

钉钉副总裁马锐拉离职长文《置身钉外》（2026 转载）

这是一个副总裁对一个 PD 负责人的回应，也是他对自己工作的一个总结，更是对钉钉这个产品的解读。互联网上对这两个长文的解读很多。有一个写的挺有道理，一句话总结就是：情怀早已消失、金钱牵引失灵，无招不可能复现钉钉当年的辉煌。

=====摘要（来自新浪）=====

2026 年 6 月 9 日消息，钉钉副总裁马锐拉在个人公众号确认，他已于 5 月 15 日办完离职手续，结束三年阿里生涯、离开钉钉。据悉，阿里内网曾发布了一篇题为《置身钉内》的长文。马锐拉在看完此文后“久久不能平静”，于是在个人公众号上发布了一篇名为《置身钉外》的回应长文，正式确认了自己的离职。

他写到高压、长期熬夜和“不能说”的复杂感受：“我越来越难确认自己是在创造产品，还是只是在消耗身体追赶一个不断前移的节奏。”文章最后，他表达了对阿里的祝福：“我内心是希望无招能够带领钉钉重现辉煌的。”

“无招”正是钉钉的创始人和现任 CEO。

2014 年，无招带领团队搬到阿里创始地“湖畔花园”内部创业，打造了钉钉，并用 DING 消息、已读未读等功能迅速打开企业服务市场，成为阿里 To B 业务的“灵魂人物”。

2020 年，阿里推行“云钉一体”战略，钉钉并入阿里云，无招被调任为时任阿里 CEO 张勇的特别助理。最终无招于 2021 年带着核心团队离开阿里，创立了跨境电商公司“两氢一氧”（HHO）。

2025 年 3 月，阿里收购了 HHO 的投资人股份，无招再次回归出任钉钉 CEO，被视为对昔日创业元老“战略赎回”。他的回归也标志着钉钉被提升为阿里“AI To B”战略的核心阵地。

而就在几天前，钉钉员工幽素在阿里内网发布 7.5 万字长文《置身钉内》，痛陈钉钉现存的各种问题，引发舆论关注，一度登上热搜。

=====《置身钉外》全文=====

《置身钉外》

说在前面

2026 年 5 月 15 日，我办完离职手续，正式告别三年阿里生涯，离开钉钉。

想做个总结，但发现其实啥也不能说。

成年人的世界有点复杂。过去每一次我在内网发帖，热度第一，HR 总会第一时间给我打电话——要不你还是删了吧，要不你还是删了吧，要不你还是删了吧.....

这篇文章我写了快两万字，然后删去不能说的一万八千字，再捡回感觉应该能说的五百字，每个来回都仿佛有个声音在我耳边环绕：要不你还是删了吧。

所以就挑点能说的，至少是真情实感。

（AI 建议后续内容删除）

心疼第一

这篇文章的第一章，还是应该叫“心疼第一”。

看完幽素在阿里内网写的《置身钉内》，我发了一条朋友圈：

花了 3 个小时，看完全文，还是久久不能平静，只是觉得心疼，心疼，心疼。

文章最后，“胃里的蝴蝶”从身体里飞出来。看到这我真的没绷住——一个人终于把压在身体里的东西倾泻出来。

外人可能很难理解，因为没有置身钉内，未必能感同身受。

我对她写的 One 项目内部细节一无所知。因为保密项目确实保得很密，密不透风。

但她写到的那种空气，我知道。

那种高压，那种努力之后没有结果，那种频繁汇报、高速迭代、不见起色的循环，我知道。

我心疼的是，一个这么有想法的年轻产品，最后需要用七万字，把自己从一个系统里打捞出来寻求解放。

我心疼那些在钉钉认真想过、认真做过、认真挣扎过的同学。

员工第二

“客户第一，员工第二，股东第三。”

这句话最早可能出自马云 2010 年在创业板某个论坛的演讲，马云说：“我是坚信客户第一、员工第二、股东第三……不是对股东看不起，而是在分配资源的过程中，把股东放在第三位。”

在阿里巴巴赴美 IPO 前，马云在给投资者的信里专门解释了这句话。他写的是英文：“customers first, employees second, and shareholders third.” 后面解释说，阿里创造长期股东价值的方式，是先为客户创造可持续价值，所以客户必须第一；员工第二，因为没有满意的员工就没有满意的客户。

这句话后来一直是阿里价值观的一部分。

这句话很好。因为它很朴素。先服务客户，再成就员工，最后才是股东回报。一个商业组织如果真的这么排序，至少在价值判断上是顺的。

但当一个组织进入极高压状态时，“员工第二”到底是什么意思？

它是说员工排第二，还是说员工永远要在第二位让步？

上周末，我和一位前同事聊《置身钉内》在内网变成热帖这件事。

我问他：你看了吗？你觉得在不在理？

他说：部分在理，不过不全面。

这句话我认同。

任何一个人的文章都不可能全面。每个人只能从自己的位置、自己的经历、自己的身体里写出来。她从她的项目里写，当然不会全面。可从她的视角看，在理就够了。

我过不去的是后面的反应。

他说，这种内容很容易引起话题，他不欣赏这种发热帖的人。影响公司对员工有什么好处？

我说，如果它对公司有正面积积极的影响，那算好处还是坏处？

他没有接。

他说，每个公司都有自己的问题，没有完美的公司，就像没有完美的个体一样。

我说，这句话说了跟没说一样，地球还有地球的问题呢，没有完美的地球。

他回到原来的位置：不欣赏这种做事方式，不认可发热帖的方式，也不想讨论这个人。

我当时说了很重的话。

我说，夏虫不可语冰。后来又说，夏虫不可语冰已经不够形容了，这就是冷血。

再后来，我说了更重的一句：这样的人不配做 xx。

这句话有点过了，我应该向他道歉。

可能在这个系统里，每个人都身不由己。人会异化成制度的零件，封闭了所有首先作为一个人的基本温度。

一个员工在即将离职前写下七万字，说自己如何思考、燃烧、挣扎、受挫、力竭、彷徨。这个时候，组织里的人如果第一反应是评价她的表达方式、动机和对公司的影响，却不去确认痛苦的来源与根因，那“员工第二”就变成了一句漂亮的空话，而长远看，每一个零件都要为自己的麻木，为这台机器最终可能的崩坏负责。

阿里内网存在的意义是什么？

是用来公关，报喜的吗？还是用来让大家在一个相对安全的地方说真话？还是说，所有真话只有在在不造成影响的时候才被允许存在，一旦变成热帖，就要先审判发帖的人？

可帖子能不能变热，作者决定不了。

它之所以变成热帖，一定是因为它说到了一些本质的，组织不愿意被揭开的却又会让很多人共鸣的问题。

即便幽素不写，也会有幽荤、默素会写。

你不可能阻止所有离开的人写离职帖。你也不可能要求每一个离开的人，都只写“感谢公司，感恩成长，未来可期”。

某种意义上，出圈的离职帖就像确实检查出问题的体检报告，它应该引起身体对问题的重视，而不是追问你为啥要给我出报告啊？

伟大领袖说过：让人讲话，天不会塌下来。我相信马老师希望大家在内网说真话也是这个初衷。

AI 第三

（AI 建议本章整体删除）

秩序第四

（AI 建议本章整体删除）

悟空第五

（AI 建议本章整体删除）

决心第六

差不多五一前后，我开始反复想一件事：

我要离开钉钉。

思考良久，我越来越难确认自己是在创造产品，还是只是在消耗身体追赶一个不断前移的节奏。

有一段时间，我一周 7 天，每天 9 点上班，凌晨 2 点回家，睡 5 个小时，第二天继续。

由于长期缺乏睡眠，整个人都在一个懵逼的状态里。

幽素在文章结尾说，泰坦尼克号沉了，但船上的水手还可以找下一份工作。

我想的是：只有活下来的水手，才能找到下一份工作。

字面意义上的“活下来”。

我真的想多活几年。

我想看 AI 怎么改变这个世界。

钉外第七

阿里工作满三年的员工，会收到一个周年礼，是一个带有证书和精美收纳盒的玉坠。

离开杭州前整理东西，我端详了它半天，摇摇这个玉坠，然后把它收好放进行囊。

回到上海，我终于可以在离模型更近的地方，继续考虑 AI 产品到底应该怎么做。

我可以下楼，去喜茶买一杯少冰低糖的苦巧咸酪，花半个小时想一些有价值的问题，不用担心 HR 给我打电话，说老板刚刚路过你的工位，问你在哪儿。

我可以走到西岸梦中心，看全上海最多的西部高地白梗在江边斗艳，然后去胡麻吃一碗牛脸颊饭。

我也可以在工位上，俯瞰黄浦江上的轮船来来往往。

我可以 9 点从容出门上班，也可以在公司待到行政提醒最后一个离开的人记得关灯。

我重新开始有了旺盛的精力和工作的动力。

有时候我会想，如果我要用失去所有生活的代价实现一家公司的理想，那我又有何资格描绘 AI 改变世界的蓝图？

我在钉钉所经历的一切都已成过往，如果不是幽素 7.5 万字的毕业贴，我只希望往事随风。

但看完《置身钉内》，我真的心疼那些为钉钉付出太多却没有得到结果的同学，那些在风浪中努力稳住船帆船桨的水手们，在没有方向指引的航行后终于撞到冰山后无望的呐喊，我能够听到，我终于听到！

我内心是希望无招能够带领钉钉重现辉煌的，但代价不应该是所有人用工作时长换油尽灯枯。这个时代努力勤奋固然重要，但灵光乍现的创造力也同样重要。

想说却不能说的，还很多，攒着不是因为想写成歌让人淡淡地记着，而是 AI 提醒我，这可能会违反保密协议。文章的标题叫《置身钉外》，但基本上，“置身钉”的部分全部删除了，所以其实标题应该叫《外》。

加油啊，姑娘，还有少年，以及热血尚存的中登们，我没法全部写出你们的名字，但经历过风浪的水手一定会有更好的前程！别担心，板上钉钉！