

马云 谈商录

JACK MA

蒋云清 著

一家让整个华尔街沸腾的中国互联网公司，
创下了美史最大上市规模纪录。
“草根”阶级的胜利告诉你：
梦想还是要有的，万一实现了呢？



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

马云 谈商录

JACK MA

蒋云清 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

马云谈商录 / 蒋云清著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 12

ISBN 978-7-5502-4073-5

I. ①马… II. ①蒋… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—中国
IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第268714号

马云谈商录

出版统筹: 新华先锋

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 张晓艳

封面设计: 王鑫

版式设计: 杨祎妹

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京盛源印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数256千字 787毫米×1092毫米 1/16 20印张

2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-4073-5

定价: 48.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换

电话: 010-88876681 010-88876682

马云 JACK MA

阿里巴巴集团创始人，同时兼任阿里巴巴集团董事局主席、杭州师范大学阿里巴巴商学院院长、华谊兄弟传媒集团董事、菜鸟网络董事长等职务。

出生于浙江省杭州市，就读于杭州师范学院，毕业后在杭州电子工业学院任教。几年后，辞去教师职务，全心投入创业。1999年，他创办阿里巴巴，成功开启了中国的网商时代。随后，他又开创了淘宝网、支付宝、天猫、阿里云等国内电子商务知名品牌。作为互联网领袖级人物，他不断寻求突破，创新商业模式，是中国乃至全球最具影响力的企业家之一。随着阿里巴巴在美国成功上市，他也身价暴涨，一跃成为“胡润百富榜”第11位中国首富，并以巨大的捐款额刷新了“胡润慈善榜”的中国慈善记录，成为了新一届“中国最慷慨的慈善家”。

马云经典语录 100 条

- ◎ 如果我马云可以创业成功，那么大部分的年轻人也能够创业成功。
- ◎ 一个成功的创业者，三个因素：眼光、胸怀和实力。
- ◎ 人永远不要忘记自己第一天的梦想，你的梦想是世界上最伟大的事情，就是帮助别人成功。
- ◎ 这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。
- ◎ 创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。
- ◎ 建一个公司的时候要考虑有好的价值才卖。如果一开始想到卖，你的路可能就走偏掉了。
- ◎ 人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。
- ◎ 有时候死扛下去总是会有机会的。
- ◎ 记住，关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。
- ◎ 永远要相信边上的人比你聪明。
- ◎ 五年以后还想创业，你再创业。
- ◎ 今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，却见不到后天的太阳。所以，我们干什么都要坚持！
- ◎ 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。
- ◎ 我想创业者一定要清楚两个问题：第一，你想干什么，不是你父母

让你干什么，不是你同事让你干什么，也不是因为别人在干什么，而是你自己到底想干什么。第二，你需要干什么，想清楚想干什么的时候，你要想清楚，我该干什么，而不是我能干什么。

◎ 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪，是因为自己才会上当。

◎ 别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

◎ 最优秀的模式往往是最简单的东西。

◎ 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

◎ 孙正义跟我有同一个观点，一个方案是“一流的 idea 加三流的实施”；另外一个方案是“一流的实施，三流的 idea”，哪个好？我们俩同时选择“一流的实施，三流的 idea”。

◎ 在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。

◎ 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。

◎ 概念到今天这个时代已经不能卖钱了。

◎ 不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。

◎ 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。

◎ 一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。

◎ 人可以十天不喝水，七八天不吃饭，两分钟不呼吸，但不能失去梦想一分钟。没有梦想比贫穷更可怕，因为这代表着对未来没有希望。一个人最可怕不知道自己干什么，有梦想就不在乎别人骂，知道自己要什么，才最后会坚持下去。

◎ 什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

◎ 创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人，不要找最好的人。

◎ 最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

◎ 什么都想自己干，这个世界上的事你干不完。

◎ 领导力在顺境的时候，每个人都能出来，只有在逆境的时候才是真正的领导力。

◎ 碰到灾难第一个想到的是你的客户，第二想到你的员工，其他才是想对手。

◎ 做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。

◎ 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

◎ 所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

◎ 战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。

◎ 关注对手是战略中很重要的一部分，但这并不意味着你会赢。

◎ 聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。所以永远记住，不要把自己当成最聪明的，最聪明的人相信总有别人比自己更聪明。

◎ 不想当将军的士兵不是好士兵，但是一个当不好士兵的将军一定不是好将军。

◎ 生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。

◎ 有结果未必是成功，但是没有结果一定是失败。

◎ 永远把别人对你的批评记在心里，别人的表扬，就把它忘了。

◎ 权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权利，你懂得倾听、懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会有权威。

◎ 性格和情商，主要还是由后天学习和塑造的。

◎ 战略不能落实到结果和目标上面，都是空话。

◎ 绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

◎ 80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，而是要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

◎ 商业计划绝对不是一个销售计划，里面有无数细节，无数人才的运营。

◎ 必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。

◎ 最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。

◎ 免费是世界上最昂贵的东西。所以尽量不要免费。等你有了钱以后再考虑免费。

◎ “营销”这两个字强调既要追求结果，也要注重过程，既要“销”，更要“营”。

◎ 诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

◎ 公关是个副产品，由于你解决了以后会逐渐传出去，这才是最好的公关。

◎ 聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。

◎ 永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。

◎ 我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

◎ 多花点时间在你的其他员工身上。

◎ 永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败好好接受教训，也许就会走向成功。

◎ 暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

◎ 可能一个人说你不服气，两个人说你不服气，很多人在说的时候，你要反省，一定是自己出了一些问题。

◎ 80年代的人还需要摔打，不管做任何事，要检查主观原因。

◎ 发不出工资是领导者的耻辱。

◎ 看见十只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这个兔子，一会儿

抓那个兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说“NO”。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

◎ 我们公司是每半年一次评估，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

◎ 互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。

◎ 在前一百米的冲刺中，谁都不是对手，是因为跑的是三千米的长跑。你跑着跑着，跑了四五百米后才能拉开距离的。

◎ 我们花了两年的时间打地基，我们要盖什么样的楼，图纸没有公布过，但有些人已经在评论我们的房子怎么不好。有些公司的房子很好看，但地基不稳，一有大风就倒了。

◎ 我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

◎ 网络上面就一句话，光脚的永远不怕穿鞋的。

◎ 今天要在网上发财，概率并不是很大，但今天的网络，可以为大家省下很多成本。这个世界没有人能替你发财，只有你自己才能替你发财，你需要的是投资和投入——spend time, invest time, on the internet。把自己的时间投资在网络上面，网络一定会给大家省钱，但不一定今天就能赚多少钱。赚钱是明天的事，省钱，你今天就看得到。

◎ 电子商务最大的受益者应该是商人，我们该赚钱因为我们提供工具，但让我们做工具的人发了大财，而使用工具的人还糊里糊涂，这是不正常的。

◎ 所谓新经济，就是传统企业利用好网络这个工具，去创造出更大的经济效益，使其成几十倍地增长，这才是真的新经济的到来。

◎ 创业路上需要激情、执着和谦虚，激情和执着是油门，谦虚是刹

车，一个都不能缺少。

◎ 我现在认为，当一个企业有一定规模的时候，首先要做的就是把自己忘了。记住我们，记住别人，这样才能坚持，才能有团队，梦想才不是空想，而是变成了大家的理想，别人才有机会，从而也就激发了整个团队的想象力。

◎ 作为一个领导人，应该控制自己的情绪，很多时候发脾气是无能的表现，合理的情绪控制对于团队的和谐，稳定军心有大作用。

◎ 大势好未必你好，大势不好未必你不好。

◎ 如何把每一个人的才华真正地发挥作用？我们这就像拉车，如果有人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。当你有1个傻瓜时，很傻的，你会很痛苦；你有50个傻瓜是最幸福的，吃饭、睡觉、上厕所排着队去的；你有1个聪明人时很带劲，你有50个聪明人实际上是最痛苦的，谁都不服谁。我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才粘合起来，使他们力气往一个地方使。

◎ 网络公司将来要判断两（三）个：第一，它的 team；第二，它有 technology；第三，它的 concept。拥有这些东西，才是存在的必要。

◎ Judge 一个人、一个公司是不是优秀，不要看他是不是 Harvard，是不是 Stanford，不要 Judge 里面有多少名牌大学毕业生，而要 Judge 这帮人干活是不是发疯一样干，看他每天下班是不是笑眯眯回家。

◎ 30% 的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

◎ 企业家是在现在的环境，改善这个环境，光投诉、光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

◎ 中国电子商务的人必须要站起来走路，而不是老是手拉手，老是手拉着手要完蛋。

◎ 我是说阿里巴巴发现了金矿，那我们绝对不自己去挖，我们希望别人去挖，他挖了金矿给我一块就可以了。

◎ 我深信不疑我们的模式会赚钱的，亚马逊是世界上最长的河，8848是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的宝藏。一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。

◎ 我们说上市就像我们的加油站，不要到了加油站，就停下来不走，还得走，继续走。

◎ 互联网是影响人类未来生活 30 年的 3000 米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。

◎ 我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对 Internet 一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

◎ 发令枪一响，你是没时间看你的对手是怎么跑的。只有明天是我们的竞争对手。

◎ 如果早起的那只鸟没有吃到虫子，那就会被别的鸟吃掉。

◎ 在我看来有三种人，生意人——创造钱；商人——有所为，有所不为；企业家——为社会承担责任。企业家应该为社会创造环境。企业家必须要有创新的精神。

◎ 三年以前我送一个同事去读 MBA，我跟他说，如果毕业以后你忘了所学的东西，那你已经毕业了。如果你天天还想着所学的东西，那你就还没有毕业。学习 MBA 的知识，但要跳出 MBA 的局限。

◎ eBay 是大海里的鲨鱼，淘宝则是长江里的鳄鱼，鳄鱼在大海里与鲨鱼搏斗，结果可想而知，我们要把鲨鱼引到长江里来。

◎ 一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会。一个 CEO 看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个 CEO 更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

◎ 上世纪 80 年代挣钱靠勇气，90 年代靠关系，现在必须靠知识能力！

◎ If not now, when? If not me, who?

◎ 听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

◎ 互联网上失败一定是自己造成的，要不就是脑子发热，要不就是脑子不热，太冷了。

◎ 我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动，最大的错误就是不犯错误。关键在于总结我们反思各种各样的错误，为明天跑得更好，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。

◎ 我们不能企求于灵感。灵感说来就来，就像段誉的六脉神剑一样。阿里巴巴的“六脉神剑”就是阿里巴巴的价值观——诚信、敬业、激情、拥抱变化、团队合作、客户第一。

马云经典语录 100 条 /1

► 第 1 章 熬住了就能赢

像坚持初恋一样坚持梦想 /2

傻坚持强于不坚持 /7

持久的激情最赚钱 /12

失败是可贵的财富 /17

困难时，左手温暖右手 /22

延伸阅读：为理想而生存 /26

► 第 2 章 定位决定地位

把生意做到全世界 /32

创新商业模式 /38

我们只抓一只兔子 /43

Work at Alibaba/48

延伸阅读：不关注未来是走不远的 /52

► 第3章 不走寻常路

诚信不是一种销售 /60

执行力是成败的关键 /65

专注理想，有舍才有得 /69

领导“穷人”闹革命 /75

创新才能赢得天下 /80

延伸阅读：创新是为了与明天竞争 /86

► 第4章 选择适合你的资本

传奇融资路 /92

搭上高盛顺风车 /97

与孙正义的不解之缘 /103

10 亿美金的背后 /108

上市只是个加油站 /113

延伸阅读：在很赚钱的时候去融资 /117

► 第5章 “火星式”管理

云式太极管理 /122

学会尊重内行 /127

不靠控股来管理 /131

“我是首席教育官” /136

延伸阅读：爱迪生欺骗了世界 /141

► 第6章 做唐僧有学问

不希望用精英团队 /146

用魅力去吸引人才 /151

把钱投在员工身上 /155

不挖墙脚，任人去留 /160

清除破坏团队的“野狗” /163

延伸阅读：关于领导能力和团队组合 /167

► 第7章 不卖产品卖品牌

借金庸“西湖论剑” /172

以娱乐营销突围 /178

变身比尔·盖茨？ /183

巧用媒体，“赢在中国” /186

公关是个副产品 /191

延伸阅读：小企业不要急于做强品牌 /196

► 第8章 在长江里击败鲨鱼

竞争是一种乐趣 /200

潜心修炼，烟雾迷惑 /205

把鲨鱼引到长江里来 /210

进攻者，永远都有机会 /215

延伸阅读：带着仇恨竞争一定会失败 /222

► 第9章 让价值观作决定

价值观最值钱 /230

安身立命企业文化 /234

从“独孤九剑”到“六脉神剑” /242

支付宝的“信用” /247

延伸阅读：永远讲真话 /253

► 第10章 让别人成功你才会成功

好企业要为社会解决问题 /258

“阿里梦”需要不断地创新来实现 /263

从IT到DT，布局大数据 /266

帮助别人成功 /270

延伸阅读：世界正从IT走向DT时代 /274

► 附 录 马云精彩讲话实录

机会就在有人抱怨的地方 /282

纠结和疼痛就是参与感 /286

大数据是为五年甚至十年以后建的 /289

明天开始，生活将是我的工作 /292

一场革命，一个危机，一个行动 /296

未来仅靠勤奋与努力是不够的 /300

后 记 /303

参考书目 /304

► 第1章

熬住了就能赢

为什么我的座右铭是“永不放弃”？因为这个世界上最大的失败就是放弃，放弃其实是最容易的。所以我想讲的是，活着就是胜利。这个世界上最痛苦的是坚持，而最快乐的也是坚持。