

西武◎编著

气度 格局 决定

QIDU JUEDING GEJU

马云20年创业精髓

人人都会受委屈
殊不知委屈能撑大胸怀
而胸怀又能决定命运

这是一部生动的创业教材
一部经典的创新案例
一部像教科书一样的管理学词典
充满睿智、豁达、理性与坚定



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

气度 决定 格局

QIDU JUEDING GEJU

马云20年创业精髓



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

气度决定格局：马云20年创业精髓 / 西武编著. —
哈尔滨：哈尔滨出版社，2015.10
ISBN 978-7-5484-2273-0

I. ①气… II. ①西… III. ①马云-生平事迹②电子商务-商业企业管理-经验-杭州市 IV. ①K825.38
②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 216429 号

书 名：气度决定格局——马云20年创业精髓

作 者：西 武 编著
责任编辑：尉晓敏 韩金华
责任审校：李 战
封面设计：华夏视觉 / 李彦生

出版发行：哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)
社 址：哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编：150028
经 销：全国新华书店
印 刷：北京中振源印务有限公司
网 址：www.hrbchs.com www.mifengniao.com
E-mail：hrbchs@yeah.net
编辑版权热线：(0451) 87900271 87900272
邮购热线：4006900345 (0451) 87900345 或登录蜜蜂鸟网站购买
销售热线：(0451) 87900201 87900202 87900203

开 本：710mm × 1000mm 1/16 印张：14.5 字数：220千字
版 次：2015 年10月第 1 版
印 次：2015 年10月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5484-2273-0
定 价：35.00元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。 服务热线：(0451) 87900278
本社法律顾问：黑龙江佳鹏律师事务所

序

男人的胸怀是被委屈撑大的

宠辱不惊看庭前花开花落，那是修炼之后的一种境界，没有人生来就如此淡定。每一位创业者都承载着委屈一路走来，从创业之初的兢兢业业，到经营过程中的迷茫、浮躁、不断探索与思考，他们的内心承受着各种各样的折磨与考验。有时候不得不力排众议，坚持自己的决定；有时候一个做法推行下去，会面对很多人的不解甚至非议。面对这些，谁都无法逐一向每个人解释，他们唯一能做的就是背负着委屈继续前行。

那些引领潮流、开创历史先河的旷世男儿并不是超人，面对人们的误解，他们也有无法诉说的委屈，他们的不同在于，即便受到再大的委屈，也会咬着牙挺过来，经历之后回头看看，觉得那些挫折也不过如此。

在一次次的磨砺中，男人的心智越来越成熟，胸怀也被委屈渐渐撑大，胸怀的开阔为他们的下一步成功奠定了基础。

阿里巴巴的创始人马云说：“胸怀是非常重要的，一个人有眼光没胸怀是很倒霉的。《三国演义》里的周瑜就是眼光很厉害，胸怀很小，所以被诸葛亮气死了。宰相肚里能撑船，说明宰相怨气太多了，他不可能每天跟人解释，只能干，用胸怀跟人解释。每个人的胸怀都是被委屈撑大的。”

“对我来讲，人家说‘马云，你一不懂技术、二不懂营销、三不懂市场，几乎没有懂的东西’。我真的是几乎没有懂的东西，我是杭师院（杭州师范学院，

今杭州师范大学)毕业的,学的是英文,应该去教高中。在几乎什么都不懂的情况下我发现男人需要胸怀,去容纳他们,去理解他们,去倾听他们,这是很重要的事。”

男人的确需要胸怀,胸怀有时候是一种抗压能力,扛过去了,就能看到明天,就能开拓未来;败下阵来,就只能停留在现有高度,然后不断倒退。人生的高低起伏是由他本人的胸襟和气度决定的,有多开阔的胸怀,就能容纳多开阔的天地,所以,那些身处逆境却一步步挣扎着向前爬的钢铁男儿,从不提起他们的委屈,但一路走来的种种经历却让他们的胸怀一天比一天开阔。

经历了困苦磨难的男人从不高谈阔论,他们被委屈撑大的胸怀却满载智慧,这智慧撑起了他们事业的格局与未来。这些肩扛重担的男人从委屈中一路走来,胸怀一寸寸变得开阔,人生和事业的高度也随之攀缘而上,每一次经历与成长都会带给他们凤凰涅槃般的重生与升华。

马云就是一位江湖侠客一样的血性男儿,他曾从备受非议中走过。创业之初,外界认为他和他的员工们全是疯子,他的开创精神、他的敢于颠覆让他承受了很多委屈,但他不解释、不申辩,只是一路前行,最终成为一颗耀眼的创业明星。本书通过马云创业的所想、所说、所做,让你与马云零距离接触,让你感受到一位创业家的胸怀与气度,告诉你什么是真正的创业者,怎样才能成为一位真正的创业者。

认识了马云,你就懂得了创业,了解了马云的胸襟和气度,在你的创业之路上,你将会变得更睿智、更豁达、更理性、更坚定!

第一章 致天下所有创业者： 80% 的年轻人创业都能成功

创业者往往是开拓者，在 MBA 学了很多知识，未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就是在创业过程中去学习，去提升。

一定要坚信自己在做什么 / 003

困难时，学会用左手温暖右手 / 006

一个创业者最重要的，就是你的诚信 / 008

永远不要忘记第一天的梦想 / 010

先做好，而不是做大 / 012

80% 的年轻人创业都能成功 / 014

第二章 经营理念： CEO 的主要任务是对机会说 “No”

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，抓多了，什么都会丢掉。

一个优秀的品牌、优秀的名字 / 021
CEO 的主要任务是对机会说 “No” / 024
永不放弃，机会总会有的 / 027
将灾难消灭在摇篮之中 / 030
永远是在形势最好的时候改革 / 033

第三章

企业管理： 三流的点子加上一流的执行水平

三流的点子加上一流的执行水平，要比一流的点子加上三流的执行水平更重要。

一流的执行更重要 / 037
上班像疯子，下班笑咪咪 / 039
唯一不变的是变化 / 041
不靠控股来管理 / 044

第四章

竞争战略： 光脚的永远不怕穿鞋的

我既要扔鞭炮，又要扔炸弹。扔鞭炮是为了吸引别人的注意，迷惑敌人，扔炸弹才是我真正的目的。不过，我可不会告诉你我什么时候扔鞭炮，什么时候扔炸弹。游戏就是要虚虚实实，这样才开心。如果你在游戏中感到很痛苦，那说明你的玩法选错了。

进攻是最好的防守 / 049
在对手看不到的地方行动 / 051

要用欣赏的眼光看对手 / 053
把鲨鱼引到长江里来 / 055
永远把对手想得强大一点 / 058
只有明天是我们的竞争对手 / 059

第五章

客户关系： 为客户提供实实在在的服务

我没有关系，也没有钱，我是一点点起来的，我认为关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在创造价值，坚持下去。

为客户提供实实在在的服务 / 063
帮助客户赚钱 / 065
做任何事都是为了客户的需要 / 068
懒人创造了历史 / 070
客户也有错的时候 / 074

第六章

人才的选拔与任用： 平凡人在一起却做出了不平凡的事

如果你认为我们是疯子，请你离开；如果你专等上市，请你离开；如果你带着不利于公司的个人目的，请你离开；如果你心浮气躁，请你离开。

什么都可以谈，只有价值观不能谈判 / 079
我们需要的是猎犬 / 081
别把飞机引擎装在拖拉机上 / 083

不挖人也不留人 / 085

不能让雷锋穿补丁衣服上街 / 087

把钱存到员工身上 / 089

第七章

领导的艺术：

只有在逆境的时候，才是真正的领导力

领导力在顺境的时候，每个人都能表现出来；只有在逆境的时候，才是真正的领导力。

用领导者的个人魅力吸引人才 / 093

做个唐僧式的 CEO / 096

马云，一个不懂 IT 的 IT 英雄 / 098

永远相信身边的人比你更聪明 / 100

第八章

资本运作：

如果一开始想到卖，你可能就走偏了

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，你的路可能就走偏了。

投机者的钱是不敢拿的 / 105

看重投资者的品牌力 / 108

吸引股东，靠魅力更靠实力 / 111

钱太多会坏事 / 115

花别人的钱要比花自己的钱更加痛苦 / 117

投资者只是“娘舅” / 119

不能为了上市而上市 / 122

第九章

互联网、电子商务：

互联网像一杯啤酒，有沫的时候最好喝

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。

中小企业才是最需要互联网的 / 127

跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑 / 129

“网商时代”的到来 / 131

第十章

论成功失败：

有结果未必是成功，但是没有结果一定是失败

我无法定义成功，但我知道什么是失败！成功不在于你做成了多少，而在于你做了什么，历练了什么！

多学习别人失败的经验 / 135

只为成功找方法，不为失败找理由 / 138

成功三要素：眼光、胸怀和实力 / 140

第十一章

胸怀决定高度

胸怀这个字眼里边就有使命感。因为有使命感，你就有这种胸怀，让别人去说，知道自己在做什么，而且我一定要把它做出来。

气度决定格局

改变世界很难，改变自己 / 145

停止抱怨，回归自我 / 147

肩负使命，胸怀大志 / 149

这个世界不需要再多一家互联网公司，也不需要再多一家会挣钱的公司；这个世界需要的是一家更加开放、更加透明、更懂分享、更负责任，也更为全球化的公司；这个世界需要的是一家来自社会，服务社会，对未来社会敢于承担责任的公司；这个世界需要的是一种文化、一种精神、一种信念、一种担当。因为只有这些才能让我们在艰苦的创业中走得更远、走得更好、走得更舒坦。

居安思危，不断创新 / 153

赢在细节，输在格局 / 155

回归价值观，重建诚信 / 157

在逆境中成长 / 159

附录：马云内部讲话 / 162

后 记 / 221

参考文献 / 222

致天下所有创业者： 80% 的年轻人创业都能成功

创业者往往是开拓者，在 MBA 学了很多知识，未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就是在创业过程中去学习，去提升。

讲心里话，我反对大学生创业，大学生的创业就是把书读好，因为创业会遇到好多好多倒霉的事情……创业是很难的，是一辈子的事情，大学里面不要创业。

创业的时候，我建议大家要做自己最容易做好，最喜欢做的事情，别挑一个特别大的。企业永远做一件该做的事情，别去跨到政府该做的事情，那样会很累。

有些人，创业初期是很有激情的，但激情来得快，去得也快，所以，我希望你们的激情能保持 3 年，保持一辈子……

我觉得创业者要知道这样一种境界：痛苦地坚持，快乐地死去。创业的过程是痛苦的，你要不断地克服一个又一个的困难，以获得更大的成功；百年以后，当你死的时候，你会觉得很快乐：人的一生，我奋斗过了，我得到了快乐。

从创业的第一天起，任何一个创业者都要有这个心理准备：每天要思考自己未来的 10 年、20 年要面对什么。要记住：你碰到的倒霉的事情，在这几十年将遇到的困难中，只不过是很小的一部分。

要用自己的双手温暖自己，困难是自己走过来的。没有自己经历过困难的人，是不会克服更多的困难。

一定要坚信自己在做什么

我永远坚信这句话：你说的都是对的，别人都认同你了，那还轮得到你吗？你一定要坚信自己在做什么。

——马云

1995年，30岁的马云在西雅图第一次接触到互联网，他也由此产生了将中国企业的资料放到网页上去向全世界宣传的最初想法。

“当时我在西雅图的一个大学里，有个老朋友对我说：‘给你看一样东西，它可以找到所有你想找到的东西。’一开始我不敢碰电脑，因为我知道它很贵，按键盘都怕把键盘弄坏了。在朋友的帮助下我在搜索引擎上输入了‘中国’这个词，可是什么也没有出现，接着我输入了英文的‘啤酒’这个词，还真是神奇，德国的、英国的、美国的啤酒都出来了，可就是没有中国的啤酒。于是我又在朋友的帮助下，把我在杭州搞的海博翻译社做成一个特别简陋的网页放上去，接着就去逛街了。但到回来的时候，他们就叫我去看。因为这个网页，在这几个小时里我已经收到了5封电子邮件。5封电子邮件里都说，我刚刚做的这个网页，是他们在互联网上所能搜索到的第一个中国公司网页，他们有事情要与我合作。所以，当时我就在想，哎，这个东西可能会有戏。”

觉得互联网有戏的马云回国后，决定创办一个网络公司。他的构想是：自己在国内向企业收钱并把企业的资料收集起来，翻译成英文，快递到美国，然后再让美国的朋友做成网页放到网上。为此，他找了24个朋友到自己家里来咨询他们的意见。

那时互联网在杭州根本没有出现，再加上马云自己对互联网技术也是一窍不

通，因此，马云只能模模糊糊地讲个大概，而他的朋友们更是听得糊里糊涂。当时这 24 个人里有 23 个人对马云的决定表示反对：“这玩意太邪了吧，政府还没开始操作的东西，不是我们干的，也不是你马云干的；你也不是很有钱，能拿几千万资金？”只有一个人对马云说：“你要是真的想说的话，你倒是可以试试看。”

尽管大家都反对，但马云已经下定决心要干了。为此，马云辞去了高校教师的工作。他找来一个学自动控制的创业伙伴何一冰，加上自己的妻子张英，三个人在一座大楼里租了一间办公室，把家里的家具搬到办公室，再借了点钱就开始了他们的创业之路。时间是 1995 年 4 月。

那时，身为杭州十大杰出青年教师之一，还是学校驻外办事处主任的马云，毅然放弃在学校工作的光明前途而投身未知的互联网，这让大家都觉得马云“疯了”。学生不理解，家人不理解，朋友也不理解，但马云自己心里明白，他相信自己看好的东西。

后来，马云在创建阿里巴巴的时候，提出了独特的 B2B（Business to Business）商业模式，选择为 80% 的中小企业服务。这种“疯子设想”在最开始的几年，一直不被人们所看好。可别人越不看好的，马云就越要出其不意地试试看。面对别人的质疑和嘲讽，马云也毫不在意：“我们在打地基，至于要盖什么样的楼，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看。有些公司的房子的确很好看，但地基不稳，一有大风就倒了。”

在 eBay 与 易趣 强强联合，占领了中国 80% 以上 C2C（Consumer to Consumer）市场份额的时候，马云却宣布进军 C2C 领域，打造淘宝网。这种“蚂蚁”挑战“大象”的行为，让人们再一次认为马云“疯了”。但马云不在乎，他只相信自己的感觉。

当初一片未知的互联网如今彻底改变了社会的方方面面。不被大家看好的 B2B 模式使阿里巴巴成为中国互联网上第一个赢利的企业；淘宝只用了不到两年时间，就打败了强大的竞争对手 eBay—易趣。马云用事实证明了自己的正确，用实实在在的成绩使投资商心服口服。

“投钱给我的创投基金说，第一天开始就听不懂我的话，但还是每年投钱进来。现在他们都说：‘Jack，我不跟你吵，你去干吧！’我跟公司的 COO（首席运营官）也是吵了 6 年了，每年我们打赌 1 万元看我说出的话能否做到，结果第 7 年他就不跟我吵了，也不再跟我打赌了。”

回顾以往的经历，马云认为一定要坚信自己是正确的。他说：

“阿里巴巴从成立以来一直备受质疑，从 8 年前我做阿里巴巴的时候一路被骂过来，都说这个东西不可能。不过没关系，我不怕骂，在中国反正别人也骂不过我。我也不在乎别人怎么骂，因为我永远坚信这句话：你说的都是对的，别人都认同你了，那还轮得到你吗？你一定要坚信自己在做什么。”

“我坚信互联网会影响中国、改变中国，我坚信中国可以发展电子商务。我也相信电子商务要发展，必须先让客户富起来，如果客户不富起来，阿里巴巴就只是一个虚幻的东西。我希望阿里巴巴为中国的网商，为中小企业创造更多的百万富翁、千万富翁。”

困难时，学会用左手温暖右手

创业这么多年，我遇到了太多的倒霉事，但只要有一点好事，就会让自己非常开心。

——马云

创业的道路是艰难的，在这条路上有无数的艰辛、苦难、挫折和失败。“外人看到的都是企业家光辉灿烂的时候，其实他们付出的代价，谁知道？我们所经历的，大家看到辉煌的一面只占 20%，艰难的一面达 80%，5 年以来我们都是在一路挫折中走过来的，没有辉煌过去可谈。每一天、每一个步骤、每一个决定都是很艰难的。在别人看来，我们这一年发展这么快，其实是这一年内我们发挥了积累了 5 年的经验，而且我们付出的比人家 10 年付出的还要多。”这是马云在创业道路上的真实体会。

阿里巴巴一路走来，经历了常人难以想象的困难。草创时期的艰苦奋斗、步履维艰，互联网“冬天”时跪着过冬，淘宝受人无理质疑，面对这一个又一个的困难，马云用他那坚强的毅力和永不放弃的精神坚持了下来。因此，马云告诉所有的创业者要有面对困难的准备：

“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，但那一天一定会到；困难不是不能躲避，但不能让别人替你去扛。9 年创业的经验告诉我，任何困难都必须你自己去面对，创业者就是要面对困难。”

不过，从另一方面来说，困难也意味着财富，可以帮助创业者迅速成长。“5 年的苦难是我们最大的财富，也是成功的重要原因；别人可以拷贝我们的网站，