

普
华
经
管

马云 的口才 你也可以 复制

古墨清◎编著

马云的成功也许无法复制，但马云的
口才你却可以复制

掌握马云那样的犀利口才；拥有马云
那样的精彩经历，享受马云那样的传
奇人生

改变命运
从改变口才开始
成功并非偶然
口才决定成败

中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马云的口才你也可以复制

古墨清 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

马云的口才你也可以复制 / 古墨清编著. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-115-38698-4

I. ①马… II. ①古… III. ①口才学—通俗读物
IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第046994号

内 容 提 要

“很多人失败的原因不是钱太少,而是钱太多。”什么人会说出如此有悖常理又耐人寻味的话?“男人的长相往往和他的才华成反比。”什么人会自嘲地如此有深度而又有内涵?“男人的胸怀是被冤枉撑大的,受的冤枉越多,胸怀越大。”什么人会说出这种幽默感兼哲理性十足的话?“未来十年,是中国商业领域大规模打劫的时代,所有大企业的粮仓都可能遭遇打劫。”又是什么人有勇气说出如此有远见、有见地的话?这个人就是马云。

本书以中国商界奇才马云的口才为主题,全面解析了马云的语言表达技巧,书中选取了大量马云的演讲及语录,兼具智慧与幽默,展现灵感与气魄,并辅以精到的解析和总结,从马云的言谈中提炼出实用的口才技巧,为各行各业的读者提供榜样式的引导,助力奋斗中的年轻人实现自己的目标。

如果你觉得口才是自己的短板、限制了自己的发展,如果你想依靠口才来迎接挑战、拥抱未来,如果你想利用口才让自己的事业迈上新的台阶,这本书将助你实现梦想,让你拥有像马云一样叱咤商海、无往不利的口才。

◆编 著 古墨清

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 13

2015年4月第1版

字数: 150千字

2015年4月河北第1次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

无论一个人在社会上扮演什么样的角色、拥有什么样的身份，他总是需要和他人接触、与外界沟通的，而语言就是帮助人们维持良好人际关系的主要工具之一。

语言是双方信息沟通的桥梁，是双方感情交流的渠道。可以说，语言在人际交往中占据着最基本、最重要的位置。语言作为一种表达工具，会随着表达时间、场合、方式以及对象的不同而传递出不一样的信息和情感。一句恰到好处的话，可以改变一个人的命运；一句不得体的话，也可能毁掉一个人的一生。因此，语言表达能力对人生成败是至关重要的。要想过得舒心、干得出色、活得精彩，就必须拥有一副好口才。

口才从来没有像今天这么被人重视过。按照传统的观念，说得好不如做得好，形容一个人能说会道，也多是“油嘴滑舌”“伶牙俐齿”“巧舌如簧”这样的词语。不过，随着社会的进步和时代的改变，口才不重要的观念已经被扭转过来，语言表达能力越来越受人们重视，拥有一副好口才已经成了企事业单位对人才最基本的要求。

企业在发展的过程中，需要不断融资、不断推销自己，一个真正成功的企业家，一定能把自己的思想梳理得很有逻辑，并用清晰、有条理的语言表达出来。马云是成功的企业家，也拥有让别人羡慕的好口才。在行业大佬们的眼中，马云不仅能言善辩，他更像是一位“布道者”，口才只是他的工具，将他

的思想、梦想以及一切想法都传播出去。马云“布道”的范围是广大网民、电商用户，马云“布道”的目的是使网民和电商用户都能接受他的想法。作为电商界的教父级人物，马云非常清楚自己的使命和责任，他也希望他的“信徒”们清楚网络未来的走向和趋势。

在阿里巴巴成立之前，马云四处宣传他创办的“中国黄页”。一个中央电视台的纪录片中显示，马云在向客户销售“中国黄页”时，不管对方多么傲慢和不屑，马云都是一副自信满满的样子，虽然他也会在适当时刻表现出谦卑，但他说出的话却永远不卑不亢，他通过语言透露给他人的信息是：我可以建立一个中国最大的信息库。

马云给人留下的第一印象往往是“这家伙好能说”，但我们却不能忽视马云说出的任何一句话，已经有无数的事实证明，如果忽视马云说出的话，下场通常都很“惨”！

为了让投资方和消费者都能认可阿里巴巴，马云采取的策略就是持续性地“演讲传道”，他像一个“布道者”一样，几乎没有一天不在演讲。每到一个地方，他都发表激情四射的演讲，用他的“利嘴”宣传全球首创的 B2B 思想、宣传阿里巴巴。

说马云是一个“布道者”，最显著的例子就是马云能让所有怀疑他观点的人最终成为他的支持者，也就是说，马云靠口才就把反对者变成了支持者。阿里巴巴创立初期，马云提出了一个惊人的口号：“阿里巴巴要把全世界的商人联合起来！”这个口号太过宏大了，就像一个永远也不可能实现的梦。当时很多人嘲笑马云：你自己都还不算是成功的商人，竟然妄想联合全世界的商人，是不是疯了？人家凭什么要跟你联合？小公司凭什么信任你？大企业凭什么依靠你？马云没想过要反驳这些人，而是一如既往地宣传自己的梦想。他相信，凭借阿里巴巴“步步高”的状态，凭借自创的 B2B 模式，阿里巴巴联合全世界商人绝不是一张“空头支票”，而是一个货真价实的承诺。

当我们谈起某企业的时候，我们一般会首先想起该企业的主打产品是什么、规模有多大、最近有啥新鲜事等，却很少一下子想到他们的企业文化和经营理念是什么。但在谈起阿里巴巴时，我们除了能想到“马云”“淘宝”“支付宝”等，还会想起“使命”“责任”“梦想”“文化”“价值观”等信息。

这些认知来自哪里？是谁告诉我们的？是马云。

2014年9月19日，马云将阿里巴巴带入美国纽交所，阿里巴巴上市了！马云为此做了很多准备，他的口才再一次在这其中起到了大作用，而且他还为阿里巴巴上市路演做了一段视频致辞。

“15年前，在我公寓里的18位创始人有一个梦，这个梦想就是某一天我们能够创立一个为成千上万小企业主服务的公司，让天下没有难做的生意。这个梦想，从始至终都没有改变过。”

“如今15年过去了，我们在中国已经成了一个家喻户晓的名字。现在，我们也已经准备好让全世界来认识我们。”

“阿里巴巴已经走过了一段不短的旅程，但我们的愿景是让阿里巴巴成为一家持续发展102年的企业，还有87年的时间需要我们努力。我们深知，今天很不易，明天更加困难，但是未来是无限美好的，因此我们必须更加努力，才能够在未来的漫漫征途中赢得胜利。”

这段话很简短，但其中却包含了梦想、模式、理念、使命、价值观、目标等对企业来说非常重要的信息，让所有听者都相信，在马云的带领下，阿里巴巴一定能越来越强大，成功实现做102年企业的目标。

马云的成功也许无法复制，但马云的口才你却可以复制。

改变命运，从改变口才开始。

目 录

第一章 用语言完成真正的逆袭 // 001

语言就像一个人的名片，你可以通过言辞来展现你的个性，使自己变得与众不同。我们头脑中已经有了成千上万的词汇，当我们面临难题和困境时，我们该如何唤醒这些词汇，使它们成为我们成功逆袭的资本？这时，就需要用到自己的口才。

非常时期的口才魔力 // 002

“方圆应对”的真谛 // 006

做个会讲故事的人 // 009

应“景”而说，用“情”定势 // 012

有效鼓足下属的干劲 // 015

倒立看世界，一切皆有可能 // 019

第二章 避开对方的逻辑陷阱 // 023

与他人交流时，对方心里打什么主意我们并不知道，但我们可以从对方的问题中找出端倪。前提是我们不能落入对方的逻辑陷阱，要保持清醒的头脑，发挥我们的口才能力，弄清楚对方的真正用意，并获得谈话的主动权。

跳出对方的逻辑圈 // 024

别陷入提问者的“圈套” // 027

语言必须具有硬度 // 029

按你的节奏主导谈话 // 032

让对方跟着你的思路走 // 035

第三章 嘴上坚定，心中才能更坚定 // 039

说话不只是简单的与人交流，有时还要起到鼓舞士气、坚定信心的作用。想要说话有力度，必须有坚定的口吻，让别人感觉到我们的必胜决心。马云有着铁齿铜牙的嘴，他相信的事情就会大胆地说出来，而说出来的事情他又会坚定地去做。

我的执着从“嘴”开始 // 040

存储自己的观点，Delete 别人的言论 // 042

让人感觉到你一定能赢的信心 // 046

要想别人相信，先要自己相信 // 050

只讲你懂的，就会充满自信 // 052

再说一次，让拒绝你的人成为你的“信徒” // 054

第四章 话题由我来做主 // 059

交流时该谈些什么？由谁来做主？这是一个必须要讨论的问题。如果将选择话题的权力让给对方，就等于将谈话的主动权也一并让给对方，这是交流的大忌。话题必须由自己掌控。只要足够自信，从容应对对方抛过来的难题，就能夺得话题的主导权。

抛出最具吸引力的话题 // 060

该出口时就出口，抓住每一次说话的机会 // 062

观点奇绝，语惊四座 // 065

不谈现在，我们只讲未来 // 069

讲述你的观点，让全球人去复制粘贴 // 072

第五章 要点必须像炮弹一样出膛 // 075

与人交流时，强调要点是非常必要的，没有要点的谈话形同废话。强调要点的最好方法，不是反复提及，也不是长篇累牍地展开来说，而是将要点重说，把要点像炮弹一样射出口腔，给别人最大力度的“打击”，这样才能让对方深刻地记住你的要点。

一句话赢得他人的认同感 // 076

少讲大道理 // 079

说话简洁精练，你会更出彩 // 082

短句最有力度 // 084

话要说在点子上 // 087

一击即中的攻心术 // 090

第六章 说直话，不等于直说话 // 093

与人交流不能总说大话、空话、浮夸话，而要说真话、实话、心里话，说直话是真诚交流的前提。但是，说直话也要讲方法，直话不等于得罪人，也不是惹灾祸，总之，说直话不等于直说话。说直话是为了让他人了解我们，也让我们更加心贴心地接近他人。

“讲真话”更能打动人 // 094

说话没有一定的体系，真实就行 // 096

坦然地说“不知道” // 099

用朴实做舟，可直抵他人心扉 // 102

打造亲和力的方法：豁达洒脱地说话 // 105

把后果告诉对方并不是件坏事 // 108

第七章 必要时刻，幽你一默 // 113

幽默是一种能激发起人类心理某种情感的智慧，对逻辑进行适当调控后，对现实进行某种形式的加工或者破坏，这是哲学对幽默的定义。可以毫不夸张地说，幽默就是一门哲学。马云非常恰当地在他的口才世界中应用了这门哲学，幽默是他与人交流的一大利器。

信手拈来的幽默 // 114

拿自己开涮 // 117

富有哲理的诙谐 // 121

幽默风趣的最佳拍档是随机应变 // 123

妙用比喻制造“笑果” // 126

巧借典故，让谈话轻松起来 // 129

第八章 犀利的都是独创的 // 133

当“犀利”这两个字在网络上越来越火时，媒体就借此对马云的言行作出了一阵调侃。在大多数媒体的眼中，马云虽然没有“犀利哥”那样丰富的表情脸，但是却有着一张让众人都为之佩服的“犀利嘴”。

不做“毒舌”，但要独创 // 134

做独角犀牛，不做大多数 // 136

独创的言论才能与众不同 // 139

“唱反调”是一种智慧 // 142

独创的才有吸引力 // 145

第九章 云气场：激情与狂放的碰撞 // 151

马云曾说过：“年轻人最容易产生激情，可惜没有持续的激情，而只有持续的激情才有价值。”马云创业十年，仍然激情四射，激情也成就了马云的狂放，而激情与狂放又造就了马云强大的气场，“云气场”的长盛不衰应该是马云和阿里巴巴成功的最重要因素之一。

惊人之语，都是大气场惹的祸 // 152

说就说出正能量 // 154

用“强势”口吻制造威慑气势 // 158

说的是豪言壮语，思的是未雨绸缪 // 161

狂妄，但与傲慢毫不沾边 // 164

敢想敢说，我的地盘我做主 // 167

谈价值点燃人们的激情 // 169

将你的观点呈现在全世界人面前 // 172

第十章 说服是影响他人的过程 // 177

说服他人能帮助你最快地获得你想要的东西，可能决定一件事的成败，其关键就是你的话能否影响他人。说服就是通过交流影响别人的过程，人们行为的改变都是因为受到了影响。我们应先找出能够影响他人的因素，然后再说服对方。

说服的重点是“服”不是“说” // 178

抓住对方倾听的兴奋点 // 180

将话说得底气十足，才更有影响力 // 183

将对方并入利益共同体中 // 186

让对方先提出你所需要的 // 189

让说话的影响力永不磨灭 // 192

第一章

用语言完成真正的逆袭

语言就像一个人的名片，你可以通过言辞来展现你的个性，使自己变得与众不同。我们头脑中已经有了成千上万的词汇，当我们面临难题和困境时，我们该如何唤醒这些词汇，使它们成为我们成功逆袭的资本？这时，就需要用到自己的口才。

非常时期的口才魔力

所谓非常时期，就是特殊时期与关键时期的结合，在这个时期内，企业或许遇到了危险，或许遇到了机遇，又或许遭遇了不明状况。此时，因为企业或行业的未来走向并不明了，而外界又急于知道未来的发展状况，企业家有责任对社会各界做出一些解答。但要如何解答才能既满足公众的愿望又不泄露企业机密？这一点非常考验企业家的口才。一方面，把想要表达的内容表达出来；另一方面最核心的问题含而不露，给自己留下静观其变的机会，这样才能称得上具有好口才。

马云具有令人羡慕的好口才，不论在顺境还是逆境中，口才都能帮他加分，尤其在面对困难时。其实，马云也曾有过想要放弃的时候，但他坚持了下来，那时他不仅对自己说，也对别人说：“死扛下去总会有机会的。”

这句话说出口，立即增强了马云团队抗争的信心和争胜的决心，这是一句非常绝妙的话，是马云在非常时期展现“口才魔力”的代表作。后来在为《赢在中国》栏目做评委时，马云对一位选手做出了这样的点评：“我想把真实的想法和你做下交流，我觉得你的模式还是有一些问题。但是，我觉得你能把创业的激情坚持了七年，做成一个同时在线1万人、会员200万的交友社区，我觉得值得做下去，所以请不要放弃，有时候死扛下去总会有机会的。”

时隔几年，已经取得巨大成功的马云又对年轻的创业者说出了这句话，鼓励别人要坚持梦想，坚持值得坚持的事情。

◎今天很残酷，明天更残酷

从创办阿里巴巴以来，马云面对的非常时期数不胜数，每一次马云都备受外界关注，被推上了风口浪尖。但是，马云每次都能利用“妙语”助自己脱危离困。

2005年6月，马云、王峻涛参加中央电视台经济频道《对话》栏目，主持人是陈伟鸿，下面是几个人的部分对话内容。

陈伟鸿：“现场嘉宾王峻涛先生也是从‘冬天’走了过来，你在这个寒冷的‘冬天’，跟马云先生有一样的期盼吗？希望‘冬天’再长一些吗？”

王峻涛：“其实，互联网的‘冬天’从严格意义上说是互联网投资者的‘冬天’，是互联网传媒界的‘冬天’。”

陈伟鸿：“对你来说没有感觉到寒意？”

王峻涛：“它并不是真正在从事互联网业的这些从业者的‘冬天’。我们可以回忆在我们所谓的‘互联网冬天’里面发生了什么事情：亚马逊是在‘互联网冬天’的最后一个季节开始赚的钱；eBay也是只比它晚了一点点；阿里巴巴在那个时候，从一个我记得做很多事情的企业，发展到了一个专注于为中小企业提供B2B贸易服务的企业；甚至我们自己也是在这个‘冬天’里面，把那些对电子商务最有信念、最相信这个事业将来会大发展的人一直团结到现在。所以，我觉得如果这个时间再长一些的话，可能对于那些本来就有了核心竞争优势的互联网企业反而有好处。其实，这个‘冬天’并没有太冷，因为我们国家互联网业的人数和进入电子商务的传统企业的数量，反而在那几年有了飞速的增长。当然了，请各位特别注意，马云说‘互联网的冬天最好再延长一年’，我觉得这句是他说的这些话里面最不狂的。据我了解，如果要他敞开来谈，他很有可能会说‘最好永远都是互联网的冬天’。”

陈伟鸿：“这句话才比较像马云的版本。”

王峻涛：“对。”

马云：“倒是这两年我有些新的想法。尤其这两年内，我对‘互联网冬天’的看法发生了变化。我认为其实现在要比‘互联网冬天’更痛苦。‘冬天’没人关注你，而被关注是痛苦的，我不适应被关注，用显微镜一照，越照越难看。但是我永远坚信冬天并不一定每个人都会死，春天不一定每个人都会发芽。所以，我坚信今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人死在明天晚上！”

从这番对话可以看出，王峻涛所解答的“互联网的冬天”与马云的想法不谋而合，他还用了马云的“互联网的冬天最好再延长一年”作为点睛之笔，最后又对马云进行了一番畅想，认为“最好永远都是互联网的冬天”才应该是马云最想讲的话。

王峻涛是公认的中国电子商务的领军人物、电子商务领域的开拓者和布道者，有“中国电子商务之父”的称号。他在中国电子商务领域可谓呼风唤雨，他如此在意马云对“互联网冬天”的评论，可见马云的口才威力是何等巨大。

接下来是马云自己的回答，他没有继续强调自己对“互联网冬天”的看法，因为没必要，已经有人帮他说过了。他要做的是鼓舞人心，让那些依然坚持从事电商的人继续做下去。他告诉大家“冬天并不一定每个人都会死，春天不一定每个人都会发芽”，言外之意，只要你能坚持住，采取正确的商业模式，在冬天也能破土而出。

◎股份被牺牲掉了

2005年9月10日，第五届西湖论剑在杭州举行。本届盛会专题为“天下”，美国前任总统比尔·克林顿，以及众多世界顶级互联网公司和中国本土互联网公司的CEO出席盛会。

在会上，马云就收购雅虎的事件回答了观众的提问，以下为部分对话内容。

观众：“我想阿里巴巴的创业方式给创业者指明了一条路，有一个阿里巴巴，有一个支付系统，有一个C2C的安排，如果把雅虎加进来，里面增加‘七根柱子’，如‘一拍’‘一搜’等，这就形成了一个很大的跨国平台，跟eBay已经是完全不同层次的竞争。我不晓得马云跟杨志远先生对此有什么观点？”

杨致远：“我想这也是我们独特的合作方法，九年前，也就是1996年，当时雅虎还没有在美国上市，我们在日本与其他公司建立了类似的合作，我们占股33%，当地的一个公司持有其他的股份。我们知道雅虎是日本最大的拍卖、搜索等网站，虽然‘雅虎中国’有八九年的历史，在很多方面有新的开发，但

要想真正把握这个市场上的潜力和机会，还是需要和当地优秀的团队合作，我们是互相帮助、互相需要的。我想这种方式能够帮助我们在中国取得成功，就像在日本成功一样，这也是吸引我们做这个事情の初衷。”

马云：“做这个合并，我们去年融资 8200 万美元，很多人认为你的股份不是越来越小了吗？我们公司成立的时候就有一个梦想，就是创办令全世界为之骄傲的公司。阿里巴巴是中国人创造的，但阿里巴巴不仅是中国人的公司。有一天，公司的投资者和它的员工、客户都是全球化的，我们做任何决定的时候都问自己，能不能把我们阿里巴巴变成全世界最好的公司，而不是考虑有没有股份，股份被牺牲掉了。我们做这个决定之前，董事会有一个人跟我讲，为什么中国的 IT 公司很少是 20 亿美元以上的，而且到了 20 亿美元这个规模就上不去了？他说，如果你能给我们 IT 公司做出证明，你是用智慧、决策、勇气、团队领导公司，而不是用资本决定这个公司，我们就跟雅虎谈判。雅虎公司特别尊重我们的意愿，特别对我们的团队。我们在哲学管理的经营领导里是一样的，这个哲学是一样的，当然钱也是重要的。”

收购雅虎让阿里巴巴和马云站在了风口浪尖上，可以说人为地制造了一次“非常时期”，国内外很多人都在深入分析此次行动，想要知道马云究竟打的什么算盘。如果围绕收购雅虎的目的进行解释，恐怕马云无论怎样解释都无法满足别人的好奇心。于是，马云非常聪明地谈起收购雅虎能创造的美好未来，这样就让人们陷入对未来的畅想中，忘记了再追问收购雅虎的目的。现在，收购雅虎的事情已经过了近十年，马云也一直秉持“我们做任何决定的时候都问自己能不能把我们阿里巴巴变成全世界最好的公司”の初衷，阿里巴巴已经成为世界上成长最快、影响力最广泛的电子商务企业之一，马云本人也在 2014 年登上了中国首富の宝座。

“方圆应对”的真谛

“方”和“圆”是最普通的几何图形，我们的生活中处处可见它们的踪影。而由方圆引出的“方圆文化”以至“方圆哲学”和“方圆之道”，影响了很多人。口才的好坏决定了人际交往的效果，因此，在与人交往时也需要运用“方圆之道”。说话的“方圆之道”通常包括心里方嘴上圆或者心里圆嘴上方两种形式。

心里方嘴上圆，是指意志坚定，想法不易动摇，但嘴上却左右逢源、滴水不漏。圆是说话的手段，一只脚站稳了圆心，另一只脚才能画出一个密不透风的圆。

心里圆嘴上方，是指言语犀利，言谈直指事物本质，有时会让对方脸上挂不住、脚下站不稳。方是一种气势，底气来自心中那高人一等的见识和气度。

其实，说话的方与圆可以分开来讲，却不可分开来用。方圆是一个整体，圆中有方，方中有圆；无圆则无方，无方则无圆。人际关系的复杂性决定了人们不可能以一种一成不变的说话方式与所有人交流。只有懂得方圆合一的道理，你才有可能使自己的口才如臻化境。

在有关口才的“方圆之道”方面，马云绝对是一个高手，他经常运用自己高超的说话技巧，将一些别人感觉很不好理解的事情解释得明明白白。

◎在没人温暖你的时候，你要学会左手温暖右手

当别人遇到了困难怎么办？你要怎样开导别人？当自己遇到困难怎么办？你要怎样激励自己？或许有些人会用举例说明的办法，列举一些名人的事迹，然后再声情并茂地讲些激昂之语，希望别人能有所感悟并奋起努力。但现实却令人失望，没有人愿意听那些泛泛的空话，人们想听的是实话、对未来的判断、应采取的应对办法等，如果你能将这些讲给对方，你接下来的话对方才可能听得进去。