

唯一授权解读阿里巴巴未来战略作品

马云：未来已来

阿里巴巴的商业逻辑和纵深布局

马云内部讲话3.0

阿里巴巴集团 编



红旗出版社

马云：未来已来

阿里巴巴的商业逻辑和纵深布局

马云内部讲话3.0

阿里巴巴集团 编



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云：未来已来 / 阿里巴巴集团编. —北京：红旗出版社，2017.3

ISBN 978-7-5051-3912-1

I. ①马… II. ①阿… III. ①电子商务 - 研究 - 世界
IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第257257号

书 名 马云：未来已来
编 者 阿里巴巴集团

出 品 人	高海浩	责任编辑	赵 洁
总 监 制	蒋国兴	特约编辑	陈晓嘉 康晓硕 陈文君
总 策 划	李仁国 徐 澜	图片提供	阿里巴巴集团
责任印务	贾不齐	责任校对	田 华

出版发行 红旗出版社
地 址 (南方中心) 杭州市体育场路178号
邮 编 310039 编 辑 部 0571-85310198
E-mail 21802151@qq.com 发 行 部 (北京) 010-57270296
(杭州) 0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京) 010-57274627
(杭州) 0571-85310198

印 刷 北京画中画印刷有限公司

开 本	710毫米×1000毫米	1/16	印 张	17.5
字 数	218千字			
版 次	2017年3月北京第1版			2017年4月北京第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-3912-1 定 价 49.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

写给读者

2016年9月6日,《二十国集团领导人杭州峰会公报》正式发布,阿里巴巴集团董事局主席马云首倡的EWTP建议被写入《公报》第30条中。在G20杭州峰会公报的英文版本中,给出了Electronic World Trade Platform(世界电子贸易平台)的英文缩写EWTP^①。一个来自中国民间的倡议被写入二十国集团领导人会议的正式公报中,足见此次峰会对EWTP的重视。

接下来的9月20日,马云在纽约受邀担任联合国贸易和发展会议特别顾问,时任联合国秘书长潘基文亲自为马云签发任命书。这是联合国贸易和发展会议自1964年成立以来第一次聘请此类顾问,而马云担此重任,也使他成为帮助各国中小企业和青年创业者参与全球贸易的国际代言人。

① G20杭州峰会公报英文版中关于EWTP的阐述: We also support policies that encourage firms of all sizes, in particular women and youth entrepreneurs, women-led firms and SMEs, to take full advantage of global value chains (GVCs), and that encourage greater participation, value addition and upward mobility in GVCs by developing countries, particularly low-income countries (LICs). We welcome the B20's interest to strengthen digital trade and other work and take note of it's initiative on an Electronic World Trade Platform (eWTP).

在被记者问到EWTP的落地时间表时，马云表示，现在全球需要帮助中小企业，如果中小企业每年向国外出口的交易额低于100万美元，就需要创造一些免税政策、24小时质检和通关以及一些快速通道，包括物流等。“但这在短期内是很难实现的，一两年内是不可能达到这个目标的，起码需要5~10年。1995年1月宣告成立的WTO（世界贸易组织），其前身是1947年10月在日内瓦签订的GATT（关税与贸易总协定）。从GATT到WTO，经过了近50年时间，所以我们不妨给EWTP十年的时间。”

我们有理由相信，联合国特别顾问这个身份会帮助马云将EWTP和货通全球的梦想更快地落地。

29年前，马云在中国杭州的西湖边创建了“英语角”，那是基于他12岁时在杭州饭店门口以免费为老外做导游换来的英语学习经历。22年前，弄潮青年马云在美国西雅图第一次接触互联网；4个月后，马云发起创办的中国第一家互联网商业公司杭州海博电脑服务有限公司成立；1个月后，“中国黄页”正式上线。18年前，一直自嘲“不懂技术”的马云与其他“十七罗汉”共同创立“阿里巴巴”。14年前，“非典”期间，以“让天下没有难做的生意”为创业初心的马云创办“淘宝”。在短短三年时间里，淘宝迅速占领市场的领先地位，创造了互联网企业发展的中国传奇……岁月荏苒，在创业的道路上，马云曾一直不被看好，一度还被人当成“骗子”。当历史的车轮走过新世纪的第一个十年，即2010年以来，伴随着全球互联网的发展和中国经济的成长，参与改变了中国消费经济形态的马云，在APEC（亚太经合组织）、WTO、达沃斯世界经济论坛等国际会议上，为中小企业“站台”！而且舞台越站越大！今天，他又站在了修订全球贸易游戏规则的倡导者位置上。

按照B20杭州峰会（二十国集团工商峰会）上达成的共识，各国政府与公共部门之间、官方与企业之间将积极对话，旨在促进和推动建立相关规则，为跨境电子商务的健康发展营造切实有效的政策和商业环境。在马云的设想中，这将为全世界的中小企业、商家打造一个自由、公平、开放的贸易平台，让中小企业、年轻人更方便地进入全球市场，参与全球经济。

为了这个提议，2016年伊始，来自杭州的马云就跑了全球30多个国家和地区，推介EWTP理念。他像一个积极的“布道者”，接触多个国家和地区的领导人、政府官员、商界领袖，在各种场合反复阐述和呼吁让中小企业在国际贸易舞台上平等竞争，收获了多国政要和商人的回应和共识。

马云说，下一个十年，他会花更多的精力帮助中小企业及创业者。马云的关注视角和主要精力已然从小我发展到了大我，从阿里自身的发展延伸到了中小企业的发展、绿色环保、教育、经济全球化、反倾销以及年轻人如何适应全球化进行创业、创新等诸多领域。

经阿里巴巴集团授权，我们精心整理了近三年马云在各种场合的内部讲话，汇编成了这本《马云：未来已来》。全书分为六个部分：21世纪的全球化、阿里的下一个十年、马云的互联网世界观、年轻人就是未来、我们的担当、与世界对话。

作为一名在东西方思维方式中自如切换的企业家，马云更乐意做的是，通过本书，和年轻人、创业者们以平等的视角一起讨论世界和未来。他觉得，阿里巴巴这家企业，是因为开放才有了今天；世界过去五十年的发展，是因为开放才变成了今天这个样子。世界各国的贸易也好，商业往来也好，政治、外交……都在走向开放。这个世界受益于开放，未来也应该受益于开放，世界必须走向越来越多的开放。

但马云也对一些逆全球化的倾向有着深深的忧虑，比如贸易壁垒限制了商业发展，造成了地区不平衡。在本书中，他阐述道：过去的全球化，是大国、大企业受益的全球化，发展中国家、中小企业没有受益，30亿年轻人没有受益。全球化本身是一件好事情，但全球化本身是需要进行完善的，不应该出现了一些问题，就把全球化否定掉，而应该完善全球化。所以他认为，EWTP实际上是对WTO的补充。

“十年后需要什么，我们今天就开始做！”这正是年轻人的偶像马云能够走向巅峰的秘诀。

已过知天命之年的马云，在接下来的十年里，将会像2500年前的孔子周游列国那样游说世界各国政府和企业。他要通过自己的创业经历，以及他服务于全球自由、平等、绿色、诚信的贸易基础设施和体系建设的初心，大力倡导为年轻人创造就业机会，为中小企业创造商业机会。

你到底有什么，你要什么，你可以放弃什么——本书的第四章，是马云献给年轻人的歌。他觉得人生最佳的大学是社会大学，他坦言自己看书不多，有时候一本书可以看很长时间，比如《道德经》《孙子兵法》，一章一节可能会看上一年，翻来覆去地看，一遍又一遍地看。他的书不仅放在办公室里，还放在卫生间里、枕头旁，被带上飞机……他告诉年轻人，看书很重要，但是看世界更重要，读万卷书也要行万里路。在他看来，见世界上各种各样的人，听各种各样的观点，跟优秀的人交流以后，你看问题的视野和深度会很不一样。但最后，不管你跟多少人的思想碰撞过，你还是要用自己的脑袋去思考。看书会提高一个人的智商；社会阅历会让一个人的情商变得很高；而当你接触到世界上各种各样贫困的事情、痛苦的事情、美好的事情以后，你的爱商也会变得很高。一个人只有把智商、情

商和爱商结合起来，这个的人格才是丰满的。

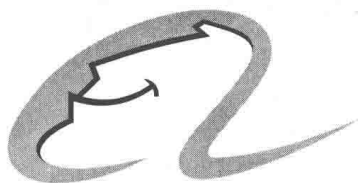
十年后需要什么，我们今天就开始做！因为未来已来！翻开本书吧，
听听来自未来世界的“马云说”，与他一起奔跑！

编者

2017年3月

目 录

CONTENTS



第一章

21 世纪的全球化 ▲ _001

1. 未来的三十年 _002
2. 长城、贸易和战争 _011
3. DT 时代要让别人更加强大 _014
4. DT 时代是真正的智慧时代 _018
5. 当我们谈论 EWTP，我们在谈论全球化 _023
6. 当东方遇见西方 _028

第二章

阿里的下一个十年 ▲ _037

1. 一家伟大的公司，必须解决社会问题 _038
2. 70 后带领阿里进入未来十年 _043
3. 帮美国的中小企业实现“中国梦” _048
4. 1 亿个就业机会，1000 万家企业，20 亿消费者 _056
5. 没有 KPI 考核，理想就变成空想 _067



第三章

马云的互联网世界观 ▲ _071

1. 机会就在被抱怨的地方 _072
2. 企业家要思考十年之后的事 _074
3. 创新应当成为企业家的事业 _078
4. “鼠标 + 水泥” 的公司才能活下来 _082
5. 大数据要赋予技术以灵魂 _085
6. 要在阳光灿烂的日子修屋顶，年轻力壮的时候生孩子 _093
7. 明天开始，生活将是我的工作 _100

第四章

年轻人就是未来 ▲ _105

1. 中国梦和美国梦是相通的 _106
2. 少一些抱怨，多一些坚持 _110
3. 多学一点别人怎么失败 _113
4. 做企业就像打仗 _118
5. 没有人看过我流泪，因为我没有时间流泪 _124
6. 三十年后不忘初心，就是成功 _130
7. 女性就是票房，女性就是经济 _136
8. 当你赋能女性的时候，你是在赋能未来 _140

第五章

我们的担当 ▲ _143

1. 解决好这 7000 万人的问题，中国将诞生更多企业家 _144
2. “双 11” 的贡献在于发掘了内需 _150
3. 向农村！向农村！ _153
4. 消灭阿里容易，消灭假货难 _157
5. 阿里巴巴对侵犯知识产权行为零容忍 _163
6. 浙商应当坚守“四个不” _166
7. 如果地球病了，没有人会健康 _177
8. 做公益就是经营自己的人性 _181
9. 公益的本质是唤醒善良 _185
10. 做乡村教师的代言人 _188
11. 中国的“教”和“育” _191

第六章

与世界对话 ▲ _197

1. 对话美国总统奥巴马 _198
2. 对话加拿大总理贾斯汀·特鲁多 _202
3. 对话新西兰总理约翰·基 _205
4. 北京对话扎克伯格 _213
5. 旧金山对话硅谷精英 _228
6. 亚布力对话商界精英 _239
7. 达沃斯对话查理·罗斯 _251

第一章

21 世纪的 全球化

1. 未来的三十年
2. 长城、贸易和战争
3. DT 时代要让别人更加强大
4. DT 时代是真正的智慧时代
5. 当我们谈论 EWTP，我们在谈论全球化
6. 当东方遇见西方

1. 未来的三十年

21年前的1995年，我刚开始创业的时候，全世界的互联网用户可能还不到5万人，全世界的互联网从业者也不到5万人。但是今天，到云栖大会参加会议的人已经接近5万。今天，全世界使用互联网的人口已经超过了20亿，这21年来的变化令全世界震撼。20年前，我在西湖边跟朋友聊天时说过，将来会有一个新的世界诞生，这个世界会被称为虚拟世界。这个世界会有一个新的大陆；这个世界中，所有人都会在网络上发生关联。今天，真的诞生了一个新的世界——一个新的经济体，一个超过20亿人的强大的世界经济发展的新基础。

最近一直有人问我，互联网公司有没有边界？阿里巴巴似乎无处不在，腾讯似乎无处不在，facebook也一样，你们这些互联网公司有没有边界？我的回答是，互联网没有边界，就像电没有边界一样。100多年以前，你不会说这个行业可以用电，那个行业不能用电，电是没有应用边界的。互联网是一种平台，一种技术；从某个角度来说，也可以说它是一种思想，一种未来。

有人讲互联网经济或者电子商务是虚拟经济，我认为它不仅是虚拟经济，还是未来经济。很多人讲“互联网在冲击各行各业”，“电子商务打

击、冲击或者摧毁了传统商业”。我认为，电子商务没有冲击传统商业，更没有打击传统商业，电子商务只是把握了互联网的技术、互联网的思想，未来的经济将完全基于网络。我们抓住了互联网的技术，在这上面创造出一个适应未来的商业模式，那就是电子商务。

真正冲击传统行业、冲击就业的是我们昨天的思想，是我们对未来的无知，对未来的恐惧。所以，我并不觉得今天我们每个人要担心什么，我真正担心的是我们对昨天的依赖。世界的变化远远超过大家的想象，未来30年是人类社会天翻地覆的30年。

目前，从政府到各行各业到企业，还是有一些人没有意识到这场技术革命会给人类带来的冲击。很多我们过去认为正常的事情，很多我们昨天做得非常好的事情，很多我们以前认为是最佳的就业机会的事情，都会遭到颠覆和改变。人类在失去很多传统的就业机会的同时，也会迎来、创造很多新的就业机会。

伴随并促进第一次技术革命和第二次技术革命的是两次世界大战，是人类思想的解放，是人类智慧的开发。那么，如果发生第三次世界大战，与之相伴相生的将是怎样的技术革命？新的技术革命要解决的应该是贫困、疾病问题，应该是环境和持续发展的问题。

2016年10月10日，我在泰国参加了ACD（亚洲合作对话）领导人会议，亚洲34个国家和地区的元首出席了会议。我在会上呼吁各国要为未来的30年制定独特的政策。现在每个国家都在为自己的年轻人、为自己的未来创新，比如德国工业4.0、中国制造2025，以及泰国的National Plan。未来世界的竞争是创新的竞争，是年轻人的竞争，在未来，互联网的世界将会越来越大。

我们要为这个世界注入创新的基因，注入创新的DNA，只有如此，我



们才有未来。

所以我想说，未来30年，每个人都有机会，各国政府都应该为未来30年制定创新发展的政策，为自己国家30岁以下的年轻人制定独特的政策，为30人以下的小企业制定独特的政策。

过去几十年，各国政府的政策都是为大企业制定的，如果我们能够真正为小企业制定政策，那么小企业和年轻人的机会就会越来越多。以前创业可能需要钱，需要资源，需要各种各样的关系；未来只要利用技术、数据和创新，人人都将有机会。以前大企业发展，目的是获得更多的利润，获得更多的资源；未来大企业如果想做得更好，就必须担当社会责任，必须为无数人创业建造基础设施，提供资源。很多大企业这几年讲得最多的是生态资源，我所听到的他们心目中生态资源的概念是希望利用生态资源，把自己做得越来越强大；而我认为，未来大企业的责任是建造一个适宜的生态环境，并帮助这个生态圈里的其他企业活得更好。只有这个生态环境越好，大企业才会活得越好。

因此，我说不是现代的技术冲击了你，而是传统思想、保守思想、昨天的观念冲击了你；不是电子商务冲击了传统商业，而是你不把握未来的思想冲击了你的商业。

电子商务

大家都知道，阿里巴巴是电子商务企业，其实阿里巴巴的业务里，最传统的一块业务才被称为电子商务。“电子商务”这个词可能很快就会被淘汰。从明年开始，阿里巴巴将不再提电子商务这种说法，因为电子商务

只是一艘摆渡船，它的内涵是把河岸这一头的货物、信息输送到那一头。未来我们要提倡“五个新”，“五个新”的发展将会深刻地影响中国，影响世界，影响未来的所有人。

为什么我说纯电子商务是一个传统的概念？20多年前，我们起步做互联网的时候，并不是一开始就做淘宝、天猫、支付宝的，我们到2003年才觉得只有通过做这样几个基础建设平台，才能发展我们的事业；2004年，我们才开始意识到我们正在做的事情将使未来的商业发生天翻地覆的变化，也许我们这么做下去，金融也会发生巨大的变化。所以2003年、2004年的时候，我在全国做了至少200场演讲，跟无数企业交流未来新的商业模式。我的观点是，新的电子商务将会改变很多商业形态。我相信那时候绝大部分企业并不把它当回事。

但是今天，基于大数据、云计算的新的电子商务发展起来了，纯电商时代很快就会结束。未来10年、20年，将没有电子商务这一说法，只有“新零售”这一说法，也就是说线上线下和物流必须结合在一起，诞生一种新的零售模式。线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上线下与现代物流结合在一起。物流公司的本质不再是谁比谁做得更快，而是让物流管理得更好，让企业库存降到零。这才是物流的本质。

“五个新”

“五个新”的第一个“新”就是“新零售”。现代都市里，很多传统零售企业之所以受到了电商或者互联网的巨大冲击，我个人觉得是因为他们没有把握未来的技术；没有看到未来，而只看到昨天；没有学会如何应

用新的技术；如何和互联网公司进行合作，如何和现代物流进行合作，如何利用好大数据！要打造新零售，原来的以房地产模式为主的零售行业一定会受到冲击；即便今天不冲击，它们活的时间也不会太久。

第二个“新”是“新制造”。过去二三十年，制造讲究规模化、标准化；未来30年，制造讲究智慧化、个性化和定制化。如果不从个性化和定制化着手，任何制造业都会被摧毁。所以，零售革命以后的第二个巨大革命就是IOT（物联网）的革命，也就是所谓的人工智能、智慧机器的诞生。未来的机器用的不是电，用的是数据。由于零售行业发生变化，原来的B2C的制造模式将会彻底走向C2B，也就是按需定制。我们今天讲的供给侧改革，就是改革自己以适应市场，改革自己以适应消费者。新制造的诞生，对长江三角洲地区和珠江三角洲地区一些讲究规模化和标准化的行业的冲击，将远远超出大家的想象。

第三个“新”是“新金融”。新金融的诞生会加快整个社会的变革。过去200年的金融体系支持了工业经济的发展，过去200年是“二八理论”，即只要支持20%的大企业，就能拉动80%的中小企业发展。未来新金融必须是“八二理论”，即支持80%的中小企业、个性化企业，支持年轻人和消费者。过去我们有过解决80%的中小企业、创新创业者、消费者困难的设想，但那时的IT基础设施不允许我们这么做。

我们希望创造更加公平、透明的环境，支持昨天那80%没有获得支持的人。我希望看到真正的互联网金融的诞生，创造出真正的信用体系，而这个基于数据的信用体系将在全世界产生真正的普惠金融。所以，新金融的诞生，势必会对昨天的金融机构有一定的冲击和影响，同时也会给所有创业者、年轻人、小企业带来福祉。我相信未来10年内，金融体系一定会有巨大发展，这也是蚂蚁金服所担当的责任。我们希望让信用变成财富，