

阿里25岁生日马云发声！我们整理了他的100条思考洞见

Original 路言 砺石商业评论 2024年09月10日 09:13

砺石[®] 商业评论



阿里巴巴集团成立25周年之际，马云在公司内网发声，再谈理想主义，为阿里人的有情有义感到骄傲。《砺石商业评论》专门梳理了其创始人马云在这25年期间的100条思考洞见，以帮助读者进一步读懂阿里巴巴的与众不同。

路言 | 作者

平凡 | 编辑

砺石商业评论 | 出品

9月10日，阿里巴巴成立25周年当天，马云在内网表达感恩，表示为公司有幸参与推动社会进步而骄傲，为阿里人有情有义有理想而骄傲。

“阿里之所以是阿里，那是因为我们理想主义精神，我们相信未来，我们相信市场，我们更加相信只有为社会创造真正价值的善良公司才能坚持走完102年路程。”

他说：“没有一家公司能在任何领域永远保持第一，而且只有竞争才能让自己更强大，让行业更健康，更何况阿里从来就不是被保护出来的公司”，“我们要时刻提醒自己不能在竞争和形势压力下丢失了自己。”

美国著名管理学家吉姆·柯林斯有一个著名观点，即在评价一家企业是否称得上卓越企业时有一个重要评价标准，便是“如果失去这个企业，这个世界是否会怅然若失”？

在中国，阿里巴巴算得上。从开创电商，到开创移动支付，从独立自主的阿里云到全球数字化物流基础设施……革命性的创新，大跨度的前瞻，带动了社会大的发展。

马云今天也表示，“25年我最骄傲的不是我们创办了多少家公司，而是这些公司给社会带来了多少的变化和价值”。

几乎所有企业的最核心特质，都根植于其创始人身上所具有的独特观念，阿里巴巴亦是如此。作为中国商业领域思想最为深刻的企业家，马云的思考对阿里巴巴的发展起着至关重要的影响。马云到底说过什么？阿里为何成为今天的阿里？即便已经退隐江湖，但马云的思考一直吸引大家。

借今天阿里巴巴创办25周年的机会，《砺石商业评论》专门梳理了马云在用户、员工、创业、文化、商业模式等维度的100条核心思考，帮助读者感受阿里巴巴的与众不同。

— 关于用户

(1)永远把客户放在第一位。

(2)我们的价值观是“客户第一、员工第二、股东第三”，华尔街非常不喜欢我，但就是这样，如果喜欢我们公司就投资我们，如果不喜欢我们公司就卖我们的股票。

(3)我们清楚地知道，我们需要谦卑，需要为客户服务。投资者们也许不看好我们，但是如果客户相信我们，我们就会有未来。

(4)在1999年这个年代，怎么能提供互联网电商的营销计划呢？只有一件事我们需要考虑，如何让互联网更好为客户服务、了解客户需求、让客户成功才能保证我们公司的成功，这就是我们怎么成功的。

(5)我坚信一个真正伟大、杰出的电子商务网站的最大收益者应该是用户，最大的建设者也应该是用户。

(6)淘宝更注重用户体验，所以淘宝比易趣更像中国的eBay。

(7)淘天集团三个方向：回归淘宝、回归用户、回归互联网。

(8)三年后的电商肯定不是今天最热门的电商，重要的不是今天要赶上谁，而是想一想明天的电商应该如何提升消费体验。

(9)没有一家公司能在任何领域永远保持第一，而且只有竞争才能让自己更强大，让行业更健康，更何况阿里从来就不是被保护出来的公司，阿里相信市场的力量和创新的价值。

(10)在刚创业时，我是阿里巴巴的产品体验者，因为我了解世界上80%的用户，它们都像我一样希望以最快最便捷的方式获取我需要的东西。我们公司每当工程师开发了一个很棒的软件，他们会很兴奋，然后我去体验这个软件，如果我都不会用，就将这个软件丢到垃圾箱。如果我可以使用，我相信80%的人都可以使用。

二 关于员工

(11)没有员工就没有阿里巴巴。

(12)这么多年来，我都是找比我聪明的人在一起工作。找到这么多的聪明人工作之后，我的工作就是要确保这些聪明的人能够在一起融洽地工作。

(13)必须要找到能自我激励的人，如果这个人本身就很负面，你是没办法鼓励他的。我们只招自我激励的员工，不会招收自怨自艾的员工。作为一个领导者，你永远都不应该抱怨。如果你去抱怨，没有人愿意跟随你。没有人愿意为经常抱怨的老板工作，我们必须乐观。

(14)什么是好的团队？好的团队不等于由哈佛的学生或者从跨国500强公司跳槽出来的员工组成。雇佣适合的人，而非雇佣最好的人。最厉害的员工是由你训练出来的，市场上没有最好的员工，最好的员工只能由你自己训练。所以你如果雇佣一个非常好但是并不适合的员工，这就像把波音747的引擎安装在一个破烂的交通工具上，双方都没有发挥应有的作用。所以，找到合适的人。

(15)阿里巴巴成功的其中一个秘诀，或者过去这十几年阿里巴巴成功的秘诀，是我们有许多女性同事。女性比男性更为别人考虑，更加注重体验，如果这个世界有更多的女性领袖，这个世界将会变得更加美好。如果你想让公司成功，以智慧的方式、以关怀他人的方式运作的话，女性是非常好的选择。

(16)早期的时候，对于阿里巴巴的前2000位员工，我经常花一两个小时的时间跟他们去谈话。丑话说在前面，他们加入公司的时候，我把所有不好的事情都说清楚了。刚开始，你如果跟他们承诺好的，就把人误导了，我都不能跟自己保证，怎么跟他们保证呢？我知道这是未来，但是也不确定我们一定能走到这个未来。如果不能在一起很好地工作的话，我们的工作是无法搞下来的。

三 关于创业

(17)1995年是我第一次去美国，第一次摸到键盘和计算机，人生中第一次连上互联网，第一次下决心辞去教职去办公司。如果我早生10年，或是晚生10年，那么我都不会有互联网这个机会，是时代给了我这个机会。

(18)在阿里巴巴成立之前，我创业四年了，在“中国黄页”做了两年半到三年，又到外经贸部做了13个月临时工，都失败了。如果你去创业，要多花点时间去思考别人为什么失败，不要去琢磨别人为什么成功。成功有很多原因，但往往不可复制，而失败恰恰是你可以不去重复的。

(19)我认为，CEO领导一家公司凭的是智慧、勇气、胆略，而绝不是资本。

(20)所有伟大的公司都诞生在冬天里。经济形势好与不好，其实跟你没什么关系。因为好形势下，烂企业有；坏形势下，好企业也多的是。中国最好的企业绝大部分都不是在好的经济形势下出来的。

(21)我的口号是“坚持到最后”，即使“跪着”我也得最后倒下。那时候我坚信一点：我困难，有人比我更困难；我难过，对手比我更难过。谁能熬得住谁就能赢。

(22)在你不需要钱的时候筹钱，当你需要的时候再去筹钱，就晚了。

(23)在公司做事，有30%的人反对是很正常的。在创业过程中，有人反对你不一定是坏事，有人倾听你不一定是好事。一定要有自己的判断。我经常被人怀疑。如果我要担心这些事的话，那我还做不做事了？

(24)不一定要去学MBA那一套东西。学校里教的是知识，创业要的是智慧。智慧是通过体验获得的。知识是可以靠勤奋努力来获得的。

(25)真正的企业家是不埋怨的，成功的人永远在检查自己的问题。

(26)只要找到好的方法，蚂蚁是可以把大象搞翻的。搞死大企业的往往都是小企业；搞死你的企业的，一定是你今天看不见、看不起、看不懂的人，你看得见的都不是对手。

(27)很多人只是在适应变化，而阿里巴巴是主动“拥抱变化”。要在阳光灿烂的日子里修路，风调雨顺的时候做准备，太阳升起时买雨伞。

(28)如果你想成功的话，要从其他人的错误当中学习，不要从成功当中去学习，不要去听那些成功的故事，因为成功的背后有很多原因。

四 关于商业模式与战略

(29)做事情要有三个度：看问题的角度，看问题的深度，看问题的广度。你看问题的深度不一样，你看问题的广度不一样，你自然就会不一样。

(30)每个企业家必须要有信念，因为你有了信念以后，你才不会被诱惑，不会东搞西搞，你的战略才会有定力的，没有信念的战略是没有定力的。

(31)我们的理想主义情怀和“让天下没有难做的生意”的使命永远不会改变。阿里不愿意做一家只能挣钱，而又非常平庸的企业。我们永远不希望自己变成一个只会赚钱的平庸的东西。

(32)从B2B到淘宝，到支付宝，再到阿里云，我们的创新从来不是为了追求更高的利润，而是努力让自己能在迅速变化的时代活下去；我们的创新不是为了改变别人，而是改变自己；我们的创新也从来不是为了超越对手，而是追赶未来。

(33)真正的成功是创造，不是复制，能复制的东西不值钱，那是工艺品，真正的艺术品无法复制，而且自己也没法再干一遍。

(34)创业者光有激情是不够的，还需要很好的体系、制度、团队和良好的商业盈利模式。赚钱模式越多，越说明你没有模式，最优秀的模式，往往是最简单的东西。

(35)做企业，关键的一点是：一定要思考10年以后的事情。今天开始做、明天就会赢的事情已经不多。只有从实际出发，对未来进行预测，我们才有机会。

(36)一个董事会必须有30年、50年的思考，一个CEO必须有5-10年的思考，一个副总裁必须有3年的思考，一个经理必须对未来一周有思考，一个员工必须对明天有思考，这是一个体系。

(37)我们是通过15年的布局，慢慢形成的网络效应，这就是战略的威力。上市前我们做了几次收购，很多人都开始惊呼看不懂了。连老太太都看得懂的战略我七八年前就在看了。2008年，我讲过，一个真正的大楼，是由建它的窗、门拼起来的。你只有建小房子，才是一砖一瓦从零开始建

起来的；而像摩天大楼，主材还没有做，突然一下那么大的东西就出现了，那是因为之前都已经做好了。

(38)小企业通过互联网组成独立的世界，这才是互联网真正的革命性所在。我们提出了“让天下没有难做的生意”的使命。人们说电子商务、互联网制造了不公平，但我的理解是，互联网制造了真正的公平。所有阿里人都应该支持小企业，它们一定会成为中国未来最大的纳税者。

(39)只有解决了支付问题，才能够做到真正的电子商务。有人问我，未来支付宝怎么挣钱以及未来的发展是什么？我说，我没有想象怎么挣钱，就是一个要求，我希望支付宝能够让任何一个老太太的权力跟银行董事长的权力是一样的。刚好那一天我隔壁有一个老太太说晚上回家晚了，那天断了电，电费忘了交，老太太大清早起来到银行门口排队缴费。那些大行长、大银行家们叫秘书们去付了钱，我觉得如果手机上按一下，不管是什么长，按一下手机都可以付掉。

(40)阿里巴巴为什么能活着？有一个很重要的出发点是我们一直在思考，是为了今天活着，还是为了未来活着？阿里巴巴在发展中，有些东西并没有发生很大的变化，就是我们一直问自己这样的问题：十年以后，中国会发生什么？世界会发生什么？会发生什么问题，会有什么灾难，我们可以做些什么？今天做明天就会成功的事情，一定轮不到我们，今年做明年就会发财的事情，也肯定轮不到我们。我们只能做今年做十年以后可能成功的事情。分析、预判未来是阿里巴巴和我们要做的事情。

(41)商场不是战场。商场上没有永久的对手，也没有永久的朋友。走向竞争合作的产业才是走向成熟的表现，只有一个成熟的产业才能诞生一批成熟的企业。阿里巴巴有责任推进这样的进程。

(42)有几个人能看明白战略？对阿里和雅虎的合作，别人认为是最臭的臭棋，其实这是阿里最漂亮的。没有雅虎，今天哪有淘宝；没有雅虎，哪有淘宝今天的格局……没有当年雅虎的收购，今天我们等于跟小苍蝇一样。中国雅虎是美国雅虎的缩影，美国雅虎的管理让我看懂了他们的运作。我收购了以后，看清楚了西方企业是怎么运作的。没有雅虎，根本不知道世界格局这么大，有多少人真正知道雅虎是怎么输给谷歌的？

(43)心中无敌、无敌于天下，是指战略和战术。在战略上，你得高度重视，任何一个对手出来的时候，你都要研究一下他有没有可能成为你的对手。他成为你的对手以后你该怎么样。他的什么东西比你强，你该学习他，不要恨他。你太把他当对手，一心想灭了他的时候，你的套路全暴露了……仇恨只会让你鼠目寸光。

(44)电商对中国有三个很重要的影响。首先，让信用等于财富，有了电子商务，这个等式才能建立起来。淘宝上面的每一个好评，每一个差评，对一个卖家来说多么重要。其次，让消费者变得越来越聪明。淘宝的“淘”字就是让消费者懂得如何去选择，让消费者用自己的钱去投票。第三，让制造业不仅仅懂得制造，更懂得服务，懂得营销、品牌的重要性。原来中国很多企业不是企业，也不是工厂，它们仅仅是车间，它们只会制造，通过什么渠道卖出去，贴上谁的品牌，终端消费者是谁根本不知道。一旦出现金融风暴，这些制造企业傻在那儿，卖不出去了。今天中国经济在转型升级，企业除了会制造以外，还必须学会营销，还必须贴上自己的品牌，必须知道谁买了你的东西，满意度如何。我觉得这是网购对整个中国社会产生的巨大影响。

(45)一切都顺顺利利，就不会有企业家，优秀的企业、企业家都经历过甚至诞生于困难时刻。有了了不起的企业都是历经经济周期性灾难造就的，只有经历过这种灾难的企业，才是真正了不起的企业，没有经历过灾难的企业，即使你今天做得很大，也未必能够赢在未来。

(46)“东方不亮西方亮”，我去了许多国家和地区，发现机会无处不在。

(47)全球化是不可制止的，没有任何人可以制止全球化，没有任何人可以制止贸易，如果贸易停止的话，战争就会爆发，贸易是解决战争的方式，而并不是引起战争的原因。

(48)创业者需要非常专注，我知道有很多创业者有很多梦想，每天变换一个。地面上有9只兔子，如果你想抓住其中一只，不要变换对象，而是转变你自己的思想。记住这点，9只兔子，你要坚持只抓那一只，直到抓住。不要一直变换抓的对象，变化你自己，否则你会一无所获。

五 关于文化

(49)善良是最强大的力量。

(50)有共同价值观和企业文化的员工是企业最大的财富。在阿里巴巴有一样东西是不能讨价还价的，就是企业文化、使命感和价值观。

(51)阿里从创业到现在，我们所有的决定、重要的决定都跟钱无关。我们都思考我们所做的决定、我们所投入的技术、我们所做的产品是否可以解决社会的问题？是否是按照我们的使命、我们的愿景、我们的价值观而出发？

(52)有一次我去培训中心，培训老师在给销售人员讲销售技巧：怎么把梳子卖给秃子。我听了5分钟，就把这个人给开了。因为这样的价值观是错的，人家不需要的东西却硬要塞给他，那是在骗人。

(53)笨的人是可以很融洽地在一起工作的，聪明的人一般都很难在一起工作。可是，笨的人在一起工作可是不相信愿景，聪明的人相信愿景可是很难在一起工作。重点就是，一方面要找到聪明的人，还有就是确保他们可以非常好融洽地工作，所以文化很关键。

(54)我将阿里巴巴定位为“活102年的企业”。为什么是102年？阿里巴巴是1999年诞生的，到下个世纪初，刚好是102年，横跨了三个世纪，目标很明确。我认为，大学是可以走100多年的，企业的文化也可以走100多年，企业文化是企业发展的DNA。

六 关于领导力

(55)一个优秀的企业家，要理解这个时代，要读懂这个国家。企业家只有真正了解自己有什么、要什么、应该放弃什么，企业才会走得久。

(56)我认为，CEO就是首席教育家（Chief Education Officer）。在别人看来，我当过老师、做过老板，其实我只做了一样工作——当老师。我大学毕业后当了6年老师，创业后用当老师的办法在做企业。

(57)作为一名老师，老师总是想让学生学得更好，让这个学生变成市长、变成科学家、变成银行家，这都是老师的心愿。好的老师总是希望青出于蓝胜于蓝。作为一个首席执行官，我也培训我自己，我希望我的员工都能够做得更好，公司做的所有的事情就是要确保我们的环境是好的，是

积极的，这就是老师的思维。老师并不意味着我了解的比你多、我知道的比你多，并不是，老师是从他人那里学习，是不停歇地去学习，要永远和其他人分享自己的想法。

(58)领导者的眼光、胸怀和实力是最重要的。领导者的眼光放不开是不行的，我们跟别人比赛，比的是谁看得更远，谁看得更高。生意越来越难做，眼光看得更远，走得就更远。企业要用各种各样的人，而有能力的人往往都有一点古怪，所以领导者胸中要能容纳千军万马，最怕的是跟员工比谁聪明。

(59)领导者永远不要跟下属比技能，下面的人肯定比你强；如果下面的人不比你强，说明你请错了人。

(60)作为一个首席执行官，我的工作是在每个人都高兴的时候我要说那些不高兴的事情，当每个人不高兴的时候我要说让人高兴的事情。所以，领导力是要去培训的。

(61)我从来没有想过我可以成为一个首席执行官，也从来没敢想我居然成为一个不错的CEO，这是我从实践的过程当中学习到的。

(62)我对技术方面不懂，我今天也没有觉得很丢脸。正因为我不懂技术细节，而我的同事们都是世界级的互联网顶尖高手，所以我尊重他们，我很听他们的话。他们说该这样做，我说好，你就

这样去做吧。试想一下，如果我很懂技术，我就很可能说：“那样没有这样好。”我会天天跟他吵架，吵技术问题，而没有时间去思考发展问题。

(63)优秀的领导者是非常积极的，他们不去抱怨别人，他们以不同的视角去看事情。在我的公司当中，刚开始的时候，我不受欢迎，因为我老是想5年之后的事情、10年之后的事情，在一起工作了3-5年之后，我的同事发现，你是对的。

(64)企业家要有担当精神。在达沃斯论坛听了一个国家领导人关于领导力的讲话。他说，领导力是责任，有些事情，你相信但是其他人不信，但如果你觉得这个事情非常重要，是对社会发展有利的事情，就要付出一切代价做到它。这改变了我的想法。我立刻给团队打了电话，“立刻、现在、马上去做，如果出问题，我去解决”。一个月后推出了支付宝。

(65)企业家一定要有一些艺术家的意识。阿里巴巴的艺术作品就是淘宝、天猫，它是我们的行为艺术，我们的区别是什么，是几万人一起来做这件事情。

(66)我就像一个乐队指挥，该大提琴的大提琴，该小提琴的小提琴，该钢琴的钢琴。这是整个的艺术，只有把自己的作品、把自己的公司像艺术家一样的思考，你才有可能觉得有乐趣所在。

七 关于组织管理

(67)管理，管是管人、管文化，理是理制度、理模式。我的职责就是把人给管好。管理人的最佳方法是什么？就是用文化去管理。

(68)我一直说阿里承担着伟大的使命和愿景，要走102年。但是我一个人是走不下去的，个人的阅历、背景、知识结构、体力、精力是有限的，必须要建立制度，建设文化，培养人才。

(69)阿里合伙人的职责不是制定战略，而是坚守阿里的愿景、使命、价值观、战略。只要它们不摇晃，阿里就不会摇晃。

(70)我们开会，不像很多中国企业老板在那里说，大家拼命记录。我们好像是战争时期的会议，声音非常大，早期的时候我们是不停地争执、讨论，所有的人都发言，这也是一种激励人员的方式。不同的人有不同的方式去激励他人。

(71)真正把管理做好，要把文化做好，管理文化背后必须有强大的思想，没有真正的、很好的思想，就没有办法把企业做大。

(72)我刚开始做企业的时候，我也学日本，后来学美国，再后来学韩国。我们永远在边上学人家，我们永远从历史中学，我们从来没有面对未来去学。其实，中国传统的儒释道思想给了我很多启发。儒家思想、佛家思想、道家思想，然后运用太极的竞争理论，我觉得其乐无穷。如果我今天去学西方的管理体系，那么阿里巴巴再怎么走也走不出西方的模式。所以，我坚定地相信，企业的创新、创意来自我们的信仰体系，来自我们对文化的理解。

(73)企业即人，管理即借力。我最早听到“企业如人”这句话，是听索尼公司的CEO讲的。我觉得，企业就是人，它有生老病死，企业遇到了问题，就是人生了病。有一些问题是小病，比如感冒，你不治，它自己也能好；有一些问题，你不治就是癌症，越搞越大。管理企业就像管理自己一样。

(74)想要走得快，那就一个人走；想要走得远，那就一群人一起走。要一群人一起走，就一定要有组织。去发现、去培养、去支持新的领导团队，用文化、用制度、用人才来保证公司的传承。

(75)阿里巴巴的KPI考核是很令人讨厌的。每个人都恨KPI，但如果没有KPI、没有结果导向、没有效率意识、没有组织意识、没有管理意识，那么所有的理想都是空话。

(76)不能因为员工讨厌KPI就取消KPI，每个人的KPI指数不一样，这不是数字的分解。设计KPI是一门艺术，管理公司是一门科学，这中间是有巨大差异的。

(77)大企业要有小作为。所谓“小作为”，不光是指琐碎的工作细节，还有“小而美”的组织形态。互联网时代需要快速灵活的组织，阿里巴巴已经是个庞然大物，只有通过重新拆分才能保持“小而美”，做好“小作为”。

(78)谁都牛x过，但能为了明天后天牛而改革的人，并且愿意付出任何代价和牺牲的组织才令人尊重。

八 关于公益与社会责任

(79)公益需要钱，但是光有钱是远远不够的，因为公益和慈善还是有点差异，慈善在于给予，而公益是在于参与，是在于点点滴滴的行动。慈善可能以给钱为主，而公益需要你花出的是时间、激情、智慧以及所有你可能拿不出来的东西。你未必有能力去做慈善，但是我们每个人都应该可以去做公益，参与公益。

(80)慈善可能是有钱人的权利，但公益应该是每个人的权利。“相信小的伟大”，一个人做很多不是公益，很多人做一点点，才是真正的公益。公益不分大小，公益不是看你捐了多少钱，而是看

你唤醒了多少的爱心，是否能够唤起更多人一起参与。

(81)公益不应该是一种外在的负担，而是应该成为一种内在的基因。企业不能一方面对社会制造有污染、有毒的产品，年底做点慈善。而应该把整个企业的责任，把公益的基因注入到商业模式中，把商业和公益能够完美地结合在一起。

(82)用公益的心态、商业的手法，而不是商业的心态、公益的手法。今天我们往往看到，更多人采用公益的手法，而心态是商业的。我也希望公益能够有更多年轻人参与，应该要把公益做得有滋有味。

(83)公益也关乎效率。如果你花3元钱就能做到，为什么要花5元？如果你能用2小时做完，为什么要用4小时？我从企业管理中学到的经营之道，正是我引领公益机构的运营之道。

(84)技术必须向善。未来中国巨大的挑战是就业，大力发展现代服务业，发展更多能够创造就业的服务业，阿里人手上的资源、人才和技术应该全力以赴。

(85)我希望有一天能回学校教书，教年轻人，和年轻人分享我的故事。钱不是我的，我只是很高兴我有这个资源，我想做得更好。

(86)做公益最重要的是透明，尽管这钱是你的，既然你做了公益，成千上万的人在关注你，成千上万的人在受益，成千上万的人参与，你必须也有责任向全世界透明，每一分钱、每一件事情必须是干干净净、透透明明。

(87)阿里的未来，不是要证明我们能赚102年的钱，而是我们要证明我们愿意担当102年的责任。只有担当102年的责任，我们才有可能赚102年的钱。

九 关于人生态度

(88)错误和失败是人生中不可避免的事情，重要的是应对错误和失败的态度和做法，是消极地被动应对，还是积极地面对。

(89)要学会适应被拒绝，我们不是那么优秀的，直到今天还有很多人拒绝我们。我记得我申请工作，失败了30次。我去申请当警察，一共5个人申请，4个人通过，只有我一个人没通过。KFC来中国，24个人去申请工作，23个人成了，只有1个人没被录取，就是我。

(90)唯高考论是不行的，毕竟每个孩子都有不同的命运和能力，但是努力还是要强调的，如果我放弃复读，就不可能有今天，如果我考不进大学，也不可能有今天。只要自己经过努力了，得到的东西哪怕很低，也还是自己的，如果你不努力，放弃了，就什么都没有。

(91)信念、独立思维、团队合作、关怀他人，这些都是软的部分，这是知识教学可能不会教你的，但是我认为很重要的，我们应该让小孩更多的去参与体育运动、音乐、画画、艺术，要确保我们教的每一个东西，教给小孩的内容和教给机器的内容是不一样的。

(92)我对未来是充满信心的，但对今天、明天，我胆小谨慎，如履薄冰。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人死在明天晚上，见不到后天的太阳。

(93)聪明和智慧之间的区别是什么。我的看法是，聪明的人知道自己要什么，智慧的人知道他不要什么。

(94)影响我的人挺多的，在不同阶段有不同的人影响我：路遥的《人生》影响过我，金庸的《笑傲江湖》影响过我，《阿甘正传》里面简单的阿甘影响过我，《排球女将》中的小鹿纯子影响过我，还有我的父母、我的老师、我的朋友，他们都影响过我。但是我认为，在这个世界上，没有一个人能完全影响你，重要的是你能从每一个影响过你的人身上找到各种机会，然后不断学习，从而反过来影响别人。

(95)机会在哪里？机会就在有人抱怨的地方，我这样告诉自己，也告诉年轻人。在中国，当人们抱怨的时候，机会就出现了。处理人们的不满，解决存在的问题，这就是我们的机会。

(96)梦想和理想是有很大差异的。梦想，每个人年轻的时候都有过。有的孩子三天两头换梦想，今天想这个，明天想那个，这很正常，总比没有梦想好。但理想不一样。理想是一批人共同坚定地做一件事，并且有计划、有实践、有行动，一点一点地把它变成现实。

(97)我有些心得想分享给所有年轻人。第一，要乐观地看待未来。不乐观的人是不可能创业的。我算是一个乐观主义者。第二，少一些抱怨，认真检查自己的问题。第三，要有超越常人的坚持。没有这些素质，你是走不远的。

(98)人生有三层机会。第一层机会是，年轻人觉得自己什么机会都没有，其实这时候处处是机会。因为你的双手是空的，想做什么就做什么。第二层机会是，你刚刚取得一点成功的时候，你觉得到处都是机会。这时候是你还没有想清楚。当你真正了解自己要什么、应该放弃什么的时候，真正的机会并不多。第三层机会是，给别人机会，才是真正机会。30岁的时候要跟别人做，40岁的时候要自己做，50岁的时候一定要给别人做，给年轻人机会。

(99)我是犯过无数错误的人，阿里在前面15年里至少遇到过100多次灭顶之灾，但是都挺过来了。今天必须很努力，才能面对明天的残酷；明天必须很努力，才有可能看到后天的太阳。

(100)如果我有时间，我就会写“阿里巴巴的一千零一个错误”，这是我人生当中最宝贵的一些体验。我的财富不是我取得多少成就，而是我有多少的痛苦和错误。

内容转载 | 求职洽谈 | 商务合作

请添加微信18514460011



刘学辉
砺石咨询、砺石商业评论创始人。专注思想与案例的价值，通过传播以利他主义、专业主...
70篇原创内容

公众号



砺石商业评论
专注思想与案例的价值。通过传播以利他主义、专业主义与长期主义为核心的“美好商业”...
1848篇原创内容

公众号

企业家商业思考 55

企业家商业思考 · 目录

上一篇
芯片女王：奔向问题，问题实际上创造了机会

下一篇
从这50条思考，读懂非洲“手机之王”