

第一章 马云和他的英语班

第1节：迟到的老师

第一章//马云和他的英语班

我是在1992年初认识马总的，屈指算来，我们已经有近20年的交情了。最早我的身份是马总的学生--我在他开办的英语夜校学习。几年过去后，大家在一起混得很熟，成了朋友，尽管我的英语大多已经"还"给了马总。

每每回想起在英语夜校的生活，我都感觉十分温馨和快乐。那时候的许多人和事都成为人生中最美好的记忆，我们中的很多同学至今仍是很要好的朋友。更让我想不到的是，我的后半生竟然在当年这个小小的决定中，不知不觉发生了改变：在夜校，我和老师马云、张英夫妇成为了好友，进而结识了来夜校采访的中央电视台编导樊馨蔓，以及樊导的爱人张纪中先生，乃至后来我因缘际会中先后成为张纪中先生和马总的助理！回首往事，不由得感叹，人生往往就是这么奇妙，你当下一个不经意的行为很有可能成为转变人生的机遇。

迟到的老师

1992年的春天，我大学毕业3年多，住在集体宿舍。晚上没什么事做，听说杭州解放路基督教青年会里有个英语夜校班，每周学习一至两晚。反正闲着也是闲着，于是我就报名参加。担心可能会有入学面试什么的，我还把大学英语书翻出来读了一天，结果去了一看，什么考试也没有，就通知我上课了。

第一天上课，我提前到教室认识新同学，同学中有想出国留学的高中生，有在校大学生，有工厂里的工人……而大多是像我一样大学毕业刚参加工作不久的。

上课铃响了，同学们自己选位子坐下。可讲台上空空如也，老师没有到。五六分钟后教室里开始骚动起来，左顾右盼的越来越多。有人开始建议派人去问问，是不是换教室了。

就在这时，突然见一男子冲上讲台，人长得瘦小也很特别，没站稳就开讲："今天我们讨论的题目是'迟到'。我最讨厌迟到，迟到就是对别人的不尊重，从某种意义上说迟到就是谋财害命……"这时同学们都会心地笑了，老师用一种诙谐自嘲的方法向同学们表示了歉意，这位老师就是马云。

马总当时是杭州电子工业学院（现为杭州电子科技大学）的英语教师。他和他爱人张英原是杭州师范学院英语系的同学，之后又分配到了杭州电子工业学院的同一个英语教研室。杭州电子工业学院在杭州高校中排名很靠后，但马总夫妇却都是杭州高校的"十佳英语教师"。

开场白结束进入讲课的正题后，我们才发觉这个老师的英语课和想象中的完全不一样。以往我们上英语课时，大多是老师带领大家抱着课本按部就班地背单词、分析课文、讲解语法等等，一堂课下来，学生大多听得晕晕乎乎，不知所云。而马总则不同，他讲课时往往抛开书本，很少讲解语法和词句，更注重和大家的口语交流；并且常从新闻中找吸引人的话题

来进行课堂讨论，再配以幽默风趣的语言和夸张的肢体动作，大大提升了我们这帮“哑巴菜鸟”学习的积极性。于是，我们常常在笑声中不知不觉就学会了几句口语。

马总每次讲课时都会出一个命题，让同学们选某一方的观点，而把剩下“无理”的那一方观点由他一个人坚持着，与所有同学展开辩论。记得同学中有几个是做医药代表的，所以有一堂课我们的命题是“commission”，争论医药佣金（回扣）问题。我们选的是“反对”方的观点，所以马总就只能选“支持”方。谁知辩论下来，我们大败。

辩论结束后马总点评，说其实他也很反对医药佣金，但他告诉我们，“假如刚才你们这样这样说，那我就 tough（艰难）很多……”

尽管同学中也有口才不错的，但在我记忆中，没有一次是我们胜过马总的。因为马总的英语口语比我们好太多，而且他看问题的角度也很特别，他是“另眼看世界”。

第 2 节：“马关条约”

“马关条约”

1995 年，在杭州西湖上举办国际摩托艇大奖赛，200 多名杭州美女报名争做司仪。当时马总的英语口语在杭州已小有名气，所以主办方请他帮忙培训这些美女的英语口语，并最终录取 50 名。那段时间，马总要兼顾学校本职工作、夜校的教学和培训一帮美女三份工作，忙得脚不沾地，走路都带着风。但他从不向我们抱怨累，反而常常神采飞扬地对我们炫耀给“美女班”上课的故事：“……你们想啊，200 多双杭州最漂亮的眼睛向我眨个不停，搞得我上课都有些紧张……”

这时，我们男同学就会无比羡慕地说：“亲爱的马老师，如果哪天您老人家觉得太累了，弟子十分愿意为您分担工作……”

马总则干脆地回答：“想都不用想，再累我都会坚持的！”

由于美女们能否顺利得到“司仪”的工作，“生杀”大权全都掌握在马总的手中，所以我们常说：“英雄难过美人关，美人难过马云关。”这就是当时英语班所说的“马关条约”（当然，这里的“马关条约”不是指清朝时期签订的那个丧权辱国的《马关条约》，绝没有戏侃国耻的意思）。

有时，我们会问马总：“您是根据什么标准选定司仪的？身材、相貌还是英语口语水平？”

马总就会开玩笑地回答：“都不对！快过节了，我主要是看谁给我家送火腿。”

当时在西湖边的六公园里有一个“英语角”，每周日上午有兴趣的人都会自发前往，练习英语对话，于是，我们同学就三五成群地赶去凑热闹。上午在“英语角”逛逛，用英语侃侃

大山”，顺便商量着安排下午的游玩活动，一举两得。

马总也常去“英语角”，后来他发现许多人学英语的热情很高，一周一次的“英语角”不够，就带领我们在少年宫门口的广场上也办了一个“英语角”，每周三的晚上都有活动。一来二去，来参加的人越来越多，形成了说英语的强大“气场”。再加上活动时间是在晚上，谁说得好说得坏，都看不清相貌，使得大家说英语的胆子更大了。一到周三晚上，英语角里就分外热闹，各种带着语病的“中国式”英语夹杂着汉语齐飞，不管自己说的英语对方能不能听懂，只是连说带比画地使劲表达着自己的兴奋。

第3节：课堂之外(1)

看到这种景象，马总嘿嘿直乐：“这个主意不错吧，讲英语时看不清对方，胆子就是大！”

侃完英语，大家还能进少年宫里玩乐一番，和小孩们一起玩玩游乐项目。大家开心得不得了，好似回到了童年。少年宫“英语角”很是红火了一阵，一直到冬天户外太冷了才停办。

课堂之外

由于我和马总住得比较近，所以下课经常一起回家。马总当时骑着一辆杭城第一代的电动自行车，发出的声音跟拖拉机很像，但又不快，给人一种雷声大雨点小的感觉。马总带部分同学去大奇山

他第一天上课迟到，就是因为“拖拉机”坏在了路上。

那几年的时光是非常美好的回忆，除了学习英语以外，同学们还经常组织在一起喝茶、打牌、讲段子……

在讲段子方面，我的“成绩”还算“名列前茅”。有时候别的同学讲不好，马总就会打断他：“把你的‘毛坯’告诉陈伟，让他‘锻造’一下再讲给大家听好不好？”当年有很多故事，比如“屠夫遇美妇”之类的段子，至今同学们见面还会提起。

1992年夏天，我们班一位漂亮的女同学王丹上课没多久就要随夫君去澳大利亚定居了，大家都很不舍。那时的澳大利亚在我们看来，跟月亮一样远，只有马总去过，而且也是马总唯一去过的外国。马总组织大家去富阳新沙岛游泳和游玩，算是给这位女同学送行。

马总只有一岁的儿子也一同去了。大家游泳时，马总把儿子交给了最健壮、最会游泳的阿兴同学看管。等大家都下水后，阿兴同学把马总的儿子抱在怀里，走到浅水的地方。小孩子想挣脱大人，阿兴问：“你想自己游吗？”小孩子点点头，于是阿兴就把他放进水里。

一岁的小孩怎么会游泳？阿兴放手后他马上就沉了下去，不巧一个浪又刚好打来，小孩子不见了！幸亏水不深，大家又都在附近，赶紧一阵乱摸把孩子捞起。虽然前后不过10秒钟左右时间，可孩子被捞起来后还是咳了半天的水。

现在已是身高 1.82 米小伙子的马总的儿子，每次提到阿兴叔叔，想到的第一件事就是这个。

英语班的师生间情谊很深，同学们即使到了国外，也都会把联系方式告诉马总。2007 年春节我和张纪中去澳洲，马总说方便的话可以去看看王丹，并把她在布里斯班的地址发给了我。

我没有去。因为美女是最经不起岁月"蹂躏"的，留在记忆中更好些。我认为跟美女经常见面，看着她们的美丽一点点被时光"蚕食"，还可以接受。而隔十几年突然再见，美好的记忆突然破碎的痛苦我已不愿再领教。

第 4 节：课堂之外(2)

图中举手的是作者

马总当年还特别热衷给人牵线搭桥，最有意思的是我们同学中的一对。男的很健壮，但乡音很重，说的中文和英文里都有很浓的绍兴口音，平时喜欢打打牌，不是特别上进的那种。而女方则是追求浪漫、追求完美、希望婚礼应该去巴黎举办的那种人。我们当初都认为他俩不靠谱。但当男方告诉马总他喜欢女方时，马总马上同意出谋划策去帮他。马总的威信和超强的说服力终于说服了女同学。后来他们结婚生了儿子，生日是 9 月 3 日，碰巧那天金庸在杭州，马总特地请他给孩子取个名。金大侠根据生日给孩子取名"三旭"。有了这个名字谁也不会忘了他的生日了。

老天爷比我们想象得要更幽默，大家都不看好的一对在马总的撮合下结成了夫妻，而英语班两对"楷模夫妻"却悄悄散伙了，弄得同学们都惊愕不已。

其中一对，女方是我们同学，漂亮又豪爽。她家里房间比较多，经常请大家去她家打牌、下围棋。女同学怀孕了，预产期是 2 月 14 日情人节。马总说这个日子生，一定是个小情种。因为男方姓杨，所以他说如果生女儿就叫"杨玉环"，不小心是男的那就叫"杨国忠"算了。

结果女同学果然在 2 月 14 日生了个男孩，先通知了我，我跑去马总家告诉他们。由于我表现得异常兴奋，马总的岳母就说："陈伟这个人真滑稽，好像是他生儿子一样。"

马总也很高兴，说："那我们去看看'国忠'吧。"

后来这对大家眼里的模范夫妻莫名其妙地离婚了，女同学"潇洒"地扔下大小两男人去了国外。可我们依旧去她原先的家打牌、下棋，因为这时她的前夫已经成了我们的好朋友。

有好几年的年末一天，同学们都会在他家打牌、聊天到凌晨，我们调侃说："我们每年都是打牌开始，打牌结束。"

还有一位女同学，是美女加淑女，工作是马总帮助介绍的。有一堂课上，她用英语讲了她的恋爱故事，跟童话一样。她说她讨厌相亲，有一次外婆"骗"她去吃饭，其实又是去相亲，结果遇见了"白马王子"。她说她感谢生活，感谢这次"欺骗"，说得大家都羡慕不已。后来，她也请大家去她家吃过饭，丈夫很帅，而且温文尔雅，结果不久却也莫名其妙地离婚了。

离婚后她就没有再来英语班上课，16年后又一次见到她。还好，依然"淑"，说话很慢，矜持有度。

第5节：依然存活的海博翻译社

依然存活的海博翻译社

有一年，杭州所有的广播电台都改成了直播，听众可以打进电话参与并可能拿大奖。一时间随身听大卖，电台收听率节节攀升。其中有档很火的节目叫"外来风"，专门介绍国外流行歌曲，马总被邀请做客串主持，很多杭州人都是从听这个节目开始才慢慢地了解并喜欢英文歌曲的。

马总还学过一段时间的日语，我们问他日语学得怎样，他会马上背上很长一段。你听着确实很像日语，问他啥意思，马总说这是他编的，连他自己也不知是什么意思。逗你玩呢！

随着改革开放的深入，社会上翻译外文资料的需求越来越大。这时，马总发现许多身边的同事和退休老教师都闲在家里，于是就产生了一个念头："我能不能在杭州成立一个专业的翻译机构呢？这样一来，既能减轻自己的负担，也让那些老师赚点外快贴补家用，一举两得。"1994年1月，马总利用青年会沿马路的两间房办起了"海博翻译社"，"海博"是英文"希望"的音译。马总解释说："大海一般博大的希望，这个名字不错吧！"

翻译社成立时，虽然只有少数几个同学入股参与运营，但全体同学都积极对外宣传。记得开张那天，同学们还拉着横幅去武林广场做了次宣传。

当时，翻译社的员工只有马总和几个从杭州电子工业学院退休的老教师。马总的主业还是教书，只能用课余时间打理翻译社。然而，创业初期的时候，他们的付出与回报是不成正比的。不管马总再怎么努力，我们再怎么帮马总在校内外做宣传，依旧改变不了翻译社生意惨淡的命运。但马总一直坚持着。

因为房子沿街，翻译社还兼卖过鲜花和生日礼物。为了进货，马总在双休日还带队去过义乌小商品市场采购礼品，放在店里卖。到1995年，海博翻译社的生意渐渐好起来了，而那时候马总已经把重心转到做互联网上，就把翻译社送给了其中一个入了股的学生。

翻译社至今还在老地方开着，门面也没有扩大，但现在几乎所有的语种都能翻译，常译的语种就有20多个。如今，我们在登陆海博翻译社的网站时，首先就能看到这样的四个大字："永不放弃"。这四个字，是马总当年亲笔题写的。

第6节：马氏英语班之G的故事

马氏英语班之G的故事

英语班名气越来越大，学生也五花八门。有残疾人坐轮椅来的，有电视台主持人带妈妈一起来的，也有奶奶和孙女一起来上课的。Grandma 就是当时的学生明星，没有人知道她真名叫什么，我见到她的时候她已过80岁了，大家跟着马总都叫她"Grandma"（祖母，下面简称G）。

其实G是我"学姐"，马总在青年会教课前还在涌金夜校教过英语。当年G晚上没事就去涌金夜校逛逛，看有班级上英语她就坐在后面听，一开始同学们还以为是"老领导微服私访"。

别人害怕记单词，可G却通过睡前背单词治好了头疼和失眠。

到青年会时，G的口语和听力在班里算中上水平，而且耳聪目明。马总经常会拿她做例子："看看G，你们还有什么学不好的理由？"

G的一个外孙女当时不到20岁，也来听课，听完课后会跟我们玩到凌晨才回家。我们问她，这么晚回家家人放心吗？她说："跟别人出去家人当然不放心啊！但G知道我是跟你们出去就没事，G说了，我们班全是好人！"

海博翻译社成立后，G主动要求去做宣传，并去一些公司联系业务。大家都不忍心让她去，她却说："我去容易成事，谁会拒绝一个80多岁又会讲英语的老太太的请求呢？"事实正如G说的那样，年轻人办不了的事，G出马基本一次搞定！

G当时还骑自行车。有一次她送文件时迷了路，后来大家不敢再给她活儿干。再后来她就专门负责去大宾馆做宣传，大宾馆冬暖夏凉，环境也好一些。

都说老年是第二个童年，这话不假。G也会生气。有一次我跟同学在讨论歇后语，说道：老太太喝稀饭--无耻（齿）下流，老太太靠墙喝稀饭--卑鄙（背壁）无耻下流。同学们听得哈哈大笑，G却很严肃地走过来，说："这些歇后语我不爱听！"

那段时间G因为肠梗阻开了三次刀，还截了肠。由于G的心态良好，恢复很快。再来上课时我对G说："据科学报道，东方人由于以素食为主，消化和吸收的'程序'多，所以肠比西方吃肉的要长一些。您现在截了一段肠，我觉得这对您学习英语一定是有帮助的，因为您现在比我们更接近洋人。"G听了笑个没完。

英语班的事情传到了中央电视台，引起了《东方时空》杭州籍的编导樊馨蔓的兴趣。她带着摄影师来到杭州，打算为我们拍摄一个短片。

樊导先"潜伏"在英语班里听了两次课。我当时发现班里多了个长发大眼睛的女同学，课

间会跟马总交流。听说她是电视台的，我也没太留心，因为班上来来去去的同学本来就很多，习惯了。

这时的 G 腿脚已经不太方便，马总每次都指定不同的同学去接 G 上课，那天刚好轮到了我。

到了 G 的家门口，我像平常一样敲门。门刚打开，一道刺眼的强光扑面而来，我被吓了一跳。原来摄影机已"埋伏"在 G 的家里，马总和几个同学也已先我而到。我们一开始有点紧张，樊导说："大家不要紧张，原来该怎样还怎样，就当我们在不在。"

我们在 G 的家里坐了一会儿。墙上有一张老照片，有很多人，中间是邓颖超，落款是"全国先进生产者代表会议全体职工家属代表"。

已经没有办法从照片上辨认出 G，G 告诉我们，她先生是铁路工程师，照片拍摄时间是 1956 年，在北京。那时她在家属区跟大家一起办托儿所、小卖部。

我们接了 G 去上课，樊导全程跟着我们拍摄。

我们在"平湖秋月"为 G 举办了一场特殊的纪念活动

不久英语班的故事就出现在《讲述老百姓自己的故事》节目里，这节目收看的人不少，播出第二天就有不少熟人跟我说："昨天我在中央台看到你了！"

1995 年秋天，G 过世了，当时《女友》杂志刚发了一篇《公关老太太》介绍她。大家都很悲痛，马总召集全体同学在西湖边的"平湖秋月"为 G 举办了一场特殊的纪念活动。

马总说："……G 在天上会一直陪伴着我们，她不希望看到我们悲伤，她希望看到大家快乐。今天我们在美丽的西湖边回忆 G 跟大家在一起的点点滴滴，我们要高高兴兴地送送她……"最后，我们把 G 的骨灰撒在了西湖里。

第 7 节：情同父子

情同父子

马总与 Ken 夫妇在一起

提起马总的过去，Ken 是一个绕不过去的名字。

很多人都知道马总大学考了 3 年，但很少人知道他曾风雨无阻 10 多年每天在西湖边读英语，和外国人交流。

Ken 是澳大利亚人，是马总很小的时候就在西湖边结识的朋友，他们情同父子。Ken 曾

邀请马总去过澳大利亚，到了那边马总才发现，资本主义不是先前想象得那么水深火热，也用不着我们去拯救。相反，如果我们不迅速发展，我们恐怕将"被拯救"。

在澳大利亚，让马总记忆较深的还有一件事，就是公园里居然有很多人在打太极，这是马总最喜欢的健身运动。

Ken 有时也来英语班做客。那时他已年过古稀，但依然健壮。这样我们班里就有一男一女，一中一外两个老人了。

他话里有很多俚语，我们不懂，马总会帮助解释。比如，"非常好"这个词，他会说"血淋淋地好" (bloody wonderful)。

他手指很粗，用电脑打字时经常要用一根筷子，否则就会一次打出两个字母。

1998 年马总在北京工作，Ken 来杭州时马总让我接待他。有一个星期，我去哪儿都带上他，吃完晚饭才送他回宾馆。我自以为接待得不错，可他却向马总"投诉"我总是酒后驾驶，屡劝不改。当时我不以为意，现在想来是我错了。

马总是个很念旧的人，Ken 已过世好多年了，但马总的家里和办公室里一直放着他与 Ken 的合影。

马总与 Ken 的两个孩子合影

Ken 的儿子跟他爸爸长得一模一样，是一位瑜伽教练，2009 年我还在马总家里见到过他。

第 8 节：曲终人未散(1)

曲终人未散

由于马总开始创业，英语班就解散了。但同学们还继续交往着，喝茶、打牌、下围棋、讲段子……

马总出差开始多了起来，常常不在杭州。而同学们聚会时也总会打电话给他，告诉他聚会会有哪些人，在干什么。

由于有的同学要出国深造等原因，结婚比较晚。每当有女同学孑然一身回国跟大家聚会时，电话那头的马总就会开玩笑地说："告诉她，找个好人家该嫁就嫁了吧，不要再等我了！"

有一天傍晚马总打电话给我，说他在深圳吃大排档呢，问我最近有没有什么好段子。我就给他讲了两个，电话那头他哈哈大笑，不能自己。过了一会儿，富春江一游，其中有 G 和 Ken

马总在电话里轻声说："刚才笑得太响，把旁边一桌吓着了！"

在一个深秋的周末，天气非常好。马总难得在杭州，大家一起去宝石山上的抱朴道院喝茶、打牌。马总穿着一件很帅气的风衣，一个同学看了看他衣服的商标后，说："鳄鱼嘛，名牌！跟×××的一样。"

马总说："跟谁一样？看清楚，看清楚！鳄鱼头是朝哪边的，我这是法国鳄鱼！"

旁边一对快乐的老夫妻在下军棋，缺一个裁判。我们打牌的人还有多余，马总就安排输了牌换下的人去给老夫妻做裁判。老夫妻玩得很开心，当"老头"用"炸弹"炸了"老太婆"的"司令"后，"老头"的脸笑成了一朵菊花，大声说："兵不厌'炸'，那是炸弹的'炸'。"

老夫妻的快乐感染了我们，其实快乐本来就很简单。

过了没多久，马总说有点事先下去一趟，中饭没有赶回来吃。等马总回来已经快下午 5 点了，他坐下后问："你们知道我去哪里了吗？"

同学们说不知道，马总说："我去了趟广州又回来了！我去办出国签证。"

大家惊讶不已："真的啊？！去了广州又回来了？我们连萧山都没有敢猜。"

到了 1998 年，马总大部分时间都待在北京，难得回杭州一趟，但每次回来都会约大家聚会。记得有一回在外面吃完晚饭，我开车送马总一家回家，当时马总的儿子已经 7 岁了，长得胖胖的。路上马总爱人张英一直在跟儿子说："坚持一下噢，别睡着，坚持！"我觉得很奇怪，说："小孩要睡就让他睡吧！"马总爱人张英说："你不知道，孩子已经很重了，他要是睡着，我们两个只能把他抬上 6 楼。"

2000 年我搬了家，乔迁那天同学们都来我家打牌。马总路过我家时，顺道来看看同学们。他来时已过了吃饭时间，可他还空着肚子，只好在我家吃了一碗泡饭。马总很忙，待不到半小时就要走，临走时他跟一位同学为一件小事打了个赌，结果输了 200 元。马总说："陈伟，我本来想省点钱到你家吃碗泡饭，没想到你家的泡饭比香格里拉的泡饭还要贵。"同学们听了都笑。

一次马总在香港开会，记者问："现在你们公司资金这么少，如果竞争对手起来，怎样才能保证公司活下去，你对'一山难容二虎'怎么看？"

马总："主要看性别。"

记者茫然。

马总接着说："我从来不认为'一山难容二虎'正确。如果一座山上有一只公老虎和一只母老虎，那样才是和谐的。"

记者又对马总讲的电子商务的作用表示质疑，马总回答："刚出生的孩子你能告诉我他有什么用吗？电子商务也一样，目前还是个雌（雏）形。"（马总说了个杭州音。）

记者问："雌形是什么意思？"

马总惊奇地问："雌（雏）形你不知道吗？就是小鸡，就是 baby。"

记者明白了，马总说的是雏形。

回来后马总有一段时间每次必讲"雌形"，说："这次丢脸丢大了，那么多人……我一直以为读'雌'。"

马总喜欢下围棋但水平一般。创业期间马总常去日本出差，在东京机场返程候机时常会跟同去的同事下下围棋。围棋在日本很普及，到处"藏龙卧虎"，跟中国的乒乓球一样，所以在他们下棋时常有候机的日本人过来看。马总说："一个老头过来看了一会儿，摇摇头走开了；过一会儿一个小孩过来看了一眼，也摇摇头走开了。我觉得不能再这样丢中国人的脸。怎么办？围棋水平一下子提高是不可能的，于是我们改下五子棋！五子棋我可是打遍天下无敌手，要看就让他们看吧！"

第9节：曲终人未散(2)

有一次我去非洲肯尼亚，发现自己还能用英语跟当地人沟通，于是就发信息给马总："马总，你教我的几句破英语居然在非洲还能派上用场。"

马总回信息："没良心的东西！"

有一年我在横店拍电视剧，跟几个演员吃饭。我打电话给马总，他说他正在参加杭州休博园的国际休博会。结果，他发言时先念了我发给他的一条短信：富豪榜出来了，现在国内首富是个女的，270亿元。你一时半会儿也赶不上了，不如休休闲，喝喝茶，打打牌吧。

果然第二天杭州各大报纸都登了，标题是：马云参加休博会，发言前先念了一条短信。

收购"雅虎中国"后，有一天去马总家玩，我开玩笑地说："马总，你现在已经很富有了，分一点财产给学生吧。卡内基说过，在巨富中死去将是一种耻辱。"

马总："那反过来呢？"

"什么反过来？"我问。

"在贫穷中死去将是无上光荣吗？"

马总总是技高一筹。

第二章 马云触网

第 10 节：去美国是被骗去的(1)

1995 年马总开始了他第一次创业。他的创业故事很多人耳熟能详，而我，却总记得在创业的过程中，马云和他爱人张英为"中国黄页"做出过像"抵房子"这样破釜沉舟的决定。类似的决定，我相信一定有好多次，有些会更惨烈，有些我听说过一点点，有些我根本不知道，有些过后还可以拿出来分享，有些怕是当事人永远都不想被人再提起。

尼采说过一句话："思想者最不幸的不是被误解，而是被理解，因为被理解意味着有人知道你是那样的痛苦。"我认为创业者也一样，完全被理解也是不幸的，因为曾经有过那样不堪的痛。

去美国是被骗去的

1995 年，有一段时间我和马总一直没有联系。有一天突然接到他的电话，让我去他家聚聚，说他刚从美国回来，有重要事要宣布。

那天马总家来了很多人，有一些是同学，还有一些我不认识。马总披着一条毯子，人缩在沙发上，显得有些紧张。人到齐后，马总开始讲他前一阵子的奇遇。

一家国外公司来到浙江，号称要投资建造高速公路，邀请马总做翻译。后来又带他去了美国，吃好的，住好的。我还记得当时马总说在拉斯维加斯住的顶楼的房间，一按旋钮屋顶立即打开，就剩一层玻璃，躺在床上可以看见满天繁星。

马总后来发现那帮人和别人谈判时说的事情根本与事实不符，他们还要求马总为一些子虚乌有的东西"作证"。马总觉得他们可能是一个国际诈骗组织，就拒绝跟他们合作。

这时对方开始威胁马总，说不合作他就休想回去，并把他的东西全都扣下……

马总之后经历了一系列惊心动魄的事件，终于逃出魔掌……

"这帮人太坏了！"马总披着毯子缩在沙发里，很多次重复着这句话。可以感觉到，一些不堪回首的细节，恐怕马总永远不想再提起。

但我个人以为，人的很多潜能恰是被一些极端事件"激发"的。被枪指着脑袋的瞬间，有的人崩溃了，而有的人可能立马变得强大，谁知道呢！

马总从那帮人的黑窝里逃出来后，没有立刻返回中国。他想起了杭州电子工业学院的外教同事之前说起过的因特网，而且那位同事的女婿就在西雅图当时仅有的网络公司工作。

于是马总飞往了西雅图，找到了那家公司。公司里的人跟他说，要查什么就在电脑上面敲什么。他就在上面敲了"beer"，结果搜索出来德国啤酒、美国啤酒和日本啤酒，但就是没有中国啤酒。接着他又敲了个"China"，搜索结果却只有数十个单词的中国历史介绍。

之后的一段日子，我几乎每天去马总家听他讲解和演示因特网。我基本上没听明白，只是凑个热闹，顺便见见同学们，当然更是为了给马总一个面子。马总每天都张牙舞爪地讲得很兴奋，讲完了互联网之后，又讲他的创业计划，然后还问我们有什么想法。

我们都说没有想法。

第 11 节：去美国是被骗去的(2)

我虽然听不太懂马总讲的互联网，不过但凡他召唤我去帮忙的时候，我还是每次都去的。有一天公司招聘，让我去帮忙壮声势。我去了后，发现一个不小的房间里空荡荡就放了一张课桌和一张课椅，有点小孩子过家家的感觉。马总的第一任秘书李芸，就是那天招进去的。

马总一开始做"中国黄页"时没有客户，于是就先从身边人下手。当时我在出口电视机的公司里上班，另一个女同学在望湖宾馆做大堂经理，马总就把我公司 14 英寸出口彩电的资料和望湖宾馆的图片发上了因特网。这很可能是中国最早上网的产品和宾馆。

之后不久北京召开了世界妇女大会，会后一些代表来杭州游玩，入住望湖宾馆。望湖宾馆并不是杭州一流的宾馆，当被问及为什么会选择入住望湖宾馆时，她们回答说，因为这是因特网上所能搜到的中国唯一的一家宾馆。

在望湖宾馆做大堂经理的这位同学叫周岚，之后成了马总的第二任秘书，现在是阿里巴巴事务部的总监。当年她是我们班最清纯的美女之一，有照片为证。

关于"漂亮"在人生中能起多大作用，马总曾经跟大家也探讨过。马总说："漂亮当然有用，不漂亮的人经过努力只能做老板，漂亮的人经过努力可以给老板做秘书，哈哈！"周岚，马总的第二任秘书

即便如此，"中国黄页"上线后，还是没有多少客户找上门来。马总不得不承担起宣传中国黄页的重任。由于没钱做广告，马总就挨家挨户地演示、游说。回忆起那段经历，马总至今还是很感慨："我那时名义上是总经理，其实就是个推销员--跟当时上街推销保险、保健品的那些'令人讨厌的业务员'没什么两样。只不过人家是以签保单、推销产品为使命，而我纯粹就是个志愿者。"我有一次还听到同学说，在路边的大排档还曾见到过马总跟人坐在路边神侃。我相信那段时间，马总的创业经历是各色滋味，全涌心头的。

有人向马总提了几个问题，都是些关于创业步骤的。马总答不上来，说他还没有想好。于是大家一起摇头叹息，纷纷向他泼起了冷水："马老师，你开酒吧、开饭店，办个夜校，或者继续当老师，怎么都行，就是干这个不行。这到底是什么？中国人没一个知道的--不是说它不好、没前途，而是因为这玩意儿太先进……中国人不会买账的。"

大家的反对并没有让马总灰心。以前只是听说，现在亲自接触到了因特网，这让当时的马总无比兴奋。他决定在中国开办一家公司，专门做因特网。马总去美国花了一点点钱注册了"Chinapage"，电脑显示："Youarelucky……"（你很幸运！这个名字没有被注册。）

马总说就在同一天，一个台湾的年轻人注册了"Taiwanpage"。海峡两岸同一天进入了因特网时代！

这次的创业，和创立海博翻译社不同，马总放弃了当时被大家看成金饭碗的大学教师工作，辞职下海了。我记得他告诉我说，在他打算辞职的时候，本来还挺犹豫的。后来有一天快下班的时候，在校园里遇到了系主任。系主任骑着一辆自行车，车把上挂着两把刚从菜市场买回来的菜。他叫住马总，语重心长地劝他好好干英语教师这份很有前途的工作。"我看着他样子，突然明白，如果继续在学校待下去，他的现在就是我将来的'前途'了！"于是，马总迅速地辞职了。

1995年4月，马总在杭州文二路的金地大厦租了几间房，办起了"中国黄页"。听说他当时拿出了六七千元钱，还找妹妹和妹夫借了一些钱，凑了两万元启动资金。自此，马总正式注册了自己的公司--杭州海博电脑服务有限公司。这是中国第一家互联网商业公司，员工只有三个人：马总、马总爱人张英和何一兵。何一兵是马总在学校时的同事，被马总一通电话忽悠，也来干这个叫 Internet 的事业了。

第 12 节：马云的贤内助(1)

马云的贤内助

苏格拉底说过："美好的婚姻能带给你幸福，而不幸的婚姻却能让你成为哲学家。"我觉得那只是他对自己娶了悍妇的自我安慰。人活在世上到底能得到多少？"万顷良田"其中"一斗米"，"千座大厦"之间"半张床"。所以，"另半张床"在生命中是至关重要的。马总曾多次在演讲时说过："回到家最重要的是要有一张好床，床上要有一个好人！"

马总爱人张英是他的大学同学，后来又在杭州电子工业学院同一个教研室工作。

教英语班的时候，若马总有事实在来不了，张英就会来代课。虽然次数不多，但从英语教学的角度来看，说实话张英比马总课要上得更好一些。马总教学时传授的思想方面内容多一些，有时候容易天马行空。而张英每堂课都会归纳一类英语问题，认真地讲词汇说语法，比马总上课更专注，几乎不讲英语之外的东西。

马总很喜欢热闹，经常邀请同学们去他家玩，而且每次都是很多人。张英对大家总是笑脸相迎，准备茶水，有时还准备饭菜，大家走后一片狼藉等她收拾。他们家当时在杭州的最西边，再西就是农田，在他家里，晚上可"听取蛙声一片"，不远处"中华田园犬"的吵闹声也时隐时现。张英又要上课又要帮马总创业，儿子只能请保姆带。为省钱，她请了个农村保姆，结果很快儿子的口音就随保姆去了，把"电池"叫成"电油"，而且发音离普通话八竿子远。张英赶紧想办法换保姆。

马总在创办"中国黄页"时，曾准备把自己的房子做抵押。有一回在同学聚会时，马总又提起这事，张英知道马总已决定了是不会改变的，就在边上很无助地说："一定要抵房子吗？房子抵了以后我们住哪里呢？"

"中国黄页"成立后，马总频繁出差美国，一开始蛮兴奋的，后来觉得累了，就让张英代他去。有一天，马总打电话给我："陈伟，马上组织同学们活动，从今天起每晚都要活动。"

我问："现在这么空吗，马老师？"

马总说："张英去美国了，要 15 天！我现在的感觉就像是一个叫花子突然捡到了 200 万元，我都不知道该怎么花了！"

张英在创业初期不仅仅是贤内助，更是"业务骨干"。记得"中国黄页"第一笔 8000 元人民币的"大订单"就是张英谈下来的。

1998 年马总去北京工作，张英也跟着去北京。为出行方便，那年张英学会了开车。车技还不娴熟的张英有一回倒车，撞上了停在那里的一辆奔驰车。这可把张英给吓坏了，把奔驰车撞坏那还不得倾家荡产？！下车一看，张英开的捷达车尾部还架在了奔驰车上。当时同车上还坐着两人，他们赶紧把捷达车的尾部抬下，结果竟然发现人家奔驰车一点事也没有，连油漆都没有擦掉一点！张英绷紧的神经这下舒展了，比撞车之前还舒展，赶紧上车走人！

创业成功之后也并非没有无奈。2008 年张英来公司找一个副总裁，那是张英一手培养起来的副总裁。她到了公司前厅被前台美眉拦住了："这位小姐，请问您找哪位？"

"我……"张英看着跟自己儿子年龄差不多大小的前台美眉，不知道该说什么。

之后张英几乎没有再去过公司，她很感慨地说："自己千辛万苦创建的公司，我现在已经走不进去了，即使进去我也不知道该做些什么。"

这些年来整个公司发生了翻天覆地的变化，可张英对马总健康等方面的"管理"却从来没有松懈过。

张英知道马总是"人来疯"，跟人谈事时从来不知道累，而且兴奋异常，到人走了才知道累。所以只要开会开得晚，张英就会定时来电催，以保证马总尽早结束。

第 13 节：马云的贤内助(2)

马总的中饭基本是家里送来的，过了中饭时间张英也会催。中饭时间去马总办公室，你会经常听到马总这样打电话："……肉已吃了两块，蒸蛋吃了一半，青菜吃了很多……水果正在吃呢！"

为了让马总和家人吃好饭，张英把两个在家帮忙的娘家亲戚派出去学厨艺，他们现在的水平都可以在家接待"元首"了。金庸、吴小莉等名人来，马总经常安排"家宴"，而且他们对"厨师"的厨艺也是赞不绝口。

马总穿的衣服都是张英买的，张英买什么马总就穿什么。有几回去香港，马总也"亲自参与"了买衣服，但基本是"身体"参与，"思想"不参与。

近两年马总的一言一行都会被无限放大，不论是"阿里巴巴"还是"华谊"，马总每减持一次股票，就"被离婚"一次。而在我看来，要他们离婚一定会比再建一个阿里巴巴更难。

第 14 节：不着调的梦想

不着调的梦想

记得英语班课堂上有一回的命题是"Ihaveadream(我有一个梦想)"。同学们的"梦想"五花八门，有想当科学家的，有想遨游太空的，有想子孙满堂的……而最多的是想赚够了钱周游世界，想去哪里就去哪里。

我忘了当时马总的点评，但马总自己是一个特别有梦想的人，尽管梦的内容经常在变，但梦始终没有停顿过。

有一个周末，大伙儿一起去杭州的天竺山登山。马总说："金庸的每部武侠书我都不止看过一遍，我的梦想就是成为武林高手。比方说，"马总一边说一边在一棵大树下捡起一根稻草，"我一发功，这根稻草会变得刚劲无比，一甩手它就能穿透这棵树。等我一收功，它又松软如初，两头从树干上耷拉下来。所有经过的人都看不明白这根稻草是怎么穿过树干的。哎，我若有旷世武功就好了，比如像风清扬那样。"

马总的武侠梦想一直没有磨灭过。在创办了阿里巴巴后，有一回马总还说："我哪天突然消失，谁也找不到我，大家急得团团转。一周后我才告诉秘书，别人再问起，你就回答：'马总去拍电影演风清扬了。'别人若问：'那啥时候能回来？'你就说：'我也不知道，您关注一下相关的新闻吧，电影啥时候杀青，马总啥时候才能回来。'我觉得这样蛮好玩的！"

还有一回和英语班的同学们喝茶，马总又说了这样的梦想：他在现代化的杭城招摇过市，其他人都是西装革履，而他一身白色绸衣，一副墨镜，头发锃亮，苍蝇停上会摔断腿那种。着装与周围格格不入，边上还站着两个高过他一头的女保镖，他左手一伸，一保镖立刻递上一个大饼，他咬上两口扔回去；右手一伸，另一保镖马上递上雪茄点上，他弹烟灰时保镖用手接着。抽上几口，他在女保镖手上拧灭雪茄，一阵青烟冒起，女保镖脸不改色，毫无表情。事后女保镖拍拍手，没有留下任何伤痕。周围的人瞠目结舌，各种表情都有……

后来在创业过程中马总经历了很多，所以这个阶段他的梦想已大大改变。

梦想一：带着团队所有人去巴黎过年。在大家已经惊喜万分时，宣布年夜饭后还发年终奖：每人两把钥匙。在大家莫名其妙时，他再说："我给大家每人在巴黎买了一幢别墅，还有一辆法拉利跑车。"当场有人因心动过速，被送进医院……

梦想二：马总走进一家欧洲豪华酒店，工作人员见是亚洲人，爱理不理。马总找到酒店老板说："这个酒店你出个价，我买了！"老板说："这个酒店不卖，除非 3 亿美元。"马总拿

出支票来，一边写一边说："我还以为要 5 亿美元。"迅速办完手续，他拿着总裁办公室的钥匙交给门口一个弹吉他的流浪汉说："从现在开始，这个酒店是你的了……"

马总不仅自己"做梦"，在创业最艰难的时候，还组织大家一起"做梦"。有一年年底，没有年终奖还要加班。一天，马总把大家组织起来开会，说："假如你们每人有 500 万元年终奖，你们想怎么花？"大家七嘴八舌就说开了，兴奋地"畅想"了近一个小时，马总突然打断："好！大家说的这些都会实现，接下来干活吧。"

有人说："马总，再让我们多说一会儿吧，我才用了 300 万元呢！"大家哄笑着散开，继续工作。

"穷开心"是创业初期最准确的诠释。虽然当时我没有加入公司，但我经常去看望他们，因为他们就在我家隔壁。马总总会想出各种方法让大家高兴，对工作表现好的伙伴，没有条件进行物质奖励，马总就给他们"加寿"。每次总结会时他都会给这位伙伴"加 200 岁"，给那位伙伴"加 300 岁"。大家都很珍惜自己的"寿数"，有位姓钱的伙伴"加寿"最多，共加了 9000 岁。他现在已经移民加拿大了，去年回来住马总家，还跟马总学太极。他说他最开心的事就是他曾经是"九千岁"。

2011 年元旦，"九千岁"钱同学又来杭州了。马总家客厅里有两个很漂亮的铜马，每个有手掌那么大，这是钱同学当年从成都开车去九寨沟的路上买的。先是马总看上了，但看到标价每个 4000 元，他决定放弃，之后钱同学买下它们，送给了马总。

说到这事，马总笑得停不下来："人家要 4000 元一个，陈伟，你知道他还人家多少吗？200！……两个！"马总睁大眼睛，伸出右手做了两次"V"状："还说再送点其他小礼品。"马总边说边做了几下老中医抓药的动作。

马总接着说："他还价我听都不敢听，难也难为情死了。说不定人家还一棒子打过来！"

钱同学却在一旁憨憨地笑着："这，这，这些小生意我之前也干过，您就按铜的分量跟他还，不行咱再给他加点。"一口好听的京腔，"如果您还他 2000，啪！人家给了，这您后悔都来不及啊！您说是这理儿吗？……"

第三章 马云和张纪中

第 15 节：初见张纪中(1)

因为马总，我认识了樊馨蔓，然后又认识了樊馨蔓的先生张纪中。后来我还经常去他的剧组探个班，剧组在浙江拍戏的时候，有需要我还会给他帮个忙。后来帮着帮着，我儿子就去电视剧《激情燃烧的岁月》里演戏去了，而我后来也成了张 Sir 的助理。吸引我进去的其中一个很重要的原因，就是张纪中剧组的饭据说是全国最好吃的。

这段混在娱乐圈的日子，让我时常感悟，其实整个世界就是由无数个极小概率的事件堆积而成的。比如李亚鹏成了《笑傲江湖》的主演，比如已经办了 10 年的"西湖论剑"，比如《神雕侠侣》和淘宝网的合作……这些后来在报纸上出现的新闻，它的源头都是某一时刻的

灵光一闪。

初见张纪中

自从 1995 年樊馨蔓给我们英语班拍了《讲述老百姓自己的故事》后，每次回杭州时都会联系我们。从那个时候开始，她就一直关注着马总，也一直跟我有联系。1999 年樊导给我的新年贺卡是这样写的："陈伟：你的朋友马云又要回到你们身边战斗去了，你的朋友小樊我依然还要在长江的这一边奋斗，尽管目标也是为了全人类……你依旧快乐健康是大家的安慰，最起码这个世界还没有全军覆没……"那一年，马总带着他从杭州拉去北京的团队又杀回了杭州。那一年，阿里巴巴诞生了。

有一个星期天，马总打电话给我："陈伟，一起吃中饭吧，樊馨蔓带她老公来了。"

我按时赶到武林门一家饭店的二楼，他们都到了，好像还有两个英语班的同学在场，我不记得是谁了。坐在樊导边上的是一个满脸络腮胡的男人，樊导介绍："我先生张纪中……这是陈伟。"

马总在旁边介绍说："张纪中是中央电视台著名制片人，《三国演义》是他的作品，现在刚拍完《水浒传》。"

我问："制片人是什么？"

马总说："打个比方，如果说导演是总工程师的话，制片人就是总经理，管钱、管人，也管导演。"

当时张纪中的头发和胡子还是全黑的，也不算很胖。他说特别爱吃杭州家常菜，素鸡、酱鸭、咸肉烧春笋……样样都喜欢。菜上了，他吃了一口，突然瞪大眼睛，指了指菜说："这家伙……好吃得厉害！"

"你又来了，一惊一乍的，别人还以为你咬到舌头了。"樊导说。

我们问他之前来过杭州吗？

他说："1966 年'文化大革命'大串联我就来过杭州了，15 岁，樊馨蔓那年刚出生，没见着。"大家笑。

马总说："在台里大家叫你张主任（制片主任），在剧组人家叫你张导，我们怎么办，要不就叫你张 Sir 吧。"（当时很多香港警匪片，"Yes, Sir"很流行）就这样，"张 Sir"一叫就叫了 10 多年。

第 16 节：初见张纪中(2)

之后，张 Sir 也常来杭州。他说："杭州真是个好地方，一个消磨斗志的好去处。"而且

几乎每次吃饭都能听到"这家伙好吃得厉害"。

张 Sir 是 1951 年出生的，因为家里阶级成分比较高（爷爷是北京一位有名的资本家），出身不好，小时候吃了不少苦。十七八岁的时候，他就被下放到山西原平解村公社的农村去接受贫下中农的"再教育"了。

张 Sir 很乐观，有空经常会跟我们讲起从前，以幽默的方式述说当时艰难的日子。

"……山西插队时，我出身不好回不了城。好不容易有个工作，在电影院收门票。有一天，领导的老婆没票我不让进，第二天我就被开了……真要谢谢她，要不我现在还在那儿收门票……"

"当年插队时村里剃头是 5 分钱，有人抱了孩子过来，问孩子能不能 3 分钱。剃头师傅头也不回，说：'酸枣核也是 5 分。'意思是再小的头也是一样。"

"村里有个男人，干活时每天唱着黄色小调。有一天他告诉我们他有相好的女人了，是隔壁村的，说长得跟天仙一样。我很好奇，还真去隔壁村，偷偷看了他说的那位，我的天哪，奇丑无比！"

张 Sir 还告诉我哀乐诞生的其中一个版本。

当年山西方圆几十里就只有一个吹拉班子，家家办喜事都得叫他们，他们吹吹打打将新娘送到新郎家。演奏的乐曲很欢快"来刀来米来西拉哨拉刀哨米来……"

可有那么一回，半路上新娘由于兴奋过度心脏病突发，死了！

新郎很悲痛，一边走一边对乐班说，后半段能换首悲伤一点的曲子吗？

乐班说他们就会这一曲，要不演奏慢一点吧，于是就有了哀乐"来--刀--来--米--来--西--拉--哨--拉--刀--哨--米--来……"。

其实每一首乐曲，放慢到一定程度都可以是哀乐！

张 Sir 每次讲完从前的故事后都会说："现在我很希望在哪个农村的角落里有一帮穷亲戚，那我就可以跟石光荣一样，拉一车肉、一车面，带上咱剧组的炊事班，请他们吃上三天三夜……"

1999 年初张 Sir 来杭州住在西湖国宾馆，我和马总去看他。当时张 Sir 正在筹备电视剧《孙中山》，遭遇了重重困难。谈到电视剧，马总问："你有没有想过去拍金庸武侠剧？"

"我当然想啊，可人家香港都拍过了呀。"

"那都过去 15 年了，现在重拍，如果拍得好一定会掀起又一次高潮。"

我还记得当时讨论的结果是，如果真拍金庸剧，两人意见高度一致决定第一部就拍《笑傲江湖》。

没想到后来张纪中还真的拍了金庸剧，而且第一部拍的果真是《笑傲江湖》。更没想到的是，从《笑傲江湖》开始，张纪中的武侠剧成了一个品牌，大大小小的明星都以能上张 Sir 的武侠剧为荣。

第 17 节：《笑傲江湖》之缘起(1)

《笑傲江湖》之缘起

1999 年秋天，正当马总为成立阿里巴巴忙得不亦乐乎的时候，金庸把《笑傲江湖》的版权以一元钱的价格卖给了中央电视台，签约仪式在杭州举行。

因为马总没时间，活动由我来安排。

签约仪式我安排在三台山一家较安静的宾馆举行。中央电视台副台长、电视剧制作中心的领导、张 Sir、导演和一帮编剧都从北京赶过来了。金庸那时是浙江大学人文学院的名誉院长，住在黄龙边的浙江世界贸易中心大饭店，出入有一辆红旗车和一辆奥迪车。为保证金庸能坐我们的车，我向当时杭州最好的酒店--喜乐酒店的老板娘借了一辆加长的凯迪拉克，车内有冰箱、小桌，座位是面对面的那种。车开到世贸中心大饭店大门口，挡在红旗车前面。

1999 年签约仪式上，金庸为作者题字

后来金庸先生就坐我们的车去现场了。签约仪式进行得非常顺利，照片上金庸正在给我题字。

事实上，张 Sir 之前从未见过金庸，但他一直非常尊敬金庸先生。因此，在怎样将一元钱的版权费交给金庸先生这个环节上，他绞尽了脑汁，当然最后的效果也出奇的好。直到现在他还不忘自我夸奖："版权的一块钱我是怎么交给金庸的？我特地去中国人民银行选了一张崭新的，号码吉利的一元纸币，把它镶在水晶奖杯中，再刻上'中央电视台'几个字送给金大侠的。"

在一阵阵热烈的掌声后，签约仪式顺利结束了。之后，金庸和大家在宾馆会议室里探讨《笑傲江湖》的剧本。其实到那个时候，央视领导、电视剧制作中心工作人员以及张 Sir 本人对剧本都还没有什么想法，因此他们心里也都没底。于是，大家请金大侠提要求，算是给改编剧本提出个总纲领或基本原则吧，而金大侠的要求则很明确--尊重原著。

"尊重原著"，很简单的四个字，做起来可不容易。当时，金庸先生就提出了他对港台金庸武侠剧的两大意见：第一是搭景太多，真景太少，让他觉得假；第二是改动太多，不够尊重原著。用他老人家的话说："这么会改，你为什么自己不去写，还来问我买？"

讨论完剧本，我送金庸先生回去，之后又安排大家在喜乐酒店用晚餐，以庆祝签约仪式

顺利举行。仍然沉溺于《笑傲江湖》中的张 Sir 还受到了中央电视台领导的特别表扬："你在杭州的群众基础不错嘛！"

现在阿里巴巴集团对外联络部的总监陶雪菲同学跟喜乐酒店的老板娘也混得很熟，不过当时她还是个小屁孩，我们偶尔也会带上她混顿饭什么的，但这次事大，没叫她。

马总在金庸小说中最喜欢的人物风清扬，就是《笑傲江湖》中的人物。本来他一直说，在张 Sir 的这部戏里，他一定要客串出演风清扬这个角色。不过临到最后，却还是因为他没有科班功底而放弃了。不过，马总仍然喜欢以风清扬自居，他的淘宝 ID 就是风清扬。不过，金庸先生送给马总的别号却是另外三个字--马天行，取意为"天马行空，从不踏空"。对此，马总也很高兴地"笑纳"了。

第 18 节：《笑傲江湖》之缘起(2)

2001 年初，《笑傲江湖》首轮播出，就为央视赚了 7500 万元，之后更抢滩香港，在台湾也掀起层层热浪。连剧中很多场景原址都因此而变得有名气，《笑傲江湖》原著也更受人欢迎了。

在《笑傲江湖》开拍前，我和张 Sir 一起去浙江绍兴的新昌县，找新昌县旅游局领导商讨在这里拍几场戏的事。当时，接待我们的是局长秘书，表现得并不热情。见到我们时，他只说："局长在午休，请你们在这儿等一个小时。"之后他就去做自己的事情，不再管我们。等了一个小时，局长终于出现了，好在我们拍戏事宜的商讨过程还算顺利。

《笑傲江湖》播出之后，人们都从电视剧中发现了新昌这个地方，知道了新昌是个旅游的好去处。于是，新昌县的旅游收入翻了几十倍。之后再去看新昌，张 Sir 基本可以呼风唤雨了。

从《笑傲江湖》开始，张 Sir 就和金庸先生结下了不解之缘。他们之间的合作越来越多，又陆续签订了好几部作品的版权转让合同。当然，后来的作品不可能每次都以一元钱的"白送"价格获得。到了《射雕英雄传》时，金庸先生就开始按市场价收费了。但即便如此，他卖给张 Sir 的作品价格也只有几十万元一部，比卖给其他制作人要便宜很多。

第 19 节："西湖论剑"

"西湖论剑"

2000 年 7 月，马总在香港开完会后，在庸记酒家和金庸先生会了面。金庸在纸上用钢笔写了"多年神交，一见如故"几个字送给马总。

没见到金庸先生之前，马总对金庸先生的崇拜就已经到了人尽皆知的地步。沿用韦小宝常说的一句话就是"犹如滔滔江水，连绵不绝；又如黄河泛滥，一发不可收拾"。这从他为每个阿里巴巴办公室起的名字便可以看出。在外人看来，到了阿里巴巴，就像是到了武林圣

地。什么"光明顶"、"达摩院"、"桃花岛"、"罗汉堂"、"聚贤庄"等，全是出自金庸先生的小说，甚至连洗手间也被改名为"听雨轩"和"望瀑亭"。

在马总的办公室里，陈列着不少刀剑，其中就包括张 Sir 赠送的两把道具剑--龙泉剑。信不信由你，这些刀剑他会随身携带，去哪儿办公就搬到哪儿。以前放在阿里巴巴的办公室，后来摆在淘宝的办公室。有时，他甚至还会拿着明晃晃的刀剑在公司里晃荡。对此，我还常调侃马总是走江湖的--"吃饭家伙不离身"。

马总从香港回来后的一个周末，我和朋友们在龙井的翁家山一户农家喝茶，闲聊时说到马总。当时马总在杭州已小有名气，我就打电话给马总："马总！我们在龙井喝茶，你有时来一起吃饭吗？这里有 6 个美女……"

金庸为马总题字

金庸的字

马总那天刚好没安排活动，就来了。马总到了就跟我们吹牛，讲了很多香港的见闻，当然也包括见金大侠的情况。那天我们聊到很晚，聊得很开心。当马总谈到要在杭州搞因特网的"高峰论坛"时，美女们也兴奋地出谋划策，东拉西扯。也许"西湖论剑"及请金庸来做评委马总来前已有打算，但我一直固执地认为，这些想法都是那天想出来的。

之后马总还给我布置任务，挑选"西湖论剑"的会议场地，联系游船画舫等；还封我为阿里巴巴编外员工，"每周工作 8 天，每月 32 号领薪水"。

2000 年 9 月 10 日，"西湖论剑"在西湖召开，吸引了全国数以千计的网民和上百家媒体。这次论坛的主题是"新千年新经济新网侠"，除了邀请了当时风头正劲的五个互联网英雄王志东、丁磊、张朝阳、王峻涛和马云之外，最吸引人的当然就是嘉宾金庸金大侠了。这是一个跟武侠没多大关系的互联网经济论坛，不过在马总的穿针引线下，这次论坛变得侠味十足，而且更让人惊讶的是，金大侠虽然说自己对互联网一窍不通，可是来参加论坛的这五个企业家，却个个都是金庸迷。记得王峻涛后来说自己就是为了近距离看一眼偶像金庸才来参加论坛的，据说王志东的双胞胎女儿的名字，也是金庸取的……

2000 年 9 月金庸为马总赠字

金庸的题字

"西湖论剑"期间，金庸来阿里巴巴公司参观，又用毛笔写下一幅字："善用人才，为大领袖成功之要旨，此刘邦刘备之所以创大业也，愿马云兄常勉之。"金庸先生的字，挥洒自如，妙笔丹青，很有大家风范。

金庸赠马总的大小两幅字现在都还放在马总西湖国际的办公室里。

"西湖论剑"办得很成功，也就成为一个传统项目，每年秋天互联网的精英们都会在西湖论上一次剑。世事变迁，每年来参加的嘉宾名字也都在不停地变换，不过他们都是这个行业

里的侠客。

2000 年的国庆节，《笑傲江湖》杀青，张 Sir 请李亚鹏等来杭州度假，还请了赵季平一家以及易茗、雷蕾夫妇。我把大家还是安排在签约《笑傲江湖》的那家宾馆。

那是一次非常快乐的假期，其中有一天晚上我们还包下了宾馆的卡拉 OK 厅，全程都唱在座艺术家的作品：《渴望》、《少年壮志不言愁》、《好汉歌》、《红高粱》，还有雷蕾父亲雷振邦的《冰山上的来客》等。唱到动情处，台上台下都热泪盈眶。记得那天瞿颖也在。

我问张 Sir 这次来杭州度假怎么没有约马总，他说："西湖论剑'那件事我还在生气呢！我至少要生气到今年年底。"

原来马总计划中除了请金大侠当评委，在西湖上泛舟吃螃蟹之外，还打算邀请《笑傲江湖》的主创张 Sir 及李亚鹏、许晴两位主演。后来由于船不够大，就只邀请了金大侠。"我都跟亚鹏他们打过招呼了，"张 Sir 当时显然气还没有消，"我们都是推了其他活动把时间留出来的。"

这次度假张 Sir 还不止一次谈起石钟山的小说《父亲进城》，说一次感动地哭一次，一定要把它拍成电视剧。张 Sir 夫妇很喜欢我当时 5 岁的儿子，要让我儿子出演其中的小孩角色。我儿子悄悄跟我说："爸爸！不要把这件事告诉别人，我现在还不会签名呢！"

第 20 节：金庸剧改变的……(1)

当年年底，只有 5 万字的小说《父亲进城》（后来改名为《激情燃烧的岁月》）被编剧陈枰改编成了 22 集的电视剧剧本。张 Sir 看过剧本后非常满意，他曾不止一次开玩笑地对陈枰说："我爱死你了！"

2000 年底，《激情燃烧的岁月》开拍，张 Sir 让我 5 岁的儿子去演石光荣的孙子石小林。

儿子问我："爸爸，我现在是不是很牛了？"

"是的，当然。"

"比马云叔叔还牛吗？"

可见"西湖论剑"后，在杭州马总已经是"牛"的代名词了。

金庸剧改变的……

2001 年《射雕英雄传》开拍，张 Sir 和李亚鹏路过杭州，我请他们在龙井茶都（现在的"绿茶"）吃饭。

在马总和张 Sir 的熏陶下，我也"武侠"起来，给饭店老板上了一堂"课"：把菜单改成"葵

花宝典”。我还特地教厨师做了两个菜--"独孤（菇）九剑"（炒蘑菇，边上 9 个笋尖）和"降龙十八掌"（蒸黄鳝边上一圈鸭掌）。

这时张 Sir 已过了生气的"期限"，那天马总也来了。马总看了菜后说："降龙十八掌'怎么只有八个掌，我这个'掌'算十个。"照片中颜色浅一点的"掌"就是马总的"左掌"。

2001 年在龙井茶都拍摄的"降龙十八掌"

金庸和张 Sir 一样，都特别喜欢杭州，也喜欢去农家吃饭。

2001 年的秋天，桂花开满杭城，而农家更盛。那天阳光很好，我陪金庸夫妇和张 Sir 来到梅家坞。我打电话给马总，很快马总就带着阿里巴巴的第一任 COO 关明生过来了。关明生也是个武侠迷，他很恭敬地跟金庸说："我在香港的公司里之所以受欢迎，是因为我把您写的报纸连载每一篇都反复看，还小心翼翼地剪下来订成本，有空就跟同事讲武侠。"金庸听了也开心地笑。

关明生如愿以偿地跟金大侠合了影，心满意足地先回去了。照片是我拍的，本想"敲诈"他一回，自己把照片留下，可后来马总两次帮他来向我讨要，我只好"毫无收获"地交出去了。

马总留下来跟我们吃饭，我们依旧是边吃饭边斗嘴，金庸和张 Sir 都很乐意当听众。有时我会说得过头一点，通常这时马总就会拿出撒手锏："一日为师，终身怎么样啊？"

2001 年 9 月金庸、马总和张纪中在杭州梅家坞合影

樊馨蔓也喜欢当时我在杭州这种没有追求的生活方式。那年她又出了本书《暴走的日子》，书中有写到我和我儿子。她还特意送了我一本，写上："陈伟，我与你的差别是：你，生活；我，写生活。我比较值得同情。"

2002 年春季的一天，张 Sir、我及我儿子一起去杭州梅家坞吃农家饭，在那里我们见到了一对特别漂亮的母女。

她们之前在纽约，"9·11"后回国，妈妈通过朋友引荐，希望女儿能出演金庸剧。女儿虽然个子高挑，但其实只有 15 岁，极其干净漂亮，给人一种不食人间烟火的感觉。期间女儿基本没有说话，听大人说完后偶尔似懂非懂地点点头。

第 21 节：金庸剧改变的……(2)

"之前拍过戏吗？"张 Sir 问。

"没有！"妈妈代回答。

"叫什么名字？"

"刘亦菲。"还是妈妈代回答。

.....

刘亦菲追"星"听说我儿子出演过《激情燃烧的岁月》，母女俩争着跟我儿子合影，所以这张照片不是我儿子的追星照，而是刘亦菲在追星。

金庸对刘亦菲的形象也很满意，于是她顺利出演了《天龙八部》中的神仙姐姐。

由于武侠剧后期制作时间很长，所以《天龙八部》的播出时间比《金粉世家》晚了一些，以至于很多人都以为刘亦菲出演的第一部戏是《金粉世家》，其实应该是《天龙八部》。

随着金庸剧的一部部拍摄，尽管批评声和赞誉声一样多，但这并没有阻止张 Sir 的名气越来越大，以至于家喻户晓。于是，全国各地的旅游部门争相邀请他去看景。

张 Sir 去桃花岛拍戏前还有个故事。有一回樊馨蔓去舟山拍纪录片，遇见桃花镇的书记，书记听说她是中央电视台来的，就问："我们想请张纪中来桃花岛拍戏，不知道你认不认识他？"

"认识！"

"熟吗？"

"熟！"

"能说上话？"

"能！他基本上会听我的。哈哈！他是我先生。"

.....

金庸说当年他写书时是看地图，看海边有个桃花岛，于是就写进了书里。

拍戏之前他从来没去过，岛上原先也没有桃花。岛上有一种石头，石头上有海洋植物的化石图案，像桃花。现在的桃花岛到处是桃树，那都是当时为拍《射雕英雄传》而种的。

此一时彼一时。想当年，记得第一次和张 Sir 还有于敏导演去横店时，是在杭州租的车。到那边谁也不认识我们，到哪儿都得自我介绍。

浙江的天台是济公的故乡，也是佛教"天台宗"的发源地，更有"石梁飞瀑"等奇特景点。错过了《笑傲江湖》的拍摄，当地政府盛情邀请《射雕英雄传》剧组能在天台取景。在天台开机仪式当晚，当地政府宴请全体剧组演职人员，摆了近 20 桌酒席。许多演职人员即兴上台表演，好不热闹。

第二天当地旅游部门的领导来找张 Sir，希望他留个墨宝。张 Sir 毛笔字真不怎么样，但盛情难却，于是鼓足勇气写了一副对联："《水浒》《笑傲》欠仙债，《英雄》迟早聚天台。"第二天就见报了。张 Sir 边看边摇头，说："回北京我得好好练练毛笔字。"

2003 年春节后我回到杭州。当时电视上每天都是"美军攻打伊拉克"的新闻，人们坐山观虎斗；不久我们自家后院也起火了--"非典"来了。

张 Sir 并没有因为"非典"来了而停止工作。在北京完成了"神雕侠侣城"的设计初稿后，他带着总美术师和导演来浙江象山实地考察。象山旅游局的陈女士听说要接待张纪中，很兴奋，可见面后听说他们刚从北京开车过来，脸色一下就变得苍白。"握手时我就碰到她手指一公分。""非典"后每次见到她，张 Sir 都会说起这件事。

第 22 节：一字千金(1)

浙江这边的工作完成后，我们都劝张 Sir 待在杭州算了。导演和总美术师也不想马上回北京，毕竟北京是"重灾区"。可张 Sir 坚持要回，"北京没那么可怕，再说了，杭州就安全了吗，阿里巴巴不是也有一例吗？马云他们不也都被隔离了吗？"

2004 年，象山影视城如期完工，《神雕侠侣》顺利拍摄。金庸来探班的时候马总也来了。当时淘宝网上线才刚一年，马总和张 Sir 两人相互推广。由淘宝网出资 100 万元购买《神雕侠侣》的道具，上网拍卖。选了金大侠来剧组探班的机会，三方联合在象山召开了新闻发布会。那天张 Sir 还邀请了已不在剧组拍戏的李亚鹏到场。

新闻发布会后，我专程跟车来回一小时，去很远的道具库房取了提前"杀青"的"杨过"用过的那把超大剑，当面交给马总。听说这把剑后来在淘宝网上还拍了个好价钱。

一字千金

2005 年阿里巴巴收购了"雅虎中国"。为了给"雅虎搜索"做推广，张 Sir 给了个建议："宝马的全球广告，就是选不同的公司，完成不同的策划后用同一演员去演绎，广告同时播出，这种模式可以借鉴。"

2006 年初，马总联手华谊兄弟传媒集团，出资 3000 万元人民币，邀请了国内三大名导陈凯歌、冯小刚以及张 Sir，围绕"雅虎搜索"分别创作一则视频广告短片。于是，剧组开始了对雅虎广告的激情创意。作为"张版"的"主创"之一，我当时正跟张 Sir 在象山拍《碧血剑》，所以每次吃饭大家都会编故事，唾沫横飞，很有趣。

最终拍摄的《前世今生篇》的故事虽然我有参与策划，但我个人认为，中途被毙的有些故事更好一些，其中有我写的《三世情》，梗概如下：第一世，古代，一对情侣因战乱走散，男人后来成了将军，派人到处在城墙上贴女人的画像，一直到白发苍苍……第二世，民国，在远渡重洋的船上，男人在送客的人群中看见了女人，四目对视时船已离岸，之后男人在各种报纸上登"寻人启事"，寻找那位表述不清的上一世的爱人……第三世，现代都市，地铁里

男女相背而立，到站后，女子下车，回头看见男子的瞬间，地铁已重新启动……女人失魂落魄地回到家，门铃响了。女子打开门，男子微笑着手捧鲜花出现。这时候画外音响起：今生不会再错过--雅虎搜索！

为策划的事我还特地去找马总寻求帮助。马总教育我："每个人都会认为自己的策划是最好的，这时候我发表意见不合适，既然让张 Sir 拍了，就由他定吧。"

最后，我的这个创意被张 Sir 毙掉了，他选的是后来大家看到的那个《前世今生》的版本，广告的具体内容是：一位考古工作者经常梦见一位古代美女被人推下悬崖，一天他获悉某地发现了一具唐朝古尸，便立即去考查，最后通过一块玉佩得知这具古尸正是常在他梦中出现的唐朝美女。前世，考古工作者与此美女相恋，唐朝美女的姐姐因妒忌而将妹妹推下了悬崖；而今生，姐姐依然是这位考古工作者的妻子。考古工作者设法回到古代，阻止了谋杀，因此改变了因果。等他回到现代，妻子一转过身来已变成了妹妹。

第 23 节：一字千金(2)

在马总与三大名导签约之后，雅虎和华谊兄弟传媒集团便联手推出了"雅虎搜星"全国选秀活动，目的就是为三位名导的广告片寻找女主角。历经数月，艾里江、赵丽颖、何琢言三个幸运儿从选秀活动中脱颖而出，作为新人分别参演陈凯歌、冯小刚和张 Sir 拍摄的"雅虎搜索"广告片。其中，何琢言饰演我们《前世今生篇》中的唐朝美女。

在这场选秀活动中还有个插曲。当时"雅虎搜星"的决赛在杭州举行，何琢言在形象和气质上都不算是最好，另外一个女孩儿本来更有明星气质，甚至导演已经跟她讨论过如何表演。可就在决赛前，我和张 Sir 吃饭时，一个负责选秀活动的工作人员说，那个女孩其实是挺傲气的，并举了几个事例。于是，张 Sir 听后马上决定换成何琢言。而在此之前，《前世今生篇》里唐朝美女的姐姐的扮演者已经选定，就是国内著名演员罗海琼。

《前世今生篇》中，有一个这样的情景：考古工作者黄晓明获悉一具唐朝古尸在某地被发现，于是立即驱车前往。广告片中黄晓明开的悍马车是我找一个朋友借来的，急速转弯在大水坑的路上也是我开的。拍了十几条，很危险，现在想起来都后怕。

片子的广告词我们也想了很久。我曾经想出的一句广告词是："搜"主义，让你见"效"了！大家都觉得这句广告词写得很好，张 Sir 也很满意。然而很快，意外发生了，我们发现北京很多条街道的灯箱广告上就有半句"让您见'效'了！"原来别人已用过这句广告词了。不得已，我们又得重新思考广告词。

最终，张 Sir 还是选用了我写的广告词："得我所愿，弹指一挥间--雅虎搜索！"自那以后，我在剧组就被认为是"有文化的人"。为此，张 Sir 还付了我好几万元的报酬，让我也感受了一回"一字千金"。

就在拍广告期间，一天马总打电话跟我说，他刚去过"新浪会客厅"，跟他一起被采访的是一个叫马苏的演员，对他相当了解，问了才知道是听我说的。因为马苏在我们拍摄的《碧血剑》里刚演过"安小慧"。

"'弘马'是我的职责。"我说。

"什么'弘马'?"

"就是弘扬推广马总您呀!"

"哈哈!这个很好,继续弘,继续弘。"马总大笑。

第 24 节: 交错的河流(1)

交错的河流

2005 年 8 月《碧血剑》开始筹备,马总跟张 Sir 说,除"风清扬"外,"穆人清"也是他喜欢的武林高手,要张 Sir 把角色留着,他准备亲自来出演。

也许马总只是说笑,可张 Sir 当真了,让我盯着这件事。

我隔三差五给马总发信息,拿拍戏各种好玩的事"引诱"他,还说"过了这个村就没这个店了"。但最后马总还是没有来演,他说:"其实我是真的想去演,可张英死活不同意啊。"

结果马总最喜欢的两位大侠"风清扬"和"穆人清"都是由"剑侠"于承惠老师一人给演了。于老师当时已过 65 岁,但依然仙风道骨,对武术的哲学思想也有很深刻的研究。他最漂亮的是一脸洁白的长须,用张 Sir 的话说:"没有一根杂毛", "还省下了化妆费"。

虽然马总没有来演"穆人清",但还是来象山探过班。

那天是海钓节,马总带着几位阿里巴巴同学,探班后和大家一起乘大快艇去"中国沿海最东边"的小岛海钓。

中饭要在孤岛上吃,岛上啥也没有。船上只带了锅子、炉子和淡水,钓到什么吃什么,钓不着就挨饿。

大家都觉得特别有意思,有挑战性。

结果那天钓到最大海鱼的是当地旅游局局长,钓得最多的是马总,阿里巴巴最痴迷钓鱼的谢世煌表现平平。谢同学是阿里巴巴十八"方的"(Founder 创始人)之一,他的梦想就是"钓遍全世界"。有一回去澳大利亚休假,他哪里也没去,就在同一个地方钓了 5 天鱼,我听说这事后悔不得揍他一顿,这鱼也钓得太"奢侈"了。

因为乘大快艇去岛上需要一个多小时,所以来回的路上我们就在船上打牌"斗地主"。

同去的还有一位著名的企业家,打牌很踊跃。他说自己打牌很有天赋,学了没几回就"

打遍公司无敌手"了。结果几圈打下来，就他一个人输，5手"炸弹"在手他也打不赢。

他很郁闷，想不明白，下船坐了半小时的车到宾馆时还在问："马云，最后那一副牌，如果我炸了你的三个2'结果会怎样？"

马总"语重心长"地拍拍他的肩膀，说："这不是炸不炸的问题，问题是今天和你打牌的都不是你的员工。你有没有听说过，局长退休的第二天，所有的'强项'顿时消失，桥牌、围棋、乒乓、象棋……那是因为没人再让他了，哈哈！"

我很想说出这位企业家的名字，为了咽回肚里，我还咬碎了两颗牙齿。

有好几年的春节，张 Sir 都带李亚鹏和尤勇等演员来杭州玩，其中必不可少的"重头戏"就是和马云一起看房子。他们对此乐此不疲，"桃花源"，"富春山居"……只要有人推荐，一个也不放过。

当时这些楼盘都还在建设中，春节时建筑工人放假，我们就偷偷翻墙进去看实样，一天房看下来，满身都是灰尘。每个人的看法都不相同，比如有人认为"桃花源"好，后来就买了。尤勇却说："太偏了，这里跟杭州根本没有关系！"……

马总有时会带阿里巴巴的骨干去明星下榻的宾馆，让他们和明星合影聊天，作为对他们努力工作的"奖励"。

马总一向很幽默，跟明星们熟了就常开他们的玩笑。记得有个明星说为了锻炼身体，慢慢地已经可以冬天洗冷水澡了。马总说："这不稀奇，你要慢慢加温，最后可以洗开水澡，那才牛！"

第 25 节：交错的河流(2)

有一年马总获得了"浙江十大经济人物"的称号，张 Sir 被邀请给马总颁奖。颁奖前张 Sir 一边和朋友吃饭一边想颁奖词，大家七嘴八舌，最后张 Sir 还是采用了我的建议："……网络很拥挤，马云之所以能冲出重围，是因为他有一副好身材……"第二天杭州各大报纸都登了这则笑侃。

2006 年《鹿鼎记》里扬州的戏都是在观潮胜地盐官拍的。因为离杭州很近，所以拍摄期间我们到杭州参加了马总的生日晚宴。马总也有一晚来剧组探班，因为整个宾馆都住满了，马总就跟张 Sir 住了同一间。第二天早上还跟张 Sir 打了一场高尔夫球。

由于当时两人都打球不久，兴趣较浓，所以打赌说谁输了要双手作揖，大声叫对方三声"师傅"。我记忆中他们打了三回赌，每次都是马总小胜，张 Sir 为此很生气！

马总不仅幽默，聚会的时候还会不时给大家出一些动脑筋的小题目，当别人答错或摸不着头脑时，他就会开心地前仰后合，手舞足蹈。题目大多忘了，只记得其中两个：

第一个：鬼子进村后抓了全村人，人人都得从桥上走，到桥中每人要说一句话，如果是假话就要被砍头，如果是真话，就要被推下 50 米高的桥，下面没水，全是乱石。换作你将怎么办？

第二个：一个房间里有三盏灯，房间外有相应的三个开关，你先在外面按下开关（看不见里面的灯），再走进房间，这时你有什么办法判断出哪个开关对应着哪盏灯？

也许这些题目放在今天大家会觉得蛮简单，而当年刚出现时还是很为难人的。

如果说张 Sir 的毛笔字"不好"，那马总的毛笔字就更"差"了。有一回全国象棋大赛在宁波举行，张 Sir 和马总同时被邀请参加开幕式。进场前需要用毛笔留笔墨，马总很"认真"地写出了几个惨不忍睹的字，自己实在看不下去，就在下方署名"张纪中"，然后重写一句，依然惨不忍睹，这回没有署名就进场了。过了一会儿听见后面张 Sir 在喊："这字不是我写的，写这么差还署我的名！我知道了，一定是马云干的！"

张 Sir 在心底里还是很钦佩马总的。记得有一回，浙江为创文化大省请张 Sir 来座谈，希望张 Sir 能拍一部反映"杭铁头"努力创业的电视剧，剧本已在创作之中。当时杭州市作协主席是位女士，记得她说："杭州在改革开放中以温温火火的态度，走出了风风火火的速度。"张 Sir 说："杭州已有了最好的例子，马云！如果剧本能写成像马云创业这么精彩，我一定拍。"

第四章阿里巴巴，我来了

第 26 节：新助理，新开始(1)

2008 年 3 月，我 93 岁的奶奶过世了。我从小由奶奶带大，最遥远的记忆，就是 5 岁时奶奶教我猜谜。在给奶奶办后事的时候，我看着父母在微风中飘动的白发，心里产生了深深的痛苦和无奈。正在老去的父母让我想起一句古训：父母在，不远游。

之后我就没再回剧组。

等我慢慢从悲痛中恢复过来，我去了马总家。然后，我就成了马总的助理，直到今天。

新助理，新开始

2008 年 4 月 3 日，是我到阿里巴巴上班的第一天。我穿上封存了好些年的西服，和马总及泰国正大集团上海公司的郑总乘坐正大安排的公务机去呼和浩特。在飞机上，郑总告诉我，正大集团的谢总不久前听过马总的一次英语演讲，对他十分钦佩，坚持这次在呼和浩特召开的会议一定要有马总参加，并嘱咐两个儿子尽快去阿里巴巴拜访。

到呼和浩特后，我们先参观了大昭寺。大昭寺里沉淀着许多康熙的故事，参观过程中我们深刻感受到了康熙的伟大--要领导一个异族，首先要做到尊重异族的文化。马总对历史很有兴趣，时不时地问导游几个他记不清的历史事件，导游解释后，他便点点头，随后陷入沉思，反复再三。

之后，马总与泰国的谢总及蒙牛集团的老总一起开会，探讨"社会主义新农村"的建设问题。

晚餐后，我们乘原机回杭州。回来的飞机上，郑总告诉我们，正大不仅做饲料，养殖业甚至电子行业等都有介入，还告诉我们中国每年宰杀的生猪有 6.5 亿头。马总睁大眼睛，惊讶地说："有那么多吗？幸好是人吃猪，如果是猪吃人，中国人两年就被猪吃完了。"

就算每头猪长度只有 1 米，我算了算，仅中国每年宰杀的猪，头尾相连就可绕地球赤道 16 圈！这时我脑子里不禁想起犹太作家萨辛格说的话："就人类对其他生物的行为而言，人人都是纳粹！"每个养殖场其实都是人类给其他动物建造的集中营，我认为。

人类"别无选择"，但不能"心安理得"。人是动物中最优秀的动物，但人也是禽兽中最残暴的禽兽。"素食主义"我看也不靠谱，万一 10 年后科学证明植物解体比动物更痛苦，怎么办？瞎扯扯远了！

原先在剧组，经常能听到张 Sir 说："我哪能跟你比，你还是小伙子呢！"所以一直以来，年轻就是我骄傲的资本。可到了阿里巴巴却发现我拖大家后腿了，我把集团的平均年龄硬生生地往上拉了 N 岁，这是我来阿里最内疚的事。

2008 年 4 月中旬，马总从欧洲回到北京，我们抽空去看了郭广昌郭总在北京开发的两个楼盘。郭总是学哲学的，品位跟别人就是不一样。其中一个楼盘房子的阳台是用铜做的，已经生锈变绿了。郭总说这是此楼盘的主要亮点，时间越长绿色会越来越漂亮。

走进里面，发现房间不大而走廊很宽。我们觉得有些浪费。郭总的理论却是：美好的生活是浪费出来的。成功者的想法总是会与众不同。

4 月 29 日，马总从北京赶往廊坊新奥集团，在这次会议上我第一次见到了柳传志、王玉锁等著名企业家。自助中餐时，张英打电话来问马总吃得怎么样，我说马总吃得很少，马总"反驳"说："那是因为陈伟帮我拿的都是他自己爱吃的。"

第 27 节：新助理，新开始(2)

我说那马总您自己去拿，结果他拿的跟我拿的基本一样。马总却狡辩说："你帮我拿的那条鱼有我这条漂亮吗？"

5 月 5 日，我们去香港。B2B 股票上市半年了，这是第一次开股东大会。由于股价跌幅不小，之前还担心小股东们会抱怨，结果却很平静，因为那时所有的股票都在跌，"覆巢之下，岂有完卵"？

股东大会结束后，马总和上市公司的领导们在香港一家酒店聚餐，吃饭时闲聊的话题是：人到中年最想要的到底是什么？

每个人都发表了自己的想法，最后轮到我，我开玩笑地说："中年男人最希望的三件事是升官、发财、死老婆。"那是我早年不知从哪里听来的，大家听了都乐，而在场唯一一位女高管则表示了对所有男人的绝望。

5月8日，我陪马总去莫斯科参加 ABAC 会议（亚太经合组织工商咨询理事会），会议地址与红场仅隔一条莫斯科河。

5月9日是俄罗斯二战胜利纪念日，所有的人像被磁铁吸引，从四面八方涌向莫斯科河畔，观看红场的阅兵仪式。晚上我们到达圣彼得堡，那里同样万人空巷，还有人沿路免费发放二战绶带仿品，我也领了一条，至今保存着。由于圣彼得堡纬度很高，整个晚上天就没有黑过。

2003 年成功抗击"非典"后，马总将 5 月 10 日定为公司"阿里日"。"阿里日"有很多活动，重头戏有两项：一是这天所有员工的家属可以来公司参观、用餐，并有专人讲解"阿里之旅"；二是举行集体婚礼，所有费用由公司承担。

当天我们在圣彼得堡吃中饭时，马总打电话回公司，祝参加集体婚礼的新人百年好合。他还开玩笑地说："国有国法，家有家规，凡在阿里结婚的，婚期是有限制的，不要太长，102 年就行了，和公司保持一致。"

这是我成为马总助理头一个月的行程。我没有记日记的习惯，不过我有写大事记的习惯。现在回过头来看，每一个日子都历历在目。迥别于以前生活的新的工作，就这样开始了。

第 28 节：博鳌马云风

博鳌马云风

2008 年 4 月 11 日，公司 5 人去海南参加博鳌论坛。到博鳌时已半夜，王帅同学路上丢失了会牌，大家都进不去。补会牌又折腾了近一个小时，入住酒店已是后半夜。

王帅是阿里巴巴资深副总裁、淘宝网的首席品牌官，还兼着雅虎中国的总经理。江湖传言他在企业公关战场上十分骁勇，是深得马云信任的一员爱将。但是同时，他也是一个不拘小节的"楷模"！在公司里"王帅不帅"和"老陆不老"跟杭州的"长桥不长"、"断桥不断"几乎齐名。老陆指的是淘宝网的总裁陆兆禧，他的淘宝 ID 是铁木真，不过我们都叫他老陆。当然，正如上文所说，老陆其实一点也不老。至于王帅，每次看到他我脑子里都会出现毛主席写给丁玲的词："纤笔一支谁与似？三千毛瑟精兵！"他到底帅不帅，实属见仁见智的问题，我只知道他是我见过的最瘦的高个儿。

作为一员公关大将，王帅是一个文才极好而口才极不好的人。不熟悉的人可能会惊讶于后者，常常有人跟我控诉说压根听不懂王帅在说什么，可是接触多了才能感受到他的坚韧。

我个人认为王帅能有今天的成绩，主要是因为他对马总的崇拜。很多人都崇拜马总，但王帅最甚。

许多次我陪马总去北京出差，很晚了王帅还是会打电话给马总，每一次都是酒后，语无伦次，也没有具体内容。弗洛伊德曾研究"梦的解析"，如果他接着研究"醉的解析"，一定会得出这样的结论：喝醉的时候总想到的那个人一定是他最重要的人--崇拜的人、暗恋的人或是仇人。

马总给王帅布置的工作从来不"具体"，但原则很明确：首先，不捏造事实；其次，不买媒体。

之前觉得很一般，现在回过头一看，太伟大了！我现在明白了，有智慧的人就是永远不要小聪明的人。想想这两年卖牛奶的就明白了。这真是路遥知"马"力，日久见"奶"心啊！

博鳌会议期间，最受"关注"的是马总和李连杰，经常是几十米的通道要走很久，时时会有签名和合影的要求，连吃饭时也不例外。

马总演讲时座无虚席，平均不到两分钟就会被掌声或笑声打断。他演讲完后，美国前国务卿鲍威尔也到台边向他表示祝贺并交谈。

鲍威尔的演讲马总也很赞赏，其中讲到领导力的三点马总后来经常提起："Trainhim?Removehim?Firehim?"(培训他，撤换他，开除他。)

4月13日，胡锦涛总书记来博鳌，召见了马总等青年领袖。

在召见前，青年领袖们被集中在一起，李连杰悄悄跟马总说，很多人见到他说的第一句话都是："我是看着你的电影长大的。"

"老天爷！"李连杰说，"很多说这句话的人年纪都比我大，这是他们认为最能表达崇拜之情的一句话，也是我最不愿听到的一句话。可听多了也就麻木了，哈哈！"

会议期间，我们还跟一个著名网站的创始人一起用餐。为活跃气氛，这位创始人先给大家讲了个笑话，笑话讲完后我们面面相觑，因为一点可笑之处也没有。

接着他开始批评电影《色戒》，说一部电影需要用这么长的篇幅去表现性爱吗？

我有不同看法，说："你没有看懂这部电影，李安的电影都是探索人性的。他希望通过这样的描写告诉你，要侵入一个人的灵魂，除了信念、宗教、毒品外，可能还有性爱。女人就是从肌肤直通心灵的动物。"

马总说："我同意陈伟的看法，其实我还是蛮喜欢李安的。"

我回杭州后在公司内网上发了第一篇文章《博鳌马云风》，后来被登在了首页。

原先首页都是登公司新闻的，如"某某领导来访，公司某某陪同参观"之类。而我的文章完全属于不同风格，比如插图是鲍威尔的一个庞大背影，图解是：马总就站在鲍威尔的对面，

虽然我们看不到他，但他告诉我们如何用缩小自己的方式去赢得更大的空间。

第 29 节：我是网络白痴

过了两天，马总和阿里巴巴 CEO 卫哲去了南京，回来后我又在首页发了一篇《南京信号》。这时马总已去欧洲，他电话里特意提醒我千万不要以娱乐界的方式去"娱乐"政府。

我是网络白痴

当时公司旗下口碑网有一个项目正在"革命圣地"湖畔花园封闭开发。说起湖畔花园，可能很多人只知道那里原来是马总的家，后来阿里巴巴成立的时候，那里成为办公室。2003 年淘宝网秘密研发的时候，十几个人的团队也是躲在湖畔花园工作了几个月，才把淘宝网捣鼓出来。后来，这套三居室的房子就成了公司的"革命圣地"，但凡有什么新项目要研发，革命的火种都是从湖畔花园烧起来的。

某日，口碑网一个项目组的领导邀请我去湖畔花园"指导"工作。我有些诧异，刚来几天的我能指导他们什么？我去后，他们给我看了设计的产品，并很谦虚地问了我很多关于产品的看法。当时我还洋洋得意，做出了许多自以为非常重要的指导。事后我才知道，这些都是马总安排的，而其原因让我很受伤。因为之前马总是这样对他们说的："要有更多的客户，就要把网页做到极致的简单，要让从前不上网的人一来就会用。现在整个公司里只有陈伟一个网络白痴，让他来看，他看懂了，说明产品可以上线了。"

后来，我知道这样说其实已经算给我留面子了。马总跟我说过："在公司里成长起来的管理人员，哪个没有把脸皮当拖把在地上拖过，拖过你就不会不懂装懂，就会脚踏实地。"

之后我逢人就说我是网络白痴，结果周围的人都争着帮我，现在至少我每天能打出好几个字。

当时负责开发这个项目的是李俊凌同学，现在是阿里巴巴集团副总裁。该同学被公认为是阿里集团最会读书的同学，从小跳级，一直跳到斯坦福读博士，现在出去见人，我都这样介绍他："雅虎"创始人杨致远的同班同学，杨致远之所以博士没有念完，是因为他不能接受班里有跳级多次，比他年纪小很多的同学。

李俊凌之后换过很多部门，做什么，爱什么。在每一个部门他都对我说过："陈伟，这，才是互联网的精髓。"所以今后假如有人问你，什么是互联网的精髓？记得回答，李俊凌负责的就是互联网的精髓。

李俊凌同学经常被邀请做分享，题目你可以随便出，内容他只有一套。他的原理是：三个右转弯等于一个左转弯。不论你给什么题目，三句话之内他都能转到他要讲的内容上。

第 30 节：什么是助理(1)

什么是助理

身为马总的助理，最重要的工作便是陪同马总到各地去参加各种活动。

除了陪同马总在各地开会、考察或接受采访，我还有一项重要工作便是处理马总的信件和包裹。

在公司，我每天的"必修课"是拆看所有给马总的来信，接听陌生人的来电，或"接见""不速之客"。

如果陪马总出差回来，信件会堆成小山。

我常跟同事说，在阿里巴巴最愚蠢的事就是写信给马总告我的状。因为给"皇上"的所有"奏折"都会落到"本公公"手里。

我有时也会接到很激动的电话，问："您是马云先生吗？……"因为马总记不住自己的电话，而能记住我的电话，在外被围堵时马总常会发名片给大家，当发现名片上没有手机号时，有的人就会询问，这时马总就把他记得很熟的我的号码报给人家。

经常也会收到类似这样的短信："马总，我就是上周跟您同班飞机去香港的……"

有个大学生每周来信一封，写了 70 多封，字不错，从大学一直写到工作。由于信上没有联系方式，我能做的就是每周看他的"周报"。

另有一封：

"马总，我跟您很像，首先我也叫马云……"信后附有身份证复印件。复印件显示，这位同学果然和马总同名同姓。

又一封：

"马总，我跟您有相同的经历，我已教了 5 年书，现在我决定跟你一样……"

又一封：

"马总，我跟您有相同的挫折，我也考了 3 年大学。不同的是你第 3 年考上了，而我依然没有考上……"

又一封：

"马总，我虽然一无所有，但我还是决定要创业。我要把其中一只肾脏卖给你，我留一只就够了……请相信我，'独肾'创业者将来会成为'独孤求败'。"

也有的直接写了张收条，留下一个银行账号。我记得最多的一张写着 6000 多万元。

就在前不久我还收到一封"小行星命名（马云星）函。"

编号：22××××

直径：4km

当前距离：离地球 4.5 亿公里

.....

当然，真挚感人的信也很多。

比如：

"马总，您好！我是广州分公司的林××……今天，我虽然离开了阿里，自己创业，但我一直认为我还是阿里的一分子，阿里巴巴六大价值观深刻地融入我的骨髓里，也融入我现在的企业里……希望有一天我的企业也可以像您说的一样，成为一家有社会责任感的公司！……最后送上我亲手制作的卡通花束，表达我对您的敬意……"

对于一些创业者的来信，我会通过短信或邮件给予鼓励。其实他们都是我的偶像，我把从马总那里听来的话发给他们："永不放弃"、"上帝只救自救者"、"不要给失败找借口，要给成功找方向"，等等。之所以说他们是我的偶像，是因为我知道他们的内心远比我强大，我只是传传话，我自己根本做不到像他们那么努力地去创业。

如最近我收到的短信：

第 31 节：什么是助理(2)

"陈先生，您好！我是××，一年前曾去贵公司冒昧拜访，很感谢您当初的指导，这一年多我辗转波折，去过很多地方，现在回到了天津，做了一家软件开发公司……"

收到这样的短信，是最让我高兴的事。

除此之外，五花八门的来访者也归我这个"御用闲人"接待。有一次公司来了一位女士，是我们"诚信通"的客户，"投诉"我们的"旺旺"只能同时在线 500 家客户，说这影响了她业务的发展。我们找了很多跟她谈，也查了她的资料，她总共就十几个客户。可她就是不走，还在前台住了三个晚上，门卫还定期给她买盒饭。最后我们确定她精神有问题，打了 110 才把她带走。

还有一次，有一个老大爷到前台，说马总是他干爹。我觉得他的年纪做马总干爹差不多。

还有一些人自称是"马总朋友"，见了他们，他们才说其实是因为卖了假货或炒作了信誉，

网店被封了，急了！他们一般还会加上一句："别人比我违规的次数多多了。"

我说："你把他们告诉我，查实后我们会把他们的店也封了。但是，不能因为有杀人犯逍遥法外，你就可以强奸妇女，这个道理你应该懂吧。我所能做的是帮你复查一遍，如果处罚真的过重会酌情考虑的。"

一天，有一个小青年来，说他是马总的外甥，要见马总。我告诉他马总的外甥我是认识的。他离开后打电话进来："我知道你这种人，别人给钱你就安排见马总，不给钱你就不办。"

又有一个青年到公司，把给马总的信交给前台，说一直会等到马总见他，并要让史玉柱、柳传志等一起来开会，讨论世界经济问题。我去见他，跟他说："你的信我看了，首先我帮你纠正一下，现在全世界人口不是 30 亿，而是 67 亿，接下来我们一起来看看你信里的错别字……放眼世界非常好，但脚踏实地更重要。"

第 32 节：糗事(1)

糗事

毛主席说过："一个人做一件好事并不难，难的是一辈子做好事而不做坏事。"我自己延伸出三层意思：做对一件事，不难；一直做对事，不算太难；一直不做错事，那是难上加难。

2008 年 5 月，我陪马总在莫斯科参加 ABAC 会议。马总讲的英文我是能听懂的，当然，因为我的英语就是他教的嘛。可是老外讲的，特别是当里面还有很多专业术语时，我就完全听明白了。好不容易耳朵里钻进一个"半生不熟"的词，等我想明白了，发言的内容已经跑出去"两里地"了。那天早晨，我听了 5 分钟就出了会场，走过大桥，来到红场。

踏着 15 世纪的条石，徜徉在红场的薄雾里，来自不同国家的青年男女旁若无人地相拥。走过莫斯科保卫战的检阅台，想象着克里姆林宫里一代又一代沙皇发生的故事。腰粗得转身都很艰难而依然笑容可掬的俄罗斯妇女，正在叫卖永远猜不出有几层的套娃……

畅游在这凝结着俄罗斯历史更迭成本和鲜血的红场，我完全忘了我还有工作。我回到开会的宾馆时已是下午，会间休息时我见到了马总。马总问我："陈伟，我好像记得今天还有别的安排，有吗？"

这时我突然想起，好像约了俄罗斯著名的网站 Yandex 的 CEO 和 CFO 在宾馆见面，时间是上午 11 点，而我完全忘记了这件事！我马上通过国内马总的秘书联系到对方，对方说他们在宾馆原定会面的地方等了一个小时，见没人来就离开了。我千道歉万道歉，对方终于同意在他们公司重新会面，否则我真不知道怎样向马总交代了。

2008 年 5 月 27 日，我陪马总去广州。下飞机后取托运行李时，我看到一个差不多的黑箱就拉走了。门口的检查也形同虚设，看都没看就放我过去了。车开到半路上，机场通过订票记录千转百回联系到我，说我可能拿错行李了。我想不可能啊，打开箱子一看，全是女性

用品！

马总看着箱子里的东西，笑着送了我两个字："愚蠢！"

事后马总开玩笑地说："还好是在车上打开箱子，如果在机场打开，万一又有八卦的记者在场，说马云的行李在广州机场被查，发现里面装的全是女性用品，这下他们就有无限发挥的空间了。"

除了马总嘲笑我，一同去广州总裁办的闻佳，我最要好的女同学之一，一路上也拿这事开我的玩笑。她订的回程航班比我们早一个晚上，当我陪马总第二天一早赶到机场时，看见闻佳还在！她脸色蜡黄，披头散发地说："一夜雷雨，飞机没有飞。"我"无比同情"地拍拍她的肩膀，脑子里却冒出一句英语：Justicewasdone!(正义得到伸张！)

当年跟张 Sir 拍戏时，我们是"野外工作者"，所以说话都很大声。而且当时剧组的文化也是那样，说话大声说明你有激情，回答大声说明你能把工作完成好。

刚到阿里巴巴的时候我没有注意，还是经常大声说话或在马总边上大声地打电话。马总有一次对我说："陈伟，你是打电话还是打雷！你声音这么响，很多次都把我的思路带到你电话的内容里去了。"

虽然我开始意识到这个问题，但这个问题就像阿里文化一样"又猛又持久"。

有一次在广州，马总为第一届"网货交易会"的事跟相关领导会谈，马总和领导在里屋会谈，我在外面的房间等着。这时恰好公司"神童"李俊凌打电话给我，由于信号不太好，所以我说话比之前还要响！里面的领导轻轻地跟秘书说："去看看谁在外面吵架。"秘书出来跟我打了招呼，进去汇报："是阿里巴巴的，没吵架，是打电话。"

我党的领导水平就是高，领导马上说："阿里巴巴真是有个有激情的公司，从员工打电话的音量上都可以感觉得到！"

第 33 节：糗事(2)

过了好几个月，我自以为这个毛病已经改好了。一天，我在车上问马总："马总，我现在打电话是不是好多了？"

马总送给我四个字："依然很响。"

关于电话的糗事还没完。为了不影响马总，跟马总一起的时候我都是把电话调到静音状态，可是分开时有时会忘了调回来。

有一回在北京，晚上活动结束后，马总回房间去了。我的手机开在静音状态，忘了调回来。马总有事连打三个电话给我，我都不知道。马总是 11 点前后打的，我是 12 点半才发现的。大家设想一下，当时的我是多么煎熬：不打回去，也许马总一直在等我；打回去，可能

马总刚睡着又被我吵醒。

我为此纠结了一夜。这样的事不止发生过一次。

马总出差张英都会为他准备护脸霜，那些都是张英每次去国外时专门为马总带回来的，很不便宜，结果都被我散播到祖国的大江南北了。因为我帮马总退房时，总是忘了把护脸霜带回来。我退房时一般只查三样东西：电脑，衣柜和保险箱。

有一次我主动跟马总承认错误："我的错误归纳起来只有一个，那就是坚持错误。每犯一次错误，我就在地上放一块砖，于是便有了长城。"

另外一次去北京，因为就出差一天，所以马总没有办行李托运。我忘了，把自己可以随手带的小箱子托运了。到了北京机场才知道自己又犯错误了。等行李的时候张英打电话来问："到哪里了？"

马总："还在等行李呢。"

张英："你不是没有托运行李嘛！"

马总："陈伟有。"

我顿时感觉无地自容。这次马总在北京的行程非常紧，不等行李都可能会迟到。那次等待是我人生中最漫长的 15 分钟之一。

2008 年 9 月 27 日，"神舟七号"出舱那天，我陪马总参加天津夏季达沃斯会议。那天有安排马总与英国大臣单独见面，我看行程表里写的是"meetingroom3"，就在约定时间把马总领到了"第三会议室"。到后发现里面有几百人在开大会，急得我一身汗。

马总问："你确定是这里吗？"

"写的就是 meetingroom3。"我回答。

马总转头就走，结果我们在第三会客室找到了英国大臣。

事后马总跟我说："这么大型的会议，meetingroom 就很可能是会客室，人家怎么会安排在大会议室跟我们见面？"然后开玩笑说："以后在外面别说英文是跟我学的，我丢不起这个脸。"

还有一个搞笑的错误。那天我陪马总跟几个企业家在聊太极，中途我上洗手间时，另一同事用我手机给马总发了条跟当时谈话没关系的短信，马总回信息："你来说吧。"

我回来看到马总的信息，以为他讲累了，让我多说说，于是我就很不客气地"吹"上了。

事后马总对我说："陈伟，你今天怎么这么兴奋？"

我说："马总，不是您发信息让我多说的吗？"

等马总弄明白原因后，他也乐了。

今天我把这些糗事都写出来的时候，心里一阵轻松。因为那些曾经让我痛极一时的"魔鬼"们，终于被"绑"在一起，成了我"做菜"的"作料"。

其实每个人都会犯错，只是当你还不够自信时，你不一定敢说。

古人说：圣人有三错。明朝吕坤的《呻吟语》中有："有过是一过，不肯认过又是一过；一认则两过都无，一不认则两过不免。"

马总就没有糗事吗？有。2009年11月，李连杰邀请马总参加"国际慈善论坛"，地址在北京国贸的万豪酒店。我们从前面一个活动赶来，到酒店时离马总演讲已不足5分钟，去房间换正装已来不及。马总快步走向洗手间，在进门的一瞬间，我从后面一把抓住了马总--马总此时推开的是女厕所的门。

突然想起两句关系不大的话，也分享一下：

"上帝在赐给我们青春的时候，也赐给了我们青春痘。"

"物品不会死，因为它们从来没有活过。"

把自己犯过的错误公开其实是很好的提升自己的方法，比如我现在打电话的声音只有对方能听见，连我自己都听不清。（开玩笑）