

马云卸任阿里巴巴 CEO 演讲稿

大家晚上好！谢谢各位，谢谢大家从全国各地，我知道也有从美国、英国和印度来的同事，感谢大家来到杭州，感谢大家参加淘宝的十周年！

今天是一个非常特别的日子，当然对我来讲，我期待这一天很多年了，最近一直在想，在这个会上，跟所有的同事、朋友、网商，所有的合作伙伴，我应该说些什么？大家很奇怪，就像姑娘盼着结婚，新娘子到了结婚这一天，除了会傻笑，真的不知道该干什么。

我们是非常幸运的人，我其实在想十年前的今天，是非典在中国最危险的时候，所有人都没有信心，大家不看好未来，阿里人十几个年轻人一起我们相信十年以后的中国会更好，十年以后，电子商务会在中国受更多人的关注，很多人会用。

但我真没想到，十年以后，我们变成了今天这个样子。这十年无数的人为此付出了巨大的代价，为了一个理想，为了一个坚持，走了十年。我一直在想，即使把今年阿里巴巴集团 99%的东西拿掉，我们还是值得的，今生无悔，更何况我们今天有了那么多的朋友，那么多相信的人，那么多坚持的人。

其实自己在想是什么东西让我们有了今天，是什么让马云有了今天，我是没有理由成功的，阿里也没有理由成功，淘宝更没有理由成功，但我们今天居然走了这么多年，依旧对未来充满理想。其实我在想是一种信任，在所有人不相信这个世界，所有人不相信未来，所有人不相信别人的时候，我们选择了相信，我们选择了信任，我们选择

十年以后的中国会更好，我们选择相信我的同事会做得比我更好，我相信中国的年轻人会做得比我们更好。

二十年以前也好，十年以前也好，我从没想过，我连自己都不一定相信自己，我特别感谢我的同事信任了我，当 CEO 很难，但是当 CEO 的员工更难。我从没想过在中国，大家都认为这是一个缺乏信任的时代，它居然你会从一个你都没有听见过的名字，闻香识女人这样的人的身上，付钱给他，买一个你可能从来没见过的东西，经过上千上百公里，通过一个你不认识的人，到了你手上，今天的中国，拥有信任，拥有相信，每天 2400 万笔淘宝的交易，意味着在中国有 2400 万个信任在流转着。

在座所有的阿里人，淘宝，小微金融的人，我特别为大家骄傲，今生跟大家做同事，下辈子我们还是同事！因为是你，让这个时代看到了希望，在座的你们就像中国所有的 80 后、90 后那样，你们在建立一种新的信任，这种信任就让世界更开放，更透明，更懂得分享，更承担责任，我为你们感到骄傲。

今天的世界，是一个变化的世界，30 年以前，我们谁都没有想到今天会这样，谁都没有想到中国会成为制造业大国，谁都没有想到，电脑会深入人心，谁都没有想到互联网在中国会发展得那么好。谁都没有想到，淘宝会起来，谁都没有想到雅虎会有今天。这是一个变化的世界，我们谁都没有想到，我们今天可以聚在这里，继续畅想未来。

我们大家都认为电脑够快，互联网还要快，我们很多人还没搞清楚什么是 PC 互联网、移动互联来了；我们在没搞清楚移动互联的时候，

大数据时代又来了。变化的时代，是年轻人的时代，今天还有不少年轻人觉得无数的像谷歌、百度、腾讯、阿里这样的公司拿掉了所有的机会，

十年以前当我们看到无数的伟大的公司，我们也曾经迷惘过，我们还有机会吗？但是十年坚持、执着，我们走到了今天，假如不是一个变化的时代，在座所有的年轻人轮不到你们，工业时代是论资排辈，永远需要有一个 rich father，但是今天我们没有，我们拥有的是就是坚持和理想。很多人讨厌变化，但是正因为我们把握住了所有的变化，我们才看到了未来，未来 30 年，这个世界，这个中国，将会有更多的变化，这种变化对每一个人是一个机会，抓住这次机会，我们很多人埋怨昨天，30 年以前的问题，中国发展到今天，谁都没有经验，世界发展到今天，谁都没有经验，我们没有办法改变昨天，但是 30 年以后的今天，是我们今天这帮人决定的，改变自己，从点滴做起。坚持十年，这是每一个人的梦想。

我感谢这个变化的时代，我感谢无数人的抱怨，因为在别人抱怨的时候，才是你的机会，只有变换的时代，才是每一个人看清自己有什么要什么该放弃什么的时候

参与阿里巴巴的建设 14 年，我荣幸我是一个商人，今天人类已经进入了商业社会，但是很遗憾，这个世界商人没有得到他们应该得到的尊重，商人在这个时代已经不是唯利是图的时代，我想我们跟任何一个职业，任何一个艺术家、教育家、政治家一样，我们在尽自己最大的努力，去完善这个社会。14 年的从商，让我懂得了人生，让我懂

得了什么是艰苦，什么是坚持，什么是责任，什么是别人成功了，才是自己的成功。我们最期待的是员工的微笑。

从今天晚上 12 点以后，我将不是 CEO。(掌声)从明天开始，商业就是我的票友，我为自己从商 14 年深感骄傲！

看到你们，看到中国的年轻人，我不希望有一天我们这些人再来一个致我们逝去的中年。这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，相信年轻人！因为相信他们，就是相信未来。所以我再我将不会回到阿里巴巴做 CEO。

要我回也不会回来，因为回来也没有用，你们会做得更好！做公司，到这个规模，小小的自尊，我很骄傲，但是对社会的贡献，我们公司才刚刚开始，所有的阿里人，我们都很兴奋，很勤奋，很努力，但我们很平凡，认真生活，快乐工作。我们今天得到的远远超过了我们的付出，这个社会在这个世纪希望这家公司走远走久，那就是去解决社会的问题，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，就不需要在座的各位。

阿里人坚持为小企业服务，因为小企业是中国梦想最多的地方。这里，14 年前，我们提出了“让天下没有难做的生意，帮助小企业成长。”今天这个使命落到了你们身上，我还想再为小企业讲，人们说电子商务、互联网制造了不公平，但是我的理解，互联网制造了真正的公平。请问，全国各省、各市、各地区，有哪个地方为小企业、初创企业提供税收优惠，互联网给了小企业这个机会。有些企业三五

年内享受了五六个亿用户，他们呼唤跟小企业共同追求平等，小企业需要的就是 500 块钱的税收优惠，请所有阿里人支持他们，他们一定会成为中国将来最大的纳税者。

感谢各位，我将会从事一些自己感兴趣的事儿，教育、环保，刚才那首歌“**Heal the world**”，这世界很多事，我们做不了，这世界奥巴马就一个，但是太多的人把自己当奥巴马看。这世界每个人做好自己那份工作，做好自己感兴趣的那份工作，已经很了不起，我们一起努力除了工作以外，完善中国的环境，让水清澈，让天空湛蓝，让粮食安全，我拜托大家！（马云单膝下跪）

我特别荣幸介绍阿里未来的团队，他们和我一起工作了这么多年，他们比我更了解自己，陆兆禧工作了 13 年，在阿里巴巴内部，经历了很多岗位，经历了很多磨难，应该讲 13 年眼泪和欢笑是一样地多，接马云这个位置是非常难的，我能走到今天，是大家的信任，因为信任，所以简单！

我相信，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，像信任我一样信任新团队、信任陆兆禧，谢谢大家，明天开始，我将有我自己新的生活，我是幸运的，在我 48 岁，我就可以离开我的工作，在座每个人你们也会 48 岁之前工作是我的生活，明天开始，生活将是我的工作，欢迎陆兆禧。