# 08年度优秀教师系列专访戴云教主

来源：网络 作者：雪域冰心 更新时间：2025-08-07

*第一篇：08年度优秀教师系列专访戴云教主08年度优秀教师系列专访：戴云教主：幸福生活的快乐主张北京新东方学校 实习记者：史晗 2024-10-29在新东方的众多老师中，戴云称得上是位“资深教师”，从大学时代开始的教师生涯延续到了北京新东方...*

**第一篇：08年度优秀教师系列专访戴云教主**

08年度优秀教师系列专访：戴云教主：幸福生活的快乐主张

北京新东方学校 实习记者：史晗 2025-10-29

在新东方的众多老师中，戴云称得上是位“资深教师”，从大学时代开始的教师生涯延续到了北京新东方，直到不可预知的将来，这份“教师情结”也许永远都不会改变。

如果说“三百六十五行，行行出状元”，戴云就算是个“状元教师”：从做第一份家教时教授一个学生到如今每年教授数万学员，弟子遍布天涯，他经历过各种教师职业的尝试，始终保持着超高的人气，和桃李满天下的荣耀。

这个在新东方面试就给俞敏洪留下深刻印象，被王强赏识的北京新东方托福老师，学员尊敬的“戴云教主”，也是一个追求快乐生活的性情中人。他的快乐哲学是：“真正的幸福人，他每天的日子都是值得回忆的，不论欢乐还是痛苦。” 英语教师生涯的初起步

曾经有人戏称，新东方老师背景神秘，很多都不是靠英语起家的。而戴云偏偏是英语专业毕业的高才生，学生时代堪称狂热的英语学习者。学生时代的戴云成绩优秀，荣誉众多，即使担任了学校的学生干部，也从来没有影响过他学习英语的热情。白天里他是安分的好学生，深夜里他是不知疲倦的英语学习狂人，周末时间他是称职的英语家教老师，他在三重角色里自由穿行，将英语学得游刃有余。于是，他成了朋友眼中的传奇人物：英语成绩名列前矛，保送为本校的研究生，做家教成为了“明星教师“，学校的教学比赛获得了满堂喝彩，英语教学论文也获得了如潮好评。

当很多人羡慕他将英语学习得如此出色时，戴云只轻轻说出了一个秘诀，“世界上没有谁生来就是天才。没有勤奋的付出，就不会体会到经历风雨见彩虹的成功喜悦。”

大学时，因为喜欢英语，戴云毫不犹豫地选择了英语专业。年少轻狂的学生时代，仅靠区区几本英语教材，根本无法满足戴云强烈的阅读欲望。充满了知识渴求的他和同学商量决定，为了能够读到更多的原版英文书籍，每个人买几本自己喜欢的英文小说，然后互相交换阅读。不需要花太多的钱就可以享受丰富的精神大餐，戴云每天捧着英文书读得如痴如。春去秋来，春天撒下种子将要在秋天收获，四年大学生活里，戴云读过的英语原著堆得高高的。这些知识的积累最后也都转化为英语教师职业生涯的累累硕果。

当戴云成为北京新东方备受欢迎的老师后，他也真诚地说道，自己的英语教师生涯的起步是一次小小的高中家教辅导。

大二那年大学里流行兼职家教，喜欢尝试挑战的戴云也跃跃欲试，凭着优秀的英语成绩，他轻松地获得了一个机会。他的第一个学生是:一个高二的男孩，学习热情不高，糟糕的英语成绩屡次不及格。面对这样的挑战，戴云还是接下了授课任务，并向家长立下保证书，一定要将孩子的英语成绩提高。

那时戴云就满脑子研究怎么要把课给讲好，怎么总结考试规律，怎么提高学生的学习热情，能想到的方法全部都用上了。结果戴云的课受到了学生的热烈欢迎，他居然将那个调皮的孩子调教得酷爱英语，英语成绩一跃为班里的前几名，创造了一个连家长也不敢相信的奇迹。最后，戴云顺利完成了艰巨的任务，也惨遭了家长的“解聘”。从此，他彻底明白了一个事实，“自己完全可以当好一个优秀的英语老师”。这个发现让他从此找准了自己的人生梦想，一步步走向新东方的英语讲坛。

后来，在口口相传的广告宣传效果下，戴云接下了许多家教的“活”，甚至开始登上讲台教授英语。他的教学效果获得了越来越多学生和家长的认可，成为了远近闻名的“明星教师”。于是，暑假回家休息的戴云也闲不住了，就尝试着捣鼓在家乡自己开设了假期英语培训班，张贴小广告，立下承诺书，吸引了一大批弟子，可以自己挣钱自给自足地完成大学学业。

在学校里，戴云也是初展教学天分。初生牛犊不怕虎的戴云参加了大学的教学比赛。他生动活泼的课堂气氛，收放自如的授课风格打动了评委老师，征服了现场所有的人。随后，戴云将英语教学的理论和实战相结合，陆续发表有影响力的教学研究论文，不断地探索如何教授英语的经验。经历了多年的磨砺，研究生毕业时他通过层层面试，将自己的教师梦想带到了北京，成为了北京一所著名“211工程”高校的英语老师。

在教师生涯的磨砺中成长

做一项工作重复一千次，许多人会厌倦；但是在做了多年的教师后，戴云说自己享受到的是无穷的快乐，即使是无数次的重复，他也尝试做各种类型的教师，丰富自己平凡的人生。他做过家教，开过培训班，也给老师做过教学培训，应邀当过高中老师，也作过大学老师，最后选择做一位新东方的英语教师。这一路走来，戴云说，别样的教师生涯，精彩的教学故事，拼成了他无数个幸福的闪亮日子。

在北京，学生的叛逆和桀骜让戴云面对一次次挑战和困难，却总能从容应对。他说，我不可能让所有人都满意，但是我会争取让所有学生都满意。正是凭借着这份自信和执著，戴云的努力换来了学生的纷纷好评。每次上课，学生们都是挤着往前排坐，当其他的课程经常出现学生上课人数严重下滑的现象时，戴云的课堂上座率和教学评估分数永远名列前茅。

高校的生活日趋平淡后，不甘平凡的戴云希望寻找新的出发点，再次挑战自己的英语教学水平。一次偶然的机会，戴云在学校的公告栏中瞧见了新东方招聘老师的广告，贴在不起眼的地方，却一下触动了他的心扉。早就听闻新东方老师的面试是最严格的，新东方的学生是最挑剔的。现在自己渴望已久的机遇来临了，他希望见识新东方的残酷面试。

走进有些严肃的会议室，面试官王强老师笑容和蔼，缓解了紧张的气氛。戴云充满自信，沉着应战。拿到试讲材料、简单准备、试讲，在王强老师挑剔的目光下，戴云一次面试就顺利过关，被直接聘用。因此后来在新东方的课堂上，他也没有可以向学生炫耀的百折不挠屡败屡战的传奇面试经历。“一关就过了？”许多学员觉得难以置信。

新东方立刻为戴云排好了试讲课程，但他却因为高校教学和培训任务繁重，没有足够时间留给新东方排课，只能遗憾离去。也许是心中的理想信念，也许是那个充满挑战的教师梦，重新回到大学校园的戴云很憧憬新东方激情四溢的舞台。

第二次参加新东方的面试是时隔一年之后。人生何处不相逢，面试老师还是王强老师。这一次的见面戴云记忆尤深。王强老师再次见到前来面试的戴云时，很郑重地说了一句，“Nice to meet you again!”。此时戴云无比惊讶，王强居然还能清晰地记起那个还不成熟的自己。这次试讲他还意外地接受了新东方创始人俞敏洪老师的亲自面试并且获得了充分肯定。从此，戴云缘定新东方。

新东方，“教主”快乐的难忘岁月

如果一生总有些日子是弥足珍贵的，那么在戴云眼中新东方的岁月无疑是最难忘的日子之一。他感激俞敏洪和王强老师在试讲时提出的中肯改进意见让自己收益匪浅；他还念念不忘在新东方英语实用学院讲课时的快乐时光，一群志同道合的年轻人，为了同一个英语梦想，相聚在新东方；他还调侃自己编写教材时的创新和幽默，他也感谢无数将优秀考试成绩作为礼物送给自己的可爱学生。

后来，戴云转战另一个战场——托福考试，从不同学员的奋斗中体会到当老师的幸福责任。六岁的小顽童、九岁的孩子、十一岁的学生、稚气未脱的中学生、六十多岁的老人都是托福班的学生；在校的学生、工作的白领、寺庙的僧人、高校的老师等也都是托福班的学生。这里聚集了太多的传奇，戴云说，我是天下最幸福的老师，超过20万的学员遍布世界各地，超过20万个梦想因为他的帮助正在慢慢实现。

古语说得好，“教学相长”。多年来，这些学员带给了戴云特别多的感动，让他平凡的日子变得多姿多彩。他说这种感觉叫做“幸福”。

曾经有位大学教授来新东方学习托福，年过半百的老太太一丝不苟地记着笔记，踊跃的发言回答问题，她不服老的求学精神深深打动了戴云。“学习的道路没有止境，教书育人的道路也没有止境”，至今戴云还在细细琢磨如何把课程讲得更好更精彩。

曾经有一位高中的女生求学新东方。她的英语基础不好，却每天用灿烂的微笑和青春的热情鼓励自己，也感染着身边的朋友。戴云到现在还记得她为了背单词买了三本词汇书，一本随身携带，一本放寝室，一本放教室，随时随地背单词。她以坚强的毅力克服了重重困难，获得了接近满分的托福成绩，笑到了最后——拿到了耶鲁大学的录取通知书。戴云说这是自己教过的最传奇的学员。他告诫自己，在梦想面前，芸芸众生都是平等的，要想成功就得努力，学员也是自己的榜样。

曾经戴云在大学校园、银行、保险公司、机场、商场等人群出没的地方与自己的学员不期巧遇，每一次听到学员热情的问候，哪怕是简单的几句寒暄，他也享受着作为新东方老师最大的幸福，“走在人群中，看到我的学员遍布各处，为实现梦想而奋斗，我感觉无比快乐：有一段梦想之路我陪他们一起走过。”

这位在学员的眼中随和幽默的老师有一个大名鼎鼎的称号“新东方教主”或“ 黄衣教主”，在英语江湖上流传很广。戴云笑言，这个称号自己也无从考证，只要是学生乐意叫，自己也乐意接受。随着戴云教授过的学员日益壮大，这个“托福教派”已赫然声势壮大。

至今，戴云还细心收藏着一块学生亲自制作赠送的“教主令牌”，语曰“黄一黄一，永放光芒，千秋万载，一统江湖”，希望教派永远牛人辈出，兴旺发达。现在，不论哪位学员考出了一定级别的托福高分，戴云就会按照“教规”封他为“护法” “教主助理” 之类的称号，以激励其他学员考出好成绩。如今，这一个奖赏已经俨然成为许多教徒孜孜不倦追求的精神鼓励了。

将好的教学经验总结出来，让更多的英语学习者收益也是戴云的心愿。他至今已经出版了《新托福词汇10000》、《托福语法精要》、《托福写作词汇小伴侣》、《高考英语写作及改错》等畅销书籍，并且参与翻译了《新托福官方指南》、《新托福考试综合教程-Longman》、《新托福考试写作特训-Longman》、《新托福考试备考策略与模拟试题--Delta》、《新托福考试全真模考题与精解--Barron》等新托福学习必备书籍。看到自己总结的知识体系和解题技巧深受学生的欢迎，戴云倍感欣慰，深以为荣。

在教学的过程中，“戴云教主”也成为了为学生排忧解难的知心朋友，他在博客上为学员的各种困惑，开出了许多灵丹妙药，尽其所能地帮助他们走出迷茫。

如今，戴云唯一的遗憾是，“自己的人生也许比较顺利，一路走来没有遭遇太大的挫折，然而也没有值得骄傲的功绩”。他经常鼓励学生要勇敢面对困难，在挑战自我的过程中迅速成长，告诉他们“成功没有捷径，唯有勤奋二字”。

不懈追求自己的幸福生活

什么是幸福的生活？有的人认为成功就是幸福，也有人认为快乐就是幸福，还有人认为富有就是幸福。戴云教主认为，“最幸福的生活就是每天都值得回忆，不论是痛苦的体验，还是快乐的时光。这样的人生才是真实而完整的”。

戴云笑称自己是快乐至上的乐天派，总希望把欢声笑语带给学员，尽量避免让他们淹没在枯燥的题海中。每次讲课，他喜欢结合试题发挥一个意义深远的故事，由生活折射出人生的智慧。只要能给学生带来快乐，在笑声中收获知识，促进成长，提高成绩，何乐而不为呢？这一直是戴云所追求的快乐课堂。于是乎，网上便有了许多版本的“戴云教主”经典幽默语录。

戴云的幸福是真实的自然流露。他说，自己喜欢结交很多的朋友，尝遍天下的美食，怡情山水之间，慢慢体会幸福的感觉；他也说，现在自己最大的成就，不是英语托福课教得有多好，而是自己的课堂和演讲能影响很多人，为他们实现理想助一臂之力。

如今，戴云的足迹已经遍布了世界的许多地方。有人说，听新东方的课堂和演讲犹如一场精神的“洗脑”，能为人生植入梦想的种子。戴云特别关注生活在偏远地区的孩子：他们当中许多人不了解大千世界的精彩，他们的人生就是和祖辈一样的一天天单调重复。戴云希望能将学习的方法和对梦想的追求带给他们，使他们感受梦想的力量，从此他们的生活也会变得多姿多彩，生命也会变得更加鲜活。

诗人云“忽如一夜春风来，千树万数梨花开”。新东方的课堂和演讲带给人们的影响也是如此。信念的力量经历岁月的积累，会带给更多人梦想的希望。教授英语，传递梦想，改变人生，戴云把这样的日子定义为幸福时光。

幸福没有终点，这位已经捧到了“优秀教师”、“教师培训师”和“十年功勋奖”荣誉的戴云教主，正快乐地行走在新东方的梦想世界里，将幸福植入自己执著坚持的教师生涯中。如今，他所有的眷恋都在这三尺讲台上，希望将做中国最优秀英语老师的梦想永远延续下去，等到哪一天自己退休了，就带着这些美好的回忆去环游世界，一处处的风景慢慢看过去，让心底的快乐肆意弥漫。这样的生活不是一眼可以看透的，却让戴云每天都充满期待。

**第二篇：马云专访临别赠言**

马云专访临别赠言：我就是一小混混

来源：彭博商业周刊作者：丁伟、王长胜

关于退休：我可以随着公司慢慢变老，但公司不能随着我变老，那乱套了

如果说管理是科学，阿里巴巴的电子商务生态系统是哲学，那么，退休是艺术吗？

管理是科学，但管理也是艺术，其实每个东西要做好了，都是艺术和科学的结合、理想和现实的结合。从太极的角度来讲，任何东西一面都不行，都得是两面、动态的。

当年风清扬退隐江湖，是因为有伤心事或者看破红尘，你难道有什么伤心事或者看破什么了吗？

真看破红尘你是不会遁入空门的。我经常去寺庙，最大的乐趣就是想争取说服那些和尚还俗。我说看破红尘才会在世修行，这帮人又是失恋、又是破产、又是干吗，到寺庙里去，菩萨都给你们搞晕过去，一帮怨男怨女在那儿。所以，你真正看破红尘就是把人生看透。基本上每个人都有自己的福气、福报。对阿里来讲，我们是福报很好的一家公司，我马云一辈子珍惜这个福报。

才49岁就一辈子了？

至少在前面来讲，我觉得福报很好，真的非常好。你想明白这些东西，要让这个福报更好，那就一个办法，把这些福报给更多人，而不是留给自己。我在公司讲过一个例子，一个人捡了块大黄金，你把它藏在家里，所有人都惦记你那块黄金，是不安全的。你把这个黄金打碎了送给大家，每个人有一块，你自己可以稍微留得大一点没问题。

所有人都告诉我，中国企业的创业者是不能退休的，都认为企业离不开自己，这个跟儿子离不开我有什么区别？一个儿子离不开，不是儿子错了，是你错了。如果你真爱这个儿子，从小就应该让他独立。阿里跟其他公司不同的一点，就是我们花很多时间在领导力管理上。阿里现在有很多公司，但我们的管理思想和方法在中国还是很独特的。某种程度上，因为有了这些方面的发展和进步，才有今天的阿里。

退休说了好几年，也有过纠结？

纠结没有，我就想了很长时间，九年前就想了。我那封信上说的早有准备——阿里这么多年我的每一封信都是我一个字一个字打，一个字一个字想的。这是真事，九年前有个投资者跟我说这个问题后，开始有这个思想。到六年前开始做准备，三年前开始实施这个计划，一年多前，就是2025年，我基本上没在公司里待多少时间。团队让他们自己跑过一年，觉得不错，挺好。任何一个想法你要变成行动，需要有时间，你要有计划，要有步骤。

就是想证明公司离了谁都能转？

对。公司不能被人绑架，人也不能被公司绑架。阿里巴巴是我参与建设，但阿里巴巴不是我的。孩子是你生下来，但孩子不是你的，对吧？这一样的道理。如果你真正爱着你的孩子，就让他自己成长。更何况人一定要看明白，今天的年轻人没有一个是傻子，都比你聪明，都干得好，只是他没这个机会而已，马云有了这个机会，才变成这个样子，人家要是有这个机会，你怎么知道人家干得比你差？所以把这些想想透，跟看破红尘没关系，而且你真看透了，你才会很务实，就是enjoy每一天。

你现在能做到像稻盛和夫所说的“灵魂出窍”了吗？就是你不在公司，但你的精神„„

这家公司无数人的努力做到了一样——有些公司拥有一万人，但它只是把一万人的能力发挥到了一千人——包括文化、组织、管理、人才等各方面，把一万人的能力、能量，发挥到了七千到八千人。组织越大，能量越低嘛。我们所做的一切，核心就是在这儿，要统一对我一个人的认识这很难的，要统一目标。

那你看巴菲特，83岁还不退休。

第一我尊重，第二我不羡慕，第三换个人也许更好。每个人都有自己的人生目标，我不希望对着一个七八十岁的老头天天开早会。我的同事肯定也不希望被我唠唠叨叨。我不希望公司由于我老而变老。我可以随着公司慢慢变老，但公司不能随着我变老，那乱套了。我最担心公司随着马云变老而老了。

对比柳传志、王石或比尔·盖茨辞去CEO的角色转变，你觉得你退休跟他们有什么不同吗？

我没想过这个问题。不同的一点是，我比他们退休得年轻些。我财富也没想跟盖茨比过，但可以比他先离开工作。盖茨如果早点离开，脑子冷静得早，那微软今天可能就不一样了。我还是觉得在脑子最冷静、身体状况最好的时候生儿子是最重要的。对吧？找接班人也一样，脑子很冷静时，你知道谁将来比你厉害。人到五六十岁后，不安全感就出来了。当你40岁时，你判断很多事情的状态是不一样的，你是带着思考的眼光去看。你是知道谁比你可怕，谁将来做得比你好。

如果拿美国的华盛顿，和中国的范蠡退隐跟你比，是高估你吗？

我哪有那么伟大？但是那个境界是我们想追求的。我们不仅仅想保留这个公司，我们想保留这个公司创业者的精神。任何公司确实离不开创业者，但真的离不开这个人吗？不是，是离不开创业者的这种精神、这种灵魂。但是创业者总会死的、老的。如何保留创业者的激情、精神和文化，这是我们要去研究的，研究以后，你这个创业者提前要出来，来保护和捍卫这个精神，这是有可能的。我们跟华盛顿怎么比？但我们企业内部可以这样去奠定。不管怎么样，别人这样努力过、尝试过，人家能做到成功，我们方向上也应该努力一下。

退休之后：48岁以前工作是我的生活，现在生活是我的工作

你的临别赠言是什么？

我还没离别。就比如5月10日之后，对内而言。

你说“别”，我只是觉得这些工作别人可以干得更好，让他们去犯错，去尝试。我有了另外一种天地，有了另外一种人生，否则这一辈子就只能做这个工作，那傻了。我其实已经很舒服了，当过老师，干过很多工作，我这个工作干很长了，做互联网14年，接下来没多少时间了。那天周星驰说，我们时间不多了。真不多了，我告诉所有企业家，你做企业的黄金时间不多了，你的时间不多了，机会不多了。如果交给别人，你的时间多出来，别人机会也多了，全留在这儿全废在你手上。

那你会主要忙什么，或者玩什么，关心什么？

玩生活，忙生活，只有我生活好了，我相信我的同事会更好。48岁以前工作是我的生活，现在生活是我的工作。还是应该回老本行，当当老师。年轻人走路，有些经验啊，这个我们都走过，给人家一些帮助，也是给自己一些帮助。互补嘛，你给人家一些经验，人家给你一些激情。

会是有形的那种吗，比如哈佛或北大？

不是。现在没想过，现在就是想5月10日以后，先休息三个月，三个月以后我再考虑干什么事。三个月之内有些人情，以前欠的人情都该还还掉，三个月之后再来规划一下大致的方向，公益啊、企业的人才培养啊这些事情。

你确信今天就没有不放心的地方，或者说有一天还要回来？

你觉得我不放心又怎么样？你觉得你自己干你就一定放心了？

很多老将出山，柳传志也回来过。

回来不一定错，对不对？但回来也不觉得就是对。老柳在那个时候这样做很了不起，但今天对阿里来讲，我个人觉得我回来与不回来，都关系不大，但我一定会选择不回来。因为我相信事情真出了，我回来也没用，有用吗？所以你今天别把自己看得过高，我们每一代有每一代的命，假设需要回来的时候，说明我前面的工作没做好，已经犯错了，而且你回来也改不了。《老子》哲学、佛家思想都是这样的。

所以我觉得每个人有每个人生活的境界，每个人有生活的态度。我也不是故作轻松，我退休肯定也不会轻松，我肯定也会很忙。

那个忙是不一样的。

对。我向往我的生活，我就往这个生活去努力。当年我向往阿里巴巴的时代，我往这个努力。我向往淘宝的时代，往这个努力。我今天向往我的生活，我以不同的方法，你说对社会上今天的污染，我觉得我们应该做点事情。对不对？

今天很多人抱怨政府，抱怨也没用，有什么用？30年前它也没经验，你怪今天的政府，这跟我有什么关系？我刚刚接班，对不对？没有经验，瞎折腾。今天每个人都尽自己的力量，我们公司的文化就是这样，难道我们公司犯了错误，如果互相指责，那还不乱了套了。

你的能力现在可以治大国若烹小鲜吗？

没有，没这个本事。

比如说你去当商务部长？

不可能，我做不了，我个人觉得我连处长也当不了。还真是，这点一定要明白，人一定要知道自己是什么能力，你不要以为自己管几个人，你就真会管。种了几盆花就把自己当花艺师，种了两亩地就把自己称为农业专家，那怎么行？我当科长也当不了。现在谁都可以批评国务院总理，谁都可以批评美国总统，这个太容易了。这世界上还有什么比批评别人更容易的事？大家都会干的事我就不去干。为什么要批评？人家说马云你现在是不是老拍政府马屁？我不需要拍，我觉得该拍的还得拍，人家就是干得比我好。你说批评他，你去干你还干不过人家，你说对不对？

关于伟大：你别以为到爵爷的时候，真把自己当爵爷了，你还是那棵葱，对不对？

越伟大，越艰难。西天取经路上，为取真经，要经历那么多艰难。

我并不觉得越伟大越艰难。因为越伟大越艰难的伟大，是你想象中的自己以为自己很伟大才会艰难，真正的伟大是很平凡、很平凡的。对不对？真正的伟大是很平凡的。

成为伟大的公司、伟大的国家多艰难啊。

我觉得这是你把自己架在伟大的身上，就是很艰难。谁呀？都是人。所以我是觉得真正的伟大是平凡，平凡是最伟大的。平凡未必是真的伟大，但真正的伟大一定是平凡。其实把自己架在屋顶上的时候，那你就觉得累了。前几年，又是教父又是道德模范，谁谁谁谁谁啊？对不对？我们要永远明白自己从哪儿来，到哪儿去。

很多人觉得你掌握了某种真经，是从一开始就有的，还是说哪个时候顿悟的，或者经过磨难？

没有。我并不知道我有什么真经，我肯定没真经。但是有一样东西，这是一批人在一个特殊时期磨合出来一种特殊的味道和特殊的感觉。

我真是觉得今天阿里人太懂这个公司，这个公司他妈的真是个蛮奇怪的公司，我们的配合所谓的团队文化最有意思。单打独斗他妈的没人有用，有人说你们公司好像没有一个人厉害得让人家吓死，但是合在一起吧，都好像是互相弥补，拆开一个没有用，少了一块总缺点东西。所以所谓的真经其实是我们互联网共同的体验，这个东西没办法总结，让后面的人去总结吧。而且这并不是第一天就有的，如果今天回过来看十年前我讲的话，15年以前的理想和想法，我现在是不太相信，就像说金正恩两岁可以骑马，三岁会开枪，别瞎扯了。你说马云真是料事如神，每件事情都有无数个版本，你背后肯定有大阴谋，瞎扯，没那么复杂。所以我现在不怕有观点，我怕人们对我观点的解读。有时候我讲一句话，严重解读啊。有些人说跟我认识，跟我同时代，我现在都怀疑很多历史的解读了。如果两百年以后，假设还有人提起马云，就说当年跟马云同时代那个人写过这么篇文章，于是就那么以为。事实上不是那么回事，因为有的时候连自己都不明白自己，一个人明白自己那多艰难。我可能比很多人稍微了解自己多一点，我们知道自己，仅此而已。知道自己什么事不能干，什么事能干，人往往要么低估自己，但是高估自己的人远远多于低估自己的人，人很容易高估自己。

到最后你会对规律性的事情有敬畏感吗？

那当然了，对规律的事情有敬畏感，但是对不规律的事情也得有敬畏感，世界随时有surprise。

这些年你的性格、思维、风格或想法有哪些变化吗？你是那么了解自己的人。

我比以前应该是成熟了很多。因为你经历得多了，很多事情你不会慌乱，很多东西你在乎自己的感受了。以前你在乎别人对你的感受，今天你在乎自己的感觉，真正在乎自己感觉的人，才会真正懂得在乎别人的感觉。

我以前是在乎别人对我的感觉。年轻时谁没过这个事情？都在乎别人怎么看你，今天我在乎自己怎么看自己，以及我自己可以让你更舒服，不是你怎么让我更舒服。

有过一些转折性的事件，或者哪个难特别让你„„？

我具体不记得。反正一点一滴地改变，很多人以为一场大难让一个人开始彻底地变了一个人生，我觉得这东西很容易变回去，点点滴滴的小磨难让你会形成自己的思考。

（正和岛创始人、前《中国企业家》杂志社社长）刘东华有过一个说法，柳传志善于用复杂来捍卫纯粹，是在理解和尊重各种逻辑的过程中安全地强化和放大自己逻辑的“伟人”，张瑞敏则坚持用纯粹来应对复杂，是卓尔不群、我行我素地追求成功、揭示规律的“圣人”。

我靠。

［曾鸣（阿里巴巴集团总参谋长）：咱们就一江湖小混混，该咋玩咋玩。］

你是有纯粹也有复杂吗？

［曾鸣：自在一点，自在一点。］

我就是一小混混，我们真的是这么回事，我很明白自己从哪条小巷子里出来，怎么样读的中学，怎么样读的高中，怎么样考的大学，怎么样莫名其妙进入了互联网，怎么样莫名其妙一帮人帮你。就像韦小宝，你别以为到爵爷的时候，真把自己当爵爷了，你还是那棵葱，对不对？必须把这个看清楚。你把自己当圣人，当伟人了，ohmygod！别人认的，你也不能认。

关于人生：想想二三十年以后，一个个离开这个世界的时候，边上还有多少真正的朋友

最近我们有两种感慨：一是你们创业的这代人也算幸运，参与了互联网革命，但比起百年前的五四前辈先贤，引进德先生、赛先生，做启蒙运动的人，其实也没什么特别的，或者还不如。二是纳斯达克股指2025年最高5000多点，后来跌得很惨，最近又涨到3000多点了，过去十几年就像一个历史轮回。如果放在这种历史坐标系里，你会这么想吗？

没有。我今天中午刚刚跟朋友讲，请大家想想二三十年以后，一个个离开这个世界的时候，边上还有多少真正的朋友？某某人我们送他去火葬场，某某人要送我了，我还有几个这样的朋友？想清楚那天的时候，你才知道今天我们应该珍惜什么。至于自己做了什么事情，弹指一挥间，当年某某企业家做得牛逼大了去了，但后来又有人超过他们，当年谁谁谁离开，哎哟，不在乎，你在乎的是到了离开这个世界的时候，你怎么个离开法？把这些问题想明白，就会珍惜今天的自己。

这岂非接近虚无的思想？

这很现实，你只有看到未来，你才能每天活得好。人不容易看到结果，我觉得无为就是要看到结果，以人为之。

可不是要立德立言立功，或者说要在历史上不朽吗？

那是别人想象的，这就是刚才教授（曾鸣）讲的做作的、矫情的。

比如说甘地？

那是矫情的伟大，我相信甘地在做的时候并没有想到，是做了以后人们把他总结出来，甘地的伟大一定是他死了以后总结出来这个人是这样的。他就好这口，他也没觉得我要为人类做什么事，后来别人把你说成太了不起。所以我自己觉得，我们这些人把自己一生过好，把跟你认识的、你关心的、爱你的、你爱的、相信你的人照顾好，enough！因为你的缘分可以帮多一点人，可以跟他们分享，多一点人帮你。

就是人生回到最基本面？

是的。所以快50岁的人，一半的、最好的、最黄金的时间已经开始过去了，所以等于爬到山坡上往下滑的时候滑得漂亮一点。爬山很容易，爬山很累，下山很enjoy，下山的速度越来越快，你怎么弄好？你不肯下来，反而摔下来。我以前跟别人讲，人到了高坡，你爬上去的目的是为了滑下来，死在山上？

人本身都有局限性，身处这个国家、这个历史阶段，我们身上都有渴望自由的一面，也有不自由的一面，那自由和枷锁之间的关系怎么平衡？你曾经一度被公司绑架，可能所有人都觉得你是世界上最自由的人，最轻松玩各种神来之笔，但其实也许是最不自由的。因为你要负责任，应对这个那个。

［曾鸣：你把一个很生动、鲜活的现实非要抽象成对立的理念，这是最不太极的一种表达方法。］

你把它上升到比较哲学的层面。

你的方法别人一般做不到嘛。

没有绝对的自由，也没有绝对的束缚，对不对？

我们做企业，一定是向往自由的，但现实一定让你很有束缚感。比方说你讲乱七八糟的大道理，我们不太去讲。我们说的是我们想的，我们做的是我们说的。当然有些人讲民主、讲自由、讲改革，因为他没有这种经历，他也就光棍一个，他讲也白讲。我们呢？我们做到今天不是靠讲的，我们是靠结果，企业是要有结果的。现在有些所谓公知啊，有时候他们要的自由是没有约束的自由，没有约束的自由是瞎自由，没有自由的约束是禁锢。这两个东西是松而不散，你进去的时候一定要有自己度的把握。要知道自己是谁，我知道十年以前我是谁，也知道现在做CEO的时候我是谁。第一我是我，我有自由度，马云是马云的思想。但我也知道我是CEO，所以我今天讲话的时候要注意一下。因为我有两万多名员工，我有几亿用户，我有互联网的影响力，我不能瞎讲。我的思想是自由的，我的行为是受约束的。有时候我的思想不能太自由，我的行为可以自由，每个阶段不一样。

有过被绑架的痛苦时候吗？

那当然有过，肯定要有过，怎么会没有过？没有过你就不会有这种经历，而且时常会有。因为你有过被绑架、向往自由的经历，才会有对今天这些问题的认识，否则你只是哲学探讨。

那怎么转移出来？

睡一觉就起来了呀。

但有些事情是需要技巧的，或者需要定力、心力的。

那还是要有。但还是一句话，你做任何事第一天就知道没那么容易，你要比别人看得远，要看到这个结果。真正年纪大要死的人是不会哭的，他知道自己快了。做事情也一样，你要看到结局，慢慢过去，就会自然有定力。该转弯的时候转弯，该爬坡的时候爬坡，该跪下的时候跪下，因为你要明白你在干什么。[/a]（《马云临别赠言（上）完，后续详细内容请看《马云临别赠言（下）》

采访/丁伟、王长胜编辑/魏寒枫图表/黄朝书法/慕云五

**第三篇：毕业生系列专访--复旦大学MBA**

圆梦名校MBA www.feisuxs 【毕业生专访】2025届MBA毕业生系列专访之一——学习感悟与收获

小编导语：

也许你还记得2025年入学时的片段，怀揣着梦想，渴望着知识，期盼着友谊。可是三年的复旦生活即将结束，曾经一起奋斗，互相学习，共同进步。百年复旦，它就像春雨一般，滋润着每一个渴望成长的春笋。时光是无情的，它带走了青春，但是时光也是公平的，它给我们留下了情谊和知识。

复旦MBA的学习，凭借它的多元化课程设置、教学相长的学习模式，让每一位复旦MBA人在三年的时间，不仅仅是实现知识的提升，更重要的是增加了自身的软性技巧，拓宽视野和思想维度。毕业之际，让我们一起来走进2025届毕业生，听一听他们对复旦MBA的学习生活有什么感悟和收获。

2025国际2班-谢禹霖

复旦管院的学习就是在培养我们对数据，问题，风险，以及机会，具有足够的敏锐度，能够找到关键所在。MBA学习的内容看似杂，但是还是有很多信息知识或者思维方式是可以为自己所要投身的行业所用的，我们需要有意无意的做些积累，不限时间课程地点，对于能够为自己带来帮助的、值得参考的信息足够敏感。这样的学习，是持续永久的，总是得不断充电。

当然，除了自己在学习上的积累之外，MBA同学中有各行各业的优秀职业人，摆正良好的心态去向比厉害的大牛请教，善于发现别人的优点，通过和大家积极沟通的交流，提升自己。

复旦MBA提供的活动、课程、就业机会有很多，让人意识到只有善于制定计划并保障执行的效率，才能平衡好自己的精力和输出成果。小到期末前集中提交final report、final presentation、final project如何做好计划，大到倘若打算申请交换、双学位该何时开始准备语言考试和申请资料。同时对做过的东西，看过的东西，能有条理的进行归纳，整理，形成知识积累。这样不管是考试还是对于ilab项目或者工作都能找到可用的方法或者理论。

2025秋6班-潘玮 圆梦名校MBA www.feisuxs 2025年集团进行传统媒体转型，我负责创设一个生活方式品牌，并开设实体店，当时雄心勃勃，勾勒了目标蓝图，当切入实战，才发现8年的工作经验虽然使自己对行业有一些见地，但是企业年报，预算报表等财务知识却成为了管理道路上的绊脚石。于是，考复旦，读MBA，补齐短板，重塑知识结构，我当机立断做了决定！如今，一路披荆斩棘之后再回首，复旦MBA带给我的是巨大的鼓舞和力量，让我在很多方面都受益匪浅，自己感触最深的有三点：

治用于学——就拿《企业战略管理》这门课来说吧，无论是SWOT还是4P4C模型，都能如临实境，每次作业都会结合企业，从实际出发，教学相长，借力使力不费力，不仅公司的管理更有效，目标更明确，而且个人期末成绩还得到了A。

学以致用——2025集团鼓励国有集团实现股权多元化，我开始负责进行外部融资，没有过融资经验和相应的专业知识，但是通过李旭红老师《组织行为学》，王安宇老师的《商业模式设计与创新》等相关课程，帮助我对公司进行专业框架和社会角色的深度挖掘，为之后的成功融资奠定了基础。

重塑自我——从决定申请MBA，一路走来，感受着复旦MBA的严谨务实与创新。而面对明天，我选择在最后的学期去夯实基础课程，无论是财务管理还是投资理论，这都将成为一生的财富。不忘初心，复旦MBA之旅，真是一场大收获，既补充了自己的缺失，又提高了自己的视野和格局，从心出发，可以让自己走的更好更远。

对于即将毕业的我，颇有所感。来不及每一门课的笔记全都录完，来不及每一次讲座都打望张量，来不及每个陌生人变成朋友把酒尽欢，来不及莺飞草长，来不及，来不及敢说“我旦”，便要作别，去往原来的方向。还好已然笔尖于纸上划过行行墨迹，还好总有那几晚窗里的光投穿无尽的黑，还好看尽过图书馆露台草色深浅，还好总有那些在乎的人，近在咫尺或远在天边，交互侧身的瞬间里，眼神错落，便是情谊不逾。

2025秋8班-张钒

ＭＢＡ的学习生涯，不仅仅带来了知识层面的深度学习，而且拓宽了职业发展的领域。知识的补充对未来跨领域实现自我价值有非常重要的作用。从自身而言，之前比较局限在传统互联网，通过MBA几年的学习和积累，成功的由传统互联网行业转入电商领域，且在职业层级上实现顺利进阶。更重要的是复旦MBA营造的校园氛围，让自己开始重新审视人生，每个人都可以选择自己走的路，复旦人，鲜活生命的极致，不落俗的精彩人生，为自己为他人为世界的更美好，收获有意义的人生。

复旦MBA的学习方式是立体的，ORI导入＋校内课堂＋校外企业交流参访＋开放的名人名师讲堂＋俱乐部形式的活动＋班级自组织专业领域分享交流＋毕业论文，各个点圆梦名校MBA www.feisuxs 面相连，复旦搭建了一个非常生动且实际的学习的平台，受益良多。复旦MBA的课程也非常有吸引力，对我的帮助非常大，例如：王安宇教授的商业模式创新课，徐志翰教授的会计学，蒋青云教授的营销管理，骆品亮教授的管理经济学，这些课程不但教授知识和方法论，除此之外还引入课堂分享及项目创新等各种形式，大大的开拓了商业视野。小编后记：

听完这几位学长的故事，小编深深的被他们鼓舞和感动了。三年的火夏和严冬，莘莘学子享受知识的沐浴，带给他们的是视野，是能力，是人脉。时光荏苒，再回首恍然如梦，再回首我心依旧。万千的不舍，都将化为前行的动力，重披礼袍，再上征程，三年同窗，一生有你。

祝福各位学长学姐：带着初心，奔向远方。

如果您想了解更多关于MBA方面的问题欢迎咨询博雅汇MBA，加入公益备考大家庭。

**第四篇：通用自荐信系列-8**

自荐信

尊敬的领导：

您好！感谢您在百忙之中阅读我的自荐信！

我是2025年应届毕业生，X X X。我是个平凡的女孩，但不甘于平庸。大学的学习深造使我树立了正确的人生观、价值观和不屈不挠的性格。

即将踏入社会的我对未来充满期待。敬业是我的态度，诚信是我的人格基点，真诚是我的做人原则，爱心是我拥有的最大财富，严谨务实是我的性格。在校期间，我孜孜不倦，刻苦勤奋，较全面、扎实的掌握了基础及专业知识。课余期间，还积极参加并组织班级、学院等多项大型活动，积累了丰富的工作经验，受到了老师和同学们的一致好评。这很好的培养了我的交际能力，使我懂得了如何与人和睦相处，也使我处事更务实、更有责任感。在以后的日子里，我会努力的工作，不断的充实自己，完善自己，超越自己。在社会实践工作方面，本着多学多练的态度，在实践中锻炼自己的工作能力、交际能力，培养团体协作的精神。如蒙不弃，我愿贵院共创美好未来。

“怀赤诚以待明主，持经论以待明君”我不乞求信任，只愿用行动来谋求信任。我相信好的开端是成功的一半，我希望贵院是我成功的起点。最后，请接受我最诚挚的谢意！

自荐人：X X X

**第五篇：2025专访马云：马云和他的阿里巴巴**

专访马云：马云和他的阿里巴巴

马云和他的阿里巴巴经常处于舆论中心。

正如“一千个读者就有一千个哈姆雷特”，公众的马云和公众的阿里巴巴会被贴上各种标签，被各种解读包围。

马云说，很多年前，有人嘲笑阿里巴巴的商业模式就像要把万吨轮船抬到喜马拉雅山上。在马云的记忆中，当年为淘宝在美国找风投时，有投资人听了10分钟不到就起身离去。走也就罢了，这名投资人离去不一会，又特意折返回来对马云说“这次你肯定输惨了”，这才最终走掉。

多年来，质疑声一直未停息过。在阿里巴巴成立十周年的庆典上，马云说，凭着“又傻又天真”的精神，阿里巴巴走过来了，并带动了中国电子商务行业爆发。

三大改变

就在最近一个月，从淘宝网店家售假到支付宝股权变更的“换籍”事件，马云和他的电子商务帝国又一次被推到了舆论风暴眼。

关于马云，关于他的电子商务未来，究竟会发生什么？

《财经国家周刊》：从1999年“互联网生存实验”算起，电子商务这一全新的商业模式进入中国已经有十几年的历史了，你怎么评价电子商务在中国的发展？

马云：中国的电子商务其实已经创造了中国乃至世界的奇迹。

从阿里巴巴集团的电子商务来看，无论是交易量、交易笔数、用户人群，我们都已经超越了Ebay，超越了亚马逊。当然，无论阿里巴巴也好，淘宝也好，能够快速崛起不是因为我们有多厉害，而是这个时代中国的需要。

相比而言，美国的电子商务很难做，因为美国整个的诚信体系、物流体系、包括线下零售的沃尔玛已经把整套商品流通体系做得非常完善，电子商务只是美国经济的重要补充。中国正因为信用体系、物流体系比较糟糕，整体配送和商店体系比较落后，才使得电子商务能在短期内创造奇迹。

在高科技时代，互联网行业诞生奇迹并不容易。因此在今天中国网购发展的过程中，我为淘宝、阿里巴巴、当当、卓越这些企业感到骄傲，他们都是在以一己之力改变社会，我觉得很不容易。

《财经国家周刊》：电子商务奇迹给飞速发展的中国社会带来了哪些改变？

马云：电子商务对中国社会有三个很有意思的影响。

第一，它让信用开始等同于财富。由于有了电子商务，我们在网络上建立起了相应的信用评价机制，信用开始逐渐和财富划上等号。而在电子商务兴起之前，有信用的人未必有财富。

今天在淘宝网上，卖家和买家对每一个好评、每一个差评是何等的关注。假如我们不能在信用越好和财富越多之间划起等号来，商业社会看到的将永远是欺诈。

第二，它让消费者有了更多选择，并在选择中变得越来越聪明。以前你可能到商场去买一件衣服要花三千块钱，但是现在网上同样的衣服只卖三百。一些人习惯思考认为这肯定是假货，否则怎么可能这么便宜。事实上不是网上卖便宜了，而是商场卖贵了，这玩意儿本来就只值三百块。第三，它让国内的制造业懂得不仅仅要会制造，你还需要服务，还需要营销，还需要品牌。

今天中国在转型、在升级。而在过去很长一段时间，中国的许多企业并不是真正的企业，也不是工厂，他们仅仅是车间，只会制造。至于产品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。

因此当金融风暴来临，海外经济出现问题以后，这些制造企业傻了，东西卖不出去了。网络购物在国内的兴起，让这些企业在调头时领会到，除了会制造以外，还必须学会营销，必须贴上自己的品牌，最重要的必须知道谁买了你的东西，他的满意度如何。

《财经国家周刊》：电子商务快速崛起的同时，也出现了一些问题。

马云：电子商务行业也在承受着中国的转型之痛。我们每个人都在说中国经济要转型、要升级，其实转型是个痛苦的过程。对企业来说转型是很痛很痛的，以前它没品牌、没设计、没渠道，今天都要往国内来开拓内需市场，这种痛在网络购物平台上我们看到了很多，一部分转向而来的产品成为了“假货”。

整体来说，国内的电子商务正从无序走向有序，从没有规则走向规则。不能有问题就一棍子打死，今天我们正越走越好，越来越受人欢迎，而不是越走越差。

哪里营养越丰富，它边上的细菌也越多，电子商务也一样，正因为有利益，所以边上难免产生“细菌”。这个行业内一定有坏人、有骗子。但这棵苗正在茁壮成长，对我们来说，要做的是怎么把它周边的细菌清理掉，而不是把苗掐死。

《财经国家周刊》：随着网购群体的扩大，社会对于网络售假的关注度也在提高，其中也不乏对淘宝网的指责声。

马云：有人指责我说，马云，淘宝网是靠免费、靠卖假货挣的第一桶金，你们发财致富靠这个。我说，第一我还没发财，我还没致富；第二这不是我的第一桶金。淘宝网这么大的规模，如果想恶狠狠赚一点钱出来还是很容易，绝对不需要靠卖假货。

我跟淘宝网讲得最多的是，阿里巴巴集团有两个命根子动了是要死人的，就是说我们的模式里面有两样东西受到伤害后必死无疑。

第一是消费者买到的是假货，他就不会再来买；第二是制造业的知识产权受到伤害，企业就不会上来卖。我不理解别人为什么说我们故意纵容假货，因为这等于我们自己弄两把刀捅死自己。

《财经国家周刊》：阿里巴巴集团在打击网络假货方面做了些什么？

马云：我们集中了所有可以用的力量来打假。我们不是世界上最聪明的人，但是我们的人很勤奋。

2025年淘宝网处理的维权案件达到了216万起，数字看起来很大，但也只占整个交易的万分之六。工商部门统计的资料告诉我们，淘宝网产生的消费者投诉比率仅为线下的十分之一。

淘宝网去年的员工总数是四千四百人，用在维权上的有两千多人。这应该是全世界最大的公司维权团队。公司还设立了2个亿的先行赔付基金，集团董事会给淘宝授权，如果买家卖家纠纷说不清，淘宝网先赔了再说。每个客服人员自己有三百到五百块钱，可以不请示领导就先行赔掉。

在打击假货方面，我们尽了最大努力。我想告诉大家，无论在网下还是网上，好人一定比坏人多，好商品也一定比坏商品多。

《财经国家周刊》：事实上，假货并不是网上生产的，它也来自线下，互联网和假货之间究竟是怎样的一种关系呢？

马云：互联网最伟大之处在于它开放、透明，没有什么问题不可以被监督、被关注。我个人认为，电子商务、网络经济是打击假货最好的手段。在网络上，找到谁在售假是最容易的，并且可以顺藤摸瓜，查处谁在制假。而在线下店，你要找他们很难。

网络上的假货，生产制造基地都来自现实世界。要打击网络上的假货，如何找出假货的根源，找出假货的制造基地才是最根本的。

支付宝之争

雅虎和阿里巴巴，互联网行业的两大巨头，因为2025年的一次联姻，如今成了各自“背上的猴子”。

2025年8月，雅虎以10亿美元外加雅虎中国的全部资产参股阿里巴巴，并获得了其约39%的股份。

曾经被设想得异常甜蜜的“婚姻”，如今却因两大巨头地位的改变而“瘙痒”无比。没落中的雅虎，因为这场偶然的收购，获得了新势力“阿里帝国”的控制权。与之相应的是，阿里巴巴们突然发现，崛起后的自己却不再属于自己。于是乎，雅虎和阿里巴巴间的控制权之争启幕。

不久之前，当雅虎对外发布消息称，阿里巴巴集团已将支付宝的所有权转让给马云名下的一家独立的中国公司时，“雅巴之争”的烽火再次被点燃。马云对记者说，当年和雅虎结亲目的不是为了钱，一是为了把小的风险投资商退掉，二是为了获得美国的搜索引擎技术。尽管在一些业内人士看来，阿里巴巴成长为如今的电子商务帝国，当年的这桩并购案并未起到预期效果。不过马云认为，对双方的这次合作以及由此带来的各种争端，大家都应该抱着“尊重历史，展望未来”的态度。

“我不会伤害股东的利益，同样我也不会伤害雅虎和软银的利益，他们也是我们的股东。”5月14日，在阿里巴巴于香港举办的股东大会上，马云如是说。

《财经国家周刊》：对支付宝的股权进行变更，全部转移到你控股的一家内资企业名下，目的是什么？

马云：转让的目的是为了确保公司能获得第三方支付牌照。央行2号令（即央行在2025年颁布的《非金融机构支付服务管理办法》）规定：外商投资支付机构的业务范围、境外出资人的资格条件和出资比例等，由中国人民银行另行规定，报国务院批准。支付宝股权变更，更有利于获得支付牌照。支付宝如果拿不到牌照，支付宝要瘫痪，淘宝也要死掉。对于管理层来说，必须要做正确的事情。

《财经国家周刊》：我们注意到，雅虎在谈论支付宝股权变更一事时，声称己方不知情，事实是怎样的吗？

马云：阿里巴巴董事会近3年来都在讨论这个事情，雅虎每一次都参与了讨论。事实上早在去年，支付宝就已完成了70%的股权转让，这是经过董事会讨论并同意的。雅虎当时没有提过异议，没有作公开披露，因此它声称不知情是说不过去的。

目前，双方只是利益问题没谈妥。公司和公司之间的利益之争，目前谈判还在进行。谈判中我提了三个要求，一是必须百分百合法；二是必须百分百透明；三是必须保障支付宝安全，持久，健康成长。

生态、心态、姿态

马云这个多次登上《时代》周刊的小个子男人，其鲜明的个性和极富感染力的语言，在年轻一代中有着非同一般的影响力。

记者在多个场合都听马云谈到过，从来没有认为自己这样的人有理由取得成功，因此对于目前取得的成绩充满了感恩之心。

在言语上，马云一直声称“赚钱不是目的”。在行为上，马云也履行着一个“偶像”的职责。

《财经国家周刊》：阿里巴巴说要让“天下没有难做的生意”。除了生意之外，你和阿里巴巴还做了些什么？

马云：阿里巴巴集团现在每年拿出千分之三的收入从事环保。我个人现在也出了很多精力在水保护、森林保护上。中国的水、森林不进行保护，后果难以设想。

中国现在有2025多块保护地，这是我们的“绿肺”，但是正在日益缩小。我们现在在做的工作，就是要把他们保护起来。

我们在四川做个了试点，整片有几万平方公里，用来保护大熊猫的生存地。我们几个企业共同买下了70年的保护权，70年内谁也不许砍伐，然后由企业家想办法帮当地农民来解决生存之道。

《财经国家周刊》：除了生态保护之外呢？

马云：中国现在需要三态：生态、心态、姿态。怎么去修复这三态，是我个人目前考虑最多的。

做生态是保护我们的生存之地。做心态是让年轻人不去埋怨、抱怨，而应该积极向上。一个环境、一个心灵，这两态做好了，人们的姿态自然也就好了。

我们要积极跟80后、90后去交流，而不要去抱怨年轻人，因为他们是我们的产品，而且最终肯定一代胜过一代。就像我的爷爷总抱怨我的父亲，我的父亲总抱怨我，结果总是一代比一代强的。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！