏览网页时不经意中跳入眼帘的一个小小的弹窗，又或者是办公室里一个小姑娘因为要买减肥茶而在网上疯狂搜索时的喃喃自语。是的，我也许还只是马云那几千万已经成

为互联网用户却尚未成为电子商务用户的潜在发展对象中的一个。但是，这一切，并不妨碍我熟知淘宝这个名字，更不能阻止我对这家公司的强烈好奇心。

这种好奇心，来自于我曾经在北美一段时间的生活。在那段时间里，我亲身体验过，也耳闻目睹过 e B a y 在电子商务领域那不可一世的霸气。在北美，有一个很有趣的现象，几乎所有的购物中心都有几乎相同的格局，中间两排专卖店，两头是两家百货商店 Sears 和 Bay。不过，在互联网上，没有一家 eSears 能和 e B a y 平分天下，在那里，只有 e B a y。“这是一家伟大的公司”，马云也经常这么说。

第一节 当世界倒立起来

阿里巴巴 (Alibaba com) 首席执行官马云，杭州人，曾是一名英文教师。他是近 50 年来第一位荣登美国《福布斯》杂志封面的中国企业家。2001 年，他被评为“美国亚洲商业协会年度商业领袖”；2001 年，他被世界经济论坛选为“全球未来 100 位领袖”之一；2005 年，他被评为“中央电视台 2004 年度经济人物”。

1999 年 3 月，马云以 50 万元人民币创建阿里巴巴网站。而马云的“疯子设想”获得了众多风险投资商的认可。阿里巴巴的这种 B2B（企业对企业）商业模式，被看做是继雅虎的门户网站商业模式、亚马逊的 B2C 商业模式和 e B a y 的 C2C 商业模式之后，“世界互联网的第四种商业模式”。

1999 年 10 月，马云接受以国际著名投资银行高盛公司为首，包括富达集团 (Fidelity Capital)、新加坡政府科技发展基金以及 InvestAB 等风险投资商在内的首期 500 万美元的风险投资。2000 年 1 月，软银公司投入 2000 万美元帮助阿里巴巴拓展全球业务。由于全球最著名的互联网投资家孙正义对阿里巴巴的巨额投资以及他本人担任阿里巴巴的首席顾问，阿里巴巴和马云在业内的名气也越来越响。

在中国人的眼中，马云是肆无忌惮的，因为他现在正当红。这几年，马云在中国 IT 界知识英雄排行榜上，当仁不让地占据着“最上镜英雄奖”。他所有的豪言壮语，经过媒体的渲染和传播，被业界津津乐道。比起老一辈知识英雄来，马云更是华尔街的宠儿。他说他没有上市时间表，而华尔街在等着他上市，因此他不用看他们的脸色。

有人说马云在媒体面前的夸张表现是作秀，有人说这是一个真性情的人。我不知道。作秀也好，真情流露也好，就像有人说过，如果一个人演了一辈子君子，到最后谁还在意他是不是一个伪君子呢？但是，说实话，作为一个媒体工作者，我非常喜欢马云的表达方式，直接、干脆，甚至主动迎合媒体的兴趣而创造出戏剧性的效果。在媒体面前，他从来不像其他一些企业家那样，遮遮掩掩不说出竞争对手的名字。他想到 e B a y 就说 e B a y，想到拍拍网就说拍拍网，甚至兴之所至之时，也会用相当激烈的形容词来评价竞争对手。当然，这个对手就是 e B a y。

说到 e B a y，马云一直保持着谦虚的姿态，不管那个什么时候——他是坐在桌子上，还是坐在沙发扶手上，还是点着一支烟，看正午时分他在北京的办公室楼下的车水马龙。“这是一家伟大的公司，”马云说，“但是在中国，我们赢了它。”

这话，马云不仅仅和我说过；在 2006 年 6 月，他接受美国著名商业杂志《Business2 0》记者采访的时候也表示，“阿里巴巴与 e B a y 的战斗已经结束，接下来的时间就是打扫战场了。在未来的十年内，阿里巴巴的目标是跻身全球互联网公司三甲之列。”在这个时候，马云的豪气是有数据支持的。

中国互联网络信息中心(CNNIC)在 2006 年 5 月 14 日发布的《2006 年中国 C2C 网上购物调查报告》中称，截至 2006 年 3 月，北京、上海和广州三城市共有 C2C 网上购物消费者 200 万人。报告同时显示，根据购物人数与购物频度计算的 2005 年度这三个城市中国 C2C 购物网站的用户市场份额，淘宝为 67.3%，e B a y 易趣为 29.1%。

2005 年度，三城市用户在淘宝、e B a y 易趣、拍拍等 C2C 购物网站上购物的接近 740 万人次，其中在淘宝购物的接近 500 万人次，在 e B a y 易趣上购物的超过 200 万人次。这表明，尽管在注册用户上淘宝略逊于 eBay 易趣，但淘宝的真正购物用户数远大于 eBay 易趣。淘宝上的购物消费者有最高的购物频度，2005 年平均每位用户在淘宝购物 4.25 次；e B a y 易趣上的购物消费者平均购物 3.08 次。

媒体普遍认为，本次调查报告的结果，使得淘宝超越 e B a y 易趣，并且正式成为中国 C2C 购物第一平台的事实得到了权威数据的证明和用户的普遍认同。CNNIC 高级研究顾问、著名互联网分析师吕伯

望表示，淘宝是一个潜力无限的网站，三分之二的买家用户选择在淘宝上增加购物，卖家更多的是在淘宝上扩张店铺，淘宝甚至对于 e B a y 易趣的卖家而言也是具有特别吸引力的网站。从这种情况来看，淘宝未来的市场份额还会继续增长。换个角度来理解这句话的意思，也许是，淘宝今天赢了，明天它还将一直赢下去。

在过去，淘宝会赢 e B a y 易趣；在将来，淘宝将如何一直赢下去，这也许是所有人都关心的问题。业内人士，以及国内外的媒体都比较热衷于重组案情，并试图在这场用三年时间分出胜负的商战里总结出一些规律，表达一些宏大的主题。比如，在中国加入世界贸易组织的时候，在全球化的进程中，淘宝网所在的华星大厦

小型的本土企业如何应对国外巨型公司的压力。

但是我最原始的好奇心却集中在了这场战争的开始——面对这样一家伟大的公司，面对这样一个似乎战无不胜的庞然大物，需要什么样的勇气和精密的分析，才敢于——嗯，用时下流行的一句话说——亮出手中的剑？或者更准确一点说，在三年前的某个时候，马云和他那群刚刚经过艰苦的挣扎为阿里巴巴公司在 2002 年获得一块钱赢利的年轻人，在面对年营业收入达 70 亿美元的 e B a y 时，怎么能确定自己手里亮出来的，真的是一把剑而不是别的什么破铜烂铁？

杭州并没有像北京或者上海那样划出一块地区作为商务中心。在浙江大学附近，有一些外表朴素的写字楼，据说这里就是杭州的硅谷，集中了杭州大部分的高新技术产业公司，阿里巴巴和阿里巴巴旗下的淘宝和支付宝也在其中。这三家公司分处不同的写字楼，但是相互之间步行都不会超过 10 分钟。而马云收购来的雅虎中国的办公室，仍然设在北京。我甚至怀疑，马云站在他杭州的办公室的窗前，可以很轻易地将他梦想中的电子商务帝国的雏形，以一种最直观的方式尽收眼底。

阿里巴巴的大堂装修得别致、宽大，但是并不明亮。在橙色和黑色交相辉映的背景中，幕墙上挂着五部液晶电视，同时在播放着杨澜采访马云的电视画面，一遍一遍地重复，没有声音。如果不能静下心来仔

细看字幕，你就只能看着镜头长长久久地停留在马云的脸上，随着他的说话和动作，那张脸的表情异常生动。

接待我的是阿里巴巴集团资深副总裁金建杭，年轻、思维快速而活跃。看他的履历，他本应该是我的同行。他很快乐地向我诉说着 2003 年春末夏初发生在公司的事情：“非典”、小鹿纯子、倒立……

“等等，”我说，“请再说一遍，我不明白这三者的关系。”

这是“倒立”这个词，第一次被阿里巴巴的员工带到我的面前，并在之后，贯穿我所有的采访过程。所有的人都在和我说“倒立”，据说，淘宝所有的人都会倒立。

倒立，是淘宝公司特有的一种文化，更是一种被具象化了的价值观体现。

当然，这个活动也不是天上掉下来的，它起源于“非典”。阿里巴巴有员工被认为患上了“非典”，整个公司的员工基本都被隔离在家里工作。在对健康极度关心的气氛里，大家开始练习这种几乎是唯一在家中就可以不依靠任何器械完成的运动。所以，从一开始，倒立也仅仅作为一项在有限的空间内最容易完成的体育活动而存在。

不过，当这个活动和某个明星挂上关系之后，就像大白菜系上了红头绳倒挂起来就变成了胶菜一样，变得身价倍增了。小鹿纯子是马云年轻时候的偶像，20 世纪 70 年代出生的孩子，童年时候的偶像基本就是这几个名字：霍元甲、小鹿纯子、郭靖和黄蓉。在《排球女将》最走红的那几年，大江南北都可以见到孩子们在树上挂一个东西，练习“流星火箭”或者“晴空霹雳”；或者在墙脚排成一排，练倒立。马云或许也有过这样的少年时代。

2003 年，马云去了日本，终于有实力来完成少年时代的梦想。他决定要亲眼见一见这个曾经激励过无数中国儿童奋发向上的排球女将，也要让排球女将见一见他的公司，他的城市——杭州。

尽管，日本人都已经不记得这个息影多年的女明星；尽管，小鹿纯子的扮演者荒木由美子早已经洗尽铅华，几十年如一日在家中服侍常年患病在床的婆婆，马云依然以他一贯不屈不挠的行动方式，找到并邀请到了荒木由美子到阿里巴巴来访问。

小鹿纯子扮演者荒木由美子与马云、孙彤宇的合影

以什么样的方式来迎接她好呢？“流星火箭”、“晴空霹雳”这两个在电视上都要通过特技完成的动作，显然员工在短期之内不可能做到，只有倒立，才是最好也最现实的欢迎方式。于是，为了迎接马云的偶像，员工们开始练倒立，而且立出了很多花样。现在在淘宝办公室的墙上，我们还能看到十几个人叠着倒立的照片——据说，这使当年的排球女将非常惊讶，因为她们当年也没有能够做到。

淘宝人人会倒立

但是，一直到那个时候为止，“倒立”充其量不过是阿里巴巴公司从上到下一种独特的娱乐方式，纵然有人注意到这种行为，也不过当作奇闻轶事——直到马云下了死命令，将倒立当作“政治任务”推广，每一个人，不论男女都必须学会。

在发布这条看似不近人情的命令的时候，马云有三个层面的考虑。

第一，你以为自己做不到，其实你一定能做到。娇滴滴的女员工望“墙”兴叹，花容失色，说自己活了 20 多岁，从来就没有这样奇形怪状过。马云说，要克服心理障碍。瘦弱的员工说，细小的胳膊实在支撑不起庞大的身躯，可否特赦？马云说，倒立就是最好的锻炼，坚持练习，一定有好处。

第二，你一个人做不到，在有人帮助的情况下，就一定能做到，这就是团队合作。于是我们看到，在《福布斯》上有一张照片，在西湖边柳树下，五六个员工笔直倒立在草地上，没有墙作为支撑，他们的脚被同事紧紧抱着，马云拢着手，站在一旁笑得灿烂。

第三，“每个人都要学会倒立，因为当你倒立起来，血液涌进大脑，看世界的角度和平时完全不一样，想问题，也就能找到一个不可思议的角度。”到这一层次，倒立终于具备了文化上的意义。因为，它讲的是认知世界的角度和方法。

在从杭州回北京的飞机上，我看着窗外飘浮的云，突然发现从上往下看到的云，和我们平时站在地面上看到的云，完全不一样。我们以为它是扁平的，其实它像一团棉花，像一座雪山，有着更立体的形态。我们以为云只是一团水蒸气，没有固定的形体，因此当我突然看到云投射在另一堆云上的阴影的时候，感觉很惊讶，但是我很快就意识到，阴天的时候，我们就生活在云的阴影中，也正因为如此，我们意识不到阴影的存在。

西方现代绘画的始祖法国印象派的缘起，据说也是因为一批画家，他们偶然眯眼看阳光，于是他们发现了另外一个世界，在这里阳光是七彩的，物体是没有轮廓的。通过他们画笔的描绘，当时巴黎的人们认识到，原来看这个世界，并不只有睁大眼睛一种方法，当你眯上眼睛，就能用心灵来感受。塞尚尝试把从两个高度看见的风景放在同一个画面里，他突破了空间的概念。而毕加索，把一个女人从侧面转过来那一秒钟的动作，画进了同一个画面里，于是我们看到了侧向的鼻子，正面的嘴唇和怪异的三只眼睛——是的，也许直到今天你都难以欣赏这种艺术，但是毕加索突破了时间的概念，他开创了立体画派。

这是一场席卷全球人类大脑的风暴，用全新的光度和角度来看世界，不仅仅停留在绘画艺术上，接下来有了爱因斯坦的相对论，有了德国的表现主义，整个世界从此横看成岭侧成峰。一直到现在，走俏全球但据说引发了教会恐慌的《达·芬奇密码》，其实也只是换了一个角度来看这个世界。它发现，这个世界除了男性的神之外，也许还曾经存在过一个女性的神，把代表男性的标志 倒过来看，就是女性的标志 v。这个世界本就是如此构成，只是平常我们没有想到。我们所需要的，只是把自己倒立起来，或者，眯起眼睛。

做企业，大概也就是这个道理。面对一个占据了 90% 市场份额，有 70 亿美元作后盾的公司，唯一的办法，也许就是让自己倒立起来，以手为腿，看看这个世界究竟还有什么地方是自己原来不曾见过的。灯

下尚且有阴影，没有人能够说“永远”两字，也没有一家公司可以说自己是战无不胜的，尽管这是一家真正伟大的公司。

所以，我们终于有理由相信，对于“当时为什么敢挑战 e B a y”这个问题的典型的马云式回答：“那天我走在东京的街上，忘了是去干什么，可能是去玩。突然想到……”我相信，在那一刻，上帝让世界在马云的面前倒立了起来。

第一章 第二节 几个需要记住的名字

三个电子商务公司

在我们进入马云和他所带领的年轻人开创的那个倒立的世界之前，我们有必要先看一看，在马云倒立起来之前，呈现在我们眼前的世界是什么样子的。

1997 年的北京，互联网作为一个新的名词出现在大街小巷，离真正深入人心还需要一段时间，但是王志东、张朝阳、张树新这几个名字，已经偶然出现在报端。当那一年华渊收购四通利方，张朝阳带着 MIT 的金字招牌和他的恩师尼葛洛庞帝的衣钵成立搜狐公司的时候，大家并没有想到这两家公司日后会成为中国门户网站的执牛耳者。那时候更具有代表意义的公司，是张树新的瀛海威。

现在在中央电视台“赢在中国”栏目中，我们偶尔还能看到张树新、马云和王志东坐在一起，对现在的网络创业者提出各种刁钻的问题。但是没有经历过 20 世纪 90 年代末期热潮的人，可能不知道这个名字在那个时候意味着什么。张树新创办的互联网公司瀛海威，可以称得上是中国第一家真正意义上的互联网公司，当时竖立在中关村的巨大广告牌上写着，“中国人离信息高速公路有多远——向北 1500 米”。

非常值得回味的是，张树新把这家的价值定位为“为中国中小企业服务的公司”。那个时候，“电子商务”这个词，还没有进入我们的词典。

1998 年，当中关村换上了一个更气魄、更雄伟、更具有全球化视野的广告牌“全世界计算机联合起来，Internet 一定要实现”的时候，张树新黯然离开了瀛海威。其实，一直到今天，“将互联网作为一个

窗口，让数以千万计的中国中小公司从这里出发，与世界对接”，仍然是中国 IT 人的一个梦想。而上面这句话，是创建初期的阿里巴巴的广告词，和张树新对瀛海威的价值定位，几乎是一样的。唯一的区别是，马云把公司建在了杭州，更重要的是，或者说更幸运的是，比张树新晚了几年。

当然，现在回过头去看张树新的出局，多少能找出一些非常具有中国特色的公司政治的阴影，但是更让人悲伤的一点却正如张树新后来不断重复的那样，“生不逢时”。一个事后被另外一家公司证明是正确的模式和理念，因为早生了几年，却遭受了截然不同的命运。张树新也许会后悔自己走得太快，但是她不能埋怨这个市场走得太慢，因为在瀛海威之后的几年里，我们看到了更多致力于电子商务的公司的挣扎。

王峻涛，绰号老榕，曾经最名副其实的“中国电子商务第一人”。据说，1998 年在中国南方城市福州，他用两个星期将 8848 从 4 个人发展到 16 个人；用 6 个月使 8848 从只卖软件和图书到卖 15 个种类的商品；然后，仅仅用 10 个月，8848 就从价值 30 多万元人民币变成了价值 4 亿美元。“网站首先要吸引人，然后，要能将货发出去，最后，要能将钱收回来。”这个第一人的电子商务观念，说起来，倒是没有什么大道理。然而，更加令人称奇的是，在那个 IT 泡沫年代，就凭借这样粗浅的表达，没有成型商业模式的 8848，融到了资金。或者说，有大笔的资金送上门来了。

王峻涛的融资，有一段非常有趣的故事。1998 年 11 月，王峻涛从福州赶到中关村，和连邦董事长苏启强谈网上购物。王峻涛说：“我在福州已经试验成功了，福州连邦能行，全国连邦应该也能行得通。”苏启强认可了王峻涛的说法，也相信了王峻涛的判断。

1999 年北京连邦软件公司电子商务事业部成立了，王峻涛被任命为北京连邦软件有限公司副总裁兼 CIO、电子商务事业部总经理。1999 年 6 月，连邦开董事会，王峻涛列席会议。在会上，王峻涛告诉董事们，8848 在 5 月份的销售额是 60 万元人民币。介绍完毕，王峻涛起身去洗手间。从洗手间出来，迎面碰到了连邦的 IDG 董事。他问王峻涛，如果将 8848 从连邦切出来，再给他 10 倍的预算，能不能将营业额扩大 10 倍。

王峻涛说：“没问题。”两人接着谈了 15 分钟细节，不需要融资计划，不需要财务官们没日没夜的谈判和计算，8848 就这样轻易地得到了最多的风险投资，然后就有了著名的珠穆朗玛公司。

这是在互联网上能找到的关于 8848 成立时情况的表述。现在看起来，这样的投资轻率到简直像在拿钱开玩笑。但是，在 1999 年，投入到中国互联网行业大部分的钱，都是这样进来的，这样的情形并不是特异而是常态。在那个时候，大笔的投资，只要是和互联网相关的，就变得不需要深思熟虑，不需要精密的调研，不需要商业计划。要的只是一个想法，一个看起来值得相信的人用充满激情的声调把这个想法大声说出来，钱就不是问题。有了钱之后该做什么，就更不是问题，想办法把钱花出去，花得差不多了，做得好的就上市，投资人赚到钱然后撤出。这就是完美的计划，所有的人都赢得很轻松。

做得不好的怎么办呢？比如说电子商务公司，在那个时候，没有成功的例子，能找到的只有没完没了的互相埋怨。先前看起来赢得轻松的计划，落到实处的时候，就好像热恋中的人同居之后终于发现，原来千娇百媚的情人早上起来一样头发蓬松，口气不善。

一切看起来很美的 8848 一样惨淡收场。“大股东不想做了，你说我怎么办？”王峻涛离开 8848，创办了自称是第一个真正自己操作的电子商务公司 6688 的时候，是这么来解释离开给他带来巨大名声的公司的原因。这句话听起来，就像所有分手理由中最老套的那一句“性格不合，感情破裂”一样，没有任何实际意义。

当时在北京，还有一家名叫 E 国一小时的 B2C 网络公司，在中关村的大街上做了无数的站牌广告，告诉大家只要在它的网站上买东西，保证一小时之内送到您的手上。这家网络公司，在周边的大学很受欢迎。大学生们下午吃过晚饭，打过篮球，坐到电脑面前，订一罐 3.5 元的可乐；半个小时之后，一个帽子上印着这家公司 LOGO 的小伙子气喘吁吁跑上楼，将一罐罐体上带着水汽的可乐交到大学生的手上——这就是电子商务。那家网站宣传说，看，多么方便。

但是，即使是还没有毕业并且刚刚享受过一罐可乐的大学生们都开始担心，这样的公司能够支撑多久？要多么大的资金，才能维持如此巨大的货品仓储和配送队伍的开支？但是，那个时候，电子商务似乎

总是与配送联系在一起，朴素的似乎没有太多想象力的中国互联网第一代精英们，沉醉在要把货品亲手送达客户手上的梦想中不能自拔。就好比王峻涛的 8848，在福建就有 80 多家连锁店，庞大的配送网络解决了送货问题，带来的却是更大的资金问题和成本控制问题。

E 国一小时这家网站，现在回过头来看，是按照当时最典型也最有人气的一种商业模式打造的。这种模式不能说它错，因为假设在一个几乎人人都上网，并习惯在网上购买日用品的国家，它所承诺的一小时送货上门，是非常有吸引力的，足以支撑它成为网上的 7—Eleven 便利店。但是，在 2000 年以前的中国，这种模式却几乎等于自寻死路。

回过头来看，这些名噪一时的公司只是当时互联网浪潮中一个个极微小又极典型的小浪花。当太多的热钱涌进中国，当太多的热钱涌进互联网，当大家相信有眼球就能有经济的时候，这种公司并不能算是疯狂。也许，类似这些公司的沉浮没有瀛海威这样的悲剧感，但是，现在我们明白了，没有这些先行者的摸索和教训，我们不可能知道电子商务究竟应该怎样。

一次轰动社会的事件

1999 年，还发生了一件几乎让电子商务一夜间臭名昭著的事件。一家当时没有太多名气，现在也不知道是否存在的网站“梦想家”，看到微软公司在英国搞了一个网络生存测试之后，于是决定在中国也复制一个。但是与很多影视剧的情节一样，一个原本普通的商业策划，通过媒体的传播，彻底超出了主办者本人的操控，扩大成为一个社会事件。《人民日报》、中央电视台、北京电视台、上海电视台这些主流媒体都参加进来，而全国所有的报纸也都对这个事件进行了报道。

72 小时网络生存的程序，说起来其实很简单，就是在北京、上海和广州各找 4 名体验者，发给他们 1500 元的电子货币和 1500 元现金，让他们在一个只有电脑和洗手间的房间里待 72 小时，看他们能不能通过网络生存下来。结果，当然并没有人饿死，谢天谢地，那时候有了一家提供网上订购的公司叫永和豆浆。它在活动前把自己的广告放在了主办方网站的页面上并提供了链接，所以大部分体验者找到了，并在以后的 72 小时内，一直以喝豆浆为生。

王峻涛的 8848 在网络生存体验的活动中出了一次风头，大部分体验者都选择去名气很大的 8848 购买他们需要的日用品。不过，据媒体报道说，8848 不得不从附近的超市购买体验者所需要的日用品，然后带上一张以“软件”为商品类型的发票，送到体验者的手上。这一点，也许得益于王峻涛这个名字在那个时代上网者心目中的地位。老榕比他的 8848 网站更为网友所熟知，而 8848 网站也许比它所从事的电子商务更容易为人所接受。但这次试验表明，8848 在当时电子商务界仅仅是一种象征的意义，并没有为它带来足够多的忠实用户，因为网友们似乎仍然不习惯在 8848 上购物，体验仅仅只是一次体验而已，更何况这次体验的过程，也不见得有多么愉快。

这场闹剧式的体验，最后以全民就网络化生存的道德问题和社会问题掀起的一场异常严肃的讨论而告终。幼小的电子商务则在其中将自己的弱势、迷茫和没有根基暴露无遗了。此后，大家开始讨论电子商务的模式问题，也开始思考：为了商品的丰富性，我是不是需要一个巨大的仓库？为了能够将商品送到用户的手上，我是不是需要养一支上千人的配送队伍？为了解决采购问题，我是不是要先把自已打扮成为沃尔玛？

马云未成名时

马云现在是如日中天，但是在 2000 年之前的互联网江湖中，马云算不上什么大人物。他的履历和他所折腾出来的那一点儿动静，在那个轰轰烈烈的时代，显得不值一提。1995 年 4 月他在杭州创办的“中国黄页”网站，是第一家网上中文商业信息站点，在国内最早形成面向企业服务的互联网商业模式。1997 年底，马云和他的团队在北京开发了外经贸部官方站点、网上中国商品交易市场等一系列国家级站点。

1999 年初，在北京互联网界没有闯出太大名头的马云，带着十几个年轻人和 50 万元砸锅卖铁换来的创业资本，回到杭州创办了阿里巴巴。这些人当中，一部分是当初和他一起从杭州北上创业的伙伴，一部分是从北京“拐来”的。

为什么说是“拐”来的，是因为如果研究当初和马云一起创业的团队是怎么组成的，就会发现这些后来成为“十八罗汉”的人，在最初和马云走到一起的时候，显得非常偶然，随意性很大，基本上不太可能

就此分析出一般人所期望的管理理念。问起他们为什么会加入这个团队的时候，他们的回答让人大跌眼镜。有人回答说，我在广告公司上班，去马云那里拉生意，后来生意没拉成，自己就入了伙了。有人回答说，我曾经是记者，对马云的公司做过一些报道。有人回答说，我当时喜欢泡聊天室，认识了几个马云在北京公司的人，他们邀请我来杭州创业，就来了……

但是，就是这样一群看似“乌合之众”的年轻人，在杭州按照自己的方式画出了一个电子商务的大饼，这块饼和北京式的“摩天大饼”看起来完全不一样。简单地说，阿里巴巴要做的只是一个平台，用互联网的力量减少商务成本，撮合生意成交。从所有企业减少的商务成本中，阿里巴巴分享到其中的一块，成为它营业收入和利润的来源。仓库？配送？采购成本？见它的鬼去吧，这些困扰电子商务人的问题统统跟阿里巴巴没有任何关系，这不是它所要解决的问题，也决不会成为它的负担。

这样的一种理念，在 1999 年 1 月，如果有记者去采访马云，一定会为这样一个问题烦恼不已。“那么，您的阿里巴巴，似乎我们没有见到过已有的成功经验啊？”是啊，在 B2C 市场，我们可以学亚马逊；在 C2C 市场，e B a y 已经颇具规模；那 B2B 呢？如果可以，你可以选择去相信那时候还没有铺天盖地的 IBM 广告所描绘的世界。只可惜的是，IBM 只告诉你可以用它的产品解决问题，而没有告诉你如何用它的产品解决问题。

不过，基于对马云的了解，我们完全可以想象他的回答：“如果一个方案有 90% 的人说好的话，我一定要把它扔到垃圾桶里去。因为这么多人说好的方案，必然有很多人在做了，机会肯定不是我们的了。”马云有些独断的性格和他在这个团队中的威望，让他们一开始就选择了一条在美国都没有试验成功的道路。

结果，还用说吗？阿里巴巴 1999 年创业，到 2002 年开始赢利，它几乎以光速完成了中国电子商务历史上第一个不可能完成的任务。而阿里巴巴创造的这个商业模式，使这家公司至今在 B2B 市场上没有遇到真正的竞争对手。

后来，马云提到阿里巴巴创业之初的商业模式设计的时候，喜欢说其实他的团队对于这一模式“内心深处”的认同度却不高”。说这话的时候，我觉得他的表情是得意的，我想他的意思也许是，认同度不高的地方才蕴涵着真正的商业机会。

这就是马云的思维方式。

这种思维方式帮助马云在 1998 年、1999 年的互联网困局中脱颖而出，创立了一家中国最成功也是中国迄今为止在世界上最为人瞩目的电子商务公司，帮助马云一度成为超越比尔·盖茨、最为华尔街所看重的企业家。而记住这一点，将帮助我们更好地理解马云所指挥的商业行为，和他所指挥的淘宝。他，是不走寻常路的。

第一章 第三节 灵感，在不可思议的角度

天才的灵光一闪

2002 年，阿里巴巴开始赢利了。2003 年初，阿里巴巴成立了一个投资部门，当时正在销售部门的干将孙彤宇调入投资部门，和 CFO 一起开始寻找投资项目和机会。

这是阿里巴巴内部对于 2003 年前后公司关于寻找新的赢利点时情况的一种表述，基本上所有人的说法都是一样的。除了一点——细心的人可能会发现，2002 年阿里巴巴赢利一块钱，这是马云向全世界人民一而再再而三地强调过的，那么，在 2003 年初就成立投资部门，难道马云打算把这一块钱掰成几百万使用吗？

“一块钱只是一种比较夸张的说法而已，也是一开始为 2002 年设立的目标，就是要赢利，即使只赢利一块钱，也是成功。其实到 2002 年底，公司的赢利还是比较可观的，大概有 7 位数这么多。

“这笔钱要说做投资，也的确有些勉强。不过那时候我们的想法是，阿里巴巴已经赢利了，而且发展趋势相当平稳，也是开始寻找新的机会和新的增长点的时候了。” 阿里巴巴的高层如是说。

马云非常喜欢打牌，最喜欢打“三扣一”。他还经常在自己家里开牌局，周末的时候招呼一群好友甚至是公司员工到自己家里热闹热闹。所以，在一开始思考投资项目的时候，他曾经有过做棋牌类游戏网站的想法，但是后来因为家里的一位亲戚迷上了网上棋牌游戏，让马云放弃了投资此类网站的想法。

其他的选择，比如说那个时候已经开始兴起的房地产，如果那时马云把那些钱投在杭州做房地产的话，那现在的回报一定是非常非常可观的。但是，与互联网不相关的产业，从来没有进入过马云的视野，也从来没有进入过阿里巴巴的版图范围之内，尽管几乎所有的高管们提到这一点的时候，都忍不住说：“如果我们做了房地产，那就赚大了。……不过，这钱，不是我们赚的。”一直以来在阿里巴巴内部都有一个共识，就是要坚持做与电子商务相关的产业，其他的行业即使诱惑再大，也绝对不会涉足。这是一条基本原则，绝对不会动摇。

在事后试图去讨论和重组淘宝计划的产生过程，是一件非常困难的事情。这个困难来自于答案的过于简单，简单到乏善可陈的程度。“主要还是马云的灵感。你也许会觉得这样的答案不够专业也不够正式，总得有多方论证、讨论和市场调查，才能确定这么大的一个项目投资。但是，我说的是实话，有时候与其相信复杂的繁重的调查和研究，还不如相信一个商业天才的灵光一现。”阿里巴巴的高层说。

这个回答在一开始，并不是很有说服力。一直以来，我们看到阿里巴巴成功的足迹建立在“在正确的时间做正确的事情”，而能够做到这一点，靠的就是领导层的预见性和决策能力。而在看了太多商学院的案例和外企繁重的案牍之后，我们很难相信一家庞大的公司，一家如此受到华尔街重视的代表产业新希望的公司，在作出具有战略决定意义的决策的时候，没有经过调研，没有经过论证，就因为马云在东京的时候眯了一下眼睛，看到世界倒立了起来，回到杭州，就获得了全体高管的无条件服从。

这种情况非常令人怀疑，是马云在公司的权威已经到了这样一种程度，还是他的员工放弃了和马云的讨论？1999年阿里巴巴成立的时候，马云自己规定了一条原则，有任何怀疑和不同意见，都必须当面提出来解决。这条原则已经被抛弃了吗？

“不是这样的”，阿里巴巴集团首席人力官彭蕾对这个问题回答是，“一直以来，公司的任何决策的确都是共同讨论的结果，有意见我们都会提，会争吵甚至有吵得不可开交的时候。但是，你不觉得公司在管理上有时候需要一定的集权吗？太民主反而会导致议而不决，贻误战机。更何况，一方面，在过去几年中几乎所有的争论，到最后都以事实证明马云的正确而告终；另一方面，马云要进入C2C领域的想法，得到了公司内部一致的认同，高度一致。至少，马云的陈述，很容易地说服了我们所有人。”

“于是马云有一天突然说，让我们挑战eBay吧，你们说，好，让我们挑战eBay吧。是这样吗？”

回答是肯定的。当然，如果你使用搜索引擎的水平足够高，你可能会在网上搜出传说中来自阿里巴巴C2C一句软绵绵的疑问：“Jack，你疯了吗？你忘记eBay了吗？”

那个来自西方的霸主

不，没有人会忘记eBay。只要经历过这10年的互联网历程，你就能体会到美国eBay曾经有过的高山仰止的江湖地位。而在阿里巴巴进入这个市场之前，eBay旗下的eBay易趣在中国的C2C市场，也已经是独大，占据了90%以上的市场份额了。

和所有大公司在创业的同时也顺便创造一个神话不同的是，10年前eBay创立的时候，顺便创造的却是一个温情脉脉的童话。

1995年，当时奥米迪亚正在为创立之初的General Magic工作，同时他还在设计网站，想要帮助他的女朋友即现在的太太帕姆·卫斯理与其他Pez糖盒爱好者交换收藏。这件事现在已经成为一段佳话。不过这是一个事后创造的浪漫的企业史的开端，虽然迄今为止，美国eBay公司大厅里镶在墙上的展示牌都显示出对Pez糖盒的敬意。

奥米迪亚说，当时他和帕姆在欧洲度假的时候，帕姆买了一些Pez糖盒，回来后她开始在拍卖网上出售、交易这些东西。奥米迪亚说他看见了“收集者对普通物品的巨大热情”。事实上，奥米迪亚解释说

当时一直在想，网络可以开辟一个完美的平台，在这里人人都平等交易，由平台来定价。他对拍卖并没有特别的喜好，但他觉得那是一种很好的实现物品固有价值“市场机制”。

他编了一些软件，建立了 AuctionWeb。这个网站只是他以 EchoBayTechnologyGroup 的名义做咨询工作的网站的一部分。但是当他去注册的时候，echobay com 已经被注册了。“我就在那填表，那个时候想要拿到一个域名还得填表。于是我说：‘嘿，我把它缩减一下吧。e B a y 怎么样？’现在看来是个不错的选择。”奥米迪亚是这么回忆他的帝国创立由来的。

e B a y 最初出现在网上是在 1995 年 9 月，然后就迅速发展壮大。1997 年，e B a y 转变为一家人正的公司：它得到了风险投资，正式定名为 e B a y，物色到了一名首席执行官梅格·惠特曼——她后来曾在 e B a y 易趣与淘宝竞争白热化的时候亲临上海督战——接下来就是 IPO，那时候，正是互联网经济烈火烹油、鲜花着锦的时候。

e B a y 的发展速度之快是令人瞠目结舌的，用惠特曼的话说就是，坐着火箭发展。2004 年 e B a y 的年收入达到 33 亿美元，增长速度比戴尔、微软和思科都要快，那一年 e B a y 的“网络帝国”在全球拥有 13500 万用户，人数相当于德国和法国的人口总和。

“e B a y 已成为一种潮流。它改变了人们对于‘废物利用’的定义。也因为 e B a y，人们逐渐相信在互联网上陌生人之间可以建立信任。而且 e B a y 已经变成乐趣的源泉，比如，有人把出现圣母图像的烤乳酪三明治标价 28000 美元，还有人愿意把他的额头出租作为广告位，要价 37375 美元。”《今日美国》这么说。

在寻找 e B a y 历史的过程中，有一句话值得注意，惠特曼说她在作出为网站制定规则这种重大决定的时候会依靠奥米迪亚。“他在这方面很有天赋，”她说，“在作出重大决定方面面临困境的时候，我们会找皮埃尔。这些事情不能由传统的市场调查完成。”

这话是不是听起来很耳熟呢？是的，就在刚才，我们听到阿里巴巴集团首席人力官彭蕾说出了一句几乎一模一样的话。

第一个吃螃蟹的中国人

除了 e B a y，马云所思考的领域在中国还有一个非常强大的对手，那就是 1999 年 8 月 18 日在上海成立，主营电子商务的易趣。它的创始人邵亦波和谭海音都是上海人，更重要的是，这个班底几乎清一色地毕业于美国哈佛商学院。

上海人邵亦波自幼被人称为“大头神童”，如果以学习成绩来比较的话，他的学历和履历，足以让杭州师范学院英语系毕业生马云自惭形秽。在海外待了将近 10 年的邵亦波已经被改造成了一个“假洋鬼子”，不过这个词在互联网热潮时代，再一次成为了一个褒义词。“他喜欢西餐，英文说得比中文还好，家里的‘官方语言’是英语。直到回国以后，他偶尔还读错字，与记者交流时，英文单词也不断往外‘蹦’。”这是当时记者对他的描述，不过这些小毛病在当时的中国人眼里，是一种洋派的象征，证明这个人是真正接触过西方文化的，第一批与互联网亲密接触过的人。

这样的人们，在那个时候，最能获得风险投资者的信赖。他们的做派，中国人可能觉得别扭，但美国人看着顺眼。邵亦波等人对西方文化认同并且运用娴熟，在他们成长的大部分时间，都在接触和吸收着西方的营养，这点在后来同 e B a y 领导层的交往中显然非常有用，他让投资者觉得彼此相投。

邵亦波也没有否认，他的思维习惯“大半是中国的方法，小半已经是美国的方法”。MBA 毕业后，摆在他面前的有两个选择：一是 15 万美元的年薪和几乎是唾手可得的绿卡；一是负债 9 万美元，放弃绿卡回国。邵亦波选择了后者，他说他想“做自己最想做的事”。这是 com 热潮席卷全球的时候，热血沸腾的留学生们真实的想法。也许没有报效祖国那么崇高的想法，但是机会在中国的想法，则是千真万确的。

回国前，邵亦波把自己所有的东西都拿到 e B a y 上拍卖。让他最难忘的是，一台用 500 美元买来的电视机，用过两年后，竟还在 eBay 上卖了 550 美元。“这件事情留给我的印象太深了，我从中感觉到个人与个人交易的魅力。它能给人的生活带来很大的变化，最起码给我的生活带来了方便。如果我通过别的方式卖，价钱肯定要少 30%—40%。”

就这样简单，邵亦波定下了自己的创业商业模式——C2C。

在那个狂热的时代，邵亦波凭借在波士顿和高盛公司的工作经验及投资和金融方面的才能，很快拿到了 40 万美元的风险投资。1999 年 6 月，他带着这 40 万美元回到上海，创办了易趣——当时中国第一个 C2C 电子商务拍卖网站。后来邵亦波直截了当地告诉媒体记者说，这个网站就是直接拷贝自美国 e B a y，不管是从网站、赢利模式还是收入结构上，从易趣身上都能找到 e B a y 的影子，甚至邵亦波的经营理念也来自美国的 e B a y。那一年，正是马云带着他的“十八罗汉”从北京回到杭州，用 50 万元的启动资金创立阿里巴巴的时候。在以后的几年里，这两家电子商务公司，因为有各自专注的方向，一个在杭州，一个在上海，各不相干，埋头苦干。

不过，易趣的名声显然比阿里巴巴更大，也更受关注。在网络正处于泡沫膨胀最疯狂的时期，1999 年 10 月，邵亦波凭借火热的网络热潮，吸引了一笔 650 万美元的风险投资。

2000 年 1 月，根据 CNNIC 第五次“中国互联网络发展状况统计调查”结果：易趣网得票数高居国内拍卖网站之首，易趣成为中国最受欢迎的拍卖网站。之后，易趣网上都是这么介绍自己的——“中国电子商务的旗舰网站”。

2000 年 7 月，易趣推出个人网上开店服务，短短一周即吸引 5000 多位网友“尝鲜”。

2000 年 10 月，互联网泡沫膨胀到极限的时候，邵亦波再一次凭借中国第一个 C2C 网站的概念，利用“潜在市场”的“希望”，在美国、法国、韩国的资本市场上得到了 2050 万美元的融资。这笔钱，帮助邵亦波在中国互联网最寒冷的时候安度严冬，并在各大网站苦苦挣扎的时候还能斥巨资做广告、做推广，将市场份额扩大到令人瞠目结舌的 90% 以上。那个时候，在众多门户网站的数字领袖们面露土色的时候，邵亦波和他那个同样拥有哈佛商学院学位的漂亮妻子，仿佛就是那个寒冬中最绚烂的一道风景线。

那时候，如果仅仅是互联网的用户或者网络爱好者，凭借媒体的报道很难看到阿里巴巴在那两三年里都干了些什么。马云用三个字很好地总结了那几年的历史：“练内功”。

不过，这两朵在中国电子商务领域各领风骚的双生花，到了 2002 年底和 2003 年初，走向了不同的方向。那时候就有传言说，邵亦波之前融资得到的 2050 万美元已经所剩无几，前期中国互联网界流行的“烧

钱病”的后遗症开始显现，赢利不仅遥遥无期，而且眼下的经营亦遭遇困难，易趣也不得不开始为生计做打算了。

2001 年 7 月，易趣宣布网站开始对卖家登录物品收取登录费。2002 年 9 月，易趣开始对卖家网上商品成交后收取商品交易服务费。然而，更可怕的一点是，其市场发展的趋势开始放缓。2003 年初，一项在上海进行的电子商务抽样调查显示，2002 年以来，B2C (企业到客户) 全国平均增长 98%，B2B(企业到企业) 增长 50%，而易趣采用的 C2C (用户到用户) 只增长了 30%。无奈之下，邵亦波接受了一项将业务扩展至亚洲的 e B a y 的注资建议。

而这个时候，刚刚开始赢利的阿里巴巴，因为有了闲钱，也因为 eBay 和易趣的合作，开始蠢蠢欲动。在过去，易趣的发展好像阿里巴巴的平行线一样，两者并无交集。但是，e B a y 呢？e B a y 来了之后怎么办？毫无疑问，e B a y 是一个庞然大物，即使它仍然像易趣一样，行驶在既定的行车线上，轻易不换道，但是开车的人都知道，当巨型货柜车以很快的速度从小汽车身边驶过时，它的重量和速度势必会对小汽车产生压力——因此，驾校的师傅们会告诉我们，在高速公路上驾车行驶，要避免和巨型车辆平行。

马云遇到的，就是这样一种情况。问题是，巨型车已经进入车道了，电子商务的三车道上，留给马云腾挪的空间并不大。马云说，在他决定要做淘宝的时候，e B a y 和易趣的合作已经发生。不管之前易趣在经营上是否如业界传言的那样困难重重，都不能改变在当时这家网站一家独大的局面。而它所面临的一切困境，叫好不叫座的难题，易趣没有能够解决。马云和他的新公司也将最终面对。更何况，e B a y 和易趣合作的未来如何，更是无论哪个“狂人”都不敢低估的。一家世界级的巨无霸公司吞下了一个国家级的大公司，这样的场景，的确令人不寒而栗，在这个时候发起攻击，无论如何都算不得天时地利。但是，马云毫不迟疑，他的团队全票通过，他们决定，既然没有地方躲避，不如抢在巨型货柜车加速之前发力，抢了它的道。

这种举动，看起来有点唐·吉珂德大战风车一样的疯狂。但是，马云说：“我别无选择。我发现那个时候我要开始准备防御了，而最好的防御就是进攻，所以我一定要做这个事。”

而且马云强调，他防御的，不是 e B a y 易趣，而是美国 e B a y 本身。

e B a y 和我们是一样的

“e B a y 和我们是一样的。”这就是那个时候，马云在阿里巴巴的经营步入正轨，可以抽出时间来思考整个电子商务全局的时候，突然想到的一个问题。“电子商务是没有边界的，什么 B2B、B2C、C2C，都是人为制造的界限，个人对个人的交易做大了，就是企业对企业的交易，企业对企业的交易量比较小的时候，也一样可以看作是个人行为。如果说这个人为的边界现在还存在的话，那么我敢断言，5年、10年以后，绝对不会再有。”

马云说他一直以来都非常关注美国 e B a y，他发现这个问世不到7年的公司，在线交易商品就有18万类之多，从价值1美元的磁盘到500万美元的飞机，应有尽有。也许第一个在 e B a y 上卖飞机的，的确只是某个有钱而又无聊的富翁在等待另一个有钱又同样无聊的富翁。但是如果有一天，当做飞机的公司发现真的可以在网上进行交易的时候，相信 e B a y 也绝对不会因为对方是一家公司，而拒绝其在自己的网站上发布信息。这个时候，如果需要购买飞机的公司，恰好也发现原来在网上就可以找到飞机出售的信息……这样的一条交易链，和阿里巴巴所致力打造的中小企业交易平台如出一辙。想到这里，马云感觉到了危机的存在，因为他得出了一个可怕的结论：e B a y 的平台，从架构上、思想上和阿里巴巴是一模一样的，“也就是说，用 e B a y 的平台来做 B2B，只是时间问题，”马云说。

“如果说我不采取任何行动，三五年之后等到 e B a y 进入 B2B 市场，它的钱比我们多，资源比我们多，全球品牌比我们强，到那个时候对阿里巴巴来说，就是一场灾难。当时的情况就有些像这样，我们拿起望远镜一看，看到有一个兄弟，长得和我一模一样，块头还要大很多，吓了一跳。可是对方却根本不知道我的存在。当时在 e B a y 眼里，我们根本就什么都不是。我觉得，这可以让我们占一个先手，e B a y 的漠视对我们来说是一个最好的机会。”

在马云想到这一点的时候，e B a y 通过收购易趣，把手伸到了中国市场。收购易趣带来的不仅仅是一个公司和一个团队，更有惊世骇俗的90%的市场份额。而电子商务界流传一句名言，就是“大者恒大，

小者恒小”，这条规则在 C2C 市场表现得尤为明显。一般都认为，这就是“一家独大”的市场，不可能有两家三家平分天下、三足鼎立的局面出现。易趣已经占得了先机，加上 e B a y 的注资，钱也多，资源也多，品牌也强，那么马云又在哪里看到了有机可乘呢？“这根本不是问题，”马云说，“市场是会发展的。当时中国的网民有 8000 万，可是易趣的用户只有 500 万。OK，这 500 万用户是你的，剩下的 7500 万潜在客户就是我的机会。2002 年中国的电子商务市场还只是初级阶段，那个时候一切都还在变化之中，下任何断言都还为时过早。唯一不变的是变化，这句话，可是写入阿里巴巴价值观的。”

第一章 第四节 天使孙正义的降临

日本先生 com

在淘宝的计划正式提上议事日程之前，还有一个不得不提的人物。如果说“万事俱备，只欠东风”的话，他就是那股扑面而来的东风。这个人的名字，其实一直以来，都与互联网联系在一起，与马云也有着非常深的渊源，他就是孙正义，一个声称对中国有着独特深厚感情的日本籍韩国人。

孙正义是软件银行集团公司的创始人，现在是该公司的总裁兼董事长。他在不到 20 年的时间内，创立了一个无人能媲美的网络产业帝国。美国《商业周刊》杂志把孙正义称为电子时代大帝 (CyberMogul)，推崇至上。

1995 年，孙正义看准了网络产业，决定在此方面做巨大的投资。当时，他选中了雅虎公司，给雅虎公司第一笔投资是 200 万美元。后来有一段关于他和杨致远的佳话是这样说的：他和雅虎公司的创办人杨致远一起吃饭，表示要再向雅虎投 1 亿多美元，以换取雅虎公司 33% 的股份。杨致远听了孙正义的提议，认为孙正义是疯了。因为包括杨致远自己在内，没有人知道雅虎的未来会怎么样，怎么敢给一个刚刚起步的新公司这么多钱。可是孙正义在 1996 年 3 月真的投给雅虎公司 1 亿多美元，以后又陆续投入许多资金，一共是 3.55 亿美元。

雅虎公司有了资金，如虎添翼，成为世界头号网络公司。孙正义成就了雅虎神话，雅虎的成功也成就了孙正义神话。在美国，孙正义控股了雅虎、ETrade 等著名网站，一般占 20%—30% 的股份，由网站的

创建者来管理。然后，孙正义把这些美国模式复制到日本，与这些公司合资成立日本公司，由孙正义绝对控股。这种复制非常成功，孙正义掌握了日本 70% 的互联网经济，人称日本先生.com，他控股的雅虎日本成为日本第一的门户网站，后来，孙正义把 Nasdaq 引入日本，他以 60% 股份控股 Nasdaq 日本，特别重要的是，还给他所投资的众多电子商务网站提供了上市渠道。

孙正义在互联网泡沫高潮的时候被人称为“网络及时雨”，到处投钱，结交到了互联网平台上的各路英雄豪杰。这些近乎疯狂的举动，在互联网高潮时期使孙正义一举成为世界首富，尽管只有短短两天的时间。他又在互联网泡沫破裂的时候成为财富缩水最多的人，资产一下子少了 95%，于是大家都称呼他“疯子孙正义”。但是我们不能否认，孙正义在过去几年中利用他坚定不移的投资，在互联网的世界里布了一个相当完美的棋局。孙正义不仅是投资与复制的高手，更是整合高手。在投资了 150 多家与网络相关的企业后，形成了软银的“互联网大家庭”，成员之间的业务合作就能产生促进作用。

一场“早有预谋”的一见钟情

孙正义说自己对中国有着特殊而深刻的感情，相信不是客气敷衍。他曾经扬言要在中国投资至少 200 家互联网公司，资金在 10 亿美元之上。他说那是他投资互联网的第二次机会，这个机会在中国。他说，很快，中国上网人数将超过美国，会成为互联网的中心，与美国分庭抗礼。

在硬件上，孙正义投资了通讯公司 UT 斯达康。他还是全球互联网 ICP 的几个骨干公司的股东。在当下最热门的搜索上，孙正义是雅虎的天使基金级股东。在网络游戏上，孙正义向盛大的陈天桥投资了 4000 万美元。在电子商务方面，孙正义是阿里巴巴的重要股东。

马云与孙正义签约，获 3500 万美元投资

马云和孙正义的认识在 2000 年。马云把他们第一次见面称为“一见钟情”，当时马云经人介绍，从杭州到北京来见孙正义，用了 6 分钟时间向孙正义陈述阿里巴巴的情况，“我还没有说完，孙正义就从长桌子的那一头走过来对我说，他要投资我的公司”。这样的场景在那个时候也算不上疯狂，但是在那个狂飙突进的时代，一个互联网狂人和一个电子商务狂人的历史性会面，成为他们长期合作的开端。

尽管在那 6 分钟之内，马云究竟和孙正义说了些什么，他是怎样描绘自己心中的电子商务蓝图的，没有人知道。不过现在看起来似乎没有必要去追根究底。因为马云后来说，孙正义之所以在 6 分钟之内就决定给阿里巴巴投资，是因为他投的不是钱，也不是项目，而是人。“他投资的线路就是看人，而他看人的标准就是看这个人想不想做大事情。哪怕现在没有机会，只要他看人看对了，机会总是靠人去抓住的，而孙正义又是靠投的钱把这个人给抓住了。”

事实上，孙正义和马云恰好正是同一类人。他们对于互联网有着一种类似于狂热的信仰和近乎绝对的信心，这种信心让他们勇往直前。如果说孙正义向阿里巴巴投钱是因为相信马云这个人，那么我们也可以说，在当时已经得到高盛第一笔 500 万美元的天使基金从而使得现金流不那么窘迫的阿里巴巴接受软银 2000 万美元的投资，也是因为马云相信孙正义这个人。他为孙正义所吸引，无法拒绝来自孙正义的机会。更重要的是，他觉得进入孙正义的投资圈，意味着阿里巴巴将进入世界顶级互联网公司的级别。这一点对于马云来说，有着莫大的吸引。

“我和孙正义在很多事情上的想法是相通的，通常我不用说很多他就明白我要做什么，更多的情况是，我们想到一块儿去了。”马云这样描述他和孙正义从 2000 年开始的合作。

2003 年初，马云和阿里巴巴的几个员工一起去日本出差。这一次旅行的起因，是 2002 年底国内的短信业务和网络游戏突然启动，有一些网站一夜暴富，商人马云未免有些心动。但是，一向谨慎的马云在思考，这两项业务，是否能持久繁荣并支撑商业互联网的未来？这两者，是不是他所等待和追求的新的赢利点？为寻求答案，他带领公司高管金建杭、李琪等一行人马去日本考察。

不过，到了日本，他却突然产生了关于电子商务的一些新想法。一路上，他都沉浸在自己“e B a y 和阿里巴巴是一样的，电子商务是没有边界”的大发现中，一路上侃侃而谈。据随行的员工讲，在东京的街上，马云手舞足蹈地发表他的宏观大论。

那次去东京的时间比较紧，马云并没有联系孙正义，办完了事，便退房准备回国。这个时候，孙正义知道了马云到日本的消息，给马云打电话说，务必要见一面，有非常重要的事情要商量。

马云说：“我说已经退房了，车子都快到机场了。不如下次再见吧。孙正义说不见不行，退了机票给我再买一张也要见了再说。于是我们又回到了城里，到孙正义的办公室去和他见面。你猜他见到我说的第一句话是什么？他说，B2B、B2C、C2C是可以共享一样的平台的，eBay和你们是一样的！”

当时，eBay在全球的气焰可谓不可一世，大家都认为eBay是不可战胜的。但是马云说，雅虎日本公司进军日本的C2C市场时，在同eBay正面交锋的过程中，拿下了日本70%的市场份额。因此，孙正义相信，eBay是可以战胜的，不仅在日本可以被战胜，在中国也可以被战胜。因为他发现，eBay在亚洲的经营手段和市场存在着一定的差距。

唯一可以确定的是，通过这次谈判，马云得到了筹备淘宝所需要的所有资金。“这一切太巧合了，巧得我们俩都瞠目结舌，”马云回忆起当时的情景，仿佛还很激动，他用一种肥皂剧中常见的表达方式说：“真的，有的事情，就这样发生了。It smagic。”

洗手间里的秘密

与孙正义在东京坐而论道了电子商务的未来之后，双方达成了一些战略高度上的共识。但是这一次，马云没有开口要钱。因为，事情还没有发展到那一步。

不想回国后，老虎基金却找到马云，表达了投资意向，那时老虎基金还没有投资卓越和当当。尽管此时的马云已有意进行新一轮融资，但是经过长久的接触，马云发现双方对互联网下一步的发展模式共识不多，并不像他和孙正义那样火光四射。马云一直说，中国人做生意是讲感觉的，他用这个理论来搭建给别人做生意的交易平台，也用这个理论来指导自己的生意。从这方面来说，马云的性格中有非常感性的一面，所以与老虎基金的谈判，到最后关头，因为马云的犹豫而告吹了。

然后就是“非典”。在这个时候，马云已经确定了要往C2C市场进军，甚至已经派了一队人马，在进行秘密的研发了。不过，这一切都在暗地里进行。2003年7月，马云在中国信息化论坛上发表讲话，称未来两三年中国电子商务的格局一定会变，至于怎么变和变成何种局面，他没有明言。这时候，远在日本的孙正义又打来越洋电话，说服马云接受软银新一轮融资。双方于是约定几天后在日本东京会面。

这一次随同马云去的只有一个人，就是公司首席财务官蔡崇信。蔡崇信曾在瑞典 Wallenberg 家族主要投资公司 InvestorAB 任副总裁，负责亚洲区投资业务；之前在纽约担任专门从事收购投资的 Rosecliff Inc 公司副总裁。到阿里巴巴后，此人绝少在大陆露面，多数时间都在香港，运作阿里巴巴的财务与资金。

到了东京，马云和孙正义并未多谈融资细节，而是整天坐而论道，就互联网发展大势交换看法。但是，实质性的谈判，还是相当艰苦的。这是软银为了向阿里巴巴第二次注资而进行的谈判。“当时讨价还价的程度不亚于第一次。”蔡崇信回忆说，但是争论的焦点仅仅集中在阿里巴巴集团是不是还要坚持员工持有股份的问题上。就在僵持不下的时候，又一件神奇的事情发生了。

马云和孙正义不约而同起来去洗手间，两个人面无表情地走进去，等到出来的时候，却已经面带笑容地宣布说，谈判有了结果，软银将向阿里巴巴注资 8200 万美元。

我们很难知道在洗手间里，这两个志趣相投的人究竟有过一番怎样的对话。马云的版本是如此简单：我想了一会儿，对孙正义说，“8200 万美元这个数字怎么样？”孙正义也沉默了一会儿，回答说：“好，就这么定了。”

这个版本简单到令人难以置信，当然马云也承认说，他是一个不善于记忆细节的人，很多历史性、戏剧性的事情，过去了也就过去了。如果有其他员工在场，也许可以从他们的角度来丰满事实，但是这一段洗手间定乾坤的历史事件，现在已经注定成为无头公案。没有人知道细节究竟如何，对于员工持股的问题，对于 8200 万美元的数字究竟如何得来，对于软银持有阿里巴巴多少的股份，这些钱将有多少会被用于 C2C 网站的投资，甚至这些钱里面，究竟有多少和将要发生的阿里巴巴收购雅虎中国有关，这一切，都被当事人刻意或者无意地遗忘而掩盖掉了，变成了一个谜。

2003 年 11 月，孙正义参观淘宝公司，并捐出自己的手表义拍

这笔投资不仅对于淘宝、对于阿里巴巴具有历史意义，在全球互联网经济领域也产生了巨大的影响，因为这是风险投资对纯互联网公司的单笔的最大投资，是孙正义在互联网泡沫破灭以后的最大一笔投资，

也被看作是中国互联网经济开始复苏的一个信号。我相信，马云对于孙正义是充满感激之情的，因为孙正义看好这个市场，承诺如果以后觉得资金不足的话，还可以随时投入。更重要的是，孙正义，当时也只有孙正义，看好阿里巴巴在中国市场上和 e B a y 将要进行的这场正面交锋。除了他之外，马云这个华尔街一贯的宠儿，第一次领教了美国基金经理的不信任。

2003 年下半年，淘宝已经上线运行了一段时间，马云到美国去给六个分析师作路演。讲到淘宝的时候，基金经理都表示不看好，其中更有一个站起来，一言不发出门而去。片刻之后，他又打开门回来，对马云说了一句话：“e B a y will win。”

这是所有淘宝的员工和阿里巴巴的员工在谈及淘宝创建初期最喜欢说的一个故事。看得出来，这个故事在一开始给了他们很大的刺激，而在现在，又给了他们最大的骄傲。但是也从另外一个侧面可以看出，孙正义的支持对于当时的马云来说，是多么重要。

从 e B a y 的釜底抽出薪

“获得低于 5 万个评价反馈的卖家请坐下。” e B a y 总裁梅格·惠特曼在台上说道。

被 1 万多来自世界各地的 e B a y 卖家坐得满满当当的会场中，从全场起立到现在，经过了几轮筛选，这时候只有七八个人还笔直地站立着。短暂的寂静之后，掌声和喝彩声瞬间席卷全场，而这些依旧站立的人被感动得热泪盈眶。

这些人之所以被如此崇拜，是因为他们通过 e B a y 与 5 万个以上的人做过生意，而这也意味着他们都通过 e B a y 从“玩家”变成了“成功商人”，过上了富裕的生活。这些人没有一个符合你想象中干练的商人形象——两个体形发福的中年妇女、一个黑人、一位老人，还有几个看上去是意大利的后裔。但是，他们是所有 e B a y 卖家心目中的偶像。

目前，e B a y 在全球每秒钟有 5000 万个商品正在出售，每秒钟有 1344 件商品成交，每秒钟在 e B a y 上传递的信息数据高达 14G 之多。在 e B a y 的 12 个分类中，从 2005 年的交易总量(GMV)来看，汽

车为 129 亿美元，其余的电子产品、服装等也都在 30 多亿美元的规模，连最小的照相机和图片产品一年也有 13 亿美元的交易额。而作为全球最大的电子交易市场，e B a y 几乎从一开始就赢利。2005 第一季度的净收入已经达到 10 3 亿美元。

目前在美国最新的“种族”是“代售公司”。比如，ISoldit 公司提供“客户放下物品由它在 e B a y 上代销的服务”，成长非常迅速，两年时间已经在美国开设了近百家店铺，并且正准备向海外拓展业务。由于这种模式收取的手续费高达 30% 以上，利润诱人，目前美国已经至少有 5 家类似的公司并且数量还在增加。

至于其他的衍生企业，如销售报税软件、产品拍摄器材、财务管理，甚至网上店铺的虚拟装修等等服务更是不胜枚举。在 e B a y Live 近 5 万平方米的展馆中，这些企业的付费展台鳞次栉比，俨然是一个行业年度大展。

这是 2005 年 7 月《IT 经理世界》一篇文章中描述的场景。我们不妨想象一下，如果当时马云没有作出进军 C2C 市场的决定，没有顺利获得孙正义在资金上的支持，当他看到上面这段文字的时候，他该是如何的恐慌。他所预想的电子商务的未来，正在被实现着：在 e B a y 这个 C2C 平台上，有很多人因为成为“成功商人”而获得了最热烈的掌声；越来越多的企业在 e B a y 上进行交易，我们已经习惯称 e B a y 为全球最大的电子交易市场，而不是最大的 C2C 交易网站或者个人拍卖网站。

从这个角度，我们不能不佩服孙正义和马云的先见之明，也更能理解，为什么马云说最好的防御就是进攻。马云在谈到他的竞争策略的时候，经常说：“我从来不看对手在做什么，但是我关心对手将来会做什么。看准了对手要走的方向，想办法抢到他的前面。等对手低着头走到他的目标的时候，抬头一看，原来阿里巴巴早就在路边等着他了。”这就是竞争的诀窍。但是对 e B a y 和阿里巴巴这场在 B2B 领域里还没有发生，也许以后也不会发生的战争来说，马云使用了非常具有中国智慧的招数——釜底抽薪。

他看到 e B a y 进入中国市场已成定局，e B a y 进入 B2B 领域的趋势已经非常明显，在可预见的将来必然会发生竞争，于是他抢身在对手最强大的领域中，埋下了一颗地雷。假如不成，马云也很乐观，他

说打架就得在别人家里打，打不打得赢没有关系，至少能把别人的家里打得乱七八糟，把家具都给砸烂了；假如成了，那么 e B a y 在中国市场上便难以壮大，会失去立足之本。对于一家跨国公司来说，深陷在某个市场上与对手鏖战许久而不能占据上风，是一件非常危险的事情，战事拖得越久，对它就越没有好处。如果在 C2C 的大本营上，阿里巴巴能把 e B a y 拖入持久战，那么在 B2B 领域，阿里巴巴就安全了。

后来事情的发展证明，一切比马云想象得更加美妙。这时候，你不能不相信马云说的话，“我更多的工作是在看未来的战略在哪里”。这一次，天使又站在了他这边。

第二章 漫长的黎明

孙彤宇这个名字，终于出现在我们的视线中了。

孙彤宇 1995 年认识马云。据他说那时候第一次听说互联网，听说了马云的中国黄页公司，于是以拉广告为名跑去看看，实际上是为了满足自己的好奇心。结果广告没有拉成，因为马云没有钱，反而把自己搭进去了。1996 年，他正式加盟中国黄页。

1997 年，马云到北京创业，他也是跟随北上的一群人中的一个。这一次他不仅自己去了，还带上了自己新婚的妻子。1999 年，马云回到杭州，三度创业成立阿里巴巴公司，他仍然是义无反顾的那一个。

熬到 2001 年，马云说“明年，我们要赢利一块钱”的时候，孙彤宇正在销售部门肩负重任。他说，当时他也觉得马云提出这个目标是疯了。因为他在第一线，怎么看都觉得公司距离赢利有着遥不可及的差距。“不过，既然老板发话了，我们就玩命干呗。”

于是，到 2002 年 10 月，阿里巴巴公司提前实现了神奇的“赢利一块钱”的目标。CFO 蔡崇信在数钱的时候，有人替他拍下了一张具有历史意义的照片。有几百万在手，马云胆气倍增，提前想到了要寻找新的赢利增长点，于是就计划成立投资部。

孙彤宇的说法是，“一听到这个消息，心里就开始长草，痒，痒得不行”。他是一个说干就干，心里长草就会去争取机会的人。于是，只要有任何可能的机会，他就去找马云或者蔡崇信，一再表示自己想到投资部的愿望；在公司里见缝插针地谈，在出差的时候，更是申请了一路。

其实，那时候孙彤宇完全不懂投资，从理念到运作，完全没有概念。他说他想去投资部的出发点也很朴素，一是因为对投资层面的事情有兴趣；二是因为自己不懂，越是不懂就越觉得应该学习。以至于后来蔡崇信真的找他谈投资理念的时候，孙彤宇只说了一句话，“投资，不应该四面开花，要围绕自己的核心业务做投资”。

也许就是这一个朴素的理念，打动了马云和蔡崇信。2002 年 12 月 1 日，投资部正式成立，孙彤宇走马上任，成为投资部经理，手下一个人都没有。上任之后，孙彤宇策划的第一个项目，也是唯一一个项目是海外参展。他发现，为了服务阿里巴巴中国供应商的客户，到海外参展是一个很好的渠道，于是就开始考虑能否添上这一项服务。后来发现，这一个行业受非行业本身的因素影响很大，实际操作的可能性不大，于是作罢。

这个时候，淘宝项目开始浮出水面。不过淘宝项目牵涉面很广，已经超出了投资部的能力范围，所以对于阿里巴巴和中国电子商务领域都是影响巨大的这项投资，孙彤宇作为投资部经理，一开始也被蒙在鼓里。

到 2003 年年初的一天，马云突然找孙彤宇，对他说现在公司有想法要投资 C2C 的网站，问他有什么看法。孙彤宇说，在此之前，他从来没有想过，也没有研究过 C2C 市场的问题，听马云这么一问，立刻回去研究。这一研究不要紧，心里又开始长草，觉得这一个项目也很有意思，又很符合自己的兴趣，孙彤宇说他自己一向就对面对消费者的行业比面对企业的行业更有兴趣。“不过，这一次长草，只是心里痒痒，不像上次那样动不动就去找马云申请。因为自己好不容易争取到了投资部，还什么都没做，怎么好意思就扔下芝麻去抱西瓜呢？”

话虽是这么说，但还是控制不住心里的向往。而且后来马云又接连找他谈了几次，孙彤宇于是心里开始盘算，列出几个可能人物，一一和自己对比，最终发现，由自己来做 C2C 业务的可能性还是很大的。

“因为我在投资部，一个项目也没有，当时属于走得开的人。其他在要害部门任职的同事，抽开几个月做其他项目，对于公司来说，有点伤筋动骨。”

孙彤宇的分析很正确，很快马云就通知他，撤销投资部，于是他成了 C2C 项目的领航员。

第一节在神秘中开始

创业十人组

一开始，马云就决定在进行 C2C 项目运作的时候，要绝对保密，不仅仅是对外不宣布，在公司内部，也要把知情人数压到最低。他的戒心大到这样的程度——他决定，要加入这个 C2C 团队的所有员工都必须签署一份保密协议，而这份保密协议本身为了保密的目的，由 C2C 项目的主要策划人之一 CFO 蔡崇信亲自起草。

起草一份保密协议，对于耶鲁大学法学院毕业的高才生蔡崇信来说，只是小菜一碟。他一蹴而就，只不过，拿到保密协议先睹为快的高管们傻了眼。这一份英文文件，往好里说，是极其专业而严谨；往不好里说，就是晦涩难懂，外行人看了完全不知所云。不过，高管们带着“不以为耻，反以为荣”的态度说，“我们看不懂算什么，号称全公司英文第一的马云，不也一样看不懂吗？”

于是，他们就把这份没人能看懂的保密协议，带进了会议室，然后开始把选择好的 10 个人，挨个叫进办公室。

那是 2003 年 3 月末的一天，下班时间已经到了，但是阿里巴巴还有很多员工待在办公室。有些人是有事没有做完，有些人纯粹就是在办公室待着。大部分人都没有注意到，有 10 名员工，一个接一个地被悄悄叫进了马云的办公室，那里面坐着包括马云在内的几乎全部的公司高管，而且神情都很严肃。小宝就是其中的一个。

马云跟他说了这样一番话：“现在公司有一件秘密任务需要你去完成，任务很艰巨，时间也很长，也许有两三年的时间，你可能都回不了家。而且，我们不能承诺任何东西，只能保证在你进行这项秘密任务期间，你的待遇福利绝对不会比以前低。现在还不能告诉你这项任务的内容是什么，可是这项任务，对于我们公司的前途，具有非常重大的意义。如果你愿意加入这个小组，就把桌子上的这份文件签了。”

两三年的时间不能回家，至少这一点让这项任务听起来就有些不近人情。而且公司还没有任何承诺，没有升职也没有加薪，这样的谈法，不像是招募特别行动人员，倒有点像招募敢死队了。阿里巴巴的高管事后也承认说，“是我们吓他们的。但是在面对未知数的时候，把困难想得大一些，还是有好处的，至少我们的员工真正参与进来以后会发现，原来这项任务没有像马云说的那么可怕。相反，还挺有趣的。”

小宝拿起了反扣在桌面上的那份文件，匆匆看了一眼，毫无疑问，他发现自己看不懂。在十几位高管二十几双眼睛的注视下，他突然觉得完全没有必要去细究文件的内容，“公司肯定不会害我的。而且这么多高管倾巢出动，可见这件事情真的很重要。人都是有好奇心的，我当时就非常非常想知道，这件能决定公司命运的事情究竟是什么。而且，隐隐有一种很刺激的感觉。”

签完了字，马云很高兴地拍拍他的肩膀，恭喜他成为特别小组的成员。然后就让他出去了，等全部 10 个人都在文件上签过字之后，马云带着公司的高管们和这个刚刚成立的特别小组全体成员，到了附近的一家饭店去吃饭。在那里，马云第一次向员工们宣布了公司接下来要做的事情——向 C2C 领域进军。“做一个像 e B a y 那样的网站。”小宝说，当时马云向他们就是这么形容的。

在接下来的时间里，他守口如瓶，没有向任何一个人提起过这个计划，为了保密，一直照常工作到 4 月 10 日。从那天以后，他和其他 9 位小组成员一起玩了个人间蒸发，连交接工作都没有做——他们就从阿里巴巴的办公室集体消失了。

那个时候，小宝还不叫小宝，这个可能会伴随他职业生涯的名字，还没有出现在他的生命里。他和其他 9 位同事，虽然心里充满了对挑战的期待，却也完全猜不到，故事究竟会向什么方向发展。而马云，再

一次下达了一个看起来不可能完成的任务，他只给了他们一个月的时间，即 30 天之内，要完成一个“像 e B a y 那样的网站”的全部设计、架构和内容。5 月 10 日，是马云设定的上线日期，他只要这个结果。

淘宝创业的部分元老

那一份在这个故事开始的时刻显得异常神秘的英文文件，被收进了阿里巴巴公司的档案夹之后，就再也没有出现过。小宝和其他 9 位同事在签署了这份文件之后，对此也显得有些漠不关心，即便后来终于有时间也有精力了，他们也没有关心过那份签上了自己大名的文件，究竟会对自己有着什么样的约束。“重要吗？”小宝这样反问，“都已经过去那么久了，只是一份历史文件而已。”

甚至，彭蕾也说记不清楚文件的内容了，只记得其中几条，大致只是承诺在执行任务的过程中，保守秘密，绝对不向公司内部和外部包括自己的亲人泄露之类的话。绝对没有传说中那么神秘和恐怖。不过，她也说，文件的内容其实并不重要，重要的是，她完全有把握，那 10 位员工一定会签了它。

这样的把握，应该来自于他们对这 10 人选择的标准：一是业务强，有能力并有想法；二是对公司的认同感和忠诚度都比较高。“因为我们当时就想过，要把阿里巴巴的价值观繁衍下去。当然，后来孙彤宇又加了一条，就是人要好，”她说，“他说这个 C2C 网站以后是要时刻与用户打交道的，首先要让用户看着就顺眼。”

这 10 个人，就是淘宝的创始人。其中的几位，甚至还是阿里巴巴的创始人之一。在他们开始 C2C 网站的工作之前，除了“吓唬”他们可能几年不能回家之外，马云在制造恐怖气氛之外，实际上也说过一句宽慰的话，“好好干，做砸了也没关系，随时欢迎回到阿里巴巴公司来”。

孙彤宇和其他几个人一合计，都觉得这句话简直就是一句废话，“要是做砸了，我们还真能厚着脸皮回去吗？不可能啊”。所以，这 10 个人的心里，在出发的前夜，充满了破釜沉舟、壮士此去不成功便成仁的悲壮感。

第二章 第二节我下双份的注谅你不敢

诺曼底登陆的前夜

马云是一个武侠迷，他还是一个军事迷，因此他最喜欢用打架或者战争来打比方。阿里巴巴进军 C2C 领域，在他的口中，就是一次诺曼底登陆。描写这次战役的经典作品《最长的一天》，也因此成为阿里巴巴员工的一本枕边必备书。有一位女员工提到，她读这本书的时候，甚至是通宵达旦的。

科尼利厄斯·瑞恩的这部穷 10 年之功完成的作品被翻译成 26 种文字，全球销售量超过 1600 万册。这是一部极其真实的作品，每一个细节都经过证实，真实记录了诺曼底登陆的策划内幕和激战过程，生动描绘了血腥海水和钢铁火焰构成的战场奇观，记叙了 1944 年 6 月 5 日到 6 月 6 日 24 小时内发生的扭转全球命运的一场战争，双方将帅和士兵在那一天遭遇的传奇般的命运、痛苦和迷狂。

有人评论这本书的时候说：“战争不是赤裸裸的死亡游戏，更不是简单的武力征服，而是严酷的惊心动魄的搏斗。个人、世界就处在命运的紧要关头。其实它是一部关于命运及其转折点的作品，一本不仅仅是军事爱好者必须读的书。”

而书中最引人入胜的，是在这场战争真正打响之前的斗智斗勇，运筹帷幄。德军和盟军都明白，双方必有一战，这一战必将发生在法国的海岸线上，但是德国人始终不知道在什么时候、什么地点才会打响第一枪，甚至盟军的将领们也不能确定那一天究竟会在什么时候真正到来，他们只能等待。事实上，本来应该在 6 月 5 日发生的登陆，因为天气原因，被延迟了一天。幸运的是，不论是 6 月 5 日还是 6 月 6 日，德军一直没有能够察觉。

书中写道，在 6 月 5 日的早上 8 点，接到出发命令的潜艇已经消失在茫茫的大海中，这时候负责收听情报的无线电报务员，把收音机频道调到当时为德国所控制的巴黎电台，“轴心姐儿萨利”正在播放当天的第一张唱片，名字叫做《我下双份的注谅你不敢》：

我下双份的注赌你不敢来。

我下双份的注赌你不敢挨近。

摘下那顶大礼帽少给我吹牛。

别咋咋呼呼给我放规矩点。

你可敢跟我打赌？

我下双份的注赌你不敢进攻。

我下双份的注赌你不敢行动。

你唬人宣传里没半句真话，

我下双份的注赌你不敢来。

我愿拿二比一输赢与你打赌。

这段被改过的歌词，据说让在 6 月 5 日鼓起了勇气准备登陆的千百个士兵汗流浃背，心惊肉跳。

一场战役，其实总是在运筹帷幄、将打未打的阶段，最具有戏剧性和决定意义。现在我们回头看诺曼底登陆前双方的调兵遣将，故布疑阵，看似举重若轻，实则惊险万分。只要有一步棋走错，历史恐怕就不是我们今天所看到的那样了。

德国电台大声嚷嚷“我下双份的注谅你不敢”，虽然只是虚张声势的心理战术，但是也从另一个侧面让我们看到了德军的某种心态。从《最长的一天》的描绘中，我们可以看到，事实上盟军的动向已经露出了蛛丝马迹。由于盟军发报员的一个十分低级的错误，将“美联社消息，盟军将于 6 月 5 日在法国南部海岸登陆发动战斗”的消息发了出去，并被德军情报人员轻松截获，送至将领们的案头。奇怪的是，在某种冥冥中不可解释的力量的作用下，身经百战的德军将领们对这一切视若无睹。

而对于盟军来说，尽一切可能隐藏自己的实力和动向，不打草惊蛇，让对方在大战前夜依旧沾沾自喜，恐怕也是他们所乐见的。尽管在英国南部海岸集结如此庞大的部队，在茫茫黑夜中悄无声息地渡过海峡抵

达法国南部，在他们自己看来，不引起德军的注意简直就是天方夜谭。是的，虽然总有一天要面对，但是晚一秒钟被对方发现，自己就多一分胜算。而我们事后看到，如果不是盟军这种故意示敌以虚的做法，外号“沙漠之狐”的德军元帅隆美尔也不会选择在这个时候回德国，去休自己已经很长时间没有休过的假期，给自己的太太送去一双法国产的高跟皮鞋，留下一个空荡荡的诺曼底。

淘宝登陆的前夜

2002 年 3 月 18 日，易趣网络信息服务（上海）有限公司与美国 e B a y 公司宣布结成战略合作伙伴关系的时候，媒体是这样进行报道的：

根据双方达成的协议，e B a y 将投资 3000 万美元现金，获得易趣 33% 的股份，并借此进入中国高速发展的互联网市场，而易趣也可借助 e B a y 的资金与丰富经验，进一步加强其在中国电子商务领域的领先地位。这项合作无疑是中国互联网产业发展的一个里程碑。

易趣首席执行官邵亦波指出：“易趣与 e B a y 的战略合作，不仅仅是对易趣的市场领先地位的肯定，更是对中国电子商务未来巨大潜力的肯定。易趣在国内的成功运作经验与 e B a y 丰富的国际经验会促使我们的业务更快地发展，从而给易趣网上的买家和卖家带来更多、更好的交易机会。易趣已经给许多人的交易和生活带来了巨大的变化，我们相信，更多的人今后会拥有并享受这个变革！”

e B a y 首席执行官兼总裁梅格·惠特曼女士表示：“我们与易趣此次的合作是 e B a y 国际化战略极其重要的一步。在今后的三四年中，中国电子商务将会增长 12 倍，达到 160 亿美元。我们将帮助易趣拓展这个潜力无穷的市场，并在将来共同建立一个全球性的交易市场。”

面对如此高调的对手，马云将行动秘密到底的选择，或许是不得已而为之。与艾森豪威尔一样，在面对一场生死攸关的战役的时候，马云不能让对方知道自己将在什么时间、什么地点，以及以哪种方式登陆。所以，他宁可“先小人后君子”，在和他选中的淘宝创业人员谈论这项任务的时候，先要他们签订一份保密协议。

他的戒心甚至大到这样的程度，在 2003 年 4 月，他让 10 名阿里巴巴的员工神秘地从办公室消失了。事先没有解释，事后没有交代，办公室的同事对这些前一天晚上还在正常工作的同事的不翼而飞议论纷纷，偶尔可以在网上、雅虎通上看见他们的身影，但是无论如何询问，对方都言辞闪烁。他们到哪里去了？是离职了，还是生病了？没有人知道，知道的人也没有人敢说，因为“保密”是马云下的一条死命令，绝对不能让对手知道自己在做什么。

我们可以将这种极度的小心翼翼看做是马云的一种谨慎态度，也许他是担心一旦计划泄露，这个网站可能还没有出生，就被强大的对手所扼杀。或者我们也可以理解，马云希望能打对手一个措手不及，在前有堡垒后无退路的情况下突降奇兵，才能给自己赢得一个立足之地。面对强敌，这种策略不能不说是明智的。

现在我们知道，这群人是在马云位于湖畔花园的一套公寓中秘密地进行网站平台的开发工作的。

重返湖畔花园

湖畔花园，曾经是阿里巴巴发展历史上最重要的一个名词。这里是马云带着 18 个人的创业团队回到杭州时候的落脚点，是他们荣辱与共的创业地点、工作环境，更重要的是，那里曾经是马云的家。那时候所有的员工把口袋掏空了凑成了 50 万元的创业资本，每个人月薪 500 元。

马云从来不讳言，在阿里巴巴起步的时候，大家是多么囊中羞涩。那个时候，他在北京的同行们，因为获得了国外风险投资的热钱，一个个膀大腰圆。当时北京国贸附近最昂贵的写字楼嘉里中心，因为互联网和 IT 公司一掷千金的豪举，租金飙升。

可是阿里巴巴没有钱，所以马云就贡献出了自己的房子——一套位于杭州城西居住区的一个刚刚开发的公寓。然后所有的人都围绕着马云的家租房住，步行距离不超过 5 分钟。

在这里，阿里巴巴的创业团队度过了最激动人心的一段时光。一家媒体记录了这样一件事情：“湖畔花园马云的房子有点漏水，在墙壁上形成了一块很大的斑点。为了遮住它，马云就用报纸来糊，后来为了统一，干脆就把报纸作为大部分房间的装饰了。”

阿里巴巴创业团队在湖畔花园的合影

这一段往事，发生在一个创业者们出门打车都要专门找夏利的时代，应该是绝对真实的。而马云，甚至颇有以这段历史为傲的意思，对于他来说，湖畔花园的创业时代虽然艰苦，却代表了最有创造力的阿里巴巴，而阿里巴巴最核心的价值观，也正是在那个时候破土而出的。

在C2C网站计划开始启动，用马云的话说，是阿里巴巴到了生死存亡的关头，要进行二次创业的时候，把他寄予厚望的10个人，带到湖畔花园的公寓中，也许也是希望这套公寓能带给他们同样的激情、创造力、耐力，或许还有好运。

“我们是2003年4月10日离开华星科技大厦到湖畔花园去的。去的10个人里面，有3位技术人员，其他的负责网站的运营和客服工作。当然，一开始的时候，分工没有这么严格。我们一到湖畔花园，做的第一件事情就是为网站定方向，但是究竟要把网站做成什么样子，其实大家心里都没有底。于是，就把能找到的类似网站都研究了一遍。记得当时一个比较明确的问题是很技术的，就是做一个一天浏览量达1000万的网站，能不能做到？”

“我们几个技术人员关在屋子里想了3天。现在回头看这个问题，其实自己都会忍不住笑起来，1000万的浏览量，在现在看来就是小菜一碟，因为我们的浏览量现已达到了每天1亿。但是当时孙彤宇一提出这个问题的时候，我们都觉得好像天方夜谭一样，一个完全动态的、日浏览量在1000万以上的网站，不是开玩笑吧，阿里巴巴都做不到啊！但是，这个技术点其实是整个网站的基本，如果这一点都做不到，那整个网站就连想都不用想了。所以，我们关在屋子里想的时候，孙彤宇非常紧张，过几个小时就跑进来问一句，行吗？我们的回答总是，不可能啊。”

“到了第三天的时候，我们的讨论终于有了一些眉目，于是大着胆子回答孙彤宇说，大概可以吧。他特别高兴地走了，我们买了淘宝历史上的第一台服务器，价值 18 万元，然后就动手做操作系统。

“因为我们所有的人对于 C2C 都缺乏理解，也没有什么概念，只看到 e B a y 是那个样子，就觉得拍卖是 C2C 唯一的形式。于是在对网上的和网下实际的拍卖方式做了一些非常初级的了解之后，就上网去找合适的软件和架构。最后选了英国一家公司的产品，价格也不贵，只要几十美元，打了钱过去，就坐在家里等对方发产品过来。本来以为这事非常简单，软件嘛，他们收到钱，给一个网址和账号，让我们自己去下载就好了，谁知道等啊等啊，一直等了差不多一个星期，还没有消息。那时候大家就慌了，心里开始嘀咕，难道出师不利，一出门就遇上了骗子？好在，又过了几天，对方终于将产品发了过来。于是我们就开始做网站，做完了之后，兴致勃勃地开始测试。

“其实网站的雏形特别简单，基本上只有两个功能，就是论坛和交易。我们在测试交易和出价的时候，大家谁也没有经验，好在都在一个办公室，就扯着嗓子喊，我出价了，你出吧……”十壮士之一的虚竹叙述的创业故事就是这样开始的。那时候，他们吃住都在湖畔花园，每星期回家一次。陪伴他们的，除了电脑，除了没完没了地参考同类的网站，还有一只不知道从哪里飞来的小鸟，在公寓的阳台上安了家。这只小鸟，成了大家的宠物，没事的时候，就去喂食，去逗它玩。在网站有了雏形，有了“淘宝”这个名字的时候，这只小鸟也成为了淘宝的一个编外“人员”，还有了自己的名字叫“淘淘”。

第二章 第三节 “非典”时期

Sars 时期的恐慌

马云最擅长向员工提出一些看起来不可思议的要求。有时候员工们会很奇怪，马云的要求究竟是怎么想出来的，因为所有人听到要求的第一反应都是不可能。可是同样的故事又总是在重演，员工们一努力，要求就完成了。后来他们只能解释说，看来马云比他们更了解人的潜能。

这一次，马云又故技重演，他给十壮士的时间非常短，最后期限便是 5 月 10 日要上线试运行。10 个人吃住都在湖畔花园的公寓里，每周只能回家一天。工程师做网站开发，而负责运营和服务的人员则每天

研究 e B a y，研究易趣，甚至成天泡在其他 C2C 网站的社区里，和会员们聊天谈话，询问他们对心目中理想网站的想法，打听他们的使用习惯。当一切仿佛都在有条不紊地进行的时候，一场天灾几乎让所有的人都措手不及。

2003 年春天，一场让全世界惶恐的疾病在中国的南方爆发并迅速蔓延，现在我们叫它 Sars，当时医学界还没有能够确定疾病的原因和性质，因此只能含糊地称之为“非典型性肺炎”。因为它的不为人所知，也因为在疫情一开始有部分病人死亡，使得在一段时间，人们对“非典”的恐惧达到了高潮，任何与“非典”这两个字有着任何联系的人或者事物，都被视作洪水猛兽一般。

现在我们都知，2003 年的杭州在这场疫情中，被认为是防范措施做得最好的一个城市，高传染性的疾病经过控制，完全没有扩散开去。这个结局也证明了另外一个问题，就是杭州市政府在面对“非典”的时候，采取的是非常严格的高度警戒措施，而这种措施也使得全城处于一种高度紧张的状态，几乎达到了全民皆兵的程度。

有媒体记者描绘当时的杭州城说，“饭店为了通风，把前厅和后门都开到最大，4 月还有些寒冷的风穿过几乎没有人的巨大店堂，几乎有一种鬼店的感觉。”

从 4 月 18 日发现“非典”病人之后，杭州市政府立刻将城市划分了疫点 8 处，隔离留验点 158 处。凡是与病人有过密切接触的所有人，如配偶、子女、兄弟姐妹、接送过病人的出租车驾驶员、邻居和亲戚朋友等，甚至连医院挂号室的工作人员也都要加以隔离、留验。在一开始发现“非典”病人的时候，因为其曾经搭乘过出租车，杭州对近二万名出租车司机进行了排查，马云和全体员工齐心协力共抗“非典”

最终找到了和病人有过接触的两名司机。杭州人抗击“非典”的警惕性和决心可见一斑。

2003 年 4 月 30 日上午，杭州市市长茅临生考察了阿里巴巴公司，询问“非典”发生以后对公司业务的影响，以及在当前的情况下如何利用电子商务帮助企业走出困境，渡过难关。

茅临生在视察的时候说，Sars 对贸易造成了很大的影响，企业想要摆脱困境，渡过难关，电子商务无疑是首选途径。这一次视察，原本应该对阿里巴巴产生非常正面的效果，因为通过市长的讲话，宣传了电子商务的优势，即可以通过网络达到远距离交易的完成，在有大规模传染性疾病发生的时候，电子商务可以起到帮助贸易正常进行的作用。然而，让所有的人都没有想到的是，杭州市市长的考察刚刚结束，阿里巴巴的一名员工就被确诊为“非典”病人。

突如其来的“声名鹊起”

“阿里巴巴的知名度在 2003 年达到了高峰，杭州一共发现了 4 名‘非典’患者，其中有一位就是阿里巴巴的员工。”现在阿里巴巴的员工回忆起当时的情况，有些举重若轻的感觉，“现在我们会开玩笑说知名度真的提高了很多，现在不仅仅是商界的人知道我们公司，每一个杭州人，无论老人还是小孩都知道了我们公司的名字。不过当时真的挺可怕的，上街根本不敢说自己在阿里巴巴上班，不然大家就像见到了老虎一样恐惧。一直到隔离结束以后走到街上，都会遭到不正常的待遇，人们还会指指点点说，‘非典’来了。”

当时，广州本来已经被明确划为疫区，但是当时阿里巴巴的中国供应商项目承诺会和它的客户参加展会，除了“真正的不可抗力我们不会去之外，能做的我们一定要做到”，因此还是派了员工去参加广交会。本来这位员工回到杭州之后，可以休息两天，接下来就是五一长假，偏偏这位员工还是一位很勤快的人，从广州回到杭州，她已经出现了明显的感冒咳嗽症状，却认为自己还有一些工作没有做完，坚持到单位上了一会儿班，和不少人有过近距离的接触。

很快，这名员工被确诊为“非典”患者，同时阿里巴巴公司也迅速被市政府确定为重点防范对象。消息很快就传开了，彭蕾回忆说，“那天下午，我站在窗户边上，看到这栋大楼里的人纷纷带着电话机、传真机、电脑往外逃，那情景真的像逃难一样。大楼里面其他公司的人对阿里巴巴意见很大。他们认为是我们把‘非典’带了回来，使得他们也被波及，生命安全受到威胁，公司的正常运作也受到很大的影响。这种心情我们真的能理解，所以当时马云也出面去和各个公司的人见面、道歉，解释我们公司会采取的措施，鼓励大家一起面对疫情，争取理解。”

据说，当时马云的压力非常大，作为公司的领导，他要承受同一座大楼其他公司的迁怒，甚至有人冲进办公室来砸东西以泄怒。更让他难过的是如何面对公司员工和他们亲友的指责，“这样的時候，为什么还要派员工去广州？”

“到了下午，有消息传来，我们公司的办公区域也要完全封锁，几乎所有的员工都要被隔离在家——很有意思的是，当时的杭州市市长刚刚来阿里巴巴公司参观过，还发表了讲话表示在‘非典’这样的疫情出现的时候，正是电子商务能够发挥优势的时候，我们大家还很受鼓舞，结果市长和他的随行人员后来也被要求隔离。于是那天下午，我们也开始大规模收拾东西，把电话、电脑、传真机打包，逃难一样地离开公司大楼。”

而马云，则给阿里巴巴员工们写了一封道歉信，尽管这件事情，本不能算是他的过错。

尊敬的阿里亲友：

这几天我的心情很沉重！从上午知道确诊后到现在，我一直想向所有的人表示深深的歉意！如果今天有任何事可以交换我们不幸患病的同事的健康，如果今天我们可以做任何事来确保同事和杭城父老兄弟姐妹的健康，我愿意付出一切！！

我知道今天做任何解释都毫无意义！毕竟事情已经发生！我为我们的同事在事发前所做的一切应急预案准备工作表示遗憾！因为我的准备工作也许是杭州最好的之一，但由于种种偶然的因素我们还是被 Sars 击中！而我们的应急方案居然真的派上了用场！

确实，阿里巴巴存在很多不足之处和漏洞，很多问题我们会在灾难后认真反省！作为公司负责人，我很想承担所有的责任，如果可以的话。但理智告诉我，今天还不到指责埋怨的时候！！今天我需要和大家一起共渡难关，迎接挑战！一家由年轻人组成的年轻的公司，经过这次我们会成熟得很快！

这几天令我感动的是，面对挑战，所有阿里人选择了乐观坚强的态度，我们互相关心，互相支持。在共同面对 Sars 挑战的同时，我们没有忘记阿里人的使命和职责！因为灾难总会过去，而生活仍将继续，与灾难抗争并不能停止我们继续为自己钟爱的事业奋斗！

我为有这样的年轻人而骄傲！我为自己能在这样的公司里工作而自豪！我也希望阿里的家人朋友们为你们这样的年轻人，这样敢于接受挑战的年轻团队而鼓掌！因为你们没有选择恐慌、退缩和悲观！这是阿里价值观的作用！阿里人能理解！

现在我还想向大家宣布一件事：从今晚起阿里巴巴所有杭州员工可能面临全部隔离！我想为了我们自己，为了家人朋友，为了杭城父老，也为了阿里巴巴的明天，我们就过上几天封闭生活吧。

我理解大家现在的心情，真的对不起！影响了大家正常的生活和工作！养好身体比啥都重要！请大家认真配合有关部门的工作！请各位阿里人把此信转给我们尊敬的亲属、朋友和所有因我们而受各种损失的人士！并向他们表示深深的歉意！

让我们共同为那位生病的同事祈祷！祝福她早日康复！这几天我还会和大家通过网络联系，我仍会一如既往地客观透明地报告我所知道的任何情况！

再次向各位表示歉意！！

谨致诚挚的问候，衷心祝愿大家身体安康！

阿里人

马云

尽管事后当马云回忆起“非典”的时候，他一如往常地用他的方式来诠释，“这是一件好事，‘非典’成为凝聚人心的时刻”。他说这是一场灾难，对于全中国人来说都是如此，但是也正因为如此，对于全中国人来说，都是一次凝聚人心的机会。他说当时已经有几百人的阿里巴巴从一个小型的公司重新回到了一

个团队的时代，灾难使得可能存在的办公室政治的萌芽，使人事之间必然出现的隔阂，因为被动的隔离、因为距离上的隔离反而消弭于无形了。

“电子商务在那个时候被认识到是如此重要和方便。而我们自己，也将对互联网的运用提高到了一个前所未有的高度。为了解除单身员工被隔离时的心理问题，我们甚至利用网络举行过几次公司范围内的卡拉 OK 比赛！这在正常时候是很难理解的。因为利用电子邮件和网络聊天工具来交流，同事们之间变得更加直接和坦率，效率也随之提高。”马云对这种新的公司内部交流方式非常重视，他亲自参与到其中，和员工进行网络上的即时交流。

坏事变成了好事

马云对“非典”的态度一直都很奇怪，我们可以理解为，对于一个公司的 CEO 来说，这是一次挑战，更如马云所说，是一次凝聚人心的好机会。到最后，阿里巴巴获得了胜利。患病的员工很快痊愈，再次投入到工作中去；公司内部没有一个人受到感染；虽然正常的办公秩序一度被打乱，包括销售人员在内，都不得不把电话带回家，在家里进行办公，但效果是令人满意的，电子商务的优势因为这一次的疫情而得到肯定，营业额增长非常迅猛。所以，Sars 这次灾难成为马云心目中一次经典的战役而被一次又一次地提起。

在阿里巴巴和淘宝的办公室，我们可以看到这样一张奇怪的照片，员工们戴着口罩，站在办公室里，最前面站着马云。他们的神情肃穆而倔强。另外还有一张照片，是大家戴着口罩，站在公司门口，神态一样的庄重却又带着些愉快，照片下方显示的时间是 2005 年 5 月。“这是我们在纪念‘非典’，”他们解释说。

是的，让全世界人民谈及色变的“非典”，在这家公司竟然有了被纪念的重要意义。因为“在这个时刻，价值观已经不再是一面大旗，尽管我们一直用‘六脉神剑’这样形象的称呼来解释我们的价值观。但是这一次，我们真实地看到了什么叫正义感、勇气和坚强。怯懦被抛弃，2005 年 5 月，淘宝公司以这样的方式纪念曾经走过的特殊日子

团队被更为有力地团结在一起。那一刻，我们从来不害怕，反而觉得自己从未如此有力过”。

马云一直说，在“非典”的时候，他感觉这家已经形成了一定规模、300 多人的公司，仿佛又回到了湖畔花园的创业时代，一样的团结，一样的激情四射。不过，湖畔花园的 10 个人，倒是因祸得福，他们因为被马云下了死命令，不许在阿里巴巴公司出现，所以并没有受到牵连。在阿里巴巴的员工被强制隔离的时候，这 10 个人正常在湖畔花园上班，每星期照样可以回家一次。

不过，孙彤宇就没有这么幸运了。他也被要求隔离在家中，不能出门。和淘宝小组人员的联系，只能通过雅虎通进行。好在，到 2003 年 4 月底的时候，上线前的准备工作已经基本就绪，就算他被隔离在家中，一步也不能外出，他心中也已经很踏实——5 月 10 日的上线，不会受到任何影响。

不过，遗憾是难免的。在 2003 年 5 月 10 日，淘宝小组人员成功地将页面上线，从此互联网上多了一个 `www taobao com` 的站点。只是这一天，不仅孙彤宇甚至连马云也没有能够亲自到湖畔花园和这些功臣们一起目睹这一历史性的时刻。他们只能在家里，通过雅虎通的视频，开了一瓶香槟，和同事们遥相举杯。通过网络，淘宝创业元老们庆祝淘宝网的诞生

第二章 第四节神秘中淘宝

为什么不叫阿里妈妈？

“淘宝”这个词，如今已经成为网购的代名词，很多时候我们习惯于说，想买什么，商场里面没有，可以去淘宝上找找啊。也许我们不一定指的就是淘宝这个特定的网站，而是指到互联网上去寻找东西。就像我们习惯于说“Google 一下”，而不是“搜索一下”一样。这个已经进入日常生活语言的词汇的出现，来自于秘密制作团队的一个女孩子，而不是马云或者高层集体讨论的结果。

5 月初的时候，网站制作已经初有眉目，上线在即，替这个网站想个名字成为一个迫在眉睫的任务。小组的十几位成员日夜发挥想象力，据说当时想出了不下 50 个名字，包括淘金、乐购、易购、买好……名字的含义不外乎集中在购买乐趣，买好东西的意思上。还有一个呼声很高的名字叫“阿里妈妈”，因为阿里巴巴的名字听起来像阿里爸爸，阿里巴巴是做 B2B，是一个生意平台，那么爸爸在外面赚钱，妈妈在

家里购物，不是很好吗？这个名字最后因为过于“随意和不严肃”而被否决了，让阿里一家人团聚的想法最后没有能够实现。不然，只怕后来的支付宝可能就会被取名为阿里爷爷了。

最后孙彤宇拿了十几个名字去给马云选，马云一眼就看中了“淘宝”。淘宝网，顾名思义就是，没有淘不到的宝贝，没有卖不出的宝贝。这个好听易记的名字让马云一直很得意，他还为此给自己记了一功，“想出这个好名字的同事，有功；孙彤宇把这个名字写在纸上没有划掉，一起拿来给我看，有功；马云选中了这个名字，也有功。”

网站有了名字之后，就要给网站服务人员起名字。因为有了淘宝，大家很容易想到的两个名字就是淘淘和宝宝，但是大家不喜欢这两个名字，认为没有特色。七嘴八舌讨论的时候，突然有人提议叫小淘和小宝，钟爱武侠小说的男孩子们立刻就说，小宝，不就是韦小宝吗？这个名字好，不如就叫小宝和阿珂吧，又别致又有趣。

疑义当然会有，有人就担心这样的名字，会不会让人感觉太过儿戏，显得不那么正式和严肃？这两个名字同样得到了武侠疯狂爱好者马云的强烈支持。他说“小宝”这个名字好，在《鹿鼎记》中韦小宝本来就是一个战无不胜的福将，用他的名字来作为客服人员的名字，是一个好兆头。“我们以后还要给小宝找齐七个老婆，让客服人员都是小宝一家人。”马云的话，让这个争论就此中止，小宝和他的老婆们成为网站第一批正式客服人员。获得阿珂这个名字的，就是为淘宝起名的女孩。

不过，网站发展速度之快有些出乎大家的意料，对客服人数的需求，很快就超过了韦小宝的老婆人数。但是这个用金庸武侠人物作为绰号的传统却从此保留了下来，现在淘宝网几乎所有的人都拥有一个绰号，并且印在名片上，工作中大家都以绰号互相称呼，有时候甚至连真名都已经记不清楚了。

在淘宝早期，还曾经有过一次非常有纪念意义的拍卖。有人将淘宝早期所有员工的名片收集了一套，签上各人的名字放在淘宝上进行拍卖。老会员和这些员工都有比较深厚的感情，互相交流非常多，当这套名片进行拍卖的时候，出现的竞拍场面非常火爆。最后竟然以上千元的价格被深圳的一个买家拍走，拿回家收藏了。

5月10日网站上线以后，陆续开始有会员注册，在淘宝上面开店。但是当时的流量并不大，交易也不多。第一批店主，当然就是这些淘宝的员工，淘宝成立后交易的第一件物品是一把龙泉宝剑

为了测试网站，他们各自从家里拿来一些闲置的东西，凑了200件放到网上去卖。

而第一笔买卖，也是在员工内部进行的。虚竹买了同事的一把龙泉宝剑。“成交价格300元，不过大家都在办公室里，虽然拍卖成交的程序是在网上进行，但是实际的交易不可避免就在办公室里面对面地一手交钱一手交货了。虽然办公室搬了好几次，但是那把宝剑现在还挂在我的办公室里，淘宝历史上的第一笔交易啊，真的非常有纪念意义的。”虚竹说。

虽然员工们都回忆说，因为流量不大，交易也不多，当时的会员们花了很多时间混在淘宝的社区里互相交流，而员工们也花了很多时间在社区里和会员交流心得。“一开始，会员人数也不多，每一个人新注册的时候，孙彤宇都会亲自在网上表示欢迎。几乎所有的会员我们都认识，他们对这个网站的建设，也投入了巨大的热情和精力，从用户的角度，提出了非常多有价值的建议。”

虽然，现在会员的数目已经非常庞大，但是淘宝的创始人们谈起来，总是很怀念网站刚刚创建的时候——那是一个激情的年代。

网站上线后，开始慢慢地引起了一些注意。最有趣的是，注意到这个网站并产生警惕心理的，甚至包括阿里巴巴公司。6月初，在阿里巴巴的内部网上有人发了一个帖子，警告阿里巴巴的员工说，“注意，有一个制作思路与阿里巴巴极为相似的网站正在迅速地聚拢人气，它的名字叫淘宝”。很快这个帖子在阿里巴巴内部论坛上成为热点，有几十个跟帖发表自己对这个网站的见解和意见，也有越来越多的员工开始注意到这个网站，开始讨论它，甚至有人将这个情况反映给了高层。

“有人把网上的议论搬到了网下，休闲吧里也有人讨论这件事，吃饭的时候也有人讨论这件事，而我们一直不做声。有员工对高层的反应感到愤怒，觉得我们麻木不仁，没有危机感，这样一个网站出现，不应该采取不闻不问的态度！”马云说，“但是很快，有敏感的员工就嗅出了奥妙所在。他们联想到之前有一些同事莫名其妙地消失，但是在网上又能够看到他们，只是对自己在做什么事情神秘秘。而且这个叫

‘淘宝’的网站的所有客服人员的名字又是用金庸小说里的人物名字来命名的，对于金庸小说的热爱是阿里巴巴公司的一大特色，这两点使得一些老员工看出了端倪，他们感觉到这个网站可能与阿里巴巴有关系。虽然我们一直保持沉默，不肯定也不否定，不过议论的声音渐渐小了下去。”

易趣的大事件

就在这个时候，中国电子商务历史上的又一件大事发生了。6月12日，中国易趣网正式通过其官方网站宣布：全球最大的在线交易网站eBay将向其追加1.5亿美元投资，收购余下67%的股份，正式入主易趣。

该事件发生后，《亚洲华尔街日报》和内地媒体争相报道了这项收购信息。这是一场意料之中的收购，因为在2002年3月eBay以3000万美元购买易趣33%的股份之后，所有的人都知道，按照eBay的习惯，全面入主只是时间问题。因此，时隔一年，eBay再次出手，正式入主中国最大的商务拍卖网站，无非是又一次验证了eBay对中国拍卖市场的野心。

eBay总裁惠特曼表示，eBay看中的是中国市场的潜力。按照惠特曼的说法，未来的三四年中，中国电子商务将会增长12倍，达到160亿美元。易趣网董事长兼首席执行官邵亦波认为：“在线交易提高了中国商业的效率，并且为这个全球人口最多国家的中小型企业 and 广大消费者创造了前所未有的网上交易机遇。eBay在全球各地创建在线交易平台方面拥有极其丰富的经验。在eBay的帮助下，我们有信心、有能力帮助促进电子商务在中国的发展。”

媒体评论认为，2002年上半年eBay也买下了中国台湾拍卖王100%的股权，在短短两年内，eBay已把市场从5个国家扩张到27个国家，其正是为了加速跨入亚洲市场，因为亚洲市场已经成为世界上成长最快的网络拍卖市场。而eBay借着与本土网站结盟的方式，将有助于避免“重蹈覆辙”。2002年eBay退出了日本市场，原因是遭受了日本本土电子商务网站和雅虎日本的强势阻击，在易趣身上的大笔投资和买断的行为，也可看出eBay对亚洲市场，对中国市场志在必得的信心和决心。

而在 2002 年 3 月，e B a y 买下易趣 33% 股份的时候，只花了 3000 万美元；时隔一年，e B a y 收购易趣 2 倍的股份，却花了 5 倍的价钱，这也从另一个侧面说明易趣在这一年中的成长。当然，当时业界普遍也认为，更重要的原因是中国主要入口网站经营实力大增，显示外国投资者正在重新评估中国新媒体市场的价值和成长潜力。

易趣创始人邵亦波的解释是这样的：“一年前，e B a y 开始尝试进入中国，当时还想考察一下易趣。经过一年，e B a y 认为有必要增加投资。如果把当时比作开始恋爱，那么现在就是结婚了。虽然是一个自然而然的过程，但在恋爱中，很难预见到结婚的日期。这主要涉及风险投资者的态度。有时候，婚姻中的男方可能和女方的父母更亲一些。”

尽管也有评论认为易趣实际上不值这么多钱，但是没有人否认，易趣和 e B a y 的结合，是强强联手。这一个事件的出现，让我们更容易理解马云为什么在创建淘宝网的时候，就一定要保持这种神秘的做派，甚至在网站已经上线的时候，仍然坚持声称自己是个人网站，因为淘宝从孕育之日开始，就面临着一个如此强大的对手 e B a y。它的存在是一种无比巨大的压力，迫使马云在每一个战略步骤上都尽可能地小心翼翼。

“我们想了解淘宝出现后用户的真正反应。如果知道背后有阿里巴巴的支持，用户对淘宝的感情也许不会被如此准确地测量出来。”事实也证明，因为淘宝在上线很长一段时期内都声称自己是个人网站而捕获了会员更多的感情和热情。在淘宝社区的一些老帖子中，我们可以看到会员兴高采烈地宣称终于有一个个人网站，以“免费”这种符合互联网精神的方式来对抗像易趣这样的网站了。在中国一向都有这样同情弱势，反抗强势的习惯，更何况易趣从 2001 年开始，已经要收费了。

潜在海底的“个人网站”

会员们对“个人网站”淘宝的感情有这样一个故事作为例证。淘宝在网上公布一个月以后，就有会员在社区里提议，要给淘宝办一个满月酒。于是在 6 月 10 日，社区里开了一个类似聊天室的地方，会员和员工一起在上面聊天。满月酒持续了几个小时后，据员工回忆说，源源不断的会员涌进来，当时脆弱的服务

器差点就承受不了。而翻出那个旧帖子，我们可以看到会员给予淘宝的许多真诚的祝福。有用户当时甚至表示愿意拿出自己网上商店的最好商品来拍卖，把卖的钱捐给淘宝，“让你们多买几台服务器，让淘宝更快长大。”“你们太不容易了。”当然，员工们谢绝了会员的好意，不过他们都表示，这令他们非常非常的感动。

会员对淘宝的这种热情，源于对“个人网站”的同情，一旦发现这个网站原来有一家已经成功的网站阿里巴巴在背后支持，会不会有上当的感觉呢？孙彤宇明显不太同意这种担心。他说：“会员对淘宝的感情，同情肯定会有，但是更多是建立在喜欢上，因为很多人都说，终于在易趣之外，有了第二个选择。”

孙彤宇说，在准备做淘宝之前，他们就已经在易趣的社区里做过调研，因为面对一个已经占据 90% 市场份额的对手，彻底地了解对手才能做出正确的道路选择。那个时候对于“这个市场还有没有空间，是不是能进入，如何进入”的问题，大家其实心中并没有底。而调研的结果是，易趣收费太高，一次交易赚的还不如易趣坐地收费赚的钱多；并且易趣的会员普遍反映说，易趣的服务并不特别好。态度冷淡刻板，反应也比较慢。综合这些情况，淘宝才有了决心，认为易趣“大而不强”，市场留给新进者的机会还是很大的。

孙彤宇说，到办满月酒的时候会员表现出来的感情也证明了淘宝一开始的判断是正确的。为什么一开始 10 个创业小组的人员中就已经有了专门的客服人员，为什么淘宝的客服人员有一个统一的称号“店小二”，为什么一开始就那样重视社区氛围的营造，就是为了在会员和网站之间营造出一种亲切友善的感情，用这种感情来维系两者的关系。“这一点，与是不是个人网站其实关系并不大。”

当然，回过头来，我们也可以说 e B a y 易趣那场引起全球眼球关注的收购案，实际上是在全中国的媒体上唱了一曲《我下双份的注谅你不敢》。马云和他的年轻团队就好像是那艘代号 X23 号的潜水艇一样，经过漫长又艰难的航程，在一个狂风大作的恶劣天气中横渡了英吉利海峡，用了几乎两天时间，其中许多时间是在布雷区里航行。

通过望远镜，他们终于能确定自己的准确方位。在这个位置，即使在黑夜，待在这样的岸边浅水里，潜艇也非常有可能被低飞的侦察机或者是巡逻舰发现——而且他们在能潜望的深度待的时间越久，被发现的危险也越大。现在，他们进到了预定的位置，然后沉入海底。

到 D-day，也就是登陆那天到来的时候，这艘潜艇将再度浮到海面，充当航行的标志，显示出攻击的方向。

在 2003 年 7 月之前，淘宝这艘潜艇一直潜伏在深深的海底。马云知道，一旦这艘潜艇浮出海面，就是两军火力交接的开始，双方的较量即将公开化。无论如何，来自 e B a y 这个马云一直敬佩的对手的打击是不可避免的。而马云所能做的是，在这个打击到来之前，让自己沉在黑暗的海底，做好一切能做的准备，避免在浮上海面之前就遭到袭击。“我们用望远镜能看到对手，而对手根本不知道我们在哪里。”马云曾经这样描绘过这场竞争开始之前的状况。这种情况不会永远继续下去，而马云最正确的选择是，让这种情况一直持续到他已经准备好浮出水面的那一天为止。

只是，潜在水底的唯一目的，是为了有朝一日，能够浮到海面，给敌人致命的一击。现在我们知道，即使是在潜在水底的那些日子里，淘宝内部提出的唯一口号，仍然是杀气腾腾的“战胜 e B a y”。

“提出这样的口号，我不知道是我们真的在那个时候就想战胜这个对手，还是先唱一个高调给自己打气，”孙彤宇说，“但是，我不明白为什么大家会觉得这个口号是那么不可理解。e B a y 不可战胜吗？我无数次问过自己这个问题，但是答案都是否定的。e B a y 没有大家想象的那么可怕，我们自己也没有自己想象的那么差劲。”

孙彤宇说，考量自己和对手之间的距离，要看自己有什么而对手没什么。自己有什么呢？我们有阿里巴巴艰苦创业的经验，团队从无到有的搭建，有基础，更重要的是，有资金上的支持。对手缺少什么？孙彤宇曾经在 e B a y 易趣的社区里潜水，研究了很长时间，得出的结论是，e B a y 易趣社区里满意度不高。有人抱怨说收费太高，服务不好，e mail 没有回复，自动回复机械，客服电话打不通等等。在孙彤宇的概念中，C2C 的网站，从本质上来说，就是一个服务公司，那么当这个公司在服务本身上存在弱点

的话，就意味着对手有机可乘了。“在 C2C 的战场上，我们本来就一无所有。如果不成功，顶多就是糟蹋了一些钱。但是如果成功，那么我们得到的将是全世界。”孙彤宇说。

第四章 信用高于一切

淘宝公司里有一间马云的办公室。不过，那个房间的门总是关着的。

在 2006 年夏天，马云大部分时间都待在北京。对于他来说，这个阶段更重要的事情，都围绕着还在整合期的雅虎中国。全中国的媒体在 2006 年的夏天，基本上都围在他的身边，询问雅虎中国以及他的电子商务帝国这样那样的问题。他说了很多概念，很多理念，很多想象，甚至画了一个图。但是，那仍然是不清晰的，或者说，使得雅虎中国成为马云心目中理想角色的路线，他还没有想清楚。

所以，那个夏天，马云待在北京，用媒体的话说，他把雅虎中国的架构“改来改去”，在报纸上、网络上与另外一家公司的 CEO 大动干戈打口水战。当然，也许还有一件重要的事情，是给中央电视台的“赢在中国”栏目当评委。每周的其中一个晚上，理论上数以亿计的电视观众都能在中央电视台经济频道看到马云对那些参赛者不留情面的点评，阐述他的管理理念和经营方式。

所以，他在杭州淘宝网的办公室总是锁着。

旁边，就是淘宝总经理孙彤宇的办公室，人来人往，显得异常繁忙。

每一个人的办公室，都会不可避免地带上主人的特点：或凌乱，或整洁，或欧式，或中式。或者像马云的办公室那样，带着武侠气，有很多小泥人在书架上过招。

孙彤宇的办公室，墙上挂着的，是女儿的大幅照片，蹒跚学步的小姑娘带着最天真的笑容。办公桌上是满满的烟斗，各式各样被精心地摆放在架子上。显然不是摆设，在和人谈话的时候，孙彤宇会慢慢地从架子上选一支烟斗，惬意地给自己点上一支烟。

他说，有些烟斗是在 eBay 上买的。其中，还有一段不太愉快的经历。

那是一个英国的卖家，孙彤宇用信用卡付款之后，迟迟没有能够收到他买下的烟斗。交涉之后，要求取消订单，退钱，对方又是迟迟不肯。联系银行要求取消付账，又是无数的程序……

很难想象这种事情发生在他的身上。他说那是因为 eBay 没有支付宝。这话听起来像是一句玩笑，但是发生在孙彤宇身上的故事，证明了一个问题，那就是支付的安全问题仍然是一个大问题。它在今天让一家 C2C 网站的总经理有过 10 分钟的烦恼和不快，在明天就可能让网络流失一个电子商务的客户。

2003 年 7 月淘宝刚刚成立的时候，马云对《经济观察报》的记者说：“要等支付问题解决了，就没机会了。我永远都不会等到机会成熟了才去做。赚钱最容易，难的是为客户创造价值。现在淘宝的赢利模式还看不太清楚，可正因为模糊才有意思。”

模糊的是赢利模式，但是支付问题相信从一开始就是马云致力要解决的一个问题。因为在 2003 年 10 月，马云说出上述这番话 3 个月之后，支付宝就推出了并被应用在淘宝上。

马云说这两件事情的顺序是这样的： 淘宝的发展在经过 3 个月之后，出现了一个瓶颈，因为支付安全问题，使得真正的交易量上不去，我们用支付宝解决了这个问题。

虽然，支付宝从根本上来说，仅仅是一套系统，一套软件，一个网站，几个服务人员，但是这个事情的因果关系绝对没有这么简单，不是“上帝说，我们要有光，于是就有了光”这样水到渠成的。现在我们知道，支付宝承载了马云多么大的野心，它绝不仅仅是为了解决淘宝作为一个 C2C 交易平台在资金流上的问题，更重要的是，它要解决一个互联网上的用户信用制度的问题：“用系统来保证双方都是好人，天下无贼。”

支付宝是马云的另一个雄心

第一节当自由成为瓶颈

上帝不在电脑世界里

据说，在全世界的网络中最常用的由三个字母组成的单词是 **sex** 和 **MP3**。这两件东西，都被人类的道德或者法律所限制，而实际上人的天性却总在向往着冲破束缚，到达自由。所以，有人会说，**God** 不在电脑的世界里，尽管他也很想进入。

实际上，当互联网这个名词第一次进入公众生活的时候，不仅仅是中国人，就连一贯以自由自诩的美国人，都为互联网上的自由主义精神而着实兴奋了一回。甚至可以说，是“自由”这个伟大的字眼推动了互联网的诞生、发展，使之成为 20 世纪最令人瞩目的发明之一。

在互联网的草创时期，具备自由精神的年轻程序员们夜以继日勤奋工作，把自己设计的程序源代码免费公开，让所有的人参与进来，完善它、分享它，使互联网逐渐变得激动人心。在技术上执行这种自由主义信念的公司，无疑获得了人们更多的尊崇。但是，像 **Napster** 这样的 MP3 音乐搜索公司的经历，则难免令人感叹。

Napster 的出现，忽如一夜春风，曾经令狂热的 MP3 爱好者好不兴奋。更有人提升了一把说：“重要的是 **Napster** 带来的 **Peer to Peer**（对等网络）的技术思想，着实是独立之意志、自由之精神的互联网精髓的最佳体现。”尽管如此，**Napster** 网站的自由交换音乐机制却被各大音乐发行商联手封杀。同样的故事不久前在中国也上演过一次，搜索引擎公司百度被几家音乐公司同样以侵犯知识产权的原因告上法庭，因为它在搜索引擎中提供 MP3 免费下载网址的搜索链接。

如果说，对于知识产权的保护导致网络上部分行为显得不那么自由的话，越来越多的人开始怀疑，仅仅是因为在互联网初期吹嘘过度的一句名言“互联网上没有人知道你是一条狗”，许多人就真的把自己当成了互联网上的恶狗。

“他们在聊天室里疯狂攻击他人，以刷屏为乐；他们在 **bbs**、新闻评论栏上倾倒脏水，使之降格为厕所墙壁；他们在交友网站上发布虚假信息，玩弄虚拟感情；更有甚者随意下载黑客兵器，发起网络攻击，给他人造成实际损失。”因此有人提出，互联网先驱们开创了自由精神，但是这些精神已经被曲解了。

美国专栏作家弗里德曼在他的畅销书《世界是平的： 凌志车和橄榄树》中，对互联网的自由精神有过这样一段描述：

我的老师拉比·特茨维·马克斯告诉我，以赛亚有一句话，他是这样说的，“你是我的证人，我是上帝。”拉比·马克斯说，二世纪的犹太法学评论家把这句话翻译成这样，“如果你是我的证人，我是上帝。如果你不是我的证人，我不是上帝”。拉比·马克斯说，换句话说，除非我们以自己的善举证明上帝的存在，否则他是不存在的。除非我们表现得好像他正在做事，否则他不会做事。在《圣经》以后的世界里，我们认识到，从世界的第一天起，上帝就赋予人类选择权，正如他赋予亚当在伊甸园里正确选择吃何种果子的能力。我们有责任以自己的所作所为来证明上帝的存在。这个问题在电脑空间里变得如此尖锐，原因在于没有人管理电脑空间。除了电脑空间，在当今的世界，你无论在什么地方，都得不到上帝赋予人类完美的选择自由。拉比·马克斯说，根据《圣经》以后犹太人对世界的看法，“除非你是完全自由的，否则你不可能是个有道德的人，因为如果你没有自由，你得不到真正的授权；如果你得不到授权，你作出的选择就不完全是你自己的”。然而我们一旦进入电脑空间，就完完全全自由了。这表明，上帝确实有出现在电脑空间里的机会，因为在一个可以自由自在行恶的地方，我们完全能够选择以行善的方式把上帝引进来。

说了以上这么多关于互联网世界这个潘多拉的盒子带来的冲击，当我们将目光聚焦在中国的互联网上的时候，种种的事实更让我们体会到，在中国建立网上电子信用支付机制，是何等艰难的任务。

中国电子商务的瓶颈

这几年，关于中国电子商务，专家们把瓶颈问题总结为以下三个方面：一个是交易安全；一个是支付；一个是物流。

支付不安全就是发了货不给钱，或是给了钱不发货。物流瓶颈是早几年 B2C 网站遇到的普遍问题。根据郎咸平教授最近在《模式》一书中的研究，中国的物流配送业效率低下，严重制约了物流的发展。电子商务业务的拓展，还有一个自身最主要的问题，那就是交易安全问题。

做网站，容易做的是提供内容，提供信息，最难实现的是促成交易。事实上，虚拟物品交易市场是一块缺乏阳光照耀的灰色地带，监管缺位，更谈不上纳税，陷阱林立，上当受骗是最平常不过的事，更严重的还有盗贼横行。缺失了信用机制，缺少了完善的支付手段，网络上的事物、网络上的人只是一群符号，现实中的人永远都不可能和这些符号做成生意。

理论上，电子商务的立法，网络行为的制度约束，诚信观念的深入人心，支付手段的安全快捷等等都是网商时代必要的条件。要使互联网进入行之有效的网商时代，就要不断推进以上四者的完善。而在这个现实条件之下，作为一个民营企业，马云在淘宝网的基础上，首先能做的就是完善支付手段。

根据国际著名金融学者郭生祥的研究，一个社会要全面地发展成为一个信用社会，需要如下四个最基本的条件：

1. 基本稳定的信息对称条件、方式、方法；
2. 基本稳定、相当权威的制度保障体系；
3. 有全面发展、提升新信用的基本的物质基础和条件；
4. 有适当的科学技术作一定的保障和保证。

只有具备了以上四个基本条件，才能全局性地提高整个社会层面的效率和效益，才能建设基于一定物质条件下的信用社会。

作为澳大利亚联邦储备银行信用研究所荣誉主任，研究金融多年的郭博士已经有过 20 本信用专著，堪称是华人研究信用学科的第一人。他认为，目前中国引进了许多信息对称的技术、信用制度和法律法规，建设了一定的信用物质基础，但中国还不是全局性的、系统的信用社会。因为信用的发展无序，效率和效益多被抵冲，“所有人是所有人的敌人”，最后连“自己也是自己的敌人”。

他特别强调，目前中国所处的信用关系区间有以下三大特点：

1. 社会缺少信用的信仰、道德、法制、文化、风俗、习惯、爱好、善良愿望，信用秩序性不够；
2. 缺少信用专业精神和专业素养；
3. 缺少信用科技产业化，缺少信用规模化应用的条件和可能。

由于缺乏信用科学的秩序性，中国现时社会的货币很难高效地流动起来，资金很难资本化，商品产销很难开展期货，过剩经济参差不齐的出现，也难以大规模地把投资生产和投资消费形成对等的信用拉动力，难以形成社会化规模的信用经济，商品价格难以平民化，产业难以高科技化，经济结构难以合理化，竞争力难以达到一定的规模和能力。

不过，郭博士也注意到，在新的信用经济条件下（也就是信息对称的条件下，包括信息和信息技术的广泛应用），新的物质条件下（也就是在新的资本条件下），新的制度下以及新的科学技术下，新的信用科学技术给了中国信用社会建设新的机遇、新的机会、新的发展空间。而支付宝的产生，就是这样一个新技术与新资本的结晶。

第四章 第二节 让付钱不再恐惧

绕不开的资金流问题

电子商务在中国落地生根的两个基点：一是彻底实现从信息服务向交易服务转变，不仅要网上谈成生意，而且要让大家在网络上放心地做成生意；二是适应市场的需求，要有人创造一个模式，创造出一种规则机制，以保证交易双方的安全。

2005 年 1 月 26 日，在瑞士达沃斯参加 2005 年世界经济论坛的阿里巴巴 CEO 马云在会议上表示，2005 年将是中国电子商务的安全支付年。不解决安全支付的问题，就不会有真正的电子商务可言。安全支付的问题一旦解决，电子商务将让阿里巴巴和淘宝的网商踏踏实实地赚到钱。

马云在会议中表示，电子商务，首先应该是安全的电子商务，一个没有安全保障的电子商务环境，是没有真正的诚信和信任可言的。而要解决安全问题，就必须先从交易环节入手，彻底解决支付问题。

仿佛响应马云的号召一般，在 2005 年的一年里，我们看到致力于第三方担保性支付工具的公司如雨后春笋般冒出来。但是马云进入这一领域，比它们提早了整整两年。

这不是偶然，相信也不是马云的灵光一现，而是真正出于解决问题的需要，因为马云所从事的电子商务行业，无论如何都绕不开这个问题。

电子商务的核心就是三块：信息流、资金流和物流。马云在一开始的时候，在行为上似乎绕开了最困难的资金流和物流，集中精力打造了一个信息流平台。尽管他们很快取得了在信息流平台打造上的成功，但是信息流只是解决了参与商务各方的信息交流，而一个真正的商务过程的实现，必须靠资金的转移来完成。资金流问题终归不可避免。事实上，马云他们也从来没有想过要回避这个问题，他只是在等待一个时机。

在那个过程中，马云他们关注着国外几乎所有的电子商务支付工具，到现在《PayPal War》这本书还是阿里巴巴很多员工的枕边书。

有信用体系也需要支付保障

在美国，大家津津乐道的是银行信用体系的发达。在那里，如果你忘记付账单，银行会发一张含蓄礼貌但是严厉的信件，告诉你如果在某年某月某日之前不付清这笔钱的话，将会影响到你的信用记录——用一句流行的话说，“后果很严重”。也许这仅仅是一笔 20 美元的账单，但是它的后果是超乎想象的。因为有一天你会发现，所有的银行——是的，所有银行，尽管你只是欠其中某个银行 20 美元——都会停止对你的贷款，车贷房贷统统休提，因为银行在审核过你的信用记录之后会告诉你，你不符合贷款要求，你将不能通过信用卡付账，水电费、房租、电话费、上网费这些平常从你的信用卡上自动扣除的项目，都在某一个时刻一起失灵了。从那个时候起，你的生活将陷入一片混乱，而这一切的崩溃，仅仅是从一张 20 美元的账单开始的。有这样严厉的后果，试问还有谁觉得 20 美元债务仅仅只是 20 美元的小 Case 呢？

尽管信用如此发达，但是美国公司仍然第一时间推出了网上支付工具——PayPal，它在 1999 年 11 月开始运行，8 个月后发展到 270 万用户，2 年内用户扩大到上千万，目前有 7000 万用户。PayPal 的支付方式为：一个 PayPal 账户持有人输入收款方的 E mail 地址和支付金额，并选择一个付款账户（信用卡、银行账户或 PayPal 账户，PayPal 账户包括那些没有在 PayPal 登记信用卡或银行卡账户的用户，PayPal 为他们开通并管理一个虚拟账户）。如果用户要从 PayPal 账户提款，就必须在自己的 PayPal 户头提交一个银行转账操作，才能将钱转到指定的银行账户。PayPal 的用户检验方式为：收到 E mail 的同时也收到款。实际上，邮件系统只是一个通知系统，完全独立于现金的流动。

已经有了如此强大的信用体系，美国人为什么仍然需要 PayPal？因为恐惧。

马云说，在互联网上，阻碍人们尝试电子商务的最大障碍，不是技术的困难，而在于恐惧，在于对交易的不可知的恐惧，对于自己财产可能遭受损失的恐惧。因为在电子商务中，一手交钱一手交货是不可能的，“对面的那个可能是一条狗”这种想法，并不是互联网上一句激动人心的口号，也可能是电子商务发展的一个梦魇。

在中国，电子商务的资金流问题处在一个更加恶劣的生存环境中。因为在中国，信用体系还仅仅是纸上谈兵。更多时候，人们还是倾向于选择现金交易，或者一手交钱一手交货的交易，这也就是为什么大部分 B2C 的网站仍然以提供送货上门，货到付款为卖点。而在其他行业，为了避免因为信用体系缺失带来的损失，各家公司各出奇招，有些看起来简直让人啼笑皆非。比如说某个汽车金融公司，强制给每一个贷款购车用户装上 GPS 系统。而这种“人盯人”的战术因为实用性较强，据说已经在业界流传开来，成为各汽车金融公司的普遍做法。

不论是业界还是学界，已经达成共识，在经济全球化的背景下，中国经济正在与国际接轨，但唯独信用体系是一个很大的缺失。“我们一直没有建立与中国经济高速增长相适应的信用体系，信用产业则更落后。”但是要改变这种状况，绝非一日之功，更不是将几大银行的数据库连接起来就能解决的简单问题。西方各国经过多年的发展，才逐步建立了以西方文化和信用为基础的信用体系。信用市场、信用产业最终成为整个市场经济的基础模式，成为整个市场经济的保障体系。

不过，到了 2003 年，马云认为，时机已经来到了。一份来自世界贸易组织的研究报告称，根据他们对全球上百个发展中国家的研究，在工业化的过程中，人均 GDP 从 1000 美元上升到 3000 美元的时期是信用重建的时期。2003 年，中国的东南沿海地区，人均 GDP1000 美元的大关已经被突破了。以马云的性格和习惯，他不会等到全国的人均 GDP 突破 1000 美元的时候，才按下那个启动的按钮，因为那个时候对于他来说，已经太晚了。他喜欢先行一步，喜欢在一件事情还不能完全看清楚的时候就开始介入。

淘宝网，倒立者赢[下]

第四章 第三节 eBay 和 PayPal 的强强联手

马云在支付问题上的提前出手，也许更重要的原因是，淘宝开始发展，在 C2C 市场上，资金流的安全问题显然比 B2B 市场更严重，也更亟待解决。而马云一直盯着的老对家 eBay，在 2003 年以 15 亿美元的价格将 PayPal 收入囊中。

eBay 收购 PayPal 的成绩是斐然的。在 2004 年，eBayCEO 惠特曼称，目前美国网上消费者中已有三分之一拥有 PayPal 账户。2004 年一季度 PayPal 营业收入达到 1 55 亿美元，同比增长 69%，交易金额超过 10 亿美元。

eBay 已经进入了中国市场，接下来，PayPal 进入中国市场也只是时间问题而已。按照马云“提前卡位”的习惯性动作，他必然要在 PayPal 进入中国之前提前做一个类似的电子支付系统。金融系统也好，支付系统也好，对于一个现代国家来说，都是相当必要的。

那么，接下来唯一的问题是，PayPal 已经如此成功，是不是做一个与 PayPal 一模一样的电子支付系统呢？

在 eBay 中国社区，一位名为“华商助理”的卖家，写了一篇《我的 eBay 之路》，其中对 PayPal 的使用，有着非常有趣的描写：

与 PayPal “斗智斗法”

初到 eBay，无论是买还是卖，感觉有一条“猪尾巴”总是甩也甩不掉——那就是 PayPal。

卖家要用 PayPal。每次商品登录都要在收款条件里认真选择这一项；另外，平台收费也可以用 PayPal 直接支付。买家更要用 PayPal。不接受 PayPal 的店铺等于在自家门外挂了一个大牌子“Closed(停业)”，再想怎么招呼客人也没多少人理你了。

甚至到后来，你自己开了业务网站，无论是 B2C 还是 C2C，也无论你开在哪个国家，客人一进门马上就问：“接受 PayPal 吗？”

这使我想起了 30 年前的“全国粮票”，想起了 10 年前的购物券、出租车票。真是可恨啊，哈哈！可是没有办法，市场面前无硬汉，接受吧。

在使用了一段时间的 PayPal 之后，发现这个“猪尾巴”还挺可爱的！商品成交后，有的买家不到一分钟就把 USD 付给你了——当面数钱也没这么快啊？！爽。这又使我想到了澳门赌场里的筹码——哗啦啦往自己面前一撸，就是你自己的啦！哈哈，有点意思。

后来用着用着，我又发现不对了：每次 PayPal 收款，干吗总要扣我的钱啊？！扣的还不少（2.9% 再加一点）。真像是传奇故事里总能听到的高喊：“此路是我开，此树是我栽；要打此路过，留下买路财！”可是 PayPal 也是 eBay 旗下的公司啊，怎么一家兄弟两个人分别镇守一条山路的进口和出口？我感觉自己兜一圈下来，身上就只剩下一只袜子了——连鞋子和短裤都给扒光了，哈哈！成交佣金收 3% 到 5%，PayPal 收款再提 3%。我可是销售贵金属钱币的，包括投资金币——熊猫金币，黄金市场一年的涨幅才多少啊？证券交易所如果收 10% 的手续费，你还会每天去买进抛出吗？（后来我才知道，国外金融服务实行收费是常见的；PayPal 恐怕要与众多的金融机构共同分享这点收费啦。）

我当时可是真的急啦，不干了。我跟 PayPal 的客服人员狠狠地理论了一番。还好，人家挺客气，建议我把自己的账户类型从 Premier/Business（首要/商业账户）Downgrade（降级）到免费收款的 Personal（个人账户）。我如法操作，终于可以免费收款了，长舒了一口大气，一时间感觉自己就像是偿清了汽车贷款一样。不过，我嘴里还是不依不饶的——“注册 PayPal 账户的页面里干吗不把 Personal 作为默认首

选项哪？明明‘经济舱’还有空位子，偏偏把头等舱的机票卖给我，什么意思？以为俺是菜鸟还是洋葱头？”说归说，我心里多少有点小聪明得逞的味道。哈哈！

在享受了几次免费收款以后，问题又来了。PayPal 个人账户虽然可以提供免费收款服务，但不能接受那些直接或间接来自信用卡的付款。

大家知道，人们注册 PayPal 账户时总要把自己的信用卡或银行账户（或者两者同时）跟这个 PayPal 账户联系在一起。买家在用 PayPal 付款时，如果 PayPal 账户里有余额，PayPal 会首先用余额支付；如果没有余额或余额不足，PayPal 会自动地首先到买家的信用卡里去扣款。对于卖家而言，每次收到这种通过 PayPal 间接来自信用卡的付款，PayPal 总要很认真地提醒你一番，最后只给你两个选择：1. 拒收（相当于卖家“挨打”）；2. 升级账户（从免费收款的个人账户再回到付费的首要/商业账户，相当于卖家“受罚”）。

我每次都是“认打不认罚”，宁可拒收也不回到收费账户。因为我心里明白，“打”只痛一时，“罚”起来可是没底的。“打死我也要享受这种免费的收款服务！”每次我都是这样来安慰自己。

但拒收信用卡的结果真是苦恼啊！第一，多数买家的 PayPal 账户是与信用卡挂钩的；第二，不管卖家的 PayPal 账户是什么类型，显示在买家眼前的 PayPal 的 LOGO 永远是一大串诱人的、足可以误导买家的五彩缤纷的信用卡标志。

付出去的款子被退回来，买家的感受肯定不好。买家的第一反应：怎么今天让我碰上一个长毛的蛤蟆？！菜鸟买家还会有第二反应：付出去的款子被退回来是不是 PayPal 也要收费啊？先别谈交易啦，先赔偿我的损失吧！有的买家很较真儿地提醒你：我的信用卡不是偷来的，我有的是钱！乌拉圭的买家会说：让我先从银行往 PayPal 里加钱？You guy（你小子）可知道我要另外付多少费用、我要等多少天吗？阿联酋的买家会问你：好兄弟，看在真主的分上，你不接受信用卡，为何还要使用 PayPal？！

此时此刻，我的感觉已经不是坐在“经济舱”里了——我简直是夹着自己的小板凳钻进了一架“协和”客机。

PayPal 模式不适合中国市场

在考虑进入第三方担保支付领域的初期，马云他们就基本否定了照搬 PayPal 的做法。因为尽管这是一家在全世界都成功的公司和系统，来到中国照样会水土不服。比如，PayPal 的流程是一种 person to person（个人对个人）的流程，买家的钱会直接到对方账户，但付款人的安全得不到保证，因为一旦打款出去，就是一去不回头了。如果照搬到中国，一样不能实际解决中国用户的恐惧心理。而且在 PayPal 上的注册非常简单，用电子邮件注册就可以了，因此网上有消息说，国外有不法公司和团体就是这样利用 PayPal 来洗钱，而 PayPal 也因此受到了法院判罚。PayPal 在国外能够运行的一个重要原因是，它有着和信用卡系统类似的非常严格的信用体系。无论买家还是卖家，只要被抓住一次不合规矩的行为，就被列入黑名单可能永远不能再使用 PayPal。但是这套措施又过于严厉，因为在中国，可能有些买家因为意气用事，甚至仅仅因为误操作而给了卖家不好的评价，一次不忠将受到永不录用的这种惩罚尺度显然不够公允。还有非常重要的一点是，中国还是一个以借记卡为主的银行卡消费市场，从卡到卡的付款方式，显然在这个阶段还是不现实的，因此一定要设计一套符合中国消费习惯的新的系统。

他们找到了一个可以模仿的对象 escow.com，这个网站提供了一种相对简单的第三方担保方式。当然，它的流程仍然比现在的支付宝要复杂得多。它不仅在资金流上进行监控，更在物流上也进行检查，它会把买家的钱和卖家的货物都收到它那里，检查无误之后，再分别由它将货物发送给买家，将钱转给卖家——这套系统更多的是承担了一个中转站的作用。马云他们套用了这个最初的模型，再经过与会员们的交流和探讨，最后确定了支付宝的模型：买家把钱汇到支付宝的虚拟账户中，由支付宝通知卖家买家的钱已经到账，可以发货。买家收到货物检查没有问题之后，通知支付宝，确认已经收货，可以付款。然后支付宝再将买家虚拟账户中的钱转移到卖家的虚拟账户中，卖家可以通过银行将钱取走。

这就是支付宝 1.0 版本的最基本的功能。在 2003 年 10 月，淘宝网正式开通 3 个月之后，支付宝成为淘宝网推荐的支付手段。支付宝使用手册

第四章 第三节 eBay 和 PayPal 的强强联手

马云在支付问题上的提前出手，也许更重要的原因是，淘宝开始发展，在 C2C 市场上，资金流的安全问题显然比 B2B 市场更严重，也更亟待解决。而马云一直盯着的老对家 eBay，在 2003 年以 15 亿美元的价格将 PayPal 收入囊中。

eBay 收购 PayPal 的成绩是斐然的。在 2004 年，eBayCEO 惠特曼称，目前美国网上消费者中已有三分之一拥有 PayPal 账户。2004 年一季度 PayPal 营业收入达到 1 55 亿美元，同比增长 69%，交易金额超过 10 亿美元。

eBay 已经进入了中国市场，接下来，PayPal 进入中国市场也只是时间问题而已。按照马云“提前卡位”的习惯性动作，他必然要在 PayPal 进入中国之前提前做一个类似的电子支付系统。金融系统也好，支付系统也好，对于一个现代国家来说，都是相当必要的。

那么，接下来唯一的问题是，PayPal 已经如此成功，是不是做一个与 PayPal 一模一样的电子支付系统呢？

在 eBay 中国社区，一位名为“华商助理”的卖家，写了一篇《我的 eBay 之路》，其中对 PayPal 的使用，有着非常有趣的描写：

与 PayPal “斗智斗法”

初到 eBay，无论是买还是卖，感觉有一条“猪尾巴”总是甩也甩不掉——那就是 PayPal。

卖家要用 PayPal。每次商品登录都要在收款条件里认真选择这一项；另外，平台收费也可以用 PayPal 直接支付。买家更要用 PayPal。不接受 PayPal 的店铺等于在自家门外挂了一个大牌子“Closed(停业)”，再想怎么招呼客人也没多少人理你了。

甚至到后来，你自己开了业务网站，无论是 B2C 还是 C2C，也无论你开在哪个国家，客人一进门马上就问：“接受 PayPal 吗？”

这使我想起了 30 年前的“全国粮票”，想起了 10 年前的购物券、出租车票。真是可恨啊，哈哈！可是没有办法，市场面前无硬汉，接受吧。

在使用了一段时间的 PayPal 之后，发现这个“猪尾巴”还挺可爱的！商品成交后，有的买家不到一分钟就把 USD 付给你了——当面数钱也没这么快啊？！爽。这又使我想到了澳门赌场里的筹码——哗啦啦往自己面前一搂，就是你自己的啦！哈哈，有点意思。

后来用着用着，我又发现不对了：每次 PayPal 收款，干吗总要扣我的钱啊？！扣的还不少（2.9% 再加一点）。真像是传奇故事里总能听到的高喊：“此路是我开，此树是我栽；要打此路过，留下买路财！”可是 PayPal 也是 eBay 旗下的公司啊，怎么一家兄弟两个人分别镇守一条山路的进口和出口？我感觉自己兜一圈下来，身上就只剩下一只袜子了——连鞋子和短裤都给扒光了，哈哈！成交佣金收 3% 到 5%，PayPal 收款再提 3%。我可是销售贵金属钱币的，包括投资金币——熊猫金币，黄金市场一年的涨幅才多少啊？证券交易所如果收 10% 的手续费，你还会每天去买进抛出吗？（后来我才知道，国外金融服务实行收费是常见的；PayPal 恐怕要与众多的金融机构共同分享这点收费啦。）

我当时可是真的急啦，不干了。我跟 PayPal 的客服人员狠狠地理论了一番。还好，人家挺客气，建议我把自己的账户类型从 Premier/Business（首要/商业账户）Downgrade（降级）到免费收款的 Personal（个人账户）。我如法操作，终于可以免费收款了，长舒了一口大气，一时间感觉自己就像是偿清了汽车贷款一样。不过，我嘴里还是不依不饶的——“注册 PayPal 账户的页面里干吗不把 Personal 作为默认首选项哪？明明‘经济舱’还有空位子，偏偏把头等舱的机票卖给我，什么意思？以为俺是菜鸟还是洋葱头？”说归说，我心里多少有点小聪明得逞的味道。哈哈！

在享受了几次免费收款以后，问题又来了。PayPal 个人账户虽然可以提供免费收款服务，但不能接受那些直接或间接来自信用卡的付款。

大家知道，人们注册 PayPal 账户时总要把自己的信用卡或银行账户（或者两者同时）跟这个 PayPal 账户联系在一起。买家在用 PayPal 付款时，如果 PayPal 账户里有余额，PayPal 会首先用余额支付；如果

没有余额或余额不足, PayPal 会自动地首先到买家的信用卡里去扣款。对于卖家而言, 每次收到这种通过 PayPal 间接来自信用卡的付款, PayPal 总要很认真地提醒你一番, 最后只给你两个选择: 1. 拒收 (相当于卖家 “挨打”); 2. 升级账户 (从免费收款的个人账户再回到付费的首要/商业账户, 相当于卖家 “受罚”)。

我每次都是 “认打不认罚”, 宁可拒收也不回到收费账户。因为我心里明白, “打” 只痛一时, “罚” 起来可是没底的。 “打死我也要享受这种免费的收款服务!” 每次我都是这样来安慰自己。

但拒收信用卡的结果真是苦恼啊! 第一, 多数买家的 PayPal 账户是与信用卡挂钩的; 第二, 不管卖家的 PayPal 账户是什么类型, 显示在买家眼前的 PayPal 的 LOGO 永远是一大串诱人的、足可以误导买家的五彩缤纷的信用卡标志。

付出去的款子被退回来, 买家的感受肯定不好。买家的第一反应: 怎么今天让我碰上一个长毛的蛤蟆? ! 菜鸟买家还会有第二反应: 付出去的款子被退回来是不是 PayPal 也要收费啊? 先别谈交易啦, 先赔偿我的损失吧! 有的买家很较真儿地提醒你: 我的信用卡不是偷来的, 我有的是钱! 乌拉圭的买家会说: 让我先从银行往 PayPal 里加钱? You guy (你小子) 可知道我要另外付多少费用、我要等多少天吗? 阿联酋的买家会问你: 好兄弟, 看在真主的分上, 你不接受信用卡, 为何还要使用 PayPal? !

此时此刻, 我的感觉已经不是坐在 “经济舱” 里了——我简直是夹着自己的小板凳钻进了一架 “协和” 客机。

PayPal 模式不适合中国市场

在考虑进入第三方担保支付领域的初期, 马云他们就基本否定了照搬 PayPal 的做法。因为尽管这是一家在全世界都成功的公司和系统, 来到中国照样会水土不服。比如, PayPal 的流程是一种 person to person (个人对个人) 的流程, 买家的钱会直接到对方账户, 但付款人的安全得不到保证, 因为一旦打款出去, 就是一去不回头了。如果照搬到中国, 一样不能实际解决中国用户的恐惧心理。而且在 PayPal 上的注册非常简单, 用电子邮件注册就可以了, 因此网上有消息说, 国外有不法公司和团体就是这样利用

PayPal 来洗钱，而 PayPal 也因此受到了法院判罚。PayPal 在国外能够运行的一个重要原因是，它有着和信用卡系统类似的非常严格的信用体系。无论买家还是卖家，只要被抓住一次不合规矩的行为，就被列入黑名单可能永远不能再使用 PayPal。但是这套措施又过于严厉，因为在中国，可能有些买家因为意气用事，甚至仅仅因为误操作而给了卖家不好的评价，一次不忠将受到永不录用的这种惩罚尺度显然不够公允。还有非常重要的一点是，中国还是一个以借记卡为主的银行卡消费市场，从卡到卡的付款方式，显然在这个阶段还是不现实的，因此一定要设计一套符合中国消费习惯的新的系统。

他们找到了一个可以模仿的对象 escow.com，这个网站提供了一种相对简单的第三方担保方式。当然，它的流程仍然比现在的支付宝要复杂得多。它不仅在资金流上进行监控，更在物流上也进行检查，它会把买家的钱和卖家的货物都收到它那里，检查无误之后，再分别由它将货物发送给买家，将钱转给卖家——这套系统更多的是承担了一个中转站的作用。马云他们套用了这个最初的模型，再经过与会员们的交流和探讨，最后确定了支付宝的模型：买家把钱汇到支付宝的虚拟账户中，由支付宝通知卖家买家的钱已经到账，可以发货。买家收到货物检查没有问题之后，通知支付宝，确认已经收货，可以付款。然后支付宝再将买家虚拟账户中的钱转移到卖家的虚拟账户中，卖家可以通过银行将钱取走。

这就是支付宝 1.0 版本的最基本的功能。在 2003 年 10 月，淘宝网正式开通 3 个月之后，支付宝成为淘宝网推荐的支付手段。支付宝使用手册

第四章 第四节让我告诉你，这是个好东西

说服卖家

支付宝出现之前，在电子商务领域，大概只有一些比较大的 B2C 网站才能够承诺送货上门、货到付款的交易方式，因为这种方式需要极大的成本和相对更高的风险，对于一般的 C2C 卖家来说，则不太现实。他们通常都会要求买家先将钱打入卖家的银行账户，通过传真或者其他方式确定银行汇款单的真假，然后卖家才会将货物发出——这种模式，是把风险全部转移到了买家的头上。

“淘宝发展了几个月之后，大约到 9 月、10 月的样子，就遇到了一个瓶颈。我们发现点击很多，浏览不少，甚至据说和卖家咨询的也很多，但是交易量一直上不去。后来经过调查，我们发现很多买家虽然表现出了强烈的兴趣，但是到了最后付钱的关头，就犹豫了。中国和美国不一样，像邮购业务，在美国就发展得很好，但是中国人即便在逛商场的时候，还习惯要货比三家。而在网上要为一件自己只看到了图片而没有看到实物，更不知道开店的卖家究竟是男是女、是老是少，就贸然把钱花出去，对中国人的心理的确是一种挑战。”

支付宝在这个时候推出就显得意义非凡了。

但是，支付宝的推出，实际上会影响到淘宝真正的衣食父母——卖家，尽管到现在为止，淘宝还是不收钱的——因为用马云的话说：“支付宝实质上取消了卖家对交易的控制权。以至于在网上交流的时候，很多卖家认为，支付宝的出现是淘宝不信任他们的一种表现。”

卖家的不乐意是明摆着的，而且是一个必须解决的问题，唯一的办法却只有说服，不能让步。马云和淘宝的高层告诉卖家，网上交易的价值就在于方便，在于滚动鼠标就能享受到购物的乐趣，安坐家中就能完成交易的快捷。但是从当时的情况看，对于交易安全问题的恐惧大大超过了对方便的需求。如果买家因为安全都不能得到保障而放弃了网上交易快捷方便的诱惑的话，那么这个市场就不能做大，卖家的利益将会从根本上受到损害。可以说，是买家的态度决定了电子商务的生与死。让交易的控制权重新回到买家手中，让买家感受到他可以像在网下一样仔细检查过货物是不是和他想象中的一样，是不是有瑕疵，在他点头之前的任何一秒钟，他都有足够的权利终止这场交易，只要他的理由足够充分，而他的钱财不会有一点损失——一旦这种全新的网上交易规则被树立起来，那么交易中的摩擦会减少，交易量会增大，越来越多的人会加入到网上购物的大军中来。从根本上来说，这一切可能发生变化的受益者，一定会是买家、卖家、淘宝乃至电子商务环节的各方。

因此，说服卖家的工作并不是太困难，因为大部分卖家很快也看到了使用支付宝所带来的变化。

说服银行

银行是另外一个需要说服的对象，而这一次的难度看起来会大得多。因为支付宝需要银行的密切合作，在一定程度上增加了银行的工作量，更重要的是，银行并没有义务为一家公司提供类似服务——这一块业务，或者可以由银行亲自进行来赚取利润，或者它可以以不合作的态度对待支付宝的请求。如果银行采取这种态度的话，那么对于支付宝来说，便是出师未捷身先死，基本上没有成功的可能了。

但是，出人意料的是，阿里巴巴的员工说，说服银行也不是一件困难的事。是的，很多事情，只有做了才知道有多难；也有些事情，只有做了才知道没有想象中那么难。

“于是我们去找银行，首先找的是中国工商银行杭州分行下属的西湖支行。没想到的是他们的热情很高，西湖支行方面仅仅几天后就帮我们约到了总行企银部人员进行洽谈，而且很快就把这个设想敲定下来。”马云说。

除了阿里巴巴的名声在外这一原因，银行之所以有如此之大的热情与阿里巴巴合作支付宝这个项目，更多的是为银行自身的利益考虑。因为对于银行来说，大量通过柜台走账的小笔业务是一个亏损业务，相对于临柜人员的工资和银行在房租方面的支出来说，这些小笔业务所带来的手续费和利息收入微乎其微，根本不足以弥补银行的成本。所以，他们有极大的兴趣推广网上银行，而阿里巴巴所推出的淘宝和支付宝业务令双方一拍即合。

银行的热情远远超出了马云他们的预料。一个很典型的例子发生在支付宝业务刚刚开始与银行合作的时候。此时，支付宝的虚拟账户还无法与银行的体系实现电脑对接，因此买家汇到支付宝虚拟账户的钱和卖家在支付宝虚拟账户上的钱都需要银行用手工对账的方式来进行操作，而这无疑是一项量非常大的工作。

“支付宝当时才刚刚推出，但每天的交易已经达到了两三万笔，而银行那边每个柜员的日处理能力大概是两百笔，也就是说，一天下来支付宝需要银行处理的账务大概是 100 到 150 个柜员的工作量。这已经完全超过了杭州任何一个储蓄所或者分理处的处理能力。所以，中国工商银行杭州分行动员了它网点中好

几十个储蓄所和分理处的人力来帮助处理支付宝的账目。每天银行都派专人到我们的办公地点来拿我们整理好的支付宝的对账单，然后马上用专车送到各个网点上，让他们分工处理。”马云说。

不过这种情况很快就得到了改善，因为支付宝体系电脑与工商银行电脑系统对接的工作完成以后，从支付宝虚拟账户汇入汇出到银行网户的工作也可以实现网上操作了。这除了让银行方面大舒一口长气外，也让支付宝的用户们感到满意。现在除了成交之外，他们已经不必为付钱多担心什么。从买家拿货到卖家收钱，关键点已经不是资金的走向，在支付宝系统里，整个过程的时间理论上大约只要半天就可以完成。

这一点，在后来 eBay 易趣终于引入 PayPal 系统之后，两相比较，大家终于认识到，银行帮了他们多大的一个忙，因为支付宝处理资金的流程远比 eBay 要简单得多。快捷和迅速的资金流程，对于做生意的人来说，都是最看重的。

当然，除了过程的缩短外，马云和他的高层们还有更多的事情要做，那就是银行卡的广度问题。在现阶段，中国的银行体系正处于一个高度竞争的状态之中，除了四大国有商业银行外，还有十大股份制银行。除这些之外，还有各地方政府办的地方商业银行。而这些银行都在发行银行卡，进而组成了一个庞大的银行卡体系。这种竞争除了给消费者带来选择多样的好处之外，也给像马云这样的企业带来了巨大的麻烦。他们必须做巨大的工作来覆盖这个体系。

“现在在四大国有银行里除了中国银行以外我们已经全部覆盖了。中国银行的障碍主要是因为他们的电脑问题。”马云说。这其中的主要原因是中国银行的电脑系统比较早，并且都是以省分行为单位采购的，银行自身的系统整合也成问题，而支付宝系统当然无法与中行的各个省分行去一一对接，因为那样的话对接点就太多了。“只要他们的系统整合一完成，我们马上就可以与他们对接上。就合作的意愿而言，支付宝与中国银行的合作已经完全没有问题。”马云说。而十大股份制银行因为起步较晚，银行本身的系统都是划一的，因此使用量大的银行都已经与支付宝对接完毕，进入使用状态。

支付至宝

支付宝诞生的意义是无比重大的，一方面它使得电子商务发展的一块巨大绊脚石被踢开，淘宝的交易量开始有了爆炸性的增长。至今淘宝认为能够让他们最终超越 eBay 易趣，坐上国内 C2C 头把交椅的最重要武器，正是支付宝。另一方面，也使得淘宝本身的竞争力增强。最有代表性的例子就是淘宝，它在 MSN 拍卖频道的竞争中击败了 eBay，成为微软在中国的合作伙伴。

马云认为，能够获得 MSN 的青睐，是因为淘宝独特的诚信评估体系和重金打造的安全支付体系支付宝，而这也是淘宝甩开 eBay 易趣等对手的决定力量。马云说：“网上购物，用户最担心的就是用户诚信和支付安全问题，如果这两个问题得不到解决，买卖双方往往就会倾向于进行同城交易，这样就割裂了整个网上购物平台的整体性，使单个群体内可选择的商品减少，对网上交易的发展将是毁灭性的打击。淘宝 2004 年推出的支付宝已经率先和四大国有银行及招商银行系统完成了“无缝”对接，因此可以为交易双方提供安全的资金支付平台。而支付宝与 VISA 的合作，更是把这种安全的支付手段推向了全球。”

因此，淘宝支付宝的出现被许多网民激动地奉为“至宝”就不足为奇了。这实际是一种网络商品中介交易的流转程式。网络商品中介交易是通过网络商品交易中心，即通过虚拟网络市场进行的商品交易。网络商品中介交易为买卖双方展现了一个巨大的世界市场，有效地解决了传统交易中“拿钱不给货”和“拿货不给钱”两大难题。

起大早赶晚集

早在 2000 年，易趣就曾经在网支付方面做出过尝试，开通网上个人交易配套服务——“易付通”。此举在易趣原有的代理服务、定心丸、黑名单、个人交易速递等服务基础上，为用户提供无风险的个人网络交易体验。网上成交后，会员只需持招商银行“一卡通”，即可申请“易付通”服务：买家进行网上支付，会有专人送货上门；卖家发货后，如买家签收，易趣会将钱汇入卖家账户。

2004 年，eBay 易趣推出“安付通”。所谓“安付通”服务，简单地说就是在交易中充当了中立的第三方角色，是买家与卖家之间的桥梁。买家看中商品，汇款给第三方提供的专门账户，并由“安付通”保管该款项，然后交易网站将通知卖家已持有这笔付款，并提示其发货给买家。买家接收、检验并认可物品

后，即通知“安付通”付款给卖家。该产品是 4 年前易趣开发的“易付通”网上支付服务的升级版。不过合作银行从招商银行一家扩大到了中国工商银行、中国建设银行等多家国内金融机构。而与支付宝主要的不同之处，就是支付宝设有个人账户，而安付通没有。相应地，对于用户使用来说，支付宝的客户体验也会强一些。

根据 eBay 易趣社区里的反映，支持安付通的商品明显比不支持安付通的商品要更加好卖。但是也有卖家指出了几个缺点：1. 资金周转慢，无形中增加了成本。本来 C2C 的最大好处是卖家库存量少，使用“安付通”会增加 3—14 天库存时间，自然价格要上去了。2. 特殊情况下会出现这样的问题：卖家发货后买家的确没有收到，但是卖家可以拿出发货清单作为证据获得安付通的赔款，同时由于这张保价单据可以再次获得运送公司的赔付。3. 没有人情味。4. 价值观改变，以前信誉度是依据，现在是安付通。

2003 年，eBay 收购了 PayPal，但是一直到 2005 年 7 月，鼎鼎大名的 PayPal 才终于在中国落地。这两年时间里的耽搁，一方面有金融政策需要适应调整的问题，但是与 eBay 决策人的迟疑也是有很大关系的。因为即便 PayPal 的模式正如马云所分析的那样，不见得在中国适用。但是 eBay 的决策人一定明白，支付的安全问题对于电子商务的发展会起到多么大的作用。而这个作用，显然 eBay 易趣已经拥有的安付通是无法让人满意的。

在拥有了 PayPal 之后，没有及时地汉化，对这套系统作出适合中国金融政策和产业环境的调整；更重要的是，没有在最快的时间里将这套系统推广到中国，反而让支付宝成为第一个在中国深入人心的安全支付系统，对于 eBay 在中国的策略来说，这是非常让人遗憾的一大失误。

2005 年 7 月，PayPal 终于落地中国的时候，负责人很激动地对媒体表示，这是 PayPal 开通的第一个非英语的网站。那个时间点，却是令人回味的，因为正是在这条消息发布的前两天，淘宝选择在上海度过了淘宝网的 2 周年生日。

贝宝计划

PayPal 在中国登台亮相打的第一个照面，相当的漂亮，可谓先声夺人。它进入中国的计划，开始于 2005 年 1 月，由一个团队开始秘密运作。eBay 甚至挖来了渣打银行在中国的二号人物廖光宇担任 PayPal 中国总裁。在发布会上，中国银联、网易以及 TOM 在线纷纷前往捧场。从出生那一刻起，PayPal 便与中国银联达成战略合作协议，支持 15 家银行的 20 多种银行卡进行网上支付。网易和 TOM 在线成为 PayPal (贝宝) 首批合作商户。

PayPal 官方人士表示，PayPal 的目标就是要在 中国 打造一个网上支付的标准。但是谁也不能否定，PayPal 在这个时刻进入中国与 eBay 易趣捆绑，很明显是冲着淘宝来的。而马云对于 PayPal 的态度是，“你们来晚了”。

“尽管 PayPal 进入中国市场，支付宝在线上支付系统的垄断地位仍然不会被改变。” 阿里巴巴的高层表示，PayPal 不仅还未克服诸如卖家收到钱却不交货的信用问题，而且也过度依赖信用卡，“这也是其在中国无法推行的主因之一，因为信用卡在中国尚不普及”。而后一点，PayPal 官方明显亦有同感。

谁也不能否认的是，支付宝抢得了时间上的先机。

我们现在也无法知道是什么原因让 PayPal 在进入中国的时间上比淘宝晚了整整两年，也许是因为他们觉得 eBay 易趣有安付通这个支付系统。尽管在支付宝的高层口中，安付通仅仅相当于 1.0 版本的支付宝。在 2004 年经过升级之后，支付宝的功能和安全级别就已经得到大大提升了。也许是因为他们觉得当时中国的整个金融环境还不足以支撑 PayPal 的运行——那么换一句话说，即使到了现在，中国的金融环境可能仍然不是 PayPal 的理想运行环境，PayPal 作为网上信用卡的功能在中国基本得不到体现，并且在短期之内仍然看不到有成功的可能。PayPal 作了一定的汉化，但是从很多使用者的反映来看，汉化的程度还远远不够。当然，还有一个更大的可能是因为现有的金融政策壁垒，官方担心个人用户与海外买家、卖家进行交易时的资金流通可能会导致的洗钱问题。

不管是出于何种原因，我们看到的结果是，PayPal 比它应该出现的时间迟到了两年，而这段时间足以让支付宝在中国的线上支付市场上建立起足够坚固的品牌和地位。而现在在 eBay 易趣的系统上，安付

通和 PayPal 是两套并行的系统，虽然这两套系统各有各的优势和好处。安付通更加符合中国人的使用习惯，而 PayPal 作为一个国际化的支付标准，更适合与国外的用户进行资金上的交流。但是对于纯粹的用户来说，处理一笔资金的交易需要在一个平台上通过两套系统的交换才能完成，实际上是一件效率不高的事情。对于很多中国的用户来说，完全掌握两套系统不同的使用方法，都已经是一件相当困难的事情了。

第四章 第五节你敢付，我就敢赔

2003 年美国平均每位网上购物被骗者损失 293 美元。在 2005 年中国互联网热点调查中可以看到，42.3 %的用户质疑网络购物的安全性。可以说，即使在支付宝已经推出使用的第三个年头，在 PayPal 这样的国际支付巨头也在中国落地以后，我们发现安全支付仍然是网络购物发展的瓶颈。交易失信、假银行网站、网络钓鱼、网银大盗等这些层出不穷的安全问题，至今还在触动着用户的神经。

2005 年 7 月 6 日，支付宝对外正式公布“你敢付，我敢赔”支付联盟计划。这句口号的背后承担的是更为彻底的责任，在马云和支付宝高层的心中是一套这样的理念：支付宝实质上是一家起到担保作用的第三方担保公司，支付宝的使用和推广，已经在一定程度上将网络交易的风险大大降低了。但是降低风险不是目的，只有做到真正的零风险，才能推动电子商务的大发展——如果可能，能不能由支付宝将网络交易的风险全部承担起来呢？

eBay 易趣曾经做过类似的尝试。早在 2002 年，易趣就推出了国内首个针对买家的交易安全基金，最高保障金额达 1000 元。后来在原来的基础上，eBay 易趣又针对存在因买家不诚信而导致卖家利益受损的可能性，特别推出了“安付通保障基金”，卖家利益一旦无故受损，比如说买家在收到货品时，恶意不给“安付通”可以付款给卖家的信息时，卖家可申请保障基金，由网站支付基金，单笔最高限额达到 3000 元。

但是安付通的保障机制并不完美。首先，它只针对卖家，保障卖家的利益。其次，它规定了单笔赔偿的上限为 3000 元。在很多时候，发生纠纷的商品价格远远超出了 3000 元的上限。

在网上，使用第三方支付担保系统的交易流程是这样的：以支付宝为例，当买家看中卖家的东西以后，把钱打入支付宝，支付宝通知卖家发货。买家收到商品，确认之后，向支付宝确认付款，再由支付宝将钱汇入卖家位于支付宝的虚拟账户。

在这套流程中，出现纠纷的可能环节是很多的。比如，在卖家发货一段时间之后，买家一直不确认已经收到货品。这有可能是买家赖账，也有可能是商品本身有问题，买家需要与卖家交涉，也有可能是商品在运送途中发生问题，而买家和卖家各执一词，相持不下，买家坚持不肯确认收货。

支付宝为解决这些纠纷，制定了一套完整的规则。为了防止买家因为诚信问题不确认收货而导致卖家遭受损失，支付宝设定了一个期限，在期限内如果买家没有任何原因不确认收货，或者不能够提交证据证明货品本身存在问题，那么支付宝在期限之后将自动将钱支付给卖家。如果买家提供了证据证明他收到的货物有问题，卖家也有一次机会解释分辩，由支付宝担任“法官”的职责，对双方的言辞证据做出判断，要么督促买家收货，要么督促卖家退货赔钱。

纠纷总是难免的，有时候清官也难断家务事，买家说的有理，卖家的抗诉听起来也合理的这种情况也会出现。而事实上，卖家做生意的经验越来越丰富之后，也有卖家在将货品打包之前的状况拍成照片，或者进行称重，记录下来留作证据。如果买家提供的照片或者数字证明的确与卖家的原始证据不符，通常说明这种情况发生在运输过程中——但是，运输过程中的损失和破坏，似乎无法让买卖双方的任何一方来承担。“你敢付，我敢赔”所承诺的责任针对的就是这种状况——如果出现这样的情况，将由支付宝来承担双方的损失。在成交协议后，卖家没有向买家寄送货品或者买家收到的物品与描述不符，支付宝作为第三方监管将为买家提供与货品价值等额的“全额赔付”，同时保障了买家和卖家的利益。这样的全额赔付，是没有上限的。

在支付宝运行 3 年的时间里，赔付的总额大约在几十万元，最大的一笔是 3 万元。而淘宝的安全总监也一再强调，只要按照支付宝的使用规则，买家的利益是很安全的。

马云说：“网上其实没有那么多骗子，绝大部分的卖家和买家都是有信用讲诚信的。如果有一套机制来制约，这种诚信度就会更高。‘你敢付，我敢赔’的口号打出来之后，支付宝，

带来的是网络交易的诚信

实际的赔付额度要比我们预计的得多。”在淘宝的交易中，产生纠纷的比例大约在千分之二到千分之三左右，而支付宝还有六七个人的团队，专门对这种纠纷进行处理。这些人都是各种商品领域的行家，对买家和卖家提供的图片和说明只要看一眼，心里大概就能有个数。比如说手机水货问题，在外行人看来，拿着手机对比也几乎很难分辨是行货还是水货，而他只需要看图片，就能知道哪个是水货，哪个是行货。这也是熟能生巧，行行出状元。

在支付宝提出“你敢付，我敢赔”的口号后不久，eBay 易趣也宣称，该网站提供的诚信支付工具“安付通”完成升级，开始对使用“安付通”的买卖双方实行全额赔付。

针对 eBay 易趣的升级，阿里巴巴很快还击，宣布旗下淘宝网的“支付宝”完成了再度的全面升级。这次升级，可以称之为支付宝 2.0 版本的升级版，主要是在原有的购物交易过程中增加了物流环节。因为在解决了卖家和买家之间的纠纷问题之后，支付宝很快发现，它所赔付的所有资金，实际上都指向了物流。

因为有专门人员对买卖双方的纠纷进行处理，在比如说上面所提到的手机水货专家的火眼金睛下和确凿证据面前，一般买家和卖家都会选择接受支付宝的仲裁——当然，前提是支付宝一直保持其公正公平的立场——那么剩下来的问题，就是错既不在买家也不在卖家，而是在中间环节的物流公司上。即使有可信证据证明是物流公司的运输上出现问题，一般物流公司的赔付也不会完全根据货物的价值，更多的是根据运费的价值来计算。这中间的差价，转嫁到卖家或者买家的头上，都是不合适的，这也就构成了支付宝赔付的最大部分。

因此，将物流公司纳入支付宝的体系，就变得势在必行了。电子商务就是由三大部分组成：信息流、资金流和物流。在基本解决了信息流和资金流的问题以后，马云他们发现，原来他们和物流之间存在着信息脱节的问题。这一次支付宝的升级，就是初步引进了物流公司的信息流，将其整合在支付宝系统中，使

用户可以随时登陆修改交易状况，查看运输状态，也有助于物流公司改进服务质量。虽然像 EMS 这样的大型邮递公司有自己专门的查询网站，但是对于大部分淘宝买家和卖家来说，EMS 的较高价格决定了这并不是第一选择，而许多价格更有竞争力的中小型物流公司又不太可能专门建设自己的网站，那么这一部分工作，就只能由支付宝来完成了。

在这次升级中，支付宝的物流、信息流系统得到了宅急送等国内知名物流公司加盟。但是，支付宝的野心远不止此，建立一个全国性的物流中央处理系统，提供银行保险之外的第三方服务，才是它更远大的目标。为淘宝服务，只是支付宝的一小部分功能。

第四章 第六节 “送支付宝去哈佛”

2004 年 12 月，独立的支付宝公司成立了。尽管淘宝上的交易量仍然占支付宝日常工作的大部分，淘宝上 80% 的交易通过支付宝完成，而支付宝每天 3800 万元的交易量中大约有 70%、大概 2700 万元来自于淘宝。支付宝现有的 200 多名员工中，大约有一半在进行客户服务的工作，一批有财务背景的人则每天进行资金结算的工作。但是，很重要的一个问题是，尽管脱离了淘宝，成为阿里巴巴旗下的一家独立子公司，支付宝却没有赚钱。

但是，马云经常说，不赚钱的公司是不道德的。支付宝现在不赚钱，可能与还没有找到赚钱的办法有关。但是支付宝要赢利，简直太容易了。尤其是现在，在淘宝上做生意，不支持支付宝简直就像挂上了停业的牌子一样。已经培养起了使用习惯，市场又如此之大，为什么还只亏不赚呢？

支付宝对此的回答是：“首先，现在的支出在阿里巴巴的承受范围之内，暂时还没有赢利的压力。其次，只要我们收钱，比如说每笔交易收取一定的交易费，立刻就能赢利。但是这种赢利对于我们，不仅是对于支付宝，对于淘宝和阿里巴巴的整个发展蓝图来说，意义不大，不如不收。的确，不赚钱的公司是不道德的，支付宝将来一定会赢利，并且我们的赢利方式，绝不会靠收小钱来达到。我们有更长远的目标。”

马云曾经打过这样一个比喻，在阿里巴巴这个家族里面，阿里巴巴是大哥，是个泥腿子，弟弟妹妹们上学都靠他来供；淘宝是小妹妹，性格活泼，可以拿着大哥给的钱买花裙子，现在已经初中毕业，将来要

念复旦大学；老三是支付宝，才上小学，但是它最有志气，要在将来扛起养家的重担。所以，大哥决定不惜一切代价供他上美国的哈佛，因为那里有最先进的思想。

所以，尽管支付宝诞生在淘宝，因为淘宝使支付宝广为人知，获得广大的用户群，但是支付宝不仅仅只是为淘宝设计的。马云说：“当你坚持做一件事的时候，你会发现很多问题根本绕不开。在阿里巴巴创办 3 年后我们开始推诚信通，因为我们意识到如果诚信问题不解决，网络生意就是瞎掰。支付问题也是一样。事实上支付宝不是为淘宝设计的，从 2001 年诚信问题解决之后，我就开始考虑支付问题，一直想了 3 年。我们最初是想做一个为阿里巴巴服务的平台，但一直没有找到合适的时机出招。直到有了淘宝，因为当时它的交易量比较少，我们觉得可以搞一搞，就杀进来了。”

所以，淘宝只是支付宝一个“试水”的地方，尽管马云对这次尝试志在必得，“对我来讲，不在乎谁尝试过，只在乎这个东西管不管用，管用的话，就算失败了也会重新来”。

这一次的“试水”是成功的，不仅仅让支付宝这种交易方式得到了使用者的认可，更使之成为淘宝与竞争对手竞争时的一把锋利的武器。“如果支付宝能在短时间内被买卖双方广泛接受，从而习惯这种方式，那么，买家在 eBay 看中一件货品之后，就可能要求卖家使用支付宝平台来进行交易。”

2004 年底，支付宝脱离淘宝成立独立子公司，是因为“支付宝在淘宝上的任务已经完成了，但是我们不能永远跟在淘宝后面做，这样会限制支付宝的发展，要看到一个更大的市场，要看到还有更广阔的淘宝覆盖不到的地方，要进行外部业务的拓展，支付宝就必须独立”。支付宝的高层这样解释支付宝独立的问题。

马云认为，随着 2004 年 8 月《电子签名法》的通过，电子支付已经成为一种趋势，但是支付平台的开发和维护都耗资巨大，很多中小购物网站和电子商务网站没有能力独立建设。所以，选择一个通用的第三方支付平台会是一个更好的选择。这就像美国的 PayPal 一样，它占据了美国市场 90% 的份额，每 10 笔网上交易就有 9 笔是通过 PayPal 产生的，甚至对传统的信用卡业务都产生了冲击。

而对于支付宝，马云对它的希望是，能够创造价值，不仅仅是为客户创造价值，更多的是为社会创造价值。对于支付宝来说，这不是一句大话和空话。因为支付宝在解决电子商务中的资金流的同时，解决的是网络上的诚信问题。

在这里不能不提阿里巴巴上一个卖钱的产品，叫诚信通。这其实是一个软件，但是因为软件的内容承载着诚信的记录和评价，所以马云说它是一个“很管用的电子商务活动档案”。它是阿里巴巴首创的交互式网上信用管理体系，它结合传统认证服务和网络实时互动的特点，将建立信用和展示产品相结合，从传统的第三方认证、合作商的反馈和评价、企业在阿里巴巴的活动等多方面、多角度、不间断地展现企业在电子商务中的实践和活动。也就是说，企业在阿里巴巴上的一举一动，都通过诚信通记录下来，并在网上公开，展现给公众看。

这一个档案的意义在于，经过第三方的忠实记录，提供一项可靠的依据，对于交易双方来说，大大降低了交易中存在的诚信风险，通过对对方过往记录的查询和判断，至少可以做到心中有数。诚信通是一个卖钱的产品，虽然价格不贵，数千元的价格对于想做生意的企业来说，只是九牛一毛。但是“让自己为自己的诚信埋单”，使马云从一开始就立于必胜之地，因为不用诚信通，就等于承认了自己没有诚信，生意还从何做起呢？

支付宝也是一样，它在买卖双方交易的流程中设立了一道关卡，通过它的管制，降低了每一宗交易买卖双方的信用风险，扩大了网上小宗交易的可适用程度——从这个意义上来说，支付宝成了中国传统商业中经常出现的一个角色，叫保人。买卖田地房屋，都有一个德高望重之人在中间作保，出现纠纷也由他出面进行调解，这是传统商业中一些交易得以进行的方式。只不过支付宝的野心在于，它做完淘宝上的保人之后，希望能做整个网络的保人，至少是大保人之一。

“这是支付宝必须承担的社会责任，因为只有交易成本降低，整个市场才能真正做大。现在，除了淘宝之外，已经有 10 万家网店支持支付宝。但是离淘宝创造 100 万个就业机会的目标还有一段距离。C2C 市场到目前而言，尚没有完全成熟，市场要做大，就更需要像支付宝这样有实力的支付清算组织的努力。”支付宝的高层说。

就像马云说的那样，2005 年是电子支付年。2005 年以后，我们就看到支付清算组织如雨后春笋般冒出来，仅仅国内就有 30 家左右。“做这个，没有门槛，但是带来了更大的危机。因为有些公司有热钱支持，外来的资金投入到国内，吸走了大笔的国内资金，这是非常危险的事情。而有些公司又因为本身实力的问题，一旦倒闭，导致资金流失，会给本来就不成熟的市场带来巨大的打击。在做支付宝之前，我们就考虑到，如果我们不做，将来 PayPal 进入中国，怎么办？它已经是世界上最大的支付清算组织了，如果它将中国也纳入自己的体系，等于控制了这个行业经济命脉，那我们怎么办？”马云说：“做支付宝，绝对是使命感使然。我们要跟 PayPal 抢时间。”抢在对手之前出招，是马云一贯的竞争手段。他说他喜欢猜对手下一步要干什么，然后自己先到那里去等着。这就是下棋中的先手，在一盘棋局中，不可能每一步都占先，但是在胜负手出现的关键时刻，能够占得先机，的确可以通向常胜之路。

第六章 商业模式和它代表的价值观

IT 技术年代，创业者在起草一份商业计划书的时候，要回答的第一个问题往往就是：“你的商业模式是什么？”因为他即将要去见的投资银行家、职业经理人，在他创业过程的每一个步骤中遇到的每一个人都会问他同样的问题：“你的商业模式是什么？”在探寻淘宝取胜之路的时候，我问自己和问马云的第一个问题，也同样是：“你的商业模式是什么？”

淘宝的商业模式，虽然没有官方最准确的答案，但即使只是一个普通的使用者而他也许根本不知道商业模式这个词的准确定义，他也很可能会张口就回答说：“免费。”是的，“免费”——免开店费、免商品登录费、免交易费、免支付宝的手续费，一切全部免费，这就是淘宝给网民留下的最深刻的印象，也是他们选择在淘宝上开店或者购物的最主要原因，还是淘宝和它的竞争对手之间最显而易见的区别。

所有人都认为，淘宝和 eBay 竞争时最重要的武器，就是免费。但是马云和孙彤宇，以及淘宝包括阿里巴巴所有员工，全都否认了这一说法，马云更是说了不知道多少次：“没有免费是万万不能的，但是免费的确不是万能的。”

马云始终认为是淘宝文化才让淘宝战无不胜的。图为淘宝公司内的日常用语那么，淘宝取胜的“大规模杀伤性武器”究竟是什么？马云回答的时候毫不犹豫：是支付宝、淘宝旺旺还有我们的社区文化。

这又是一个让人生疑的答案。为什么在马云的心中，支付宝和淘宝旺旺会有这么高的地位？在这场竞争中，支付宝和淘宝旺旺究竟是否真的像马云说的那样，决定了战争的走向，起到了决定性作用？

而到现在，在我们终于了解支付宝、了解淘宝旺旺之后，另外一个问题产生了。

为什么淘宝在 eBay 已经拥有 PayPal 之后，仍然能比 eBay 易趣更早地进入网购者的视野，成为他们的使用习惯？

为什么淘宝能够在第一时间发现网上的交易需要一个更好更畅通的沟通方式而推出了淘宝旺旺，而它的对手 eBay 在将近两年的时间之后，才花费巨资购买了一个即时通讯工具？

尽管在上一章节我们花了很多的精力来探询，eBay 收购 Skype 之后可能存在的各种惊天大野心，但至少到目前为止，我们所能看到的，还是在 eBay 的平台上那个和淘宝旺旺模式相近的 Skype 按钮。

“敌不动我不动，敌若动我先动”这句话，绝对是说起来容易做起来难，但是在这些马云认为能够左右战局胜负的战役上，为什么他每一次都能占得先机？难道真的是因为他比惠特曼更聪明？

也许不是。对于马云来说，也许这只是因为“无欲则刚”，因为淘宝不收钱，且在短期之内不考虑收钱的问题，所以他能放手一搏。商业模式决定了商业经营模式，尽管 eBay 愤愤不平地说，“免费”不能算是商业模式。

第一节 eBay 那个伟大的商业模式

2005 年 10 月 19 日，淘宝宣布这个 C2C 网站的全面免费将再延长三年时间。这已经是他们第三次举起免费大旗了。

第一次是在 2003 年 7 月，淘宝网成立暨阿里巴巴宣布进入 C2C 领域的新闻发布会上，淘宝宣布将在一年的时间内保证不向用户收取一分钱的费用。

第二次是 2004 年 7 月，第一次承诺免费期满一年的时候，淘宝宣布再免费一年，同时还向它的对手 eBay 易趣发出温情脉脉的邀请，“让我们一起免费吧”。

一年之后，也就是 2005 年，淘宝将免费的期限一口气延长了三年，到现在为止，马云的口风还是很紧，“到 2008 年之前，我说了免费就一定会免费。至于 2008 年之后，会不会收费，如果收费的话怎么收费，我不知道”。

但是，在 2006 年《中国商业评论》杂志的评选中，我们看到淘宝网和大连万达、超级女声、联想集团、中星微、百度、永乐电器等知名企业共同入围了 2005—2006 年度最佳商业模式，其中对淘宝网的描述是这样的：企业名称 企业表现模式 亮点淘宝网淘宝网目前的拍卖商品数量为 2600 万件。2005 年商品交易金额增至 10 亿美元，平均每天达 500 万美元，注册用户人数达到 1900 万人

免费培养用户体验，厚积薄发：淘宝网切入的是网上的 C2C 电子商务模式，为避开与其他网站的竞争锋芒，淘宝采取免费策略，为众多有创业梦想和希望成功的人创造了网上免费开店的机会，通过先免费争取网站流量，培养用户体验，逐步让用户形成信赖，然后在未来再考虑赢利的策略

一方面是《中国商业评论》杂志评选的最佳商业模式，一方面是它的竞争对手说，“这不是商业模式”。这种反常的情况让我们不能不怀疑，这场竞争实际上不仅是商业模式之争，更是商业模式背后对整个中国电子商务市场的理解之争。

eBay 模式

说到这里，我们得先看一看《完美商店》一书中对美国 eBay 的商业模式的描述是怎样的。

eBay 的运营模式在概念上其实是相当简单的，即：纯收入－纯收入的成本－运营成本＝运营收入。

“纯收入的成本”就是网站运营所必需的基础设施，而“运营成本”包括市场推广费用、产品开发、常规

及管理费用，这两部分的支出相信和全世界所有的公司一样，没有任何区别，包括互联网公司。而“纯收入”，指的就是对卖家收取的费用。没有广告，不出卖买家或卖家资料，也不向买家收取费用，所有的资金都来自卖家。

而 eBay 对卖家收的钱包括两部分：登录费和交易费。

登录费指的是卖家为在网站上发布的每一件商品所交付的费用。费用的多少根据卖家所定的最低报价或者保留价格而定（保留价格是指当买家的出价低于此价格时，卖家不被强迫出售商品。这个价格也就是卖家为商品设定的底价，对于买家来说是保密的）。如果拍卖最后没有成功，这一笔登录费也不会被退回，当然，如果卖家打算在另一个类别重新发布这条商品信息时，可以不再缴纳登录费。规定拍卖最低价格的卖家还要另外缴纳一部分费用：当最低价格低于 25 美元的时候收取 0.5 美元，当高于 25 美元的时候收取 1 美元。根据最低价格收取的费用当商品成交后会归还给卖家。

交易费是指当商品拍卖成功之后，根据成交价 eBay 将向卖家收取另外的费用。这个费用将依据不同范围的成交额度的多少，收取率从 5% 逐渐降低。

eBay 对房地产和汽车交易收取固定的登录费和交易费。例如，房地产销售商必须缴纳 50 美元的登录费，而汽车销售商则必须缴纳 25 美元的登录费，如果拍卖成功还需要缴纳 25 美元的交易费。

另外，如果卖家想让他商品更加引人注目，想通过一些其他手段来推销自己的商品，比如橱窗展示，或者在链接前面加上“热门”（HOT）或者“新”（NEW）之类的标志，则需要另外付费。

这些费用每一项看起来都不高，甚至有些鸡毛蒜皮的感觉，但是一旦整体交易量和网站的商品总数达到一定的规模，便能为 eBay 带来巨额的收入。

闪电赢利的完美

eBay 是在 1997 年成立的，几乎从成立的第一天开始，公司就执行着上述这一套商业模式，并不断获得利润。到了 1999 年，eBay 的底线赢利达到 1080 万美元，那时公司只有两岁，员工仅仅 300 人。虽然和

现在 eBay 如同天文数字一般的收入相比，1080 万美元显得有些小儿科，但是不要忘了，那个时候真正能够赢利的互联网公司并不多，它在美国的竞争对手亚马逊在那一年的财务报表非常之难看，亏损接近 50 亿美元并且没有任何赢利的迹象；不要忘了，1999 年是所有人都对网络抱着不切实际幻想的一年；是网络泡沫急速成长直至彻底破裂，全世界的互联网企业在接下来的几年时间内遭受到全方位的质疑并在生存的漩涡中苦苦挣扎的一年。从这个角度来看，eBay 所获得的 1080 万美元的赢利，就显得弥足珍贵了。

所以，当时的美国业界对 eBay 的商业模式评价十分之高：“我们对这个公司所表现出来的巨大活力感到非常震惊，我们认为它的商业模式是我们看到过的商业模式中最强有力的。它综合了亚马逊模式中的可伸缩性（这种能力可以使公司的收入增长很快）以及雅虎模式中的赢利性。这种模式在 Internet 中我们还没有看到过。”同时，eBay 用户的忠诚度、在 eBay 开展商业活动的用户数以及通过口头传播为公司创造的巨大知名度以及美誉度，都让人震惊，这一切都是有价值的，而这一价值正是 eBay 非凡的商业模式所带来的。

华尔街的投资者和分析师对 eBay 的商业模式评价很高，认为它虽然结构简单，却可以促进公司的快速发展并对不断变化的竞争环境做出有效的反应。eBay 仅仅是简单地为用户提供交易场所，在交易中公司并没有充当责任人的角色，也不担任销售代理，它对整个交易的管理是一种惰性的介入。“它唯一要负责的是保持交易过程和链接的完整性，以使交易更加切实可行，另外，当然还有向销售商也就是卖家发送账单。”

eBay 不是第一个从事在线拍卖的公司，却是第一个壮大起来的公司。美国作家大卫·班尼尔在他的《eBay 现象》中分析道：“从一开始，网络上就流行着这样的至理名言：最早拥有买家与卖家的主要份额，并且能可靠处理大量交易事务设备的网站将拥有未来。根据这种观点，提供了最多拍卖品的网站将吸引大量购买者，同样，提供了最多买家的网站也会吸引大量卖家。网站将会实现这样一种网络效应：更多的买家将吸引更多的卖家，反之亦然。”

所以在世界上绝大部分地方，eBay 表现得就像一支富有侵略性的军队，他们的行动目标是要抢在敌人之前迅速占领在线拍卖新世界的领土和要塞。根据其战略，一旦占领并巩固要塞后，控制并保持其已经赢得的市场所需要的费用和资源就会少很多，因此利润会高很多。

根据这条战略，eBay 无往不胜，直到他们来到了亚洲，来到了中国。

据说梅格·惠特曼第一次来到中国，在上海会见了易趣网的创始人邵亦波之后，在车里就对她的助手说，我们必须买下它。尽管她对中国 C2C 市场的判断尚未成熟，但是她已经决定要进入这个市场。

抢占高地，买下一个在这个市场上已经取得先机的公司，是她先布下的一个棋局。更何况，这家名字叫易趣的网站，其商业模式根本就是复制了美国 eBay。梅格·惠特曼一定会认为，自己在中国这个大市场，有了一个像样的开局。

但是她没有想到的是，一个叫马云的人，虽然也相信电子商务市场就是“更多卖家吸引更多买家，更多买家吸引更多卖家”的市场，是只能容许一家独大的市场，但是却不相信 eBay 在中国市场也能进入良性循环。他和惠特曼对中国市场的估计是一致的——这是一个不成熟的市场。但是，面对同样一个局面，两人的落子大相径庭。惠特曼想做的是在这个市场复制美国经验。而马云，让所有人意外的是，他从根本上否定了 eBay 的美国经验在中国市场的合理性。他要做的事情，是从根本上颠覆 eBay 的商业模式。于是，就像旧小说里常常提到的那一句：一声梆子响，斜刺里杀出一彪伏兵。eBay 军团遭遇的，正是互联网马家军。

第六章 第二节 阿里巴巴的出发点

“免费”这个概念，应该是美国人先提出来的，但是实际上在互联网行业中，却似乎是中国人执行得更加彻底。电子邮箱是免费的，门户是免费的，论坛是免费的，游戏是免费的，所以，电子商务也只能是免费的——马云从一开始，就是这么做的。相信没有人会忘记，专注打造中小企业电子商务平台的阿里巴巴，一开始就是免费的，而且是完全免费，如果要在“免费”这个词前面加上一个期限的话，马云说至少是三年。

当然，细究下来也有一些细微不同，阿里巴巴网站上现在依然有免费项目，依然不收取登录费或者交易费。“互联网免费的观念太深入人心了，而且阿里巴巴也的确一直用‘免费’来吸引客户。如果要在原来的服务上收费，会引起用户的不满，所以一定要增值，只有增值了客户才会为你的服务心甘情愿埋单。”

阿里巴巴严格恪守着马云上面这番话的精神，“免费的一直免费下去，让增值服务来创造营业收入”是阿里巴巴经营战略上的一个重要思想。

阿里巴巴的第一个收费项目，也是它目前的当家项目——“中国供应商”，就是在 2000 年推出的，当时阿里巴巴能创造营业收入的项目除了“中国供应商”之外，还有网页制作和企业信息化。后两项产品因为在“生产”上无法标准化，以及只能逐个定制而显得效益低下，很快就被放弃了，而直接为用户服务的“中国供应商”成为阿里巴巴的第一头也是最大的一头现金奶牛，至今“奶”力充沛。

“中国供应商”的具体内涵是：第一，帮助客户用各种手段展示他们的产品和服务。初级中国供应商静态地展示产品，高级供应商则可以动态地展示产品。第二，帮助客户去参加各种展会，收集客户的产品。由阿里巴巴的员工带到各种国际性展会上去统一展示。第三，教会客户如何应对国外客商，包括书面函件上的表达方法和必要的礼仪。

阿里巴巴的员工经常说，他们的这个平台，相当于一个一年 12 个月、一个月 30 天、一天 24 小时永不落幕的广交会，甚至比广交会的规模更加庞大。这是一个国际化的大集市，给所有人的机会都是平等的，准入的大门永远敞开，理论上任何一个人只要有电脑、有产品，就能在这个集市上获得交易。但是，“免费”的概念仅止于此。

而“中国供应商”的意义在于：由阿里巴巴的员工教你如何将货物上架下架，提供网上生意的技巧；更重要的是在展会上给你更显著位置的展台（当然，和现实中的广交会一样，展台位置越好价格越贵，这种做法在网上有一个通行的词语叫“卖排序”），这一切所需花费仅仅是一年几万块钱而已，和企业能在网上达成的交易来比，这简直不值一提。想一想，如果你不是在网上，而是在网下与人谈判，来回奔波看货，再加上中国人免不了的觥筹交错，仅仅一单生意的开销，就已经超过几万块了。

马云找了一批没有经验的销售员去推销他的“中国供应商”项目；找了一批资格最老的会员，让他们作为发起人来启动这个市场，口口相传地告诉别人，能把自己的产品排在类目的第一行，对于一个订单的最后形成，具有多么重要的意义——一头奶牛，就这样被打造了出来。

阿里巴巴的第二头奶牛，名字叫“诚信通”。实际上它更准确的解释应该是互联网电子商务过程中的信用档案。

电子商务的交易过程分成三个部分：交易前、交易中和交易后。“交易前”，诚信通要做的事是要让大家清楚，即使这一场交易是在互联网上发生，但是在网络的两端，并不是连接着两条所谓只有自由精神的狗，而是两个法人。因此，诚信通会员要经过两道手续的认证：认证企业法人的存在、认证掌握该企业进入阿里巴巴网站的密码——这代表该企业在网上活动的那个人是经过企业法人代表授权的，他的所作所为、他在贸易通上的讲话和他的每一个动作，企业都是要负责的。

“交易中”，一开始诚信通并没有涉及这个部分，后来到了 2003 年阿里巴巴有了支付宝，将支付宝引入诚信通之后，资金流的电子商务化也开始了。

“交易后”，诚信通有评估体系。对于每次交易，双方肯定会在心理上有一些想法，合作愉快则会感觉双赢，互相给好评；有吃了暗亏的，也不用忍气吞声，可以写出来告诉对方也告诉对方潜在的合作对象——评估体系的最大价值就在这里。因为一个不良记录就好像一个怎么也甩不掉的污点，伴随终身，随时警告后来的合作伙伴要当心此交易方的诚信问题。诚信这个问题，即使用西方发达国家的银行信用体系，也不一定能解决。因为一桩生意从开始谈判到最后结束，钱只是这个过程中很小的一部分。商业道德、企业道德，甚至交易双方的人品，则需要诚信通的评估体系来表现。

诚信通推出的时间是在 2002 年，距离马云给出的免费期限，正好三年。诚信通不如中国供应商贵，只需要 2300 元，但是在推广和销售诚信通时遇到的阻力，却比推广和销售“中国供应商”大了好几倍。不知道马云有没有预估到这样的困难，当时“诚信”这个词刚刚通过高考的作文题目再度进入中国人的生活，但是在商业领域和互联网世界，这个词和它背后所包含的意义，却着实属于稀缺“物品”。

非洲人不穿鞋。是挑着鞋担子回来，另外找穿鞋的市场去卖；还是留在非洲，教育非洲人穿鞋有好处，有利于身体健康并且文明？

这是商业营销上一个非常著名的案例，以马云的性格，他的选择一定是后者，把一个名字里带着“诚信”两个字的产品，卖到一个不知诚信有多重要的市场，乐观主义者马云认为，这个市场潜力无穷，哪怕网站上舆论滔滔，大家对阿里巴巴的做法很不理解，甚至激烈反对。的确，使用诚信通的好处，并不像中国供应商那么显著，有人教你谈生意的窍门，把产品排在类目的第一页，交易额立刻就上去了，赚到的钱远不止几万块。但是诚信通的甜头在哪里呢？诚信是我自己的东西，你做了一套系统评估我的诚信，之后还要问我收钱？很多人非常不理解。

整个 2002 年，诚信通的销售非常萧条，一个星期也签不了几单生意，而马云却说：“即使只有一个诚信通会员，我也要把它做下去。”马云的信心也不是无理由、无条件膨胀的，在他貌似莽撞的话语背后，其实是占据了一个不败的高地。“你为什么会害怕诚信通？是因为你害怕别人对你的诚信进行评估吗？是你这个想和别人做生意的企业，连区区 2300 元的年费都拿不出来吗？”

这两个问题，代表了马云在设计制造诚信通这个产品时的出发点。他其实是在为他的广交会印刷一张特别通行证，这个通行证上写着“良民”两个字。

诚信通现在的会员已经达到了 17 万，不过这和阿里巴巴 1400 万会员的基数比起来，仍然微不足道。那天在阿里巴巴的办公室，集团资深副总裁金建杭的手指如飞，在计算器上做了一道简单的数学题，然后告诉我说，只有 1.2% 的人为这个产品付了钱。1400 万还只是阿里巴巴的会员，诚信通的目标是做整个互联网的商务信用档案，革命远未成功，但是至少在这条道路的尽头，我们可以想象得到诚信通这头“奶牛”的体形，将庞大到一个什么样的程度。

这是阿里巴巴到目前为止在它的交易平台上推出的两个增值服务，两个不免费的项目。的确，诚信通的会员只有 1.2%，而“中国供应商”的比例更少，但是这些人在这两个项目上，已经使阿里巴巴毫不含糊地赢利了，达到了每天纳税 100 万元的目标了。

复制，知其可为而不为

一个最朴素直接的想法是，已经有阿里巴巴的成功商业模式珠玉在前了，既然马云天天说，电子商务没有界限，B2B 和 C2C 完全一样，那么把阿里巴巴的商业模式移植到淘宝上，不是很好吗？

阿里巴巴有“中国供应商”，以卖排序的方式为主，以管理店铺、提供交易沟通技巧为辅，在淘宝上也完全可以做到。目前在淘宝上输入关键词搜索，出现的页面上的排序可以有三种选择，按照价格从高到低或者从低到高，按照拍卖剩余的时间从多到少或者从少到多，按照卖家的信用等级从高到低或者从低到高，这一套排序系统，看起来非常公平，至少看不出什么可以卖钱的迹象来。

至于管理店铺、提供交易沟通技巧，淘宝的社区里有热心会员不遗余力发帖做义工，有淘宝大学在做义务教育，更有商业嗅觉敏锐者已经写书若干，比如说《如何在淘宝上开店》，该书图文并茂地告诉大家怎么样成为淘宝上的卖家、怎么样成为淘宝上的好卖家、怎么样成为超级卖家。相信淘宝网在这些书籍的出版工作上，也提供了不少帮助，但是很明显，他们并没有也不可能把这一项工作当作是增值业务来做。

阿里巴巴有诚信通，电子商务的“交易前”、“交易中”和“交易后”模式，在淘宝上一样存在。交易前的认证工作，尤其是对卖家的认证，淘宝在做，而且相当认真，需要身份证复印件来核对。交易中的资金流问题，支付宝是首先在淘宝上交付使用的。交易后的评价体系，在淘宝上已经非常成熟了。所有的人都知道，在买卖东西之前，要去翻一翻对方的信用记录，看看有没有什么不好的评语，而对方对此是怎么样解释的，从中可以看出对方是不是一个可以信任的人，是不是一个可以带来愉快交易的人。淘宝上出现频率最高的一个词，不是甩卖，不是降价，而是“为了冲钻，本店决定……”可见，给自己的信用记录戴上闪闪的钻石，对于卖家来说是多么重要，以此为理由来解释自己的降价行为，看起来就更加令人信服一点。

可是，淘宝仍然没有将这套体系化作真金白银的意思。

当然，它不是不能。马云自己是这么说的：“我们不是不能收钱，而是不愿意收钱。我给孙彤宇下的命令就是，三年之内不许赢利。”

马云相信，他们要为客户创造价值，在为客户创造价值之后，才轮到为自己创造价值。在没有给客户带来价值之前就收钱，是不道德的行为。很明显，在马云看来，很多人在淘宝上购物、开店，在闲暇时间卖一些自己制作的小东西，转让闲置的衣物或数码产品，都还属于一种体验行为。也许某一单生意的产生，对于卖家来说，有一定的收益，但是这个卖家开店，只是玩票性质，可能他一个星期、一个月，也只有这一单生意成交。这一单生意，还不一定能赚到钱。

阿里巴巴集团首席人力官彭蕾，从淘宝上线的那一天开始，也有意地培养自己在网上购物的习惯，“其实这种习惯到后来根本不用培养，对于女人来说，购物是天性，而网购简直就是会上瘾的一件事情。每天不到淘宝上逛一圈，搜一搜，和卖家侃一侃，就像是有功课没有做一样，晚上都睡不好。现在我买东西都买到两钻，成了超级大买家了。”买东西是她在淘宝上的主要活动，偶尔也会把家里用不着的闲置或二手的东西拿到淘宝上去卖。她说，也不指望卖多少钱，因为是二手的，放在家里也是浪费，所以随便标了一个自己觉得可以接受的价格，就挂上去了。

东西很快就卖出去了，对方选择了平邮。于是彭蕾带了东西去邮局寄包裹，因为怕东西在邮寄的过程中会有损坏，所以她特意选择了一个最结实的箱子，结结实实地打包好，寄了出去。“没想到的是，打包加上箱子的钱，就要几十块，这么算下来，我一分钱也没有赚到，把东西给了别人，还搭上了来回的车钱和许多时间。”所以，她也感叹说，好在自己纯粹是为了体验，才会在淘宝上卖东西，但也因此体会到了电子商务的艰难，做成一单生意是那么不容易，一不小心还亏了。

向上面描述的这样一单生意去收取交易费，是马云不愿意做的事情。当然不是因为这个故事的主角彭蕾是自己人，而是因为马云觉得没有为客户带来价值就收钱，属于不道德的行为。

那什么时候收钱才能让马云在道德上得到安慰和满足呢？也许我们可以从阿里巴巴收费的时间点上看出端倪。

2002 年阿里巴巴获得赢利的时候，注册的企业用户大概在 100 万家。

在接受采访的时候，马云一直强调，淘宝的目标是创造 100 万个就业机会。

这个就业机会的概念是什么？马云经常打的一个比方是这样说的，如果一个两钻的卖家，一个月通过经营淘宝上的店铺，获得的利润能够达到 3000 元钱，那么我们向他收取 10 元钱，他应该会很乐意地缴纳。为什么划出一条 3000 元的生死线呢？因为月收入 3000 元证明他依靠这个店铺可以养活自己，开店的行为不再属于玩票或者兼职，他可以全心全意打理这个店铺，店铺已经成为他的工作机会，成为他的事业。所以，我们或许可以得出结论，等到在淘宝上每个月有 100 万个店铺收入超过 3000 元，就是淘宝开始收费的时间点。这个时间什么时候到来，没有人知道，马云也在等。

第六章 第三节 免费红旗飘飘不倒

对于“免费”这个策略，马云有着很独特的态度和解释。他说“免费”没有大家想象的那么重要，他能够赢得这场竞争，和“免费”有关，但并不只是靠“免费”这一招。马云应该是看过《天下无贼》的，因为他的谈话中经常会出现电影中黎叔的台词“技术含量”这个词。谈到竞争对手疯狂打广告烧钱的行为，马云说太没有“技术含量”；谈到竞争对手做了一个几乎一模一样的网站，也用“免费”来招徕用户的时候，马云还是说这样的做法太没有“技术含量”。

淘宝的创意广告

“免费”是什么？“免费”是伸出战壕吸引敌人注意力的一杆红旗。马云说，在战壕底下我们的彩旗飘飘，可惜敌人看不到，他们都只看到了红旗，正所谓“一‘旗’障目，不见天下”，“真正的战斗力在战壕里，他们既然看不到，也就学不到”。

所以，在马云的 C2C 世界里，“免费”不是武器，“免费”是一种现时正确的生存方式。他不仅不怕竞争对手学到“免费”，他还很陶醉于一次又一次地邀请他的对手，“免费吧，让我们一起免费吧”。

2005 年 12 月 19 日，eBay 易趣宣布推出“免费开店”等价格调整计划，为网上卖家开辟一条“零成本销售渠道”。eBay 易趣表示通过这次价格调整，将让更多用户能够尝试网上开店。

eBay 易趣此次调价计划从 12 月 20 日开始实施, 调整内容包括: 任何经过认证的用户都可以免费在 eBay 易趣开店; 以仓储式登录店铺商品将无须支付任何登录费用; 所有仓储式商品将与竞价商品和定价商品一样, 在 eBay 易趣的主搜索结果中显示; 所有定价商品的登录费下调至和竞价商品相同, 最低至每个商品一毛钱登录费。此外, eBay 易趣还针对出售闲置物品卖家的需求, 免收用户每月前 3 条商品的登录费。而通过“安付通”及“贝宝”付款则免收成交后的交易费。

eBay 易趣公司发言人这样表示: “eBay 易趣的店铺模式已被国内不少企业借鉴。取消开店费的目的在于鼓励职业卖家开店, 让他们有机会尝试, 帮助他们降低销售成本, 提高销售率。这次产品调整后, 卖家的所有仓储式物品都将出现在搜索页面里。这个改进将大大提高卖家店铺及其商品的曝光率, 同时将增加网站物品的丰富性。”

在 eBay 易趣的网站上, 我们可以找到如下的收费说明:

开设店铺的收费标准

普通店铺: 免费

高级店铺: 150 元/月

超级店铺: 500 元/月

首次在网上开设高级店铺的前 30 天可享受免费试用的优惠。但是, 期间如果变更了店铺级别就不能再享受此优惠了(首次开设普通店铺, 之后升级为高级店铺的情况不享受 30 天免费试用的优惠)。30 天之后, 易趣将会按月收取正常的月租费。

竞标和定价物品

竞标物品将陈列在您的易趣店铺以及易趣搜索和物品列表页面。

在您的店铺中显示您登录的竞标物品不需要支付额外的费用,但在您的店铺开张前登录的竞标物品不会显示在您的店铺中。如果要了解详细信息,请参阅易趣费用页面。

登录费

仓储式物品是显示在您的易趣店铺中的定价物品,同时会显示在易趣搜索或物品列表页面的最后。同时,买家可以在您的店铺中浏览或搜索到这些物品。

登录仓储式物品完全免费。

可选功能定价

易趣店主现在可以选择在您的店铺中登录仓储式物品 30 天!卖家也可以选择“登录长期在线物品”选项,每 30 天续租一次。

这是从 2001 年第三季度开始走上收费路线的 eBay 易趣,第一次开始向“免费”靠拢。尽管在将近四年的时间里,它都一再声称不会因为竞争对手而改变自己的策略。

当时的 COO 郑锡贵对于此举的解释是这样的:“在中国市场降价当然是因为更加注重中国用户的体验。降价的目的是为了把它做得更大,降价和收费没有任何矛盾,收费有一个最佳点,就像供与求永远在找一个最佳点一样。我们考虑的是在中国现阶段怎样找个最佳的收费点,所以我们花了很长时间和全国很多买家、卖家探讨,什么样的价格我们的用户更容易接受。当然,我们降价还有一个目标,就是把交易门槛降低到一定的程度,让更多的卖家进来销售,从而吸引新的买家进来尝试。把市场做大,不断地滚雪球。”

连易趣也要重新使出“免费”的招数,虽然犹抱琵琶半遮面,还仅仅限于采用仓储式的卖家,并且交易服务费也舍不得免除。这里似乎再次透露了一个众所周知的信号:在中国的 C2C 市场上,收费运营对于开拓新用户造成了不小的阻力。

其实，eBay 易趣也不是一生出来就收费的，它也曾经走过免费的道路，直到 2001 年才开始收费。对此，郑锡贵的解释是这样的：免费是一种手段，只是一个公司在成立初期的一个行为，目的是为了吸引眼球。易趣初期的免费策略就是为了吸引更多的用户。但是免费有免费的不好，那就是用户的游戏成分加重了，比如你可以看到 100 万元的手机，或者上百万元的二手日用品。

“三年半以前我们开始收费，收费后我们进入一个新的阶段，成交率比收费以前增长了 5 到 6 倍，商品交易总量也随之增长了。”

郑锡贵说，只有收费才能解决用户体验的问题，在免费中，买家很难找到真实价值的比较。收费以后就不一样了，卖家会更加关注它提供的服务，更注重店铺的样式、商品的摆放等等服务。“免费”不是一种商业模式，这对于一个想要赢利的网站来说，就等于自断经脉、自己废了再造血液的功能。

但是，从 2001 年运转到 2005 年的收费模式，并没能成为 eBay 易趣所期待的“自动造血机”，也没能将 eBay 易趣带上赢利的道路。尽管它成功地获得了 eBay 的注资，成为一家美国公司，但是也仅仅是相当于进行了一次人工输血，自身的造血功能并没有能够因此得以改善。相反，在淘宝的追击下，eBay 易趣市场份额下滑得厉害，不断失血，需要美国 eBay 总部不断输血。

2005 年 10 月，淘宝宣布将再免费三年的时候，eBay 仍然咬牙坚持说，“免费”不是商业模式。这句话现在听起来，有点“打落牙齿和血吞”的意味了，因为仅仅两个月之后，eBay 易趣就连续推出三项措施，其中大部分都是涉及价格的。因为 eBay 易趣上仍然有收费的项目，让用户耿耿于怀的交易费也没有取消，所以媒体一直称 eBay 易趣的这次行为是降价或者“变相免费”。

也许，因为邵亦波在构造他的易趣网的时候，就说过要学习 eBay 的商业模式，也许是因为 eBay 易趣现在已经是 eBay 的一分子，即使在中国，大家已经心知肚明的一个事实就是，“免费更加适合中国的国情”。但是作为一家巨大跨国公司的一个分公司，eBay 易趣也许很难构造一个与母公司截然不同的商业模式——至少，它们总还是一家公司。所以，eBay 易趣的选择在这个时候就显得分外无奈，它并不是完全自

由的，它在战略上要与美国公司保持一致，它的重要决策需要报由美国公司批准。所以，它始终无法跨越从收费回到免费之间的那道鸿沟，只能站在沟的这一边，看着对手在对岸渐行渐远、边走边唱。

而淘宝，在这个时候，还相当严肃地在 eBay 易趣的伤口上撒了一把盐。淘宝对媒体表示对这件事情的看法时说：“因为中国的特殊国情，淘宝从成立到现在都对卖家和买家采取免费政策，eBay 易趣只是对淘宝免费政策的一种追随和简单模仿，也是其对市场现实的一种积极反应。”

eBay 易趣不止一次地表示，从收费到免费，这是中国电子商务发展的历史倒退。但是，他们不能不违背意愿地也开了一次历史的倒车，而且这次倒车的启动，是建立在对中国市场再次进行了深入调研的基础上的。当然，中国互联网人说的话和他们的判断，经常也是不够精准的。还记得在 2000 年互联网寒冬到来时，网站穷困潦倒的时候将邮箱当作救命稻草，纷纷减少免费邮箱的容量，降低免费邮箱的服务标准，推行收费邮箱并在报纸上一再鼓吹，“天下没有免费的午餐”，收费才是硬道理，免费的时代已经过去了……互联网的寒冬过去了，和春天一起回来的，还有免费邮箱的容量。现在免费邮箱仍然是主流，看看自己的身边，有多少人在用收费邮箱呢？

不过，电子商务也许是不同的。有不少人担心，“免费”其实是一把双刃剑，淘宝用这把剑把 eBay 易趣砍伤的同时，也把自己逼上了一条不归路。“免费”怕是只能三年又三年，三年又三年地永远免下去，一旦淘宝收费，那么一定会出现一家新的公司，照样用“免费”的剑把淘宝砍伤。可问题是，如果永远免费下去，阿里巴巴能有多少钱一直支撑着一家不赢利并且花费巨大的公司？就算阿里巴巴有的是钱，钱多到烧手，它为什么要做这件事情？阿里巴巴虽然不是四十大盗中的一个，但是它也不是雷锋！

对于这个来势汹汹的质疑，马云的解读倒很有趣。

第一，他说，阿里巴巴有钱，储备资金足够维持淘宝 31 年，所以那些担心阿里巴巴实力不够雄厚者可以休矣（不过，对于为什么能够支持 31 年，这里面的详细账目如何，马云以阿里巴巴不是上市公司为理由，没有展开谈）。第二，“免费”的原因，不是因为对手的关系，而是考虑市场和客户的需要。“免费”不是双刃剑，更不是杀伤性武器。除了 eBay 易趣，做 C2C 的公司也不是淘宝一家，但是现在淘宝 72

%的市场份额让马云的话有了底气，更重要的武器藏在战壕里面，属于核心竞争力，敌人学不到。第三，马云说：“我呼吁对手和我们一起免费，共计 4 次，可人家每次都说：‘免费’是倒退，‘免费’不是商业模式。我证明了我的诚意，希望和对手一起携手培养市场，但是人家不理解，那就不能怪我不客气了。”

那么，淘宝经常发出的“免费”呼吁，是激将法吗？

尽管马云没有承认，但是他也觉得，经常呼吁“免费”带来的意外收获便是这实实在在地扰乱了对手的心态。

何必言必及模式

当然，不断解释自己的商业模式，对于每一个创业团队来说，都是必须要做的功课。在热衷于融资以及把到纳斯达克去当做最高目标的驱使下，越来越多的游戏参与者已经到了一个以商业模式为圭臬的地步。但是，对于商业模式的迷信，真的有必要吗？

事实上，在那些看上去还是小虾米的新企业冒头的时候，尤其是五花八门的互联网公司里，这群天才们推出的新业务，用过去的商业模式考量并不常常奏效。还记得 8848 公司花数十万元收购腾讯都不舍得的笑话吗？

传统上商业模式的分析路径，常常是基于一些现有的数据，由过去来推算未来，看上去能够自圆其说。但是，创新的企业，进入的大都是一个尚未清楚定型的市场，这样的市场有一个共同特点，就是相关的数据通常是不存在或者百变的，市场本身也是常变的。在这样的市场中，支持那些创业者做出决定的，就不是根据陈旧数据计算出来的赢利前景，而是一种基于商业伦理的想象力和强烈信念。

这种听上去有点玄的商业伦理到底如何表现呢？也许就是企业创始人的一句豪言壮语，他年轻时候的一个小小梦想。比尔·盖茨曾经许愿，让全世界“每个人办公桌上都有一台个人电脑”；苹果的斯蒂夫·乔布斯的理想是，“保持艺术品位的不断技术创新”；Google 创始人谢尔盖·布林想“把整个网络都下载到我的电脑上”；甚至小资们的心灵圣地“星巴克”咖啡的创始人霍华德·舒尔茨，一开始的梦想也是“让

更多的人享受最好的咖啡和由此带来的氛围”，当然还少不了马云的“让天下没有难做的生意”，“创造 100 万个就业机会”。

1978 年出生的何彬，曾经替国外玩具生产商贴牌生产玩具，2004 年被阿里巴巴评为十大网商。1978 年出生的丁楠，曾经是公务员，后来因为不喜欢上海每天上下班拥挤的交通状况，于是成了淘宝的一个卖家，卖绝版 CD，生意做得不错，也成了阿里巴巴十大网商。如果他们的故事就这样按照各自的轨迹发展下去，就有些乏善可陈，但是 2005 年 9 月，这两个人的命运，有了一次奇妙的碰撞。

2005 年的网商大会上，同成为十大网商的何彬与丁楠坐在了一起。丁楠突然说：“何彬，我们合作怎样，我帮你在淘宝上卖玩具。”何彬当时没答应，回去考虑了一晚上。考虑到丁楠是十大网商，又地处国际大都市上海，还是上海商盟（上海网商组成的联盟）盟主，于是就同意了合作。

“我爷爷一代的工作是解决吃饭问题，父亲一代的工作就是让云和玩具厂在世界上有名，而我们这一代呢，则是打品牌。”何彬看准的，就是网络玩具品牌的缺失，他注册了“木玩世家”的品牌。而丁楠作为独家网上总代理，利用网络进行“木玩世家”品牌玩具的销售和推广。现在，她利用发展经销商加盟的形式，经过一年时间，将这个品牌打造成了网络玩具第一品牌。

这样利用阿里巴巴和淘宝，将 B2B 与 C2C 打通，产生新的商业形态的例子，让马云欣喜万分，同时也触发了他新的灵感。中国新的中小企业是可以通过这种方法发展起来的。以前我们所看到的例子，都是在网下已经获得成功的企业，将触角伸到网上，发展电子商务。而现在，因为有了从 B 到 C 的一个完整的平台和链条，一个企业从一开始就基于互联网，立足电子商务的发展成为可能，并且通过这个案例，证明了非但可行，而且可以成功。

这就是马云所期待的，由阿里巴巴和淘宝的平台所创造的就业机会，在阿里巴巴和淘宝的平台上实现他的目标：“没有难做的生意”。更重要的是，无论是何彬还是丁楠，都表示正是因为有马云所提供的这两个平台，才使他们有了尝试的机会。可以说，这样的机会，从目前来看，只有马云可以提供。

商业伦理必然带来一种强烈的方向，商业模式只不过是实现这个方向的一种工具。市场环境是会变的，商业模式也是可以改变的，只要商业模式背后的商业伦理保持稳定，那么无论商业模式怎么变，这个企业的本质特性都不会改变。所以，在这个世界上，总会有一些商人，能够像古龙小说里面经常提到的那样，“由不可思议的角度发出了一击”，然后就成了气候。

路是走出来的，商业模式是做出来的。图为阿里巴巴投资淘宝网的新闻发布会，左起为孙彤宇、马云、金建杭

在本书即将完稿之际，2006 年 10 月 19 日路透社报道，惠特曼在财务报告电话会议上称：“我们将长期致力于发展中国市场。”惠特曼承认，由于阿里巴巴等一些对手实行的免费政策，eBay 在中国的确遭遇不少挑战。因此，eBay 将在中国采取更具特色的策略。例如，将 eBay 拍卖、PayPal 和 Skype 三项服务紧密结合。

2006 年 9 月底，eBay 易趣 CEO 吴世雄辞职，这使 eBay 在中国的两个部门均面临震荡。随后，eBay 任命 PayPal 中国总经理廖光宇为 eBay 易趣新任 CEO，同时负责 PayPal 和易趣在中国市场的运营。

说实话，这样的布局，对于在商业模式上战胜淘宝，似乎贡献也有限。再后来，就是 eBay 将易趣卖给了 TOM 在线，eBay 和淘宝的这一场模式之争，画上了一个没有到终点的句号。eBay 显然没有能够笑到最后。那么，马云或者 TOM 的王雷雷能不能笑到最后，没有人知道。

路是走出来的，商业模式是做出来的。在连冥王星都能被开除出九大行星名单的年代，在看到结果之前，明智之人都不该断言对方的模式是不是模式。

第八章 不是 IT 公司，而是互联网企业

2006 年 7 月 31 日，淘宝接到会员举报，说某位 2005 年 11 月注册、卖家等级为五星的会员在炒作信用度。工作人员经过查实，认定这位卖家炒作信用度的行为成立，决定给予卖家炒作信用度 3 级处罚。

一开始卖家对炒作信用度的规则非常不理解，多次来电话和淘宝沟通，提出很多质疑。在客服工作人员的沟通下，卖家慢慢认识到自己对遵守规则的疏忽，承认了自己炒作信用度的行为，并且发送了多封认错信到淘宝。

在认错信中，他不仅承认了自己炒作信用度的行为，并且在认错信中保证，绝对不会再违反炒作信用度的规则。认错信的内容是这样的：

亲爱的淘宝工作人员你们好,我诚恳地向你们道歉,我保证以后不会有这样的事再发生,我发誓如果我以后再有这样的行为你们永远封我的店,我以后再有这样的事我遭天打雷劈。由于只想着怎么做好生意,没有细看淘宝的规则,是我错了。再次请求你们重新处理,给我警告,但一定要让我开店。找到一份工作真的很不容易,在淘宝把店开好也不容易,200 多个日日夜夜啊,这么长时间了,我对淘宝有很深感情的,我真的离不开淘宝。我真的是很诚心地向你们道歉,以后我真的不会再犯错了……

看到会员的保证书，工作人员认真查看了整个举报的情况，通过严谨的审核，淘宝决定给卖家开店的机会。只给予警告处理，限权撤销。

淘宝的客服人员说：“以往投诉和举报处罚下去，很多会员都会对处罚结果不服气，认为淘宝处罚太严格了。从来不会因为自己违反规则而检讨。这样的情况下，投诉组的工作往往得不到会员的支持和配合！”但是这位卖家的举动让淘宝的客服人员印象十分深刻，他不仅写来了诚恳的认错信，还在 2006 年 8 月 14 日给投诉组邮寄了一面锦旗，上面写着：心系用户，为民谋利！

“这面锦旗让投诉组感动，让客服人员感动，让淘宝整个公司感动。因为它让我们感受到，我们的工作还是得到了会员的认可。这是我们动力的源泉。”淘宝的员工这么说。

服务——这才是淘宝超越 eBay 易趣成为中国市场老大的根本原因。马云总结起来头头是道：

“公司架构可以抄袭，免费策略可以抄袭，页面可以抄袭，广告词也可以抄袭，甚至人才可以去对方公司挖墙脚，但是核心竞争力无法抄袭，在淘宝，这个核心竞争力就是服务。”

所以，马云说，我不懂电脑，我从来都认为我们公司是 IT 公司。实际上，我们只是服务公司，服务客户的公司。

第一节 淘宝航行靠金庸

竭泽而渔不如休养生息

如今很多人都知道马云是个武侠迷，是个金庸迷。而当初很多人知道马云的名字，是因为第一届“西湖论剑”。名不见经传的阿里巴巴公司、名不见经传的老板马云，成功地以金庸为招牌和“诱饵”，邀请到了中国最著名的网络人王志东、张朝阳、丁磊、王峻涛到马云的大本营——杭州，一起纵论中国互联网的走向。从那一天开始，更多的普通老百姓，知道了马云，也知道了他是个不折不扣的金庸迷。

马云的梦想是成为“风清扬”

据说马云对武侠的痴迷，和他的童年经历有着一定的关系，他小时候学过武术，练过八年的太极和多年的散打。在现实中，马云已然无法实现他仗剑行走江湖的梦想，但是他曾经希望以侠士的身份出现在电视屏幕上。2000 年，他的老朋友张纪中开拍《笑傲江湖》的时候，马云就曾经主动请缨，希望出演风清扬的角色。不过，不知道为什么，张纪中竟然没有能够满足他的愿望。

金庸本人在一定程度上，满足了马云。2000 年，金庸到浙江大学为企业家讲课，慕名而来的马云和金庸大谈江湖、侠义以及金庸在脑子里面创造出来的那些神奇的武功。据说金庸本人言词不多，只是频频点头，而侃侃而谈的马云则表现得好像“那些书都是我写的一样”。

意犹未尽的马云和金庸约定那一年的 9 月在西湖再见，就着绍兴老酒、田螺和糟鸡，在湖上对弈。这样好像黄蓉与郭靖泛舟太湖一般的纯粹浪漫的计划，到最后被马云改造成了一件吸引全国人民眼球的经济事件，到最后又变成了马云的阿里巴巴公司的一个品牌节目——西湖论剑。每当互联网业界有大事发生，马云觉得需要业界大佬们聚齐来举行一次高峰会谈的时候，就是“西湖论剑”举办的时间。金庸成为“西

湖论剑”的主持人，虽然他不懂互联网，也不很懂中国 IT 企业的运作方式，但是马云对他很有信心：“网络是商业，网络是生活，金庸目光的穿透力是不多见的。年轻的互联网需要指点。”

金庸在“西湖论剑”上曾经讲过这样一番话，后来大有成为阿里巴巴潜规则之感。

他说：“我觉得这个东西（网络）一定大有发展前途，上次我提到‘愿者上钩’，好像在西湖撒网，喜欢的人就是姜太公钓鱼，自投罗网。但是上次讲到‘愿者上钩’就钓了一条鱼，愿者上钩之后发现网络发生了一些问题，主要网友越来越多，但一网打上来很多小鱼，也没有大的收获。今后研究这个鱼捕获量怎么增加就是一个很重要的大事情。我最近去桃花岛，碰到舟山市长，也碰到浙江的柴省长，还有一位管渔农业的副省长。我跟他谈到，因为联合国的规定，捕鱼区缩小了，浙江的捕鱼区也大大减少，两位省长就非常着急该怎么办。他们就到舟山去研究，将来捕鱼范围缩小之后，我们整个浙江省的渔业收入将大大减少，该怎么办。其实据柴省长介绍，浙江的捕鱼业对国家的贡献是很大的。现在捕鱼的区域减少了，那么渔民的收入一定减少。那怎么办呢？他们的办法就是：现在开始发展养殖。”

而接下来，金庸提供了一套养鱼论：“我后来有个灵感，如果这个网络在网上不能大有收获的话，那么自己来养鱼也可以。就是说如果网民对你贡献不大，你打起来的都是小鱼，整个捕鱼量不大，那么这个网怎么办？你可以自己发展养殖事业。所以通过网络活动可以交很多好朋友，我想我思想有点保守，本人对于电脑和网络发展心里不太喜欢，跟朋友和学生都说要用书本不要电脑。我觉得将来如果电脑代替了书本，我会很难过、很伤心。我是最爱书的人，如果书被电脑代替，我情愿把电脑毁掉。但是现在看来这样也不会，我自己电脑也用一点，网络是很好的，跟人家 e mail 通信就很方便，比写信什么都方便，所以本身是有很大的好处。今天我说这个开场白，就是说如果这个网的捕鱼量不够的话，那么渔民要想办法自己养殖，可能会大有收获。”

这番话，在马云的心中地位很高。因为金庸养鱼打鱼的故事，讲明白了一个道理，就是说竭泽而渔不是长久之计，希望在一个行业能够有长远的发展，就一定要懂得休养生息的道理。池塘里的鱼本来是野生的，但是通过人工培育和饲养，掌握鱼类的习性，控制鱼类的繁殖，等到池塘的鱼发展到一定规模，再进

行有计划、有控制的科学捕捞，这才是生财之道。互联网是一口大池塘，怎么在这口池塘里繁殖出足够数量、足够种类鱼，是一项大事业，需要智慧。

阿里巴巴员工们提到金庸，绝对不会只将他当作“西湖论剑”的主持人，而是将金庸视作领路人、先知、智者，拥有着智慧的穿透力。所以，他们说，金庸的那番话，实际上蕴涵着企业如何走向赢利的最深刻的智慧。“马云听懂了，丁磊也听懂了，所以这两家企业最早赢利了。”

阿里巴巴在最终赢利之前，走过了相当长一段时间的市场培育时期。在那段时间里，马云一直用显微镜观察池塘每一个微小的变化。淘宝，我们有理由相信，现在还处在养殖时期，其间马云试过下了一次钓竿，鱼群惊扰四散，于是他就把钓竿收了起来。金庸在“西湖论剑”中说的那段话，仍然在对马云起作用。

从内容到形式

迷金庸的人很多，参加过两届“西湖论剑”的互联网“老人”王峻涛对金庸的痴迷不亚于马云。据说在他终于能够因为“西湖论剑”而见到金庸之前，激动得几乎难以入睡，甚至告诉马云：“你来不来无所谓，只要金庸真的能来。”而且，在他真的亲眼见到金庸的时候，他双眼都被泪水模糊了。

但是，即使如此，在互联网界或者说中国企业界，和金庸这个名字紧紧联系在一起的，仍然是马云。除了创造了一个充满武侠味道的品牌“西湖论剑”之外，2003年成立的淘宝，在马云的首肯和默许下，从头到尾，从形式到内容，彻底就变成了一个武侠的世界，金庸的互联网公司。

淘宝独特的武侠文化

第一次踏入淘宝的人，都会产生一种迷幻甚至虚幻的感觉，因为接待你的那个人，在递过来的名片上，名字下面还有一行字的绰号，淘宝人称之为“花名”，只不过这个花名，不是花鸟鱼虫，都是金庸武侠小说中的名字。最早进入这个团队的人有着先天的优势，他们给自己挑了自己喜欢的人物，大侠、美女或者世外高人。到后来员工越来越多，一些在小说中仅仅出现过一次，甚至连对白都没有的小人物，都成为某

位员工的花名。如果你接过名片的时候，立刻能反应出这个人物出现在哪部小说、有过什么样的行为，那么你会在淘宝获得更多的认同——因为至少在某个层面上，你和他们有着共同语言。

踏入淘宝，接待外部来访者的会客室，门上写着“桃花岛”；会议室的门上，写的是“灵鹫宫”；VIP的办公室则拥有最大气磅礴的名字——“光明顶”。在这个几百平方米的办公室里，你可以暂时忘记外面的世界，行走在金庸创造出的地方，抬头所见，都是张三丰、萧峰、郭靖、杨过这些大侠；从你身边走过带起一阵香风的，都是语嫣、小昭、阿珂这样的美女；甚至当你在淘宝网上购物或者因买卖遇到问题寻求员工帮忙的时候，为你服务的竟然也是一代宗师，这种感觉对于一个曾经读过金庸小说的人来说，肯定会是一种相当亲切的体验。

虽然大胡子导演不解风情没能成全马云扮演风清扬的梦想，但是这次马云终于如愿以偿，在淘宝网上，他为自己选了最钟爱的人物风清扬。如果有话和淘宝的会员们说，他会去淘宝社区用风清扬的名字发帖，而会员们可以跟帖，直接向马云表达自己的意见。唯一的例外，可能就是孙彤宇。虽然在淘宝建立之初，几乎所有的人物名字随他挑，可是他的花名却是唯一一个不来自武侠小说的，他给自己取名叫“财神”——他希望这个名字能够代表他的立场和态度，他希望自己能够给公司带来滚滚的财源，这是他的使命，也是他的责任。

在淘宝刚刚成立的时候，会员们在网上聊天，无聊的时候就猜“财神”究竟是男还是女，是老还是少。占上风的意见是，“财神”是个女的，而且年纪不小，应该称之为财神姥姥或者财神奶奶。忍无可忍的孙彤宇更换了自己的头像，是他自己的一个剪影照片，真相大白，会员们开始称呼他为“财叔”。孙彤宇似乎很满意这个名字，现在在淘宝内部，很少听到员工提到孙总，他们都说财叔怎么怎么说，财叔做什么去了。孙彤宇作为淘宝创始人，拥有优先选名的权利，但他却选了“财神”的名字

金庸小说中的人物众多，许多都有亲属关系、师徒关系，所以在淘宝的员工中，认亲戚也成为一种独有的乐趣。有夫妻，有父子，有母女，有师徒，有情人。这些花名成为淘宝员工在淘宝网上的唯一 ID，所有的会员，只需要在淘宝旺旺上加上他们的名字，就可以直接与他们对话，绝无障碍。

现在金庸小说里的人物名字不够用了，古龙、梁羽生、黄易小说中的人物也开始在淘宝公司中出现。

实际上，金庸小说中出现过的人物总数肯定比淘宝的员工数要多，出现这样人多名少的局面，是因为马云定了一条死规矩，坏人不允许出现。这条规矩，一方面肯定是为会员考虑，谁愿意某一天突然发现，原来这个论坛在一个采花贼管理之下；谁愿意某一天突然发现，当自己遇到问题的时候，只能找一个山贼来裁判是非呢？

另一方面，显然马云很愿意在员工中间培养出一种侠义的精神，一种虽然只出现在武侠的世界中，但是在现实社会中因为稀缺而显得更加弥足珍贵的价值观。至少，当你日夜称呼自己为郭靖，在网络上遇到每一个人的时候，为了对得起这个震古烁今的大侠，也必须得做出一点大侠的样子来。顺便说一句，淘宝网上叫郭靖的，的确是一个大侠。他曾经是一个优秀的刑警，而如今他负责网络交易的安全，利用他做了20多年老刑警炼出来的火眼金睛，辨别网络上发生的犯罪行为。一旦有人投诉诈骗，他就会出面，对方就算是躲到山沟沟里头，他也有本事把他抓出来，绳之以法。同时，他替淘宝网打造了一套行之有效的安全系统，有他坐镇淘宝，就好像郭靖镇守襄阳城一样，令人安心。当然，淘宝的防线，比大宋的城防要更加坚固，而蠢蠢欲动的不法之徒，应该也没有蒙古大军那么强悍。

淘宝的企业文化，从形式到内容，都体现出一种很明显的武侠文化，而这一表现形式，和阿里巴巴的文化很明显是不同的。马云说，企业文化是活的，因人而异、因客户而异所以也会因公司而异。淘宝与阿里巴巴的业务不同，客户群不同，员工的构成也不同，不能因为淘宝是阿里巴巴的子公司便强求在文化表现形式上完全一致。他希望在集团统一的价值观之下，每个公司能衍生出属于自己的价值观表现形式，“多元多变的文化表现形式，才是更有活力的”。

淘宝服务的客户，不像阿里巴巴的客户那样来自中小企业有着比较相似的背景。淘宝的客户真正是来自五湖四海，马云希望用金庸文化为切入点，真正能够打造出一种最美好的秩序，行侠仗义、公平、合理、互利互献。而这种文化，在他看来，也更切合武侠时代、网游时代成长起来的年轻人。这一步无疑很有意思。

有人说，这样的一家公司，互相以小说中人物的名字称呼对方，高兴了甚至可以叫女儿、徒弟，虽然有趣好玩，但是实在不怎么正经。互联网公司或者外企，以英文名互相招呼，连扫地的阿姨都可以叫张朝阳 Charles，叫“花名”又算什么呢？

马云显然不在意这种指责，他说他要的，就是摒弃某些网站客服盛气凌人的情况。如果在网站上，从上到下遍寻不着客服人员的联系方式，好不容易找到了，通过冷冰冰的官腔十足的邮件往来让你不知道对面那个在帮你解决问题的到底是人还是电脑，这样的网站在马云看来显然和“服务”两个字，有着比较大的差别。他知道，肯定有人不喜欢淘宝这样的文化，他不强求，但是他说过，他要做的，就是一个最最中国化、最本土化甚至可以说土到掉渣的公司，来为中国人服务。马云有一个金庸梦。他觉得，也许从司马迁写游侠列传开始，每一个中国人心目中，都有一个关于侠客、关于江湖的梦想。而他希望，这个江湖的名字，叫做淘宝。

第八章 第二节 茶馆 2.0

茶馆式社区架构

在打造如今轰轰烈烈的阿里巴巴之前，马云他们在干什么？他们在北京做一个叫网上中国商品交易市场的网站。而从那个网站的结构，我们可以清楚地看到阿里巴巴的雏形。

在北京的那段经历，虽然生意不成功，但是在寻找风险投资之余，马云和他的团队却发现了 BBS 论坛的巨大作用。他发现，在论坛上混的人，原来并不是大家想象中的那样是一群无聊的、不知道自己在做什么的年轻人。恰恰相反，BBS 论坛在运作过程中显得异常活跃，很多人愿意并且喜欢在上面贴出与外贸有关的买卖信息，并留下自己正确的通讯地址。

阿里巴巴部分创始人在长城合影

“一开始我们并没有太在意它，但是后来随着这个 BBS 论坛点击量的增加，使我们开始注意它了。这里似乎比我们精心制作的网站主页面还受人们的欢迎。我们对其中的原因想了很久也没有想明白。直到我

们要离开北京的时候，一伙人想起我们到北京十几个个月了还没有去过长城。于是我们去了长城。在长城上，马云突然说，他想明白了。为什么 BBS 论坛这么受欢迎，是因为中国人特别爱随手写点什么，长城上到处都是这种涂鸦者们留下的痕迹。这大概就是后来我们做阿里巴巴从 BBS 式的公告牌开始的原因。”阿里巴巴的创业元老说。

等到 2003 年马云决定做一个 C2C 网站的时候，他挑选了团队中的 10 个人组成一个小组，其中有不可或缺的技术人员、有客服人员，也有专门做社区和论坛的人员，这个人员结构，已经能看到现在淘宝公司和网站的架构雏形。

对于这个 C2C 网站的论坛和社区要怎么做，马云并没有给出特别明确的指示和要求。他只是说，希望要非常中国化的，能够起到聚集人气作用的。孙彤宇的想法则更加抽象简单，就四个字“轻松活泼”。小宝，这位本来在阿里巴巴做论坛的小伙子，开始每天关在湖畔花园的房间里想，究竟什么样的形式，能够达到领导的要求？

“我那时候每天在网上逛论坛，觉得从框架或者技术来说，都大同小异，一开始有点摸不着头脑。后来是西祠胡同这个网站给了我启示。胡同，是一个多么具有中国特点的词语。一上到网站，它就会提醒你，你来到了一个胡同口，感觉自己就好像站在一条幽深的古色古香的胡同的前面，巷口有一棵歪脖子柳树，胡同里面人声鼎沸，充满了各种叫卖声、聊天声，甚至吵架声……那种中国街市特有的感觉，就用‘胡同’两个字，一下子活灵活现地出现在面前。于是我就想到，可以用这样一些特别中国化的词语来表达这种感觉。”

第一个从他脑海里出现的词是“店小二”，用来指他们这些为网站服务的员工。有了这个想法之后，他有点拿不准，但是马云知道了之后，却极为兴奋，连声称好。“‘店小二’这个词，表现出了一种我们对自己的定位，就是为顾客服务的人。我们在电视、电影里看到，以前那些茶馆、饭庄的小二，看到客人老远就打招呼，鞍前马后照顾得非常殷勤周到。我们现在虽然不会称客户‘大爷’、‘奶奶’，但是我也希望我们的员工能够学习旧时代‘店小二’那种殷勤好客的服务态度。店大欺客的情况，绝不能在我们网站出现。”

得到马云的首肯之后，整个论坛系统都开始按照这种中国传统文化的架构组建。管理体系有掌门，掌门下面有左右两位护法，由他们对社区进行管理。原来还设有巡抚一职，由老会员义务帮助管理商品。后来因为网站发展越来越专业化，由会员管理会员会产生纠纷，就取消了这一职务，全部由专业团队来管理网站上的商品。

在社区里，根据发帖子的数量，可以从布衣秀才开始晋升，发得越多，功名也随着越大，最后当然是状元及第。实际上，发帖子也没有什么特别的奖励，虽然可以获得一些淘宝的虚拟货币，但是淘宝对虚拟货币也没有进行大的推广。手中的虚拟货币，只能用来购买推荐位和虚拟鲜花。但是，在淘宝的社区里，还是经常能看到老会员发帖介绍经验的时候，说多发帖，对自己的店铺生意会有很大的帮助。因为在最初设计的时候秉承的一个理念就是：任何设计都是和生意有关的，所以在旺旺这样的聊天工具上，整合有店铺的链接、店主的自我介绍，就是为了方便买家进入店铺。而在论坛上也有类似的设计，在发帖子的同时，显示会员的签名档、商品图片和进入店铺的链接。

马云的街头智慧

杭州是一个著名的产茶地，狮峰龙井是每一个到杭州旅游的人必买的一件礼品。而杭州城里大街小巷、西湖边上比比皆是茶馆，更说明这是一个无茶不欢的城市。想必马云也是喜欢喝茶的，不仅仅喜欢喝茶，也许他更喜欢的是茶馆里的那种氛围，轻松、惬意，是除了家之外又一个可以栖息的地方，更是一个交换信息、观察世情百态的地方。老舍先生的经典话剧《茶馆》，就是从茶馆中老板和茶客十几年的生活变迁，反射出整整一个时代人的命运沉浮。可以说，茶馆是一个最好的、最准确反映市井生活的场所。

将一家电子商务网站进行茶馆式打造，让我们发现，马云一直具有一般中国 IT 人所没有的街头智慧。

本来在 2000 年前后出现的那一拨数字英雄的身上，我们看到的是另外一种光环：他们，张朝阳、丁磊甚至马云的老对手邵亦波，放在我们的生活中都是可以称之为少年天才的人。他们大多具有名牌大学的学历，海外学习背景，或者世界 500 强公司的工作经验，当他们带着这些资本和大洋彼岸的资本家给的真金白银重新踏上中国土地的时候，他们代表的是来自另外一个世界的文明，至少是另外一种商业文明。

但是马云不一样。关于马云在发迹前的故事，有一些非常戏剧化的版本。比如，他小时候学习很差，数学会考 0 分，但是英语特别好，因为他父亲管教很严，经常骂他。而马云的性格是不肯吃亏，即便面对自己的父亲，他也要骂回去，但是又不敢红口白牙对着骂，于是就用英语骂，越骂越顺溜，英语口语就练出来了。比如，他第一次高考没有考上，在家复读了一年，其间他干起了踩黄包车的行当。比如，当他终于考上大学的时候，其实只过了专科分数线，但是因为那一届学校本科没有招满，马云破格成了本科生。再比如，某年某月的某一天，马云在浙江金华火车站的座椅上拣到了一本路遥的《人生》，这本书，改变了马云的人生轨迹……这些坊间流传的说法，虽然可信度都不太高，但是至少证明了马云性格中一个很鲜明的特点，他是真真正正的草根，是一个和所有普通人一样，在杭州的大街小巷忧伤着长大的年轻人。甚至他比一般人走得更远，他疑似一个在街头打着架长大的年轻人。

所以，马云对这种街头文化和街头生存智慧的理解，比我们寻常所见的 IT 英雄们更加深刻。

同时，他虽然天天声称自己不懂 IT、不懂电脑，但是他对互联网的直觉，却异常精准。距离互联网热潮起来的时候，已经过去 10 年了，很多东西都变了。“互联网上，没有人知道你是一条狗”的感觉已经过时，很多老网民，却开始找到另外一种更好的感觉，就是互联网背后真实的人的声音。

eBay 的创始人 Pierre 曾经对新一代的互联网人说，他唯一的建议就是保留互联网背后的真实的人的声音（Human voice），这对一个现在的网站，非常重要。

马云不曾说过类似的话，但是他一直在做类似的事情。

而且，他在这一锅人的声音里面，加入了酱油，加入了料酒，加入了花椒大料这些中国式的调料，最终将它炖成了一锅打着马云标志的老火靓汤。这一切在刚开始的时候，是那么不引人注意，可是随着时间的推移，到现在已经有业界专家意识到：具有特色的社区文化，才是淘宝真正的杀手锏，“用社区推动网站的发展”是淘宝成功最隐蔽但是最有效的一条策略，更可怕的是，这一点，很难复制。

在淘宝的社区里，可以找到这样一篇帖子，讲的是淘宝社区的道德守则。

1. 淘宝是大家的淘宝，每一位淘宝人都是淘宝的主人。
2. 淘宝人坚信人性向善。
3. 坚信人性诚信的一面必须通过规范成熟的社区制度做出良性引导。
4. 互利互惠、温暖、合理地追寻物质财富并注重精神收获与个人素质修养的提高。
5. 诚信与尊严是人生最珍贵的财富。
6. 淘宝社区赢利必须建立在社区成员赢利的基础之上。
7. 在公平、公正、公开的前提下充分尊重社区成员的隐私权。
8. 对未来充满理想主义，喜欢描绘未来远景，做事当机立断并且充满激情。

在淘宝网的理念中，中国人做生意是讲感觉的，谈成了朋友也就谈成了生意。在网上做买卖，相互是摸不着的，沟通显得更加重要。这一理念，暗合现在正流行的 Web2.0。不过，很显然，马云的淘宝，要做的是他们自己的茶馆 2.0。

第八章 第三节完美社区

灵魂会员

菲菲是一个年轻的上海女孩，2004 年第一次萌发上网开店的念头时，首先想到的还是 eBay 易趣，还在易趣下了很多开店资料。后来同学告诉她说，在易趣开店手续和步骤有些烦琐，相反淘宝很方便，于是她在 2004 年 9 月 8 日在淘宝上注册了 Cholas 菲的 ID，又在 2004 年 9 月 10 日开了一家叫“菲宝贝”的百货店。后来她才发现，这一天也是马云的生日。后来在遇到马云的时候，她对他提起了这件事情，马云当时哈哈大笑，并表示，对她的店和她都有印象——那一天是 2006 年的 9 月 10 日，她的网店开张 2 周年纪念，阿里巴巴第三届网商大会召开，马云 42 岁生日的日子。

菲菲的网店，卖的大多数都是小女孩的玩意：项链、耳环、手机链之类的，价格不高，从几块钱到几十块钱。到现在为止，她已经成为两钻的卖家，一共卖出去 548 件商品。不过，显然她在淘宝上开店的目的，赢利的目标不是那么强烈，因为她同时也是一个两钻的买家，买回来的商品比卖出去的更多，有 575 件之多。菲菲说，她做生意肯定不是做得最好的，但是她做得非常用心。所以让她最骄傲的一点是，卖出买进的超过 1000 多笔交易，全部都是好评，做到这样，是非常不容易的。

菲菲一直说，在淘宝，她绝对不是最会做生意的那种人，所以她也绝对算不上生意做得最好的人。但是，她说她爱淘宝，非常非常的爱。“刚来 TB（淘宝）的时候，正是我心情很低落的时候，那时候离开了原本属于我的很多地方，来到了 TB 论坛，在‘说天说地’，认识了当时‘灌水集团’的朋友。他们关心照顾我，很快让我感受到了‘网络亲情’……我生日的时候有特地从外地过来帮我过生日的，我生病了特地为我祝愿，我心情不好的时候总是守候、陪伴着我，我开心的时候他们会说：你快乐，所以我们快乐！他们总是支持着我，无论我是对的还是盲目的，他们都会告诉我，不要轻言放弃！说真的，一个人出来打拼 9 年多了，习惯了一个人流浪，习惯了一个人悲伤，可正因为这里给了我无限温暖，更让我无限留恋！”

菲菲最大的乐趣，是在论坛上发帖，讲述自己在淘宝上的心情故事。渐渐地，她成了淘宝论坛上最活跃会员之一，而且她第一次发现，原来自己还很有写作天分。她的帖子绝大多数是原创的，因为独特清新的风格，受到了一批论坛用户的支持，她也因此认识了很多会员和小二。直到有一天，当时还在专门管理社区的小二小宝，给菲菲的淘宝旺旺上发了一条信息，说他们都觉得菲菲写得特别好，要不要在淘宝上开专栏？

菲菲立刻就答应了，当时菲菲的帖子，有一个共同的题目叫“菲原创”，用这个名字来作专栏的名字，好不好呢？两个人开始一起讨论，讨论了一会儿没有结果，菲菲就说：“你拿主意吧，定了我就开始写。”

到下午，小宝想出了一个专栏名字，叫“菲报道”，菲菲也觉得很好，于是在 2005 年 9 月 26 日，她正式在淘宝上开始了自己的专栏生活。小宝只提供了一个专栏的名字，并没有限定主题。菲菲自己确定的主题是以报道为主写淘宝人的故事，把淘宝上发生的故事写出来，让更多的人知道这些故事，更热爱淘宝这个家庭。

“菲报道”的发展非常好，虽然菲菲一直很谦虚，说她的文笔其实不好，没有文采，就是把事情用最普通的办法写出来，“也许最简单最平常的写法，在网络上反而能被大多数的人所接受吧”。总之，“菲报道”的点击非常高，经常一个帖子的点击就有过万甚至数万的。菲菲写的文章，有时候会上 Sohu、MSN 这些门户网站的首页；还有一些淘宝的会员，则因为菲菲的报道而走红。更多的时候，是菲菲发掘打听到淘宝里面，原来隐藏了无数的名人。他们中间，有体育明星、世界冠军、演员、作家、导演。虽然他们在淘宝上用的都是 ID，但是菲菲凭着自己日益变得敏锐的感觉和触觉，统统把他们挖掘出来，把他们在淘宝上的故事写出来给大家看！菲菲嘻嘻笑着：“当然，凭我一个人的力量也做不好，小宝就灌输给我一个理念，这个‘菲报道’，不是我一个人的东西，它是一个品牌。后来除了我之外，我们一共有四个记者，分采访记者和娱乐记者，都是和我一样的淘宝人，大家一起义务来做这件事情。当然，到了后来，很多线索根本不用我们自己四处去找，平常看‘菲报道’的人，在社区里发现什么有趣的人和事，就会跑来告诉我们，然后我们再去采访。真的觉得是一件非常有意义的事情。”

虽然，菲菲说“菲报道”这个品牌已经是淘宝的、是大家的，但是后来，当她发现很多人因为记不住“菲报道”的链接，每次寻找都觉得很麻烦时，她就自己出钱，去注册了一个 www.feibaodao.com 的域名，方便大家记忆和寻找。

后来因为种种原因，“菲报道”关闭了。菲菲心里特别舍不得，“菲报道”的记者们和读者们，也在一直跟她说，希望能把这个栏目重新办起来。从 2006 年 5 月以来这半年的时间里，菲菲一直在想怎么样把“菲报道”重新办起来，怎么样把它办得更好。“时间还没有定下来，但是肯定是要重新办的。我现在一直在想架构的问题，我的目的是，要通过这个栏目，将娱乐和电子商务更好地结合起来。就好像淘宝做的很多活动，电影道具拍卖、海选韦小宝之类的。我希望我们的‘菲报道’也可以起到这一类活动能达到的效果和作用。”

这个想法，似乎过于宏大，至少这应该是淘宝的小二们想的，而菲菲只不过是淘宝社区里一个级别比较高的会员而已。菲菲也说：“我的确比一般人想得多，很多小二想的事情我在想，关于淘宝的未来，我也在想。我觉得现在淘宝就像是一所房子，框架搭得很好，毛坯房的建设已经完成了，现在已经到了装潢

的时候。我们这些会员，是住在这所房子里的人，对于这所房子的功能、使用和风格，最有发言权，我们也是最希望能把这所房子装修得很漂亮的人。我们多想一想，对淘宝、对自己，都有好处啊。”

2006 年 11 月 23 日，感恩节那一天，菲菲给小宝发了一条信息，感谢他挖掘了自己，挖掘了“菲报道”。小宝很快回了一条信息说：“你不是我挖掘的，也不要说谢谢。我们是一个团队。”

除了“菲报道”之外，菲菲的店铺里还有一个镇店之宝，叫价 100 万元——当然，她的意思是，非卖品。这个镇店之宝，是这两年来菲菲搜集的一切关于淘宝的东西，出版的书籍、举办活动时的毛公仔、贴纸、钥匙扣……这些东西乍看起来，似乎不太起眼，但是逐个点开，就知道搜集这些东西有多么不容易。比如，在已经出版的《阿里巴巴：天下没有难做的生意》这本书的扉页上，签满了阿里巴巴高层、创业者们的名字；还有本小小的台历，上面是狗的写真。这条狗是马云的爱狗，马云自己出钱，用自己爱狗的写真照片做成台历，一共制作了 200 册，作为送给朋友的礼物——菲菲因缘际会，得到了一册，马云不知道这件事情，更不是孙彤宇走后门帮她拿到的，至于她究竟如何得到这件让她最得意的宝贝，她笑得很神秘、很开怀，但就是不肯说出来。“我有一个小小愿望，希望有一天，我可以开一个小小的收藏展览会！所以这两年来，我一直收藏着一切和淘宝有关的东西！好希望这个开小型展览会的日子快点到来！”这个愿望，也许真的有一天可以实现，因为目前在她的藏品中，就已经有一些是淘宝自己手上也找不到的绝版了。

菲菲做了这么多看起来和她淘宝上的生意没有关系的事情，纯粹是出于爱，因为她说，她爱淘宝。淘宝上人与人的关系并非常人所能体会，但是可以牵动很多人的心。现实中，你必须刻意地做人，即使你不乐意，为了生存，比如工作，你必须做些自己不愿意甚至不开心的事情！在网络上不一样，你可以做你想做的事情，可以诉说你想说的。而你的好朋友们，都会耐心倾听。

“当你遇到困难的时候，会帮助你；当你迷茫的时候，会指引你！一起哭一起感动一起承担一切，这是其他网站没有的，所以淘宝人越来越多，而来的人一般都不会再走。”因此，菲菲自己总结说，淘宝的核心价值，就在于人和与诚信。人和是在社区里的一种氛围，诚信是大家都认同的一种价值观，这种气氛

和价值观，一开始由淘宝的小二们所倡导，影响到灵魂会员，再由灵魂会员影响到自己身边的人。这不是一天就能形成的，但是一旦形成，就是最坚固、最强大的纽带。

菲菲说，她觉得自己还算不上灵魂会员，只能算一个热爱淘宝的活跃会员。

孙彤宇的眼泪在飞

自 2005 年 9 月初起，据说是因为 2005 年很红火的超级女声选秀活动，给了马云一个很大的启发。他想了一个点子：联合湖南卫视举办一个名为超级 Buyer 秀的选秀活动。这次活动的广告投放波及北京、上海、广州、南京、杭州、武汉、成都、天津、福州、沈阳、济南、郑州、重庆、西安、宁波等 15 个城市。在淘宝网上使用支付宝成功购物的会员都可以参加淘宝网超级 Buyer 秀，秀出自己购买的宝贝及心情故事，并上传真人秀照片，赚取网上投票。经过两轮海选，选出 20 名淘友，参加淘宝网与湖南卫视联合主办的超级 Buyer 秀电视总决选，进行全新网络时尚秀和外景真人秀大比拼，决出总冠军作为淘宝网的百万年薪形象代言人。

在淘宝网举办超级 Buyer 秀海选期间，网页的日浏览量超过 1 亿，参与秀宝贝的网友超过 13400 人次，两期海选的投票总数更高达 48 万，引起了 1.21 亿淘宝会员在论坛里关于超级 Buyer 秀活动的大讨论。因此，这场选秀被称为不亚于超级女声的网络时尚秀。

淘宝的官方说法是这样的：“淘宝倡导真诚、活泼、高效的网络交易文化，淘宝认为引导流行、有品位、懂生活、精明时尚的淘宝会员最有资格代言淘宝网，所以决定给予超级买家活动的冠军年薪百万，让她享受到与明星一样的待遇。”为了这个活动，据说阿里巴巴一共耗资 2 亿元。

那个时候，菲菲的“菲报道”虽然才刚刚开始，但是她也接到淘宝网的邀请，让她以随团记者的身份一起到湖南，去把在超级 Buyer 秀现场台前幕后的故事、比赛花絮，写给关心这场活动的淘宝网友看。

菲菲向公司请了假，在湖南长沙住了一个多月，这场轰轰烈烈的活动，她从头跟到尾参加。这期间，她和参加活动的选手们成为好姐妹，比赛结束之后，仍然一直保持联系。更重要的是，她说通过这场活动，让她对淘宝的小二们有了更深的认识 and 好感，而小二们也屡次做出让她感动的事情。

第一件事情是，根据一贯作风，淘汰的选手在第二天 12 点前，就要退房的。超女也是这样的待遇。菲菲觉得这样不好，就和淘宝提出了这一点，小二们就积极和湖南卫视那边沟通，最后达成的协议是 Buyer 秀的选手可以多待一天。开始的时候原定方案选手们都是住在湖南卫视的招待所，后来小二们考虑到选手们都是要上网的，那个招待所没有宽带，所以小二们经过讨论与沟通最后让选手们住在市中心四星级酒店“芙蓉华天”，还特地找人装了宽带，给每个人都配了笔记本电脑。

每一期节目结束以后，淘宝都会让这些选手会员们定期聚会，虽然那个时候大家因为做完现场节目已经很累，可因为相聚，倍感温暖，全部消费都由淘宝埋单。等到全部选秀节目结束，淘宝给每个选手都准备了四盘节目光碟。菲菲说，光碟看起来小，但实际上对于参加选秀活动的选手来说，意义很重大。但是一般活动选手都不会有的，因为卫视不会免费提供。淘宝小二经过沟通与相应的有关处理，给参加活动的每个人都发了。这套光碟菲菲现在还珍藏着，看一次哭一次。

超级 Buyer 秀结束的那天晚上，参赛的选手们，包括前期淘汰出局的选手都特地赶回长沙，大家开了一个 KTV 庆功会。孙彤宇也去了。一进包间的门，他就给选手们鞠躬，感谢所有人的付出。孙彤宇在大家的心里，一直都是一个幽默健谈的人，那天的举动，让所有的人都愣住了，因为他明显情绪非常激动，眼眶湿润，声音哽咽。他甚至说，他觉得超级 Buyer 秀的比赛有点残忍，首先是大家没有能完全展示自己的才能；其次是看到这样残酷地被淘汰，他心里很难受。

孙彤宇眼中的一滴泪，让在场的所有人都动情落泪。菲菲从此明白，淘宝的最大财富，就是这些人，这些能感动会员的小二，这些能感动小二的会员。以人系人，以人感人，网聚人的力量，她认为是淘宝壮大的原因，也是淘宝区别于其他网站、淘宝社区区别于其他社区，让她决心“一辈子，永远都不会离开”的地方。

附:

下面这个故事，从淘宝网的社区开始，但走出了虚拟世界，牵动了无数人的心，中央电视台的“焦点访谈”栏目也对它进行了报道。这是一个感人至深的故事，淘宝网一再保证，这个故事绝非虚构，绝非炒作，绝对没有一个淘宝网的员工曾经有意进行过推动。正因为这个故事的真实性、自发性以及最后产生的影响力，才更让人觉得网络世界里真实的声音、真实的关爱，才是真正动人的。“魔豆宝宝”走进“焦点访谈”

为了女儿，她顽强地活着

主持人：“六一儿童节，妈妈在陪着孩子过节，而这个孩子有 1300 多个妈妈。这个故事得从她的亲生母亲说起，她的妈妈叫周丽红，四年前被确诊为乳腺癌的时候女儿才两岁。医生说，她活不过半年，就在她四处求医的时候，她的婚姻结束了。病没法治愈，家破碎了，孩子又那么小，她如何面对这一切呢？”

“魔豆宝宝”周丽红和她的女儿

画外音：2005 年 12 月，周丽红已经卧床不起，全身只有头和手能动。她没有进医院，而是在家治疗。她觉得，每次住院，医生都下病危通知，年迈的父母又会着急上火，还不如自己在家打针吃药。唯一难熬的是每隔两三个小时发作一次的疼痛，那时，她生不如死，只能靠打杜冷丁止痛，但熬过那一阵之后，她仍然选择顽强地活着。

周丽红：“毕竟我女儿还那么小，我想多陪她一天，我相信我的女儿也可以从我的身上学到一点东西，那就是一个人不管在什么样的困难中，只要坚持，只要自己不放弃，生活总是会有希望的。”

画外音：守着女儿和父母，病中的生活平静而冷清。2005 年 12 月，互联网上的一家网站出现了一个名叫“魔豆宝宝小屋”的童装店，店主“魔豆宝宝”其实就是周丽红，这个卡通的店名来源于女儿最喜欢的动画片。

记者：“妈妈的店铺为什么要叫‘魔豆宝宝’啊？”

女儿周煜：“妈妈是看了那个《魔豆传奇》以后才取了这个名字的。”

父亲周银根：“她已经几年没给孩子买衣服了。”

网上开店艰难起步

画外音：周丽红的父母不懂互联网，也不懂怎么在网上开店，但他们很支持，他们希望这能分散一点周丽红的注意力，减轻疼痛带来的痛苦。他们做了一个特别的支架，把电脑搬到床上。每天疼痛发作的间隙，周丽红能上网十几分钟。周丽红一直很努力，然而“魔豆宝宝小屋”经营得并不顺利。

父亲周银根：“当时生意做得不是很好。”

画外音：这让周丽红很着急，家里为了给她看病，已经欠了 30 多万元的外债，如果网上的店亏本，家里的经济负担会更重。就在这时，她店铺所在网站的论坛上出现了这样一张帖子。发帖人叫“望佳男”，说自己是个医生，认识了这样一个病人——“她是一个柔弱的女性，病魔夺去了她的健康，毁掉了她原本美满的家庭。生活对她很不幸……”发帖人希望，需要买童装的人能帮帮她。后面附上的是“魔豆宝宝小屋”的网上链接。这个网名叫“望佳男”（真名谢建军）的人到底是谁？在现实生活中我们找到了他——谢建军。

记者：“你为什么要这么做呢？”

谢建军：“她的这种意志、这种坚强打动了，我才会花时间把这个事情公布在网上。”

画外音：可惜的是，这张帖子还没引起什么反响就被删掉了。删它的是论坛的一个管理员，网名叫“蔻蔻”。

“蔻蔻”：“因为他的帖子里有广告色彩，在商业网站，这样带广告色彩的帖子是一定要删除的。”

网上小屋网聚爱心

画外音：但帖子引起了一个叫“英华”的网友的注意。2006年1月8日，“英华”把“望佳男”的帖子重新发了出来，后面还配发了她通过网络视频采访周丽红的内容。这张帖子引起了很多网友的关注，有的说“强烈呼吁大家都来关心这个真实生活中的主人公”；有的说“支持，扶助弱小，我们的责任”；还有的说“我先看看有没有喜欢的；有的话，给我将来的宝宝囤积”。从那时起，“魔豆宝宝小屋”的网上顾客多了起来，曾误删过帖子的“蔻蔻”也去了。

“蔻蔻”：“那时候跟魔豆还没见过面，我跟魔豆说，我还没有结婚，也没有宝宝，但是我想买一套衣服送给别的孩子。她说好啊，我就说我要那个、那个、那个。她说，我觉得你不是来买衣服的。”

周丽红：“有的顾客根本就不是来买东西的。他说你随便发一件给我好了，就是买了东西就等于捐钱一样的。”

画外音：那时有很多网友，说是来买童装的，可他们对衣服没有任何要求，而且一买就是好几件，有的甚至连收货地址都不留。人们的好意，周丽红很感谢，但他们一家人都不愿意接受这种捐赠意味的购物。

周银根：“当时我们就觉得不要，她躺在家里没有出去，可是工资还有一部分，我还在上班。我是做社区工作的，我知道老百姓中比我们穷的人还有的是。我说，好好工作几年就能把债还掉了，不要捐款。”

“蔻蔻”：“她后来跟我说，她没货了。没有卖给我，因为她知道我的目的。”

她的坚韧感动了网络

画外音：遭到拒绝的“蔻蔻”很好奇，她和网友一块儿专程赶到苏州，病中周丽红的坚韧给她留下了更加强烈的印象。

“蔻蔻”：“而我印象最深刻的是，当她再次疼痛发作的时候，她为了不打扰我，就不发出声音，但是我看到她那只手抓住被子越来越紧，越来越紧，她就咬住嘴唇，不发出一丝声音。那时候，她女儿在场，因为她曾经在交流中和我说过，只要她的女儿在场，再疼她都要忍住，她都不发出一点声音，她说不

想给她女儿幼小的心灵造成那种阴影。就是那次回来以后，我决定要帮她，我要让更多的人知道这样的一位母亲。”

画外音：2月26日，深受感动的“蔻蔻”把自己看到的情况发表在网站上，这张帖子得到更多网友的回应，有的到“魔豆宝宝小屋”去购物，有的寄来钱，住得近的熬汤给周丽红送去。网络和爱心把不同地域、素不相识的人汇聚到周丽红身边，他们用自己的方式帮助着周丽红，这是当初周丽红开店时完全没有想到的。至今在周丽红的日记里我们还能体味到她的感动。

周丽红：“今天，窗外飘着雪花，天很冷，苏州的网友和她刚做完脊椎手术没多久的丈夫，特地开了40多公里的车，送来了哈根达斯，我不禁泪如雨下。”

虚拟世界，真情多多

周银根：“这个虚拟的世界里，真情很多，我都想不到，有那么多的好心人来帮忙。”

画外音：2006年3月，“魔豆宝宝小屋”突然宣布停业，因为周丽红的身体实在无法支撑了。苏州电视台和网站建议：给周丽红找一个爱心代理，帮她义务打理网上店铺。这个消息公布后，报名人数之多，超出了许多人的想象。

王晓雄（苏州电视台二套的总监）：“这十几天之内，有数百人来支持、关心‘魔豆宝宝’，他们为了一个深深的感动来献一份爱心，都是为了一件很有意义的事情而激烈竞争。事后，我们也非常感动。”

画外音：最后，四名网友组成了一个爱心团队，他们取得了爱心代理的资格。顾勤华是他们中的一员，她自己也是一个专职的网络卖家，也有一家网上店铺，但她还愿义务给周丽红做点事。

顾勤华：“最感动我的是，当时从电视里看到她很瘦很瘦了，拉住女儿的手说，我能坚持一天就要坚持一天，多陪女儿一天、多陪父母一天。我听了这话真的很感动，因为大家都知道，癌症晚期的时候会很疼，她当时说这话的时候还是面带笑容很乐观的，做这样一个母亲真的很不容易。”

画外音：周丽红的坚强感动了很多网友，众多网友用自己的方式挽留周丽红的生命。然而，2006年4月18日，病魔还是带走了周丽红。追悼会上，网友们从四面八方赶来，为她送行。（音乐起）

顾勤华：“我想她应该是很放心地走了。她一直说，如果没有我们这些人对她的鼓励，她也许早就离开了人世。”

一个孩子和 1300 名妈妈

画外音：周丽红走后，人们在网络上为小周煜发起了征集网络妈妈的活动。网上一呼百应，自愿报名的网友高达 1300 多人。他们有的在国内，有的在国外，有的已经是妈妈，有的还未婚，甚至还有不少男性，都愿意为小周煜献出一片爱心。

网友：“孩子，好好努力，你一定可以的！”

网友：“我们还可以帮她完成心愿的。”

中共苏州市常委、宣传部长周向群说：“如果大家都能伸出友爱之手，就会像无数条涓涓细流，能够汇成爱的力量，那就是一片大海。大家是从这样一个角度来理解的。所以我想，发帖子的人知道自己对她的帮助是有限的，但在无形中它在呼唤一种爱，就是希望社会上有更多的人来关注这个事情，对‘魔豆宝宝小屋’多一点关注，多一点帮助。这是呼唤一种真情，呼唤一种力量。”

魔豆爱心接力活动主持人：“现在我们知道小周煜为什么有 1300 多个妈妈了。在六一儿童节，五位网络妈妈专门赶到苏州，陪着小周煜参加幼儿园的节日活动。孩子玩得很开心，妈妈们还在网上讨论怎样做才能让孩子更多地感受到母亲的爱。负责网上店铺的爱心代理承诺：‘魔豆宝宝小屋’永不打烊，直到小周煜长大以后再交给她。周煜的家人从大家捐助的 18 万元中拿出一半，捐给苏州红十字会成立了“魔豆宝宝基金”，希望能用它来帮助更多身处困境的母亲们。周丽红带着对女儿的牵挂，带着网友们给她的爱，走了。而她和网友们的故事，给网络留下了一片温暖。”（高坡杨天笑整理）

第八章

第四节唐僧西游和风清扬授徒

做一个像唐僧那样的领导

前两年曾经风行过一阵古典文学重新解读的风潮，将《三国演义》、《西游记》、《水浒传》和《红楼梦》这些古典四大名著用现代商业的理念重新解读，得出很多成功学、领导学的道理。马云在那个时候就有过一个很应景的比喻。他说，唐僧是个好领导。

实际上，中国企业家更喜欢读其中的《三国演义》，这可能也是《水煮三国》的销量比其他解读名著的书卖得更多的一个原因。因为《三国演义》的刘、关、张团队，看起来更具有明星相，分工也更加清楚合理。刘备这个不是将才的帅才在得到以关羽、张飞为代表的武官团队和以诸葛亮、庞统为代表的文官团队以后，联合东吴在赤壁大战中大破所向披靡的曹操，连夺荆州、益州和汉中地区，迅速建立起三分天下的军事政治集团。这样的团队，这样的战绩，应该是每一个企业家梦寐以求的。

但是马云偏偏对刘备说“不”。他说太完美的团队，他惹不起。虽然，这个团队在历史上曾经真实地发生过，但是马云认为它太梦幻。虽然《西游记》中师徒四人一路向西，踏上了一条取经成佛的磨难道路，可是马云偏偏说，这个团队才具有现实意义。

他说，这师徒四人，其实都是普通人，所以他们身上都具有普通人的特点和弱点。在他们一路向西的过程中，是一边降妖伏魔，一边内部磨合，吵吵小架，闹闹小意见，偶尔也会有意见分歧的时候。在他们西行的过程中，随着他们的旅途推进，我们也可以看到整个团队的成长。

在马云的眼里，孙悟空就像是他所定义的“野狗”，让人又爱又恨；猪八戒是“润滑剂”，看似反动，实际上是公司的“笑脸”；沙和尚则是一般意义上的好员工，勤勤恳恳，任劳任怨；而唐僧，一个文弱、白胖、手无缚鸡之力，动辄被吓得掉下马来、魂飞魄散的和尚，却领导着这三个野性难驯武艺超群的下属。凭什么？马云说，凭的就是唐僧有使命感，他代表着整个团队的价值观和发展方向。唐僧的思维其实很简单，就是取经，这是任何东西都改变不了的。也正因为如此，有唐僧在，这个团队就不会散，就有主心骨，就能一直朝着取经的方向前进。

当然，唐僧也是有管理艺术的，他知道不同的人要用不同的方式进行管理：孙悟空要紧着管，下猛药，要有实实在在能约束住的东西；猪八戒小毛病很多，好吃懒做，动辄出言分行李散伙，但是这样的人不会犯根本性的错误，当然，他也没本事像孙悟空那样一犯错误就伤筋动骨惊天动地，所以时常批评批评就得了；沙和尚本来就很模范了，所以任由孙悟空把脏活累活都扔给他做，只要平时不要太忽略沙和尚，多加以表扬就可以了。

一个公司，在马云的眼里，一定是孙悟空、猪八戒和沙和尚的混合体；而唐僧，他就希望自己能够成为那个将一群普通人带成明星团队的领导人。

实际上，马云的个人魅力，一直是一个像谜一样的事实。《福布斯》称其是一个“颧骨深凹、头发卷曲、露齿欢笑、顽童模样、5 英尺高、100 磅重”的中国男人。就是这个一说起话来就张牙舞爪的男人，不用高薪不用职位，甚至不用开口，就能将世界 500 强公司的职业经理人，吸引到自己的团队中来。

CTO 吴炯，是雅虎搜索引擎的发明人，身价百倍，却放弃了 8 位数的利益，在阿里巴巴埋头苦干。

台湾人蔡崇信是耶鲁大学经济与法学博士，是全球著名的风险投资公司 Invest AB 的亚洲代表，当年在一次业务访问后，放着瑞典 AB 公司的副总裁不做，主动要求加盟阿里巴巴。一贯对自己的魅力深信不疑的马云，也几乎不能相信有人会做出这样的决定：“不可能吧，我这儿只有 500 元人民币的月薪啊！”但两个月后，蔡崇信说服家人，成了阿里巴巴的 CFO（首席财务官）。而坊间传说，蔡崇信的老东家在听了蔡崇信的决定之后，提出的要求不是要蔡崇信留下，而是要投资阿里巴巴公司。

2001 年，在 GE 工作了 16 年的关明生加入阿里巴巴，就任 COO（首席运营官）；2003 年，微软（中国）原人事总监和联想网站原财务总监加盟阿里巴巴。

这些人在原来的公司都已经做到高层，阿里巴巴并没有高薪挖他们，在职位上也没有升迁。他们看重的不是这些，他们看重的是马云和阿里巴巴的企业文化和前景。弃高薪就低薪，是阿里巴巴吸引人才一个最特殊的现象，而把人才留在马云的身边，据说靠的也并非高薪。

大规模的挖墙脚现象，在淘宝身上更为明显，因为淘宝身边围绕着几个虎视眈眈的对手。据说，在淘宝的办公楼底下，有一段时间就站着来自竞争对手公司派来的人，只要看见淘宝的员工，就上去搭讪，许以高官厚禄。“即使是这样，这么长时间以来，加盟到对方公司的原淘宝员工，总共只有四五个。其中还包括因为个人原因，需要到其他城市工作的。为了保护这些员工，我们不会透露他们的名字、职位和他们离开淘宝公司的原因，但是相对对方可以用疯狂来形容的挖墙脚行为，我们的员工在这个时候表现出来的忠诚度，是十分令人满意的。” 淘宝的高层说。

将这样一群哈佛、耶鲁的毕业生，和一些杭州师范学院毕业的 80 年代出生的人统一在一个团队中，是一件相当有挑战性的工作。而马云的秘诀就是，“东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场”。马云说，阿里巴巴永远可以容纳各种古里古怪的人，有些人能干活不能管人，有些人能管人不能干活。

马云说，阿里巴巴的这帮人很难管，你技术是 3 段，我是 3 段半，谁怕谁呀！但有些人就能把人全部管起来。他技术水平是 0 段，管理水平却是 9 段，这样的说法，很容易让人联想到刘邦与韩信之间的对话，而明显马云是以开国皇帝刘邦自诩的。

马云的第一份职业是杭州师范学院的英语老师，所以在打造自己公司的管理架构时，他习惯性地先想到了大学的架构。大学里除了科室主任、系主任、院长这条管理线，还有助教、讲师、教授这条业务线，公司也可以按照这个办法来打造嘛。

在阿里巴巴公司，同样有泾渭分明的管理线和业务线。一条“官路”，由 Head、Manager、Director、VP、Senior VP、CEO 组成。另外一条是“学术线”，鼓励学术、研发和创新，来到阿里巴巴第一阶段转正以后变成勇士，经过 3—6 个月，跳过 3 级，升为骑士、侠客；侠客以后是 Hero。达到 Hero 很难，Hero 里面又分 A、B、C 3 级；然后到 Master（大师）；大师之后才是 Chief，共分 5 档，每档又分 3 级，一共 15 级。

阿里巴巴的技术人员可能永远不会管人，但他可以说 Master 是我前进的目标。就像阿里巴巴创业时期的“十八罗汉”的名字，也不一定就能出现在公司 CXO 的名单上，那是因为他在向着公司的业务线方向

发展，成为另一种举足轻重的人物。“不要以为 CEO 很了不起，也许 CEO 只是个 Hero，但是某个业务骨干已经是 Master 了。马云也许在阿里巴巴很重要，但是这个 Master，他在中国互联网，甚至亚洲、世界互联网界，说话都有分量。这个分量，也许连马云也比不上的。”马云是这么说的。

这样的管理体系下产生出的一个令人惊讶的事实是，马云当 CEO 当得不简单。他创业 5 年，从来没有一个员工主动离开，别家公司出 3 倍的工资，员工也不动心。马云还说风凉话：“同志们，3 倍我看算了，如果 5 倍还可以考虑一下。”

一起成长，一起打赌

阿里巴巴在创立之初，曾经有过一条规矩，马云自己定的：他要求他的员工在有不同意见的时候，一定要当面提出来，过期作废。所以，在阿里巴巴早期，开会时候经常吵架吵到拍桌子。马云虽然口才惊世骇俗，但是也不一定每次都能说服自己的员工，所以他想了一个办法出来，就是打赌。比如说在 2001 年的时候，他提出要求，希望公司在 2002 年获得赢利。所有人的反应都是张大嘴巴“啊”了一声，觉得马云简直是在痴人说梦。于是就打赌，结果在 2002 年 12 月底，阿里巴巴实现了 1 元钱的赢利，马云赢了。

赌上了瘾的马云在 2002 年的年终会议上，提出 2003 年的计划——阿里巴巴实现赢利 1 亿元。从 1 元到 1 亿元！有人站起来拍桌子反对马云，然而马云“一旦下定决心，10 头牛都拉不回头”。2003 年，如马云所料，阿里巴巴轻松完成了 1 亿元的赢利。在年终会议上，马云抛出了一个听上去更疯狂的目标：“2004 年，我们要实现每天利润 100 万元；2005 年，我们要每天缴税 100 万元。”每天赢利 100 万元！这再次引起了阿里巴巴管理层的轩然大波。反对的声音更激烈，马云充耳不闻。结果，他又赢了。

他有时候还会和员工打赌。阿里巴巴有一位明星销售员，在制订自己第二年的销售计划时，他说自己能完成每天 1 万元的销售额。马云跳出来和他打赌，说加上续签率这个指标，如果这位销售员能够两项指标都完成，马云就请他在世界上任何一间他指定的酒店休假。销售员立刻站出来应战，说如果完成不了任务，自己就大冬天跳到西湖里去。

一年以后，这个员工完成了每天 1 万元的销售额，而马云额外加上的续签率，没有能够达到指标。销售员输了，不过他也说到做到，在赌注兑现的那一天，公司特地提早下班，浩浩荡荡的一群人一起来到西湖边，看着这位员工脱掉衣服跳进了西湖里。之后，马云虽然赢了，不过他表示为了奖励这位员工的优秀业绩，仍然愿意请他在世界上任何一间指定酒店休假。不过，据说 2003 年以后，这项具有特色的行为再也见不到了。“马云太可怕了，指哪打哪，从来不输。我们就不敢跟他玩了。”阿里巴巴的员工说。说到这点，马云似乎还颇有些失望。不过，一位管理人员说，打赌输怕了虽然是一个原因，但更重要的是，他们越来越信任马云对商业机会和方向的判断，而马云也从来没有让他们失望过。

令狐冲打出来的天下

如果说，阿里巴巴的团队是在唐僧马云的亲自领导下一路西行的话，对淘宝这个子公司，马云采取了另外一种完全不同的管理方式。就像他在淘宝上的 ID 风清扬一样，把一身绝学的精要传授给徒弟，由徒弟出山笑傲江湖，重新树立华山派剑宗的威名。马云选了孙彤宇这个当年和他一起创业，然后一直奋战在销售第一线的干将，来领导这个团队。他自己，则在战略上把握方向。

有人评价说，马云成功的地方还在于他能找到最合适的人，企业不一定需要能力最强的人，但是一定要找到最适合这个岗位的人。马云可能不懂电脑，不懂技术，不过都无所谓，只要他能在每一个领域都安排最合适的人就行。

孙彤宇大学毕业后，在杭州一家广告公司上班。当年马云在杭州做了一个叫中国黄页的网站。孙彤宇去找马云拉广告，广告没有拉成，两个人却成了朋友。后来马云要去北京创业，孙彤宇义无反顾辞去了工作一起北上，之后又一起回杭州在湖畔花园做阿里巴巴。从外表看起来，他不像马云那样有着绝对吸引眼球的、略有些夸张的肢体语言和表达习惯，他看起来有些严肃。不过，他的幽默感却是深藏的，只能在一些小细节上寻找到。比如，他在淘宝上的花名“财神”，他的英文名字为 Toto。

据说孙彤宇在取英文名的时候，因为名字里的彤字，所以想取一个 T 字开头的名字。一开始有人建议叫 Toshiba，于是他就叫 Toshiba 很长一段时间。又过一阵，有人建议说，不如叫 Toto，他便改了。不过现在他在介绍自己的时候，总会强调，不是 TOTO，而是 Toto。

他也会在不忙的时候，到了下班时间就在办公室里拉上一块大屏幕，和其他小伙子们大打 CS 游戏，据说淘宝还曾经举办过 CS 比赛。

就是这种性格，使得淘宝在经历了三年以后，显示出与阿里巴巴颇为不同的企业文化形态，而对于这一点，马云显然是欣赏的。

在 2006 年，应笔者要求，马云点评了一下阿里巴巴集团下的四家子公司。他略作思考，就滔滔不绝地表示，他希望最后能够达成的形式，就是在相同的价值观下，有不同的文化展现形式。在统一的价值观理念下，他希望各个子公司能发展出各自的个性：阿里巴巴，马云希望能练成降龙十八掌，大气磅礴；淘宝，他希望能练成打狗棒，轻巧灵动；支付宝，他希望能练成黯然销魂掌，不张扬，克敌于无形；至于他收购的雅虎中国，他说还没想好，正在练。

阿里巴巴对价值观的重视是有目共睹的，新员工进公司第一件事情就是培训，所有的人都躲不开。马云会亲自授课，高管们花很多时间给新人们上小课，在方式上采取情景哑剧、拓展训练这些不同的方式。淘宝的员工训练，则还有额外的一条，就是练习倒立。倒立是淘宝的一个传统文化，现在成为价值理念中的一项，淘宝对这一项指标重视到这样的程度——在 2006 年员工培训总结上写着：“本次培训时间非常短，倒立的次数不可能很多很长，以往可以两个晚上自己练习。没有练习时间：因为晚上都要上课，且课时安排紧张，没有太多时间练习。因此本次学员的倒立成绩并不理想，只有 1/2 学员能过关。我们把倒立的考核放在下次毕业典礼的时候，这段时间再给学员自己练习的时间。”

马云曾经说过，做 CEO 是最难的。他也说过，让 500 个聪明人坐在一起是一件很痛苦的事情。但是马云最成功的地方，还在于他更多时候是在企业使命、价值观层面上发挥领导力，而不是简单地带领员工去实现目标、利润。所谓使命，就是所有人都认同的观点，比如马云的创业团队当初都是为了“做中国最好

的企业”的使命感才来到阿里巴巴，而不是纯粹为马云打工，这样的团队就比较容易凝聚。所以说，确立企业的使命、价值观才是领导的最高境界。

他还说，希望在 40 岁以后不再担任公司的 CEO。他说，他希望这个公司能做到 100 岁。到现在为止，阿里巴巴是 7 岁，淘宝 3 岁，支付宝只有 2 岁，但是这三家公司无一例外都在以百年作为目标。在淘宝的办公室里，我们甚至能看到“百年淘宝”的大字招牌，看到这家正在欢庆三岁生日的公司，在为员工进行“百年淘宝培训”。

很少有一家中国公司像阿里巴巴和淘宝那样，把价值观时刻挂在嘴上。也许，是因为他们还没有认识到，价值观对于一个企业的重要性。玄奘取经西行的路上，若没有沙和尚和猪八戒，战无不胜的斗战胜佛孙悟空更没有出现过，只有玄奘一个人，孤独地走在荒无人烟的沙漠中。但是他一样能够走到西天，取得真经，因为他有无比强大的信念。这个信念，我们今天称之为价值观。

有 90 多年历史的博思艾伦咨询有限公司的大中华区总裁谢祖墀博士（Dr. Edward Tse）曾经总结，对于中国以外的人来说，中国的发展至少会带来五个“惊奇”，社会生活与全球化企业的各个层面都深深地根植于中国这个国家独特的文化、经济和政治演化过程，它们将与绝大多数外来者的猜想都有所不同。

而五个惊奇之中至少有三个能够在淘宝身上得到体现：

1. “为什么不是我？”：中国企业家凭借日益坚定的企业家精神，正在促使众多企业摆脱低成本商品生产商的身份。
 2. 无畏的实验主义者：中国对快速启动的研究开发的重视，已经使这里成为未来创新型产品与服务
- 的摇篮。
3. 中国的“人才累积”：能从全球各地吸引人才并且留住人才的能力使中国的企业站到了更高水平
- 面上。

事实上，在像马云这样的新兴的中国企业创新者之中，最突出的特征不在于他们的模仿能力，而在于他们愿意冒险并且从失败中学习，尤其同那些不喜欢冒险的西方同行比较，这一点更为突出。一旦决定了在某个新产品或者新技术上投资之后，他们不需要太多的证据支持。“我们可以尝试一下。”他们会说。接着，如果他们发现效果不好，他们会立刻放弃这个项目，然后开始尝试其他的东西。速度是每个行为的最主要特征。他们还会彼此学习，有关具体实践和业绩的消息会很快地传播开来。复制成功经验的能力和在学习曲线上的迅速攀升已经使中国企业拥有了今日进入中国的西方企业所不具有的优势。

所以，由这个角度来看，淘宝已经不仅仅是通常意义上的一个 IT 公司，而是一个因为足够本土化而显得更加具有国际化特质的互联网企业。“天下第一帮”——这或许是马云的真正梦想

第九章 ebay 老了？

正文：

“郑锡贵刚回到办公室，行政部门经理就‘找上门来’了。原来预备增加的 30 名员工让他犯了愁：因为公司一下子要来 30 名员工，现有的座位已经不够了，怎么办呢？买桌椅？这是最简单的方法，可是办公室现有空间再加上 30 套桌椅就显得太拥挤了；即便重新排列一下，估计也难以安排。

搬家？集体搬到一个面积更大的办公室，还是在外面租一个小办公室，将一部分人员挪过去呢？郑锡贵想。不过无论是集体搬家还是搬出去一小部分，这些不是他能马上单独决定的。看来，还是等下午开 eBay 全球视频会议的时候讨论一下吧。”

上面这段文字来自于 2005 年 3 月《每日经济新闻》上的一篇文章，题目是《非典型 C00 的一天》，郑锡贵是 ebay 易趣的 C00，在易趣创始人邵亦波不再参与日常运营管理之后，他一直代行 CEO 的职责。后来他被来自台湾的吴世雄取代，而现在，吴世雄也已经离职。

这篇文章的流传非常广泛，而且作者本身的立意客观描述了郑锡贵一天的工作情况之后，表达这样一种意思：“运作良好的公司与有问题公司相比，也许在战略层面区别不大，但是处理日常事务上一定会有巨大的差异：好公司立足于系统管理来解决问题，不仅内部员工清楚流程，客户也清楚流程；坏公司在解决问题时，凭的是管理人员的“急智”和员工的积极性，内部员工如果不是当事人，就不会清楚流程，客户更是会倍感糊涂。一个公司如果流程清楚，并具有持续改进的能力，一定会充满生命力。”

但是，淘宝的管理层解读这篇文章的时候，他们却似乎更在意另外一个事实：在 ebay 中国公司要加三十个员工的座位，都需要全球高管开视频会议讨论才能做出决定，那么什么样级别的事情，属于 ebay 中国公司的领导人可以自己作主的呢？

淘宝的办公室离阿里巴巴走路十分钟的距离，很快他们在江滨的办公大楼会落成，之后，这两家公司可能会在同一栋大楼里办公。支付宝的办公室和淘宝的办公室只隔一条三车道的单行线马路。某一天，淘宝的员工在淘宝上买了一只能飞起来的机器猫，趁中午吃饭的时间一伙人围在一起试。买东西的小伙子也

是第一次用，不是很会操控，机器猫跌跌撞撞地飞起来，在空中打着圈，往窗户上撞过去。这时候，有人大声叫停，说，“等一等，帮我送封鸡毛信去支付宝，再飞回来。”当然，他们是在开玩笑。

用地理距离来衡量一间子公司和母公司之间的距离，显然是一场不公平的较量，但是至少我们可以用行政级别的距离来衡量一下二者的距离。ebay 在 ebay 中国公司的上面，还设置了亚太总部。而且和一般跨国公司不同的是，它并没有将亚太的总部放在香港或者新加坡——这两个城市，至少还都属于大中华文化圈的一分子，它将亚太总部设置在了韩国。

从这个意义上来说，ebay 易趣和它的母公司之间，不仅在地理上隔着一个大洋，虽然他们把服务器排除万难搬到了一起，并因此由于中美跨海电缆的缘故，时常导致中国的用户无法正常登陆网站，而且，在行政级别上，他们中间横亘着一个韩国。在中国的媒体质疑是不是 ebay 中国的总裁需要向韩国的亚太区总裁汇报的时候，为了表明中国市场仍然很重要，惠特曼又说，中国区总裁仍然向 ebay 全球副总裁本人直接汇报。这样的安排，是否能解决韩国亚太区总部的存在给中国区员工带来的压力尚不好说，可以肯定的是，这种架构在管理上，是容易引起混乱的。

惠特曼对中国的战局很重视，相当重视，非常重视。她砸下了上亿美元，她扬言要 18 个月把对手灭了，她曾经说这是一个不能言败的市场，但是也许就像一句中国古话说的，关心则乱。越看重，她就越希望亲力亲为，让这个战局上的每一次战役，都按照她的计划执行得完美无缺，可是，她也许忘了，她是一个 45 岁的美国女人，她任命的中国公司的管理者，是一个四十多岁的成功台湾职业经理人，而这个市场的成员，大部分是一群 70 年代乃至 80 年代出生的中国内地新生代。

第一节 ebay 的第一滴血

把互联网的世界也铲平

梅格·惠特曼的自信有时候到了一种令人难以置信的地步，她曾经说过这样的话，“我们拥有一整套无论是在美国市场还是在海外市场都能取得成功的经营方法。”“我们不是第一家开设海外分支机构的网络公司，但就业绩来说，我们绝对是最好的。”

梅格·惠特曼对 ebay 公司的海外扩张计划，有时候听起来就像马云口中叙述的“2002 年盈利一块钱，2003 年每天盈利一百万，2004 年每天交税 100 万”这样的企业史一样的戏剧化。

她的计划是，2001 年将 ebay 打入 10 个海外市场，吸引 1.2 亿注册客户；而到 2005 年时，ebay 要进入 25 个国家，吸引 3.25 亿注册客户。梅格·惠特曼的策略是首先在欧洲市场获得成功，加强在德国和英国的力量，然后再在最近 10 年中网络应用迅速扩展的亚洲市场占据主导地位。

这个策略听起来似乎比马云的口述历史更加可信，但是可惜的是，马云的梦幻数字至今还没有人能够证伪，但是这边厢惠特曼的全球市场之梦，已经破灭了一半。

原本这个计划的出发点，没有人能够说她错。在技术使得世界变得越来越小，当美国人大呼小叫“世界已经被铲平”的时候，美国人惠特曼很自然会想到，用 ebay 这样独一无二的商业模式将互联网世界一样铲平。

想一想，ebay 的主页通过互联网传输到地球上的每一个国家、城市、乡镇和村落，跨越语言、货币、海关、交易制度、市场政策、国家体制乃至政见的不同所构筑的鸿沟。那时候，ebay 就是通天塔，ebay 就是乌托邦，ebay 就是这个行业的标准，一个超越所有边界的全球化市场。这个想法，即使是坐在电脑前

将它打成文字，都能让人热血沸腾，更何况已经有了美国 ebay 成功案例，惠特曼深信自己有能力将其变成事实。因为她发现在 ebay 正式进军海外之前，它的注册会员就遍布全球 90 多个国家和地区。

惠特曼采取了一条最简单有效的办法，按照国内网民数目的多寡顺序来向新的国家和地区进军。按照这个标准，她画出来的行军图是这样的，美国—德国—英国—加拿大—日本—中国。

ebay 的全球化之旅有一个非常浪漫的开头。当时德国已经有一家成功的线上拍卖网站 Alando，这家网站也是以 ebay 商业模式为范本来经营的。ebay 创始人奥米亚尔亲自去德国考察，Alando 的创始人萨姆维尔开着一辆破大众汽车去机场接他。这个行为获得同样开旧大众汽车的奥米亚尔的欣赏，认为由此可见此人亦拥有“ebay 精神”，于是谈判顺利进行。1999 年 6 月，ebay 以 4300 万美元的价格收购 Alando。如今德国已经成为美国市场之外为 ebay 带来最多利润的市场，2004 年，梅格·惠特曼与德国标志性建筑国会广场的合影登上了《时代》杂志的封面，照片下方写着“征服者”三个字。

2000 年，ebay 进入英国市场。这一次他们没有买一个小 ebay，而是用全部英国员工从头开始做了一个全新的网站，为了更好地传播“ebay 精神”。这一次又获得成功，然后是澳大利亚，然后是加拿大……ebay 模式所到之处，神拳无敌。

直到他们来到了日本。

折戟日本海

这是 ebay 向海外扩张的第 17 站，在它进入的时候，雅虎日本从事线上拍卖业务仅仅 5 个月的时间，不过雅虎日本当时还是免费的。但是 ebay 仍然坚持传播他们的 ebay 精神，仍然坚持收费的策略。e B a y 日本自 2 0 0 0 年 3 月起在日本国内开始提供拍卖服务，根据拍卖品的价格向拍卖品展示者收取每件 3 0 0 日元至 7 5 0 0 日元的手续费。

不过，这一次，事情进行得没有想象中那么顺利了。尽管在欧洲大陆，ebay 的本土化策略非常成功，不管是德文的网站，还是以英国人严谨矜持的口吻操作的英国网站，都让当时的使用者觉得宾至如归，但是在日本，据说因为缺乏日本人最喜欢的星相和新闻简报栏目，使得 ebay 始终不能获得日本网民的欢心，于是奋战一年，在年终排行榜上三甲未入，仅居第四。这对于一个新进市场的网站，可能是一个不错的成绩，但是对于 ebay 来说，就是奇耻大辱。

2 0 0 1 年 3 月 2 6 日，惠特曼以一种坚决的态度宣布 e B a y 日本免费，以应对 2001 年 4 月中旬雅虎日本开始的收费。这一举动明显是违背 ebay 的商业模式的，2001 年 3 月 27 日的《日本经济新闻》就做出了这样的评论：“在世界上与雅虎展开激烈竞争的美国 e b a y，不顾眼前利益，为了在日本市场上站住脚，开始仅仅在日本实行免费。e b a y 日本是美国 e b a y 在日本设立的子公司，自 2 0 0 0 年 3 月开始在日本国内开始业务以来一直收取每件物品 3 0 0 日元到 7 5 0 0 日元的手续费。至今为止（2 0 0 1 年 3 月）雅虎一直以免费作为武器，在用户数方面对 e b a y 具有压倒性优势。从物品的出品数方面比较，雅虎一般的出品数保持在 2 2 0 万件，而 e b a y 仅有雅虎的十分之一。”

但是即便是这样，也无法挽回颓势。日本雅虎开始收费了，而且它不仅象 ebay 那样向卖家收钱，还向买家收钱，因为它的模式是，向所有会员收取每月 300 日元的会费，不论买家卖家。其他费用一样不少，包括交易费，如果使用它们的支付系统的话，也要另外收取费用。不过，即便是这样“刮地三尺”的收费策略，也没有能够把用户赶到 ebay 那里去。日本雅虎的优势继续扩大。而惠特曼在日本市场的免费政策，因为颗粒无收而沦为当地媒体的笑柄。

这种先拷贝美国模式实行收费策略，一看势头不对再以免费来挽回颓势的做法，显然不是一种有远见的对市场有足够控制力的决策。据说日本是一个习惯性消费的民族，对一家商铺一个品牌的忠诚度非常高。有点店铺，从爷爷辈开始成为忠实用户，一直到孙子辈，也宁愿多花几倍的价格来这家店铺购买商品。而 ebay 显然对日本人的消费心理和使用习惯没有足够的心理准备，在对手已经在市场做大的情况下，企图复制对手的免费策略，来争取客户。后来发生的故事告诉我们，网站的成功与否，似乎与收费还是免费没有必然的关系。也许更重要的是，在该免费的时候决定免费，能收费的时候决定收费。

2002 年，日本雅虎开始赢利，eBay 日本此时只有 25000 人注册，为此公司已经投入 50 亿日元（折合 3710 万美元）进行市场促销。这个时候，ebay 日本不仅仅是免费，它还往外送钱。它首创个人网站联盟，每当有人通过个人网站注册成为 eBay 用户，eBay 就支付 500 日元。

ebay 在日本市场挣扎到 2002 年 3 月份，撤出了在日本的所有职员。

日本当地媒体是这样评论的：“日本 eBay 自 3 月末从日本撤退（2002）完败给竞争对手雅虎，日本 eBay 自 3 月 31 日起停止营业。一方面，作为竞争对手的雅虎，虽然开始收费的尝试，但是利用者并没有大量离去而是坚定的支持雅虎。另一方面，eBay 虽然在 2001 年 4 月开始实行免费，但是利用者却没有增加。在美国业绩很好的 eBay 在国内败在了雅虎的手下，目前日本国内还有很多拍卖网站，一部分象 eBay 那样停止了营业，还有一部分在继续苦战。在美国知名的 eBay，在日本的知名度并不是很高。如果针对具有绝对的知名度优势的雅虎，进行更加积极的宣传和推广活动的话，也许结果会有所不同。但是一直拥有较高知名度的美国 eBay，大概认为高知名度是理所当然的。因此不太能够理解日本本地 eBay 的现状。”

ebay 日本的高管自己的总结，第一，eBay 进入日本市场时间比日本雅虎晚，消费者先入为主的印象令后来者竞争吃力；第二，eBay 不了解日本市场，管理本地化工作比较滞后，eBay 日本的高管都来自欧美。

“当我们 2000 年进入时，这个市场已经被人占领了。”事实似乎不是这么简单，ebay 即便比日本雅虎更早进入市场，它也不一定能赢得这场比赛，因为它对日本市场的不了解从一开始就已注定悲剧的结局。ebay 从一开始就收取 1.25%-5% 交易佣金，并要求卖家提供信用卡号码，而当时日本年轻人更喜欢用现金和银行转帐；同时，日本雅虎在最初采取了免费的策略。又比如 eBay 并没有发展出符合日本特点的市场策略，而是依靠既有成功模式：它们依然不做广告，而是寄希望于口碑传播，而日本雅虎则将收入的 8% 收入投放到促销和广告上，还和星巴克一起开起了网吧，在机场也出现了它的大幅广告。

可以说，惠特曼对日本市场的感觉和节奏的把握，因为她对这个市场商业习惯和民族特性的完全陌生而变得失控，无法在正确的时候做出正确的决定。两年之后，惠特曼毅然壮士断腕，悲壮异常，但是她在日本谢幕的姿态还是相当得体的，她坦承，“ebay 在日本落后于市场领军企业雅虎，没能在日本市场上占据一席之地。……目前我们还没有立刻重返日本市场的计划。但为了实现国际化战略，我们又必须在日本市场上有所作为，因此不排除将来的某一天，我们会重新踏上这块土地。因为，重新在日本建立网站将有助于 ebay 进一步拉近全球范围内卖家和买家的距离。”

不过她也许认为在日本的失败只是一个战术上的失利，不会影响战争全局。但是，她忘了，这个世界是平的，日本雅虎的背后是孙正义。通过这次战役，孙正义胆气倍增，他用自己的例子，激发了中国人马云的斗志。

第二节 多米诺骨牌在倒下

也许惠特曼只把 ebay 败走日本看作是她的完美计划中的一个小意外，仅仅是因为她进入这个市场比雅虎日本晚了五个月。这一“意外”，不能影响她对 ebay 模式的信心，也不能影响她全球扩张的步伐。全球化，现在是 ebay 必须做下去的事情，在美国本土市场趋向饱和的时候，寻求更快发展市场成为必然。这不仅仅是 ebay 自身的需求，也是华尔街的要求。

ebay 在亚洲的步子迈得毫不犹豫。

2001 年收购韩国 Internet Auction, 2002 年 eBay 撤出日本市场，并关闭在日本的分公司后，以 950 万美元并购台湾省最大的拍卖网站力传信息(NeoCom)，2003 年 ebay 通过收购易趣网，取得在中国市场的先机。年底又开通香港分站，2005 年，又斥资 5000 万美元购买印度最大的在线拍卖网站 Baazee.com。

先不说 2003 年 ebay 收购易趣之后，惠特曼在日本的老对头孙正义投资马云在中国开通了一家新的 C2C 网站淘宝。从 2004 年开始，淘宝开始追着 ebay 易趣打，这让惠特曼又头痛又懊恼。

坏消息还在接踵而来。2006 年 6 月，eBay 宣布撤出台湾市场，把苦苦经营了 4 年的 ebay 台湾站拱手相让给一直与其竞争的雅虎购物网站，此次 eBay 撤退用了一个比较体面的方式——与当地一家叫 PChome Online 的网站合建一家合资公司，推出联合品牌网站，并由这家新公司在台湾提供电子商务服务；而 eBay 不再插手台湾市场的运营。

ebay 易趣在中国的经营不善，曾经使得惠特曼把很大希望寄托在一墙之隔的韩国身上。2005 年 11 月，她表示，尽管 eBay 在中国的用户群达到了 1500 万，较韩国多出了 100 万，但从营收贡献来看，韩国则远远超过中国，韩国市场的营收占 eBay 亚洲市场总营收额的 77%。

当时，一个令人难堪的事实是，ebay 愿意大谈 ebay 韩国的业绩，却已经连续两个季度没有公布 ebay 中国的经营数据，除了 1500 万的用户数。很多媒体关心 1500 万用户产生了多少收益，或者，产生了多少亏损？上市公司 ebay 对这一点避重就轻，讳莫若深。

所以，尽管 ebay 清楚明白中国是一个巨大无比的市场，并且称之为“决不能失去”的市场，但是她做出了一个决定，就是将亚太区的总部设在韩国，由原来韩国 ebay 的 CEO 担任亚太区的总裁。这又是一个让中国人相当不快的决定。

可惜的是，韩国人的表现，也未能让惠特曼完全满意。在 2006 年下半年，ebay 在韩国的地位也开始受到挑战。小对手 gmarket 在短时间内迅速崛起，究其原因，竟然也可用庸俗的“价格战”来总结。gmarket 为用户开出了一系列具有诱惑力的条件：商家登记注册费用更低、商品价格固定、网站上由更多商品图片不断闪烁来吸引顾客购买等等。

这些看起来都是小花招，但因此产生的数字很能说明问题。2006 年第一季度，Gmarket 和 internet auction 的商品销售额差不多都是 4.9 亿美元，而 Gmarket 的交易费和广告纯收入是上一年的三倍，达到了 2960 万美元。

当然，价格战就像我们先前一直强调的那样，只是表面现象，更深层次的原因，仍然是文化问题。据韩国的用户说，为什么 Gmarket 这个进入市场只有 3 年时间的公司能获得如此快速增长，是因为首先，它不象 ebay 那样将重点方在公开拍卖模式上，固定商品价格。在 Gmarket，顾客可以和商家进行单独协商，双方同意之后，交易就能马上进行。其次，在 Gmarket 上卖东西的成本比较低，而 Gmarket 更推出了很多销售新策略，以吸引顾客。

更重要的是，请注意，“雅虎”这个在亚洲成为 ebay 魔咒的名字，再次在这个故事中出现。雅虎收购了 gmarket9%的股份。2006 年 6 月 29 日，Gmarket 在纳斯达克上市，融资 9270 万美元，这让 Gmarket 的竞争实力进一步增强。

为此，韩国 ebay 已经做出了降低向商家收取交易费用的应对方法。尽管现在 ebay 和 Gmarket 在韩国的地位大致持平，但是看着一个小家伙在自己的眼皮底下成长，最终和自己平起平坐，终究不算一件太愉快的事情。更何况，C2C 市场理论上是一个大者恒大，小者更小的市场。ebay 在韩国从占据绝对优势，被惠特曼寄予无限希望，到现在只剩下半壁江山，已经算得上是一种失败了。

从 ebay 在亚洲市场的表现来看，eBay 在一个不熟悉或者和美国文化差异比较大的文化圈内的作战能力令人怀疑，本土化水平比较差，无法根据区域市场进行差异竞争，无法做出适合当地客户需求的产品，仅仅依靠 ebay 如雷贯耳的名气加上“ebay 精神”的口头传播，在实际的商战中要取得胜利，无异于缘木求鱼。

就好比一场战争的胜利，无论科技怎么发展，到最后总是要飞机大炮，登陆作战。这就是 ebay 在日本、中国台湾甚至中国大陆市场三连败的原因。ebay 军团装备精良，个个都是黄埔军校科班出身，可是真是来到华北平原遭遇地雷战地道战，却未必是李云龙独立团的对手。

第三节 中国是一盘玲珑棋局

eBay 全球状况现在处在一个很微妙的时期，曾经豪情万丈的“以北美之外的市场为最大际遇”到现在变成了国际拓展乏力，竞争对手崛起。华尔街是最势利的，跟红顶白是他们的强项，现在 ebay 已经不是他们的宠儿了，这从其股价的连续走低可以略见一斑。2006 年 5 月 6 日，eBay 公司的股价跌了约 5 个百分点，至 32.49 美元，这是他们公司股价的历史最低点，随后又继续下跌至一年以来的最低点——32.01 美元。eBay 公司的股票比年初下降了 25%，股票市值缩水了 150 亿美元。

在这种情况下，从低迷市场撤离，收缩战线未必是坏事。所以，在 2006 年 5 月份 eBay 一年一度的分析师大会上，eBay 官方就暗示，由于国际市场增长不利，eBay 可能会做出放弃亚洲市场、巩固欧美市场的举动。

亚太市场中还有一个巨无霸，它的名字叫中国市场。事实上，起初亚洲区的建立主要的目的正如 ebay 表示仍然是图谋中国和日本市场，但是中国市场这个目前全球最大的热土，却如一盘玲珑棋局一样，“劫中有劫，既有共活，又有长生，或反扑，或收气，花五聚六，复杂无比”，让惠特曼女侠看得头晕脑胀，就差没有胸口气血翻涌了。

据说当初易趣和惠特曼开始进入实质性接触的时候，易趣提供了一盘录像带，内容是 10 位在易趣上进行二手交易的中国人的个人心得。在观看录像带的半个小时时间内，惠特曼始终笑逐颜开，加强了进军中国的决心。她说，依靠录像带上的英文字幕和片中中国人的表情，她得出了一个结论，“尽管文化背景和经济环境迥异，但从这些人的言谈之间，可以明显感到，中国网民和国外的网民在网络拍卖市场上有着惊人的共同点。”

不知道是什么原因让惠特曼在看过易趣挑选的 10 位用户的心得之后，就得出这样明显过于乐观的结论。也许是因为挑选用户的“假洋鬼子”邵一波，因为接受过最正宗的西方 MBA 教育，所以他对西方管理者的心理比对中国市场更加了解，也许是惠特曼本身就对于进入中国市场充满了激情，所以，她看到了自己希望看到的东西。

对于一个职业经理人来说，看到一个几乎未开发的未来市场摆在眼前的时候，那感觉必然会象嗜棋的范百龄第一眼看到一盘接近终盘的玲珑棋局一下，精神大震。这一震，无关自信，甚至他第一眼根本就还没来得及仔细看一看棋局，只是凭本能感觉到这是一盘好棋。棋手有嗅到好棋的天赋，职业经理人也一样有，何况这一回坐在棋盘前的，还是《财富》周刊评出来的全球第二有权势的女经理人。战前的激动程度，和棋局过程中的表现和对战局的信心，毫无关系。

一开始，惠特曼的表现有些兴奋过度，她扬言要用 18 个月消灭对手，她砸下巨资对对手进行广告封杀，让对手从诞生开始就消失在人们的视线中，甚至在淘宝的办公室对面，竖起了 ebay 易趣的广告牌——当然，马云也不是好惹的，他立刻在距离 ebay 易趣办公室最近的地铁口，也挂上了淘宝的广告牌。

这一举动，对于新生儿淘宝来说，没有坏处，对于一个市场的新进者，做出什么出格的举动，都属于可以理解的，因为在那个时候，不顾一切吸引一切可以吸引的眼球，就是他们的唯一目标。但是对于 ebay 易趣来说，陷入一场有些意气之争的广告战，把精力用在封杀对手，以及在对手的窗户前挂上自己的广告来满足一点点虚荣心，就有些本末倒置了。

当时 eBay 最需要做的就是守住原来易趣的用户群。与全球市场不同，中国的 C2C 市场先天畸形，用户为逃避交易费，将很多的网上交易转到线下进行。甚至在进行国际贸易的时候，会采取在信件中夹美金这样的方法。但是 ebay 当时的想法也许很纯朴，及时把淘宝灭了，不让它做广告，不让它做宣传，就没有人知道原来还有免费这一说。它想的不是保住自己的用户群，而是让这个市场上没有其他选择。但是它没想到的是，淘宝的生命力这么顽强。在中小网站打地道战，在地铁公交打游击战，这是马云从红军长征反围剿中悟出来的道理，纯属中国式智慧，惠特曼不可能理解。“eBay 这种既要收费又想保住用户群的想法很不现实。从表面上来看，eBay 好象错在收费，而真实的情况是 eBay 没有做到真正的本土化，没有形成自己在中国市场的核心竞争力。”当时的媒体上，已经出现这样一针见血的评论，可惜惠特曼女士不懂中文。

惠特曼对第一战的结局是不满意的，一方面江湖盛传她要亲自到上海督战，一方面，媒体说原来的易趣高层遭到她的血洗，把易趣变成 ebay 易趣之后，再从管理层面上，将之真正地变成 ebay 中国。创始人谭海音很快就离开了 ebay 易趣，据说是去德国相夫教子去了。2002 年，曾在 eBay 美国及 eBay 韩国任职的郑锡贵出任易趣 CFO。2003 年，eBay 又派出 eBay 德国的第二把手史奈生出任易趣的 COO。这二人从职务上看，是要以左右护法的身分，辅佐身为 CEO 的邵亦波。

不过，邵亦波早已经将手中的股份变现，作为不再持有相当股份的创业者，邵亦波在 ebay 易趣的角色已经远不如昔。而且，从他变现的行为上看，他已经在心理上做好了脱离易趣的准备。有报道称，邵亦波的角色在那个时间，更类似于一个传教士，更多地是具有象征意义，反之，更多地代表公司抛头露面的倒是作为公司财务官的郑锡贵。

eBay 易趣在宣布 Lee jae-hyun 出任 eBay 亚洲区副总裁的声明中，仍念念不忘加上一句看似闲笔而其实有所指的补充：邵亦波目前仍“直接向 eBay 全球高级副总裁 Bill Cobb 汇报”。言下之意是，邵并未被架空，与 Lee jae-hyun 仍是平起平坐的关系。但 eBay 启用一个市场规模比中国小得多的韩国的区域负责人来协同亚洲事务，而不是任用中国公司的负责人，无形中已说明了什么。

2004 年 11 月 12 日，国内网上交易平台 eBay 易趣宣布，易趣 CEO 邵亦波今后将只担任公司董事长一职，工作重心将从公司运营管理转移到 eBay 易趣及 eBay 国际市场的长期发展战略上。尽管邵亦波的位置得到了提升，但实际上易趣的实际掌控已经落入有着 eBay 五年工作经验的郑锡贵手中。邵亦波时代彻底结束。之前惠特曼说过的“会让 ebay 易趣拥有更多的自主权”，邵亦波说过的他仍然是 ebay 易趣的一把手，直接向全球总裁报告之类的话，统统随风飘散。

很显然，邵亦波和谭海音虽然和惠特曼一样出身哈佛，惠特曼也说过易趣非常象 ebay，但是，惠特曼并不认为易趣的管理层是符合她心目中的“ebay 精神”并能将这种精神传播下去的人。所以，她换上了一些有比较长时间 ebay 工作经验的人。这一举动证明了一点，她仍然没有意识到，ebay 易趣在中国没有办法遏制淘宝的发展并无奈坐视对方一天天壮大，是因为 ebay 易趣不如淘宝更加本土化，更符合中国人消费习惯的原因。她把两个中国大陆出身的美国留学生拿下，换上了台湾人。

这个时候，马云发表过一个看起来很是得意洋洋的讲话，他说，“跨国公司进入中国，往往会经历四个阶段，第一‘看不到’，第二‘看不起’，第三‘看不懂’，第四‘跟不上’。”这话无疑是给高层频繁换将，政局不稳的 ebay 易趣的伤口上，撒了一把盐。

郑锡贵，就是在本章开始的时候我们提到过的那位非典型 C00，在 30 个员工的座位问题上需要开全球高管视频会议来解决的领导人。他作非典型的 C00，谋其政不在其位的时间里，在管理上应该是相当尴尬的。惠特曼女侠在一盘本来就已经很复杂的珍珠棋局里，又设置了一个小珍珠，让 ebay 中国的领导走进了一个无法摆脱的困境——管理没有足够的自主权、中间环节过多、层层上报致使办事效率低下。

时间进入 2005 年，淘宝的势头越来越猛，一天到晚发布最新数据，每一次数据都显示，淘宝和 ebay 易趣之间的距离越来越小，超越，看起来就是眼前的事情了。2005 年，ebay 易趣终于按捺不住，宣布调低价格。

这一情节似乎有些似曾相识，在日本，ebay 曾经宣布免费。这一次，ebay 易趣没有走到这么远，可能他们觉得，在日本雅虎的优势非常明显，免费是不得已而为之的背水一战，而在中国市场，在情况还没有那么糟的话，暂时还没有必要走到最后一步。更何况，自己不久前刚刚说过，免费不是商业模式这样的话。不过这句话，一位淘宝的高管评论说，不过是最后一块遮羞布。

但是两件事情的本质是一样的，ebay 将价格视作竞争中起决定作用的因素，并试图以类似价格战的方式，来夺回市场。从竞争的角度看，eBay 易趣需要解决的是两个关键性问题：一，拉拢和扩大新卖家，扩大用户基数；二，努力挽留住一些老卖家。这两个问题，第二个问题看来更保守，但是从营收的角度来看更为重要和现实；第一个问题在一开始的时候看起来没有那么迫切，但是从长远的竞争来说，扩大新卖家的任务，更为任重道远。

eBay 易趣的降价调整，只解决了第二个问题。它对商品登录费的减半等措施，对降低卖家的成本有所帮助，但是却不能吸引到足够的新卖家。eBay 易趣虽然让新卖家免费开店，但卖家要卖东西时还是要交商品登录费等费用。eBay 易趣允许卖家在 1 个月之内可以免费注册 3 件商品，这对卖家来说更多只是起到象征性意义，实际效果不大。对新卖家来说，易趣算是要了一个小聪明：用免费开店的噱头来吸引新卖家，等他们上去之后，自然也会愿意花点小钱来交纳商品登录费。中国人是很聪明的，问一些新近在网上开店的小卖家或者新卖家，淘宝依然是他们的第一选择，原因就一句话，“ebay 易趣要收钱。”

中国的电子商务市场发展到了一个什么样的程度了呢？有不太可靠的数据说，现在中国的网民只占总人口的 8%，想一想，这几乎就是一个全民光脚的国家。ebay 想让人买它的鞋，它说第一双鞋免费，以后每一双鞋打折，而淘宝很干脆，所有的鞋免费穿三年，三年以后怎么办，我不知道，反正我知道，你已经穿了三年的鞋，回不到光脚走路的生活里去了。

三年以后的结果，的确不好说，但是一开始的情况就很明显，几乎所有的人都上淘宝那里领鞋去了，穿不穿另说，穿了以后不喜欢也没关系，反正不要钱，扔了也没关系。ebay 易趣那里，有一些先富起来的人，比大家早一点穿上了鞋，喜欢 ebay 的款式，觉得这个款更新潮，有巴黎高级定制时装的品质。现在打折了，很高兴，很拥护。但是，光脚的人想，第一双鞋免费，我穿了，还穿习惯了，非它不可，以后就

得花钱了。说到花钱，没有贬低中国消费者的意思，总是一件让人不那么愉快的事情，尤其在有人免费送大礼的情况下，花钱买东西，总是第二选择。

ebay 易趣的领导人没有想到，中国用户还没有到享用巴黎定制时装的水准，这里的用户还有一部分抱着膀子看情况，一部分颤微微把脚塞进了鞋子里，站了起来，正在准备迈出第一步。而对于中国人的脚来说，它提供的高跟鞋有些硬，穿起来不如绣花鞋轻便。

于是，经过了 2005 年中期双雄对峙的短暂平局之后，天平慢慢地向淘宝倾斜了。

2005 年 8 月，ebay 易趣高层再度换将，这期间郑锡贵非典型了整整 8 个月。在这 8 个月里，ebay 一直在寻找合适的领导人，最终他们圈定了吴世雄——又一个台湾人。ebay 易趣官方表示，吴世雄以前一直负责微软大中华区整体品牌战略、广告宣传、公共关系和客户关系管理工作，在政府资源、渠道经验及媒体关系上都有很深积淀，这些也正是 eBay 易趣所缺乏的，引入吴世雄，正好可以弥补这个短板。而用了八个月时间来寻找 CEO，也证明 ebay 对中国市场的重视。

这一次任命，发生了 2005 年 8 月阿里巴巴收购雅虎中国的大事件之后，ebay 方面表示，“雅虎的拍卖业务、雅虎和新浪网合资成立的一拍以及阿里巴巴旗下的淘宝网，都是 eBay 的直接竞争者。在雅虎的本地化动作大体完成后，eBay 易趣必须做一点什么，而眼下 eBay 易趣最需要做的，就是架构起一个本地化的营销团队、本地化的 PR 团队，本地化的管理团队，以便在中国本土和雅虎+阿里巴巴阵营抗衡。在这方面，一个在跨国公司中担任过中国区 CMO 职务的中国人，当然就是最合适的人选。”

“优雅的豪门子弟 eBay 先生提着装有 GMV(C2C 企业年度交易总额)的皮箱从美国来到东方乐园上海淘金，但是人地生疏的他，没多久就被盘踞在此的本土帮派“斧头帮”劫走了皮箱。深感耻辱的 eBay 先生为了雪耻，只能投身少林寺苦学中国功夫，在这里他还遇见了同来习武的师弟 PayPal 和 Skype，他们在中国师父的调教下终于练就了一身好武艺。出师后，eBay 先生在两名师弟的辅佐下，重新回到了上海滩，这次他们以学到的中国功夫战胜了屡出阴招的对手，从斧头帮手中重新夺回了装有 GMV 的皮包，并在虎踞龙盘的中国淘到了真金。”

上面这段故事，是吴世雄上任那年的春节，eBay 易趣新春晚会上上演的舞台剧小品，寄托了 eBay 易趣的员工们对“雪耻”的无比期待。这也正是 2005 年 9 月就任 eBay 易趣 CEO 的吴世雄努力编排筹划的一部 2006 年 eBay “年度大片”，而这部小品，从内容到形式上，都有了一点吴世雄所追求的“本土化”的意思了。

之后，吴世雄为了本土化的目标所做的，似乎就有些欠缺，相反，我们似乎看到他在尽力把 ebay 易趣往国际公司的形象上打造，他使得 ebay 易趣从形式上内容上到功能上，都更加地向国际化靠拢，2005 年圣诞节前，他让 eBay 易趣集合 eBay 的全球资源，开发了“血拼全球”这样的跨国购买区；元月 9 日，他宣布 eBay 易趣与网络语音沟通工具 Skype 实现全面对接，为 eBay 易趣上的买家和卖家提供更畅通、更直接的沟通渠道，促成双方交易成功；1 月 19 日，他宣布实施“安全支付”计划，所有 eBay 易趣卖家在登录商品时被要求选择 eBay 旗下的金融品牌——安付通或贝宝(PayPal)作为付款方式。

于是，有人发出这样的疑问，ebay 易趣是不是打算做成一个专业的外贸平台，把国内的贸易市场留给淘宝呢？这种想法，其实仔细想想，也还不错，因为对于 ebay 易趣来说，国内市场已经是一片红海，淘宝的优势已经形成，夺回控制权只会越来越难。而外贸，对于目前的淘宝来说，至少不是优势，也没有迹象表明他们会涉足这个领域。那么避其锋芒，是不是能进入一片属于 ebay 易趣的蓝海，从此你走你的阳光道，我走我的独木桥呢？

这个问题的答案，我们已经没有机会亲自去问吴世雄先生了。在 2006 年 4 月份的《IT 经理世界》上，还写着这样的句子，“在看不清 eBay 的止损底线时，作为职业经理人的吴世雄很清楚他在 eBay 易趣的使命，当 eBay 放弃之日，也就是他的失败之时，而这样的失败也将对其职业经理生涯产生不利的影响。”5 个月之后，吴世雄宣布一年的任期到期，辞去 ebay 易趣 CEO 的职位，由现任贝宝中国总经理的廖光宇出任 eBay 易趣及贝宝中国的首席执行官，负责这两家 eBay 旗下公司在中国市场的运营。

言犹在耳，吴世雄的离去立刻让记忆力颇好的中国媒体鼓噪了一顿，ebay 放弃之日，就是他的失败之时，那么现在是他的失败之时，是不是 ebay 的放弃之日也不远了呢？不要责怪中国的媒体仿佛没有听到 ebay 易趣的发言人再三说，吴世雄上任的时候说好只做一年，——这话，没有人相信。没有人相信一个曾经花费了 8 个月时间来寻找，2 个月时间来思考，最终身披黄金战甲踏着五彩祥云走上城门的人，只为了在上面站一年的时间。

唯一的解释是，惠特曼对吴世雄，仍然不满意，或者说，相当不满意。因为美商业周刊报道，淘宝市场份额达到了 72%，而中国互联网络信息中心(CNNIC)在 2006 年 5 月 14 日发布《2006 年中国 C2C 网上购物调查报告》中称，截至 2006 年 3 月，北京、上海和广州三城市共有 C2C 网上购物消费者 200 万人。报告同时显示，根据购物人数与购物频度计算的 2005 年度中国 C2C 购物网站的三城市用户市场份额，淘宝网为 67.3%，eBay 易趣为 29.1%。大者恒大，小者恒小的定律，在这个时候，似乎开始发挥作用了。吴世雄的本土化工作，虽然在他离职之后，获得了 ebay 高层的正面评价，但是市场份额的数字终于象一把尖刀一样，刺进了惠特曼的胸膛，这一次，她真正的气血翻腾起来。

就在马云兴冲冲地宣布“战争已经结束”的时候，惠特曼再次做出了换将的决定。吴世雄的离去，仅仅只是意味着换将吗？也许不是。因为很快就有市场传言 TOM 会以换股的方式收购 ebay，而从此，ebay 将退出中国市场。这一传言很快得到当事双方出面否认，但是媒体的口风是，TOM 由于业务布局的问题，不可能收购 ebay，至于 ebay 是否愿意被收购的问题，所有人的表情都是“为什么不？Why not？”

唯一的悬念是，谁会是一个被传言的收购者？大家都在等。

第四节 到美国去开网站

2006 年 7 月，经过了一年的低潮后，eBay 公司再次灵光闪现，令投资者迎来了久违的微笑。得益于公司在美国和德国市场核心业务的复苏，eBay 公司第二财报的表现好于业内预期。7 月 20 日，eBay 公布的财报显示，第二季度，公司利润增长了 53%，达到了 2.961 亿美元，即每股赢利 21 美分，比分析师的预期高了 4 美分。同时，eBay 公司也调高了全年的利润和收入预期。

显然，这一家被马云称为伟大公司的 eBay，其业务仍显示出高速增长时期的某些特征。所以，财报公布后，eBay 的股价上涨了 15%。而此前，eBay 的股价，已经由最高点回落下跌了 39%。几个月来，eBay 都在忍受投资者和销售商的冷嘲热讽，有些人对 eBay 近期收费标准的上涨忿忿不平。同时，更为强大的国际化竞争对手 Google 和亚马逊气势逼人，也在一步步地挤压着 eBay 的空间。

最新的财报有可能带来一些积极的信号，那就是 eBay 可能正在从痛苦中走出来。在美国市场，eBay 的业务也一直处于摇摆态势。第一财季增长为 20%，而第二财季却达到了 27%。德国，也是 eBay 的第二大市场，得益于美元汇率的坚挺，其增长明显回升。总体上讲，公司的销售收入增长了 40%，达到了 11 亿美元，而第一财季的增长率为 36%。

eBay 业务恢复增长，得益于以下几个方面的因素：首先，eBay 推出了新的销售模式。比如，Want It Now 模式，允许用户对喜欢的商品要价；而 Best Offer 模式则是针对高价商品的竞拍。上述新的销售模式，

不但促进了商品平均价格的提升,也成功地实现了业务交割。互联网行业不断创新的特点在此发挥呢优势。同时,这家足够大的公司,仍在按照传统管理学著作语重心长的教诲,进一步降低商品的开发成本。

其次有趣的是,倍受业内指责、曾遭受超过 2 万名商家联合抵制的 eBay 商店收费的提高也推动了公司收入的增加。高收费标准,使一些商人把放在 eBay 店的商品转到了 eBay 电子网站上进行出售。应该承认这一步到目前为止还是成功的,因为自收费标准上涨以来,eBay 商店的数量却增长了 12%,达到了 17.3 万家。eBay 公司 CEO 惠特曼在分析师见面会上也松了一口气,颇为抒怀地称:“收费标准上涨,达到了我们的预期效果。”

再次,eBay 的电子支付业务 PayPal 也推动了公司收入的增长。第二财季,公司的电子付收入增长了 51%,达到 2.44 亿美元。PayPal 向 eBay 网站之外的市场拓展,与苹果的 iTunes 音乐店等签订了协议。看上去 EBAY 的各项业务都表现出强劲的增长态势,第二财季的收入可观,是因为商人会继续把 eBay 视为实现真正价值的平台。

当然,eBay 的良好财报并不能完全打消投资者对其前景的担忧。即使是电子商务之中的追赶者,也会关心到一个核心问题,那就是 eBay 的业务能否继续保持增长。未来仍是一个未知数。因为 eBay 没有拿出令人信服的证据说明新业务和收费标准的调整所带来的具体好处,也没有说明公司如何降低产品开发成本。这是一个不错但仍有众多疑团的财季。

另外,Google 公司于 7 月 21 日公布了财报,也吸引了大批的小型 and 大型企业主。他们认为,收购 Google 的关键词广告所支持的费用要比在 eBay 上出售商品划算。同时,亚马逊和 Overstock.com 等竞争对手的出招也气势汹汹。除了在中国挨打的 ebay 易趣,看来她的母公司一样在面临着旷日持久的拉锯战。

当然,积累了多年经验的 eBay,没有放弃预定计划,它仍打算象一家卖家具或者卖电器的公司那样,增加市场营销和新产品开发的投入,并继续进行企业的收购,诸如相继将比较收购网站 Shopping.com 和房屋出租网站 Rent.com 装入囊中。因为这些网站的商务运作模式与 eBay 的拍卖导向型模式完全不同,所以对于 ebay 的整合消化能力的讨论,又会在今年继续热闹。

和中国内地的电子商务热情不同的是,国际投资者对电子商务的耐心,经过十年时间的风雨,仿佛已经被耗尽了。尽管 eBay 的业务得到了改善,这位电子商务巨头仍面临艰巨的任务,要说服投资者公司会继续保持增长。有趣的是,亚马逊公布第二季度财报,负责人声称:“我们已离开了电子商务,因为公司的赢利不好,我们开始向在线广告进军。”也许,现在,eBay 需要对自己的电子商务模?

第十章破坏性创新者的未来

淘宝倒立者赢这两年,在中国坊间街头经常看到的狼 XX 为主题的书籍之中,经常提到一个关键词:狼性。

这个词,同样可以应用在淘宝身上。

狼在野外觅食的时候,往往成群结队出没。而群狼能够战胜比他们庞大的老虎和狮子,则依赖于他们不断骚扰、不断出击的战术。

在面对相对强大的 eBay 的时候，淘宝同样采取了这样的积极态度。

进攻，进攻，再进攻

进攻，进攻，再进攻。由各种不可思议的角度进攻。

淘宝身上，充分体现了一个概念——破坏性创新。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森（Clay M. Christensen）一直试图发现“世界运作的方式”或者说理论：什么导致什么，以及为什么。在克氏的代表作《创新者的困境》中，克里斯坦森证明，面对破坏性创新的竞争对手，那些大公司注定要失败，因为它们不得不取悦于最有价值的客户，而且别无选择——它们受到重力一样的力量牵引走向末路。

淘宝和 eBay 易趣的这场战争，似乎就是这个理论最生动的中国注脚。

破坏性创新从最低端开始，由新组织用相对简单、便利和低成本的创新创造增长和成功，而行业中的大企业受到强大力量的影响，自然选择放弃这些市场，直到游戏结束才恍然大悟。根据克氏对创新的长期研究，创新可分为两类：维持型创新与破坏型创新。维持型的竞争是指生产更好的产品，以更高价格销售给有吸引力的顾客，也就是带给公司较高利润的顾客。在这种竞局中，赢家多半是在位者。破坏型的竞争则是做出更简单、更方便的产品，以较低的价格销售给新的或不太具吸引力的顾客群。在这种竞局中，新进挑战者往往可以打败在位者。也就是说，在破坏型的竞局中，经常看到原本成功的在位者被击败。

这隐含了一个重要的策略原则：新进者对在位者的最佳攻击方法，就是破坏他们。

通常，破坏者总是能弄瘫痪产业的领导者。因为领导者的资源分配流程，是针对支持维持型创新而设计与改善的，在本质上无法适应破坏性创新。在位者多半往更高层市场移动，并不在意破坏者有兴趣的低层市场或新顾客层市场，我们称这种现象为“不对称动机”，这正是创新者两难之所在。

所以，这样也可以帮助我们理解，为什么 eBay 易趣在中国大陆市场经常举止失当，为什么常常有反应慢半拍之感。

一个公司的战略创意若要具有破坏新市场的潜能，它必须满足什么条件？

在克里斯坦森眼里，有三点判别标准：

第一，是否存在这样的人群，他们由于缺少技术及必要的资金，而无法拥有和使用那些具有丰富技能或者更加富裕的人群才可以获得的东西。

第二，为了争取到低端市场上那些需求水平较低的顾客业务，我们是否能创建一个以折扣价格获得可观利润的商业模式。

第三，一旦创新通过了新市场或低端测试，就可以考虑第 3 个条件了：该项创新是否对该行业内的所有重要市场现存者具有破坏性。

对于不幸的 eBay 易趣来说，马云以及一群店小二推动的淘宝，似乎恰恰正具备以上的三大特质。

对于淘宝的胜利，相信更多的国际观察家，迟早也不会感到意外了。

全球产业链上的淘宝身影

由更大的角度来观察 eBay 在中国的推进，就能体会到地方团练味道十足的淘宝的特殊价值。

在全世界的 100 大经济体之中，已经有 51 个是跨国公司。更多时候被称为世界 500 强的跨国公司，是二十多年来经济全球化最大的受益者，在全球分工模式变化的情况下，大公司积极调整业务范围，减少非核心业务，把实力集中于发展主业，构造了一个又一个“巨无霸式”的跨国公司，使产业集中度史无前例地上升。这些本来就很强大的公司，通过并购和投资，把产业链布局到全球，进一步放大自己的优势，成为所在产业全球产业链、价值链、供应链为数不多的组织者。这类组织者，例如波音等制造商，耐克、麦当劳等品牌控制商，IBM 等系统方案解决提供者，被专家形象地形容为“系统集成商”，这些企业之所

以能占据各个产业的宏观地位，是它们对所在产业有强大的系统集成能力，而这种集成能力不仅来自于资本实力、规模实力，而且也由于有强大的技术、品牌、信誉、营销体系、供应链网络等构成的“软实力”。全球工商体系的制高点，几乎全部被来自高收入国家的公司所占领，这就意味着发展中国家的公司，包括中国的企业所面临的挑战比表面看到的更为严峻。

eBay，作为互联网产业之中的一个具有系统集成商地位的实体，正是在积极按照这样的路线图扩张。而在日本、中国台湾地区和中國大陸，则分别遭遇到了超出战略设计之外的麻烦。

本来，中国企业和优秀跨国公司相比，不仅“硬实力”有很大的差距，而且，更加难以逾越地是由企业文化构成的“软实力”。企业“硬实力”主要是指资本、厂房、设备和生产经营设施等物化的能力和企业员工的资历。而“软实力”则指企业的宗旨、价值观、创新机制、市场信用、社会责任意识和由此凝聚而成的社会声誉、市场信用和品牌影响力。从这个角度来看，淘宝对于 eBay 易趣取得的胜利，显得弥足珍贵。因为，淘宝是在跨国公司传统的强势领域——软实力范畴取得了关键的胜利。

有内地的商人归纳，资本主义发展的四五百年，实际上做的就是三件事情：挣钱，看钱和花钱。挣钱的本事，当属美国最厉害；看钱的本事，欧洲最强大，欧洲的“老钱”特别多，他们带着这些钱全世界到处跑，做投资，把这些钱看住就行了；而把钱迅速花掉的本事，亚洲人最厉害。

中国的企业，面临的不是钱的挑战，而是制度的挑战、文化的挑战和企业个人能力的挑战。淘宝的三年历程，在这方面已经有所收获，殊为不易。但是，极为年轻的淘宝这一战的胜利，并不能一劳永逸，在面对更多潜在对手的时候，淘宝显然还没到安枕无忧的地步。

eBay 易趣之后的猜想

整个 2006 年的夏天，互联网上都不时流传着 eBay 将撤出中国、eBay 易趣要易主的消息。“TOM 集团将在数日之内宣布全面收购 eBay 易趣及贝宝在中国的业务”和“腾讯要和易趣合并共同对抗淘宝”之类的消息赫然出现在主流财经媒体的版面上。

自然，在收购达成的最后一分钟之前，eBay 的惯例是“否认”。

我们不妨来研判一下，假如一个买家——无论他是名叫 TOM 还是小马，希望购买 eBay 的时候，首先要谈的是价钱。

到现在为止，eBay 在中国的投入已经超过了 2.8 亿美元，即使市场份额可能低于 3 成，但是对于希望进入中国 C2C 市场的买家来说，付出高于此数字的价格并不是难事。

其次是方式。对于买家来说，采用类似阿里巴巴收购雅虎中国的模式，又要比单纯的现金收购更划算。

不过，无论 eBay 易趣花落谁家、采取何种方式延续业务，新公司的内部整合，都注定是一场不容易的过程。时间起码需要半年到一年。而这个时间，足以给淘宝留下继续加大马力超前冲刺的机会。

对于淘宝来说，击败了 eBay 易趣，成为他们得以安身立命的关键一役。但是，下一步的对手，无论是 eBay 易趣还是 eBay 易趣的变种比如 Tom 易趣，都会比过去的 eBay 易趣更加成熟，更加本土化，更加有抗干扰和抗打击能力，甚至，某种意义上比起淘宝更有“狼”性。因此，淘宝如何能够迅速提升自身，超越现在这个年轻的、缺乏文字档案记录的淘宝，已经是迫在眉睫的事情了。

即使在软实力范畴有所领先，淘宝依然带着深深的中国民营企业的气质，在未来发展上始终需要作一些平衡和过渡。对于以下问题进行选择的时候，淘宝并不比其他中国企业更具天然优势：例如机会主义与理性分析、粗放型与集约型、模仿型与创新型、从上而下的伦理关系与全面的团队精神、以人为本的伦理关系与以制度为主、至高无上的领袖与领袖总是教练、传统伦理的价值观与以“诚信、顾客、股东价值”为基础的价值观。

美国人彼德·马丁的一个观点，也许能引起淘宝以及关注电子商务市场份额者的注意。“如果说有一个对微软和英特尔长期的威胁，那么它将来自于内部。在他们的市场统治地位得到确定的时刻，来自垄断的诅咒将逐渐吞噬公司的成功。对先前所有其他产品兼容性的保留，对市场份额的神圣信心，以及对表现良好的竞争者的曲解和不屑一顾——这些都是垄断这种礼物带来的惩罚。”当外部环境发生急剧的变化

时，昔日的成功模式可能成为今日的桎梏。在商业丛林中，那些最适者生存，那些因时而变的企业能持久成功。所以，对于今天的淘宝来说，最好的做法是忘掉今天的数字，然后，向下一个对手，发起持续而猛烈的攻击。

尾声：下一个对手会是谁

淘宝的下一个对手会是谁？也许这正是当下马云所思考的问题。

不要跟他谈被 TOM 收购以后的易趣，不要跟他谈在他口中“完全抄袭淘宝”的拍拍网，也不要跟他谈潜在的蠢蠢欲动的看到 C2C 市场无限商机的人们，马云的目光早已经远远越过了这些人的肩膀。他的目光跨越了 C2C 市场，跨越了电子商务，跨越了互联网……是的，当他的手指落在地图上的时候，马云笑了，为什么不是传统商业？

事实上，在深入了解这个一再强调自己已经完胜 eBay 易趣的淘宝公司的上下之后，我可以明显看到的是，这家公司正在紧锣密鼓地筹备 2007 年的大战役。在谈到 2007 年的战术目标的时候，这家本来温馨嘻哈的公司的管理层个个神色凝重。像每一次大出击之前那样，相关战略会议的内容被严格保密。

而在我看来，超越了 eBay 易趣阶段的淘宝，未来可能进入的将是一个新领域的竞争，而他们的竞争对手，也很可能变为更加传统但是更加庞大的对手。

淘宝 vs 新国美？

以手机市场为例，电子商务的身影已经隐约可见一斑。

据易观国际的数据显示，2006 年第三季度的手机销售中，家电连锁的销售量占到全国市场的 19%，而专业卖场却只占全国市场的 12%。家电连锁商已成为手机销售的主渠道。同时，电子商务凭借高效、便捷、成本低廉、信息量大、流转快、覆盖面广、省时省力的方式也吸引了各经销商、零售商的注意力。据北斗手机网董事长谭文胜介绍，在北斗网推出的服务于手机商家的网上供求交易平台目前已突破单月 60 万台的销量。手机渠道的网络化趋势将成为传统渠道的有益补充。

这个时候,淘宝网如果加大对于手机网上销售的工作,那么就完全有可能成为这个市场的强劲竞争者。

国务院发展研究中心市场经济研究所预测,2006 年我国的小家电市场销售将超过 650 亿元,而到 2007 年,市场销售将能达到 800 亿元。今后 5 年,小家电市场的年增长幅度将在 8%到 14%之间,需求总额将超过 3500 亿元。而这种产品,本身就是最适合面对消费者进行的电子商务。

同理,对于标准化的家电产品来说,各大品牌在各地纷纷建立体验中心,其品牌认知度和美誉度积累之后,新一代的消费者在淘宝上对之进行的购买就变得更加有可能性。

全球知名咨询公司麦肯锡 2006 年 9 月发布有关中国消费类电子产品市场的分析报告,预测中国消费电子产品市场的复合年增长率将达到 12%,至 2010 年,总体规模有望达到 1 万亿元人民币左右,占全球消费电子产品市场的 25%。而相信这个市场,也是淘宝以及阿里巴巴的管理层们极感兴趣的一环。

2006 年 11 月 22 日下午,国美永乐合并而成的新国美电器集团在北京正式成立,新国美 5 年发展纲要之中披露: 2007 年争取销售额突破 1000 亿,力争达成利润 23 亿以上。2008 年,销售将超过 1200 亿。2009 年,销售规模超过 1500 亿,国内市场的份额全面超过 15%。2010 年,争取销售规模达到 2000 亿,中国国内市场的份额达到 20%。

面对每个实体家电连锁店一年上千万的成本和一两个百分点的利润,淘宝的电子虚拟市场优势就变得极为重要。

一方面,是家电产品大做广告,新品推广,消费者对此信息接受渠道众多;另外一方面,仅仅是购买模式的变化,由去交通堵塞、人满为患的实体店,变为在网上购买。而带有星级标志的淘宝卖家的热情服务和支付宝的使用,对于消费者来说,到淘宝购买家电产品,并不是太难的选择。而对于淘宝而言,更低的运营成本和管理成本,也意味着在他们能够用更加低廉的价格加入战团。

因此,我们有理由猜测,新国美最大的对手不是本土的苏宁,也不是舶来的百思买,而很可能是一群笑嘻嘻的店小二推动的淘宝!

当然，这样的对战，相信会令阿里巴巴和马云更加兴奋。因为，他们这次要面对的，将不是那几个名字不容易记住的台湾职业经理，而将是黄光裕这种资源整合高手；他们要挑战的，不再是他们称之为彬彬有礼、冷淡而有贵族气的 eBay，而是真正在市场江湖草莽之中冲杀出来的幸存者。

想象一下，有什么比得上马云 vs 黄光裕这样能刺激中国商业社会活力的故事呢？

淘宝 PK 沃尔玛和家乐福？

除了剑指家电连锁巨头，还有一样可能发生的前景是，淘宝 PK 沃尔玛和家乐福。

2005 年全国消费市场规模继续扩大，全年社会消费品零售总额达到 67177 亿元，比上年增长 12.9%，扣除价格上涨因素，实际增长 12.0%。

而在 2006 年上半年，全国实现社会消费品零售总额 36448 亿元，比上年同期增长 13.3%。2005—2006 年《中国零售业年度报告》显示，中国零售业行业整体趋势向好，主要表现在：一方面，零售业的集中度在不断提高。无论从限额以上的零售企业发展数据看，还是从业界排名前 100 家的零售企业发展数据看，其综合发展速度都快于整个零售业的发展速度。2005 年全国百强连锁零售企业零售额占消费品零售总额的比重首次超过 10%；企业间的并购案不断发生，而且这些并购不光发生在大企业并购小企业上，还发生在大企业并购大企业上。

另一方面，零售业从规模竞争进入精细管理和协同竞争时代。各类零售商的门店扩张速度呈现放慢的趋势，但从单店盈利性和坪效、人效等零售业生产率指标上看，优秀零售商的成绩都在上升。同时，在零售市场竞争最激烈的地区，优秀零售商与供应商的关系也在不断改善。

OK，看到这样的分析，我们可以再度发挥我们也许不如马云那样天马行空的想象，拥有极高用户忠诚度和粘着力的淘宝，凭借其熟悉新一代消费习惯和购物偏好的优势，不仅仅会满足于家电市场销售这个战场，而很可能利用互联网低成本延展的先天优势，将触角延伸到大众零售市场领域。

为什么不能在淘宝上面买油、买米甚至买菜？

我们不妨看看，现在淘宝上面的商品门类，已经可以百万计算，早就超越了 eBay 草创期大家上来拍卖自己的藏品和多余用品的阶段。实际上，淘宝上面大量的钻石卖家，本身都是商户。由 C2C 到 B2C，其中的过渡并不生硬。淘宝商城的出现，也已经显示大量供货商越来越看重淘宝上的消费群体。

2005 年至 2006 年，国内消费市场出现了两种新趋势：

第一，在各级城市市场，尤其是在一、二线城市的“消费升级”，中国有望成为全球第三大奢侈品消费国。虽然针对少数高收入阶层的奢侈品消费浪潮不可忽视，但需要更多关注的是社会中层收入者对品质上超越而价格又可以被普遍接受的商品有了更多的需求。这种现象在北美和欧洲曾出现过，在中国则正在日渐成为趋势。

第二，由于生活需求的多元化发展，顾客的消费从求量转为求质，从重品种转为重品牌，他们更愿意把时间和金钱花费在餐饮、娱乐、教育培训和旅游等方面。即便需要在零售店购物，他们也希望在那里花更少的时间和更少的支出。

这两种趋势，似乎都和淘宝的客户群体不谋而合。

在这个冬天，我正为自己的新居入住做准备。而且我在写作本书、频繁在淘宝浏览的时候发现，由甲醛的除味剂到收纳盒和书柜，几乎新居需要的产品淘宝应有尽有。同时，更超出我去家具城能够得到的收获的是：众多知道我新居入住信息的卖家乃至网友们，纷纷通过淘宝旺旺和社区留言，提供了几百个他们对于新居的构思、提议和装修教训。

说实话，这种感觉相当好。购买本身是乐趣，分享购买，是一种更大的乐趣。

如果淘宝上面有店主卖青菜猪肉，而且还能抽空跟大家视频旺旺，指点一下菜的优劣，我想我会追捧他的产品的。

有一天，当我们看到淘宝战胜中国的沃尔玛或者家乐福的时候，我们大可不必惊奇，不然，就等于又给马云一次机会，豪言他“倒立者胜”的原理。

淘宝会做这样，会做那样。淘宝想做这些，正在做那些。

那么，淘宝有没有不做的事情呢？

有的。孙彤宇也好，其他阿里巴巴和淘宝网的管理层人员也好，在本书写作中多次接受采访时，都强调一点，淘宝只做自己最擅长的——把电子商务的交易平台做好。

“不会有淘宝牌卫生纸，也不会有淘宝牌牛奶。”孙彤宇说这个是肯定的。淘宝也不会做仓库，不会做物流。

亚马逊的成功，对于淘宝人来说，似乎吸引力有限。

同样，零售业大鳄们的一些成功经验，例如大批量的贴牌订单式生产和销售等模式，似乎也不是小二们的兴奋点所在。

优化技术、完善服务和搞好社区，似乎是这个以年轻人为主的互联网企业实践自己愿景的核心做法。

在阿里巴巴主管企业文化和组织架构的副总裁金建杭曾经给我画过一幅简单的图，这幅图，在每一个阿里巴巴高管的电脑里，都有一张。那是三个有交互的圆圈，分别代表一个公司想做的、能做的、和该做的，而他们共同重叠的那一部分，才是公司真正要做的事情。这个图，很容易让人想起中国的电脑教父柳传志曾经常说的一句话：“吃着碗里的，看着锅里的，想着田里的。”这两个有着异曲同工之妙的商业思想，也许隐藏着最深刻的智慧。它说明，一个公司要做的事情，不仅仅要有想象力、有远见，同时也必须是自己力所能及并且对于发展前途有所帮助的。

阿里巴巴有一个说法是，平凡人做不平凡的事情。那么，淘宝网，也可以用一句话来形容，就是用简单的方法，建筑庞大的大厦。

给淘宝体检

有 90 多年历史的著名管理咨询公司博思艾伦对于中国市场和环境有深入研究。他们提出，那些在变化环境中经营、希望在行业内成功的中国公司，需要在九大问题上进行平衡，我们就以此作为对淘宝的一个身体检查。

一是追求成功的时候要学会容忍失败。硅谷就是通过颠覆传统的风险投资回报形式，来减少挫折，从而培育出创业氛围的。淘宝的发展来说相对顺利，但是也出现了被封锁以及“招财进宝”的失利，总的来说，承受失败的能力淘宝也算中上水平。

二是建立一支集能力、相容性和共同文化于一体的商业团队。这点之上，淘宝几乎可以拿到满分。

三是在不确定环境下确立清晰的远景。微软清晰的远景规划造就了其今日的辉煌；在 IBM 的强势之下，DEC 针对 IBM 的策略，开发出 PDP 电脑，使得自己在不确定环境下有一席之地。而淘宝的成功，很大程度上来源于当初充满想像力和勇气的战略远景。这点淘宝几乎也能拿到满分。

四是坚持目标的同时要加以灵活的执行。英特尔面对具有低价优势的亚洲厂商，进入新兴的市场领域——微处理器，并获得成功。这一点上，淘宝战术灵活、花样百出是公认的。但是，这种灵活是否有时候较有局限，只懂得按照一个套路出招？这一项，淘宝同样处于中上水平。

五是企业要在成长速度和自身积蓄能量上进行协调。淘宝的扩张不可谓不快，但是，如何在快速发展之中获得相应的收入以及利润，这个问题还看不到特别清楚的答案。

六是对目标的坚定不移与谨慎行为的平衡。“决定何时抓住不放和何时撤离是管理和风险投资中最大的挑战”，决不妥协的态度有两个可能：一是慢慢耗尽企业资源，另一个是使得企业获得成功。因此，平衡显得尤为重要。

七是创新与遵守标准、实施制度并行。康柏成立之初，就利用良好的标准实施制度来提高创新效率，获得高速发展。支付宝也好，网络安全也好，包括 C2C 网站的一些规则标准，淘宝都有所作为，但是理论上已经是市场领导者的淘宝，还可以做得更好。

八是发展到一定高度后要扩大视野，纵观全局。管理者因此要学会在什么时候，以及多大范围内扩大自己的业务范围，在这一点上，GE 是一个很好的范本，它的无疆界的首创精神为公司带来了巨大的发展。这一点，正如本章所述，淘宝挑战下一批强大对手的激情在延续，完全不用担心其失去方向。

九是成功的延续和持续的发展。《基业常青》一书中，对有些公司为何能保持旺盛的生命力并取得成功给出了答案。对于年轻的淘宝来说，这一点反而是最重要的。

在新的企业发展环境下，企业可持续的竞争优势来自于他们在内部协调性上所表现出来的一种韧力（Resilience）。韧力实际上是一种意识，一种组织内在的、去适应不断产生的非连续性的变化（continual, discontinuous change）的能力。

2003 年的时候，张维迎教授曾经评价中国的企业，说这是一个金字塔型的结构，而塔尖上，空无一人。也就是说，没有一家企业，能够达到张教授认为的一个顶尖企业的标准——不仅仅是市场的领先者，更是能够制定规则、产生巨大影响力的企业。阿里巴巴认为自己已经站在金字塔的第二层，这个 7 岁的公司带着年仅 3 岁的淘宝，正在努力能够一步登顶。

说实话，这一点，在淘宝战胜 eBay 易趣之后，我们对这个年轻的公司有着无限的想象。或许，对于他们来说，再次跨越更高的目标，客观环境的阻力并不是很大。其成就的高度，更大程度上取决于自身。套一句烂俗的话来说，“我们最大的敌人是自己”，真的非常适用于此时此刻的淘宝

谢谢欣赏，全文完

感谢你对倾城一笑之一笑而过淘宝店的支持和厚爱！