

独家收录马云卸任
阿里巴巴CEO演讲全文

张笑恒◎编著

马云的 说话之道

关键时刻，马云说了什么，
又是如何说的？

内文演讲均由**马云**亲口讲述



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

马云的 说话之道



关键时刻, 马云说了什么, 又是如何说的?

张笑恒◎编著

图书在版编目(CIP)数据

马云的说话之道 / 张笑恒编著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.7

ISBN 978-7-5502-1744-7

I. ①马… II. ①张… III. ①马云—语言艺术—通俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第158321号

马云的说话之道

作者: 张笑恒

特约策划: 杨郭君

责任编辑: 丰雪飞

装帧设计: 刘红刚

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)

廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷 新华书店经销

字数: 210千字 700毫米×990毫米 1/16 印张: 15

2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

ISBN: 978-7-5502-1744-7

定价: 32.80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, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069336

前 言

曾经有人这样评价马云：“拿破仑一样的身材，外星人一样的脸庞，微笑时还会露出孩童般的虎牙，如同一个‘老顽童’的模样。”但是，就在这副并不是“帅哥”模样的背后，马云却有着一般人所难以想象的智慧、激情和口才。

孙正义说：“阿里巴巴是非常伟大的公司，当我一开始遇到马云的时候，我对他说，你会成为一个英雄。你的名字所能达到的高度，将会与雅虎杨致远、亚马逊、比尔·盖茨他们一样。”而马云说：“当然，我想10年以前尽管我们这儿没有几个人，但是我们的理想没有变，这几年来都没有变过我们的理想，我相信这二三十年也不会改变我们的理想。首先我们希望对人类、对社会有所贡献。”马云最让人敬佩的不是他的财富，而是时刻洋溢着理想和激情，他善于抓住机遇，敢于攀登那人迹罕至的顶峰。当然，马云充满智慧和哲理的演讲更让我们折服。

也有很多人喜欢拿马云与马化腾作比较，马云身上显现出更多的傲骨与疯狂。他说：“如果大家想成功必须疯狂一点，你必须有很大的梦想，要有精神，并且要有很好的战略。”也正因如此，孙正义对马云说：“我第一次看见你的时候你一无所有，没有钱，没有利润。而中国

的互联网行业也仅仅是刚刚起步，你和今天一样瘦，我可能重了一点。但是你的眼睛闪闪发光，我觉得你也和杨致远一样的疯狂，所以6分钟我就决定在你的公司投资了。”一个狂人，6分钟就说服了数以亿计的风投，这是需要怎样的智慧和口才？

马云古灵精怪，不按常理出牌的诡异经营模式，圈内圈外人一直都为之敬慕与胆寒。而且马云思维敏捷，能说会道，那张谈起事情来口若悬河的嘴，却成为其最具标志的形象之一。尤其是他在各种场合充满激情与智慧的演说，不仅被人称赞，而且其中的经典语句还成为许多青年创业者的希望与动力。

甲骨文公司大中华区产品战略部高级总监刘松曾说过：“马云兼有商人的狡猾、政客的辩才和宗教领袖的启发性。远观是看不透的，大概只有最亲近者才了解他的内心。”

从马云的精彩演讲中，我们不仅能看到其随性、犀利的处世态度，还能看到其自信、风趣的沟通技巧。他的言语中暗藏的那份“独到”为其打破了困局，而其语言中处处散发的激情更成为每个阿里人心中熊熊燃烧的火种。针对不同场合，马云在话语中时而包含的那份委婉又为其增添了亲和力。可以说，无论何时，马云总能靠着精湛的口才让自己的观点深入人心。

其实，如何说话、说些什么话才能将本意直传入对方心里，往往需要借助口才。嘴上功夫有时候看似是雕虫小技，但一两句触动人心的话却可能扭转一个人的一生。

马云的精湛口才之所以盛名在外，就是因为他语言中所透露的智慧已经成为其综合魅力的重要组成部分。他在平日演讲中所展现出来的高超的口才

艺术和说话技巧，正是他打开成功之门的那把重要的钥匙。

有人曾经说过，听马云说话是一种享受，因为他说话大有语不惊人死不休的感觉。马云在演讲中时常展现的那种“与众不同”的说话方式，让更多的人送给了马云“疯子”“狂人”的称号。但是，马云之所以敢说，正是因为他敢做。阿里巴巴与淘宝网的成功，就证明了马云是真的有料。

说话人人都会，但是如何将话说好，就要掌握一定的说话技巧与艺术了。本书精心收集和整理了近年来马云在不同场合的精彩演讲，并且从其随性、独特、犀利、精辟、风趣等不同风格对其思想进行了深入剖析。读者可以从中感受到马云最精彩的演讲魅力与沟通技巧，从而结合自身打造出属于自己的口才魅力。

第一章**马云的随性——不造作，不迎合，不放纵 _1**

1. 用一颗平常心去说平常事 _2
2. 不按套路出牌，精彩不断 _4
3. 本色随意地“出演” _7
4. 从武术中去追寻成功的途径 _9
5. 应景而生，会讲得很动听 _12
6. 使用柔和的语言基调，对方会更开心 _13
7. 说话豁达洒脱，会让你更具亲和力 _15
8. 情深言切，瞬间触动人心 _18

第二章**马云的精辟——言语简洁，字字珠玑 _23**

1. 言辞简洁但掷地有声 _24
2. 妙用比喻效果好 _25
3. 有原则的话才有分量 _26
4. 话不在多，全在点子上 _27
5. 少讲大道理 _30
6. 言语果断，绝不拖泥带水 _32

第三章

马云的犀利——直言不讳，一针见血 _35

1. 观点犀利，语惊四座 _36
2. 以子之矛，攻子之盾 _38
3. 刚柔并济，对答自如 _40
4. 收敛锋芒，暗藏霸气 _42
5. 大胆讽刺，不畏特权 _45
6. 适时激励，效果更佳 _47
7. 克敌制胜，攻心为上 _50

第四章

马云的坦诚——用他的真心换你的真心 _53

1. 马云的心直口快 _54
2. 永远讲真话 _55
3. 尽量选择朴素的语言 _58
4. 坦然地说“不知道” _60
5. 任何时候都用尊重的口气 _62
6. 谦虚最美 _65
7. 善于倾听的人更容易成功 _67
8. 感同身受好说服 _69

第五章

马云的激情——荡气回肠，激情澎湃 _73

1. 激情源自自信 _74
2. 马云的“豪言壮语” _77
3. 善于使用肢体语言 _79
4. 说话动听的技巧 _81
5. 做个会讲故事的人 _84
6. 最有力量的短句 _87
7. 有效激励下属的干劲 _89
8. 毫不吝啬赞美 _91

第六章

马云的自信——信心产生热忱 _95

1. “一个男人的才华和容貌是成反比的” _96
2. 相信自己，不怕质疑 _98
3. 说话“拽”一点又何妨？ _101
4. 快乐的“孔雀型”老板 _104
5. “风暴一旦形成，天就渐渐变亮” _106
6. 只讲你懂得的，你就会充满自信 _109
7. 讲自己相信的，只有相信才有效果 _111
8. 语言不好没关系，但要讲出正能量 _114
9. 将话说得底气十足，才更有说服力 _117

第七章

马云的风趣——诙谐幽默，妙语连珠 _121

1. 永远乐观的马云 _122
2. 就地取材，幽默无处不在 _124
3. 随机应变的幽默 _127
4. 自我调侃令人捧腹 _129
5. 妙用比喻制造“笑果” _132
6. 说话巧用典故，会有出其不意的效果 _134

第八章

马云的独到——语不惊人死不休 _137

1. 说话要有点个性色彩 _138
2. 说话内容有新意才吸引人 _140
3. 睿智语言“剑走偏锋” _143
4. “倒立看世界，一切皆有可能” _145
5. 标新立异，永远不做大多数 _148
6. “唱反调”也是一种技巧 _151

第九章

马云的坚持——坚定才能铿锵有力 _155

1. “永远保持最初的激情” _156
2. 无论被拒绝多少次，再说一次 _159
3. 告诉自己，别失去信念 _161
4. 嘴上执着，心中才能更执着 _163
5. “我的成功不是偶然” _164
6. 不要怕做错，就做你自己 _167
7. 坚持自己的观点，不被别人的言论影响 _169
8. 原则绝不放弃 _172

第十章

马云的委婉——借“曲径”以“通幽” _175

1. 说出的道理要让人听着舒服 _176
2. 忠言也可以不逆耳 _179
3. 拒绝的话也要婉转地说 _181
4. 点到即止，暗示比直言更有效 _183
5. 钝化锋芒，和颜悦色才能生财 _186
6. 批评的话要委婉 _189

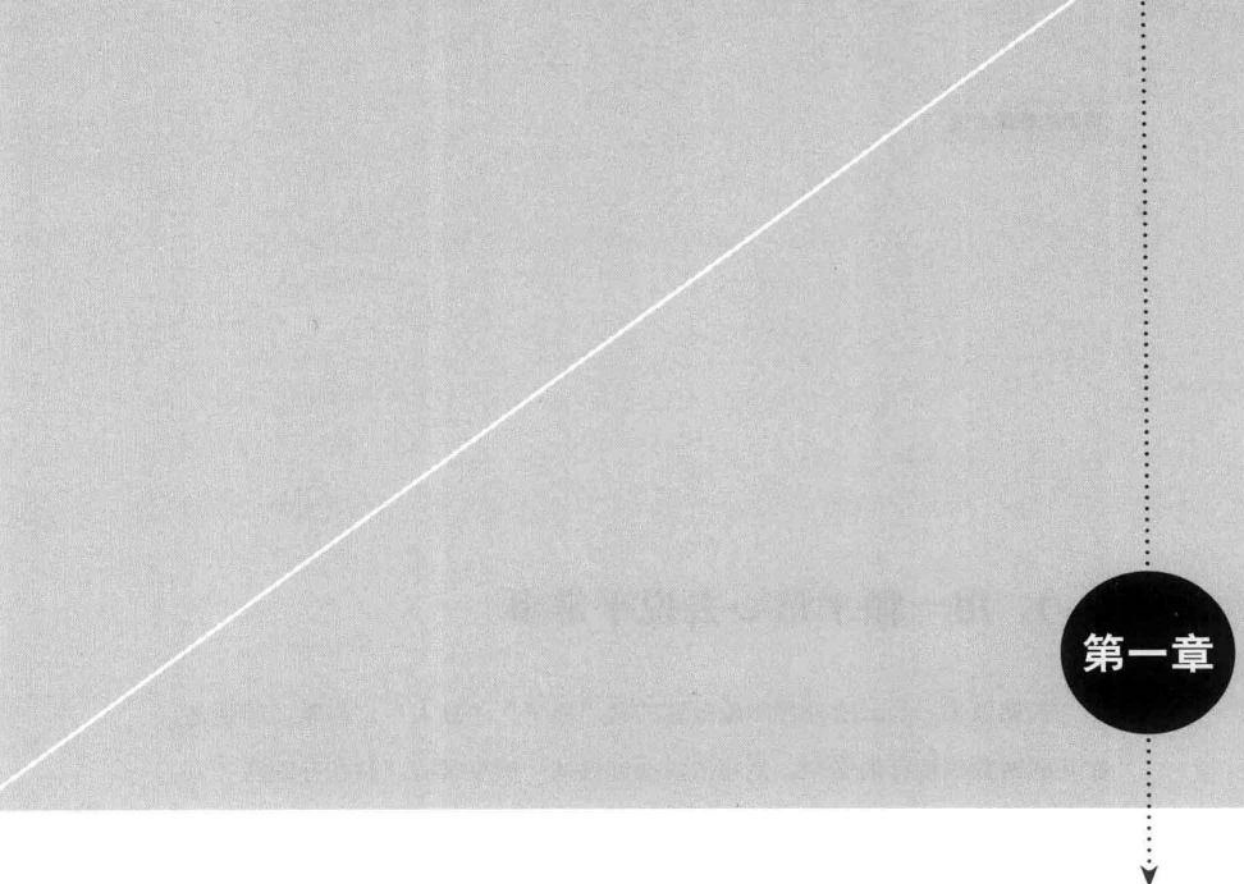
第十一章

马云的狂妄——狂而不傲为智者 _191

1. 狂妄，但不傲慢 _192
2. 可以有傲骨，但绝不盛气凌人 _194
3. 敢想敢说，你的地盘你做主 _196
4. 不谈论现在，我们只讲未来 _199
5. 将你的观点，呈现在全世界人面前 _202
6. 做了自己力所能及的事情就说出来 _205
7. 运用“强势”口吻制造威慑气势 _207
8. 我就是个“大忽悠” _210

附录

1. 马云“阿里巴巴10周年庆典”演讲 _214
2. 马云登陆雅虎首次发表演讲稿全文 _221
3. 马云卸任阿里巴巴CEO演讲全文 _223



第一章

马云的随性
——不造作，不迎合，不放纵

1. 用一颗平常心去说平常事

长期以来，马云给外界印象最深的是“疯子”“狂人”。但是，即便是在互联网数码横行的当今，他却依然能够保持一颗平常心。站在互联网一方霸主的位置，他似乎更懂得从容地看待生活中的许多事情。

马云说：“我一直认为，不管做任何事都不能有功利心。我没有什么功利心，我只是想证明，我们这代人通过努力是可以做一件伟大的事情的。说归说，做还得脚踏实地，最后证明你不是狂人。七八年前大家觉得你狂，做出来就不会有人说了，我不过比别人早做了3年而已。阿里巴巴融资是为做一番事业。要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，这样你获得投资的可能性才会更大。”

2010年，第七届网商大会召开，这次网商大会专设了一场以“非常女人志”为主题的女性论坛，作为一名成功的创业家，马云给在座女性朋友们提出了几条创业必备的素质：

“首先，无论是男人还是女人，永远不要抱怨，因为抱怨只会让你越来越烦躁。我们到这世界是为了做人而做事，不是为了做事而做人。”马云

说，“当你遇到事情时，你别抱怨，你只需拿出行动来，拿出方案来！”

“其次，要有一颗平常心，时刻充满感恩之心。做简单的人，所有成功者都是简单的人，不要将事情复杂化。”除了欣赏男人、用好男人、不抱怨、有平常心、感恩之外，马云认为，女人还有一条男人所不具备的长项，那就是以柔克刚的柔，是柔情。“女性某种程度上没必要展示自己很强大，但是她内心是要很强大的。”

“和男人一样，女人创业也要知道自己有什么，自己想要什么，自己要抛弃什么。”这是马云在演讲最后给女性的建议。

似乎不论站在何种高度，马云始终都能保持一份平和的心境。尤其是当他讲述创业初期的艰难时，在媒体与公众面前，他始终都能态度沉稳、温文平和。这些艰辛似乎已经经过岁月的磨砺而变得深沉，演化成让马云迈向成功的一块块基石。

马云淡定悠然的态度，使得他能够在奔向成功的路途中披荆斩棘，摸索着走到现在。而当他已经站在胜利的顶峰时，依然保持着语言上的质朴与自然，这份随性，这份真诚，也为他赢得了许多人的尊重与掌声。而公众的掌声所包含的不仅是对其成就的肯定，更多的是为马云话语中的那份真实所打动。

一个人的一生要面对的事情有很多，许多人喜好感叹生活的不如意、不顺心。的确，工作中的困扰、家庭的琐碎之事、朋友间的矛盾，等等，如何去面对、去解决，对任何人来说都是一件头疼的事情。然而往往只有对任何事都保持一颗平常心，不带任何私心和奢求，问题才会迎刃而解，矛盾和心结才会解开。

下面是一段马云在员工大会上的演讲：

“我觉得阿里巴巴能够有今天，是因为在几年以前我们公司就提出一个口号，而且我说得非常强硬：你别抱怨，如果你抱怨，拿出行动来、拿出方案来。因为谁都会抱怨，所以我们不需要抱怨。而所有成功的女性和男性都一样，都有平常心，都充满着感恩之情。我越来越感受到阿里有今天是因为我们的人有感恩之心，我自己觉得我是充满感恩的。

“我昨天晚上也说了，我这一辈子是几世修来的福气才能和这么多人一起共事，很荣幸生在这个时代。人每个阶段都有对生活的认识、对人生的认识，所以我特别欣赏那些不抱怨的人，欣赏那些有感恩之心的人，欣赏平常心。不管事情做得多伟大都不仅是自己的功劳，我坚信这一点。”

用一颗平常心去树立自己正确的人生观，那么即便前面的路再崎岖也能让我们充满希望。就像马云，任何时候他都能平静地站在公众面前讲述自己的经历，将感恩与充满希望的一颗心呈现在大家眼前，并且用平和的语气告诉大家，主宰人的感觉的并非欢乐与痛苦本身，而是心情。

2. 不按套路出牌，精彩不断

马云是阿里巴巴集团创始人兼首席运营官，但是从一个英语教师摇身一变成为商场弄潮儿，再到推动阿里巴巴在全球售股上市，这一路走来，马云都是一个不按常理出牌的人。比如，通常上市公司都会表示要以股东利益为重，而马云却表示，阿里巴巴上市后，对他来说重要性排位为“客户第一，

员工第二，股东第三”。

在公众演讲中，马云有时候更是连草稿都不打，直接进场随机应变。马云曾经谈到如何演讲：“演讲最忌讳的就是套路，像演出一样演一场。只要你讲了自己的感受，别人就愿意听。”

2008年年末马云在江南会（由马云发起投资建造的高级会所）的一次内部讲座上就曾开玩笑，说他有一种跟风水先生大不一样的风水观，“在我看来，风是看天，看整个大局；水是看你的员工，看你的客户”。他认为做企业要经常看风水、观大局、测水温，要主动拥抱变化，及时调整。

在2007年阿里巴巴B2B香港上市之后不久，马云就观察到世界经济的“风水”要变了。因此2008年7月他在飞行途中给员工们写了一封公开信，呼吁大家，“我们准备过冬吧”。

马云判断，全球经济将会出现较大的问题，未来几年可能进入一个较为困难的萧条时期。但他同时指出，危机之中也有机遇：“这次危机将会使单一依靠美元经济的世界经济发生重大变化，世界经济将会更加开放、更加多元化！由电子商务推动的互联网经济将会在这次变革中发挥惊人的作用！”

因此，在鼓励员工充满信心和勇气准备过冬的同时，马云呼吁阿里人抓住这次历史机遇，以乐观的心态拥抱变化，回归基点，坚持使命，积极参与变革。这封信的题目便是《冬天里的使命》。

在接下来的几个月里，经济局势真被马云说中了，人们越来越真切地感受到寒流来袭时的焦虑与冰冷。当人们随即纷纷陷入对具体经济数据的关注以及如何精简业务、裁员截流的探讨中去时，马云却对经济危机的本质有了