



本报深度记者 王赟

群居动物的落寞感

“一个人认识自己是一件很难的事情，但是他以过来人的眼光，会给你一个指导。他会通过对人的判断，对你过去做过事情的判断，告诉你你最擅长的是什么，还有多大的能量没有发挥出来。”10月15日晚间，在杭州阿里巴巴总部，与齐鲁晚报记者谈及马云时，阿里巴巴CMO(首席市场官)王帅仍认可自己对马云的这一评价。

17日，在纽约，马云作为唯一的中国企业家代表，与刚获得诺贝尔和平奖的巴基斯坦女孩马拉拉·优素福·扎伊一同参加亚洲协会在联合国总部举办的首届“创变者”颁奖典礼。

上台领奖的马云又穿上了很少穿的西装，打上了领带，梳起了油光的分头。在现场，马云告诉观众，“小就是美的”。他站在这里，是代表所有的“小人物”。发言最后，马云举着阿里巴巴上市时穿的特制淘公仔T恤透露了他的“成功秘诀”：梦想还是要有的，万一实现了呢？

原《中国贸易报》副总编孙燕君曾受邀到马云家里做客，看到的是大片草坪、法国式的别墅，还有一辆宝马760Li。这辆宝马是国庆60周年庆典版，全国只有60辆。

马云像一个孩子王，带着阿里巴巴一大队人，有高管、中层、员工、司机，一块儿玩军棋、看超女。“他就是一个群居动物，喜欢热闹。”

在阿里巴巴的年会上，马云把自己表现得淋漓尽致。2009年9月，在阿里巴巴成立十周年庆典上，马云一身经典朋克造型亮相，并开口唱了两首英文歌。此前一年的年会上，马云身穿白色纱裙，头戴金黄色假发，扮演公主的造型让很多人念念不忘。

但在外人看来，马云常常无法理解。在将淘宝商城改名为“天猫”的时候，很多人觉得，这个名字完全是个笑话。如今来看，这些人或许会恍然大悟。

孙燕君记得，马云家的客厅里摆着一幅画，据说是花了几十万拍得，上面画着一个小女孩，有着“红卫兵”的装束，画家属于写实派。“那是他当时收藏的艺术品。”孙燕君回忆说，“你说他没有变化，不可能，但是一些底色的东西，比如乐观积极爽朗的个性没变。”

马云的一位朋友说，“他的激情是从跟别人的聚合沟通过程中来的，许多思维是需要跟别人碰撞的。”

但在公众场合，马云很多时候表现出来一种落寞感，他有时候会找一个角落发呆愣神。

优米网创始人、曾创办《赢在中国》等栏目的原央视著名制片人王利芬是在2005年达沃斯年会世界经济论坛上认识的马云，后来邀请马云做了《赢在中国》的评委。她将马云这种状态称为“零度”，“他清醒地知道学习谁，怎么学。”王利芬在一篇文章中写道。

创业时期的马云曾在北京呆过几年，和其他创业者一起住在地下室里，一位同事甚至给自己起了个笔名“头与草根齐”。

一天，当时还没加盟团队的金建杭（现任阿里巴巴总裁）请马云他们吃饭，十几个人在潘家园桥附近找了个每位58元的自助烤肉馆。

“李琪和孙彤宇嫌跟我们一起吃不过瘾，另叫了一桌。他们也不干别的，就把肉一盘一盘拿过来烤，等堆满了一桌子，他俩一下吃光了，可把老板吓坏了。”金建杭回忆。

吃到高兴，马云掏出一串钥匙摇了摇，“等将来我们创业成功了，每人一辆宝马车、一套法国别墅。”

“那是地下室的钥匙。”有人喊道。一阵哄堂大笑。

老师的一面

在阿里巴巴，马云有着老师的一面。



17日，马云作为唯一的中国企业家在首届“创变者”颁奖典礼上发言。阿里巴巴供图

导师马云

不同人眼里的马云，是一个矛盾体。他是一个群居动物，喜欢热闹，激情从和别人的聚合沟通中得来，思维和别人碰撞。但在公众场合，马云又常常表现出一种落寞感，有时会找一个角落发呆愣神。

在更多人的描述中，马云更像是一位导师。今年他50岁了，成为中国大陆首富，但他不会像其他成功者那么低调而隐晦，他仍会像几十年前那样，努力告诉对方最擅长的，积极传递自己的价值观，并把做企业当做快乐的事。更重要的是，他认为最重要的事情，是唤醒人们。

“他是1964年的，我1974年（出生），从眼光到胸怀，我跟他没法比。他是企业的领袖，但他又像一位老师。我们做的很多事情都是一样的，都在为阿里巴巴做事，从这方面讲，我们又像战友一样，并肩作战。”王帅说，“我们在一起很开心，我从来不怕他，好的是他也从来不用我怕他。”

谈及早年的教师经历，马云曾说，作为教育者，他相信知识会改变人的生活。阿里巴巴的创业团队有18个人，有三个人是老师出身，四个人是马云的学生。

“老师是这样一群人，他们引导向上，更积极地看待社会和人生，这种积极因素在老师的身上体现得更浓烈一些。而学生，理想主义的色彩偏重。在我们的创业团队里，不会说今天没有钱挣了或者有小摩擦，就过不下去了，不是这样，整个团队的学习曲线仍像最初创业那样。”金建杭说。

说起马云，联想集团有限公司董事局名誉主席柳传志这样评价：社会舆论应给予阿里巴巴宽容，马云常将利益让给别人，他是重名誉轻金钱的人。

马云1999年在杭州城西湖畔花园创立阿里巴巴的故事已经讲了很多年。如今，16

幢202室的房门看上去很普通，中间一竖三横四根主框架组成一个“丰”字。门板没有油漆，木板纹路还清晰可见，只是有些陈旧。有阿里员工说，这里现在是作为阿里的新项目培育基地，不方便外人参观。

1998年起就住在这个小区的一位居民说，“马云是赶上好时机了，现在你要做，做一辈子也做不到他现在的成就。”

“创业者多去看别人失败的原因，成功的原因千千万万，失败的原因就那么几个。”至今，马云这段视频仍挂在优米网上，马云的励志讲话变成很多创业者的自我鼓励。

“当时和马云谈起想做《赢在中国》时，我说如果有什么价值观的话，就是让大家重新认知今天的企业家，在今天改革开放的历史舞台上，有更多人可以通过创业来实现自己的人生。”王利芬告诉齐鲁晚报记者，“马云说，我非常认同这两个价值观，基于这样的价值观，他更愿意做这档节目。”

马云曾说过，做企业最快乐的一部分，至少对自己来说，就是能对未来做出贡献，这不仅仅是赚钱，更是要健康地赚。我认为最重要的事情，是唤醒人们。

不得不承认，阿里巴巴是个伟大的公

司，改变了很多不可能的东西。如马云所说，确实唤醒了很多人，其中包括阿里巴巴美国上市的敲钟人之一——山西农民、淘宝店主王小帮。

“我是一个农民工，通过淘宝改变了自己的命运，这个平台给了我机会，我很感激和感谢。”王小帮告诉齐鲁晚报记者，做淘宝多年，心得就是，客户是第一位的，要认真真真做好服务。

“马云也是一样，比如这次他邀请的去美国（敲钟）的几个人，站在阿里的角度看，我们都是他们的客户。”

王小帮真正见到马云，是在2009年青年创业中国强比赛上。那次，他问马云，自己什么时候才能像别的淘宝店主一个月卖几万、十几万？

“马云说，五万也好，十五万也好，那都是结果。不管赚钱不赚钱，都要做好每一笔生意，认真对待每个客户的评论，不管你是表扬还是批评，总有一天你的成交量会像他们。”王小帮告诉齐鲁晚报记者，“这几年我一直按照他的说法做。”

顿悟

首届“创变者”颁奖典礼对马云的获奖介绍是这样写的：在十岁那年，马云每天早晨骑40分钟自行车来到杭州的宾馆，只是为了和外国游客练习英语。那是他具备全球视野的第一个标志。

北京、上海、香港、纽约……这些城市都留下过马云创业的足迹，但只有杭州，才是阿里巴巴和马云的大本营。上市后第一时间，马云就在回答媒体提问时再次宣告自己没有移民计划。

“杭州扶持着我，扶持着阿里巴巴度过了最困难的时期，阿里巴巴永远是杭州的阿里巴巴。”马云说，“杭州的休闲对我的影响非常大。小时候我经常去茶室听故事，听读书先生讲三国讲岳飞，这拓展我的想象力，或许也培养了我的表达能力。在西湖边上学英文，让我从上千个老外那里了解了许多外国的事迹，开阔了眼界。”

导演张纪中认识马云，就喜欢听马云吹牛。导演冯小刚说，马云料事如神，七八年前，马云在杭州一间别墅里做了一个预言，在冯小刚的印象中，马云当时是这么说的，“小刚，三到四年的时间，我将协助王中军把华谊兄弟打造成一个市值百亿的上市公司。在四五年的时间里，国产电影单片可达到1亿美元票房。”

马云爱穿中式衣服，爱打太极拳，跟着学习太极的师傅是正宗的门派传人，直接就从高处着手。

他的好友、复兴集团董事长郭广昌说，马云学习太极一开始就讲究神息相通，反正太极拳最好的词全都用上去了。他往往不是用身体在练，是用思想在练。佛教里面有两个很有名的词，一个是“顿悟”，一个是“渐悟”。有的人可以顿悟，比如马云，找到一个商业模式，十几年就可以做到1000多亿的市值，这不是所有人都可以学的。

王利芬回答齐鲁晚报记者提出的对马云的印象时说，马云的创业，启发了自己的创业，“马云是我非常尊敬的或者说非常钦佩的创业者，是一个很棒的人，一个非常义气的人，懂得感恩的人。”

马云的另一位朋友说，“60后”的奋斗史是“集体杀毒”的过程，所以要不断地学习，不断地锻炼历练反思。在他看来，每个人走过40岁后，都是被命运磨砺出来的，这是宿命，不是悲观。

“大部分40多岁的人都非常积极地过好每一天，但是我们开始相信命运。每个人的成功都是无数机缘巧合，马云懂这个。人到中年后，这个群体的差别不在于成功不成功，不在于拥有的财富多少，差异在于不是心存感恩和敬畏。”

本报深度记者 刘帅 刘志浩 实习
生 邵鲁文对本文亦有贡献

(上接B01版)

阿里百川还将依托淘宝平台，授权APP导入淘宝O2O链条，实现淘宝账号登录，接入交易体系，打通推广、支付、后台管理的全链条。

张勇说，基于阿里以数十亿计的海量选品和海量商品数据支持，开发者可以在APP内迅速完成个性化商品推荐、交易及展现的全过程，实现APP的电商化升级。比如母婴导购APP“妈妈值得买”，通过百川消费者画像的智能推送服务，用户的留存率提升50%。

天猫、菜鸟物流、虾米音乐、神马搜索……10月16日，经过长达19个月的筹建，阿里小微金融服务集团在北京宣布成立，并同时更名为蚂蚁金服，其全称为“浙江蚂蚁小微金融服务集团有限公司”。阿里巴巴创始人之一彭蕾出任董事长兼CEO，业务包括支付宝、众安在线保险、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷、网

商银行(筹)等。

小微金服的前身即浙江阿里巴巴电子商务有限公司，如今更名为蚂蚁金服，阿里旗下金融业务去阿里巴巴印记的意图已经十分明显。除了名字之外，据上个月网商银行获批时阿里公布的信息，蚂蚁金服的公司法人代表已由马云变更为彭蕾。

有消息称，蚂蚁金服或将于数年之内上市，而且很可能会选择在国内上市，一旦蚂蚁金服上市，将至少给予阿里巴巴93亿美元的回扣。

寻找新的激情

阿里巴巴上市满月，马云除了扶正未来的发展方向，还有一件事情要去做——给成为百万富翁的员工寻找新的激情。

“特别不希望阿里巴巴老员工像当年的万元户，特别不希望我们这些人熬了五年八年，一会儿就没了。这些钱现在来看

不少，未来不算什么，我们公司还在布局之中。”马云对他的团队提出了新的希望，全球化背景下，今天你在以色列，第二天可能就调去意大利。我们要有这种胸怀，在互联网人眼里，任何一个国家跟一个村庄没什么区别，我们必须用这种胸怀去看这个问题，当我们思考全世界有这么多中小企业需要服务的时候，你才知道你有多渺小。

“这一个月来，与其讲兴奋，其实感受更深的是责任、敬畏和感恩。包括马总在內，整个管理层，我们对未来持有危机感——不是担心未来没有机会，而是担心不能实现大家的期待，兑现对大家的承诺。”17日，阿里巴巴CEO陆兆禧接受齐鲁晚报记者采访时说。

陆兆禧告诉齐鲁晚报记者，上市带来的，是必须围绕全球的中小企业，推动这个生态系统在全球发展，继续坚定不移地走中小企业的路线，继续坚定不移地帮助消费

者。全球化不等于简单地在国外建一个工厂，全球化的核心思想是以全球化的价值体系，为别的国家和中小企业创造价值，去改变和帮助别人。

“我们希望阿里巴巴成为真正的社会企业，让我着实觉得兴奋的一件事，就是能和两万多名同事将这个梦想在更广阔的图景下共同持续推进。”

在马云心里，让阿里巴巴改变社会是一个概念，“我在浙江丽水看到同样的电饭煲，现在供销社卖的又贵又老式，淘宝卖的又便宜又好。现在在很多农村，劳动力都到城里打工去了，留下的都是老人、孩子，我们想让这些孩子和你们的孩子一样，也可以用上电子产品，用上我们的云OS来接受教育。没有一件事情比这个更有意义，因为我们将改变的是千千万万人。”

在马云这个概念的背后，是真实的社会问题，阿里巴巴还在走这条改变之路。