

马云：未来已来

作者：阿里巴巴集团编

版权信息

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

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行



目录

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[版权信息](#)

[写给读者](#)

[第一章 21世纪的全球化](#)

[1.未来的三十年](#)

[电子商务](#)

[“五个新”](#)

[过去机器是人类的工具，未来机器是人类的伙伴](#)

[2.长城、贸易和战争](#)

[3.DT时代4要让别人更加强大](#)

[未来30年是关键的30年](#)

[DT时代把IT企业变成传统企业](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[4.DT时代是真正的智慧时代](#)

[DT的思想是你中有我，我中有你](#)

[真正的机会不是被夺走了，而是来了](#)

[伟大的企业一定是诞生在困难的时候](#)

[5.当我们谈论EWTP，我们在谈论全球化](#)

[对中小企业的制裁，无异于对平民的轰炸](#)

[打破贸易壁垒，建立EWTP](#)

[6.当东方遇见西方](#)

[“一带一路”是中国对世界的担当](#)

[西方讲黑白相争，东方讲黑白相融](#)

[全球化讲的是格局，国际化讲的是能力](#)

[欣赏竞争对手，你会越来越强](#)

[“虚拟经济”是服务业的一部分](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[做企业的三个关键：情商、智商、爱商](#)

[第二章 阿里的下一个十年](#)

[1.一家伟大的公司，必须解决社会问题](#)

[从改变成功的人到改变渴望成功的人](#)

[十年前，我只想能够生存下来](#)

[2.70后带领阿里进入未来十年](#)

[阿里所有“兵权”移交给70后](#)

[未来5年到10年完成全球电子商务网络建设](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[3.帮美国的中小企业实现“中国梦”](#)

[阿里巴巴与“芝麻开门”](#)

[在中国，电子商务是一种生活方式](#)

[中国消费者需要更多的美国产品](#)

[“第三次世界大战”](#)

[4.1亿个就业机会，1000万家企业，20亿消费者](#)

[寻找技术革命时代的组织新模式](#)

[帮助1000万家企业使用好七项服务](#)

[以使命感还世界一个承诺](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[马云可以不在，阿里价值观永存](#)

[让北京以阿里为骄傲](#)

[5.没有KPI10考核，理想就变成空想](#)

[第三章 马云的互联网世界观](#)

[1.机会就在被抱怨的地方](#)

[2.企业家要思考十年之后的事](#)

[市场不相信掌声，只相信结果](#)

[创新是教不出来的，玩却能生出“新常态”](#)

[企业家立足今天，也当思考十年之后的事](#)

[3.创新应当成为企业家的事业](#) 【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[商场如战场，活着就是赢了](#)

[企业家是社会发展过程中的探险家](#)

[中国最怕的就是首“Fu”](#)

[浙商的眼光体现在学习和反省的能力上](#)

[4.“鼠标+水泥”的公司才能活下来](#)

[5.大数据要赋予技术以灵魂](#)

[阿里巴巴为什么能活着](#)

[做务实的理想主义者](#)

[阿里的乐趣在于推动社会进步](#)

[昨天的长就是今天的短](#)

[6.要在阳光灿烂的日子修屋顶，年轻力壮的时候生孩子](#)

[没有规模性盈利和持久性盈利，那不叫模式](#)

[做企业需要巨大的乐趣驱动](#)

[管理：管是管人、管文化，理是理制度、理模式](#)

[要么做平台型企业，要么利用好平台](#)

[要在阳光灿烂的日子修屋顶](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[要在年轻力壮的时候生孩子](#)

[7.明天开始，生活将是我的工作](#)

[淘宝10年，感谢信任](#)

[寻找机会，抓住机会](#)

[不糊涂的唯一办法是相信年轻人](#)

[第四章 年轻人就是未来](#)

[1.中国梦和美国梦是相通的](#)

[西雅图不眠夜](#)

[中国梦想，世界胸怀](#)

[2.少一些抱怨，多一些坚持](#)

[没有人看到我的失败](#)

[这15年里，有1万次想过放弃](#)

[3.多学一点别人怎么失败](#)

[谁的青春不迷茫](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

[人生有三层机会](#)

[4.做企业就像打仗](#)

[我做企业，是一路被批评和被骂过来的](#)

[梦想和理想的差异](#)

[我来台湾的“私利”](#)

[5.没有人看过我流泪，因为我没有时间流泪](#)

[我属于看上去不会成功的人](#)

[心有多大，就能做多大的事情](#)

[成功的秘诀：乐观、积极、坚持](#)

[6.三十年后不忘初心，就是成功](#)

[时代的纠结酝酿变革](#)

[企业家要有担当精神](#)

[永远面带笑容，尽管我内伤很重](#)

[7.女性就是票房，女性就是经济](#)

[“她时代”的经济更有味道](#)

[女性的机会是自己争取来的](#)

[8.当你赋能女性的时候，你是在赋能未来](#)

[与女性携手共进，效率倍增](#)

[我相信可以在2030年实现性别平等](#)

[第五章 我们的担当](#)

[1.解决好这7000万人的问题，中国将诞生更多企业家](#)

[没有一个国家和时代敢于提这两个口号](#)

[50岁之前赚钱，50岁之后花钱](#)

读书不好的孩子不一定没有未来
解决7000万人的脱贫，是中国难得的机会
2.“双11”的贡献在于发掘了内需
上市后的阿里应该怎么走
“双11”不再只是价格战
3.向农村！向农村！
从“农民工”到“农民商”
我们骨子里都是农民
4.消灭阿里容易，消灭假货难
淘宝是“中国制造”的一面镜子
用技术承担起打假的责任
做打假领域的国家队
与人性的阴暗面斗争
5.阿里巴巴对侵犯知识产权行为零容忍
6.浙商应当坚守“四个不”
一家企业没有经历过残酷时代，经不起风浪
企业出现危机，考验的是CEO和企业文化
所谓改革就是改革自己
浙商“永不行贿”
7.如果地球病了，没有人会健康
环境问题是人为的，必须由我们自己来解决
如果在这场战争中失败，人类将没有赢家
8.做公益就是经营自己的人性
世界上有三类人让我感动
9.公益的本质是唤醒善良
做公益、做慈善都是人生中最大的福报
10.做乡村教师的代言人
我们为什么当教师
教师对人的影响之大，超越了我们的想象
11.中国的“教”和“育”
每位老师都有机会点燃别人心中的灯
从“音体美”中学习做人的道理
成就孩子是老师的美德
第六章 与世界对话
1.对话美国总统奥巴马
为什么你对气候保护充满热情
政府和大公司应该如何创造好的环境
企业家在关注环境转变
2.对话加拿大总理贾斯汀·特鲁多
中加是如此不同，两国企业家才有合作机会
3.对话新西兰总理约翰·基
中国应购买新西兰的环保技术、环保意识和环保理念
作为资源小国，新西兰要和别的国家分享技术和经验
对中国企业家在新西兰投资的建议
有机食品到底有多重要
4.北京对话扎克伯格
十年前，达沃斯论坛初过招
人工智能：机器一定比人聪明，但不会比人智慧
虚拟现实：2016年是消费级VR元年
中西方文化差异：智慧与知识
创业：为使命工作
下一代的教育：有好奇心才有更好的未来
未来中国经济的三驾马车：消费、服务和高科技
5.旧金山对话硅谷精英
如果你毫无行动，那么世界的变化将跟你毫无关系
现在改变世界靠的是想法和技术
“海归”人才未来10年的发展机会
我当不了巴菲特
数据时代的数据是拿来分享的
在中国，做移动互联网的机会比做PC互联网还要大

[eBay不是我们打跑的](#)
[阿里巴巴的选人和用人标准](#)
[创业原则：做自己最开心的事，从最容易的做起](#)
[6.亚布力对话商界精英](#)
[判断经济好坏，跟GDP关系不是太大](#)
[客户第一，员工第二，股东第三](#)
[BAT27会不会扼杀互联网创新](#)
[你怎样处置你的财富](#)
[阿里巴巴跟腾讯的竞争](#)
[你对清华、北大最大的建议是什么](#)
[7.达沃斯对话查理·罗斯](#)
[为什么回到达沃斯？](#)
[总是被拒绝是什么感受](#)
[为什么叫阿里巴巴](#)
[你们和政府的关系怎么样](#)
[你的人生信念从哪里来](#)
[对于未来发展，你想要做什么](#)
[你最大的担忧是什么](#)

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EWTP¹。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【欢迎加入罗友书社,微信:15535237487,罗辑思维,得到APP,樊登读书会,喜马拉雅系列海量书籍与您分享】。

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。

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，这个人的性格才是丰满的。

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

第一章 21世纪的全球化

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体的新基础。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

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，我们希望让每个想创业并有合理创业规划的人获得金融的支持，真正出现公平、透明、开放的普惠金融体系。

第四个“新”是“新技术”。移动互联网出现以后，也许原来的PC芯片将会变为移动芯片，操作系统也是移动的；原来的机器制造将会变成人工智能。未来层出不穷的基于互联网、基于大数据的新技术，将为人類创造无尽的想象空间。

第五个“新”是“新能源”。过去人类的发展是基于石油和煤，未来人类的发展将基于新能源，数据将位于所有新能源之首。按照王坚²博士的阐述，数据是人类第一次自己创造出来的能源和资源。这种能源和资源与我们常识中的概念有本质的不同，衣服被人家穿过，你再穿就不值钱了；而数据被不同的人利用，会得到完全不同的结果，数据有重复利用性、重组性、效益扩大和延展性，即数据的作用、效益不会衰减。

新零售、新制造、新金融、新技术、新能源，这“五个新”，将会冲击很多行业，甚至产生巨大的摧毁性的影响。我希望大家不要把这当成危言耸听的警示，而应该当作改变自己的机遇。从现在开始，把握则胜，拒绝则亡！

我希望未来政府在招商的时候，是否可以考虑将传统的“五通一平”³变成新的“五通一平”。新的“五通”即通新零售、通新制造、通新金融、通新技术以及通新能源，“一平”则是指提供一个公平创业和竞争的环境。传统的“五通一平”是靠税收政策，靠土地政策，我认为这样并不公平。未来的变革远超乎我们的想象，过去基本上是以知识驱动科技革命，我想未来的变革将不仅仅是以知识驱动，还要以智慧驱动，以数据驱动。

过去机器是人类的工具，未来机器是人类的伙伴

过去100年，人类的眼睛是向外看的，因此我们看到了月亮，看到了火星。未来30年，人类要在向外探索的同时学会向内看。人类只有学会向内看，才会真正明白什么是自己不要的东西。过去100年，人类知道了什么是自己要的东西；未来100年，人类必须知道什么是自己不要的东西。只有知道什么是自己不要的，你才会懂得什么是你必须坚持的。

我希望大家把握住未来整个世界的趋势，从知识驱动走向智慧驱动，从原来的规模驱动和标准化驱动走向定制驱动。过去20年或30年的发展，我们在一定程度上把人变成了机器；未来20年或30年，我们将会把机器变成“人”。过去200年，人类创造了火车和飞机还有太空飞船，人的速度比不过它们；今天，人类创造了计算机，计算机的运算速度和效率无人能比，因为计算机不会累，没有情绪，不会发脾气，也不会消极怠工。在设定的程序下，它永远在运转。

虽然计算机会越来越聪明，但它不可能统治人类。过去机器是人类的工具，未来机器是人类的合作伙伴。我们要学会和机器协同工作，我们要明白机器不可能有智慧，机器不可能有意志，机器也不可能有价值观，不可能有很好的文化体系。

世界的变化远远超过我们的想象，这个变化要求我们必须改造原有的教育体系。目前我们的大学只传授知识，我认为“教、育、学、习”是不一样的概念，教是传授知识，育是传授文化，学的是知识，习的是智慧。

我希望未来我们的大学能够更多地关注学生创造力和想象力的培养，如果只是纯粹教授知识的话，我相信未来大学生面临的挑战会越来越大。因为21世纪以后，核心词是创新，是想象力，是变革。

当机器比你聪明的时候，不要沮丧，我们比机器更厉害的地方在于我们对文化的把握、对愿景的思考，想象力是人类巨大的机会所在。

未来并不可怕，只要你去把握。恐惧来自对未来的无知。有人跟我讲过一个蛮有意思的话题，说霍金讲人类千万不要跟外星人沟通，因为这是很可怕的，一旦和外星人沟通，就会怎么样怎么样……这使我联想到很多人觉得电子商务、互联网大数据多么可怕，我们是否还要把握它？或者我们就应该拒绝它，不要跟它沟通，因为它带来的冲击实在太大了。我觉得，有没有外星文明、有没有外星人对人类来说仍然是存疑的。也许有外星文明，也许有外星人，它们跟地球人长得不太可能一样。对未知世界和事物的恐

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《马云：未来已来》阿里巴巴集团编 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/9.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

