

马云情商课

马云的为人处世哲学

简亚丁◎著
If You Have A Dream,
May Realize

成功20%靠智商，80%靠情商

自知 我不懂电脑，销售也不在行，但是公司里有人懂就行了。

自控 面对批评，我们要平心静气地思考，有则改之，无则加勉。

激励 今生跟大家做同事，下辈子我们还是同事！因为是你，让这个时代看到了希望。

处世 倾听是一门艺术，永远活在自己逻辑中的人是走不远的。



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

马云情商课

马云的为人处世哲学

商亚丁◎著
If You Have A Dream,
May Realize



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马云情商课 / 蒯亚丁著 . —北京 : 中国法制出版社 , 2015.1
ISBN 978-7-5093-5796-5

I . ①马… II . ①蒯… III . ①情商—通俗读物
IV . ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250426 号

策划编辑 : 刘 峰 (52jm.cn@163.com)

责任编辑 : 王天颖 (tianying1029@126.com)

封面设计 : 杨泽江

马云情商课

MAYUN QINGSHANG KE

著者 / 蒯亚丁

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 × 1000 毫米 16

版次 / 2015 年 1 月第 1 版

印张 / 13 字数 / 208 千

2015 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-5796-5

定价 : 29.80 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)



顾问委员会

葛忠雨	葛忠雷	石楠	武杰	刘志新
彭剑锋	董欣	姜晓秋	江胜萍	刘俊萍
曹伏雨	刘雪	崔明磊	王成静	孙镇镇
马欢	陈新慧	吕中师	孙麒翔	蔺亚丁
段守正	孙赫	啜箫磊	王霆	张晓珉
张乐乐	穆利磊	陈玉新	李友广	于超



多少年来，我们一直都以为最重要的是读书，好成绩、进名校才是成功之路，于是智商、家庭背景、受教育程度等等，都曾被我们格外看重。但如今，在情商理论的影响下，我们开始注意到，热忱的态度、自信、沟通、人际关系才是成功的推动力。1995年，美国《纽约时报》专栏作家、心理学家丹尼尔·戈尔曼在其风靡世界的《情感智商》一书中指出，促使一个人成功的要素中，智商作用只占20%，而情商作用却占到了80%，情商才是人生成就的真正主宰。

情商是什么？情商是一种发掘情感潜能，运用情感能力影响生活和人生的关键因素，是人的情绪、情感、意志等各方面的综合品质，是人在立身、立业乃至至于立功时不能忽视的特质，也是人必须具备的生存能力之一。情商不同于智商，它不是先天注定的，而是由3种可以学习的能力组成，即了解自己情绪的能力、控制自己情绪的能力和激励自己的能力。

马云如是说：“成功与否跟情商有关系。”马云的智商也许并不算是出众的，当年高考的时候，他曾经两次名落孙山，第一次高考落榜时，数学只考了1分。在阿里巴巴内部，和阿里巴巴那群绝顶聪明的技术天才相比，马云更多的时候是充当一个“傻瓜”的角色。马云的受教育程度也不算高，第三次高考才终于考取了一所师范学院。当然，马云的家庭背景也很一般，他曾说：“跟所有人一样，我觉得我自己平凡得不能再平凡了，家境也不怎么好，没钱、没势，也没有一官半职，我走到今天

能够有这么多荣誉，我心里充满了感恩。”马云还说：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国 80% 的年轻人都能创业成功。”由此可见，影响马云成功的因素绝非智商、家庭背景、受教育程度等，那是什么呢？答案是情商。

情商首先要求我们能够认识自我，认识自己的情绪。在阿里巴巴，马云常常强调自己的技术水平是 0 段，管理水平是 9 段。这说明他对自身有着非常清楚的自我认识。

其次，情商要求我们能够做到控制自己的情绪，在遇到麻烦事的时候，不要乱了阵脚；当别人批评、诽谤、质疑我们时，要能控制心中的怒气，用理智和克制去对待外界；当巨大压力来临时，也要学会用淡泊的心境去从容面对。这些马云都做得很好，在马云的创业过程中，他曾经历过很多失败，在阿里巴巴的成长过程中，也曾饱受非议，但马云都能够从容应对。

情商高的人还会激励自己。每当遭遇挫折、陷入事业瓶颈或人生低潮，看不到希望的时候，情商高的人会鼓励自己前进，告诉自己要站起来，未来还大有可为。马云是个自信乐观的人，创办中国黄页宣传互联网时，曾毫不掩饰地说：“我有一副天生的好口才，为什么不可以大街上宣传我的公司。”他也曾不无感慨地说：“这么多年来创业经历，和这么多朋友一起交流，我发现悲观的人是不可能成功的，也是不能去创业的。”

情商高的人不仅激励自己，也会激励他人。他会赞美周围的人，会肯定他的家人、同事、朋友。别人跟他在一起常常会有一种被重视的价值感。在 2000 年互联网之冬时，他曾鼓励他的团队：“我觉得黑暗中大家一起摸索、一起喊叫着往前冲，就什么都不怕了。十几个人手里拿着大刀，啊！啊！啊！向前冲，有什么好慌的，对不对？”马云还曾鼓励大学生要学会在痛苦中寻找快乐，用左手温暖右手。阿里巴巴上市时，他将带有阿里巴巴公司 Logo 的 T 恤赠送给了在场的嘉宾。T 恤上面印着他

亲自选择的一句话：“梦想还是要有的，万一实现了呢？”这句话说给别人、宽慰自己，也激励着无数怀有梦想的人。

马云喜欢演讲，善于鼓舞士气。马云的一段话在微博和微信中传播甚广：“任何团队的核心骨干，都必须学会在没有鼓励、没有认可、没有帮助、没有理解、没有宽容、没有退路，只有压力的情况下，带领团队一起获得胜利。成功只有一个定义，就是对结果负责。如果你靠别人的鼓励才能发光，你最多算个灯泡。我们必须成为发动机，去影响其他人发光，那时你自然就是核心！”情商高的人必定是那些能够影响他人的人，马云的优势在于管理企业，他善于用各种话语、行动去影响别人、激励别人，同时也用自身魅力去影响和感染无数渴望创业、渴望实现梦想的普通人。

当今时代，信息如此发达，人们可以通过很多途径获取知识，获得更高的学历，但有一点却无法轻易获得，那就是情商。年轻人最缺少的就是认识自己、认识别人、认识他人的情绪和感情、全面了解他人，并且控制自己的情绪，激励自己去面对痛苦、忧虑、愤怒和恐惧，以及去影响他人的能力和素养。

所以，我们要多向马云学习，从这位电子商务教父的高情商密码中寻求激励自我、影响他人的方式方法，也从他的管理理念和为人处世方面得到人生的启示，从而提升个人情商，使我们能够用有限的知识去运作无限的世界。

第一章 自信人生，从认识自我开始

坦然面对自己的缺陷 / 003

寻找最真实的自我 / 006

他人是认识自我的一面镜子 / 009

缺乏自信就没有未来 / 012

永远选择感兴趣的去做 / 016

学会反思，懂得自省 / 018

学会经营自己的优势 / 021

第二章 掌控情绪，做自己的主人

成功的人生要永远积极乐观 / 027

发脾气是无能的表现 / 030

合理的情绪控制能稳定军心 / 033

激情和执著是油门，谨慎是刹车 / 036

幽默是面对刁难的最好武器 / 039

大凡胸怀宽厚者，都擅长自我调侃 / 042

用淡泊心境面对压力 / 045

在批评面前，保持理智和克制 / 049

第三章 了解他人和自己，用情商提高洞察力

想要说服别人，就要像别人一样思考 / 055

深入市场，了解客户 / 058

聆听不一样的声音 / 062

识人有方，委任有道 / 065

做一个称职的心灵观察者 / 067

找对方式，走入别人的内心 / 069

第四章 把握分寸，用情商提升领导力

外行领导内行，但要学会尊重 / 075

学会授权，只做最重要的事 / 078

不必追求完美，合适就好 / 082

能给员工带来快乐的才是好老板 / 084

赞美是世间最美的花朵 / 087

委婉批评，让每个人心服口服 / 090

心怀感恩与敬畏之心 / 093

得人心者得天下 / 097

第五章 掌握社交情商，扩散个人影响力

诚信待人，才能赢得他人的信任 / 103

- 男人的胸怀都是委屈撑大的 / 106
- 勇于承认错误，不为面子活受罪 / 109
- 无休止的争论谁都不是赢家 / 113
- 真诚而细致地关心他人 / 115
- 从每个人身上寻找各种机会 / 118
- 行侠仗义，广结挚友 / 122
- 做个会讲故事的人 / 125

第六章 修炼逆境情商，培养战胜困境的能力

- 在危机中保持冷静 / 131
- 任何时候都要有永不言弃的精神 / 133
- 不破不立，要有勇气突破现状 / 136
- 敢于拥抱变化，迎接挑战 / 139
- 绝望中仍能找到快乐前行的力量 / 142
- 在错综复杂的环境中寻找机遇 / 146

第七章 提升团队情商，打造集体战斗力

- 单枪匹马难以成事 / 153
- 打造唐僧团队，发挥每一个人的力量 / 156
- 为团队“画饼”：像坚持初恋一样坚持梦想 / 160
- 抛却成见，广结人缘 / 163
- 好的团队必有和谐的内部环境 / 166
- 宁可破产，也要辞退负面的员工 / 169

第八章 善用竞合情商，聚合资源寻求共赢

从不说竞争对手的坏话 / 175

置竞争对手于死地是愚蠢的表现 / 178

向优秀的竞争对手学习 / 181

暂时的忍耐是为了日后的发力 / 185

为客户提供贴心服务 / 189

“冬天”要从客户那里寻找能量 / 192

善于寻找能够共同成长的合作者 / 195

第一章

自信人生，从认识自我开始



坦然面对自己的缺陷

日本有个古老的传说：

有一次，一位好斗的武士质问禅师，问他何为地狱、何为极乐世界。禅师斥责道：“粗鄙之辈，何足论道！”武士感到深受其辱，遂拔刀吼道：“如此无礼，我杀了你！”

禅师平静地说：“彼为地狱。”

武士突然领悟，禅师所说地狱即指他受到愤怒的控制，于是平静下来，将刀插回刀鞘，向禅师鞠躬感谢。禅师便说：“彼为极乐世界。”

武士对自身情绪波动的领悟表明了情绪失控与意识到被情绪控制之间的天差地别。从另一方面讲，武士不能正确认识自我，此为“地狱”；武士能够正确认识自我，此为“极乐世界”。

古希腊德尔斐城的帕提农神庙里，镌刻着古希腊哲学家苏格拉底的一句名言：认识你自己。它是这座神庙里唯一的碑铭，它要求人们在情绪产生时要能感知它，进而有目的地调控它。

认识自我，除了认识自己的情绪外，还包括了解自身各项基本状况，对自己的整体性格特征有一定的认识。认识自我包括的内容如下：对身体外形的认识——有哪些优势，有哪些缺陷；对自身才能的认识——有哪些强项，哪些弱项；对自我情绪个性的认识——易冲动，还是沉着；对自我气质类型的认识——胆汁质、多血质、黏液质，还是抑郁质？

然而，认识自我并非易事。人常常迷失在自我当中，很容易受到周围信息的暗示，并将他人的言行作为自己行动的参照，这样就会受到外界信息的暗示，从而导致自我知觉的偏差的产生。自古以来，只有那些情商高的人能够做到认识自我，而马云就是这样一个人。

许多人有身体或外貌的缺陷，遗憾的是我们常常会试图掩饰它，而不是用难得的勇气来面对它。

马云因创建赫赫有名的阿里巴巴商业帝国而名震天下，但是也因其貌不扬而遭人戏谑。2000年7月10日，马云登上《福布斯》封面，这是50年来第一位获此殊荣的中国企业家，而《福布斯》杂志对马云的真实描述是：“他有着凸出的颧骨、卷曲的头发、淘气的露齿笑，俨然一副5英尺高、100磅重的顽童样。”对于种种对他相貌的诠释，他都微笑置之，同时还不无打趣地说：“我这个CEO当得有点‘惨’。只有两种情况下你是CEO，第一你做决定的时候你是CEO，平时你不是CEO；第二是在你犯错误的时候你是CEO，人家会说这是你的错。”

马云有一句被人引为经典的话语：“男人的才华是与相貌成反比的”。对于自己的相貌，马云能够坦然接受。在一次谈话类节目中，当被群众问道是否满意自己的外表，会有哪一点不满意时，马云说，年轻的时候我挺不满意，现在我都挺满意。

除了对身体外貌缺陷的认识外，马云对自身能力缺陷也有独到的认识。马云常常强调自己的技术水平是0段，管理水平是9段，这说明他对自身能力有着非常清楚的自我认识。马云在大学时学的是英文专业，毕业后从事的是英语教师职业，非计算机专业出身的他能够认识到自己在网络技术方面存在缺陷。所以，在创办阿里巴巴后，马云为了弥补自身技术能力的缺陷，同时也为了增强管理实

力，打造了一支超豪华的管理和技术阵容，如软银集团董事长孙正义和前世贸组织总干事萨瑟兰等一些威震四方的人物都是如此。当然，正是由于他能够正确认识自我、坦然面对自己的缺陷，所以才能扬长避短，为自己的团队发展汲取最大的力量。

正是对自身缺陷的正确认识，才使得他能够集中精力打造一个优良的创业团队，这样便弥补了他自身的不足。他曾如此坦诚地说道：“阿里巴巴的职员一半是技术人员，一半是服务人员，基本上在本行业都有2~3年的经验。策划人员比我有创意，市场人员比我懂市场，技术人员比我懂技术。我的最强项是考虑公司的战略，怎么去硅谷竞争、去全球竞争。”

能坦然面对自己缺陷的人是强者，也是智者，他们摒弃了不必要的自欺欺人，这样从容与毫不畏惧的态度使幸运降临到他们身上。

高情商的人大都能正视自身的缺陷，并且能将自己有限的天赋发挥到极致。在主持界中，也有一位这样的主持人，观众总是会拿他的相貌开玩笑，但他对此却毫不介意，反而能够乐观地看待，这位主持人就是李咏。李咏曾主持过很多优秀的节目，这些节目的收视率普遍很高。他的主持风格幽默风趣，经常给观众带来欢笑。对于人们一直津津乐道的相貌问题，他在一期节目中自己也调侃地说：“这年头，想做明星，要么你长得俊一点，要么你长得丑一点。”

中国古语云：“知人者智，自知者明。”一个人如果能够正视自己的缺陷，并且乐观地看待它，那么这个人就是非常智慧的。毋庸置疑，人无完人，每个人身上都存在着这样或那样的缺点。如果无视它，或者逃避别人对它的评价，那么这个人必将会因此遭受痛苦折磨；相反，倘若能够坦然面对，勇于承认自己在某方面的不足，那么他便不会因此而消沉、自卑或痛苦。

一个人倘若能够意识到自己的缺陷并且尽力克服，进而走向卓越，那么他就是一个情商高的人。



情商课堂

认识自己，才可以避免不智。了解自己是成就自己的前提，一个人只有对自己有了充分的了解，并能正视自己的缺陷，才知道自己应该做什么，不应该做什么，才会让自己规避错的而选择对的。

寻找最真实的自我

你是否还在为别人的议论而不安？是否还在忙忙碌碌却最终发现自己找不到方向？是否在经历过苦痛和挫折后依然彷徨犹豫？倘若这些回答都是肯定的，那证明你尚未找到最真实的自我。在这个世界上，只有那些有一定情商的人，才能够明白什么是自己想要的生活、明白自己的优势，且知道如何行动，并利用这些优势，去构筑自己的事业、家庭和婚姻的王國。

事实上，唯有找到最真实的自我，才能不为烦恼忧愁所困，才能少走弯路，让自己的人生旅途多一些精彩。

在中国乃至世界的互联网界，马云都可以说是一个“异类”，他不懂电脑、不懂管理学，甚至不喜欢看书；他创办了互联网公司，却不许公司做广告，也不去聘用那些高端优秀的人才，还给进来的人减工资。但是，在竞争激烈的互联网界，马云不仅没有倒下去，还创造了一个神话，这一切都只因他找到了最真实的自我。