

阿里二十年 少年剑客初长成

本报记者 李立

“阿里巴巴只是我很多梦想中的一个。”2019年9月10日,马云正式宣布卸任阿里巴巴集团董事局主席时,颇有豪气地说道。

“人生不是你取得了什么,而是你经历了什么,世界上还有那么多不美好,不尽如人意的地方,我还要折腾折腾。”爱“折腾”的马云,20年时间,扣着中国经济的脉搏,伴着社会发展的起伏,折腾出一个新中国成立以来最让人瞩目的商业世界——阿里巴巴。

黄金时代的“生意人”

1999年,马云在杭州湖畔花园创立阿里巴巴,被解读为一个典型的英雄主义创业故事。与英雄主义相对应的是马云身上的侠义与胆气,如果没有马云的坚持,阿里巴巴不会长成现在的样子,阿里的故事也可能是另外一个结局。

严格来说,马云并不是中国互联网世界里的早到者。2000年,马云创立阿里巴巴第二年,三大门户新浪、网易、搜狐先后在纳斯达克上市,门户网站是当年最炙手可热的方向。马云却异想天开地提出了三个目标:要建立一家生存80年的公司,要成为一家为中国中小企业服务的电商公司,要建成世界上最大的电子商务公司,进入全球排名前10位。现在回头来看,除了活多久还未可知,其他两大目标已然实现。

后来者评述阿里的成功认为,马云起到关键作用。不仅如此,时代风云际会、正确的时间遇到合适的人,加上一些运气,才成就了现在的阿里巴巴。

1984~1993年是商业作家李翔眼里的一个奇特时间段,类似美国

阿里巴巴如此特殊,一路打仗,从未停歇,却痴迷江湖侠义,将金庸的武侠世界平移到现实商战甚至公司治理中。在孤独的摸索中,培育了中国最早的电子商务市场,建立了阿里巴巴式的新商业文明。

马云的梦想是让阿里巴巴活102岁,眼下阿里巴巴才20岁,马云却决定退休。

从时间线上看,阿里巴巴不过刚刚成年,却已然在历次战斗中变得成熟、老练甚至世故;另外,创新、冲动与克制又复杂地交织在它身上。

1830年代的九十年头,经济体制重建下的创业黄金年代。一大批如今仍然叱咤风云的企业家都是在这个时间段出现:1989年从校办工厂起步的宗庆后,1995年成立吉利李书福,1984年创办联想的柳传志都在同一个时期创业,包括随后的张近东、马云……他们敏锐抓住了改革开放的机遇,直接受益于邓小平南巡讲话,开辟了中国式创业的黄金年代。

马云最早的创业动作始于1991年,1995年创办中国黄页,正式进入刚刚兴起的互联网。值得注意的是,1999年和阿里巴巴一起出现的还有携程、当当网、陈天桥的盛大游戏,马化腾也是在那一年开发了与MSN类似的即时通讯网络工具QQ。不过在当时,阿里巴巴是看似离互联网最远的那一个。它的商业模式不是以产品和技术为原点,网上的生意究竟怎么做,谁也不知道。

这种溯源性的误读,以至于公众对BAT(百度、阿里巴巴和腾讯的简称)的固有认知,很多年都停留在腾讯的产品、百度的技术、阿

里巴巴战略很强的印象里。而正是离互联网最远的“生意人”,坚持到现在,成功挤进了全球互联网公司前十。

对资本的清醒认识与取舍,亦是阿里巴巴成功的重要基石。蔡崇信被认为是除马云之外阿里巴巴最重要的人。在阿里巴巴的合伙人制度中,两个人是永久合伙人,一个是马云,另一个则是蔡崇信。

拥有投行工作经历的蔡崇信在阿里创业初期即加入,从阿里早期融资开始即帮助马云过关斩将,面对高盛、软银与雅虎都表现出游刃有余的专业与自信,这种创业组合在中国的互联网公司中并不多见。既让阿里拥有豪华的投资者阵容,也不被资本左右。

蔡崇信的辅助让马云对资本的认识很清醒,很多年后他和创业者谈到资本,马云说,“永远不要让资本说话,要让资本赚钱”。

人们评价阿里式的成功,认为蔡崇信是阿里十八罗汉中唯一一个并非跟从式的人物。难得的是,蔡式的理性克制与马云的激情敏锐在阿里起飞前已经结合到一起。

真正的困难并不来自竞争对手,更本质的问题来自阿里内部。淘宝刚刚开始做的时候,所有的东西都不知道应该怎么做。“商业规则该如何设计,如何让商家参与进来,消费者怎么去购买,只是一个信用评价体系,就足够把脑袋烧坏”。

最早阿里进行实名认证,需要商家把身份证等相关手续都寄到文三路(阿里曾经的办公地点),阿里再拿着一摞纸去公安局做校验。最后想出的办法是,让商家用身份证去银行开户,阿里往商户账户上打钱,再核对金额。这样既进行了身份确认,又和银行系统进行了打通。在浅雪看来,每一个现在看起来顺理成章的交易流程、规则,背后都是团队从无到有、绞尽脑汁的创新。

也是在点滴的创新之中,阿里创造出了中国电商的基本游戏规则。谈及阿里,拼多多的创始人黄峥在上市前接受《中国经营报》记者采访时,表达了对阿里的感谢。“淘宝走过的路、遇到的问题我们也要走一走”。尽管他认为“今天阿里的成功未必是明天的成功形式”。

同事反锁在会议室的一幕,一点点复盘排查错误,最终赶在天亮前将“战场”打扫干净。

阿里内部有一个不成文的经验,所有没经过“双十一”考验的系统都是不稳定的。为了绝对杜绝再次惊魂,“双十一”的预案从2011年的50多个,增加到了2012年的800多个。2013年,南天最后一次做天猫“双十一”的技术负责人,准备了2300多个预案。

惊悚当晚的两个细节,南天仍然记忆犹新。一是复盘找问题,逍遥子站在门口不敢进来,南天说:“要么你闪一下,你站在门口,我们也紧张。”逍遥子听完就走了;另一个场面是“双十一”结束,远远传来欢呼声,马云带着李连杰过来祝贺。南天当时的心情是赶紧结束这一对话,把扫尾的工作做完。马云看了他一眼似乎很快明白了形



早期的阿里巴巴团队在马云公寓内工作。

本报资料室/图

2010~2013

推出聚划算
全球速卖通正式推出,让中国出口商直接与世界消费者接触和交易
推出合伙人制度
手机淘宝客户端推出
天猫、聚划算先后从淘宝网分拆,成为独立平台
与多家物流公司共同创立菜鸟网络

2014~2016

推出天猫国际
以阿里通信品牌在中国提供移动虚拟网络运营服务
2014年9月,阿里巴巴集团于纽约证券交易所上市
蚂蚁金服成立
收购电影及电视节目制作商文化中国传播(现称“阿里巴巴影业集团”)约60%股权
淘宝旅行成为独立平台阿里旅行(现称“飞猪”)
阿里巴巴集团及蚂蚁金融服务集团完成重组
推出移动办公通讯平台钉钉
成立阿里音乐集团、体育集团与苏宁云开开启全面战略合作与优酷土豆合并
与南华早报集团收购《南华早报》达成协议
成为全球最大的零售体
与上汽集团联合发布搭载YunOS智能操作系统的全球首款量产互联网汽车
筹建阿里巴巴文化娱乐集团

2017~2018

国际奥委会与阿里达成期限直至2028年的长期合作
宣布孵化两年的“新零售”业务盒马鲜生
成立全球科学研发项目“达摩院”
增持菜鸟网络至51%
宣布投入人民币100亿元成立脱贫基金
阿里巴巴集团宣布将入股蚂蚁金服并获得33%股权
合作成立香港人工智能实验室
2018年“双十一”销售额2135亿元

2019

9月10日,马云宣布退休,不再担任阿里巴巴集团董事局主席
阿里第一颗芯片正式问世

2007~2009

2007年11月,阿里巴巴网络有限公司在香港联交所主板挂牌上市
网上营销技术平台阿里妈妈成立
淘宝商城(现称“天猫”)运营
阿里巴巴集团研究院成立
收购中国万网
阿里云公司化运作
2009年举办首届“双十一”

移动时代的焦虑:边界与取舍

现在在阿里巴巴20岁了,马云却决定“退休”。

阿里却注定还有更多的仗要打。从当年打败eBay,到战京东打美团,再到复活聚划算阻击拼多多,20岁的阿里从未没停止过战斗,离开马云的阿里将如何应对?

在长期观察阿里的业内人士看来,阿里20年来身经百战,战争却在不断升级。当初战eBay是小公司对大公司,凭借灵活战术和对本地市场的充分了解取胜;战京东形势已经发生变化,京东的背后是腾讯,战争变成集团之间的对垒;中间杀出来王兴带领的美团,开启的是平台公司之间的战争;再到拼多多多出现,阿里的业务铺得越广,就注定在不同的局部战场遇到新的敌人。

拼多多创始人黄峥曾和本报记者探讨与阿里在下沉市场的竞争。“一个企业想做另外一件事情也是很正常的,就如10年前Google也很想做Facebook,你总不能说你既是A又是B,你占尽了所有A的好处,你又想占B的好处的时候,有可能你连A都没了。”

不过现在的问题是,一直在五环外打拼的拼多多开始向内环进军。在上述人士看来,20岁的阿里巴巴现在面临的问题是,已经修成一等一的高手,面对的敌人却越来越多。

不过为了这一天,马云已经至少准备了10年。谈到寻找接班人,马云早年接受采访时就谈道:“我要找的人,我不找一个完美的人,我不找一个道德标准很好的人,我找的是一个有承担力的、有独特想法的人。有独特想法的人未必有执行力,有执行力的人未必有独特想法。所以你要pick a team。”

阿里现在的局面是,马云退休背后是逍遥子带领的一整个团队,逍遥子的身后有蒋凡,蒋凡的身后有南天这样一批关键时刻敢扣动扳机的人。在南天看来,领导力的第一件事情就是要有担当,行动力要强,“你该举手的时候举手,该发言的时候发言,不拖延、不迟疑,关键时刻你要敢于跳出来”。

阿里巴巴首批“80后”合伙人、蚂蚁金服集团副CTO胡喜是程序员转管理岗。

以前最喜欢做的事情是一早打开电脑开始写程序,写完以后不经过任何调试,凌晨两三点钟点一个运行按钮全过。

技术男为什么会被选中成合伙人,胡喜说自己喜欢不断设定高标准去挑战自己。“并且我不会太多去顾及现在的位置越来越高,做人做事情就要采用中国比较传统的中庸,有什么问题我会直接说”。

阿里20年历程

1999~2002

以马云为首的18人在马云位于杭州市的公寓内创立阿里巴巴集团
英文全球批发贸易市场阿里巴巴正式运营
国内阿里巴巴正式运营(现称“1688”)
2001年12月,阿里巴巴注册用户数超越100万。

2003~2006

淘宝网于马云公寓内创立
支付宝推出
接管中国雅虎

阿里20年之际,阿里内部做了一个梳理。在马云看来,过去20年阿里所有重大的历史节点做的选择,比如为什么做淘宝、支付宝,为什么做阿里云、做新零售、做商业操作系统,包括外界曾经争议的十月围城、月饼事件,最根本的决定性因素,不是能不能赚钱,不是这个业务有什么好处,而是阿里的价值观。

阿里巴巴集团公众与客户沟通部总经理颜乔回忆,当初决定要不要做阿里云,马老师强烈要求在会议纪要上加一条,“我们不知道以后靠什么赚钱,也不知道能不能赚钱,但我们认为未来的社会商业运转是一定离不开数据应用的,数据一定会成为一种新的能源方式”。

在颜乔看来,阿里的强战斗力,与阿里的价值观紧密相连。“阿里有句土话,又猛又持久,驱动一定是来自人的自我驱动。但是人的自我驱动一定不是所谓的金钱、物质、官位,而是你真正希望做的事情,每个人从中有获得感。我们共同创造了一个东西,或者共同去改变了一件事情,让这个这个世界变得更好”。

颜乔曾经在逍遥子身边做了三年助理。他说逍遥子每天干的事情,是决定什么事情不做。“赚钱的机会很多,最重要的事情是决定什么事情不做,有没有真正回到你的初心和使命”。

9月10日晚间,马云卸任也意味着张勇正式接棒。张勇被认为是与马云完全不同的领导者,与马云的天马行空、光芒四射相比,张勇冷静克制、逻辑严密,在最关键的时刻能扣动扳机。

离开马云的阿里巴巴将会怎样?“我们希望做一家好公司,希望我们的客户、我们的合作伙伴过得比我们好。”张勇说。

张勇开出阿里未来五年的新目标:服务全球超过10亿消费者,通过平台继续成长,实现超过10万亿元的消费规模。“只有达到这个阶段性目标,阿里巴巴才能真正走向未来的长期目标——到2036年服务全球20亿消费者,创造1亿就业机会,帮助1000万家中小企业盈利”。

从长期愿景看,阿里巴巴还是最初那个阿里巴巴。在湖畔花园初创时,马云就确定好的目标——要活很长,面向世界,为中小企业服务。阿里巴巴从一开始就明确了使命,要在这个时代与世界并行。

现在在阿里巴巴20岁,少年剑客初长成。马云决定放他去更大的风浪里行走。只有这样,阿里巴巴这个快乐的青年才有可能成为一代大侠。

作战体系:遇到问题解决问题

阿里巴巴从不否认自己是一家战斗型的公司,战斗伴随一路成长,最著名的战役莫过于蚂蚁雄兵打败eBay。

2003年淘宝上线,对手是庞然大物eBay。马云宣布了上线三年不准盈利的政策,相对应的,三年内产品对外免费。此举被认为是打败eBay的关键点。马云对这场战役的总结外界耳熟能详,他将此形容为“扬子江的鳄鱼打败海里的鲨鱼”。

表面上看,这是弱小者在本地市场应战巨人的刺激故事,另一面却是阿里战斗体系在摸爬滚打中形成。

浅雪,阿里巴巴集团副总裁,人工智能实验室总经理。曾是淘宝网第一代产品经理,淘宝网产品团队总负责人。

“早期淘宝是非常小的,啥也没有,我们要怎样面对行业里很大的eBay的挑战呢?”作为当年战事的亲历者,浅雪在内部和同事分享心得,“首先你要有自己的假想敌,如果没有假想敌,你肯定只会关注老板说什么。一旦有了假想敌,你的视角会聚焦在用户,你就会关注市场”。

“双十一”渡劫:一切从乱哄哄中长起来

2011~2013年天猫“双十一”的技术负责人南天永远忘不了2011年“双十一”的恐怖经历。

正式开卖前系统被挂,在文三路华星时代广场的24楼,他把自己反锁在会议室,赶在天亮之前恢复战场。2011年11月11日早上6点,南天拿着大喇叭跳到办公桌上,对运营的同事大喊所有问题排查完毕,仍然充满斗志。

这就是逍遥子(现任阿里巴巴集团董事局主席兼CEO张勇的花名)后来对外提及的“双十一”午夜惊魂。尽管事后重提,逍遥子举重若轻,但他承认那是他经历的所有“双十一”中最紧张的时刻。

为了保证用户买到的折扣是绝对真实的,2011年阿里在“双十一”做了一个核心改变:在“双十一”当天收回商家修改价格的权利,所有价格申报平台确认后生效。也是在

这一年“双十一”,11月10日深夜11点多系统被打挂了,“更可怕的事情是系统再也起不来,用户规模大到一定程度,雪崩效应一直持续”。

现在回忆起当晚的恐怖经历,南天额头上仍然止不住地冒汗。最恐怖的事情仍然不断刷新,紧急启动预案B系统之后,商品价格系统又出现了混乱。“当时感觉满世界都是一折商品在飞,距离‘双十一’开卖只有20多分钟,已经来不及给老道做汇报了,所有决策必须在1分钟内完成”。

预案C被推上前台:所有商品全部“滚”回原价,把申报小于3折的商品全部删掉,再把这部分数据进行覆盖。“从技术的角度来讲,这绝对是一件非常严谨、非常有逻辑的事情。”不幸的是,南天遇见了最糟糕的情况,预案C的一行代码出了错。最终出现了南天将自己和

同事反锁在会议室的一幕,一点点复盘排查错误,最终赶在天亮前将“战场”打扫干净。

阿里内部有一个不成文的经验,所有没经过“双十一”考验的系统都是不稳定的。为了绝对杜绝再次惊魂,“双十一”的预案从2011年的50多个,增加到了2012年的800多个。2013年,南天最后一次做天猫“双十一”的技术负责人,准备了2300多个预案。

惊悚当晚的两个细节,南天仍然记忆犹新。一是复盘找问题,逍遥子站在门口不敢进来,南天说:“要么你闪一下,你站在门口,我们也紧张。”逍遥子听完就走了;另一个场面是“双十一”结束,远远传来欢呼声,马云带着李连杰过来祝贺。南天当时的心情是赶紧结束这一对话,把扫尾的工作做完。马云看了他一眼似乎很快明白了形

势,说了一句“不打扰你们了,我们走了”,就带着李连杰离开。

也是在2011年,“双十一”销售额从前一年的9.36亿元暴涨到33.6亿元,只是很少有人知道当年的午夜惊魂。“你看今天的‘双十一’发展成这样,是从乱哄哄中长出来的;淘宝长成这样,也是从乱哄哄中长出来的。只要路对了,就坚定往前走”。

南天后来被调去无线事业部,和蒋凡一起主导整个阿里从PC到无线端的转型,逍遥子也只是打了个电话,“没带过那么大的团队,正好去历练”,“你胆子那么大,没关系,你搞得定”。

他后来养成了一个习惯,状态非常不好的晚上,开车到龙井山上去吸氧,早上五点多再开车回去,“在那个极度压力下,逼着自己往前做了很多事情”。