

◆影响世界经济的华商领袖

马云新传

昨日的互联网青年，今天的电商教父

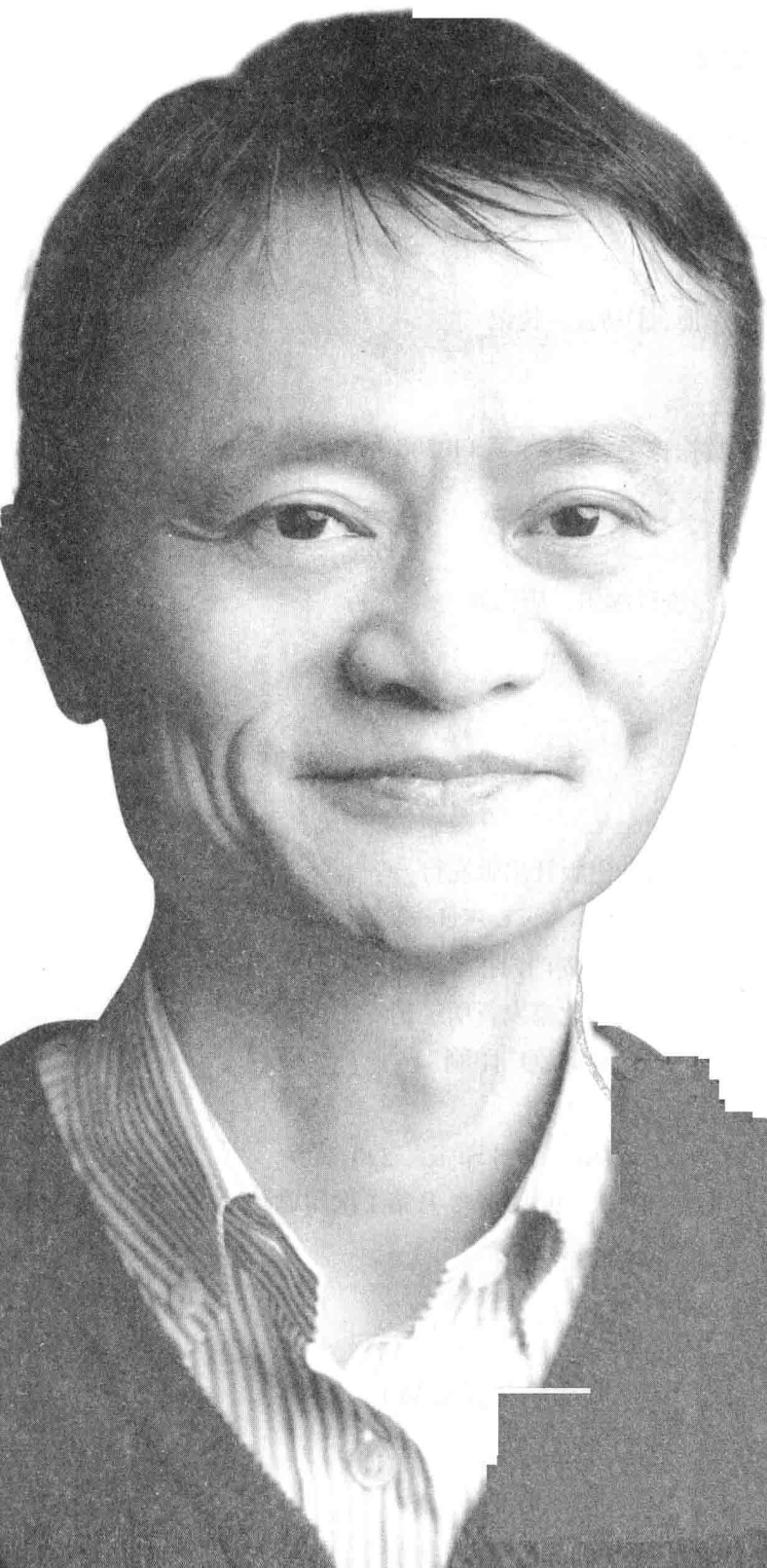
马云是一个有理想的人，拥有一个不屈的灵魂。

——原国务院总理温家宝

他是商业领袖、预言家、摇滚明星与人生导师的结合体。当阿里巴巴成就美国历史上最大的IPO之后，他再一次成为令全球瞩目的传奇人物，而这背后是令人瞠目结舌的中国经济奇迹与中国崛起。

王拥军◎编著

中国商业出版社



马云新传

昨日的互联网青年，今天的电商教父

王拥军◎编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云新传 / 王拥军编著 . — 北京 : 中国商业出版社 , 2015.6

ISBN 978-7-5044-9036-0

I . ①马… II . ①王… III . ①马云 - 传记
IV . ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 148538 号

责任编辑: 唐伟荣

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

北京嘉业印刷厂印刷

*

710 × 1000 毫米 1/16 17.5 印张 220 千字
2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷
定价: 38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



马云新传

昨日的互联网青年，今天的电商教父

马云新传

昨日的互联网青年，今天的电商教父

他抓住中国融入世界经济的浪潮——成为世界工厂的中国需要新的渠道来出售产品，为国内众多中小企业搭建了一个平台，这就是阿里巴巴。

他捕捉到国内迅速兴起的消费力量，先后创办了淘宝与天猫网站，掀起了一波接一波的网购狂潮，也一次次刷新了交易总金额的数字。

被问及阿里巴巴成功的原因，马云说：“我创业10多年来最大的心得体会是永远去思考别人是怎么失败的，因为成功有很多的要素，有很多的东西你是没办法学的。但失败却是可以学习的。”

前言

2014年9月19日，阿里巴巴公司在美国纽约证券交易所正式挂牌上市，马云一跃成为中国新任首富，马云和他的阿里巴巴再一次成为万众瞩目的焦点。也就是十五年的时间，马云带领着阿里巴巴在纽交所上市，市值高达上百亿美元。这似乎正印证了马云的一句话：“梦想还是要有的，万一实现了呢？”但是，马云的梦想究竟是如何实现的呢？而马云又究竟是一个怎么样的人呢？

马云，其貌不扬，个子瘦小，从小就不是一个安分的小孩，学习成绩总是叫家人和老师不省心，打架更是家常便饭，人生重要的考试也总是波折不断，中考两次才考上一所普通高中，而高考更是经历了三次才步入大学。在上个世纪80年代，拥有稳定的大学老师工作的马云是让人羡慕的，但是他却选择下海经商，而创业的路上更是起伏不断，就算是今天电商世界里的领头羊——阿里巴巴公司，也并不是马云一开始的创业打算。

第一个吃螃蟹的人是勇敢的，马云就是中国最早一批接触互联网的人，但是他的互联网之路却走得不是很顺畅，很长一段时间里，他被人当做骗子、疯子，大家不理解他的想法和行为。但是今天，互联网真的改变了人们的生活。现在，人们已经习惯了网购，淘宝网成为了大众趋之若鹜浏览的页面，网购成为了一种时尚，可以说马云的阿里巴巴改变了人们的生活，而他也站在了国际电子商务的顶端，成为了这个行业的灵魂人物。

但在那之前，马云曾经历过每个月都入不敷出的日子，钱全部投入到了公司中去，而温饱有时都成了问题。大家的士气当时很低落，马云便会想尽办法鼓舞大家，而当时他唯一能做的就是免费为大家发放快食面。为了省钱，马云甚至都舍不得吃快餐，而办公室里经常是弥漫着泡面的味



道。总是面对这样的日子让员工很烦躁，马云就会用电影中的台词安慰大家：“快了，面包会有的，一切都会有的。”创业很艰难，但是马云不曾放弃，因为他知道这是一场持久战，不能在半途就放弃。因此他用积极乐观的精神鼓舞着大家，激励着大家，他在用自己的信念和自己打赌，赌自己的选择肯定会影响世界。

能成为这样的互联网龙头，你肯定会以为马云是一个网络高手，但是让人们万万没有想到的是，马云对于互联网绝对是一个门外汉。不懂电脑、不懂管理学、不懂广告，没有接受过专业的管理学教育，但是马云却有着自己独特的公司管理经营之道，有着一群对他死心塌地的队友，他们在马云最苦难、最无助的时候，依然选择站在马云的身后，在技术上、金钱上支持着马云。而阿里巴巴的团队作战能力也真的让业界刮目相看，超高的办事效率，精准的市场分析，这些人才的聚集靠的便是马云的用人之道。是马云的个人魅力也好，是马云的人性化管理也好，总之，马云没有墨守成规，没有按着固有的管理方式经营公司，而这反而让阿里巴巴成为独一无二的大公司，让阿里巴巴的管理体系日臻完善。

让人意想不到的，马云还是一个武侠小说迷，他最爱看的就是金庸的武侠小说，他最爱《笑傲江湖》中风清扬这个角色，给自己取的网名也是风清扬，他甚至还在杭州西子湖畔组织了互联网的“西湖论剑”。互联网的五大掌门人汇聚一堂，一起讨论互联网的未来发展，他们热情高昂，思想活跃，语言犀利，而这些正是推动中国互联网前进的动力。不得不说马云的这一创举是对于中国互联网事业的极大助力。

马云经历了很多，今天，我们看到的只是成功的马云，中国首富，家产上千亿元，公司是行业龙头……我们看到的都是他的光环，我们羡慕的都是他的成就，但是他背后付出的汗水和泪水，他所承受的压力是不被大众所知道的。

如今的马云，在过去的岁月里究竟都经历了什么？他是一个天才吗？还只是一个幸运儿？他的过往顺利吗？他又经历了哪些离合悲欢？本书将逐一拨开迷雾，让你认识一个更加立体全面真实的马云。

目 录

第一章 西湖边上不甘寂寞的教书匠

- 1. 侠义少年，风华正茂 2
- 2. 三次高考，风雨求学路 6
- 3. 精彩的大学生涯 10
- 4. “铁嘴”大学讲师 14
- 5. 为了承诺，甘做六年教书匠 18
- 6. 可贵的阿甘精神 22

第二章 单枪匹马闯天下，历经商海沉浮

- 1. 身陷骗局，赴美国周旋 28
- 2. 第一次创业梦想破灭 32
- 3. 做“中国黄页” 36
- 4. 杭州起步，困难重重 40
- 5. 独闯京城，初显王者风范 44
- 6. 在北京卧薪尝胆的日子 47
- 7. 重新起航，二次创业 53

第三章 赤手空拳打造阿里帝国

- 1. 在互联网寒冬中绽放 58



2. 50万元起家，草根缔造的神话	61
3. 不靠控股掌控企业	65
4. 淘宝网一鸣惊人	69
5. 支付宝，电子商务里程碑	73
6. 淘宝与易趣	77
7. “雅巴联姻”打造商务里程碑	81
8. 互联网大佬不懂网络	85

第四章 商业模式：马云想的和你不一样

1. 免费是最有价值的商业模式	90
2. 用户口碑才是王道	94
3. “客户第一”不是口号	98
4. 诚信是互联网的重要竞争力	102
5. 创新首要就是忘记条条框框	106
6. 经历打击的团队才有实力	110
7. 不贪心，只做信息流	114
8. 价值观是阿里巴巴最宝贵的财富	118

第五章 开拓阿里版图，进军搜索领域

1. 做电子商务生态链	124
2. 与众不同的站内搜索产品	129
3. 并购雅虎中国，高调进军搜索	132
4. 天才的构想——电子商务+搜索	136
5. 与谷歌激战	140
6. 娱乐营销，马云又出奇招	144

7. 打造全新的中国雅虎	148
--------------------	-----

第六章 电商寡头的互联网金融野心

1. “诚信门”冲击	154
2. 转移支付宝股权	158
3. “淘宝商城”事件再掀狂澜	162
4. “聚划算”横空出世	166
5. “天猫”再续淘宝辉煌	170
6. 再押一宝——余额宝	174
7. “双十一”变身“剁手节”	178
8. 马云又一杰作——阿里妈妈	182

第七章 与生俱来的“互联网思维”

1. 以诚为本，一流的做事能力	188
2. 义字当先的“现代侠”	192
3. 有梦想有激情的“带头人”	196
4. 最棒的融资——我不要钱	199
5. 擅长在绝境中寻找机会	203
6. 做物流，“菜鸟”不容小觑	207
7. 起步就有做大公司的意识	210
8. CEO 的作用只是企业的“守门员”	214

第八章 美国上市，马云问鼎中国首富

1. 构建新秩序，谋阿里百年发展大计	220
2. 倡导多元化战略	224



3. 在美国高调上市	228
4. 阿里高管调整，马云用心良苦	231
5. 解读支付宝用户过亿的秘诀	235
6. 成立“新富贵兵团”	239

第九章 自我颠覆，尽显王者之风

1. 颠覆式构想，改变现代商业模式	244
2. 执行力比伟大的构思更重要	248
3. 直觉想象与超转思维	252
4. “二马”战争，转危为安	256
5. “退休”是另一番起航	260
6. 网商银行：阿里下的“金蛋”	264
7. 台湾行：给年轻人干事的机会	268



第一章 西湖边上不甘寂寞的教书匠

西子湖畔，一个意气风发的少年，骑着单车，说着一口流利的英语，领着老外在杭州城里走街串巷……谁能想到这样一个小小少年，之后却拥有了三次高考、误打误撞当上大学教师的传奇经历。但即便是做了大学教师，这位年轻人也没有甘于寂寞，他又是一通折腾，竟折腾出中国历史上的一番大事业。



1. 侠义少年，风华正茂

2014年9月19日，美国纽约证券交易所，一只代码为BABA的股票，首次发行价格就达68美元，一共发行3.2亿股，融资额最多高达250亿美元，刷新全球最大IPO融资纪录。这一奇迹的创造者，不是别人，正是其貌不扬的中国人——马云，而马云也因此身价倍涨，一跃超过王健林，成为新任中国首富。

这位五十岁的中年人，按照中国老话来讲，应是知天命之年，但是却依然精力充沛，潇洒昂扬地站在美交所的舞台上，向世人展示着一个神话的诞生。

可是时间倒退到三四十年前，那个时候的马云，不过是一个热衷金庸武侠小说的少年，没有人能够预料到他能成为中国首富，连马云自己也不曾幻想过。当年风华正茂的马云，一身侠义，注定将成就一番大事。

1964年10月15日，马云出生在“上有天堂，下有苏杭”的杭州，家庭很普通，马云长得也很普通，小脑袋，小身子，大眼睛，高高的颧骨。美国的《福布斯》杂志曾这样描述马云：“深凹的面颊，扭曲的头发，淘气地露出齿笑，一个5英尺高、100磅重的顽童模样。”这个描述真是再贴切不过了，“顽童”二字更是点出了马云的性格。从小马云就不是一个安分的孩子。小学、初中、高中，马云上的都并非一

流学校，他的学习成绩也很一般。但是他却酷爱金庸的武侠小说，也是个十足的积极分子，热衷于参加各种校内校外活动，脑袋里也总是有许多奇思妙想。可能在老师和家长的眼里，年少时的马云是个不安分的捣蛋鬼，但是这也充分体现了马云的朝气和活力。

中学时代的马云，正处叛逆期，调皮捣蛋的功夫可了不得，经常是带着一帮孩子在外面打群架，最严重的一次他被打得缝了13针，为此他还受到了学校的处分，被迫转学。因为这样的事，马云的父亲没少教训他。这里的教训可不是吹胡子瞪眼睛说两句就没事了，那可真是拳打脚踢。也许你们会觉得马云太调皮了，真是让家长不安生，就会给学校惹麻烦，不是个好孩子。但是每一次马云参与的打架，从来都不是因为自己，而都是因为朋友受了委屈。从这里我们就可以看出，马云十分讲义气。也许是因为太过于钟爱金庸武侠小说，马云从小身上就有一股侠之大气，喜欢见义勇为，拔刀相助。但是打架毕竟不是解决问题的根本办法，杀敌一千，也会自损八百，是替朋友“报了仇”，但自己还不是被迫转学了？这不是得不偿失吗？可能我们会这么劝马云，不要再为兄弟出头，到处打架惹事了，可是马云偏偏不这样认为。马云曾说自己是个快乐至上的人，他觉得打架也很快乐。这看似谬论，但着实符合马云那侠义的少年情怀。

马云的侠义之情从小时候就有了。马云出生的上世纪60年代，那还是一个对家庭出身抱有很大成见的时代，而不幸的是，马云的爷爷曾是国民党的保长，所以马云就被划为了“黑五类子女”。从小马云就是在父亲的拳打脚踢和同学们的蔑视中成长起来的。那个时候马云最好的朋友就是金庸的武侠小说了，他对于书中的大侠，像郭靖、令狐冲、杨过等等很是崇拜，小说中的为兄弟两肋插刀、见义勇为都深深地鼓舞着年少的马云，侠义之心也就在那个时候埋下了种子。少年时代的马云，不善言辞，和许多同龄的男孩子一样，被大人和老师看做是叛逆、爱打架、逞英雄、调皮捣蛋的家伙。的的确确，少年时的



马云经常打架，马云对自己儿时性格的描述就是“我小时候很瘦小，但是很会打架”。

可能我们印象中的爱打架的孩子都是五大三粗、虎背熊腰的，怎么也想不到瘦瘦小小的马云会经常打架，又会怀疑他能打得过谁呢？但是瘦弱的身躯可没有影响马云的英勇善战，他从来不惧怕比自己强壮的对手，也从来不在打架中流一滴眼泪。他认为输就是输，赢就是赢，不能在打架中哭爹骂娘，更不能向家人告状。有一次，马云因为一些事情和一个长得人高马大的年轻人起了争执，打起架来，别人都以为身材瘦小的马云会主动求饶，不敢还手，知难而退，但是万万没有想到的是，马云非但没有后退，反而主动进攻，毫无惧意，越打越勇。虽然最后由于身体上的巨大差距，马云还是输给了对方，但是马云的气势绝对是镇住了对方，让对方也对马云刮目相看。这股“狭路相逢勇者胜”的精神体现在多年后阿里巴巴和eBay的大战中，来势汹汹的马云，在气势上绝对是给了eBay重重一击。

可也是因为爱打架，马云被老师和家人、亲戚邻里认为是“问题少年”，所以大家也都对这个捣蛋鬼的前途不抱任何希望。别人都说马云这样为同学朋友出头打架是傻，但是马云的朋友都说马云是最有兄弟义气的人，因此马云在朋友们那里收获了极高的评价和忠诚的信任。有一次马云为同学出头打架，竟然打到白骨都露了出来，当时马云被紧急送往医护室，可是却没有了麻药，所以只好直接缝针。马云噙着眼泪忍着疼痛把伤口缝好，他也因此赢得了同学们的好感。马云觉得这针缝的挺值的。

少年时代的马云，其实也并不是只会打架，何况马云的架不是自己主动挑起的，他也并不是爱好打架、喜欢挑事儿，而都是出于帮助朋友的愿望。除了打架，上初中的时候，马云的英文水平是他最值得骄傲的事情。虽然当时马云的数学成绩烂得一塌糊涂，甚至考过1分，但是他的英语成绩却总是名列前茅，尤其是他的口语，和外国人交流

基本无障碍。由于出色的英语口语，马云就利用中学放暑假的时间做起了小导游，骑着自行车，拉着老外满杭州城地跑。不为能挣多少钱，不管蹬得有多累，马云高兴地干着这份工作，在其中享受着和老外聊天的快乐。通过这些经历，马云的英语口语突飞猛进，社交水平也大大提高。

少年的马云，不安分、倔强、叛逆、好动，这些形容词放在他的身上似乎再合适不过，但是，与此同时，讲义气、勇敢、有魄力、敢想敢干、有朝气，这些形容词放在他的身上仿佛也十分贴切。哪个少年不贪玩？哪个少年不打架？可是却很少有少年能像马云那样贪玩不忘学习，贪玩不忘把自己的特长英语学好，学到能和老外交流；打架只为朋友，打架也打出了自己的骨气和魄力。这种少年时性格的养成，注定了马云绝不是一个甘于平庸的人。

梦想往往植根于年少时不安分的心灵，未来往往掌握在蕴含无穷力量的年轻人手上。马云的少年时代，正是因为他的独特个性和努力，为他以后的事业打下了坚实的基础。从那个风华正茂、侠肝义胆的少年身上，我们看到了一颗未来冉冉升起的耀眼之星。



2. 三次高考，风雨求学路

每一年的高考日，都牵动着无数考生和考生家长的心。千军万马过独木桥，有些人为了高考，每天废寝忘食，没有娱乐时间，就连休息时间都很少，天还未亮，就起床读书、背单词，晚上到了后半夜，也依然在挑灯夜战。家长更是为其全身心投入和付出，有的家长甚至一年不看电视，跟着孩子进入高考状态。

且不论这样为一次考试投入值不值得、是否正确，但是高考，这一对于大多数人来说相对公平的考试，是真的可以改变一个孩子的一生的。为此，付出些牺牲和努力有什么不可呢？马云，为了圆上大学这个梦，为了摆脱“既定”的人生轨迹，为此到底付出了哪些不为人知的辛酸呢？

从上小学开始，马云的成绩就一直是父母头疼的问题，尤其是数学，简直一塌糊涂。他的数学差到什么程度？马云初中毕业那年，自知数学成绩十分差劲，不敢报考一流的高中，而是报考了水平一般的高中，但是结果却是连考了两次都没被录取，两次原因都出在数学成绩上，结果只能上了一个三四流的高中。到了高中，他的数学成绩依然不见长进，当时毕竟年龄还小，可能也没有意识到偏科的严重性。虽然数学成绩不高，但是马云的英语成绩非常棒，这也就给了马云坚定的信心，认为自己的成绩还是不错的，所以在第一年高考的时候，