

马云谈商录



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。

MA YUN TAN SHANG LU

马云 谈商录

蒋云清◎著

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, 2011. 7
ISBN 978-7-5502-0282-5

I. ①马… II. ①蒋… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 142914 号

马云谈商录

出 品 人: 王笑东
出版统筹: 新华先锋
责任编辑: 徐秀琴
封面设计: Pabba- 橙
版式设计: 王艾迪
责任校对: 梁 静

北京联合出版公司出版
(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)
保定市 中画美凯印刷有限公司印刷 新华书店经销
字数 263 千字 680 毫米 × 960 毫米 1/16 22 印张
2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5502-0282-5
定价: 39.80 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

马云经典语录 100 条



1. 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。

2. 一个成功的创业者，三个因素：眼光、胸怀和实力。

3. 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。

4. 这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么。

5. 对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。我最困难的时候还没有到，但有一天一定会到。困难不是不能躲避，不能让别人替你去扛，任何困难都必须你自己去面对。创业者就是面对困难。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

9. 有时候死扛下去总是会有机会的。

10. 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。

11. 永远要相信边上的人比你聪明。

12. 五年以后还想创业，你再创业。

13. 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，见不到后天的太阳。所以，我们干什么都要坚持！

14. 短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。

15. 我想创业者一定要想清楚两个问题：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，也不是因为别人在于什么，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。

16. 上当不是别人太狡猾，而是自己太贪，是因为自己才会上当。

17. 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。

18. 最优秀的模式往往是最简单的东西。

19. 创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

20. 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”。

21. 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。

22. 很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。
23. 概念到今天这个时代已经不能卖钱了。
24. 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。
25. 这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。
26. 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。
27. 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。
28. 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。
29. 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。
30. 什么都想自己干，这个世界上的事你干不完。
31. 领导力在顺境的时候，每个人都能展现出来，只有在逆境的时候展现出来的才是真正的领导力。
32. 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。
33. 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。
34. 小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。
35. 所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。
36. 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。
37. 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。

38.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。

39.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。

40.生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。

41.有结果未必是成功，但是没有结果一定是失败。

42.永远把别人对你的批评记在心里，别人的表扬，就把它忘了。

43.权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权力，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。

44.性格和情商，主要还是由后天学习和塑造的。

45.战略不能落实到结果和目标上面，都是空话。

46.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。

47.80年代的人不要跟70年代、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。

48.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。

49.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。

50.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。

51.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。

52.“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”。

53.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。

54.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。

55.不是你的公司在哪里，有时候你的心在哪里、你的眼光在哪里更为重要。

56.永远要把对手想得非常强大，哪怕他非常弱小，你也要把他想得非常强大。

57.我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

58.多花点时间在你的其他员工身上。

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

60.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。

61.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。

62.80年代的人还需要摔打，不管做任何事，要检查主观原因。

63.发不出工资是领导者的耻辱。

64.看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，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。

65. 我们公司是每半年一次评估，评下来，虽然你工作很努力，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。

66. 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。

67. 在前 100 米的冲刺中，谁都不是对手，是因为跑的 3000 米的长跑。你跑着跑着，跑了四五百米后才能拉开距离的。

68. 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。

69. 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。

70. 网络上面就一句话，光脚的永远不怕穿鞋的。

71. 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。

72. 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。今天新旧经济是两张皮。

73.创业路上需要激情、执著和谦虚，激情和执著是油门，谦虚是刹车，一个都不能缺少。

74.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。

75.大势好未必你好，大势不好未必你不好。

76.如何让每一个人的才华真正地发挥作用，这就像我们拉车，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。当你有一个傻瓜时，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；你有一个聪明人时很带劲，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，把许多优秀的人才黏合起来，使他们力气往一个地方使。

77.网络公司将来要判断三个：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。

78.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，看他们每天下班是不是笑眯眯回家。

79.30% 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。

80.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。

81.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。

82.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。

83.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。

84.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。

85.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。

86.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。

87.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。

88.如果早起的那只鸟没有吃到虫子，那就会被别的鸟吃掉。

89.男人的长相往往和他的才华成反比。

90.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。

91.三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。

92.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。

93.一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的时候，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。

94.20 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！

95. “If not now, when? If not me, who?”

96.听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。

97.我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

98.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。

99.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。

100.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

第一章 熬住了就能赢

像坚持初恋一样坚持梦想 /3

傻坚持强于不坚持 /9

持久的激情最赚钱 /16

失败是可贵的财富 /22

困难时，左手温暖右手 /29

延伸阅读：为理想而生存 /34

第二章 定位决定地位

把生意做到全世界 /41

创新商业模式 /48

我们只抓一只兔子 /54

Work at alibaba/60

延伸阅读：不关注未来是走不远的 /65

第三章 不走寻常路

诚信不是一种销售 /75

执行力是成败的关键 /81

专注理想，有舍才有得 /86

领导“穷人”闹革命 /92

创新才能赢得天下 /98

延伸阅读：创新是为了与明天竞争 /104

第四章 选择适合你的资本

马云传奇融资路 /111

搭上高盛顺风车 /117

与孙正义的不解之缘 /124

10 亿美金的背后 /130

上市只是个加油站 /136

延伸阅读：在很赚钱的时候去融资 /141

第五章 “火星式”管理

云式太极管理 /147

学会尊重内行 /153
不靠控股来管理 /159
我是首席教育官 /164
延伸阅读：爱迪生欺骗了世界 /170

第六章 做唐僧有学问

不希望用精英团队 /175
用魅力去吸引人才 /181
把钱投在员工身上 /187
不挖墙脚，任人去留 /193
清除破坏团队的“野狗” /198
延伸阅读：阿里巴巴的团队和组织 /204

第七章 不卖产品卖品牌

借金庸“西湖论剑” /215
以娱乐营销突围 /221
马云变身比尔·盖茨？ /227
巧用媒体，“赢在中国” /232
公关是个副产品 /237
延伸阅读：小企业不要急于做强品牌 /244

第八章 在长江里击败鲨鱼

竞争是一种乐趣 /249
潜心修炼，烟雾迷惑 /255
把鲨鱼引到长江里来 /260

进攻者，永远都有机会 /266

延伸阅读：带着仇恨竞争一定会失败 /273

第九章 让价值观作决定

价值观最值钱 /283

安身立命企业文化 /289

从“独孤九剑”到“六脉神剑” /297

支付宝的“信用” /302

延伸阅读：我们正在为诚信而战 /308

附 录 马云精彩演讲

为 102 年的公司开始新的梦想 /321

新的商业文明，已经起航 /325

参考书目 /333

后记 /335

熬住了就能贏

如果我馬雲可以創業成功，那麼大部分的年輕人也能夠創業成功。

我們不能企求于靈感。

就像段譽的六脈神劍一樣。阿裏巴巴的六脈

神劍就是阿裏巴巴的價值觀：誠信、敬業、

激情、擁抱變化、團隊合作、客戶第一。

