



刘世英 彭征 著

谁认识



三部曲

风云前传

1

超 | 《中国企业家》杂志社社长、正和岛创始人 刘东华
赞 | 中央电视台《赢在中国》总制片人 王利芬

谁认识马云三部曲 1

风云前传

刘世英 彭征 著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

内 容 简 介

马云的创业始于20世纪90年代中期,真正是从一无所有开始的。短短十多年,在市场上拼出了他的一个商业王国。马云左手阿里巴巴,右手淘宝网,实际上已经开始上演了网商时代的传奇故事。他缔造的阿里巴巴早已成为全球企业间电子商务的第一品牌,是全球国际贸易领域内最大、最活跃的网上交易市场和商人社区。他并购的雅虎更是面貌一新,向搜索巨头发起冲击,强大的搜索功能也服务于他的网商帝国。

本书让您认识从创业之初到2007年马云早期创业的传奇故事。

图书在版编目(CIP)数据

谁认识马云三部曲.1,风云前传/刘世英,彭征著.--北京:电子工业出版社,2016.4

ISBN 978-7-121-28321-5

I. ①谁… II. ①刘… ②彭… III. ①马云—生平事迹②电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第052432号

策划编辑:吴 源 010-88254440

责任编辑:吴 源 特邀编辑:陈 燕

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:45.25 字数:785千字

版 次:2016年4月第1版

印 次:2016年4月第1次印刷

定 价:128.00元(全三册)

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



总序 梦想年代

1992年，当星巴克股票在纳斯达克上市时，霍华德·舒尔茨春风得意地告诉整个世界“我是一个梦想者”，然后星巴克果然成为世界商业的奇迹。而当保罗·阿伦与比尔·盖茨漫不经心地玩电脑时，其不着边际的梦想在某一天弄出了微软这个全球最大的“商业怪兽”。

知识经济时代，梦想年代，一切皆有可能。

梦想者的思绪不会停顿，梦想者的灵感源泉也不会枯竭，只是当梦想飘荡到中国大陆的上空时，粉红色的梦幻变成了金色的辉煌。

中国经济的整体“牛”市，使许多青年“财”俊的诞生成为顺其自然、水到渠成的结果。尽管他们活跃于不同的领域，“把玩”着属于自己的战略技巧，但他们却有着共同的执著性格和一颗颗追寻梦想的勇敢的心。

当然，成功与失败此消彼长与亘古碰撞，意味着梦想中总是有人欢喜有人忧。有实现梦想的达人，但更多的人则从梦想的巅峰失足跌落，或从梦想的破灭中失声惊醒而尝试着重回梦想。

“棱镜”原本为一物理学术语，意指当复合光透过“棱镜”后就分解为光谱。用“棱镜”的方式对人对事进行多维的解析是我们追求的目标，所以我们陆续推出的“梦想年代，财智人生”系列丛书大抵会有一个中心：“聚焦财智领袖”。会有两方面基本内容：其一，演绎各业界“大腕”中脱颖而出的领跑者的精彩人生，

展示梦想年代的亮丽风采，并追寻其成功背后的原因。其二，也不忘拾遗补缺，将失败的例子解析给读者，既知其然，亦究其所以然，使读者避开梦想中的陷阱，更加接近成功。

以史为鉴，历史是洞明得失的镜子；以人为鉴，他人之经历是问鼎巅峰的捷径。时势造英雄，人生是个大舞台。在这个梦想年代，谁都可以拥有自己的梦想，谁都可能实现自己的梦想，你也不例外。



刘东华序 谁认识马云

在2000年《中国企业家》杂志举办的一场论坛上，我初识马云，他给我留下三点印象：一是马云长相很“酷”，“酷”得有点像天外来客，演外星人基本不用化妆。二是“自由主义”，作为主讲嘉宾，别人演讲时他应该在主席台做认真倾听状，正襟危坐，他却悄悄跑到观众席后面的台阶上独自愣神。三是他在演讲中一反创业型网络公司对投资者低眉顺眼、恭敬小心的常态，放言“投资者最多是舅舅，主人是我们自己”，引发诸多议论。

后来我们逐渐熟悉了。随着对马云了解越多，交流越深，我反而越觉得疑惑：像马云这样一个已经光芒四射的天才创业家，像阿里巴巴这样一家唯一可能在不远的将来成为中国可与微软、通用电气、沃尔玛匹敌的企业，我们这个世界为什么对之表现得如此冷漠？是不是我的判断力出了问题？

一直到2004年，在中央电视台年度经济人物的推举过程中，当我对着镜头说到“就像比尔·盖茨已经成为人类创造互联网的杰出代表一样，马云必将成为人类利用互联网的杰出代表，阿里巴巴也必将因此成为纳斯达克的太阳”时，在场的人一脸惊诧，奇怪我为什么会说出如此骇人之语。

2005年8月，阿里巴巴并购雅虎中国，雅虎中国携10亿美元“下嫁”阿里巴巴的消息震惊了全世界，世界也仿佛在一夜之间认识了马云，认识了阿里巴巴。尽管直到今天，媒体仍在争论到底是阿里巴巴并购了雅虎中国，还是美国雅虎并

购了阿里巴巴，但有一点是肯定的，那就是马云和他的创业团队已经缔造、正在缔造和将要缔造的阿里巴巴的巨大价值。打个比方，就因这个价值，美国雅虎用一笔昂贵的嫁妆嫁出自己的宝贝“女儿”，从而成为有出息的中国女婿的幸福“岳父”。阿里巴巴则兴高采烈地迎娶一位富有的公主，从而成为有实力的美国岳父的快乐“女婿”。

问题在于，世界真的认识马云、认识阿里巴巴了吗？我们这些中国老乡，真的认识马云、认识阿里巴巴了吗？日本人孙正义因为真正认识了马云，率先给阿里巴巴做了“舅舅”。美国人杨致远因为真正认识了马云，急急忙忙让雅虎做了阿里巴巴的“岳父”。而我们这些中国老乡难道只能通过日本人、美国人、欧洲人，只能通过全世界外国人的眼光间接地、将信将疑地认识我们中国的优秀儿女，承认自己骨肉兄弟的出类拔萃和伟大创造吗？

这本书也许出得晚了一些，也许还可以写得更朴实。但无论如何，它一定可以帮助我们更多地认识马云、认识阿里巴巴，帮助我们对身边的杰出同胞变得更加敏感。

让我们睁大眼睛留心新的马云、新的阿里巴巴的出现，像爱护自己的眼睛那样爱护他们，珍惜他们，并呼唤身边出现合格的“舅舅”和“岳父”，使马云们不但能创造出伟大的世界级公司，而且能让这些伟大的世界级公司被中国人创造出来后仍能属于中国。

是为序。

刘东华——《中国企业家》杂志社社长，正和岛创始人



王利芬序 马云与《赢在中国》

当《赢在中国》的36强进入12强的10场节目录制结束时，作为三个评委之一的马云彻底征服了现场的36强、场内与创业相关的观众，以及我们的制作团队，当然也包括我本人。

10场节目中，《赢在中国》的36强要逐一说出他们的创业计划，三位评委在这36强中只能选出10强，而且选出的理由要当面给出。在对36位选手进行点评时，我相信这些个个不同的创业计划全方位调动了马云创业十多年来各个时期和各个方面的积累。他的那些经历一旦遇到活生生的创业案例，他的点评就不由得妙语连珠。我说的妙语连珠不仅是指语言上的，更多的是指他的点评对于每一个案例的针对性和切实的指导性。

从《赢在中国》立项开始，我似乎就进入了一种创业的状态，其间也曾经历过找钱找人找项目的创业全过程，这几个过程是创业中最为关键的。因为这些粗浅的实践，我似乎能体味到马云对每一位创业者的点评，有许多话我觉得是带着他十多年创业风雨中的体温说出来的，极实在也极诚恳。细细品味他的所谓创业格言警句，总有一种入心入肺、让人肃然起敬的感觉。

马云的创业始于20世纪90年代中期，真正是从一无所有开始的。短短十多年，在市场上拼出了他的一个商业王国，而且是健康的、阳光的。所以他今天能堂而皇之地坐在我们的评委席上。在一个10年——这样一个许多人不经意就度过的

时间内，完全在市场上拼智慧而成功，仅此一点就让人着实敬佩。我们敬佩的不仅是他个人的财富增长，他为国家上缴的税收，他为社会解决的几十万人的就业机会，而且是他本人的优秀。这种优秀当然来自他创业过程中对艰难险阻的克服，我相信他每翻过一道山，他的优秀就更进一步，最后这些优秀的东西完全凝聚在了他的身上。其实，这才是创业给他的最大财富，也是给每一位创业者的财富。

在演播室听他点评时，我曾多次透彻地感受到他作为一个创业者的优秀。那时我才深深体会到，一个经历过事情的人、真正做出过事情的人，和没做过什么事的人是多么不一样！以前我总是想，职业也好，做一件事情也罢，都只是与社会对接的接口，是一个人活着的另外一方面的凭证，但我从未想到做成一件事情对于一个人的锻造是如此重要。

做事情的人清楚只有用心地对人，别人才会如此对待自己；做事情的人会因为希望事情成功而不得不宽容，因为他不宽容别人，别人就不会宽容他；做事情的人会知道设身处地替别人着想，因为他要做成一件事有太多的事情需要别人设身处地替他着想；做事情的人会懂得共赢的心态，因为一副与人争斗的姿态只会让他要做的事情莫名其妙地流产；做事情的人懂得生活并不是由白和黑或者对与错构成的，因为这种二元对立的思维模式只会将原本复杂的生活简单化——很难想象一个思维简单化的人会成事；做事的人不会用情绪说话，而是用智慧、用头脑说话，否则他将陷入一个又一个窘境；做事情的人深刻地了解做成一件事的全部秘密永远是无法言传的，也是无法模仿的，所以他知道如何去听别人说的那些关于成功的话，如何面对成堆的知识和理论。这些都是我在马云的点评中体会到的，也是在我的经历中感受到的。年龄比我长一点的马云也是个学生出身，读了23年书的我太清楚学生气是什么含义了，也了解书本的东西与我们所面对的现实之间的巨大差距，而做事则是唯一填补书本和现实差距的通道，每一道沟壑的填补都会在内心深处引起很大的不适甚至是阵痛。

在做《赢在中国》之前，我与马云接触很少，我在做《对话》时也未邀请过他，我们谈得多起来还真是因为《赢在中国》。《赢在中国》是一个为创业者量身定做的节目，希望借中央电视台的资源给无数渴望成功的年轻人搭建一个阳光健康的舞台，并在节目中渗透强烈的价值观，这个价值观就体现在“励志照亮人

生，创业改变命运”上。对于这样一个以价值观驱动的节日，没想到我一告诉马云，他就非常感兴趣，我们的合作可以说有了一个极好的基础。其实他每年举办的“西湖论剑”就是在传导价值观，他所传导的不仅是创业才能，更是一种永不放弃的精神。

之后马云担任我们36强进入12强的三个评委之一，每天要花的时间是6个小时，这样一做就是10天。每天下来时，我们的听众，包括我们的电视制作团队都被他的诚恳、他切中要害的点评所折服。他每天都有一两个关于创业的精彩名句，这些名句不在于词句的动听和华彩，而是实在得不能再实在的东西。在最后一场，当谈到此次10天做评委的体会时，他的发言实在让人感叹，其间的情绪和内容的把握让人不由得赞叹他怎么能将分寸把握得那么好！对这一段，在做后期编辑时，我反复看了几次，几乎剪不下去一个字。

马云的创业其实只有十多年，但他却能将自己的创业心得升华并总结成易懂的朴实的语言，有许多东西可以算得上是创业艺术了。但凡有一些创业体会的，无不在他一针见血的点评中了解到所谈及事情的本质。

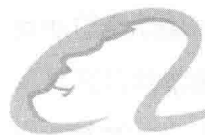
2006年9月，马云要在西湖边上搞一个网商大会，同样是为了传导他的创业价值观。这一点之所以让人佩服，是因为做此类事情的人是一个有理想的受激情驱使的人，是一个对社会有极强的责任感的人，是一个不只看眼前或一己之利的人，是一个有一定的精神世界空间的人，是一个释放着人道和人文关怀的人，也是我们这个转型时代里旧的价值观过时而新的价值观又未建立时所需要的人。

在马云身上，还有一点是一般人做不到的，那就是他没有一点虚荣心。他不怕没面子，能十分坦然地面对自己不太成功的过去，连自己的长相也在他自嘲之列。这一点对一个人来说真的并不容易，而且有许多人因为做不到这一点而将自己放大或架了起来，之后要不断地为这个放大的或架起来的自我耗费许多的精力，要演戏。而马云不用，他台上台下都是一个人，真实地表达自己的不足，也真实地表达自己的才华。我很难想象什么人能将马云忽悠起来，也很难想象什么人能把马云的自信打下去让他自卑。作为人，他始终处在一种极为清醒的状态，基本不失去自我。作为记者，我亲眼看过不知多少人在他们不熟悉的状态下变得不是他们自己，然后他们又要为这种无法控制的变化付出代价。

我记得在2004年达沃斯的年会上，马云最多的是坐在一旁的咖啡椅子上看来来往往的人。他告诉我，他真的喜欢这个场合，就是在这里看也是一种学习，我当时也的确就见他在各个角落观察。在他说的那个场合，旁边过去过来的人都是如索罗斯之类的举足轻重的全球政界商界和学术界的精英人物。后来我反复想起他说的这些话，他在那样的场合学到了什么我不知道，但我知道这种状态如果体现一个温度的话，那就是零度，零度就是永远知道自己是谁，当然也知道该怎么做。

在《赢在中国》进行得如火如荼的时候，不知有多少事情要做，我每天都处于疲惫状态，其实是没有时间来写作的。但由于经不住这本书作者的反复劝说，只好将心中的所思所想写出来，很仓促，也算作一篇序吧。

王利芬——中央电视台《赢在中国》总制片人



作者序 网商时代的巨人

当我第一次从一位企业家朋友那里听说马云的故事时，我便有一种冲动：我要认识他。可是认识这个满地球跑的人可不是一件容易的事情，我只好等待。我一边通过资料了解马云的许多精彩故事，一边更加急切地期待马云的出现。在等待中发现越来越多的朋友在谈论马云：《中国企业家》杂志社社长刘东华在谈论马云，央视著名栏目《赢在中国》总制片人王利芬在评论马云，有趣的是路边小店年轻的老板娘也在大谈马云，她讲马云说过，马云如果能够成功，80%的人就都能成功。

2006年7月26日下午2时，我们如约来到北京市西大望路1号温特莱中心，这里是雅虎中国总部，我们终于见到了声名显赫的马云先生。他发给我的名片很有趣，只有“阿里巴巴集团马云”字样，没有任何头衔。谁都知道他是阿里巴巴的灵魂、舵手和大老板。阿里巴巴集团旗下有阿里巴巴、雅虎、淘宝网、支付宝4个公司。马云很亲切友善，特地到会议室把我们迎到他的办公室。他来不及吃午饭，一路还说我们边吃边聊。但到了办公室才发现，他的饭菜还来不及吃完就已经被下属收走了。马云只好不吃了，饿着肚子同我们聊，一聊就一个多小时。和马云聊天可以说是非常轻松愉快，他很有趣，老熟人一样，很自然。他是个快人快语的人，头脑灵活，思维敏捷。马云很谦虚，他说自己还年轻，好多人说要给他写书，但他觉得写书是很庄严的事情，今后的路还很长，还谈不上成功，没有

什么好写，倒是犯错不少，做了不少糗事，将来等退休了自己要写一本《阿里巴巴的1001个错误》。我们开玩笑说：“我们想把阿里巴巴的经验介绍给大家，也许保存这份资料对您今后自己写书也是个参考啊。”马云和我们一起笑了。

马云可算是个企业领袖中开天辟地式的重量级人物。马云预言：“互联网将由‘网民’和‘网友’时代进入‘网商’时代。”他说：“阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。”马云要在中国，甚至全球，开辟一个新时代——网商时代。

在网商时代，网民不再简单地沉迷于聊天、游戏、交友等纯粹的网络娱乐，而是开始真正把互联网看做是生产力工具。在网商时代，网络创业没有任何门槛。在网商时代，人们做生意的方式会彻底改变，可供选择的商业信息浩如烟海，沟通和流通天马行空，无拘无束，从此“天下没有难做的生意”。

马云左手阿里巴巴，右手淘宝网，实际上已经开始上演了网商时代的传奇故事。他缔造的阿里巴巴如今成为全球企业间电子商务的第一品牌，是全球国际贸易领域内最大、最活跃的网上交易市场和商人社区。阿里巴巴上的网商达1500多万名，网上外贸交易额超过200亿美元。马云秘密制造的淘宝网成为亚洲个人网拍市场之首，注册会员超过2500万，占国内市场份额超过70%，全面超越eBay易趣。他并购的雅虎更是面貌一新，向搜索巨头发起冲击，强大的搜索功能将服务于他的网商帝国。

诚信问题是网商们最关注的问题，一度成为电子商务发展的绊脚石。马云向天下网商疾呼：“只有诚信的人才能富起来。”于是支付宝横空出世，开创了一个电子商务里程碑，迅速占据了国内第三方网上支付市场近一半的份额，稳坐第一把交椅。支付宝的出现给网络诚信带来了曙光，让网商们圆了一个“天下无贼”的梦。

在众多企业家中，马云的人生经历极具传奇色彩。马云历尽坎坷，风风雨雨，但他追求无止境，永不言弃。

在30岁创业之前，马云过着一种“非常不顺”的生活。童年时代身形瘦小，没有人会认为他营养充足。他的学习成绩除了英语不错外，其他课程差得一塌糊涂，是一个不被老师看好的“差学生”。就连高考也挫折不断，第一次高考落榜，第二次高考再度落榜，第三次高考才勉强进入一个不知名的学校。马云是一个平



凡人中的平凡人。

创业过程中，马云也尝尽艰辛和泪水。他在国内最早创建“中国黄页”，在到处宣讲他的“黄页”时，被人说成是骗子。在“中国黄页”逐渐被大家接受、胜利的曙光初现之时，他却又被迫离开。郁郁北上京城的马云开始了新的创业之旅，却在苦苦打拼了一段时间后发现这不是他的理想。在离开北京前游览长城时，马云团队仰天长叹。无奈之下，他们回到了老家杭州，创建阿里巴巴。之后马云也并没有看到一条坦途，域名风波、短信网址争执、黑名单事件……淘宝网更是四面受敌，雅虎改头换面也面临Google和百度两座巨山……

“逆境出英雄，悲愤育诗圣。”勤奋可以出天才，逆境更能够出人才，只要有勇气有毅力，人生在零度也能够沸腾。历经九九八十一难的马云足可以让每一个人感动。

在众多企业家中，马云最具鲜明、另类的个性，他与一般人有着那么多的不同。

他自幼瘦小柔弱，却行侠仗义，喜欢打架；他数学奇差，而英语却奇好；他相貌平平，却有着能让人热血沸腾的演讲才能；他一边喊着“我拿着望远镜也找不到对手”，一边又宣称退休后要写一本书，书名就叫《阿里巴巴的1001个错误》。

在众多企业家中，要说最具有野心的人，这个人非马云莫属。

马云声称要做102年的企业，要做全中国最好的企业，要创办全世界最伟大的公司。马云给阿里巴巴定下一个使命：要把互联网带入网商时代。他的眼光始终放在整个世界，要做全世界中小企业的“救世主”，他为此能一周跑13个国家。的确马云已经属于全球，英国首相布莱尔来中国时，点名要见中国的马云，原因是“他正在改变全球商人做生意的方式”。甚至有人预言他将是替代比尔·盖茨成为全球首富的人！

在接触马云的过程中，在了解阿里巴巴的过程中，我总有着一种感动，感动于马云永不放弃的精神，感动于马云永不抱怨的人生态度，感动于马云野心勃勃的志向，感动于马云特立独行的人格魅力。

马云个头不高，但却是一位要改变和正在改变我们的生活和做生意的方式，

把我们带向网商时代的巨人。

一本书如同一部电影，如果只是一部低俗而平庸的生活剧，人们当然只是希望从中得到消遣。而当这部电影升华到了艺术的高度后，你会发现在电影之外，还有许多东西值得你去回味和思考。大起大落的巨人集团创始人史玉柱曾说：“当巨人一步步成长壮大的时候，我最喜欢看的是有关成功者的书；当巨人跌倒之后，我看的全是有关失败者的书，希望能从中寻找到爬起来的力量。”的确，从马云的风雨历程中，我们可以解读智慧、感悟成败、品味人生、激励自我。这或许就是我把马云和他的阿里巴巴故事写出来的初衷。

本书得以写作完成，要感谢阿里巴巴集团公关部和其他相关部门的陶然、黄琼、孔非、卢维兴、韩伟、刘平、赵雯、胡媛媛，我在北京和杭州采访期间，他们提供了热情的建议和帮助；还要感谢阿里巴巴公司的副总裁金建杭、淘宝网执行总经理孙彤宇、海博翻译社负责人张红，他们或提供支持，或介绍情况。此书初稿完成后，《中国企业家》杂志社社长刘东华、央视著名制片人王利芬对书稿提出了宝贵的修改意见，并拨冗作序。还有我的朋友新华、征明、吴比、晶晶、文辉、良忠、余慧等给予我鼓励和协助。真诚地感谢他们！

最后，希望本书能为广大读者带来点什么，或是顿悟、或是激励、或是灵感、或是激情、或是财富。

是为序。

刘世英

于北京西钓鱼台

2006年8月



目录

总序 梦想年代

刘东华序 谁认识马云

王利芬序 马云与《赢在中国》

作者序 网商时代的巨人

第一章

网络中国的拿破仑 1

小个子有大智慧 2

教师上了《福布斯》 2

2004年CCTV年度十大经济人物 4

骗子、疯子 and 身处浪尖的狂人 5

爱“忽悠”的全球电子商务代言人 6

具有全球影响力的“未来首富” 7

阿里巴巴：问鼎全球最大网贸市场 8

全球电子商务第一品牌 8

央视年度最佳雇主：在阿里巴巴工作最快乐 9

进军世界500强，做102年企业 10

淘宝网：决胜国内最大网购中心 11

- 人气蹿升，赶超易趣 11
- 业绩激增，勇夺“双冠王” 12
- 结盟搜狐，兼并新浪一拍 13

支付宝：电子商务的一个里程碑 13

- 支付宝：踏上电子商务新长征 14
- 合纵连横：支付宝圈里圈外“找朋友” 15
- 水到渠成：支付宝高居榜首 16

中国雅虎：登顶阿里网络帝国 16

- “雅巴联姻”：谁鲸吞了谁？ 17
- 一份10亿美元的嫁妆 17
- 1亿人民币的“救赎” 18
- 将搜索进行到底 19

阿里王国：立七国雄风 19

- 口碑网：“比百度更懂生活” 20
- 阿里软件：让天下没有难管的生意 21
- 阿里妈妈：广告也是商品 22

第二章

30岁之前的苦乐年华 25

爱打架：该出手时就出手 26

- 常常为朋友而战 26
- 为家族荣誉而战 28

数学“弱智”，英语奇才 29

- 地理老师的“醍醐灌顶” 29
- 马云苦练英语 30

屡败屡战：马云终圆大学梦 31

- 第一次高考滑铁卢 32
- 第二次高考失利 33
- 有志者事竟成：第三次高考终于成功 34

我的故事，我的精彩 35