

НИКОГДА
НЕ СДАВАЙСЯ!

БИЗНЕС-МОТИВАТОР ОТ **ДЖЕКА МА**

СОСТАВИТЕЛИ СУК ЛИ И БОБ СУН

6	INTRODUCTION	ВВЕДЕНИЕ
14	QUOTATIONS	ВЫСКАЗЫВАНИЯ
14	Personal	О себе
17	Business principals	Основы бизнеса
29	Alibaba & Other Ventures	Alibaba и другие венчурные проекты
45	Leadership	Лидерство
57	Success and Failure	Успехи и провалы
66	Competition	О конкуренции
78	Money, Investment, and Value	О деньгах, инвестициях и ценностях
90	Entrepreneurship and Innovation	О предприимчивости и инновациях
106	Media and Marketing	Имидж, реклама и маркетинг
117	The Internet, E-Commerce, and Global Trading	Об интернете, электронной коммерции и мировой торговле
130	Environmentalism and Philanthropy	Об охране окружающей среды и о благотворительности
134	Life Lessons	Жизненные уроки
143	MILESTONES	ГЛАВНЫЕ РУБЕЖИ
168	ABOUT THE EDITORS	О СОСТАВИТЕЛЯХ
170		ИСТОЧНИКИ

INTRODUCTION

Born September 10, 1964, Jack Ma, or Ma Yun (馬雲), is a Chinese entrepreneur and philanthropist. He is the founder and executive chairman of the Alibaba Group, one of the world's most successful Internet-based companies. With an estimated net worth of \$21.8 billion, Ma is one of the wealthiest individuals on the planet.

His journey to the top is a true rags-to-riches story. Before creating Alibaba, Ma was a humble English teacher at Hangzhou Normal College. During a trip to Seattle, Washington, in 1995, a friend introduced Ma to the Internet. After searching for the words “beer” and “China” and finding no results, Ma decided to

start an Internet company and bring the World Wide Web to his country. He knew nothing about coding or computers, and few Chinese people understood what the Internet was, let alone its potential in the marketplace, prompting Ma to call himself “a blind man riding on the back of a blind tiger.” Despite these obstacles, Ma was determined to start his business. He borrowed money from relatives and set up an office with 17 partners in his small apartment in Hangzhou. In the beginning the company made no money. It gave its services away for free, expanded too quickly, and came close to folding. After many false starts, Alibaba eventually built a platform for small- and

ВВЕДЕНИЕ

Джек Ма, китайский предприниматель и филантроп, появился на свет 10 сентября 1964 года и получил при рождении имя Ма Юнь (馬雲). Он известен как основатель и председатель правления Alibaba Group, одной из крупнейших в мире интернет-компаний. Личное состояние Ма оценивается в 21,8 млрд долларов США (1), что делает его одним из богатейших людей планеты.

Восхождение Джека Ма к вершинам богатства — классическая история о том, «как стать миллионером» с нуля. До создания

(1) По данным **Bloomberg**, к середине 2017 года личное состояние Джека Ма достигло 41,8 млрд долларов США. — Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, примеч. переводчика.

Alibaba Ма трудился простым преподавателем английского языка в пединституте г. Ханчжоу. В 1995 году, когда он был в командировке в Сиэтле (штат Вашингтон), друг показал ему, как работает интернет. Ма задал в поиске слова «beer» и «China» (2), но его запрос не дал никаких результатов.

Именно тогда Ма решил основать собственную интернет-компанию и протянуть Всемирную паутину к себе на родину. Сам он ни в программировании, ни в компьютерах не разбирался, а в Китае вообще мало кто в ту пору представлял себе, что такое интернет, тем более в плане коммерции. Так что Ма называл

(2) «пиво» и «Китай» (англ.).

medium-sized Chinese businesses to connect to international buyers, and by its third year, the company was finally profitable. Ma's unique vision, positive spirit, and ceaseless determination have helped Alibaba become the most dominant e-commerce company in China today.

One of Ma's most famous mottos, "Never give up," reflects the attitude with which Ma has faced rejection throughout his life. He flunked his university exams twice, finally accepting a spot at what he calls "my city's worst university." Later on, Harvard's graduate school rejected him 10 times. When Kentucky Fried Chicken came to China, 24 people applied for jobs, and 23 people were accepted—he was the only person denied a position.

In 2015, *Forbes* named him one of the 22 most powerful people in the world. Since Alibaba went public on September 19, 2014 and raised a \$25 billion record-breaking IPO, Jack Ma

and his company have been hot topics in the media world. He is the first Mainland Chinese entrepreneur to appear on the cover of *Forbes* and has been in broadcasted conversation with journalists such as Charlie Rose and leaders such as President Barack Obama.

Known for his humility, colorful candor, and exuberant personality, Jack Ma is a highly respected business icon in China. It's no wonder why: Alibaba has been instrumental in revolutionizing the country's commerce and entrepreneurship. It has not only established a first-class network for local and global business transactions but also a previously unheard-of method for trustworthy online payment (Alipay). Before Alibaba, China was a sea of millions of small- and medium-sized enterprises (SME) with no easy way to connect to customers or collect payment. For nearly two decades, Ma and his team have strived to create a positive, lucrative business environ-

себя «слепым наездником на слепом тигре». Хотя все обстоятельства были против него, он твердо решил начать свой бизнес. Денег одолжил у родственников, а офис, вместе с 17 партнерами, устроил прямо у себя в квартире в Ханчжоу. Поначалу компания не приносила доходов. Свои услуги она предоставляла бесплатно, а расширялась слишком быстро — и в итоге едва не прогорела. После множества фальстартов Alibaba наконец удалось выстроить интернет-платформу, которая позволяла малому и среднему китайскому бизнесу напрямую связываться с зарубежными покупателями, — и на третий год своего существования компания стала-таки прибыльной. Уникальная прозорливость, позитивный настрой, воля и целеустремленность Ма помогли Alibaba вырасти в крупнейшую электронную торговую компанию современного Китая.

Один из самых знаменитых лозунгов Джека Ма гласит: «Никогда не сдавайся!» — так он

говорил себе всякий раз, когда перед ним захлопывалась очередная дверь. Дважды провалив вступительные экзамены, Ма был вынужден учиться в университете, который сам называл «худшим в городе». В аспирантуру Гарварда его после десяти попыток так и не приняли. А когда на китайский рынок пришла американская сеть фастфуда Kentucky Fried Chicken, из 24 претендентов на работу были приняты 23 — все, кроме Джека Ма.

В 2015 году *Forbes* включил его в список 22-х самых влиятельных людей планеты. После того как 19 сентября 2014 года Alibaba выручила рекордные 25 млрд долларов в результате первичного размещения акций, успех Джека Ма и его компании стал популярной темой в мировой прессе. Ма — первый предприниматель из КНР, фото которого поместил на своей обложке *Forbes*; первый, кто давал телеинтервью американским журналистам — таким, как Чарли

ment for these operations, and Jack Ma has consistently eschewed and challenged the idea that the desires of Alibaba's shareholders should take precedence over the desires of its customers and employees. Because of Alibaba's focus on empowering SME owners, millions have been able to earn decent livings and support their families, a responsibility Ma never seems to take lightly as he looks ever toward the future and Alibaba's goal of helping "2 billion consumers in the world shop online." Generous with his own employees, Ma is not a typical executive chairman. He has been known to provide all-expenses-paid wedding ceremonies and over-the-top performances, like his costumed rendition of "Can You Feel the Love Tonight" at Alibaba's 10th anniversary celebration.

This book aims to provide readers around the world with a better understanding of Jack Ma through his own words, quoted from news

articles, public statements, television interviews, and more. Although Ma speaks fluent English and is often interviewed on US media, we have also spent hundreds of hours mining content from Chinese media outlets, including coverage in China's biggest newspapers and television shows, as well as speeches from Alibaba's regular network operators meetings, which are multicity roadshows that allow Ma and his associates to teach local Alibaba users about services and business best practices. Quotations from these sources have been translated from the original Chinese, making Ma's valuable insights—on entrepreneurship, business values, e-commerce, charity, competition, and more—accessible for the first time to an English-speaking audience.

What emerges is a portrait of a man who has, in less than one generation, revolutionized the Chinese marketplace and the world of e-commerce at large—with absolutely no pre-

Роуз (з), — и беседовал с мировыми лидерами, включая бывшего президента США Барака Обаму.

Сдержанный, скромный и в то же время необыкновенно живой и искренний — таков Джек Ма, который стал

в китайском бизнесе культовой фигурой. Это и не удивительно, ведь проект Alibaba совершил настоящую революцию в коммерции и предпринимательстве в масштабах всей страны. Была создана не только первоклассная сетевая платформа для заключения внутренних и внешнеторговых сделок, но и совершенно новая система надежных онлайн-платежей (Alipay). До Alibaba миллионы малых и средних предприятий (МСП), плавающих по бурным волнам китайской экономики, не имели доступных

(з) Чарльз Пит Роуз-младший (англ. Charles Peete Rose, Jr.; р. 1942) — американский телеведущий и журналист, лауреат множества престижных профессиональных премий.

каналов ни для связи с клиентами, ни для взаиморасчетов. Почти двадцать лет Джек Ма и его команда посвятили созданию благоприятной и эффективной бизнес-среды для МСП, и всё это время основатель Alibaba настаивал и повторял, что интересы акционеров не могут быть приоритетными по отношению к пожеланиям клиентов и сотрудников. Благодаря тому, что Alibaba всегда ориентировалась на МСП, содействуя их развитию, миллионы китайских семей обрели стабильный заработок и достойную жизнь. Ма — из тех, кто строит будущее. Для Alibaba он поставил цель: дать возможность «двум миллиардам потребителей во всем мире совершать покупки онлайн». Джека Ма отличает от многих других «генералов» бизнеса еще и щедрость по отношению к своим сотрудникам. Он устраивает им свадьбы за счет компании и потрясающие представления наподобие «Can You Feel

vious experience with business, technology, or frankly, success. This book is for anyone with a dream and ambition—or anyone who needs a little reminder to “never give up.”

SUK LEE & BOB SONG

the Love Tonight» (4) в честь десятилетнего юбилея компании Alibaba.

Эта книга ставит своей целью помочь читателям во всем мире понять, кто такой Джек Ма, знакомя их с его изречениями, взятыми из газетных статей, публичных выступлений, телевизионных интервью и т. п. Хотя Джек Ма свободно владеет английским и часто дает интервью американским СМИ, мы всё-таки не пожалели сотен часов на то, чтобы собрать контент из источников на китайском языке, включая материалы крупнейших газет и телепрограмм КНР, а также публикации выступлений Ма на встречах операторов сети Alibaba в ходе своеобразных разъездных шоу-туров Джека и его сподвижников по городам и весям, где они рассказывают о сервисах Alibaba

(4) «Can You Feel the Love Tonight» (досл. «Чувствуешь любовь этим вечером?») — популярная песня Элтона Джона на стихи Тима Райса из диснеевского мультфильма «Король Лев».

и лучших бизнес-практиках. Цитаты из этих источников мы перевели на английский и надеемся, что это поможет зарубежному читателю оценить оригинальные идеи Ма о предпринимательстве и ценностях в бизнесе, об интернет-коммерции и благотворительности, конкуренции и многом другом.

Надеемся, что в результате получился портрет этого необыкновенного человека, который сумел на глазах одного поколения совершить прорыв не только на китайском рынке, но и в мире интернет-коммерции в целом, — и сделал это, не имея за плечами не только абсолютно никакого опыта в бизнесе или в информационных технологиях, но и, честно говоря, вообще каких-либо достижений. Эта книга адресована всем, у кого есть мечты и амбиции, — а еще тем, кому полезно будет напомнить: главное — «никогда не сдаваться!».

СУК ЛИ И БОБ СУН

QUOTATIONS

ВЫСКАЗЫВАНИЯ

PERSONAL

О СЕБЕ

Technological Ability

2014

I'm not good at technology. I was trained to be a high school teacher. It's a funny thing. I'm running one of the biggest e-commerce companies in China, maybe in the world, but I know nothing about computers. All I know about computers is how to send and receive email and browse.

Познания в технологии

2014

Я в технологии не силен. По образованию я школьный учитель старших классов. Интересно получается: руковожу одной из крупнейших в Китае или даже в мире компаний в сфере электронной коммерции, а в компьютерах ничего не понимаю. Всё, что я знаю о компьютерах, — это как пользоваться электронной почтой и браузером.

Achieving Balance

2015

I love tai chi. Tai chi is a philosophy. [It's] about yin and yang. Tai chi is about how you balance ... I use tai chi philosophy in business: calm down, there is always a way out, and keep yourself balanced. Competition is fun. Business is not like a battlefield where you die and I win. In business, even if you die, I may not win.

Not Stupid

I'm crazy, not stupid.

Достижение равновесия

2015

Люблю тайцзи (5). Тайцзи — это целая философия. [Речь идет] об инь и ян, о внутреннем балансе... Я использую философию тайцзи в бизнесе: спокойно, выход всегда есть, главное — сохранять внутренний баланс. Конкуренция — это же интересно. Бизнес — не поле битвы, где ты погибаешь, а я побеждаю. В бизнесе, даже если ты погибнешь, я могу и не выиграть.

Не дурак

Я сумасшедший, но не дурак.

(5) Тайцзи (англ. tai chi) — обиходное название уходящей корнями в раннее средневековье китайской школы внутреннего боевого искусства тайцзицюань (пиньинь tàijí quán, досл. «кулак Великого предела»).

Learning English

2014

I learned my English by myself when I was 12 years old, for whatever reason, I don't know — I just fell in love with the language. Every morning at five o'clock I rode a bicycle 40 minutes to the Hangzhou Hotel looking for foreign tourists to teach me English. I would show them around the city, and they would teach me English.

Blind Tiger

2014

In the past 15 years that I've been working, I've called myself "a blind man riding on the back of a blind tiger." Those experts riding horses, they all fell. We survived because we worried about the future. We believed in the future. We changed ourselves.

Как я выучил английский

2014

Английский я выучил сам, когда мне было лет двенадцать, даже не знаю зачем, — просто влюбился в этот язык. Каждый день в пять утра целых сорок минут ехал на велосипеде до гостиницы «Ханчжоу» и там высматривал интуристов, с которыми можно поговорить по-английски. Я им показывал город, а они меня учили английскому.

Верхом на слепом тигре

2014

Последние пятнадцать лет я сравнивал себя со «слепым наездником на слепом тигре». И вот все всадники-эксперты со своих коней попадали, а мы выжили, потому что думали о будущем. Мы верили в будущее — и менялись сами.

Common Values

2002

A common mission, values, and goals are mandatory in any company or organization. Without these three things, you cannot succeed.

2004

When we employ a person, we choose those who identify with our company values. No matter a person's individual talents, they must identify with our culture and ideals. From the first day of training, we talk about common values and team spirit. Together, this leads ordinary people to extraordinary achievement.

Общие ценности

2002

В каждой компании или организации должны быть общие для всех миссия, ценности и цели. Без этих трех вещей успеха не добьешься.

2004

При приеме на работу мы отдаем предпочтение тем, кто разделяет ценности нашей компании. Не так важно, какие у человека таланты, — он должен принимать нашу культуру и разделять наши идеалы. С первого же дня обучения мы говорим об общих ценностях и командном духе. Именно это и заставляет обычных людей добиваться выдающихся результатов.

On Hiring

2005

Hire the person best suited to the job, not the most talented. This can be a very painful lesson. There's no point putting in a Boeing jet engine when you need to run a tractor.

Luxury Retail

2015

How can you sell Gucci or whatever branded bag for so much money? It is ridiculous. I understand the branded companies are not happy, but I also say that's your business model. You have to check your business model, too.

Кого брать на работу

2005

Берите на работу самого подходящего именно для нее человека, а не самого одаренного. Иначе будут неприятности. Бессмысленно ставить реактивный двигатель от «Боинга» на трактор.

О торговле предметами роскоши (6)

2015

Как можно продавать Gucci и прочие брендовые сумки за такие огромные деньги? Это же смешно! Понятно, что компании — владельцы брендов недовольны [нашими низкими ценами], но я им говорю: дело не в нас, а в вашей собственной бизнес-модели. Вы бы лучше с ней разобрались.

(6) Ответ на вопрос об этичности продажи дешевых имитаций дорогих брендовых товаров.