

野心家马云：“坏孩子”掘金诚信金融

总在关键时刻抢先行动，做出令人意外之举，别人困惑不解也不以为然，时过境迁之后，又总能赢得外界的理解与喝彩，这几乎是阿里巴巴掌门人马云一贯的行事风格。

阿里巴巴的巨大成功和顺势转型，以及马云的退休，都证明了这一点。而阿里金融从十年前毫不起眼的小生意，成长为令银行业深感不安的金融新生力量，更是充分显现出马云的超前智慧。

2 月 25 日，马云在“金融团队管理层年会”上说：“今天阿里做的金融业务不是改革，而是一场革命”。

马云这场金融革命的梦想，早前就已萌芽。十多年前刚刚创立阿里巴巴时，怀揣梦想的马云为了融资，一周之内见了四十多位风险投资商，但一家家敲门后，又一次次被拒绝。这一遭遇让天生要强的马云萌生了一个梦想：建立一个平台，帮助小企业成长。

这是马云日后进军金融的原始动力，也为日后阿里金融王国的快速成长播下了最初的种子。之后数年，马云的金融梦想一步步壮大，阿里金融王国也初具规模。但马云还有着更大的金融野心：向银行进发！

“坏孩子”掘金诚信金融

长相酷似外星人，从小在父亲拳脚下长大，爱打架，成绩差，不仅没上过一流大学，连小学、中学都是三四流。马云的成长经历和日后的成功有着巨大反差。很难相信，这样一个“坏孩子”却是《福布斯》杂志创办数十年来成为封面人物的首位大陆企业家，曾获选“未来全球领袖”。

马云自称“大愚若智，其实很笨”，但在中国企业家中却被称为神级人物，在阿里巴巴集团内部更有“教主”之称。谈到自己成功的秘诀，马云表示，“从小练武，最爱孙子兵法，商场如战场，能把兵家的斗争智慧转向用到商场上去，这就是我成功胜出的原因”。在马云看来，“别人都去做的时候，往往不是你的机会，别人都不去做的时候，才是你的机会”。

马云的金融梦想正是在“别人都不去做的时候”提前布局的，这一梦想起源于 2002 年。那一年，阿里巴巴成立仅三年，而中国电子商务也刚刚起步。早期的阿里巴巴网站只是一个给商家提供网上展示商品的平台，用户鱼龙混杂，甲方希望乙方先付款，而乙方又希望甲方先发货。于是马云嗅到了商机，率先倡导诚信电子商务。

马云与国际国内著名的企业资信调查机构合作，推出了一种叫“诚信通”的服务，帮助企业建立网上诚信档案，通过认证、评价、记录、检索、反馈等信用体系，提高网上交易的效率和成功的机会。之后衍生出“诚信通指数”，对交易双方的信用状况进行量化评估。

马云的理由是，“诚信是摆在中国电子

商务面前的一道阻力和一座独木桥，必须要过”。没人料到，这项当时看起来并不令人惊讶的业务，日后却成了马云金融王国壮大的坚实基础。

信用评估属于金融行业一个典型的分支。央行一直在尝试建立一个“网上征信系统”，阿里巴巴却以民间的方式，做得异常出色，而这个数据库正是日后阿里信贷得以壮大的根基。

几乎与诚信通同步，马云推出了金融王国的另一个重要业务支点——支付宝。

支付宝发展历程困难。据刚刚出任阿里金融 CEO 的彭蕾介绍，10 年前支付宝推出时，商家认为使用支付宝收款相当于和买家之间又多了一个环节，因此不愿使用。而支付宝成立之初隶属于淘宝财务部，淘宝商家则属于运营部门负责，往往会为商家说话，因此内部也存在矛盾。

但淘宝最终作出了让商家全面使用支付宝的决定。到 2008 年，支付宝在国内第三方支付市场中占了半壁江山。10 年后的今天，支付宝已经不再是淘宝棋局里的一颗棋子，非淘宝业务已经超过一半。

据彭蕾介绍，目前支付宝公司已从当初的 3 名员工发展成为拥有 20 多个部门、约 3600 名员工的独立在线支付公司。

如果说“诚信通”的信用评估及其衍生服务还处于金融中介层次上，那么“支付宝”就具有较强的“准银行”色彩了。这两项业务构成了马云金融王国的左右臂。

合谋银行试水商贷

虽然有了诚信通和支付宝，阿里巴巴的业务也进一步扩大，但马云并不满足于此，当年融资难的经历和帮助企业成长的梦想仍盘亘在马云的心中。马云曾公开表示，“电子商务公司要想成功，要做今天能做到的事，也要做明天必须要面临的事。”

正是基于这样的认识，2005-2007 年，马云围绕 B2B 商业模式的各种优势和短板，四面出击。收购雅虎中国，收购口碑网，推出阿里软件，推出阿里巴巴。

马云在信贷体系建立上迈出的关键一步是，大胆与建行、工行合作，为中小企业提供商业贷款，真正试水金融领域。在外界看来，马云与强势的国有银行合作有些不可思议，但在马云看来，这是水到渠成的事。

马云的底气来自于阿里巴巴有着一个涵盖了 30 多万家企业的信用数据库，在银行眼里简直就是无价之宝。银行登录这套信用评估系统，企业的商业信用状况一目了然。这给他们甄选贷款企业带来极大便利，且大大降低贷款风险。马云因此成为各家银行拉拢的对象。而此时的马云对企业信贷早已跃跃欲试，渴望有机会用于实践，于是双方一拍即合。

从 2007 年 5 月起，阿里巴巴联合建



行、工行，向会员用户推出了 4 种贷款产品。会员可通过阿里巴巴向银行申请贷款，阿里巴巴在接到申请之后，连同企业的信用记录，一并递交给银行，由银行审核贷款与否。

阿里巴巴与银行合作的网络联保贷款的含义是，不需要任何抵押，由 3 家或 3 家以上企业组成一个联合体，共同来申请贷款。表面上看，这种服务是阿里巴巴免费向会员企业提供，但马云看中的是，这种合作模式会自动产生一个“吸引机制”，不断吸引企业为了获得贷款而交费，并成为“诚信通会员”。

2007-2010 年试水期间，阿里建立起一整套信用评价体系与信用数据库，以及一系列应对贷款风险的控制机制，并开始以自身的交易平台优势帮助建行对客户进行风险控制，甚至包括针对网络特性制定的坏账客户“互联网全网通缉”，公布用户的不良信用记录。

除与银行合作外，马云还与 VC（风险投资）合作。

2008 年 5 月，阿里巴巴在“信贷中介”的基础上再进一步，正式推出协助企业与 VC 对接的“网商融资平台”。该融资平台与国内外 400 多家 VC 机构达成初步合作意向。令人意外的是，阿里和建行的 3 年联姻在 2010 年不欢而散。

阿里金融王国成形

中止与建行的合作后，马云和银行合作试水金融业务的最初目的已经达到，也迈出了做信贷的实质步伐。

2010 年 6 月，浙江阿里巴巴小额贷款

公司悄然成立，注册资本 6 亿元，是全国范围内首家完全面向电子商务领域小微企业融资需求的小额贷款公司，并获得国内首张电子商务领域的小额贷款公司营业执照。一年后，阿里第二家小贷公司重庆市阿里巴巴小额贷款有限公司也宣告成立，注册资本 10 亿元。

小贷公司的成立，是马云打造阿里金融王国的重要一步。自此，阿里集团旗下金融业务板块“阿里金融”也正式诞生。

据浙江当地一名多次获得过阿里订单贷款的商家介绍，“这样的贷款不需要抵押，到款很快。原本毫无抵押物的小网店，从银行根本不可能贷到钱。”

阿里小贷公司的优势很明显，全国上千万小微企业在阿里巴巴的平台上进行买卖，而阿里巴巴手握支付宝多年来沉淀的庞大后台数据，想了解会员企业的情况就易如反掌。事实上，马云的阿里信贷是利用互联网技术打造一条信贷流水线，并实现贷款的批量化“生产”。

值得注意的是，除了面对的客户是网络商户之外，阿里的小贷路径实际上与其他专注于做微贷的银行和小贷公司并没有太大区别：无需抵押，网商凭借自己的信用申请贷款；网上申请，平均 7 个工作日能完成整个办理流程；按日计息，支取、停用更方便。

阿里巴巴集团副总裁、阿里金融总裁胡晓明表示，“通常银行每位客户经理能够管理 100 家小微企业就已到了极限了，但我们力争最终每人管 1000 家以上，这才是真正的信贷工厂。”胡晓明自封为“厂长”，并称还有“技术车间主任”。

截至 2012 年末，在阿里金融累计借贷的小微企业数超过 20 万户。阿里金融总裁胡晓明也曾对外公开透露，创新金融单笔小微信贷操作成本为 2.3 元。而在银行，单笔信贷操作成本一般在 2000 元以上下。

阿里金融一度创造过日均完成贷款接近 1 万笔的纪录，在中小企业融资难的当下，阿里信贷正发挥着重要作用。2012 年 8 月，阿里信用贷款已从只向付费会员开放，转为面向苏、浙、沪三地所有普通会员，甚至可能面向全国会员开放。至此，阿里金融王国已经成形。

进军银行的野心

金融梦想实现后，马云还有更大的野心：向银行进军。

早在 2008 年金融危机爆发之时，马云曾豪情万丈地表示：“如果银行不改变，那我们改变银行”，并着手进行布局。

2012 年 9 月阿里巴巴宣布，对雅虎 76 亿美元的股份回购计划全部完成。此次股权回购，阿里巴巴获得来自“国家队”国开行与中投公司等融资支持，引发业界对阿里金融进入银行业的遐想。

这次回购交易，阿里集团以 63 亿美元

现金及价值 8 亿美元的优先股，回购雅虎手中持有的 50% 集团股份。国开行为此次交易提供了 10 亿美元的银行贷款，中投巨资支持。

一名互联网观察人士就此对《英大金融》杂志表示：“引入中投和国开行，阿里巴巴极有可能进入银行等金融体系。”

另一个标志性事件是，2012 年 8 月底的“三马联手”，即马云与中国平安保险集团董事长马明哲和腾讯公司创始人马化腾组建合资公司。该平台主要从事保险业务，三家联手试水互联网金融行业。2013 年以来，马云布局金融业务的速度明显加快。

1 月 10 日下午，阿里员工收到了马云一封名为“变革未来”的邮件。邮件中，马云宣布，阿里巴巴集团现有业务架构和组织进行调整，成立 25 个事业部，事业部的业务发展将由各事业部总裁负责。之后，支付宝拆分为四个事业群，包括共享平台事业群、金融事业群、国内事业群、国际业务事业群。

3 月 7 日，马云发内部邮件，任命彭蕾为阿里小微金融服务集团 CEO，直接负责阿里系所有金融业务，具有重量级估值的支付宝划入其中。这是马云金融王国新的里程碑。

虽然由于监管限制，马云期待的银行牌照一直未能如愿，马云自己也强调“不会办银行”，但马云的阿里金融已让传统银行感受到了前所未有的压力。这不仅因为支付宝正在掀起一场金融支付领域的革命，让银行传统支付模式相形见绌，还因为阿里信贷做得风生水起，其独特的模式和先天的优势让银行自愧不如。

据记者了解，阿里还计划推出信用支付。据阿里小微金融服务集团创新金融事业群的葛瑞超介绍，阿里金融的“信用支付”是在支付宝平台上推出的一项服务，主要服务在淘宝上用无线端（手机和 Pad 等）进行个人消费的客户。阿里金融根据用户支付宝中的交易数据进行额度在 1-5000 元之间的授信，主要用于在淘宝网和天猫商城的购物支付，最长免息 38 天，出资方为合作银行。

这一次，马云又一次抢先行动了，多少金融机构又将感到不安。

马云喜欢一本名为《失控》的书，书中阐述的一个道理是：要想诞生出新的、出乎意料且真正不同的东西，必须放弃主宰一切的愿望，让位于底层的群体。这与马云敢于大胆用人也敢于放权的思想不谋而合。

马云将阿里巴巴集团 CEO 让位于得力干将陆兆禧就充分体现出其作为企业家的大智慧和格局。这也与马云“讲义气”的个性有关，“小时候打架没有一次为自己，全是为了朋友”。

“不跟银行抢生意，而是服务银行无暇照顾的生意。”马云这句意味深长的话或许为下一步金融梦想给出了最好的注解。

（来源：和讯网）

《企业家日报》 中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章