马云：阿里正在整合这七大业务板块

2015-04-28 16:59

搜狐科技消息

日前阿里巴巴集团在北京国家体育馆举行在京员工大会，分布全球各地的高管团队几乎悉数到京。在这个会议上，马云提出更新阿里集团十周年时确立的目标。

“2009年，我们提出为一千万家企业提供生存、成长和发展的平台，为全世界创造一亿就业机会，为全世界十亿消费者服务。今天我们把十亿消费者改为二十亿。”马云说，“去年上市以后，我们思考的更加多，我们这家公司到底为什么而存在，我们为什么、凭什么还可以坚持再走87年。我们没有办法满足世界对我们的期待，没有办法满足每一个分析师对我们的期望，但是我们必须有自己对于这个世界的理解，必须去创造未来。”

马云强调，“正是基于上述的思考，阿里接下来的发展，依旧会坚持创造未来。”

他透露，经过近几年的投资收购布局，阿里正在整合未来“七大业务板块”。分别是：阿里系的电子商务服务、蚂蚁金融服务、菜鸟物流服务、大数据云计算服务、广告服务、跨境贸易服务、前六个电子商务服务以外的互联网服务。“到2019年，给大家看清楚阿里巴巴是一家什么样的公司”。

**以下为马云发言全文：**

马云：大家好，很多同事我们是第一次见面，其实我在北京这两年，在北京呆的时间是杭州以外可能最多的地方，心里总是很内疚，不知道该去哪一个部门，去高德还是UC，还是刚刚成立的阿里影业，还是阿里健康，还是我们这么多年来坚持在那儿的依然激情似火的B2B铁军，真的觉得对不起大家，因为阿里发展实在太快。

十五年的发展，我最怕的事情就是把这个公司分得支离破碎，从我们传统的观点来讲，最好把所有人放在一个屋顶底下，你认识我，我认识你，你想干什么我知道，我想干什么你知道，但是今天整个阿里集团越来越大，不仅在全国，光在北京地区本身，我们已经有十五个这样的事业群，有自己的业务，原来传统的阿里业务，有淘系，支付宝系，也有B2B系，也有阿里云，但是我们也有新的业务，有UC、高德、阿里影业、阿里健康以及很荣幸参加的很多小的创新创业的公司的机会。

但是怎么去运营、怎么管理，确实是一头雾水，我们很快在美国，在欧洲，在日本，在澳洲，在新加坡，我们将会有越来越多的这样的机构，但遗憾的是我们同样缺乏经验。所以我想，在北京的以及在杭州以外的全国乃至全世界所有办事处的阿里巴巴的员工，真的觉得对不起，因为我们的组织管理跟不上。大家在这儿有一点孤军奋战，大家在这儿得到的资源不够，大家觉得在这儿得到的重视不够。我看到了很多同事写的各种各样的抱怨、委屈，我在这里代表集团向大家说一声对不起。

不是给自己找理由，一个公司发展十五年这么快，我们自己也超过了我们自己的想象，刚才彭蕾在讲，51路汽车，我刚才查了一下，51路汽车现在还在运营，只不过是那时候的车票是两毛钱，现在变成了四块钱，我依旧相信北京的很多同事，早上跟我们一样，天不亮开始赶汽车，挤地铁，从各方面赶到我们的公司。

回过来一想，已经八千人了，在北京我们到底应该怎么办，我们如何建立一个强大的公司管理、运营系统，能够让大家得到足够的支持，使大家有归属感、使大家有真正加入阿里生态系统的感觉，这些问题其实困扰我很久。中国企业管理全球这样的办事处乃至全国的办事处都比较缺乏经验，我们并不觉得我们应该像工厂一样去管理，我们也并不觉得我们应该像国有企业一样去管理，我认为现在很多跨国企业的管理也不对，到底什么是在这个时期我们需要的一种管理的模式，一种组织的模式，一种文化的模式，来适应我们未来的发展？

阿里发展确实太快，所以刚才老陆讲，今年我们整个集团的员工数不会增加一个人，出一个进一个，我们Freeze我们的HC，目的很简单，就是把我们的队形整一下，我认为三万多人已经足够了。当然有的人告诉我，有些公司已经到了八万人，上帝祝福他们，希望他们越做越好。

顺便讲一句，八万多人做的那个业务，我们完成它那个业绩的时候，才一点儿人。不是人越多越好，自己的人越多，为社会创造的就业机会就越少。之前，我说阿里在102年关门那一天，我们的员工数不能超过五万名员工，但是现在我们自己参股的、投资的员工加起来，已经三万多名，所以剩下我们还有一万六千名员工，我说菜鸟拿去了五千人，海外已经拿掉了五千人，我们剩下来只有四五千名员工，请问我们怎么混后面的八十七年。

所以怎么算我们都觉得不对，我们调整了一个策略，在阿里巴巴整个生态系统的销售GMV，在低于十万亿人民币的时候，我们不超过五万人，去年我们是2.4万亿，未来我们要完成再增加7.6万亿。我们希望五万名员工去实现这个理想，包括海内、海外。

将来至少有一千万人从事物流行业，为什么只给这个我们自己的菜鸟五千人？因为我们相信只有这么做，才有可能在物流行业为世界创造一千万的就业，如果我们自己人员越多，外面的机会就越少，因为我们会用自己的方法跟别人抢饭碗，我们应该给别人创造饭碗，这是我们企业要做的事情。为此集团今年一定会受到一些损失，收入一定会受到影响，业务会受到影响，团队业绩可能会受到影响，因为我们今年不会增加一名新员工，我们把自己的团队整好。

有些部门人太多，我们需要移到新的部门，有些部门人少，要从其它部门去拿，通过这样的方法来提升我们的效率，用技术、用数据去创造未来。所以我们考虑到未来整个阿里一定会有上万名员工分布在全世界各地，我们应该如何建立一个良好的组织，我们应该从今天开始尝试。

北京八千多人，业务分散，但是我们正在摸索、创造一种新的运营管理模式，所以我们希望大家一起共同努力，在座你们都是在北京的同事，我们在未来三年到五年内，摸索出一套很好的管理模式，让我们自己愉快，让未来加入阿里的人愉快，让我们快乐的工作、认真的生活，让我们在北京的同事总结经验，使得有一天我们在纽约甚至我们在巴格达的同事也知道如何得到Support，这是我们希望去研究、去思考的。

我们也提出另外一点，鉴于北京已经有八千名员工，我们如何把北京作为杭州以外的第二个主场。为此在北京地区，我们要有自己独立的业务、独立的管理模式，刚才彭蕾讲，我们希望也允许、鼓励各个公司、各个部门、各个业务群有自己独特的文化，不管我们多么独特的文化，但是我们的目标是一致的，我们的使命是一致的，我们的心是一致的，只有这样，这个公司才可能走得久，才不可能涣散。

你要是问我什么是今天最佳的管理运营模式，能够解决我们今天那么多部门在北京协同，我今天不知道这个答案，但是我相信你们有这个答案，经过未来的三年，我们共同摸索出这样一个答案出来。

另外我也想跟大家报告一下，整个阿里未来十年，我们到底希望走去哪里，以及每一个员工、每一个部门的同事，我们应该做一些什么。

其实这一年来，阿里有很多的反思和思考，尤其这一两年，去年上市以后，我们思考的更加多，我们这家公司到底为什么而存在，我们为什么、凭什么还可以坚持再走87年。这些问题我们必须去思考清楚，我们才能够走下去。当然上市以后，全世界关注我们的多了，股民们关注我们的多了，股价的上上下下，经常会因为我们的一言一行而波动，分析师会不断研究我们的每一个动作，每一项业绩，每一个成绩。我想我们没有办法满足每一个分析师对我们的期望，但是我们必须去创造未来，如果我们像传统企业一样，去经常关注我们的股票，投资者想要什么，我们做什么，这个公司永远会疲惫不堪，我们一定要想清楚当年的初恋，让天下没有难做的生意，在2009年，我在阿里十周年的时候，提出未来我们希望为全世界创造一亿的就业机会，为一千万家企业提供生存、成长和发展的平台，为全世界十亿消费者提供消费能力，今天我们把十亿消费者改为二十亿消费者。

很多人讲阿里今天投资这、投资那，参股这、参股那，似乎我们无处不在，似乎我们到处都在做，事实上也是这样，我记得在2005年、2006年，我们曾经讲过，那时候的淘宝，我们从无做到了有，今后我们希望把阿里集团从有做到无，这个无是无处不在的无，因为只有我们无处不在，我们的客户才能得到受益，我们的中小企业客户才能得到发展，我们必须做到无处不在。

所以基于这样的思考，阿里这几年依旧会坚持创造未来。未来十年，大家也许说看不懂，看得懂就奇怪了，十年以前也没有人看懂过我们，我们要有自己的信心，对自己的自信，对自己的战略和使命的无限的尊重，只有这样，我们才能走下去，所以整个阿里目前除了这四大板块以外，我们在做这么几件事情，有人说你们电子商务公司，我们阿里巴巴不是一家电子商务公司，我们是帮助别人做电子商务，因为我们的使命不是把自己的货越卖越多，我们的使命让天下没有难做的生意，让别人的货越卖越好，因为我们相信，可以让中国80%的企业自己买、自己卖，不需要自己送。

所以我觉得我们希望能够帮助一千万家企业使用好我们以下的几个服务。

**第一，阿里系的电子商务服务。**

**第二，蚂蚁金融服务。**

**第三，菜鸟物流服务。**

**第四，大数据云计算服务。**

**第五，广告服务。**

**第六，跨境贸易服务。**

**第七，前六个电子商务服务以外的互联网服务。**

北京是我们前六个以外的互联网服务的主力部队所在，记得UC刚跟我们合作的时候，问阿里巴巴的战略里面怎么找都没找到UC，没找到高德，阿里影业不在里面，阿里健康也不在里面，他们问我们去哪里了，我跟永福讲，我故意不把你们放进去的，我们必须为未来十年以后，世界、中国需要各种各样基于数据的服务做好准备，因为这几年是我们唱戏，未来几年，可能是五年十年以后，是靠UC、高德、健康、影业，靠你们唱戏，所以我们是梯队作战体系。

阿里坚持做平台，我们电子商务是一个平台，我们自己不买，我们自己也不卖，我们自己更不送，但是我们希望所有的客户因为我们的努力，他们可以买的东西更便宜，他们卖的效率更高，他们送的东西速度会更快。这才是我们希望做的电子商务平台。

金融，我们知道在整个互联网金融中，最主要的是基于数据，基于信用体系。我们希望十年以后的中小企业，各个消费者和小企业再也不因为自己贷不到款而让自己公司破产。所以我们这几年的努力，就是建立了一个基于信用和大数据的互联网金融体系，去支撑未来中国乃至全世界中小企业的服务体系。

第三，我们希望菜鸟，有人讲北京物流很快，我说北京快不算快，内蒙、新疆、拉萨、云南快才叫快，我们今天在全中国任何地区的服务，我们每天运送出去的是近三千万只包裹，我们要解决的问题不是今天的三千万只包裹，我们解决的问题是十年以后，每天三亿只包裹，我们应该怎么送出去，我们如何能够做到全中国任何地区上网购物，24小时内送达，如何在全世界绝大部分的国家和地区，72小时货运必达，这是我们要解决的问题。

大数据、云计算，我们所有的人都在思考一个问题，中国为什么缺乏创新，我们其实创新是要有基础设施的，没有基础设施，创新当然离不开教育，但是未来的创新必须离不开数据，有了数据以后，世界才会变成创新、创意和创造。

可能大家关注到我前几天在中国绿色企业家年会，沈阳的会，我表达了一些观点和看法，我也跟北京同事分享一下。我们这一代的人，我们这一波的人，我们可能是人类历史上最幸运的一波人，无论你愿不愿意承认这个现实，你可以讲今天的雾霾，你可以这个不满意，那个不满意，这个沮丧，那个沮丧，但是我们确实生活在一个最了不起的时代。

第一次技术革命，英国的技术革命诞生了蒸汽机，创造了一种经济的模式，就是工厂。第一次工业革命主要的目的是让人的体能越来越强，英国抓住了机会，通过五十年的努力，英国成为了当时世界上最强大的国家。第二次技术革命，在上世纪以电、石油、煤为基础，美国抓住一次机会，通过五十年的努力，成为了全世界最强大的国家，而它们解决的问题是什么？让人的力量能够持久，那时候诞生了公司。

这次的技术革命，以IT、数据、互联网的革命，彻底释放了人的脑袋，我们追求的是智慧，五十年以后人类什么样的商业组织是最佳的。大家思考过这个问题没有，我相信已经不是一个简简单单的工厂，不是一个简简单单的公司可以做，而是一种新的可能平台式的企业，这个平台式的企业承担了社会的责任，让这个世界的商业更加透明、更加开放、更加懂得分享、更加有担当的精神。所以人类在经过了二十年的互联网发展，未来的三十年是我们真正的开始进入了一个技术的时代，互联网企业要想活得好、活得久、活得长、活得健康，必须把互联网技术变成一种普惠的技术，把我们的云计算、大数据，把电商，把我们一切所拥有的技术，成为一种普惠的技术，让人类社会发生变化，让中国社会发生变化，只有这样干，我们这个公司才会有出息。今天这个世界上可以做这样的事情的企业并没有几家，在中国如果不是我们，还有谁？

我们可以说很幸运，但也很不幸，不幸的是我们需要加班，我们不幸的是，我们的总部在杭州，不在北京。我们不幸的事情很多，但是有幸这个时代已经足够大到我们可以把握住这次机会，也许你在北京上班，你觉得我没有资源，我们的公司也一样，从第一天成立到现在就没有资源，第二我们没有人，我们从第一天成立到现在为止，人一直是很差的。

昨天在日本有一个人跟我讲，我们这家公司请了某某公司前面创业者的员工，很了不起，我告诉他们，绝大部分创业公司初期的员工都是很差的，因为没有人相信这些公司，顶尖高手不可能加入初创公司，一般来说，初创公司后面一两个人好的，绝大部分都是垃圾，所以不要相信那些神话，我们自己相信人不是招来的，是我们自己培养、训练出来的，任何一个公司的优秀人才，都是要起早贪黑，都是要挤公共汽车，都是要挤地铁，都是要早上朦朦胧上班，深更半夜回来，年轻人都是这么练出来的，今天的阿里、昨天的阿里、未来的阿里，我们都是要走这条路，每个人都必须这么辛苦，因为我们的未来是辛苦出来的，因为我们不是生在比尔盖茨的家里，今天即使生在他们家里，你也得辛苦，更何况我们不在他们家。

阿里今天算是很有钱的公司了，但是我们这里的员工，没有人有资格含着金钥匙来到这家公司，回想你来应聘这家公司的理想，无论你想加入支付宝还是加入淘宝，还是你想加入UC，还是进入高德，还是健康和快乐两个行业，思考一下你来应聘这家公司，你对公司的承诺，这家公司要走的不仅仅是承诺，而是对承诺的坚持，这家公司要做的不仅仅是1999年说让天下没有难做的生意的这个使命的承诺，是对这个使命坚持的承诺。

这家公司，我想告诉大家，一定是很辛苦的，绝大部分的老员工加入的时候，我跟他们讲过，我们从来不承诺你会升官，你会发财，但我们承诺你一定会有冤枉、很委屈、很沮丧、很倒霉，因为你可能没有奖金和工资。所以我们说没有资源，没有人，没有钱，没有关系，甚至我们没有一切我们所需要的东西，但是我想告诉大家，公司有钱，两千多亿的市值，我们有钱，上市两百多亿美金，我们有钱，公司有人，我们有三万多人，公司有资源，我们有巨大的流量，我们数万亿的销售额，公司拥有任何一家其它公司羡慕的资源。我们的流量，我们的电子商务信用体系，我们今天的所有产业所发展的东西，以及未来的三大支柱行业的发展，我们拥有了任何一家公司所羡慕的资源，但是我告诉大家，这些资源不是我们的，是社会的，是这个时代委托我们进行管理，无数的消费者、无数的小企业，无数等待我们，希望我们帮助的小企业，说我们把信用交给你们，把希望交给你们，是你们去帮我解决这个问题。有多少人对阿里健康给予期待？有多少人对于我们的影业给予期待？有多少人对于我们的中国外贸给予期待，有多少人对淘宝期待，对聚划算、云计算、云OS期待？这些期待之大，我们今天的资源是远远不够的。

我想告诉大家，这些钱不是我们的，这些资源不是我们的，这些关系不是我们的，这些流量不是我们的，是替社会管，但是这个世界的人才都是我们的，这个世界的钱都是我们的，因为我们必须是用好所有的资源，用好这个世界的人才，用好世界上所有的关系，所有的资源，所有的钱，去实现我们一亿的就业机会，一千万企业生存成长发展的平台，为二十亿人提供消费生活，这是我们希望大家去做的。

彭蕾刚才讲的是地面攻击，我一下子又爬到屋顶上去，爬到云上去了，我不是今天这么讲，1999年我就开始这么讲，2004年、2005年的时候，我们被市场质疑，这个公司到底在干什么，B2B好不容易刚赚点钱，又开始做淘宝，然后淘宝东南西北没分清，又搞了一个支付宝。然后还没站稳脚跟，又去跟雅虎勾搭，几乎所有看不懂的事情我们都干过了，我记得那个时候跟大家讲，2012年中国和全世界将会看清楚阿里巴巴是一家什么样的公司。

2012年、2013年的时候，世界已经开始觉得，哇，一家电子商务公司，很奇怪的电子商务公司，尽管还是有无数的指责，但是世界对我们的信任存在，给了我们这么多钱和信任。今天似乎我们又无处不在，又到处投资，又到处进去，但是我想跟大家讲，2019年阿里巴巴二十周年的时候，世界将会看到一个完全不同的企业。2019年，所以我们不是为下一个季度战斗，我们不是为明年战斗，是2019年我们给世界一个承诺，阿里巴巴二十周年的时候，给大家看清楚这是一家什么样的公司。

我们希望在2024年，阿里巴巴真正打造成为一个强大的，让天下没有难做生意这样一个生态系统，那一年我刚好60岁。我希望那一年，那个成为60岁的生日礼物，我们在2024年show the world，把那张卡拿出来给世界看。

很荣幸跟大家一起共事，我爸给我取的名字“马、云”，天天在空中，天天在奔跑。我前天在杭州，飞去沈阳，昨天在日本，现在刚回来，明天飞上海开会，后天再去杭州，然后再继续下面跑。命我们认了，也许你也一样，谁让你加入了这么一家公司，谁让你跟了这么一个人去创业，既让你来了，就把它搞好，既然你认了这个命，你就去努力。

不管你今天在阿里，明天在不在阿里，你加入任何一家公司，请带上我们的使命，带上我们的文化和价值观，带上我们让天下没有难做的生意，带上我们为1000万家企业生存建一个平台，带上1亿的就业机会，20亿的消费者，去加入任何公司的时候，我们绝不埋怨，为你鼓掌，阿里只是把大家聚集在一起做一件事情，但是你在这儿的时候，你必须做出最好。对竞争对手，我们今天这么讲，恭喜他们，也许乌龟兔子赛跑，兔子会打一个盹，但是兔子不会永远睡在那儿。

刚才彭蕾讲，北京是我们所有竞争对手最强的地方，我们把这个市场留给在座的各位，我相信你们能够让北京这个战场发展得完全不一样，因为我们另外一支部队很快在欧洲和美国开始，只有在北京能够深深扎住，得到当地老百姓、用户、当地政府的全力支持，我们才能够对中国有所影响，参与中国经济的发展，只有这样，我们这辈子才不会白活。

顺便有人说如果阿里马云不在了怎么办，告诉大家，阿里马云一定不会在的，这是个时间问题，我们已经经历了几代Leadership的change，我们可能是中国互联网中，坚持从99年到现在，16年时间，我们无数次的组织改造，中国找不到一家互联网公司和任何一家公司，可能在一年以内换三个老板、六个BU，我们称之为拥抱变化，有人称之为找借口。

未来的世界变化越来越快，我们很难说我们不会变化，我们一定会坚持我们的变化，所以这家公司，我们不仅要为每一个干部找到接班人，我们要为每一个Leadership，为每个公司找到接任者。

今天的阿里Leadership，基本上六十年代的人，那些老人们，我是六十年代的，蔡崇信是六十年代的，还有很多六十年代的人，我们一步一步退到后面，我们希望集团的运营，一线总裁们都是七十年代的，主力部队八十年代，九十年代的人，我们严格训练他们，让他们起早，让他们贪黑，让他们快乐，让他们有成长。让他们有钱买得起房子、买得起车，让他们永远能够找到最好的女朋友和男朋友，这是我们希望的。

今天阿里北京还不是最好的公司，但是我希望你们能够让北京，因为有阿里北京而感到骄傲，参与北京的所有的公益的发展，参与北京的经济建设，参与北京的税收，参与北京的创造就业。那些健康也好、云OS也好、UCWeb也好、高德也好，让世界因为你们发生变化。

1999年、2000年，阿里巴巴杭州刚刚创业的时候，我们的员工根本找不到对象，不仅仅是因为他们太忙，因为人家一听见阿里巴巴这个名字，转身就跑，那么奇怪的名字，还做互联网，没听说过。大概在2001年、2002年，有一次在年会上，也是像今天这样歌咏大赛，我跟大家承诺，我们会成为杭州最好的公司，我们会成为杭州老百姓愿意把自己的孩子、自己的老婆、老公送到这个公司，我们将会成为杭州纳税最好的企业，我们将会成为杭州的骄傲，如果你这么去想，你一定会这么去做。

今天的你是十年前你的想法和你的行动造成的，十年以后的你是你今天的想法和今天的行动造就的，我们都一样，有情有义，一起做一件有价值有意义的事情，合在一起，团结在一起，让别人去说，我们只为创造未来，我们不是等待未来，我们希望世界因为我们有了更好的未来，我们希望二十年以后，北京上空的天气能够像今天的洛杉矶、纽约、东京一样。它们当年也污染过，这不仅仅需要环保部门的努力，需要我们能够用更多的智慧，用各种各样的方法，用计算机、用数据、用我们的电子商务去创造更好的商业模式和经济模式，每一个人不要小看你的工作，因为你影响了这个世界，以大家为傲，不管一年以后你还在不在这个团队，只要你在阿里一天，阿里记得你，感谢你，并以你感到骄傲，谢谢大家！（微文）