

附录 阿里巴巴 102 句土话

阿里土话源于阿里民间，是阿里人自己的“方言”。是日常工作中的点滴体会，是十年磨一剑的最好注脚，逗你发笑、引你思考、唤你共鸣。

1999 年创业初期，阿里招聘广告中使用了“此时此刻、非我莫属”这句话，成为公司经典。这样的语句被越来越多地创造、收录并使用，自然而然地由阿里人共同定义为“阿里土话”。

——这是真正的集体智慧。每句阿里土话都有其含义寓意，对阿里人文化价值观引导、团队激励、管理方式有重要意义。

马云独创的阿里土话“今天很残酷、明天很残酷、后天很美好，但绝大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳”成为阿里土话中流传度最广、传承度最高的土话之一。

一、梦想篇

1) If not now, when? If not me, who?（此时此刻，非我莫属）

——1999 年 11 月 14 日，发布于《钱江晚报》第八版招聘广告，舍我其谁的承担，揭竿而起的豪气，透露着身为阿里人的胸怀和斗志！

2) 心有多大，舞台就有多大。

3) 今天最好的表现是明天最低的要求。

4) 蹲下来是为了跳得更高。

5) 生命在于折腾，不在折腾中崩溃，就在折腾中涅槃！

6) 快乐工作，认真生活！

2009 年 2 月，内网发帖，一员工家属抱怨加班，马云看后提出，在工作的同时也要认真生活。阿里人是一群有梦想、有激情、能实干，但又必须是很会生活的人。他们能每天应该把工作后的笑脸带回家，第二天能把生活的快乐和智慧带回阿里。时间是挤出来的，把握好工作和

生活的平衡。

7) 梦想不足以让你到达远方，但是到达远方的人一定有梦想。

马云说：喜欢阿里同事有梦想，阿里巴巴的员工梦想是什么？梦想别太大，梦想别去讲为什么奋斗终身，那没意义。年轻人的梦想，想有点钱，想买个房子、买个车，想讨老婆、想嫁人、想生孩子，这都是很好的梦想，这是实实在在的梦想。

8) 想不等于做，做不等于做到，做到不等于得到，更不等于成功

想清楚了就要去做，不做永远不会有结果；做了就要尽量做到最好，做到满足期望；做到了还要有所领悟，有所收获，并总结经验教训以供他人所学。

9) 听到，知道，悟到，做到

从小到大，很多话我们听到很多遍，我们会说，烦死了，早知道了，可是我们却从来没做到。要做到，先要“悟到”，悟到才是真懂，才会动手去做。可惜很多时候停留在自以为是的听到上。用心去倾听，去感悟，“悟后起修”。

10) 定位“有什么，要什么，放弃什么”，关键的要素“要去做”。

11) 没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁。

过程和结果都一样重要，两者密不可分，好的过程带来好的结果，好的结果源于好的过程。

12) 做发动机，不要做飞轮。

飞轮靠别人推动，发动机推动别人。曾经有过一个“推车”项目，把飞轮变成发动机。

13) 公司要为员工创造环境，员工的成长最终是靠自己。

14) 今日因，明日果。

今天的结果不是今天造成的，未来的结果才是当下决定的。不要纠结于已成事实，或追究过去缘由，重视今天每一个过程和决定，把握现在。

15) 马上做，做精彩。

消灭拖延现象，追求卓越品质。

二、敬业篇

我们不缺战略、不缺 idea，缺的是将之变现的人，急于证明自己，就不会有投入的心态。

16) 心要大，脚要实。

梦想要远大，目标要高，但一定要脚踏实地，否则一样走不远。

17) 再大的愿景从小处着手，越小的东西越从大处着眼。

凡事先想愿景，定好目标，列好计划，整合资源，多思考几套方法，暂时忘掉结果，用心专注去做好每一件事，循序渐进，欲速不达，过程中不断去跟进，辅导，鼓励和推动，持续总结及时完善，永不放弃，就一定可以成功。

18) 士兵需要的不是望远镜，而是地图。

想成为将军的士兵，按地图行动，打下一个山头，是他成为未来将军的第一步，不积跬步，无以至千里。不能好高骛远、眼高手低。

19) 说出来的是你想的，做出来的是你说的，交出来的是你做的。

不要言不由衷，不要说归说做归做，说了，做出来，做了，要有结果。

20) 一流 idea 三流实施；一流实施三流 idea，哪个好？选后者。

马云说他和孙正义都有这样一个共同观点。

21) 与其等待与能力匹配的机会，不如培养与机会匹配的能力。

机会来时，准备好了才是机会，否则是你的后悔。准备好了，本来不是你的机会，也会被你拿到。

22) Don't Complain. If you do want complain, please complain with suggestion.

23) 没有坑，就先让自己成为萝卜！

24) 总是想要证明自己，就没有了投入工作的心态。

工作不是为了证明自己，是为了让自己有满足感。成绩是大家有目共睹的，不用担心公司看不见。心态不对了，结果也好不起来。

25) 不要事情找你，是你找事情。

做事有两种方式：一是，事情找你：每天上班等着别人安排事情给自己做。你会发现事情很多，应接不暇，忙都忙不过来，一天下来人很疲劳，事情还有很多未完成。

二是，你找事情：每天早上安排好自己要做的的事情，根据重要性和实际情况一个一个完成，一天下来，看到已经完成的工作，会有种成就感，心情也会很好，越做越享受。

26) 加班是应该的，不加班也是应该的，只有完不成工作是不应该的。

有同学提出加班到底应不应该，马云给出了最好的答案。做好时间管理，积极改进工作方法，提高工作效率，完成工作，做好工作，至于是否加班，它只是一个表现。

27) 很傻很天真，又猛又持久。

28) 勇敢向上，坚决向左。

曾鸣解释：勇敢向上，指敢于向上承担，承担似乎远远超出自己能力的责任，这样才有大发展的可能，不要害怕失败，要有勇气挑战自己的极限。坚决向左，指不要过于依赖自己的核心能力，要不时地走走不同的路。走常规的路，只会有常规的结果。

29) 剥洋葱，刨根问底。

一个自动自发的人，会找一切机会深入理解他所接触的事物。

30) 刚工作时比一比谁更踏实，再过几年比一比谁更有激情。

新人忌讳浮躁、好高骛远和懒惰，老人忌讳麻木和悲观，试着常常告诉自己要像第一天那样去工作，保持激情，保持乐观，充满希望。

31) 100 米赛跑没有时间看你的对手，唯一办法是盯着终点拼命跑。

面对竞争，不要死盯着对手，只要盯着团队共同的目标努力，自然会赢。

32) 永远不要跟别人比幸运，要比谁更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我们可以多熬一秒钟、二秒钟。

33) 如果你惧怕或计较 KPI，那你还不是在创业。

制定和接受 KPI 的时候，出发点是为了容易完成，得高分，就会为一些数字或文字计较；如果把自己定位为创业，反倒希望目标高一点，再高一点，因为你知道那可以激发你的潜力，减除你的惰性，早日获取成功。

三、压力篇

失败不可怕，关键是要有面对失败的勇气，从失败中总结教训，勇于重新站起来。

34) SO TMD WHAT !!!

这是当年很流行的一句话。碰到挫折和暂时失败，阿里人会豪情地说一声“SO TMD WHAT”，然后继续前行，很管用，你不爽的时候，试着大声喊“SO TMD WHAT”，喊出来就舒服多了。

35) 不怕输才会赢。

不要因为害怕犯错或害怕失败，失去博取成功的斗志和机会。

36) 与其怕失败，不如狠狠地失败一次。

有一种人做事，怕这，怕那，总是想了又想。想是好的，但想了又不去做，就没意思了。怕啥？

在失败中总结，狠狠地在失败中成长。

37) 有功无过是短暂的，无功有过是行不通的，有功有过是最好的。

有功无过，一直这样，肯定是虚假繁荣，经不起推敲，也不可能持久；无功有过，要么是放错了位置，要么能力有问题，需要立刻改变；有功有过是最好的，不惧怕犯错，在错误中成长，所有的挫折最终都转化为蜕变的力量，这是真正的牛人；最最最不可接受的是无功无过，随波逐流，浑浑噩噩混日子，心态麻木，不求甚解，不求有功但求无过，这样的风气在组织中滋生，极具隐蔽性，很危险。

38) 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。但是绝大部分人是死在明天晚上，只有那些真正的英雄，才能见到后天的太阳。

39) never never give up。

40) 即使第一百次跌倒，我还可以第一百零一次站起来

41) 不难，要你干嘛？

当接到一个感到有点难度的工作时，你可以这样激励自己。不要有畏难情绪，正是因为难，我们的工作才最有价值。

42) 事做不做得到，有的时候是听天由命，但是做不做、怎么做是自己做主。

要做一千万家小企业盈利的平台、一亿人的就业机会，按照十年前的方法肯定没戏，必须以无数智慧、勇气、胆略推进实施。

43) 不要给失败找理由，要为成功找方向。

44) 不要纠缠于“长期”和“短期”，“长期”已经成为现在不做事情的借口。

如果这个问题 2 个月能解决，就是 2 个月的问题，如果需要 2 年解决，就是 2 年的问题，明确时间，就是明确目标，做事要讲究颗粒度化。

45) 与其抱怨老板关注细节，不如比老板更关注细节。

有时，我们不经意会抱怨老板太关注细节，导致自己没有空间。可以反过来想想，当你关注细节时，老板就会关注细节。

46) 有些事情想想难只要行动起来，也就解决了。

47) 把你手头的工作当吃饭来对待，你一定可以做好。

不要把工作当作任务，而是生活必需，按时、定点、定量，按部就班做下去，享受过程，做过知回味。

48) 要么是态度问题, 要么是能力问题, 要么两者都有问题。

这是结果不好时, 我们需要自我反思的三个“要么”。

49) 心中无敌, 方能无敌于天下。

2006 年阿里年会, 马云讲竞争的智慧。

50) 男人的胸怀是被冤枉撑大的。

在逆境中成长, 把压力转化为动力, 是一份宝贵的经验。

四、困惑篇

待久了, 面对重复、面对压力、面对外面的机会, 总会倦怠、烦躁、迷惘。每个月总有些日子不舒服, 但痛并成长着。

51) 合理的要求叫做锻炼, 不合理的要求叫做磨炼。

假如主管很难搞, 就当成锻炼, 反正今天不过这个关, 明天还得过, 周围的生活, 社会的压力, 人生总会充满压力, 把不合理的要求叫做磨炼, 就容易释放这种所谓的压力。不断把我自己能够承受的压力扩展、放大, 就发现, 没有什么压力过不去的, 顶多, 有时需要找个时间安静一下。

52) 看不出问题就是最大的问题。

不可能存在完美的状态, 实际上存在的问题远远比我们看到的还要多。

53) 打不死的是信念, 绕不开的是变化。

54) 我们为不懈的努力鼓掌, 按事情的结果付酬。

这要求我们做事要以结果为导向, 要清楚我们的目标和方向, 然后努力去达到目标。

55) 高效做好重要和紧急的事情, 腾出大量时间做重要不紧要的事情, 尽快做紧急不重要的事情, 避免不重要不紧急的事情。

56) 最大的错误就是停在原地不动, 就是不犯错误。

关键在于总结、反思, 错误还得犯, 但不要犯同样的错误。

57) 机会太多, 只能抓一个。

抓多了, 什么都会丢掉。

58) 说了不一定有机会, 不说一定没机会; 有表现才会被发现, 被发现才能有实现。

跟谈恋爱表白是一个道理, 有想法没有说出来和没有想法, 在别人看来是一样的。所以

当有人总说“怀才不遇”时，要先反省一下自己。

59) 你感觉不舒服的时候，就是成长的时候。

感觉不舒服的时候，人都希望通过某些途径和方法让自己舒服，于是，不舒服成了是驱动人进步和成长的良药。关键是学会对症下药。

60) Back To Basic。

2001 年遭遇互联网寒冬时，马云提出的口号。面对困难、挫折、瓶颈、不知该如何办时，一种有效方法就是回到最基本原则和事物根本上来。

阿里巴巴一直定位服务中小企业，在“中国供应商”之前，曾推出“e-solution”产品，花的精力非常大，价格很高，有 100 万的单，但这些产品面对的企业不是阿里目标客户，最终停掉了这个业务。

61) 所谓你工作的头衔，你承担的职责，不是把它看“轻”，而是要看“清”。

看清后，才知道它什么时候为你所用，不为你所累。有些别人晋升了，心里纠结，非常正常，很多事一定自己经历过之后，才会看得更清楚。

62) 当你只是需要一根针时，千万不要去磨铁棒。

清晰了解目标，合理利用资源，时刻记得自己要什么。

63) 别把沙子放大成绊脚石。

不要试图取悦所有人，一定有天生就欢喜你的人，也一定有不待见你的人。自己想做成什么事，想成为什么样的人，这是关键。

64) 不要把自己太当回事儿，也别把自己太不当回事儿。

看清自我优势，正视自我弱势，既学会放下，又要学会拿起来。

65) 自己觉得有，别人感觉不到你有，你就是没有。

人要经常跳出来看自己，做到所思所言所行一致。

66) 有勇气去改变可以改变的事，有胸怀去接受不可改变的事，用智慧去分辨两者的不同。

67) 自得其乐是一种能力。

无论工作还是生活，都要投入。要跟那个事情合二为一，千万不要把自己跟它对立、割裂，让自己处于挣扎和矛盾当中，非常耗费能量。

68) 快乐和烦恼都是自己给的。

只有爱自己了，才能爱别人。

五、团队篇

亲，你不是一个人在战斗，不是一个人。

$$69) 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \cdots \times 1 = 1$$

$$1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times \cdots \times 1.1 \approx 3$$

$$0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times \cdots \times 0.9 \approx 1/3$$

数学说明价值观的价值。每个人都做好本分，仅仅是一个合格的团队；每个人多做一点，这个团队就获得数倍于现在的成就；如果有人少做一点，就会影响全部，如果每个人都少做一点，这个团队将缺失很大一部分，结果越来越差。

70) 分享是学习他姥姥。

教别人是我们最好的学习方法，分享让你精心准备、科学总结、重新思考。

71) 创新的实质是理想，总盘算着心里的小九九是不会有真正创新的。

72) 必须高调把目标喊出来，让别人帮你，让别人来监督你。

学会高调第一步是行动。一开始高调，一定不会习惯，一定会很紧张，慢慢就会适应。

73) 不要害怕把自己的弱项暴露给他人。

如果为了自己的弱点刻意去逃避，刻意去隐藏，终究受累的是自己，并且影响你的速度。

74) 平常心做非凡事。

75) 认真做事，大度做人。

我们需要的不是抱怨，是理解、支持、建议，需要每个人用自己一点一滴努力完善，让每一个进步带来快乐和成果。

76) 己所欲，施于人。

你怎样对待别人，也在怎样对待自己，你希望别人怎么对你，你要首先怎样对待别人。这个观念比“己所不欲，勿施于人”更积极。

77) 我说你听，我做你看，你说我听，你做我看（老员工带新员工 16 字口诀）。

78) 管理要外圆内方，做人也要外圆内方。

待人接物要圆，即柔和，内心要方，即有原则。

79) 假话全不说，真话不全说。

直言有讳。

80) 不要总认为自己比别人聪明。

别人犯过的错，你也会犯，人都是差不多的。

81) 改变别人之前，先改变自己。

82) 乐于揪头发，勇于照镜子。

83) 不要让自己的队友失败。

84) 当你的伙伴需要你伸出一只手时，不妨把肩膀也给他。

相信世界是圆的，自己也有需要被帮助的时候。付出和给予多一些，自己可能得到更多。

六、管理篇

管理不易，管理一群聪明人更难，需要技巧，更需要舍我其谁的魄力。

85) 当你有一个傻瓜时，你会很痛苦。有 50 个傻瓜是最幸福的，吃饭、睡觉、上厕所排着队去；你有一个聪明人时，很带劲，有 50 个聪明人，实际上是最痛苦的，谁都不服谁。

老板在公司里的作用就象水泥，把许多优秀的人才粘合起来，使他们力气往一个地方使。

86) 让你的员工为共同的目标工作，绝不要为你的人格魅力工作。

87) 重复等于强调。

作为管理者，要承担上传下达的角色，不断重复很重要。作为员工，如果听到管理者对你重复某件事情，那证明这件事很重要。

88) 不要以“为别人考虑”做理由，其实丢弃了舍我其谁的使命感。

有时候，作为领导者，首先需要一种气势，还要承担，把大家的涓涓细流，汇聚成滚滚洪荒。

89) 错误的决定比没有决定要好。

乍听很刺耳，仔细想想很有意思。领导人的决断、责任、勇气，机会的稍纵即逝……

90) 开会不能总讲和气，越和气就越微妙。

讨论事情，难免主观，但在“理”字上，总是可以逐步融合并达成理解。有不同想法，总要碰撞才知道差异在哪里，即使求同存异，也得明白同在哪里，异在哪里。害怕冒犯别人，也害怕别人让自己没面子，表面是和谐了，大家的心越来越疏离。有了观念的碰撞，最终达成理解，表面很激烈，大家的心越来越近。

91) 管理者要学会自己舔伤口，舔完自己的伤口，还要去舔别人的伤口。

这句话对于一些容易受伤的人很受用，话糙理不糙。生活充满挫折，如果没有一点自我

调节能力，可要郁闷死了。管理者，除了调节自我，还要调节团队。

92) 任何人的错都是我的错。

任何一个负责任的同学，出现问题时都有必要这样想：凡事先反省自己，不要一味埋怨他人，更不能理所当然地以为肯定是别人的问题，与自己无关。

93) 你刚来可以抱怨你的手下是一群混蛋，过了一年，你还在抱怨，那么你才是一个真正的混蛋。

马云告诫管理者不要只看到员工的缺点和不足，应该想办法让他们提高，这是领导的作用。

94) 没有愚蠢的问题，只有愚蠢的回答。

95) 管理不是为了方便自己，而是为了方便别人。

96) 员工为自己的发展负责，管理者为下属的发展负责。

97) No surprise 原则。

如果你的绩效考核结果让你吃惊了，那么你的主管有问题：

你惊喜，说明主管平时表扬你不够；你惊怒，说明主管平时批评你太少。从管理角度而言，不管惊喜或是惊怒，都不是好事。

98) 主管要学会三个方向的沟通：向上沟通，要有胆量；平行沟通，要有肺腑；向下沟通，要有心肝。

简单、开放、真诚的沟通，很重要。管理者的提升，是团队最大的提升。主管向这三个方向去做，团队必定齐心合力，事半功倍。

99) 对自己要以身作则；对团队要将心比心；对业务要身先士卒。

100) 团队的成长是管理者最大的成功。

团队只有不断在专业领域的深度和广度拓展，才能在规模不断扩展的情况下让大家拥有激情、充满希望。团队 Leader 必须承担团队发展的责任，不断地提高自己的同时教会别人，否则，无形中抑制了后来者的空间，人才梯队发展受阻。

101) 最好的领导是做心灵的导航仪，而不是做赶车人。

管理者不能只顾追着任务，把员工当机器，要给员工方向和指引，教他方法，给他资源支持，帮助他解决困惑，让他宽心、开心。

102) 不忘初心，保持好奇，坚持不懈，做好自己。

本附录内容由张桥刚提供，内容稍有删减，作为电子工业出版社 2018 年 4 月出版的《阿里巴巴与四十大道》图书附录，仅供读者参考阅读。