

『汉英双语』

严岐成 著

〔英〕Imogen Page-Jarrett 译

『中国著名企业家与企业』丛书

马云 与阿里巴巴

JACK MA & ALIBABA

中国出版集团
中译出版社

非虚构

马云 与 阿里巴巴

(汉英双语)

严岐成 著

[英] Imogen Page-Jarrett 译

中国出版集团

中译出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马云与阿里巴巴：汉英对照 / 严岐成著；(英) 白若汐 (Imogen Page-Jarrett) 译. — 北京：中译出版社，2018.2

(中国著名企业家与企业丛书)

ISBN 978-7-5001-5561-4

I. ①马… II. ①严… ②白… III. ①马云一生平事迹—汉、英②电子商务—商业企业管理—经验—中国—汉、英 IV. ①K825.38②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032944号

出版发行 / 中译出版社

地 址 / 北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话 / (010) 68359376, 68359827 (发行部) 68358224 (编辑部)

邮 编 / 100044

传 真 / (010) 68357870

电子邮箱 / book@ctph.com.cn

网 址 / http://www.ctph.com.cn

出 版 人 / 张高里

策划编辑 / 刘永淳 范 伟

责任编辑 / 范 伟 张孟桥

封面设计 / Myriam El Jerari Caroline Li 胡小慧

排 版 / 孙艳武

印 刷 / 保定市中画美凯印刷有限公司

经 销 / 新华书店

规 格 / 650毫米×920毫米 1/16

印 张 / 19.25

字 数 / 350千字

版 次 / 2018年2月第一版

印 次 / 2018年2月第一次



ISBN 978-7-5001-5561-4

定价：70.00元

版权所有 侵权必究
中 译 出 版 社

西方治理，东方智慧，教堂集市，终成
太极。

——马云

目 录

第一章 父子	1
第二章 启航	15
第三章 下海	35
第四章 出港	53
第五章 扬帆	75
第六章 风雨	89
第七章 荣誉与离开	99
附录	111

1

第一章

父子

美丽的西子湖，因美丽而闻名中外！

慕名而来的琼斯站在金山宾馆门前，他的眼前似云似雾又如烟。苍茫中，明镜般的湖水，苍翠的小岛，连五颜六色的湖边亭阁、堤岸垂柳全笼罩在一片烟云之中。这里没有明显的色彩反差、惊心动魄之作。有的是能工巧匠、妙手丹青、经心刻意、沁人心脾之灵性。特别是一叶小舟突然荡开湖水，撑船人斗笠雨衫，手中竹篙撩起片片涟漪。那种人在画图中的美感让琼思突然悟到：这里就是中国人常说的，烟雨江南。

目睹如此，英国人琼斯立刻有了一种不虚此行之感！

“你好！”一个稚嫩而清晰的乡音。

这儿哪里会有什么乡音？伫立于金山宾馆台阶下的琼斯向声音传来的方向看去，他的视野中出现了一个大男孩。那男孩上身一件挽着袖子的白衬衫，下身一条挽着裤腿的黑裤子，脚下一双塑料凉鞋。此刻，他跨在一台单车上，一条腿支在地上，另一条腿还搭在车上。他满脸含笑，用英语在向琼思问候。

琼斯略感惊讶，毕竟这是在中国，一个中国男孩会如此熟悉而热情地向他问候。他有点感动，于是，他手一扬用英语回答：“啊，你好，阳光的中国男孩！”

尽管没有阳光，甚至天空还有一点淅淅沥沥的雨滴。但琼斯认为他是一个阳光大男孩，究其原因，当然是他脸上阳光般的笑容。

那男孩脑袋奇大，身材不高而且瘦弱。可他的笑容非常动人，瞳仁闪亮，牙齿雪白，似乎每一条笑纹肌都有阳光闪烁。

“喜欢西湖吗？我可以免费做你的导游！我的导游虽然不够专业，但绝对可以让你对西湖的认识上一个层次。”

阳光男孩口齿伶俐、语言清晰，所用英语尽管有点蹩脚但琼斯能够听得懂。他笑了，非常开心，因为他是一个基督教徒，初来这个神秘的国度就遇到了如此热情的阳光男孩，他认为这是好兆头，他点点头。

那个阳光男孩笑得更加灿烂，他拍拍自行车后座，意思是让他坐在那儿。琼斯更开心了，这是一个他无论如何也想不到的建议。在世界的东方，在闻名中外的杭州西湖坐在一个自行车的后座上观光，享受美丽的景色，带有些许东方传奇色彩。

琼斯灵活地一跳，高大的身躯就坐在了男孩的后座上。

阳光男孩脸上现出坚毅的神情，他躬腰塌背，几乎费尽全力蹬着自行车将琼斯带进了西湖的怡人景色之中。

三潭印月、花港观鱼、平湖秋月、柳浪闻莺、苏堤春晓……阳光男孩喘着粗气，甩动蹩脚英语不停地向琼斯介绍。琼斯不忍，跳下自行车，他让阳光男孩坐到车尾，自己当起了车夫。一面蹬车，一面听男孩的介绍，他也反复地询问每一个景色的特点，以及背后的人文传说。这两个特殊的游客，收到了特殊的效果。琼斯深入地了解了美丽的西湖和东方人的欣赏方式，从心里迷恋上了这人间美景。少年则在与琼斯的交流中更注意自己英语的发音，并且直接询问琼斯，努力让自己的英语更加流利、表达更加准确。

他们愉快的交往深深地刻在了琼斯的记忆之中。

多年后，琼斯无意间看到了一本杂志，那杂志封面上一个人物肖像让琼斯大吃一惊。他在记忆中搜索，搜索那闪光的碎片。当这些碎片集中起来，他发现：原来，那个肖像就是当年的阳光大男孩。他那硕大的脑袋、明亮的眸子、灿烂的笑容带着无限魅力，让琼斯在以后岁月里，尽管游历了世

界不少的名山大川，仍然难以忘怀西子湖畔的一番巧遇。因此，他立刻将杂志挪近眼前，仔细地看那个肖像的名字。不错，马云！当年那个阳光男孩和他分手之时，留下的名字就是马云。琼斯再看了一下杂志，不错，美国权威财经杂志《福布斯》。

天哪！岁月如此神奇，昔日偶遇的一个中国少年，成了美国权威财经杂志的封面人物。这是难得的荣誉，这荣誉的背后是怎样的成功？那时，爱好旅游的琼斯正在埃及，他的一侧是尼罗河的汨汨长流，他的前面是巨大巍峨的金字塔。阳光下，饱经沧桑的狮身人面像毫无表情地凝视着他。这极其容易地让他想起阿里巴巴，想起流传千古的这段阿拉伯神话。当“芝麻开门”时，呈现于阿里眼前的是无数的珍珠财宝。

再看一眼杂志，这个马云已经是中国阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官。

琼斯两个大手对敲了一下，脑海中不禁浮起了他们分手时的情景。

夕阳西下，西湖已经脱去了那如烟如雾的面纱。火红的夕阳染红了一湖碧波，两个人已经疲惫。远处又来了一辆自行车，上面一人叫道：“小云，行了，该回家吃饭了。”

那是一个中年男人，身材不高，眉眼之间和身后的大男孩很相似。琼斯立刻悟道，这是男孩的父亲。这是他来到世界的东方所观察到的父子之间特有的语气。果然，大男孩开口叫道：“爸爸！”

那一刻，琼斯凭借他的敏感意识到，男孩之父是支持他到西湖来的，是他做免费导游的动力之一。因为，男孩已经告诉他，男孩的目的就是接触外国游客，交流语言，提高他的英语水平。

琼斯的敏感是对的！

马云的父亲是一个著名的曲艺演员，也是这个协会的负责人。有了这层关系，他经常领马云去看戏。马云对戏曲的理解不深，却对中国戏曲所表现的行侠仗义、辗转腾挪、武打轻功有浓厚的兴趣。他不学旦、不学生，却愿意习武练拳，最好技击搏斗。别看他身材不高、体质瘦弱，可一点儿不影响他在关键时刻的拔拳相向。因此，除了人缘极好之外，他经常挂花带伤。最严重的一次，他在医院里让外科大夫给他缝了13针。

由于马云迷恋武学，十分欣赏金庸的作品，甚至对于金庸的喜欢影响了他以后的所作所为：他建成的阿里巴巴集团新址，很多场所都用金庸小说的名字来命名。比如，会议室叫了“桃花岛”“光明顶”，图书馆叫了“枫林晚”。包括他以后召开的“西湖论剑”，大概全是来源于这时的灵感。

热衷武学，酷爱英语，这正是马云少年时代的两大特点。

母亲有句话：“儿子天生不按常理出牌。”

父亲有句话：“我就当一把小铁锹，一天一小铲，尽量挖出他的闪光点，再用闪光点去填埋他的劣根吧！”

父亲这把铁锹第一铲就是发掘他的英语潜质，那也是一桩意外。少年的马云最不可缺少的大概就是叛逆精神，老爸的管理经常地会遇到他的抵抗。他的抵抗很有特点，老爸教训他，他却用英语来回答。父子二人的争吵变得很有情趣，老爸是杭州普通话，而马云是半熟不通的英语。老爸没有抱怨，也没有批评和讽刺，而是通过这些发现了马云在这方面的天赋和兴趣。他认为，这天赋和兴趣对于一个孩子至关重要。于是，只要有时间，老爸都会亲自带他到西湖边去找老外，鼓励他，帮助他，有了疑难老爸都会做他的参谋为他出谋划策，尽力地去发掘他的这项潜能。

在那段时间里，马云有时在父亲的带领下，有时自己骑上一个破自行

车，为了自己的英语对话而穿行于西湖之畔。

这种接触除了可以使他提高英语之外，与那些老外的交流也开阔了视野。西方的文化，外国人的观念，他们对于自己乃至这个开放中的国家的印象和感觉都给少年马云以思想深处的冲击。也许，从那一刻起，他的心中就有了一个志向：冲向世界！当然，无人知晓他的心理动态，但阿里巴巴被传媒界誉为“真正的世界级品牌”时，再回过头来审视那个骑着破自行车的西湖少年，我们完全有理由认为他当时就有那个理想。

夜晚，一灯如豆。父亲的额角闪着亮晶晶的汗珠，杭州的夏夜，闷热得很。他摇着一个大蒲扇，目光投向马云。马云坐在床角，一语不发。

“小云，郁闷了吧？保安当不上我们就不当。天下有的是路，条条大道通罗马，我已经和几个杂志社说好了，明天你给他们送杂志，如何？”为了马云应聘保安没有成功父亲安慰他说。

“真的？”马云眼睛亮了。

“没有假，就是辛苦，蹬着三轮一天得跑十几里路。你要想好了，要是怕辛苦你就趁早别去。”父亲站起来。

马云也站起来，弯了一个胳膊说道：“不怕，力气还有用完的？我年轻，不怕辛苦，不就是蹬三轮吗？比自行车多一个轮子。原来我骑自行车的时候，一天也得几十里。”

“好，明天我领你去报道。”父亲拍了拍他的肩膀，还特意地压了压。

第二天，西湖少年成了一个蹬三轮的青年。

三轮车不新，轮胎有无数的芝麻纹，钢丝条上锈迹斑斑，车座上的皮套已经龟裂。马云已经长高了，骑在这个三轮车上踩动轮盘，三轮车就会传出一种奇怪的声响。马云明白，这三轮车老了，车老了和人老了没什么

区别，难负重荷。可是，这个平板三轮上全是书，书的重量不会轻，何况是满载。

马云的父亲凭借老关系给他联系的职业就是蹬上三轮车、装满杂志给杭州的各个书店、摊点送货。

杭州的夏天很热，太阳晒得柏油路如海绵一样柔软。没有风，西湖边上的垂柳也一动不动，只有不停的蝉鸣让人心烦气躁。马云踩动三轮车，在火辣辣的太阳下，冲进了滚滚车流。

每天马云都汗流浹背，回到家里时，那件小背心惨不忍睹。挺大的脑袋和脸盘全是疲惫，裸露的肩头被太阳的光线射破了皮。老爸看了心中阵阵发疼。

“马云，怎么样？”老爸发问。

“还行，挺好的。”马云回答。

听了他的话，老爸无言以对。到了晚间，老爸坐到他的床边，抚着他的肩头说道：“你每天蹬车几十公里，多么辛苦！既然你能付出如此辛苦，为什么不能付出辛苦去考大学呢？难道读书学习比你蹬车走几十里还累吗？”

老爸的声音不高，可进入马云的耳中却有振聋发聩之感。

夜晚，万籁俱寂，马云在床上辗转反侧。他睡不着了。老爷子说得对啊！不就是数学差点吗？别人能考好我为什么考不好？

第二天，他找来有关数学的课本，每到晚间，他像吞食一样，咀嚼着这些难解的数学命题。

老爸看在眼里，乐在心里，他挥手告诉家里人，不要打扰。

那一年，马云白天是三轮车夫，晚间就是一个复读生。但是，数学的

先天不足，绝对不是临阵磨枪可以解决的。因此，那一年，他又一次参加高考，数学成绩竟然只有19分，所有各科加在一起的分数距本科录取线差140分。遥不可及的数字，残酷的分数，直接击溃了家里人的希望。这一次，再也没有人来鼓励他重进考场。反而是马云自己坚定地表示，他要全力投入复习，准备下一届高考。

家里人对这个高考两次失败的人不支持，唯一支持他的是父亲。他给马云辞掉了三轮车夫的工作，而且，特意请了一个数学特级老师给他补课。

这个数学特级老师绝非浪得虚名，他每周两次来给马云补课。幽默的语言、诙谐的手势都极大地增加了马云对于数学的兴趣。而学习，兴趣至关重要。马云对他一向厌烦的数学公式、各种代数有了感觉，他开始像吃饭一样吞食数学的方程式。

这一顿恶补有效地提高了他的数学水平。

那一年，马云又一次走进了杭州城的高考考场。父亲马来法亲自来送他，站在考场外什么也没说。7月的阳光射在他的脸上，两鬓银丝闪烁，抬手向他坚定地摇了摇。

马云头也不回，径直走进教室，甩开书包坐到了贴有他考号的小桌上。

应该是1984年，地处江南的杭州城既高雅又悠闲，走进这里，到处可见的小吃名满华夏。到处可见的美景，可以让你心旷神怡，流连忘返。这里人们的生活节奏不紧不慢，连街道上的行人似乎都在漫步。杭州人的心态好像是天生的平静，也许这湖光山色陶冶了他们的情操，让他们进入一种状态，喜怒不惊。

于是，当高考成绩单到马云之手时，他仿佛是随便地浏览了一下就拍在了桌子上。倒是父亲有些焦急，他问道：“怎么样？数学考了多少？”

这是马云的命门，起码是他高考中的命门。成者，自然顺利通过高考；败者，将无希望。想一想，连考3年的考生也是凤毛麟角，马云就是其中一个，而且，全部是因为数学！

“79分吧！”马云说得轻描淡写，好像是水到渠成不值一提。

果然是水到渠成，毕竟这一年的复读没有白读，数学特级教师到底是功底深厚，他的倾囊所教，加上马云的刻苦努力终于水到渠成。79分和19分无非是一年之隔，可结果是截然不同。由于数学成绩的提高，他的全部成绩距本科录取分数线仅差5分。可是，参加过高考的都明白，5分也无异于崇山峻岭。5分的距离可能会有很多的学子在苦苦攀缘，那5分的距离可能会使你永远失去攀登人生高峰的机会。

可是，幸运同样是人生的必需。

杭州师范学院本科录取名额不满，于是，降低5分，收录了当时的小个子马云。他成了杭州师范学院的本科生，在那一年的8月他堂而皇之地进入象牙塔，成了一名大学生。

老爸看着马云离开的身影，心中顿感释然。多年的心血，他像一个小铁锹一样，一锹一锹地发掘儿子的潜力，发掘他的闪光点。今天，终于使马云跳过龙门，走向新的天地了。那天晚上，他也是一夜无眠。

当然，这对于马云而言是至关重要。他不仅是跳过了龙门，进入了理想的大学，关键是他的信心陡增。原来，这世界上没有什么不可攀缘的事，难懂的数学从19分到79分，说来漫长，其实回头再看，无非是弹指一挥间。成功就在于不屈，永远的不屈服。

事过很多年之后，当马云的事业已经成功时，他在自己的博客中如此回忆自己的父亲：短短的十几年，我的生活仿佛是《一千零一夜》里“芝

麻开门”的神话故事，发生了翻天覆地的变化。但我没有觉得不可思议，因为父亲用几十年的父爱一铲一铲为我开凿出了最宝贵的成功真相——发掘出你的兴趣，去做你感兴趣的事，再把它变成你的特长，最后让你的特长发挥最大的潜能。

大学3年级的时候，马云被同学们推举为师范学院的学生会主席。不久，他又成为杭州学联主席。

“路见不平，拔刀相助。”这是马云自幼而存的性格，而且，这性格从来不改。正因为乐意助人，而又颇有侠义之风，他在同学中广结善缘。

有一次，一个同学因为一点小错被取消研究生考试的资格。这位同学和马云并没有特殊的关系，平常走动也不太多。可是，马云认为这个同学专业学习很不错，如果此刻被取消了研究生考试的资格那将影响他的一生。他坐不住了，当年那种为朋友敢于担当的感觉又重新回到他的身上。他以学生会主席的名义去找系领导、学院领导。

这时的马云在杭州师院已经崭露头角，威望素著了。他优异的成绩、豪放的性格、口若悬河的演讲天才已经使他绝对的有了学生领袖之范。

因此，他的到来足以引起系、院领导的重视。经过重新复查和审视，领导认为马云说得有理，为一件小事而毁掉一个青年的前途绝非师院教育的成功，反而意味着师院的失败。为了挽救这次失败，师院领导决心修改这个错误的决定。后来，那位同学顺利通过研究生考试。这件事，马云做过就忘掉了，10年之后，他在深圳漂泊，那个同学闻讯从广州跑来，双手握住马云说：“我听同学说你在深圳，我立马跑来，走走，我安排你。”

那个时候，马云还远没风光，落魄之中这真实的友情让马云十分感动。而且，那个同学已经是某外企广州分公司的经理。

大学时期，马云以这种性格做人、处事，很得许多老师的青睐，也得同学的赞扬与感激。后来，他经常会突然接到电话：“怎么样，马云？没什么大不了的，有什么事我们给你扛着。”

广交朋友，乐于助人，这让马云不仅在学生会主席的位置上得到了绝大多数同学的支持，也使他声名远播，在杭州大学之内为学子们所传诵。大学4年他从师院学生会杭州学联，成为整个杭州大学生的领袖，这就是最主要的原因之一。

江山易改，秉性难移，这种性格像血液一样永远驻留于他的身上。在以后的日子里，不管是走到哪儿，友情永远与马云同在。哪怕在他不名一文的情况下，友情仍然像阳光一样使他感到温暖，感到充实。后来，在他创业的路上过关斩将都是因为他的身边有坚实的团队，有雷打不散的友情。

人生就是这样，没有任何人可以未卜先知。回忆昨天，你总会找出抱憾之事，可谁能预先为了明天而做好今天的事呢？能做好的大概都是精英，是的，那个时候的马云就已经露出了精英之气。

大学校园是个相对自由的地方，知识的积累和增长使学子们的思想十分活跃。这里会有很多学生自主的活动，马云只要参加，就是核心，就是灵魂。这个大脑袋的小个子不仅做人处世深受同学们的爱戴，他生动的演讲更是能倾倒大片受众。他讲起话来，同学们会鸦雀无声，注意力高度集中。他的观点新颖，节奏明快，语言犀利，常常有独到的见解。

有一次，演讲中他无意间向黑压压的听众席扫了一眼。突然，他发现了一双明亮的黑眸，那晶亮的如黑宝石般的眸子里布满真诚，闪着希冀的火花。如果说眼睛是心灵的窗户，马云刹那间从这个窗户看到了内心。那是感应，那是电流，那是一种无形之波，这波一旦交流，一旦碰撞，会产