

马云传

阿里巴巴掌门人

成长全档案

上官凤◎著



深度揭秘阿里巴巴掌门人三张鲜为人知的面孔
全面剖析全球最大电商平台称霸全球成长基因

台海出版社

马云传

阿里巴巴掌门人

成长全档案

上官凤◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云传: 阿里巴巴掌门人成长全档案 / 上官凤著.

-- 北京: 台海出版社, 2016.10

ISBN 978-7-5168-1177-1

I. ①马… II. ①上… III. ①马云—传记

IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 209066 号

马云传: 阿里巴巴掌门人成长全档案

著 者: 上官凤

责任编辑: 王 萍

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号, 邮政编码: 100021

电 话: 010 — 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 — 84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 日照梓名印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 226 千 印 张: 15.5

版 次: 2016 年 10 月第 1 版 印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号: 978-7-5168-1177-1

定 价: 36.80 元

版权所有 侵权必究



序言

回首一笑五十年，从如歌青春到不惑之年

所谓英雄，千人千面。有高大伟岸、一身正气的英雄，也有另辟蹊径、独树一格的英雄。马云正是其中一位。有人说，世界上先有了马云，后有了阿里巴巴，再有了电子商务领域的无穷宝藏。又有人说，让顶着个大脑袋的马云去扮演外星人，太合适了。连生物学家都不知道，原来人类可以长得这么抽象的。马云说，媒体报道了我之后，我才知道我长得这么丑，但是，呵呵，一个男人的长相有时与能力成反比。

回首一笑五十年，从青春如歌的西湖倔强少年到知天命的“电商江湖之盟主”，这一修炼就成就了阿里巴巴的“帝国基业”，这一个梦想就改变了全球几十亿人的生活。他的口才溶解于他极富魅力的演讲里，他的野心壮志体现在他的企业战略布局中。热爱英雄的人也许偏偏接受不了马云式的英雄，但不得不承认马云的与众不同。

2014年9月19日，国内媒体报道说：“不管你喜不喜欢马云，喜不喜欢阿里巴巴，今天几乎中国所有的商业、科技媒体势必要为马云和他的阿里巴巴留出头条位置。”

那一天，阿里巴巴在美国上市。十五年磨一剑。中国互联网行业翘楚之一的阿里巴巴，已经成为了全球最大的电商平台，已经成为了一个名副其实的“互联网帝国”。马云从无到有，从“狂人骗子”到“草根逆袭偶像”，从C2C到B2B，再到B2C，从阿里巴巴到淘宝，从支付宝到余额宝，他创造了太多的奇迹！

所以马云敢说，即使我拿着望远镜，也找不到对手！

侠义马云，关键词：快意江湖，天马行空

金庸欣赏马云，马云崇拜金庸，他们是最投缘的一对忘年交。2013年3月10日，是金庸老先生的90大寿。那一天，很多网友接到了淘宝网庆贺金庸九十大寿的短信，一登录淘宝网的首页，便弹出“侠义正能量”的专题页面。可以说，马云受金庸经典武侠小说影响甚深。

不知道还有没有人记得这样一件事情。1995年夏天，杭州连续发生了好几起人身伤亡事件，起因都是因为窨井盖被盗。杭州西湖明珠电视台将目光对准了这些惨痛事件，决定做一期街头测试。电视台的工作人员在杭州文二路靠近教工路路口的一处窨井盖旁布置了一场戏，安排人假装在偷井盖，测试是否会有行人阻止。这时候一个骑着自行车的行人路过，一看到前方有人鬼鬼祟祟正在偷窨井盖。

那个年轻人犹豫了一下，骑着自行车直冲了过来，大声呵斥：“你们在做什么！赶紧把它抬回去！”架在距离现场50米的单元楼里的摄像机如实记录下了这一切。那个骑着自行车的年轻人身材瘦弱，梳着老土的发型。正是马云。多年后，原西湖明珠电视台主持人刘忠虎接受记者采访时，说：“那天晚上我第一次知道世界上有一个马云，他是当晚唯一一个通过测试的杭州人，很正直的年轻人，很有社会责任感。哈哈，我倒不觉得他长得像外星人。”

雄心马云，关键词：一流战略眼光和产业布局

马云的每一个商业判断几乎都可以称得上“快狠准”。从当初被人认为是天方夜谭的互联网，没人看好的淘宝，到支付宝、天猫等招数，都有着划时代的意义，高明无比。马云在无数阿里人的辅佐下，一手创建了阿里巴巴的庞大业务网，包括银行、物流、商户、海外贸易等，堪称管理大师，拥有一流的资源协调、控制、平衡、整合的能力。

阿里集团的资本运作能力十分突出。近年来，阿里帝国版图不断扩张，

动作频频的投资回购已成常态。可以说，没有人能否认马云的个人魅力，一个对技术一窍不通的人居然能够以一己之力组成“十八罗汉”的铁队伍，用并不高的工资让一群人才心甘情愿地追随着他的脚步，这种号召力是极其难得的。这些年来，马云遍交天下朋友，人脉关系网铺得极大。

摇滚马云，关键词：再不疯狂就老了

2009年，在阿里巴巴十周年庆典晚会上，倾情献唱的马云却用“激情四射”的造型一举“雷”翻了全场。马云戴着白发长假发，黑色墨镜，穿着黑红相间的皮衣，一亮相，舞台底下就沸腾了起来。那一晚，他唱了一曲《狮子王》主题曲“Can you feel the love tonight？”玩得很嗨。

2013年5月10日，在淘宝网10周年庆典活动上，马云戴着黑框眼镜，穿着一身银色外套，头顶绅士帽，蹦上舞台，瞬间燃亮了全场。不愧为“大佬里的歌王”的马云，一口气连唱《我爱你中国》和《朋友》两首歌，让观众激动不已。几小时后，马云换了一身白衬衫，宣布退休。

其实，早在2008年，马云就在单位年会上以一身白色长裙、金色卷发的白雪公主装扮重重“雷”了网友一下。马云可以很严肃，也可以很跳脱，可以很幽默，也可以很安静，工作起来魅力四射，疯起来连年轻人都没他嗨，真可谓千面马云啊！

当初的马云不懂互联网，但是如今他成了互联网行业的“龙头老大”；他不懂管理，但他几乎是所有人心目中的商业奇才；他不懂广告，但阿里巴巴每一步布局都深深地揪住了人们的心。有人说，阿里巴巴的成功，无疑像是将一艘万吨巨轮抬到喜马拉雅峰顶。马云做到了。如今年过半百的他正在攀登着下一座高峰。

回首一笑五十年，数不尽，江湖路。追随着英雄的脚步走下去，即使不会有成为英雄的一天，我们也会收获不一样的自己。心有多大，舞台就有多大；只有播种，才会收获。马云给我们的启迪无非就是这些平凡朴素却又闪着金光的道理。

目 录



Part 1

莫欺少年穷，年少轻狂的岁月

第一章 1980年代：好战少年，不安分就是力量

西子湖畔的“好战少年” / 003

天生的正义感 / 006

被《排球女将》鼓舞的青春 / 008

第二章 1982年—1984年：高考老兵致失意者书，不屈服造就成功

考试从来不是马云的强项 / 012

自学成才的“英语神童” / 015

屡败的“高考老兵” / 018

第三章 1992年：万里长征第一步，不计较暂时的痛

下定决心，马老师终于离开了象牙塔 / 021

海博翻译社，创业的第一站 / 024

穷困潦倒，第一步没有容易的 / 027

第四章 1995年：千里孤身走单骑，不停歇

“好莱坞凶难大片” 1：洛杉矶遇险记 / 030

“好莱坞凶难大片” 2：黑帮被囚记 / 032

西雅图触网，一场幸运的意外 / 035

中国黄页，初涉互联网的尝试 / 038

第五章 1997年—1999年：在黑暗中摸索前进，不迁就才能成就人生

一个篱笆三个桩，马云的伙伴和朋友 / 042

北上北京，马云也曾当过“北漂” / 044

人生豪迈，大不了从头再来 / 045

Part 2

阿里巴巴，从第一夜到第一千零一夜

第六章 1999年开启激情岁月：挥洒热血，燃烧青春

马云决不当打工仔，雅虎也不行 / 051

集资创业，“根本没有人相信我会成功” / 054

创建阿里，光辉岁月源于闭门造车 / 056

第七章 1999年—2000年：湖畔岁月，阿里巴巴，芝麻开门

湖畔花园的誓师大会 / 060

融资融来的蔡崇信 / 063

无与伦比的口才，六分钟搞定孙正义 / 066

第八章 2000年：风光旖旎，大扩张下的“暴发户”

野蛮生长，成功是一夜之间的事情 / 071

全球大扩张，瞬间成了“暴发户” / 074

国际媒体上刮起“马云旋风” / 077

第九章 2001年：灾祸横生，壮士断腕方能安然过冬

寒冬来临，阿里大裁员 / 080

“跪着过冬”才能站着迎来春天 / 083

从断臂求生到绝处逢生 / 086

第十章 2003年：创立淘宝，新疆土成就阿里帝国梦

从B2B到C2C / 090

“秘密小组”一个月创立淘宝 / 093

免费的淘宝，最大的生意 / 096

第十一章 2003年—2006年：大战eBay，挑战才刚刚开始

霸道eBay：一触即发的互联网大战 / 099

曲线救国，马云的应战策略 / 102

对决eBay，用中国人的方式获胜 / 105

Part 3

15年缔造奇迹，气度决定格局

第十二章 2004年：支付宝横空出世，一路上风雨同程

马云打出“支付宝”这张免费王牌 / 111

“安全支付，天下无贼” / 114

牵手银行，合作双赢 / 116

第十三章 2005年：紧握雅虎中国梦，输赢间荣辱兼共

马云笑谈：“我追杨致远追了6年” / 120

阿里雅虎难度“七年之痒” / 123

雅虎中国梦一夕间破碎 / 125

第十四章 2007年：B2B香港上市，一场盛大的资本盛宴

选择香港，只为走得更远 / 129

上市当天问鼎港股新股王 / 132

一场狂欢，“人人都爱IPO” / 135

第十五章 2008年：阿里云一朝崛起，云计算决定国家竞争力

云计算，最具竞争力的发展空间 / 138

阿里云，马云被王坚“忽悠”了 / 141

菜鸟网络，马云的快递江湖 / 143

第十六章 2009年—2012年：B2C引爆市场，从淘宝进阶到天猫

“以后请叫我们天猫，喵~” / 147

阿里爆信任危机，马云及时“扑火” / 150

马云打造“双十一”狂欢 / 152

第十七章 2013年：余额宝试水金融，银行不改变，我们就改变银行

余额宝悄然上线，马云的新“革命” / 156

行业颠覆者：就是要做别人不敢做的事 / 158

被围剿的余额宝，死了也光荣 / 160

Part 4

后上市时代，马云的下一个十年

第十八章 2014年：纽约上市，中国新势力震惊全球互联网

敲响上市钟，阿里迎来巅峰时刻 / 167

穿越重洋，中国新势力获全球瞩目 / 170

阿里巴巴，新一代的造富工厂 / 173

第十九章 2015年：后上市时代，阿里要做102年的企业

2015年：上市后的第一个完整财年 / 177

阿里大事记，这一年的几个细节 / 180

全面扩张中的阿里帝国版图 / 183

后上市时代，机遇与挑战并存 / 187

第二十章 2015年—2016年：互联网金融3.0时代已到来

马云领衔众大佬现身乌镇 / 191

2016年来了，将比2015年更猛烈 / 194

马云的未来蓝图：他有无数种可能 / 197

大浪淘沙后，谁又是下一个马云 / 199

第二十一章 男人三十，活着就是为了颠覆世界

疯子、骗子还是狂人 / 203

孔雀型性格的马老板 / 206

没有争议，就不是马云了 / 209

第二十二章 男人四十，一个特殊的成功者

今天很残酷，明天更残酷 / 213

马云谈金钱与幸福 / 217

大胸怀和小细节，缺一不可 / 220

第二十三章 男人五十，成功者能退却不能休

以退休为开端，马云退而不休 / 225

“中国首富”和“中国首善” / 228

感恩过去，敬畏未来 / 231

Part 1



莫欺少年穷，年少轻狂的岁月

第一章 1980 年代：好战少年，不安分就是力量

西子湖畔的“好战少年”

2015 年 7 月，网上的一张红衣小孩的照片突然间大火特火，照片里的小孩斜睨着眼睛，朴实的面庞上漫溢着一股“傲视群雄”的神情。朋友圈里简直转疯了，大家纷纷点赞：这也太像马云了吧！该不会是马云小时候的照片吧！

随后，阿里巴巴的创始人，草根逆袭的偶像级创业导师，马云，在微博上搞笑地说：“乍一看到这小子，还以为是家里人上传了我小时候的照片，这英武的神态，我真的感觉自己是在照镜子啊。不过当年的我手里拿的可是‘板砖’……而且每天早上出门时衣服上整齐的五颗扣子，回家时从来不会多于两颗扣子……”

马云的自黑却引来了大家的追捧，望着那张红衣小孩的照片，所有人心中不禁产生了一个疑问：不知道小时候的马云是什么样呢？

1964 年 9 月 10 日，一个小婴儿呱呱哭着降生在了美丽的杭州西子湖畔。看着小婴儿乌溜溜直转的眼睛，他的父母开心得要命。这个小婴儿便是马云，对中国互联网产生巨大影响的传奇人物。此时，他的父母却没有预料到马云后来的传奇历史，只顾逗着小婴儿，喜悦的表情溢于脸上。

马云的父母皆是工薪阶层。像全中国所有普通家庭里的孩子一样，淘气的马云躲在父母的庇佑下，一边时不时给父母闹出点麻烦，一边茁壮地成长



着。马云的父亲是杭州一家戏剧协会的负责人，母亲则是对苏州评弹入了迷的传统家庭主妇。幼年时期的马云，总是一手提着一袋瓜子，一手握着一块方糕，紧跟在父亲身后，穿梭在当地的茶馆间。小小的马云全神贯注地听着茶馆舞台上的大书、评弹，脸上挂着似懂非懂的表情，父亲看着他认真的模样，总会逗逗他。

母亲平时在做家务活的空隙里，一旦听到窗户外边传来的悠扬的琵琶之音，总会伴着琵琶声，唱起经典的苏州评弹。马云听得愣住了，一颗心像是插上了翅膀，似乎飞上了遥遥的云巅，又似乎飞进了遥远的未来。长大后，马云经常向人说：“我讲故事的水平比很多人都好，这里有茶馆的功劳。”茶馆里的大戏和浅吟低唱的苏州评弹开启了马云丰富多彩的一生，他生性跳脱不羁，想象力丰富，不爱按规则办事，这幼时的启蒙更让他变得生动活泼起来。后来，也是在一家茶馆里，马云冒出了一个经典的主意，就是那场名震互联网界的“西湖论剑”。

父母之所以给马云取了这个名字，是希望他能够成为一个文静听话的小孩，平平安安地过一辈子。但是让他们哭笑不得的是，马云越大，就越顽皮。小小年纪的他简直像是一匹脱缰的野马一般，越长越有熊孩子的趋势。还未上学前，时不时便有邻居气势汹汹找上门来算账，要不就是马云打破了人家窗户上的玻璃，要不就是马云打破了他们小孩的脑袋。父母好说歹说，送走“债主”后，看到马云安安静静低着头一声不吭的样子，脾气火爆的父亲抡起了拳头就是一顿打。这也只让他安静了一小会儿，尽管身上还疼着，马云却又活蹦乱跳起来。

上学后，找上门来的不只是同学的家长，甚至还有老师。眼见着马云身上的“坏毛病”越来越多，父母很是头疼。只是不管怎么训斥管教，马云还是改变不了淘气叛逆又倔强好战的性子，每回一看到小马云又摆出那副顽皮不羁的派头，父母就为他的未来发起愁来。

在外人眼里，马云是个不折不扣的“野孩子”，可是其实他却也是个

“傻孩子”。他特别爱交朋友，要是在外面打了十场架，那么这十场几乎都是为了朋友强出头。尽管他从小个子矮小，身材瘦弱，别人看到他那一股凶猛无畏死不认输的气势，却也不敢轻易惹他。渐渐地，他成了西子湖畔远近闻名的“好战少年”。

就像是《阿甘正传》中的阿甘一样，从小，马云就展现出了“阿甘”式的勇气，倔强，不屈不挠。这个所有人眼里的“不良少年”曾经因为打架被缝过十三针，因为打架挨过处分，因为打架被迫转学。别人只看到他爱打架，爱与人抡板砖，却从未细想，他打架都是为了朋友、为了姐弟却没有一次是为了自己。可是他表面上的顽劣还是让父母、老师、邻居，都对他的前途不抱希望起来。

再长大一点后，马云喜欢上了看武侠小说。他每天如饥似渴地阅读着书里那些大侠们的事迹，既向往“乔峰”们的豪情，又钦佩“风清扬”之辈的仙风道骨。受这些武侠小说的影响，他逐渐在自己的心里勾勒出一个庞大的江湖起来，幻想自己处于这样一个江湖中，想着想着便出了神。从那时候起，小小的他不再满足于杭州这一片小天地，他渴望的是更大的舞台，更宏大的世界。

武侠小说又增长了他的“侠骨仁心”和“男子气概”。马云便越发斗志昂扬起来。记得四年级的时候，10岁的马云为了帮受了欺负的小伙伴出头，在跟别人打架的过程中，被打得皮开肉绽，甚至露出了白骨。被送到医院过后，在没有打麻药的情况下，马云被缝了足足十三针。他疼得几乎将大门牙咬碎，却硬是没有叫唤一声，疼得再厉害，也没有掉一颗眼泪。

小小的马云顶着颗大脑袋，天天一副雄赳赳气昂昂的模样，穿梭在西子湖畔的绿柳暖风间，看起来精神极了……



天生的正义感

小马云之所以在看到第一本武侠小说的时候便被强烈地吸引，在于他身上那种天生的正义感。他对重情重义的武侠世界有多向往，那骨子里的正义感就有多浓烈。在还是个小婴儿的时候，马云就表现出了与众不同的真性情，好动，倔强，一哭起来嗓门大得可怕。长大一点后，马云无师自通地学会了“打抱不平”，一旦看到朋友受了欺辱，他就有一种莫名其妙的感觉，觉得对方凭什么欺负他的朋友？还没来得及细想，他心里的小火山“蹭”地一下爆发，不知不觉，马云便卷起了袖子，抡起了板砖……

杭州自古以来就是一个秀美的城市，有苏州评弹雅韵随行，而杭州的姑娘们说起话来，也是温言软语，分外好听。这一切都没陶冶出马云“温文尔雅”的性格，他还是不管不顾地长成了一个正义感爆棚的爆炭脾气的少年。马云将自己从小到大数不清的打架事迹统称为“行侠仗义”，在他看来，为朋友为亲人“上刀山下火海”，都是再正常不过的事情。他执拗得要命，外人看他为朋友打架的行径觉得不理解，他反而对别人只顾自己不顾朋友的想法感到匪夷所思。

看多了武侠小说，他便对心中那个大口喝酒大口吃肉、为朋友“两肋插刀”的武侠世界更加向往起来，并不断地在现实生活中实施，尽管从小到大多次付出惨痛代价，仍是无怨无悔。

1964年出生的马云正巧赶上了那场不堪回首的十年浩劫。马云的爷爷因曾经做过保长的经历被打入“黑五类”中，遭到折磨与迫害。马云的爷爷也是一副直脾气，忍气吞声到最后，还是出口反击起来。结果话音未落，便被人气势汹汹地围了起来，他们将手指着马云爷爷的鼻子，恶狠狠地说：“只许老老实实，不许你乱说乱动！”在那个动乱的时代，这句话是那个时代的造反派最爱说的经典语录。马云躲在门边，看着爷爷憔悴灰白的面