

MAYUN
DAZHUAN

马云

大传

泓露·沛霖◎主编

一个创业者最重要的
也是你最大的财富
就是你的诚信

这个世界不是
因为你能**做什么**
而是你该**做什么**



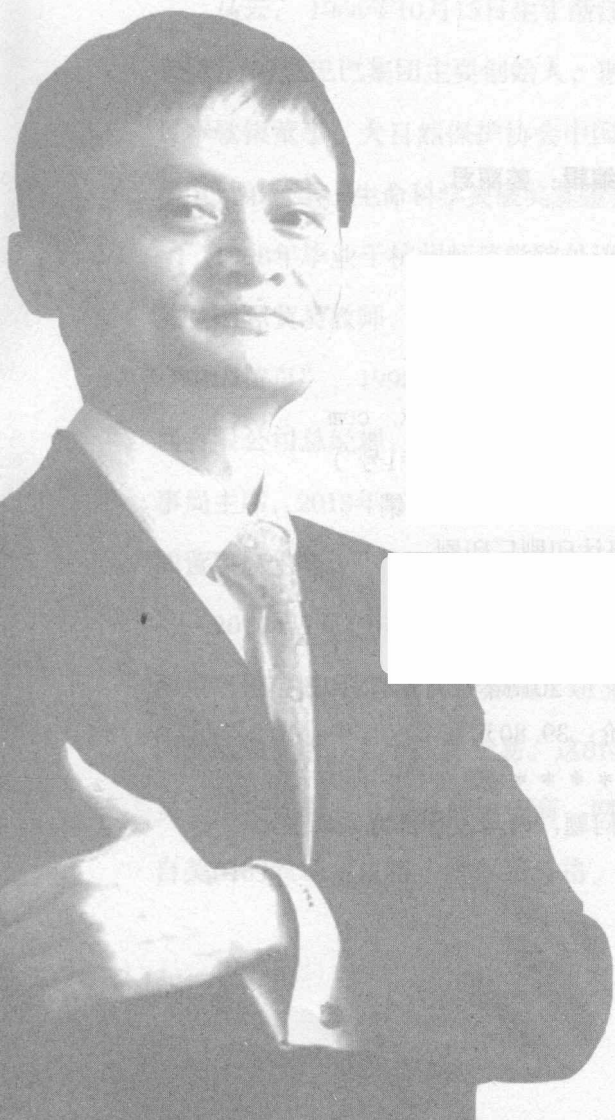
中国商业出版社

MAYUN
DAZHUAN

马云

大传

泓露·沛霖◎主编



中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马云大传 / 泓露·沛霖主编. -- 北京 : 中国商业出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5044-9132-9

I. ①马… II. ①泓… III. ①马云—传记 IV.
①K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第225017号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷

定价: 39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

前言



PREFACE

马云，1964年10月15日生于浙江省杭州市，祖籍浙江省嵊州市谷来镇，阿里巴巴集团主要创始人，现担任阿里巴巴集团董事局主席、日本软银董事、大自然保护协会中国理事会主席兼全球董事会成员、华谊兄弟董事、生命科学突破奖基金会董事。

1988年毕业于杭州师范学院外语系，同年担任杭州电子工学院英文及国际贸易教师，1995年创办中国第一家互联网商业信息发布网站“中国黄页”，1998年出任中国国际电子商务中心国富通信息技术发展有限公司总经理，1999年创办阿里巴巴，并担任阿里集团CEO、董事局主席，2013年5月10日，辞任阿里巴巴集团CEO，继续担任阿里集团董事局主席。

2014年9月19日美国东部时间19日早9点30分，中国电子商务巨头阿里巴巴集团8位客户代表敲响了纽交所开市钟，正式宣布阿里巴巴集团登陆纽交所，上市挂牌交易。这8位客户代表是两位网店店主、快递员、用户代表、一位电商服务商、网络模特和云客服，还有一位是来自美国的农场主皮特·维尔布鲁格。皮特·维尔布鲁格的果园盛产车



厘子，而这些水果通过天猫卖到了远在地球另一端的中国。

阿里巴巴此次IPO规模打破了世界纪录，融资额度超过了250亿美元，阿里巴巴上市后市值超过了2000亿美元，其创始人马云因此登顶中国首富宝座。

2015年6月30日，马云当选全球互联网治理联盟理事会联合主席。

对于当下渴望成功的人来说，马云已经成为一个当之无愧的榜样：从最初的普通高校教师到中国最大的电子商务“帝国”——阿里巴巴的缔造者，马云的成功已成了千万年轻人学习的楷模，成了一个美丽的神话。

从本书中我们可以看到马云以往的人生经历，看到这个瘦小的身材、近乎怪异的长相的人奇特的经历。

目 录



CONTENTS

01. 少年马云本好战	1
02. 偶然爱上英语	3
03. 高考总是不顺	7
04. 从差学生到好学生	12
05. 马云追最漂亮女生	16
06. 不安分的马老师	18
07. 创立“翻译社”	21
08. 翻译社的艰苦岁月	25
09. 马云悄然离开	30
10. 马云洛杉矶历险	33
11. 不幸之中的万幸	36
12. 西雅图初次“触网”	39
13. 办中国黄页	43
14. “骗子”居然被人骗	45
15. 马云的“十八罗汉”	51
16. 马云的“北漂”岁月	56
17. 马云在北京的朋友	60



18. 给《人民日报》上课	63
19. 北京铩羽而归	66
20. 绝不做别人的打工仔	67
21. 闲钱”凑出来的资本	71
22. 餐厅里想出“阿里巴巴”	74
23. 做“网上义乌”	78
24. “十八罗汉”动员大会	81
25. 草台班子唱大戏	85
26. 融资融来一个蔡崇信	89
27. 6分钟搞定孙正义	93
28. 金庸才是马云的偶像	97
29. 商业当中的武侠因素	99
30. 绰号叫作“风清扬”	103
31. 马云的“唐僧团队”	106
32. 马云的七个子公司理论	108
33. 阿里巴巴成了“暴发户”	112
34. 来自《福布斯》的拥抱	116
35. 关明生的临危受命	118
36. 马云跪着过冬	123
37. 卖排序救了阿里巴巴	128
38. 从B2B到C2C	130
39. 孙彤宇的选择	133
40. 把淘宝计划保密到极点	135
41. 先把免费做到底	140



42. 马云是靠张瑛成功	142
43. 洗手间里拿到8200万	144
44. 18个月的腥风血雨	147
45. 阿里巴巴农村包围城市	150
46. 亮招“六脉神剑”	153
47. 郭台铭对话马云	155
48. eBay不配当对手了	157
49. 这东西宋朝就有	159
50. 结缘《天下无贼》	162
51. 与银行手牵手	166
52. 马云深陷契约门	169
53. 华裔神童杨致远	172
54. 马云与杨致远的合作	175
55. “雅巴”联姻的隐忧	179
56. “孙马杨”不得不说的故事	182
57. 为什么会是香港	186
58. 阿里巴巴股王诞生	190
59. 卫哲的疑惑	194
60. 黄龙体育场的狂欢	197
61. 阿里巴巴的云技术	200
62. 马云被王坚“忽悠”了	203
63. 用钱砸出来的“菜鸟”	206
64. 从淘宝到天猫商城	209
65. 新规引发致命危机	212



66. 阿里巴巴的“整风运动”	216
67. 马云创造出的节日	219
68. 向银行下战书	222
69. 余额宝踩了谁的痛脚	225
70. 博鳌遭围攻	229
71. 余额宝死了也光荣	232
72. 孔雀性格的马云	235
73. 马云为何放弃绿城	238
74. 12亿买一张新名片	241
75. “许马”惺惺相惜	244
76. 阿里巴巴全球造势	247
77. 马云创造了历史	250
78. 阿里何去何从	253
79. 马云的选择	257



※ 01. 少年马云本好战

1964年9月10日，在美丽的杭州西子湖畔，马云出生在一个普通的工薪阶层家庭。这个孩子的降生给这个普通的家庭带来了很多的喜悦和生气。刚刚出生的马云，顶着一个小脑袋、长着一双小眼睛。激动的父母为这个小男婴取了一个听起来有点女性化的名字——马云。

就像父母给马云取的名字那样，他们希望马云成为一个安静、听话的小孩。可是，马云的成长轨迹和性格却向着父母所期望的反方向发展。婴儿时期的马云就没有达到父母的“期望”，多动、好哭，并不是父母期望中的文静小婴儿；长大一点之后，能走能跑能跳的马云，完全成了一个让父母头疼的“熊孩子”，他身上集中的似乎是那些让天下所有父母都感到头疼的“坏毛病”：淘气、叛逆、倔强、顽皮、爱替别人出头。马云终究没有达到父母的期望，成为了老师、同学、邻居甚至是父母眼里的“坏小孩”。父母很为马云的未来担忧。

马云的父亲是杭州一家戏剧协会的负责人，幼年时期的马云，经常手里拿着一包瓜子和一块方糕，和父亲一起穿梭在当地的茶馆听杭州大书、苏州评弹，正是由于这段经历，马云那小小的脑袋瓜子里面，很早就长出了想象的翅膀。

长大之后的马云经常向别人诉说着自己的这段“坐茶馆”经历，



从他的讲述中不难听出他内心对那段经历的自豪感。马云说：“现在我讲故事的水平比很多人好，有茶馆的功劳。”

二十多年之后，那个名震中国的超级盛典“西湖论剑”的创意就是诞生于龙井的一家茶馆里。“坐茶馆”的经历不仅让马云的想象的翅膀更加壮大，也成就了日后在另一个战场上非常成功的马云，那就是演说家。大大小小的演说场次算下来，马云迄今为止的演讲次数已经有上百次之多，可以称得上是名副其实的超级演说家。

马云的母亲是传统的家庭主妇，她的个人爱好是吟唱苏州评弹。马云的成长生涯中，耳边时常回荡着当地特有的悠扬的琵琶声和母亲低吟浅唱的苏州评弹。这样的成长环境，并没有使马云形成软弱的绵羊式性格。马云很小的时候就有一颗侠义之心，总是做着“行侠仗义”的事情。在他看来，为朋友“两肋插刀”，是义不容辞的事情。正是由于这样的认知，小时候的马云，有点不知天高地厚，常常为了朋友而不惜以身犯险，和一群比自己个头高大的人打架。马云打了多少次架，不管是他自己还是他的父母都数不清了。但是，这么多次的冲突，马云很少是为了自己而打的，用他自己的话说“全是为了朋友，为了义气”。最严重的一次打架，个头矮小的马云为此付出了惨痛的代价，他住进了医院，缝了好几针，才止住了不断往外流出来的血。

年少轻狂的马云，为了朋友而出头和别人打架，这也许就是他那时候对于“义气”两个字的理解。日后的马云对这段颇有江湖味的经历，也是无限感慨。

长大一点的马云喜欢上了看武侠小说。马云喜欢武侠小说中“侠



骨仁心”的世界，他在生活中也是这么做的。小学四年级的时候，马云因为在学校帮朋友打架，白骨都露出来了，最后缝了13针，疼得差点把那颗原本就没长牢的大门牙咬碎了。但是刚满10岁的马云没有因为疼痛而掉一滴眼泪。

由于马云的侠义之心，他逐渐获得了周围人的好感，成为了他人眼中的少年侠士。

到了期末班里评三好学生时，本以为凭借同学们对自己的拥戴，拿到三好学生的奖项是非常容易的事情。可是，全班竟然没有一个人选他。马云既震惊又失落，以往的自信在那时候都没有了。

就在此时，一个来自西安的女孩子起身离开座位，快速走到比她还高的讲桌前，拿起黑板擦，拍案而喊：“我选马云！”

这突如其来的“幸福”让马云顿时“受宠若惊”。在男生和女生之间偶尔说句话都会脸红的年代里，那个女孩的大胆举动让马云对她刮目相看，也记忆深刻。这时候，能不能拿到三好学生的奖项已经不重要了，重要的是有人对自己的认可。

那个力捧马云的女孩名字叫曾瑾，马云现在依然记得。

※ 02. 偶然爱上英语

看到如今事业有成的马云，很多人认为学生时代的马云会是一个全面发展、学习成绩优异的学生。但是跟钱钟书一样，马云也有偏科的毛病，马云也并不是一个传统意义上的三好学生。从小学到高中，



马云的数学成绩都非常差，但是与之形成鲜明对比的是他那非常拿得出手的英语成绩。

这也许就是人们常说的，命运总是公平的。上帝在关闭一扇门的同时，一定会为你开启另外一扇窗。对马云来说，他的这扇窗就是英语。正是他那熟练的英语口语和听写能力为日后马云的创业打下了坚实的基础。

一直以来，马云的各项成绩都不理想，可是，为什么偏偏喜欢上了英语呢？这和他初中时期的一位女地理老师有关。

13岁那年，马云的班里来了位新的女地理老师。地理老师长得非常漂亮，她讲课的方式也非常有趣，班里的学生都非常喜欢听她的课，也深深地喜爱着这位美丽大方的老师。

少年时期的马云，也和班里的其他学全一样，迷上了这位女老师。用马云的话说，就是让自己的眼前一亮，整个人都感觉如沐春风。在马云的心中，地理老师不仅是课堂上教授知识的老师，也是一位完美无瑕的“天使”。正是对老师的这种认知，让马云把这位老师当成了自己少年时代的偶像，老师的一言一行都深深地刻在了马云的头脑里，他一心想成为一个像她那么优秀的人。

有一天，这位马云眼中的“天使”在课堂上讲了自己亲身经历的一个小故事，这个故事使得马云终身受益，可以说是改变了马云的一生。

有一次，地理老师在西湖边上看四周美丽的风景，身边来了几个外国游客问她杭州的旅游景点。英语很好、又是地理老师的她，非常清楚地向外国的游客介绍了杭州当地的景点，得到了那些外国人的连



口称赞。最后，地理老师说道：“同学们，你们要好好学习地理，不然当有外国人问你的时候，如果你答不上来，会给中国人丢脸的。”

地理老师的这一席话对于马云来说很有启发，把她当作偶像崇拜的马云，对老师说的话也是深信不疑。回到家后，马云的心情久久不能平静，并且进行了深入的思考：老师说学不好地理就会给中国人丢脸，可如果光学好地理却不会说英语，那不也是没用吗？

在这种想法的支配下，马云茅塞顿开。在那个英语对于中国的学生来说并不是重要课程的年代，他决定凭借自身的努力，发愤图强，苦学英语。在马云的想法中，学好英语，肯定是有好处的。后来的经历也证明了马云这种想法的正确性。

马云从自己的储蓄罐里拿出积攒了很久的6毛钱，到附近的店里买了一个袖珍型的纸喇叭。拿到纸喇叭后，马云发誓，他要成为“杭州英语第一人”！

从那天起，马云坚持每天收听英语广播，包括BBC、美国之音等。不仅如此，马云还经常到那位地理老师常去的西湖边学习英语。马云把西湖当成了自己学习英语的宝地，每次去到西湖，他总是感觉浑身都充满了斗志，学习起英语来也分外轻松惬意。

对于现在很多的孩子来说，13岁才开始学习英语，好像已经太晚了，已经跟不上同龄人的脚步了。可是，在那个改革开放伊始的年代里，一个孩子13岁就开始学习英语，是一件非常稀有的事情。

但是，由于那个时期中国的英语学习环境还不是很好，马云的父母甚至连基本的26个英文字母都不会，缺少了家庭学习氛围又没有正规的学校教授英语，马云的英语自学路程也遇到了不少的困难。但



是，马云凭借着自己对英语的热爱和自身顽强的性格，克服了很多的困难。为了更好地学习英语，马云每天早上都会骑自行车40多分钟，去到杭州西湖附近的一家酒店找一些外国的游客交流，提高自己的英文水平。这一骑，就是八年，八年风雨无阻。上天总是会眷顾那些拥有热情并愿意付出努力的人，在马云的不断坚持下，他成为了同龄人当中为数不多的英语佼佼者。

马云后来回忆说道：“在和这些外国人互动的过程中，我发现外国人的想法和我受到的教育有很大不同，让我了解到外面还有另一个完全不同的世界。”他认为和绝大多数中国人相比，自己更具有国际化的眼光和理念。和这些来自五湖四海的外国游客的碰撞，使马云无论从思想上还是心灵上都获得了课堂上老师无法传授的知识和经验。

1979年的某一天，15岁的马云一个人站在杭州香格里拉大酒店门口，他又开始寻找自己的下一个“猎物”。就是在那一天，马云邂逅了一对来杭州旅游的澳大利亚夫妇，他们还有两个可爱的孩子。正是这次经历，使得马云的人生观和世界观发生了彻底的改变。

那对夫妇非常喜欢这个骑着自行车带着他们跑遍杭州城的中国少年，他们欣赏马云身上所体现出来的韧劲、乐观和刻苦的品质。当他们回国之后，马云还一直和他们保持着书信往来，几乎每个礼拜就要写一次信来告诉对方自己的日常生活。在那个互联网还不发达的年代，这样的跨国的忘年笔友实在是非常难。

1985年，马云受这家人的邀请前往澳大利亚过暑假，31天的外国假期使得马云的世界观发生了翻天覆地的变化。在没有去到澳洲之前，马云所受到的教育是：中国是世界上最富饶的国家，人民的生活



是最幸福的；去到澳洲之后，马云才知道自己所看到的和自己的预想有多么的不一样。从此以后，他开始用不同的角度和方式来看待自己遇到的问题。

※ 03. 高考总是不顺

人生是很奇特的，对英语有无限热情的马云，却也有一门让自己老大难的学科。从小学开始，所有功课中最让马云感到头疼的，排名第一的一定是数学。

数学对于马云来说，可不是一般的头疼，而是非常的头疼。马云的数学成绩糟糕得一塌糊涂。中考那年，对于自己的成绩很有自知之明的马云也没抱期望考个重点高中，他只想退而求其次考一个差不多的二流高中。可是，天不遂人愿，连考两次的马云都没有考上高中，而最拖后腿的就是他的数学成绩，其中有一次他的数学只考了31分。

马云自嘲自己数学这么差和脑袋太小有些关系。见过马云的人都知道马云是：小脑袋，小身子，小眼睛。在中国人的思维里，脑袋小的人，总是给人以一种不够聪明的感觉，马云自己也是这么认为的：

“我大愚若智，其实很笨，脑子这么小，只能一个一个想问题，你连提三个问题，我就消化不了。”其实马云也跟我们普通人一样，并没有一个超凡出众的大脑，他能取得今天的成功和他的不懈努力和独到的眼光是分不开的。

可以这么总结马云的高考之路，第一次高考数学1分，落榜；第二



一次高考数学19分，名落孙山；第三次终于榜上有名，考上了杭州的一所专科学校。

对于自己的成绩尤其是数学成绩，马云是非常有自知之明的。但是，马云骨子里的“阿Q”精神和阿甘精神，使他坚定地走上了高考之路，明知机会渺小，他依然决定尝试。

18岁那年，马云第一次参加高考，在报考志愿表上填了让自己无比自豪的大字：北京大学。这个志愿对于马云来说无异于痴人说梦。几个月后，在父母的期盼、老师和同学的怀疑的目光下，马云第一次走上了高考的战场。结果就是那次他的数学只考了1分，意料之中，他的北京大学的志愿变成了一个笑话。

落榜后的马云，垂头丧气，觉得自己根本不是上大学的料。当时的他感到自己前途渺茫，便决定完全放弃升学考试这个途径而改行做临时工来贴补家用。

马云和自己的表弟一起，去到西湖边一家宾馆应聘，想做个端盘子、洗碗的服务生。可是命运再一次狠狠嘲笑了他，长得帅气的表弟被顺利录用了，而他却被无情拒绝了。而马云被拒绝的理由是长得又矮、又瘦、又难看。马云觉得无语，但也只能感叹：长得不好，也是我的错？值得一提的是，马云的这位表弟，在很长很长一段时间内，都在这家饭店里面做着一名普通的洗衣工。后来的马云说过这么一句话，似乎是对这段经历的总结：一个男人的才华往往与容貌成反比。

从那之后，马云只能做着到处“打游击”的工作，他给人当过秘书，也做过搬运工。后来凭借父亲的关系，马云找到了在《山海经》、《东海》、《江南》等杂志社蹬着三轮车送书的工作。马云每