ДЖЕК МА О БИЗНЕСЕ



100 ЦИТАТ И УРОКОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

РОАН МИЛЛЕР

Роан Миллер

Джек Ма о бизнесе. 100 цитат и уроков предпринимательства

https://litres.ru/74703809
SelfPub; 2026

Аннотация

Ваш конкурент богаче? Это ещё не значит, что он победит.

Когда eBay пытался перекрыть Taobao доступ к покупателям, Джек Ма нашёл, где ударить в ответ. Как он выбирал поле борьбы, отказывался от заманчивых возможностей и увольнял сильных продавцов, разрушавших команду? В этих решениях куда больше пользы для бизнеса, чем в призывах работать усерднее.

100 цитат, истории Alibaba и уроки о деньгах, людях и конкуренции заставят проверить собственные решения на прочность. Возьмите книгу в руки до того, как снова вложитесь в чужую идею или начнёте спасать сотрудника, который тянет компанию вниз.

Содержание

Глава 1. Выдержавший — победит 19
Дополнительная информация. Жить ради идеалов 61
Глава 2. Позиционирование определяет статус 68
Дополнительная информация. Не обращая внимания на будущее, далеко не уйдешь 103
Глава 3. Не идти по проторенным дорогам 115
Конец ознакомительного фрагмента. 126

Роан Миллер
Джек Ма о бизнесе. 100 цитат и уроков предпринимательства

100 классических цитат Ма Юня

Если я, Ма Юнь, смог добиться успеха в предпринимательстве, то и большинство молодых людей смогут добиться успеха в этом деле.

Успешный предприниматель должен обладать тремя качествами: даром предвидения, широтой взглядов и силой.

Человек никогда не должен забывать о своей мечте первого дня: ваша мечта — это величайшее дело в мире, а именно — помогать другим добиваться успеха.

В этом мире важно не то, что ты можешь сделать, а то, что ты обязан сделать.

Предпринимателю недостаточно одной только страсти и инноваций — ему нужны отлаженная система, механизмы, команда и эффективная модель получения прибыли.

Создавая компанию, нужно думать о том, чтобы она имела ценность, только тогда её стоит продавать. Если с самого начала думать о продаже, вы, возможно, сбиваетесь с пути.

У человека должна быть цель, на которой он сосредото-

чен. С годами перед вами будут вставать всё новые трудности, и если вы будете менять свои цели каждый день, я вас просто не выдержу.

Иногда, если упорно держаться, шанс всё-таки появится.

Помните: связи крайне ненадежны. В бизнесе нельзя полагаться ни на связи, ни на свою «хитрость».

Всегда верьте, что люди вокруг вас умнее вас.

Если через пять лет ты всё ещё захочешь открыть свой бизнес — тогда и открывай.

Сегодня жестоко, завтра ещё жесточе, а послезавтра будет прекрасно, но подавляющее большинство людей погибает завтра вечером и не доживает до солнца послезавтра. Поэтому во что бы мы ни взялись, нужно упорствовать!

Мимолетный энтузиазм ничего не стоит, только стойкий энтузиазм приносит прибыль.

Я считаю, что предприниматель должен четко понимать два вопроса: во-первых, чем вы хотите заниматься — не то, что вам велят родители, не то, что вам велят коллеги, и не то, чем занимаются другие, а то, чем вы сами действительно хотите заниматься. Во-вторых, чем вам нужно заниматься: когда вы четко определили, чем хотите заниматься, вам нужно понять, чем вам следует заниматься, а не чем вы можете заниматься.

Попадание в ловушку происходит не потому, что другие слишком хитры, а потому, что ты сам слишком жаден; ты попадаешь в ловушку из-за самого себя.

Другие могут скопировать мою модель, но не могут скопировать мои страдания и не могут скопировать мою страсть, которая постоянно ведет меня вперед.

Лучшие модели — это, как правило, самые простые вещи.

Неважно, что предприниматель мало читает — страшно только то, что он не учится на опыте общества.

Масатаке Сун разделяет мою точку зрения: один вариант — «первоклассная идея плюс третьесортная реализация»; другой — «первоклассная реализация плюс третьесортная идея». Что лучше? Мы оба выбираем «первоклассную реализацию плюс третьесортную идею».

В современном деловом мире больше нет секретов; секрет не является вашим ключевым конкурентным преимуществом.

Причина неудач многих людей заключается не в том, что у них слишком мало денег, а в том, что их слишком много.

В наше время концепции уже не приносят денег.

Не стремитесь к многому — важно делать всё качественно и досконально. Столкнувшись с сильным соперником или образцом для подражания, вам следует не бросать ему вызов, а восполнять его недостатки.

В этом мире нет выдающихся идей, есть только конкретные результаты.

Хорошую вещь часто трудно описать словами, а то, что легко описать, зачастую не является чем-то хорошим.

Человек может прожить десять дней без воды, семь-во-

семь дней без еды, две минуты без дыхания, но не может ни на минуту лишиться мечты. Отсутствие мечты страшнее бедности, потому что оно означает отсутствие надежды на будущее. Самое страшное для человека — не знать, чем он занимается; когда у тебя есть мечта, тебе неважно, что говорят другие; только зная, чего ты хочешь, ты сможешь довести дело до конца.

Что такое команда? Команда — это когда не дают потерпеть неудачу ни одному человеку, ни одному члену команды.

На этапе стартапа ни в коем случае не ищите «звездную команду» и ни в коем случае не ищите тех, кто уже добился успеха. Для стартапа нужно искать самых подходящих людей, а не самых лучших.

Самый большой вызов и прорыв заключаются в подборе кадров, а главный прорыв в подборе кадров — в доверии к людям.

Если пытаться всё делать самому, то в этом мире никогда не успеешь.

В благоприятных условиях лидерские качества проявляются у каждого, а настоящие лидерские качества проявляются только в сложных ситуациях.

В случае бедствия в первую очередь думай о своих клиентах, во вторую — о своих сотрудниках, а уже потом — о конкурентах.

При разработке стратегии следует избегать попыток охватить всё и сразу; необходимо сосредоточиться на ключевых

направлениях. Только сконцентрировав все ресурсы на одном направлении, можно добиться победы.

Малые предприятия должны иметь широкий кругозор, а крупные — уделять внимание деталям.

Всем предпринимателям следует уделять больше времени изучению того, как терпели неудачу другие.

Стратегия имеет много значений; для небольшой компании стратегия проще — это просто выжить, ведь выживание — самое главное.

Внимание к конкурентам — важная часть стратегии, но это не означает, что вы обязательно победите.

Ум — злейший враг мудрости: дурак говорит ртом, умный — головой, а мудрый — сердцем. Поэтому всегда помните: не считайте себя самым умным; самый умный человек верит, что всегда найдётся кто-то умнее него.

Солдат, не мечтающий стать генералом, — плохой солдат, но генерал, который не умеет быть хорошим солдатом, — точно не хороший генерал.

Первая мысль, которая приходит в голову, когда речь идет о выживании, — это «сделать хорошо», а не «сделать по-крупному».

Наличие результата не обязательно означает успех, но его отсутствие — это непременно провал.

Всегда держи в сердце критику, которую тебе высказывают, а похвалу — забудь.

Авторитет появляется только тогда, когда ты передаёшь

власть другим; только когда ты умеешь слушать, уважать и брать на себя ответственность, другие обязательно будут прислушиваться к тебе, и только тогда у тебя будет авторитет.

Характер и эмоциональный интеллект в основном формируются в процессе обучения и самосовершенствования.

Стратегия, не воплощающаяся в конкретные результаты и цели, — пустые слова.

Подавляющее большинство предпринимателей движутся от микроуровня к макроуровню: они выявляют потребности одной группы людей, а затем распространяют их на более широкую аудиторию.

Людям 80-х годов не следует конкурировать с представителями 70-х и 60-х годов, а нужно соревноваться с будущим и с людьми 90-х годов — только так у вас появится шанс на победу.

Бизнес-план — это отнюдь не план продаж; он содержит бесчисленные детали и предполагает работу множества талантливых специалистов.

Сначала необходимо изучить рынок и потребности клиентов, а уже потом искать соответствующие технические решения — только так шансы на успех будут выше.

Самая главная задача — разработать продукт с учетом потребностей рынка; ключ к успеху — прислушиваться к мнению клиентов.

Бесплатность — это самая дорогая вещь в мире. Поэтому

по возможности избегайте бесплатных услуг. Подумайте о бесплатности только тогда, когда у вас появятся деньги.

Два иероглифа «маркетинг» подчеркивают необходимость стремиться не только к результату, но и уделять внимание процессу: важно не только «продавать», но и «управлять».

Честность — это отнюдь не способ продаж и тем более не какая-то абстрактная концепция; это реальная практика выполнения обещаний и внимание к мельчайшим деталям.

Связи с общественностью — это побочный продукт: когда вы решаете проблему, об этом постепенно станет известно, и это — лучший пиар.

Ум — злейший враг мудрости: дурак говорит ртом, умный — головой, а мудрый — сердцем.

Всегда считайте соперника очень сильным; даже если он очень слаб, вы должны считать его очень сильным.

Я сам не хочу нанимать человека, который постоянно переходит от одного конкурента к другому.

Уделяйте больше времени своим другим сотрудникам.

Всегда помните: каждый успех может привести к вашему провалу, а из каждого провала, если извлечь правильный урок, возможно, выйдете к успеху.

Вспыльчивость в какой-то степени объясняется чувством неуверенности или отсутствием открытости у самого человека.

Если один человек говорит, что ты ему не нравишься, два

человека говорят, что ты им не нравишься, а многие говорят об этом, тебе нужно задуматься: наверняка у тебя есть какие-то проблемы.

Людям 80-х годов ещё нужно пройти через испытания; при любом деле следует анализировать субъективные причины.

Неспособность выплатить зарплату — позор для руководителя.

Увидев десять кроликов, какого из них вы поймаете? Некоторые то ловят одного кролика, то другого, и в итоге могут не поймать ни одного. Главная задача генерального директора — не искать возможности, а говорить «НЕТ» возможностям. Возможностей слишком много, можно выбрать только одну. Я могу поймать только одного кролика; если поймаю слишком много, то всё потеряю.

В нашей компании оценка проводится раз в полгода. По итогам оценки, даже если ты очень усердно и отлично работал, но оказался последним, то, к сожалению, тебе придётся уйти. Выбирая между двумя и двумя сотнями человек, я могу быть жестоким только по отношению к этим двум.

Интернет — это эстафета 4 × 100 метров: каким бы сильным вы ни были, вы можете пробежать только один этап, поэтому следует уступать место молодым.

На первых ста метрах спринта у тебя нет соперников, потому что это забег на три тысячи метров. Только пробежав четыреста-пятьсот метров, ты сможешь оторваться от

остальных.

Мы потратили два года на то, чтобы заложить фундамент. Какое здание мы собираемся построить — чертежи еще не обнародованы, но некоторые уже критикуют, что наше здание плохое. У некоторых компаний здания выглядят красиво, но фундамент у них неустойчивый, и при первом же сильном ветре они рушатся.

Наше главное отличие от конкурентов в том, что мы знаем, что они собираются делать, а они не знают, что мы хотим сделать. И нет необходимости сообщать всем, что мы хотим сделать.

В интернете есть такая поговорка: «Тот, кто ходит босиком, никогда не боится того, кто в обуви».

Сегодня шансы разбогатеть в интернете не очень велики, но современный интернет позволяет всем значительно сократить расходы. В этом мире никто не сможет разбогатеть за вас — только вы сами можете это сделать. Вам нужно инвестировать и вкладывать усилия — тратить время, вкладывать время в интернет. Вложите своё время в интернет, и он обязательно сэкономит вам деньги, но не обязательно сегодня вы сможете заработать много. Заработок — это дело завтрашнего дня, а экономию вы увидите уже сегодня.

Крупнейшими бенефициарами электронной коммерции должны быть предприниматели. Мы должны зарабатывать, потому что мы предоставляем инструменты, но если те, кто создает эти инструменты, разбогатеют, а те, кто ими пользу-

ется, останутся в неведении, — это ненормально.

Так называемая «новая экономика» — это когда традиционные предприятия эффективно используют Интернет как инструмент для создания большей экономической выгоды, обеспечивая рост в десятки раз. Именно в этом заключается приход настоящей новой экономики.

На пути предпринимательства нужны энтузиазм, целеустремленность и скромность: энтузиазм и целеустремленность — это «газ», а скромность — «тормоз»; ни одного из них нельзя упускать.

Сейчас я считаю, что когда предприятие достигает определённых масштабов, первое, что нужно сделать, — это забыть о себе. Помнить о нас, помнить о других — только так можно устоять, только так можно создать команду, и только тогда мечта перестанет быть пустой фантазией, а станет общим идеалом, у других появятся возможности, что, в свою очередь, пробудит воображение всей команды.

Лидер должен контролировать свои эмоции. Зачастую вспышки гнева являются проявлением некомпетентности, а разумное управление эмоциями играет огромную роль в поддержании гармонии в команде и укреплении боевого духа.

Хорошая общая ситуация не обязательно означает, что у вас всё хорошо, а плохая общая ситуация не обязательно означает, что у вас всё плохо.

Как по-настоящему раскрыть талант каждого человека?

Наша ситуация похожа на тянущую телегу: если одни тянут в одну сторону, а другие — в другую, мы сами создаем себе беспорядок. Когда у вас есть один дурак — и он действительно дурак — вам будет очень тяжело; но если у вас 50 дураков — это самое счастье: они стоят в очереди, чтобы поесть, поспать и сходить в туалет; когда у вас есть один умный человек — это очень воодушевляет, а когда у вас 50 умных людей — на самом деле это самое мучительное, потому что никто никому не подчиняется. Моя роль в компании похожа на цемент: я скрепляю многих талантливых людей и направляю их усилия в одну сторону.

В будущем интернет-компанию нужно оценивать по двум (трем) критериям: во-первых, по её команде; во-вторых, по её технологиям; в-третьих, по её концепции. Только обладая всем этим, она имеет право на существование.

Оценивая, насколько хорош человек или компания, не смотрите на то, закончил ли он Гарвард или Стэнфорд, и не обращайте внимания на количество выпускников престижных университетов в команде. Вместо этого посмотрите, работают ли эти люди с безумной отдачей и уходят ли они с работы каждый день с улыбкой на лице.

30 % людей никогда не поверят вам. Не заставляйте своих коллег работать на вас — пусть они работают на наши общие цели. Объединиться вокруг общей цели гораздо проще, чем объединиться под руководством одного предпринимателя. Поэтому в первую очередь нужно убедить всех при-

нять общую идею, а не заставлять их работать на вас.

Предприниматель должен действовать в нынешних условиях и улучшать эту обстановку. Какой смысл только жаловаться и сетовать? У государства сейчас слишком много дел, с которыми нужно справиться. В случае неудачи виноваты только вы сами: либо все терпят неудачу, либо сейчас кто-то добился успеха, а вы потерпели неудачу — в этом виноваты только вы сами. Одним словом, даже если вам не повезло, виноваты все равно вы.

Китайские специалисты в сфере электронной коммерции должны встать на ноги и идти вперёд, а не постоянно держаться за руки — так они обрекают себя на провал.

Я имею в виду, что если «Алибаба» обнаружила золотую жилу, то мы ни за что не будем добывать золото сами — мы хотим, чтобы это делали другие, а они просто отдали бы нам кусочек добытого золота.

Я твердо убежден, что наша модель будет приносить прибыль. Amazon — самая длинная река в мире, 8848 — самая высокая гора в мире, а Alibaba — самое богатое сокровище в мире. Хорошая компания не просуществует долго, полагаясь на «переливание крови»; главное — уметь самостоятельно «генерировать кровь».

Мы говорим, что выход на биржу — это как наша заправочная станция: не стоит, приехав на заправку, останавливаться и не двигаться дальше — нужно ехать, продолжать путь.

Интернет — это забег на 3000 метров, который определит жизнь человечества на ближайшие 30 лет. Вы должны бежать быстро, как заяц, и выносливо, как черепаха.

Почему я смог выжить? Во-первых, потому что у меня не было денег; во-вторых, потому что я ничего не понимал в Интернете; в-третьих, потому что я мыслю как дурак.

Как только прозвучит стартовый выстрел, у вас не будет времени смотреть, как бегут ваши соперники. Нашим соперником является только завтрашний день.

Если птица, проснувшаяся рано, не успеет поймать червяка, её съедят другие птицы.

На мой взгляд, есть три типа людей: бизнесмены — те, кто создает деньги; коммерсанты — те, кто знает, что делать, а чего не делать; предприниматели — те, кто несёт ответственность перед обществом. Предприниматель должен создавать благоприятные условия для общества. Предприниматель обязательно должен обладать духом инноваций.

Три года назад я отправил одного коллегу учиться на MBA и сказал ему: «Если после окончания учебы ты забудешь то, чему научился, значит, ты уже закончил учебу. Если же ты каждый день будешь думать о том, чему научился, значит, ты еще не закончил. Изучай знания MBA, но выходи за пределы его рамок».

eBay — это акула в океане, а Taobao — крокодил в реке Янцзы. Если крокодил будет сражаться с акулой в океане, исход предсказуем: мы должны заманить акулу в реку Янцзы.

Компания чаще всего допускает ошибки в двух ситуациях: во-первых, когда у неё слишком много денег, во-вторых, когда перед ней открывается слишком много возможностей. Генеральный директор не должен видеть возможности, ведь они повсюду; генеральный директор должен видеть бедствия и пресекать их на корню.

В 80-е годы прошлого века зарабатывать деньги помогала смелость, в 90-е — связи, а сейчас — знания и способности!

Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто?

Слышали о тех, кто разбогател на ловле омаров, но не слышали о тех, кто разбогател на китобойном промысле.

Неудачи в Интернете — это всегда результат собственных действий: либо из-за того, что голова закипела, либо из-за того, что она слишком остыла.

Я считаю, что интернет-компании обязательно будут совершать ошибки, и они должны их совершать. Самая большая ошибка интернет-компании — это стоять на месте, а самая большая ошибка — это не совершать ошибок. Главное — анализировать и осмысливать всевозможные ошибки, чтобы завтра бежать ещё быстрее. Ошибки нужно совершать, главное — не повторять одни и те же ошибки.

Мы не можем полагаться на вдохновение. Вдохновение приходит неожиданно, как «Шесть мечей божественной силы» Дуань Юя. «Шесть мечей божественной силы» Alibaba — это ценности компании: честность, профессионализм, энтузиазм, готовность к изменениям, командная работа и при-

оритет клиента.

Глава 1. Выдержавший — победит

Почему мой девиз — «Никогда не сдаваться»? Потому что самое большое поражение в этом мире — это сдаться, а сдаться, на самом деле, проще всего. Поэтому я хочу сказать: само существование — это уже победа. Самое мучительное в этом мире — это упорство, но и самое радостное — тоже упорство.

Настойчивость в достижении мечты, как в первой любви

В 2001 году, когда лопнул интернет-пузырь, из тех более тридцати компаний, насколько я помню, все закрылись, и только мы остались на плаву. Мы — те, кто сохранил верность своей первой любви, мы — те, кто сохранил верность своей мечте, и именно поэтому мы дошли до сегодняшнего дня.

——Ма Юнь

От момента основания до сегодняшних блестящих достижений путь компании «Алибаба» далеко не всегда был гладким: ей пришлось пережить и очень тяжелые времена. В конце концов «Алибаба» выстояла, выжила и стала крупнейшим в мире сайтом электронной коммерции.

В процессе создания бизнеса у предпринимателя должна быть мечта. Точно так же для устойчивого развития компании необходима далеко идущая мечта. Обретя мечту, нужно

упорно идти к ней. Даже в самые трудные моменты нужно выстоять. Только если не отказываться от мечты и выстоять, когда представится возможность, придет и успех.

Впервые Ма Юнь столкнулся с Интернетом в Сиэтле, когда зашел на поисковый сайт. Он ясно помнит, что, введя слово «Chinese», получил в результате поиска сообщение «no data» (данных нет). Поскольку в то время Китай ещё не был подключён к Интернету, в безграничном мире Интернета огромный Китай оставался лишь пустым местом.

Ма Юнь был одновременно очарован Интернетом и очень расстроен, поэтому он попросил друга создать веб-страницу для его переводческого агентства «Хайбо» и разместить её в сети. Хотя страница была очень примитивной — на ней было лишь краткое описание и адрес электронной почты, зарегистрированный на временной основе, — к вечеру он, к своему удивлению, получил ответы от пяти человек. В тот момент Ма Юнь был особенно взволнован: хотя он и не разбирался в сети, его чуткое чутьё подсказывало ему, что у Интернета обязательно есть будущее, что он изменит мир! Ма Юнь осознал, что это очень глубокий колодец, в котором скрывается богатый рудник.

Именно благодаря такому случайному стечению обстоятельств между Ма Юнем и интернетом проскочила искра. Большинство людей знакомы с Ма Юнем благодаря «Алибабе», но, если говорить точно, у Ма Юня изначально не было столь чёткой цели. На пути от интернета до «Алибабы» было

немало перипетий.

После первого знакомства с Интернетом у Ма Юня зародилась идея: создать сайт, на котором будут собраны данные о китайских предприятиях и размещены в сети для всего мира. Эта мечта подтолкнула Ма Юня к тому, чтобы начать собственное дело, и он основал «Китайские желтые страницы».

Позже Ма Юнь покинул «Китайские желтые страницы» и по приглашению Министерства внешней торговли и экономического сотрудничества присоединился к недавно созданной компанией министерства — Китайскому международному центру электронной коммерции (EDI). Этот центр был организован и управлялся Ма Юнем, который владел 30 % акций и участвовал в разработке официального сайта Министерства внешней торговли и экономического сотрудничества, а также впоследствии — онлайн-рынка китайских товаров. В ходе этой работы концепция Ма Юня в сфере B2B постепенно созрела: «Использовать электронную коммерцию для обслуживания малых и средних предприятий».

Вскоре Ма Юнь устал от ограничений, препятствий и излишней осторожности, характерных для работы в государственных и государственных предприятиях. Не желая подчиняться чужим правилам, он отклонил предложения от Sina и Yahoo и решил вернуться на юг, в Ханчжоу, чтобы основать собственное дело; все члены его команды отказались от других возможностей и решили последовать за ним. На первом общем собрании, состоявшемся в доме Ма Юня

в жилом комплексе «Хупань Цзяюань» в Ханчжоу, 18 участников стартапа — кто сидя, кто стоя — с серьезными лицами окружили воодушевленного Ма Юня, который быстро и неистово произносил пламенную речь:

«В темноте мы будем нащупывать путь вместе, кричать вместе. Когда я буду кричать и рваться вперёд, вы не будете паниковать. Вы возьмёте большие ножи и будете рваться вперёд — более десяти человек рвутся вперёд, чего тут паниковать?

На этом «восстательном» собрании Ма Юнь и его партнёры собрали 500 тысяч юаней стартового капитала и определили цели компании. У них было три цели: во-первых, создать компанию, которая просуществует 80 лет; во-вторых, создать компанию электронной коммерции, обслуживающую малые и средние предприятия Китая; в-третьих, создать крупнейшую в мире компанию электронной коммерции, которая войдёт в десятку лучших сайтов мира. С этого дня Ма Юнь твёрдо решил заняться электронной коммерцией.

Несмотря на то что стартового капитала было всего 500 000 юаней, Ма Юнь в первую очередь потратил 3 000 долларов на покупку домена «Alibaba» у одного канадца. Они не арендовали офис, а работали прямо в доме Ма Юня; в пиковые моменты в одной комнате собиралось до 35 человек. Каждый день они по 16–18 часов, словно звери, безумно трудились в доме Ма Юня, днём и ночью без перерыва

разрабатывая веб-страницы, обсуждая их и генерируя новые идеи; когда уставали, просто ложились спать прямо на пол. В это время Ма Юнь постоянно воодушевлял своих сотрудников. Например: «Как только прозвучит стартовый выстрел, у тебя не будет времени смотреть, как бежит соперник — тебе останется только мчаться вперед»; или: «Самая большая неудача — это сдаться, самый большой враг — это ты сам, а самый большой соперник — это время».

После официального запуска «Алибаба» постепенно привлек внимание СМИ и венчурных инвесторов. Отклонив предложения 38 инвесторов, не отвечавших его требованиям, Ма Юнь принял инвестиции в размере 5 миллионов долларов США, в основном от фонда Goldman Sachs, а затем — 20 миллионов долларов США от SoftBank. Таким образом, компания прошла путь от внезапного появления и первых проявлений потенциала до могущественного и неудержимого роста, став крупнейшей в мире онлайн-торговой площадкой и лидирующим брендом в сфере электронной коммерции, а затем постепенно превратившись в Alibaba Group и создав «империю Alibaba».

В отличие от тех создателей интернет-мифов, у которых за спиной блестящее прошлое, Ма Юнь был слишком обычным человеком. Он не учился в престижном университете, не разбирался в компьютерах и в сети, не имел ни малейшего представления о программном и аппаратном обеспечении; у него не было ни денег, ни семейного происхождения, ни

связей в обществе, ни диплома престижного университета, ни опыта обучения за границей, ни степени MBA. Поэтому многие задаются вопросом: почему же он добился успеха? Ответ прост: потому что у него была мечта. Своей мечтой он привлек и объединил группу людей, у которых тоже были мечты; их мечты и практический подход привлекли внимание инвесторов, и при поддержке капитала они постепенно воплотили свои мечты в реальность.

Для устойчивого развития предприятия необходима далеко идущая мечта. Даже в самые трудные для «Алибабы» времена Ма Юнь оставался верным своей мечте и неуклонно шел вперед.

После лопнувшего «интернет-пузыря» наступила безжалостная реальность, но Ма Юнь по-прежнему считал, что электронная коммерция, соответствующая китайским условиям, станет доминирующей силой новой сетевой экономики будущего. Такая философия ведения бизнеса давала Ма Юню духовную мотивацию для противостояния суровым условиям деловой среды, и именно эта лаконичная модель помогла «Алибабе» пережить этот сложный период. С 2001 года Интернет подвергался сомнениям и отторжению со стороны общественности, что резко контрастировало с прежним безудержным энтузиазмом. Основной причиной этого стала несоответствующая нормам деятельность многих интернет-компаний. Вслед за этим последовало резкое падение курса акций интернет-компаний, а в сочетании с последстви-

ями терактов 11 сентября в США рыночная капитализация отрасли сократилась более чем на 60 %.

Лишь к концу 2002 года ситуация в интернет-сфере начала улучшаться. Компании Sina и Sohu одна за другой стали приносить прибыль, а некоторые интернет-проекты с неплохими рыночными перспективами начали давать первые результаты. К этому моменту число пользователей «Алибабы» превысило 4 миллиона, и Ма Юнь столкнулся с новым искушением.

Ма Юнь вспоминает, что тогда перед ним стояли три пути: во-первых, развитие бизнеса SMS-сообщений — порталы, такие как Sohu и NetEase, уже добыли «золото» из этого кладезя, и у Alibaba вполне хватило сил, чтобы отхватить кусок этого «пирога»; во-вторых, выйти в сферу онлайн-игр: в то время в Китае ещё не было ни одной крупной компании, занимающейся онлайн-играми, а компания «Шэнда» Чэнь Тяньцяо только начинала свою деятельность; если бы «Алибаба» вошла в этот сектор, она, вероятно, добилась бы больших успехов; в-третьих, продолжить идти «старым путем» по ещё не до конца сформировавшейся сфере электронной коммерции.

Ма Юнь — человек, который «идет до конца по выбранному пути». Он без колебаний выбрал свой первоначальный курс, отвергнув все соблазны, которые вставали перед ним. Он поставил перед «Алибабой» «грандиозную» цель: заработать за год всего один юань!

В декабре 2002 года «Алибаба» заработала свой первый юань; к концу следующего года прибыль компании превысила 6 миллионов юаней. Сегодня «Алибаба» не стала ещё одной «NetEase», а Ма Юнь упустил шанс стать «самым богатым человеком Китая». Однако в сфере электронной коммерции «Алибаба» не имеет себе равных. Ма Юнь однажды сказал:

Все знают моего партнера Масайоси Суна, главу японской компании SoftBank. Мы познакомились в 1999 году. В 2001 году, во время «интернет-зимы», то есть в период, когда ситуация в интернете была крайне тяжелой, у нас состоялась конференция в Шанхае, на которую пришли представители 70–80 компаний, в которые инвестировала японская SoftBank Масайоси Суна, и руководители каждой из них должны были выступить с речью. Я выступал последним и сказал всего три предложения: во-первых, Масайоши Сун, когда ты инвестировал в, я занимался электронной коммерцией; во-вторых, сегодня я по-прежнему занимаюсь электронной коммерцией; в-третьих, единственное отличие от того времени, когда ты инвестировал в меня, заключается в том, что я продвинулся на шаг вперёд, но я не изменился.

Тогда я обнаружил, что из 70–80 компаний, получивших инвестиции, 80 % изменили свои мечты, а я — нет. И по сей день я не изменил своей мечты. У меня есть мечта — с помощью интернет-электронной коммерции помочь своим клиентам добиться успеха, помочь большему количеству ма-

лых и средних предприятий, помочь большему количеству предпринимателей. Пока эта мечта не меняется, если вы будете упорно идти вперед — десять лет, двадцать лет — вы обязательно добьётесь успеха. В тот день Масатаке Сун, выслушав меня, сказал: «Первая любовь — самая прекрасная, но подавляющее большинство людей забывают о ней». Поэтому предприниматели должны всегда вспоминать о своей «первой любви». Почему вы этим занимаетесь? Как долго вы хотите этим заниматься? Сколько времени вы намерены этому посвятить? Непрерывно задавайте себе эти вопросы и анализируйте свои действия. Вы должны думать об этом и в моменты успеха, и в моменты неудач — только тогда у вас будет шанс добиться успеха.

Ма Юнь — не просто выживший в интернете, он — стойкий борец. Ма Юня можно охарактеризовать как «рыцаря», потому что в самые тяжёлые дни он был тем самым «Дон Кихотом», мчащимся на ветряные мельницы. А когда всё наладилось, Ма Юнь стал новым героем.

Глупое упорство лучше, чем отсутствие упорства

Иногда глупое упорство гораздо лучше, чем отсутствие упорства: если у вас есть только идеалы, но нет упорства, идеалы превратятся в страдание.

— Ма Юнь

Сейчас люди в основном видят в Ма Юне мудрость, но в течение долгого времени многие называли его одним и тем же словом — «глупый». На самом деле, с того момента, как

Ма Юнь решил заняться предпринимательством, бесчисленное количество людей стало свидетелями того, как он шаг за шагом шел к успеху благодаря своей «безумной» настойчивости.

В 1992 году Ма Юнь уже был отличным молодым преподавателем, но он по-прежнему считал, что он слишком молод, не имеет достаточного жизненного опыта и пока не готов к работе учителем. Видно, что он очень высоко ценил профессию учителя.

В то время некоторые частные предприятия провинции Чжэцзян, занимавшиеся внешней торговлей, часто приглашали Ма Юня в качестве штатного переводчика. Желающих нанять Ма Юня было много, и порой за один день он получал множество «заказов». Постепенно Ма Юнь понял, что в одиночку ему просто не справиться. Тогда он вспомнил о некоторых пенсионерах-учителях из своей школы. Они целыми днями без дела сидели дома, получали очень низкую зарплату, а главное — испытывали психологическое одиночество и чувство утраты после выхода на пенсию. Поэтому Ма Юнь начал задумываться о создании профессионального переводческого агентства. Таким образом, он смог бы не только облегчить себе нагрузку, но и дать этим учителям возможность подзаработать, чтобы поддержать семью.

Как только эта мысль мелькнула в голове Ма Юня, он почувствовал восторг, словно Колумб открыл Новый Свет. Самым большим достоинством Ма Юня было то, что он не был

человеком, склонным к пустым мечтаниям: он любил воплощать в жизнь каждую свою зрелую идею.

Вскоре после этого Ма Юнь вместе с друзьями зарегистрировал в Ханчжоу профессиональное переводческое агентство — «Хайбо», которое стало первым профессиональным переводческим агентством в Ханчжоу. В истории предпринимательской деятельности Ма Юня это не самая яркая и блестящая страница, но именно этим шагом он сделал первый шаг в мир бизнеса.

Основной персонал «Хайбо» — помимо Ма Юня и его партнеров по бизнесу — состоял в основном из пенсионеров-учителей английского языка, работавших на неполной ставке. Ма Юнь, который по-прежнему был штатным учителем, в обычное время вел уроки в школе и только в свободное от занятий время мог заниматься делами бюро переводов. Поэтому в свободное время Ма Юнь активно общался с людьми, стараясь получить как можно больше заказов на перевод.

Однако это недавно созданное переводческое агентство не сразу было принято рынком. Хотя во многих ситуациях требовались услуги переводчиков, а количество людей, свободно владеющих английским, действительно было ограничено, это всё-таки было первое переводческое агентство в Ханчжоу, и проницательные бизнесмены не хотели платить за услуги компании, о которой ничего не знали. Поэтому в первое время существования агентству «Хайбо» приходи-

лось нелегко. В первый месяц после открытия общий доход «Хайбо» составил 700 юаней, тогда как арендная плата за один месяц в то время составляла 2400 юаней.

В это время доброжелательные коллеги и друзья снова начали убеждать Ма Юня «вернуться на правильный путь». Кто-то говорил: «Ма Юнь, ты действительно поступаешь глупо. Как же хорошо было бы спокойно работать преподавателем в университете, зачем же тебе все эти бесполезные авантюры?» Другие же язвительно высмеивали его за то, что он не знает, где его место. Еще хуже было то, что несколько друзей, которые изначально были его партнерами по созданию бюро переводов, к этому моменту тоже начали колебаться; они даже стали подумывать о том, чтобы бюро переводов как можно скорее «закрылось навсегда». Однако Ма Юнь упорно отказывался верить в это. В глубине души его вела вера — это был невероятно сильный внутренний крик: нужно продолжать, нельзя сдаваться, мы обязательно переживем это, свет обязательно наступит…

Чтобы выжить, Ма Юнь начал искать новые источники прибыли. В жаркую погоду он всегда отправлялся в путь один, неся на спине большой мешок: бегал из Ханчжоу в Иу и Гуанчжоу, закупая оптом мелкие сувениры и подарки, а затем, запыхавшись, в одиночку тащил их обратно в Ханчжоу. Среди толпы мелких торговцев никто и не догадывался, что этот молодой «маленький босс» с растрепанными волосами и худощавым телосложением на самом деле был преподава-

телем университета — и притом выдающимся молодым преподавателем.

Так, благодаря личным усилиям и управлению Ма Юня, переводческое агентство «Хайбо», изначально специализировавшееся на переводческих услугах, в одночасье превратилось в «магазинчик Хайбо». От цветов до сувениров, от носков до нижнего белья — любые мелкие товары, которые могли принести хоть какую-то прибыль, Ма Юнь приносил на спине, чтобы продать.

Кроме того, «диверсификация» Ма Юня на время даже затронула сферу здравоохранения: он более года занимался продажей лекарств и медицинского оборудования. Его клиентами в то время были как крупные больницы, так и сельские врачи-любители. Чтобы продать товар, ему приходилось сталкиваться с многочисленными отказами и пренебрежительным отношением.

День за днём, год за годом карьера Ма Юня в качестве «торговца» продолжалась целых три года. Именно на деньги, заработанные им на продаже мелких товаров и продвижении лекарств, он в течение трёх лет содержал переводческое агентство «Хайбо», что позволило этому агентству, которое изначально находилось на грани гибели, чудесным образом возродиться. К 1994 году переводческое агентство «Хайбо» в основном достигло безубыточности; в 1995 году оно начало постепенно приносить прибыль. Сегодня переводческое агентство «Хайбо», как и желал Ма Юнь в те времена, стало

крупнейшим профессиональным переводческим агентством в Ханчжоу.

Такая упорная настойчивость Ма Юня, не допускающая легких сдач, сегодня воспринимается в «Хайбо» как великий дух предпринимательства. Сейчас, заходя на сайт «Хайбо», на главной странице сразу бросаются в глаза четыре больших иероглифа: «Никогда не сдаваться». Эти четыре иероглифа написаны собственноручно Ма Юнем. Этот дух Ма Юнь сохранил и в своей дальнейшей карьере, и он сыграл важную роль в его последующем развитии.

Однажды, участвуя в «Форуме элиты» в Гонконге, Ма Юнь заявил, что сам не разбирается в компьютерах, а в повседневной жизни умеет лишь отправлять и получать электронную почту или просматривать веб-страницы, и что секрет его успеха заключается в том, что он придерживается своих «очень глупых и наивных» идей. Можно сказать, что создание «Китайских желтых страниц» — первого в Китае сайта по публикации коммерческой информации в Интернете — было именно результатом «очень глупых и наивных» идей Ма Юня.

В начале 1995 года Ма Юнь по поручению отправился в Лос-Анджелес в качестве переводчика для обсуждения и заключения сделки по инвестициям в строительство автомагистрали, но переговоры не увенчались успехом. Ма Юнь прилетел из Лос-Анджелеса в Сиэтл, чтобы встретиться с Биллом — иностранным преподавателем, с которым он позна-

комился в Ханчжоуском институте электронной промышленности. Билл, убеждённый сторонник Интернета, привёл Ма Юня на экскурсию в VBN — первую в Сиэтле компанию-провайдера интернет-услуг (ISP). Именно здесь он впервые познал чудеса сети и договорился с компанией VBN: они будут отвечать за техническую часть в США, а он найдёт клиентов в Китае, и вместе они помогут китайским предприятиям выйти в Интернет.

В мае 1995 года запустился сайт «Китайские желтые страницы». Бизнес-стратегия Ма Юня заключалась в следующем: сначала он рассказывал клиентам, насколько хорош Интернет, затем запрашивал у них информацию, отправлял её в США, где компания VBN создавала главную страницу, распечатывала её и отправляла обратно в Ханчжоу экспресс-почтой. Ма Юнь показывал клиентам распечатанную версию веб-страницы и говорил, что её можно увидеть в Интернете. В то время тарифы «Китайских желтых страниц» составляли 20 000 юаней за главную страницу объемом 3000 иероглифов плюс одна фотография, из которых 12 000 юаней уходили американской компании.

В 1995 году об Интернете знали немногие, и Ма Юнь начал прибегать к помощи Билла Гейтса, чтобы убедить людей, а также напрямую перевёл слово «Internet» на китайский язык — «Интернейт-ван». Во время одной из поездок с целью агитации кто-то спросил его: «Какое отношение имеет ваш „Интернетян“ к слову „Интернационал“ из песни „Ин-

тернационал"?» Чтобы вдохновить людей присоединиться к его делу, Ма Юнь сослался на всем известного Билла Гейтса, сказав:

«Билл Гейтс сказал, что Интернейт изменит все стороны жизни человечества».

Много лет спустя он признался, что на самом деле это были его собственные слова. Потому что он знал: в той ситуации никто бы ему не поверил. На самом деле Билл Гейтс в то время даже выступал против Интернета.

В тех условиях, пытаясь продать предпринимателям нечто невидимое и неосязаемое, так называемый «веб-сайт», Ма Юнь был воспринят ими как большой мошенник. Как только Ма Юнь появлялся у них с предложением, они реагировали так, будто столкнулись с «атипичной пневмонией», и спешили от него скрыться.

Ма Юнь решил начать с друзей из своего ближайшего окружения. Когда он преподавал в Ханчжоуском институте электронной промышленности, чтобы подзаработать на жизнь, он подрабатывал в нескольких вечерних вузах, преподавая международную торговлю. Среди студентов вечерних курсов были владельцы малых и средних частных предприятий, поэтому Ма Юнь воспользовался этой возможностью, чтобы познакомиться со многими друзьями-предпринимателями. Так он стал телефонным продавцом: каждый день звонил своим друзьям-предпринимателям, звонил снова и снова, без устали объясняя им преимущества Интерне-

та. В результате со временем эти друзья, как только слышали, что звонит Ма Юнь, начинали жаловаться и трепетали от страха.

Однажды, чтобы заключить сделку с одной компанией, Ма Юнь пять раз подряд ходил на встречу с её владельцем. Этот владелец совершенно не верил тому, что говорил Ма Юнь, и считал его мошенником. Но Ма Юнь не сдавался, снова и снова объясняя ему чудесные возможности Интернета. Позже, чтобы убедить владельца, он попросил американскую компанию VBN создать для этой фирмы веб-сайт, чтобы тот собственными глазами увидел, как его сайт будет выглядеть в Интернете. В конце концов, под влиянием искренности Ма Юня владелец все-таки подписал контракт.

Впоследствии Ма Юнь открыл двери таких организаций, как юридическая фирма «Цяньцзян» и Второй телевизионный завод Ханчжоу. Каждый контракт давался ему с огромным трудом. Но усилия не остались без вознаграждения: благодаря стараниям Ма Юня проект «Желтые страницы Китая» наконец начал набирать обороты.

Именно мужество, упорство, способности и сила воли, закаленные в те годы работы продавцом, сформировали Ма Юня, каким мы его знаем сегодня; и именно благодаря приверженности принципу «глупое упорство гораздо лучше, чем отсутствие упорства», а также настойчивому претворению в жизнь тех «очень глупых и наивных» идей, были достигнуты сегодняшние блестящие успехи «Алибабы», при-

влекающие внимание всего мира.

Сильная выдержка — самое ценное богатство человека, и на пути к успеху ничто не может её заменить. Когда соперник сильнее тебя, упорство до конца не всегда гарантирует победу, но если ты не будешь упорствовать, поражение тебе обеспечено.

Долгосрочная страсть приносит наибольшую прибыль

Мимолетная страсть ничего не стоит, только постоянная страсть приносит наибольшую прибыль. А страсть, не способная выдержать неудач, — это всего лишь порыв.

— Ма Юнь

Билл Гейтс однажды сказал: «Основой культуры нашей компании является культура энтузиазма. Сотрудники должны обладать энтузиазмом, чтобы полностью посвятить себя работе, а навыки можно развить…» Создание компании Microsoft было продиктовано предпринимательским энтузиазмом Билла Гейтса, который говорил: «Если я этого не сделаю, я никогда 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.

Создание бизнеса — это тяжелый процесс, никто не может достичь вершин за один шаг, а о нереальных мечтах и говорить не приходится. Поэтому Ма Юнь подчеркивает один ключевой вопрос: на что люди должны опираться, что-

бы пройти этот сложный путь? Ответ — на страсть. Однако Ма Юнь дает не просто два слова, а пять: «неугасающая страсть».

Для предпринимательства нужна страсть, и одной лишь кратковременной страсти далеко не достаточно — она должна постоянно питать душу предпринимателя.

«Победа в Китае» — это общенациональное реалити-шоу о бизнес-соревнованиях, транслируемое Центральным телевидением Китая, победитель которого получает крупную сумму венчурного капитала от компаний. В качестве членов жюри в программе приглашаются многие предприниматели, и Ма Юнь — один из них.

В пятом эпизоде отборочного этапа первого сезона Чэнь Юэву, имеющий степени магистра делового администрирования и магистра электронной инженерии, полученные в США, был сразу же отклонен Ма Юнем. Такой исход оказался неожиданным для зрителей, ведь Чэнь Юэву пришёл на соревнование с тщательно проработанным планом и предпринимательским энтузиазмом. Конечно, Ма Юнь также объяснил свои мотивы:

Третий участник, Чэнь Юэву, я хочу откровенно сказать вам: вам лучше не заниматься предпринимательством. Это, наверное, неприятно слышать, но, как только что сказал У Ин, предпринимательство — это очень тяжелый труд, а вероятность провала в этом деле очень высока. Судя по твоему характеру, я считаю, что тебе больше подходит роль инжене-

ра или участие в уже успешной стартап-команде, где ты будешь выполнять определённые задачи, ведь ты отличаешься упорядоченностью, рациональностью и сдержанностью, а предприниматели, как правило, бывают немного сумасшедшими. Если ты действительно хочешь заняться предпринимательством, я советую тебе после получения степени MBA сначала найти работу, поработать в Китае пять лет, а если через пять лет ты всё ещё захочешь открыть свой бизнес, тогда и займись этим. Через пять лет многие идеи о создании собственного бизнеса, как правило, исчезают. Когда твой проект будет нуждаться в инвестициях от господина Сюна и господина Ву, когда ты уже найдешь 1000 клиентов, каждый из которых заплатит тебе 300 долларов, тогда мы и поговорим об этом, хорошо?

Создание собственного бизнеса — дело не из лёгких, и уж точно не то, что можно осуществить, опираясь лишь на мимолётный энтузиазм. Многие молодые люди после окончания учебы стремятся быстро реализовать себя и доказать свою ценность на большой арене общества, как будто, не став боссом, они загубят себя. На самом деле молодым людям, только что вышедшим из университета, стоит сначала серьезно поискать работу и несколько лет трудиться, не отрываясь от реальности. Если через несколько лет у вас попрежнему будет сильное желание открыть свой бизнес, тогда еще не поздно этим заняться.

Ма Юнь всегда считал, что мимолетный энтузиазм ничего

не стоит, а ценность имеет только стойкий энтузиазм, который нельзя подвергать риску. После окончания факультета иностранных языков Ханчжоуского педагогического института Ма Юнь устроился преподавателем в Ханчжоуский институт электронной промышленности. Преподавание и бизнес — это две совершенно разные сферы, но опыт работы в качестве преподавателя многому научил Ма Юня и сыграл ключевую роль в его дальнейшем развитии. Позже Ма Юнь вспоминал:

«Пять лет преподавания в университете принесли мне пользу в том, что я понял, что такое поспешность, а что — нет, и научился делать каждую мелочь как следует; в предпринимательстве нельзя действовать поспешно».

Энтузиазм, который люди проявляют в процессе создания бизнеса, часто воспринимается как поспешность, и такие случаи действительно имеют место, поэтому предпринимателям необходимо уметь четко различать эти два понятия.

Создание «Алибабы» началось с группы из более чем десятка молодых людей, полных энтузиазма и идеалов, которые объединились, преследуя мечту о создании великой компании. Молодая команда легко зажигается энтузиазмом, но ещё легче теряет его из-за неудач, особенно когда речь идёт о том, чего ещё никто не делал: в этом случае сложности будут гораздо больше, и возникнет множество непредвиденных, неожиданных трудностей. И, очевидно, без стойкого энтузиазма перед лицом этих трудностей очень легко

сдаться.

Энтузиазм — это проявление сильного интереса и увлеченности людьми к чему-либо. Для успеха нужен не только энтузиазм, но и способность сохранять его на протяжении долгого времени.

Масайоши Сон из SoftBank однажды отметил, что из интернет-компаний, в которые он инвестировал, 100 обанкротились, но подавляющее большинство выжило, а значительная часть из них, такая как Alibaba и Yahoo, добилась огромного успеха. По его мнению, главное отличие между провалившимися и успешными компаниями, помимо доли везения, заключается в том, есть ли у руководства предпринимательский энтузиазм. Благодаря предпринимательской страсти успешные компании всегда способны привлекать талантливых специалистов, находить решения для преодоления трудностей и выходить из сложных ситуаций.

Ма Юнь, общаясь с сотрудниками «Алибабы», однажды рассказал им такую историю:

В те времена, когда SoftBank только-только была основана в Японии, Масайоши Сун хотел платить сотрудникам немного меньшую зарплату, поэтому распределил среди них часть акций компании. Некоторые молодые сотрудницы получили небольшое количество акций, но были этим очень недовольны. Дело в том, что акций было мало, да и обналичить их в то время было невозможно. Они отказались от акций, желая вместо этого получить чуть больше зарплаты.

Менее чем через два года SoftBank вышла на биржу, и те немногие акции, которые получили эти сотрудницы, неожиданно оценились в более чем миллион долларов, а в итоге их стоимость выросла почти до двух миллионов долларов. Те, кто получил больше акций, все стали акционерами с состоянием в несколько миллионов долларов, а некоторые даже превратились в миллионеров с состоянием в десятки миллионов долларов. Эти девушки были очень рады и подумали: зачем работать, когда у тебя столько денег? В результате одни вышли замуж, другие перестали работать, начали покупать дома и машины, и ни одна из них по-настоящему не поблагодарила компанию, ни одна не поблагодарила команду. Это вызвало серьезный резонанс внутри SoftBank: многие сотрудники уволились, основали собственные компании и даже стали переманивать сотрудников из своей бывшей компании. Однако, согласно статистике, ни один из ушедших не добился успеха — все, что быстро пришло, так же быстро и ушло.

В «Алибабе» есть такое выражение «пятилетники», под которым подразумеваются сотрудники, проработавшие в компании пять лет. Эту историю Ма Юнь рассказал во время общения с этими «пятилетниками», предупреждая старых сотрудников, чтобы они не приобретали менталитет «новоиспечённых богачей». Ведь среди тех, кто первыми разбогател в Китае, ни у кого не сложилась хорошая жизнь. Например, из тех, кто первыми купил мотоциклы, сколько осталось

в живых?

Затем, в своей речи перед «пятилетниками» из отдела продаж, Ма Юнь вновь затронул эту тему. А до этого Alibaba вышла на биржу в Гонконге, став первой китайской интернет-компанией с рыночной капитализацией свыше 20 млрд долларов США. Внутри компании почти 70 % сотрудников стали «миллионерами», разделив между собой почти 18,4 млрд гонконгских долларов.

Ма Юнь отнесся к такому результату довольно спокойно. По его мнению, достижение таких результатов — заслуга каждого, но все эти заслуги остались в прошлом. Если бы он мыслил как владелец частного предприятия или «местный босс», то и он сам, и подавляющее большинство сотрудников уже давно бы уволились: «Хватит работать, мы измотаны, давайте найдем другую работу, полегче, и на этом закончим жизнь». Однако в таком случае их судьба, скорее всего, повторила бы судьбу «десятитысячников» 70-х и 80-х годов — у них было много денег. Но ни один из тех «десятитысячников» впоследствии не добился успеха.

Ма Юнь не хочет, чтобы старые сотрудники и руководители «Алибабы» оказались в положении тех «десятитысячников»: продержались пять-восемь лет, а потом в мгновение ока исчезли. Он считает, что эти деньги сейчас кажутся немалыми, но в будущем они не будут иметь большого значения, потому что компания все еще находится в стадии становления, а для ведения бизнеса необходимо сохранять

неугасаемую страсть.

Еще на раннем этапе становления «Алибабы» Ма Юнь сформулировал три цели: во-первых, создать компанию, которая будет устойчиво развиваться в течение 80 лет; во-вторых, войти в десятку крупнейших сайтов мира; в-третьих, добиться того, чтобы любой предприниматель обязательно пользовался «Алибабой».

На праздновании пятилетия «Алибабы» Ма Юнь поставил новую цель: «Алибаба» должна стать компанией, просуществующей 102 года. Компания, родившаяся в последнем году XX века, если просуществует 102 года, то переживет три столетия, и «Алибаба» непременно станет одной из величайших компаний Китая.

А на праздновании десятилетия «Алибабы» 18 основателей «Алибабы», включая Ма Юня, отказались от статуса «основателей» и в дальнейшем станут партнерами группы. Ма Юнь надеется, что благодаря этому шагу «Алибаба» начнёт всё с нуля. Кроме того, Ма Юнь подробно рассказал о конкретных целях «Алибабы» на следующее десятилетие: во-первых, «Алибаба» должна стать платформой для выживания и развития 10 миллионов малых и средних предприятий по всему миру; во-вторых, обеспечить рабочие места для 100 миллионов человек по всему миру; в-третьих, предоставить 1 миллиарду человек по всему миру платформу для покупки качественных и недорогих товаров.

Почему Ма Юнь постоянно ставит новые цели? Потому

что цели — это лучшее средство для поддержания энтузиазма. Ма Юня можно назвать не столько предпринимателем, сколько «создателем мечтаний». Он — предприниматель, полный энтузиазма, проповедник великих идеалов и поборник грандиозных мечтаний. Ма Юнь на собственном примере доказал одну истину: если у нас есть мечта, неугасаемый энтузиазм и неустанные усилия, мы обязательно достигнем берега успеха.

Неудача — это ценное богатство

Всегда помните: каждый успех может привести к вашему провалу, а каждый провал, из которого вы извлечете урок, может привести к успеху.

— Ма Юнь

Энгельс однажды сказал: «Ничто не учит так быстро, как собственные ошибки». Самый прямой перевод этой фразы — «неудача — мать успеха». Люди, наверное, уже устали слышать эту избитую фразу о том, что «необходимо ценить неудачи», но большинство из них в итоге так и не добились успеха. Люди понимают, как важно ценить неудачи, но не придают этому достаточного значения, потому что их внимание по-прежнему сосредоточено на том, как добиться успеха.

Ма Юнь с детства отличался от других детей. По его собственным словам, его успеваемость в классе никогда не была самой лучшей — обычно он занимал место в середине десятки, а по математике у него были крайне плохие оценки,

и он часто получал неудовлетворительные оценки. В 70-80-е годы такие ученики часто доставляли учителям немало головной боли. Из этого можно сделать вывод, что, по крайней мере в детстве, Ма Юнь не был умным.

При поступлении из средней школы в старшую из-за плохих оценок ему пришлось сдавать экзамены дважды; в одном из них он набрал по математике всего 31 балл — это стало первым поражением в жизни Ма Юня.

Ма Юнь не обладал талантом к математике, его оценки были крайне низкими, но при этом он удивительно хорошо владел английским языком, и именно этот талант оказал решающее влияние на его жизнь. Многие задаются вопросом: почему Ма Юнь, у которого с математикой были огромные проблемы, так отлично учил английский? Помимо личного интереса и усердия, очень важную роль сыграла его учительница географии в средней школе.

Однажды на уроке эта учительница рассказала историю, которая принесла Ма Юню пользу на всю жизнь и, можно сказать, изменила его судьбу. По словам учительницы, однажды, когда она была на берегу Западного озера, несколько иностранцев задали ей вопросы о географии Китая. У неё был отличный английский, и она, естественно, отвечала бегло и свободно. В заключение учительница сказала: «Вы должны хорошо изучать географию, иначе, когда они будут задавать вам вопросы, вы опозорите китайцев». Эти слова стали для Ма Юня главной мотивацией в изучении англий-

ского языка. После того урока географии Ма Юнь, как только вернулся домой, купил радиоприемник и каждый день неустанно слушал англоязычные радиопередачи. В том году Ма Юню только что исполнилось 12 лет. В то время реформы и открытость шли полным ходом, и Ханчжоу, как туристический центр и привлекательное место для инвестиций, естественно привлекал большое количество иностранцев. Воспользовавшись этой благоприятной ситуацией, Ма Юнь при любой возможности останавливал иностранцев на улице, чтобы попрактиковаться в английском. Так, день за днём, разговорный английский Ма Юня становился всё более беглым. К 13 годам Ма Юнь уже мог работать гидом для иностранцев, развозя их на велосипеде по всем улицам города.

Когда Ма Юнь впервые сдавал вступительные экзамены в университет, по математике он набрал всего 1 балл. Он был подавлен и готовился устроиться на временную работу. Вместе со своим высоким и симпатичным двоюродным братом он пошел устраиваться в один отель, но в итоге приняли на работу двоюродного брата, а ему отказали. После этого Ма Юнь работал секретарем, а также грузчиком, а позже, благодаря связям отца, устроился в один журнальный дом, где развозил книги на трехколесном велосипеде. На своём велотрицикле он связывал книги и журналы по 25 экземпляров в пачку, а затем преодолевал 10 километров, чтобы через железнодорожный вокзал отправить их в другие места.

Однажды Ма Юнь случайно попала в руки книга Лу Яо «Жизнь», и истории в ней произвели на него огромное впечатление. Тогда он решил во второй раз сдавать вступительные экзамены в университет. Твердо решив достичь своей цели, Ма Юнь начал тяжёлую жизнь повторной подготовки к экзаменам. Тем летом он записался на курсы подготовки к вступительным экзаменам и каждый день ездил на велосипеде по маршруту «дом — курсы», не отклоняясь от него.

Однако богиня удачи не улыбнулась Ма Юню и на втором экзамене. На этот раз он набрал по математике 19 баллов, а его общий балл оказался на 140 баллов ниже проходного. Этот результат заставил родителей, которые до сих пор лелеяли слабую надежду на поступление сына в университет, решить, что ему больше не стоит сдавать экзамены.

20-летний Ма Юнь сдавал выпускные экзамены в третий раз. Он ясно помнит, как перед экзаменами учитель математики по фамилии Юй сказал ему: «Ма Юнь, твоя математика — полная катастрофа. Если ты сможешь сдать экзамен на «удовлетворительно», я напишу свою фамилию «Юй» задом наперед».

Однако результаты Ма Юня поразили учителя Ю. Во время экзамена по математике, опираясь на 10 формул, выученных наизусть, он подставлял их в каждое задание по очереди, и в итоге набрал 79 баллов (в то время максимальный балл по математике составлял 120, а проходной — 72). В конце концов, Ма Юню очень повезло: он поступил на

специальный курс Ханчжоуского педагогического института, не дотянув до проходного балла для бакалавриата всего 5 баллов. Ещё больше повезло тому, что на тот момент бакалавриат института не был укомплектован. Поэтому он в итоге «неожиданно» стал студентом бакалавриата факультета иностранных языков.

Опыт Ма Юня, трижды сдававшего вступительные экзамены, учит нас: неудача не страшна, страшно то, что ты теряешь мужество противостоять ей. Если не выйти из тени неудачи, она подточит твою волю к продвижению вперёд, и в итоге ты останешься без успеха.

С момента принятия решения о создании собственного бизнеса до основания «Алибабы» Ма Юнь пережил бесчисленные трудности, страдания, неудачи и поражения. Оглядываясь назад, он всегда с глубоким чувством говорит:

«Пять лет страданий — это наше величайшее богатство и одна из главных причин успеха. Другие могут скопировать наш сайт, но не могут скопировать наши пять лет страданий».

Без анализа этих пяти лет страданий трудно понять причины успеха «Алибабы». Позже Ма Юнь был вынужден покинуть реорганизованную компанию «Китайские желтые страницы» — это стало первым провалом в его жизни. О его уходе ходило много слухов, но до сих пор трудно сказать точно, в чём же заключалась истинная причина. Некоторые предполагают: если бы тогда не было сотрудничества с «Хан-

чжоу Телеком», возможно, такого исхода не произошло бы. Но сотрудничество с «Ханчжоу Телеком» было вынужденным выбором.

Когда Ма Юнь только начинал заниматься интернетом, в Китае ещё мало кто осознавал его значение, и конкуренция действительно существовала, но не была острой. Однако спустя всего два года интернет стал горячей темой в крупных СМИ и самым ярким представителем новой экономики, и у «Китайских желтых страниц» Ма Юня за одну ночь появилось множество конкурентов.

В то время самым ярым конкурентом Ма Юня была «Ханчжоу Телеком», причём это была борьба с огромным перевесом сил — у «Ханчжоу Телеком» уставный капитал составлял более 300 миллионов, а у Ма Юня — всего 20 тысяч. В то же время это была борьба не на жизнь, а на смерть. В Ханчжоу было место только для одного «монаха», двух там не помещалось. «Ханчжоу Телеком» располагала отличными социальными и правительственными ресурсами, а у Ма Юня их не было вовсе.

Кроме того, чтобы воспользоваться уже сложившейся известностью «Китайских желтых страниц», «Ханчжоу Телеком» создала сайт с очень похожим названием — «chinesepage.com», также называвшийся «Китайские желтые страницы», — с целью отвоевать часть рынка у «Китайских желтых страниц» Ма Юня.

Чтобы выжить, Ма Юнь решил сотрудничать с «Ханчжоу

Телеком»: активы «Китайских желтых страниц» были оценены в 600 тысяч юаней, что соответствовало 30 % акций, а «Ханчжоу Телеком» вложил 1,4 миллиона юаней, получив 70 % акций.

Дальнейший исход можно было предвидеть: «Китайские Желтые страницы» были поглощены, Ма Юнь обналичил свою долю и уехал в Пекин, где помогал Министерству внешней торговли и экономического сотрудничества создавать веб-сайты, пока впоследствии не вернулся в Ханчжоу, чтобы основать «Алибаба».

Этот урок дал Ма Юню новое понимание капитала и позволил накопить полезный опыт для последующего привлечения венчурного капитала в «Алибаба». В первые годы существования «Алибабы», когда компания остро нуждалась в деньгах, а интернет переживал период наибольшего бума, сотрудники «Алибабы» часто получали звонки от инвесторов. Однако Ма Юнь отклонил предложения 38 венчурных фондов, поскольку они требовали контроля над «Алибабой». В итоге он выбрал «ангельский фонд» Goldman Sachs на сумму 5 млн долларов США, а позже — инвестиции от Масайоши Суна, главы японской компании SoftBank, в размере 20 млн долларов США.

В 1999 году Ма Юнь пережил вторую неудачу в своей жизни: в тот самый день, когда Дин Лэй с компанией NetEase отправился на север, Ма Юнь со своей командой направился на юг, вернувшись в Ханчжоу.

Когда Ма Юнь уходил из «Китайских желтых страниц», Министерство внешней торговли и экономического сотрудничества сказало ему: «Приезжай в Пекин, здесь у тебя получится лучше!» Так Ма Юнь привез с собой в Пекин пятерых молодых людей. Он снял в Пекине маленькую комнату площадью менее 20 квадратных метров и работал днём и ночью, создавая сайт для министерства, благодаря чему оно стало первым ведомством министерского уровня в Китае, вышедшим в Интернет.

Ма Юнь тогда неплохо справлялся с работой, и Министерство внешней торговли и экономического сотрудничества создало отдельную компанию — Центр EDI (Китайская международная электронная коммерция), которую Ма Юнь сформировал и управлял; Ма Юнь владел 30 % акций, а Министерство внешней торговли и экономического сотрудничества — 70 %. Но на самом деле Ма Юнь получал всего несколько тысяч юаней в месяц в качестве зарплаты, а больше ничего не имел.

Со временем Ма Юнь обнаружил, что в рамках государственной структуры многие вещи было трудно реализовать, и существовало множество неясных проблем. В то время все говорили, что сотрудничество Ма Юня с Министерством внешней торговли и экономического сотрудничества — это китайская «команда мечты», но на самом деле никто не знал, как обстоят дела на самом деле.

Что делать? Ма Юнь размышлял об этом каждый день.

Остаться в Пекине? Возможности, конечно, были: например, «Синьнань» и «Яху» хотели, чтобы Ма Юнь присоединился к ним. Но Ма Юнь обнаружил, что интернет-сообщество Пекина слишком нестабильно, и в таких условиях трудно что-либо довести до конца. Остаться в компании? Но Ма Юнь уже сыт этим по горло. Кроме того, он чувствовал, что ситуация в китайском интернете начинает меняться, а мировой бум интернета вот-вот начнется, и оставаться в правительстве означало бы упустить эту уникальную возможность. Поразмыслив, Ма Юнь в конце концов решил отправиться на юг.

В то время Ма Юнь просто считал, что основной центр электронной коммерции должен находиться не рядом с информационным центром, а рядом с центром предпринимательства, и не мог представить, что это решение позволит «Алибабе» избежать последующих бурных событий.

В те годы, когда интернет-экономика переживала самый низкий спад, еженедельник «IT Times» так описал выделение «Алибабы» из общей массы: «За последние два года пекинские интернет-компании словно лифт спускались из рая этаж за этажом в ад; практически ни один интернет-герой не смог вырваться из общего безумия, и ни один не смог избежать катастрофы, последовавшей за этим безумием». А «Алибаба», опираясь на Ханчжоу, сегодня бесспорно стала лучшей компанией в сфере B2B-электронной коммерции в Китае.

Иногда трудности не так уж и страшны. Британский писатель и драматург Клод Смит однажды сказал: «Для нас самая большая честь в том, что каждый из нас когда-то терпел неудачу, но каждый раз, когда мы падали, мы снова поднимались». Именно благодаря постоянным испытаниям человек становится сильнее.

Действительно, люди учатся большему на уроках неудач, чем на опыте успехов. Какой бы ни была неудача, если вы поднимаетесь после падения, урок, извлечённый из неё, станет полезным опытом, который поможет вам добиться успеха в будущем.

В трудные моменты — согрей правую руку левой

Бизнес — это не что иное, как мудрость, надежда и смелость. Все это — необходимые навыки для ведения бизнеса. Столкнувшись с проблемой, я привык согревать левой рукой правую. Необходимо постоянно повторять себе: «Ничего страшного, я по-прежнему остаюсь собой, я продолжаю учиться и расти, всё будет хорошо, по крайней мере, я ещё жив».

— Ма Юнь

Создание бизнеса неизбежно сопряжено с тяжелым процессом, поскольку на этом пути возникают самые разные трудности. По этому поводу председатель совета директоров Lenovo Group однажды образно описал: «Путь предпринимателя похож на мчащийся поезд: люди постоянно садятся и выходят — это совершенно нормально, но всегда найдут-

ся те, кто хочет доехать до более отдаленных мест. Возможно, вы добьетесь определённого успеха в своём деле, и в таком случае уйти из него будет, безусловно, лучше, чем ничего не делать. Если вы хотите добиться большого успеха, будьте готовы к ещё большим трудностям. Как мы часто говорим: «Трудностей бесчисленное множество, но мы никогда не сдаёмся».

Проще говоря, успех достигается благодаря тому, что люди непрерывно преодолевают одно за другим препятствия. Поэтому то, как далеко человек сможет пройти по пути к успеху, зависит не только от его личных способностей, но и от мужества и решимости, с которыми он встречает трудности, даже если это приведет к неудаче.

Готовность к неудаче — это лишь первый шаг при столкновении с трудностями; также нужно четко понимать, что иногда эти трудности предначертаны так, что их придется преодолевать в одиночку, и никто не сможет тебе помочь.

Когда мы начинали свой бизнес, мои коллеги, возможно, плакали, мои друзья, возможно, плакали, но я — нет, потому что слезы бесполезны.

Слёзы бесполезны, как и жалобы. Ма Юнь — именно такой человек: сталкиваясь с трудностями, он почти никогда не жалуется. Он говорит:

«В трудные времена нужно научиться согревать правую руку левой. Когда ты счастлив, делись радостью с другими; тогда, когда тебе плохо, другие принесут радость тебе. Сча-

стье и радость — это своего рода инвестиция: если ты счастлив, делись этим с другими, и однажды они отплатят тебе тем же».

Именно с таким оптимистичным настроем Ма Юнь преодолевал одно за другим все трудности. По его мнению, предприниматель должен научиться защищать себя сам, а в трудные времена «научиться согревать правую руку левой».

В начале создания переводческого агентства «Хайбо» Ма Юнь был всего лишь новичком, только что вступившим в мир бизнеса. По разным причинам компания работала не лучшим образом, и в итоге расходы превышали доходы. В то время многие были в растерянности. Но Ма Юнь решительно взял на плечи мешок и отправился в Иу продавать мелкие товары, решив проблемы компании самым простым и, по сути, безысходным способом. В конце концов ему удалось спасти «Хайбо». Ма Юнь никогда не был человеком, который любит без конца жаловаться кому-то на свои беды; конечно, бывали моменты беспомощности, но только самопомощь могла открыть путь к выходу из ситуации.

Когда он, смеясь и шутя, покинул компанию и отправился в Иу, он нес всё на своих плечах в одиночку; когда он изо всех сил продвигал Интернет, но его раз за разом выгоняли за дверь, он справлялся с этим в одиночку; когда его называли «мошенником» и «сумасшедшим», а весь мир отвергал и критиковал его, он брал всё на себя в одиночку.

Даже сейчас Ма Юнь редко делится своими переживания-

ми с сотрудниками и ближайшими руководителями. Ма Юнь под вспышками фотокамер и перед сотрудниками всегда похож на озорного мальчишку; в его словах и поведении проявляется такая непринужденность, которая редко встречается у обычных людей. Ма Юнь — оптимист, он, как поэт, мечтает о новой цивилизации в мире бизнеса и о том, что «Алибаба» подарит миру прекрасный новый мир. Ма Юнь — вот так, на пути предпринимательства, он идет вперёд с улыбкой, заживая свои раны.

Конечно, Ма Юнь ценит команду, но когда он может решить проблему самостоятельно, он предпочитает брать на себя большую часть ответственности. Тем более что иногда команда не всегда может до конца понять его мысли.

Впоследствии развитие компании «Алибаба» также находилось под сильным влиянием Ма Юня: сталкиваясь с трудностями, «Алибаба» в первую очередь стремилась решать их самостоятельно, а не полагаться на помощь извне. Ма Юнь отмечает, что многие предприятия жалуются на отсутствие поддержки со стороны правительства, но «Алибаба» с момента своего основания ни разу не брала у правительства ни цента в долг и ни разу не создавала проблем для общества. Чаще всего команда «Алибабы» согревала других в холодное время года, помогая многим малым и средним предприятиям зарабатывать деньги.

В те годы, после того как в провинции Гуандун был выявлен первый случай заболевания «атипичной пневмонией»,

вспышки этой болезни последовательно произошли в Гуанси, Шаньси, Пекине и других регионах. Эта внезапная эпидемия серьезно угрожала здоровью и жизни населения, а также повлияла на экономическое развитие, социальную стабильность и международные связи нашей страны.

Под тенью «атипичной пневмонии» все отрасли экономики в той или иной степени пострадали: выставки откладывались, покупатели не решались приезжать, заказы отменялись. Традиционные бизнес-модели оказались в крайне неблагоприятном положении. Например, предприниматель по имени Лоу Голиан из Международного торгового центра Иу, занимавшийся экспортом изделий народного промысла в течение 11 лет, в мае того года сетовал: «Обычно в это время заказы составляют около 400–500 тысяч юаней, а в прошлом месяце их сумма не превысила 200 тысяч юаней».

В условиях кризиса некоторые предприятия надеялись найти спасительное решение, а компании электронной коммерции, в лице «Алибабы», воспользовались ситуацией, «создав рынок на волне событий», что принесло пользу как другим, так и им самим.

По имеющимся данным, в течение первых двух-трёх лет после основания «Алибабы» количество деловых предложений, публикуемых на сайте компании ежедневно, составляло всего около 3000. Однако с марта 2003 года «Алибаба» ежедневно привлекает 3500 новых членов, что на 50 % больше, чем в предыдущем квартале, а значительное число старых

членов также увеличило частоту и интенсивность использования онлайн-торговли; ежедневно на сайте публиковалось от 9 000 до 12 000 новых деловых предложений, что в три раза превышало показатели предыдущего года; количество откликов международных закупщиков на деловые предложения увеличилось вдвое по сравнению с предыдущим кварталом; количество запросов международных закупщиков по 30 популярным китайским товарам выросло в четыре раза; количество китайских поставщиков увеличилось вдвое по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года; ежемесячно регистрируется 185 млн посещений; поступает более 2,4 млн запросов на покупку и продажу (откликов); 380 тыс. профессиональных покупателей и 1,9 млн членов сообщества со всего мира используют Alibaba для поиска деловых возможностей и совершения различных сделок.

Например, 17 апреля 2003 года на китайском сайте Alibaba было опубликовано 6 890 объявлений о коммерческих возможностях (покупка, продажа, агентство, сотрудничество) от компаний-членов, а на международном сайте — 2 354, что в сумме составляет более 9 000 объявлений. Несмотря на то что обычные деловые контакты были в той или иной степени приостановлены, большое количество предприятий провело через Alibaba «бесконтактные» переговоры с клиентами и в эти чрезвычайные времена добилось отличных результатов в онлайн-бизнесе. Например, компания «Хайсин Подшипники» из города Циси провинции Чж-

эцзян подписала во время эпидемии атипичной пневмонии крупный контракт на сумму 3 млн юаней.

Ма Юнь также сказал, что нужно научиться чаще смотреть на неудачи других людей, так как это поможет понять, что на самом деле собственный опыт не так уж и плох. В словах Ма Юня прослеживается некоторая доля самоутешения, но это также может придать предприятию мужество для того, чтобы смотреть в лицо трудностям. Кроме того, с более высокой точки зрения, наблюдение за неудачами и трудностями других людей также порождает чувство социальной ответственности. Во время эпидемии атипичной пневмонии компания «Алибаба» не только заботилась о себе, но и, обнаружив, что многие предприятия не могут эффективно функционировать из-за эпидемии, начала помогать другим, позволяя этим предприятиям находить коммерческие возможности на платформе «Алибаба» и реализовывать накопленные товары.

Столкнувшись с трудностями и самостоятельно решая проблемы, пусть даже ценой крови и пота, человек переживает рост и радость. Ма Юнь глубоко осознает это:

Радость предпринимательства заключается в преодолении одного за другим препятствий — именно в этом заключается величайшее счастье предпринимателя. Самое мучительное в этом мире — это настойчивость, но и самое радостное — тоже настойчивость. Если бы «Алибаба» не проявила настойчивости, её бы уже давно не стало.

Сам Ма Юнь признаёт, что с самого начала создания «Алибабы» все подбадривали друг друга: «Сделаем так, чтобы в мире не было бизнеса, который трудно вести», «Сделаем так, чтобы в мире не было бизнеса, который трудно управлять», «Сделаем так, чтобы в мире не было сокровищ, которые невозможно найти»… Оптимизм «Алибабы» также является важным фактором её выживания. Но это ещё не всё: в сложных ситуациях «Алибаба» стремится к совершенству, потому что, выдерживая испытания, она дарит тепло окружающим. Внося вклад в развитие общества, она демонстрирует высокую социальную ответственность, и именно поэтому ей суждено пройти долгий путь.

Дополнительная информация. Жить ради идеалов

Недавно я заметил, что многие сотрудники «Алибабы» находятся в подавленном и печальном настроении: в Интернете появилось множество публикаций, обвиняющих Taobao в манипулировании результатами поиска, что даже вызвало протесты некоторых продавцов у входа на площадку Taobao… Видя, как многие коллеги чувствуют себя обиженными и даже проливают слёзы, я также заметил, что немало молодых сотрудников Taobao постоянно задают себе вопрос: «Что же мы, в конце концов, сделали не так? Чтобы поощрить всех к открытию бизнеса на Таобао, мы в течение семи лет не взимали с членов платформы обязательных сборов за открытие магазина и за транзакции, а также упорно поддерживали развитие предпринимателей и мелких продавцов. Более семи лет дневных и ночных усилий принесли в результате лишь всевозможные обвинения. Заслуживаем ли мы такого? Правилен ли выбранный нами путь? Не следует ли нам отказаться от своей миссии по продвижению новой коммерческой цивилизации и вернуться к тому, чтобы быть просто обычной компанией, нацеленной на прибыль…»

Несколько дней назад один друг спросил меня, во что я больше всего верю в этой жизни, и я ответил: «Я верю в „веру“!»

Собственно, я должен был поделиться с вами своими мыслями раньше, но в последнее время возникла целая серия проблем… Хе-хе, я считаю, что сотрудники «Алибабы» должны пройти через такой опыт, им нужно время, чтобы принять всевозможные вызовы — «мужской характер закаляется на несправедливости». Я считаю, что сотрудники «Алибабы» должны научиться самостоятельно анализировать и оценивать проблемы в условиях нестабильной внешней обстановки. Я решил поделиться с вами своими мыслями именно сегодня, потому что скоро наступит 11-я годовщина «Али», и пришло время вновь вспомнить о том, что мы заявили в это же время в прошлом году: «Алибаба будет способствовать развитию новой бизнес-цивилизации, основанной на открытости, прозрачности, совместном использовании и ответственности; предоставит платформу для выживания и развития 10 миллионам малых и средних предприятий по всему миру; создаст 100 миллионов рабочих мест во всем мире; обеспечит платформу для потребления для миллиарда людей по всему миру…».

С того момента, как была сформулирована эта великая миссия и цель, я понимал, что отныне нас ждёт трудный путь развития, на котором мы столкнёмся с самыми разными препятствиями и трудностями. Сегодняшние проблемы — это лишь начало, нас ждёт всё больше неудач. Придерживаться правильного курса, оставаться верным своим идеалам и миссии — это всегда сопряжено с огромными издержками, и так

было во все времена. Особенно в сегодняшней деловой среде Китая продвижение бизнес-цивилизации, основанной на открытости, прозрачности, совместном использовании и ответственности, неизбежно нанесёт ущерб множеству групп с устоявшимися интересами. Нам предстоит бороться не только с этими группами, но и с деловыми традициями прошлого века.

Некоторое время назад сотрудники Taobao приняли решение о корректировке алгоритма поиска, направленное на защиту интересов потребителей и одновременно на поддержку продавцов, предоставляющих качественные услуги и действующих добросовестно. Я считаю это правильным! Я глубоко горжусь тем, что наши коллеги готовы отказаться от своих сиюминутных интересов ради создания справедливых методов, способствующих устойчивому и здоровому развитию пользователей! Но, к сожалению, наши благие намерения были искажены — поддержку добросовестных продавцов обвинили в том, что мы бросаем на произвол судьбы мелких и средних продавцов; меры по защите интересов потребителей обвинили в стремлении к собственной коммерческой выгоде.

Ведь мы, в конце концов, не живём в вакууме: Интернет — это огромный мир, а Taobao — это огромное сообщество… Мы также сталкиваемся в мире электронной коммерции со всеми социальными явлениями, такими как мошенничество и повсеместное распространение контрафактной

продукции. В современном обществе царит крайне негативная и нестабильная атмосфера: многие во всем сомневаются, все критикуют, все отрицают и постоянно навязывают другим своё одностороннее видение мира… Кроме того, многие СМИ чрезмерно используют методы «наказания зла» вместо того, чтобы «поддерживать добро и искоренять зло», в результате чего люди перестают верить, что еще остались те, кто делает добро и работает во имя идеалов и принципов…

Продолжать или сдаться? Если сдаться, то с этого момента мы станем заурядной компанией, живущей ради прибыли; возможно, какое-то время нам будет легко, и мы будем хорошо зарабатывать…А если мы будем придерживаться идеалов, то, возможно, каждый день будем сталкиваться с ситуациями, подобными сегодняшней, и нам придётся бороться с различными силами, в том числе со злом, скрывающимся в огромной тёмной цепочке. Но упорство придаст смысл нашему существованию и работе, оно позволит нам стать в XXI веке компанией, действительно вносящей вклад в развитие человеческого общества, и принесёт уникальную отдачу от всех наших сегодняшних усилий…

Я считаю, что сотрудники «Али» должны, обязаны и могут выбрать только тот путь развития, который основан на приверженности принципам, идеалам и миссии! Тем друзьям из всех слоев общества, которые верят в новую коммерческую цивилизацию и поддерживают «Алибаба» как компанию-идеалистку, я хочу сказать: у нас есть только один бог —

это пользователь. Мы будем еще больше совершенствовать наши услуги и функции в повседневной работе, будем внимательнее прислушиваться к клиентам и будем твердо придерживаться принципа защиты прав потребителей и интересов продавцов. Мы твёрдо верим, что в будущем коммерческом обществе не будет различия между крупными и малыми предприятиями, между иностранным и отечественным капиталом, между государственными и частными компаниями; мы считаем, что будет только различие между честностью и нечестностью, между открытостью и закрытостью, между ответственностью и безответственностью… Мы будем всецело поддерживать те компании, которые отличаются честностью, открытостью и ответственностью. Мы приносим извинения за несовершенства, неопытность и недостатки в нашей работе. Мы обещаем постоянно прилагать усилия и внедрять инновации… Мы не стремимся к наибольшему влиянию, мы стремимся внести максимальный вклад в благо человечества, общества, семьи и самих себя!

Тем, кто с таким трудом создает свой бизнес, я хочу сказать: сегодня — лучшее время для предпринимательства. Успех любой мечты обязательно связан со слезами и потом, с упорством, честностью и усердием! В бизнесе не следует бояться конкуренции; если боишься конкуренции, не стоит заниматься бизнесом. Мы боимся непрозрачной, нечестной и несправедливой конкуренции! Те, кто винит судьбу и окружающих, всегда проиграют тем, кто принимает изменения и

меняет себя!

Нашим сотрудникам «Али» я хочу сказать: нам нелегко было отстаивать наши идеалы на протяжении одиннадцати лет, но мы будем отстаивать их ещё 91 год! С самого первого дня мы придерживаемся принципа, что зарабатывание денег — не наша цель, а лишь результат. Наша компания, состоящая из представителей поколений 80-х и 90-х годов, должна отличаться от предприятий прошлого. Мы благодарны за то, что наша компания появилась в этом обществе, мы будем расти благодаря сегодняшним социальным условиям, и мы тем более должны существовать для совершенствования этого коммерческого общества! В этом и заключается смысл нашей ежедневной усердной работы. Сотрудники «Али», наше будущее обязательно будет определяться нашим сегодняшним оптимистичным и позитивным отношением и нашими усилиями!

Тем, кто скрывается за теневой сетевой индустрией и хочет, чтобы мы отказались от своих принципов, я хочу сказать: мы никогда не изменимся ради выгоды и тем более не откажемся от своих принципов под давлением! Мы готовы принять любой вызов… Мы скорее закроем нашу компанию, чем откажемся от своих принципов! В будущем мы надеемся, что все общество будет контролировать корректировку нашей коммерческой политики. Если наши изменения в политике будут противоречить принципам открытости, прозрачности, совместного использования и ответственности,

мы обязательно внимательно выслушаем замечания и внесем необходимые корректировки. В противном случае мы будем защищать нашу миссию так же, как защищаем свою жизнь!

Обращаюсь к тем, кто хочет извлечь выгоду из беспорядков и распространения лжи: ваши действия не только наносят ущерб идеалам более 20 тысяч талантливых и трудолюбивых молодых людей, но и подрывают интересы десятков миллионов малых предприятий, для которых Интернет — средство выживания, а также сотен миллионов потребителей. Сотрудники Alibaba благодарны за искренние предложения и критику, но мы не примем предложения, преследующие скрытые мотивы, необоснованные претензии и односторонние мнения. Даже если вы прибегнете к маршам и демонстрациям или к ещё более радикальным средствам, пытаясь заставить нас пойти на уступки и сдаться, сотни миллионов потребителей не согласятся с этим. Мы твёрдо верим в силы, способствующие прогрессу общества, и будем активно участвовать в их деятельности…

Сотрудники Alibaba, давайте бороться за наши идеалы!

В этот момент только я могу это сделать!

Глава 2. Позиционирование определяет статус

Любая компания, независимо от её масштабов, может удовлетворить лишь ограниченную часть общего рынка и не в состоянии предоставить эффективные услуги всем потребителям.

Расширяем бизнес на весь мир

Я назвал компанию «Алибаба» не ради Китая, а ради всего мира; я создал «Таобао», чтобы однажды выйти на мировой рынок.

— Ма Юнь

Еще на этапе основания компании «Алибаба» ее стратегические цели были четко определены: быстро выйти на глобальный рынок и стать мировым лидером в сфере электронной коммерции; открыть международный рынок электронной коммерции и развивать внутренний рынок Китая. Многие считают, что Ма Юнь идет по стопам китайских режиссеров пятого поколения — «цветок за стеной пахнет сильнее, чем за ней».

Чтобы создать глобальную компанию, ориентированную в основном на западных покупателей, Ма Юнь должен был использовать все доступные возможности. В первую очередь нужно было «завоевать» зарубежные рынки, что было про-

диктовано выбранной «Алибабой» бизнес-моделью.

Когда Ма Юнь впервые создавал сайт электронной коммерции, у него было очень мало стартового капитала, но он всё же позиционировал будущую компанию как глобальную, поэтому и название должно было быть громким и интернациональным. Чтобы зарегистрировать хорошее название, Ма Юнь долго размышлял.

Ему приходили в голову такие варианты, как bargain.com, ok.com и open.com, но ни один из них не казался ему идеальным. Однажды, усердно просматривая интернет, Ма Юнь внезапно вспомнил название «Алибаба». Его глаза загорелись, но, проверив домен, он обнаружил, что его уже зарегистрировал канадец. Ма Юнь был очень разочарован, но, продолжая поиски, так и не смог найти название, которое бы его воодушевило.

Однажды, обедая в ресторане в США, ему пришла в голову необычная идея: он подозвал официанта и спросил, знает ли тот имя «Алибаба». Официант ответил, что «знает», и даже рассказал Ма Юню, что заклинание Алибабы для открытия сокровищ — «Сезам, откройся». После этого Ма Юнь снова и снова спрашивал об этом у людей в разных местах. Проведя этот тест, Ма Юнь обнаружил, что история об «Али-Бабе» известна практически всем людям в мире, а произношение этого слова практически одинаково независимо от языка.

Поразмыслив, он пришёл к выводу, что лучшего имени,

чем «Алибаба», просто не найти! Так и было решено: Ма Юнь утвердил «Алибаба» в качестве названия компании. Во-первых, потому что это имя универсально, легко пишется и не несет в себе китайского колорита; во-вторых, потому что оно ассоциируется с богатством.

Чтобы заполучить этот домен, Ма Юнь долго вел переговоры с канадцем. По этому поводу Ма Юнь специально обратился за советом к У Цзюну, который в то время ещё работал в Yahoo. Позже У Цзюнь вспоминал: «За домен, связанный с «Алибаба», продавец запросил 3000 долларов США. Ма Юнь счёл эту цену высокой, а я — слишком низкой. Я сказал: «Разве ты не собираешься создать международную компанию? Покупай скорее, пока они не подняли цену». Услышав слова У Цзюна, Ма Юнь перечислил 3000 долларов на счет продавца и, наконец, выкупил домен «Alibaba».

Тот канадец, который в те времена зарегистрировал домен «Alibaba», возможно, радовался неожиданной удаче, но он и представить себе не мог, что спустя пять лет «Alibaba» станет бесценным активом.

Мы выбрали название «Alibaba», потому что хотели войти в десятку лучших сайтов мира и хотели, чтобы все предприниматели мира обязательно пользовались нашими услугами. Если у тебя есть такая идея, тебе нужен отличный бренд и отличное название, которое запомнится людям во всем мире.

Позже Ма Юнь более подробно объяснил более глубокую

цель выбора названия «Алибаба» для сайта:

Я назвал сайт «Алибаба» не ради Китая, а ради всего мира. Я создал Taobao, чтобы однажды выйти на мировой рынок. С самого начала мы стремились не просто заработать деньги, а создать глобальную, превосходную компанию, которая просуществует 102 года.

Ма Юнь был уверен, что этот домен в будущем станет известен во всём мире. Хотя это стоило немалых средств, но по сравнению с тем, как Google потратил миллионы на выкуп двух доменов.cn, этот шаг Ма Юня, возможно, оказался не таким уж и убыточным.

В апреле 2005 года глобальный интернет-гигант Google за огромную сумму в миллион долларов выкупил домены google.com.cn и google.cn с расширением «.cn», которые несколько лет назад были зарегистрированы другими лицами, установив рекордную цену в истории сделок с доменами «.cn». Эти два домена несколько лет назад были поочерёдно зарегистрированы одной пекинской компанией. Чтобы вернуть домен google.com.cn, Google подал иск в Китайскую международную арбитражную комиссию по экономике и торговле, но его отклонили. После неудачи Google решил выкупить домены, и сумма сделки превысила миллион долларов США. Эта сделка по рекордной цене вызвала немалый резонанс в кругах инвесторов в домены. Судя по всему, затраты Ма Юня в то время оправдались. Ведь он сэкономил не только сумму выкупа, которая легко могла составить мил-

лион долларов, но и драгоценное время, которое ушло бы на длительное и безрезультатное арбитражное разбирательство.

Однако интересно, что Ма Юнь очень тщательно зарегистрировал домены alimama.com и alibaby.com. Ма Юнь считал, что «Али-папа», «Али-мама» и «Али-бейбей» изначально должны были составлять единое целое. Видно, что Ма Юнь всегда мыслит далеко вперед.

В 1999 году Ма Юнь определил штаб-квартиру «Алибабы» в Гонконге. Многие не понимали этого решения, но Ма Юнь объяснил его так:

«Потому что мы хотим создать компанию, основанную китайцами, компанию, которой будет гордиться весь мир. Гонконг — один из крупнейших торговых портов мира, и для торгового сайта размещение штаб- а компании в Гонконге является наиболее подходящим».

«Алибаба» открыла исследовательский центр в США и филиал в Лондоне, откуда осуществляется удаленное управление обработкой данных. При этом центр исследований и разработок расположен в Ханчжоу, а китайская штаб-квартира — в Шанхае. Почему штаб-квартира Alibaba не расположена за рубежом? У Ма Юня есть своя точка зрения: он всегда настаивал на том, чтобы Alibaba оставалась в Китае. Ма Юнь хочет, чтобы весь мир знал: Alibaba — это компания, основанная китайцами, и она является китайской компанией, которой гордятся китайцы во всем мире.

В год основания «Алибабы» Ма Юнь посетил Сингапур для участия в Азиатской конференции по электронной коммерции. Он обнаружил, что, хотя тема обсуждения касалась азиатской электронной коммерции, 85 % докладчиков были американцами, и все они говорили исключительно об американских интернет-компаниях, таких как eBay. Работая ранее в Министерстве внешней торговли и экономических связей, он быстро осознал, что открывается огромная возможность. И когда в конце того же года он решил создать сайт электронной коммерции, Ма Юнь понимал, что цепочка создания стоимости этой возможности имеет два направления — с одной стороны, зарубежные покупатели, с другой — китайские поставщики. Однако в то время китайские фабрики ещё не достигли необходимого уровня развития, и все ключевые факторы успеха бизнес-модели были сосредоточены за рубежом. Кроме того, такие «суперпродавцы», как Walmart и Carrefour, находились на Западе, там же были сосредоточены ключевые интернет-технологии и ведущие компании, а основные инвестиции в интернет также поступали из Запада. Поэтому Ма Юнь решил использовать все доступные возможности, чтобы в первую очередь «завоевать» иностранцев.

Чтобы достичь этой цели, сайт «Алибаба», как его представлял себе Ма Юнь, должен был стать глобальным; в противном случае «Алибаба» превратилась бы в продавца без покупателей. Более того, Ма Юнь считал, что «Алибаба»

должна быстро охватить весь мир, иначе она утратит смысл. Лозунг, выдвинутый «Алибабой» в то время, звучал так: «Обходим китайскую лигу А и сразу выходим в чемпионат мира».

Многие считают, что «Алибаба» более известна за рубежом, чем в Китае, и это связано с комплексной стратегией, проводившейся в первые три года. «Алибаба» быстро проникла на зарубежные рынки и вскоре осуществила глобализацию. Однако глобализация отнюдь не означает что-то столь простое, как наем иностранных рабочих или строительство завода за рубежом.

«Алибаба» проделала огромную работу в рамках своей стратегии глобализации, действуя шаг за шагом и не всегда без препятствий. Ма Юнь глубоко осознает это:

Конечно, я помогаю китайским предприятиям экспортировать свою продукцию. Кто покупает китайские товары? Безусловно, зарубежные покупатели. Как же привлечь этих покупателей? Самый простой способ объяснить это так: организация рынка похожа на организацию вечеринки. На вечеринке есть парни и девушки, и пригласить их всех сразу очень сложно. Поэтому стратегия заключается в том, чтобы сначала пригласить девушек, а потом — лучших парней. Так рынок будет становиться всё больше и больше.

Организовывать бал — дело утомительное, главное — суметь пригласить хороших девушек. Мне кажется, что если на бал пригласить большую группу юношей, ни одна девушка

не осмелится войти. Напротив, если там будет много девушек, то и смелые юноши придут. Так и закрутится этот бал. В контексте покупателей и продавцов покупатели — это девушки, а продавцы — юноши. В то время сайт «Meishang» просто собрал вместе множество китайских продавцов, но в результате покупатели так и не появились. Поэтому мы, создав, пошли по противоположному пути. Когда в 1999 и 2000 годах мы повсеместно рекламировали «Алибаба», на начальном этапе все было бесплатно — мы приглашали всех общаться.

В то время продвижение Alibaba было очень сложной задачей. Однако, будучи международным сайтом, Alibaba ставила перед собой главную цель — помочь китайским предприятиям наладить экспорт, а для этого необходимо было найти покупателей за рубежом. А чтобы этого добиться, нужно было сначала познакомить иностранцев с Alibaba. Именно по этой причине, в то время как в Китае интернет-революция разворачивалась с огромным размахом, Alibaba незаметно вела рекламную кампанию за рубежом.

В первые три года после основания «Алибаба» вела свою деятельность преимущественно в Европе и США. Рекламная кампания «Алибаба» за рубежом была очень масштабной и продуманной.

«Алибаба» разместила в США огромное количество рекламных объявлений — по объему уступая лишь рекламе Банка Китая — и стала одной из двух компаний, кото-

рые на два года забронировали рекламное время на канале CNBC. Кроме того, компания предприняла особый эксперимент: предвидя начало войны в Ираке, «Алибаба» закупила рекламное время на зарубежных телеканалах. В результате война началась, и Китай оказался в центре внимания. Поскольку реклама была заказана заранее, затраты оказались не столь значительными. В тот период Ма Юнь рассматривал выступления в престижных университетах Европы и Америки как часть маркетинговой стратегии:

выпускники MBA Уортонской школы и Гарварда через пять лет станут руководителями крупных компаний; если заложить семя «Алибабы» в их сознание, то через пять лет оно прорастет и даст плоды.

В конце 2000 года Ма Юнь выдвинул три концепции «B2C» («Back to China», «Back to Coast», «Back to Center»). Дело в том, что к тому времени «Алибаба» уже получила венчурное финансирование от Масайоси Суна, репутация компании в западном мире была в основном сформирована, а зарубежные заказы поступали один за другим. Еще одной важной причиной стал разразившийся интернет-кризис: Ма Юнь решил немедленно прекратить растрачивать средства, вернуться в Китай, обосноваться в Ханчжоу и целенаправленно развивать внутреннюю часть цепочки создания стоимости.

Оглядываясь назад, можно сказать, что работа «Алибабы» в первые три года была яркой и весьма результативной. Од-

нако с наступлением «зимы» в интернет-индустрии ситуация, когда «Алибаба» стремилась только к успеху за пределами Китая, к 2002 году временно подошла к концу, и компания начала возвращаться в Китай.

Мы руководствуемся принципом «глобальный взгляд — победа на местном рынке»: мы пробили себе дорогу на зарубежные рынки, но продолжать в том же духе у нас уже не было сил, поэтому мы быстро вернулись, чтобы одержать победу на местном рынке, сформировать культуру и создать собственную базу влияния, а затем снова выйти на международный рынок. Если мы не добьемся успеха в Китае, мы будем просто дрейфовать за рубежом. Наши соперники находятся по всему миру, а не только в материковом Китае. В Китае для того, чтобы действительно заработать большие деньги в Интернете, потребуется ещё два-три года; деньги, заработанные за эти два-три года, позволят вам жить чуть лучше, но жить комфортно и богато — невозможно. Сейчас мы не можем содержать за рубежом команду из 300–500 человек — затраты слишком высоки, доходы и расходы несоразмерны; это невозможно ни в Гонконге, ни на Тайване, а возможно только на материковом Китае, где мы можем постоянно развиваться и расти.

Такое позиционирование «Алибабы», выбранное Ма Юнем, стало не только мерой самоспасения в то время, но и обладало значительной разрушительной силой. Тогда многие конкуренты, следовавшие за «Алибабой», пытались по-

вторить её стратегию выхода на зарубежные рынки, но в итоге не успели вовремя повернуть назад и в конечном счёте потерпели крах.

Будь то экспансия за рубеж, расширение горизонтов или уединение в укромном уголке вдали от суеты — ни один из этих выборов не был случайным, а являлся результатом глубокого размышления, основанного на понимании общей тенденции и проникновении за фасад внешней роскоши. Возможно, иногда нам необходимо выйти за пределы привычного круга, чтобы увидеть общую картину и с улыбкой наблюдать за приливами и отливами. Как гласит старая пословица: «Душевное и телесное спокойствие — древний путь; шаг назад — это, на самом деле, шаг вперед».

Инновационная бизнес-модель

Я твердо верю, что наша модель будет приносить прибыль. «Амазон» — самая длинная река в мире, «8848» — самая высокая гора в мире, а «Алибаба» — самое богатое сокровище в мире. Хорошая компания не просуществует долго, полагаясь на внешнее финансирование; ключ к успеху — в способности самостоятельно генерировать доход.

— Ма Юнь

На мировом интернет-рынке четыре основные модели — поисковая модель, представленная Google, портальная модель, представленная Yahoo, модель C2C, представленная eBay, и модель B2C, представленная Amazon — добились огромного успеха как с точки зрения капитала, так и с точки

зрения бизнеса. На этот раз в центре внимания инвесторов оказалась модель B2B компании Alibaba, которую называют «пятой моделью».

Кто станет следующим Биллом Гейтсом? На Азиатском форуме в Боао в апреле 2010 года Билл Гейтс ответил: «Ма Юнь из Азии».

Китайская электронная коммерция зародилась десять лет назад в эпоху портальных сайтов и после более чем десяти лет развития наконец обрела зрелость. В 2010 году годовой объем транзакций по онлайн-платежам превысил 1 триллион юаней. Электронная коммерция уже распространилась как лесной пожар, и, судя по тому, что доля онлайн-покупок составляет лишь несколько процентов от общего объема розничной торговли товарами в Китае, она только набирает обороты.

С 2005 года по настоящее время ни один тип веб-сайтов не превосходил сайты электронной коммерции по темпам развития и темпам роста охвата аудитории в течение двух лет подряд. Согласно данным iResearch, только в третьем квартале 2009 года выручка в сфере B2B-электронной коммерции превысила 1,7 млрд юаней, объем онлайн-покупок (B2C и C2C) составил 65,85 млрд юаней, а объем рынка онлайн-платежей достиг 156 млрд юаней. При этом компании Alibaba, Taobao и Alipay, входящие в состав Alibaba Group, заняли более 50 % доли на каждом из этих трех рынков. Двенадцать лет предпринимательской деятельности наконец-то

позволили Ма Юню воплотить в жизнь свою мечту о платформе электронной коммерции.

Бывший президент Yahoo! Китай, а ныне президент Qihoo 360 Чжоу Хунъи однажды сказал: «Я считаю, что китайский Интернет — это как мир мафии». В этом ярком и разнообразном мире всегда хватает ярких личностей. В 2007 году самой привлекающей внимание фигурой, безусловно, был Ма Юнь!

Будучи молодой интернет-компанией, «Алибаба» воплотила в жизнь немало легенд. В ноябре 2007 года «Алибаба» вышла на Гонконгскую фондовую биржу, привлекая финансирование в размере 1,5 млрд долларов США, что стало рекордом по объему привлеченного финансирования среди китайских интернет-компаний. В то же время состояние Ма Юня превысило 10 млрд гонконгских долларов.

Почему Ма Юнь, который умел лишь отправлять и получать электронные письма, смог создать интернет-компанию такого масштаба? Это стало возможным благодаря его уникальной философии ведения бизнеса и инновационной бизнес-модели. В отличие от обычных предпринимателей, заботящихся только о собственной прибыли, Ма Юнь с самого начала придерживался идеи «совместного использования». Интернет стал для него инструментом реализации этой идеи. Благодаря этому «Алибаба» стала «посреднической компанией», вся философия которой заключается в том, что, помогая другим предпринимателям зарабатывать деньги, мож-

но заработать и самому.

Основанная Ма Юнем компания «Алибаба» в сделках выступает не в роли обычного продавца или покупателя, а в роли посредника, осуществляющего «непосредственные инвестиции». При этом она отказалась от традиционной практики взимания платы с покупателей и первой в мире начала взимать членские взносы с продавцов. Ма Юнь шутливо называл эту модель получения прибыли «превращением неосязаемого в осязаемое». На самом деле умный Ма Юнь понимал, что в коммерческой деятельности именно покупатели являются ключевым фактором, определяющим заключение сделки, и что, завоевав доверие большого числа покупателей, продавцы сами придут к нему — вот в чём заключается истинная причина взимания платы с «верхнего звена».

Благодаря этой уникальной бизнес-модели и модели получения прибыли «Алибаба» стала «незаканчивающейся Кантонской ярмаркой». Модель B2B «Алибабы» также стала пятой моделью в интернете, наряду с четырьмя основными: поисковыми системами, представленными Google; порталами, представленными Yahoo; C2C, представленным eBay; и B2C, представленным Amazon.

На самом деле, инновационная бизнес-модель заключается в том, чтобы четко определить, кто является клиентом, чего он хочет, а затем эффективно комбинировать ресурсы в соответствии с его потребностями. Некоторые ресурсы компания владеет в полной мере, а в других — нет, поэтому

необходимо интегрировать те ресурсы, которые она способна интегрировать. Другая компания, в свою очередь, должна интегрировать те ресурсы, которые она способна эффективно интегрировать; таким образом, разные способы взаимодействия с клиентами формируют разные бизнес-модели.

Раньше B2B считалась моделью, которой никто не хотел заниматься, поскольку в США не было успешных прецедентов, а также примеров, на которые можно было бы ориентироваться. В то время китайские предприниматели стремились подражать именно моделям B2C и C2C, во главе которых стояли Amazon и eBay. Главное — это зарабатывать деньги.

Более десяти лет назад Ма Юнь, уже имевший за плечами три опыта создания стартапов, решил пойти своим путем и создать B2B-платформу, которая бы содействовала сделкам между предпринимателями, а не начинать с B2C и C2C, ориентированных на индивидуальных потребителей.

Изначальная идея Ма Юня была проста: создать онлайн-платформу для общения, где малые и средние предприятия могли бы размещать информацию на одной сетевой платформе, чтобы способствовать заключению сделок между покупателями и продавцами.

В то время «Алибаба» получила инвестиции в размере 20 миллионов долларов от японской компании SoftBank. В конце 2002 года «Алибаба» достигла цели «годовой прибыли в один юань», пережила «интернет-зиму», рынок вернулся к

нормальному состоянию, и «Алибаба» начала стремительно развиваться.

Благодаря венчурным инвестициям SoftBank бизнес-направление Alibaba B2B, взимая с предприятий годовую плату за использование информационной платформы, развивалось быстрее, чем модели B2C и C2C. Преимущество, которое обнаружил Ма Юнь, заключалось в том, что в то время Alibaba не нужно было уделять чрезмерного внимания вопросам инфраструктуры электронной коммерции, таким как логистика и онлайн-платежи: модель публикации и обмена информацией в сети обеспечивала «легкие активы», а пользователи просто заходили в Интернет, чтобы искать и размещать информацию о товарах и закупках. В то время компании, работающие по моделям B2C и C2C, тратили чрезмерно много средств на создание инфраструктуры — складов, логистики и платежных систем — и уже на старте не могли сравниться с Alibaba, которая, как компания, работающая в «голубом океане», двигалась легко и непринужденно.

После того как «Алибаба» определилась с направлением развития в сфере B2B-электронной коммерции, целый ряд B2B-платформ, таких как Global Sources, Made-in-China.com, DHgate.com и Gold-Silver-Island.com, также начали активно развиваться.

В настоящее время становится очевидным, что B2B-платформа Alibaba — лишь первый шаг в реализации мечты Ма Юня о создании целостной платформы электронной ком-

мерции. Опираясь на прибыль, капитал, опыт и команду B2B-платформы, Ма Юню предстоит вести не «битву» с конкретными конкурентами, а «тяжелую битву» за преобразование всей модели электронной коммерции в Китае.

Группа «Алибаба» в первую очередь вышла на биржу благодаря B2B-бизнесу. Опираясь на крупнейшую в мире группу малых и средних предприятий, «Алибаба» стала объединителем этих компаний, предоставляя торговую платформу, содействуя заключению сделок, расширяя каналы сбыта и закупок, а также прокладывая путь развития для малого частного капитала в рамках «новой коммерческой цивилизации».

Однако ещё более масштабная платформа находится за пределами B2B-бизнеса: по данным Analysys International, в 2008 году общий объём сделок в сегменте C2C-электронной коммерции превысил отметку в 100 млрд юаней, а темпы роста по сравнению с предыдущим годом по-прежнему удваивались. А сайт Taobao, стратегию развития которого Ма Юнь начал разрабатывать ещё в 2004 году, благодаря усилиям по созданию системы честных торгов, платежной системы и логистической платформы, уже начал «пожинать плоды многолетней работы»: Taobao, занимающий почти 80 % рынка, сейчас пробует найти пути для получения прибыли в больших масштабах. Опираясь на Taobao, Alipay, предоставляющий пользователям инструменты для совершения транзакций, также начал развиваться как самостоятельная компа-

ния.

Когда в 2004 году Ма Юнь принял решение выйти на рынок C2C, даже тогдашний финансовый директор Цай Чунсинь выразил непонимание, поскольку на тот момент крупнейший в мире гигант C2C — eBay — уже занимал более 80 % доли этого сегмента рынка благодаря поглощению китайского EBay. Ма Юнь тогда не стал подробно объяснять свои стратегические намерения, а просто отдал приказ: «Работайте как следует, нужно сделать это по-крупному».

Еще тогда он считал, что если «Алибаба» не выйдет из сегмента B2B на рынок C2C и даже B2C, то рискует оказаться в заднице у конкурентов, развивающихся именно в этих областях. По мнению Ма Юня, эти, казалось бы, сильно отличающиеся друг от друга сегменты электронной коммерции в Китае в конечном итоге придут к одному и тому же результату.

Однако принятый Ма Юнем подход «сначала захватить рынок, а потом думать о прибыли» всё же столкнулся с препятствиями. После того как Baidu и Tencent вошли на рынок C2C, используя бесплатную модель, Taobao необходимо было найти источники прибыли помимо взимания комиссионных. Но именно благодаря нескольким годам бесплатного развития Taobao китайский рынок C2C пережил бурный рост.

По мнению Ма Юня, изменения, которые электронная коммерция вносит в модели работы, бизнес-модели и фор-

мы ведения бизнеса, только начинаются. За более чем десять лет «Алибаба» превратилась из отдельной B2B-платформы в комплексную экосистему электронной коммерции, состоящую из B2B, B2C, C2C, «Алипей» и «Алисофт».

В ближайшие 3–5 лет электронная коммерция по-прежнему будет переживать период бурного роста: компании, работающие по различным моделям, будут процветать, а в отрасли по-прежнему останется множество рыночных ниш, которые займут вновь появляющиеся компании — одной компании «Алибаба» далеко не хватит, чтобы заполнить всю отрасль. «Jingdong», «Dangdang», «Jingdong»… и многие другие, как старые, так и новые компании в сфере электронной коммерции, по-прежнему сохраняют динамику быстрого роста.

Электронная коммерция будущего будет не только представлять собой слияние моделей B2B, C2C и B2C, но и интегрироваться с поисковыми системами, порталами, системами мгновенного обмена сообщениями, блогами и социальными сетями, операторами связи, производителями конечных устройств (мобильных телефонов, компьютеров и т. д.), поставщиками программного обеспечения для управления и ИТ-оборудования, а также с предприятиями традиционных отраслей. Международная экспансия электронной коммерции также является передовым направлением развития китайского Интернета: в сфере B2B-закупок уже сосредоточено большое количество зарубежных компаний. Об этом

можно судить и по сервису Alipay, принадлежащему компании Alibaba. Ма Юнь подчеркнул:

«Если Alipay не сможет выйти на мировой рынок, я считаю, что он не будет иметь большого значения в процессе формирования глобальной структуры электронной коммерции».

Мечта об интеграции и мечта о глобализации станут теми грандиозными целями, которые предстоит реализовать Ма Юню, предпринимателю в сфере электронной коммерции. Успех «Алибабы» — это не просто успех одной компании и не только успех новой модели электронной коммерции. Наибольшее признание заслуживает то, что она способствовала формированию системы коммерческого кредита в Китае. И всё это, по сути, было предусмотрено в ранее разработанном Ма Юнем плане «совместного использования».

Мы ловим только одного кролика

Перед вами лежат десять кроликов, какого из них вы в итоге поймаете? Некоторые то ловят одного кролика, то другого, и в итоге могут не поймать ни одного. Главная задача генерального директора — не искать возможности, а говорить «нет» возможностям. Возможностей слишком много, я могу поймать только одного кролика; если поймаю слишком много, то всё потеряю.

— Ма Юнь

В древности была одна очень точная поговорка: «Лучше отрезать один палец, чем поранить десять». Ма Юнь глубо-

ко проник в суть этого высказывания. С самого начала своего предпринимательского пути, независимо от того, как менялись тенденции, сколько появлялось новых концепций и возможностей, Ма Юнь всегда твердо шел по намеченному им пути, не обращая внимания на внешние соблазны и удары, и упорно следовал своему курсу.

С момента вступления в сферу электронной коммерции Ма Юнь ни разу не колебался. Более десяти лет упорной работы привели к созданию крупнейшего в мире сайта электронной коммерции B2B.

На пути развития «Алибабы» Ма Юнь столкнулся с двумя серьезными препятствиями. Одно из них возникло в период неблагоприятных обстоятельств, другое — в период благоприятных.

В период неблагоприятных обстоятельств судьба «Алибабы» висела на волоске: не было дальнейшего финансирования, не было модели получения прибыли, а вокруг царили сомнения и оскорбления. Однако, следуя принципу «Как бы ни менялись обстоятельства, я остаюсь непоколебимым», Ма Юнь твердо придерживался своего курса на B2B и электронную коммерцию и продержался до того дня, когда «Алибаба» выросла.

Чтобы оставаться верным своему пути в сложных условиях, нужна огромная сила воли, а чтобы оставаться верным ему в благоприятные времена — тем более.

Когда Интернет наконец вышел из «суровой зимы», «Али-

баба» стала ещё более крепкой компанией, насчитывающей уже более 4 миллионов пользователей-интернет-предпринимателей. Быстрое развитие «Алибабы» принесло с собой новые искушения.

В то время самыми популярными направлениями в Интернете были SMS-услуги и игровой бизнес. Первые, представленные такими китайскими порталами, как Sina и Sohu, приносили огромную прибыль на рынке SMS; вторые, представленные Чэнь Тяньцяо из Shanda и Дин Лэем из NetEase, приносили просто баснословные доходы.

Однако Ма Юнь устоял перед искушением. Он остался верен своему первоначальному выбору — не отступать от первоначальной цели и идти до конца по выбранному пути.

На самом деле в интернет-сообществе общепризнанным родоначальником китайской электронной коммерции считается не Ма Юнь, а Ван Цзюньтао, автор знаменитого интернет-поста «В Далиньском районе Цзиньчжоу не верят в слёзы», отличавшийся глубоким литературным стилем. Alibaba также не была первой в полном смысле слова китайской компанией в сфере электронной коммерции. Первой компанией в полном смысле слова стала 8848, основанная Ван Цзюньтао. Однако в конечном итоге «8848» распалась, и этот лидер электронной коммерции, прозванный «Лао Жун», покинул сферу электронной коммерции ещё раньше, чем Ма Юнь. Причина была только одна: Ван Цзюньтао был раздавлен своей собственной стратегией «наступления по всем

фронтам». В то время 8848 пыталась вести многостороннюю борьбу по всем фронтам — информационному, логистическому и финансовому потокам — и в результате измотала себя до изнеможения. Ма Юнь же сохранял трезвый ум и всегда считал, что суть электронной коммерции заключается в интеграции информационных потоков:

в Китае нет Walmart, нет отлаженной системы доставки, и ведение «боевых действий» на трёх фронтах в Китае может только увеличить затраты.

На «Форуме по инновациям в рамках конкурса „Личность года в китайской экономике 2005“», организованном экономическим каналом Центрального телевидения, Ма Юнь выступил с речью в Центре исследований китайской экономики Пекинского университета по приглашению организаторов. В ходе этого выступления Ма Юнь вновь подтвердил решительную позицию «Алибабы» сосредоточиться на одном деле:

Я не знаю, каким будет «Алибаба» после 2005 года, но в ближайшие три–пять лет мы по-прежнему будем развивать нашу компанию в сфере электронной коммерции; я считаю, что мы ни в коем случае не должны отходить от этого основного направления. Десять лет предпринимательской деятельности научили меня, что мы никогда не должны гнаться за модой и не должны следовать за чем-то только потому, что это стало популярным.

В августе 2005 года «Алибаба» завершила сделку по по-

глощению «Yahoo! Китай»; споры, вызванные этим событием, даже затмили успех компании «Baidu», которая в то время успешно вышла на биржу NASDAQ. В то время в сети ходили самые разные слухи. Некоторые говорили, что «Алибаба» приобрела «Yahoo! Китай», потому что, увидев рост акций «Baidu», захотела получить свою долю на рынке поисковых систем. А слова, сказанные Ма Юнем во время выступления в Пекинском университете, можно рассматривать как ответ на эту точку зрения:

Я считаю, что нам не следует «вставать рано, чтобы опоздать». Я не буду предпринимать какие-то действия только потому, что акции Google и Baidu растут. Точно так же, как четыре-пять лет назад я не верил, что SMS изменят Интернет, и не верил, что игры изменят жизнь. Я не хочу, чтобы мой сын играл в игры, и не хочу, чтобы сыновья других людей играли в них. Я твердо верю, что электронная коммерция повлияет на экономику Китая. Именно из-за отсутствия системы доверия и недостаточного развития сетевой инфраструктуры Китай будет развиваться скачкообразно.

Лучше не выделяться, чем остаться незамеченным. Независимо от того, как на это смотрят и что говорят другие, Ма Юнь упорно сосредоточился на своей модели B2B: «Пусть ветер дует и волны бушуют, я спокойно прогуливаюсь по своему саду».

Ма Юнь добился успеха. В сфере электронной коммерции «Алибаба» оставляет всех далеко позади, и никто не мо-

жет с ней сравниться. В общем рейтинге мировых веб-сайтов «Алибаба» уже давно обогнала eBay.

Оглядываясь назад, Ма Юнь также признает, что цикл окупаемости в электронной коммерции довольно длинный — примерно пять лет, и если бы он хотел заработать деньги, то мог бы заняться SMS-сообщениями. Однако он также рад, что в то время принял правильное решение:

Я считаю, что в Интернете есть только два направления бизнеса, способных приносить большие деньги: это электронная коммерция и развлечения. Я не думаю, что кто-то будет всю жизнь заниматься только развлечениями, и не верю, что онлайн-игры способны изменить мир; я по-прежнему оптимистично смотрю на перспективы электронной коммерции.

Не случайно основатель Skype Никлас также дал молодым людям много советов, основанных на собственном опыте. Как профессиональный предприниматель, Никлас последовательно создал Skype, Joost и Kazaa, а затем продал их, чтобы приступить к созданию следующего проекта. В 2005 году eBay приобрел Skype за 2,6 миллиарда долларов. Сейчас Никлас является основателем Atomico. Он отметил, что причиной неудач крупных международных компаний в Китае является недостаточная сфокусированность. Международная компания должна стремиться сконцентрировать усилия своей команды на одном рынке и эффективно управлять им. «Для предпринимателей угроза со стороны крупных компа-

ний не должна служить оправданием для отказа от стартапа. Microsoft, Google и Facebook когда-то считались компаниями, способными добиться всего. Но Yahoo, Microsoft, Google и другие не добились успеха в Китае, поскольку столкнулись с очень конкурентоспособными и агрессивными основателями, которые сосредоточились на своих рынках — вот в чём причина их неудачи».

Однажды к Ма Юню обратился человек, который рассказал, что раньше управлял отелем, но закрыл его, не проработав и года. Затем, заметив бум в сфере недвижимости и огромный спрос на жилье, он занялся продажей встроенных кухонных шкафов и сантехники. Проработав в этом деле пять лет, он не только не заработал денег, но и понес убытки, и недавно тоже закрыл бизнес. Из-за проблем с капиталом он больше не осмеливался слепо вкладывать средства. Позже он заметил, что на поддельных мобильных телефонах можно неплохо заработать, и спросил Ма Юня, можно ли открыть магазин мобильных телефонов. Еще он упомянул об одном бренде напольных покрытий, у которого, по его мнению, были хорошие продажи, и хотел стать региональным дистрибьютором — ему это казалось неплохой идеей.

Ответ Ма Юня был очень прост:

«Ты не ошибся с выбором сферы деятельности, просто у тебя слишком много идей, и ты не знаешь, чего хочешь. Ты всегда бежишь вслед за рынком, гонишься за теми отраслями, которые сегодня приносят наибольшую прибыль: ви-

дишь, что в этой отрасли можно заработать, и бросаешься туда, а не смотришь на эту отрасль с мыслью: „В этой сфере я могу добиться большего успеха“. У тебя есть свой уникальный подход, и ты твёрдо веришь, что можешь принести этой отрасли уникальную ценность, а её клиентам — уникальную пользу. Если ты так думаешь, то сможешь идти до конца.

……

В бизнесе необходимо быть сосредоточенным, настойчивым и увлеченным, верить в то, что ты можешь создать уникальную ценность для клиентов, и верить в то, что ты можешь делать что-то по-своему. Не вини какую-то отрасль в том, что она плохая: в мире нет плохих отраслей. Даже в самые тяжелые времена и в самых неблагоприятных отраслях есть хорошие компании, а в самые благоприятные времена и в самых перспективных отраслях есть плохие компании. Поэтому не вини отрасль, вини себя: делай правильные вещи и делай их правильно.

Ма Юнь совершенно прав: подавляющее большинство провалившихся компаний терпит неудачу именно из-за недостаточной сосредоточенности. В процессе работы или создания бизнеса сосредоточенность человека определяет его энергию. Сосредоточенность позволяет отдаляться от ненужных друзей — тех, кто не представляет ценности, не соответствует требованиям и не вносит вклада в личную жизнь; она позволяет отгородиться от отвлекающих и досаждающих мелочей, от тех многочисленных и сложных дел,

которые на самом деле не нужно делать. Благодаря этому можно с полной самоотдачей заниматься тем делом, которое действительно любишь. Сосредоточенность в сочетании с усердием и удачным моментом — и успех придет сам собой.

Если вам не удалось воплотить в жизнь свои мечты и достичь поставленных целей, то это, несомненно, произошло из-за того, что что-то нарушило вашу сосредоточенность. Вы должны создать в своей жизни такую атмосферу, которая поможет вам сохранять сосредоточенность. Сохраняя сосредоточенность, вы сможете быстрее и эффективнее достичь успеха. Помните: единственная причина неудач людей — это потеря сосредоточенности.

Работа в Alibaba

В течение пяти лет мы реализовывали проект «Meet at Alibaba», а через пять лет мы будем реализовывать проект «Work at Alibaba». Мы намерены превратить Alibaba в центр продаж, маркетинга, финансов и управления персоналом для наших клиентов. Клиенты смогут поручить все эти задачи Alibaba, и мы будем существовать и развиваться вместе с китайскими малыми и средними предприятиями.

— Ма Юнь

В конце июля 2007 года в крупнейшем крытом спортивном комплексе Ханчжоу Ма Юнь объявил всем сотрудникам Alibaba о предстоящем выходе компании на биржу. Зал тут же взорвался аплодисментами. В случае успешного вы-

хода на биржу большинство присутствующих мгновенно стали бы миллионерами или мультимиллионерами, и их число, возможно, стало бы рекордным среди китайских публичных компаний.

На фоне привлечения капитала через IPO «Алибаба» также демонстрировала стремительную экспансию. Ма Юнь представил видение развития компании на ближайшие пять лет: переход от «Meet at Alibaba» (B2B-торговая платформа) к «Work at Alibaba» (комплексный поставщик услуг в сфере электронной коммерции для малых и средних предприятий).

На этапе «Meet at Alibaba» покупатели и продавцы лишь искали информацию в Интернете, а конкретные этапы сделки, такие как переговоры и оплата, осуществлялись офлайн; «Work at Alibaba» же предполагает перенос как можно большего количества этапов сделки в онлайн-среду, что требует удобства в области логистики и денежных потоков.

Вэй Чжэ, занимавший в то время должность президента Alibaba, заявил, что для организации логистики и денежных потоков будут использоваться существующие платформы. «Work at Alibaba не только решает торговые проблемы малых и средних предприятий, но и позволяет решать их другие управленческие задачи на платформе Alibaba», — так Вэй Чжэ описал перспективы на будущее.

Например, Alibaba пытается решить проблему сложностей с финансированием для малых и средних предприятий.

Торговая деятельность и история добросовестности малых и средних предприятий на платформе Alibaba достаточно хорошо отражают ситуацию с прошлыми и текущими заказами, показатели выполнения поставок и уровень удовлетворенности клиентов; Alibaba надеется, что это станет основным основанием для предоставления банковских кредитов. В июле 2007 года Китайский банк строительства и Китайский промышленно-коммерческий банк уже начали пилотный проект по этому вопросу, в рамках которого первой партией кредитов на общую сумму 1,2 млн юаней были охвачены четыре интернет-предприятия.

Вэй Чжэ также сообщил тогда, что малым и средним предприятиям сложно нанимать персонал, поэтому не исключено, что в будущем будут привлечены сторонние поставщики услуг для организации рекрутинговых услуг для малого и среднего бизнеса.

Кроме того, «Алибаба» планирует создать рисковый пул — финансируемый интернет-предприятиями и предназначенный для обеспечения гарантий по кредитам для интернет-предприятий на сайте. Еще более далеко идущая идея заключается в создании сетевой совместной гарантии: например, предприятия, являющиеся пользователями «Алибабы» и работающие на разных этапах цепочки поставок, могут совместно взять на себя ответственность по крупному кредиту, при этом каждое из них будет гарантировать лишь его часть.

По мере дальнейшего проникновения Alibaba во второстепенные и провинциальные города компания начала увеличивать количество центров обслуживания клиентов и предприятий, чтобы быть ближе к клиентам. В то время планировалось довести количество таких центров до десяти. Кроме того, продукт «Chengxintong», который ранее продавался исключительно по телефону, теперь начал распространяться через несколько десятков агентств по всей стране, чтобы быть ближе к клиентам.

Глобализация является одним из стратегических направлений Alibaba. Клиентами Alibaba в основном являются китайские продавцы и международные покупатели; обслуживание международных продавцов и покупателей входит в планы на будущее, цель которых — превратить Alibaba в глобальную B2B-торговую платформу, предоставляющую недорогие маркетинговые инструменты для малых и средних поставщиков в Юго-Восточной Азии.

Осознав, что услуги компании были ориентированы преимущественно на поставщиков, «Алибаба» выдвинула идею о том, чтобы поставить покупателей и продавцов на равные позиции. С этой целью «Алибаба» создала отдел обслуживания покупателей и представила им инструмент для закупок с функцией поиска «Сматчинг» (Smatching), чтобы привлечь производителей из США и Японии. «Алибаба» уже открыла центры обслуживания покупателей в США и Швейцарии, а также планирует открыть такой центр в Японии.

В ноябре 2010 года Alibaba B2B объявила о приобретении компании Shenzhen One-Touch Enterprise Services Co., Ltd. (Shenzhen One-Touch). Это стало пятой сделкой по приобретению, осуществлённой Alibaba B2B за последний год; четыре предыдущие касались компаний Alisoft, Hi-China, а также двух американских поставщиков решений для электронной коммерции — Vendio и Auctiva.

Эта серия сделок демонстрирует трансформацию Alibaba B2B от концепции «Meet at Alibaba» к концепции «Work at Alibaba».

Стратегическая трансформация Alibaba B2B началась в третьем квартале 2009 года с приобретения части бизнеса Alisoft и компании Hi-China на общую сумму 750 млн юаней; эти два актива укрепили подразделение Alibaba B2B, занимающееся ИТ-решениями для малого бизнеса. В августе 2009 года Alibaba B2B подписала с материнской компанией соглашение о приобретении подразделения управленческого программного обеспечения AliSoftware за общую сумму 208 млн юаней, включая линейку программных продуктов для малого бизнеса, а также соответствующие активы и персонал. Через месяц Alibaba B2B приобрела контрольный пакет акций China Wanwang в два этапа за общую сумму 540 млн юаней. Услуги, предоставляемые China Wanwang, включают обслуживание доменных имен, хостинг веб-сайтов и серверов, хостинг электронной почты, а также услуги по дизайну и разработке веб-сайтов. В результате этих приобретений

Alibaba B2B получила четыре основных актива: клиентскую базу, технологии приложений с добавленной стоимостью, технологии самостоятельного создания веб-сайтов, а также управленческую и операционную команду China Wanwang. Эти два приобретения расширили спектр услуг, предоставляемых Alibaba B2B клиентам из числа малых и средних предприятий, и стали важным шагом на пути трансформации компании.

В поисках стратегических объектов для инвестиций Alibaba B2B не ограничивалась только материковым Китаем: летом 2010 года были осуществлены две последовательные сделки по приобретению американских компаний на общую сумму 233,2 млн юаней. В июне Alibaba B2B приобрела американскую компанию в сфере электронной коммерции Vendio Services. Клиентами Vendio являются более 80 000 продавцов американских интернет-магазинов, которые в основном ведут бизнес на таких платформах, как eBay и Amazon. В августе компания приобрела Auctiva Corporation, специализирующуюся на предоставлении технических услуг продавцам eBay. Auctiva — поставщик технологической платформы для электронной коммерции, с помощью которой продавцы eBay размещают и управляют товарами на сайте, а также заключают сделки; компания насчитывает 170 000 активных пользователей. Теоретически цель этих двух поглощений заключается в диверсификации операционных рисков и расширении клиентского трафика

на международных торговых рынках. Если интеграция бизнес- и технологических платформ пройдет успешно, участники Alibaba смогут использовать «Export Pass» и «Global Speed Sell» для поиска большего числа покупателей.

Приобретение доли в компании Shenzhen Yidatong стало пятым по счету приобретением Alibaba B2B за тот период, и намерение компании трансформироваться из простой платформы для поиска партнеров становилось всё более очевидным. Yidatong использует интернет для предоставления малым и средним предприятиям услуг по таможенному оформлению, транспортировке, страхованию, возврату налогов, финансированию и другим услугам, связанным с импортом и экспортом. Alibaba B2B привлекли рост дохода на одного клиента в рамках модели «Yidatong» и деятельность компании в сфере финансирования малых и средних предприятий. Помимо комиссионных за услуги, доход «Yidatong» формируется за счет процентной маржи по кредитам и других комплексных услуг, при этом средний доход от одной сделки составляет 1600 юаней. Интеграция услуг «Yidatong» в сфере импорта и экспорта стала ключевым шагом в стратегии трансформации Alibaba B2B, благодаря чему цепочка создания стоимости в сфере электронной коммерции успешно расширилась за счет офлайн-направления.

В то время отраслевые аналитики отмечали, что, инвестируя в «Yidatong», «Alibaba» вошла в сегмент услуг по сопровождению экспортно-импортных операций. Оказывая

малым предприятиям услуги по таможенному оформлению, компания также получит доступ к обширным, достоверным, всеобъемлющим и оперативным данным об экспортно-импортных сделках малых предприятий. Эти данные имеют огромное значение для анализа «Alibaba» рынка внешней торговли малых предприятий и помогут компании реализовать свою концепцию «ведущей платформы для обмена данными».

Кроме того, благодаря обширным данным об импортно-экспортных сделках малых предприятий «Алибаба» может создать систему оценки кредитоспособности предприятий, основанную на реальных сделках, которая станет справочным материалом для покупателей и продавцов и обеспечит честность и прозрачность торговой среды. В то же время данные о фактических импортно-экспортных сделках малых предприятий помогут «Алибаба Финанс» построить совершенную систему внутреннего контроля, отбирать подходящие малые предприятия для предоставления микрокредитов и предоставлять им микрокредиты с низкими затратами и низким уровнем риска.

Дополнительная информация. Не обращая внимания на будущее, далеко не уйдешь

Благодарю организаторов за то, что они вновь предоставили мне возможность ежегодно приезжать сюда и делиться с вами своими размышлениями. Две другие конференции, проходящие параллельно, подали нам два сигнала. Первый — это сигнал Центрального совещания по экономической работе, и он очень сильный. Раньше говорили, что политика имеет некоторое отношение к экономике, а сегодня говорить об экономике — значит говорить о политике. Никогда еще центральное совещание не привлекало столько внимания; я думаю, что все присутствующие здесь следят за этим экономическим совещанием. Раньше говорили: «Армия — самое важное для страны», потому что от ее действий зависит жизнь и смерть сотен тысяч людей. А сегодня экономика — это важнейший инструмент государства, и любое ее изменение влияет на жизнь миллиардов людей. Поэтому наше сообщество находится в центре внимания со всего мира.

Второй сигнал — это сигнал Копенгагенской конференции, который, я уверен, также очень силен. Копенгагенская конференция — это не просто конференция по климату, она дает понять деловым кругам, что современные предприя-

тия должны переориентироваться с поиска возможностей на рынке на решение проблем общества. Если мы по-прежнему будем сосредоточены на поиске и создании новых возможностей, а не на поиске путей решения проблем для всего общества, мы не сможем уловить этот сигнал. Тот, кто улавливает любой сигнал, обязательно сможет воспользоваться открывающимися возможностями, а те, кто упустит этот сигнал или не поймет его, столкнутся с огромной катастрофой. Я считаю, что финансовый кризис также является одним из таких сигналов, и мне очень жаль, что человечество не ощутило его достаточно остро.

На ежегодном собрании 2008 года я сказал: «Самые мрачные времена уже позади, потому что когда кризис привлекает к себе пристальное внимание, он уже перестает быть кризисом. Люди должны решать этот кризис, а кризис зачастую формируется еще до того, как люди об этом узнают». Финансовый кризис дал нам сигнал: мы должны изменить подход к работе и модели развития. Если мы не изменимся, нас непременно ждут еще большие проблемы. Поэтому я считаю, что нам необходимо обдумать множество вопросов, включая новую коммерческую цивилизацию, а также переосмысление отношений предприятий с обществом, сотрудниками, акционерами и окружающей средой. Иными словами, в процессе своего будущего развития предприятия должны переосмыслить десять ключевых отношений. Если не переосмыслить эти вопросы и остаться на уровне прошлого века, до наступ-

ления кризиса, то нас ждут серьёзные неприятности. Поэтому, прежде чем человек заболеет, обязательно появляются сигналы. Если вы не уловили этот сигнал и не скорректировали, не изменили себя, вас ждут серьёзные неприятности.

«Сожаление», о котором я только что говорил, означает, что кризис прошел слишком быстро, и я не знаю, сколько из присутствующих действительно извлекли уроки из кризиса и над чем поразмыслили. Сегодня многие из нас радуются и гордятся тем, что удалось восстановить вчерашнее положение, но на самом деле нам нужно создавать завтрашний день. Какие условия нужны для общества завтрашнего дня, для Китая завтрашнего дня, для мира завтрашнего дня, для делового мира завтрашнего дня, и что мы должны для этого сделать? Я считаю, что, глядя в будущее, нам лучше не просто представлять его, а создавать его.

В 2009 году я был в довольно подавленном настроении, и в конце года я постоянно размышлял над тем, что те слова, которые я произносил в 2008 году, в этом году, похоже, уже нельзя повторять — повторять старые мотивы совершенно бессмысленно. Но если изменить подход, люди снова сочтут меня ненормальным: то я говорю, что год был хорошим, то — что он был плохим.

Меня спросили, о чём я больше всего сожалею в 2009 году? Есть две вещи, о которых я особенно сожалею. Во-первых, я потерял двух молодых коллег. Я навестил этих двух молодых людей, умерших от рака. Один из них ушёл из ком-

пании в сентябре, в том числе потому, что не хотел быть обузой для компании, поскольку его болезнь была неизлечимой; в октябре он скончался. Спросите себя: есть ли у вас родственники или друзья, больные раком? Двадцать-тридцать лет назад никто не понимал, что такое рак, но сегодня мы уже привыкли к самым разным видам этой болезни. Что же происходит?

Ещё одно: у меня был родственник с особенно крепким здоровьем, который внезапно заболел раком; мы сделали всё, что могли, но он всё равно не прожил и четырёх месяцев. Я часто задумываюсь: все так усердно работают, общество развивается всё лучше, материальная жизнь становится всё богаче, но болезней становится всё больше — в чём же проблема?

Я вспоминаю, как в 2001–2002 годах наши инженеры были постоянно заняты: в компьютерных программах часто возникали сбои, и мы каждый день упорно пытались их устранить. В конце концов мы поняли: если не устранять проблему у истоков, не прорабатывать тщательно каждый участок кода, а просто вводить огромное количество исправлений, то со временем нам придётся работать всё больше и больше. Если сегодня мы не устраним причины заболеваний, то неизвестно, к чему приведёт реформа здравоохранения! Нам нужно не просто готовить больше врачей и строить больше больниц, а с самого начала пресекать причины заболеваний. Вода, продукты питания и воздух — вот основ-

ные проблемы. Проблема воздуха особенно остра, вопросам питания сейчас уделяется достаточно внимания, но сколько людей заботится о воде? В настоящее время вода подвергается всё более серьёзному загрязнению, а обычной питьевой воды становится всё меньше.

Помню, как в пятом классе я поехал в деревню, прыгнул в реку, чтобы поиграть, и обнаружил, что глубина воды превышает два метра — чуть не утонул. Именно в той реке я научился плавать. Но полгода назад, вернувшись в те места, я обнаружил, что вода в реке стала очень мелкой и завалена мусором. Во время обеда у местных жителей я услышал, как фермеры говорили: «Сегодняшние овощи можно смело есть, потому что они для нас самих, без химических удобрений, а те, что рядом, — для горожан, и в них добавлены удобрения». Но фермеры не задумывались о том, что вода циркулирует: у города есть только один колодец, у Китая — только один колодец, а у Земли — всего один. Внезапно мы обнаружили, что в деревне стало много болезней, и в реке начали всплывать мертвые рыбы.

Многие американцы не едят рыбу из обычных водоёмов. Почему? В 30–40-е годы XX века, в период бурного экономического роста США, некоторые водоёмы подверглись серьёзному загрязнению, в результате чего пострадала и рыба. В некоторых штатах США были приняты законы, запрещающие ловлю рыбы из-за загрязнения воды. До сих пор в некоторых местах США запрещена рыбалка, поскольку в во-

де до сих пор остаются химические вещества. У нас становится всё меньше воды. Раньше, когда мы путешествовали, повсюду можно было увидеть зелёные горы и чистые воды, но сейчас сколько же осталось таких живописных пейзажей?

В детстве мне казалось, что дымовые трубы в городе огромны; раньше они были символом промышленности и цивилизации. Однако сейчас говорят, что дымовые трубы загрязняют окружающую среду, и переносят их за пределы города, полагая, что, если мы их не видим, проблема решена. На самом деле, именно в тех местах, которые мы не видим, бедствие обретает наибольшие масштабы — именно оттуда начинается загрязнение. Сегодня, в процессе нашего развития с востока на запад, представьте себе, к каким последствиям приведет перемещение загрязняющих продуктов и заводов на запад? Ведь истоки рек Янцзы и Хуанхэ находятся именно на западе! Если мы не осознаем, что делаем, то, по моему убеждению, мы создаем не прекрасное будущее, а огромную катастрофу. Все бедствия формируются незаметно для вас, поэтому я считаю, что в ходе финансового кризиса, если мы не сможем уловить эти сигналы, посылаемые человечеством и миром, проблемы, с которыми нам придётся столкнуться и которые нам предстоит решать в будущем, будут становиться всё более серьёзными.

Кроме того, я проводил несколько пилотных проектов в компании и обнаружил: когда компания начинает уделять пристальное внимание экологии, воде, лесам и окружающей

среде, вдруг становится ясно, что наша молодёжь никогда ещё не была так сплочённой и никогда ещё не относилась к будущему с такой ответственностью. Два года назад, когда «Алибаба» вышла на биржу в Гонконге, я испытал сильное волнение. На пресс-конференции один иностранец, замаскировавшийся под журналиста, устроил скандал: он встал и в течение минуты-другой с большим возмущением говорил со мной; мне показалось, что он чуть ли не бросил в меня камеру. Он сказал: «Вы, «Алибаба», продаете акульи плавники».

Я ответил: «А что плохого в том, что мы продаем акульи плавники?» Он наговорил кучу всего. Я ответил: «Я не могу запретить китайцам есть акульи плавники. Я даже злюсь, когда вы, американцы, едите говядину!» Но про себя я думал: «Что же делать?» Я пообещал, что сам не буду есть акульи плавники, но не мог пообещать, что их не будут продавать на нашем сайте. Позже я узнал, что акульи плавники срезают с живых акул, а самих акул выбрасывают обратно в море, из-за чего гибнет множество акул. Уверен, что, узнав, как производятся плавники акулы, вы тоже не сможете их есть. Впоследствии на сайте Taobao, принадлежащем Alibaba, перестали продавать плавники акулы. Наш сайт никогда раньше не привлекал столько внимания, и многие молодые люди поблагодарили нас за это решение. Причём это решение было принято совершенно неосознанно, но благодаря ему мы привлекли к себе ещё больше внимания со стороны молодёжи.

Мы все постоянно говорим о том, что нужно заботиться о будущем и о молодежи. Если мы не будем заботиться о будущем, о молодежи, о жизни наших детей, если не решим проблемы, связанные с водой, пищей и атмосферой, я уверен, что далеко мы не уйдем.

В 2009 году, когда я услышал, что в Пекине выпал снег, я был особенно взволнован. Конечно, пекинцы были взволнованы ещё больше, чем я. Почему 1 ноября выпал снег? Почему столько людей в Пекине обрадовались этому? Потому что снега становится всё меньше, и наши дети, возможно, никогда не увидят его. Я очень придаю значение фэншуй — в бизнесе без него не обойтись. «Фэн» означает воздух, а «шуй» — колодец у вашего порога. Если открыть окно в офисе и дышать загрязнённым воздухом, я не верю, что сотрудники захотят продолжать там работать; если вода из крана в офисе вызывает зуд на руках даже при мытье рук, будут ли ваши сотрудники по-прежнему усердно трудиться?

В 2009 году, в десятую годовщину «Алибабы», мы организовали мероприятие, в рамках которого сотрудники должны были переплыть реку Цяньтан. Обеспечив все меры безопасности, мы отобрали десятку лучших пловцов, которые должны были переплыть реку Цяньтан. Позвольте сказать вам: 20 лет назад вода в реке Цяньтан была прозрачной до дна, а сейчас она сильно загрязнена — последний из переплывших реку членов совета директоров выглядел так, будто его обмазали краской. Если мы не обратим на это внимания, у реки

Цяньтан есть два возможных сценария: первый — она высохнет, второй — будет сильно загрязнена. И у нас больше не будет возможности плавать в этой реке. Задумайтесь: сколько людей сбрасывают загрязняющие вещества в море, реки и реки? Кто-то подсыпает яд в наш колодец — как бы вы к этому отнеслись? Что будет, если мы не пробудим экологическое сознание? В 2009 году в нашей компании умерли два сотрудника, а сколько их умрёт через десять лет? Я не хочу сеять панику, но, возможно, их будет 200!

Какие бы у вас были чувства, если бы в одной компании за год умирало 200 сотрудников? Поэтому, создавая будущее, мы должны понимать, чем занимаемся. Насколько сильно изменилось качество воздуха в Пекине до Олимпиады и во время Олимпиады? Давайте не будем воодушевляться ради 10–20 дней, давайте воодушевляться и стремиться к голубому небу в будущем. Если бы все предприниматели действительно заботились о цивилизованности бизнеса — я твёрдо убеждён, что бизнес является стойкой, позитивной и инициативной силой развития общества. Если мы хотим, чтобы общество уважало нас, мы должны поставить прибыль на второй план и по-настоящему решать проблемы общества. Конечно, предприятие обязательно должно зарабатывать деньги; предприятие, не приносящее прибыли, — это аморальное предприятие, которое даже не заслуживает называться предприятием.

Но что же нам на самом деле следует делать? Мне осо-

бенно импонирует фонд «One Foundation» Ли Ляньцзе, идея которого заключается в том, что каждый может сделать хоть что-то! Если каждый сделает хоть немного, в этом мире могут произойти огромные перемены. Пробуждение экологического сознания людей — это то, чем должен заниматься Интернет. 30 лет назад я видел, как многие люди стирали белье на берегу Западного озера; в то время в Западном озере можно было даже чистить унитазы. Сегодня, если кто-то осмелится выбросить мусор в Западное озеро, все на него набросятся. Если мы сегодня не пробудим это сознание, если каждый из нас будет заботиться только о себе, а не о внешнем мире, то рано или поздно возникнут проблемы, потому что мир устроен по принципу круговорота.

Что мы должны делать? В бизнесе нужно быть прагматичным: помимо грандиозных идей, если не начинать с мелочей, о коммерческой цивилизации можно говорить только как о пустых словах. Внутри нашей компании мы провели одну очень интересную экспериментальную инициативу. В группе «Алибаба» пять компаний и девять руководителей высшего звена. Нам девятерым очень сложно собраться на одно совещание — мы не можем найти ни одного дня, когда все были бы свободны, даже в течение одного-двух месяцев. Теперь мы установили правило: девять руководителей «Алибабы» обязаны один раз в квартал уделять один день тому, чтобы собраться и обсуждать исключительно вопросы экологии и воды. Вы можете не участвовать в любых других

совещаниях, но в этот день, посвящённый обсуждению воды и экологии, вы обязаны вернуться и серьёзно обсудить, что мы должны делать.

Кроме того, мы подумали о посадке деревьев. Сегодня все мы задаемся вопросом: загрязнение окружающей среды достигло таких масштабов, что же я могу сделать? Мы не разбираемся в энергосбережении и сокращении выбросов, но что мы действительно можем сделать? Я сам езжу на «БМВ», а ещё у меня есть «Мерседес» — выбросы у них довольно большие, и я чувствую себя виноватым. Но если вы скажете, что сегодня я должен сесть за руль «Сантаны» или «Geely», то это, конечно, возможно, но в чём же смысл развития? Разве не для того, чтобы жить лучше! Но что я могу сделать? Я не могу, как пишут в газетах, ездить на работу на велосипеде. Возможно, сейчас в Пекине езда на велосипеде — это один из выходов: дорога займет 20 минут, а на машине — полтора часа. Если вы предложите мне четыре дня в неделю ездить на машине, а три — нет, я могу сыграть в это один-два дня, но делать так каждый день, боюсь, не получится.

У нас есть идея, которую мы предлагаем сотрудникам: если у вас автомобиль с объемом двигателя 200 или 300 куб. см, то каждый куб. см соответствует количеству посаженных деревьев и объему выделяемого кислорода — мы можем компенсировать выбросы, сажая деревья. После того как мы предложили эту идею посадки деревьев, многие молодые люди откликнулись с энтузиазмом: они считают, что если я

сегодня купил этот автомобиль, то достаточно посадить 200 деревьев — либо вложить деньги, либо посадить деревья, и эти деревья как раз компенсируют всё это. Самое главное — это то, что вы выдвинули эти идеи. Раньше мы говорили об экономии бумаги: использовать листы с обеих сторон. Ван Чжунцзюнь рассказал мне, что в Пекине из десяти посаженных деревьев выживает лишь одно-два. Когда вы посадите деревья и поймете, насколько это сложно, вы невольно начнете ненавидеть тех, кто вырубает леса и растрачивает бумагу, и сотрудники естественным образом научатся экономить. Китаю нужно много предприятий, но ему не нужно столько бумажных фабрик — бумага должна стоить дороже.

Вот эти мысли я и хотел сегодня поделиться с вами. Возможно, я не во всём прав, и данные не всегда точны, но я надеюсь, что мы все сможем уловить сигналы этого кризиса и с большим вниманием относиться к будущему.

Еще раз спасибо всем!

Глава 3. Не идти по проторенным дорогам

Инновации — это прелюдия к превосходству; в ведении бизнеса необходимо уметь вводить новшества. Перефразируя слова Лу Синя: «На земле изначально нет дорог, но когда по ней проходит много людей, она становится дорогой». Чтобы выделиться в сфере предпринимательства, необходимо «идти не по проторенным путям».

Честность — это не способ продажи

Честность — это не способ продаж, не какая-то абстрактная и пустая концепция, а реальное выполнение обещаний, проявление внимания к мельчайшим деталям. Честность нельзя использовать для продаж, нельзя превращать в простой концепт.

— Ма Юнь

Честность — это не только основа существования предприятия, но и основа человеческого поведения. «Соблюдение честности» и «борьба с мошенничеством» — это два разных аспекта построения гармоничного общества, которые требуют реальных действий, а не должны оставаться на уровне лозунгов и формальностей.

Честность — это не мечты и не лозунги, и тем более не иллюзии; её нельзя скрыть никакой ложью или подтвердить ка-

кими-либо сертификатами. И только пройдя испытание временем, честность может превратиться в неосязаемую силу, которая поможет вам обрести материальное богатство. Говоря о честности, Ма Юнь отметил:

«Честность — это не способ продажи, не какая-то глубокая и пустая концепция, а реальное выполнение обещаний, внимание к мельчайшим деталям. Честность нельзя использовать для продаж, нельзя превращать в концепцию».

В 2006 году на ежегодном общем собрании сотрудников «Алибабы» председатель совета директоров Ма Юнь, как обычно, с большим энтузиазмом объявил сотрудникам три основные темы компании на новый год: во-первых, укрепление честности и защиты интеллектуальной собственности; во-вторых, создание большего количества рабочих мест для общества с помощью передовых сетевых технологий; в-третьих, помощь большему количеству малых и средних предприятий в получении прибыли, а также предоставление возможности широким массам фермеров продавать сельскохозяйственную продукцию через Интернет.

Ма Юнь вновь поставил честность на первое место в развитии компании, только на этот раз сформулировал это более прямо и чётко, чем раньше.

За несколько коротких лет компания «Алибаба» под руководством Ма Юня продемонстрировала чудесные темпы развития — превратившись из небольшого предприятия в крупнейшую в мире платформу электронной коммерции для

предприятий и крупнейшую в Азии платформу электронной коммерции для частных лиц. Это явление, словно загадка, объясняется по-разному: смелость, удача, риск, талант, энтузиазм…Однако за этими красивыми словами постепенно выплывает на поверхность огромный айсберг — это тщательно выстроенная за долгие годы и обладающая полной структурой система честности и добросовестности.

Ма Юнь, уроженец провинции Чжэцзян, всегда гордился тем, что является представителем чжэцзянских предпринимателей, и именно поэтому разместил китайскую штаб-квартиру компании в Ханчжоу. Ма Юнь говорит:

Более ста лет назад Ху Сюэянь из «Ху Цинюйтан» вложил принципы «не обманывать» и «честность» в саму суть чжэцзянских предпринимателей. В новый исторический период для «Алибабы» укрепление честности и доверия является первостепенной миссией. Наша сетевая платформа — это огромное сообщество, в котором активно участвуют десятки миллионов предприятий и частных лиц. Мы должны не только создавать ценность для наших членов на основе честности, но и брать на себя ответственность за то, чтобы влиять на общество с помощью честности.

Ещё на самых ранних этапах своей деятельности «Алибаба» установила для себя два железобетонных правила: во-первых, никогда не давать клиентам откатов — любой, кто будет давать откаты, будет немедленно уволен, иначе клиенты утратят доверие к «Алибабе»; во-вторых, никогда не го-

ворить плохо о конкурентах — это касается деловой этики компании. Ма Юнь настаивает на том, чтобы вся коммерческая информация, размещаемая на сайте Alibaba, прошла ручную проверку редакторами. Это требование соблюдается с самого начала существования компании, когда в Alibaba работали всего 18 человек, и сохраняется до сих пор. «Мы удаляем всю информацию, которая выглядит неправдоподобно, а затем отправляем участникам электронное письмо с объяснением причин отказа в публикации».

Клиенты и участники — это источник дохода для «Алибабы», и то, как помочь клиентам действительно зарабатывать на электронной коммерции, является основой прибыльности компании. По мнению Ма Юня, мир интернет-бизнеса ничем не отличается от реального делового мира, за исключением используемых инструментов, а коммерческие сделки должны быть надежными. В ходе многочисленных исследований Ма Юнь обнаружил, что главной проблемой, беспокоящей предприятия, является вопрос добросовестности. Для компаний не представляет проблемы ежедневно находить нужную информацию среди бесчисленных сообщений, прокручивающихся в сети, но как отличить «подозрительных» от «надежных» — вот в чем заключается сложная задача, которая также является ключом к развитию электронной коммерции. Именно поэтому Ма Юнь первым выдвинул идею создания системы доверия в электронной коммерции. В марте 2002 года на корпоративной платформе элек-

тронной коммерции «Алибаба» была полномасштабно внедрена система «Чэнхинтун», и Ма Юнь заявил: «Пусть честные предприниматели разбогатеют первыми!»

«Chengxintong» в настоящее время стал одним из самых популярных брендов в сфере глобальной электронной коммерции. Проще говоря, принцип работы «Chengxintong» очень прост: прежде чем вступать в деловые отношения с кем-либо, можно сначала ознакомиться с его профилем в «Chengxintong» в Интернете, где сразу же становятся видны оценки его кредитоспособности от многочисленных клиентов, информация о полученных наградах и даже решения судов по его делам. Предприятию с хорошей кредитной историей, естественно, легче найти партнеров. Один учёный отметил: «Проблему доверия, которую трудно решить в реальной жизни, Ма Юнь решил в Интернете, и это действительно выдающееся достижение». В настоящее время к «Ченхинтун» присоединились уже несколько сотен тысяч клиентов по всему миру, а показатели заключения сделок и обратной связи у платных членов в четыре-пять раз превышают аналогичные показатели у бесплатных членов.

Создав платформу электронной коммерции «Таобао», Ма Юнь, следуя той же идеологии, построил инновационную систему обеспечения добросовестности, получившую название «Алипей». Проще говоря, став участником «Алипей» на «Таобао», если вы хотите оформить заказ на покупку товара у какого-либо продавца, ваша оплата временно будет хра-

ниться в «Алипей», и только после того, как вы получите товар и останетесь довольны, продавец сможет получить ваши деньги. Даже если вы понесёте убытки при совершении покупок через «Alipay», вам будет возмещена полная сумма. Сразу после запуска «Alipay» привлек пристальное внимание отрасли и был признан «вехой в развитии электронной коммерции», преодолев три основных препятствия — доверие, платежи и логистику, — которые долгое время сдерживали развитие электронной коммерции в Китае. В 2004 году объем онлайн-продаж на Taobao составил 700 миллионов юаней, а в 2005 году резко вырос до 8,1 миллиарда юаней… Убедительным показателем является тот факт, что в то время на Taobao ежедневно совершалось более 100 000 транзакций, причем случаев мошенничества было менее одного.

Сегодня Ма Юнь и компания «Алибаба» продолжают углублять работу по укреплению доверия. Ма Юнь считает, что уважение к интеллектуальной собственности других является важной составляющей добросовестности, и поэтому компания будет применять более строгие меры для «наказания» участников, продающих пиратские диски, поддельные брендовые товары и т. п. Создание рабочих мест — одна из важнейших обязанностей предприятия, позволяющая завоевать доверие общества. Ма Юнь говорит: «Богатство — это не только деньги, добросовестность — вот самое большое богатство в мире».

Честность — это культура «Алибабы», а также её марке-

тинговая стратегия. В «Алибабе» честность имеет два значения: во-первых, честность предприятия; во-вторых, честность клиентов.

Честность компании — это честность «Алибабы», один из шести принципов ценностей «Алибабы», известных как «Шесть мечей». Еще в начале своего предпринимательского пути Ма Юнь был полон решимости сделать «Алибабу» честной компанией. В «Алибабе» существуют «незыблемые правила» и «красные линии», которые никому не позволено нарушать. Нельзя фальсифицировать данные, нельзя обманывать, нельзя вводить клиентов в заблуждение, нельзя преувеличивать качество услуг, нельзя давать клиентам откаты, нельзя авансировать средства для клиентов — все это является «незыблемыми правилами».

В «Алибабе» новые сотрудники, не прошедшие отбор в рамках тренинга «Столетний план», не могут войти в команду продаж, а сотрудники, нарушившие ценности «Алибабы» в процессе продаж, не могут оставаться в компании. Честность — на первом месте, продажи — на втором; ценности — на первом месте, профессиональные навыки — на втором. Такова культура «Алибабы».

«Алибаба» сама не производит товары, поэтому подделки, безусловно, являются делом рук отдельных клиентов «Алибабы». Чтобы сократить количество подделок, нужно полагаться на систему онлайн-честности и онлайн-кредитные досье. Это затрагивает вопрос о честности клиентов. Во-

прос о честности клиентов — это, по сути, вопрос об онлайн-честности. Честность — это препятствие и единственный мост, стоящий на пути китайской электронной коммерции, и его необходимо преодолеть.

Ма Юнь считает, что решение проблемы честности — это не одномоментный процесс, а длительная работа, а проблема безопасности электронной коммерции в Китае уже стала самым большим препятствием, сдерживающим дальнейшее развитие электронной коммерции. Чтобы решить проблему безопасности электронной коммерции, в первую очередь необходимо решить вопрос оплаты в электронных сделках. С этой целью Ма Юнь творчески запустил продукты «Честность-Тонг» и «Алипей».

Сегодня система онлайн-доверия «Алибаба» уже сформировалась. Без этой системы доверия «Алибаба» навсегда осталась бы просто крупным форумом, а не настоящей электронной коммерцией; без этой системы доверия «Алибаба» не стала бы крупнейшим в мире B2B-сайтом.

«Доверие превыше всего» — это действительно маркетинговая философия Ма Юня, которая позволила «Алибабе» завоевать доверие всё большего числа клиентов.

С непрерывным развитием Интернета негативных новостей о мошенничестве при онлайн-покупках становится всё больше, и вопрос доверия стал главной темой обсуждений при обсуждении онлайн-покупок. Несмотря на то, что различные торговые сайты принимали разнообразные меры для

предотвращения появления ловушек при покупках, недоверие потребителей и отставание соответствующего законодательства привели к тому, что онлайн-торговля столкнулась с чрезвычайно серьёзным кризисом доверия.

В настоящее время развитие электронной коммерции в розничной торговле Китая значительно отстает от уровня некоторых развитых стран Европы и Америки. Помимо таких сдерживающих факторов, как логистика, системы оплаты и кредитная среда, ключевым фактором, сдерживающим развитие онлайн-ритейла в Китае, является недоверие интернет-пользователей к покупкам в Интернете. Согласно опросу, проведённому консалтинговой компанией CCID Consulting, 60 % интернет-пользователей, не желающих совершать покупки в Интернете, мотивируют свой отказ опасениями, что при онлайн-покупках трудно гарантировать качество товаров, а в случае возникновения проблем права покупателей не будут защищены.

Эксперты отрасли отмечают, что потребители боятся подделок и проблем с онлайн-платежами, поскольку в реальной жизни действительно встречаются отдельные продавцы, которые используют интернет для обмана потребителей. Нежелание потребителей совершать покупки через Интернет сдерживает быстрое развитие интернет-экономики, а суть этих проблем заключается в вопросе доверия. Даже при покупке обычных товаров между покупателем и продавцом существует проблема информационной асимметрии.

Покупатель не имеет возможности осмотреть товар, а истинную личность многих продавцов трудно установить, поэтому единственное, на что может полагаться потребитель, — это репутация продавца.

Эксперты отмечают: «Честность и добросовестность являются важным фактором, способствующим развитию электронной коммерции и, более широко, экономики Китая». В последние годы в нашей стране появилось множество торговых сайтов, таких как JD.com, Dangdang, Joyo и Taobao, а соответствующие институты постепенно совершенствуются, все более всесторонне защищая интересы как покупателей, так и продавцов. Разумеется, честность и добросовестность — это моральные нормы, которые каждый гражданин должен добровольно соблюдать.

Способность воплощать идеи в жизнь — залог успеха

Я предпочту первоклассное исполнение третьесортной идее. Непродуманная и нереализуемая идея порой только усугубляет страдания всех участников, поэтому, в некотором смысле, креативности следует меньше.

— Ма Юнь

Цзяньнаньчунь из компании Focus Media однажды сказал: «Творческих людей много, но тех, кто способен воплотить идеи в жизнь, очень мало». Ма Юнь полностью согласен с этим. Ма Юнь и Масайоши Сон, президент японской группы SoftBank, однажды обсуждали вопрос: что важнее —

«первоклассная идея в сочетании с третьесортным уровнем реализации» или «третьесортная идея в сочетании с первоклассным уровнем реализации»? В итоге они пришли к единому выводу: третьесортная идея в сочетании с первоклассным уровнем реализации.

Ма Юнь обосновал это тем, что развитие в эпоху индустриализации было основано на ручном труде, тогда как в эпоху сетевой экономики всё основано на информационных технологиях и трудно предсказуемо. Поэтому «Алибаба» не была создана на основе планов, а была построена «сейчас, немедленно, тут же».

Успех «Алибабы» зависит от высокой эффективности исполнения. Ма Юнь однажды назвал «Алибабу» «командой исполнителей, а не командой идеологов». Он неоднократно подчеркивал в различных ситуациях, что иногда лучше выполнить ошибочное решение, чем проявлять нерешительность или вообще не принимать решения. Ведь в процессе исполнения у вас будет больше времени и возможностей обнаружить и исправить ошибки.

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.