

# สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ .....	10
ความในใจผู้แปล .....	12
คำนำผู้เขียน .....	14

<b>บทที่หนึ่ง</b> .....	19
-------------------------	----

การบริหารยุทธศาสตร์ : ไม่ต้องการแนวคิดที่สวยหรู

แต่ต้องการผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติได้จริง

อยู่รอดให้ได้ก่อนจึงทำหาย จึงจะมีโอกาสชนะ

ระยะห่างไม่น่ากลัว ที่น่ากลัวคือคุณไม่รู้ระยะห่าง

ต้องยืนบนเวทีโลกตั้งแต่วันแรก

การถูกคนเกลียดกล่อมไว้คือจุดเริ่มต้นของความผิดพลาด

ต้องใช้ทรัพยากรไปทะเลาะลงจุดหนึ่ง จึงจะมีโอกาสชนะ

หาทางรอดในความเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์สำคัญว่ากระบวนท่า

ต้องเป็นผู้กำหนดกฎกติกาแบบใหม่

**บทที่สอง** ..... 55

การบริหารทีม : รายได้กับอุดมการณ์ต้องควบคู่กัน

ต้องใช้ทั้งไม้ نرمและไม้แข็ง

ไม่ใช่เพราะคุณสามารถทำอะไร แต่เป็นคุณควรทำอะไร

ให้ตัวคุณและพนักงานถือว่าธุรกิจคือลูกของตนเอง

การใช้คนให้ดีที่สุดคือการให้ความไว้วางใจ

ระหว่งการวิ่งย่อมมีคนที่ตามไม่ทัน

ต้องทิ้งผลประโยชน์ส่วนตัวเสีย

จงอย่าให้ฮีโร่เหลยฟงสวมชุดปุปะออกถนน

จงฝัง DNA ของอาลีบาบาไว้ในตัวของชาวอาลีบาบาทุกคน

**บทที่สาม** ..... 91

การบริหารระดับกลางและระดับสูง : ทาคคนที่เหมาะสมที่สุด

มีใช้ทาคคนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

คนที่เป็นพลทหารที่ดีไม่ได้ไม่มีวันได้เป็นนายพล

ให้ทีมของคุณระบายความคับข้องออกมาจึงจะไปได้ดียิ่งขึ้น

ผู้นำต้องให้พนักงานทำงานเพื่อภารกิจร่วมกัน

พนักงานระดับผู้อำนวยการขึ้นไปต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

ผู้นำต้องทำให้พนักงานเป็นแรงงานตัวอย่างโดยมิใช่

เป็นแรงงานตัวอย่างเสียเอง

จงหาคนมาแทนที่ตนเองจากภายใน

**บทที่สี่** ..... 121

การบริหารการแข่งขัน : ยามวิกฤตลูกค้ำต้องมาก่อน

พนักงานมาอันดับสอง จากนั้นจึงเป็นคู่แข่ง

คนเราต้องผ่านการเคี่ยวกรำจึงจะโดดเด่นได้

ยามพบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่ง สิ่งที่เราไม่ควรทำไม่ใช่การทำหาย  
หากเป็นการเสริมข้อบกพร่อง  
จงอย่าถือว่าคู่แข่งคือต้นแบบ  
จงอย่าดึงคนจากคู่แข่ง  
ถ้าไม่อดกลั้นกับสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ก็จะทำให้เสียการใหญ่  
ความซื่อสัตย์คือกำลังการแข่งขัน  
ต่อหน้าความผิด หน้าตาไม่มีค่าแม้แต่น้อย

**บทที่ห้า** ..... 153

การบริหารแบรนด์ : ต้องมีชื่อที่คนทั้งโลกจดจำได้

ต้องให้โลกจดจำชื่อได้  
จงยื่นโฆษณาบนหน้าคนดัง  
ทุกคนตายหมดแล้ว แต่คุณยังอยู่ นี่คือแบรนด์  
จงอย่าขายแบรนด์ที่คุณอยากขาย แต่จงขายแบรนด์  
ที่ลูกค้าอยากซื้อ  
“แจ๊ค หม่า” สองคำนี้เป็นของอาลีบาบา  
แบรนด์ไม่ได้เกิดจากการปั้น แต่ต้องเน้นที่ความน่าเชื่อถือ  
การดำเนินธุรกิจบันเทิง : สนุก น่าดู จึงจะขายดี

**บทที่หก** ..... 185

การบริหารโมเดลธุรกิจ : ไม่ใช่การปราบคู่ต่อสู้ทั้งหมด

แต่เป็นการสร้างแต้มต่ออย่างมีเอกลักษณ์

จงสยบลูกค้าที่เกลี้ยกล่อมยากให้จงได้  
โลกนี้ไม่มีโมเดลที่ดีที่สุด มีแต่โมเดลที่เหมาะสมกับตนเอง  
ความซื่อสัตย์ไม่ใช่การขาย แต่คือการทำทุกรายละเอียดอย่างจริงจัง  
การผูกพันมิตรและการร่วมมือจึงจะเป็นวิถีของราชาผู้ทรงธรรม  
การบริการที่ดีที่สุดคือการทำให้ลูกค้าไม่ต้องการการบริการ

**บทที่เจ็ด** ..... 211

การบริหารความคิด : กำลังคือคุณตัวคนเดียว พลังคือส่วนรวม

คนเราต้องไม่ลืมอุดมการณ์ในวันแรกของตนเองตลอดไป

ต้องมีความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่องยาวนานจึงจะทำเงินได้

โอกาสมีมากเกินไป ควรจับกระต่ายตัวเดียวก็พอ

จงอย่าใช้ผลประโยชน์มาดึงดูดพนักงาน แต่ควรใช้วัฒนธรรมองค์กร

เรียนหนังสือมาน้อยไม่เป็นไร กลัวแต่จะไม่เรียนรู้สังคม

ผู้บริหารไม่เพียงเป็นครูบาอาจารย์ ยังเป็นผู้ปกครองของครอบครัวด้วย

เราควรจ่ายค่าตอบแทนแก่ผลลัพธ์ และควรปรับมือให้กับขั้นต้น

**บทที่แปด** ..... 247

การบริหารวัฒนธรรมองค์กร : ถ้ากลัวความผิดพลาด เราก็จะไม่วันพรุ่งนี้

การตัดสินใจอนาคตอาจผิดพลาดได้ แต่หลักการต้องไม่ผิดพลาดเด็ดขาด

อะไรก็คุยได้ มีแต่ค่านิยมที่ต่อรองไม่ได้

การตระหนักในภารกิจคือแรงขับเคลื่อนของอาลีบาบา

พลังปฏิบัติการ : ตอนนี้ เดี่ยวนี้ ทันที

คุณธรรมคือกฎเหล็กของอาลีบาบา จะละเมิดมิได้

การบริหารธุรกิจก็คือการบริหารใจคน

**บทที่เก้า** ..... 277

การบริหารนวัตกรรม : ใต้เรื่องที่ไม่ได้เปรียบแสดงศักยภาพที่โดดเด่นออกมา

คนที่เรียนหนังสือมากเกินไปจะไม่สำเร็จ

การยืนหัวกลับมองดูโลก ทุกอย่างจะเป็นไปได้

คนนอกวงการเป็นผู้นำวงการได้ สิ่งสำคัญกว่าเทคนิคคือความคิด

การโอบกอดความเปลี่ยนแปลงคือมิติอย่างหนึ่ง

คือนวัตกรรมประเภทหนึ่ง

ความเปลี่ยนแปลงคืออาวุธสำคัญในการแข่งขัน

**บทที่สิบ** ..... 301

การบริหารอารมณ์ของตนเอง : สิ่งที่แข็งที่สุดในวันนี้

อาจเป็นสิ่งที่ย่อนที่สุดในวันพรุ่งนี้

จงมองโลกในแง่บวกเสมอ

ความใจกว้างของผู้ชายขยายได้ด้วยความคับข้อง

ผู้นำต้องไม่กลัวการถูกใส่ไคล้

ขณะที่คนอื่นเห็นคุณเป็นวีรบุรุษ คุณจงอย่าได้คิดว่าตนเองคือ

วีรบุรุษเด็ดขาด

คนเราไม่กลัวความผิดพลาด ที่น่ากลัวคือคนไม่ยอมรับผิดชอบ

รู้จักปล่อยวาง คือจุดเริ่มต้นของความก้าวหน้า

ความสำเร็จคือการทำคุณค่าของตนให้เป็นจริง และยิ่งเป็นการทำให้

คุณค่าของยุคสมัยเป็นจริง

**บทที่สิบเอ็ด** ..... 331

การบริหารทุน : ถ้าธนาคารไม่เปลี่ยนแปลง เราจะเปลี่ยนแปลงธนาคาร

พื้นฐานคือตัวตัดสินทุกอย่าง บริษัทที่ดีจะดึงดูดนักลงทุนทั่วโลก

จงอย่าถูกควบคุมด้วยความคิดของทุน

จงแสวงหาการลงทุนยุทธศาสตร์

การใช้เงินของคนอื่นเจ็บปวดยิ่งกว่าใช้เงินของตนเอง

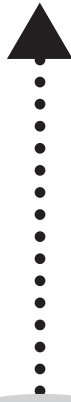
ขณะหาการลงทุนความเสี่ยง ต้องแบกรับความเสี่ยงเหมือนผู้ลงทุน

**ภาคผนวก** ..... 359

ประวัติย่อของแจ๊ค หม่า

ประวัติการพัฒนาของอาลีบาบา

**เกี่ยวกับผู้แปล** ..... 366



บทที่หนึ่ง

การบริหารยุทธศาสตร์ :  
ไม่ต้องการแนวคิดที่สวยหรู  
แต่ต้องการผลลัพธ์ที่เกิดจาก  
การปฏิบัติได้จริง

แจ๊คกล่าวไว้ว่า :

“ยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์และเป้าหมายไม่ใช่คำพูดโคมลอย  
กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง  
อันดับแรกคือต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง  
เมื่อคุณทำสิ่งที่ถูกต้องก็จะเปลืองแรงแค่ครั้งเดียว  
แต่ได้ผลเป็นเท่าตัว ถ้าสิ่งที่คุณทำคือความผิดพลาด  
ต่อให้ทำได้ถูกต้องเท่าใด ก็ยิ่งตายเร็วเท่านั้น”

## อยู่รอดให้ได้ก่อนจึงท้าทาย จึงจะมีโอกาสชนะ

เมื่อพบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่ง ผมคิดว่าสิ่งที่คุณควรทำไม่ใช่การไปท้าทายเขา แต่คุณต้องไปเสริมจุดอ่อนของเขา ทำในสิ่งที่เขาทำไม่ได้ ไปบริการเขา อยู่รอดให้ได้ก่อน แล้วค่อยท้าทาย นี่คือหลักการพื้นฐานของการทำธุรกิจ หากคุณยังยืนได้ไม่มั่นคง การไปท้าทายผู้อื่นย่อมเป็นไปไม่ได้ อยู่รอดให้ได้ก่อนจึงท้าทาย โอกาสชนะก็จะมากขึ้น

แจ๊ค หม่าวิจารณ์ในรายการ “ชัยชนะอยู่ที่จีน” ปี 2007

### กรณีศึกษาการบริหารของแจ๊ค หม่า

ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการพัฒนาของบริษัท ในยุคแรกการเติบโตของอาลีบาบา เพราะการตัดสินใจครั้งใหญ่ผิดพลาดไปครั้งหนึ่ง นั่นคือการริบร้อนขยายสู่ต่างประเทศเร็วเกินไปเกือบทำให้อาลีบาบาอยู่รอดต่อไปไม่ได้และเกือบล้มละลาย

หลังแจ๊คก่อตั้งอาลีบาบาแล้ว เขาอาศัยความกล้าหาญและความสามารถในการตัดสินใจเหนือคนทั่วไป บริหารจนอาลีบาบาขยายตัวอย่าง

รวดเร็ว แจ็คมีประสบการณ์การทำงานด้านเว็บไซต์จากไซน่าเพจเจสและ  
กระทรวงการค้าระหว่างประเทศ เขากำหนดจุดยืนของอาลีบาบาให้เป็น  
“ผู้บริการธุรกิจ SME ของประเทศจีน” และดึงดูดลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก  
ในโลกของอินเทอร์เน็ต ชื่อเสียงของแจ็คโด่งดังขึ้นเรื่อยๆ แจ็คเองก็เริ่มบริหาร  
ธุรกิจได้ง่ายดายขึ้นทุกที อาลีบาบาได้รับการยกย่องจากนิตยสารฟอร์บส์ให้  
เป็นอีคอมเมิร์ซดีเด่นอันดับหนึ่งของโลกติดต่อกันสี่ปี

อาลีบาบาเริ่มออนไลน์ในเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 1999 เดือนกรกฎาคม  
ปีนั้นมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเป็น 38,000 ราย และเพิ่มเป็น 80,000 รายในเดือน  
สิงหาคม การซื้อขายในคลังข้อมูลมากถึง 200,000 ชิ้น แต่每天有ข่าวสารเพิ่ม  
ขึ้น 800 ชิ้น จนถึงปลายปี 1999 อาลีบาบามีสมาชิกทะลุถึง 100,000 คน

การขายตัวอย่างรวดเร็วของอาลีบาบากลายเป็นม้ามืดของวงการ  
อินเทอร์เน็ต ได้รับความสนใจจากผู้คนมากมาย แจ็คผู้ซึ่งหาเงินทุนมาได้จึงมี  
ทุนมหาศาลอยู่ในมือ และตัดสินใจทำการใหญ่ เขาเตรียมจะผลักดันอาลีบาบา  
ไปอยู่กลางเวทีอินเทอร์เน็ตโลก

ค.ศ. 2000 แจ็คผู้ฉ่ำมือฉ่ำใจตัดสินใจทำการใหญ่ด้วยเงินทุนที่ล้นมือ  
ขยายอาลีบาบาไปสู่ต่างประเทศ กุมภาพันธ์ปี 2000 แจ็คนำทีมบุกไปยุโรป  
เขาประกาศที่ยุโรปว่า : “บุกไปที่ละประเทศ บุกไปอเมริกาได้ จากนั้นบุก  
แอฟริกา เดือนกันยายนค้อยปักธงที่นิวยอร์ก ปักบนถนนวอลล์สตรีท : เฮ้!  
พวกเรามาแล้ว!” ทว่า กันยายนมาถึงแล้ว อาลีบาบาก็กลับไม่ได้ขยายไปถึง  
นิวยอร์ก ในทางกลับกัน แจ็คกลับต้องจ่ายค่าตอบแทนในการขยายตัวรวดเร็ว  
เกินไป

การขายตัวอย่างรวดเร็วของอาลีบาบาดึงดูดความสนใจของผู้คน  
แต่ขณะเดียวกัน การขยายตัวอย่างรวดเร็วก็ทำให้ต้นทุนการดำเนินกิจการของ  
อาลีบาบาสูงขึ้นเรื่อยๆ รายจ่ายของสำนักงานแต่ละแห่งเป็นตัวเลขมหาศาล  
อย่างรวดเร็ว เมื่อฟองสบู่อินเทอร์เน็ตแตกในปลายปี 2000 ในบัญชีของ  
อาลีบาบาเหลือเงินแค่เจ็ดล้านเหรียญสหรัฐฯ เท่านั้น ตอนนั้นบริษัทอินเทอร์เน็ต  
จำนวนมากพากันหนีหายตายจาก ถ้าเป็นเช่นนี้ต่อไป อาลีบาบาก็ต้องปิด



กิจการเช่นเดียวกัน แจ็คต้องรักษาอาลีบาบาไว้ เก็บพลังชุมสุดท้ายให้จงได้ จึงใช้ปฏิบัติการ “ผู้กล้าตัดมือ” คือตัดอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต สั่งให้อาลีบาบา “กลับสู่ประเทศจีน”

ความล้มเหลวของอาลีบาบาค้างครั้งนี้เป็นจุดโฟกัสของผู้คน หนังสือพิมพ์และนิตยสารจำนวนมากต่างแสดงข้อคิดเห็นต่อการถอยกลับประเทศจีนของอาลีบาบา มีบทความหนึ่งเขียนว่า : “พนักงานจำนวนนับไม่ถ้วนของธุรกิจ IT ผ่านฤดูร้อนที่ลึมไม่ลง ทุกคนได้รับ ‘ซองขาว’ ให้ลาออก ในยุคที่อินเทอร์เน็ตยากลำบากที่สุด อาลีบาบาก็ยื่นแวนรวบในต่างประเทศกลับสู่ประเทศจีน ย้ายสำนักงานใหญ่จากเซี่ยงไฮ้ไปหางโจวและบริหารงานอย่างมั่นคงที่ละก้าวๆ”

อาลีบาบาที่กลับสู่ประเทศจีนได้ทั้งกิจการไปมากมาย แล้วตั้งอกตั้งใจทำ B2B เพื่อบริการลูกค้า SME หลังปรับปรุงยุทธศาสตร์แล้ว อาลีบาบาก็กลับสู่เส้นทางการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในภายหลังแจ็คสรุปสาเหตุของความล้มเหลวครั้งนี้ว่า : “ความล้มเหลวของอินเทอร์เน็ตครั้งที่แล้วเกิดจากตนเอง ถ้าไม่ใช่เพราะใช้ชิ้น ก็เป็นเพราะสมองเฉื่อยชา เฉื่อยชาจนเย็นเฉียบ”

## ภูมิปัญญาการบริหารของแจ็ค หม่า

แจ็คกล่าวไว้ว่า : “ยุทธศาสตร์มีหลายความหมาย ยุทธศาสตร์ของบริษัทเล็กๆ ง่ายหน่อย คือการมีชีวิตอยู่ การอยู่รอดสำคัญที่สุด”

สำหรับบริษัทหนึ่งแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือต้องอยู่รอดให้ได้ และหลังได้กำไรแล้วเท่านั้นจึงจะขยายตัวได้ ถ้าเอาแต่ขยายตัวลูกเดียว คิดจะขยายตัวให้มีชื่อเสียงโดยไม่คำนึงถึงสภาพการเงินของบริษัท ถ้าเช่นนั้นต่อให้มีชื่อเสียงโด่งดังเพียงใด บริษัทนี้ยังคงอยู่ได้ไม่นาน

ในประเทศจีนหรือทั่วโลก ต่างมีบริษัทปิดตัวลงทุกวัน และสภาพเช่นนี้มักเกิดขึ้นกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีข้อมูลแสดงว่ามีธุรกิจน้อยรายมากที่จะอยู่ได้เกิน 75 ปี อายุของธุรกิจขนาดใหญ่ก็มีเพียงกึ่งหนึ่ง

ของอายุขัยโดยเฉลี่ยของคนทั่วไป และส่วนมากไม่ถึงเกณฑ์นี้ด้วยซ้ำ

ตามกฎเกณฑ์การแข่งขันของธรรมชาติ ผู้ที่ปรับตัวได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ มนุษย์วิวัฒนาการมาจากลิง ก็คือปรากฏการณ์ตามนัยนี้ ธุรกิจก็เช่นเดียวกัน ถ้าธุรกิจคิดจะอยู่รอดและขยายตัวต่อไปก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับตลาด มุ่งไปที่กลุ่มผู้บริโภคที่เหมาะสมกับตนและผนึกกับสภาพของธุรกิจ จึงจะทำให้ธุรกิจมีที่ยืนในตลาดอันกว้างใหญ่

เมื่อวิกฤติมาถึง เพื่อเป็นการรักษาบริษัท จึงลดพนักงานขนานใหญ่ คนส่วนมากไม่เข้าใจยุทธศาสตร์ของเขา

ในฐานะผู้บริหารแจ๊คทุ่มเทให้กับการปลอบขวัญพนักงาน เขาตั้งเป้าหมายและโครงการใหม่ให้กับอนาคตของอาลีบาบา แจ๊คนำเสนออย่างตรงประเด็น ค่อยๆ ทำให้อารมณ์พลุ่งพล่านของพนักงานสงบลง แจ๊คกล่าวกับพนักงานว่า : “ถ้าใครเห็นว่าพวกเราเป็นคนบ้า โปรดออกไป ถ้าคุณมัวแต่รอให้บริษัทจดทะเบียนในตลาด โปรดออกไป ถ้าคุณมีเป้าหมายส่วนตัวที่ไม่เป็นคุณต่อบริษัท โปรดออกไป ถ้าคุณอารมณ์พลุ่งพล่าน โปรดออกไป”

หลังความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ความพลุ่งพล่านในจิตใจของแจ๊คก็ค่อยๆ หายไป แม้แจ๊คจะเป็นยอดนักธุรกิจ แต่เขาก็เป็นคนธรรมดา ย่อมจะทำการที่ผิดพลาดในบางครั้ง หลังอาลีบาบาเติบโตอย่างรวดเร็ว แจ๊คก็ละเลยต่อวิกฤตการณ์ที่แฝงเร้นอยู่ เขาก็เหมือนกับนักธุรกิจส่วนมาก คิดจะทำให้ธุรกิจของตนเองเติบโตและแข็งแรง ดังนั้น เขาจึงขยายอาลีบาบาอย่างไม่หยุดหย่อน เร่งการพัฒนาของอาลีบาบา เร่งส่วนแบ่งตลาด วิธีการเช่นนี้แม้จะสร้างมูลค่าได้ในเวลาอันสั้น แต่การขยายตัวที่รวดเร็วเกินไป ก็ทำให้บริษัทต้องห่วงหน้าพะวงหลัง มีคนมากแต่บังคับบัญชาไม่ได้ จนในที่สุดก็ถูกกระแสน้ำเชี่ยวกรากของตลาดซัดจนพังทลาย

แจ๊คตระหนักในข้อนี้ จึงปรับยุทธศาสตร์อย่างรวดเร็ว สมดังที่เขาว่าขณะบรรยายที่เมืองหนิงโป : “ในยุคที่อินเทอร์เน็ตกำลังลำบาก อาลีบาบากลับสู่ประเทศจีนและถอนสำนักงานใหญ่ในเซี่ยงไฮ้กลับหึงใจเพื่อทำงาน

พื้นฐาน ทั้งตลาดอื่นๆ ในประเทศ นี่เป็นเรื่องยากลำบาก วันนี้อาลีบาบาลดพนักงานเป็นครั้งแรก ผมขอบอกกับสมาชิกว่า ในปี 2000 ผมปลดวิศวกรที่สหรัฐฯ ออกกลุ่มใหญ่ ถ้าเราเข้าไปอีกครึ่งปี บริษัทก็คงไม่เหลือแล้ว ไม่ใช่ว่าเราฉลาด แต่นี่เป็นเรื่องอัศจรรย์ ขณะที่พวกเราดำเนินนโยบาย ‘กลับประเทศจีน’ เราไม่ได้บอกภายนอก พวกเราบอกว่าอาลีบาบาของเราบุกเบิกตลาดต่างประเทศตลอดเวลา สุดท้ายมีคู่แข่งบางรายบุกไปตลาดต่างประเทศเหมือนพวกเรา ไปแล้วก็เจ๊งเลย ไม่ได้กลับมา

“อะไรทำให้อาลีบาบามีชีวิตอยู่ต่อไป? อะไรทำให้อาลีบาบาเดินมาได้ถึงวันนี้? เพราะการกลับมาของพวกเราสิ่งแรกๆ ที่ทำคือ เหมือนกับการเดินทัพ ไกลลงมารัชของประธานเหมาเจ๋อตงมาถึงเหยียนอาน ประการแรกทำการรณรงค์ปรับปรุงใหญ่ที่เหยียนอาน ประการที่สองคือสร้างมหาวิทยาลัยการทหารและการเมืองต่อต้านญี่ปุ่น ประการที่สามคือการบุกเบิกหนานหนิงวาน\*”

แจ๊คเตรียมการกลับมาผงาดอีกครั้ง โดยในเดือนมกราคม ค.ศ. 2001 เขาได้เชิญตัวกวางหมิงเซิงผู้เคยทำงานกับบริษัท GE ถึง 16 ปีเข้าร่วมกับอาลีบาบา โดยให้ดำรงตำแหน่ง COO (Chief Operating Officer) หลังจากได้รับความช่วยเหลือจากกวางหมิงเซิง แจ๊คจึงได้ดำเนินยุทธศาสตร์ภายในสามประการดังกล่าวข้างต้น ดึงอาลีบาบากลับสู่จุดเริ่มต้น ทำให้อาลีบาบาวิ่งได้เร็วขึ้นและเข้มแข็งยิ่งขึ้นในเวลาต่อมา

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ธุรกิจต้องอยู่รอดให้ได้เป็นอันดับแรก จึงจะมีกำลังในการรับมือความท้าทาย ถ้าธุรกิจล้มแล้ว สลายไปแล้ว ก็ไม่ต้องพูดถึงความท้าทายและยิ่งไม่ต้องพูดถึงยุทธศาสตร์การพัฒนา สำหรับธุรกิจแล้ว การอยู่รอดต้องมาอันดับหนึ่ง ในฐานะของผู้บริหาร แจ๊คถือว่าการอยู่รอดคือยุทธศาสตร์สูงสุด จึงทำให้อาลีบาบาสามารถขยายตัวจนกลายเป็นยักษ์ใหญ่อินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน

---

\* สถานที่ที่เหมาเจ๋อตงเปิดฉากการรณรงค์การผลิตใหญ่ด้วยตนเองของกองทัพประชาชนเพื่อต้านวงล้อมของกองทัพญี่ปุ่นและทหารจีนคนชาติ - ผู้แปล

## ระยะทางไม่น่ากลัว ที่น่ากลัวคือคุณไม่รู้ระยะทาง

ระยะนี้เราไปเยี่ยมสถานที่บางแห่ง โดยเฉพาะตัวผมเอง ได้ไปที่สถานีโทรทัศน์ CCTV และได้เห็นนักธุรกิจจีนชื่อดังกล่าวในรายการ “สนทนาพาที” ผมไม่ค่อยเห็นด้วย เขากล่าวว่า : “ธุรกิจของผมบริหารยากมาก ต่อให้เป็นแจ๊ค เวลช์\* มาบริหารอย่างเก่งก็คงอยู่ได้แค่สามวัน”

ประการแรก แจ๊ค เวลช์จะไม่อยู่แค่สามวัน ประการที่สองถ้าเขาจะมาเขาจะเปลี่ยนแปลงธุรกิจของคุณ สิ่งที่น่ากลัวมิใช่ระยะทาง แต่คือความไม่รู้ระยะทาง ผมเคยกล่าวแบบนี้บนเว็บไซต์ ผมขอยกตัวอย่าง ผมมีเพื่อนคนหนึ่งเป็นครูสอนมวยในมณฑลเจ้อเจียง เขาเล่านิทานให้ผมฟังว่า : ใต้ภูเขาบูตึ้งมีหนุ่มคนหนึ่งฝีมือเก่งมาก เขาแทบจะต่อยชนะทุกคน เขาคิดว่าเขาเป็นหนึ่งในปราชูพี จึงไปหาครูสอนคนคณะมวยที่ปักกิ่งและกล่าวว่า “ผมจะสู้กับคนในทีมของคุณสักรอบ” ครูฝึกไม่ยอมกลับทำให้หนุ่มคนนี้ได้ใจ ในที่สุดครูมวยก็ยอม ผลคือไม่ถึงห้านาที หนุ่มคนนี้ก็ถูกคว่ำลงจนลุกไม่ขึ้น ครูมวยจึงบอกเขาว่า “พ่อหนุ่ม เจ้าฝึกแค่วันละสองชั่วโมง จึงคว่ำคนที่ฝึกแค่วันละครึ่งชั่วโมงลงได้ แต่ทีมของข้าฝึกวันละสิบชั่วโมง เจ้าจะสู้พวกเขาได้อย่างไร? อย่าว่าแต่ทีมของข้ายังไม่ได้เอาจริงด้วยข้าจงสำนึกไว้ เหนือฟ้ายังมีฟ้า เหนือคนยังมีคน”

แจ๊ค หม่า

ปาฐกถาต่อสมาชิกที่หนึ่งไป ปี 2002

---

\* John Francis “Jack Welch” CEO ของ GE ได้รับขนานนามว่าผู้จัดการแห่งศตวรรษที่ 21 - ผู้แปล

## กรณีศึกษาการบริหารของแจ็ก หม่า

แจ็กมีความเห็นว่า : “การบริหารบริษัท การใช้เงินทุน การปฏิบัติการทั่วโลก ต้องทำแบบตะวันตกอย่างเคร่งครัด....อาลีบาบาต้องการไปสู่โลก ต้องการทำลายโลกและต้องการเข้าสู่ตลาดโลกอย่างแท้จริง” เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของเขาวิไกลและถูกต้อง แต่สิ่งที่ผิดพลาดคือจังหวะเวลาและตัดสินใจนโยบายผิด จึงทำให้ขณะที่แจ็คนำทัพบุกโลกแต่ต้องถอยทัพอย่างไม่เป็นท่า

หลังเหตุการณ์ แจ็คตระหนักว่าตนกับโลกยังมีระยะห่าง เขาเริ่มหันมาพิจารณาความผิดพลาดของตนเองและถือเป็นบทเรียน แจ็คพูดถึงเรื่องนี้ขณะบรรยายที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

“วันนี้ ทุกคนพากันเขียนนิทานความสำเร็จของอาลีบาบา แต่ผมไม่คิดว่าพวกเราฉลาดแต่อย่างใด พวกเราทำผิดพลาดมากมาย ตอนนั้นผมโง่มาก ดังนั้นผมจึงคิดว่า ถ้าวันใดที่ผมจะเขียนหนังสือเกี่ยวกับอาลีบาบา ผมจะเขียนความผิดพลาดของอาลีบาบา 1001 เรื่อง นี่จึงจะเป็นสิ่งที่ทุกคนควรจดจำและเรียนรู้ ถ้าคุณอยากรู้ว่าคนอื่นประสบความสำเร็จได้อย่างไรเป็นเรื่องยากมาก เพราะความสำเร็จมีปัจจัยมากมายที่เป็นโชค แต่ถ้าคุณอยากเรียนรู้ว่าคนอื่นล้มเหลวอย่างไร คุณก็จะได้ประโยชน์มาก ผมชอบอ่านหนังสือที่พูดถึงความล้มเหลว เพราะเมื่อคุณวิเคราะห์ให้ละเอียด บริษัทที่ล้มเหลวทุกแห่ง สาเหตุที่ล้มเหลวมักไม่เหมือนกัน และนี่จึงจะเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเป็นไปได้ เราจึงทำจ๊อฟูเปาเป็นรายการถัดมา ทุกคนต่างบอกว่าประเทศจีนไม่มีระบบเครดิต ธนาคารก็แย่มาก โลจิสติกส์ก็แย่มาก คุณทำไมจึงยังอยากทำอีคอมเมิร์ซ? วันนี้ผมไม่ได้มาพูดถึงวิธีทำธุรกิจของผม ผมไม่ได้เตรียม PPT (Power Point Template) มา เพราะผมไม่ได้มีหุ้นจะขายให้พวกคุณ แต่ผมคิดว่า ก็เพราะโลจิสติกส์ของประเทศจีนล้าหลัง ระบบเครดิตและธนาคารล้าหลัง พวกเราจึงต้องการจิตวิญญาณการสร้างธุรกิจ เพราะเราต้องการสร้างพิมพ์เขียวของตนเอง ดังนั้น ผมจึงเชื่อว่าผมทำเรื่องนี้ก่อน จากนั้นค่อยๆ สร้างมาตรฐานของประเทศจีน ผมจำได้ว่าตอนผมมาสหรัฐฯ เมื่อหกปีก่อน ผมกล่าว

ว่าเชื่ออีกห้าปี ชาวเว็บของจีนจะแซงหน้าสหรัฐฯ มีคนกล่าวว่า ไม่หรอก ผมจึงกล่าวว่า พวกคุณมีประชากรแค่ 300 ล้าน ประเทศจีนมี 1,300 ล้านมิใช่หรือ? ต่อให้พวกคุณมีประชากร 400 ล้าน ไม่มีคนตายเลย และทุกคนแข่งกันออกลูกตลอดเวลา พวกคุณยังต้องใช้เวลา 50 ปีจึงจะตามประเทศจีนได้ทัน พวกเราแค่ต้องการเวลาห้าปี ดังนั้นนี่เป็นปัญหาด้านเวลาเท่านั้นมิใช่หรือ? แล้วเราจะได้เห็นดีกัน วันนี้ จำนวนผู้ใช้เว็บไซต์ในจีนแซงหน้าสหรัฐฯ ไปแล้ว ต่อมาก็มีคนถามอีกว่าทำไมกำลังการซื้อสินค้าทางเว็บไซต์ของพวกคุณจึงต่ำขนาดนี้? อีกห้าปีพวกเราคาดว่ากัน วันนี้ ผู้บริโภคจีนใช้จ่ายโดยเฉลี่ยแค่เดือนละ 200 หยวน อีกห้าปีคนเหล่านี้จะใช้จ่ายเดือนละ 2,000 หยวน แต่พวกเรามีความอดทน พวกเราอายุน้อย ผมอาจแก่ไปหน่อย แต่พนักงานของผมอายุโดยเฉลี่ยแค่ 26 ปี พวกเขาขยันหมั่นขยันสาว ดังนั้นเราจึงฝากความหวังไว้กับอนาคต”

เย็นเจี๊ยงเพยผู้ก่อตั้งบริษัทหัวเหว่ยเคยกล่าวว่า : “คนเราย่อมมีระยะห่าง ต้องยอมรับการดำรงอยู่ของระยะห่าง คนเราต้องพอใจกับสภาพที่ตนเป็นอยู่ อย่ามัวแต่ปีนป่ายตลอดเวลา ถ้าพวกคุณไม่รู้สึกลำบากกับสิ่งที่ตนเองพยายามทุ่มเท ก็จะมีทรมาณจนตนเองเจ็บปวดตลอดไป นั่นคือคนที่อยู่ในความสุขแล้วยังไม่รู้จักเป็นสุข นี่ไม่ใช่ชะตาลิขิต ชะตาลิขิตหมายถึงพวกที่รู้ว่ามีระยะห่างแล้วไม่พยายามไปเปลี่ยนแปลง”

## ภูมิปัญญาการบริหารของแจ็ก หม่า

สิ่งล้ำค่าของคนเราคือการรู้จักตนเอง การทำธุรกิจก็ต้องรู้จักตนเองเช่นกัน แจ็คประสบความสำเร็จได้ มิใช่เพราะแจ๊คฉลาดกว่าผู้อื่น หรือมีกำลังมากกว่าผู้อื่น หากเพราะแจ๊ครู้จักย่อนพิจารณาตนเองโดยมิใช่เอาแต่บุกไปข้างหน้าลูกเดียว แจ็คมักรู้จักหยุดลงในจังหวะที่ตนเองผิดพลาด ย้อนกลับไปมองแล้วไตร่ตรองและถือเป็นบทเรียน จากนั้นจึงลุกขึ้นมาใหม่ตรงจุดที่ล้มลง ในธุรกิจหนึ่ง ผู้บริหารนอกจากต้องนำพาพนักงานไปทำยอดขาย

เพื่อผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นแล้ว ที่สำคัญยิ่งกว่าคือรู้จักหยุดฝีเท้า พิจารณาไตร่ตรองดูว่าระหว่างทางนั้น มีที่ใดควรปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารส่วนมากไม่ตระหนักในข้อนี้ พวกเขาเพียงคิดว่าทำกำไรได้ก็พอแล้ว แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักสรุปความผิดพลาด หาระยะห่างระหว่างตนเองกับผู้อื่นให้พบ ในยามนี้ ผู้บริหารต้องปรับท่าทีของตนเองและสรุปประสบการณ์

โตโยต้าเป็นหนึ่งในสิบอุตสาหกรรมรถยนต์ของโลก สาเหตุที่โตโยต้ามีผลงานโดดเด่นเช่นนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุดคือผู้บริหารของโตโยต้ารู้จักย้อนมองตนเองอยู่เสมอ มองดูระยะห่างของตนกับธุรกิจรายอื่น จากนั้นจึงพิจารณาปรับปรุงยุทธศาสตร์

ในศูนย์การผลิตรถยนต์ของโตโยต้า ผู้บริหารมอบอำนาจให้พนักงานอย่างหนึ่ง คือสิทธิในการ “เปิดไฟ” เมื่อพบปัญหา เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะสามารถพบปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ของผลิตภัณฑ์ทุกเวลา ถ้าไม่รีบแก้ปัญหาก็แฝงอยู่เหล่านี้อย่างทันเวลา โตโยต้าก็จะหยุดสายพานการผลิตทั้งหมด ผู้บริหารของโตโยต้าให้อำนาจแก่พนักงานทุกคนในการค้นพบปัญหา

ภายใต้การกำกับดูแลของพนักงานทุกคน โตโยต้าย่อมพบข้อผิดพลาดอย่างทันเวลาเป็นธรรมดา และแก้ไขอย่างทันท่วงที นี่คือนโยบายที่ทำให้โตโยต้าแข็งแกร่งขึ้นทุกที ผู้บริหารธุรกิจจำนวนมากคิดว่าธุรกิจของตนเป็นอันดับหนึ่งหรืออันดับสองในวงการ เก่งพอแล้วจึงไม่กังวล แต่การแข่งขันมีอยู่ทุกเมื่อ เชื้อวัน วันใดที่ปล่อยปละก็จะทำให้เกิดระยะห่างที่แม้ภายหลังจะพยายามอย่างไรก็ไล่ไม่ทัน

สมดังที่แจ๊คกล่าวไว้ : “ระยะห่างไม่น่ากลัว ที่น่ากลัวคือคุณไม่รู้ระยะห่าง” ผู้บริหารธุรกิจทุกคนจะต้องมีความรู้สึกถึงระยะห่างเสมอและปรับยุทธวิธีให้ทันท่วงที เพื่อจะได้ย่นระยะที่ตนเองห่างจากธุรกิจรายอื่น ผู้บริหารที่แม้ยามสงบยังตระหนักถึงวิกฤติ ไม่เพียงจะสามารถกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ยังจะสามารถกำหนดแผนที่เหมาะสมกับธุรกิจมากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงไม่ควรหมกมุ่นอยู่ในธุรกิจของตนฝ่ายเดียว แต่ควรทอดตามองตลาด จึงจะทำให้ธุรกิจของตนไม่มีวันล่มเหลว

## ต้องยื่นบนเวทีโลกตั้งแต่วันแรก

ปีที่แล้วพวกเรามีการปรับยุทธศาสตร์บางอย่าง เรารู้สึก ว่าตลาดอีคอมเมิร์ซของประเทศจีนเริ่มร้อนขึ้นมาอีกครั้ง เนื่อง จากเถาเป่าเข้าร่วมด้วย พวกเราจึงโหมโฆษณาในประเทศ ปี ที่แล้วพวกเราทำโฆษณาในสื่อโทรทัศน์ CCTV และสื่ออื่นๆ อีกมากมาย ก่อนปี 2000 งบประมาณโฆษณาในประเทศจีน คือศูนย์ แต่ปีที่แล้วเราใช้เงินไปมาก

สมาชิกจำนวนมากกล่าวว่า อาลีบาบาใช้เงินไปมากขนาด นั้น มีใช้เผาเงินดอกหรือ ผมกลับเห็นว่าไม่ใช่ พวกเรานำเงินที่ หามาได้ทุ่มเข้าไปในตลาดอีกครั้ง ปีที่แล้วเราทุ่มเงินเข้าไม่น้อย ในตลาดประเทศจีน หลังพวกเราทุ่มโฆษณาในประเทศแล้ว ก็มี บริษัทจำนวนมากทำแบบเดียวกับอาลีบาบา ดังนั้นปีที่แล้วพวก เราจึงตัดสินใจจะไปต่างประเทศ พวกเราเหมาโฆษณาไปมาก ใน CNBC\*

ทุกคนรู้สึกว่าการทำโฆษณาในเวลานี้อาจแพงมาก แต่ เพราะพวกเราเป็นบริษัทจีนบริษัทแรกที่ทำโฆษณาในอเมริกา พวกเราจึงเจรจาได้ราคาถูก พวกเราบอกกับเขาว่า เราเป็น ตัวแทนตลาดประเทศจีน ถ้าพวกเราทำได้ดีจะมีธุรกิจอีกมาก ตามมา ความจริงแล้วพวกเราซื้อโฆษณาในสหรัฐฯ และยุโรปได้ ถูกมาก ตั้งแต่ปีที่แล้วเป็นต้นมา ยุทธศาสตร์ของเราคือการ ขยายสู่ต่างประเทศ จำนวนครั้งของการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า ในปีนี้ของพวกเราคือสามเท่าของปีที่แล้ว งานแสดงสินค้าทุกนัด ล้วนมีบูธของอาลีบาบา ตลอดปีตัวผมเองก็วิ่งวุ่นไปตามที่ต่างๆ

---

\* Consumer News and Business Channel เครือข่ายโทรทัศน์เคเบิลที่เสนอข่าวสารเกี่ยวกับตลาดหุ้นทั่วโลกตลอด 24 ชั่วโมง - ผู้แปล



หลายแห่ง นี่คือนวัตกรรมศาสตร์ของเราในปีที่แล้ว ปีนี้และปีหน้า  
พวกเรายังคงจะทำโฆษณาในต่างประเทศให้มาก

แจ๊ค หม่า

คำปราศรัยในการประชุมอินเทอร์เน็ตฟอรัมที่เซี่ยงไฮ้ ปี 2005

## กรณีศึกษาการบริหารของแจ๊ค หม่า

ค.ศ. 2004 มีข่าวใหญ่ครึกโครมในประเทศจีนว่า “อาลีบาบาทุ่มเทเงินกว่าร้อยล้านเหรียญสหรัฐฯ ทำโฆษณาในสหรัฐฯ” อาลีบาบาอาจจะไม่ได้ซื้อโฆษณาด้วยเงินมากขนาดนี้ แต่ข่าวนี้ยังคงทำให้อาลีบาบากลายเป็นจุดสนใจและเพิ่มอิทธิพลของอาลีบาบาในตลาด อีกทั้งยังดึงดูดสมาชิกต่างประเทศเข้าร่วมด้วย

แจ๊คเป็นคนที่รู้จักหมองเอง เพื่อให้การก้าวสู่ตลาดสากลไปได้ดียิ่งขึ้นและเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศเร็วยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่าแจ๊คก็ใช้ความคิดไปมิใช่น้อย “ตอนนั้นถึงกับไม่กล้าบอกตัวเองเป็นบริษัทคนจีนจึงได้ตั้งชื่อเป็น ‘อาลีบาบา’ ซึ่งเป็นชื่อกลางๆ ไม่เป็นทั้งตะวันตกและไม่เป็นจีน เพราะตอนนั้นคนคิดว่า ประเทศจีนไม่มีวันมีบริษัทอินเทอร์เน็ตชั้นดี”

ขณะสร้างอาลีบาบา แจ๊คก็กำหนดแล้วว่าจะให้แหล่งที่มาของลูกค้ามาจากสองทาง : ด้านหนึ่งคือผู้ซื้อต่างประเทศ อีกด้านหนึ่งคือผู้ค้าในประเทศ ดังนั้น ที่อาลีบาบาเดินมาโดยตลอดคือยุทธศาสตร์ความเป็นสากล แจ๊คกล่าว : “พวกเราจะเป็นตลาดอีคอมเมิร์ซสากลและบ่มเพาะตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศ”

ทว่า ในเวลานั้นโรงงานของจีนยังไม่ทันสมัยเหมือนปัจจุบัน ถ้าอีคอมเมิร์ซคิดจะประสบความสำเร็จยังคงต้องอาศัยทรัพยากรจากต่างประเทศ เทคโนโลยีที่สำคัญของอินเทอร์เน็ตและธุรกิจที่สำคัญยังคงอยู่ต่างประเทศ ทุนหลักที่จะทุ่มให้อินเทอร์เน็ตก็อยู่ต่างประเทศ ถ้าจะให้อาลีบาบาเดินต่อไปอย่างราบรื่น แจ๊คก็ต้องมีทรัพยากรและโยงโยนด้านบุคคลในต่างประเทศ

อาลีบาบาต้องทำเว็บไซต์ระดับโลกและทำการค้ากับโลกเท่านั้น จึงจะเปิดเส้นทางของตนเองได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ แจ็คจึงต้องทุ่มสุดตัว ไม่มีทางให้ถอย เพื่อดึงดูดคนที่มีมือจากทั่วโลกมาทำงานกับอาลีบาบา ระหว่าง ค.ศ. 1999 ถึงปี 2000 แจ็คจึงเริ่มเดินทางไปทั่วโลก ไปปราศรัยบรรยายทางธุรกิจในประเทศที่เจริญแล้ว เขาใช้ฝีปากชั้นยอดประชาสัมพันธ์อาลีบาบา เผยแพร่แนวคิด B2B ของเขา

แจ็คเหมือนเครื่องจักรจำหน่ายสินค้า อธิบายทฤษฎีของเขาซ้ำแล้วซ้ำเล่า อธิบายต่อทุกคนถึงความโดดเด่นของเว็บไซต์ของตน ในยามที่บ้าคลั่งที่สุด เขาเคยไปยุโรปสามครั้งภายในหนึ่งเดือน และเยือนเจ็ดประเทศในหนึ่งสัปดาห์ ทุกที่ที่เขาไป เขาทำอยู่เรื่องเดียวคือการบรรยายไม่หยุดหย่อน แจ็คเคยบรรยายสดที่ BBC และเคยบรรยายในสถาบัน MIT มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและอื่นๆ ยังเคยปราศรัยใน World Economic Forum และสมัชชาการค้าเอเชีย

การบรรยายทุกนัด แจ็คกล่าวอย่างกระตือรือร้นว่า “อีคอมเมิร์ซคือมิติใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเราตื่นเต้นต่อสิ่งที่คุณตื่นเต้นต่อไป การทำอีคอมเมิร์ซไม่ง่าย วันนี้มีคนมากมายขนาดนี้ ผมดีใจมาก คนทำอินเทอร์เน็ตโดยเฉพาะคนที่อยู่รอดมาได้หลายปีมานี้ ผ่านเรื่องราวต่างๆ มากมาย...”

ฟ้าย่อมไม่รอน้ำใจคนเพียร ความพยายามของแจ็คได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว ชื่อเสียงของแจ๊คกับอาลีบาบาโด่งดังราวกับพายุในยุโรปและอเมริกา ทุกคนต่างรู้ว่าทางตะวันออกมีชายตัวเล็กมักชูกำปั้นโบกไปโบกมา ตะโกนอย่างเร้าใจ : “โมเดล B2B คือโมเดลการค้าที่จะเปลี่ยนแปลงนักธุรกิจนับพันนับหมื่นทั่วโลก” แจ็คเริ่มเป็นที่สนใจของนิตยสารและหนังสือพิมพ์ชั้นนำของโลก

เมื่อเห็นความสำเร็จเล็กๆ นี้ แจ็คยิ่งมั่นใจในวิธีการขายของตน เขาเริ่มถือว่าการไปบรรยายในมหาวิทยาลัยชั้นนำของยุโรปและอเมริกาคือส่วนหนึ่งของการขาย เขากล่าวว่า “MBA ของวอร์ตันและฮาร์วาร์ด อีกห้าปีให้หลัง ก็คือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใหญ่ การหว่านเมล็ดพันธุ์ของอาลีบาบาใน

หัวของพวกเขา จะแตกหน่อในอีกห้าปีให้หลัง”

การบรรยายของแจ๊คได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี มีผู้ฟังล้นหลามทุกนัด อาจเพราะเคยเป็นครูบาอาจารย์ ยามที่แจ๊คบรรยายในมหาวิทยาลัย นักศึกษาต่างพากัน “ยอมรับ” ต่อ “คุณครูหมา” ขณะแจ๊คบรรยายที่ฮาร์วาร์ด เคยมีเรื่องน่าสนใจเกิดขึ้น อาจารย์ของฮาร์วาร์ดท่านหนึ่งถามแจ๊คว่า : “คุณหมา ก่อนจะเริ่มบรรยาย คุณจะบอกอะไรที่น่าสนใจที่ไม่อยู่ในโปรไฟล์ของคุณได้ไหม?” แจ๊คตอบว่า “สิบปีก่อนผมเคยสมัครเข้าเรียนฮาร์วาร์ดสามครั้ง พวกคุณยังไม่ทันดูก็ปฏิเสธผมแล้ว” นักศึกษาพากันหัวเราะด้วยความขบขัน

ไม่ระย่อไม่ทะนง มีปฏิภาณไหวพริบและมีอารมณ์ขันคือเอกลักษณ์ “การบรรยายสไตล์แจ๊ค หมา” หลังการบรรยายของแจ๊คที่ฮาร์วาร์ด ในภายหลังก็มีนักศึกษาจบ MBA ของฮาร์วาร์ด 35 คนทยอยเข้าร่วมงานกับอาลีบาบา

## ภูมิปัญญาการบริหารของแจ๊ค หมา

สำหรับการบริหารธุรกิจแล้ว ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล คิดจะให้ธุรกิจพัฒนาระยะยาว ก็ต้องกำหนดเป้าหมายระยะยาว แจ๊คเป็นคนที่ก้าวอยู่ข้างหน้าของยุคสมัยเสมอ เขาก่อตั้งสำนักแปลภาษาให้ไป๋ ทำเยลโลเพจเจสประเทศจีน (chinapages) ต่อมาก่อตั้งอาลีบาบา ต่างๆ เหล่านี้ล้วนล้ำหน้ากว่าผู้อื่น แจ๊คเคยกล่าวว่า “พวกเรามองที่โลกตลอดเวลาและจะก้าวไปสู่โลกอย่างแท้จริง”

ขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตยังมาไม่ถึงประเทศจีน แจ๊คก็เริ่มใคร่ครวญแล้ว ในยุคนั้นนิโคลัส เนโกรพอนตี\* ก็อดฟาเธอร์แห่งอินเทอร์เน็ต เคยกล่าวในหนังสือ *Being Digital* ว่า “เสียงกรีดร้องของไอคอนอินเทอร์เน็ต

---

\* Nicholas Negroponte นักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์เชื้อสายกรีก-อเมริกัน ผู้ก่อตั้งไอทีมีเดียแล็บของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ - ผู้แปล

คือระฆังแห่งความตายของบริษัทขนาดใหญ่” และในขณะนั้นเจอร์รี่ หยาง (หยางจื้อหย่วน) เพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง YAHOO แนวคิดเรื่องอินเทอร์เน็ตยังใหม่เกินไป คนจำนวนมากไม่สามารถเข้าใจได้ ในสภาพเช่นนี้ แจ็คยืนกรานจะทำอินเทอร์เน็ต เขารำลึกในภายหลังว่า “ความจริงแล้ว การตัดสินใจครั้งใหญ่ไม่ใช่เพราะผมเชื่อในอินเทอร์เน็ต ผมเพียงแค่คิดว่าไม่ว่าจะทำอะไร ขั้นตอนการทำก็คือความสำเร็จอย่างหนึ่ง คุณน่าจะลองดู ถ้าทำไม่ได้ก็ยกกลับตัวได้”

บัดนี้ แจ็คสำเร็จแล้ว เขาประสบความสำเร็จในการยืนอยู่บนเวทีโลกอย่างเฉิดฉาย อาลีบาบากลายเป็นธุรกิจที่คนทั้งโลกรู้จัก ถ้าตอนนั้นแจ็คไม่ได้กำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายการไปสู่วะทีโลก ก็จะไม่ม้ออาลีบาบาในวันนี้

Rupert Murdoch เป็นนักธุรกิจสื่อมวลชนที่มีชื่อเสียงของสหรัฐฯ หลังจบการศึกษามหาวิทยาลัยแล้วก็เข้าทำงานที่หนังสือพิมพ์ *Poily Express* ของอังกฤษ หลังบิดาถึงแก่กรรม เขาก็สืบทอดธุรกิจของครอบครัวคือหนังสือพิมพ์ *News Adelaide* อันเป็นหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นของออสเตรเลีย

Murdoch ไม่พอใจอยู่กับแค่การทำหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เขาจึงกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์การเป็นธุรกิจหนังสือพิมพ์ข้ามชาติ ปี 1963 เขาซื้อหุ้นของนิตยสารฮ่องกงเอเชีย 28% ปี 1964 ซื้อหนังสือพิมพ์ *Swadesh* ของนิวซีแลนด์ ปี 1968 ถือหุ้น 49% ของ *World News* ที่เก่าแก่ที่สุดของสหรัฐฯ ปี 1989 เขาเข้าควบคุมบริษัทสิ่งพิมพ์ Collins Murdoch สร้างความร้อนแรงแก่โลก

ในวันนี้ Murdoch ได้สร้างอาณาจักรสื่อที่ครอบคลุมไปทั่วห้าทวีป ยืนอยู่บนเวทีโลกแล้ว ในฐานะนักบริหาร ต้องมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ตั้งแต่แรกเริ่ม ต้องมีเวทีโลกอยู่ในใจ ธุรกิจถ้าอยากประสบความสำเร็จในตลาดผู้บริหารก็ต้องมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และถือเป้าหมายนี้เป็นทิศทางความพยายามของตน หากพากเพียรไม่ล้มเลิก ก็จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน