

S T O R Y O F M A Y U N

20载创业跌宕沉浮 50年生涯侠义豁达

全景展现平凡男人马云的传奇人生

增订版

马云传

未来的你，一定会感谢今天拼命努力的自己！

陈玉新◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

马云传

未来的你，一定会感谢今天拼命努力的自己！

增订版

| 陈玉新◎著 |

S T O R Y O F M A Y U N

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马云传：未来的你，一定会感谢今天拼命努力的自己！ / 陈玉新著. —2版. —北京：中国法制出版社，
2017.4

ISBN 978-7-5093-8477-0

I. ①马… II. ①陈… III. ①马云—传记 IV.

①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第078940号

责任编辑：胡 艺 (ngaihu@gmail.com)

封面设计：仙境设计

马云传：未来的你，一定会感谢今天拼命努力的自己！

MAYUNZHUAN: WEILAI DE NI, YIDING HUI GANXIE JINTIAN PINMING NULI DE ZIJI!

著者 / 陈玉新

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710毫米 × 1000毫米 16开

印张 / 18.25 字数 / 298千

版次 / 2017年8月第2版

2017年8月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-8477-0

定价：39.80元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-66034985

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

在 2016 年的跨年大会上，马云面带严肃地说道，2017 年的中国将遭遇史上最大的技术变革，也将拥有更多机会。困难的是，你不知道该怎样去变革。

马云强调的是，在未来，新零售、新制造、新金融、新技术、新能源所能够带来的冲击将远远超出你的想象。从创办中国黄页，再到组建“十八罗汉”团队，从 1999 年推出阿里巴巴，再到 2014 年，阿里巴巴集团在美国成功上市，过去的 20 多年间，马云掀起了一股股巨浪，声势越来越大，也创下了越来越多的辉煌。到了 2017 年，马云更是用事实数据震撼了全世界，他一手打造出的新实体经济生态，叫世人侧目。

2017 年 1 月 3 日，阿里巴巴集团对外公布了 2016 年年度七项重磅数据。第一，纳税 238 亿。第二，阿里巴巴构建的新实体经济生态圈总共年纳税超过 2000 亿。第三，阿里巴巴构建的实体经济为社会创造了 3083 万个就业机会。第四，截至目前，阿里巴巴累计投资传统产业超过 1000 亿元。第五，2016 年阿里云计算占据整个中国公共云市场总份额的 50%。第六，阿里巴巴为小型企业和全球 6 亿消费者提供了极其便捷的金融服务。第七，阿里巴巴的年销售总额达到了恐怖的 3 万亿元，已经成为了全球最大的移动经济体。

回首一笑五十年，从青春如歌的西湖倔强少年到年近不惑的“电商江湖盟主”，这一修炼就成就了阿里巴巴的“帝国基业”，这一个梦想改变了全球几十亿人的生活。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！

20 世纪 60 年代出生的马云，他的父亲是杭州一家戏剧协会的负责人，小时候，马云经常手里拿着一包瓜子和一块方糕，和父亲一起穿梭在当地的茶馆听杭州大书和苏州评弹。马云的母亲是中国传统的家庭主妇，喜欢吟唱苏州评弹。所以说，马云也算得上是从小就生活在艺术氛围里的孩子，这种成长环境也造就了马云日后喜欢在舞台上表演和演讲的性格，在舞台上的各种奇装异服的造型也让我们看到了马云的另外一面。

这些年来，马云所取得的成就让他成了一个让全球都瞩目的焦点人物，在他身上有说不完的故事，就算不是互联网行业的人也喜欢在业余时间谈到这个小个子却充满大智慧的人物，说他成功也好，说他精明也罢，无论在我们眼中的马云是一个什么样的人，他总是能够用行动回击那些质疑他的人，就像当初所有人都不看好阿里巴巴在美国的上市，就像当初人们根本不相信马云所描绘的辉煌璀璨的未来，但是，马云就是做到了。就算前几年大家都在批评他所坚持的“合伙人制度”，就算如今人们都质疑他口中宣扬的“新商业”，他依然还是那么说了，那么做了，把争议留给那些还在纠结是非对错的人，他在乎的是能不能推动阿里巴巴前进一步。也许这个制度不像马云说的那样完全是为了公司的长远发展，里面含有马云的私心，但这又怎么样呢？马云的是非对错，一切都需要交给以后的人来评价，现在的马云还在带领阿里巴巴一路前行，他需要做的就是把自己这一生的路和阿里巴巴的路一起走完。

马云说要把阿里巴巴做成一个能够持续 102 年的企业，现在已经有 18 年历史的阿里巴巴，能不能有这么长的命谁也不知道。但是相信，只要马云还在阿里巴巴一天，他就会一直为这个目标而努力。对于外人来说，阿里巴巴的寿命有多长，也许并不重要；但对于马云来说，这是他曾经夸下的“海口”，这是他给自己的使命，必须一直坚持下去。

2013 年 5 月 10 日，马云卸任阿里巴巴集团 CEO，但是兼任阿里巴巴集团董事局主席、中国雅虎董事局主席、杭州师范大学阿里巴巴商学

院院长、华谊兄弟传媒集团董事、菜鸟网络董事长等职务。马云的这种做法，其中所包含的原因当然有很多，外人不能全部猜透，但是我们也看到了马云为了阿里巴巴的长远发展所做出的改变，他不是要离开阿里巴巴，而是要让阿里巴巴获得更加新鲜的血液补给，他要做幕后那个造血的人。

到了2017年，马云还是在为阿里巴巴的未来、为中国商业的未来高瞻远瞩着，殚精竭虑着，可谓是真正的“退而不休”。

小时候的马云因为一个漂亮女老师的一番话喜欢上了英语，为了学好英语他做过很多大胆的尝试，大学所攻读的是英语专业，在创业之前他还曾经在大学担任过几年的英语教师，他自称是“杭州英语最好的人”，他下海经商的第一家创业公司也和英语有关，他互联网创业的机缘也是因为自己那一口流利的英语，他第一次上网接触到的语言是英文，他认识的朋友很多都具有海外背景、英文很好……可以说，马云的英文是一路伴随着他走到今天的，如果不是有那么好的英语水平，我们可能也就看不到如今这个熟悉的马云了。

马云有很多经典的语录，如：“当你成功的时候，你说的所有话都是真理”，“那些私下忠告我们，指出我们错误的人，才是真正的朋友”，“永远不要跟别人比幸运，我从来没想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟”。从这些话中，我们可以看出马云是一个睿智、聪明而且非常有自信的人，我们可以认为马云因为聪明而自信，但马云自己不这么认为，他觉得自己并不聪明，只是懂得抓住机会；他把自己自信的原因归为自己骨子里的性格所致。不管马云为什么总是自信到能说出一些让外界诧异的话，我们都可以肯定马云不是一个自负的人。自负的人不可能走得这么远，也许很早就互联网寒冬的时候成为了牺牲品。

曾经是一名大学教师的马云是如何一步步成为如今这个富可敌国的成功商人的呢？他为什么要下海？在他的背后又有哪些帮助他的人？他和竞争对手又有哪些分割不了的矛盾？他为阿里巴巴的上市之路又做过哪些努

力？后上市时代阿里巴巴又曾创下哪些辉煌，面临哪些危机？阿里巴巴一路以来经历过哪些矛盾？马云之外还有哪些人也是阿里巴巴走到今天的关键人物呢？如今的马云是不是功成名就后华丽谢幕呢？所有的问题就让我们在这本书中寻找答案吧。

001

第一章

阿里巴巴美国上市，草根缔造的传奇

从矮个子顽童到“东方拿破仑” 002

王者马云：缔造阿里帝国 003

争议马云：蛊惑者、大忽悠 005

个性马云：像一只开屏的孔雀 009

013

第二章

1982—1984年，三次高考练就不屈的精神

西子湖畔的“好战少年” 014

自学成才的“英语神通” 016

屡败屡战的“高考老兵” 019

025

第三章

1984—1992年，在等待中积蓄力量

成绩最差的新生到成绩最好的毕业生 026

长得最丑的男生追长相最漂亮的女生 028

为承诺安守校园却并不安分的马老师 030

033

第四章

1992年，创立海博翻译社，创业路上的勇敢尝试

终于可以创业了，翻译社踏下第一个足印 034

海博翻译社的艰苦岁月 037

翻译社咸鱼翻身，马云却悄然离开 041

045

第五章

1995年，海外意外“触网”，选定创业方向

千里走单骑，马云洛杉矶历险 046

黑社会软禁，不幸之中的万幸 048

西雅图触网，认准互联网价值 050

办中国黄页，第一个吃螃蟹的人 053

艰难的起步，“骗子”居然被人骗 055

061

第六章

1997—1999年，承建官方网站，在黑暗中摸索前进

初始班底，马云的“十八罗汉” 062

北上北京，马云的“北漂”岁月 066

贵人相助，马云在北京的朋友们 068

意外收获，给《人民日报》上了一回课 071

铩羽而归，大不了从头再来 073

077

第七章

1999年，创立阿里巴巴，激情岁月就此开启

不当雅虎 COO，马云绝不做别人的打工仔 078

- 阿里巴巴，餐厅里想出来的名字 081
集资创业，“闲钱”凑出来的公司 084
闭门造车，我们要做“网上义乌” 087

091

第八章

1999—2000年，阿里巴巴在艰难中起步

- 湖畔花园的呐喊，“十八罗汉”动员大会 092
草台班子唱大戏，睡在地板上的兄弟们 095
撸草打兔子，融资融来一个蔡崇信 099
两个“巨人”的合作，6分钟搞定孙正义 101

107

第九章

2000年，西湖论剑，构造独特的企业文化

- 武侠情结，“金庸才是我的偶像” 108
西湖论剑，商业当中的武侠因素 109
大侠“马清扬”和他的独孤九剑 112
核心理念，最好的是“唐僧团队” 114
适可而止，马云的7个子公司理论 116

121

第十章

2001—2002年，互联网寒冬中的断臂求生

- 全球大扩张，阿里巴巴成了“暴发户” 122
新生的宠儿，来自《福布斯》的拥抱 125
壮士断腕，关明生的临危受命 126
互联网泡沫，马云跪着过冬 130
绝处逢生，卖排序救了阿里巴巴 134

137

第十一章

2003年，创立淘宝，马云开始两条腿走路

从 B2B 到 C2C，东京之旅的意外收获 138

芝麻还是西瓜，孙彤宇的选择 140

天书、人间蒸发，把淘宝计划保密到极点 141

盈利？先把免费做到底 145

笑谈，马云是靠女人成功的 147

151

第十二章

2003—2006年，大战 eBay，对手让马云更强大

粮草先行，洗手间里拿到 8200 万 152

一触即发，18 个月的腥风血雨 154

eBay 的失策，阿里巴巴农村包围城市 156

六脉神剑，小白兔与猎犬 158

蚂蚁和大象，郭台铭对话马云 159

胜负已分，eBay 已经不配当对手了 161

165

第十三章

2004—2005年，创支付宝，创新进入蓝海

广受质疑，“这东西宋朝就有” 166

娱乐效应，结缘《天下无贼》 168

安全保障，与银行手牵手 171

支付宝“单飞”：马云深陷契约门 173

177

第十四章

2005年，掌控雅虎中国，一次莽撞草率的决定

华裔神童，杨致远其人 178

- 马云与杨致远，迟到6年的合作 181
雅巴联姻，大好形势当中的隐忧 184
孙正义、马云和杨致远不得不说的故事 187

191

第十五章

2007年，阿里B2B业务香港上市，首次试水资本市场

- 匪夷所思，为什么会是香港 192
股王诞生，阿里巴巴近千名“百万富翁” 195
卫哲的疑惑：马云怎么不着急了 198
启动上市，黄龙体育场的狂欢 200

205

第十六章

2008—2013年，阿里云、菜鸟网络，走在时代的前面

- 云技术，下一个互联网利润点 206
阿里云，马云被王坚“忽悠”了 209
3000亿，用钱砸出来的“菜鸟” 212

217

第十七章

2009—2013年，淘宝做大做强，B2C引爆市场

- 跳蛙战术，从淘宝到天猫商城 218
大意险酿灾祸，新规引发致命危机 220
痛定思痛，阿里巴巴的“整风运动” 223
“双十一”，马云创造出的节日 226

229

第十八章

2013年，成立余额宝，做别人不敢做的事

试水金融，向银行下战书 230

余额宝踩了谁的痛脚 232

博鳌遭围攻，没有人会去踢死狗 236

放弃还是坚持，余额宝死了也光荣 237

241

第十九章

2014年，携手恒大，马老板的收势与造势

娱乐和体育，孔雀性格的马云 242

舍近取远，马云为何放弃绿城 245

天猫恒大，12亿买一张新名片 247

惺惺相惜，许家印看马云 249

253

第二十章

2014—2016年——阿里巴巴纽约上市，马云之路 还将走向何方

山雨欲来，阿里巴巴全球造势 254

纽约上市，马云创造了历史 256

2015年首份年报，上市后的第一份答卷 258

2016年，将比2015年更猛烈 261

265

第二十一章

2017年，马云说，新的一年要接着红！

马云称未来把握这“五新”则胜 266

阿里巴巴正在走下坡路？不，2017 接着红 269

“外星人”马云要回太空 272

大浪淘沙后，谁将成为下一个马云 275

279

附录

马云年表



第一章

阿里巴巴美国上市， 草根缔造的传奇

如果非要用古今中外的一个名人来形容现在的马云，最合适的莫过于拿破仑了。一样矮小的身材，一样被外界认为狂妄的性格，一样存在着巨大的争议，但都取得了让所有人惊叹的成就。

从矮个子顽童到“东方拿破仑”

2016年6月20日，阿里巴巴集团董事局主席马云参加了第二十届圣彼得堡国际经济论坛，轮到他发言的时候，他一脸“苦大仇深”地表示，创立阿里巴巴是他人生中最大的错误。

他说：“我有生以来犯下的最大的错误就是创建了阿里巴巴。我没有料到这会改变我的一生。我本来只是想成立一家小公司，然而它最后却变成了这么大家企业。”

2017年1月，央视《开讲啦》的视频片段红遍了网络。视频中，马云坦然地说：“我从来没有碰过钱，我没有一个月拿过工资，工资当然都发到我们家老婆账号上去。其实钱有什么用？我对钱没有兴趣。”站在马云身后的著名主持人撒贝宁看着马云，一脸“幽怨”。

当马云直言创立阿里巴巴是他一生最大的错误、他对钱不感兴趣的时候，普通人打趣的同时，却也能够从中体味到一丝别样的新鲜感。剥掉了那些光鲜的身份，原来这些商业大佬的真实想法竟也如此朴素，如此直白，如此坦诚。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、独树一帜的英雄。马云正是其中一位。

如果非要用古今中外的一个名人来形容现在的马云，最合适的莫过于拿破仑了。一样矮小的身材，一样被外界认为狂妄的性格，一样存在着巨大的外界争议，但也一样取得了让所有人都惊叹的成就。从小就身材矮小的马云，用他那不屈的斗志和独到的智慧一步步成长为“东方拿破仑”。

魁梧的身材和英俊的外表这些都不是人们赞美马云的词语，有家媒体是这样形容马云的长相的：深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，

5英尺高、100磅重的顽童模样。但是，马云却以这样的形象成为中国大陆第一个登上《福布斯》杂志的本土企业家，而这样形容马云长相的媒体也是《福布斯》。不过因为这一天的到来，一切对马云长相的评论都显得不重要，为了这一天，中国人足足等待了50年。

那一期的《福布斯》杂志，除了第一次把马云这个中国土生土长的企业家作为封面人物外，还把阿里巴巴评选为全球25类1000多家电子交易网站中综合类B2B网站的第一名。此后，阿里巴巴连续7次被这家老牌财经媒体评为全球最佳B2B站点。

阿里巴巴和马云被《福布斯》报道了之后，曾经在中国内地掀起了一阵“福布斯风波”。有人认为这只不过是马云花了钱买来的虚名，有人认为这是因为《福布斯》的记者被马云制造的假象迷惑了……不管当时这些争论有多么大，有多么离谱，最后都被证明是无稽之谈。时间久了，也就淡下去了。

有一天在香港无意中在地摊上看到自己上了杂志封面，马云惊叹：“我才知道自己原来有那么丑。”

王者马云：缔造阿里帝国

美国当地时间9月19日上午，阿里巴巴正式在纽约证券交易所（以下简称纽交所）挂牌交易，股票代码为BABA。当天，阿里巴巴的市值就达到2314.39亿美元，超越Facebook成为仅次于谷歌的第二大互联网公司。没过多久，因为股票上涨，阿里巴巴集团市值达到2383.32亿美元。至此，阿里巴巴执行主席马云的身家达到200多亿美元，一举超过王健林和马化腾，成为中国内地新首富。

从1999—2014年，阿里巴巴最大的目标就是上市，经过了15年的时间，终于继第一次在香港上市之后又退市，成功在美国上市。

到了2017年，阿里巴巴已经蜕变成了一个庞大的商业帝国，这个帝