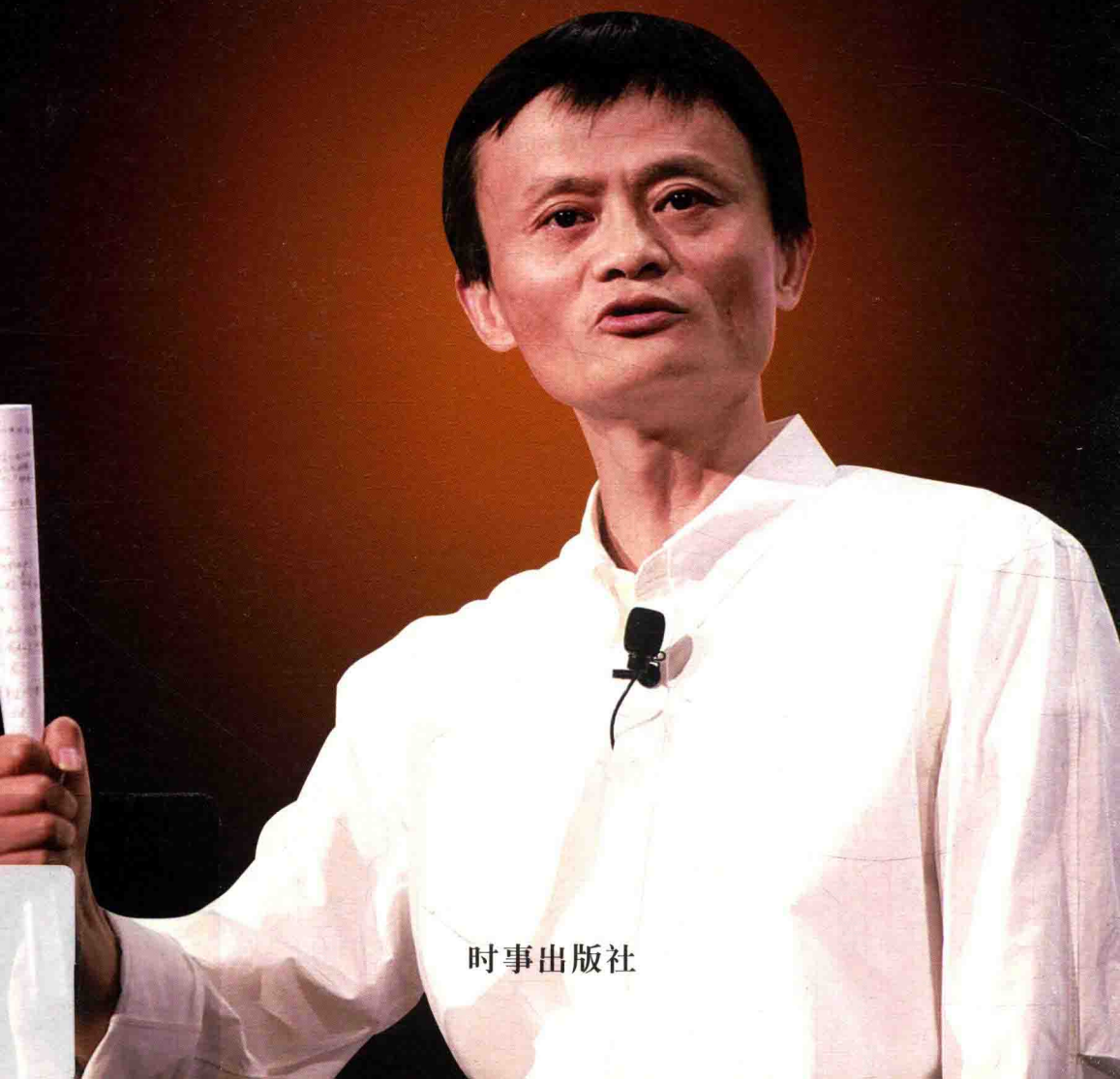


选手与高手之间，差的是格局
一本深入阐述马云人格魅力与商业哲学的精心之作。

马云

格局决定一切

张莉平◎著 | 为什么马云做的事多年后大家才明白？
真正决定成败的，其实是你的格局、眼光、思想和速度，而不是对手。

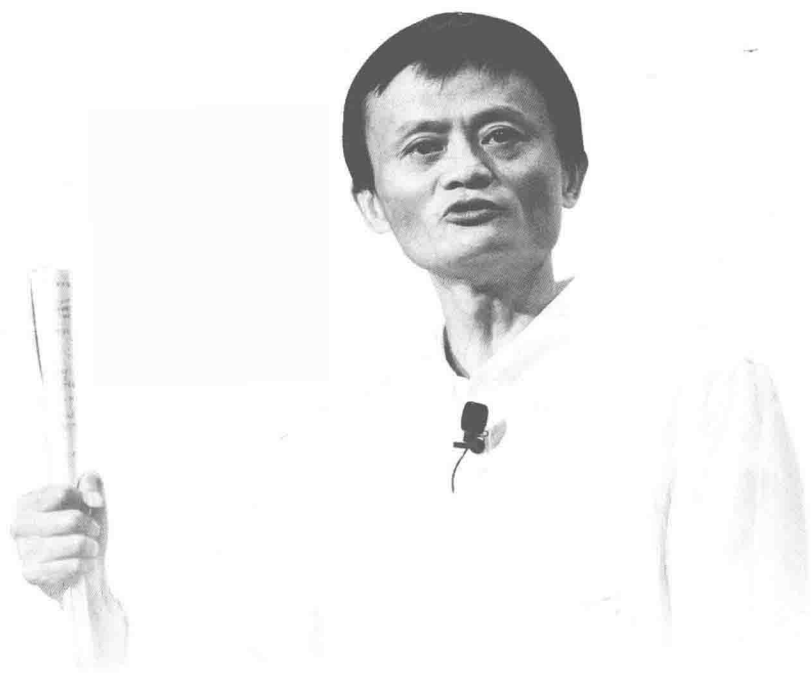


时事出版社

马云

格局决定一切

张莉平◎著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：格局决定一切 / 张莉平著 . — 北京：时事出版社，
2017.1

ISBN 978-7-5195-0066-5

I . ①马… II . ①张… III . ①电子商务 - 商业企业 -
企业管理 - 经验 - 杭州 IV . ① F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 301323 号

出版发行：时事出版社

地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编：100081

发行热线：(010) 88547590 88547591

读者服务部：(010) 88547595

传 真：(010) 88547592

电子邮箱：shishichubanshe@sina.com

网 址：www.shishishe.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

开本：787 × 1092 1/16 印张：20 字数：214 千字

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

(如有印装质量问题，请与本社发行部联系调换)

前言

“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气地露齿而笑，拥有一副5英尺（1.53米）、100磅（45千克）的顽童模样，这个长相怪异的人有着拿破仑一样的身材，同时也有着拿破仑一样伟大的志向。”美国《福布斯》杂志这样评论马云。

马云确实貌不惊人，他身材瘦小、相貌奇异。他智力上跟常人无异，数学成绩奇差，高考两次落榜，好不容易考进大学，毕业后成为大学讲师。本该安稳地过完一生的他，身体里却充满了狂热的基因，无法安于现状。偶然之中他接触了电脑，知道了互联网这一新生事物，便毅然辞职下海，创办了中国第一个商业网站“中国黄页”。他对电脑几乎一窍不通，却缔造出无可匹敌的电商神话。他被全球赞誉，更被认为是中国的比尔·盖茨。

他在创业路上几乎一路高唱凯歌，短短十多年，便以无敌于天下之势纵横网络世界，但却在地位与权势如日中天、鲜花与掌声最多之时，悄然褪下戎装，卸掉辉煌，宣布要停止工作，去享受生活。

马云向来不按常理出牌，行事自我独立。在互联网这个江湖世界中，他的招式没有套路，总是变幻莫测、出神入化，从最初阿里巴巴的电子商务到淘宝网，从B2B到C2C，每一次商业模式的转变都让人摸不着头脑。

他有无限激情和热情，同时又讲究务实行事，追求踏实作风。他

说自己不只为赚钱而工作，更愿意为更多人能赚到钱而努力。他知人善用、看重能力。他带领一帮普通人组成的团队，做出了不普通、不平凡的事情。他不为得到融资而放低身段，反而在公司上市后越发低调。

毋庸置疑，马云取得了巨大的成功。这种成功，与他的格局观念是分不开的。马云说：“‘格’是人格，‘局’是胸怀。”在马云看来，人生要有大格局，要站在长远的角度思考和判断问题。格局大小，并非是一句空话，而是看一个人是否会做人、善做事。真正有大格局的人，必然有开阔的视野，这种视野可引领他领悟到不一样的高度；真正有大格局的人，会珍惜当下，以大格局的眼光看待万物，可以更高效地完成任务，以更加开放饱满的心态去为人处世。

中国有句古话叫做“谋大事者必须要布大局”。临危不乱、处变不惊、高瞻远瞩、敢想敢干……这些都是马云的魅力所在。本书以格局为切入点，分别从战略、团队建设、营销策略、竞争谋略、经商核心、资本市场、处世哲学等角度展开叙述，让我们知晓马云如何从格局的高度去铺排布局，如何从最初的草根创业者成为互联网行业的领头羊。同时，将事例、理论和实践相结合，就当下创业群体的一些困惑予以剖析和解答。我们将从书中体悟到马云的格局观念，吸取马云成功的智慧。

目录

Contents

NO.1 | 用远见，赢未来： 马云谈战略的格局

1. 小公司的战略：活下来，挣钱 // 003
2. 所谓战略：战和略是不同的能力 // 006
3. 别做游戏参与者，要做规则制定者 // 010
4. 可怕的不是距离，而是你不知道距离的存在 // 014
5. 不关注未来的企业，是走不远的 // 017
6. 别轻易被人说服，这是犯错的开始 // 020
7. 小企业有大胸怀，大企业讲小细节 // 023
8. 落实不到结果上的战略，都是空话 // 026
9. 最佳战略：重点突破，资源从一点突破 // 030
10. 关注对手是战略中很重要的一部分 // 033
11. 做小了，一定要做到独特 // 036

NO.2 | 用包容，赢人心： 马云谈团队建设

1. 作为管理者，要乐于反思 // 043
2. 让你的员工笑着干活 // 046
3. 客户第一，员工第二，股东第三 // 050
4. 多花点时间在其他员工身上 // 054
5. CEO 的艺术：做好人、财、物三者的平衡 // 057
6. 董事会是用来做事的，不是用来吵架的 // 061
7. 最好的团队，是唐僧西天取经的团队 // 064
8. 共同努力，团结在一个共同目标上 // 068
9. 没有笑脸的公司，很痛苦 // 071
10. 我们缺的不是钙，而是爱 // 075
11. 文化是企业的 DNA // 078

NO.3 | 用眼光，赢市场： 马云谈营销策略

1. 营销既要追求结果，也要注重过程 // 085
2. “免费”是世界上最昂贵的东西 // 088
3. 营销的最佳概念：你是你自己 // 092

- 4. 公司想赚钱，先让客户赚钱 // 095
- 5. 一切产品，必须倾听客户的声音 // 098
- 6. 最佳服务即不需要服务 // 102
- 7. 研究明天，研究自己，研究用户 // 105
- 8. 机会意识是营销思维的支柱 // 109
- 9. 把灾难变成优势 // 112

NO.4 | 用实力，赢机遇： 马云谈竞争的谋略

- 1. 竞争是一场游戏，更是一种艺术 // 119
- 2. 永远不要低估对手 // 122
- 3. 真正的竞争对手是自己 // 125
- 4. 骄兵必败，商场也一样 // 128
- 5. 不要贪多，做精做透很重要 // 131
- 6. 取其所长，而不是挑战对手 // 134
- 7. 抢在变化之前变化 // 137
- 8. 争得你死我活的商战是最愚蠢的 // 140
- 9. 灾难来临时，靠的是文化反弹力 // 143

NO.5 | 用成就，赢客户： 马云谈经商的核心

- | 1. 我不懂互联网，我思考的只是商业模式 // 149
- | 2. 最优秀的模式是最简单的 // 152
- | 3. 企业发展要顺其自然 // 155
- | 4. 只做四两拨千斤的事 // 158
- | 5. 我们不需要进行桌下交易 // 161
- | 6. 一个好企业，不靠输血靠造血 // 165
- | 7. 永远不把赚钱作为首要目的 // 168
- | 8. 不做 15% 的大企业，而做 85% 的小企业 // 171

NO.6 | 用胆识，赢财富： 马云谈资本的市场

- | 1. 永远要在你最好时去找钱 // 177
- | 2. 找风投时，必须和风投共担风险 // 180
- | 3. 我们需要的是策略投资者 // 183
- | 4. 每花一分钱，都要认真考虑 // 187

- | 5. 投资者都是跟着优秀的企业家走的 // 189
- | 6. 上市只是一个加油站 // 193
- | 7. 上当不是别人太狡猾，而是你太贪 // 196
- | 8. 忘掉 money，忘掉赚钱 // 200
- | 9. 当首富“很痛苦”，花钱比挣钱难多了 // 203
- | 10. 留住钱，就留住了未来的消费 // 206

NO.7 | 用委屈，赢成长： 马云谈成长哲学

- | 1. 创业没有退路，最大的失败是放弃 // 213
- | 2. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 // 216
- | 3. 短暂的激情不赚钱，持久的激情才赚钱 // 219
- | 4. 在困难面前，用左手温暖右手 // 223
- | 5. 失败过的人，会把握每一次机会 // 226
- | 6. 为结果付报酬，为过程鼓掌 // 230
- | 7. 荣誉是毒品，让你醉过去 // 233
- | 8. 冬天不一定人人都死 // 236

NO.8 | 用愿景，赢支持： 马云谈时代的视野

1. 中国互联网缺乏独立精神 // 243
2. 未来要么电子商务，要么无商务可言 // 246
3. 互联网就是“互动”和“联盟” // 250
4. 世界如此精彩，全拜懒人所赐 // 254
5. 用“倒立”的眼光看世界 // 258
6. 立足国内，打进全球市场 // 261
7. 互联网+：传统经济与互联网的有效融合 // 264
8. 未来电子商务一定是社会化的 // 268

NO.9 | 用胸怀，赢人生： 马云谈处世哲学

1. 格局：“格”是人格，“局”是胸怀 // 275
2. 成功需要一股傻劲 // 278
3. 心态决定姿态，姿态决定状态 // 281
4. 因为信任，所以简单 // 284

- | 5. 想成功就要疯狂一点 // 287
- | 6. 昨天你对我爱理不理，明天我让你高攀不起 // 290
- | 7. 能进能退，学会放弃 // 293
- | 8. 成功创业者的三个因素：眼光、胸怀和实力 // 297
- | 9. 以前我的生活是工作，以后我的工作是生活 // 300
- | 10. 所谓信仰，信是感恩，仰是敬畏 // 303

NO.1

用远见，赢未来：

马云谈战略的格局

1. 小公司的战略：活下来，挣钱

马云说过：“战略有很多意义，小公司的战略简单一点，就是活着，活着最重要。”对于任何一家企业而言，最重要的一件事情就是生存下来。只有盈利，才能有机会继续发展，如果罔顾公司的财务状况而一味地扩张，即使名声再大，这家企业也不会走得太远。

活下来，挣钱盈利，这一简单的生存战略无论是对大公司还是小公司而言，都同样适用。

先生存，再盈利

战略是一个公司不断前进的方向，它如同浩瀚海洋上的灯塔一般。如果战略失误，企业那艘大船就难免偏离航线，甚至触礁沉船。在阿里巴巴发展初期，马云有一段时间一味追求国际化，并过早实施向海外市场进军战略，这次重大决策的失误一度让阿里巴巴濒临险境，甚至差点破产。

在成立阿里巴巴之前，马云已成功地做出了中国黄页，同时还任在外经贸部工作过，这些经验让他在刚成立阿里巴巴时，对未来的走向就极其明确。马云将阿里巴巴定位为“中国中小企业贸易服务商”，这不仅吸引了大批客户，而且使其名头在互联网世界里越来

越响亮。连续4年，阿里巴巴都被《福布斯》评为全球最佳电子商务网站第一名。

阿里巴巴飞速发展，成为从互联网世界脱颖而出的一匹黑马。1999年2月阿里巴巴网站正式上线，同年7月便拥有3.8万名会员，到了9月，会员数量呈几何状增长至8万名，库存买卖信息已经超过20万条，平均每日新增800条。1999年底，阿里巴巴的注册会员总数已突破10万。可以说，短短一年时间里，阿里巴巴就创造了中国互联网历史上的奇迹，也让人们看到了电子商业的巨大潜能。阿里巴巴就这样高调地走入人们的视野当中，马云也迅速筹集到充裕的资金。他决定放手大干一场，让阿里巴巴走出国门，走向世界。

2000年，马云顺利融资几千万美元，决定正式向海外市场进军。同年2月，马云带领阿里巴巴的一批精锐力量来到欧洲。他将欧洲作为阿里巴巴走向世界舞台的第一块跳板，并豪情万丈地表示：“我们将从这里一个国家一个国家地杀过去，从欧洲杀到南美洲，再杀到非洲。要不了多久，也许是9月，我们就会把旗帜插到纽约，插到华尔街。告诉世界：嘿！我们来了！”

然而，天不遂人愿，时间一晃就到了9月，阿里巴巴并没有如马云当初所设想的那般进军纽约市场，反而为他的一时冲动和快速扩张付出了惨重的代价。高速扩张为阿里巴巴赚足了眼球，但同时也导致其运营成本不断攀升，设立在世界各地的办事处每天都在烧钱，且花销相对当时的收入来说相当大。2000年年底，盛极一时的互联网泡沫彻底破裂，给了阿里巴巴致命一击。当时的阿里巴巴账面上只剩下700万美元。仿佛多米诺骨牌效应一般，当时许多家不

久前还在市场高度活跃的互联网公司一夜之间就从资本市场上销声匿迹了。

可见，在瞬息万变的资本市场中处处是诱惑、处处是陷阱。当企业处于发展的初级阶段时，最重要的是要打牢根基，以生存和盈利作为根本战略指南，才能为之后的发展夯实基础。盲目扩张的结果就如同为公司披上一件外表华丽而里面却布满虱子的袍子，只会让企业迅速陨落。

壮士断腕，回归起点

马云心里很清楚，按照这个趋势发展下去，阿里巴巴很快会步那些公司的后尘，关门大吉。那段日子里马云日日把自己关在办公室里，苦苦思索阿里巴巴未来发展的方向。为了保住阿里巴巴，马云决定停止市场扩张，保存元气，全球大幅裁员。而裁员必然会引起公司上下躁动，马云为了安抚公司员工，切实可行地提出阿里巴巴未来的发展目标与计划，让员工原本躁动不安的情绪安定了下来。马云对员工说：“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。”

除了大批裁员、稳定局面以外，马云还将这次的战略称为“回到中国”，就像他后来在宁波进行演讲时所说的：“在互联网泡沫破裂、整个互联网最艰难的时刻，阿里巴巴回到中国，把总部从上海撤回了杭州。放弃国内其他市场，对阿里巴巴来说是非常艰难的选择，但我认为这次最重要的是回顾起点，实实在在地做事。迄今为