

馬雲
給年輕人的

12

堂

求生課

今天很殘酷
明天更殘酷
後天會很美好

編著 —— 張燕
特別收錄 —— 馬雲五場知名演說全文

馬雲
給年輕人的
12堂
求生課

今天很殘酷
明天更殘酷
後天會很美好

編著 ——— 張燕

馬雲給年輕人的 12 堂求生課——今天很殘酷、明天更殘酷、後天會很美好。／張燕編著 -- 初版 -- 台北市：時報文化，2015.1； 面； 公分（人生顧問；202）

ISBN 978-957-13-6147-5（平裝）

1. 馬雲 2. 企業家 3. 職場成功法 4. 中國

490.992

103025014

原著作名——我的人生哲學

作者——張燕

本書由天津磨鐵圖書有限公司授權出版，限在台灣地區發行

非經書面同意，不得以任何形式複製、轉載

人生顧問 202

馬雲給年輕人的 12 堂求生課——今天很殘酷、明天更殘酷、後天會很美好。

編者 張燕 | 主編 陳盈華 | 編輯 林貞嫻 | 美術設計 莊謹銘 | 執行企劃 楊齡媛 | 董事長・總經理 趙政岷 | 總編輯 余宜芳 | 出版者 時報文化出版企業股份有限公司 10803 台北市和平西路三段 240 號 3 樓 | 發行專線—(02)2306-6842 | 讀者服務專線—0800-231-705・(02)2304-7103 | 讀者服務傳真—(02)2304-6858 | 郵撥—19344724 | 時報文化出版公司 | 信箱—台北郵政 79-99 信箱 | 時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw> | 法律顧問 理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師 | 印刷 盈昌印刷有限公司 | 初版一刷 2015 年 1 月 9 日 | 初版九刷 2015 年 7 月 10 日 | 定價 新台幣 320 元 | 行政院新聞局局版北市業字第 80 號 | 版權所有 | 翻印必究（缺頁或破損的書，請寄回更換）

Lesson 1

成長這回事——
學會用左手溫暖
右手

01 成功與讀多少書沒關係

02 敢於做夢，積極爭取

03 才華往往與容貌成反比

04 可以懷疑自己，不要懷疑信念

05 活在當下，珍惜小確幸

009 012 016 020 023

Lesson 2

堅持下去——
像堅持初戀一樣
堅持理想

06 放棄就是最大的失敗

07 一次只抓一隻兔子

08 如果改變是正確的，就堅持下去

029 032 035

Lesson 3

找到機會——
看不清的機會，
才是真正的機會

09 有時候死撐下去總是有機會的

10 懶出風格與境界，就有機會

11 出手的時機很重要

12 從每個人身上找到各種機會

041 044 049 052

Lesson 4

創新視野——
讓別人跟著鯨魚
跑吧！

Lesson 5

創業之路——
光腳的永遠不怕
穿鞋的

Lesson 6

經營之道——
賺錢模式越多，越
說明你沒有模式

13	倒立看世界
14	鯨魚與小蝦米
15	搶在變化之前先改變
16	三流的點子，加上一流的執行力
17	永遠不要忘記第一天的理想
18	多讀社會這本書
19	不要低下高貴的頭
20	一定要堅信自己在做什麼
21	珍惜每一次受挫的體驗
22	關係是世上最不可靠的東西
23	只有誠信才能使人富有
24	少開店，開好店
25	永遠不要讓資本說話，要讓資本賺錢
26	不只是條魚

Lesson 7

管理哲學——
責任心有多大，
舞台就有多大

Lesson 8

領導心法——
別把飛機引擎裝在
拖拉機上

Lesson 9

別怕競爭——
只要三流的點子，
加上一流的執行力

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|------------------|--------------|-----------|----------|--------------|---------|---------------------|----------------|------------|------------|--------|------------|
| 42 | 41 | 40 | 39 | 38 | 37 | 36 | 35 | 34 | 33 | 32 | 31 | 30 | 29 | 28 | 27 |
| 要笑傲江湖，就別落入惡性競爭 | 沒有對手是一種危機 | 進攻者，永遠有機會 | 競爭者是你的磨刀石 | 當底下的人超越你，你才是個領導者 | 信任，是對員工最好的激勵 | 用企業文化留住人才 | 永遠對員工說真話 | 相信年輕人，就是相信未來 | 唐僧是個好領導 | 能力決定位置，品格決定能在位置上待多久 | 讓員工上班像瘋子，下班笑咪咪 | 員工是企业最大的財富 | 成功必定是團隊帶來的 | 跟著使命感走 | 運氣不好，也要怪自己 |

Lesson 10

擬定戰略——
活下去，保持熱情

43 短暫的熱情不值錢

44 在錯誤面前，面子一文不值

45 不必面面俱到，只要重點突破

46 「活著」是最重要的戰略

47 以奇招制勝

189 186 184 181 177

Lesson 11

金錢觀——
想賺錢，要先把錢
看輕

48 錢太多，就失去價值

49 自己的錢很珍惜，別人的錢很小心

50 讓別人去挖金礦

51 要解決問題，而不是賺錢第一

203 200 197 195

Lesson 12

生活態度——
人生在世是做人，
不是做事

52 記住別人的好，忘記別人的壞

53 該出手時就出手

54 有智慧的人用心說話

55 不要先學做事，先學做人

56 把機會讓給年輕人

220 217 215 212 209

馬雲
給年輕人的
12堂
求生課

今天很殘酷
明天更殘酷
後天會很美好

編著 ——— 張燕

Lesson 1

成長這回事——
學會用左手溫暖
右手

01 成功與讀多少書沒關係

02 敢於做夢，積極爭取

03 才華往往與容貌成反比

04 可以懷疑自己，不要懷疑信念

05 活在當下，珍惜小確幸

009 012 016 020 023

Lesson 2

堅持下去——
像堅持初戀一樣
堅持理想

06 放棄就是最大的失敗

07 一次只抓一隻兔子

08 如果改變是正確的，就堅持下去

029 032 035

Lesson 3

找到機會——
看不清的機會，
才是真正的機會

09 有時候死撐下去總是有機會的

10 懶出風格與境界，就有機會

11 出手的時機很重要

12 從每個人身上找到各種機會

041 044 049 052

Lesson 4

創新視野——
讓別人跟著鯨魚
跑吧！

13 倒立看世界

14 鯨魚與小蝦米

15 搶在變化之前先改變

16 三流的點子，加上一流的執行力

066 063 060 057

Lesson 5

創業之路——
光腳的永遠不怕
穿鞋的

17 永遠不要忘記第一天的理想

18 多讀社會這本書

19 不要低下高貴的頭

20 一定要堅信自己在做什麼

21 珍惜每一次受挫的體驗

22 關係是世上最不可靠的東西

090 085 082 078 075 071

Lesson 6

經營之道——
賺錢模式越多，越
說明你沒有模式

23 只有誠信才能使人富有

24 少開店，開好店

25 永遠不要讓資本說話，要讓資本賺錢

26 不只是條魚

108 104 101 097

Lesson 7

管理哲學——
責任心有多大，
舞台就有多大

Lesson 8

領導心法——
別把飛機引擎裝在
拖拉機上

Lesson 9

別怕競爭——
只要三流的點子，
加上一流的執行力

27	運氣不好，也要怪自己	115
28	跟著使命感走	119
29	成功必定是團隊帶來的	123
30	員工是企业最大的財富	127
31	讓員工上班像瘋子，下班笑咪咪	130
32	能力決定位置，品格決定能在位置上待多久	133
33	唐僧是個好領導	139
34	相信年輕人，就是相信未來	143
35	永遠對員工說真話	146
36	用企业文化留住人才	149
37	信任，是對員工最好的激勵	152
38	當底下的人超越你，你才是個領導者	155
39	競爭者是你的磨刀石	161
40	進攻者，永遠有機會	164
41	沒有對手是一種危機	167
42	要笑傲江湖，就別落入惡性競爭	170

Lesson 10

擬定戰略——
活下去，保持熱情

43 短暫的熱情不值錢

44 在錯誤面前，面子一文不值

45 不必面面俱到，只要重點突破

46 「活著」是最重要的戰略

47 以奇招制勝

189 186 184 181 177

Lesson 11

金錢觀——
想賺錢，要先把錢
看輕

48 錢太多，就失去價值

49 自己的錢很珍惜，別人的錢很小心

50 讓別人去挖金礦

51 要解決問題，而不是賺錢第一

203 200 197 195

Lesson 12

生活態度——
人生在世是做人，
不是做事

52 記住別人的好，忘記別人的壞

53 該出手時就出手

54 有智慧的人用心說話

55 不要先學做事，先學做人

56 把機會讓給年輕人

220 217 215 212 209

Lectures

特別收錄——

馬雲精彩演說全文

卸任阿里巴巴 CEO——明天起，生活將是我的工作

馬雲在杭州師範大學的演說

馬雲在平安夜的演說

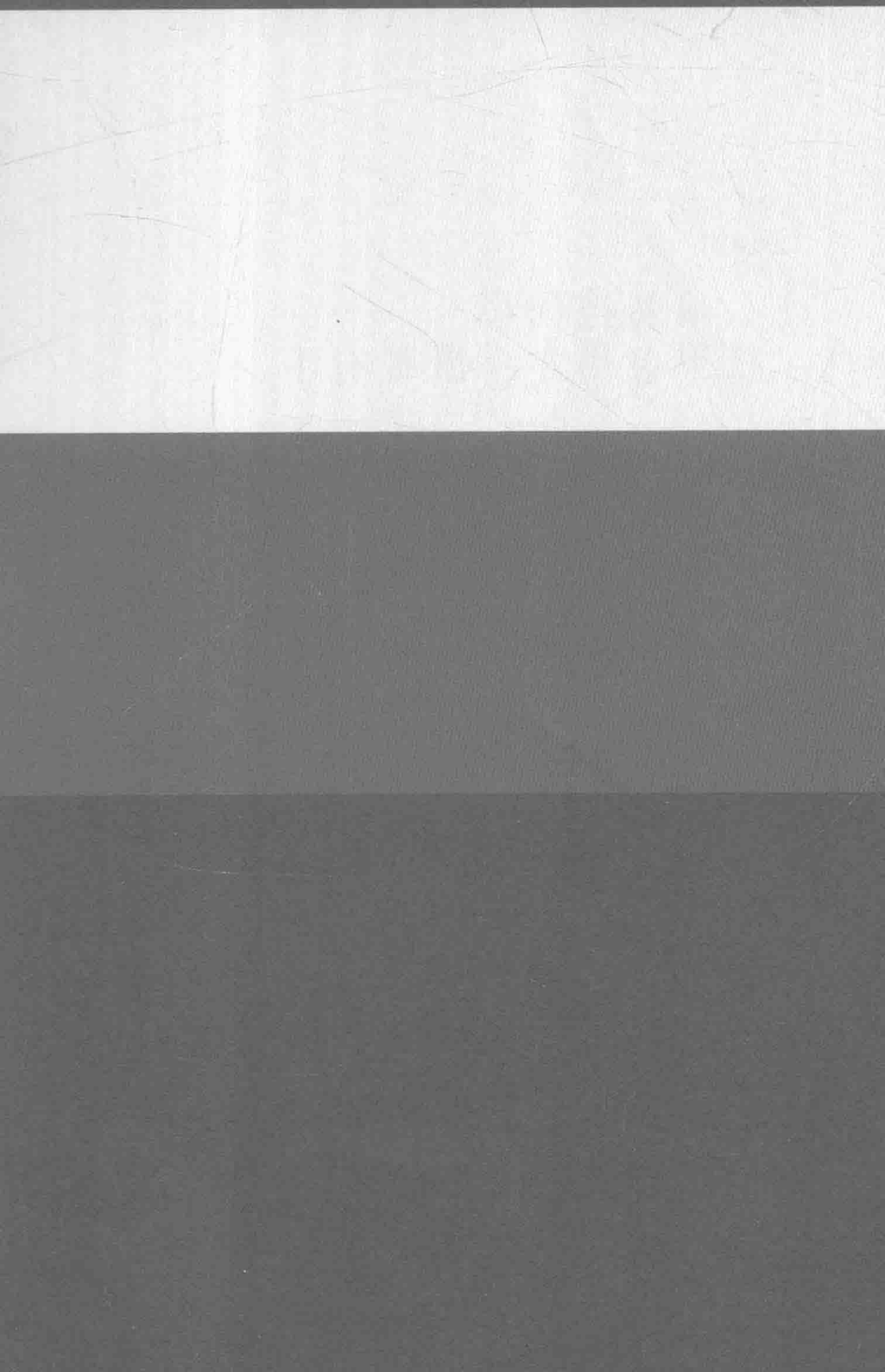
馬雲在史丹福大學的演說

馬雲在寧波對阿里巴巴會員的演說

Lesson

1 成長這回事—— 學會用左手溫暖右手

沒有人是完美的，社會不可能完美，因為社會是由所有不完美的人組成的。你的職責就是比別人多勤奮一點、多努力一點、多有一點理想，世界才會好起來。我就是這麼走過來的。之所以能走到今天，唯一的理由是我比同齡的人更樂觀、更會找樂子，更懂得用左手溫暖右手，相信明天會更好。



成功與讀多少書沒關係

馬雲：「三年以前我送一個同事去讀MBA，我跟他說，如果畢業以後他忘了所學的東西，那他已經畢業了。如果他天天還想著所學的東西，那他就還沒有畢業。學習MBA的知識，但要跳出MBA的局限。」

我不是說假話，我書讀得真的不太多。書院邀請我，我說我書讀得真的不太多。成功還是不成功，跟讀多少書沒關係，但是你成功以後讀書很重要。我看到很多人成功跟讀書沒有關係，但是成功人士不讀書一定往下滑，而且會滑得很慘。我們看了太多這樣的案例。我覺得讀書要會讀，我不算會讀書的人，但是我努力做一個會讀書的人。有時候我在公司裡碰到很多人很會讀書，他們智商很高，EQ極低。成功與否跟EQ有關係。我把人當書看，我碰

上任何一個人，不管他是怎麼樣一個人，我都很欣賞他。我總是說，這哥們兒挺逗的，還有這樣的想法。而且絕大部分的書，我看了前面幾頁基本上能猜出後面幾頁，後面的故事基本上我能猜出來，所以大部分書我看了會扔掉。當然金庸的書我是永遠猜不出來的，我覺得特別好玩兒。

人是一本耐讀的書，我自己覺得我們公司兩萬四千名員工是兩萬四千本書，各種各樣的，他們每個人的人生閱歷，他們每個人碰上一個事情或問題怎麼處理，都是大大出乎我的意料。在座每一位年輕人，看書固然重要，但是看人、和人相處更為重要。我記得當年淘寶跟eBay競爭，有幾個朋友給我一本書，說：「馬雲，這本書必須看，你看了這本書，你才可以打敗eBay。」eBay出一本書《完美市場》，指出eBay當年怎麼打敗雅虎。我把這本書扔到了垃圾筒裡，我說希望有一天看到我們怎麼打敗eBay的書。因為你看了以後基本上會按照這個路徑走，你會太瞭解它，以及別人怎麼打它，最後就越走越遠。

看書是一種樂趣，看了以後覺得挺快樂的，哈哈一笑，或者嚎啕大哭一場。但是我看書，讓我背誦幾段，還要講幾段，我是做不到的。我這個人腦袋小，我要懂得合理運用小腦袋的方法，就是東西得忘得快。我的腦袋像電腦一樣，電腦不是程式裝得越多、軟體裝得越多就越靈活，而是程式裝得越多，電腦跑得越慢；我腦袋小，銀泰集團董事長沈國軍轉一圈，我已經轉四圈半回來了，只能跟人家比誰快。

另外，看書真是看什麼補什麼。有人說，馬雲你給我一批書單，我看看你看什麼書，我