

ALIBABA'S WORLD

HOW A REMARKABLE CHINESE COMPANY IS CHANGING
THE FACE OF GLOBAL BUSINESS

親歷阿里巴巴

從草根團隊到商業帝國的非凡歷程

波特·埃里斯曼◎著

張光磊 呂靖緯 崔玉開◎譯

PORTER ERISMAN



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

CONTENTS

目錄

中文版序	007
寫在前面的話	011
前言：大步前進	013

第一章	
人和、地利、天時	019

第二章	
大繁榮	025

第三章	
大蕭條	033

第四章	
外國專家	035

第五章	
阿里巴巴的虎穴	043

第六章	
陪著馬雲遊全球	049

第七章	
下墜的阿里巴巴魔毯	053

第八章	
重回中國	057

第九章	
最後站著的人	065

第十章	
SARS 隔離	079

第十一章	
單挑 eBay	089

第十二章	
Google 雙子	097

第十三章	
揚子鰐	105

第十四章	
eBay—阿里巴巴熱線	113

第十五章	
雅虎	123

第十六章	
轟動世界的交易	133

第十七章	
中國的搜索引擎之戰	145

第十八章	
免費不是商業模式？	151

第十九章	
阿里狂潮	159

第二十章	
別了，阿里巴巴	163

第二十一章	
寒冬來襲	169

第二十二章	
春天再臨	173

第二十三章	
阿里巴巴的世界	179

第二十四章	
阿里巴巴和 40 堂課	201

或許你認為自己了解阿里巴巴。或許你認為自己了解馬雲。但很有可能你只是知道故事的中國部分。這本書會把故事的全部完整呈現。

作為唯一的一位美國人，我在阿里巴巴高層工作了近八年，親眼見證了公司從馬雲的公寓一步一步發展成為當今世界最大的電子商務公司。在這八年的大部分時間內，馬雲是我的老闆。我也一直跟隨著馬雲，目睹了阿里巴巴的巨大成功，同時也與馬雲一道親歷了阿里巴巴的起起伏伏。

從柏林到新德里到新加坡再到紐約，我陪伴馬雲在世界各地出差。在為公司工作的八年，我見證了阿里巴巴取得的成功和犯下的錯誤。在我離開公司時，我完整地見證了馬雲如何從一位英語老師華麗蛻變成為一名眼光卓越的 CEO，這一蛻變讓很多人都難以置信，甚至包括他本人。這本書將回顧馬雲的這一蛻變。

能與馬雲共事，對我來說算是機緣巧合。我出生在七十年代的美國，對我父母來說，很難想像有一天我長大後，會遠隔重洋地為一位中國老闆工作。那時的中國，國門緊鎖，對於很多美國人來說是一個充滿了神秘感的國家。中國那時似乎異常遙遠，以至於在我很小的時候，一天在家裡的後院刨坑，我父母會玩笑地說：「在幹甚麼呢？你是在挖通往中國的地洞嗎？」

第二次接觸中國是七十年代我的父母帶我去一家位於家鄉的中國餐廳。我記得我看到了一幅畫有桂林山水的水墨畫，畫中有秀麗的喀斯特地貌山峰，漁夫撐著竹筏泛舟灕江之上，農夫趕著水牛犁地。我望著這幅畫，努力想像在這片陌生而神秘的土地上生活究竟是怎樣的一番景象（一邊在摸索著如何使用手中的筷子）。

我真正決定開始了解中國是在高中的時候，記得那次我母親帶著我和妹妹去中國旅行。我仍記得有一群農民圍著我們，盯著看我們的金髮。我們無法用語言溝通，只能對望，示以微笑，揮揮手，我深感我們之間存在巨大的文化和語言鴻溝。雖然彼此面對面，但仍感覺相距遙遠。

1994年，我認為是時候來彌合這一文化鴻溝了。我訂了一張飛往北京的機票，開始在北京語言學院（現北京語言大學）學習中文。學會了基本的語言技能之後，我花了一個多月時間在中國旅行。在火車上、船上、汽車上，我盡量和周圍的人交流，與各地的人交朋友，甚至曾經在貴州一家稻農的舊木屋裡住過。我跋山涉水，終於抵達了桂林，在那裡，我兒時見到的水墨畫近在咫尺，觸手可及。我迷上了中國，並為所有我遇到的人表現出的善良和熱情所傾倒。那時，我就下定決心要在中國工作，並且親身參與到這個國家發生的令人激動的變化中來。

1995年，那年我25歲，很幸運獲得在央視主持《外國人看中國》這檔節目的工作。這份工作讓我能夠有機會在中國旅行，向外國觀眾介紹中國的文化特色和經濟發展成就。我們曾去過內蒙古大草原採訪當地的俄羅斯族，在安徽採訪過黃梅戲演員，還去過海南島特別經濟區……在這份工作中，我最喜歡的部分就是能和我的中國同事一起旅行、一起工作和歡笑。我們願意傾聽彼此的故事，了解彼此的文化，我的經歷告

訴我，在一個中國團隊工作要比在中國的一個美國公司工作更有意思，更富挑戰性，更能增長見識。

所以五年後，當互聯網開始蓬勃興起時，我為一家名叫阿里巴巴的中國公司工作也並不令人意外。我那些在北京工作的美國朋友，絕大部分都在幫助外國公司進入中國市場。當我聽說馬雲和他那創建中國第一家世界級互聯網公司的夢想時，我難以抑制激動的心情，想要迎接這份挑戰。畢竟，那時看來，中國公司走向全球只是個時間問題。那麼為甚麼不參與到這股新的潮流當中呢？儘管聽起來有些不夠理智。

在阿里巴巴的八年時間，我學到了很多有關商業和創業的經驗。一路起起伏伏，似乎一家百年歷史的公司所經歷的風雨全都壓縮到了這短短八年。當我離開阿里巴巴時，我認為無論是學生還是創業者，都能從阿里巴巴的經驗中有所收穫，阿里巴巴的經驗是一個引人入勝且富有指導意義的案例。我真心認為，如果你正手捧這本書，你很有可能成為下一個馬雲，或者通過學習阿里巴巴的經驗創建另一個阿里巴巴。寫這本書的一個主要目的是為了啟發創業者，向讀者還原阿里巴巴如何憑藉一套簡簡單單的價值觀和原則取得了成功。我將主要的經驗在本書的最後一章「阿里巴巴和 40 堂課」中做了總結。

能將我在阿里巴巴的經歷與中國讀者分享，對我來說意義特別。這是對我多年來在中國生活和工作中結識的所有朋友的一種回饋。這本書看似只是一本有關阿里巴巴的書，但是如果你能仔細閱讀，你會發現這是一本關於普通的中國人和普通的美國人，秉持著同樣的理想和目標，齊心協力共同工作，創造出偉大成就的故事。

在書中，我寫到了許多發生在阿里巴巴外國管理團隊和中國本土創

始人之間的爭執。我同樣也寫了在公司層面，阿里巴巴與其他一些美國互聯網巨頭之間的糾葛，如 eBay 和 Google。當互聯網將中國和美國緊密地聯繫在一起時，產生了一些誤解，我記錄這些糾葛的目的是想強調我們能在其中學到甚麼經驗教訓。

我希望讀者能夠認識這一點：雖然有衝突，但阿里巴巴最終能取得成功，主要歸功於馬雲和我們在阿里巴巴工作的國際經理能如同朋友般並肩奮鬥，並且我們都堅信電子商務將會改變中國，甚至改變世界。企業家精神是全人類共同的語言，它不僅僅能創造財富，還能在不同文化之間搭建友誼的橋樑。最後阿里巴巴取得的成功恰恰也是因為在世界各地建立的友誼，而不是那些糾葛。

當我在世界各地旅行，講述我在阿里巴巴期間的故事時，我漸漸意識到中美之間的關係已經到了一個重要的關口。許多普通的美國民眾對中國有誤解；在中國，也有許多對美國的誤解。我希望這本書在消除彼此誤解方面能盡些微薄之力。我相信，如果太平洋兩岸的年輕人，就像我的阿里巴巴同事和我所做的那樣，能花時間相互了解，我們會慢慢認識到，對未來我們懷抱著同樣的希望與夢想。

我寫《親歷阿里巴巴》(*Alibaba's World*)一書，是希望能夠教育並且啟發讀者。通過閱讀這本書，我希望創業者和追逐自己夢想的人能從阿里巴巴的成功和錯誤中有所收穫。同時，我希望讀者能夠通過了解阿里巴巴的成長經歷，進一步理解在互聯網把中國與西方緊密地連接到一起的那個變革時期，微觀層面的具體情況。為此，我把自己過往的經歷盡可能原原本本地呈獻給讀者。

很幸運，當我在準備紀錄片《揚子江大鱷》(*Crocodile in the Yangtze : The Alibaba Story*)時，我收集了200個小時的影像資料，阿里巴巴的歷史很大一部分都保留在了這200個小時的檔案中。這些資料，外加我在阿里巴巴工作期間的詳細筆記，為這本書提供了寶貴的參考。

本書中所有的對話都基於真實交談，但有些地方，我將同一個人的兩段單獨的對話合併為一段。同樣，有些地方我將馬雲不同時期做的公開發言合併為一次演講。鑒於英文不是馬雲的母語，有時會出現語法錯誤；有些章節，我將馬雲的英文發言進行了改述。但無論如何，我任何時候都盡量將各方的發言原原本本地保留下來。

在一些例子中，我提到了員工的對立或是與前同事的衝突，這種情況下我隱去了有些非主要人員的姓名。在一家快速發展的創業公司，公

司內部的磕磕碰碰、內部紛爭在所難免。但無論如何，我把問題和矛盾提出來舉例，就是為了方便讀者能更好地從中吸取教訓，這並不是和個別員工算舊賬。為了公平起見，我也盡量將自己犯的錯和做過的誤判在書中一一列出。

這本書沒有阿里巴巴公司的介入，完全獨立於阿里巴巴公司寫作完成。無論讀者是否認同我對有些事件的看法，所有的觀點都出自我本人。我希望能誠懇地與大家分享一個名不見經傳的教師如何建立起全球最大的電子商務公司的故事。希望這個故事能為廣大學生、企業家與創業者提供一份寶貴的學習案例。

2006 年 11 月 7 日，這一天，我意識到阿里巴巴的時代終於來了。在三藩市舉辦的 Web 2.0 大會現場，座無虛席，我站在會場後面。我的老闆馬雲正在演講，他以一貫充滿感染力的演說，吸引了在場的高端聽眾，在座的全是互聯網界的大佬。

「我是百分之百『中國製造』。我自學英語，對技術一竅不通，」馬雲解釋道，「阿里巴巴之所以能走到今天全是因為我不懂電腦。我像是一個騎在盲虎身上的盲人。」

觀眾的笑聲此起彼伏，這時我看到有人在會場後面蹲著，正在一字不落地記錄著馬雲的發言。出於好奇，我探過身子看了看，是哪位如此專注地記錄馬雲的發言。當發現此人是亞馬遜 CEO 傑夫·貝索斯（Jeff Bezos）時，我大為震驚。

貝索斯——電子商務之父，迫切地想向阿里巴巴學習。正是他開創了電子商務並把亞馬遜網發展成為行業巨人。這位企業家是 1999 年《時代週刊》（*TIME*）的年度人物，而那年阿里巴巴還是創始於馬雲公寓裡的一個名不見經傳的創業公司。貝索斯是我們一直仰望和崇拜的商界領袖——從他那裡借鑒些創意是稀鬆平常之事——而現在他卻在借鑒我們的！

傑夫繼續記著筆記，現場觀眾全神貫注地聽。

「相信自己的夢想，找到對的人，讓你的顧客開心。我看到很多美國公司把職業經理人派往中國。這些經理人取悅的是自己在美國的老闆，而不是中國顧客。」

馬雲一直想見傑夫·貝索斯。我微微傾身，介紹了自己並遞上名片。傑夫說他也想見馬雲。演講結束後，我和馬雲在會議中心的大廳見到了傑夫。伴隨著標誌性的笑聲和具有感染力的熱情，傑夫對馬雲的演說褒獎有加：「傑克（馬雲的英文名 Jack），你提出的觀點非常有價值，歡迎你來西雅圖訪問我們公司。」傑夫剛離開，我們就像兩個一心想成為明星的車庫樂手得到了自己喜愛的搖滾明星的認可似的，心中的喜悅溢於言表。

七個月後，我讀到《華爾街日報》（*Wall Street Journal*）一篇採訪傑夫的報道，宣佈他將在中國擴展業務。談到自己如何避免其他國外互聯網企業在中國遇到的問題時，他解釋說，這些公司之所以處境艱難，「是因為他們的中國管理團隊忙於取悅自己的美國老闆，而不是中國顧客。在這個問題上我們不會犯錯。」無疑，傑夫是從馬雲那裡學到了東西。

馬雲和我都不曾想到，短短幾年時間，阿里巴巴的銷售額超過了我們的兩位偶像——亞馬遜和 eBay。我們甚至超越了這兩個公司之和，在中國及世界任何一個地方都已超越。當馬雲在自己家創辦阿里巴巴時，很難想像西方的互聯網企業會有一天向中國電子商務創始者取經。那時中國的互聯網用戶只有區區 200 萬，在線人數不到這個國家人口的百分之一，在這百分之一中，考慮在網上購物的少之又少。信用卡使用量幾乎可以忽略不計，物流基礎設施還未發展，政府接受或是拒絕互聯網還

不明朗。正在經歷西方野蠻資本主義階段的中國，電子商務看起來沒有任何發展的可能，欺詐行為習以為常，買賣兩家不曾謀面，不可能有在網上做交易的信任可言。

時間快進 15 年，數字的變化令人歎為觀止。阿里巴巴現在約有三億用戶，中國 80 % 的電子商務在這一平台上操作；在中國，超過一半以上的快遞都是在阿里巴巴網站下的訂單。在其 2014 年「雙十一節」——阿里巴巴創立的購物節——在阿里巴巴零售購物網站上僅僅一天的時間就產生了 93 億美元的交易——超過美國「黑色星期五」和「網絡星期一」銷售量的總和。所有這些發生在一個人均年收入 6,800 美元、網購用戶僅佔人口的 25 % 的國家，與美國相比，中國電子商務繁榮期才開始。

阿里巴巴的成長經歷告訴我們，儘管電子商務在中國比起西方起步較晚，但一旦扎根，其對整體經濟有不可估量的影響。短短 15 年，中國電子商務的硬件設施已經超過了西方國家，並正在推介全新的商業模式。中國已經成為活躍的創新電子商務實驗中心，為各國商業發展提供了重要借鑒。

阿里巴巴在眾多新領域開始佈局，這些領域完全有別於傳統電子商務。在其創立第一隻貨幣基金的一年期間，阿里巴巴的金融部門已經將其營運為中國最大的基金之一，規模達 900 億美元之多。同時，阿里巴巴成立了電影製作室，製作原創內容。將來有一天，阿里巴巴會不會實現其成為中國最大銀行的目標？會不會在電影製作領域向霍士和迪士尼發起挑戰？

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴上市，其增長規模得到了全球的矚目。

阿里巴巴 IPO（首次公開募集股票）為歷史最大規模，佔據了全球各大商業新聞的頭版頭條，阿里巴巴也成為世界上最有商業價值的電子商務公司。當初月收入不到 20 美元的馬雲，在阿里巴巴上市後，身價瞬間躡升至 195 億美元。

這本書將揭曉阿里巴巴背後不為人知的故事，講述一個教師和他 17 位朋友如何從不為人知到克服重重困難，一步步建起這個正在改變全球商業格局的電子商務巨人。

阿里巴巴的創立標誌著電子商務在中國誕生。從 2000 年到 2008 年，我在阿里巴巴擔任副總裁，負責公司的方方面面，這一時期也正是阿里巴巴從一個誕生在小公寓的公司成長為巨人的時期。我將會記錄這家公司在通往財富的道路上所取得的成功和錯誤。通過這樣的記錄，希望能理清中國電子商務的發展歷程、發展方向及其對全球市場的影響。

2008 年，我離開阿里巴巴後，製作並導演了一部名叫做《揚子江大鱷》的獨立紀錄片，記錄我在阿里巴巴的經歷。該片於 2012 年 4 月在索諾瑪（Sonoma）國際電影節首映。之後兩年，我的足跡遍佈了全球，向電影節觀眾、學生及企業家播放這部紀錄片。我到過六大洲，50 多個城市——足跡橫跨砂谷到班加羅爾再到尼日利亞的許多地方。在此期間，阿里巴巴的故事得到各國人民的喜愛，並且有著各類解讀。通過問答環節，我進一步了解了不同地區人們對於故事的哪個方面比較感興趣。是敢於向 eBay 和亞馬遜這樣的大佬挑戰的創業者勇氣？是一個來自於外省的教師在一個仍然是共產主義國家逐步爬上財富的金字塔的經歷？還是全球注意力從西方向東方的急速轉移？

在阿里巴巴的這幾年，我對自己的生意觀及人生觀作了修正。正如

這本書所反映的，我在阿里巴巴的經歷總的來說是積極的。我親眼見證了這家公署裡的公司一步步成長為中國第一家全球互聯網公司，與 eBay 在中國競爭，最後擊敗對手。我親眼見證了一群平凡的人一起創建了一個從根本上改變中國乃至全球商業模式的公司。但這本書並不是僅僅把阿里巴巴或者馬雲描繪得很偉大或描繪成一個英雄。本書只想回答一個簡單的問題，即當其他競爭對手一個個倒下，阿里巴巴卻能取得成功，其中的原因是甚麼？

經過 15 年的發展，阿里巴巴的故事在很多方面僅僅是個開始。故事的結局如何，取決於馬雲和他的新團隊能否堅持阿里巴巴一直所奉行的價值觀。阿里巴巴現在已經不再是一個矮子，而是一個巨人。作為巨人，將面臨一系列新的挑戰。無論最後是成功還是失敗，阿里巴巴的崛起依舊是我們這個時代最引人入勝且最具學習價值的商業故事。開誠佈公地分享我在阿里巴巴的經歷，我希望企業家及有類似夢想的創業者能得到啟示，避免犯同樣的錯誤。我真心相信，隨著電子商務的發展，草根階層將擁有更多經濟機遇，這將在全球改變億萬人的生活水平。

ALIEN'S WORLD > > >

THE RIGHT PERSON

@THE RIGHT PLACE

@THE RIGHT TIME

第一章

人和、地利、天時

我坐進計程車的後座，司機師傅按下計價器，轉過頭來問我：「去哪？」

「文三路。阿里巴巴總部。」

我們在杭州的馬路上來回顛簸著，一路經過了建築工地、商店和西湖。司機師傅突然打開了話匣子。

「你在阿里巴巴工作？」

「是的，2000 年的時候就來這家公司，幹了快有六年了。」我回答。

「哦，是嘛？我倒沒聽說阿里巴巴有外國員工。那麼你為甚麼在一家中國公司工作呢？」

「我認為幫一家中國公司走向世界比起幫一家外國公司進入中國更有趣，更具挑戰。」

司機沉默了片刻，接著又說。

「我認識馬雲，我們倆是小學同班同學。你和他共事多嗎？」

「當然，經常在一起工作，我和他一起去過很多國家。」

他問：「你知道為啥馬雲今天能如此成功嗎？」

呃。我不知道自己是不是想知道他到底要說甚麼，但我還是讓他繼續了。

「是因為他很幸運，他擁有天時地利的條件。」

親眼見證了馬雲和他的團隊為建設阿里巴巴所付出的種種艱辛，我壓抑

住了內心想辯解的衝動。我想，如果創建中國最大的電子商務公司僅僅需要天時地利的話，那麼當互聯網進入中國後，為甚麼其他 13 億中國人沒能發現並抓住同樣的機會呢？而且如果這位司機和馬雲是同一個城市裡的同學，為甚麼他沒能佔據天時地利的條件呢？

我繼續保持沉默，因為我認為沒有必要和他辯論。沒錯，馬雲是擁有天時地利的條件，但理論上應該有上百萬個比馬雲更有優勢的人來發展電子商務，而不是一個經歷了兩次高考失敗的杭州英語老師。

那麼為甚麼是馬雲呢？是甚麼讓他與眾不同？甚麼東西在激勵著他？答案很多時候來自於他在創建阿里巴巴之前的生活經歷。這段故事在過去的很多年裡，我也是零零散散地略有耳聞。

馬雲出生於 1964 年 9 月 10 日，僅僅兩年後，中國開始了「文化大革命」。馬雲的童年毫無疑問地受到了這場從 1966 年持續到 1976 年的政治動盪波及。這段時間內，知識分子、藝術家、資本家受到了一輪接一輪的階級革命迫害。馬雲的祖父是地主，爸爸是評彈演員——評彈是一種音樂與敘事結合的民間藝術——馬雲在共產黨的眼裡被認為出生不好。為此，馬雲常常受到班裡同學欺負，由於經常打架，他一度在學校及家長的眼裡成了問題學生。

或許是作為一種逃避，馬雲在空餘時間沉浸於武俠小說的世界。他一開始讀的是中國的古典名著，後來讀金庸小說，金庸的武俠小說講的是俠義英雄用智慧而非蠻力打敗強大對手，除暴安良的故事。

武俠故事或許幫助馬雲克服了任何人第一眼就能發現的問題——他的相貌。常常會有媒體形容馬雲像小矮人，古靈精怪，不高的身材常常給他帶來不必要的關注和評價。即使在自己家也常常被取笑，說他矮。當介紹自己的三個孩子時，馬雲的父親常常開玩笑說「馬雲是我們從垃圾堆裡撿來的」。