

# 马云在想什么？

燕梳楼



作者 | 燕梳楼

“改革和创新之路从来不会掌声相伴，因为改的是我们最喜欢的坏习惯，革的是既得利益……路很长，但一起走不会孤单。

未来，我们需要更加积极，更加主动迅速的改变自己，需要更大力度的改革，才能建立起一个生机勃勃的未来阿里。”

4月10日，马云在阿里巴巴内网发了一篇千字长帖，署名“风清扬”（花名，取自金庸《笑傲江湖》）。自从2019年退休，这是他5年来首次面对所有阿里员工，掏心窝说这么多话。

马云畅谈了他对公司改革的肯定、对新管理层的支持，以及对创新、对未来的思考。

从时间节点和帖子内容看，阿里启动改革整整一周年，他此时以创始人的身份现身，更多的是为改革定调，鼓舞全员士气，激励大家更加坚定从容地面向未来。

这篇帖子很快就全网刷屏，熟悉的语言风格，熟悉的思维方式，坦率、真诚，充满激情和哲思。

马云并没有谈业务，字里行间，他最想要传递的，是那股他带领创业团队赖以成功的精气神：不断改革，持续创新，以及经得起委屈、耐得住孤独。

彼时，那是一群视“拥抱变化”为人生信条的年轻人，公司内部改革对他们而言就是家常便饭，所有阵痛都能迅速消化，然后笑着重新上路。

那是一群“不创新毋宁死”的年轻人，从B2B电商，到C2C电商，到

B2C电商，到电子支付，到云计算，再到全球智慧物流，他们总想干“难而正确的事”；就算做公益，也能妙思泉涌，做出蚂蚁森林、团圆系统（打拐信息系统）这样影响巨大、功德无量的产品。

用马云的话说，就是要“不断地做别人不敢做，别人不想做，别人没做过的事”。

说起来容易做起来难，不难想到，这些事之所以别人不敢做、不想做、没做过，要么太难、要么太远、要么太“傻”。

阿里巴巴开创中国云计算的故事，大家应该都听说过。王坚的眼泪、马云的豪迈，以及阿里工程师一千多个日夜的锲而不舍，终于让中国在2009年有了自己的云计算，填补了中国数字大厦的地基，为后来的数字化时代做好了必要准备。

可以说，没有云计算就没有12306等一系列便民服务。他们改变了中国人的生活。

马云说“**改革和创新之路从来不会掌声相伴**”，这是他的切身体会。当年做云计算也是力排众议，他和王坚面对的，是一片不解、质疑和嘲讽。

认准了就做，虽千万人吾往矣，这就是创新家的精神。创新者注定是孤独的，一路走来，马云饱尝了这份孤独。

很多人都看过一段视频。创业初期在北京，马云带着他对电子商务的设想，挨个儿地敲门游说合作，没有几扇门愿意为他打开。

纵然眼噙泪水，他始终没有放弃，继续敲下一扇门……许多年以后，他的一句有感而发成为名言：“**男人的胸怀是委屈撑大的。**”

马云很少从外部找原因，凡事“反求诸己”；他也很少回头看昨天，他的本能是向明天后天找答案。

在这篇帖子里，马云延续了这种思维方式：“**我们的创新不是为了改变别人，而是改变自己；我们的创新也从来不是为了超越对手，而是追赶未来。**”

他说，改革之所以困难，因为“**改的是我们最喜欢的坏习惯，革的是既得利益**”。“坏习惯”是什么？也许是战略上的傲慢，和战术上的懒惰。“既得利益”是什么？也许是不思进取、画地为牢，今朝有酒今朝醉。

马云创造一个又一个成功的内因，是始终怀着忧患意识，勤勉地思

考与行动。

阿里“拥抱变化”的文化，源于他作为创始人的这种秉性。他对市场变化、技术趋势的洞察异常敏锐，并且总是立足今天思考后天该怎么办。

他有一句名言：“今天很残酷，明天更残酷，但是后天很美好，绝大部分人死在明天晚上。”

马云退休5年后，淘宝依旧是全国最大的电商平台，阿里云依旧是全球第三、亚太第一的云计算服务商，但阿里巴巴已经不再像5年前那般遥遥领先。

商业竞争不进则退，马云这次以创始人的身份，给全员传递了这份危机感，以及改革的紧迫感。

未来怎么走？——还是那句话：“做别人不敢做，别人不想做，别人没做过的事”。

去年以来，全球爆发AI革命。AI被认为是人类历史上第25项通用技术，将深刻改变人类经济、社会的方方面面。

早在2016年，阿里就成立了人工智能实验室；2017年，马云创办达摩院，重点投入AI。

这波AI大模型浪潮，阿里提前国内同行两年启动研发，目前已经开源了7款不同参数的“通义千问”大模型——是开源，任何人都无需从0起步，可以直接拿去改款使用。开源的目的是做大生态，给行业发展按下加速键。

阿里巴巴在AI上的布局之早、投入之大令人惊讶，背后更宏大的工程，则是建设适配AI所需的云计算基础设施。

很多人不知道，目前中国一半AI大模型跑在阿里云上。AI和云计算这对黄金组合，有可能给阿里拉起第二增长曲线。长远看，这是条科技含量和竞争门槛都更高的曲线。

最近有则新闻，不知大家注意到没有。全球最大的智能手机芯片厂商联发科，成功在天玑9300等旗舰芯片上部署了阿里“通义千问”大模型，首次实现了大模型在手机芯片端的深度适配。

在离线情况下，通义千问依然可以流畅运行多轮AI对话。——也就是说，真正意义上的AI手机已经离我们不远了。

过去一年，阿里通过改革稳住了电商基本盘，同时开始更大手笔地布局未来。

一方面卖卖卖，退出非核心资产，2024 财年前9个月完成了17亿美元非核心资产的退出；另一方面面投投投，短短半年时间投出了5家AI大模型“独角兽”：月之暗面、MiniMax、智谱AI、零一万物、百川智能。

马云在这篇帖子里说：“AI时代刚刚到来，一切才刚开始，我们正当其时！”

这让我想起了二战时期丘吉尔的一句名言：“这不是结束，这甚至不是结束的开始，但这或许是开始的结束。”

