

# 马云

## 人生要有大格局

张笑恒 编著

人生这盘棋，  
关键在格局  
『格』是人格，  
『局』是胸怀

天津出版传媒集团

天津人民出版社

# 马公

：人生要有大格局

张笑恒 编著

天津出版传媒集团

天津人民出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

马云:人生要有大格局 / 张笑恒编著. — 天津:  
天津人民出版社, 2016.6  
ISBN 978-7-201-10476-8

I. ①马… II. ①张… III. ①成功心理 - 通俗读物  
IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 116370 号

马云:人生要有大格局

MAYUN RENSHENG YAOYOU DAGEJU

---

出 版 天津人民出版社  
出 版 人 黄 沛  
地 址 天津市和平区西康路 35 号康岳大厦  
邮政编码 300051  
邮购电话 (022) 23332469  
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>  
电子邮箱 [tjrmcbs@126.com](mailto:tjrmcbs@126.com)

责任编辑 赵 艺  
装帧设计 仙境工作室

制版印刷 北京诚信伟业印刷有限公司  
经 销 新华书店  
开 本 710 × 1000 毫米 1/16  
印 张 18  
字 数 230 千字  
版次印次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷  
定 价 35.00 元

---

版权所有 侵权必究  
图书如出现印装质量问题, 请致电联系调换 (022-23332469)

## 前 言

什么是格局？格局是指一个人的眼光、胸襟、胆识等心理要素的内在布局！

2016 年被称作 VR（虚拟现实）元年，国内外各大互联网公司都不甘落后，纷纷强势介入这个继电脑、手机之后的下一个智能计算平台。据悉阿里 VR 实验室将专注打磨未来的购物体验，阿里已经全面启动 Buy + 计划引领未来购物体验，并将协同旗下的影视、音乐、视频网站等，推动优质 VR 内容产出。目标是联合商家建立世界上最大的 3D 商品库。阿里工程师目前已完成数百件高精细度的商品模型，下一步将为商家开发标准化工具，实现快速批量化 3D 建模。敢于尝新的商家很快就能为用户提供 VR 购物选择。

这意味着在不久的未来，我们足不出户就可以去香港铜锣湾扫货，到纽约第五大街逛街，超验式购物体验将得以真正实现。互联网时代，未来的变化将超出我们的想象，能引领这场变革的人必定是有格局、有境界、有胸怀的人。

正如阿里巴巴董事局主席马云所说：“我们正在经历的这一技术革命，是在释放人的大脑。未来 30 年，整个变革会远远超出大家的想象。”阿里巴巴近期的频频动作都表明了其对 VR、AR（增强现实）等前沿科技的前

瞻性布局。

马云的格局之大经常让人看不懂。比如，仅 2014 年一年的时间，阿里几乎“买下半个中国互联网”，UC 优视、新浪微博、陌陌、丁丁优惠、菜鸟网络、高德地图、海尔、银泰、新加坡邮政、恒大足球、优酷土豆、文化中国、中信、21、华数传媒、虾米音乐……无数人在惊呼，马云这是要做什么呢？

很多人都看不懂马云的招数和逻辑，阿里投资并购每个企业看似都是天马行空、无迹可循。然而，如果你能跳出阿里投资的具体案例，站到一个更高的角度去看，你会发现马云下的是一盘大棋。他布局的早已不是电商，或者移动互联网。他的真正目标是无边界的生活消费，入侵的是消费者“线上+线下”产业。

一个人的未来有多广阔取决于其心中的格局有多大。就像只会盯着树皮里的虫子不放的鸟儿是不可能飞到白云之上的，能在天地间自由翱翔的鹰心中装的是山河天地。许多人看到的都是今天或者明天的利益，而马云看到的则是几十年乃至一百年之后的事。

对于一些人对阿里战略的各种质疑和非议，马云说：“我们是通过 15 年的布局，慢慢形成网络效应。这就是战略的威力。上市前我们做了几次收购，很多人开始都惊呼看不懂了。再过三五年，有几个人看得懂我在买楼？连老太太都看得懂的战略我七八年前就看懂了。凭什么现在我买，你们就能看懂？我在 2008 年讲过，一个真正的大楼，是由建它的窗、门拼起来的。你只有建小房子，才是一砖一瓦从零开始建起来的；而像摩天大楼，主材还没有做，突然一下那么大的东西就出现了，那是因为之前都已经做好了。”

这就是马云的战略思想。他认为，阿里今天的成功实际上只是过去战略布局的成功。就像今天的战略，决定了 5 年、8 年之后的格局。

燕雀安知鸿鹄之志？马云的战略布局用心良苦，他下的是一盘环环相

扣的大棋，他想要的是建设商业生态系统而不是商业帝国。他不局限于自己的本身利益和 KPI，他想改变的是无边界的生活消费。布局一旦成功，战略思想得到贯彻，它的影响将极其深远，100 年或者 200 年，甚至更远！

谋大事者必要布大局，大格局决定着事情发展的方向。掌控了大格局，也就掌控了局势。作为一个从草根成长起来的企业家，马云就像是一个统筹全局、运筹帷幄的棋手从而决胜于千里。而这也正是他的魅力所在。本书从大视角切入，让我们看到了站得更高、看得更远的马云。

因为格局大，所以马云不抱怨；因为格局大，所以马云在梦想的道路无比执着；因为格局大，所以马云要阿里巴巴活 102 年；因为格局大，所以马云认为世界是懒人创造的。无论是企业还是个人，都在与未来博弈，在这个过程中，唯有格局才是制胜的关键。

# 目 录 contents

## 第一章 格局大，人生未来的路才能宽

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 大战略布局，细节好的人格局一般都差 .....   | 2  |
| 大格局有大方向，不因外界压力而改变初衷 ..... | 5  |
| 大格局有大气度，淡定坦然面对危机 .....    | 8  |
| 整合资源，从人脉上完成对格局的突破 .....   | 11 |
| 扬长避短，从强项上完成对事业格局的突破 ..... | 14 |
| 让信用等于财富，德行会让格局愈加辽阔 .....  | 17 |

## 第二章 从来没有一种工作叫“钱多、事少、离家近”

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 不要幻想一夜暴富 .....                         | 22 |
| 第一份工作做什么并不重要，关键是脚踏实地工作 .....           | 26 |
| 不论是在大公司还是小公司，重要的是要长真本事 .....           | 29 |
| 你需要的不是“金饭碗”，而是永不懈怠的进取精神 .....          | 32 |
| NBA 的球员为什么能越打越好？因为旁边的板凳上坐了 12 个人 ..... | 35 |
| 书读得不多没有关系，就怕不在社会上读书 .....              | 38 |
| 互联网时代，鸿沟不在技术，而是脑袋要升级 .....             | 41 |

### 第三章 现在流行的不是“拿”红包而是“抢”红包

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 现在流行的不是“拿”红包而是“抢”红包 .....      | 46 |
| 这个时代不需要拼爹拼妈，拼的是真才实学 .....      | 49 |
| 始终对未来有期许，努力证明自己 .....          | 53 |
| 面对不公平，你的职责是比别人多勤奋一点、多努力一点 .... | 56 |
| 人要被狠狠 PK 过，才会有出息 .....         | 59 |
| 什么事情加入“假如”就等于没说 .....          | 62 |

### 第四章 梦想还是要有的，万一实现了呢

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 可以 10 天不喝水，但不能失去梦想 1 分钟 ..... | 66 |
| 小虾米一定要有个鲨鱼梦 .....             | 69 |
| 做 1% 的疯子，因为成功的人都是 1% .....    | 72 |
| 你能走多远取决于你与谁同行 .....           | 76 |
| 改变世界的不是科技而是梦想 .....           | 79 |
| 梦想未必要很大，但一定要真实 .....          | 82 |

### 第五章 不要“晚上想想千条路，早上起来走原路”

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 等待时机成熟，你永远没有机会 .....      | 86 |
| 避免“晚上想想千条路，早上起来走原路” ..... | 89 |



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 三流的梦想，一流的实施 .....                     | 92  |
| 今天你开始采取行动，下一个 Google、eBay 可能就是你 ..... | 95  |
| 你没有钱，也可以创出大事业 .....                   | 98  |
| 敢为人先的胆识，你有没有 .....                    | 102 |

## 第六章 生意从来就没有好做的时候

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 2015 年没有倒下去，是值得庆贺的 .....     | 106 |
| 生意越难做，机会越大 .....             | 109 |
| 创业，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功 ..... | 112 |
| 不要因为别人的一句话，灵机一动就去创业 .....    | 115 |
| 大家看不清的机会，才是真正机会 .....        | 119 |
| 创新是被逼出来的 .....               | 122 |
| 短暂的激情不值钱，只有持久的激情才赚钱 .....    | 125 |
| 要创业，多花点时间思考别人为什么失败 .....     | 128 |

## 第七章 时代属于坦荡乐观的一代

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 悲观的人不可能创业成功 .....       | 132 |
| 学小鹿纯子倒立看世界，一切皆有可能 ..... | 136 |
| 每一代人都有自己的机会 .....       | 139 |
| 困难时，学会用左手温暖你的右手 .....   | 143 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 用欣赏的眼光看自己 .....        | 146 |
| 把时间花在进步上，而不是抱怨上 .....  | 149 |
| 人的胸怀是靠委屈撑大的 .....      | 153 |
| 没人能改变时代，改变的只能是自己 ..... | 157 |
| 昨天所有不好的事情，都是你的机会 ..... | 160 |

## 第八章 不脚踏实地，什么都是浮云

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 如果你心浮气躁，请你离开 .....      | 164 |
| 听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的 ..... | 167 |
| 做不好士兵的人永远当不了将军 .....    | 170 |
| 冷静，一定有出路 .....          | 173 |
| 学会对机会说“No” .....        | 176 |
| 关系特别不可靠，做生意不能凭关系 .....  | 179 |
| 不要贪大求全，重要的是做精做透 .....   | 182 |

## 第九章 眼光有多远，未来就有多远

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 今天的世界是变化的世界 .....     | 186 |
| 要利用危机改变自己，改变社会 .....  | 189 |
| 形势好的时候要为形势不好做准备 ..... | 192 |
| 忘掉 money，忘掉赚钱 .....   | 195 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 永远不要等时机成熟再去做 ..... | 198 |
| 要站在未来的角度看今天 .....  | 202 |

## 第十章 别人倒下的时候，你还跪着你就赢了

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 要永远相信你的直觉 .....            | 206 |
| 在困难的时候比别人多熬一秒钟 .....       | 209 |
| 坚守原则，宁可关掉公司也不放弃原则 .....    | 213 |
| 相信别人超过相信自己 .....           | 216 |
| 跌倒了爬起来，再跌倒再爬起 .....        | 220 |
| 创业要有一种“疯”劲，只有偏执狂才能生存 ..... | 223 |
| 做好一个，再做第二个 .....           | 226 |

## 第十一章 不经历一个过程，谁的成功你都复制不了

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 当你成功的时候，你说的所有话都是真理 .....  | 230 |
| 人生不是你获得了什么，而是你经历了什么 ..... | 234 |
| 忙着做事一定会后悔 .....           | 237 |
| 活在当下，过好每一天 .....          | 240 |
| 不要沉溺于所谓的成功里 .....         | 243 |
| 犯错也是一种学习的过程 .....         | 246 |
| 创业，不一定要找成功的人 .....        | 249 |

## 第十二章 如果你想少干，就要想出懒的方法

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 爱迪生欺骗了世界 .....                     | 254 |
| 马云不懂技术，所以阿里技术很强 .....              | 257 |
| 下属肯定比你强；如果不比你强，说明你请错人了 .....       | 261 |
| 不要让你的团队为你工作，要让你的团队为你的梦想工作 ....     | 264 |
| 相信年轻人会比我们做得更好 .....                | 267 |
| 永远把别人的批评记在心里 .....                 | 270 |
| 从 IT 到 DT 时代的伟大变革是从“巨头”到“利他” ..... | 273 |

马云

人生要有大格局

第一章

格局大，

人生未来的路才能宽

## 大战略布局，细节好的人格局一般都差

马云曾在一次电商会议上说：“细节好的人，格局一般都差。对企业家而言，注重细节与兼具胸怀是将企业做好的关键。或许细节能成就一个人或一家企业，但如果没有长远的布局，细节对成功则不再具备推动力。”

企业家的格局决定着企业的未来。马云在浙江乌镇举行的首届世界互联网大会上表示，生意越来越难做，关键是你的眼光。你的眼光看到的是全中国，你就做全中国的生意；你的眼光看到的是全世界，你就做全世界的生意。

马云在退休 18 天后，便高调宣布要投资 3000 亿元搞物流，但除了偶尔传出在某地拿地，以及配合淘宝、天猫的宣传外，似乎一直没有什么大的动作。于是，很多人看不懂马云的布局。更有甚者说马云此举是在圈地等待搞房地产。

阿里的菜鸟网络是这样规划的：建立一个智能物流骨干网（China Smart Logistic Network，简称 CSN），该智能物流骨干网将在继续完善物流信息系统的同时，依托城镇化的推进，在全国范围内建设物流仓储基地网络，并向所有的制造商、电商、快递物流公司、第三方服务公司开放，与产业链中的各个参与环节共同发展。

从阿里官方的解释中，我们可以看出这是一个基于传统仓储物流的“平台”，而非一个个体的物流公司。“菜鸟”会变成中国未来商务活动的基础设施，将支撑日均 300 亿元的交易额，支撑未来 1000 万家新型企业的诞生。

有人说，人生如棋局，能识局者生，善破局者存，掌全局者赢。一个企业也是一样，企业家是企业的掌舵者，唯有运筹帷幄方能决胜于千里。在阿里巴巴集团的发展过程中，马云的角色就是为了制定企业的方向，他的存在就是为了给阿里巴巴这艘大船掌舵。

如今，很多大老板都忙忙碌碌，终日不见人影。更有甚者，将公司内部的大小事务全部纳于自己的“掌控”之下。殊不知，真正的大企业家都是很“闲”的。因为他们只做三件大事：融资、用人与布局。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行总体性、指导性谋划，属于宏观管理范畴，全局性是其最大的特征。作为企业的掌舵人，必须要有正确的战略眼光和敏锐的洞察力，牢牢把握企业发展方向和市场导向，才能推动企业在新常态下实现突破发展。

兵马未动，粮草先行。在做战略之前，或者创业者有这个打算之时，首先应该进行战略布局。只有明确战略布局，才能将已有的资源有的放矢地分配及安排，才能游刃有余地开展后续的工作。

正所谓管理越少越好。李嘉诚在谈到用人之道时说：“我是杂牌军总司令，难道我的枪法会好得过机枪手吗？难道我可以强过炮手吗？总司令懂得指挥就可以了。”美国空军参谋长托马斯·怀特将军在谈到领导人的工作重心时也说：“关于决策问题，我首先想到的是，当然不一定是最重要的，但不能陷入细枝末节……许多人无法做出决策，就是因为他们只见树木不见森林，把所有的精力都消耗在了细节上。为避免陷入细节，领导者一定要下放权力，然后接受任何结果。”

当然，在企业初创时，企业管理者需要有埋头苦干的精神。但随着企

业的不断扩大，发展到一定规模，作为管理者只有两种活法：要么学会“偷懒”，把事情交给别人去做；要么事必躬亲，像个巨大的陀螺，在本应属于别人的舞台上疯狂旋转。但是就算你的体力再好，也架不住这么卖力地折腾，所以最终结果只能是把自己累趴下。

能够掌控全局、有战略眼光的人则是“总裁”的最佳人选。因为掌控全局，才能控制一切。



## 大格局有大方向，不因外界压力而改变初衷

如果你知道自己要去哪儿，全世界都会为你让路。但这条路注定不会是平坦笔直的大道，而除了要面对道路的艰险，你还要承担被人误解、质疑、否定的各种压力。在压力中，有些人选择了沉沦，有些人则选择了坚持。选择沉沦的人很可能会就此平庸下去泯然众人了。而选择接受否定、坚持自我的人，则在压力中锻炼了自己的意志，不断成长。

2014年9月19日，阿里巴巴在纽约证券交易所挂牌上市，备受瞩目的马云凭借着持有阿里巴巴8.8%的股份，以218亿美元净资产的身家一跃成为中国新首富。

2014年底，马云在杭州公司总部接受美国财经电视频道CNBC采访时表示，他近来一直不开心，他发现成为中国首富给他带来“许多的烦恼”。马云说：“这个月我并不开心，我想这是太多压力的缘故。我尝试着自己变得开心。因为我知道，如果我不开心，我的同事就会不开心，我的股东也不会开心，而且我的客户也不会开心。”

马云的这番话暗示，阿里巴巴集团历史性的首次公开招股募集到创纪录的250亿美元，很可能给他带来了压力。“或许是因为股价涨得这么高，或许是因为人们对你的期望值太高，或许是我对未来的想法太多，或许是