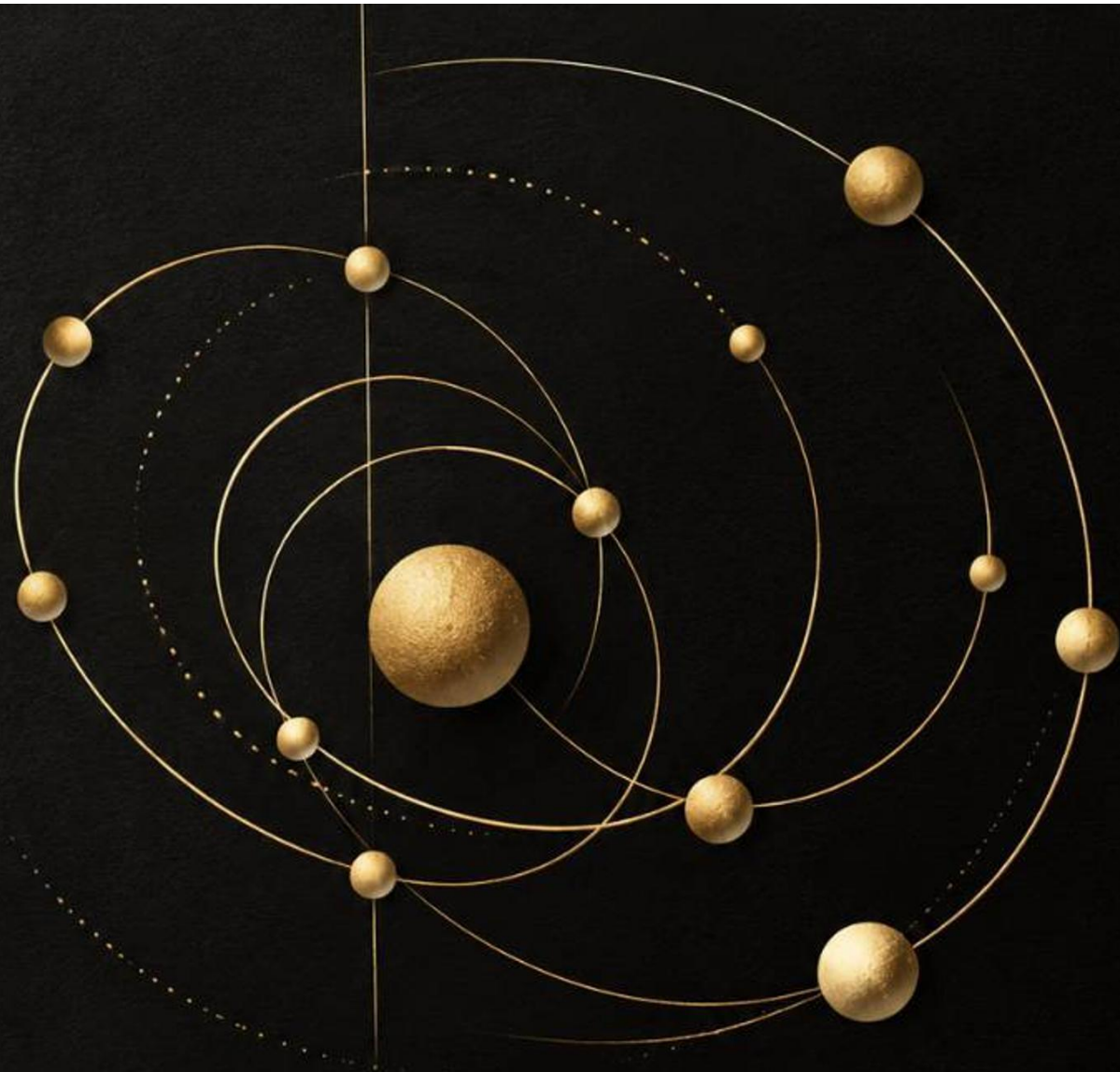




ДЖЕК МА

13

ПРИНЦИПОВ
БИЗНЕСА

Стратегия, команда и клиенты

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл

**Джек Ма. 13 принципов бизнеса.
Стратегия, команда и клиенты**

«Автор»

2026

Нортвейл А.

Джек Ма. 13 принципов бизнеса. Стратегия, команда и клиенты /
А. Нортвейл — «Автор», 2026

Сначала выжить. Потом научиться говорить «нет» сотне красивых возможностей. Затем собрать команду, пережить ошибки, меняться быстрее рынка и никогда не забывать, кто платит вам деньги: клиент. В этой книге бизнес-мышление Джека Ма собрано в 13 принципов, которые бьют по главным слабостям предпринимателя: близорукости, страху действия, жадности, зависимости от инвесторов, копированию, нетерпению и желанию победить всех конкурентов сразу. Здесь стратегия соседствует с жесткой практикой: фокус, финансирование, репутация, команда, изменения, сервис и отношение к провалам. Если вы строите бизнес и постоянно разрываетесь между «надо быстрее» и «куда вообще идти», эта книга возвращает ориентиры. Не мотивация на вечер, а набор правил для долгой игры. При редактировании и структурировании материала использовался ChatGPT

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

Адриан Нортвейл

Джек Ма. 13 принципов бизнеса.

Стратегия, команда и клиенты

Предисловие

В то время как все увлечённо сидели, уткнувшись в свои телефоны и играя в WeChat, Ма Юнь, не желая отставать, вышел на сцену и начал активно продвигать собственный мессенджер Alibaba «Laiwang». На самом деле «Laiwang» существует уже более двух лет, но им пользуются в основном только сотрудники Alibaba, а количество пользователей крайне мало. Чтобы привлечь больше клиентов, Ма Юнь постановил, что каждый сотрудник Alibaba до конца ноября должен привлечь 100 внешних пользователей; те, кто не сможет выполнить это требование, лишатся «красного конверта» (годовой премии). Результаты этой решительной кампании оказались впечатляющими: генеральный директор Alibaba Лу Чжаоси заявил, что за последние 20 с лишним дней темпы роста числа пользователей «Laiwang» составили около 140%.

Хотя в «WeChat» от Tencent на это отнеслись с пренебрежением, а некоторые даже подшучивали: «WeChat сейчас на пике популярности, его темпы развития опережают Yixin, Laiwang и прочие приложения на световые годы», — интенсивность конкуренции от этого ничуть не ослабнет.

Каждая компания прилагает все усилия для защиты своих интересов, и, как правило, руководители конкурирующих сторон обязательно портят отношения или пускаются на любые средства, чтобы подставить соперника. 6 ноября 2013 года председатель совета директоров Alibaba Ма Юнь и председатель совета директоров и генеральный директор Tencent Ма Хуатен собрались на форуме по интернет-финансам и церемонии запуска страховой компании ZhongAn, организованных Фуданьским университетом, и наконец-то обсудили «WeChat» и «Laiwang» лицом к лицу. Ма Юнь заявил, что только благодаря взаимным вызовам общество может прогрессировать: «Если бы в мобильном интернете был только WeChat, этого было бы недостаточно для всего Китая. Поэтому мы создали Laiwang, а они — WeChat. Только так, сохраняя любопытство и бросая вызов авторитетам, можно добиться прогресса».

Ма Юнь сказал: «В этой шахматной партии между Laiwang и WeChat я хочу посмотреть, какой следующий ход сделает Ма Хуатен. Мне очень приятно видеть, как он хмурится — конкуренция доставляет удовольствие». Он также добавил: «Возможно, мы не сможем стать лидерами, но, по крайней мере, заставим WeChat постоянно внедрять инновации. Пользователи могут постепенно платить за услуги, получая при этом лучший пользовательский опыт, и это тоже неплохо».

Ма Юнь говорит нам, что конкуренция — это не игра на выживание, а способ взаимного стимулирования, и хотя конкуренция бывает жестокой, она все же полна удовольствия.

Такова философия позитивной конкуренции Ма Юня. Как он сам говорит: «В конкуренции не место ненависти — с ней обречен на провал». Председатель совета директоров Far East Holding Group Цзян Сипэй отмечает, что Ма Юнь — бизнес-гений и предприниматель с даром предвидения.

Действительно, Ма Юнь — человек с даром предвидения. Он однажды сказал: «Руководителю никогда не следует сравнивать свои навыки с навыками подчинённых — подчинённые обязательно будут сильнее вас; если они не сильнее, значит, вы наняли не того человека. Нужно сравнивать дальновидность: смотреть дальше, чем они». Если предприятие — это корабль, то руководитель — капитан, определяющий курс всего судна.

Журналист сайта «Yingcai» однажды спросил Ши Юйчжу: «Кого вы больше всего цените в кругу китайских предпринимателей?»

Ши Юйчжу ответил: «Больше всего я ценю Лю Чуаньчжи и Ма Юня. В Лю Чуаньчжи я больше всего восхищаюсь его основательным стилем работы и некоторыми привычками, например, его корпоративная культура действительно построена очень прочно. У Ма Юня отличная стратегия, он способен предвидеть события на 5–10 лет вперед; некоторые взгляды, о которых мы беседовали несколько лет назад, сейчас полностью подтвердились».

Ма Юнь однажды дал совет своим друзьям-предпринимателям: «Болезненные роды первого шага в XXI веке показали нам, что только большая открытость и дальновидность позволят нам идти вперед долгое время». В этом заключается философия дальновидности Ма Юня.

Накануне вступительных экзаменов 2013 года один из веб-сайтов опубликовал прогноз тем для экзаменационных сочинений, в котором использовал историю «Как Ма Юнь из Alibaba вернул доверие», то есть инцидент с Вэй Чжэ в 2011 году. В компании Alibaba разразился грандиозный скандал: почти сто сотрудников отдела продаж Alibaba умышленно или по халатности потакали мошенническим компаниям. Ма Юнь был чрезвычайно возмущён, немедленно созвал совещание и начал расследование. Расследование показало, что в течение двух лет — 2009 и 2010 годов — более 2000 клиентов из числа «китайских поставщиков» были подозреваемы в мошенничестве. Впоследствии генеральный директор компании Вэй Чжэ и операционный директор Ли Сюйхуэй подали в отставку, взяв на себя ответственность за случившееся. Ма Юнь заявил, что высшее руководство компании должно нести за это ответственность.

В последующем письме, адресованном сотрудникам и клиентам, Ма Юнь написал: «Любая терпимость и попустительство в отношении таких действий, нарушающих принципы деловой честности и минимальные стандарты ценностей компании, являются преступлением против честных клиентов и честных сотрудников Alibaba!» Ма Юнь сказал: «Честность — это основа ценностей, которую Alibaba ценит больше всего. Это включает в себя честность наших сотрудников, а также предоставление нашим клиентам из числа малых предприятий честной и безопасной платформы для онлайн-транзакций. Мы хотим четко заявить: любые действия, наносящие ущерб нашей культуре и ценностям, являются недопустимыми».

Такова философия честности Ма Юня. Кроме того, в этой книге раскрываются и другие аспекты его философии ведения бизнеса, такие как стратегические инновации, построение команды, выбор путей выживания, создание бренда, удержание клиентов, управление капиталом и т. д. Она раскрывает перед читателями мудрость и особое обаяние, накопленные Ма Юнем в ходе его нелегкого предпринимательского пути, чтобы читатели могли лучше извлечь из них уроки.

Лю Ган, редактор и обозреватель китайской версии «Уолл-стрит джорнал», однажды опубликовал в интернет-версии этой газеты статью под своей фамилией, в которой назвал председателя совета директоров «Алибабы» Ма Юня выше основателя «Майкрософт» Билла Гейтса. Каковы бы ни были его мотивы, можно с уверенностью сказать, что Ма Юнь — гений бизнеса, который положил начало эре интернет-коммерции в Китае. 11 ноября 2013 года объем продаж на платформе Tmall достиг 35,019 млрд, что на 83 % превышает показатель предыдущего года.

Хотя Ма Юнь официально ушел с поста генерального директора «Алибабы» 10 мая 2013 года, он не собирается по-настоящему «уходить на пенсию» и будет продолжать «суетиться» в мире бизнеса. Дело в том, что менее чем через месяц после объявления об уходе Ма Юнь появился в синем костюме для тайцзи на презентации «Китайской интеллектуальной магистральной сети» в Шэньчжэне. Вместе с ним присутствовали председатели и высшее руководство компаний «Саньтун-Ида», которые практически монополизировали рынок курьерской доставки и логистики в Китае.

Ма Юнь сказал: «Сейчас в Китае ежедневно обрабатывается около 25 миллионов посылок, а через 10 лет, по прогнозам, их количество достигнет 200 миллионов в день. Сегодняшняя система логистики Китая не способна обеспечить обработку будущих 200 миллионов

посылок. Поэтому у нас есть смелая идея: благодаря созданию Китайской интеллектуальной магистральной сети (CSN) в 2000 городах по всей стране, где бы вы ни находились, если вы сделаете покупку через Интернет, товар обязательно будет доставлен к вам домой в течение 24 часов». Несомненно, у Ма Юня уже появились новые цели и направления.

Глава 1. Дальновидное стратегическое видение

1. В предпринимательстве главное — это способность предвидеть будущее: почему стоит заниматься логистикой

В 1995 году Ма Юнь впервые познакомился с Интернетом. Уже тогда он почувствовал, что однажды Интернет изменит человечество и сможет повлиять на все сферы его жизни. Однако как именно он повлияет на человечество — этого Ма Юнь тогда ещё не понимал. Ма Юнь сравнивал себя со слепым всадником на слепом тигре: хотя он совершенно не понимал, что будет в будущем, он твёрдо верил, что Интернет внесет огромный вклад в развитие человеческого общества. Поэтому он сразу же собрал всё, что смог, занял 20 тысяч юаней и основал «Китайские желтые страницы», ставшую одной из первых интернет-компаний Китая. Менее чем через три года этот сайт принес прибыль в 5 миллионов юаней.

В 1999 году Ма Юнь осознал, что интернет-индустрии следует уделять особое внимание и приоритетно развивать электронную коммерцию между предприятиями (B2B), то есть так называемую «четвёртую модель интернета», и сразу же уволился с государственной службы, чтобы начать новый этап предпринимательской деятельности. Результат этого всем хорошо известен: «Алибаба» и вся принадлежащая ей система электронной коммерции получили мировое признание; в стране обращается несколько миллиардов посылок, половина из которых приходится на его сайт «Таобао». Однако система логистики и доставки в Китае не развита, и никто не хочет заниматься этим делом, хотя бесперебойность и оперативность логистики напрямую влияют на потребительские привычки китайцев. Ма Юнь осознал: в будущем логистика окажет огромное влияние на коммерческую систему Китая.

В 2007 году на стратегическом совещании «Алибабы» тема «логистика» уже была выдвинута в качестве основного вопроса для обсуждения. Просто в то время эта ещё не сформировавшаяся идея сначала рассматривалась через призму инвестиций.

В начале 2010 года «Алибаба» выбрала компанию «Синчэнь Цзибянь» в качестве первого экспериментального поля для своих логистических экспериментов и представила общественности концепцию «облачной логистики». Однако в марте 2012 года «Синчэнь Цзибянь» объявила о банкротстве из-за нехватки средств, в результате чего «Алибаба» понесла значительные убытки. Впоследствии «Алибаба» пыталась улучшить логистику путем заключения новых партнерских соглашений. В 2011 году «Таобао» объявил о сотрудничестве со сторонними поставщиками услуг; в мае 2012 года «Тяньмао» объявил о партнерстве с девятью крупными логистическими компаниями, включая Почту Китая. Тем не менее, «День 11 ноября» по-прежнему подвергался резкой критике из-за перегрузки складов заказами.

Пережив все эти логистические трудности, в мае 2013 года Ма Юнь, наконец, извлек уроки из прошлого и поставил свою мечту на повестку дня: созданная им логистическая сеть «Cainiao» наконец-то начала работу. Хотя цель «доставка в течение 24 часов» казалась отрасли несколько нереальной, Ма Юнь откровенно признал: «Никто не может гарантировать, что не потерпит неудачу, но если вдруг нам это удастся, я не буду ни о чем жалеть в этой жизни». Ма Юнь также особо подчеркнул, что «Алибаба» никогда не будет заниматься курьерской доставкой, а будет объединять партнеров по всей цепочке поставок, создавая платформу логистической инфраструктуры, основанную на данных. В отношении «Cainiao Network» «Алибаба» по-прежнему придерживается своей традиционной стратегии «платформенного» развития.

Ма Юнь, предвидя направление развития, никогда не был человеком, который тянет время: в мае 2013 года он ушел с поста генерального директора «Алибабы», а уже через 18 дней объявил в Шэньчжэне о создании компании «Cainiao Network Technology Co., Ltd.» и занял

в ней пост председателя совета директоров, объединив несколько частных курьерских компаний и начав официальное продвижение в сферу логистики. Логистическая компания «Cainiao Network» в первую очередь инвестировала 100 млрд юаней, а во вторую — до 200 млрд юаней.

Ма Юнь вновь осуществил значительные изменения, несмотря на скептическое отношение со стороны общественности. Нам же остаётся только с нетерпением ждать, как он проявит себя в будущем в сфере логистики. Можно сказать, что лидер компании, обладающий точным и дальновидным предвидением, оказывает огромное влияние на долгосрочное развитие и непрерывное процветание предприятия. Кто-то говорит: «Возможности всегда даются тем, кто умеет их обнаруживать». Это и есть идеальное объяснение предвидения человека. Компания, не видящая будущих направлений развития отрасли, подобна слепому, идущему вперед: хотя она и движется вперед, ей неизбежно придётся упасть в канаву.

Транзистор впервые был изобретён в американских «Лабораториях Белла», а затем впервые запущен в производство американской компанией «Western Electronics», но, по мнению американцев, это устройство было совершенно бесполезным. Тем не менее, Акио Морита проявил инициативу и за 20 000 долларов, взятых в долг, приобрел технологию производства транзисторов. В то время японские предприниматели считали Акио Мориту растратчиком семейного состояния.

Однако в 1957 году компания «Sony», возглавляемая Акио Морита, выпустила портативный радиоприёмник, который сразу же завоевал мир. Гордые предприниматели хотели последовать примеру «Sony» и начать производить радиоприёмники, но обнаружили, что рынок уже был захвачен «Sony». Компания «Сони» не остановилась на достигнутом и впоследствии выпустила первый 8-дюймовый телевизор, первый магнитофон и т. д. Благодаря своему уникальному видению «быть первым», «Сони» предвидела будущий потенциал отрасли ещё до того, как она достигла зрелости, и осмелилась действовать — и факты доказали, что они добились огромного успеха.

Есть известная поговорка: «Насколько далеко ты смотришь, настолько далеко ты и продвнешься». Так называемая дальновидность — это способность делать выводы и прогнозы о тенденциях развития и изменений ещё до того, как новые явления или закономерности станут ясными, и это особенно важно для предприятия или начинающего предпринимателя.

Однажды журналист, беря интервью у самого богатого человека мира Билла Гейтса, спросил его: «В чём секрет того, что вы так быстро стали самым богатым человеком в мире?» Билл Гейтс ответил: «Многие считают, что успех Microsoft заключается лишь в технологиях, связях и маркетинге, но на самом деле всё это лишь внешняя сторона. Секрет моего успеха очень прост — это хорошее предвидение».

Ма Юнь основал «Алибаба» в 35 лет, а в 49 лет ушел с поста генерального директора. От веб-сайта до электронной коммерции и далее до логистики — он всегда оставался лидером китайского интернета не только благодаря масштабам своего бизнеса, но и благодаря своей уникальной дару предвидения, которая вела его вперёд: он всегда заранее продумывал дальнейшие шаги, когда другие ещё не могли этого предвидеть.

2. Взгляни на безграничную вселенную — и ты обретишь дальновидность

Однажды в своей речи Ма Юнь сказал: «Мы думаем, что мы такие крутые — в своих офисах, перед коллегами, сотрудниками и семьёй — вау, мы чувствуем себя настоящими героями. Но стоит отойти чуть дальше и посмотреть на мир — и ты понимаешь, насколько ты ничтожен. Только когда я побывал в Гринвичской обсерватории в Лондоне, я по-настоящему понял, насколько я ничтожен, насколько безгранична Вселенная, и что Земля похожа на пылинку в пыли, которую даже найти невозможно — если Землю не найти, то о человеке и говорить нечего. Если ты задумываешься над этими вопросами, у тебя появляется дальновидность».

Нефтяной магнат Рокфеллер однажды написал в письме своему сыну: «Успех измеряется не ростом, весом, образованием или семейным происхождением человека, а „размером“ его

мысли». Этот «размер» мысли — это широта взглядов человека: способен ли он увидеть безграничную вселенную, способен ли он заглянуть в более отдаленное будущее, способен ли он вместить всё это в себе,

В 1995 году Ма Юнь в качестве переводчика в рамках проекта по строительству автомагистрали отправился в США вместе с проектной группой для ведения переговоров. Результаты переговоров оказались не очень удачными, но Ма Юнь познакомился с Интернетом. Поскольку он сам не разбирался в компьютерах, он попросил нескольких друзей помочь ему выйти в сеть, и вскоре он обнаружил: «Почему здесь нет ничего китайского?» Он посчитал, что китайские веб-сайты должны быть, и понял, что в будущем Интернет обязательно придет в Китай и станет очень популярным. Почему бы ему самому не создать сайт, на котором люди смогут размещать свои главные страницы?

Вернувшись в Китай, Ма Юнь сразу же убедил жену, наскреб как-то 20 тысяч юаней и создал «Китайские желтые страницы», положив начало своей легендарной карьере в Интернете.

Позже Ма Юнь, уже ставший генеральным директором «Алибабы», сказал, что та поездка в США оказала на него огромное влияние, практически изменила его мировоззрение и позволила ему увидеть, что существует нечто под названием «Интернет». Из этого видно: если человек, не знающий, что он сидит в колоде, смотрит на небо, он не осознает, что видит лишь небольшую часть неба.

Только увидев безграничную вселенную, вы поймёте, насколько она невообразимо велика; только тогда вы откажетесь от своего прежнего узкого мышления; только тогда вы с большей уверенностью начнёте исследовать безбрежную вселенную — вот что такое дальновидность, или, можно сказать, цель. Будь то компания или отдельный человек, у каждого должна быть цель, основанная на дальновидности. Речь не идет о пустых грандиозных и нереалистичных целях: большая цель поможет вам лучше смотреть на проблемы, даст больше решимости и энергии для продвижения вперед, а также позволит смотреть на достижение своих целей с более широкой точки зрения. Так можно понять «настоящее дальновидное видение». Есть поговорка: «Как может воробей понять стремление лебедя?». Воробей заботит лишь то, чтобы каждый день порхать между ветвями; а орёл, парящий в небесах, видит гораздо более обширный мир, поэтому он не довольствуется низким полётом, а взмывает всё выше и выше, постоянно превосходя себя.

Так называемое дальновидное видение — это способность видеть то, чего не видят другие, и, опираясь на это видение, формировать в себе дух борьбы. Кто-то говорит: «Будь у тебя великая амбиция, и даже реки склонятся перед тобой». Эта амбиция — не пустые мечты и фантазии, а способность смотреть на проблемы с более высокой точки зрения, преодолевать предвзятость окружающих реальными достижениями и завоевывать их признание и одобрение.

Ма Юнь сказал: «Дальновидность — это вид прозорливости, но как понимать прозорливость? Я сам над этим размышляю». Многие считают, что хороший лидер должен видеть прекрасное будущее. Но это своего рода динамическое равновесие. Вы должны видеть прекрасное, когда другие находятся в унынии, и предвидеть надвигающуюся беду, когда люди пребывают в гордыне, поэтому важно соблюдать эту меру равновесия. Я считаю, что самое главное — это умение смотреть с разных точек зрения дальше, шире, на более длительный срок и более оригинально, чем другие».

Вот, например, когда Билл Гейтс был маленьким, его родители показали ему компьютер. Впоследствии, по мере знакомства с ним, его глубоко увлекли отдельные программы, работающие в компьютере. Уже тогда у него появилась мечта: он хотел, чтобы на каждом столе в каждой семье стоял персональный компьютер, на котором работало бы программное обеспечение, написанное им самим. Под влиянием этой великой мечты и родилась компания Microsoft. Представьте себе: если бы маленький Билл Гейтс, как и другие американские дети, играл в

бейсбол, катался на велосипеде или подрабатывал в фаст-фуде, не познав волшебного мира компьютеров, смог бы он тогда мечтать о том, что все будут пользоваться его персональными компьютерами?

«Увидев безграничную вселенную, ты обретаешь дальновидность» — эту фразу можно также понять так: только ощутив свою крошечность, можно увидеть свои недостатки и проследить развитие многих явлений; только увидев больше, чем другие, можно опередить их. Ма Юнь считает, что не нужно определять себя как кого-то особенного, а нужно смотреть на мир с широким кругозором. Например, о постепенной трансформации компании и направлениях её будущего развития нужно думать ещё на этапе её основания и быть уверенным, что в будущем компания обязательно достигнет определённого уровня. Это не только позволяет поставить перед собой более широкие цели, но и не даёт погрузиться в самоизоляцию, перекрыв себе путь вперёд.

На самом деле это философия Ма Юня — философия дальновидности. Благодаря этому он с самого начала направил «Алибаба» на завоевание мирового рынка. Если бы не это, «Алибаба», скорее всего, преуспела бы на внутреннем рынке, а затем была бы поглощена какой-нибудь более крупной компанией, и Ма Юнь получил бы огромную сумму денег, чтобы уйти на покой. В таком случае не было бы сегодняшнего мифа об «Алибабе» — всё это стало возможным благодаря философии дальновидности самого Ма Юня.

3. Обнаруживать возможности с помощью проницательного взгляда

Ма Юнь однажды сказал: «Когда наступает кризис, я испытываю какое-то необъяснимое возбуждение — я понимаю, что настал мой шанс». Некоторые считают, что причиной успеха Ма Юня стала не его модель B2B, а его способность всегда с острым взглядом обнаруживать возможности.

Возможности имеют огромное значение как для человека, так и для компании. Ожидать возможности — это не то же самое, что ждать автобуса: она не придет сама по себе, если вы просто будете стоять на месте; нужно самому активно их обнаруживать, искать и распознавать в них именно возможности. Известный японский предприниматель Коносуке Мацушита говорил: «Современный руководитель должен обладать способностью обнаруживать возможности и постоянно создавать новые модели ведения бизнеса, чтобы опережать свое время».

В 1988 году Ма Юнь был всего лишь отличным учителем английского языка в Ханчжоу. Если бы дело пошло по-прежнему, в Китае, возможно, появился бы лишь ещё один профессор Ма, преподающий английский, а не лидер интернет-индустрии. В 1995 году Ма Юнь случайно побывал в США и заинтересовался интернетом. Он почувствовал, что эта отрасль в будущем обязательно ждёт большой рост, и начал посвящать себя этой сфере. Однако в период зарождения интернета все начали создавать порталы, и Ма Юнь обнаружил: китайским малым и средним предприятиям очень сложно вести бизнес с зарубежными партнёрами. Затраты на международные операции и транзитную торговлю были слишком высокими, а информация о производстве и закупках была асимметричной. Ма Юнь увидел в этом бизнес-возможность и посчитал, что использование электронной коммерции малыми и средними предприятиями станет тенденцией будущего.

Ма Юнь твердо верил: «Интернет — это шанс для развивающихся стран и для малых и средних предприятий. Интернет — это способ быстрого превосходства над медленными, маленького — над большим. Конкуренция заставит всё больше предприятий выходить в интернет. Предприятия, не выходящие в интернет, останутся на прежнем уровне и не смогут расти». Он считал, что у Азии должна быть своя модель, а у Китая — своя. Рынок электронной коммерции в Европе и США, особенно модель B2B, ориентирован на крупные предприятия, тогда как рынок электронной коммерции в Азии в основном представлен малыми и средними предприятиями; эти два рынка невозможно развивать по одной и той же модели. Ма Юнь решил создать модель, которой не было ни в Китае, ни в США.

Осознав это, Ма Юнь решительно отказался от уже устоявшейся карьеры и приступил к созданию «Алибабы» — своей системы электронной коммерции.

В XVIII веке кто-то обнаружил на Западе США огромные запасы золота и обнаружил эту новость, что сразу же привлекло бесчисленное количество людей на Запад в поисках золота. Семнадцатилетний юноша Амер был одним из них. Однако только прибыв на Запад, он смог по-настоящему ощутить его безлюдность: бескрайние равнины, палящее солнце и ветер, всегда несущий с собой песчинки.

Но люди того времени не обращали на это внимания, а только занимались добычей золота, не обращая внимания на суровые условия ради прибыли и работая без перерыва целыми днями. Амер не стал, как они, добывать золото, потому что чувствовал, что не обязательно прибегать к тяжёлому труду, чтобы получить золото.

Вскоре, после нескольких дней изнурительной работы, у золотоискателей закончилась вода. Хотя под землей и были золотые жилы, воды там не было, и все страшно хотели пить. И именно в этот момент перед ними появился Амер с телегой, наполненной водой. Золотоискатели, не задумываясь о том, не завышена ли цена на воду, начали бросать Амеру добытое золото. В итоге Амер, даже не взяв в руки инструменты и не спустившись в шахту, получил больше золота, чем все остальные. Это лучший пример того, как проницательность помогает обнаружить возможности.

У евреев есть старинная пословица: «Богатство находится в пределах одной ярды». Нужно научиться развивать в себе острый взгляд, который позволит вам в хаосе и шуме увидеть самое существенное и удобное; он позволит вам осознать истинную ценность вещей тогда, когда другие этого не замечают или не придают этому значения, и даст вам возможность опередить других.

Самое главное в отношении возможностей — это их обнаружение. Умение находить возможности означает, что вы всегда держите шансы и инициативу в своих руках. Это важнее любой посторонней помощи и является обязательным качеством для предпринимателя, стремящегося к расширению бизнеса. Так, например, в 2013 году Ма Юнь ушел с поста генерального директора компании «Алибаба», которой он руководил много лет, и обнаружил новую неразработанную область — логистику. Благодаря своему проницательному взгляду Ма Юнь в очередной раз опередил других. Можно сказать, что без острого взгляда Ма Юнь не смог бы достичь того, чего он добился сегодня.

Ли Ка-син в начале 1960-х годов, видя, как экономика Гонконга становится всё более развитой, а число людей, приезжающих в Гонконг в поисках заработка и для открытия собственного дела, растёт, осознал, что у гонконгской недвижимости есть огромные перспективы, и, несмотря на возражения окружающих, переориентировал свои инвестиции на недвижимость. Кроме того, в 1965 и 1967 годах рынок недвижимости Гонконга пережил два крупных кризиса. Почти все девелоперы поспешно отказались от этой сферы и переключились на другие отрасли, стремясь как можно скорее уйти из недвижимости, но Ли Ка-син, не проявляя никаких эмоций, скупал земельные участки и старые здания, от которых владельцы спешили избавиться. Так к 70-м годам Ли Ка-чэн стал владельцем зданий и земельных участков общей площадью 700 000 квадратных метров, что заложило прочную основу для его будущего статуса «короля недвижимости».

Многие постоянно жалуются на то, что трудно найти работу или что начать собственное дело сложно, а некоторые говорят, что Ма Юнь и другие лидеры интернет-индустрии просто попали в удачное время. На самом деле это не так. Стоит задуматься: в то время к интернету имели доступ многие китайцы, но почему только несколько человек стали лидерами интернет-индустрии? Причина в том, что эти люди не увидели возможностей, которые открывал интернет, и тем более не догадались искать их в его глубинах. Как и сейчас, существует множество скрытых возможностей, которые ждут, когда их откроют и найдут. Например, Марк

Цукерберг, создатель Facebook, — лучший пример человека, умеющего находить и использовать возможности.

Конечно, речь не идет о том, чтобы все сидели дома в ожидании, пока возможности найдут их сами — так их никогда не обнаружить. Ведь сначала нужно выйти в мир, больше общаться, больше размышлять — только тогда можно обнаружить возможности, скрытые в каких-то явлениях или закономерностях. Точно так же, как Ма Юнь, который в своё время совершил поездку в США и только тогда увидел огромный потенциал интернета. Если бы он никуда не ездил, а только преподавал дома, то, пожалуй, провёл бы всю жизнь за преподаванием.

4. С самого первого дня нужно смотреть на мир

Еще на начальном этапе создания «Алибабы» Ма Юнь заявил: «Мы обязательно будем смотреть в мир и действительно выйдем на мировой рынок». Сегодня цель Ма Юня наконец-то реализована: он уже показал всему миру чудеса «Алибабы».

Ма Юнь — очень необычный человек. Еще на этапе создания компании он представлял себе, как будет выглядеть его путь на мировую арену, а затем — как будет выглядеть его компания в тот момент. Можно было бы сказать, что Ма Юнь любит мечтать наяву: ведь каждый хочет, чтобы его компания вышла на мировой рынок. Но Ма Юнь не такой: в тот самый день, когда он основал «Алибаба», он уже позиционировал свою компанию как международную и считал, что выход на мировой рынок произойдет очень быстро. Это не было слепой самонадеянностью. Анализ показывает, что это проистекало не только из уверенности Ма Юня в своей дальновидности и прозорливости, и не только из уверенности в своей бизнес-модели — похоже, у него был определенный замысел.

Уже по организационной структуре «Алибабы» можно проследить её стратегию интернационализации от самого начала и до конца. Ещё на этапе создания «Алибабы» Ма Юнь определил две цепочки создания стоимости для клиентов: с одной стороны — зарубежные покупатели, с другой — китайские поставщики.

Ма Юнь решил использовать все доступные возможности: сначала необходимо было «завоевать» зарубежный рынок, а уже потом развивать китайский.

Ма Юнь сказал: «Я назвал компанию „Алибаба“ не ради Китая, а ради всего мира; я создал „Таобао“, чтобы однажды выйти на мировой рынок. С самого начала мы стремились не просто зарабатывать деньги, а создать глобальную, превосходную компанию, способную просуществовать 102 года».

Хотя при создании «Алибабы» стартового капитала было очень мало, Ма Юнь выделил из него 10 000 долларов США, чтобы выкупить доменное имя «Алибаба». Он был уверен, что название «Алибаба» сможет преодолеть границы и станет популярным во всем мире.

Обзаведясь названием, подходящим для международной стратегии, «Алибаба» обошла внутренний рынок и сразу вышла на международный. Помимо внедрения политики бесплатных услуг, Ма Юнь постоянно выступал с лекциями в Европе и США. В то время слушателей было не так много; в самый неудачный раз, когда Ма Юнь организовал лекцию в Германии, из 1 500 мест пришли всего три человека, но, стоя перед этими тремя, он всё равно не переставал красноречиво излагать свои теории.

Сегодня мы живём в глобализованном обществе, и ведение бизнеса, естественно, требует «глобального видения», но многие компании используют эти четыре слова лишь как рекламный трюк для привлечения инвесторов на внутреннем рынке или превращают их в пустой лозунг, не подкреплённый реальными действиями, и тогда эти слова теряют всякий смысл. У Ма Юня есть своя уникальная точка зрения: он считает, что для того, чтобы компания закрепилась на мировом рынке, недостаточно просто поставить перед собой цель выхода на международный уровень — необходимо также сформировать у компании и её сотрудников международный взгляд на вещи, включая передовые зарубежные системы управления, стиль

работы и даже то внимание, которое иностранные компании уделяют клиентскому опыту. Ма Юнь считает, что всё это «Алибаба» должна ценить и перенимать.

Кроме того, Ма Юнь считает, что «действительно выйти на мировой рынок» — это хороший лозунг для прогрессивной компании, который может постоянно напоминать о направлении развития собственной компании. С точки зрения руководителя предприятия очень важно смотреть в будущее с долгосрочной перспективой. Только взглянув в будущее, определив долгосрочный план и четкие цели, можно обрести цель, надежду и мотивацию для воплощения мечты. Более того, когда вы смотрите на ситуацию в целом, ваш кругозор расширяется, а линия развития бизнеса становится более четкой.

Руперт Мердок — всемирно известный медиа-магнат. После окончания университета он унаследовал местную газету, принадлежавшую его отцу.

Вскоре после прихода в газету Мердок сформулировал для неё стратегическую цель «международной экспансии». Такая стратегическая цель вызвала смех у многих, в том числе у его сотрудников, которые считали, что босс преследует несбыточные мечты, но Мердок своими реальными действиями заставил этих людей замолчать: в 1963 году он приобрел 28 % акций гонконгской компании «Asian Magazine», в 1964 году — крупную газету «The Dominion Post» в Веллингтоне (Новая Зеландия), в 1968 году сумел приобрести 49 % акций группы «World News», самой старой и массовой газеты в истории Великобритании, а в 1989 году взял под свой контроль издательскую компанию «Collins» и другие предприятия, тем самым вызвав по всему миру настоящий «ураган Мердока».

Медиа-империя Мердока стала ядром британской телевизионной сети и крупнейшей в мире группой спутникового телевидения. В то же время его медиа-группа начала стремительную интернационализацию. В то время он заявлял, что намерен вести компанию к развитию в новых сферах и добиться ещё больших успехов в XXI веке. Сегодня Мердок построил медиа-империю, охватывающую пять континентов, и сам стал всемирно известным медиа-магнатом, привлекающим внимание всего мира.

Древние говорили: «Тот, кто не планирует на тысячелетия, не способен планировать даже на мгновение; тот, кто не видит общей картины, не способен планировать даже в одной области». «С самого первого дня стоять на мировой арене» можно также понимать как установление для предприятия четкой цели и траектории развития с помощью макроскопического мышления, а также как закрепление позиций в мире с помощью мирового взгляда. Это придаст предприятию международный взгляд, и, если его правильно использовать, может обеспечить бурное развитие предприятия, подобно тому, как с самого начала планировала закрепиться в мире компания «Алибаба». Если компания всерьёз изучит эту фразу и задумается над тем, как её воплотить в жизнь, то «с самого первого дня быть на мировом уровне» может стать частью её культуры и существовать вечно.

5. Когда «ребёнок» вырастет, он принесёт большие доходы

Ма Юнь однажды сказал: «Создание компании похоже на воспитание ребенка: нельзя ожидать, что он сразу после рождения начнёт зарабатывать, чтобы содержать семью. Только постоянно давая ему питание и знания, можно обеспечить, чтобы ребенок рос крепким и здоровым. Зарабатывать деньги — это вопрос времени. Если родители придают зарабатыванию денег слишком большое значение и заставляют ребенка слишком рано выходить на работу, то не только денег не заработаешь, но и сам ребенок может погибнуть». Ма Юнь называет управление компанией «ведением бизнеса». Он считает, что если компания с самого начала стремится только к прибыли, не прививая ей свою культуру и ценности, это равносильно тому, чтобы убивать курицу, чтобы взять яйцо, и компания не просуществует долго.

Еще на раннем этапе создания «Алибабы» Ма Юнь заявлял, что дело не в том, что он не может зарабатывать деньги, а в том, что он не спешит с этим. Исходя из реальной ситуации на китайском рынке и подлинных потребностей покупателей, Ма Юнь с момента создания «Тао-

бао» в 2003 году применил политику бесплатного обслуживания и пообещал не взимать плату в течение пяти лет. Благодаря пятилетнему периоду бесплатного развития Таобао количество пользователей, совершающих покупки в Интернете в Китае, резко возросло, а объем рынка вырос с первоначального годового оборота в несколько сотен миллионов юаней до оборота в несколько триллионов юаней. Именно в этот момент, в 2008 году, «Алибаба» решила вложить в Таобао ещё 5 миллиардов юаней, чтобы платформа могла и дальше придерживаться политики бесплатного обслуживания.

Хотя с первого взгляда казалось, что компания отказалась от значительной части прибыли, Таобао сумел обойти гиганта eBay и стал ведущим торговым сайтом Китая, достигнув безубыточности исключительно за счет доходов от рекламы. Именно в этом заключается последовательная стратегия Ма Юня: сначала вырастить компанию, не торопясь с получением прибыли, а когда она обретет собственный потенциал, деньги не заставят себя ждать.

Любая компания ставит своей целью получение прибыли, и в этом нет ничего предосудительного. Однако многие начинающие предприниматели с самого начала думают только о прибыли, стремятся к быстрой выгоде и даже, едва добившись небольших успехов, готовы продать компанию крупной корпорации, если та предложит ее приобрести. Они ни в коей мере не рассматривают компанию как своего «ребёнка» и не желают «воспитывать» её шаг за шагом, они лишь создают этого «ребёнка», и если он не приносит им прибыли, они начинают нервничать, не задумываясь о том, как исправить недостатки компании, а думая только о том, как можно быстрее максимизировать прибыль, что, на самом деле, неправильно.

Каждая крупная компания начинала с малого бизнеса. В процессе развития любая компания должна следовать принципу постепенного продвижения; взгляд руководителя должен быть устремлен в более далекое будущее, только так можно увидеть общую картину и осознать преимущества будущего развития своей компании. Если ради крошечной сиюминутной выгоды не пощадить интересы компании, находящейся еще в зародышевом состоянии, то в конечном итоге предприятие потерпит крах из-за слепого стремления к скорости. У каждой компании есть своя модель развития, и существует множество форм и методов развития бизнеса, но только те компании, которые развиваются за счет собственных накоплений, могут обрести более прочные основы. Если тратить всю энергию и время на сбор мелких золотых самородков, то можно упустить крупную золотую жилу и даже не удержать в руках те самые мелкие самородки.

Казуо Инамори однажды сказал: «Любое великое дело может достичь успеха только благодаря реальным, незначительным, но последовательным шагам». В древнем Китае также была поговорка: «Без сбора мелких ручьев не образуются реки и моря, без сбора крошечных шагов невозможно пройти тысячу ли». То же самое касается управления предприятием: нет людей, которые достигают вершин одним прыжком, и нет предприятий, которые мгновенно получают прибыль в размере более 100 миллионов; не страшно, если предприятие развивается медленно, но необходимо выяснить причину этого замедления.

а когда компания стремится к расширению и развитию, необходимо обязательно учитывать вопрос экономии за счёт масштаба. Руководителям следует действовать в меру своих возможностей и ни в коем случае не пытаться «вырвать ростки, чтобы помочь им расти».

Есть поговорка: «Чтобы что-то получить, сначала нужно что-то дать». Только создав прочную основу для развития, предприятие сможет устоять в будущей конкуренции. Если фундамент не укреплен, при малейшем потрясении оно неизбежно потерпит огромную неудачу.

Руководители должны научиться смотреть в будущее, ориентируясь на более значительные выгоды, уметь устоять перед соблазном сиюминутной выгоды, всецело посвятить себя развитию предприятия и терпеливо ждать, пока оно вырастет — только так можно незаметно для себя получить самые щедрые плоды.

До того как Ма Юнь приобщился к интернету, он основал «Переводческое агентство Хайбо», собрав вместе нескольких пенсионеров — бывших преподавателей и сотрудников школ, чтобы помочь этим безработным учителям подзаработать. Основной работой Ма Юня в то время по-прежнему было преподавание, а делами агентства он занимался в свободное от работы время. Дела у этого агентства шли крайне плохо. Однажды за месяц было заработано 700 юаней, а за аренду помещения нужно было платить 2000 юаней. Чтобы агентство могло продолжить работу, Ма Юнь даже продавал цветы, а товар он сам таскал в мешках из Иу.

По логике вещей, такое утомительное и неблагодарное дело следовало бы просто бросить, но Ма Юнь упорно продолжал, и благодаря его многолетним усилиям дела агентства постепенно пошли в гору. К этому времени внимание Ма Юня переключилось на Интернет, и он передал агентство одному из своих студентов, который стал его акционером.

Это бюро переводов работает и по сей день: хотя его фасад по-прежнему выглядит обветшалым, оно может выполнять переводы на несколько десятков языков. Внутри бюро висят четыре больших иероглифа, написанные Ма Юнем в те времена: «Никогда не сдавайся».

Из этого видно, что уникальный деловой ум Ма Юня проявился уже в то время: он понимал принцип «сначала вложи, потом заработай», или, как говорят, «брось длинную леску, чтобы поймать крупную рыбу». Хотя переводческое агентство «Хайбо» было лишь «пробным проектом» Ма Юня, его деловые качества уже тогда проявились в полной мере.

6. Рассматривать проблемы с макроуровня, не быть «лягушкой на дне колодца»

В 1995 году в Шанхае, расположенном недалеко от Ханчжоу, официально запустили Интернет, и объём бизнеса Ма Юня «Китайские жёлтые страницы» резко вырос. Причина заключалась в том, что различные предприятия были заняты созданием своих веб-сайтов, а «Китайские жёлтые страницы» Ма Юня как раз и были компанией, которая создавала веб-сайты для других. В то время создание веб-сайта, даже самого простого, стоило не менее 20 000 юаней. Менее чем за три года Ма Юнь без особых усилий заработал 5 миллионов юаней и стал известен по всей стране.

В 1997 году по приглашению Государственного министерства внешней торговли и экономического сотрудничества Ма Юнь отправился в Пекин, где создал целый ряд сайтов государственного уровня: официальный сайт министерства, онлайн-рынок китайских товаров, онлайн-ярмарку экспорта китайских технологий, платформу по привлечению инвестиций в Китай, онлайн-версию Кантонской ярмарки и сайт «Китайская внешняя торговля и экономическое сотрудничество».

Неожиданно этот опыт принёс Ма Юню огромную пользу. Позже он рассказал журналистам: «До этого я был всего лишь мелким предпринимателем из Ханчжоу и, скорее всего, просто стоял на месте, ожидая, пока интернет-пузырь не уничтожит и мои деньги, и мой бизнес, после чего я бы вернулся к работе учителем. Но благодаря опыту работы в Министерстве внешней торговли и экономического сотрудничества я понял, в каком направлении будет развиваться страна, научился мыслить глобально и перестал быть «лягушкой на дне колодца».

Ма Юнь не только расширил свой макроэкономический кругозор, но и научился мыслить глобально. Вернувшись в Ханчжоу, он решил начать свой второй стартап, и именно в сфере электронной коммерции. Уже тогда он считал: через десять лет 70 % коммерческой деятельности будет осуществляться в формате электронной коммерции. К тому же в то время в сфере электронной коммерции уже действовало немало крупных компаний, но Ма Юнь, выбрав свой собственный путь, обратил внимание на реальное положение дел у множества малых и средних предприятий. Он решил создать B2B-платформу, которая будет содействовать сделкам между предпринимателями и стимулировать торговлю между малыми и средними предприятиями, поставив перед собой цель открыть для них путь к богатству.

В «Чжуан-цзы • Осенняя вода» говорится: «Лягушка из колодца не способна судить о море, ибо она ограничена своим миром; насекомое лета не может понять, что такое лёд, ибо

оно привязано к своему времени; узколобый человек не может постичь высший путь, ибо он скован своим воспитанием». Все знакомы с образом «лягушки из колодца» — это синоним человека, лишённого дальновидности, ничего не понимающего, не видавшего мира и любящего хвастаться. С точки зрения предприятия, его руководитель — это душа и глаза компании: куда смотрит руководитель, туда смотрит и предприятие. Поэтому руководство предприятия должно избавиться от ограниченности мышления, обусловленной близорукостью, и научиться рассматривать и анализировать проблемы с макроэкономической точки зрения.

Если компания не умеет мыслить глобально, а стремится оставаться «лягушкой на дне колодца», ориентируясь только на сиюминутную выгоду, она не просуществует долго. Ведь мир постоянно меняется, а в деловом мире изменения происходят особенно быстро: сегодня ваш товар хорошо продаётся, а завтра все могут перейти на товары конкурентов, и вы понесёте убытки. Если окружающие постоянно меняются, а вы остаётесь прежними, это все равно что сидеть на дне колодца и смотреть на небо, надеясь на несбыточные мечты. Предприятие должно идти в ногу со временем, а ещё лучше — быть его лидером; только так оно никогда не отстанет и не останется позади.

Под «макроподходом», проще говоря, подразумевается рассмотрение вопросов с широкой точки зрения, обычно с использованием более глобального подхода к анализу, например, с позиции эпохи. В любом бизнесе необходимо четко понимать, в какую эпоху мы живем. Например, в прошлом на улицах были лавки, торгующие рисом и мукой, а сейчас они практически исчезли — это результат изменения эпохи. «Макроуровень» также можно понимать как всесторонний и тщательно продуманный подход к планированию. Если рассматривать развитие предприятия с такой точки зрения, это позволит сформировать концепцию развития с учетом множества факторов и обобщить опыт текущей эпохи, что поможет избежать заикливания на старых подходах и повторения старых ошибок.

Если предприятие не способно смотреть в будущее и не чувствительно к развитию отрасли, то даже самое крупное из них будет вытеснено с рынка из-за своей близорукости.

«Нokia» — это гигантская компания со столетней историей, наиболее известная в Китае благодаря своему мощному мобильному бизнесу: с 1996 года мобильные телефоны «Нokia» на протяжении 14 лет подряд занимали первое место по доле рынка. В 2003 году общий объем продаж модели Nokia 1100 по всему миру достиг 200 миллионов штук. В 2009 году объем поставок мобильных телефонов компании Nokia составил около 431,8 миллиона штук. В период расцвета компании Nokia каждый гордился тем, что у него был телефон Nokia, а рыночная капитализация компании в пиковый момент достигала 100 миллиардов, что не могло не вызывать восхищения.

Однако после того, как Стив Джобс представил линейку iPhone, что вызвало по всему миру настоящий бум на смартфоны, компания Nokia, похоже, не придавала этому значения и продолжала выпускать свои обычные мобильные телефоны и собственную операционную систему.

Вскоре, под натиском новых операционных систем и смартфонов нового поколения, Nokia утратила лидерство по объёмам продаж мобильных телефонов в мире, уступив во втором квартале 2011 года как Apple, так и Samsung. Рыночная доля компании продолжала падать, и она даже уступила некоторым малоизвестным компаниям.

Немного растерявшаяся Nokia была вынуждена в 2011 году заключить соглашение о сотрудничестве с Microsoft для совместной разработки операционной системы Windows Phone. Это в некоторой степени помогло остановить падение Nokia, но не смогло противостоять натиску всё большего числа производителей смартфонов. Понеся убытки, Nokia была вынуждена в 2013 году продать Microsoft своё подразделение «Устройства и услуги» — то есть мобильный бизнес — за 7,2 миллиарда долларов, предоставив при этом лицензии на патенты и бренды. Так рухнула легендарная империя мобильных телефонов.

Быть «лягушкой на дне колодца» и мыслить узко — это не странно и не смешно, ведь у каждого бывают моменты, когда мышление ограничено. Все мы постепенно познаем этот мир, и все мы одинаковы в этом. Но если, увидев даже малейший признак кризиса или возможности, человек упорствует в своих убеждениях и категорически отказывается выпрыгнуть из ограничивающего его колодца, — вот это и есть по-настоящему смешно. Многие люди всегда ограничиваются проторенными дорогами, повторяя одни и те же действия в бесконечном круговороте, не желая выходить на более широкую арену. А когда однажды им приходится выйти за пределы привычного, они часто обнаруживают, что уже не в силах выжить во внешнем мире.

7. Дальновидность должна сочетаться с практическим подходом

Ма Юнь сказал: «Я всегда считал, что, занимаясь чем бы то ни было, нельзя руководствоваться корыстными мотивами. У меня нет корыстных мотивов, я просто хочу доказать, что наше поколение, приложив усилия, способно совершить великое дело. Но, как бы там ни было, действовать нужно с опорой на реальность, чтобы в конце концов доказать, что ты не сумасшедший. Семь-восемь лет назад все считали меня сумасшедшим, но как только я это реализовал, никто больше об этом не говорил — я просто начал на три года раньше других. Привлечение финансирования для «Алибабы» было направлено на то, чтобы построить дело. Когда ищешь венчурный капитал, необходимо разделить риски с инвесторами — только так у тебя будет больше шансов получить инвестиции».

Есть много предпринимателей с очень высокими устремлениями и дальновидными планами: «Моя цель — вывести компанию на биржу в течение следующих пяти лет», «Моя цель — усовершенствовать управленческие процессы компании, чтобы быть готовыми к новым рыночным механизмам». Обычно у них в голове есть грандиозный план, и они полны уверенности в себе. Для предприятия иметь в голове видение великолепия всего мира — это не плохо, а даже очень хорошо. Но проблема в том, что они не понимают важности твёрдого и практического подхода.

Практический подход в первую очередь подразумевает действие. Любой хороший план или идея не стоят ни копейки, если они не воплощаются в жизнь. У многих людей идеи очень хорошие и передовые, но именно в этом и заключается причина их неудач: не уделять внимания действиям — все равно что смотреть на красивую гору вдали и думать: «Когда-нибудь я встану на её вершину». Затем начинают разрабатывать маршрут подъёма и меры предосторожности, но, сколько бы ни изучали, так и не делают ни одного шага в сторону этой горы.

Обретя смелость действовать, необходимо также проявить строгую исполнительскую дисциплину. Предприятие и его руководитель должны быть похожи на снайперскую винтовку и снайпера: туда, куда смотрит руководитель, должны двигаться и его подчинённые, чтобы все действовали единодушно. В противном случае получится так, что наверху разрабатывают план, а внизу лениво и небрежно занимаются его разрушением. Так успеха не добиться.

В конечном счёте, самое главное в «твёрдом шаге» — это прагматизм. Ма Юнь наставляет предпринимателей: «Предпринимательство — это не пустые мечты. Если вы не воплотите это в реальность, всё останется лишь туманом. Настоящие образцы для подражания обязательно находятся вокруг вас. Если вы только что открыли небольшой ресторан, вашим образцом должен стать тот ресторан, что находится напротив. Почему у него такая длинная очередь у входа, а в нашем заведении официантов больше, чем посетителей? Он и есть ваш образец.» Укрепляя компанию благодаря прагматичному подходу и устраняя собственные слабые места, лидер должен не только смотреть в будущее, но и действовать шаг за шагом, руководствуясь прагматизмом.

В своей бизнес-стратегии «Алибаба» также в полной мере воплощает этот прагматичный подход. В начале своего существования «Алибаба» не пошла по избитому пути других интернет-компаний — «найти деньги — нанять людей — начать работу», — а проложила свой собственный путь: «нанять людей — начать работу — найти деньги». В то время как другие

сначала привлекали финансирование, а уже потом занимались продвижением бренда, Ма Юнь сначала тщательно работал над брендом, не говоря об инвестициях. Затем он был чрезвычайно придирчив к венчурным инвесторам, последовательно отклонив предложения от нескольких десятков инвесторов, которые обращались к нему, и только в конце концов принял первую венчурную инвестицию от Goldman Sachs.

Первоначальной целью Ма Юня при создании «Алибабы» было создание собственного китайского сайта электронной коммерции, на котором информация о спросе и предложении — о покупках и продажах — после обработки публиковалась бы в Интернете. 21 февраля 1999 года 18 первых основателей «Алибабы» собрали 500 000 юаней и основали компанию; тогда они надеялись, что сайт сможет привлечь инвестиции через 10 месяцев после создания. Таким образом, 10 марта 1999 года команда «Алибабы», не имея финансирования, приступила к созданию сайта. С этого момента начался шестимесячный период работы «за закрытыми дверями». В течение этих шести месяцев «Алибаба» работала практически в режиме полной изоляции.

Темпы роста Alibaba за эти шесть месяцев были поразительными. В сентябре 1999 года, спустя полгода после основания, Alibaba появилась на свет. С самого начала Alibaba стала одним из лучших B2B-сайтов в мире, и этот успех заложил основу для успешного привлечения финансирования.

Исполнительный вице-президент Alibaba Group Цзэн Мин однажды опубликовал в «Harvard Business Review» статью под названием «В бизнесе нужно “смотреть высоко, а действовать скромно”». Цзэн Мин пояснил, что под «смотреть высоко, а действовать скромно» он не подразумевает «завышенные амбиции» в обычном понимании. По мнению Цзэна Мина, «ставить высокие цели» означает иметь дальновидность, видеть будущее и обладать стратегической дорожной картой; «действовать с осторожностью» — это значит, что при реализации планов необходимо оставаться реалистичным и приземлённым, а также иметь очень хорошую отправную точку, чтобы воплотить эту стратегическую дорожную карту в жизнь. Твёрдое приземленное отношение позволяет компании стоять на ногах более устойчиво и дольше, дает руководителям возможность в любой момент ощущать изменения рынка; при этом, когда происходит «сильное землетрясение», те, кто твердо стоит на земле, всегда страдают меньше всего, а в конечном итоге терпят крах именно те компании, которые парят в воздухе, словно взлетев в небо. Такие компании сильны снаружи, но пусты внутри, подобно ажурному камню, и не выдерживают испытаний ветрами и дождями.

Поэтому любой руководитель должен не только рассматривать направления развития компании с точки зрения стратегии устойчивого развития, но и сочетать эти далеко идущие стратегические цели с конкретными шагами. Только так можно объединить мысли и действия воедино, создать большую ценность для компании и позволить хорошим идеям по-настоящему проявить свою ценность в компании.

Глава 2. Попытка: неизвестность — залог возможностей

1. Только неугомонность позволяет постоянно добиваться прорывов

Сегодня Ма Юнь, вспоминая те времена, хвалит себя за смелость, а не за дальновидность. Он говорит: «На самом деле самая большая решимость заключалась не в том, насколько я верил в Интернет, а в том, что я считал: если ты что-то делаешь, то сам опыт уже является успехом. Попробуй, а если не получится, всегда можно развернуться и пойти в другую сторону».

После окончания университета Ма Юнь остался преподавать в Ханчжоуском институте электронной промышленности. В те времена это было, безусловно, предметом зависти. Однако Ма Юнь по натуре был неугомонным человеком, и ему было не суждено тихо и спокойно заниматься преподавательской деятельностью.

Вскоре он начал задумываться о том, чтобы «погрузиться в бизнес». Поразмыслив над этим, Ма Юнь основал переводческое агентство «Хайбо» — это, по-видимому, было первым

профессиональным переводческим агентством в Ханчжоу и воплощением первой мечты Ма Юнь. Но вскоре, отточив свои предпринимательские навыки в «Хайбо», Ма Юнь стал мечтать о большем, а его кругозор расширился. Такое небольшое переводческое агентство уже далеко не могло удовлетворить мечты человека, стремящегося к успеху.

В 1995 году благодаря случайному стечению обстоятельств он оказался в США, где открыл для себя чудеса Интернета. Хотя Ма Юнь и не был техническим специалистом и практически ничего не понимал в технологиях, это не имело значения. Важно то, что он увидел новую надежду, которая не давала ему покоя — и это стало достаточным поводом, чтобы он «сошел с ума».

На самом деле, ещё до поездки в США 30-летний Ма Юнь уже был признан одним из «десяти выдающихся молодых преподавателей» города Ханчжоу, а также занимал должность директора зарубежного представительства своего университета. Однако неугомонный Ма Юнь в конце концов почувствовал, что такая жизнь не для него, и уволился. Он не знал, принесёт ли ему Интернет успех, но просто хотел попробовать.

Многие любят обсуждать секреты успеха Билла Гейтса, Стива Джобса и других подобных им людей. Если отбросить в сторону технические и маркетинговые аспекты, то по сути оба они были людьми, не знающими покоя, «желавшими привнести в этот мир что-то новое». Только так они смогли внести огромный вклад в развитие еще не получивших широкого распространения персональных компьютеров. Оба они осмелились начать свой бизнес, даже не закончив университет — сколько людей способны на такое? Человек, следующий установленным нормам и «не выходящий за рамки», ни за что не пойдёт на риск; такой человек не увидит ни изменяющихся возможностей, ни кризисов на меняющемся рынке; он не станет искать новые пути и прокладывать собственный маршрут, а значит, не получит и неожиданных плодов. С определённой точки зрения, для предпринимательства нужна именно эта неугомонность, то есть «непрерывное экспериментирование».

Если человек всё время идёт по дороге, уже проложенной другими, где путь ровный, а пейзажи прекрасны, захочет ли он искать другой путь? Ответ таков: те, кто ищет другой путь, часто становятся первопроходцами. Как, например, Ма Юнь, который в своё время завидовал должности университетского преподавателя, но осмелился отказаться от всего этого, чтобы следовать за своим неугомонным духом.

Многие уже привыкли к 8-часовому рабочему дню или к беззаботной, бродячей жизни, каждый день прячась в уютном офисе. Можно сказать, что в свободное от работы время они привыкли к беззаботности, демонстрируя вид, будто им больше ничего и не нужно: их повседневная жизнь сводится к тому, чтобы идти на работу, возвращаться домой, спать и снова идти на работу. Не то чтобы такая жизнь была плоха — многим нравится спокойная жизнь, и в этом нет ничего плохого, — но с точки зрения предпринимательства неугомонность — это начало преодоления собственных ограничений. Благодаря своим усилиям человек выходит в авангард рынка и дарит людям совершенно новые впечатления — именно это и приносят успешные люди.

Основатель «New Oriental» Юй Миньхун однажды сказал: «Я заметил, что у всех успешных людей есть одна общая черта — неугомонность. Например, многие успешные люди из поколения моих родителей в период реформ и открытости отказались от своих прежних «железных рисовых чаш» и в одиночку отправились покорять мир. Но это отнюдь не дух «умения отказываться», а результат их неугомонности — они не довольствовались стабильным status quo. Я унаследовал этот «ген неугомонности».

Он также добавил: «Мне не нравится жизнь по шаблону, безмятежность вызывает у меня внутреннее беспокойство. На самом деле Пекинский университет уже давал мне большую свободу, ведь занятий было всего восемь часов в неделю, а все остальное время принадлежало мне. Ежемесячные премии и зарплату я по-прежнему получал, так что в целом жизнь была

довольно безмятежной. Если бы я продолжил в том же духе, у меня сложилась бы вполне стабильная жизнь. Но потом я подумал, что это не совсем соответствует моему характеру. Ведь я почувствовал вкус успеха на стороне, увидев, что за один месяц я могу заработать столько, сколько в Пекинском университете за десять месяцев, и это не давало мне покоя».

Так, уволившись из Пекинского университета, Юй Миньхун, несмотря на холодный ветер и палящее солнце, разъезжал на велосипеде по улицам и переулкам Пекина, расклеивая объявления, и в пропускающей ветер самовольно построенной постройке основал школу английского языка «Новый Восток»;

позже «New Oriental» успешно вышла на основной фондовый рынок США, и состояние Юй Миньхуна за одну ночь взлетело до 242 миллионов долларов, сделав его самым богатым учителем в истории Китая.

Непридерживаться «своего места» — это создает впечатление неугомонности. Часто, когда все остальные строго следуют установленным нормам, такие люди идут вразрез с общепринятыми представлениями, плывут против течения и делают то, что не соответствует общепринятым тенденциям. Но нельзя не отметить, что большинство успешных людей добиваются успеха именно благодаря прорывам, благодаря смелости идти по тернистому пути, на который никто не осмеливается ступить.

Неугомонные люди всегда открывают что-то новое или создают что-то новое, и они всегда способны додуматься до того, о чём другие не догадываются, смело идут впереди всех, а задуманное сразу же воплощают в жизнь — в этом и заключается суть неугомонности. Только когда человек неугомонен, он задумывается о том, чтобы нарушить устоявшиеся нормы, преодолеть привычки своего собственного и чужого мышления и проложить новый путь как для себя, так и для тех, кто придёт после него.

Только те, кто не довольствуется существующим положением дел, жаждет постепенного прогресса, постоянно стремятся подняться на более высокий уровень жизни и готов для этого раскрыть весь свой потенциал, имеют надежду достичь вершин успеха.

2. Избегайте ситуации, когда «ночью вы обдумываете тысячу путей, а утром встаете и идете по прежнему пути»

У Ма Юня есть любимая фраза: «Вы должны действовать немедленно, прямо сейчас, немедленно, прямо сейчас». Это в полной мере отражает характер Ма Юня, который, как только определился со своей идеей, сразу же приступает к делу. Для него «мысли» не решают проблем — ему нужно «действовать», и только так он может понять, удастся ли реализовать задуманное.

В 1995 году Ма Юнь, «вдохновившись» в США, вернулся на родину, и его идея создать сайт становилась всё более настойчивой. Однако, поскольку он сам не разбирался в технике, в душе он всё ещё испытывал неуверенность. Поэтому Ма Юнь пригласил к себе домой 24 друга — в основном это были студенты, с которыми он познакомился, преподавая в вечерней школе, среди них была даже 82-летняя пожилая дама. Ма Юнь сказал им: «Я хочу создать такую штуку — Интернет». Затем он долго рассказывал им о преимуществах Интернета.

По правде говоря, Ма Юнь не разбирался в технике ни на йоту, но у него было много идей, и он хотел высказать их все сразу, поэтому он говорил сбивчиво, а слушатели слушали с недоумением, ведь никто из них вообще не понимал, что это такое.

Друзья Ма Юня были очень удивлены и сказали: «Ты бросаешь нормальную работу учителя, чтобы заниматься этой ерундой? У тебя что, вода в голове?» В конце концов Ма Юнь предложил этим 24 людям проголосовать поднятием рук, и в результате 23 из 24 высказались против. Они сказали: «Делай что хочешь — открой бар, ресторан или даже вечернюю школу, но это точно не пойдёт, это принесет беду». Остался только один человек, который сказал Ма Юню: «Если ты действительно хочешь этим заняться, можешь попробовать, а если не получится — быстро сбегай обратно».

Вечером Ма Юнь ворочался в постели и не мог заснуть; чем больше он думал, тем тверже становилось его решение: «Даже если все 24 человека будут против, я всё равно это сделаю». На следующий день Ма Юнь приступил к делу. Ему приходилось каждый день ходить к людям и рассказывать им о коммерческом потенциале Интернета, убеждая их вложить деньги и разместить информацию о своих компаниях в сети. В глазах окружающих он был мошенником и сумасшедшим. Но он не сдался, он взялся за эту компьютерную штуку, в которой не разбирался ни на йоту, и добился огромного успеха.

Многие молодые люди полны идей и способны обдумывать самые разные вещи, но на следующий день после того, как они лежат вечером в постели и придумывают что-то, они всё равно идут по старой дорожке, а свои идеи оставляют в прошлом и больше о них не вспоминают. Дело не в их забывчивости, а в том, что, с их точки зрения, всегда найдутся многочисленные причины, мешающие воплощению их идей в жизнь. Например: «Это же слишком сложно реализовать», «Что делать, если никто не захочет мне помочь?», «Что делать, если все будут меня подвергать сомнению?» и так далее. Такое самоотрицание замыкает идеи большинства людей в их головах, где они в конце концов исчезают.

Билл Гейтс на выпускной церемонии в Гарвардском университете в 2007 году рассказывал, что когда он начинал свой бизнес, он твёрдо определил цель и оставался непоколебимым и неустанным в её достижении. Он точно подметил: не позволяйте сложностям этого мира мешать вам двигаться вперёд, смело станьте человеком действия. Он сказал: «Главное — никогда не переставать думать и действовать».

Эдисон также говорил: «Кто из нас в молодости не мечтал? Кто не строил воздушных замков? Мечтательность — признак молодости. Но, мои молодые друзья, помните: человек рано или поздно взрослеет. Небо и земля так безграничны, мир так прекрасен, что вам понадобятся не только крылья мечты, но и ноги, смелые идти вперед!»

Поскольку много людей, которые осмеливаются мечтать, но не осмеливаются действовать, многие, увидев, как другие успешно создали бизнес на основе идей, которые когда-то пришли им в голову, хлопают себя по бедру и восклицают: «Разве это не та идея, которая когда-то пришла мне в голову?» И тогда они очень сожалеют о том, что в своё время не реализовали её самостоятельно.

Был один человек из провинции Хунань, рядовой сотрудник одной компании. В 1983 году, когда он поехал в Гуанчжоу в качестве туриста, он впервые попробовал «Кока-Колу». В то время этот напиток, хотя и пользовался популярностью у многих жителей Гуанчжоу, по всей стране практически не пользовался спросом.

Он подумал: «Этим бизнесом никто не занимается, но если я этим займусь, он обязательно будет процветать». Поэтому он немедленно, после многосторонних переговоров, наконец добился того, что стал генеральным дистрибьютором в провинции Хунань.

Но когда он доставил первую партию из 300 ящиков «Кока-Колы» в Чаншу, никто не проявил к ней интереса — не было даже ни одного любопытного прохожего. Ему пришлось разъезжать по улицам на трехколесном велосипеде, держа в руке бутылку «Кока-Колы» и устно рекламируя её прохожим: «Кока-Кола — популярный во всём мире американский напиток высшего качества. Приглашаем всех попробовать бесплатно». Затем он ходил от магазина к магазину, стучал в двери и предлагал владельцам попробовать напиток, чтобы они согласились продавать «Кока-Колу».

Так, потратив почти два месяца, он не только открыл рынок сбыта и полностью распродал 300 ящиков «Кока-Колы», но и завоевал доверие клиентов. В результате заказы на поставку стали сыпаться со всех сторон, как снежинки, и «Кока-Кола» становилась всё более известной в Чанше и во всей провинции Хунань.

Его решительность и целеустремленность в конце концов впечатлили Гуандунскую компанию по импорту и экспорту пищевых продуктов и напитков, и в 1983 году он был офици-

ально утвержден в качестве генерального агента отдела маркетинга Coca-Cola этой компании в Чанше.

Ма Юнь сказал: «Смелость мыслить и действовать — это первый фактор успеха в предпринимательстве». Смелость действовать — это инструмент, раскрывающий внутренний потенциал; она позволяет человеку раскрыть свои способности до предела, а также заставляет его отдать всё, преодолевая все препятствия. Смелость действовать позволяет человеку двигаться вперёд на полной скорости, не оглядываясь назад. Те, кто способен преодолевать все препятствия, часто совершают выдающиеся подвиги или получают неожиданные результаты». Если что-то пришло в голову — действуйте, не бойтесь неудач или сомнений и возражений окружающих. Только лично попробовав, можно понять, осуществима ли ваша идея. В процессе непрерывно совершенствуйте свои замыслы, не позволяйте великой идее погибнуть, не успев воплотиться. Действуйте в соответствии со своим внутренним голосом, не нарушая закона и моральных норм. Если что-то нужно сделать, просто делайте это, не задумываясь о том, как это сделать, и не затягивая процесс.

3. Смелость делать то, что другие не хотят делать

Каждый предприниматель стремится к прибыли своего бизнеса, но Ма Юнь, создавая «Алибаба», пошёл против течения: ему нравилось заниматься тем, чем другие не хотели заниматься. Он не ограничивался лишь стремлением к прибыли, а провозгласил принцип «сначала дайте другим заработать», что вызвало непонимание у многих в то время: «Твоя компания и так неплохо зарабатывает, зачем притворяться таким высокомерным?»

Цель создания «Алибабы» заключалась в том, чтобы стать платформой, помогающей предпринимателям зарабатывать деньги, но Ма Юнь призывал сотрудников отдела продаж не заикливаться на деньгах клиентов, а помогать им зарабатывать больше — ведь когда клиенты начнут зарабатывать, деньги придут и к ним самим. С самого начала Ма Юнь настаивал на совместном использовании ресурсов: с помощью бесплатных услуг он обеспечивал максимально быстрое сбора информации и предоставлял её пользователям.

Каждый продукт «Алибабы» создавался с целью помочь клиентам получать прибыль. Вначале недоверие клиентов создавало много препятствий для маркетинга, но как только они обнаруживали, что использование продуктов «Алибабы» действительно приносит им огромную пользу, они естественным образом с удовольствием расплачивались и даже спешили засунуть деньги в карман «Алибабы». Кроме того, «Таобао» первым ввел бесплатную модель, что, с точки зрения других, означало отказ от огромных доходов. Однако Ма Юнь смотрел дальше: он пожертвовал тем, чем другие не хотели жертвовать, и таким образом победил могущественный eBay, захватив китайский рынок, а «Таобао» из года в год приносит прибыль.

Ма Юнь говорит: «В современном мире, на мой взгляд, очень сложно делать то, что по силам мне, но не другим, или то, что я делаю лучше других. Ведь технологии уже стали очень прозрачными: если я могу что-то сделать, другим это тоже не составит труда. Но я считаю, что у того, кто выбирает то, чем другие не хотят заниматься и что они презирают, всё ещё есть шанс на успех — это мой многолетний опыт. Когда все на что-то набросились, ни в коем случае не стоит в это лезть, потому что у других больше сил, и больше способностей, чем у меня».

Работа, которой занимаются успешные люди, — это то, чем подавляющее большинство не хочет заниматься. Это «закон Уэйтли», названный в честь американского ученого в области менеджмента Уэйтли. Иными словами, если делать то, чем другие не хотят заниматься, и делать это лучше всех, вы добьётесь успеха.

Известный тайваньский предприниматель-патриот Ван Юнцин в начале своей карьеры открыл рисовую лавку в Цзяи, где в то время царила острая конкуренция. Лавка Ван Юнцина была небольшой, не имела ни известности, ни каких-либо преимуществ, и дела шли вяло. Чтобы выйти из этой ситуации, Ван Юнцин предпринимал различные попытки, но результаты были неудовлетворительными.

Ван Юнцин понял, что для того, чтобы его рисовый магазин закрепился на рынке, ему необходимо иметь преимущества, которых у других нет или которые они не хотят использовать. Ван Юнцин начал самостоятельно отсеивать примеси из риса для покупателей. Благодаря этому его магазин завоевал высокую репутацию среди клиентов за высокое качество, и дела пошли в гору.

Увидев результаты от повышения качества риса, он пошёл ещё дальше и начал самостоятельно доставлять товар на дом. Это было очень непростое дело, ведь мешки с рисом были тяжёлыми, а доставка неизбежно сопрягалась с физическими трудностями и усталостью. При этом Ван Юнцин не ограничивался просто доставкой риса к клиентам. Каждый раз, доставляя рис, Ван Юнцин помогал людям пересыпать его в рисовые бочки; если в бочке оставался старый рис, он высыпал его, вытирал бочку дочиста и смешивал новый рис со старым. Кроме того, Ван Юнцин ввёл практику сначала доставлять рис, а затем, по договорённости, забирать оплату в день выплаты зарплаты, что значительно облегчало жизнь покупателям. Именно благодаря такому духу — смелости делать то, что другие не хотят делать, — Ван Юнцин, начав с небольшого рисового магазина, впоследствии стал самым богатым человеком Тайваня.

То, что другие не хотят делать, может быть связано с недостатком смелости или дальновидности, но если вы сможете пойти на уступки или будете готовы терпеть трудности и усталость, выполняя то, что другим не по душе, в конечном итоге именно вы извлечете из этого пользу. Ведь кто не мечтает о комфортной и беззаботной жизни? Кто не хочет работать на высокооплачиваемой, нетяжёлой и престижной работе? Трудиться впустую, не получая признания, и заниматься делом, которое, как кажется, приносит мало дохода — это общая слабость всех людей. Но если вы сможете справиться с этим и сделать это хорошо, что тогда будет для вас невозможным? За это время вы закалите себя и будете постоянно повышать свои способности. Кроме того, в том, что другие не хотят делать, всегда скрываются нераскрытые бизнес-возможности, которые невозможно обнаружить, если не попробовать.

Много лет назад в Японии одна молодая девушка устроилась официанткой в известный отель.

Во время обучения новичков начальник, к её удивлению, поручил ей чистить унитазы, причём требования к качеству работы были просто шокирующими: унитаз нужно было отполировать до блеска, как новый! Ей было тяжело это вынести — она не ожидала, что ей придется мыть унитазы. При одном только виде унитаза у неё подкатывала тошнота. Именно в этот решающий момент перед ней вовремя появился один из старших коллег. Он лично продемонстрировал ей, как нужно мыть унитаз. Сначала она снова и снова мыла унитаз, пока он не стал блестеть, как новый; затем она набрала из унитаза стакан воды и выпила его залпом, не испытывая ни малейшего отвращения.

Она остолбенела, словно пробудившись от сна! Она осознала, что проблема заключалась в её собственном отношении к работе, и приняла твёрдое решение: «Даже если мне придётся мыть унитазы всю жизнь, я стану лучшей в этом деле!» С тех пор она преобразилась до неузнаваемости, став совершенно другим человеком, а качество её работы достигло безупречного уровня. С тех пор она прекрасно сделала первый шаг в жизни; с тех пор она вступила на путь успеха и начала свой жизненный путь, ведущий к непрерывным достижениям. Прошло много лет, и эта японка, которая когда-то чистила унитазы, стала одним из главных чиновников японского правительства — министром почты; её зовут Секо Нода.

Подобно некоторым выпускникам университетов, которые считают себя очень талантливыми, не хотят начинать с самых низов, мечтают о высокой зарплате и даже смотрят свысока на некоторые небольшие компании. На самом деле это неправильно: если молодой человек готов делать то, чего не хотят делать другие, то в будущем он обязательно найдет свой путь и добьётся больших успехов.

4. Страсть к приключениям: предприниматели «вечно молоды»

Ма Юнь основал «Алибаба» в 35 лет; в 1999 году ему уже давно исполнилось тридцать, но в нём всегда была эта страсть, благодаря которой люди постоянно ощущали его силу.

Поскольку в начале предпринимательского пути Интернет не был общепринят, Ма Юнь и его команда были вынуждены взять на себя тяжёлую ношу по продвижению и популяризации Интернета. Не имея денег на рекламу, они ходили от компании к компании, устраивая демонстрации и убеждая руководство. Чтобы продвигать Интернет, Ма Юнь не упускал ни одной возможности, не обращая внимания на время и место. Он рассказывал об Интернете как одержимый. Рассказывал каждому встречному, везде, где только можно. Одновременно он обходил одну компанию за другой, одно предприятие за другим, предлагая им интернет и «Желтые страницы Китая». В то время Ма Юнь был одновременно фанатичным добровольным пропагандистом и безумным продавцом, и его даже называли «сумасшедшим».

Как говорится, где есть искреннее стремление, там даже камень расколется. После нескольких дней неустанных поездок Ма Юнь и его команда наконец получили первый заказ. Чек на эту сумму выписала частная фабрика по производству рубашек; хотя сумма составляла всего 15 000 юаней, это, в конце концов, стало первым настоящим прорывом в бизнесе «Китайских желтых страниц». Впервые это доказало трем основателям компании, что придуманная Ма Юнем беспрецедентная бизнес-модель «возможно, имеет перспективу».

Чтобы заключить сделку с одной из компаний в Ханчжоу, Ма Юнь ездил туда пять раз подряд. Но руководитель компании постоянно сомневался, не является ли электронная коммерция обманом. Чтобы убедить этого руководителя, Ма Юнь собрал для него огромное количество материалов по электронной коммерции и снова и снова объяснял ему, что электронная коммерция — это новая бизнес-модель, а реклама в Интернете дает более широкий эффект, чем в других СМИ. Несмотря на все усилия Ма Юня, руководитель по-прежнему относился к этому с недоверием. Столкнувшись с этой сложной задачей, Ма Юнь не сдался. Уходя, он попросил у руководителя рекламные материалы компании, а через несколько дней вернулся с ноутбуком. Когда руководитель увидел на экране веб-страницу своей компании, он наконец согласился оплатить услугу.

Все, кто слышал выступления Ма Юня, знают, что его речи полны страсти, словно он всегда переполнен энтузиазмом. Кажется, что в его возрасте он по-прежнему полон энергии. Можно сказать, что Ма Юнь рассматривает страсть как источник инновационной силы. Он говорит: «У молодых людей всегда есть страсть, но она приходит быстро и уходит ещё быстрее. Только непрекращающаяся страсть — это по-настоящему ценная страсть. «Вы можете потерять проект, потерять клиента, но вы не можете потерять стремление к самосовершенствованию. Вот что такое страсть. Потерпеть неудачу и попробовать снова — вот что такое страсть». Ма Юнь — это предприниматель, излучающий страсть, проповедник великих идеалов и поборник грандиозных мечтаний. Ма Юнь наглядно доказал одну истину: если у нас есть мечты, страсть и неустанные усилия, мы обязательно достигнем берега успеха.

Билл Гейтс однажды сказал: «Основой культуры нашей компании является культура страсти. Сотрудники должны обладать страстью, чтобы полностью посвятить себя работе, а навыки можно развить...» Создание компании Microsoft было продиктовано предпринимательской страстью Билла Гейтса, который считал, что «если не попробую, то всю жизнь не успокоюсь». Ради этого он бросил учебу и полностью посвятил себя идее создания компании по разработке программного обеспечения, что в конечном итоге привело к созданию всемирно известной компании Microsoft.

В Шанхайском технологическом университете находится национальный университетский научно-технологический парк. Как и во многих других стартапах, расположенных рядом с университетами, здесь на первый взгляд видны одни молодые люди. Однако среди них выделяется «старый товарищ» в возрасте около 50 лет — это основатель компании У Цзяжун.

Хотя У Цзяжун уже перешагнул шестидесятилетний рубеж и проработал 30 лет техническим специалистом в государственной компании, во второй половине своей жизни он основал эту высокотехнологичную компанию и не собирается уходить на пенсию. У Цзяжун с гордостью говорит: «Если вы хоть раз ездили на метро, то ваша сумка обязательно прошла проверку безопасности с помощью его продукции». У Цзяжун сейчас занимается «терагерцовым» диапазоном — самым востребованным в международной сфере детектирования, — хотя начинал свой бизнес с проверки всего одного лунного пирога.

В то время в газетах время от времени появлялись такие новости — в лунных пирогах известных брендов находили гвозди. Оказалось, что в процессе производства лунных пирогов на этапах вскрытия банок с начинкой и перемешивания в начинку легко попадают металлические посторонние предметы. Тогда У Цзяжун, опираясь на свои знания и мастерство, решил использовать принцип электромагнитного поля, чтобы своевременно обнаруживать металлические посторонние предметы на конвейере по производству лунных пирогов. Он раздобыл материалы на рынке на улице Цюцзян, соединил их с различными электронными приборами и в своей скромной комнате собрал первый металлоискатель.

В то время импорт одного подобного устройства стоил 20 000 долларов США, что по стоимости соответствовало одному седану «Фольксваген Саларенго». У Цзяжун, везя на себе этот «ручной» дебютный образец, в жаркую погоду при температуре 38 градусов по Цельсию, ездил на старом велосипеде по домам, предлагая свою продукцию. Как и следовало ожидать, металлоискатель был с восторгом принят предприятиями пищевой промышленности; тогдашнее городское управление товарной инспекции даже помогло наладить связи для продвижения продукта, а предприятия из других городов сами приезжали за товаром.

Создание собственного дела — это очень сложная задача, требующая учета множества факторов и обширных знаний; более того, этот процесс, скорее всего, займет очень много времени, и надежду на успех вряд ли удастся увидеть в краткосрочной перспективе. Не каждый молодой человек способен стать предпринимателем, но те, кто осмеливается создавать бизнес с энтузиазмом, остаются вечно молодыми.

«Насколько велик твой дух, настолько велика и твоя сцена»: предприниматель, обладающий энтузиазмом, всегда остаётся молодым, всегда, как и молодые люди, генерирует отличные идеи и открыт для нового. Энтузиазм предпринимателя, независимо от его возраста, всегда производит на окружающих свежее впечатление. Как сказал Ма Юнь: «Энтузиазм — это творческая сила». Только с энтузиазмом можно рисковать, делать то, на что другие не решаются, не следовать устаревшим канонам — именно эти качества должны быть присущи предпринимателю, и энтузиазм является здесь важнейшим элементом.

5. Сохраняйте хладнокровие, не идите на ненужный риск

Ма Юнь — человек, способный трезво оценивать ситуацию. Чтобы не допустить размышления контроля над компанией на уровне капитала, в переломный момент для своего дела он принял от SoftBank лишь 20 миллионов долларов инвестиций, отказавшись от более крупных вложений со стороны других крупных инвесторов. Ма Юнь всегда придерживался мнения, что при работе с венчурным капиталом нельзя слепо гоняться за деньгами и терять контроль над компанией.

Однако в начале нового века компания «Алибаба» Ма Юня становилась всё больше и больше: её бизнес стремительно распространялся в Кремниевую долину в США, Южную Корею и даже быстро расширялся в Лондоне и Гонконге. В то время наступила «зима Интернета»: множество интернет-компаний одна за другой обанкротились, а общая рыночная капитализация сократилась более чем на 60 %. Центр «Алибабы» в Кремниевой долине также оказался на грани выживания. В этот критический момент Ма Юнь собрался с мыслями и в конце 2000 года объявил о глобальном сокращении персонала. В 2001 году Ма Юнь также развернул

в «Алибабе» «кампанию по исправлению стиля работы». Ма Юнь сказал сотрудникам: «Если вы беспокойны и нетерпеливы, пожалуйста, уходите».

Успокоившись, Ма Юнь начал размышлять о ключевых ценностях Alibaba. В конце концов он пришёл к следующим выводам: «Малые предприятия, объединившиеся через Интернет в независимый мир, — вот в чём заключается истинная революционность Интернета» и «Помогать малым и средним предприятиям зарабатывать деньги». Затем Ма Юнь задался вопросом: что является ключевым фактором, определяющим успех или провал B2B-сделок? Проанализировав ситуацию в сфере электронной коммерции в Китае на тот момент, он сосредоточил внимание на проблеме безопасных платежей.

В марте 2002 года «Алибаба» запустила программу «Чэнхунтун» («Доверие»), которая была горячо встречена предпринимателями, принесла Ма Юню огромную популярность и сделала «Алибабу» синонимом безопасных платежей. Вскоре доходы от 45 000 интернет-предприятий приносили «Алибабе» 1 миллион в день. Остывший Ма Юнь наконец-то определил направление развития «Алибабы».

Перед созданием «Алибабы» Ма Юнь созвал у себя дома первое собрание «акционеров». Он сказал: «Стартовый капитал должен быть Pocket Money (свободными деньгами), нельзя брать в долг у родственников и друзей, потому что вероятность провала чрезвычайно высока. Мы должны быть готовы принять «самое худшее, что может случиться».

Впоследствии «Алибаба» добилась огромного успеха, и давние соратники Ма Юня, следовавшие за ним на протяжении многих лет, хотели как можно скорее вывести компанию на биржу, чтобы реализовать опционы. Однако Ма Юнь тогда усмотрел огромный стратегический пробел в деятельности «Алибабы» и был полон решимости создать сайт Taobao, чтобы восполнить эту рыночную нишу. В конце концов он, вопреки общему мнению, создал Taobao.

С сегодняшней точки зрения решение Ма Юня было абсолютно верным: он не пошёл на опрометчивые шаги, а сначала решил открыть внутренний рынок. Сегодня B2B и C2C — как пара близнецов: они поддерживают друг друга и обеспечивают стабильное развитие друг друга.

Ма Юнь однажды сказал: «Предприниматель должен часто задавать себе не вопрос „Что я могу сделать?“, а „Что я должен сделать и что я действительно хочу сделать?“. Необходимо не поддаваться соблазну денег, не поддаваться соблазну быстрого расширения, хладнокровно помнить, чем нужно заниматься, и хладнокровно выявлять, в чём заключается ценное ядро бизнеса».

У Ма Юня предпринимателям стоит перенимать не только его «энергию и смелость», но и умение действовать осторожно, хладнокровно реагировать на кризисы и не поддаваться соблазну выгоды. Его стратегия ведения бизнеса заключается в том, чтобы на начальном этапе прощупывать почву, учиться у мастеров и «плыть на чужой лодке»: Ма Юнь привык с минимальными затратами тщательно готовиться к запуску стартапа. Ма Юнь, по-видимому, производит на окружающих впечатление «сумасшедшего» или «безумца», но на самом деле он — предприниматель, который «сумасшедший, но не глуп». В эпоху интернет-«лихорадки» он, что редкость, сохранил трезвость ума и принял такие мудрые решения, как «возвращение в Китай», «остановка» и «отказ от выхода на биржу». Ведь он рассматривает создание и управление компанией как забег на 3000 метров, в котором важно не только бежать быстро, но и бежать ровно.

Развитие предприятия не может проходить гладко; в момент кризиса руководитель с взрывным характером обречен на провал. Только сохраняя хладнокровие, можно найти выход из сложной ситуации. Чтобы компания оставалась непобедимой в жестокой и бесконечной коммерческой борьбе, необходимо иметь решимость, позволяющую в любой момент притормозить.

В 1964 году японская компания «Мацушита Коммуникационная промышленность» неожиданно объявила о прекращении производства крупных электронных компьютеров. Объ-

явление об этом решении потрясло всех. Ведь «Мацushита» уже потратила пять лет на исследования и разработки, вложив в них огромную сумму в 1 миллиард юаней, и, когда проект, казалось, вступал в завершающую стадию, компания внезапно полностью отказалась от него. Сотрудники начали обсуждать это между собой, не понимая, что произошло с руководством; некоторые даже говорили: «Руководство хочет продать компанию».

На самом деле, Коносукэ Мацushита принял это решение после тщательного обдумывания. Он считал, что, хотя прибыль от крупных компьютеров высока, риски слишком велики. К тому же в то время конкуренция на рынке крупных компьютеров, используемых компаниями, была весьма жесткой, и любая оплошность могла бы оказать негативное влияние на «Мацushита Комуникационную промышленность». Если бы они решили выйти из проекта позже, было бы уже слишком поздно; лучше воспользоваться моментом, пока еще можно отступить, и вовремя остановиться на краю обрыва.

После инвестирования самое сложное — это отступление. Но если не суметь смело принять решение об отступлении, а лишь слепо идти на риск без каких-либо принципов, это может обернуться смертельным ударом. Коносукэ Мацushита смело осуществил отступление, которое большинство людей не смогли бы понять, что свидетельствует о его дальновидности, превосходящей других, и о том, что он по праву является одной из ведущих фигур японского делового мира; именно это позволило компании «Мацushита» надолго занять непоколебимую позицию в Японии.

Как гласит пословица: «В мире нет бесплатного обеда», особенно в бизнесе. Многие предприятия обанкротились из-за стремления «рискнуть ради прибыли», поскольку предприниматели не заметили скрытого за этим кризиса. Поэтому отсутствие опрометчивости и хладнокровие — действительно обязательные качества предпринимателя.

6. Ставить под сомнение то, что мы всегда считали правильным

Ма Юнь однажды сказал, мотивируя сотрудников «Алибабы» к реформам и инновациям: «Мы должны постоянно задумываться: нет ли проблем в наших процессах, нет ли проблем в наших привычных способах мышления, осмелимся ли мы бросить вызов тому, что всегда считали правильным? Я верю: на тысячу вопросов в мире найдется тысяча ответов. Инновации — это отнюдь не заранее разработанный план, по которому нужно шаг за шагом следовать, как по чертежу. У инноваций нет теории и нет формулы — это просто решение проблем одна за другой».

На самом деле, в зависимости от индивидуальных особенностей каждого руководителя и особенностей его стиля управления, руководитель обязательно должен научиться постоянно внедрять инновации и ни в коем случае не должен слепо копировать чужие модели управления. По мнению Ма Юня, только разобравшись в текущей ситуации, проявив смелость к изменениям и постоянно пытаясь бросить вызов, руководитель сможет сломать устаревшие правила, решить проблемы и добиться нового прорыва в модели управления.

Однажды на собрании сотрудников Ма Юнь рассказал им следующую историю: «В конце 70-х годов я учился английскому в Ханчжоу, на берегу Западного озера. Иностранцы сказали, что у вас отличная зарядка, и я научил их этой зарядке. Когда я закончил, я оглянулся, они тоже оглянулись; я улыбнулся, они тоже улыбнулись; я наклонился, они тоже наклонились».

«На следующий день во время выступления, когда все выполняли это движение, все обернулись, улыбнулись и наклонились. Вот что такое привычка. То, что вы всегда считали правильным, возможно, в то время было продиктовано потребностями конкуренции, но когда мы выполняли это движение, мы выглядели глупо, и с каждым разом становились всё глупее, а масштабы — всё больше».

Эта история вызвала у сотрудников громкий смех, но и сама Ма Юнь извлекла из неё немало уроков.

В 2012 году Ма Юнь в ходе телеинтервью в Пекине сообщил, что в будущем «Алибаба» будет разделена на 30 компаний. Порядок этого разделения соответствует стратегии «платформа, финансы, данные», представленной Ма Юнем в сентябре этого года. На момент объявления этой стратегии прошло менее трёх месяцев с момента реализации стратегии «One Company» компании «Алибаба».

Тринадцатилетняя история электронной коммерции сделала «Алибаба» лидером этих перемен, но прошлые успехи остались в прошлом. Ма Юнь хорошо понимает, что сегодняшняя эпоха уже начала меняться, особенно в связи с тем, что «игра на платформе» электронной коммерции подходит к концу, а занавес новой экономической эпохи официально поднялся. В эту новую эпоху технологические инновации в трех областях — мобильный Интернет, облачные вычисления и большие данные — объединятся и создадут совершенно новые формы бизнеса и даже формы общества.

Поэтому Ма Юнь сказал: «Правила игры в новую эпоху пока неопределенны, но слепое следование старым традициям — это определенно ошибка. Помните, почему я иду на перемены: ведь следующий год и год после него станут золотым периодом для «Али», и мы ни в коем случае не должны проводить реформы тогда, когда компания уже потерпит неудачу». Ма Юнь прекрасно понимает, что на этот раз его реорганизация «Алибабы» включает в себя не только разделение и реструктуризацию организационной структуры, но и перестройку экосистемы компании. Это не только инновация, но и смелое стремление к переменам.

Лу Синь однажды сказал: «В этом мире изначально не было дорог; но когда по ним стало ходить много людей, они и стали дорогами». Применительно к компании это означает, что не следует идти по стопам других, а иногда даже нужно отрицать свой прежний путь; следует без колебаний прокладывать новые пути и смело говорить «нет» тому, что вы считаете неправильным. Превосходный руководитель должен обладать сильным стремлением к достижению целей и чувством ответственности. Ведь только человек с высоким чувством миссии способен проявить острую осознанность опасностей, «беспокоиться о проблемах мира раньше всех», преодолевать себя и постоянно искать новые прорывы. Если же руководитель сам всегда придерживается старых традиций, то при возникновении проблем он неизбежно окажется в затруднительном положении из-за полного отсутствия творческого подхода.

Кроме того, смелость в инновациях не только помогает руководителю улучшить текущее положение компании и обеспечить её стабильное развитие в условиях перемен, но и способствует повышению его собственных способностей. Ведь в процессе инноваций руководитель, постоянно обучаясь и пополняя свои знания, может лучше понимать будущие потребности рынка, смело осваивать новые направления и непрерывно разрабатывать новые продукты.

Смелое преодоление ограниченности собственного мышления способствует развитию в лучшем направлении.

Компания «Футянь Автомобиль» с самого начала своего существования применила смелую инновационную модель управления. Она избежала различных недостатков традиционных предприятий и, ориентируясь на рынок, успешно трансформировалась в рыночную компанию. «Футянь» быстро превратилась из акционерного предприятия без лицензий и влиятельных связей в лидера по продажам легких грузовиков в Китае. Это стало возможным благодаря внедрению рыночно-ориентированной модели управления и философии «производить то, что нужно потребителю».

В 2011 году компания «Футянь» выдвинула стратегические направления деятельности: «бизнес-модель, научно-технические инновации, управленческие инновации, развитие талантов, глобализация», а также разработала совершенно новую структуру управления — систему «1+N» и создала первоначальный проект системы организационных структур и процессов, основанной на разработке продуктов и производстве товаров. На этой основе были разработаны структуры первого и второго уровней по направлениям деятельности, процессам, органи-

зационным единицам и должностям, что в конечном итоге привело к созданию стратегически ориентированной организации, ориентированной на рынок и клиентов. Вокруг этой управленческой структуры была проведена реорганизация бизнеса с учетом направлений деятельности, процессов, организационных единиц и компетенций.

Инновации в области управления позволили компании «Футянь» выделиться из общей массы и быстро развиваться в сложных условиях, не полагаясь на поддержку со стороны; именно благодаря этим инновациям «Футянь» стала ориентиром в развитии автомобильной отрасли и примером для подражания со стороны многих предприятий. Можно сказать, что именно инновации в управлении позволили компании «Футянь» вновь оказаться на гребне волны трансформации и модернизации китайской автомобильной промышленности: в 2012 году она реализовала 620 тысяч автомобилей, заняв первое место в мире по объемам производства и продаж коммерческого транспорта.

Чехов однажды сказал: «Дороги прокладываются ногами людей; чтобы проложить больше дорог, нужно чаще идти туда, где еще никто не бывал». Руководителю компании необходимо не только обладать решительностью в принятии решений и способностью действовать, но и иметь смелость для инноваций. Ведь тот, кто боится войти в воду и наглотаться воды, никогда не научится плавать.

Если руководитель хочет, чтобы компания не плыла по течению на рынке с жесткой конкуренцией, ему необходимо развивать способность к инновационному мышлению, не слепо следовать существующему опыту, не полагаться на уже достигнутые результаты, самостоятельно выявлять проблемы и самостоятельно их анализировать — только так можно найти эффективные способы решения проблем, прокладывая собственные пути.

7. Чем больше думаешь, тем меньше решаешься действовать

Ма Юнь — человек, который, придя к какой-то мысли, сразу же приступает к делу. Он говорит: «Если у тебя есть хотя бы 40 % уверенности в деле, нужно действовать». Это не призыв к молодым людям действовать импульсивно, а отражение уникального мировоззрения Ма Юня.

Первоначально Ма Юнь работал преподавателем в университете, но вдруг захотел создать сайт. Почти все — и родственники, и друзья — были против, считая его затею нереальной: во-первых, он не разбирался в компьютерных технологиях; во-вторых, у него не хватало средств и не было нужных связей; в-третьих, в то время в Ханчжоу даже не было доступа к Интернету. Разве Ма Юнь мог не знать об этом? Он знал, но всё равно решил действовать. Дело не в том, что он любил строить воздушные замки или был слепо уверен в себе, а в том, что, придя к какой-то идее, он немедленно приступал к делу и был готов терпеть лишения ради её реализации. Он бегал повсюду в поисках денег, не жалея сил, снова и снова рассказывая людям о преимуществах интернета, и в конце концов ему удалось добиться успеха.

Многие люди, прежде чем предпринять что-то важное, всегда пытаются учесть все до мелочей: достаточно ли у них средств, хороши ли перспективы отрасли, смогут ли они добиться успеха и так далее. Они долго размышляют, но так и не приходят к какому-то выводу. Это приводит к тому, что некоторые предприниматели впадают в пессимизм и отказываются от своей мечты о собственном деле. Ма Юнь говорит: «Перед тем как принять решение, не нужно слишком много размышлять, достаточно подумать о двух вещах: во-первых, нужна ли вам ценность этого дела? Во-вторых, сможете ли вы выдержать самый худший исход? Если вы уверены, что дело принесет пользу и вы сможете справиться с худшим исходом, смело принимайте решение».

По мнению Ма Юня, самое главное — это немедленно приступить к делу. Он отмечает, что в Китае он не встретил ни одного человека без идеалов, но многие только мечтают и пустословят: «На самом деле очень мало тех, кто действительно берется за дело; много тех, кто, столкнувшись с трудностями, отступает; много тех, кто жалуется на общество; и много тех,

кто жалуется на отсутствие денег». А многие возможности для предпринимательства, по мнению Ма Юня, невозможно ни увидеть, ни реализовать, если не приступить к делу с полной самоотдачей.

Председатель совета директоров «Far East Holding Group Co., Ltd.» Цзян Сипэй в юности пережил нелегкие времена. Он был самым перспективным ребенком в семье, у которого были шансы поступить в университет. Родители говорили ему: «Если ты хочешь уехать из деревни, добиться успеха и выделиться из толпы, твой единственный путь — поступить в университет». Поэтому с детства он лелеял эту мечту и всегда отлично учился. Однако в то время в университет поступали лишь около 2 % выпускников, и, поскольку Цзян Сипэй не сдал экзамены, родители поддержали его решение повторить год.

Однако Цзян Сипэй решил пойти за старшим братом и научиться ремонтировать часы, что вызвало резкое несогласие со стороны родных: «Почему ты не учишься как следует, а упорствуешь в том, чтобы ремонтировать часы?» Цзян Сипэй считал, что ремонт часов — это очень хорошее ремесло, за которое можно зарабатывать даже несколько десятков юаней в день. В 80-е годы это считалось высоким доходом, но родители не могли этого понять: ведь даже самый искусный часовщик — всего лишь ремесленник, торгующий на улице, и ни в коем случае не может сравниться с выпускником университета. В их глазах Цзян Сипэй был способен поступить в престижный университет. Но Цзян Сипэй твёрдо решил заняться ремонтом часов. Позже он рассказывал, что в тот день, когда он ушёл за старшим братом, родители даже не обратили на него внимания — они были на него в обиде.

Цзян Сипэй за два месяца освоил ремесло, на освоение которого у других уходило полгода. Он начал выставлять свой лоток на улице, дела шли всё лучше и лучше, люди даже были готовы ждать несколько месяцев, чтобы отдать ему часы на ремонт. Цзян Сипэй заработал свой первый капитал, который стал отправной точкой для его дальнейшей предпринимательской деятельности.

«Если ты не воплотишь это в реальность, то всё останется пустыми словами. Если же ты готов начать менять себя с сегодняшнего дня, шаг за шагом, то это уже не пустые слова», — сказал Ма Юнь. «Иногда я бываю романтиком и много размышляю, но я спрашиваю себя: готов ли я приступить к делу прямо сейчас? Если да, то это станет реальностью».

Самая большая проблема в предпринимательстве заключается в том, осмелишься ли ты действовать. Чем больше ты размышляешь, тем больше снижается твоя уверенность в себе. Если у человека нет смелости действовать, как только пришла мысль, он будет вечно топтаться на месте. В предпринимательстве всегда бывают моменты, когда нужно набраться смелости и сделать выбор. Иногда эти решения не только не соответствуют здравому смыслу и противоречат рациональности, но даже выходят за рамки общепринятых норм и оскорбляют близких и друзей. Но даже в этом случае нужно верить в своё решение и быть уверенным, что ты поступил так, как следовало.

В 1997 году несколько инженеров-акустиков японской компании Sony из любопытства переоборудовали портативный диктофон своей компании в четырёхдорожечный стереомагнитофон и подключили к нему обычные наушники. В результате получился неожиданный эффект: записанный звук звучал очень приятно.

Об этом новом открытии вскоре стало известно председателю совета директоров компании Акио Морита, который был уверен, что у такого нового товара обязательно найдутся покупатели. На совещании по плану разработки новых продуктов он активно продвигал эту новинку, объясняя членам совета директоров, что это карманный монофонический магнитофон, созданный путём удаления записывающего модуля и усилителя из высокопроизводительного кассетного магнитофона и замены их на стереоусилитель. Однако на совещании никто не поддержал его предложение. Большинство возражало, что «никто не станет покупать плеер без записывающего модуля», и утверждало, что «если этот новый продукт не найдет спроса, ком-

пания понесёт огромные убытки». Морита возразил: «Столько людей устанавливают в своих автомобилях стереомагнитолы без записывающих устройств. Поэтому у этого продукта обязательно найдётся рынок сбыта».

Он непреклонно настаивал на выпуске этой новинки. Вскоре после появления на рынке этот магнитофон стал любимым устройством молодого поколения и быстро завоевал популярность по всему миру.

Перед тем как приступить к делу, правильно тщательно всё обдумать, но нужно соблюдать меру: не стоит ставить себе ограничения, «забивать себе голову», подрывать собственную уверенность и способность к действию. Успех Ма Юня во многом объясняется тем, что он человек, который смело думает и смело действует; он всегда прокладывает путь вперёд, и все ценные находки открывает именно он первым.

8. Не ищите оправданий — как только появилась идея, сразу же приступайте к делу

Идея создания переводческого агентства «Хайбо» возникла у Ма Юня совершенно случайно. В то время экономика стремительно развивалась, международные проекты начали появляться как грибы после дождя, а в Ханчжоу царила атмосфера процветания. Рост числа отраслей привёл к дефициту кадров, и возник острый спрос на переводчиков иностранных языков.

В то время Ма Юнь часто получал приглашения от различных компаний, но, поскольку он подписал с университетом пятилетнее соглашение о невыходе на работу, ему приходилось заниматься переводами только в свободное от учебы время. Постепенно Ма Юнь перестал справляться с работой, и, увидев, что многие пенсионеры-преподаватели сидят дома без дела, он решил, что сможет им помочь. Так у Ма Юня родилась идея открыть бюро переводов. Он сразу же нашел нескольких партнеров и основал в Ханчжоу первое в городе профессиональное бюро переводов. В начале своего существования бюро переводов терпело серьёзные убытки, и Ма Юнь, чтобы поддержать его, занялся спекуляцией, пережив немало трудностей, но он так и не сдался. Это свидетельствует о некоторых чертах характера Ма Юня как предпринимателя.

Ма Юнь — человек, который, как только у него появляется идея, сразу же приступает к действию: например, он был успешным преподавателем в университете, но решил открыть бюро переводов; увидев прелести интернета, он занялся интернет-бизнесом; а обнаружив потенциал электронной коммерции, сразу же основал компанию «Алибаба». Таков Ма Юнь: он никогда не был скован общепринятыми нормами, он следовал только своим собственным идеям. Ма Юнь однажды сказал: «Молодые люди должны обладать способностью воплощать свои идеи в жизнь. Только так вы сможете опередить рынок и получать удовольствие от своей работы. Даже если вы потерпите неудачу, это не страшно, потому что, если вы ничего не делаете, вы будете об этом вечно сожалеть».

Именно эта способность действовать быстро позволяет Ма Юню идти своим путем и опережать других. Будь то его B2B-бизнес или бесплатная модель «Таобао», всё это принесло Ма Юню огромный успех.

«Не упустите шанс, ведь время не вернётся» — возможности часто мимолетны, как вспышка молнии. Если не воспользоваться ими вовремя, то, упустив удачу, потом придётся сожалеть об этом до конца жизни. Основатель сайта, посвященного искусству успеха, Наполеон Хилл, говорил: «Жизнь — это партия в шахматы, где вашим соперником является время. Если вы будете колебаться перед тем, как сделать ход, или откладывать его, вы проиграете эту партию из-за чрезмерной задержки — ваш соперник не позволит вам колебаться!»

Однажды Ли Ка-син, листая английскую версию журнала «Plastics», наткнулся на статью о том, что одна итальянская компания разработала технологию изготовления искусственных цветов из пластикового сырья и собирается запустить их массовое производство, чтобы активно выйти на рынки Европы и Америки. В этот момент проницательный Ли Ка-син предположил: в Европе и Америке семьи любят украшать свои дома и сады цветами, но из-за

быстрого темпа жизни у людей нет времени выращивать прихотливые растения. А искусственные цветы — это совсем другое дело: они не требуют ухода, и таким образом могут восполнить недостаток живых цветов, поэтому здесь, несомненно, кроется огромный коммерческий потенциал. Кроме того, Ли Ка-Чен прозорливо заметил, что европейцы и американцы по своей природе ценят природу, поэтому перспективы искусственных цветов не будут длительными. Следовательно, чтобы завоевать этот рынок, необходимо действовать быстро, иначе можно упустить выгодную возможность.

Бизнес сталкивается с множеством факторов неопределённости. Именно эта неопределённость позволяет многим предпринимателям накопить огромное состояние. В результате Ли Ка-син в кратчайшие сроки импортировал оборудование из Италии, потратил значительные средства на привлечение специалистов по искусственным цветам и активно занялся их разработкой. Благодаря тому, что он начал действовать раньше других, Ли Ка-син воспользовался уникальной возможностью первым вывести на рынок искусственные цветы и, применив стратегию низких цен, быстро захватил рынок искусственных цветов в Гонконге, что позволило компании стремительно развиваться.

В мире нет ничего важнее и эффективнее, чем принять решение и немедленно действовать. Ведь в жизни человека есть только один момент, когда можно чего-то добиться, — и это «сейчас». «Действуй немедленно» — это позитивный жизненный принцип, афоризм для самомотивации, сигнал к самоактивизации, который может повлиять на вашу жизнь и даже определить ваш успех или неудачу.

Всегда будьте на шаг впереди, действуйте немедленно — это поможет вам смело избавиться от «прокрастинации», «вора», и позволит вам использовать драгоценное время для того, чтобы сделать то, что вам не хочется, но что необходимо. Если вы хотите опередить других и добиться успеха, то, как только у вас появится идея, действуйте немедленно.

Ма Юнь никогда не ищет оправданий для себя. Будь то трудности на этапе создания бизнеса, нехватка средств, раскол в коллективе или кризис, возникающий по мере роста компании. Многие люди хотят начать собственное дело, но говорят: «У меня нет денег, я не могу начать бизнес». Ма Юнь скажет вам, что все это — оправдания, которые вы придумываете для себя, и что без денег можно начать бизнес. Капитал для «Китайских желтых страниц» составил 20 тысяч юаней, собранных со всех рук; на начальном этапе у «Алибабы» было всего 500 тысяч юаней, которые 18 человек собрали, скинувшись. Эти 500 тысяч юаней для крупных порталов того времени были лишь небольшой суммой на рекламу, но для них это было всё, что у них было. Тем не менее, имея в распоряжении всего 500 тысяч, Ма Юнь провозгласил следующее: «Мы построим крупнейшую в мире компанию в сфере электронной коммерции и войдём в десятку лучших сайтов мира». «Алибаба», без сомнения, является чудом в истории китайского интернета, и это чудо было сотворено Ма Юнем и его командой, которые «не ищут оправданий».

Люди всегда любят оправдывать свою нерешительность или неудачи, оправдывать свои колебания, и их фразы всегда звучат так: «Если бы... я бы уже давно...». Так называемые успешные люди в большинстве своём отказываются искать оправдания; они бросают вызов всем причинам и трудностям, которые можно было бы использовать в качестве оправдания. Решив что-то, они немедленно приступают к действию и упорно идут до конца. В этом процессе они отсекают мысли о том, чтобы «найти себе оправдание», веря в свои силы, и поэтому им легче добиться успеха, чем тем, кто склонен к нерешительности и поиску оправданий.

Глава 3. Следуя за другими, вы никогда не добьётесь успеха

1. Проект может привлечь внимание только в том случае, если он уникален

Когда Ма Юнь участвовал в шоу «Победа в Китае», один из участников предложил план по экономии воды для предприятий. Выслушав его, Ма Юнь сказал: «Возможно, я говорю неверно, но это точно мои искренние мысли. Я не боюсь ошибиться — сегодня я именно так

думаю. Если проект или идея недостаточно уникальны, их трудно сделать привлекательными для других; у вашего проекта будет очень сильная конкуренция. Кроме того, мне кажется, что в том, что вы рассказали — от самого проекта до плана и всей логики вашего выступления — я не нахожу ошибок, но мне кажется, что это обязательно ошибочно. Таково мое мнение, пойдите и поразмыслите над этим».

Ма Юнь — человек, идущий своим путем. И его жизнь, и его стиль работы отличаются уникальностью, особенно его компании: он уделяет особое внимание уникальному содержанию — чтобы пройти его отбор, проект обязательно должен отличаться от других.

1999 год стал «весной Интернета». В то время за один месяц появлялись тысячи интернет-компаний. В новогоднем фильме Фэн Сяогана «Звезды» есть классическая фраза, которая точно отражает тогдашнюю ажиотажную атмосферу в Интернете: «Ты тратишь деньги на создание сайта, добавляешь к сумме расходов ещё один ноль — и сразу же продаёшь его следующему покупателю».

Однако в то время большинство сайтов работали по модели порталов, подобных Sina и Sohu. Ма Юнь не соглашался с такой моделью: владельцы множества малых и средних предприятий были людьми с невысоким уровнем образования, и использование порталов затрудняло бы им работу.

Ма Юнь уже твердо решил сделать карьеру в сфере электронной коммерции и четко определил свою целевую аудиторию — эти стратегические вопросы были решены. Оставалось только определиться с тем, как именно это реализовать и как управлять проектом.

Уволившись с работы в Пекине и готовясь вернуться в Ханчжоу, Ма Юнь вместе со своей командой отправился на Великую китайскую стену, чтобы оставить что-нибудь на память перед отъездом. На Великой китайской стене Ма Юнь увидел множество надписей типа «Такой-то побывал здесь». Эти надписи вдохновили Ма Юня. Он решил использовать модель BBS: он хотел сделать «Алибаба» «интернет-рынком», который, хотя и не отличался эстетичностью, но был очень практичным.

Так Ма Юнь возглавил молодую команду, которая в течение шести месяцев, закрывшись от внешнего мира, усердно работала над созданием той модели «Алибабы», которую мы знаем сегодня. Появление «Алибабы» потрясло весь мир, ведь ни в Китае, ни за рубежом не было ничего подобного, на что можно было бы ориентироваться. Более того, её уникальная модель стала предметом исследования в бизнес-школах десяти ведущих университетов США и была включена в учебные материалы программы MBA Гарвардской школы бизнеса.

Суть так называемой уникальности или непохожести на других заключается в инновациях: создать то, чего нет у других, — вот что значит инновация. Для компании, вечно идущей вслед за другими, никогда не наступит день прорыва. Ма Юнь однажды сказал: «Десять лет назад, если бы вы предложили бесплатные услуги, над вами бы все смеялись, но вы бы добились успеха; через десять лет, если вы снова предложите бесплатные услуги, Alibaba и Tencent помогут вам потерпеть крах». Эта фраза само по себе говорит о важности инноваций.

Друзья Ма Юня так о нем отзываются: «Если у этого человека три дня подряд не появляется ни одной новой идеи, он, наверняка, страдает невыносимо». Даже сам Ма Юнь говорит: «Если я утрачу творческое мышление, я перестану представлять какую-либо ценность». В японском бизнес-сообществе есть лозунг: «Делай то, чего не делают другие». В настоящее время конкуренция в бизнесе становится всё более ожесточённой, крупных компаний, обладающих деньгами и ресурсами, пруд пруди. Если предприниматель по-прежнему рассчитывает нажиться на том, что уже было сделано другими, это невозможно. Только прокладывая собственный путь, придумывая то, о чём другие не думали, и делая то, чего другие не делали, можно заложить основу для взлёта компании — и именно в этом заключается капитал для конкуренции с крупными корпорациями.

Именно так Ма Юнь построил модель «Алибаба»: в то время три крупнейшие компании в каждой отрасли США контролировали подавляющую часть рынка и ресурсов, и практически вся электронная коммерция была ориентирована на обслуживание этих гигантов. Однако 99 % китайских предприятий — это малые и средние компании, а рыночная экономическая среда кардинально отличалась от американской. Ма Юнь считал, что китайская электронная коммерция не должна следовать американской концепции B2B (Business To Business), а должна быть построена по модели «бизнесмен-бизнесмену» (Businessman To Businessman). Создание коммерческих сайтов через Интернет могло бы помочь китайским предприятиям в экспорте, а также помочь иностранным компаниям выйти на китайский рынок.

Эта креативная модель сразу же была принята всеми, и «Алибаба» начала стремительно выходить в мировые лидеры.

Раньше часто говорили, что в истории было три яблока, изменивших мир: яблоко, соблазнившее Еву, яблоко, упавшее на голову Ньютона, и компания «Apple» Стива Джобса.

Появление Apple, без сомнения, перевернуло представления людей, и это неразрывно связано со стратегией Стива Джобса, который всегда придерживался индивидуализма и настойчиво стремился к постоянным инновациям. Джобс говорил: «Если ты сделал что-то неплохое, тебе следует продолжать делать что-то ещё лучше, а не задерживаться на достигнутом слишком долго — нужно постоянно думать о следующем шаге».

Достижения Apple основаны на постоянных инновациях. Когда смартфоны только начинали завоевывать рынок, а Nokia по-прежнему занимала подавляющую долю рынка мобильных телефонов, Apple всё же вошла в ряды производителей смартфонов благодаря модным элементам, принесённым сенсорным экраном iPhone, а оригинальная модель App Store привела к новой рыночной революции. Это заставило мобильных операторов, некогда обладавших абсолютной властью, склонить свои гордые головы.

Американские СМИ отмечают, что Джобс и Apple изменили то, как мир «играет», превратив существующие идеи в массовые приложения. Apple создает не только технологические, но и культурные инновации. Apple — это «идеальное сочетание умного кода и совершенной эстетики, а также передовые достижения в таких областях, как психология, поведенческие науки и философия».

Уникальные проекты всегда дарят ощущение свежести и беспрецедентный опыт, привлекая внимание пользователей — именно по этим причинам они и добиваются успеха. В любое время и в любом месте инновации остаются качеством, которое никогда не выходит из моды.

2. Инновации — это создание собственной индивидуальности

Работая над Taobao, Ма Юнь по-прежнему придерживался политики бесплатного доступа. Он говорил: «Чтобы ввести плату за пользование Taobao, нужен какой-то инновационный подход. Я считаю, что всё, что является подражанием, не превзойдёт собственные ожидания. Google смог достичь высот, превосходящих ожидания людей, именно благодаря своим инновациям, а крупнейший в мире портал Yahoo также был создан на основе собственных инноваций».

На протяжении всего своего пути Ма Юнь во всём придерживался собственной индивидуальности; он считал это проявлением инноваций. Например, B2B-модель «Алибабы» и модель бесплатного обслуживания «Таобао». Очевидно, что поскольку модель «Алибабы» не имела аналогов даже в США, Ма Юнь благодаря неустанным выступлениям и пропаганде помог всем увидеть преимущества этой модели. Число членов «Алибабы» начало стремительно расти по всему миру, и «Алибаба» стала общепризнанной в отрасли как лучший B2B-сайт в мире; а бесплатная модель Taobao одержала победу над eBay, который постоянно вкладывал средства, но в итоге ушел с китайского рынка.

В 1999 году, когда Ма Юнь вышел на рынок интернета с новой моделью B2B, он прямо заявил, что хочет создать компанию, которая просуществует 80 лет. Многим это показалось

безумием. Ведь вскоре после этого наступила «зима интернета», и «Алибаба», как и другие незрелые компании, переживала наступивший кризис.

За три года одни компании обанкротились, другие укрепили свои позиции, а «Алибаба» постепенно выделилась из этого множества предприятий и стала новым лидером.

Именно в это время eBay, долгое время остававшийся лидером в сфере онлайн-аукционов C2C в Китае, полностью приобрел контроль над компанией «Ицю». Однако пока отрасль, СМИ и общественность все ещё были потрясены слиянием двух компаний с названием «И», Ма Юнь уже приступил в другой столице Южного Китая — Ханчжоу — к реализации другого грандиозного замысла, который стал неожиданностью для всех: Ма Юнь тайно создавал ещё один сайт C2C, готовясь бросить вызов лидеру этой отрасли. В июле 2003 года Ма Юнь возглавил команду «Алибаба» и провел серию пресс-конференций под названием «Алибаба инвестирует в Таобао» в Ханчжоу, Шанхае и Пекине. На них было официально объявлено: «Алибаба» инвестирует 100 миллионов юаней, чтобы выйти на рынок C2C.

В то время компания eBay только что поглотила «Ицю», и вскоре ввела политику взимания комиссионных, нацелившись на получение прибыли, тогда как Ма Юнь заявил: «Мы уже пять лет копили средства, чтобы поддержать политику бесплатного обслуживания на Таобао». Ма Юнь считал, что в период около 2005 года вопрос о том, следует ли взимать комиссионные на китайском рынке C2C, ещё не стоял на повестке дня. Дело в том, что потребительский рынок C2C в Китае был крайне незрелым и нуждался в развитии.

Затем, после двух лет быстрого роста, Таобао обогнал eBay и стал самым популярным и крупнейшим сайтом C2C в стране.

Можно пересчитать магазины на улицах: один «ресторан с горячим котлом из диких грибов Юньнани» легко закрепился в Пекине и быстро разросся, в то время как выживаемость «чунцзинских горячих котлов», которыми завалены улицы, крайне низка. Величайшая мудрость в бизнесе — это искать ниши, заполнять пробелы, продвигать новые продукты: чем новее, тем лучше; чем уникальнее, тем лучше. То, чего нет у других, а есть у вас, — это ваша особенность, это ваша инновация.

Если при создании компании с самого начала копировать чужие успешные модели, то на первых порах, возможно, недостатки этого подхода будут незаметны. Однако в долгосрочной перспективе появление конкурентов приведет к усилению конкурентного давления: без собственной бизнес-модели у вас не будет преимуществ, позволяющих противостоять многочисленным конкурентам, и в конечном итоге вас ждет неминуемый провал.

Ма Юнь считает: «Слепое подражание успешным компаниям или копирование практик крупных корпораций — это ошибка, которую часто допускают многие предприниматели. Многие люди, пришедшие из крупных компаний, при создании собственного бизнеса неосознанно устанавливают правила и системы, следуя практике крупных компаний. Необходимые нормы, конечно, полезны, но крупные компании, стремясь к надежности, обычно действуют довольно медленно. Крупные компании могут себе позволить платить цену за эту «медлительность», но для небольших компаний это станет катастрофой».

Он также добавил: «Некоторые новые стартапы похожи на кроликов, но считают себя слонами, действуют с менталитетом слона, медленно прогуливаются перед волком и в итоге попадают ему в пасть. Стартап — это, прежде всего, творческий подход к делу».

Крупнейшей особенностью сайта Alibaba, помимо его бизнес-модели, является программа «Chengxintong» (Доверие). Появление «Chengxintong» решило проблему доверия в интернет-торговле.

Участники программы «Чэнсинтун» могут в любое время просматривать объявления о закупках и контактные данные покупателей, размещенные на сайте Alibaba. Они получают доступ к веб-сайту, объединяющему домен верхнего уровня, неограниченное пространство для презентации, корпоративную почту объемом 20 ГБ и онлайн-представительство компа-

нии. Информация о сделках, размещенная этими участниками на торговой платформе Alibaba, отображается перед объявлениями обычных участников. Участники проходят проверку квалификации авторитетным независимым сертификационным органом, получают эксклюзивный знак доверия и владеют собственным онлайн-кредитным досье.

Когда Ма Юнь впервые заявил, что за год нужно привлечь 10 000 участников, никто ему не поверил. В результате уже через два месяца число участников превысило 20 000.

У Ма Юня было своё собственное видение того, как зарабатывать деньги: «Я не хочу, чтобы мы, выполнив всего 10–15 % работы, уже думали о том, что нам нужно зарабатывать — это неправильно. Я считаю, что способов извлечь из этого прибыль много, но время ещё не пришло. Когда однажды в этой сети будет 5 миллионов участников, разве останется что-то, на чём нельзя будет заработать?»

Древние мудрецы когда-то сформулировали двенадцатисловное правило ведения бизнеса: «У других нет того, что есть у меня; у других есть то, что у меня лучше; у других лучше, чем у меня — у меня уникально». Сегодня конкуренция в деловом мире повсеместна и жестока; если следовать за другими шаг за шагом и вечно оставаться позади, рано или поздно тебя поглотят. Только те, кто способен возглавить волну инноваций и развить собственную уникальную концепцию, смогут занять выгодную позицию, стать лидерами рынка и, в конечном итоге, добиться успеха в предпринимательстве.

3. Все новое развивается на фоне критики

В одном из интервью Ма Юнь рассказал, что с момента своего основания «Алибаба» постоянно подвергалась сомнениям: «Ещё восемь лет назад, когда я создавал «Алибабу», меня постоянно ругали, все говорили, что это невозможно. Но ничего страшного — я не боюсь критики, в Китае меня всё равно никто не переругает. Мне также все равно, как меня ругают, потому что я всегда твердо верю в следующее: если все, что ты говоришь, правильно, и все с тобой согласны, то какая тебе тогда еще роль? Ты должен твердо верить в то, что делаешь».

Ма Юнь сказал: «На протяжении всего моего пути меня постоянно подвергали сомнениям: многие сомневались в этом, отвергали это, клеветали на это — так бывает со всем новым. Если бы все с этим согласилось, разве до нас дошла бы очередь? Каждое новое явление растет на фоне критики. Чтобы добиться успеха, нужен дальновидный взгляд и острое чутье — нужно делать то, на что другие пока не решаются, чтобы воспользоваться первым шансом. Когда другие поймут, мы уже добьемся успеха. Когда другие осознают, мы уже станем богатыми».

«Когда я создавал „Китайские желтые страницы“, все мои родные и близкие были против, — вспоминает Ма Юнь. — В тот день, когда я впервые вышел в Интернет, я пригласил друзей и сотрудников телеканала в свою комнату, чтобы посмотреть на это. Тогда использовалось очень медленное модемное подключение, и нам пришлось ждать целых три с половиной часа, чтобы открыть всего половину веб-страницы. Пока страница загружалась, мы пили, смотрели телевизор и играли в карты. Но я всё равно был очень горд. Я доказал им, что Интернет существует».

Ма Юнь повсеместно рекламировал свой сайт, и многие владельцы компаний считали его мошенником, иногда относясь к нему крайне неприязненно, но Ма Юнь всё равно продолжал ходить по компаниям одна за другой, рассказывая о преимуществах своего сайта.

Позже, когда он основал «Алибаба», B2B-модель Ма Юня также подвергалась недопониманию и критике; его считали мечтателем, и многие говорили: «Если «Алибаба» добьётся успеха, это будет равносильно тому, чтобы поднять 10-тысячетонный корабль на вершину Гималаев». Ма Юнь без устали выступал с речами, летал из страны в страну, иногда даже три раза в месяц в Европу, постоянно рассказывая людям о преимуществах своей модели. Его неустанные усилия наконец принесли плоды: сегодня уже никто не называет его модель «мусором», а рыночная стоимость «Алибабы» достигнет сотен миллиардов, и все аплодируют и поздравляют Ма Юня как гения и лидера китайского интернет-сообщества.

Из-за социальных причин или инерции привычного мышления люди реагируют на новое с задержкой, скептически и даже с противодействием. Всякий раз, когда появляется что-то новое, часть людей обязательно выступает против, причём с большим размахом, пугая людей и сея панику. В результате многие лидеры новых начинаний не выдерживают такого натиска критики и в конце концов отказываются от своих убеждений, сдаваясь и уходя со сцены.

Однако, как говорится, «великая волна отсеивает песок»: всегда найдутся новые явления, которые выдержат испытание общественным мнением и враждебностью со стороны окружающих, дойдут до конца и добьются успеха. Ма Юнь осмелился столько лет противостоять критике и в конце концов доказал всем, что его уверенность проистекает из веры в уникальную ценность того, чем он занимается.

На протяжении всего пути становления своего бизнеса Ма Юнь всегда подчеркивал: «Всегда говори себе „Да!“». Потому что он знал: зачастую поддаться убеждениям других — это начало ошибки; лучше доверять себе, чем другим. Конечно, это нелегко, особенно перед принятием важных решений, когда еще сложнее отстоять свою точку зрения, несмотря на мнения окружающих. У Ма Юня есть своего рода упрямая уверенность в том, чего он придерживается; он не боится критики и не боится, что другие будут подвергать его сомнению. Модель, созданная им благодаря собственному творческому потенциалу, вызвала у всех критику, но он заставил всех замолчать своими результатами. Ма Юнь однажды сказал: «Они говорили, что с самого первого дня не понимали, о чём я говорю, но всё равно каждый год вкладывали деньги. Теперь же все говорят: „Джек, я не буду с тобой спорить, делай, что хочешь!“ Я тоже спорил с операционным директором компании в течение шести лет. Каждый год мы делали ставку в 10 000 юаней на то, смогу ли я выполнить то, что обещал. В итоге на седьмой год он перестал со мной спорить и больше не делал со мной ставок».

Многие в процессе создания бизнеса сталкиваются с противодействием или сомнениями со стороны родных и близких, которые говорят: «У тебя это точно не получится» или «Ты слишком фантазируешь». Некоторые, услышав подобные слова, начинают сомневаться в собственном суждении и отвергают свои идеи — даже если это отличная идея — только из-за чужих критических замечаний. Это неправильно. Нужно понимать: пока новое явление не прошло проверку на практике, другие могут говорить, что оно плохое и не принесет успеха, но это лишь одностороннее мнение. Только проверив все собственными руками, можно понять, насколько это осуществимо.

Ма Юнь однажды дал молодым людям следующий совет: «У человека должно быть то, во что он верит без сомнения. Без такой твердой веры ты не сможешь идти дальше; но как только ты начнешь верить хотя бы немного, это станет всё интереснее и интереснее». Он также воодушевлял всех, говоря: «Независимо от того, что говорят другие, мы твердо верим, что нам неважно, как нас воспринимают окружающие. Нам важно, как мы воспринимаем этот мир и как шаг за шагом продвигаться к нашей задуманной мечте — это путь, по которому необходимо идти, занимаясь чем бы то ни было».

После публикации «теории относительности» Эйнштейна она подверглась множеству сомнений и резкой критике со всех сторон академического сообщества. Более того, был издан сборник «Сто человек опровергают теорию относительности», в котором были собраны и систематизированы высказывания так называемых знаменитостей, чтобы нанести этой теории мощный удар.

Несмотря на бурную реакцию окружающих, Эйнштейн оставался невозмутимым и с пренебрежением относился к их нападкам. Он говорил: «Если моя теория ошибочна, достаточно одного опровержения; сто нулей, сложенных вместе, всё равно останутся нулем». Он укрепился в своих убеждениях, не обращая внимания на шумиху вокруг, и с полной самоотдачей продолжал свои исследования, в результате чего «теория относительности» стала одной из величайших теорий XX века.

Тот, кто хочет начать собственное дело, имея идею или технологию, которую окружающие не поддерживают, не должен легко поддаваться критике со стороны других. Если вы твердо верите, что ваша идея сработает и у неё есть будущее, то смело действуйте — однажды вы докажете всем, что были правы.

4. Никогда не копируйте чужой опыт

Ма Юнь не раз в своих выступлениях предупреждал тех, кто намеревается открыть свой бизнес или уже занимается этим: стартапам не только не следует слепо копировать методы работы крупных компаний, но и категорически нельзя копировать их бизнес-модели. Ма Юнь сказал: «Знаете ли вы, какими были эти известные компании до того, как стали известными? Как они накопили свою энергию, чтобы достичь сегодняшних успехов? Простое копирование их нынешнего состояния может привести к совершенно противоположным результатам. А вот разработка собственной бизнес-модели, основанной на тщательном анализе вашей предпринимательской среды, масштабов и преимуществ, — это самый правильный путь».

В 1999 году все, кто хотел заняться интернетом, создавали порталы, потому что можно было воспользоваться готовым опытом — например, скопировать модели Sina и NetEase. Одним словом, все делали так, как делали другие, а Ма Юнь решил «идти не по проторенной дороге» и заняться электронной коммерцией. Можно сказать, что у Ма Юня при создании «Алибабы» не было никакого опыта, на который он мог бы опираться. Ма Юнь представил себе следующее: американец, желающий купить 1000 ракеток для бадминтона, может найти на «Алибабе» более десятка китайских поставщиков, ознакомиться с их ценами и условиями контрактов; пользователи из Тибета в Китае и Ганы в Африке смогут встретиться на сайте «Алибаба» и заключить сделку, которую можно было представить себе только в эпоху Интернета. Модель зарубежных сайтов электронной коммерции явно не подходила для китайских условий, поэтому Ма Юнь решил создать собственную модель — именно B2B-модель, ориентированную на малые и средние предприятия.

Представьте себе: если бы Ма Юнь тогда, как и многие другие, занялся созданием какого-нибудь портала, то, скорее всего, он был бы вытеснен с рынка во время последующего «зимового спада» в интернете. В то время обанкротилось множество «пузырных» компаний, и все они без исключения не имели собственной индивидуальности, а просто копировали чужой опыт. Ма Юнь и «Алибаба», напротив, благодаря своей уникальной модели продолжали расти и в конечном итоге вышли в лидеры рынка.

Правила и нормы или бизнес-модель любой компании должны отражать собственные идеи; бездумно заимствование чужого опыта с большой вероятностью приведет к повторению чужих ошибок. Опыт многих крупных компаний не подходит для малых и средних предприятий. Например, если одна компания ввела какое-то правило в ходе своего развития, а другая, не имея подобного опыта, просто переняла его, это вызовет у сотрудников недоумение. Такой подход не только не поможет компании, но и станет для нее обузой.

Только опыт, накопленный шаг за шагом самостоятельно, является самым ценным: не пройдя по грязи, невозможно понять, насколько труден путь; не перебравшись через реку, невозможно почувствовать, насколько холодна вода. Для предприятия только собственный опыт, извлечённый из практики, является самым ценным и заслуживающим доверия. Например, все говорят, что огонь обжигает, но, не прикоснувшись к нему, невозможно понять, что такое «ожог».

В ведении бизнеса можно перенимать у других положительные качества, такие как честность, производство только высококачественной продукции или радушное отношение к потребителям — это приносит огромную пользу компании, но чужие модели успеха невозможно скопировать. Как сказал Ма Юнь, у каждой успешной компании есть своя уникальная модель успеха и собственный опыт; если же ограничиться лишь поверхностным подражанием, это, напротив, нанесет ущерб вашей компании.

«Хайван Синчэнь» — это межрегиональная сеть аптек, которая на данный момент имеет наибольшее количество собственных магазинов в Китае, годовой оборот которой составляет несколько миллиардов юаней, а также первая розничная фармацевтическая компания из материкового Китая, вышедшая на зарубежную биржу. Такие достижения «Хайван Синчэнь» связаны с их уникальной моделью ведения бизнеса. В 2002 году в китайской отрасли розничной торговли лекарственными средствами «Хайван Синчэнь» заключила альянс с Medicine Shoppe — лидером рейтинга специализированных аптек США — с целью внедрения передовых американских технологий управления специализированными аптеками в китайскую сеть розничной торговли лекарственными средствами. Компания первой внедрила передовые зарубежные технологии управления аптечными сетями, активно исследовала и осваивала рынки розничной торговли лекарствами и товарами для здоровья, а также создала современную розничную аптечную сеть «Haiwang Xingchen Health Pharmacy», адаптированную к условиям Китая. На сегодняшний день количество магазинов по всей стране превышает 2600.

Вице-президент «Хайван Сэньчэнь» Чжань Юнхун однажды сказал: «Различные бизнес-модели определяют различные этапы развития предприятия. В каждой отрасли есть компании, которые выделяются из общей массы, и именно благодаря тому, что у них есть уникальная бизнес-модель, они зачастую обладают беспрецедентным преимуществом в конкурентной борьбе».

Попытка скопировать чужой опыт — это стремление пойти по «короткому пути», а это — настоящий табу в деловом мире. Будь то слепое копирование чужого опыта или плагиат чужой модели, это означает, что компания хочет взобраться на вершину, не пройдя многоуровневых испытаний. Без периода становления, когда продукт и компания проходят суровую проверку, компания не сможет устоять и рано или поздно будет свергнута потребителями.

Это похоже на пословицу «учиться ходить по-ханьданьски»: если другие поворачивают налево, ты тоже поворачиваешь налево; если другие поворачивают направо, ты тоже поворачиваешь направо. В долгосрочной перспективе это приводит к ограниченности и, в конечном итоге, к провалу. Ведь в условиях жесткой конкуренции в деловом мире невозможно долго удержаться, не имея собственного уникального продукта или креативной идеи; рано или поздно тебя вытеснят более сильные компании.

Предприниматели должны правильно воспринимать истории успеха других, а не заниматься «слепым поклонением» или полностью «копировать чужое». Имитация чужого успеха в качестве отправной точки для собственного успеха — не лучший выбор, а злонамеренное копирование чужого успеха с помощью подделок — это вообще ложный путь. На самом деле для предпринимателя гораздо полезнее учиться на чужих неудачах, чем подражать чужим успехам: понять, как успешные люди пережили множество неудач, прежде чем к ним пришла «удача», имеет гораздо большее значение для предпринимателя. В некотором смысле чужой успех уже является вашей конечной целью, а обнародованные секреты успеха перестают быть секретами. А вот чужие неудачи, поражения и трудности, напротив, могут помочь вам сделать первый шаг на пути к успеху.

5. Лучше закрыть магазин на Таобао, чем пойти на компромисс с принципами

8 июля 2010 года Таобао объявил об изменении правил поиска товаров: вместо прежней сортировки по времени размещения и снятия товаров с продажи в алгоритм «расчета» были включены такие факторы, как описание товаров в магазине, общая оценка продавца и качество обслуживания, что привело к корректировке порядка ранжирования результатов поиска. Цель заключалась в том, чтобы честные продавцы и их товары привлекали больше внимания пользователей и получали больше возможностей, увеличить вес качества обслуживания продавца в результатах поиска и улучшить потребительский опыт.

Однако это изменение со стороны Таобао встретило сопротивление со стороны небольшой группы продавцов, которые подвергли Таобао и Ма Юня резкой критике; более того, неко-

торые продавцы даже заставили других продавцов прибыть к штаб-квартире Таобао в Ханчжоу и устроить пикет у входа в офисное здание в знак протеста.

Вскоре Ма Юнь опубликовал открытое письмо в виде внутреннего сообщения под названием «Жить ради идеалов», в котором написал: «Мы никогда не изменимся ради выгоды и тем более не откажемся от своих принципов под давлением!» Ма Юнь также заявил: «Таобао не откажется от своих принципов под давлением! Мы будем противостоять любым вызовам... Мы скорее закроем свою компанию, чем откажемся от своих принципов!» В то же время он подчеркнул, что пользователи — единственные «боги» Таобао, и качественное обслуживание пользователей представляет наибольшую ценность как для Таобао, так и для продавцов.

Позиция Ма Юня в этой ситуации можно назвать жесткой, что свидетельствует о его готовности пойти на любые жертвы ради защиты принципов, ведь эти изменения были основаны на соображениях защиты интересов потребителей, поддержки качественного обслуживания и добросовестных продавцов. Многие продавцы не согласны с этим, но даже если это и вызовет их недовольство, Ма Юнь намерен придерживаться своего принципа — и принципа всех сотрудников «Алибабы» — «клиент — единственный бог». Как и прежде, он стремится обеспечить клиентам более качественный и приятный опыт, и этот принцип был заложен с самого момента основания «Алибабы».

Многие компании в начале своего существования, имея неустойчивую основу, выбирают привлечение клиентов с помощью более качественного обслуживания, но по мере роста забывают о своих первоначальных целях и ради прибыли начинают обманывать клиентов или «злоупотреблять своим положением», используя свою известность и доверие клиентов для быстрого обогащения. Например, некоторые компании не обеспечивают надлежащего послепродажного обслуживания или завышают цены, а качество продукции становится всё хуже и хуже и т. д. такие случаи не редкость, и подобные компании, как правило, быстро приходят в упадок, поскольку потребители «голосуют ногами» — они в любой момент могут перейти к другому производителю. Поэтому когда компания становится мишенью для критики со стороны потребителей, это означает, что ей придет конец.

Детское молочное питание «Санлу» — один из важнейших брендов Китая, который в 2007 году был признан Министерством торговли самым конкурентоспособным брендом на рынке; его продукция широко продавалась в 31 провинции, городе и автономном районе страны. В 2006 году компания заняла первое место в молочной отрасли в рейтинге «100 лучших предприятий Китая», составленном известным международным журналом «Форбс». Стоимость бренда «Санлу» достигала 14,907 млрд юаней. Именно с такой компанией, которая была на пороге новых высот, в 2008 году произошла огромная авария, связанная с безопасностью продукции.

В мае 2008 года в больницах начали регистрироваться случаи образования камней в мочевыводящих путях у детей, а в июне СМИ Нанкина сообщили о массовых заболеваниях среди малышей, указав в качестве причины детское молочное питание «Sanlu». В результате экспертизы было установлено, что камни в мочевыводящих путях детей были вызваны меламином, содержащимся в молочной смеси. Меламин — это химическое вещество с низкой токсичностью, которое при поступлении в организм младенцев и детей в больших количествах может вызывать заболевания мочевыводящей системы.

После происшествия группа «Санлу» даже попыталась «замять дело», успокаивая потребителей такими оправданиями, как жара, чрезмерное употребление воды, избыточное потребление жиров и белков. Однако ошибку уже было невозможно скрыть: по результатам финансового аудита и оценки активов по состоянию на 31 октября 2008 года общая сумма активов группы «Санлу» составляла 1,561 млрд юаней, общая сумма обязательств — 1,762 млрд юаней, а чистый капитал — -201 млн юаней. Впоследствии группа «Санлу» взяла кредит в размере 902 млн юаней и выплатила его Национальной ассоциации молочной промышленности для

покрытия расходов на лечение и компенсацию пострадавшим младенцам и детям младшего возраста. Чистый капитал группы «Санлу» составил -1,103 млрд юаней, что свидетельствовало о серьезной неплатежеспособности.

Таким образом, активы бренда «Санлу», стоимость которых достигала 14,907 млрд юаней, были полностью уничтожены. Когда компания отказывается от своих принципов, рано или поздно она понесёт заслуженное наказание.

Ма Юнь однажды сказал: «Придерживаться правильных поступков, отстаивать свои идеалы и миссию — это всегда сопряжено с огромными издержками, и так было во все времена. Особенно в сегодняшней деловой среде Китая создание открытой, прозрачной, честной, ответственной и основанной на совместном использовании результатов деловой культуры неизбежно нанесет ущерб множеству групп с устоявшимися интересами... Но я всегда буду придерживаться своих принципов».

Предприятие, имеющее собственные принципы, подобно кораблю с компасом: в любой момент, если верить своим принципам и следовать им, оно всегда сможет найти правильный курс. Когда предприниматель, сталкиваясь с критикой и даже с конфликтом интересов других людей, по-прежнему придерживается своих принципов, такая смелость является бесценной и в конечном итоге обязательно принесет предприятию огромную пользу.

6. Безграничное воображение — путь к успеху

На саммите АРЕС по вопросам малого и среднего бизнеса в 2009 году Ма Юнь провел беседу со звездой НБА Коби Брайантом. В ходе разговора оба подчеркнули важность энтузиазма и воображения для достижения успеха.

Коби отметил, что в баскетболе важны ум и воображение. На самом деле он играет в баскетбол потому, что любит эту игру — это и есть страсть. Между баскетболом и бизнесом есть много общего.

Ма Юнь сказал, что полностью согласен с мнением Корби: хотя он сам и не подходит для игры в баскетбол, между баскетболом и бизнесом есть много общего, например, воображение и энтузиазм. Из этого видно, что даже сам Ма Юнь считает воображение важным для предприятия.

После успеха «Алибабы» многие говорили, что у Ма Юня есть талант к бизнесу, но в интервью Ян Лань он сказал: «Я не считаю, что у меня есть какой-то талант к бизнесу, я просто люблю читать романы Цзинь Юна».

В детстве главным увлечением Ма Юня было чтение романов о воинах-рыцарях Цзинь Юна, поскольку они позволяли ему «размышлять о том и о сём». Ему также особенно нравилось ходить в различные чайные, чтобы слушать ханчжоуские рассказы и сучжоуские песни-поэмы. Виртуальный мир позволял ему словно стоять на облаках, откуда открывался вид на будущее.

Сегодня Ма Юнь, используя своё воображение, приступил к построению своего «королевства электронной коммерции»: «Алибаба» делает так, что «в мире нет бизнеса, который было бы трудно вести», «Таобао» — чтобы «в мире не было сокровищ, которые нельзя было бы найти», «Алисофт» — чтобы «в мире не было бизнеса, который было бы трудно управлять», «Алимама» — чтобы «в мире не было рекламы, которую было бы трудно разместить», а «Алипей» — чтобы «в мире не было мошенников». Ма Юнь даже назвал пять дочерних компаний «Алибабы» «Пятью пальцами Дхармы», стремясь «охватить» 80 % малых и средних предприятий и объединить весь рынок под своей властью.

Любовь Ма Юня к миру воинских романов нашла отражение и в названиях офисов его компании, которые все являются святыми местами из воинских романов: «Светлая вершина», «Двор Дамы», «Остров Перилы», «Зал Арахатов», «Усадьба Сборных Мудрецов», «Беседка на Полугоре», «Остров Рыцарей» и так далее; даже туалет называется «Павильон Слушания Дождя». В его конференц-зале под названием «Пик Света» висит надпись, написанная рукой Цзинь Юна: «Лучше отступить и завязать сеть, чем стоять у обрыва и завидовать рыбе». Он даже предложил сотрудникам выбрать себе имена из романов Цзинь Юна, но вскоре все обнаружили, что имена положительных героев были разграблены, и остались только имена злодеев. На самом деле это проявление воображения и озорной стороны Ма Юня.

Без воображения Ма Юнь не смог бы представить, что электронная коммерция «изменит способ ведения бизнеса у предпринимателей по всему миру», и не смог бы представить, что «умная логистика» окажет огромное влияние на коммерческую систему Китая. Хотя его теория сейчас подвергается сомнению, но, как и более десяти лет назад, когда он продвигал свой B2B-проект, он всегда вел за собой, превосходя воображение других. В 1999 году, создав уникальную модель электронной коммерции благодаря своему воображению, Ма Юнь начал выступать с лекциями по всему миру, стремясь убедить других. Как показала практика, ему это удалось: модель «Алибаба» стала «четвертой крупнейшей моделью в Интернете» и за один раз заложила фундамент его империи. Но можно также сказать, что без воображения Ма Юнь, который вообще не разбирался в компьютерных технологиях, никогда бы не смог стать лидером интернет-индустрии.

Если руководитель компании обладает необычайным воображением, он обязательно принесет в свою компанию идеи, отличающиеся от идей других. Например, он может использовать воображение для разработки собственных продуктов или для того, чтобы понять, как на одном и том же рынке добиться большей конкурентоспособности по сравнению с аналогичными продуктами. Для этого необходимо, чтобы продукт обладал достаточным творческим потенциалом, превосходящим аналогичные продукты, — и все это требует неординарного воображения. Можно также сказать, что предприниматель должен всегда смотреть на один шаг дальше, чем другие: если продукция других компаний прекрасна, то ваша должна быть ещё более передовой и совершенной — только так компания сможет занять непоколебимую позицию.

Кто-то говорит: «У Стива Джобса было непревзойденное воображение — это лучший подарок, который ему дал Бог». Действительно, все продукты Apple — это плоды воображения Стива Джобса.

Например, самый известный продукт Apple — iPhone. Когда весь мир занимался разработкой смартфонов с сенсорными экранами, все сохраняли клавиатуру под экраном, и никому не приходило в голову, что будет, если убрать эту клавиатуру. Но Джобс додумался до этого: он оставил на передней панели телефона всего одну кнопку, сделал сам телефон чрезвычайно изящным, а затем заявил, что это и есть тренд и мода. Таким образом, он развязал глобальную войну смартфонов.

Еще в молодости Джобс давал волю своему безудержному воображению: в будущем в каждой семье будет свой компьютер, компьютеры станут такими же тонкими, как записная книжка, а фильмы можно будет создавать с помощью компьютера... Эти идеи, казавшиеся в то время сказками из «Тысячи и одной ночи», Джобс шаг за шагом воплощал в жизнь. Он обладал абсолютной властью в своей компании Apple, что позволяло ему превращать все свои фантазии в реальность. Когда разработанные им продукты поражали всех, это вызывало бурный спрос по всему миру, рыночная стоимость «Apple» достигала сотен миллиардов, а сам Джобс становился легендой.

Видеть то, чего другие не видят, и думать о том, о чём другие не думают — вот что такое воображение. А движущая сила воображения безгранична, ведь вообразить то, чего нет у других, — значит творить, а то, что ты создал, принадлежит тебе и может рассматриваться как ключевая технология компании. Это может стать основой, на которой компания будет существовать, развиваться и расти.

У многих людей не отсутствует воображение, просто их понимание реальности заставляет их считать, что многие вещи могут оставаться лишь в воображении и не поддаются воплощению. Таким образом, воображение превращается в пустую фантазию. В этом процессе самое важное — воплощение воображения в жизнь; если только думать, но не действовать, это останется лишь фантазией. Известные в истории изобретатели и предприниматели, помимо необычайного воображения, обладали смелостью воплощать свои идеи в жизнь. Их часто высмеивали за непонимание, но в конце концов они создавали потрясающие творения, которые получали всеобщее признание.

7. Дикий рост благодаря «перевернутому» мышлению

В культуре «Алибабы» существует традиция «стоя на голове» — культура, которую лично культивировал Ма Юнь. Он не только сам практиковал стойку на голове, но и требовал, чтобы все руководители и сотрудники делали то же самое. Ма Юнь говорит: «Когда ты стоишь на руках, мир становится другим». Возможно, это связано с кумиром Ма Юня из детства — Джунко Коши (главная героиня японского телесериала «Волейболистки»). В сериале Джунко, сталкиваясь с трудностями, становилась на руки, и, вероятно, Ма Юнь перенял этот метод. Он довел искусство стойки на руках до совершенства и даже освоил сложный трюк — стойку на одной руке.

Ма Юнь любит смотреть на вещи с уникальной точки зрения и решать проблемы нестандартными методами. Именно этот подход помог ему и компании «Алибаба» пройти путь бурного роста и с неудержимой силой занять значительную долю рынка в сфере интернета.

Истоки «культуры стойки на руках» в «Алибабе» уходят корнями в 2003 год, когда компания только начинала свою деятельность. Ма Юнь намеревался выйти на рынок С2С, но его соперником был «король» китайской электронной коммерции — сайт «Ицю» (eBay China), за которым стояла крупнейшая в мире компания в сфере электронной коммерции — eBay. Ни по капиталу, ни по количеству продавцов, ни по клиентам, ни по бренду «Алибаба» не могла сравниться с «Ицю».

Многие сотрудники в душе ворчали: «Как можно соперничать с таким мощным противником? Чем мы будем с ним конкурировать?» Ма Юнь взял на себя инициативу и организовал мероприятие, в ходе которого потребовал, чтобы сотрудники «Таобао» научились одному — «стоять в стойке на руках у стены». Он предписал, чтобы мужчины удерживали эту позу 30 секунд, а женщины — 10 секунд. В противном случае им пришлось бы собирать вещи и уходить. Ма Юнь объяснил, что у стойки на руках есть два преимущества. Во-первых, это тренировка тела: в то время как раз бушевала эпидемия атипичной пневмонии, и никто не выходил на улицу, это было отличным поводом укрепить здоровье. А во-вторых, и это самое важное, — хорошее кровообращение в мозге дает человеку более острый ум и позволяет по-новому взглянуть на проблему. Ма Юнь считал, что если посмотреть на мир под другим углом, то и подход к решению проблем изменится, что может привести к инновациям. Ма Юнь быстро нашел уязвимое место «Ику» — платную модель. «Вы берете плату, а я предлагаю бесплатно». Поэтому Ма Юнь применил к «Таобао» три гениальных стратегии: Во-первых, привлечение мелких продавцов на бесплатной основе; во-вторых, запуск «Алипей» для обеспечения безопасности транзакций; в-третьих, ускорение локализации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.