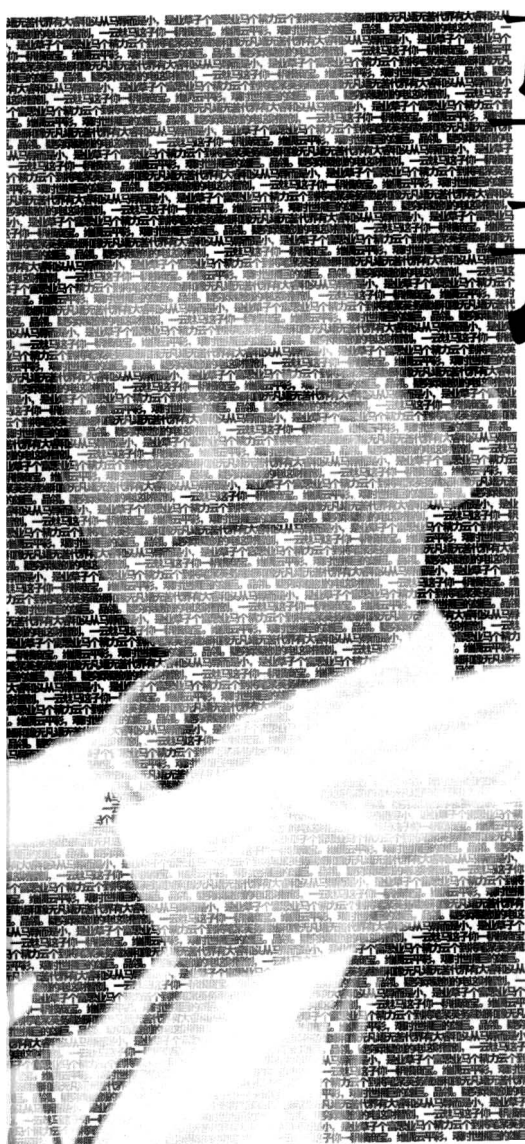


是疯人狂言，还是大智若愚
是口若悬河，还是出言谨慎
是傲然俯瞰业界
还是追求无止境



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



马云精彩语录

彭征 高贺◎编著

从一个平凡穷小子到世界电子商务巨头，马云无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。而马云艰苦创业积累的睿智思维和领导魅力，无疑是一笔巨大财富。细品马云精彩语录，你将拥有这个宝藏。

图书在版编目 (CIP) 数据

马云精彩语录 / 彭征, 高贺编著. —北京: 中信出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5086-1236-2

I. 马… II. ①彭… ②高… III. 马云—语录 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095368 号

马云精彩语录

MAYUN JINGCAI YULU

编 著: 彭 征 高 贺

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.75 字 数: 150 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版 印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1236-2/F · 1388

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

从一个平凡穷小子到世界电子商务巨头，马云无疑是这个时代的草根英雄和创业偶像。而马云艰苦创业积聚的睿智思维和领导魅力，无疑是一笔巨大财富。细品马云精彩语录，你将拥有这个宝藏。

语言，在人类文明发展史上，不仅仅是一种传播、交流的工具，更是人类文明元素中最具活力的有机载体。而充满智慧的语言，更是一种对人类文明的巨大贡献。因而，我们读《论语》，我们读四书五经，其意义就在于从古圣先贤的语言中汲取丰富的智慧和营养。

改革开放 30 年来，中国经历了体制的变革、政策的更替，经历了一批批企业和企业家的新陈代谢、大浪淘金，留下了一批“剩者”，并成为最后的“胜者”。

对热心关注中国企业家的人们而言，有很多问题一直是他们心中的巨大谜团：史玉柱，历经大风大浪而“巨人不死”，凭什么？牛根生，带领蒙牛从一个“三无”的小作坊发展成乳业的巨头，并“跑出火箭的速度”，凭什么？马云，历经互联网冬天的大“寒流”，却能奇迹般的绝处逢生，并一直“狂”到今天，凭什么？

成功，一定是有经验的；失败，也一定是有教训的。而这些经验、教训，正是浓缩在企业家们平日的言论与话语之中。

大雕塑家罗丹说：“这个世界并不缺乏美，而是缺乏发现美的眼睛。”今天，我们也要说：中国并不缺乏优秀的经营理念、管理经验，

缺乏的只是发现这些闪光思维的慧眼。也许，体制的变革常常是暴风骤雨般的，而经营理念、管理思想乃至人性的变化却是极为细微的，是润物细无声的。

世界科学巨匠牛顿曾说：“如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”的确，在这个世界上，天才是极为稀少的，真正的天才往往是站在巨人的肩上、汲取百年之智慧而历练出来的。在中国改革开放进入攻坚时期和全球经济一体化的时代背景下，我们尤为需要学习优秀的经营理念、管理思想。而对中国数千万有志于走上创业之路的新一代人而言，深刻研读、揣摩这些充满了智慧灵光的经典语录，无疑也是让他们站在这些中国商界的巨人肩上，看得更长远，走得更长远。

作为本书的编著者，我们的使命是求真、求实、求是，把马云的这些肺腑之言以百分之百原汁原味的面貌还原出来，而不是代替读者去思考、揣测。至于这些语录蕴涵的丰富智慧与深刻思想，是需要读者展开思维和智慧的翅膀自由翱翔的，正所谓“仁者见仁、智者见智”。

当然，为了便于读者阅读，不至于在这些语录的浩瀚海洋中迷失方向，我们从经营管理和创业战略的角度对这些语录做了较为细致的分类，并给出一定的导读和提示。

但愿，我们精心编著的这本书，在中国数千万刚刚踏上新征程的创业者们心中，能够成为一部生动的创业教材；对已经走上经营管理之路的职业经理人而言，能够成为一部管理学词典；对更广大的其他读者而言，能够从中汲取智慧之精华，洞悉其中之理念、哲学、信仰。最后，我们要送给读者一句话：经典，从来都是用心去品读、品味出来的。创作如此，阅读亦如此。

编著者

2008年4月于北京钓鱼台西

作者序

第一章 创业精神：坚持梦想，永不放弃

- >> 历经磨难才会成为一代高手 / 3
- >> 创业者书读的不多没关系，就怕不在社会上读书 / 4
- >> 创业者最好的大学就是社会大学 / 5
- >> 在没人温暖你的时候，你要学会左手温暖你的右手 / 7
- >> 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，大部分人死在明天晚上 / 8
- >> 有时候死扛下去总是会有机会的 / 9
- >> 任何一个创业者，永远要把自己的笑脸露出来 / 10
- >> 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的 / 10
- >> 永远不要忘记自己第一天的梦想 / 11
- >> 今天我还是这个梦想，唯一的区别是我向我的梦想前进了一步 / 14
- >> 像坚持初恋一样坚持理想 / 15
- 精彩花絮 / 15

第二章 创业者修为：诚信做人，坦荡做事

- >> 永远不把赚钱作为公司的第一目标 / 19

- >> 我创业不是为了赚钱，而是为了以后有更多的经验教给学生 / 19
- >> 大学生最好的创业就是读好书 / 20
- >> 做一份喜欢的工作就是很好的创业 / 21
- >> 创业者都是疯疯癫癫的多一点 / 22
- >> 从每个人身上找到各种机会，不断学习，从而反过来影响别人 / 22
- >> 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 / 23
- >> 成功学课程听一两次可以，听四次、五次，这人就被废了 / 23
- >> 成功的背后也隐藏着很多挫折和失败 / 24
- >> 如果马云能成功，80% 的人都能成功 / 24
- >> 诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念 / 25
- >> 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪 / 26
- >> 做生意不能凭关系，也不能凭小聪明 / 29
- >> 商界最重要的不是钱，是信用 / 29
- >> 把你最珍贵的东西给了别人，才是真正的慈善和公益 / 30
- 精彩花絮 / 31

第三章 战略谋划：做正确的事，正确地做事

- >> 首先要做正确的事，再是正确地做事 / 35
- >> 先求生存，再求战略 / 35
- >> 小公司的战略只有几个字——活下来，挣钱！ / 37
- >> 战略不等于结果 / 38
- >> 一开始想到卖，你的路可能就走偏了 / 38
- >> 先去了解市场需求和客户需求，再去寻找解决方案 / 40
- >> 项目要有远见、梦想和想象力 / 40
- >> 要明白自己的产品是不是能走那么远 / 42
- >> 地理位置必须靠近客户 / 43
- >> 跟经历过磨难的公司合作 / 44
- >> 避开国内甲 A 联赛，直接进入世界杯 / 45
- >> 阿里巴巴是中国人创办的，但阿里巴巴不是中国人的公司 / 46
- >> 生存下来的第一个想法应该是做好，而不是做大 / 47
- >> 重点突破，所有的资源在一点突破 / 47

- >> 只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉 /48
- >> 40 岁之前一定要有自己的旗舰项目 /48
- >> 永远不要忘记：你从哪里来，到哪里去，想做什么，该做什么 /49
- >> 店不在于多，而在于精 /49
- 精彩花絮 / 51

第四章 商业模式：做自己的特色

- >> 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 /55
- >> 商业模式不能想得太清楚了，想清楚马上被模仿走了 /55
- >> 当你告诉别人自己的模式多么好的时候，你一定会出问题 /56
- >> 不被人看好也是一种福气 /57
- >> 如果说我自己已经完全想清楚未来的方向，那是在说谎 /58
- >> 亚洲应该有自己独特的模式 /58
- >> 阿里巴巴是不能被复制的 /59
- >> 阿里巴巴是帮助别人发现金子的 /59
- >> 赚钱模式越多，越说明你没有模式 /60
- >> 最优秀的模式往往是最简单的东西 /62
- >> 中国现在需要的是两三百万的投资可以做一两千万的生意 /63
- >> 使棍使得好的人不一定要去学使枪 /66
- >> 一定要个性化 /66
- >> 不是为了概念而去做搜索，做搜索是为人民服务的 /68
- >> 尽管是一个商业计划，但是当做慈善事业会做得更好 /69
- 精彩花絮 / 71

第五章 市场营销：既要“营”，又要“销”

- >> 客户赚钱，我们就一定能赚钱 /75
- >> 不要帮客户省钱，要帮他们赚钱 /75
- >> 从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，把一群人推起来 /77
- >> 通过免费来了解客户的需求，边走边体验 /78
- >> 办一个市场就是办一个舞会，先把女孩子请来，再把好的男孩子请进来 /79

- >> 根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音 /79
 - >> 营销强调既要追求结果，也要注重过程；既要“销”，更要“营” /80
 - >> 没有数字，没有结果，一切营销都是虚的 /81
 - >> 营销需要的是一个人，而不是一台三四十块钱的复读机 /81
 - >> 悄悄进村，打击目标，迅速占领全球市场 /82
 - >> 你要想把服务做好，就要让你的客户不需要服务 /82
 - >> 别看绕来绕去，要适时出击 /82
 - >> 我们家不收钱，而且我们家的菜比他好 /83
 - >> 我编了一句话：世界首富比尔·盖茨说…… /84
 - >> 客户第一，客户是父母 /85
- 精彩花絮 /85

第六章 资金运作与运营：花投资人的钱要谨慎

- >> 投资者永远跟着好公司走 /89
 - >> 投资人最怕你向他要钱 /89
 - >> 风险投资不是投资风险 /91
 - >> 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多 /92
 - >> 2 000 万美元我管得了，太多的钱就失去了价值 /93
 - >> 不要跟 VC 讲拿了钱就去免费 /93
 - >> 永远不要让资本说话，要让资本赚钱 /95
 - >> 全世界有很多投资者，但全世界马云就一个 /96
 - >> 应该恭喜的是我们的投资者 /97
 - >> 真正的力量是控制资本的人的力量，是企业家的力量 /99
 - >> 实际上资本永远是听你的 /99
 - >> 我是主刀医生，投资者都是我的护士 /100
 - >> 公司就像结婚一样，我们打算结婚后过几天好日子 /101
 - >> 创办一家伟大公司真的比上市更为重要 /101
 - >> 不想赚这点小钱 /102
- 精彩花絮 /102

第七章 竞争法则：商场如战场，但商场不是战场

- >> 竞争是一个副产品 /107
- >> 不要因为对手而去制定战略 /108
- >> 把对手看得很清楚，而你自己没往前走，这等于瞎看、白看 /108
- >> 商场如战场，但商场不是战场 /109
- >> 能进能退方为大丈夫 /110
- >> 永远要把对手想得更强大一点 /110
- >> 商界犯的几个错误：看不见、看不起、看不懂、跟不上 /111
- >> 秘密不是你的核心竞争力 /111
- >> 等你有实力了再叫板 /112
- >> 偷袭之战必须在 24、48 小时内结束，不可能持续下去 /114
- >> 做任何事，要把所有的招数在自己消化了以后很自然地使出来 /114
- 精彩花絮 /115

第八章 执行力：三流的理念，一流的执行

- >> 自己千万别说我的理念有多好 /121
- >> 做企业不仅仅是做创意 /121
- >> 过了头的创意会让团队伤心 /122
- >> 我不太相信那些策划的“大仙”们 /122
- >> 我们应该为结果付报酬，为过程鼓掌 /123
- >> 必须为客户创造价值，对客户有用 /124
- >> 概念到今天这个时代已经不能卖钱了 /125
- >> 一个项目、一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人 /126
- >> 没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果 /127
- >> 没有突破，就等于没做 /128
- >> 不要追求酷，一定要是有用的 /129
- >> 以商业的形式执行，慈善才能走得久、走得长 /129
- 精彩花絮 /131

第九章 危机管理：将灾难扼杀于摇篮中

- >> 千万别把灾难当公关看 /135
- >> 碰到灾难第一个要想到的是你的客户 /136
- >> 如果你把任何事情都当成机会的话，你可能就要倒霉了 /136
- >> 对荣誉我没有心理准备 /137
- >> 我预感接下来的两三年会非常不平静，因为人人都在表扬我们 /137
- >> CEO 就是一个球队的守门员 /138
- >> 今天我们还是个芝麻，连绿豆也没做到，还有很长的路要走 /138
- >> 每走一步棋都要考虑对别人造成的影响 /139
- >> 繁荣延续那么长，意味着冬天很快就来了 /140
- >> 一个企业最重要的是耐得住寂寞，挡得住诱惑 /140
- >> 名声让我忧心，我见过太多飞上天空然后摔下的人了 /141
- 精彩花絮 /141

第十章 领导力：胸怀、智慧和眼光

- >> 管理一家公司是靠智慧、胸怀和眼光 /145
- >> 别人把你当英雄的时候，你千万别把自己当英雄 /145
- >> 你把权力交给别人的时候，才能有真正的权威 /146
- >> 最聪明的人永远相信别人比自己聪明 /147
- >> 把自负抛弃以后，情商就会高起来 /148
- >> CEO 的艺术就在于人、财、物之间三者平衡的艺术 /148
- >> 只有两种情况下你是 CEO：一是你做决定的时候，二是你犯错误的时候 /149
- >> 很多人是愿意承认错误，但不愿承担责任，而恰恰承担责任会赢得更多的尊重 /149
- >> 把自己的长项藏起来、弱项暴露出来没关系 /150
- >> 暴躁从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 /151
- >> 我并不在乎别人怎么看我，但我在乎自己怎么看这个世界 /152
- >> 建立自我、追求忘我 /154
- >> 我叫自己“首席教育官” /156

- >> 胸怀要像大海一样大 /156
- >> 真正的领导是通过别人拿结果，而不是自己冲在最前面 /157
- >> 不让任何一个队员掉队的团队是最优秀的团队 /157
- >> 永远让你的队员知道你在哪里 /158
- >> 我会喊叫着往前冲的时候，你们什么都不会慌了 /159
- >> 制定目标是领导的一门艺术 /159
- 精彩花絮 /160

第十一章 用人理念：别把飞机引擎装拖拉机上

- >> 别把飞机引擎装拖拉机上 /163
- >> 博士学位拿到了，只不过是真正的生活考试的开始 /163
- >> MBA 学了两年以后，还要起码花半年时间去忘掉 MBA 学的东西 /165
- >> 一个当不好士兵的将军一定不是好将军 /165
- >> 把太太当合作伙伴，不要当太太看 /166
- >> 野狗，必杀无疑 /168
- >> 跳槽多的人就像不停地结婚、离婚 /168
- >> 希望员工像姜大牙一样 /169
- >> 不希望挖过来的员工变成“不忠、不义、不孝”的人 /169
- >> 我们需要的不是听话的学生，而是能干的学生 /170
- >> 给年轻人最好的机会就是不给他机会 /170
- >> 天不怕，地不怕，就怕 CFO 当 CEO /171
- >> 把钱存在银行，不如把钱投在员工身上 /171
- >> 员工在阿里巴巴工作 3 年，相当于公费读了 3 年的研究生 /172
- >> 创业要找最适合的人，不要找最好的人 /172
- >> 唐僧团队是天下最好的创业团队 /173
- >> 50 个聪明人在一起是最痛苦的，50 个傻瓜是最幸福的 /173
- 精彩花絮 /174

第十二章 企业文化：目标、使命、价值观

- >> 那么多人手拉着手走的时候是快乐的 /179
- >> 使命引导我们不断前进 /179

- >> 我们的使命是让天下没有难做的生意 /180
- >> 如果你不认同我们的共同目标，请你离开 /180
- >> 阿里巴巴的“独孤九剑” /181
- >> 梁山好汉输在没有共同目标上 /181
- >> CEO 就是企业文化的推广者，就是首席文化官 /182
- >> 只靠游击队是不可能打下全国的 /183
- >> 别人可以拷贝我们的模式，但不能拷贝我们的苦难，不能拷贝我们不断往前的激情 /184
- >> 不要让别人为你干活 /185
- >> 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 /185
- >> 这张股权证书签回去交给你老婆，然后忘了它 /186
- >> 我会承诺你在我们公司一定会很倒霉，很冤枉 /186
- >> 没有这三样东西，你走不长，走不远，长不大 /187
- 精彩花絮 /187

第十三章 快乐心态：马云的幽默人生

- >> IT 界丑陋的人要比好看的人多 /190
- >> 说我“俊”说明你眼光真的很不一样 /190
- >> 如果以他为标准，我恐怕连 100 分里面的 10 分都拿不到 /191
- >> 我比蜘蛛侠的回头率更高 /192
- >> 打领带是晓鸽教我的，我以前乱打，和红领巾差不多 /192
- >> 中国人特别喜欢担心国家领导人要担心的事情 /192
- >> 我不觉得自己 crazy，只是 think different /193
- >> 我就是戴着望远镜也找不到对手 /193
- >> 100 亿美元已经远不如 6 封邮件那么令人惊喜 /193
- >> 做企业不是做侠客 /194
- >> 我自己不能创办，但打败别人还是有本事的 /194
- >> 我不怕被骂，在中国反正别人也骂不过我 /195
- 精彩花絮 /195

第十四章 另类理论：从生活中感悟出来的哲学

- >> 中国到今天为止还没有真正的互联网公司 /198
- >> 当 5 个人中有 3 个人上网，那才是黄金期的来临 /198
- >> 网商将成为全世界最大的商帮组织 /198
- >> 饿死也不做游戏 /199
- >> “高尔夫哲学” /199
- >> “YES 理论” /200
- >> “风水理论” /201
- >> 不要让整个屋子里都充满铜臭味 /201
- >> 活下来的三个原因：没有钱、不懂技术、不做计划 /202
- 精彩花絮 /203

第一章

创业精神： 坚持梦想，永不放弃

今天，是一个创业的时代，是一个呼唤创业精神的时代。每个创业者都有实现梦想的冲动，这便是走向创业之路的初始力量。然而创业是艰苦的，是人生的历练，创业需要有一种创业精神。创业精神是一种境界，决定着人们的人生态度，有了这种精神，才能激励人们奋发图强，获得财富与进步。

创业者问：

- ◎ 面对创业中的挫折和失败，该怎么办？
- ◎ 创业激情时有时无是正常的吗？

马云答疑：

- ◎ 在任何时刻，永不放弃。
- ◎ 永远坚持自己的梦想，保持自己的激情。

历经磨难才会成为一代高手

背景
简介

2006年，马云接受上海第一财经叶蓉主持的《财富人生》节目访谈。

叶 蓉：在《财富人生》同名书籍中关于你的那一章，我在主持人采访后记里这样写的：“马云录完节目后兴高采烈地走了，两脚就像踩在棉花里。后来我才知道，他要去见从日本来的小鹿纯子，那是他少年时代的偶像。”你还记得吗？

马 云：当然。日本媒体常问我，有没有日本人影响过我。我说小鹿纯子。他们问小鹿纯子是谁？我说小鹿纯子就是一位排球女将。他们问排球女将是什么？这下我可晕了，就跟他们讲了一大堆排球女将的故事，但他们没有一个人听得懂。最后我打电话问一位上海朋友，他说小鹿纯子就是荒木由美子。我在网上一查，果然是她，然后去找她。我觉得她影响了我们这一代人。我看《排球女将》时正读高中准备高考。我觉得是她激励了我们这代人没有放弃高考。我那时候都写了很多这样的日记。一部好的电视剧可以影响一代人，所以我要找到她，告诉她，感谢她。她从影坛退出已经20年了，找得很辛苦。《排球女将》在中国有那么大的影响，她却从来没来过中国。我要请她到中国来一次。

叶 蓉：二十多年，看到自己当初的偶像是什么心情？

马 云：很激动，她还是那么漂亮，那么善良。我离开的时候汽车都开得快看不到了，她还是站在那里。这一幕很清晰。在我们刚踏入社会时，她告诉了我们什么叫克服困难，什么叫做坚持，什么叫做勇往直前。就像金庸小说一样，它让我懂得，你要历经磨难才会成为一代高手。