

顾问委员会

葛忠雨	葛忠雷	石楠	武杰	刘志新
彭剑锋	董欣	姜晓秋	江胜萍	刘俊萍
曹伏雨	刘雪	崔明磊	王成静	孙镇镇
马欢	陈新慧	吕中师	孙麒翔	蔺亚丁
段守正	孙赫	啜箫磊	王霆	张晓珉
张乐乐	穆利磊	陈玉新	李友广	于超

阶段走得都无比稳妥，似乎一切都是一个大局，每一步都是按部就班地进行。而阿里巴巴的掌门人马云，无论是在一开始的布局、控局，还是在艰难时刻的救局、对局，抑或是最后的破局、收局，都表现得从容不迫，一切行动都游刃有余。

今天，在我们惊叹于阿里巴巴这 15 年的发展神话，为阿里巴巴创造的财富传奇而鼓掌的时候，我们更应该去看一看马云，看一看他用这 15 年布下的大局，看一看他是怎样布局、控局、救局、破局的，从马云的身上，我们或许能够看到我们未来的人生大局该如何展开。

干。”马云这样说道。

“其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就像晚上想象千条路，早上起来走原路，一样的道理。”马云这样说道。

1995年4月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，专门给企业做主页的“海博网络”公司就这样开张了，网站取名“中国黄页”，成为中国最早的互联网公司之一，马云开始了他的成功之路。

我们似乎可以这样理解，正是那23位朋友的唱衰，反而坚定了马云的念头。因为作为一个聪明人，马云也应该明白我们开始讲的道理，超前的想法意味着巨大的机会，但同时也必然招致普通人的反对，但普通人的反对反而预示着机会的存在。

假如有这样一件事，你想到了，别人也想到了，那么在这件事上你成功的几率就会很低，道理很简单，成功机会少，而追求成功的人多，这也就是为什么销售是成功概率最低的行业，因为人人都知道销售能赚钱，所以很多人都想去做。

同样的道理可以放在很多行业里，但凡是成功概率低的行业，一定是门槛低而人人都可以看到的。那么倒推过来，我们要想获得更高概率的成功，就需要去着眼于那些普通人不容易发现或者还未发现的领域。

马云的商业布局，就是从思想上超越常人，去做那些别人还未发现

的领域。我们给自己的事业、人生布局，第一步自然是打基础，如果基础打得高，那么成功起点就高，相反基础打得低，成功起点自然也就低了。

在所有人都看得到、够得着的地方，我们可以打下自己的基础，别人也同样可以，面对有限的生存空间，有谁敢保证自己能笑到最后呢？但如果把基础打高，无形之中就为自己拓宽了生存的空间，大大削减了竞争对手的数量，这样一来，之后局面的开展就会容易很多了。

而使基础打高的因素有很多，譬如钱足够多、关系足够硬等等，但是这些不是个人能够决定的，如果你是官二代、富二代，那么这些你天生就具有，但如果你是个普通人，这两者还是不要想为好。

与身份不同，想法这个东西无论穷人还是富人都是平等具有的，每个人都可以无限去拓宽自己的想法，只要你敢想，思维就能无限的发散。因而，在想法上先人一步，便成了我们普通人打高基础的途径。

当然，还有一个问题是更应该注意的，那就是坚持。如同马云一样，我们当中的一部分人可以想到别人的前面，但可想而知的是，超前的想法必定会遭到落后者的质疑，在一片质疑声中，你还能够坚持自己的想法吗？这是更关键的事情。

马云坚持住了，因而他成功走好了布局的第一步，无数成功的典范也和马云一样，在质疑声中，坚持了自己超前的想法。

说到成功者，乔布斯一定是一个令很多人都神往的人物，乔布斯的成功与苹果电脑分不开，不过在这里，我们却要说一说乔布斯的另一个杰作——皮克斯动画。

1986年刚刚被苹果电脑公司解雇的乔布斯斥资500万美元收购了



马云的布局之策

在别人还未发现的领域开拓事业，就如同开垦一块处女地一样，机会多于常人，而如何获得一块处女地，这就需要超越常人的想法，想别人不敢想、想不到的事，这就是马云的布局之策。

创业的初期要注意低调和务实

越是利润巨大的领域，其竞争就必然越激烈，在激烈的竞争中，一个新生力量如何才能够保全自己、发展自己呢？马云告诉我们，低调与务实是非常重要的。

现在，随着马云在公众视线当中露面的机会越来越多，他的高调已经成了人所皆知的。然而将时钟拨回十几年前，在阿里巴巴刚刚成立的时候，马云却是非常低调的。

1999年，马云带领17位创始人在杭州成立了阿里巴巴公司，同年他获得高盛、软银等多家投资公司的投资，总计达2500万美元，阿里巴巴瞬间变得财大气粗起来。

然而，虽然有了钱，但马云却异常朴实，因为条件所限，马云之前将公司安放在杭州的一个居民区里，办公室就是居民用房。现在有钱了，马云完全有能力租写字楼了，但他却仍然没有搬离居民楼，在居民楼里面办公，马云一直坚持了6年时间，直到因为业务

《菜根谭》上有句话叫“鹰立如睡，虎行似病”，这句话的意思是说老鹰站在那里就像睡着了，老虎走路时像有病的模样，这就是它们准备捕捉猎物之前的手段。

所以，一个真正有才能有野心能成大事的人，他在布局的时候第一步一定是悄无声息、极端务实的，而绝不会做出一副不可一世的模样。因为低调是隐藏自己，务实是积蓄力量，在暗地里等待机会的来临，成功自然就离你更近了。

2007年11月14日，深圳体育场，长春亚泰以4:1的比分战胜深圳上清饮队，从而将该赛季的中超冠军收入囊中。在竞争激烈的中超赛场，长春亚泰队以刚刚升入中超两年的新军身份就夺取了冠军，其主教练高洪波自然居功至伟，而高洪波是如何能够带领年轻的长春队从“诸侯争霸”中脱颖而出的呢？靠的就是“扮猪吃老虎”。

在赛季刚刚开始的时候，面对媒体和球迷，高洪波低调宣称长春队这个赛季的目标仅是保级而已，这无形中就使得诸如山东鲁能、北京国安、上海申花这样的豪门球队对其放松了警惕，尽全力投入到彼此的厮杀之中。而高洪波的长春队也正是利用这样的机会慢慢积攒积分，等到这些豪门醒过味来将矛头对准长春队时，高洪波手里的优势已经足够大了。

然而即便奠定了冠军的基础，高洪波仍然表现得非常低调，他一再强调自己的目标是拿到下赛季的亚冠参赛资格就好，对于中超冠军是不敢奢望的。高洪波如此的言论，无形中麻痹了在身后追赶的北京国安队，国安在多场能够追上亚泰队的比赛中由于心理问题而没能获胜，最终拱手将冠军送给了“新人”长春亚泰队。

美了吧！但是因为没有主见，白白浪费了这样的好局，怎么能叫人不叹息呢？

别人的赞许固然能够使人高兴，别人的意见也经常可以促使我们产生进步。但是，要知道别人的眼光，尤其是普通的大众，他们的看法一般都是平和的、平庸的没有突破性的，因此一个人如果过多听取别人的意见，那么他的人生道路也许会因此平坦很多，但想要攀上事业的高峰也就变得不可能了。

我们看到类似于马云这样的成功者，他们成功的第一步其实都是从放弃别人相信自己开始的。一个有成功潜质的人，在面对他人不同的意见时，总是能够用一句话鼓舞自己，那就是“真理往往掌握在少数人手中”，他们相信，自己就是那少数人其中的一个。

有些人本来拥有很好的想法，他们的未来充满希望，但因为总是得不到别人的赞许就开始变得忧心忡忡，闷闷不乐，慢慢就对自己失去信心了。其实对于这些人来说，如果总是寻求别人的赞许，那就相当于在说：“不要相信自己，先听听别人的意见如何。”照这样发展下去，他们就只能越来越怀疑自己，越来越受到别人的支配。



马云的布局之策

自己的计划要由自己来实施，自己布下的大局要由自己来落子，别人的意见可以听取，但不要无条件地接受，须知无条件地接受他人否定自己，实际上就等于把你布下的局让给了别人来掌控，那么成功与否可就不是你能说了算的了。

1999年，马云会同十几个合伙人成立了阿里巴巴公司，公司在成立之初，没有明确的盈利手段，没有雄厚的资金支持，所支撑企业的就只有公司全体人的梦想——建立一个服务于中国企业的贸易网站。由此观之，阿里巴巴的初创可谓是简陋。

但如此简陋的条件，马云如何敢迈出这一步呢？原因就是它能够输得起。如果这件事做成功了，那么无论对于马云和他的团队来说，还是对中国电子商务领域来说，都是一件大好事，但若失败了呢？不过是亏掉一些启动资金和浪费了一腔热血，马云的热血有的是。

其实，马云向来是一个输得起的人。在当年创办海博翻译社的时候，因为公司没有收入，马云甚至跑去义乌进货来卖，靠摆摊贴补公司。如果是一个输不起的人，当翻译社做不下去的时候，消沉、沮丧是在所难免的，但因为马云输得起，所以他能够拉得下脸，接受翻译社暂时无法盈利的现实，进而想办法去改变，即便放下大学老师的尊严也再所不惜，这才是男人的做法。

马云的商业布局堪称完美，他之后的每一步都走得非常踏实，但请相信，在他这个布局的下面，一定还隐藏着另一套方案——一旦失败了又该如何。只有先想到失败的人，才能够没有心里束缚的放手去做，也才能够最终得到成功。

其实，商业是一项风险与收益并存的活动，所有的收益都伴随着风险，没有无风险的收益。在商场上，我们看到很多人一夜暴富，也看到很多人倾家荡产身败名裂。对于一夜暴富的人我们是身不能至而心向往

者也不失为明智。至于那些因循守旧，以为世事总是一成不变的人，他们最终就只能与失败为伍了。

预判，这是只属于聪明人的活动，而且它不仅仅需要聪明才智，更需要人不间断的思考和大规模的收集资料。以马云为例，当他接触到互联网时，如果只是走马观花的看过罢了，那么之后的阿里巴巴也就不会出现了。正是因为他不仅接触了，而且用心去了解了，花精力去调查了，这才得出了互联网将得到迅猛发展的结论。

因此说，作为创业者，你为你的成功布局时，了解当前的形势，并通过思考做出形势走向的预判这是必须要做的，而一旦你正确的判断出了形势的走向，那么你的成功之路就必然同马云一样，走得无比顺畅。



马云的布局之策

对于布局的帮助，恐怕没有比预判形势更大的了，因为预判可以让你提前做出决定，完善布局的方向，要知道，这可是一般人做不到的。一般人做不到的事你做到了，那么无形之中你的竞争力就加强了。

举棋不定是布局的大忌

在马云的成功道路上，我们能够看到很多个“第一”，成立杭州第一个翻译公司，创办杭州第一个英语角，开始第一个专门服务于个人和小型企业的商务平台……这么多个第一，用“敢于第一个吃螃蟹”这句

次次均以失败而告终。而最后取得胜利的武昌起义，其实是革命志士准备最不充分，行动纰漏最多的一次起义。

由于起义连续受挫和武昌所在地理位置非常险要，因此一开始孙中山、黄兴等同盟会主要领导人并不看好起义，在起义谋划和实施阶段，同盟会中央居然没有一个人在湖北。而且原定于十月六日进行的起义也因为湖南领导出现状况，被迫延期至十月十六日，革命军中的情绪遭到了很大的打击。

十月九日，孙武等人在汉口俄租界配制炸弹时不慎引起爆炸。俄国巡捕闻声而至，搜去革命党人名册、起义文告、旗帜等，秘密泄露。并拘捕刘同等6人，此时革命队伍里面已经群龙无首了。在如此恶劣的情况下，新军当中两名下级军官熊秉坤、金兆龙站了出来，共推营长吴兆麟为指挥，仓促间打响了武昌起义的信号，被压抑已久的新军将士一鼓作气占领了湖广总督衙门，由此吹响了推翻清王朝的信号。

没有领导、没有组织、连作战部署都是现安排的，但就是在这种情况下，武昌起义取得了胜利，由此我们可见，对于立志做事的人来说，最关键的并不是万事俱备，而是抓住机会，坚决去做。

成功需要恒心，恒心是什么？恒心就是行动的勇气和坚持下来的毅力。对于成功来说，行动是绝对要比谋划更重要的，谋划得再好，没有行动和坚持也是不足以成事的。

许多时候，即便是我们的谋划有所疏漏，但如果我们立即动手去做，就能够在实际行动中对疏漏的地方进行补救。而一旦行动被延迟，愚蠢地去满足“万事俱备”这一先行条件，不但辛苦可能会加倍，还有可能失去原本应有的干劲。

设局的关键在于制定计划

在一次访谈中，被问及为何会成功，马云这样回答道：“我的答案非常简单，第一，我没钱；第二，我不懂技术；第三，我从来不做计划，这是我们活过来的原因。”

不做计划，这似乎是马云能够成功的关键，但读者如果认为马云真的不做计划，那你可就上当了。马云所谓的不做计划，指的是在布局的阶段，阿里巴巴还未成形，下一步会怎么样还不知道，做计划又有什么用处？然而当布局完成，到了设局的阶段，他可就绝不是不做计划了。

马云曾经说过：“我们的目标有三个，第一是要成为世界十大公司之一；第二要持续发展102年；第三，只要是商人都要用阿里巴巴。”这番话是站在持续发展的角度讲的，这难道不可以看做是一份计划吗？如果这个不是，那么为了实现这三条而按部就班的推进公司运作，就无疑是计划了吧！

为了具备世界影响力，马云收购了雅虎中国，而对于收购雅虎中国的计划性，马云也毫不隐瞒。马云曾说，自己收购雅虎中国是

从两个方面考虑的，一个是借雅虎的声誉将阿里巴巴的名声传出去，一个是收购雅虎中国是一次全球并购，这可以为阿里巴巴以后走向世界的发展提供一个学习和锻炼的机会。而在收购完成之后，马云又做了一个雅虎中国三年计划，让它能够生存，让它能够保持稳定，让它慢慢发展壮大。

由此可见，“从不做计划”的马云其实也是很重视计划的，其实这也难怪，没有计划，何来实施呢？我们为事业布局，那是准备阶段，在准备阶段做计划，确实显得有点太过着急，毕竟八字还没一撇，谁知道事情会发生什么样的变化，计划做早了，到时候实际情况不同了，那计划岂不是白做了。

但是，布局已经完成，到了实际的设局阶段，也就是到了具体操作实施的时候，再不制定计划那可就不行了。就好比是要盖一栋房屋，我们先准备好土地、钢筋、水泥，雇佣好人手，请好泥水匠，这些都是布局。当这一切都完备之后，我们就要做施工计划，先做什么，后做什么，哪些是重要的，哪些是可以缓一缓的，这些都要精心设计，要不然工地就会陷入一片混乱当中。

没有创业过的人，可能意识不到计划的重要性，但若你真正的去创业，就知道计划有多么重要了。当你经过了创业的布局阶段，开始一点点的构建大局，你就会发现，预料中的、预料之外的、想的到的、想不到的事情一件件地涌到了你的面前，如果没有一个可以将之妥善处理的计划，那么就会陷入到麻烦的漩涡中，无法脱身。

因此说，在设局开始之前，我们每个人都应该针对此列出相应的计

抓住“长尾”，以小谋大

在设局的时候，如果碰到强势机会已经被别人所挤占的情况，我们该怎么办？比如在寡头市场中，几个先入行的行业巨头瓜分了市场份额，此时作为后入行的我们，该当如何设局才能够避开他们的竞争存活下去呢？想要得到这个问题的答案，我们先来学一个名词——长尾理论。

长尾理论是经济学中一个著名的名词，这个理论由美国人克里斯·安德森提出。理论认为，由于成本和效率的因素，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相比，甚至更大。

上面一段话是“长尾理论”的经济学解释，如果我们说得通俗一点的话，就可以举这样一个例子：一个小区早晨有二十几家早点铺，他们各自卖自己不同的早点，有豆浆油条、有煎饼混沌、有牛奶蛋糕等等，这二十几家店铺中前三家的客人最多，几乎占去小区人口的一半，而最后一家实际上只有很少几个人勉强维持生计。但是，如果我们除去前三家而将其他十几家的客人数量统计起来，那么结果很可能和前三家客人的数量不相上下，甚至于超过它们。

长尾理论的现实意义就是告诉我们，在为自己的事业设局的时候，你往往会陷入到跟从的陷阱当中，别人都赚钱的生意肯定是好生意，进

却很符合互联网发展的趋势，而且随着互联网的持续发展，阿里妈妈必然也会迎来井喷式的明天。

把小众的、份额低的需求全部结合起来，那么得到的自然也是一块不小的份额，这就是马云的设局之策，完全符合长尾理论的思想。

马云的设局之策提醒我们，在市场竞争中，头脑才是最重要的，在很多时候，变通一下比资金和人力都更有用。长久以来，我们认为的20%的关键市场带来80%的收入，但其实这并不是正确的，这种现象的出现主要是因为余下那80%的市场并没有被完全开发，如果有人能够像史玉柱一样将眼光瞄准到那80%弱势市场，那进行了深入开发后的所得是绝对不会让人失望的。

亚马逊网上书店成千上万的商品书中，一小部分畅销书占据总销量的一半，而另外绝大部分的书虽说个别销量小，但凭借其种类的繁多积少成多，占据了总销量的另一半。而正是依靠这一点，亚马逊成功的在书市“红海”之外开辟了自己的“蓝海”，一举成为世界最大的图书销售网站。

抓住别人不重视的市场，进行深入的开发，积少成多获得成功，这就是亚马逊和马云的成功之道，当然，也可以成为我们的成功之道。



马云的设局之策

把眼睛放到别人看不到的地方，你的成功就会比别人容易，设局的时候不要太执着于大蛋糕，勇敢地去搜罗小份额，你会得到意想不到的收获。

非常看重，投入了非常多的人力物力。然而没想到的是，由于当时网络并不普及，再加上合作伙伴的懈怠，此事最终不了了之，公司白白耗费了巨资，最后只换来一场新闻发布会和一篇通讯稿。

按理说有了这次的教训，瀛海威应该放弃炒作的道路重新回到服务上来，然而公司高层却没有认识到这一点。从“Rose”“中国的 AOL”，到“交换中心”“网上延安”，瀛海威在品牌炒作上面浪费了大量的成本，但结果却收效甚微，最终在资金链断裂和整体大环境恶化的双重挤压下，瀛海威公司在人们的视线中消失了。

瀛海威的悲剧之所以会发生，根源就在于选择了错误的发展方向，因此有一个好的开局，却没有一个好的结局。

局面如何开展，这是由自己决定的，但绝不能凭空根据自己的喜好，大笔一挥地画就发展的路线。一个负责任的人，应该审时度势的给企业规划出最完善的发展路线，在选择面前给出最合理的答案。只有如此，才不至于让自己的精力白白浪费，让局面还没有展开跑起来就败在了出发点上。



马云的设局之策

对于错误的选择，布局的时候看不出来，设局的时候却可能发现，而一旦发现，即便冒着影响大局的风险也要加以改正，须知此时改正还有重头再来的机会，而等到错误演变成灾难的时候，你就一败涂地了。

用诚信做招牌来招揽成功

在设局的时候，如果局面无法打开怎么办？这可能是很多人都共同关心的问题，马云告诉我们，用诚信做招牌往往能带来成功。

在淘宝推出的时候，我国的电子商务领域可谓是一片混乱，混乱体现在两个方面，一个是电子商务企业竞争混乱，另一个是电子商务行业交易规则混乱，而后者最突出的体现就是诚信缺失。在当时，诚信问题困扰着几乎所有电子商务企业，“先付钱后发货，付钱之后不发货怎么办？”“验货之后如果发现是假货怎么办？给不给退钱？”类似这样的问题总是成为交易双方争论的焦点，而说到底就是互相不信任。

既然大家都不信任对方，那么就都来信任我吧！于是，马云推出了支付宝，你先把钱打给我马云，如果出了问题，我把钱还退给你，决不让卖家耍赖。你先把货发出去，钱我帮你收着，如果出了问题，我直接把钱给你，决不让买家不认账。马云通过一个巧妙的问题解决了诚信问题，从而为自己的事业打开了未来。

“我一直坚信，诚信是有价值的，是可以变成钱的，诚信是最大的财富”。马云说，“一个社会本来就应该这样。如果反过来，失信者一路绿灯，守信者步履维艰，那这个社会就麻烦了。”由此可见，马云对于诚信这一特质是非常看重的。