

ЧЭНЬ ГУАНСЫ
ЧЭНЬ ФЭЙФЭЙ

ПЕРЕВЕРНУТАЯ АЖИОЛ «АЛИБАБЫ»



*Есть вещи, которыми нельзя торговать, —
это корпоративная культура, чувство долга
и нравственные ценности.*

Чэнь Гуансы Чэнь Фэйфэй Перевернутая логика «Алибабы»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63354897

*Перевернутая логика «Алибабы» / Чэнь Гуансы, Чэнь Фэйфэй, Пер.
с кит. Ольховской Е.: Международная издательская компания «Шанс»;*

Москва; 2020

ISBN 978-5-907277-21-2

Аннотация

Империя «Алибаба» успешно развивалась не только благодаря продуманной бизнес-стратегии, умению руководства держать руку на пульсе и выгодной экономической ситуации, но и «перевернутой» логике основателя «Алибабы» Ма Юня.

Книга расскажет о «перевернутой» традиции компании, тщательно выстроенной корпоративной культуре и об отношении Ма Юня к работе. Здесь он предстанет перед нами не просто как бизнесмен, но как философ, психолог, общественный деятель и просто как человек, умеющий мечтать, и реализовывать свои мечты.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Предисловие[1]	5
«Перевернутая» коммерческая концепция:	14
«воспользоваться мечом не атакуя; вытянуть руку не двигаясь»	
«Рука», поддерживающая «Алибабу»	16
«Перевернутый» герой – Ма Юнь	16
Рассматривая «перевернутый» мир как новый	21
«Незнание» побеждает знание	24
Неформальный новаторский метод: затворничество и молчание	28
Критерии успеха	33
Весело работать, усердно жить	38
Меч, объехавший весь мир	44
Меч Фэн Цинъяна	44
Главный принцип: никогда не сдаваться	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Чэнь Гуансы, Чэнь Фэйфэй

Перевернутая логика «Алибабы»

B&R Book Program

Оформление переплета Любови Пудеевой

© ООО «Международная издательская компания
«Шанс», перевод, оформление, 2020

© ООО «Издательство Чжэцзянского университета»,
2020 Все права защищены.

Исключительное право на издание и распространение
книги «Перевернутая логика «Алибабы» на русском языке
предоставлено ООО «Издательство Чжэцзянского универ-
ситета». Все права защищены. Не допускается копирование
и распространение текста без письменного разрешения пра-
вообладателя.

© #####

#####

Предисловие¹

«Перевернутая» метафора

Путь, что есть Путь, то не путь обычный

Истоки «перевернутой» традиции «Алибабы» – стойки вверх ногами – можно проследить до произошедшего однажды инцидента.

В 2003 году сотрудник «Алибабы» заразился атипичной пневмонией. Все работники компании, а это более пятисот человек, были вынуждены разойтись по домам на карантин. Для поддержания здоровья основатель «Алибабы» Ма Юнь порекомендовал своим сотрудникам каждый день обязательно делать стойку на руках. Это упражнение можно выполнять в закрытом помещении без каких-либо тренажеров. После окончания вспышки пневмонии стойка на руках стала отличительным умением всех сотрудников «Алибабы».

Более глубоким смыслом стойку наделили юношеские воспоминания Ма Юня.

В начале 1980-х годов для Китая наступила нелегкая пора: люди были чрезвычайно бедны не только материально,

¹ Информация в книге соответствует году ее написания – 2014. Эпиграф приводится по изданию: *Лао-цзы. Дао дэ цзин* / Пер. К.Д. Бальмонта // Гимны, песни и замыслы древних. СПб.: Книгоиздательство «Пантеонъ», 1908. С. 135.– *Примеч. ред.*

но и в образе мыслей – им не хватало энтузиазма. Тогда Ма Юнь, как и подавляющее большинство китайской молодежи, увлекался культовым японским сериалом «Пылающая атака»². Будущий бизнесмен был в расцвете сил, любил быть в центре внимания и заступался за обиженных одноклассников. Однако его вера в себя заметно пошатнулась из-за двух провалов на *гаокао*³ и многократных отказов на собеседованиях. В критический момент главная героиня «Пылающей атаки» стала для Ма Юня примером упорства и боевого духа. Эта прекрасная, активная девушка с экрана снова и снова мотивировала юношу, поэтому он решился на третью попытку и сдал экзамен. Годы спустя достигший успеха Ма Юнь, вспоминая тот период, сказал: «Мне кажется, что она [Кодзика Дзюн] повлияла на наше поколение. Я смотрел “Пылающую атаку”, когда учился в старшей школе и готовился к *гаокао*. Считаю, что она воодушевила наше поколение не отказываться от сдачи экзамена»⁴.

Все последующие двадцать лет Ма Юнь помнил о любви-

² Спортивная драма о волейболе, известна в Китае под названиями «Волейболистки» и «Пылающая юность». После того как китайские волейболистки заняли первое место на Кубке мира, сериал стал чрезвычайно популярен в материковом Китае и Гонконге. Главная героиня – Кодзика Дзюн, – которую воспитывал отец, старается попасть в олимпийскую сборную Японии по волейболу, чтобы встретиться с матерью. В конце концов она достигает поставленной цели. – *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. пер.*

³ Экзамен для поступления в высшие учебные заведения в КНР.

⁴ Цит. по: *Хуа Шэн*. Легенда о Ма Юне. Чжунго цзинцзи чубаньшэ, 2009. С. 24.

мом сериале и Кодзике Дзюн. Он специально ездил в Японию на поиски сыгравшей ее актрисы, Араки Юмико. В сентябре 2003 года она приняла приглашение посетить «Алибабу». Ма Юнь поприветствовал идола юности стойкой на руках, которую часто видел в «Пылающей атаке». Он также потребовал от всех сотрудников «Алибабы» заранее начать тренироваться вставать на руки, чтобы их движения и стойки выглядели легко и нескованно. В результате перед актрисой предстала странная, забавная, но полная искренности картина: несколько десятков человек уверенно стояли на руках перед ней – такого результата не могли достичь даже актеры «Пылающей атаки».

Разумеется, стойка на руках не превратилась в способ встречи гостей в «Алибабе», но стала «административной задачей» для сотрудников. Ежегодно все без исключения работники компании проходят аттестацию на умение стоять вверх ногами. Эта аттестация важна ничуть не меньше, чем проверка остальных навыков. Говорят, в «Алибабе» даже существует требование для новых сотрудников: они должны за три месяца научиться стоять на руках, опираясь на стену. Мужчины обязаны продержаться минимум тридцать секунд, женщины – десять, иначе их ждет увольнение. Худой, маленький Ма Юнь и сам является мастером в этом деле – он может стоять на одной руке несколько минут, при этом его лицо не меняет цвет.

Такое диковинное требование Ма Юня можно понять – он

верит, что боевой дух, распространяемый «Пылающей атакой», относится не только ко времени его молодости, но и к любой эпохе, к любому человеку. Более двадцати лет жизненных перипетий заставили Ма Юня наделить стойку на руках глубоким смыслом.

«Почему это нужно? Потому что слишком много людей говорили мне “невозможно”. Каждый сотрудник “Таобао”⁵ умеет стоять на руках, я могу делать стойку на одной руке, мы также умеем делать гимнастическую пирамиду, стоя вверх ногами»⁶. Ма Юнь считает, что нет ничего невозможного: «Если уж я смог встать вверх ногами, то и ты сможешь». В этом и заключается глубокий смысл стойки на руках. Наивысший уровень подобной логики – знаменитое «Правило Ма Юня»: «Если я могу достичь успеха, то и 80 % людей во всем мире могут стать успешными»⁷.

Ма Юнь, обычный университетский преподаватель английского языка, абсолютно далекий от IT-сферы, создал «Желтые страницы Китая»⁸ и «Алибабу». Он стал первым человеком в китайском интернете, более успешным, чем по-

⁵ “Taobao” – платформа, на которой фирмы могут открывать магазины, а клиенты – покупать их товары. Сайт, таким образом, выступает в качестве посредника между продавцами и покупателями. – *Примеч. ред.*

⁶ Цит. по: *Хуа Шэн*. Легенда о Ма Юне. С. 25.

⁷ *МаЮнь*. Инвесторы тоже смотрят на дипломы. Такому предприятию, как наше, сложно привлечь инвестиции // Ванъи цайцзин. 22.11.2013. URL <http://money.163.com/13/1122/11/9E9I3MR000253G87.html#p=9AOFPU800AK00025>

⁸ Первая в Китае коммерческая интернет-компания. – *Примеч. ред.*

давляющее большинство людей с IT-образованием. Нельзя не признать, что в этом чуде «перевернутая» логика Ма Юня сыграла неизмеримую роль. Человек часто невежественен в отношении собственного потенциала. Если он не отдает все силы на реализацию «невозможного», а вместо того поджигает хвост и боится, то никогда не сможет превзойти себя и раскрыть свой потенциал. Способности, которыми он уже обладает, ограничивают воображение, тем самым ограничивая и его будущее.

Ничего не смыслящий в интернете Ма Юнь после своего первого знакомства с сетью в 1995 году решил отказаться от должности преподавателя и создать интернет-компанию. Он говорит: «Вначале у меня не было веры в успех. Я лишь считал, что, занимаясь чем-либо, независимо от результата нужно пробовать прокладывать свою дорогу. Не выйдет – ты можешь повернуть назад. Но если идти по проторенной дорожке, не получится сделать ничего нового, уникального. Я был даже не “слепцом, едущим на слепой лошади”⁹, я был “слепцом на слепом тигре”»¹⁰. Перед тем как приняться за новое дело, Ма Юнь не стал говорить себе «невозможно». Он вычеркнул это слово из своего лексикона, избавившись тем самым от всех факторов, ограничивающих фантазию. Вслед-

⁹ Устойчивое выражение, означающее, что дело неизбежно закончится неудачей.

¹⁰ Имеется в виду, что слепец на слепом тигре – это еще хуже, чем слепец на слепой лошади, потому что тигр не может перевезти наездника. Цит. по: *Хуа Шэн. Легенда о Ма Юне*. С. 53.

ствие этого перед ним стали возникать чистые, первозданные образы будущего. В этих образах будущее открывалось словно с чистого листа, оно не зависело ни от прошлого, ни от настоящего. Поэтому Ма Юнь увидел, что мир складывается и постоянно изменяется под влиянием самых разных невообразимых и даже невозможных факторов. Так Ма Юнь увидел возможность создания огромной электронной торговой империи, хотя в то время он не знал ни что такое интернет, ни что такое электронный бизнес.

Для Ма Юня стойка на руках – новый способ познания мира: «Каждый человек должен научиться стоять вверх ногами, потому что в таком положении кровь приливает к мозгу, ты иначе смотришь на мир, а при обдумывании проблемы можешь найти немыслимый ранее подход к ее решению»¹¹.

Не стоит рассматривать рациональность этого высказывания с физиологической точки зрения, оно лишь отражает другой подход к мировосприятию. Иначе говоря, Ма Юнь нашел способ буквально изменить свою точку зрения и достичь цели – он перевернулся с ног на голову.

Образ мыслей предопределяет степень понимания, кругозор обуславливает облик мира. Изменив угол зрения, можно увидеть все совершенно в другом свете. Например, древнегреческий философ Фалес ходил с высоко поднятой головой. Такая странная привычка хотя и завела его однажды в

¹¹ Цит. по: *Шэнь Вэйфэн*. «Таобао»: победа стоящих на руках. Чжэцзян жэньминь чубаньшэ, 2007. С. 12.

болото, но помогла увидеть настоящие тайны мира¹². Когда на Ньютона упало яблоко, он не наклонился в поисках «виновника» происшествия, а запрокинул голову, размышляя, какая сила заставила яблоко упасть. Философы говорят, что только если ты смотришь на свое будущее как на возможность, сможешь точнее и правильнее осознать настоящий облик мира.

Стоя в стойке, нужно поддерживать свое тело руками и даже головой. Цель этого действия не в том, чтобы перевернуть меридианы¹³, как это делал Оуян Фэн¹⁴, а в том, чтобы, коснувшись земли руками, представить себе чистое будущее. У Ма Юня богатое воображение, он чаще витает в облаках, чем ходит по земле. Он захотел создать фирму, занимающуюся интернет-бизнесом и влияющую на весь мир. Однако его компании не нужно стремиться к «высоким технологиям» или гнаться за «иностранным стилем»: она должна быть максимально простой, китаизированной, ориентированной на покупателей. На этапе основания «Алибабы» у Ма Юня было 25 миллионов долларов США венчурных инве-

¹² Фалес Милетский (640/624—548/545 до н. э) – в числе прочих достижений он совершил множество открытий в области астрономии и космологии. – *Примеч. ред.*

¹³ Термин китайской медицины; это каналы, которые проходят вдоль тела человека и по которым движется энергия ци.

¹⁴ Оуян Фэн – герой романа в жанре уся «Волшебный орел и товарищ-рыцарь» Цзинь Юна. По сюжету романа этот герой владеет техникой разворачивания каналов для накопления энергии ци.

стиций. Воодушевившись, он создал за границей массу представительств и бесполезных структур и даже выдвинул лозунг «Вместо того чтобы участвовать в национальной первой лиге, лучше сразу выйти на Кубок мира»¹⁵. Все это оказалось пустой тратой денег, которая не приблизила Ма Юнь к его цели. В 2000 году Ма Юнь осознал проблему и немедленно представил программу B2C – “Back to China, Back to Coast, Back to Center” («Вернуться в Китай, Вернуться к Побережью, Вернуться к Центру»). Он сократил количество сотрудников, а головной офис «Алибабы» из Пекина вернул в Ханчжоу. В критический момент свою роль сыграла «перевернутая» логика. Она напомнила Ма Юню, что необходимо обеими руками держаться за родные земли, «отпускать мысли в полет», но оставаться близко к простому народу – ведь чем выше заберешься, тем больше падать. Это позволило Ма Юню завершить «невозможную» битву за реализацию своих фантазий – «Алибаба» в кратчайшие сроки стала компанией электронной торговли с самым большим потенциалом в Китае. Вскоре она обойдет даже гигантскую американскую электронную торговую площадку «eBay», продолжая использовать «перевернутую» логику: «Несомненно, мы не сможем в лобовую побороть “eBay”, а вот если сменить угол зрения...»¹⁶.

¹⁵ Цит. по: Вэй Синь, *ШиХайгэ*. Закулисная сторона империи Ма Юнь. Синь шиц-зе чубаньшэ, 2013. С. 98.

¹⁶ Цзинь Цодао. Стоящий на руках Ма Юнь. 5.01.2017. URL:<http://>

«Стойка на руках» – концепция развития «Алибабы» и основа философии Ма Юня, у нее множество толкований и проявлений. Неизменным остается одно: только когда смотришь на мир по-новому, обеими руками касаясь земли, воображение становится свободнее, мечты – ближе, а будущее – отчетливей.

«Перевернутая» коммерческая концепция: «воспользоваться мечом не атакуя; вытянуть руку не двигаясь»

В романах жанра *уся*¹⁷ Цзинь Юна изображено несколько особенно сильных и великих персонажей: Фэн Цинъян из «Сяоао цзянху» («Улыбающийся гордый странник»), Дугу Цюбай из книги «Шэньдяо Сялюй» («Волшебный орел и товарищ-рыцарь»), Подметающий землю монах из «Тяньлун бабу» («Восемь рас небесных драконов»). Они отнюдь не главные герои, а выдающиеся личности, лишь несколько раз появляющиеся в повествовании. Эти люди – превосходные воины, они добродетельны, но, что более важно, уровень их мышления близок к совершенству. Персонажи вышли за рамки сражений с применением оружия – они не владеют особыми приемами или лучшими мечами, не следуют уникальным концепциям или школам. Эти герои поняли, что мощное, великое искусство есть в каждом обычном движении и поступке. Они прекрасно знают путь Неба и Земли, знают, что в простых вещах скрыты удивитель-

¹⁷ Уся – приключенческий жанр китайского фэнтези, в котором демонстрируются восточные единоборства. – *Примеч. ред.*

ные возможности, что величайшее мастерство не в остроте меча, великий звук – беззвучен, великий образ – бесформен. Суть древней китайской философии – в достижении мастерства посредством постижения всего сущего, преодоления границ и законов вещей и явлений, понимания, как взаимодействуют бытие и небытие, близости к верху совершенства. Ма Юнь – большой поклонник Цзинь Юна. Он подражает Фэн Цинъюаню и стремится к полному перевоплощению. Предприниматель надеется, что научится «вытягивать руку не двигаясь», «пользоваться мечом не атакуя» и победит. «Алибаба» сформировалась под действием этой концепции, берущей начало от традиционных китайских учений.

«Рука», поддерживающая «Алибабу»

Стойка на руках – простое упражнение: человек, опираясь на стену, переворачивается вверх ногами. Большая часть здоровых людей способна его выполнить. Ма Юнь делает стойку на одной руке без каких-либо затруднений. Однако по-настоящему понять внутреннее содержание этого упражнения не так просто. Концепция ведения торговли, осознанная Ма Юнем через стойку на руках, по сей день во всех отношениях накладывает отпечаток на развитие «Алибабы». Предприниматель бесчисленное количество раз поддерживал свое тело одной рукой, снова и снова становясь примером для сотрудников, коллег и компании в целом. Однако в жизни Ма Юня существует постоянная «стойка на руках»¹⁸ – он хочет, чтобы «Алибаба» просуществовала по меньшей мере 102 года: он использует личный, оригинальный, «перевернутый» способ мышления, одной рукой поддерживая компанию.

«Перевернутый» герой – Ма Юнь

Смотреть на мир, стоя вверх ногами, – наша культура, каждый наш сотрудник должен научиться стоять на обеих руках. Несомненно, мы

¹⁸ Имеется в виду, что Ма Юнь всегда мыслит нестандартно.

*не сможем в лобовую побороть “eBay”, а вот если сменить угол зрения...*¹⁹

Для Ма Юня стойка на руках означает использование оригинального и в корне противоположного существующему способу понимания мира и решения проблем.

В глазах людей, привыкших жить «стоя прямо», мир существует согласно некоторым неизменным правилам – например, что нужно обладать определенным количеством опыта, чтобы добиться успеха. Со временем такое видение становится авторитетным и не терпит каких-либо альтернатив.

Однако Ма Юнь, если 90 % людей говорят о чем-то «хорошо», всегда сначала выберет те 10 % «плохого». Когда все борются за успех, двигаясь в одном направлении, Ма Юнь инстинктивно идет в обратном и в глубине души верит, что только его курс правильный.

До «Алибабы» подавляющее большинство компаний, занимающихся электронной торговлей, считало, что модель B2B должна быть нацелена на сотрудничество с крупными предприятиями, а не средними и малыми. Они полагали, что, обслуживая только крупные фирмы, смогут урвать кусочек огромного пирога, и считали это успешным исходом.

Противоположный образ мышления Ма Юня включает-

¹⁹ Цзинь Цодао. Стоящий на руках Ма Юнь. 5.01.2017. URL: http://www.gmw.cn/content/2007-01/15/content_536283.htm

ся в «окружении города деревней»²⁰, — он не гонится за крупными компаниями. Мао Цзэдун заимствовал опыт опорных баз революции в деревнях: только служа широким группам населения, можно получить долговечную жизненную силу. В Китае и в мире количество мелких и средних предприятий превышает число крупных. Ма Юнь рос в Чжэцзяне, где располагались частные малые и средние компании, и понимал, как тяжело им развиваться. Он считал, что крупные предприятия имеют собственные информационные каналы и много тратят на рекламу, в то время как средние и малые компании больше нуждаются в интернет – продвижении. Поэтому Ма Юнь решил «“оставить кита и поймать креветок” – отказаться от 15 % крупных предприятий и работать только с 85 % средних и малых компаний»²¹. Это решение в корне противоречило концепциям электронной коммерции того времени.

«Алибаба» задумана как платформа, позволяющая среднему и малому бизнесу получить необходимые для существования ресурсы. Через нее товары экспортируются в любой уголок мира, благодаря чему компании получили доста-

²⁰ Стратегия ведения войны, сформулированная Мао Цзэдуном в 1927 году, то есть в период Гражданской войны между КПК и Гоминьданом. Суть стратегии в том, что КПК должна была создать базу для революции именно в сельской местности с опорой на крестьянство, чтобы накопить силы и после этого завоевать города.

²¹ Цит. по: *Хуа Шэн*. Легенда о Ма Юне. С. 97.

точно «солнечного света»²², а империя Ма Юня окрепла и обрела огромный потенциал к развитию.

Благодаря тому, что «Таобао» работал со средними и малыми предприятиями, его влияние распространилось повсюду. Можно сказать, что он, как муравей, пролезет в любую щель в мире торговли. Поэтому в конце концов компания Ма Юня и вытеснила «толстяка» “eBay” из Китая.

В истории всякий, кто смог завершить великое дело, обладал особым и незаурядным складом ума. И неважно, в чем конкретно заключался тот или иной способ мышления, – каждый шел собственной, уникальной дорогой.

Нестандартное мышление – один из основных факторов успеха необыкновенных личностей. В эпоху Ван Гога реализм был основным жанром живописи и единственным путем, который видели художники. Ван Гог же ощущал окружающее иначе: мир для него приобретал необычные краски благодаря солнечному свету, а в звездном небе появлялись неясность и таинственность из-за мрака в душе художника. Яркие цвета высокой хроматичности²³ и внутренние переживания художника создали его уникальный мир. Неформальная творческая концепция импрессионизма не подарила успеха картинам Ван Гога при жизни, однако после его

²² Иными словами – «возможности для развития».

²³ Хроматичность – свойство цвета, которое говорит о его чистоте, то есть в цвете отсутствуют примеси белого, серого и черного. Высокая хроматичность – очень сияющие, живые цвета. – *Примеч. ред.*

смерти особый стиль и гениальные идеи сделали их великими шедеврами живописи и философской мысли.

«Перевернутая» логика Ма Юня в первую очередь заключается в том, чтобы идти своим выдающимся путем, и это стало одним из ключевых ориентиров в развитии «Алибабы». Однако этот ориентир никогда не диктовал Ма Юню, что конкретно ему следует делать и к чему конкретно стремиться.

В начале 1999 года, когда Ма Юнь вернулся из Пекина в Ханчжоу и решил возглавить свою команду сотрудников, прозванную «восемнадцатью архатами²⁴», он не знал точно, чем именно хочет заняться. Основываясь на врожденной интуиции, он неясно увидел образ «перевернутого» мира, ощутил существование скрытой дороги, которая ведет к несметным сокровищам Али-бабы. Сначала Ма Юню было трудно объяснить, что это за путь, но он поверил в себя, решил встать на эту неизведанную дорогу и в конце концов нашел настоящие «сокровища».

Подлинный успех обязательно достигается новым путем, требует от человека смелости и мудрости пойти в противоположном принятому направлении. Низкий, худой, странной наружности Ма Юнь – это стоящий вверх ногами герой. В тесном сетевом мире он похож на Оуян Фэна, который стремительно мчится, держа в руках новый мир, принадле-

²⁴ В буддизме архат – человек, достигший полного освобождения и вышедший из «колеса перерождений». – *Примеч. ред.*

жащий всем нам. Ма Юнь не идет по проторенным дорогам.

Когда нужно действовать, он становится непредсказуемым и несокрушимым, словно Фэн Цинъян, считавший, что высочайшее мастерство ведения боя – это отсутствие каких-либо устойчивых приемов, так как в таком случае атаку невозможно отразить.

Рассматривая «перевернутый» мир как новый

Каждый человек должен научиться стоять вверх ногами, потому что в таком положении кровь приливает к мозгу, ты иначе смотришь на мир, а при обдумывании проблемы можешь найти немыслимый ранее подход к ее решению²⁵.

«Перевернуть» – вовсе не означает просто поставить все с ног на голову. Когда смотришь на мир вверх ногами, нужно воспринимать мир как нечто неизведанное, иначе не сможешь понять «перевернутую» логику «Алибабы». Стойка на руках – элементарное упражнение, но изучение нового, «перевернутого» мира – глубокая философия.

Инициатива Ма Юня – не простое предложение заниматься физкультурой на работе и даже не призыв верить своим убеждениям. Он открыл скрытое значение стойки на руках

²⁵ Цит. по: Шэнь Вэйфэн. «Таобао»: победа стоящих на руках. Чжэцзян жэньминь чубанышэ, 2007. С. 12.

и сделал его основой коммерческой концепции «Алибабы».

В конце 1990-х годов, когда подавляющее большинство китайцев еще не знало, что такое интернет, Ма Юнь по-счастливилось соприкоснуться с ним в США. Эта новинка не заставила ничего не понимающего в IT Ма Юня растеряться. Наоборот, он увидел не туманную, неясную концепцию, а новый мир – мир свободы, созданный с помощью интернета, и над этой свободой даже у Бога нет власти. Тогда будущий бизнесмен еще не знал, как использовать эту находку, но понимал, что в интернете кроются большие возможности.

В 2014 году в одной из своих речей Ма Юнь упомянул, что в будущем общество перейдет из эпохи IT (информационных технологий) в эпоху DT (технологий данных) – он снова увидел «перевернутый» мир. С развитием интернета предприятия разных размеров собрали колоссальное количество данных через собственные сетевые платформы. В этих реестрах есть множество записей о покупательских привычках и психологии интернет-пользователей, их жизненном настрое и даже об эстетических предпочтениях. Владеть этими данными – значит контролировать потребительское и бытовое поведение потенциального клиента. В дальнейшем встанут вопросы о том, как использовать эту информацию и как с ее помощью сотворить новый мир, как когда-то Ма Юнь, используя интернет, создал мир сетевой торговли. Он предвидит эти изменения, и «Алибаба» принимает меры по опережающему вхождению в эпоху DT.

Рассматривая новый, «перевернутый» мир, нужно привыкнуть к искусным размышлениям и горячо полюбить их. Знаменитый физик Майкл Фарадей заметил, что бегущий по проводу ток вызывает отклонение магнитной стрелки, и подумал: а если сделать наоборот? Сможет ли магнит заставить ток в проводе прийти в движение? Так он изобрел электродвигатель. Затем ученый подумал: электроэнергия создает магнетизм – а что наоборот? «Перевернутый» результат показал, что магнит тоже создает электричество, вследствие чего Фарадей создал генератор. Ученый разглядел новый мир в привычных, повседневных мелочах и воплотил его в реальность, ознаменовав третью промышленную революцию.

Ма Юню всегда нравились философские размышления. Он не только испытывает глубокий интерес к понятию *тайцзи*²⁶ в традиционной китайской культуре, но часто читает «Дао дэ цзин»²⁷ и другие основополагающие трактаты традиционной китайской философии. Он погружается в глубокие раздумья, закрываясь в древних храмах, где накапливает живые, точные и глубокие воззрения и мысли. Это наделило его достаточной мудростью и способностями, чтобы в повседневной жизни смотреть на «перевернутый» мир и ви-

²⁶ Тайцзи («Великий предел») – концепция китайской философии, которая отражает идею беспредельного начала и причины появления сил инь и ян.

²⁷ Основополагающий трактат даосского учения, авторство приписывается Лао-цзы. Время создания согласно традиции – V в. до н. э., по современным данным – IV–III вв. до н. э.

деть в нем новое.

Хотя Ма Юнь дал оригинальное толкование успеху «Алибабы», он не считает, что создал иную культуру. Наоборот, по его мнению, культура и мудрость существуют с незапамятных времен и нуждаются в пробуждении – работа его компании нацелена именно на это. В этом и заключаются амбиции Ма Юня, который рассматривает «перевернутый» мир не как другой, а как новый мир со своими правилами – это его конечная цель, достигаемая с помощью выполнения стойки на руках.

В 2004 году Ма Юнь был включен в «десятку великих бизнесменов провинции Чжэцзян». Награду ему вручил знаменитый режиссер Чжан Цзичжун со словами: «Во всемирной паутине довольно тесно, но Ма Юнь смог протиснуться в первые ряды – потому что у него оказалось подходящее телосложение...»²⁸. Настоящий смысл этого юмористического высказывания в том, что Ма Юнь посчитал ниже своего достоинства подстраиваться под существующий уклад сетевого бизнеса со множеством конкурентов. Он видел сетевой мир по-своему и создал уникальный концепт.

«Незнание» побеждает знание

Это то, чем я хочу заняться по возвращении на

²⁸ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма / Пер. Ф. Сергеевой. М.: Шанс, 2016. С. 59.

В феврале 1999 года Ма Юнь принял приглашение посетить «Азиатскую конференцию по электронной торговле» в Сингапуре. Там он быстро обнаружил, что почти все участники мероприятия – европейцы и американцы, а все прецеденты, обсуждаемые в зале, произошли в США, поэтому это вовсе не «азиатская» конференция. Ма Юнь понял, что китайская электронная коммерция не может быть создана по западному образцу, Китай не должен идти американской дорогой. Тогда он встал со своего места и сказал, что 80 % азиатских предприятий – малый и средний бизнес, поэтому китайское B2B должно иметь собственную специфику. Кто-то тут же спросил: «Какой же тогда должна быть “Азиатская конференция по электронной торговле”, по-вашему?» Ма Юнь ответил: «Это то, чем я хочу заняться по возвращении на родину. Сейчас я не знаю». Как только его голос стих, присутствующие расхохотались.

Чтобы публично объявить на международной конференции «я не знаю» в отношении дела, которым хочешь всерьез заняться, нужно обладать не только смелостью, но и мудростью.

Когда человек познает новую информацию или принимает какую-либо точку зрения, то может сознательно переносить ее на все, что видит, и на основе выработанных ра-

²⁹ Цит. по: *Хуа Шэн*. Легенда о Ма Юне. С. 83.

нее критериев давать оценку другим вещам. Это привычные действия эрудита, так он проявляет себя. Однако подобное мышление уничтожает воображение и подавляет творческие способности. Такой однобокий взгляд глубоко ошибочен и мешает реализоваться всем возможностям.

Ма Юнь часто и откровенно признается, что чего-то не знает. Как-то раз один интернет-пользователь спросил о том, какой же проблемой будет заниматься Ма Юнь после того, как «Алибаба» придет к успеху. Ма Юнь ответил: «По правде говоря, у “Алибабы” множество проблем. Каждый день мы решаем накопившиеся вопросы, но постоянно встречаемся с новыми. Такова жизнь, ты вынужден стоять к ней лицом, вести дела непросто. Что же такое неразрешимые проблемы – этого я, если честно, не знаю. Однако считаю, что для нас самое важное – это лучше понимать клиентов, чтобы лучше их обслуживать». В 2006 году Ма Юнь решил разделить «Али-бабу» на пять отделов: информационного потока, фондовой сети, логистической сети, сети данных и беспроводной сети. Он назвал их «Пять пальцев Дамо»³⁰ – это «Большой план “Алибабы”», охватывающий электронную торговлю всего Китая и даже мира. И хотя Ма Юнь был в нем совершенно уверен, однако в ключевых моментах сомневался: «Если меня спросят о том, как будет выглядеть этот план в 2012 году, я отвечу, что не знаю. Однако ска-

³⁰ Бодхидхарма, основатель чань-буддизма. В Китае известен также под именем Дамо.

жу, что в 2012 году вам покажется, что вы верите в него все больше и больше. Эта вера основывается на том, что, может, завтра, а может, и через полгода мы еще раз устроим реорганизацию»³¹.

В произведении «Лунь Юй» («Суждения и беседы») говорится:

Учитель сказал:

– Ю, научить ли тебя тому, что такое знание?

То, что знаешь, считай знанием.

*То, что не знаешь, считай незнанием. Это и есть знание*³².

Речь идет об особом отношении к знанию. В откровенном признании себя «незнающим» есть глубокая мудрость. Будучи «незнающим», ты не осмеливаешься ограничить будущее рамками установленной модели, не оцениваешь новые вещи лишь по личному опыту, а задействуешь воображение, творчество и мышление. Человек без большого запаса знаний и опыта описывает и создает вещи с помощью такой же фантазии, как у детей. В итоге «незнание» создаст нечто совершенно новое, что будет полностью соответство-

³¹ Цит. по: Группа «Алибаба». Внутренний диалог Ма Юня с сотрудниками. Хунци чубаньшэ. 2013. С. 78.

³² *Конфуций. Суждения и беседы «Лунь юй»* / Науч. перевод с кит., вст. ст. и комм. А. Е. Лукьянова; поэтич. пер. В. П. Абраменко. М.: Шанс, 2019. С. 46.

вать требованиям и тенденциям современности, и эта уникальная вещь вызовет заслуженную похвалу.

Когда корреспондент американского журнала “Business Week” спросил Ма Юня о причине создания интернет-компании, тот ответил: «Интернет – это отрасль, не нуждающаяся в опыте»³³. Это знаменитая фраза, но многие понимают ее неправильно. В отличие от традиционных отраслей промышленности интернет является новой индустрией. Он развивается в ногу со временем, гораздо быстрее, чем сам человек. Поэтому не следует говорить об опыте работы в интернете – ведь интернет почти всегда идет впереди человека.

Конечно, опыт – это условие и капитал успеха, но также и преграда. Он способен незаметно убить самое изобретательное воображение, переделав свежие идеи на старый лад. Как вечно новая отрасль, интернет не нуждается в опыте и даже в знаниях, поскольку только чистое и оригинальное воображение способно создавать. Именно так «незнание» побеждает знание.

Неформальный новаторский метод: затворничество и молчание

На самом деле я – это ты, а ты – это я. Я вместо тебя делаю бизнес, а ты за меня совершенствуешься в монастыре. Когда я так

³³ Цит. по: Хуа Шэн. Легенда о Ма Юне. С. 138.

Ученик, помощник и близкий друг Ма Юня Чэнь Вэй в книге «Кто такой Джек Ма³⁵» описал новаторский метод своего начальника: затворничество и молчание.

Давний друг Ма Юня – наставник Юэчжэнь, настоятель монастыря Юнфу в Ханчжоу. Говорят, в молодости он был очень похож на Ма Юня, в результате появилось изречение: «На самом деле я – это ты, а ты – это я. Я вместо тебя делаю бизнес, а ты за меня совершенствуешься в монастыре».

Трудящийся в мире бизнеса Ма Юнь никогда не забывал о другом себе – человеке в монастыре. Каждый раз в минуты усталости или растерянности он уходил в горы, затворялся в храме и ни с кем не разговаривал. Обет молчания – это буддийская практика. Считается, что сансара – результат троякой кармы: телесной, словесной, мысленной. Если устранить эту троякую карму, то удастся сбросить узы мирской суеты. Одна из главных целей молчания – уменьшить использование речи во вред, разорвать все контакты, прекратить бесполезные размышления о земных желаниях.

В июне 2008 года Ма Юнь пришел на гору Цзиньюнь города Чунцин, где три дня пробыл взаперти, не сказав ни слова. В то время он только завершил в Ханчжоу конференцию на высшем уровне по В2В, на которой выдвинул кон-

³⁴ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 108.

³⁵ Английский вариант имени Ма Юня.

цепцию «облачных вычислений»³⁶. Несмотря на множество возражений, Ма Юнь стоял на своем и сказал последнее слово, прежде чем принял обет молчания: «Я сам не знаю, какую роль будут играть облачные вычисления в будущем и насколько большую, но я знаю, что мы должны немедленно этим заняться. Потом это обязательно поможет малому и среднему бизнесу»³⁷. После завершения конференции Ма Юнь отправился в Чунцин, чтобы «принять обет молчания», временно пресечь бесполезные размышления о мирских желаниях и хладнокровно оценить собственные слова и действия.

Как-то один знаменитый режиссер сказал актеру: «Если ты долго держишь рот на замке, говорить начинают твои глаза»³⁸. Это значит, что при длительном молчании пробуждаются мысли и подлинные знания, которые невозможно уловить в обычное время.

Известно, что после того, как Будда Шакьямуни отказался от престола и ушел от мирской суеты, он многие годы вел аскетическую жизнь, но не мог сбросить путы жизненных страданий, старости, болезни, смерти. Однажды под деревом бодхи он разделил траву, сел и, безмолвствуя, со спокойным сердцем погрузился в размышления. Когда первые лу-

³⁶ Обеспечение удобного сетевого доступа к общему фонду ресурсов. – *Примеч. ред.*

³⁷ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 111.

³⁸ Там же. С. 112.

чи утреннего солнца озарили все вокруг, Будда Шакьямуни прозрел. Он постиг истинный облик жизни человека, овладел высочайшим уровнем мудрости и всеведения Будды.

Затворничество и молчание позволяют Ма Юню понять суть круговорота процветания и упадка явлений и вещей в китайской культуре, а применение этих знаний в торговле – самая эффективная конкурентная стратегия. В июле 2009 года, в преддверии десятой годовщины «Алибабы», предприниматель вновь отправился на гору Цзиньюнь, чтобы обдумать тот длинный путь, который прошла компания. Ма Юнь сделал вывод, что в будущем электронная коммерция будет не «электронной» и не «коммерцией»: «В первые десять лет “Алибаба” строилась из небытия, а в следующие десять лет должна к нему вернуться. Это небытие должно быть вездесущим»³⁹.

Великий звук беззвучен, великий образ бесформен, настоящее – вездесуще. Оно заключается не в грандиозности внешнего вида и не в престиже, а в способности все «влагой напоить живую»⁴⁰ – незаметно изменять образ человеческой жизни, превратившись в своеобразную стимулирующую силу для более культурного и рационального развития общества. Лишь достигнув этого, «Алибаба» сможет считать себя вездесущей.

³⁹ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 116.

⁴⁰ Ду Фу. Весенней ночью радуюсь дождю / Пер. А. Гитовича // Поэзия эпохи Тан (VII–X вв.). М.: Художественная литература, 1987. С. 211–212.

Нам неизвестно, что именно осознал Ма Юнь в период затворничества в июне 2008 года, но мы можем обнаружить некоторые намеки в следующих событиях.

В августе 2013 года официальное число серверов группы компаний «Алибаба» достигло заоблачной величины в пять тысяч. Благодаря этому «Алибаба» стала первым в Китае предприятием с независимыми крупномасштабными НИОКР (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) на счетно-вычислительных площадках и первой в мире компанией, поставляющей за границу услуги облачного программирования 5K – в настоящее время подобными технологиями обладают только такие высокотехнологичные IT-компании, как “Google” и “Facebook”. В начале 2014 года в письме, касающемся стратегии будущего, Ма Юнь упомянул, что облако – ключевое звено мобильного интернета, а цель «Алибабы» в ближайшие десять лет – создание базовой инфраструктуры для развития китайской предпринимательской деятельности в эпоху статистики.

На фоне учредителей, окончивших знаменитые университеты, имеющих заграничное образование и опыт работы во всемирно известных предприятиях, Ма Юнь – «деревенщина». Он не окончил известный вуз и не занимал руководящую должность в крупной компании. Ма Юнь, в отличие от многих других предпринимателей, постоянно занимается самосовершенствованием, например практикует затворничество и молчание. Он не только специально выкраива-

ет время для уединения в древних храмах, но и практикует его дома. Рост «Алибабы» неотделим от сильных личностных качеств Ма Юня, многие из них кажутся заурядными, но в реальной среде жесткой конкуренции именно они легли в основу жизнеспособной стратегии предприятия, а появились благодаря размышлениям во время обета молчания.

Критерии успеха

Я надеюсь, пять лет спустя уже никто не будет говорить об электронной коммерции, поскольку она станет в нашей жизни [такой же незаменимой] как электрическая лампа, как ТВ⁴¹.

Поверьте, современной молодежи трудно вообразить жизнь без «Таобао», а подавляющее большинство людей не может представить мир без “Microsoft”. Влюбленные часто выражают свои чувства фразой: «Без тебя мне не жить». Это показатель того, как сильны их чувства. Так же и для Ма Юня эталоном успеха «Алибабы» является ее «незаменимость».

В сентябре 2004 года на пятую годовщину «Алибабы» компания огласила стратегию перехода от «Встречи в “Алибабе”» («Meet at “Alibaba”») к «Работе в “Алибабе”» («Work at “Alibaba”»). Ма Юнь сказал: «В “Алибабе” нет чуда, в

⁴¹ Цит. по: Жэнь Чжэнхэ. Стратегия предприятия «Алибаба». Шэньчжэнь: Хайтянь чубаньшэ, 2010. С. 53.

“Таобао” тоже. На протяжении пяти лет мы работали в направлении «Встреча в “Алибабе”», пять лет спустя хотим заняться «Работой в “Алибабе”», собираемся превратить “Алибабу” в центр продаж, рынка, финансов и скопление человеческих ресурсов. Все это “Алибабе” могут передать клиенты, мы будем существовать и развиваться вместе с китайскими средними и малыми предприятиями»⁴².

«Алибаба» похожа на водохранилище: «Встреча в “Алибабе”» собирает людей в водозаборе, а «Работа в “Алибабе”» подразумевает установку водных коммуникаций «семье» каждого клиента, позволяя компании, словно водопроводной воде, автоматически «приходить» в руки пользователей, превращаясь в предмет повседневного спроса. 9 сентября 2011 года на VIII Глобальном саммите по сетевой торговле Ма Юнь в очередной раз отметил, что через десять лет в Китае не будет электронной коммерции, так как она раз и навсегда станет основой коммерции других предприятий, неотъемлемой частью работы всех компаний.

«Алибаба» идет по пути «близости к народу» от создания электронной торговой площадки, необходимой каждому бизнесмену, до ситуации, когда «никто не будет говорить об электронной торговле», а также до полного отсутствия электронной коммерции. Компания хочет стать просто «инструментом» в ежедневной работе каждого клиента, рассеяться и не иметь формы, быть такой же привычной, но необходи-

⁴² Там же.

мой, как электрическая лампа и телевидение.

Есть известная многим история. Два торговца один за другим отправились в незнакомое место продавать тапочки. Первый торговец заметил, что местные жители совсем их не носят, сильно опечалился и быстро вернулся восвояси, опасаясь, что никто не купит его товар. Второй же торговец очень обрадовался этому наблюдению. Он подумал, что откроет этим людям Америку, ведь все нуждаются в тапочках. В скором времени местные жители оценили такую обувь, скупили весь товар у второго торговца и с тех пор больше не могли обходиться без тапочек.

В 1995 году, когда Ма Юнь планировал создать интернет-компанию, окружающие беспрерывно критиковали его: «Что это [интернет] вообще, в конце концов, такое? В Китае о нем никто не слышал! Никто не говорит, что Интернет – это плохо и у него нет перспектив, но для Китая эта игрушка слишком нова... У нас это никто не воспримет»⁴³. Ма Юнь же, как второй торговец из истории, пришел туда, где никто не носит тапочки, чтобы распродать их. Это оказалось правильным решением: хотя китайцы не были хорошо знакомы с интернетом, вскоре он им обязательно бы понадобился – их жизнь, работа, учеба и развлечения стали неотделимы от интернета. Ма Юню нужно было сделать что-то, что встроит интернет в жизнь людей, и он создал «Алибабу», ставшую одной из основателей «эпохи сети» в Китае.

⁴³ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 29.

Приводящий бытие в небытие, существующее в несуществующее, Ма Юнь озвучил то, что действительно желает воплотить в реальность. В 2006 году он захотел разделить «Алибабу» на «Пять пальцев Дамо», а в 2011 году, когда «Тао-бао» достиг определенной ступени развития, Ма Юнь объявил о желании поделить и его на три части: «Таобао молл»⁴⁴, «Таобао шанчэн»⁴⁵ и «Итаован»⁴⁶. Причина такого решения в том, что бизнесмен предвидел изменения в сетевой электронной коммерции: «Самый большой вклад “Тао-бао” за эти годы – превращение интернет-покупок из простой моды, развлечения, из дополнительной опции в жизненную необходимость. Однако сейчас пользователей больше не удовлетворяют различные услуги, которые предоставляют “Таобао” и электронная торговля, их потребности стали индивидуальными и специализированными»⁴⁷. Разделение «Таобао» позволяет компании более эффективно делать свои услуги частью повседневной жизни людей.

23 июля 2012 года группа компаний «Алибаба» снова была поделена – в этот раз на семь частей, – а 10 января 2013 года Ма Юнь, пристрастившийся к созданию подразделений,

⁴⁴ “Tmall” – сервис по продаже товара потребителям производителями. – *Примеч. ред.*

⁴⁵ “Taobao Marketplace” – торговля потребителей между собой.

⁴⁶ “eTaо” – электронный сервис и поисковая система, ориентированная на потребительский рынок.

⁴⁷ Цит. по: Группа «Алибаба». Внутренний диалог Ма Юня с сотрудниками. С. 118.

снова «взялся за нож» и «разрезал» ее на 25 частей. Все эти решения преследовали одну цель: превратить «Алибабу» в постоянно совершенствующуюся экосистему. Смысл разделения заключался в том, что «Алибаба» должна стать подобной самой природе, от которой зависят наши жизни. Однако для этого следует «напоить ее живой влагой». Ведь в природе ростки деревьев, цветы и травы вырастают только при наличии воды и солнечного света.

Фактически Ма Юнь вывел критерии успеха индустрии электронной коммерции: лишь став вездесущей и без временных границ, электронная торговля будет успешной, пусть даже она сама как отрасль уже рассеется и не будет иметь формы. Ма Юнь говорит: «Я постоянно думаю, что мы – компания, которая оказывает услуги другим людям, а не какое-нибудь высокотехнологичное предприятие, так как в представлении потребителя чем выше технология, тем дальше она от него»⁴⁸. Лишь предоставляя услуги подавляющему большинству населения, можно постепенно улучшить уровень жизни людей, помочь с повседневными заботами. Это обратный ход мысли: компания не стремится превратиться в своего рода монархию, которая владеет огромными территориями (по мнению большинства людей, это критерий успеха предприятия), а устремляется к влиянию, незаметному, но способному изменить жизнь людей одной эпохи.

⁴⁸ Цит. по: Группа «Алибаба». Внутренний диалог Ма Юня с сотрудниками. С. 92.

Весело работать, усердно жить

Почему нужно весело работать, усердно жить? Потому что если ты не будешь серьезно относиться к жизни, она тоже не будет серьезно относиться к тебе; а если ты несчастлив в рабочее время, то не сможешь приносить новое, даже в усердной работе не будет открытий. Когда труд приносит тебе радость, ты приходишь на работу и уходишь по собственному желанию. Заканчиваешь работу – хорошо, ты счастлив. Прошу уйти того, кто несчастен в своей работе, так как это не твоя ошибка. Когда говорят «усердно работать, весело жить», я не могу согласиться с этим⁴⁹.

Сотрудникам одного предприятия было очень тяжело работать – они не могли разграничить работу и жизнь. Тогда они обратились за советом к Ма Юню: как решить эту ситуацию, как начать серьезно работать и весело жить? Ма Юнь вел свой рассказ полчаса, но ему казалось, что делал он это безрадостно. Внезапно бизнесмен ощутил: все изложенное было пустой болтовней, так как он никогда не разделял свою работу и жизнь. Его мышление оказалось противоположным: усердно жить и весело работать.

Ма Юнь – очень веселый человек и любит слушать анекдоты. У его помощника Чэнь Вэя есть весьма важная обя-

⁴⁹ Там же. С. 93.

занность: собирать различные байки и передавать их начальнику. Говорят, когда Ма Юнь отправился в Шэньчжэнь на собрание, он, несмотря на занятость, позвонил помощнику, чтобы послушать подготовленные шутки, и покатывался со смеху, распугав девушек, что ели поблизости. Ма Юнь не только любит слушать анекдоты, но и сам подшучивает над людьми различными способами. Например, он хорошо знаком с режиссером Чжан Цзичжуном, и сказать, что у них обоих некрасивая каллиграфия – ничего не сказать. Как-то раз их пригласили участвовать в церемонии открытия Всекитайского чемпионата по шахматам. Перед выходом на сцену нужно было обмакнуть кисть в тушь и написать иероглифы. Ма Юнь пришел первым, быстро начертил несколько иероглифов и обнаружил, что они совершенно нечитаемы. Тогда он подписал свое творение именем «Чжан Цзичжун». После этого Ма Юнь снова сделал надпись, еще более неприглядную, вовсе не подписал ее и сразу же проскользнул в зал. Через некоторое время он услышал, как сзади громко прокричал Чжан Цзичжун: «Я этого не писал! Накалякали какую-то ерунду и подписались моим именем! Это все Ма Юнь!»⁵⁰.

Даже в самых серьезных ситуациях Ма Юнь ведет себя озорно. В июле 2009 года он снова отправился в Чунцин на гору Цзиньюнь, чтобы запереться там и хранить молчание. Во время затворничества нельзя видаться с посторонними,

⁵⁰ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 60.

только с «защитниками буддийской веры», которые помогают с приготовлением еды и ее подачей, при этом вся пища пресная. Однажды Ма Юнь плохо поел и захотел дать распоряжение Чэнь Вэю, что находился под горой, тайком принести ему вкусностей, но так, чтобы об этом не узнал находящийся рядом «защитник буддийской веры». В результате появился словесный шифр: «О вкусах либо хорошо, либо ничего. Пять твоих протяни, бык не выжил, лист разорви пополам, посылка безбрачному кулинару, пусть всегда помнит: человек плотояден»⁵¹. Его помощник догадался, о чем послание, после того как вглядывался в него полдня⁵² – на самом деле Ма Юнь «не насытился» и хотел донести следующее: «Здесь готовят ужасно. Возьми два куса вяленой говядины, заверни, спрячь под одеждой и отнеси монаху, который следит за готовкой. Пусть он каждый раз добавляет в еду мясо»⁵³. Как-то вечером во время уединения Ма Юнь внезапно вышел наружу со словами, что хочет отведать легкую закуску перед сном. Чэнь Вэй очень удивился, так как затворничество еще не закончилось. Тогда Ма Юнь пояснил: «Я считаю, раз мне хорошо – значит, достаточно. Все это время в одиночестве мне было очень спокойно. Корпо-

⁵¹ Цит. по: Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 115.

⁵² Чтобы зашифровать послание, Ма Юнь подобрал слова, которые пишутся одинаково, но меняют свое значение в зависимости от тона, которым их произносят.

⁵³ Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 115.

рация скоро будет праздновать свой юбилей, и пока я сидел взаперти, я отчетливо понял, какой должна быть новая бизнес-культура»⁵⁴.

Ма Юнь не только ежеминутно напоминает себе, что нужно весело работать и усердно жить, но и никогда не забывает указывать сотрудникам следовать этому «первому принципу» компании. В документе о премиальных выплатах работникам за 2013 год Ма Юнь отметил: «Мы неплохо поработали в 2012 году, все тяжело трудились. “Усердно живите и весело работайте”, хорошенько встретьте Новый год, хорошенько потратьте деньги, хорошенько попутешествуйте. Купите домочадцам стоящие подарки, заключите побольше сделок с продавцами на “Таобао”»⁵⁵.

Это и есть веселая работа и усердная жизнь Ма Юня. В этой радости Ма Юнь не забывает ни на минуту о своем деле. Несмотря на то, что во время затворничества он украдкой ел и выходил, это уединение принесло ему огромные результаты: он придумал основное направление будущего развития «Алибабы» – из бытия в небытие. Он также пришел к мысли сделать из «Алибабы» «самую счастливую компанию», а не «компанию лучшего работодателя», так как последняя имеет оттенок классового антагонизма. Еще Ма Юнь догадался:

⁵⁴ Там же. С. 115–116.

⁵⁵ Цит. по: Группа «Алибаба». Внутренний диалог Ма Юня с сотрудниками. С. 237.

Сунь Сымяо⁵⁶ считался в Древнем Китае «царем лекарств» не потому, что владел искусством врачевания на наивысшем уровне, а благодаря тому, что обладал лучшей медицинской этикой. Он – «великий народный врач». Ма Юнь осознал, что величие предприятия заключается не в размере активов, а в значении его для общества. Не нужно смотреть, насколько высоко искусство торговли компании, необходимо обратить внимание на величину ее коммерческой нравственности. Это и есть направление жизненной борьбы, принятое Ма Юнем.

Логотип группы компаний «Алибаба» – смеющийся знак @, напоминающий сотрудникам сохранять радость и улыбку. Ма Юнь говорит: «Чтобы увидеть, хороша ли компания, не нужно считать, сколько в ней выпускников известных университетов; необходимо смотреть на то, работают ли тут подчиненные как сумасшедшие, с улыбкой ли они возвращаются домой»⁵⁷. «Усердно жить и весело работать» – простая перестановка слов несет в себе атмосферу инноваций, легкости и энергии, это «перевернутая» культура «Алибабы». Она предлагает новое отношение к работе и к жизни и, возможно, в корне противоречит нашим базовым представлениям, однако такая «мятежная» концепция обладает немалой силой. Через беспечные шутки и неугомонность становится понятной причина постоянного роста «Алибабы»: стоящий

⁵⁶ Сунь Сымяо (581–682) – врач и алхимик, живший при династиях Суй и Тан.

⁵⁷ Цит. по: Вэй Синь, *ШиХайгэ*. Закулисная сторона империи Ма Юня. С. 102.

вверх ногами получает Поднебесную.

Меч, объехавший весь мир

Самое знаменитое пристрастие Ма Юня – романы жанра *уся*. Говорят, что в его кабинете расположилась экспозиция с немалым количеством мечей, среди которых есть реквизит, подаренный режиссером Чжан Цичжуном. Эти мечи переезжают вместе с офисом Ма Юня. Иногда он расхаживает с каким-нибудь мечом по компании, и тогда сотрудники называют его «настоящим удальцом с рек и озер, [который] ни на минуту не расстается со своим мечом-кормильцем»⁵⁸. На самом деле он действительно держит в руках «острый меч» – концепцию основания предприятия, меч без формы, используемый незаметно. Полагаясь на него, Ма Юнь объездил весь мир и добился большого успеха, не обладая при этом специальными познаниями в IT-сфере.

Меч Фэн Цинъяна

Мой самый любимый персонаж из романов Цзинь Юна – Фэн Цинъян. Когда-то я использовал это имя в качестве псевдонима, в нашей компании многие имеют вымышленные имена. Мне нравятся две черты личности Фэн Цинъяна: первая – он учитель и не горит желанием выходить в люди, однако воспитал Линху Чуна; вторая – то, что

⁵⁸ Чэнь Вэй. Кто такой Джек Ма. С. 46.

в его “победе без движения скрыто действие”, он превзошел все искусство фехтования. Особенно увлекательной кажется «победа без движения со скрытым действием», когда отсутствие движения изначально было действием, то есть последнее действие происходит без движения, но при этом является им⁵⁹.

Ма Юнь всегда преклонялся перед Фэн Цинъяном из произведения «Сяоао цзянху», даже как-то пробовался на эту роль в одноименном телесериале, и хотя он оставил свои попытки из-за отсутствия опыта актерской игры, это ничуть не повлияло на его любовь к Фэн Цинъяну. Этот герой на горе Хуашань размышлял над старшим поколением Улиня, людьми, которые возникали как духи и исчезали как призраки среди скал. Он всего несколько раз появлялся в повествовании, чтобы обучить Линху Чуна наивысшему уровню фехтовального искусства – «бою без приемов». Фэн Цинъян преодолел различия между школами, а также ограничения всех боевых приемов, заменив наисложнейшее искусство фехтования наипростейшим «отсутствием приемов», достигнув вершин военного дела и философии.

Существует два понимания креативности: первое – оригинальный способ выделиться, скрупулезно придерживаясь правил, одержать победу с помощью различных неожиданных, специально разработанных приемов; второе – новатор-

⁵⁹ Цит. по: Вэй Синь, *ШиХайгэ*. Закулисная сторона империи Ма Юня.

ство, построенное не на приемах, а на мышлении. Это философский путь, путь понимания процветания и упадка вещей и явлений, а также действия в соответствии с этим подходом. Новаторство первого типа – всего лишь сообразительность, мыслить так значит одерживать небольшие победы сейчас, но не достигать масштабных успехов; новаторство второго типа – это мудрость, которая необязательно всегда и везде будет бороться за первое место, однако непременно достигнет успеха во всей Поднебесной. Креативность первого вида – всего-навсего меч невежды, хвастовство своими способностями, невозможность скрыть «убийство» мысли; а второй вид – меч Фэн Цинъяна, притупившийся, но прочный, невзрачный, способный одержать победу без боя, обуздать врага незаметно.

И без слов понятно, что в руках Ма Юня – меч Фэн Цинъяна. А тот меч, что держит Фэн Цинъян, фактически не является мечом, он может быть чем угодно – цветы, травы, ветви и листья одинаково подходят на эту роль. В группе компаний «Алибаба», особенно на начальном этапе, не было никакого великого деятеля, «потрясшего Небо и всколыхнувшего Землю», а также особенного фона – все люди там самые обычные, но при этом талантливые. Ма Юнь говорит, что сотрудники в «Алибабе» весьма просты, однако они занимаются самыми необыкновенными делами. Во время создания «Алибабы» Ма Юнь осознал, что владение предприятием с помощью контрольного пакета акций недопустимо,

так как это подобно битве с мечом в руках: самое большое, что можно им сделать, – это ранить тело противника, но не сокрушить его сердце. Ма Юнь захотел отлить «бесформенный» меч: «С первого дня у меня не возникало мыслей об управлении контрольным пакетом акций, я не хотел в одиночку главенствовать над другими. Эта компания нуждается в распределении прав долевой собственности, только так акционеры и сотрудники будут обладать большей уверенностью и энтузиазмом»⁶⁰. «Каждый сотрудник владеет акциями, а самое большое количество акций сосредоточено в руках менеджеров. Это научная концепция, мы не восточный семейный бизнес»⁶¹.

Таким способом Ма Юнь не только добился создания своеобразного продукта или объекта, он, что более важно, получил команду, коллектив работников, в высшей степени одобряющих корпоративную культуру корпорации. Говорят, когда Ма Юнь произносил речь за границей, один иностранец все никак не мог поверить в такие «сумасшедшие» идеи и действия. Тогда бизнесмен пригласил его в «Алибабу» на экскурсию. После ее завершения иностранец сказал, что все понял, и Ма Юнь поинтересовался, что же именно. Иностранец ответил: «Все из-за того, что тут работают такие же сумасшедшие, как и ты»⁶².

⁶⁰ Цит. по: *Вэй Синь, ШиХайгэ*. Закулисная сторона империи Ма Юня. С. 101.

⁶¹ Цит. по: *Хуа Шэн*. Легенда о Ма Юне. С. 90.

⁶² Цит. по: Группа компаний «Алибаба». Внутренний диалог Ма Юня с сотруд-

По представлению Ма Юня, в конечном счете «Алибаба» тоже может стать бестелесным мечом. Сейчас «Алибаба» – огромная империя, масштабная и могущественная, однако не к этому стремится Ма Юнь. Он надеется, что в будущем компания перейдет из бытия в небытие, рассеется и не будет иметь формы, но сможет «незаметно обуздать врага». Для него это и есть настоящий успех.

Главный принцип: никогда не сдаваться

Мне кажется, самый большой опыт в жизни – это ни в коем случае не сдаваться, нужно смело идти вперед, притом непрерывно создавать новое и преодолевать, превосходить себя, пока не найдешь правильное направление. К тому же, по моему мнению, существует более важный момент: наша сегодняшняя уверенность перед лицом будущего возникла в результате жестокого опыта, который мы вынесли за предыдущие пять лет, и мы убеждены, что завтрашний день будет еще более беспощадным⁶³.

В 2011 году во время произнесения речи, обращенной к новым сотрудникам, Ма Юнь тяжело вздыхал от воспоминаний о собственных жизненных неудачах. Он рассказал, что

никами. С. 92.

⁶³ Цит. по: Чжу Фу. Все об управленческой мысли Ма Юня. Хайтянь чубаньшэ, 2011. С. 283.

почти весь его опыт до тридцати лет был неудачным. Так, например, в поисках работы он откликнулся на тридцать вакансий и везде получил отказ, а когда сдавал экзамены в полицейскую академию, из пяти человек взяли четырех, именно Ма Юнь выбыл. На работу в гостиницу из двух кандидатов приняли одного – и вновь это был не Ма Юнь. Потом он попытался устроиться в KFC, претендентов на должность было 24, из которых взяли всех, кроме Ма Юня. Редакция журнала набирала курьеров – Ма Юнь не подошел им, так как у другого соискателя было на один балл больше по филологии. Невезение также коснулось времени создания «Желтых страниц Китая»: три предыдущие попытки заняться бизнесом оказались провальными, предпринимателя обманывали. Сейчас легко говорить об этом негативном опыте, однако Ма Юню он дался трудно.

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.