老掌柜虚虚实实打太极 新当家抖抖豁豁端大盘

——剖析“后马云时代”的阿里巴巴

本报记者 胡晓晶

5月15日18时36分，48岁的马云上周末在淘宝10周岁生日会上卸任CEO之后，又以全新的面目回归。时隔569天，他首次更新了自己的新浪微博：“回来了，感觉自己走了很久，很远……（看）导演乔乔自费的微电影。下辈子，你我也许就是那只鸟，那条鱼……震撼的音乐和惊人的场面让我联想到当年希特勒灭绝人性的迫害，同样是生命，是家园！”同时，微博上还附了公益纪录片《迷失的家园》视频。短短半天，这条微博就被转发和评论了过万条。

马云，草根起家。从创业英雄到商业教父，他是理想主义的励志偶像，也曾陷入诚信危机的风口浪尖，甚至因小卖家反目被在港设过灵堂。此番高调“脱身”阿里巴巴CEO，同时又宣布“退而不休”，到底算真退还是假退？而抹不掉马云烙印的阿里巴巴，从“云时代”进入“禧时代”，明天是否会更好？

“阿里巴巴”是个快乐的青年

（现场同期声）**马云**：“十年以前当我们看到无数伟大的公司，我们也曾迷茫过，我们还会有机会吗？但是十年坚持、执着、面对变化，我们走到了今天。假如不是一个变化的时代，在座所有年轻人还轮不到你们，（因为）工业时代是论资排辈，永远需要有一个rich father（富爸爸），但是今天我们没有，我们拥有的就是坚持和理想。”

这是一家梦想驱动型的公司，从创始人马云为首的“十八罗汉”开始，就带着浓烈的理想主义色彩。走过13年，阿里到今天有24866名员工，平均年龄只有29岁。

一个企业的江湖文化

新人进门要学倒立，意在让你换一种角度看世界；老人工间可学太极，意在让你体味一下阴阳的平衡；入职都起侠客名，开会要去光明顶，谈生意跑畅谈居，咨询建议有师爷府，搞线下活动发英雄帖……在阿里巴巴，“侠义”二字打破了传统企业循规蹈矩的公司格局和人际格局。

根据淘宝第一任的“小二”——阿里花名“双儿”的沈琦回忆，阿里巴巴当年之所以有武侠文化发端，还源自马云做B2B生意的一个梦想：话说人来人往最好的地方就是茶馆，要是有像茶馆一样的一个网上平台，平台上的店小二能像真的茶馆里一样肩上搭块白毛巾吆喝着“客官，你来了”，那么天下就没有难做的生意。正是走了这样的“怪路子”，如今淘宝店小二们的一句代表性开场白“亲……”，每天在网上合计都要喊出1亿遍。

18年前，有个叫马云的“路人甲”，因为喝止偷窃窗井盖的“歹徒”，而被电视台当做好人好事的典型采访；18年后，杭州“最美妈妈”吴菊萍的故事，早已家喻户晓，但每次讲述起惊心动魄的那一幕，这个阿里女侠微笑说：“这是本能，只是一个母亲应该做的事情。”还有一个从未出过远门的20岁阿里女孩毛陈冰，会毫不犹豫地日夜兼程赶赴贵州山区，用自己240毫升的“熊猫血”（稀有血型），将黎平县山区病危产妇杨昌花从死亡线上救回来。

如果说，让近2.5万名阿里人同时下班，估计走不多久就会淹没进人群里。但真要“摊上事”，那些个不怕事、不怕麻烦、最先跳出来的，估计就有阿里人。

一个改变的消费习惯

马云说，电子商务在中国之所以会成功，是因为大家都选择了信任。10年前，大家不会愿意从一个素未谋面的人那儿买一个从未见过的东西；10年后，每天的中国电子商务都会产生2400万个交易，这表明每天都有2400万个信任在流转；10年里，淘宝包裹跑了9万亿公里，接近于1光年的距离。

但实际上，淘宝开局并不顺。在上周的淘宝10周岁生日晚会上，有个节目环节叫淘宝快递盒接力，当中的一棒，正是当年在非典期间以一句“你好！阿里”鼓励了全部阿里人的“超级女声”。2003年5月淘宝初诞，就有员工被确诊为是非典患者，这让当时阿里其余的400名员工在短短2小时就进入SOHO状态。不过让人意想不到的是，员工隔离期间的阿里巴巴，各项网上网下业务不但没有停，反而因为国人不愿出门的需求创造出了“1天100万元”的销售纪录。“SARS给阿里人带来的凝聚力，比每天100万进账更重要。”马云总结说。

果然，经过SARS历练的阿里巴巴，靠完全免费的“吸铁石”吸引到了无数小卖家和小买家，“接地气”地愈战愈勇，居然打败了有着“富爸爸”的“高富帅”Ebay易趣。到2007年，淘宝网已经变身为亚洲最大的网络零售商圈，全年成交额突破了400亿元，后来又衍生出了占到中国B2C市场半壁江山的天猫。2012年底，淘宝加天猫的年交易总额更是突破了1万亿元，这带动国人的消费习惯有了从网下到网上的质变。据普华永道上周的最新报告显示：有58%的中国受访者表示每周至少上网购物一次，这样的网购频率已排全球第一。5年前，不少中国人还不知网购为何物；到去年，中国的网购销售总额约为1.3万亿元，已接近于全球第一大电子商务市场美国。

一个电商的黄埔军校

“感谢你这十年间对阿里的贡献，不管离开多久，也不管大家身在何处，阿里人的心始终在一起，希望常回家看看”——上周，伴随淘宝过10岁生日，一周间很多离开了阿里巴巴的员工也陆续都收到了一条来自“阿里校友会”的短信，其中的一部分人还受邀出席了淘宝生日会，“再见亦是朋友”。

过去10年，中国电商行业从无到有，阿里巴巴也从一个只有18人的创业团队，成长为聚集了2.5万人的电商生态从业圈。作为电商领域的“黄埔军校”，从阿里巴巴走出去的能人很多，他们正在为中国互联网乃至整个商业体系的变革“孵蛋”。比如：许多活跃在投资界，像卫哲、李治国、王刚、赵敏、李甲虎等等；许多活跃在网络界，像蘑菇街陈琪、人和网马雪峰、游多多苗弯儿、机票的陈雪毅、求攻略的金鑫、音悦台的张斗等等；还有很多人活跃在教育界，像浙大经济学院的张超、淘客网秦俐、网商培训熊武才等等。

“风清扬”退下 “铁木真”上场

（现场同期声）**马云**：“我将不会再回到阿里巴巴做CEO。因为我回来，也没有用，你们会做得更好。”“今天社会上有那么多问题，这些问题就是在座的机会。如果没有问题，就不需要在座各位了。”

马云不犯错？据马云自己总结，2001年他就犯过一个最遗憾的错误：“我告诉我的18位共同创业同仁，他们只能做小组经理，所有的副总裁都得从外面聘请。现在十来年过去了，我从外面聘请的人才都走了，而我之前曾怀疑过能力的人，都成了我们的副总或董事。”在淘宝10周年生日会上，马云（阿里花名“风清扬”）一袭潮人打扮唱起《朋友》，尽管镜头被有意识地分给了卫哲、孙彤宇等前高管，但在这个令很多人难忘的晚上，除马云之外最重要的人，恐怕还是他一手带起来的“接班人”——陆兆禧（阿里花名“铁木真”）。

独撑场面弱了几分

“接马云这个位置是非常难的……我也恳请所有的人像支持我一样，支持新的团队，支持陆兆禧”。交棒前，“风清扬”帮“铁木真”打点了阿里未来在移动端的发力点，先5.86亿美元成功联姻新浪微博，再花2.94亿美元成高德第一大股东。不过，尽管马云面对全场郑重其事地推介，甚至最后还和陆兆禧在台上来了个“爱的抱抱”，但一等马云卸任，独自在撑场面的陆兆禧就显得弱了几分。不光像柳传志、任志强等之前冒雨看“马”的众大佬相继离席，连阿里员工自己也私下议论：“不得不说，气场那是掉了几层楼啊！”

实际上，和“风清扬”的潇洒不同，酒店服务生出身的“铁木真”更沉厚。这个在阿里工龄已经14年了的创始“员工”，一度被称为马云的“救火队员”，往往临危受命，又总是峰回路转。“从创建支付宝，到转任淘宝总裁，再到兼任阿里B2B上市公司CEO使之从港交所顺利退市……端盘子起家的陆兆禧几乎主政过阿里旗下的所有子公司，这一点在阿里系无人能出其右，”有分析人士认为，马云让陆兆禧接班是情理之内、逻辑之中。

把控“巨象”三大挑战

值得一提的是，陆兆禧的接班与今年以来阿里一系列的业务调整顺理成章，一同勾画出“后马云时代”业务和团队架构。今年1月，阿里巴巴集团拆分为26个事业部，由9大高管负责，以更好地打造阿里巴巴购物平台；2月，支付宝架构调整为“共享平台事业群”“国内事业群”及“国际业务事业群”，与阿里金融事业群共同组建成“金融板块”；3月，阿里金融板块宣布成立小微金融服务集团，负责人由支付宝CEO彭蕾兼任，而彭之前也被盛传为马云接班人。经多轮调整，阿里巴巴以平台、数据和金融业务为主的业务结构已经明晰。

当然，也有业内人士认为，对于陆兆禧这个精明的南方男人，昔日一直站在“小巨人”身后，如今骤然被推到前台，要想整体把控住阿里这头“巨象”，至少有三方面挑战最为棘手：一方面，尽管老马在退休前就已联手国家多个政府职能部门深度打假，但淘宝上每天过8亿件的在线商品，真有可能做到一件不假吗？另一方面，淘宝上近5亿的注册用户、每天有超过6000万的固定访客、每分钟售出4.8万件商品，如此庞大的数据无疑让黑客们垂涎，如何保护大数据平台上的个体安全？此外，在淘宝和天猫销售额冲破1万亿元大关后，阿里巴巴集团今年或迎来上市关口，中国第一家市值达千亿美元的互联网公司有望诞生，但如何选择上市时机，以及寻找新的营业增长点，都将是以陆兆禧为核心的阿里新班子的年度考题。

正所谓，“路遥知‘马’力”。今年44岁的陆兆禧，未来还得看“喜（禧）力”。

■ 马云和陆兆禧在台上拥抱 资料图片

60后大佬们的“江湖再见”

（现场同期声）**马云**：“这个世界谁也没把握你能红五年，谁也没有可能说你会不败，你会不老，你会不糊涂。解决你不败、不老、不糊涂的唯一办法，就是相信年轻人！”

从柳传志把联想全部交给杨元庆，史玉柱把巨人CEO的位子让给刘伟，马云把阿里巴巴的CEO放给陆兆禧，往前还有马蔚华、任志强、王石、张大中……那些曾经出现在《激荡三十年》里的老面孔，那些曾经被人推崇过的40后、50后甚至60后大佬，正纷纷开始“退居二线”。在“江湖再见”潮的背后，究竟是真的“偃旗息鼓”，还是不经意又会“风云再起”？

“感谢各位，今后我将会从事一些自己感兴趣的事儿，教育、环保。”马云的“退位”演讲说得人心潮澎湃，一时间无论演讲视频还是演讲稿，都在网上引发无数年轻人膜拜。说到做到，上周末一卸任，马云隔天就走“马”上任，履新当起了TNC（大自然保护协会）的中国理事会主席。此外，他还透露说正在筹备中国企业家创业者大学，力争两年内办起来。史玉柱退休后也立马投奔进了他心向往之的劲爽“屌丝生活”——去波尔多“每天吹吹红酒、玩玩网络游戏，看看金发女郎、遛遛大狼狗”，当然还不忘“拿出珍藏的榨菜”来吹一瓶红酒。

不过，别忘了老马和老史一样，虽然都辞去了CEO，但他还是阿里巴巴的董事长，他也还是巨人的董事会主席。对此，有不少业内人士认为，为了公司管理团队的培养以及应对新的市场变化，其实马云是用足了自己擅打的太极，“以退为进”为的是下一盘更大的棋”，包括如果阿里巴巴集团整体上市，IPO的价钱能不能冲进1000亿美元？因为据高盛本周发布的最新评估，虽然估价翻番但阿里巴巴还只到700亿美元。而至于史玉柱，虽然自称三年前就将管理完全授权给团队，但内部员工也表示“老史”权威长存，此外之前就已逐渐转型资本家的史玉柱，背后还有以民生银行带头的16家上市公司，广泛涉及房地产、土木工程、塑料塑胶、金属、电子及能源等多个行业。

有人说：所谓“退休”，退而不休，不过是新棋局的开始。而对于早年创业艰辛的40后、50后甚至60后而言，忙着比闲着舒坦。这是一群停不下来，也不该停下来的人。

相关链接 马云14年5大关键词

阿里巴巴>>>

干过翻译社，推销过中国黄页，马云辞去公职，1999年2月，又开始了自己的新一轮创业——阿里巴巴。后来被称为阿里巴巴“18罗汉”的，有马云的妻子、同事、学生、朋友等18个人。1999年4月15日，alibaba.com上线。在之后扮演极重要角色的蔡崇信同年加盟。起初阿里巴巴融资不顺利，1999年10月29日，由高盛公司牵头，阿里巴巴融资500万美元，2000年1月，孙正义向阿里巴巴投资2000万美元。

福布斯>>>

2000年7月10日，《福布斯》全球版将阿里巴巴网站创始人马云作为封面人物报道。马云是50年来第一位获此殊荣的中国企业家。这篇“小蚂米的B2B”封面文章让阿里巴巴走向世界，开始受到全世界媒体的关注。

淘宝和天猫>>>

2003年5月，阿里巴巴推出C2C个人电子商务网站淘宝网。为了和当时已经相当有实力的Ebay易趣竞争，淘宝采取了完全免费的模式，吸引众多中小卖家来开小店，最后不光打败易趣，而且还长成了如今中国最大的电商平台。

2008年，马云追加20亿投资淘宝，这一年中国经济整体遭遇寒冬，但淘宝网的交易量却接近1000亿元人民币，上升了131%，并高速发展成中国最大的网上零售商圈。借助淘宝带来的高流量，阿里旗下的B2C平台淘宝商城在2008年上线，并在2012年更名为天猫，目前已占中国B2C在线购物的半壁江山。

雅虎回购>>>

阿里巴巴B2B的业务并没有想象中那样顺利，为了应对资金压力，马云不得不考虑出售一部分股权融资。2005年8月11日，阿里巴巴雅虎在北京宣布签署合作协议。雅虎以雅虎中国全部资产和10亿美元换得对阿里巴巴40%股份。但后来事实证明这次资本运作除了套现外，同样也带来麻烦不断。雅虎在拥有阿里巴巴股权后，有关公司控制权归属，支付宝存在外资持股等问题都让阿里付出了代价。直到2012年5月，马云在经历了资本市场的多番腾挪闪转，阿里巴巴才以71亿美元价格回购了雅虎所持20%股份。

阿里上市>>>

2007年11月6日，进行架构调整，拆分B2B业务的阿里巴巴，将B2B公司在香港挂牌成功上市。融资16.9亿美元，一度成为中国市值最高的互联网公司。上市时，马云曾放出豪言：“错过了谷歌，你不能错过阿里”。在上市首日，阿里巴巴以30港元，较发行价涨122%的惊人表现创下多项纪录。但随后几年，阿里股价不断下挫，跌破发行价，到2012年2月，阿里巴巴集团向香港上市的阿里巴巴董事会提出私有化要约，为了以溢价60%收购余下的股权，阿里巴巴集团总计花费约190亿港元。而至于阿里巴巴集团整体上市，江湖盛传最快或在今年。

胡晓晶

热议冷评 千万别当真

马来

名人和凡人，其实生活在两个话语体系中。比如，凡人的丑闻，在名人那里是绯闻；凡人的出丑，在名人那里往往却是出彩。退休，这个热词，也不例外。

凡人以为退休就意味着停止工作，从此开始无所事事、提笼架鸟，只担心患上退休综合征，每天想着去上班，醒过来却发现无班可上了，因为退休以后，工作和你无关了，工作移情别恋了。但名人就不同了，名人退休，说说而已的，你千万别当真，你用你的尺去量他们，除了量出郁闷以外，别无所获。

马云当然可以把生活当工作，因为他有这个物质基础了，不用担心养老保险、不用担心生病遭灾，有的人退休了还要琢磨着生计问题，当然无法轻松地享受生活。再者，人家把生活当工作，听起来的确很有意境，问题是，想过没？人家的工作和生活本来就浑然一体，密不可分。退休前后，一样能够掌着企业大舵，哪像你，被工作抛弃只落得个灰头土脸？

所以，千万别当真。任何计较马云、史玉柱们是真退休还是假退休的人，其实只是在自己的语境和情境中纠结而已。人家的“退休”压根不是这么回事，人家高调退休只是用你听得懂的话来办一件自己的事而已，借大众的狂欢来浇自己的块垒。为何这样“退休”，为何这时候“退休”，你去猜吧，他永远不会告诉你。告诉你的，喝红酒之类，只不过如同梁朝伟的去巴黎看鸽子，留下一地的羡慕嫉妒恨，各种复杂情绪。

说到底，马云退不退，其实和大众没太大关系。一个成熟的现代企业，正如一个现代政府，有自身运作的独立功能，不应以一己去留而决定公司走向和发展。从这个意义上讲，我们倒希望马云能真的退隐。

偶像崇拜，不管在哪里，不管真假，不管在什么领域，对社会而言，都有害无益。

微言精选

@ **任志强**：马云最后想说些什么？除了会傻笑，真的不知道该说些什么？为了这一天已经等了很久了。十年的坚持，绝不后悔。也许阿里没有成功的理由，但大家都选择了信任。阿里就是让这个社会重建信任。下辈子还是同事。

@ **王利芬**：现场的感受比视频要强许多，视频一定会打20%左右的折扣。在那个3万多人的体育场，这个个子小小的人，竟然能Hold住全场！

@ **Kayp_云和山的彼端**：“让天下没有难做的生意”。马云很了不起，但他建立起淘宝的诚信机制，还是远远不够的！相比起信任的传递，另一个结果是不少人借助网销假冒产品发财。中国，还需要千千万万个马云去努力，让商人作为完善社会的重要一环！

@ **钟成玉和他的朋友们**：20年前，他还是骑着自行车的街头“小混混”；14年前，他变成了卖小东西的店小二；如今，他影响了我身边的每一个年轻人，和数以亿计精打细算的中国家庭主妇。让每个“屌丝”都看到逆袭的希望，让所有草根都看到“牛X”的希望，让人人都享有人生出彩的机会，这就是“中国梦”！

@ **何彬**：马云和他的企业，不仅带来了一种崭新的市场方式和生活方式，而且破坏甚至毁灭了一种陈旧的市场方式和生活方式。那些愿意拥抱新事物和新生活的人们，因为马云找到了新大陆；那些抱残守缺、固步自封的人，因为马云，正在渐渐地失去他们破旧的饭碗。

潘金鳌：马云的“退休”一说，只不过是过眼烟“云”，神“马”都是浮“云”。高调宣布“退休”这一招，其实就是阿里集团最具腔调的营销。相信马云说的“今后生活将是我的工作”，急流勇退，退而不休；网战无限，再站星球。看客静待马云，从他的星球给地球人发回最新战况！

王颖：马云创造了一个神话，他是真正退休了吧。或者说是急流勇退，该歌歌了。