

马云说：

我为什么能看得更远

王国章◎著



文化发展出版社
Cultural Development Press

马云说：

我为什么能看得更远

王国章◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

马云说：我为什么能看得更远 / 王国章著. -- 北京：
文化发展出版社有限公司，2016.9

ISBN 978-7-5142-1494-9

I. ①马… II. ①王… III. ①马云—生平事迹 ②电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 197763 号

马云说：我为什么能看得更远

王国章 / 著

责任编辑：肖贵平 周 蕾

责任设计：侯 铮

责任校对：郭 平

责任印制：孙晶莹

出版发行：文化发展出版社（北京市翠微路2号 邮编：100036）

网 址：www.keyin.cn www.pprint.cn

经 销：各地新华书店

印 刷：北京中印联印务有限公司

开 本：889mm × 1194mm 1/16

字 数：193 千字

印 张：15.5

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

定 价：39.80 元

I S B N：978-7-5142-1494-9



preface

前言

从一个平凡的大学老师变成后来的世界电子商务巨头，马云无疑创造了一个奇迹。或许正是因为自己的创业历程充满了艰辛，所以成功之后，他总是会抓住每一次机会，用最实际的话语去鼓励那些即将创业和已经走在创业之路上的年轻人。作为中国的“创业教父”，他所说的每一句话，都在人们心里打下了深深的烙印，所产生的影响力非常巨大。

马云的古灵精怪，和那张口若悬河的嘴，成为他最具标志的形象之一。他在各种场合时不时从口中蹦出来的金句名言，也成为了众多青年创业者的希望与动力。与人沟通，表面上看起来只是简单的聊天，但本质上的目的却是获得对方的认可，让对方接受我们的观点，甚至接受我们这个人。如此，就需要我们具有很高的语言技巧了。马云，时刻用他那最生动的话语，让对方始终坚定不移地相信他。

富有传奇色彩的马云，之所以会成为人们心目中的英雄，除了他的非凡成就外，就是他那张嘴在起作用。有人甚至对他做出这样的评价：

“马云的成功全凭一张嘴，只要他一开口，所有人都心甘情愿地拜倒在他的‘语言裙下’。”这句话绝对不是吹捧，因为马云确实有这个本领。每次只要他一开口，几乎就没有说服不了的人，没有完成不了的事。可以说，如果没有超凡的口才，马云未必能够成功得如此之快。

马云的语言丰富多彩，有时像一团火，可以点燃人们内心深处的渴望，给人以强大的能量；有时又像一块冰，瞬间冷却那些狂躁不安的心，让他们立刻清醒过来。所以，听过马云说话的人，都会觉得他像一个“语言魔术师”，总是能够调节人们内心的“温度”。他总是语出惊人，不管身处什么样的环境，他都能将所有的目光聚集到自己身上，这就是马云的人格魅力。

成功不是偶然的，失败也不是必然的，马云用他的智慧和执着，为人们呈现出了一个激情澎湃的画面。如果有人希望像他那样，做一个成功的企业家，那么就要记住他所说的每一句话。因为那些话语虽然不是很华丽，但却是“字字值千金”。

虽然马云的成功是不可复制的，创业轨迹也不可能被重复，但是他总是有“站得高，看得远”的先见之明。编者写这本书的意图也正是如此，就是想通过摘选出马云在各种场合所说的名言金句，来告诉那些创业者们成功的秘诀到底是什么。

马云说：“我为什么能看得更远？”因为他站在了巨人的肩膀上，所以他总能说出那些惊人的话，而且那些话还具有很强的说服力。这些年来，他一次次向人们展示他的说话之道，这不是在炫耀口才，而是在为那些想要取得成功的人提供动力。

从马云所说的每一句话中，我们都可以看到他随性的处世态度和强大的内心世界。他的言语中暗藏的那份“自信”处处散发着火热的激情，其中所包含的那份亲和力，让他的观点更加深入人心。其实，马云所说的每一句话，之所以盛名在外，就是因为语言中所透露的智慧非常独具魅力。

有人曾经说过：“听马云说话是一种享受，因为会有一种‘语不惊人死不休’的快感。他时常展现出来的那种独具风格的说话方式，让每一位听众都能够牢牢地记住。”但说话是人的本能，每个人都具备，可为什么只有马云说的话最容易被人接受呢？原因就是 he 掌握了一定的说

话技巧。本书中，编者精心收集和整理了近年来马云在不同场合所说的金句，并且从各种角度对其思想进行了深入的分析，让读者可以从中感受到马云的口才魅力。

比如，“梦想还是要有的，万一实现了呢”“短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的”“既要心比天高又要脚踏实地”等等都是马云在不同场合所说的金句。本书通过解读阿里巴巴创始人马云在成功道路上的著名言论，细致地总结了他的成功经验，让读者也能够从中掌握到有效的方法。

另外，本书将理论与实践相结合，以马云的经典语录为点睛之处，结合他本人的真实事迹为写作的主体，针对创业中的关键问题，给创业者们带来一些有助于创业成功的经验和警示。

contents

目 录

第一章

马云说： 人生如果错了方向，停止就是进步

1. 人生两大悲剧：一是万念俱灰，一是踌躇满志002
2. 永远把别人的批评记在心里006
3. 成功取决于你试错的速度010
4. 把别人的错误变成自己的营养014
5. 把我曾经犯过的错误写成一本书018
6. 不为失败找借口，要为成功找方向022
7. 社会是创业者最好的大学026
8. 用一流的执行水平拯救三流的点子030

第二章

马云说： 最讨厌天天说公司不好，还留在公司的人

1. 员工是公司最好的财富036
2. 讨厌那些天天抱怨的人040
3. 利益一定是自己打下来的044

4. 阿里巴巴不只是一家中国公司	048
5. 不要当三等公民：等下班、等工资、等退休	052
6. 不是因为你能做什么，而是你该做什么	056
7. 一个当不好士兵的将军一定不是好将军	059

第三章

马云说： 梦想还是要有的，万一实现了呢

1. 小虾米一定要有个鲨鱼梦	064
2. 梦想只有被执行了，才有意义	067
3. 进攻者永远都有机会	070
4. 为目标和理想干活	074
5. 不能为了上市而上市	078
6. 出身无法决定你的梦想	081
7. 长相可以不漂亮，但绝对不能让自己的人生不漂亮	086
8. 与其做一个有价钱的人，不如做一个有价值的人	091

第四章

马云说： 既要心比天高又要脚踏实地

1. 小公司的战略就是两个词：活下来、赚钱	096
2. 赚钱的模式越多，越说明你没有模式	100
3. 我们的上帝只有一个，就是客户	104
4. 在做强自己的品牌之前，应该先做好自己的服务	108
5. 要善于在有限的信息中看出机遇	111

6. 生存下来的第一个想法应该是做好，而不是做大115
7. 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果118
8. 现在你需要踏踏实实，实实在在跟你一起干的人121

第五章

马云说： 没有KPI的理想就是空想

1. 管理者要对团队的气氛保持高度的敏感126
2. 管事先管人，管人先管心130
3. 合理鞭策，给员工戴上“紧箍咒”134
4. 快乐工作是员工为公司创造价值的前提138
5. 变化才是企业得以长存的关键142
6. 唐僧式团队对现代企业管理的启示146

第六章

马云说： 五年以后还想创业，你再创业

1. 创业者光有激情和创新是不够的152
2. 等“孩子”长大了，会赚大钱156
3. 做生意不能凭关系，也不能凭小聪明160
4. 看得远，才能抢先市场164
5. 寻找最适合而不是最优秀的合作伙伴168
6. CEO天天想的就是危机在哪里172

第七章

马云说： 人要有专注的东西

1. 失败的唯一原因就是不专注.....178
2. 耍小聪明，不如傻坚持.....181
3. 人生最大的失败就是放弃.....185
4. 天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO.....189
5. 想获得成功就必须要有耐心.....193
6. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好.....197
7. 专注是一个人走向成功的重要因素.....201

第八章

马云说： 短暂的激情是不值钱的，只有持久 的激情才是赚钱的

1. 你永远不能休息，否则，你就永远休息.....206
2. 做一个快乐的“孔雀型”老板.....209
3. 强烈的意愿，像坚持初恋一样坚持理想.....213
4. 你穷，是因为你没有野心.....217
5. 心中无敌，则无敌于天下.....220
6. 激情——创业者的“倚天剑”.....224
7. 适逢亮剑，光脚的永远不怕穿鞋的.....228

附录：马云说过的经典名言.....231



第一章

马云说：

人生如果错了方向，停止就是进步

发现自己的错误和改正自己的缺点，对于任何一个人来说都不是一件容易的事情。即使有时候可以清楚地认识到自己的不足，但是想要改变，也要下很大的决心。有些人会碍于面子，为了保持自己的光辉形象，不想承认自己错了；有些人则是太重视舆论，被时代的潮流裹挟着前进，不能承认自己错了。最后的结果都是欲罢不能，一错再错，一步步地走进了深渊。

所以，能够在认识到自己的错误之后承认错误，哪怕无法改变什么，就已经是一种进步。虽然最理想的状态是始终坚持自己的原则，把握正确的方向，但是人生之路上的诱惑要远比想象的多。任何人在面对这些诱惑的时候，都会或多或少地犯些错误。细节上的错误及时反思，方向上的错误就要及时停止。为了一时的快乐而误入歧途并且不知悔改，最后付出的代价一定是惨痛的。

1. 人生两大悲剧：一是万念俱灰，一是踌躇满志

萧伯纳曾经说过：“人生有两大悲剧：一是万念俱灰，一是踌躇满志。”马云在总结自己的创业经历时，也曾经用这句话总结过自己的经验教训。

万念俱灰是一种极其消极的情绪，对于任何一个人来说，一旦有了这种心态，不只是创业，想必做什么都会索然无味，毫无斗志。这样一来，人生必定会是一无所成。很多创业者在失败了几次，甚至只是在创业的过程中遭受了一些挫折之后，就会放弃努力，万念俱灰，然后老老实实地为别人打工。其实，对于一个创业者来说，放弃创业就是最大的悲剧。而马云却从未有过这种想法，他永远充满了激情，什么样的逆境都能咬牙挺过，直到迎来自己辉煌的那一天。

而一个踌躇满志的人，难免会因为自己已经取得的成就而骄傲自满，觉得自己无所不能，别人都不是自己的对手，这种轻视对手的心态很容易造成创业者对时局的误判，从而导致失败。一旦失败，创业者就会迅速从之前的巅峰走向低谷，产生巨大的心理落差。如果自我调节的能力不够强，就很容易从一个极端走向另外一个极端，变得极度自卑，甚至万念俱灰。即使自我调节能力比较强，经过一段时间的调整，能够重新正视自己和对手的能力，但因为轻敌带来的损失也会是日后东山再起的巨大负担。

马云之所以会说起萧伯纳的这句名言，就是因为他曾经经历过踌躇满志后的失败。

在成功建立阿里巴巴之后，马云志得意满。随着阿里巴巴一步一步地顺利发展，习惯了被打击的马云渐渐地放松下来，失去了对市场的警觉和对时局的准确判断的能力。2005年，马云在杨致远的示好下，同意阿里巴巴收购雅虎中国。

早在创办中国黄页的时候，马云就有着“成为中国的雅虎”的理想，所以这次并购对马云来说不仅仅是利益上的成绩，还是对自己这么多年努力的一个肯定。所以对于这次并购，马云相当自豪，评价它为“中国互联网史上最大的并购行动”。阿里巴巴获得了雅虎品牌在中国的无限使用权和门户网站、搜索、即时通讯、3721业务、易拍网中的雅虎部分，还获得了雅虎中国的全部资产和十亿美元。作为回报，马云将阿里巴巴百分之四十的股权和百分之三十五的投票权分给了雅虎。此后，在阿里巴巴董事局投票时，阿里巴巴占两票，软银一票，雅虎一票。

之所以会在2005年的时候并购雅虎中国，是因为马云已经意识到了互联网搜索的重要性，阿里巴巴良好的发展态势让马云的野心逐渐变大，他开始筹划着走向国际市场。但是这个时候想要重新建立自己的搜索系统，显然已经来不及了，于是马云想到了合作。寻找合作对象的时候，马云考虑了很多企业，比如美国的谷歌和中国的百度。谷歌当时如日中天，阿里巴巴如果去谈合作，恐怕很难被看得上眼，即使谷歌同意合作，日后阿里巴巴也很有可能失去对自己的控制。而百度当时只是国内最大的搜索引擎，马云想要面对的是国际市场，与百度合作的性价比太低。

雅虎就在这个时候进入了马云的视野。虽然在周鸿祎的带领下，雅虎在2004年有再创辉煌的希望，但是周鸿祎却迫不及待地要离开雅虎，这对马云来说是一个非常大的机会。收购一个在海外具有巨大影响力的企业可以为自己的国际化道路清理掉很多障碍，同时可以接管

它在国内萎靡不振的业务，自己掌握主动权。这对当时的马云和阿里巴巴来说，简直就是送上门的肥肉。

于是马云高高兴兴地接手了雅虎中国，并在2005年8月11日举行了轰动中国互联网行业的新闻发布会，向世界宣布这个消息。发布会上的马云踌躇满志，对各路媒体记者说：“我觉得这次的收购行为并不亚于任何一个上市公司，所融来的资已经影响太大了，连华尔街都在震荡。”媒体们在报道时也把这个事件称为“雅巴联姻”。

不过，“婚后”的“蜜月期”并没有维持太长时间。发布会结束之后，马云就马不停蹄地赶往雅虎中国举行员工大会，却在踏入雅虎中国的办公室时发现，员工的眼神里充满了敌对。而在员工大会上，即将离任的总裁周鸿祎的一番请马云好好对待自己员工的话，更是让刚刚易主的雅虎中国军心动荡。

为了稳定人心，马云提出了非常优渥的离职补助，将办公地点搬到了条件更好的办公楼，承诺当年不进行裁员，并且向留下的雅虎员工分发阿里巴巴的股票期权，甚至组织北京雅虎的员工到杭州的阿里巴巴公司联欢。但是即便如此，马云也拦不住雅虎中国的员工相继随周鸿祎离开，也挡不住猎头公司在雅虎中国的高层里兴风作浪。很快，马云就发现，收购之后的生活与自己之前所设想的完全不同。

其实马云在收购雅虎的时候，只是看到了“雅虎”的品牌知名度，却没有意识到雅虎中国自身存在的问题。作为一个美国企业，雅虎总部一直对雅虎中国进行放养，交给中国本土的团队进行领导，但是另一方面却不能完全放权，对中国方面的计划战略不支持也不反对，造成了雅虎在中国市场的疲软。历经几次收购，雅虎中国的企业文化也混乱不堪。周鸿祎的到来算是对雅虎中国的一次整改，但是却不被美国总部看好，所以刚刚有点成效，周鸿祎就离开了，雅虎中国再一次失去灵魂人物。

处于事业上升期的马云觉得自己能够治理好这个烂摊子，于是他踌躇满志地开始对雅虎中国动手术，砍掉了大量的业务，并且重建了网站的首页，以专注搜索的新页面示人。为使雅虎中国内外焕然一新，马云不惜花巨资拍摄广告，并抢下了中央电视台新闻联播后的广告播放权；为了获得更好的领导团队，他冒着军心不稳的风险，在两年之内换了四任总裁。遗憾的是，这些都没有挽回雅虎中国的颓势，也没有帮助阿里巴巴迅速崛起，打入国际市场。

终于，在阿里巴巴并购雅虎中国一年之后，国内IT界最有影响力的杂志之一——《IT时代周刊》，以《雅虎兵败中国》作为封面标题，暗示了“雅巴联姻”的失败。至此，踌躇满志的马云，也遭受了阿里巴巴成立之后最严重的一次滑铁卢。

在马云早期的创业历程中，充满自信和永不放弃是他成功的关键品质，但是在阿里巴巴逐渐做大的过程中，马云却犯了另外一个错误——过分自信。从马云踌躇满志地并购雅虎开始，“雅巴联姻”黯然收场的基调就已经奠定了。

但是这次失败并没有打垮马云，反而让志得意满到差点失去理智的马云冷静了下来。马云调整了心态和战略，重新开始考虑进入海外市场。



马云说：

我为什么能看得更远

2. 永远把别人的批评记在心里

“永远把别人对你的批评记在心里，别人的表扬，就把它忘了。”这就是马云对外界评价的态度。表扬会让人自我满足，失去进取心，而批评可以让人借助别人的眼看到自己的不足之处。只有对缺点进行不断地改进，才能有所进步，这是一个企业能够长久发展的根本。

但是，倾听别人的批评还算简单，想真正忘记别人的表扬却不是那么容易。尤其是在中国礼尚往来的习惯的影响下，两个在行业内有点名气的人见面之后难免会相互称赞一番，这对于刚刚成功不久的人或者久居高位的人来说都非常受用。但是这两类人也很容易被这些话所迷惑，产生虚荣心，影响到自己事业的发展。

对于刚刚取得成就、在行业内崭露头角的人来说，当实践证明了他的某项决策是正确的，并且带来了极大的收益时，面对媒体的称赞、前辈的表扬、同行的奉承和公众的认可，他就很容易自我膨胀，觉得自己具有无限的潜力和异于常人的天赋，进而不思进取，坐吃山空。

这种企业家往往会对自己过于自信，尤其对于给自己带来荣耀的那一点，更是会盲目地坚持下去。进入互联网时代之后，不能灵活地改变策略就是坐以待毙。但是对一个盲目自大的人来说，别人不一样的意见或者批评，就是对他的能力和权威的否定和挑战，他对此根本不屑一顾。长此以往，就会导致很多更适合企业的政策流失，制约企

业的发展。

想要避免这种危害，就需要创业者有自己独立的思想，建立正确的是非观和价值观。独立的思想并不是冥顽不灵，而是能在一夜暴富之后坚守自己的初心，对自己的优缺点有着清醒的认识，而不是被别人的几句话吹得忘乎所以。除了靠着强大的自控能力始终保持清醒，别人的批评也是让自己迅速清醒的一味良药。俗话说“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”，虽然这些批评听上去不好听，但是对于一个还不够成熟的创业者来说，这却是最有用的提醒。

对于在行业内久负盛名的行业大佬来说，他一定是坚持住了自己的初心，没有在刚刚获得成功的时候就被别人天花乱坠的表扬说得失去自我。但是在行业里呼风唤雨的时间久了，就难免有所放松，放弃最开始对自己的严格要求，同时会开始重视自己的名声和面子，只听得表扬，听不了批评。

当一个已经成功了的人开始变得爱慕虚荣，那他的胸怀也就会随之变小，而一个企业的发展与决策者的胸怀不无关系。一个胸怀宽广的决策者，可以高瞻远瞩，最大限度地接受有关市场的信息，尽可能客观全面地对市场做出评价，制定合理的战略。即使是战略出现了差错，也可以第一时间发现，及时改进。而一个胸怀不够宽广的决策者，会一直沉浸在别人对自己的奉承中，只顾眼前的小利益，甚至利用自己的权势排挤那些真正提建议的人。这样一来，骄傲的心态最终会导致他们缺少对企业长久发展的把控。等到决策者发现并承认自己的决策失误时，企业往往已经是病人膏肓了。

这时候就可以看出马云说这句话的道理。如果始终关注别人的表扬，并对它念念不忘，就很有可能渐渐地被别人说的好话迷惑了双眼，所以有一群能够给自己提意见的朋友，甚至是不停找茬的敌人，是保持自己斗志的最好方法。