

第一部详尽记录马云精彩人生的倾情力作

好莱坞式的人间活剧 / 荡气回肠的创业内幕 / 跌宕起伏的传奇故事 / 千金难买的成功秘籍

刘世英 彭征 著

马云正传

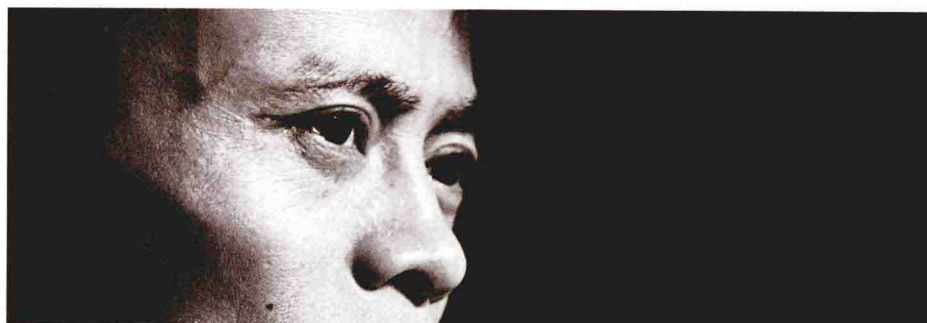
活着 就是为了颠覆世界



他可能是下一个世界首富（比尔·盖茨）；他和杨致远一样，是互联网领域里世界级的华人企业家（吴晓波）；他被认为是中国的乔布斯（保罗·吉利斯）；他正在改变全世界做生意的方式（托尼·布莱尔）；他有拿破仑一般的身材，也有拿破仑一样的伟大志向（《福布斯》杂志）；他是马云，他已经改变中国，他还将改变世界！

在这个后乔布斯时代，也许能不断带给世界惊喜和创新的，就只有马云了
或许马云的成功无法复制，但他的成功之道，将彻底燃烧你的激情！

南方出版社



马云正传

活着 就是为了颠覆世界

刘世英 彭征 著

南方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云正传：活着，就是为了颠覆世界 / 刘世英，彭征著. — 海口：南方出版社，2014.7

ISBN 978-7-5501-1922-2

I. ①马… II. ①刘…②彭… III. ①报告文学—中国—当代
IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第009915号

马云正传 活着 就是为了颠覆世界

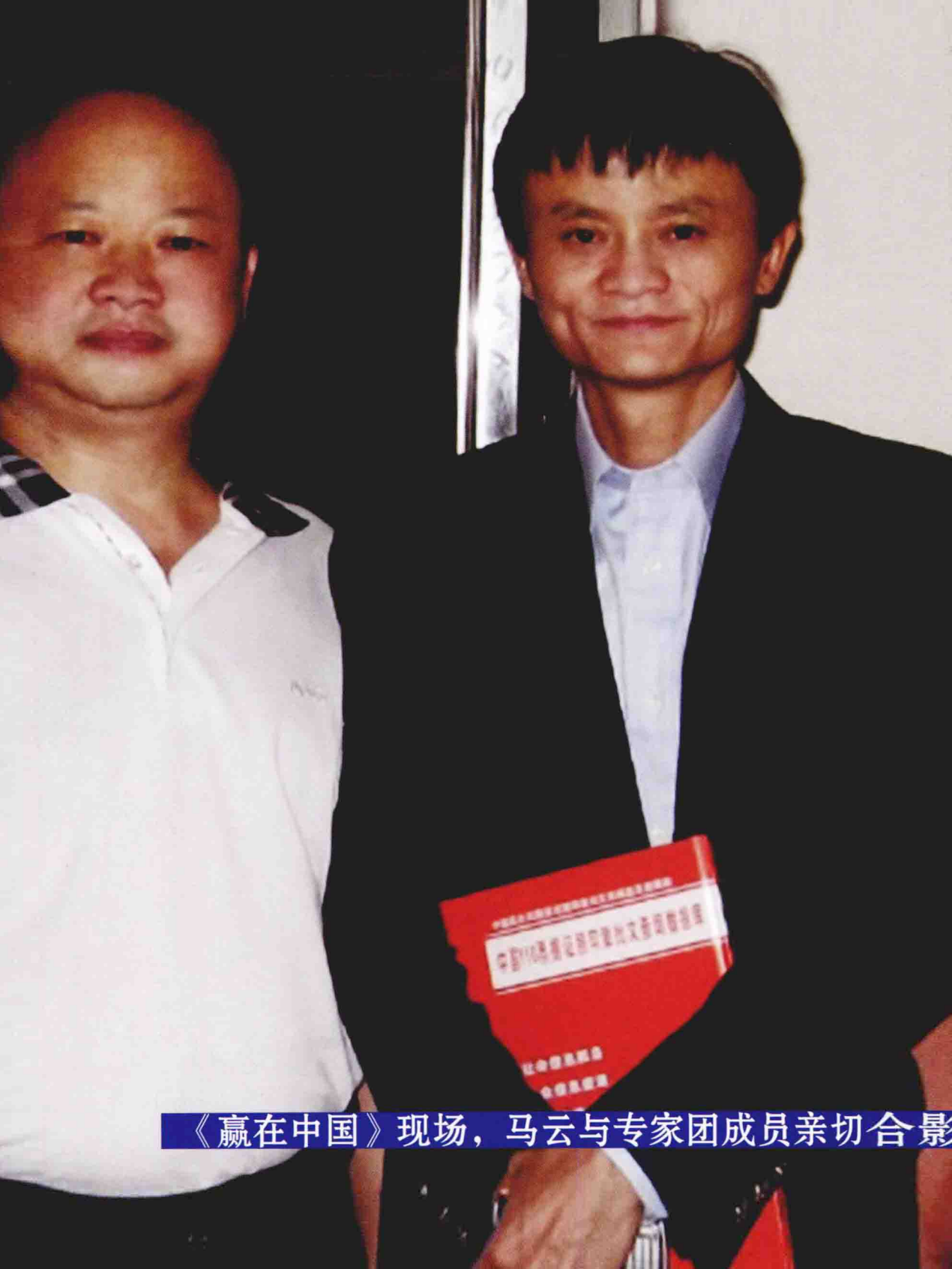
刘世英 彭征 著

责任编辑：师建华 高会力 曹鹤
出版发行：南方出版社
地 址：海南省海口市和平大道70号
电 话：(0898) 66160822
传 真：(0898) 66160830
经 销：全国新华书店
印 刷：北京中科印刷有限公司
开 本：700mm×1000mm 1/16
字 数：450千字
印 张：25.25
版 次：2014年7月第1版第1次印刷
印 数：1-15000册
书 号：ISBN 978-7-5501-1922-2
定 价：48.00元

新浪官方微博：<http://weibo.com/digitaltimes>

版权所有 侵权必究

该书如出现印装质量问题，请与本社北京图书中心联系调换。



《赢在中国》现场，马云与专家团成员亲切合影



其中，右一、右二分别为本书作者彭征、刘世英

2005，马云，新长征会议



2005 年第五届“西湖论剑”上马云同美国前总统克林顿握手

回顾马云 精彩瞬间

2012 年收回雅虎股权



做评委点评创业
马云在央视热播节目《赢在中国》



改版序

《马云正传》最早于2007年出版，那时的马云正处于巅峰时刻，登陆了港交所，成了世界瞩目的对象。时隔7年后的今天，马云全新部署将阿里巴巴重拳推向美国资本市场，我们可以预见到：整体上市后的阿里巴巴市值将出现惊人的膨胀，市场的估值将高达1200亿美元，成为美国历史上规模最大的IPO。我们在这个时候推出《马云正传》的升级版，也可谓是机缘巧合。

第一版《马云正传》出版以来，得到了广大读者朋友的喜爱，很多朋友发来邮件探讨书中蕴藏的管理哲学和商业思维，他们盛赞本书如小说般的阅读体验，有爱不释手之感。也正是感动于读者对本书的厚爱，我们才决定对此书进行改版再版。在新版中，我们删除了旧版中一些众人皆知的老故事，增加了2008—2014年马云和阿里巴巴发生的重大事件，重点阐述了马云近些年的传奇故事和心路历程。

本书原作者为广天响石企划机构董事长刘世英先生，在他授权下，由我主笔对原版进行改版工作，在语言风格上力求和旧版保持一致。希望新版能让广大的读者们对马云和阿里巴巴有一个更全、更新的认识。

彭征
2014年5月



作者序

第一次和企业家马云零距离接触，还是在2006年。我清晰地记得，那一天是7月26日。在那个酷热的下午，我们如约来到北京市西大望路1号温特莱中心。这个地方，是阿里巴巴旗下公司雅虎中国的总部。我们一行人到了以后，马云特地到会议室把我们迎到他自己的办公室。我们到的时候，马云还没来得及吃完午饭，他迎接我们时还特意强调，“我们边吃边聊吧”。有意思的是，等马云和我们一起进了他的办公室后，马云发现放在办公桌上刚刚吃了一点的饭菜已经被属下收走了。马云不好意思地自我解嘲了一下：“你看我们员工办事效率多高啊。”马云就这样饿着肚子同我们聊。和马云聊天，非常轻松，刚见面就像老熟人一样，很自然，很亲切。那次见面，我们一聊就是一个多小时。而马云给我们的名片也很有意思，尽管谁都知道他是阿里巴巴的一号人物，但他的名片上没有任何头衔，只有简单的几个字——阿里巴巴集团马云。

那一次，我们说要为他写一本书，马云有些不好意思，他说自己还年轻，今后的路还很长，还谈不上成功，而写书却是很庄严的事情，所以现在还没有什么好写的。马云说：“我现在倒是犯错不少，也做了不少糗事，等将来退休了或许该写一本《阿里巴巴的一千零一个错误》。”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有个参考啊。”我们大家一起笑了……时隔两个多月之后，我们再次谋面。2006年9月，我应邀参加首届网商节大会。那天下午我们乘坐的航班飞到萧山国际机场时，已是7点30分。一下飞机，热情好客的“阿里人”直接把我们带到湖畔居茶楼参加阿里巴巴公司茶会。参加那次茶会的主要是一些媒体人士；还有百安居中国区总裁，后来加盟阿里巴巴集团并担任上市公司总裁的卫哲先生；原和讯网总裁，后来担任过雅虎中国总裁的谢文先生；易观国际总裁于扬先生等人。阿里巴巴集团高管马云、孙彤宇、金建杭等来回穿梭，与嘉宾交流。马云跟谁都好像

老朋友一样，诚恳、亲切、自然随和，没有一点架子。他走到我旁边与我握手，还给我介绍其他的一些朋友，然后坐下来天南地北聊了好一会儿，临走时他双手抱拳很抱歉地说：“实在不好意思，改时间我们再聊。”那次来的客人比较多，作为东道主，他都得招待。由于有几个会议要他亲自去主持，他只得提前离开茶会赶往别的地方。

后来，我很荣幸被中央电视台《赢在中国》栏目推广组聘为顾问，由于工作关系，我经常要亲临节目录制现场。马云连续担任了两个赛季的评委，我亲眼目睹了马云这个清瘦儒雅的“创业教父”如何用他充满智慧、幽默、穿透力的谆谆教诲，令所有参赛选手和电视观众折服。在那期间，我们和马云也有更多的机会接触，对他也有了更深刻的了解。同时，马云也是《中国企业家》杂志经常报道的热点人物以及社长刘东华的好朋友，每年年底的中国企业领袖年会他必然到场，我与马云也经常在这样的机会相遇。

中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬女士曾经感慨地说：“在马云身上，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的自嘲之列。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。”的确，马云的人格魅力太强大了，他活得轰轰烈烈，活得坦坦荡荡，活得真实自然。除了我们出的几本书，其他出版社也出过一些关于马云和阿里巴巴的书，但有许多读者感到，如果有一本全面详细介绍马云成长经历、创业故事和心路历程的图书，“那是多么过瘾的一件事啊！”（读者来信中的原话）那么现在这个任务就由我们完成了。

相信这是一本能给你带来极大阅读快感的书，你会和马云一起愁，一起笑，一起手舞足蹈。我将这本书取名为《马云正传》。百度百科显示：“正传是指作者写的书的主要内容是在历史资料中有据可查的。”《马云正传》的写作态度是严肃的，绝不是戏说。这是关于马云故事的集大成的一本书，集中了几乎所有马云讲过的、熟悉马云的人讲过的、媒体报道过的所有的故事，融会贯通起来，成为一部像小说般完整演绎、情节生动、曲折感人的报告文学。经过近半年近乎疯狂的日夜创作之后，这本书终于



告竣。创作中时而苦闷、时而激昂的情景却历历在目，莫名的感慨涌上心头，正如一代武侠宗师金庸先生的主要作品对联“飞雪连天射白鹿，笑书神侠倚碧鸳”所给我的启示：创作不可三心二意，要术业专攻，“三部曲”之后，对我而言，这本书的完成似乎也隐含着某种特殊的意义——关于马云的作品中，这也许是我的收官之作了。本书得以完成，要感谢我的两位助手，他们是彭征和高贺。

彭征是我的老搭档了，《谁认识马云》《马云创业思维》都是由我们共同完成的。他是我非常喜欢的好搭档，也是位作风严谨的管理学博士，对畅销书的写作也跟做学问一样认真，认真得有时甚至到了偏执的程度。另一位小高，是80后互联网发烧友，十几岁时就对互联网这个新鲜事物产生了浓厚的兴趣。同龄人在“追星”的时候，小高却已经开始悄悄地关注张朝阳、王志东了。

感谢我的家人，是他们的理解与支持，让我没有后顾之忧而孜孜不倦地投入令人兴奋的创作之中。本书参考了一些财经媒体资深记者和一些熟悉马云的人写的书籍文章，在此要向他们表达敬意和感谢，正是因为有大量素材的积累，我们的演绎才有可能完整和精彩。感谢支持我们的读者，感谢广天响石团队其他诸位同仁的倾力协作，感谢阿里巴巴集团许多新老朋友的热情帮助。特别要感谢的是一直支持、鼓励我的刘东华先生和王利芬女士，正是由于他们的介绍，我对马云的认识才迅速升华起来；如果不是他们的推荐，我与马云的缘分也许会迟到许多。再次感谢他们！

刘世英

2007年于北京钓鱼台西



改版序 / 1

作者序 / 2

第一章 奇人马云：不把自己当英雄的英雄 / 1

一个对互联网技术“一窍不通”的人，居然创造了互联网的第四种模式！

一个曾经的英文教师，居然成为 50 年来第一位荣登全球著名杂志《福布斯》封面人物的中国企业家！

一、神奇草根：神奇？神奇！ / 3

二、王者马云：缔造阿里巴巴神话的至尊掌门 / 11

三、争议马云：“蛊惑者” / 21

第二章 青涩岁月：从懵懂少年到大学教师 / 27

我认为在这个世界上，没有一个人能完全影响你，重要的是你能从每一个影响过你的人身上找到各种机会，然后不断学习，从而反过来影响别人。

——马云

- 一、少年求学梦 / 29
- 二、风雨马老师 / 37
- 三、“触网”大洋彼岸 / 43

第三章 创业时代：在黎明前摸索前行 / 53

互联网是中国历史上自改革开放以来第一次完全依靠市场力量产生的一个巨大产业。幸运的是，在这股伟大的“数字化浪潮”中，马云起了个大早。从起步上说，中国黄页与美国的雅虎几乎是同时代的领跑者。

- 一、起步杭州城 / 55
- 二、“书生”闯京城 / 70
- 三、泪别黄页 / 82
- 四、再闯北京城 / 92

第四章 湖畔时代：激情燃烧的岁月 / 107

那时候，我们每个人只有 500 块钱的工资，但是真的非常开心，这样的传统一直保持阿里巴巴的每一个阶段。阿里巴巴不是计划出来的，是“现在、立刻、马上”干出来的！

——马云

- 一、阿里巴巴横空出世 / 109
- 二、闭门潜修，苦练内功 / 120
- 三、天使基金 / 130
- 四、“巨人的握手” / 140

第五章 遭遇“寒冬”：吹落黄沙始见金 / 155

美国投资大师巴菲特说：“只有潮水退去的时候，才会看清谁在裸泳。”前任美联储主席格林斯潘说：“只有在泡沫过去之后，人们才

会意识到泡沫的存在。”而马云则说：“钱多的时候，人最容易变得愚蠢。”

- 一、海外大扩张 / 157
- 二、回到中国 / 167
- 三、“跪”着过“冬” / 180

第六章 开拓新疆土：马云创造的两个“宝” / 193

在“风萧萧兮易水寒”般的悲壮下，一群怀着“不成功，便成仁”般豪情的年轻人，悄悄启程了，“人间蒸发”了，默默耕耘着；在“举杯望明月，低头思淘宝”般的万千思绪中，他默默祈祷：保佑淘宝一路平安……最终，当这个“私生子”——淘宝，终得以“正名”之时，不仅激荡了整个中国，更震撼了整个世界……

- 一、秘密制造淘宝 / 195
- 二、“蚂蚁”与“大象”的角逐 / 209
- 三、与“非典”同行的日子 / 223
- 四、横空出世支付宝 / 231

第七章 “八年抗战”：熬出来的“造富机器” / 241

到60岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴（股票）今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。

——马云

- 一、十年一觉雅虎梦 / 243
- 二、从“流年不利”到“马云年” / 259
- 三、上市：“八年抗战”梦终圆 / 268
- 四、挑战才刚刚开始 / 277

第八章 多事之秋：坚守还是转型？ / 285

从1999年阿里巴巴开创以来，到2009年，马云带领阿里巴巴走过了10个春秋。2009年马云的处境颇为微妙。受经济不景气影响，中小企业出口大受影响，致使阿里巴巴的股价一度缩水八成以上，这让马云再次发出了“跪着过冬”的呼吁。

- 一、马云10年 / 287
- 二、阿里巴巴“诚信门”危机 / 293
- 三、支付宝股权转移 / 300
- 四、“淘宝商城事件”的冲击 / 308

第九章 马云的野心：从网商寡头到金融帝国 / 315

三十而立，四十不惑，知天命之年做何？2013年，49岁的马云即将“知天命”。赌徒马云给出的答案是，卸任之后来场更大的赌局。对此，马云以坟墓来喻：“每个人都是别人挖的坟墓，但是如果学会给自己挖坟墓那么才最了不起。”“万事俱备，只欠东风。”退居二线的马云说：“如果银行不改变，我们就改变银行。”于是在支付宝之后，2013年，淘宝用户猛然发现，一个叫做“余额宝”的新产品悄悄出现在淘宝的页面上。

- 一、网络团购——聚划算 / 317
- 二、从淘宝到天猫 / 323
- 三、菜鸟网络：马云的第二赌局 / 328
- 四、再押一“宝”——余额宝 / 334
- 五、不一样的“光棍节”——“双十一”缔造的奇迹 / 339

第十章 奋斗不息：阿里重谋上市 / 343

2013年7月23日，又传出关于阿里巴巴要上市的消息，但这次上市的不再只是阿里巴巴B2B业务，而是整个阿里巴巴集团。在2014

年3月16日，阿里巴巴集团宣布，已经启动上市事宜，IPO地点确定在美国。至此，阿里巴巴的上市地点似乎已经尘埃落定。3月18日在北京大学举行的阿里巴巴技术论坛上，马云现身北大百年讲堂，对于IPO事宜说了这样一句话：“阿里巴巴在中国香港上市还是在美国上市，这对阿里巴巴本身并不重要，让它们因为阿里而变化，才更为重要。”

- 一、阿里的10年蓝图 / 345
- 二、马云的危机——“二马”的战争 / 347
- 三、退休是为开启新的征程 / 353
- 四、赴美上市进行时 / 357

第十一章 男人本色：浮华背后的马云 / 359

马云的侠气自小有之。他小时候最大的业余爱好是读武侠小说，因为武侠小说可以让他“东想西想”。他还特别喜欢去各个茶馆听杭州大书、苏州评弹。马云曾经在《父爱是把铁锹》中写道：“当时，父亲是一家戏剧协会的负责人。或许是为了陶冶我的情操，在我们兄妹三人当中，他带我看戏最多。我对戏里吴侬软语似的唱腔丝毫不感兴趣，倒是对武生们在台上的好身手佩服不已，开始痴迷武术，学起散打和太极拳来。”除了武侠文化，马云对传统文化也钟爱有加。通过对佛教、道教以及东方哲学的领悟，马云走出了一条属于他自己的管理之道。

- 一、古道热肠的朋友 / 361
- 二、男人背后的女人 / 367
- 三、低调的教育者 / 372
- 四、马云也有偶像 / 375
- 五、热爱传统文化的马云 / 379

马云精彩语录 / 383

第一章 奇人马云：不把自己当英雄的英雄

没有就读过著名的高等学府，也没有在国外留学的经历，更没有在华尔街工作的背景，却成了中国电子商务的『第一人』！

一个对互联网技术『一窍不通』的人，居然创造了互联网的第四种模式！

一个曾经的英文教师，居然成为10年来第一位荣登全球著名杂志《福布斯》封面人物的中国企业家！

——他就是马云

