

马云凭啥行走江湖创立门派？

特立独行的“招数”，苦苦修炼的“内功”，再次证明了外由内显，内功乃强大之本

# 马氏 内功

MA SHI  
NEI GONG

蒲伟生 陶如军/著

京华记者俱乐部资深记者研究多年  
独家揭秘马云秘而不宣的8大内功

看马云  
8大内功如何  
创造了  
商业奇迹



中国商业出版社

# 马氏 内功

马云凭啥行走江湖创立门派？

特立独行的“招数”，苦苦修炼的“内功”，  
再次证明了外由内显，内功乃强大之本

MA SHI  
NEI GONG

蒲伟生 陶如军/著

京华记者俱乐部资深记者研究多年  
独家揭秘马云秘而不宣的8大内功

中国商业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

马氏内功：独家揭秘马云秘而不宣的 8 大内功 /  
蒲伟生，陶如军著. —北京：中国商业出版社，2012.12  
ISBN 978-7-5044-7952-5

I. ①马… II. ①蒲… ②陶… III. ①马云—企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 283424 号

**责任编辑 常 勇**

\*

**中国商业出版社出版发行**

010—63180647 [www.c-cbook.com](http://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发行

三河市佳星印装有限公司印刷

\* \* \* \* \*

787×1092 毫米 1/16 16.25 印张 185 千字

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 内功是强大之本 (序)

九年前，第一眼见到马云时即被他独特的气场所震撼，留存记忆的是其瘦小的身材、张扬的个性、待人谦逊、热情。第二次则是通过其公司公关部的朋友引荐，聆听到马云的激情演讲，常常好奇如此清瘦的体魄究竟有多少能量？

那几年马云四处描绘无比宏大的愿景，推销他的阿里巴巴、让媒体理解淘宝的赢利模式。初期大家抱以疑虑，整个互联网均翘首观望，马云会不会又是一个“张荣坤”呢？又一个商业神话？2003年3月笔者采访福禧投资老板张荣坤，见证他的神功：几年内让小小的福禧投资从名不见经传的小公司，发展成为拥有百亿资产的投资名企；自身成为圈内的投资大亨，直到2006年上海社保案事发，张荣坤的神话破灭。而“外星人”马云则显示出惊人的内功，一步一步把愿景变得越来越清晰。大家也慢慢认可了他的商业模式。

2005年8月11日，笔者在北京中国大饭店再次采访马云，此时他正沉浸于“雅巴联姻”的幸福之中：10亿美元的嫁妆成就了当时中国互联网并购史之最，更何况还全盘接收了雅虎中国……笔者时任《电子商务》杂志主编，带着敬佩之情给此次

的并购策划了9月刊的主题：“浮华尽逝 谁能迎来纳市下一秋？”而这一选题也得到了广大读者的认可，以至于9月刊面市即售罄，让人惊叹“外星人”的号召力，几个媒体同行笑言马云就是“票房”保证。而2007年和2008年央视的《赢在中国》也是让大家乐此不疲地收看。

偶然的机缘，在京华记者俱乐部认识了青年学者蒲伟生，他对马云的了解和崇敬竟然超过我，他甚至认为马云是中国互联网当之无愧的精神领袖；因马云担任《赢在中国》的评委，我们时常交流对马云的看法及《赢在中国》的创业思路。现在想起来，我们这代人血液中涌动的是创业基因，而马云是我们的创业梦想代言人，大家均希望看到马云带着他的阿里帝国稳步发展能够成为真正的百年老店，而不是昙花一现的匆匆过客。当然此时，马云带领的阿里帝国也快速走过它的稚嫩期，日渐步入辉煌……

在蒲伟生看来，马云的成功，不仅仅是中国互联网先驱们的期望所致，更是跟马云自身的努力和特质分不开。顺着这个思路我们发现马云的不简单：“外星人”相貌奇异的脸已经变成一个符号，甚至笑言二十年后甚至可能会流行；马氏激情演讲成为收视率的保证，给许多有创业梦想的年轻人以鼓舞；他的邮件永远在互联网上传递；他的睿智护“宝”，让支付宝顺应各方意愿回归“中原”……

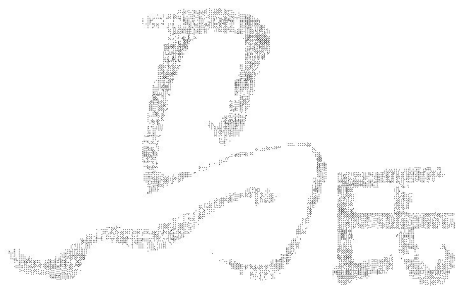
记得马云对创业者说过：“三分钟的热情没有价值，但是三年的热情一定可以创造奇迹。”而这里所谓的“三年的热情”其实正是马云总结其创业历程里的坚持与信仰的真实写照。这些均是马云的“内功”。马云既然被互联网江湖人称“风大侠”，自然有他数不清的独门绝技。在创业激情的感召下，我们共同回顾了马云闯荡“江湖”的岁月，总结出了马云的系列“内功”。当然，这仅仅是抛砖引玉，希望读者们能发掘出马云更多的绝技、更深的修为！

期间，京华记者俱乐部的武文斌提供了大量的采访资料并参与创作，IT168的姜惠田、郭晨曦、高文斐、刘林丽、文字、熊晓梅等众多老师也给予了很大的支持！在此表示特别感谢！

京华记者俱乐部

作者于2012年12月18日

# 目 录



## 第一大内功 意志力——独步江湖 意志是第一把利剑 …… 1

那个在风中屹立的纤弱背影，任凭狂风蹂躏他的青衫。

炉火随风势呼呼作响，少年进入铸剑的关键环节“调剂”，良剑需铜水、锡水、铅水等原料水绝妙调配，前面调剂工作已失败两次，这已经是第三次铸剑，少年深知不能再容许失败，红色火苗映衬着他清秀的脸庞、坚毅的眼神，汗珠不停滴落到炉火中，滋滋地响……

1. 意志力——剑之信仰 / 2
2. “永不放弃”的精神 / 5
3. 磨砺——造就 IT 业先驱 / 10
4. 磨难——意志力的基石 / 17

意志力修炼秘籍 / 24

## 第二大内功 大变脸——镖旗飞扬 马氏独门招牌…………… 31

偌大的互联网江湖，没有绝技，要想成名，谈何容易。

异人马云的相貌特点，江湖人人皆知。江湖人称演外星人不用化妆，甚至有吓唬幼童歌谣：“再哭，就把马云招来了……”，有网友委婉表达为“冷酷”，也有江湖人士非常羡慕他那张脸。

奇人异貌，有了他那张让人过目不忘的脸，行走江湖最大的招牌；提及阿里巴巴、淘宝网、支付宝和雅虎中国，就想起马云 loge 脸——最有效的无声广告。

1. 奇人异貌——品牌基础 / 32
2. “外星人”响彻武林 / 37
3. “中国的拿破仑” / 40
4. 潮品牌——未来流行风 / 44

相貌品牌秘籍 / 50

### 第三大内功 狮子吼——口若悬河 马云的演讲艺术 ..... 55

公开的场合中，他总是口若悬河、口出狂言。马云有几句广为流传的经典言论：“男人的长相往往与他的才华成反比。”“我就是拿着望远镜也找不到对手。”从此番言语中足见马云的“狂”。

1. 激情马云 PK 疯狂李阳 / 56

2. “失败者”书生马云 / 60

3. 演讲艺术家马云 / 64

4. 谈判场上的马云 / 72

演讲秘籍 / 79

### 第四大内功 广结交——铁血之队 马云悍骑 ..... 87

年纪轻轻就身怀绝艺、志存高远的少年英雄马云自铸剑涉入江湖，深感江湖势大，自己身单势薄，独自闯荡很难有所作为，更遑论成就一番丰功伟业。为实现自己的远大志向，重振江湖，马云开始广泛结交江湖中的英雄豪杰，暗中寻找有志之士，网罗志同道合、身怀绝技之高手。

1. 团队前传——八大剑客 / 88

2. 团队的执行力——京城磨剑 / 91

3. 水泥效应——唐僧式团队建设 / 94

4. 领导力——不抛弃不放弃 / 98

5. 凝聚力——团队精神 励志好汉坡 / 101

6. 铁血在烧——马云之铁团 / 104

7. “水泥”的感召力 / 107

8. “梦之队”——锻造 B2C 神话 / 110

团队秘籍 / 113

### 第五大内功 秘不宣——独孤九剑和六脉神剑 马云管理心法 ..... 119

风清扬微微一笑，道：“学武之人使兵刃，动拳脚，总是有招式的，你只须学会‘独孤九剑’中的破法：总诀式、破剑式、破刀式、破枪式、破鞭式、破索式、破掌式、破箭式、破气式，一出手便能破招制敌。”

价值观是马云考察队伍的标准之一，进而后来有了“独孤九剑”：第一条就是团队精神；第二条，教学相长，然后是质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重，这九个价值观是阿里巴巴最值钱的东西，我们称它为阿里巴巴的

“独孤九剑”。

1. 危难之中遇关生，独孤九剑解重围 / 121
2. 苦练内功心法，独孤九剑展神威 / 126
3. 剑术的升级，价值观的升级 / 132
4. 六脉神剑，打通企业六脉 / 136

管理秘籍 / 142

## 第六大内功 支付宝——压寨之宝 马云的微创新…………… 149

互联网是个江湖，高深莫测的江湖，需要顶尖高手对江湖生活的领悟，艰苦修炼而穿越，江湖高手人人都想穿越，做互联网的基础设施——水和电，让整个江湖离不开自己，从而统治整个江湖，以之号令天下。

马云好利器，众人皆知，钻研金庸的13部经书，又举办了数届“西湖论剑”，武林大会时，在“光明顶”、“桃花岛”、“达摩院”与各种武器过招体验。识遍武林宝剑后觉天下武器不过如此。于是决心跳出武林的约束，磨练出惊天地、泣鬼神之利器。

马云最终做到了，炼造出穿越时代的压寨之宝，互联网江湖人称支付宝。

1. 危机=契机——快人一步 / 150
2. 支付宝的魔力——打通“武林八脉” / 156
3. 借势——联手西域魔 VISA / 162
4. 打破潜规则——睿智护宝 / 165

创新秘籍 / 174

## 第七大内功 诚信令——粮草根基 马云的江湖信仰…………… 179

做企业不能当侠客，这是公司文化和使命感最后一道关。作为大家信任的CEO，我要做的是捍卫这个公司的价值体系。如果你叫我一声“大哥”我就可以不杀你，那以后，有多少兄弟叫我“大哥”？我不是“大哥”。

1. 诚信是至高无上的信仰 / 180
2. 诚信制度——构建严谨的诚信体系 / 184
3. 践行诚信——掀起全民打假热潮 / 190
4. 维护诚信——挥泪斩卫哲 / 194
5. 江湖负我，我不负江湖 / 200

信仰秘籍 / 205



第八大内功 飞镖——邮件、信和回手镖 马云的公关力…………… 211

飞镖是战场上常用的暗器之一，亦称脱手镖，无论在马上或步下，飞镖的作用不亚于弓箭，百步以内可打击目标各要害，杀伤力颇大。三次武林考试落榜，马云苦练各派镖法，后独创出“马氏独门镖”。

在闯荡江湖中，马云进一步改进“马氏独门镖”，依靠互联网，威力领域从原来百步以内发展到整个宇宙，依靠其独特的“马氏神镖”，劈波斩浪，每一次亮镖均无虚发，为其建立阿里帝国，统领江湖起到巨大作用。

1. 内部公关危机——邮件和信 / 212
2. 对外公关危机——邮件、信和回手镖 / 227

马氏独门镖修炼秘籍 / 242

MA SHI  
NEI GONG

# 第一大内功



## 意志力

独步江湖 意志是第一把利剑

《考工记》有记：“凡铸金之状，金与锡，黑浊之气竭，黄白次之；黄白之气竭，青白次之；青白之气竭，青气次之；然后可铸也。”一把锋利的宝剑的铸造过程，要经历好几道严密的工序，无数次打磨。冰冻三尺非一日之寒，宝剑的锋利也是一步步地磨砺出来的。

少年纤弱背影屹立在湖边，仍凭湖风蹂躏他的青衫。炉火随风势呼呼作响，少年进入铸剑的关键环节“调剂”，良剑需铜水、锡水、铅水等原料水绝妙调配，前面调剂工作已失败两次，这已经是第三次铸剑。少年深知不能再容许失败，红色火苗映衬着他清秀的脸庞，坚毅的眼神紧紧盯着涌动的铜水，汗珠不停滴落到炉火中滋滋地响……

铸剑是一个精密的过程，任何一道工序出了差错，都铸不成一把宝剑。已经失败两次了，少年还没有放弃，因为他需要一把引领自己行走江湖的武器。三次之后，少年终于铸成了一把削铁如泥的绝世宝剑，用它独步江湖，闯出了自己的名堂。那把剑之所以比一般的剑更为锋利，是因为它经历了失败，经历了精心的打磨。如果没有那些失败，没有那一次次的打磨，它就是一把普通得不能再普通的宝剑。

杭州少年马云，在进入互联网江湖之前，就经历了不止一次常人所没经历过的磨难。三次“状元考”，两次落榜，但每一次的考试，都是一次对他的意志之剑的打磨。

几经磨难，他终于如己所愿，进入了互联网江湖。只是没想到，互联网江湖更是水深不可测，处处是陷阱，然而他却无所畏惧，一路荆棘，使出浑身解数一一消灭了这些拦路虎。

在与拦路虎过招的时候，马云的意志之剑一次又一次地被打磨，终于锋利无比，成为他独步江湖的护身之剑。

## ▶ 1. 意志力——剑之信仰

一位杂技演员要在一个特定的日子在两座二十多层的大厦间表演走钢丝。不幸的是，才签完协议，他的腰疼病就发作了。他请求医生必须在表演前把他治好，否则他不仅会失去应挣的钱，还会被罚大笔钱。

但是他的病情并不见好转。表演前的那个晚上，医生强烈反对他去走钢丝。可是他还是执拗地准时出现在了现场，还是拿起了长平衡竿，沿着钢丝前进。虽然腰疼使他大汗淋漓，但是这次表演居然像往常的所有表演一样，很顺利。

医生问他是什么力量支持他在如此痛苦的情况下完成了表演。

他说是意志力。

西域美国著名的演说家罗素·赫尔曼·康维尔说：“古往今来，对于成功秘诀的谈论实在是太多了。但其实，成功并没有什么秘诀。成功的声音一直在芸芸众生的耳边萦绕，只是没有人理会她罢了。而她反复述说的就是一个词——意志力。任何一个人，只要听见了她的声音并且用心去体会，就会获得足够的能量去攀越生命的巅峰。”

意志力代表着一个人生活、做事的方式。意志引导着自己，也指挥着人身体的其他部分。事实上，意志力首先是指面对某一个决心要完成的工作时表现出来的精神力量。如果一个人拥有强大的意志力，就意味着他能够通过意志力本身、通过自己的身体或通过其他事物实现目标。这就是爱默生所说的意志力是“鼓舞士气、振奋人心的冲劲”。

在一些相互独立的、偶发性事件中，意志力可能表现出巨大的力量，但如果面对的是某些事件连续的全过程或者一生宏伟的目标，它又可能是力不从心的。换句话说，一个人的决心如果常常不坚定，他就无法在长期的、一系列连续的工作中保持坚强的意志力，自然也就不可能有毅力去实现长期的目标。可见，训练并提升个人意志力，对个体赢得人生的成功至关重要。所以，美国总

统奥巴马才说：“真正的力量并非来自我们武器或财富的规模，而是来自我们持久的意志力。”

没有人能随随便便成功，即便他是智慧超群的“外星人”马云马大侠。事实上，马大侠有今天的辉煌战绩，也不是自出生就有的，而是经历了很长时间的黑暗期，克服了一个个困难才有的。

遥想当年，少年马云参加官方组织的“状元考”，想进入高等学府求学，结果两试而不中，亲朋好友都对他失望了。再加上经济窘迫，大家都以为他会放弃，结果马云不仅没有放弃，反而边打零工边求学。没想到，第三次，真的鲤鱼跳了龙门，进了杭州师范学院本科西域英语系，成了一名天之骄子。

## 【故事重现】

遥想当年，杭州弱冠少年马云，在中原严厉的考试制度下，有过三次考试两次落榜的悲壮经历。现在回望三次“状元考”之苦难，那其实是马云的自我磨砺之路，正是有了这段时间的磨砺，马大侠方能把自己意志的钝剑锻造成江湖神器、故事重现中原武林之至宝的。

当年马大侠第一次参加高考，就一鸣惊人，因为他的数学只得了1分。

落榜后，为了生存，马云四处找工作，甚至还蹬过三轮车。在炎炎烈日下四处运送货物，时间一长，难免抑郁不得志。如若长期如此，一颗新星恐怕就此坠落了。庆幸的是，马大侠偶然得到悲情励志大师路遥的代表作《人生》，畅快读完后，那颗麻木的心立刻被震撼到了。原来书中的悲情男主角高加林，是一个非常才华的少年侠客，对理想有着执著的追求，只是追求理想的过程过于艰难重重。就这样，高加林成了马云的精神偶像，鼓励他再次勇敢地面对失败，第二次去参加“状元考”。

不幸的是，马大侠再一次名落孙山了。不光是数学只考了19分，就是总分离录取线还差100多分呢！如此惨败的战绩，让所有支持马云的亲戚朋友都失去了信心。

庆幸的是，在那段惨淡的日子里，东瀛日本的排坛名将小鹿纯子出现了。传说正是从小鹿纯子那甜美的笑容中，马大侠才体会到了永不言败的精神。于

是，不顾所有人反对，马云毅然参加了复读，开始了第三次“状元考”的复习准备。那段日子里，他白天上班，晚上复习功课，下定决心要征服那个“黑色七月”。

那一年是1984年，马云参加了他一生中的第三次“状元考”。

与西域英语相比，数学是马云的短板，只考了79分，以这点成绩跟那些考入清华北大的天之骄子相比，简直不值一提。可是，对马云来说却已实属不易。也许是上天可怜马云，让他背对了很多高考数学原题型，及格了。

不过，就算马大侠破天荒考了79分，总分成绩上了专科分数，却离本科线还差5分呢。庆幸的是，幸运降临在马大侠身上。他被杭州师范学院调配进入了西域语本科专业。念高中时，西域英语就一直是马云的强项，再加之在杭州师范学院西域英语系的那段学习生涯，使得他后来创建海博翻译社、“中国黄页”就显得顺理成章、水到渠成了，而这也为他与互联网结缘，进军互联网江湖奠定了基础。

三次“状元考”经历，两次失败的苦涩体会，马大侠都撑过去了，这不由得让他为自己骄傲起来。为此，他曾得意地宣称：“可能一般人的承受度是2000万，强人的承受度是3000万，而我的是两个亿。”话说江湖上，曾在好长一段时间内，流传着一个号称许三多的少侠的“不抛弃，不放弃”精神，或许就是受到了马云马大侠的影响也说不定。此处按下不表。

这三次艰难的“状元考”经历，锻造了马云的心中之剑，树立了他“永不放弃”的精神，也为他后来卷入商业江湖，在波涛汹涌的互联网江湖闯荡打拼，筑构了坚实的内功心法根基。

说实话，看马云数学第一次状元考的那点成绩，恐怕换作是谁，都不会再有勇气和脸面去参加“状元考”了。那成绩太差了，差得都无以言语，差得会叫人觉得那是一个永远都不可逾越的障碍了。可是，马大侠却没有放弃，继续参加了第二次“状元考”。

不幸的是，第二次数学又以19分的成绩，把他再次拖入了落榜的深渊。这次的打击比上一次更大，相信同样是换作谁，都会誓死远离“状元考”，因为太受刺激了。一年的努力，只长了那么点分，怎么还有脸面去继续考？更何况身边的人已经没有一个人愿意支持他了。

然而，马大侠的意志比小强还要坚强，他不仅没有被打倒，反而创下了属于自己的记录——数学考了79分。

两次失败都没有放弃，而是执著地坚持着，努力要去实现自己的求学目标，这种在背后支持马云的力量，就是他强大的意志力。虽然偶尔有过沮丧与低落，但他还是对自己拥有无比的自信，暂时的失败在他看来，只是命运对他的考验，绝不是彻底的拒绝。所以，他跌倒了一次，就尽快爬起来，再跌倒再爬起来，直到永远都站着。

各位看客，在我们闯荡江湖的过程中，一定也会像马云一样，遇到各种各样的失败与打击，这些打击甚至有时候会让你对未来充满绝望，让你开始怀疑自己是不是不适合在江湖上闯荡，从而想向人生向失败妥协，去过一种更为安稳更为保险的生活。如果那样，你的命运就会被彻底改写了，你也永远不会有成功的那一天。

事实上，世界上很多人之所以不能成功，不是因为他们功夫不到家，而是因为他们的意志之剑不够锋利。用拿破仑·希尔的话说，就是：“要实现自己的梦想，就必须像最伟大的开拓者一样，集中所有的意志力坚持奋斗，终其一生成就自己的才华。”

能凭意志之剑打拼到最后的，才是真正笑傲江湖的大赢家！所以，从现在起，我们要坚信自己也可以成功，并磨砺自己的意志之剑，像马云马大侠一样，挥舞着意志之剑，用力砍向阻挡你实现目标的一切牛鬼蛇神。

## ▶ 2. “永不放弃”的精神

2500年前，野心勃勃的波斯帝国对希腊发动了侵略战争。希腊人民奋起反抗，在距离首都雅典四十多公里的一个叫马拉松的小渔村，与敌人展开了一敌十的生死大决战，结果大获全胜。

为了把胜利的喜悦报告给在雅典翘首以待的同胞，战士菲利比斯不顾伤痛、饥饿和极度的疲劳，从马拉松出发，向雅典跑去。他使劲地跑啊跑啊，终

于看到了雅典的城门。到达雅典，他已经筋疲力尽。他用尽最后的力气，向迎接的人群高呼：“我们胜利啦！”随即就倒在地上，再也没有起来。

才刚刚结束一场险象环生、几乎丧命的战争，不难想像，菲利比斯的身心是多么疲惫。可是，他还得遵从长官的命令，跑步前进四十多公里将喜讯报告给同胞，这在很多人看来是一项几乎不可能完成的任务。在奔跑的过程中，菲利比斯一定跌倒爬起来很多次，可是却一直没有放弃。

菲利比斯的故事告诉我们，态度决定出路，意志影响态度。一个人做事的态度，决定他做事的力度和上升的空间，而人的态度又深受意志的影响和控制。意志力强的人会为了达到目标，控制自己的情绪和思想，而不会因外在环境的风吹草动而像墙头草一样左右摇摆。而这就保证了他们在实现目标的过程中，一直坚持，永不放弃。

在进入互联网江湖之前，马云除了在学堂做先生外，还做了一件大事——创建海博翻译社，并把它拉扯成杭州城西域语言翻译的老大。正是因为搞了几年的翻译，马大侠才阴差阳错地与互联网结下了一辈子的缘分。甚至可以说，如果做翻译搞海博翻译社这事失败了的话，马大侠后来说不定就没有那么早接触互联网的机会。那样，说不定他永远都不会踏进互联网江湖并成为一代剑客。

和马云人生的其他经历一样，这段经历仍然是一波三折的。海博翻译社的经营资金经常处于吃了这顿没下顿的断粮状况，而且业务局面一直打不开，以至于公司账面资金只有几百块钱。马云当时还有自己的正业——教书，他完全可以抽身而退，去做更赚钱的事情，或者专心教书，说不定现在也是教育界的一代大侠，可是他没有放弃，而是选择了自己去做推销，自己做“倒爷”，填补海博翻译社的经济窟窿。

这段经历虽然很难，但却刻骨铭心，再一次让马云明白了，只要你永不放弃，终究会雨后天晴，见到绚丽的彩虹。

## 【故事重现】

1988年，少侠马云从杭州师范学院西域语系顺利毕业，分配到杭州电子

工业学堂，担任教习。期间，凭借出色的西域英语水平和社会活动能力，他很快成为一名优秀的青年教习。然而，他骨子里从来就不是一个“安分”的人，也不可能安于一辈子做个围着三尺讲台转的教习。

对马云来讲，教习这个行当虽然不是心中所愿，却也干得有滋有味，除了“在其位，谋其政”的基本使命使然，还为了遵守他与校长的“君子协定”。但是，不甘于一辈子做一个教习又不能飞出去的马云，开始想其他办法“折腾”了。

因为从小在西湖边长大，在那里练就了一口纯正的西域英语，马云就想推广“全民学西域英语”运动，于是当了教习以后，很快就发起了西湖边上第一个西域英语角，还经常亲自带领弟子去讲经布道。当时杭州城乃至整个中原，都欠缺西域英语人才，尤其是既懂语言又懂文化、贸易等知识的全能型人才，所以，很快杭电最优秀的西域英语教习——马云就理所当然地成了最抢手的“香饽饽”。

那时候，浙江做外贸生意的民营企业有很多，这些企业老板经常邀马大侠做他们的专职翻译，但是因还有一个“5年的承诺”没兑现，不能离开学校，所以马云只能当副业去做。

请马云的人很多，有时一天能接到很多“订单”，渐渐地，马云就感觉自己一个人根本做不过来，而同时又发现一个现象：身边的同事，尤其是一些退休的老教习，在家里闲着没事可干。他们退休之后，整日赋闲在家，不仅心理上有莫大的寂寞和失落，而且经济上也很拮据，而那时马云每月的工资还不到100元，他们的情况就更好不到哪里去了。于是，细心的马云就开始谋划一个新事物了：能不能在杭州城成立一个专业的翻译机构呢？如此一来，既能减轻自己的负担，也让那些老教习赚点外快补贴家用。

这种想法闪现于脑海后，马云开始感到兴奋，就像哥伦布发现了新大陆一般。难能可贵的是，他没有像中原大部分年轻人一样，“晚上想想千条路，早上起来走原路”，而是一旦做一件事，就一定要做成了才肯罢休。

1992年，马云和朋友一起在杭州城成立了专业的翻译机构——海博翻译社，这在杭州城是前无古人的首例。海博翻译社，在马云闯荡江湖打天下的历程中，不是最光辉、最灿烂的一页，却是他试水商海迈出的第一步。而且也正



是因此让他的西域英语在杭州城打响了名气，为他以后去西域美国接触互联网打下了基础。

那时，步入而立之年的马云已经开始显现“敢为天下先”的气魄和勇气，正如他后来在中国互联网江湖创下的许多个“第一”一样。当他的同事安于每月拿固定俸禄，白天站三尺讲台，晚上回家过“老婆孩子热炕头”的稳定生活时，马云已经开始为自己的理想和一颗不安分的心而“穷折腾”了。

海博翻译社的主要员工，除了马云及其创业伙伴外，主要由一些退休的西域英语教习兼职来做。而马云依然在学堂给弟子们上课，只有在课余时间才去打理翻译社。那时，马云四处活动，尽可能接更多的翻译业务。

然而，这个新成立的翻译机构却并没有像马云想像的那样迅速地为江湖中人接受。虽然很多场合都需要翻译，精通西域英语的侠客们也确实有限，但这毕竟是杭州第一家翻译机构，精明的商贾们是不愿为不了解的公司买单的。因此最初海博翻译社的经营举步维艰，成立第一个月才收入 700 元，而当时每月的房租就是 2400 元。

这时候，周围的同事、朋友又开始劝马云“回头是岸”了。有人说：“马云，你真是犯傻了，安安稳稳地当大学教习多好，瞎折腾什么啊？”也有人讥讽、嘲笑他不知天高地厚。更要命的是，就连一起创办翻译社的朋友都动摇了，开始考虑让翻译社趁早“关门大吉”。

然而，马云却偏不信这个邪，在内心深处，一直有种信念在召唤他，那是一种无比强烈的内心呐喊：一定要继续做下去，一定不能放弃，一定能熬过去，光明一定会来临的……

为了继续生存下去，马云开始寻找新的利润增长点。大热天，他一个人背着个大麻袋出发，从杭州城跑到义乌、广州批小工艺品、小礼品，再一个人气喘吁吁地背回杭州……混在一群小商贩中间，没人能看得出眼前这个头发凌乱、瘦弱的年轻“小老板”，是一名堂堂的大学教习，而且还是位优秀的教习。就这样，在马云的一手操劳和打理下，原本以接翻译业务为主的海博翻译社，一夜之间竟变成了“杂货店”：从鲜花到礼品，从袜子到内衣，但凡稍微能有些利润的小商品，马云通通背回来卖。

一个堂堂的大学教师，就这样做起了“倒爷”。此外，马云的“多元化”