

<<谁认识马云>>

图书基本信息

书名：<<谁认识马云>>

13位ISBN编号：9787505730229

10位ISBN编号：7505730223

出版时间：2012-7

出版时间：中国友谊出版公司

作者：刘世英

页数：252

字数：260000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<谁认识马云>>

前言

推荐序1 金碚马云为什么能行作者刘世英邀请我为他的新作写序，这是一本从一个十分独特的视角观察和描写阿里巴巴公司创始人马云先生的著作。

作者告诉我，每个企业家都有自己的“坎”。

如何走过或者跨过一个个人生之“坎”，往往是企业家事业生涯中最精彩的时刻，因为，此时，企业家的能力和素质会得到淋漓尽致的展现。

关于马云，亿万公众除了通过同阿里巴巴的接触（马云被视为阿里巴巴的人格化）之外，绝大多数人都是从各种媒体的报道以及马云在各种场合的言论中获得了解的。

大凡社会知名人士，情况基本上都是如此。

也就是说，人们所知道的名人都是媒体告诉你的那个样子，而真正是什么样，往往总是像谜一样。

越是像谜，人们就越有了解的愿望。

所以，关于他们的书刊，总是受到众多读者的欢迎。

我们所处的是一个互联网英雄的时代。

马云就是这个时代中的一位非常具有代表性的互联网时代的英雄。

因此，人们相信马云一定具有英雄本色：行事大胆、独立特行、环抱梦想、充满激情；目标专注、勇于创新、敢于尝试、敢于挑战世俗观念；富于理智、敢作敢当、即使深陷危机也能临危不乱。

尤其是在2011年发生了媒体所传言的阿里巴巴的几件大事，似乎让其深陷危机，但马云却能够临阵不乱地将各种“内忧外患”一一“摆平”，将负面影响降至最低。

不仅如此，到年底，竟然又传出了阿里巴巴准备反向收购雅虎的消息，这个显示了阿里巴巴的实力和在国际上的地位，听后真有些一扬国威的感觉。

马云是个传奇性人物，曾被人说成是“骗子”、“疯子”和“狂人”。

据说，马云从小并没有互联网方面的天赋，他从事互联网实际上是投身于一个自己并不十分懂得和擅长的领域。

他之所以能成功，主要是凭借了预见网络发展前景的独特眼光和对新生事物超乎一般的悟性，再有就是他的坚持。

别人说他是“骗子”，是因为他是先知者。

在没有被人接受之前，先知者总是会被贴上“骗子”的标签。

有人说成功的企业家大多显示出与众不同的“疯狂”，然而这种疯狂并不是盲目的偏执，而是一种忘我的专注与执著，并且不惜一切代价地追求理想和达到目的。

人们都说，投资互联网就是“烧钱”，只有烧到一定火候，才有成功的可能，而成功的概率并不高。

许多人认为敢于疯狂烧钱是马云的胆略，有可能辉煌也可能失败，但是，马云为了实现梦想绝不畏惧失败。

马云创业思维的基本逻辑是，帮助中小企业成功，自己才能获得成功。

但现实往往要复杂得多，有时表现得似乎远离了他的初衷，深刻的创新思维逻辑只能曲折地，有时甚至是矛盾地体现出来。

马云呼吁构建新的商业文明，但在现实中却一再遭遇重挫；他一向强调坚持“客户第一、员工第二、股东第三”三原则，但在2011年的本命年却一再“冒犯”这三者的利益。

“诚信门”被开除的是玩忽职守的高管和以身试法的员工；“支付宝股权转让”反映出来的是马云和股东间的矛盾；“淘宝商城暴动”正是因为触犯了他最不愿得罪的客户利益。

不过，马云所遭遇的并非阿里巴巴独有的问题，而是折射出我国民营经济发展到新阶段的一个特点。回顾过去的几年，在民营企业为社会创造巨额财富、给人们的生活带来巨大便利的同时，一件件负面事件也将许多民营企业家置于公众争议的漩涡之中。

百度文库事件使刚刚坐上首富宝座的李彦宏被骂成是“小偷”；蒙牛毒奶粉事件让牛根生遭受众人唾骂；黄光裕创办的国美电器让老百姓尝到低价商品的甜头，但黄光裕本人却因违规操作遭遇牢狱之灾。

中国民营企业到底怎么了？

<<谁认识马云>>

到底是民营企业道德缺失还是社会环境使然？

在与众多民营企业接触的过程中，我听到最多的就是：中国的企业家们普遍抱怨在中国做实业太难。尤其是在2008年以来遭受金融危机冲击后，许多民营企业更是举步维艰。

尤其是中国的市场经济是一个政府高度深入参与的体制，而且国有企业同民营企业往往处于不平等的竞争地位，所以，有一位民营企业家说，民营企业家都是“令人羡慕的可怜人”。

特别是由于相关政策及法律法规的改革滞后，民营企业家一旦贸然闯入法律法规还没有规范到的地方，稍有不慎就会踩上违法违规的高压线。

如果说上世纪做生意主要是靠捕捉商机，那么，到本世纪，做生意越来越需要具有适应现行法规和政策变动不确定性的能力。

马云的成功，可能正在于他确实具有在上世纪和本世纪经商的双重能力。

在时代巨变中，他始终能如鱼得水。

时间是最好的试金石。

如果说，能够向市场提供好产品而自己又能够持续获得盈利的企业是优秀的企业，那么，具有崇高的经营理念和思想境界，并且能够承担更大社会责任的企业就是伟大的企业。

像阿里巴巴这样的互联网企业，是一个与亿万大众利益（包括千万中小企业和电子商户）高度关联的企业，所达到的理念境界最终决定了她长期的竞争力。

在这个商业网络遍及亿万大众，而社会媒体高度发达的社会中（好事坏事都会瞬间传遍世界），极端利己的企业经营活动必然会遭遇越来越大的阻力，生存空间将越来越小。

因为，社会大众会支持能够承担更多社会责任的“好企业”，抵制一味利己的“坏企业”，各个企业能否长久经营和永续发展，最终取决于是否能为社会大众创造更大的价值。

具有高尚经营理念和行为的企业将会具有更强的竞争优势，即使在其发展过程中遭遇危机和不利事件，也都会被逐一化解。

所以，当有人问我如何看待阿里巴巴的未来前途时，我可以很有把握地预言：一定会持续发展，只要他真正坚持自己的经营理念——帮助中小企业成功，自己才能获得成功。

（金碚，经济学博士，博士生导师。

中国社会科学院学部委员、工业经济研究所所长、《中国经营报》社社长）2012年4月11日推荐序2 刘东华相信马云去年在推荐有关马云的一本书时，我说了这样一段话：自从十年前认识马云开始，马云所讲的东西就被整个世界质疑着，在质疑和嘲笑中一天天变成了现实。

我知道，马云十年前和十年后讲的东西是一样的；这本书又告诉我们，马云在外面和内部讲的东西也是一样的。

这两个一样还告诉我们，至少有一种人的成功是先在内心里、先在理念和逻辑上完成，然后再一点点呈现在人们的肉眼看得见的地方。

为企业家人群服务20年，马云是我所认识的罕见的理想主义者。

而真正的理想主义者，都是对自己的要求远远高于别人和世界对自己的要求，并痴心不改、无怨无悔地为这些要求历尽苦难的人。

他以此为荣，他会发自内心认为“苦难只是一种化了妆的祝福。

”在追求那些比“笑话”还好笑的伟大梦想的过程中，马云有没有过一时的动摇和犹豫呢？

没有就不是人了，玄奘在“取经”途中还有“十里回头路”呢。

但是我知道，在“为什么”的问题上，马云几乎从不摇摆；而在“怎么样”的问题上，偶有妥协或退而求其次的想法是完全正常的。

2011年，马云自己说阿里巴巴过了七道生死关。

在里里外外的巨大冲突之中，马云甚至开始怀疑人性的善良与美好。

但他挺过来了，阿里巴巴挺过来了，不但挺了过来，我相信马云和阿里巴巴从来没有今天这样强大过。

马云是世界级的，不惟他的水准和眼界，更是他的价值观，阿里巴巴的价值观。

十多年来我对马云和阿里巴巴做过很多判断，某些判断一度让人们目瞪口呆，但这些判断大都应验了。

<<谁认识马云>>

在看到人们质疑甚至谴责马云的某些行为时，我相信更多源于对马云和事件复杂性的无知。

以我对马云及其面临的挑战的了解，我相信他所做的已经是他所能做的最好，换别人99%以上的可能是只会比他更差。

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

互联网带来的信息透明与对称，使得各色“评论家”们有了苛责英雄们的更多依据、更好条件，我希望这种苛责是为了成就这个时代的英雄，而不是为了杀死他们。

苛责别人的条件越充分，这个世界就越需要宽容。

一个健康的社会心理和环境，应该是每个人都努力把苛刻留给自己，把宽容送给别人，而不是相反。

当然，真正的英雄从来不怕高的要求，只怕错的乃至荒唐的要求。

如果马云对自己、对阿里巴巴的要求一向远远高于别人对他们的要求，在遭遇大的考验和挑战的时候，我们为什么不选择相信他们呢？

相信什么，我们就会成为什么；相信马云，就像相信我们自己。

（刘东华，正和岛创始人，《中国企业家》杂志社原社长）2012年6月自序马云是不是变了2011，是12岁的阿里巴巴的本命年，也是虚岁48岁的马云的本命年。

这一年发生在阿里巴巴和马云身上的故事很多，马云因此也经历了一段艰难的岁月。

从阿里巴巴深陷“欺诈门”事件到CEO卫哲被迫引咎辞职；从支付宝“单飞”引发马云与股东间的矛盾到国内媒体对马云缺乏“契约精神”的质疑和批评；从淘宝假货风波，到马云一意孤行推新规引发淘宝中小卖家暴动；从阿雅联姻到意图“去雅虎化”……所有发生在马云和阿里巴巴身上的故事都成为公众高度关注的热点新闻，公众之所以高度关注这些新闻，是因为故事的主人公是马云。

马云一向是一个高调的人物，连他自己都承认自己善于“忽悠”。

在2009年5月16日的广州首届网商交易会场上，马云总结说：“10年以来，我被很多人认为是中国最大的忽悠，我讲任何话都是在忽悠。

不过，今天我还想再忽悠一把！

”事实也是如此，12年前马云对国人忽悠的东西，现在已经成为了现实。

而阿里巴巴正是被马云“忽悠”强大的。

1999年，教师出生的马云在人们不知道互联网的概念，更不知道电子商务是何物的时候创办了阿里巴巴。

在历经九九八十一难之后，阿里巴巴终于修成正果，成长为全球最大的电子商务网站。

曾几何时，淘宝网、支付宝不仅改变了一代人的工作和生活方式，同时也引领了消费模式的新潮流。

马云不但开拓了中国的电子商务应用，也让中国在这一领域的发展引领了世界潮流。

毫无疑问，马云已经实现了他下海时立下的改变世界的梦想，他也因此从一个草根创业者历练成为世界级的企业领袖。

然而，近期被媒体不断曝光的发生在马云身上的故事，使马云为此饱受了方方面面的质疑，也使曾经笼罩在马云身上的光环有失色彩，这使很多关注马云的人都禁不住在发问“马云怎么啦？

”“马云是不是变了？

”马云及所领导的阿里巴巴正在不断被公众重新认识，而这正是我们创作本书的原因。

2011年2月21日，随着马云的一封“自曝家丑”的内部邮件在网上传开，迅速产生了“一石激起千层浪”的效应。

人们惊诧于阿里巴巴B2B网站涉嫌欺诈的消息以及产生的恶劣影响，更惊诧于阿里巴巴CEO卫哲被迫引咎辞职的消息。

马云怎么啦？

阿里巴巴怎么啦？

不过，这条“惊天”新闻随着马云对部下的严厉处罚得以“摆平”，在公众心目中，马云成了“挥泪斩马谡”的诸葛亮。

而6月发生的支付宝转移事件用“惹大祸，激众怒”六个字来概括再恰当不过。

且不说在此次事件中马云对两大股东的挑战被国内媒体指责为缺乏“契约精神”，也不说这次事件的发生对美国华尔街股市产生的影响，单说马云为领支付宝牌照差点把国内互联网行业的VIE结构“一

<<谁认识马云>>

网打尽”，就使马云这个行业巨头备受诟病，人们对马云的行为不只是议论和批评，而是开始质疑马云的道德和人品，因为作为行业领跑人，他的行为已经足以影响到整个行业的利益。

为此马云遭到了行业内外的谴责。

为了达到扩大规模，并打退竞争对手的目的，淘宝被迫实行了多年的免费政策。

免费政策不仅给阿里巴巴带来资金上的压力，更可怕的是如影随形的副产品——假货。

淘宝已经成为闻名中外的售假平台。

为了根除假货，提高淘宝的商品质量，马云决定将淘宝一分为三，并提高新分出来的淘宝商城的收费标准。

马云此举却使诸多中小卖家面临生存危机，致使数万中小卖家“揭竿而起”，淘宝商城一夜之间变为“伤城”。

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

从法律上讲，淘宝给自己打造的平台制定新规则是没有问题的，但是作为一家为商户提供商务信息平台的服务公司，所制定的任何规则都应该本着互利互惠的原则进行，否则就有利用垄断地位坐地起价的嫌疑。

仅凭单方面的意愿制定规则，容易造成两败俱伤的结果。

好在在商务部的调停之下平息了这场纠纷。

不过，商务部为此准备制定的“网络零售管理条例”则遭到众多网络公司的非议，因为众多的意见是，平台公司与客户双方的市场契约不需要介入行政干预。

早在2005年马云为了融资将大部分股权出售给了雅虎，从而使整个团队失去控股地位，这可能是马云所犯的最重要的错误。

尽管马云在演讲中口口声声地称，投资者只是娘舅，资本永远是听从企业操作者的。

但在此后的很长一段时间，为了在雅虎手中回购股票，马云做了方方面面的努力。

尤其是根据当初签订的协议，马云在5年后有可能失去对阿里巴巴的控制权，使5年后阿雅股权战争打响。

而在2011年底传出的马云意图整体收购雅虎，从而达到“去雅虎化”的消息，再次把马云推向风口浪尖。

然而，随着阿雅联姻的牵线人杨致远先是辞去雅虎CEO的职位，随后彻底退出雅虎董事会，阿里巴巴对雅虎的整体收购或对部分股权的回购又陷于疑云密布之中。

随之而来的是2012年初传来的阿里巴巴B2B上市公司拟退市的消息，尽管阿里巴巴内部否认与回购雅虎股权无关，但雅虎股权问题其实是一个绕不开的问题。

不过，有一点值得肯定的是，阿里巴巴意图在“去雅虎”之后再整体上市，而雅虎则希望阿里巴巴整体上市后再退出。

阿雅之间有着不可调和的矛盾，雅虎问题会成为未来很长一段时期里困扰和牵制阿里巴巴发展的一道难题。

作为电子商务行业的领跑者，作为阿里巴巴的精神领袖和掌舵人，马云在公众场合处处高举理想主义的大旗，大谈“理想”和“奋斗目标”，并时时以传统读书人“达则兼济天下”的形象出现。

书生马云初涉商海大获成功，在有些人还在商海中艰难跋涉、一些人面对商海望而却步之时，缔造了一个商业神话，成为无数青年学习的榜样。

然而，正所谓“创业难，守成更难”，小企业有小企业的难题，大企业有大企业面临的风险。

老子《道德经》中有一句话：“治大国，若烹小鲜”。

治理国家如此，治理企业同样如此。

“居安思危”、“如履薄冰”也许是每一个创业者应该保持的常有心态。

在本书中，读者能够阅读到：第一，关于阿里巴巴几大热点问题的解读、分析和评述；第二，马云进行危机处理的方式方法。

其中彰显出来的智慧、勇气、胸怀是值得每一个人、每一个创业者学习的；第三，如何看待我们心目中的创业领袖？

<<谁认识马云>>

如何看待马云在创业时期和守成时期的“变化”？

我们的观点是：做企业本身就没有“神坛”；第四，民营企业如何在具有中国特色的客观社会环境和发展阶段摆脱生存危机？

如何在夹缝中成长壮大？

第五，一个新兴行业的运作模式的利弊分析，以期给同行者或后来者起示范作用或警示作用；第六，如何看待民营企业出现的问题？

是进行客观、冷静的分析，还是简单地持肯定或否定态度？

中国民营企业如何逆流而上，把握或创造每一个发展的机遇？

有关马云的图书大多写的是马云从草根到创业领袖的历练过程，而在本书中，呈现给读者的将是一个有血有肉、独立特行、为守成而不惜与股东、与商户之间展开博弈并发生利益之争的马云。

在本书中我们可以看到马云遭受的重重迷局，以及他在这个“局”里的种种作为。

同时，我们也可以看到马云在创业中的智慧和谋略。

可以说，本书呈现给读者的是凡人马云，是一个真实的马云。

他是一个与我们心目中不一样的马云，同时又是一个完全一致的马云。

是为序。

<<谁认识马云>>

内容概要

从历经八年“抗战”一朝上市，到如今的“退市”；从阿里巴巴对雅虎“蛇吞象”的并购，使马云成为国内互联网的一匹“黑马”，到阿雅股权战争爆发，马云险失控股权，再到沸沸扬扬的马云将收购雅虎的传闻；从阿里巴巴一路走来以“诚信”为本，到阿里巴巴B2B深陷“欺诈门”丑闻；从支付宝这个金融行业“搅局者”的“非法”问世到领取“准生证”时引起的与两大股东的“冷战”；从淘宝网从创业者的乐园蜕变为“售假平台”，到马云忍痛推新规引发的“网商暴动”……

马云，这个曾经的创业教父，众多创业者心目中的创富英雄和偶像，一夜之间几乎被众多负面新闻“击倒”。

我们该如何看待昔日的偶像马云，如何理解今日阿里巴巴深陷的种种危机？

如何看待马云在创业时期和守成时期的“变化”？

如何理解马云2011年遭受的三大“风波”？

阿里巴巴“退市”意欲何为？

电商：赔本赚吆喝？

央行为何为难支付宝？

马云为何意图收购雅虎？

阿里巴巴上市造就了多少千万富翁？

马云在上市前后如何排列员工、客户、股东三者间的利益顺序？

马云为何挥泪“斩”高管？

跟随他创业的“十八罗汉”境遇如何？

马云和李彦宏究竟谁“睡不着觉”？

中国电子商务及民营企业上市之路将何去何从……本书将独家破解层层神秘疑云。

<<谁认识马云>>

作者简介

刘世英，北京广天响石企划机构董事长。
财经传记作家，财经畅销图书策划人，北京大学国际MBA。
中信出版社连续多年的优秀畅销书作者，长期致力于财经人物和企业案例研究，采访过包括世界银行、微软亚太研发集团、阿里巴巴、分众传媒、IDGVC、尚德电力、汇源、伊利、蒙牛、皇明太阳能、华西集团等数十家国内外著名企业和企业的领导人，著有《马云创业思维》、《谁认识马云》、《张亚勤：让智慧起舞》、《分众的蓝海》、《汇源内幕》、《赢在华西》等，其中《谁认识马云》畅销30万册，被翻译成多国文字出版。

<<谁认识马云>>

书籍目录

推荐序1马云为什么能行 金碚

推荐序2相信马云 刘东华

自序马云是不是变了

第一章 置身风口浪尖的阿里教主

1.阿里上市，马云变“牛人”

2.本命年马云深陷舆论危机

阿里涉嫌诚信危机

支付宝股权转让引风波

淘宝遭遇“十月围城”

3.阿里巴巴与雅虎的不解之缘

第二章 逆势上市：是为圈钱还是为了步入国际化

1.阿里巴巴上市：一种模式的胜利

为了这一天，等了整整8年

阿里巴巴：令投资商震惊的中国原创模式

上市：撬动资本的魔方

阿里巴巴“并不缺钱”？

2.寒冬上市，机遇还是风险

为何选择“冬天”上市

在哪上市？

纽约还是香港

帮助中小企业“过冬”

3.关注国际市场，走出国门

走出国门：马云的人生梦想

芝麻开门：让国际股民受益于阿里巴巴

阿里巴巴能否借上市之机走出国门

4.阿里巴巴为何决定“私有化”

第三章 涉嫌欺诈：诚信公司出现不诚信问题

1.涉嫌“欺诈”，阿里陷诚信危机

马云发邮件自曝家丑

骗子公司加盟，阿里形象受损

高层震荡，马云“刮骨疗伤”

2.阿里凸现模式之弊

海外商家投诉，东窗事发

高业绩下产生的“欺诈”行为

“会员制”的功过是非

3.回归价值观，重建诚信

“财富不是钱，是诚信”

如何扛起中国的打假问题

第四章 支付宝“单飞”：马云深陷契约门

1.支付宝：谁动了银行的奶酪

用支付宝解决支付问题

支付宝意外成为网络支付霸主

网络支付：金融界的搅局者

为获支付宝牌照，马云三次转移股权

<<谁认识马云>>

2. 马云与董事会的博弈

“不完美，但却是正确的决定”

马云、杨致远、孙正义的艰难抉择

芭茨，一个不得不说的女人

签署支付宝股权补偿协议

3. 支付宝重组事件引发的道义和利益之争

支付宝“单飞”，马云惹众怒

胡舒立的质疑：马云是否违背“契约精神”

公众热议：恪守江湖道义还是践行政府法规

第五章 网商“暴动”：淘宝商城突变淘宝“伤城”

1. 淘宝原罪：从免费到收费

将免费进行到底

竞价排名起风波

假货，爱淘人的心头刺

马云的“大淘宝战略”：淘宝一分为三

2. 淘宝商城“步步惊心”

顶着“过河拆桥”推新规

反淘宝联盟发起“网络围攻”

淘宝“伤”城：要规则还是要暴力

3. 马云的难言之隐

“忍”字心上一把刀

马云气话：“下辈子再不干电子商务”

斥资18亿元欲解“围城之困”

4. 电子商务将何去何从

提高门槛谁是赢家

马云如何举起新商业文明的大旗

第六章 从险失控股权到意图收购雅虎

1. 雅巴联姻，马云险失控股权

马云与杨致远的交情

收购雅虎中国，孙正义支招

阿里巴巴“蛇吞象”

三种文化的艰难磨合

马云险被驱出董事会

2. 雅虎问题将马云再引风口浪尖

雅虎：从高峰到谷底

马云为何意图收购雅虎

阿里巴巴收购雅虎的先天优势

收购雅虎面临的三道坎

3. 马云是真收购还是为“赎身”

马云收购雅虎的“阴谋论”

收购雅虎给阿里巴巴带来的利与弊

第七章 烽烟四起：阿里巴巴面临的挑战

1. 互联网大佬间的春秋争霸

马云和李彦宏究竟谁“睡不着觉”

搜阿联盟，图谋在搜索市场分一杯羹

腾讯拍拍、搜搜异军突起

2. 电商领域的你争我斗

<<谁认识马云>>

京东“叫板”天猫

当当、凡客等在细分领域精耕细作

王树彤：挑战马云的女人

3.阿里巴巴的发展之惑

主要参考文献

<<谁认识马云>>

章节摘录

本命年马云深陷舆论危机中国互联网从蛮荒之地一路走来，产生了像阿里巴巴、百度、腾讯、搜狐、网易、360等在业界有影响力的互联网公司。

俗话说：“家家都有一本难念的经”，被称为“网络江湖”的互联网行业更是“网事”不断，不知上演了多少精彩纷呈的商业大戏：“QQ大战360”使腾讯背上了垄断和扼杀创新的恶名、百度的竞价排名和侵权事件，使百度一再遭遇媒体的曝光。

而这一次让人意想不到的是竟然轮到了在公众心目中有良好口碑的马云。

时光飞逝，1999年创办的阿里巴巴一晃已年满12周岁。

马云说2011年是“阿里本命年”，2011年，恰好也是虚岁48岁的马云的本命年。

马云说本命年是阿里巴巴的“多事之秋”，这一年，注定马云麻烦缠身，“绯闻”不断：2月B2B上市公司涉嫌欺诈，CEO卫哲离职；4月淘宝被央视经济半小时曝光称“淘宝知假售假”；6月支付宝深陷契约门，媒体纷纷指责马云有失“契约精神”，马云同阿里巴巴的大股东关系一度紧张；10月淘宝网新分割出来的淘宝商城因收费涨价引发网商“暴动”，一度扰乱淘宝网的商业秩序……对此，马云坦言道：“我其实（之前）已经有预感，12年是一个本命年，本命年麻烦多。

“但我没想到会有这么多，这么痛，这么苦。

”阿里涉嫌诚信危机2011年2月21日，阿里巴巴B2B上市公司发布公告称，董事会已经批准B2B公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职的请求。

马云发内部邮件称，“过去的一个多月，我很痛苦，很纠结，很愤怒；对于这样触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为，任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪！

”马云在内部邮件中称，公司要“刮骨疗毒”。

让马云感到“痛苦”、“愤怒”的事是，阿里巴巴经调查发现，其香港上市公司2009、2010年存在数量高达两千多家“中国供应商”客户涉嫌欺诈。

马云认为这突破了阿里巴巴价值观的底线。

阿里巴巴有六大价值观：客户第一、诚信、敬业、激情、拥抱变化、团队合作。

“做一个诚信的商人”、“为诚信而战”是马云一路走来赖以将企业做大的根基。

然而，尽管马云一再强调其诚信的价值观，但公司内部依然出现了不诚信的事件。

这些不诚信的事件给阿里巴巴造成了十分恶劣的影响。

“中国供应商”是阿里巴巴B2B业务的主要收费平台之一，是马云苦心打造的一个跨国贸易平台。

马云打造这个平台的目的是，主要是向中国出口商提供一个向外国买家宣传自己的产品的更好的机会。

因为马云当时发现，除了广交会，中国出口商尚没有一个向外国买家展示自己产品的更好的通道。

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。

因而，阿里巴巴很快汇集了众多的用户。

2001年，阿里巴巴海外用户为150万，2009年已经升至1000万。

阿里巴巴采取的是会员制。

最初“中国供应商”的会费为1.8万元/年，随后涨到2.5万元/年，紧接着又调到4万~20万元/年。

应该说，直到2007年以前，“中国供应商”几乎没有遭到过一例欺诈投诉，外商们都觉得“中国供应商”是一个很靠谱、很有实力的地方。

2007年，次贷危机刚刚露出苗头，欧美市场的进口需求很快受到影响，“中国供应商”上的大客户渐渐减少了。

商人们赚的钱少了，自然就渐渐感到“中国供应商”的会费贵了。

2008年，当经济危机肆虐全球时，阿里巴巴首次出现净利润减少的情况，根据当年发改委中小企业司统计，中国半年内有6.7万家规模以上的中小企业倒闭。

2007年，阿里巴巴股价曾创下39.5港元的高价，到了2008年，则创下了3.46港元的新低。

<<谁认识马云>>

马云适时抛出了“过冬和拐点”论，阿里巴巴前CEO卫哲根据当时的经济形势，推出了简化版的“中国供应商”——出口通，会费价格降低至1.98万元。

这使阿里巴巴即便在冬天的环境下，其付费会员从2008年第四季度开始井喷，5个季度竟然增长了2倍，而此前6个季度也不过增长了50%。

门槛低了，灾难也随之而来。

2010年底，阿里巴巴的创业元老、十八罗汉之一的蒋芳由海外市场总监，调任到诚信发展体系部，这个部门前身叫做诚信安全部，专门负责会员间的纠纷与投诉。

2011年初，蒋芳发现，有些地区业务员，竟连续签下多起涉嫌欺诈的“中国供应商”会员。

1月22日，蒋芳给马云及其他创始人发了一封邮件，在邮件中，她愤怒地写道：“TMD，就算把这个平台炸了，也不给这些死骗子机会。”

看到邮件后，马云立即给蒋芳打了电话，“发生了什么事？”

公司很快于2011年1月中旬发起一项独立调查，经过近一个月的调查取证，查实2009、2010年两年间分别有1219家（占比1.1%）和1107家（占比0.8%）的“中国供应商”客户涉嫌欺诈。

同时查实有近百名直销员工为了追求高业绩高收入，明知是骗子客户依然签约，有的直销员工默许甚至参与协助这些骗子公司加入阿里巴巴平台。

有些销售人员，在阿里巴巴上发布虚假信息，例如，把一些中小企业说成是一家很大的集团公司，一些外商看到信以为真，就发订金过来订货，而这些销售人员收了订金，却不发货。

这次欺诈事件的受害者多为国外客户，因而造成的影响远涉海外。

一位来自沙特阿拉伯的商家表示，自己的公司在阿里巴巴平台上受骗遭受的损失达到2.5万亿美元。

这使他只能放弃中国市场，转而投向欧洲和南美的交易。

一位加拿大零配件采购商说，他从阿里巴巴一位金牌供应商处采购了3000美元的电脑零配件，但对方只寄来其中的一个小的配件，此后就杳无音讯。

这位加拿大采购商发现阿里巴巴的这位金牌供应商在阿里巴巴网站上注册了两个公司，且联系方式相同。

他随即向阿里巴巴网站报告了这件事，要求网站调查和处罚这两个账号，但阿里巴巴不但让与他交易的账号继续运营了两个多月，还拒绝关闭这家供应商的第二个账号，理由是这位加拿大采购商和第二个账号没有关联。

这使这位加拿大采购商认为，骗子公司能够得逞，阿里巴巴难逃其咎。

因为作为一个国际交易平台，买家和卖家之间存在语言和文化障碍，选择异地交易，完全是出于对阿里巴巴的信任。

之所以敢冠以“金牌”二字，说明这些供应商的身份已经被严格核实过，但事实上阿里巴巴并没有完全核实。

对于采购商的损失，尽管阿里巴巴已经拿出170万美元来赔偿，平摊到买家的身上最高上限不超过1200美元，事实上，很多受骗者遭受的损失远远超过这个数目。

阿里巴巴尽管从2009年开始加强对于国际站会员的筛选，对中国供应商进行最严格的资质认证，目的就是希望能够在最大限度内杜绝诸如此类诈骗事件的发生。

然而即便是在一些严格管理的措施之下，依然爆出存在两千多家中国供应商涉嫌欺诈的事件。

这一方面势必影响国际采购商前往阿里巴巴平台进行采购的意愿，另一方面阿里巴巴部分销售人员协助不合格的供应商入驻，这也让众多的中国供应商开始怀疑阿里巴巴平台的质检措施，从而导致一些中国供应商的流失。

这对阿里巴巴平台上的外贸大额贸易及小额外贸批发业务造成一定的负面影响。

为了在最大范围内平息该事件，马云采取了如下措施：关闭2326家涉嫌欺诈的“中国供应商”，并请司法机关介入调查；辞退一百多名参与诈骗的销售人员，批准CEO卫哲、COO李旭晖辞职的请求，对集团人事资深副总裁、集团CPO邓康明降级另用；还有就是拿出至少170万美元对此案涉及的受害者进行赔偿，每宗诈骗个案涉及受骗买家的付款金额不少于1200美元。

也许有人会说1.9%只是很小的一个数目，相对于阿里巴巴几百万家会员，这个数目完全可以忽略不计，但将这1.9%落实到每一个具体案例上，我们会发现其造成的影响是恶劣的，而该事件的始作俑者是

<<谁认识马云>>

不可饶恕的。

也许有人会说马云对卫哲等高管的处罚过于严重，人无完人，孰能无过，不能因为一两次的错误就将其彻底否认。

但马云最终还是挥泪上演了一出现代版的“诸葛亮挥泪斩马谕”，以在最大限度摆平此次阿里巴巴所陷入的诚信危机。

支付宝股权转让引风波网络支付，是指依托公共网络或专用网络在收付款人之间转移货币资金的行为，包括货币汇兑、互联网支付、移动电话支付、固定电话支付、数字电视支付等。

直到2010年6月21日央行发布《非金融机构支付服务管理办法》（以下简称《办法》），对非金融机构从事支付业务的准入门槛、申请规则、监督管理及处罚等予以界定之前，网络支付一直是游离于监管之外的非金融机构支付业务。

根据《办法》的规定，非金融机构提供支付服务，必须向央行提供有关资料，经审批合格拿到“支付业务许可证”之后，才能从事支付业务。

该《办法》自2010年9月1日起施行，按照规定，在《办法》实施前已经从事支付业务的非金融机构，应当在该《办法》实施之日起一年内申请取得许可证。

逾期未取得的，不得继续从事支付业务。

2011年5月26日，首批第三方支付牌照下发。

央行之前公示的32家企业中，有27家企业获得央行于5月18日签发的牌照。

在这批企业中，已经位居网络支付老大的支付宝赫然在列。

然而，就在央行签发支付牌照的头一个星期，2011年5月11日晚23时，《福布斯》网络版率先报道了关于支付宝“单飞”的消息。

该消息称，阿里巴巴集团在2010年已将外资的支付宝（中国）网络技术公司100%的股权转让给了马云控股的浙江阿里巴巴电子商务公司，原因是为了尽快拿到支付牌照，因为根据央行的规定，支付宝不能由外资绝对控股。

而在变更前，美国雅虎和日本软银两家外资公司持有支付宝接近70%的股权。

这一信息最早是在雅虎公司一季度财报中披露的，但因为只是财报文件中短短的一小段，并未被国外媒体在第一时间注意到它，直到过去了20个小时才被《福布斯》网络版发现，并率先做了报道。

当这则外电报道被翻译成中文后，在海内外迅速引发了一系列的连锁反应。

当支付宝重组公告发布后，第一大股东雅虎股价下跌了5%，并遭遇股东集体诉讼。

美国一家证券公司Kendall在公告中称，凡是在2011年4月19日至5月13日之间买入雅虎股票的股东，都可以联系Kendall获取更多信息，并在这项集体诉讼中担任原告。

这些原告认为，雅虎早在2009年就已获知，中国监管部门对海外所有权的规定可能会发生变化，这一变化将会导致雅虎或阿里巴巴集团剥离支付宝。

作为指控所指的虚假信息和信息遗漏的结果，雅虎的股价在2011年4月19日至5月13日之间被人为抬高。

在央行的《办法》发布后，摆在马云前面的有三条路：第一，维持协议控制，报国务院另批；第二，维持协议控制，但声明无协议控制；第三，终止协议控制，商谈补偿办法。

对于阿里巴巴的另一个股东——软银孙正义来说，为了拿到中国央行颁发的第三方支付牌照，他希望马云采取“协议控制”的模式（也称“VIE模式”）。

据马云说，在支付宝问题上，孙正义一直在给他施加压力：“你马云有办法的，我在中国投资了那么多公司都可以（协议控制），凭什么你不可以？”

雅虎杨致远则采取“两边倒”的态度：即假如反对马云主张的终止协议控制的提议，他又担心万一支付宝拿不到牌照，搞垮了他要承担责任；如果同意马云的主张，他又很难向雅虎方面做出交代，所以他干脆不表态。

马云则坚持走第三条路。

与两位大股东的商议无果后，马云最终按照自己的意愿做出决定：解除协议控制，并通知两位股东后续商量补偿事宜。

支付宝“单飞”实际上经过了三个步骤，第一步是2007年6月转让70%的股权给马云控制的一家内资公

<<谁认识马云>>

司——浙江阿里巴巴电子商务公司，第二步是2010年8月继续转让剩下的30%股权，第三步是2011年一季度终止和阿里巴巴集团的协议控制。

前两步是外界此前理解的支付宝“单飞”，实际情况是当时还有协议控制，并没有“单飞”，这也是马云一直强调自己有授权的两步，核心的第三步雅虎、软银并不同意，并没授权。

因而这最后一步终止协议控制才算是真正的“单飞”，马云确认并未获得董事会的授权。

这可以简单理解为，马云一直在说的获得了授权并非支付宝“单飞”的授权，而是做一些股权结构技术处理，即不影响雅虎、软银利益的授权。

支付宝股权变更一事，很快在国内引发了一场关于国家金融安全以及企业家契约精神及诚信的讨论。

巨人网络CEO史玉柱在微博上表示，“控股权如果仍在美国人和日本人手里，就涉及中国国家安全问题了。

”华兴资本CEO包凡对此则反问，“腾讯有6亿用户，百度是互联网最大的入口，新浪是最有影响力的媒体，人人网拥有数百万的学生，是不是每个都涉及国家安全，每个都应该让他们外国股东滚蛋”

。2011年6月12日，财新传媒总编辑胡舒立发表评论《马云为什么错了》，文中，胡舒立称，“马云在集团两大股东未同意的情况下，擅自将公司核心资产转入自己名下，且转让价格超低显失公允，就严重违反了股东之间的契约，也违反了股东与管理层之间的契约。

”这篇评论发布后，更是引发了网上对此事的热议。

马云随后通过短信、电话等形式与胡舒立沟通达两小时以上，称其在基本事实不了解的情况下就开始评论了。

2011年6月14日，马云在杭州举行媒体沟通会，回应外界对于支付宝所有权转移一事的质疑。

马云称，央行2010年6月出台的《办法》上有一条明文规定，即外商投资支付机构的业务范围、境外出资人的资格条件和出资比例等，由中国人民银行另行规定，报国务院批准。

而这个“另行规定”，有可能会遥遥无期。

因为央行对网络支付的管理，早在2005年就有了一个征求意见稿，但直到2010年才拿出最终的管理办法，假如支付宝不能第一批拿到牌照的话，这对阿里巴巴，对淘宝网，以及所有的用户的影响都是非常大的。

如果按照外资来申请支付宝牌照，那么，支付宝不可能申请到第一批牌照，其结果意味着整个阿里巴巴，包括支付宝、淘宝网都会瘫痪掉。

最后，在政策规定与实际操作的种种罅隙间，马云做出了他自称“不完美但唯一正确的”决定。

不管争议也好，非议也罢，马云最终以他特有的方式拿到了央行对支付宝的“许可证”——一种类似于“准生证”的东西，化解了一场由于支付宝审批不过将会给阿里巴巴带来的灾难，这使阿里巴巴，包括淘宝网、支付宝的顺利运作得以保证。

至于马云与董事会之间的关系，相信他也会以其特有的方式处理好。

在商场上，没有永远的敌人，只有永远的利益。

难道不是吗？

淘宝遭遇“十月围城”“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；这是一个智慧的年代，也是一个愚蠢的年代；这是一个光明的季节，也是一个黑暗的季节。

”这是马云在10月17日就淘宝商城事件召开的媒体沟通会上，用英国著名作家狄更斯的名言，对当前淘宝所面临的尴尬处境所做的总结。

马云在2010年底的淘宝大会上，曾预言淘宝在2011年必有一场灾难。

没想到竟然成为谶语。

整个事件的导火索是淘宝商城10月10日发布的《2012年招商续签及规则调整公告》。

公告将淘宝商城的技术服务年费从以往的6000元提高到3万元和6万元两个档次，涨幅分别为5倍到10倍

。同时，商铺的违约保证金也由以往的1万元涨至5万元、10万元、15万元不等。

这就意味着所有淘宝商城的商家每年需要缴纳的经费不少于十多万元。

这对一些小商户或微小商户来说，在资金上无疑面临了一个极大的挑战。

<<谁认识马云>>

出于对淘宝商城新规的不满，在新规颁布的第二天，即10月11日，近五万多名小卖家们通过一款新型的网络语音聊天工具YY聚集在一起，策划了对淘宝商城上大卖家们的轮番攻击。

他们利用淘宝商城的规则来完成这些攻击，通过实施“拍商品、给差评、拒付款”等恶意操作行为，迫使这些大卖家们停止出售商品，以此来表示对淘宝商城新规的不满。

这些受害的大卖家有韩都衣舍、欧莎、七格格、优衣库等，在反淘联盟的恶意操作下，他们店铺几乎陷于瘫痪。

这些小卖家称，之所以采取这样的“抵抗”行为，是因为淘宝商城近日发布的商家新规，让他们这种小卖家很难再经营下去。

一个小卖家称，“今年为做淘宝商城，我借了5~6万，到9月左右才开业，可谁知现在突然一下我得交出20万，即使能勉强交上去，又哪里有钱来经营呢？”

淘宝商城是从淘宝网站分出来的一个B2C网站。2007年，随着B2C网站凡客、京东商城的高速成长，马云就超前地看到了B2C的发展趋势，因而，在淘宝内部开始成立B2C事业部，并同时筹备淘宝商城。

2008年4月，淘宝商城以独立频道形式亮相，并共享淘宝的流量资源。

淘宝商城设立之初，为了杜绝淘宝网的假货、水货问题，当时就决定要树立一个较高的门槛：只有品牌的拥有者或者获得了品牌商的授权者才能进入。

然而，早在2008年传统品牌商在电子商务的意识还没有觉醒，热情并不高。

那一年，淘宝商城试探性地招了2000个商家。

可想而知，当年淘宝商城的交易额并不理想。

虽然淘宝商城坚持正品行货，坚持品质，但用户的“选票”依然投给了C2C平台——淘宝网。

淘宝网当年实现了1000亿元的交易。

淘宝商城事业部于2008年10月被迫解散，与淘宝网C2C合并。

随着网购环境的改善，用户需求和消费习惯渐渐发生改变。

很多网络用户的消费心理渐渐从买便宜过渡到买方便，甚至是买品质。

这从凡客、京东商城等B2C网站的业绩就能看到这种网购消费的升级：凡客2009年的交易额达到7个亿，京东商城2008年交易额是13亿元，到了2009年爆增到40亿元。

这就意味着服务那些有品牌和品质需求的用户的淘宝商城重新获得了独立出来的可能。

2009年7月，淘宝重新启动淘宝商城事业部。

但此时，淘宝商城还不敢在“品牌商家入驻”上设置“高门槛”，而是对品牌商家和非品牌商家都持欢迎态度，即所谓“大B”和“小B”持同样欢迎的态度，只要他们注册公司、承诺正品、交纳保证金。

。

于是淘宝商城重启之后聚集了5万商户。

马云是从2011年春节就开始酝酿淘宝网上模式转型的。

经过半年的推演，到2011年6月16日，决定将淘宝一分为三，即将原C2C（个人对个人的电子商务模式）业务的淘宝网分为C2C淘宝网、B2C（商家对个人的电子商务模式）淘宝商城和一站式购物搜索引擎一淘网。

对淘宝商城，马云是想将其打造成一家线上的shoppingmall（超级购物中心）。

但是，事情并非想象的那样简单，升级后的淘宝商城同样面临假货的存在。

经过一段时间的运作，发现淘宝商城一些卖家的信用评价还不如淘宝集市，这对于淘宝商城来讲是致命的。

而淘宝商城本身不控货，要想为买家提供更好的服务，只有提高淘宝商城的门槛，让优质的商家聚集在淘宝商城，让那些难以满足淘宝商城“品质之城”要求的商家离开淘宝商城。

淘宝商城的新运营标准在10月10日出台前，曾针对商城内部的一些品牌商家进行了将近三个月的意见征集，淘宝方面获得的反馈是，“高门槛”将有助于净化网络交易市场，使商品品质和消费者体验得到进一步提升。

然而，没有想到的是，当新规发布的第二天就遭到别有用心的人士的恶意解读，并纠集了不明真相的中小店家和网民，对淘宝商城进行了持续的有组织的恶意攻击。

对反淘联盟的恶性攻击，马云表示坚决反对与他们谈判，并表示淘宝商城将坚持诚信原则，对假货、

<<谁认识马云>>

水货采取“零容忍”的态度。

“什么是我们的原则，维护电子商务的诚信，我们半步不退。

”马云解释称，淘宝“新政”的出发点是几部委联合打假，推“网上诚信”，“电子商务越来越大，如果我们不对假货水货采取措施，中国电子商务走不久。

”出发点是好的，但方式方法上有些操之过急。

对淘宝网民们的“暴动”行为，联想集团名誉董事长柳传志点评道：对入驻商家设门槛剔除个别不好的商家，提高淘宝商城的品质是对的。

但是马云在方法上有欠妥当，应该在保护小商家积极性的前提下，在让大家都支持的情况下再将个别不好的人踢出去。

马云也承认，“方式方法上有做得不对的地方”。

在商务部的协调下，在10月17日的媒体沟通会上，马云宣布对小卖家做出妥协，对于已经在淘宝商城开店的商家，新规执行时间延后至2012年9月30日，新商家2012年1月1日起执行，所有商家2012年保证金可减半。

同时，阿里集团将斥资18亿元扶持卖家：追加10亿元进入消费者保障基金；拿出5亿元作为现金担保，为符合条件的小商家向银行和第三方金融机构的贷款提供担保支持；增加3亿元用于市场推广和技术服务平台的改善，加大对商场商户的支持力度。

对于不考虑跟淘宝商城继续签约或不符合要求的，在规则前提下，将提供技术服务，将B店转为C店，信用及交易记录均在C店中予以保留。

<<谁认识马云>>

媒体关注与评论

这是一本从一个十分独特的视角观察和描写阿里巴巴公司创始人马云先生的著作……我们所处的是一个互联网英雄的时代。

马云就是这个时代中的一位非常具有代表性的互联网时代的英雄……当有人问我如何看待阿里巴巴的未来前途时，我可以很有把握地预言：一定会持续发展，只要他真正坚持自己的经营理念——帮助中小企业成功，自己才能获得成功。

——中国社科院学部委员、工业经济研究所所长、《中国经营报》社长金碚这本书又告诉我们，马云在外面和内部讲的东西也是一样的。

这两个一样还告诉我们，至少有一种人的成功是先在心里、先在理念和逻辑上完成，然后再一点点呈现在人们的肉眼看得见的地方……马云是世界级的，不惟他的水准和眼界，更是他的价值观，阿里巴巴的价值观。

十多年来我对马云和阿里巴巴做过很多判断，某些判断一度让人们目瞪口呆，但这些判断大都应验了。

——《中国企业家》杂志社原社长、正和岛创始人刘东华如果中国有能与苹果CEO乔布斯相提并论的人的话，那一定非阿里巴巴创始人兼CEO马云莫属。

中国其他的企业家都没有乔布斯那样的明星气质、战略眼光和推销才能，只有马云兼具这些特点。

——美国《福布斯》杂志下一个世界首富是马云。

——比尔盖茨

<<谁认识马云>>

编辑推荐

《谁认识马云2:危机中的救赎》编辑推荐：全球第一本深度破译马云困局、再现马云精神的作品。

迄今为止最有深度、最凌厉“不为尊者讳”的马云全透视。

破解阿里巴巴迷局、直面电商乱象、厘清阿里巴巴发展迷经。

中国民营企业、上市公司管理层危机管理必备读本。

有为青年、社会精英、致力于成为企业家的创业者案头参阅读本，财经传记爱好者及关注电商行业发展的读者大爱。

跟踪6年终出炉，财经传记畅销书作家刘世英继《谁认识马云》畅销30万册再推力作。

《谁认识马云2:危机中的救赎》的价值在于大胆写出了特色时代财富风云的难测，比大圆满式的虚假颂歌和“成功传奇”更富有昭示性。

中国社科院学部委员、工业经济研究所所长、《中国经营报》社长金碚、《中国企业家》杂志社原社长、正和岛创始人刘东华联袂作序推荐。

<<谁认识马云>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>