



造梦者马云

记者 诸新民

9月10日，55岁的马云卸任阿里巴巴董事长，交棒给阿里现任CEO张勇。

马云在告别演讲中给出了答案：今天不是马云的退休，而是阿里制度传承的开始！

他说：“我是不会停下来的，阿里巴巴只是我很多梦想中的一个而已……”

过去20多年来，他给我们造了许许多多的“梦”：从“让世界各地打开电脑都能找到中国的信息”，到“让天下没有难做的生意”，从创立支付宝到成立蚂蚁金服，从天猫“双11”到淘宝造物节……这些曾经看似天方夜谭的“夸口”，如今都一一成为了现实。

在很多人看来，马云不像是一个商人，更像是人生导师，是预言家和梦想家！他也因此获得了“外星人”的雅号。他的许多金句，也被无数的年轻人和草根创业者奉为圭臬。

马云的经历让我们相信：梦想总是要有的，万一实现了呢！

今天，就让我们循着马云追逐的“梦”，来还原一个真实的他——

1

让世界看见中国

“让世界各地都能找到中国的商业信息。”这是马云第二次创业时定下的“flag”。

上世纪90年代初，开办翻译社的“马老师”，在一次海外出差时偶尔接触了互联网，一根网线、一台电脑就能查看到相隔千里的信息。这让他大为震惊，当即被这个新生事物吸引了。

而1994年也是中国互联网元年。这一年，中国首次全功能接入互联网，成为世界互联网大家庭中的一员，出现了第一个Web网站。

1995年，马云创办了主打企业商业信息的“中国黄页”，并搭借互联网的东风匆忙上线。

马云踌躇满志，立下flag：建立一个中国的信息发布站，让世界各地打开电脑都能找到中国的商业信息。

可是，当他带着这句“flag”，去找企业推销业务时，却四处碰壁，还常常被人骂做“骗子”或者“疯子”。

那时，中国正处在互联网创业的风口，极客当道。网易、搜狐、腾讯、新浪等一批日后改变国内互联网发展走向的企业相继成立。不少嗅觉敏锐的人虽看到了互联网的机会，但是怎样盈利，没有人知道。

后来，马云又加盟中国国际电子商务中心。而正是这段经历，让他闻到了电子商务的巨大商机，也因此有了更大的梦想——把互联网带入网商时代！

2

让天下没有难做的生意

就在网易、搜狐等门户网站遭遇盈利瓶颈时，以异想天开著称的“外星人”马云开始另辟蹊径——

1999年大年初五，马云召集小伙伴，共18人，在杭州湖畔花园小区，召开了阿里巴巴第一次创业动员会。这就是传说中的“18罗汉大会”。

在这次会上，马云激情澎湃地讲了2个小时，“我们要做一个由中国人打造的世界性公司”，这句在创业之初立下的愿景，伴随着一段视频，多次被人刷屏。

同时，他还提出了一个伟大构想——“让天下没有难做的生意”。

一年后，这位造梦家，终于找到了“知音”——得到了日本软银集团创始人、资本大鳄孙正义的垂青。在资本的加持下，“阿里巴巴”如有神助，开始了一个个造梦行动，并不断见证奇迹的发生——

2003年5月10日，淘宝网上线，从B2B跨越到C2C；

一年后，支付宝从淘宝网拆分独立，从此移动支付成为现代人生活的标配；

2007年阿里B2B业务在香港主板上市；

2009年，阿里云创立；

2014年，阿里在纽交所上市，创下美股最大IPO记录……

其间，还有蚂蚁金服、菜鸟驿站、芝麻信用、云计算系统“飞天”平台等等，逐一亮相。一个覆盖技术流、信息流、资金流和人流、物流的庞大的阿里生态圈日渐完善。

阿里巴巴2020财年第一季度财报显示，集团收入达人民币1149.24亿元，同比增长42%，淘宝、天猫在内的中国零售平台移动月活跃用户达7.55亿，年度活跃消费者达6.74亿人次。

目前，阿里巴巴的市值也已达4600多亿美元。

“我深信不疑我们的模式会赚钱的，亚马逊是世界上最长的河，珠穆朗玛峰是世界上最高的山，阿里巴巴是世界上最富有的宝藏。一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。”马云曾这样说。

毋庸置疑，如今的阿里已然世界上当之无愧的最富有、最伟大的企业之一。

3

让阿里巴巴存活至少102年

“阿里不愿意只做一家会赚钱的，平庸的公司。我们的目标从来不是打败对手，而是给世界带来变化。”

的确，无论是淘宝还是支付宝，甚至是蚂蚁森林，阿里正在依托先进的技术和理念，一点一滴地改变我们的生活，改变中国乃至整个世界。那么，究竟是什么赋予了阿里如此神奇的力量？答案或许只有一个，那就是企业文化和核心价值观！

马云对企业价值观近乎宗教式的信奉和坚守，从当年整合雅虎中国时的一段话就已见端倪——

“什么都可以谈，只有价值观不能谈判。”这是马云收购雅虎中国时的核心原则。他说，一家公司一旦扩张到500人以上，仅仅靠财务、人事上的管理很难继续成长，必须借助统一的价值观念聚集人心。

无论是从早期的“独孤九剑”，还是后来的“六脉神剑”，乃至刚提炼出的“新六脉神剑”等一系列价值观，阿里都将其视为企业发展的命根子，所有员工都必须秉承和坚守。

马云曾不止一次说过，在阿里，历史上所有重大的决策，都与钱无关，只跟价值观有关。

“让阿里巴巴存活至少102年。”这是阿里人的使命和目标，但是任何人都不能陪伴阿里巴巴走过三个世纪。因此，马云提出，只有建立一套制度，形成一套独特的文化，培养和锻炼出一大批人才的接班体系，才能解开企业传承发展的难题。

正是基于这样的理念，10年前，阿里就逐渐摸索并建立了“合伙人制度”，从而解决了企业传承这一世界级难题。

也正是合伙人制度给阿里的持续发展上了保险栓，无论人事如何变动，都不改初心、不忘使命。这也是马云今天能够从容地交棒给张勇的原因。

如今，马云虽然离开了阿里，但他的“造梦”精神不会离开，阿里必将延续他的理想与信念！诚如张勇所说：“我们花这么大代价、这么大的投入去做这件事，最重要的目的是寻找我们的同路人，走向未来、走向102年，走好未来5年、10年、20年的同路人。”

而对马云来说，不过是换一个江湖，又是一个新的梦想的开始！