

# 马云全传

最权威、最精彩、  
最丰富的马云传记

跟随马云跌宕起伏、永不言败的一生，你将逐步  
领略马云成为中国首富的商业智慧和人生哲学



张燕  
编著



四川人民出版社

# 马云全传



最权威、最精彩、  
最丰富的马云传记

张燕 编著



四川人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

马云全传 / 张燕编著. — 成都: 四川人民出版社, 2015.7  
ISBN 978-7-220-09468-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 084797 号

MAYUN QUANZHUAN

## 马云全传

张燕 编著

出版品牌	万叶文化
出版人	陌子涵
责任编辑	张丹
封面设计	刘红刚
内文设计	冉冉
营销编辑	周裕昶
责任校对	蓝海
责任印制	王俊
出版发行 网 址	四川人民出版社 (成都槐树街 2 号) <a href="http://www.scpph.com">http://www.scpph.com</a>
E-mail	<a href="mailto:scrmchs@sina.com">scrmchs@sina.com</a>
新浪微博	@四川人民出版社官博
发行部业务电话	(028) 86259457 86259453
防盗版举报电话	(028) 86259457
照 排	冉冉设计工作室
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	21.5
字 数	230 千字
版 次	2015 年 7 月第 1 版
印 次	2015 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-220-09468-2
定 价	39.80 元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换  
电话: (028) 86259453

## 序

提起马云，很多人都知道，他是阿里巴巴集团的创始人、前 CEO、董事局主席。虽然长相不好看，个子也不高，但却是一个极具个人魅力的人。

和很多成功人士一样，马云也经历过很多挫折。小的时候，由于大脑接受知识的速度慢，马云的成绩差得一塌糊涂；而且经常打架，马云成了父母和老师眼中的调皮孩子。

后来，因缘巧合马云开始努力学习英语。他听广播、到西湖边上找外国人练口语，凭借这种毅力练出了一口流利的英语，让英语老师都惊艳。

英语这扇窗让马云看到了一个更加广阔的世界，就在他决心以认真的态度对待自己的生活时，挫折却又找了过来。

马云第一次参加高考结果落榜。马云为此消沉了很久，在《人生》的启迪下重新燃起斗志。紧接着，他在第二次高考时又落榜，几乎崩溃，在“小鹿纯子”的激励下再次投入战斗。第三次高考时，马云终于考入了杭州师范学院（现杭州师范大学）。

这个时候的马云，看似只是一个普通人，却比其他人多很多倍的

坚持。

进入大学后，马云开始蜕变，从一个老师不待见的“差生”变成了优秀学生，还担任学生会主席一职，将校园活动搞得有声有色。

随后，马云作为“优秀毕业生”毕业，进入杭州电子工业学院当老师，并与大学女友张瑛结婚，小生活过得倒也有滋有味。

然而，马云并不是一个安于现状的人。经过一番折腾，马云成立了杭州第一家翻译社——海博翻译社，结果第一个月就严重亏损。

马云并不甘心放弃，硬是靠倒卖小商品养了翻译社三年。第四年，翻译社终于开始盈利了，但马云又开始寻找新的创业项目。

1995年，马云第一次接触到互联网。认识到互联网的强大威力后，他不顾朋友的反对，创立了中国第一家互联网商业公司——浙江海博网络技术有限公司，并创办了网站——中国黄页。

在当时，国内还没有开通互联网，知道互联网的人也很少，中国黄页的生意很不好做。马云不但一度被称为“骗子”，还多次被别人骗。

后来，中国黄页并入杭州电信，马云失去了对公司的控制权，问题丛生。尽管当时新公司的业绩很好，马云还是毅然决然地离开了。

马云带着自己的团队去了北京，为外经贸部工作。在攻克了一个个技术难题后，马云和团队取得了很好的业绩。

按理说，马云这个时候可以安心在北京工作了，但他希望创立一家真正的互联网公司。于是，马云又率领团队回到杭州创业。

也就是在这一次，马云和妻子张瑛以及其他十六罗汉孙彤宇、金建杭、蔡崇信、彭蕾、吴泳铭、盛一飞、楼文胜、麻长炜、韩敏、谢世煌、

戴珊、金媛影、蒋芳、周悦虹、师昱峰、饶彤彤共同创建了阿里巴巴（中国）网络技术有限公司。

对于互联网行业，马云了解得并不多，可以说是一个外行。但是，马云却能鼓舞团队、吸引人才，做了内行人都很难做到的事情，建成了庞大的阿里巴巴集团。

卸任阿里巴巴集团 CEO 后，马云依然在书写传奇。2014 年 9 月，阿里巴巴集团在美国上市，马云也成了“中国首富”。

很多人看到了阿里巴巴的成功，却不知道在创业困难时期，如果不借钱，员工的工资都发不出来；很多人看到了马云的光鲜亮丽，却没有注意到他付出的种种努力。

相信在了解了马云的经历后，有的人会学会坚持，有的人会学会乐观，有的人会学会诚信，有的人会学会坚忍，有的人会学会冷静，有的人会学会感恩……

马云只有一个，不同的人看马云，就能得到不同的启发。在看到马云成功的同时，我们不妨看看他的过去，看看他走过的路。

希望这本传记能带你全面地了解马云，带给你前所未有的感受，帮你从中获得改变人生的力量，激励你成为更好的自己。

# 目录

## CONTENTS

序 / 01

### 第一章

**野蛮生长，从淘气孩子到优秀毕业生 01**

---

西子湖畔，马云出生 / 02

让人头疼的打架王 / 05

英语口语是这样练成的 / 12

三次高考，直接改变命运 / 16

不一样的大学时光 / 21

### 第二章

**不安现状，从大学讲师到艰难创业 29**

---

不一样的6年教书生涯 / 30

创业的一次拉练：海博翻译社 / 38

一次惊险刺激的美国行 / 45

因祸得福，第一次体验“互联网” / 52

创业！仅一人支持也不放弃 / 56

### 第三章

#### 投身商海，为第一次创业南征北战 65

- 从亲朋入手，艰难展开业务 / 66
- 上京宣传“中国黄页”的苦与乐 / 80
- 南归，等待的是创业失败 / 90
- 遭遇背叛，第一次体验商业残忍 / 94
- 再次北上，是开始也是结束 / 99

### 第四章

#### 再次扬帆，辛苦迎来的第一缕曙光 107

- 南归，筹集“闲钱”创业 / 108
- 阿里巴巴是个好名字 / 113
- 重金购买阿里巴巴域名 / 116
- 艰苦创业，月薪 500 元也快乐 / 118
- 拒访，踏实做好阿里巴巴 / 123

### 第五章

#### 激情燃烧，打造不一样的阿里巴巴 127

- “错过”的 38 次投资 / 128
- 弃 6 位数年薪的蔡崇信 / 130
- 来自高盛的“天使基金” / 134



- 6 分钟融来 2000 万美元 / 137
- 阿里搬家，一个全新的开始 / 146
- 招揽“搜索器之王” / 152

## 第六章

### 寒冬危机，走出互联网泡沫带来的逆境 155

- 全力以赴的海外扩张 / 156
- 马云的好时光 / 158
- 震惊业界的“西湖论剑” / 161
- 挽救阿里巴巴的“西湖会议” / 168
- “杀”到骨头里的裁员 / 170
- 三大运动过好冬 / 176

## 第七章

### 开拓疆土，打造“两宝”与“一剑” 183

- 迎战“非典”，将危机变成业绩 / 184
- “秘密小组”打造淘宝 / 189
- 洗手间里融资 8200 万美元 / 196
- “游击战”，应对 eBay 的“大封杀” / 198
- 见偶像，大战中的充电 / 200
- 撼动大树，战胜易趣 eBay / 203
- 《天下无贼》与支付宝 / 207

从“孤独九剑”到“六脉神剑” / 210

劝妻辞职，帮助儿子戒网游 / 215

## 第八章

### 世纪并购，互联网上最大的一次收购 219

高尔夫球场上的一次笑谈 / 220

“闭门会议”达成交易 / 223

阿里巴巴全面收购雅虎中国 / 225

开会、谈话，留住雅虎中国的核心 / 227

包子+牛奶，抚慰雅虎人心 / 231

打造雅虎中国新局面 / 234

## 第九章

### 上市之后，更要坚持价值观 239

阿里软件公司正式成立 / 240

阿里巴巴 B2B 启动上市程序 / 244

阿里巴巴 B2B 在香港上市 / 249

圣诞前夕的高层人员变动 / 253

援助灾区，个人捐助一百万 / 257

阿里巴巴 10 周年庆典 / 261

支付宝年会变“反省会” / 262

阿里巴巴爆发“诚信门”危机 / 266

太极哲学与阿里巴巴 / 269

## 第十章

### 问题重重，阿里巴巴何去何从 273

一个“不完美”但“正确”的决定 / 274

“双十一”与淘宝商城改革 / 279

淘宝商城走了，天猫来了 / 285

新派团购平台一聚划算 / 289

聚划算的腐败风波 / 294

## 第十一章

### 退而不休，马云打造金融帝国 297

马云辞去阿里巴巴 CEO 一职 / 298

菜鸟网络，物流业的一盘大棋 / 301

余额宝，会赚钱的支付宝 / 305

积极投身公益，影响更多的人 / 307

酒后 12 亿，入股恒大 / 310

阿里巴巴集团在美国成功上市 / 316

马云的“新王牌” / 323

不见不散，办离职员工大会 / 326

## 第一章

# 野蛮生长，从淘气孩子到优秀毕业生

不管是母亲的不满还是父亲的训斥，马云都毫不在意。在他看来，友谊就是要为朋友两肋插刀，即使解决的方式有些“暴力”，也是值得的。

可以想象，如果马云一直这样下去，恐怕连高中毕业都很困难，还可能会沦为街头小混混，更别提以后有所成就了。

## 西子湖畔，马云出生

1964年初秋，杭州美丽的西子湖畔一片寂静。阵阵冷风袭来，微微泛黄的树叶像蝴蝶般在风中飞舞，轻轻落在地面，落入湖中。

湖中残荷虽仅剩片片荷叶，微黄卷曲，破洞密布，仍旧高傲地伸直干枯的荷杆。有些荷杆支撑不住，便从中间折断，让荷叶落进水中。

周围的一切是那么安静，似乎只能听到风吹过片片枯叶的唰唰声，行人踩在树叶上的沙沙声，以及鱼儿偶尔跳出水面的扑通声。

就在9月10日这天，阵阵笑声打破了西子湖畔的宁静。

“哈哈……”笑声从一户普通人家传出，发出爽朗笑声的男子紧接着大声说道：“太好了！我又有一个儿子了！”

这个男子就是这户人家的男主人——马来法。

在马来法的怀里，是一个小脑袋、小眼睛的男婴。由于自己性格火爆，马来法希望儿子的脾气平和一些，便给他取了一个略微中性的名字——马云。

“小云，你以后一定要成为一个有涵养又顶天立地的男子汉啊！”马

来法笑着，像是在嘱咐儿子，又像是在自言自语。

一旁的妻子看到马来法的反应，直在心里犯嘀咕：“小云真的会如我们所希望的那样，成为一个听话的孩子吗？”

很快，马云就给了母亲一个明确的答案。

“你怎么又淘气了？”

“你就不能安静一会儿吗？”

“你是不是找打！”

从马云三岁起，父亲的训斥声就没有停止过。虽然有一个很文静的名字，但他的性格没有因为名字有所改变。他不仅不听话，反而集所有叛逆品质于一身。

这天，看到马来法又在训斥儿子，妻子有些不满了，小声嘀咕：“你总是说小云淘气，也不想想他为什么会这样。你整天带着他去茶馆听杭州大书、苏州评弹，乱跑乱闯，能不闯祸才怪！”

马来法知道妻子说的是事实，他当初带着马云去听杭州大书和苏州评弹，是为了陶冶儿子的情操，没想到马云对吴侬软语的唱腔不感兴趣，反而对打斗情节情有独钟。

但是，马来法并没有承认自己的失误，而是瞪了妻子一眼。妻子假装没有看见，转身走了出去。

面对父亲的训斥，马云没有出声，他在想白天发生的事情：

听杭州大书时，马云和一个男孩争抢位子。这时，男孩的母亲拉过男孩，训斥道：“你和那种家庭出身的人争什么？”

这句话像一记重拳，落在了马云的心上。

在不知情的人看来，马云的家庭条件并不差，父亲是戏剧协会的负责人，母亲在一家钟表厂上班，家庭生活应该很平静快乐才对。

但实际上，马云的爷爷在抗战时期曾做过保长，被红卫兵视为“坏分子”，所以马云父母在工作和生活中备受歧视，马云也常常受到别人的攻击。

本来，马云也希望像父亲期望的那样，好好学习，将来出人头地，摆脱现在的这种状况。但是，不知道是他脑子笨，还是天生不是学习的料，总是不能考出好成绩。

出身不好，学习不好，这让马云很郁闷，只能从杭州大书和武侠小说中寻找慰藉。这样一来形成恶性循环，马云的成绩越来越差。

马云并不觉得这有什么不好，只是急坏了母亲。每次放学回到家，马云放下书包就往门外跑，母亲叫都叫不住。

马云也并非没有老实的时候，每次马云在家却静悄悄时，母亲就知道他又在看武侠小说了。由于看得太过入迷，有时候母亲叫了几遍，马云都听不见。

“小云，吃饭了！”这天，母亲又像往常一样叫着马云。她叫了好几遍，之前还吵着肚子饿的马云都没有出现。

“这孩子，又在看武侠小说了。”母亲叹了口气，向马云的“图书角”走去。果然，马云正坐在那里，若有所思。

“看着吧，总有一天，我也能成功。”马云合上手中的武侠小说《射雕英雄传》，暗暗对自己说道，丝毫没有注意到母亲已经走到身边。

让他鼓舞的，除了手中的《射雕英雄传》，还有一旁厚厚一摞武侠小说。书中的人物，不论是郭靖、杨过，还是张无忌、令狐冲，每个人由

无名小卒变成盖世英雄的人，都经历了各种磨难，马云相信，他也能克服人生的艰难险阻，取得成功。

尽管出身不好，脑子不聪明，但马云有一样很在行——打架。看到书中的英雄除暴安良，马云也希望成为一个英雄，用自己的拳头打出一条英雄路。

也就是从那时起，马云痴迷武术，虽然学艺不精，但热情不减。这一点，为他以后推广太极文化埋下了伏笔。

马云虽然身体瘦弱，但喜欢打抱不平，遇到强敌更是愈打愈勇。在马云的人生字典里，从没有“退缩”这两个字。

有一次，马云看到一个高个子在欺负自己的同学，立刻冲了上去，一拳打在高个子的胸口。高个子一愣，很快和马云扭打起来。

高个子以为马云打几下就会败下阵来，却没有想到马云越战越勇。打到最后，高个子见无法取胜，只好认输。

事实上，马云更在意自己打架的初衷，而不是结果。对于自己打出来的战绩，是好是坏，马云都不会在意。

马云在打架中找回了自信，也因为打架付出了代价，变成了大人眼中的“坏孩子”。他还没有成为英雄，麻烦就找来了。

## 让人头疼的打架王

“文化大革命”时期，革命的出发点是为了防止资本主义复辟，马云



的爷爷由于当过保长首当其冲，成为红卫兵“教育”的对象。

那是马云上三年级的一天，放学回家后，马云发现院子里又站满了人，一下子明白：红卫兵又来了。

红卫兵像往常一样先“抄家”，然后对马云爷爷展开“教育”。看到红卫兵又把家里弄得一团糟，爷爷反击了。

“我们家里，真的一点资本主义的东西都没有！”说完，爷爷走了几步，想要捡起被红卫兵扔在地上的衣服。

几个红卫兵立刻围了上来，其中一个矮个子把爷爷想要捡起的衣服一脚踢开，大声训斥道：“只许你老老实实，不许你乱说乱动！”

听到这话，爷爷羞愧极了，呼吸也变得急促起来。一旁的马云很想冲上去和红卫兵理论，可是他知道，那样做只会让家人陷入更为难的境地。

“只许你老老实实，不许你乱说乱动”是经典的文革语录，在杭州各处的墙上，都用大字写着这句标语，提醒有问题的人老实地接受改造。

红卫兵走后，马云帮着母亲收拾房间。马云以为这一劫算是过去了，但实际上，一切才刚刚开始。

没过几天，马云发现自己的语文课本里有“只许你老老实实，不许你乱说乱动”这句话后，备受冲击。他想都没想，就决定逃课。

逃课后的第二天，马云正常去上课。语文课上，按照老师的要求打开课本后，马云才发现自己以为老师讲过的那篇课文居然成了这节课要讲的内容。

“呀！怎么回事？老师昨天没有讲这篇课文吗？”马云小声地问同桌。

“嗯，老师昨天生病请假了，语文课没上。”同学低声答道。