

มหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของโลกคนต่อไปอาจคือ แจ็ค หม่า แห่งประเทศจีน  
- บิล เกตส์ ผู้ก่อตั้งไมโครซอฟต์

อาลีบาบาโต้งดังมากในอังกฤษ พวกเขา กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีทำธุรกิจของโลก  
- โทนี แบลร์ อดีตนายกรัฐมนตรีอังกฤษ

คุณแจ็ค เก่งและอายุน้อย สำหรับชาวเราแล้ว ที่สำคัญที่สุดคือ  
การมีนักธุรกิจที่โดดเด่นทุกยุคทุกสมัย สามารถลงทุนกับสังคม  
ผลักดันให้สังคมก้าวหน้า การได้เห็นนักธุรกิจชาวจีนประสบความสำเร็จ  
ผมได้แต่ปรบมือและเอาใจช่วย เหมือนกับเพื่อนที่ตีกอล์ฟได้ไกลและแม่นยำ  
พวกเราจะอุทานออกมาว่า เยี่ยม!

- ลีกาซิง

ที่ประเทศจีน ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดีกว่า ประเทศนี้จะไม่สามารถ  
บ่มเพาะผู้พิชิตคนใหม่ได้ แจ็ค หม่า CEO ของอาลีบาบา รู้คือข้อยกเว้น  
เขามีเอกลักษณ์เหมือนสตีฟ จอบส์

- *The Wall Street Journal*

ที่ประเทศจีน ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเกือบทั้งหมดลอกระบบมาจาก  
ต่างประเทศ มีแต่แจ็ค หม่า ที่สร้างสิ่งใหม่อย่างแท้จริง คนส่วนมาก  
ในช่วงเวลาเดียวกันเขาเพียงแต่สร้าง “กูเกิ้ลแบบจีน” “อเมซอนแบบจีน”  
หรือ “ทวิตเตอร์แบบจีน” แต่อาลีบาบาอีคอมเมิร์ซที่แจ็คสร้างขึ้น  
ที่บ้านพักของเขาใน ค.ศ. 1999 กลับเป็นเว็บไซต์อันดับหนึ่งของโลก

- *Financial Times*

# สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ / 8

ความในใจผู้แปล / 9

คำนำผู้เขียน / 12

หมวดที่หนึ่ง อาลีบาบา : สัญลักษณ์แห่งยุคสมัย / 21

บทที่หนึ่ง อาณาจักรอาลีบาบา ผู้สร้างมหัศจรรย์อีคอมเมิร์ซ / 23

ตอนที่ 1 อาลีบาบา : ตลาดอีคอมเมิร์ซใหญ่ที่สุดในโลก / 23

ตอนที่ 2 เว็บไซต์เถาเป่า (Taobao.com) : เว็บไซต์ที่มีปริมาณ  
การซื้อขายมากที่สุด / 29

ตอนที่ 3 จี้อูเป่า (Alipay.com) : หลักไมล์ของอีคอมเมิร์ซ / 39

ตอนที่ 4 เข้าตลาดหุ้น : ทำสถิติมูลค่า IPO สูงสุดของสหรัฐอเมริกา / 46

บทที่สอง แจ็ค หม่ากับเรื่องของเขา / 58

ตอนที่ 1 “นโปเลียนแห่งตะวันออก” : นักธุรกิจจีนที่ขึ้นปก Forbes / 58

ตอนที่ 2 “บิดาแห่งอินเทอร์เน็ต” : “Mr. Internet” ของประเทศจีน / 59

ตอนที่ 3 “พ่อสื่ออินเทอร์เน็ต” : กระตือรือร้นต่อการเป็นสื่อกลาง  
ช่วยชักจูงให้คนนับล้านพบกับคนในดวงใจ / 61

ตอนที่ 4 “วีรบุรุษรากหญ้า” : คนเก่งอินเทอร์เน็ตที่ไม่รู้เรื่อง  
อินเทอร์เน็ต / 63

ตอนที่ 5 “บิล เกตส์คนต่อไป” : “มหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของโลก”  
หรือ “หัวหน้าพรรคกระยาจก”? / 66

หมวดที่สอง **ปาฏิหาริย์ฟ้าแวนรบ : ยุทธการใหญ่ห้าครั้งของแจ๊ค หม่า** / 71

**บทที่สาม** **ก้าวแรกที่ยากลำบาก : กำเนิดของอาลีบาบา** / 73

ตอนที่ 1 สัมผัสอินเทอร์เน็ตโดยบังเอิญ ตั้งใจจะทำเยลโล่เพจเจส / 73

ตอนที่ 2 เข้ากรุง “ป่าวประกาศ” เส้นทางที่ยอกย้อนงงวน / 85

ตอนที่ 3 คำประกาศของลูกผู้ชาย “พวกเราจะสร้างบริษัท  
ที่คนจีนภาคภูมิใจ” / 92

ตอนที่ 4 กำเนิดอาลีบาบา / 105

**บทที่สี่** **สงครามฤดูหนาว : คุณเข้าหาทางออก** / 122

ตอนที่ 1 ขยายสู่พื้นที่ทะเล จังหวะการผลาญเงินของแจ๊ค หม่า / 122

ตอนที่ 2 ตื่นจากฝัน หยุดม้าริมเหว / 136

ตอนที่ 3 “ระฆังแห่งความตาย” จากเนสเด็ก :

คุณเข้าผ่านฤดูหนาว / 146

**บทที่ห้า** **สงครามกับ eBay : ตรรกะ “เล็ก ๆ” ทำให้เถาเป่า  
เกิดใหม่ในจุดอับ** / 162

ตอนที่ 1 “Jack คุณบ้าไปแล้วหรือ?” / 163

ตอนที่ 2 eBay ประกาศกร้าว : “คว่ำเถาเป่าใน 18 เดือน!” / 173

ตอนที่ 3 จี้อูเป่า “ชิงตัดหน้า” มีความปลอดภัยจึงจะมีอนาคต / 188

**บทที่หก** **สงครามปราบของปลอม : แจ๊ค หม่าก็โกรธ** / 208

ตอนที่ 1 วิฤติ “ความเชื่อมั่น” ปลดไม่ฆ่าลา? / 208

ตอนที่ 2 ต้นสายปลายเหตุการเปลี่ยนกฎของเถาเป่ามอลล์ / 220

ตอนที่ 3 ปัญหาของปลอม : ต่อต้านของปลอมหรือต่อต้านเถาเป่า / 229

**บทที่เจ็ด** **สงคราม “อา Q” : การแย่งชิงอินเทอร์เน็ตไร้สาย** / 237

ตอนที่ 1 ไหลหวัง VS WeChat : การประมือของระบบส่งข้อความ  
ทันที (Instant Messaging, IM) / 237

ตอนที่ 2 DiDi taxi VS Fast taxi : การประลองซอฟต์แวร์เรียกรถ / 253

**บทที่แปด สงครามอีไอโอเป่า : “ทหารน้อย” เข้ายักษ์ / 268**

ตอนที่ 1 กำเนิดของอีไอโอเป่า / 268

ตอนที่ 2 ฎุกรมล้อม / 282

ตอนที่ 3 การแย่งกันเป็นคนโปรดของ “บรรดาเป่า” / 290

**หมวดที่สาม เบื้องหลัง “ที่หนึ่งของโลก” ของอาลี / 303**

**บทที่เก้า ความทะเยอทะยานของอาลี : จาก “ความใหญ่”**

**มุ่งสู่ “ความยิ่งใหญ่” / 305**

ตอนที่ 1 สร้างระบบนิเวศใหม่ของอาลี / 305

ตอนที่ 2 บิ๊กเตาเป่า : ค้นหาลักษณะของธุรกิจใหม่ของบริษัทอเมริกา / 313

ตอนที่ 3 บิ๊กแพลตฟอร์ม : ทำไมไม่ใช่เหนือวโลจิสติกส์

จึงยังคงเป็น “ใช่เหนือว”? / 319

ตอนที่ 4 Big data : จาก Cloud ถึง App / 325

ตอนที่ 5 บิ๊กไฟแนนซ์ : ปฏิรูปการเงินครั้งใหญ่ / 330

**บทที่สิบ ภาวะลำบากและความท้าทาย : ต้องฝ่าวงล้อม**

**จึงจะรอด / 337**

ตอนที่ 1 ไม้ใหญ่ด้านลมแรง : อาลีฎุกรม / 337

ตอนที่ 2 การต่อสู้ทางนโยบาย : กรณี “บอกรัก” กับรัฐบาล / 345

ตอนที่ 3 ทุนที่บ้าคลั่ง : ผลได้ผลเสียการลงทุนของอาลี / 352

**บทที่สิบเอ็ด หลังเข้าตลาด อาลีให้อะไรแก่โลก? / 372**

ตอนที่ 1 “วัฒนธรรมสไตล์แจ็ค หม่า” :

ยื่นแห่งการเติบโตของอาลี / 373

ตอนที่ 2 ระบบหุ้นส่วนเป็นนวัตกรรมหรือถอยหลัง? / 389

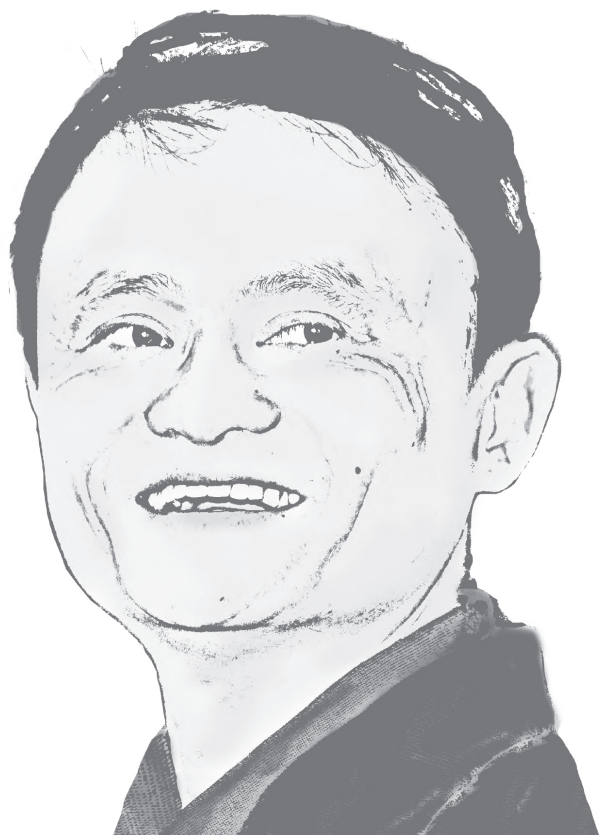
ตอนที่ 3 เส้นทางการครองโลกของธุรกิจจีน / 404

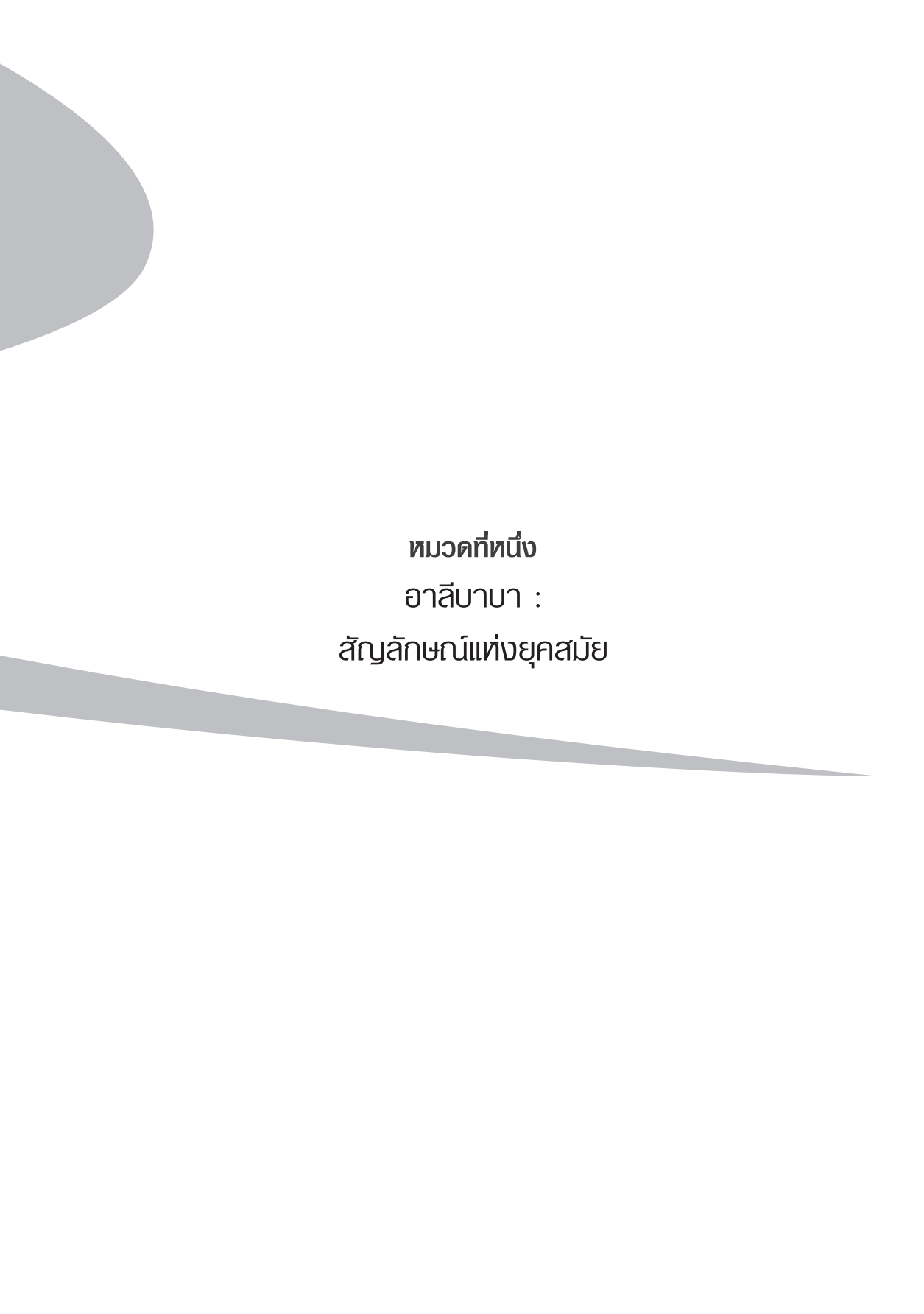
เกี่ยวกับผู้เขียน / 421

เกี่ยวกับผู้แปล / 422

ที่หนึ่งของโลก  
**แจ๊ค หม่า**  
กับอาณาจักรอาลีบาบา

马云





หมวดที่หนึ่ง  
อาสีบาบา :  
สัญลักษณ์แห่งยุคสมัย

ประวัติการพัฒนาอินเทอร์เน็ตของประเทศจีนและของโลก อาลีบาบา กรุ๊ปและแจ็ค หม่าต่างเป็นหน้าประวัติศาสตร์ที่จะละเลยเสียมิได้และต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวด ตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อปี 1999 โมเดล B2B ของอาลีบาบา ที่มีชื่อคู่แข่งไปกับโมเดลของเว็บไซต์ชื่อ้องเช่น YAHOO, B2C ของ Amazon และ C2C ของ eBay กลายเป็น “โมเดลที่ 4” และข่าวดีของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ส่วนแจ็ค หม่าผู้ได้รับขนานนามว่า “บิดาแห่งอินเทอร์เน็ต” ของประเทศจีน ก็เป็นนักธุรกิจจีนคนแรกที่ได้ขึ้นปกนิตยสาร *Forbes* และเป็น “วีรบุรุษรากหญ้า” ในฐานะ “พ่อสื่ออินเทอร์เน็ต” ยังมีคนทำนายด้วยว่าแจ็ค จะเป็น “บิล เกตส์ คนต่อไป”

บัดนี้ ขนาดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของอาลีบาบาไม่เหมือนภาพเมื่อแรกก่อตั้งแล้ว มหาอาณาจักรแห่งอินเทอร์เน็ตที่ยิ่งใหญ่ เข้มแข็ง และเป็นตัวแทนของประเทศจีน กำลังส่งผลกระทบทั้งต่อประเทศจีนและทั่วทั้งโลกบนพื้นฐานข้อมูลตัวเลขมหาศาลในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้วยเหตุนี้ หลังอาลีบาบา ประกาศโครงการจะเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นของสหรัฐฯ ก็กลายเป็นจุดสนใจของสื่อมวลชนอย่างรวดเร็ว วันที่ 19 กันยายน ปี 2014 อาลีบาบาเปิดการซื้อขายอย่างเป็นทางการในตลาดหุ้นนิวยอร์ก เงินหมุนเวียนราว 26,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ราคาเปิดสูงกว่าราคาเสนอขาย 36% มีมูลค่ารวม 228,500 ล้านดอลลาร์ กลายเป็นบริษัทอินเทอร์เน็ตใหญ่อันดับ 2 รองจากกูเกิ้ล และค่าตัวของแจ็คก็ถีบตัวสูงขึ้นไปถึง 12,800 ล้านดอลลาร์ กลายเป็นมหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของประเทศจีน

เห็นได้ชัดว่า การเข้าตลาดหุ้นของกลุ่มอาลีบาบาไม่เพียงสร้างสถิติใหม่ของมูลค่า IPO\* สูงสุดเป็นประวัติการณ์ของตลาดหุ้นสหรัฐฯ สมดังที่ *The Economist* กล่าวว่า การจดทะเบียนในตลาดหุ้นสหรัฐฯ ทำให้โลกสนใจการผงาดขึ้นอันน่าทึ่งของอาลีบาบา ปრაการณ์ “อาลีบาบา” ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงประเทศจีน แต่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกด้วย

---

\* IPO (Initial Public Offering) คือหุ้นบริษัทที่เปิดจำหน่ายแก่ประชาชนเป็นการทั่วไปครั้งแรก - ผู้แปล

# บทที่หนึ่ง

## อาณาจักรอาลีบาบา

### ผู้สร้างมหัศจรรย์อีคอมเมิร์ซ



วันนี้อาลีบาบากำลังกลายเป็นบริษัทักษ์ใหญ่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ และกำลังจะผันตัวจากอาณาจักรอินเทอร์เน็ตไปเป็นอาณาจักรทางการเงิน และกำลังเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง เรื่องนี้เกี่ยวพันถึงอีคอมเมิร์ซ การเงิน อุตสาหกรรม โลจิสติกส์ การท่องเที่ยว วัฒนธรรมและธุรกิจบันเทิง ตลอดเวลา 15 ปี อาลีบาบาสร้างปาฏิหาริย์ครั้งแล้วครั้งเล่า จนกลายเป็นอาณาจักรธุรกิจที่ทรงอิทธิพลอย่างยิ่งยวดระดับโลก

#### ตอนที่ 1 อาลีบาบา : ตลาดอีคอมเมิร์ซใหญ่ที่สุดในโลก

ดีกว่าปีมานี้ โมเดล B2B ของอาลีบาบาที่วนเวียนอยู่กับธุรกิจขนาดกลางและย่อมเป็นที่ยอมรับกันโดยถ้วนหน้าแล้ว โมเดลอีคอมเมิร์ซระหว่างธุรกิจสู่ธุรกิจ (B2B) ของอาลีบาบาถูกซิลิคอนแวลลีย์และนักลงทุนความเสี่ยงธุรกิจอินเทอร์เน็ตขนานนามว่า “โมเดลที่ 4” เคียงคู่กับ YAHOO, B2C ของ



Amazon และ C2C ของ eBay อาลีบาบากลายเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เป็นชุมชนผู้ค้าและตลาดออนไลน์ที่มีผู้ค้าระหว่างประเทศที่ใหญ่ที่สุดและคึกคักที่สุดของโลก

## 1. “ทำให้ได้ห้ำหั่นไม่มีธุรกิจที่ทำยาก”

“ทำให้ได้ห้ำหั่นไม่มีธุรกิจที่ทำยาก” เป็นฝันของแจ๊คที่มีต่ออาลีบาบา มาโดยตลอด

ก่อนจัดตั้งอาลีบาบา แจ๊คมีความเห็นว่า B2B แยกเป็นหลายกลุ่มก่อน ประเภทหนึ่งคือกลุ่มยุโรป-อเมริกาที่จับธุรกิจใหญ่เป็นหลัก ช่วยประหยัดเวลาให้ผู้ซื้อ จากนั้นก็ให้บริการซอฟต์แวร์เป็นหลัก แล้วจึงสร้างชุมชนขึ้นมาโดยอาศัยซอฟต์แวร์ วิธีของแจ๊คคือมุ่งที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหลัก ผ่านการสร้างชุมชนเสมือนในโลกออนไลน์เพื่อให้บริการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตลอดจนผู้จัดจำหน่ายสินค้าหรือซัพพลายเออร์ อาลีบาบาไม่ได้ช่วยให้ SME ประหยัดเงิน ทว่าช่วย SME หาเงิน คนมีเงินในโลกนี้ยังคงเป็นคนส่วนน้อย ธุรกิจขนาดใหญ่ด้านจำนวนแล้วยอดรวมคงมีราว 10% ของธุรกิจทั่วโลก ดังนั้นแจ๊คจึงเสนอ “ทฤษฎีกุ้งฝอยตกฉลาม” ถ้าจับกุ้งฝอยได้ก็จะมีโอกาสจับปลาฉลาม แต่ถ้าริไปจับฉลามโดยตรงก็คงถูกฉลามกัดตาย

ความจริงแล้ว สหรัฐฯ ก็เคยมีเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซแบบ B2B แต่ต่อมาไม่ประสบความสำเร็จ ทว่าอาลีบาบาของจีนกลับทำสำเร็จ ดูจากจุดนี้ อาลีบาบาจึงเป็นโมเดลธุรกิจสร้างสรรคัล่าสุดในตลาดอินเทอร์เน็ตของโลกอย่างไม่ต้องสงสัย

ปี 2001 ประเทศจีนเข้าเป็นสมาชิก WTO (องค์การการค้าโลก) เพื่อให้บุกเบิกตลาดต่างประเทศได้ดียิ่งขึ้น อาลีบาบานำเสนอการให้บริการ “ซัพพลายเออร์จีน” โฆษณาธุรกิจส่งออกและสินค้าที่ดีของประเทศจีนให้แก่คนทั่วโลก ขณะเดียวกันก็เสนอบริการ “ผู้ซื้อที่อาลีบาบาแนะนำ” โดยจับมือเป็นพันธมิตรกับกลุ่มวอลมาร์ท, GE, Markant และ Sobond ร่วมกันทำการค้าขายข้ามประเทศบนอินเทอร์เน็ต

อาลีบาบาก็ก่อตั้งจนถึงวันนี้ล่วงมาสิบกว่าปีแล้ว การติดตามทำข่าวของสื่อมวลชนที่มีชื่อเสียงกว่า 400 สำนักในสิบกว่าภาษาทั่วโลกไม่เคยขาดสาย จนถูกแวดวงสื่อขนานนามให้เป็น “แบรนดระดับโลกอย่างแท้จริง” ถ้าคิดจากจำนวนผู้ใช้ที่ลงทะเบียนและหมุนเวียนในระบบแล้ว อาลีบาบาคืออีคอมเมิร์ซ B2B ที่ใหญ่ที่สุดของโลก ครองสัดส่วนตลาดอีคอมเมิร์ซของประเทศจีนที่ 51%

วันที่ 6 พฤศจิกายน ปี 2007 แจ็คนำอาลีบาบาเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นฮ่องกง ตั้งแต่อาลีบาบาก็ก่อตั้งที่หังโจวในปี 1999 จนถึงจดทะเบียนในตลาดฮ่องกง ได้ผ่าน “สงคราม 8 ปี” แสงไฟสปอตไลท์จากสื่อมวลชนต่างสาดส่องไปยังบริษัทอินเทอร์เน็ตที่รำลือกันว่า “ทำรายได้ดีที่สุดในประเทศจีน” นี้ ในช่วงพริบตา วันแรกของการซื้อขายในตลาด อาลีบาบาทำมูลค่าได้สูงกว่า 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ คำนวณราคาปิดตลาดในวันนั้น คิดเป็นค่าตัวของ แจ็คเกือบ 14,000 ล้านดอลลาร์ฮ่องกง ขณะเดียวกันพนักงานนับพันคนของอาลีบาบาที่ถือหุ้นบริษัทของตนเองกลายเป็นเศรษฐีชั่วข้ามคืน ผู้ที่มีค่าตัวเกิน 500,000 เหรียญมากกว่าพันคน เว่ยเจ้อเข้าร่วมกับอาลีบาบาเพียงปีเดียว แจ็คก็ให้เขาถือหุ้น 1.06% พออาลีบาบาเข้าตลาด เว่ยเจ้ออยู่ดี ๆ ก็รวยขึ้น 1,400 ล้านดอลลาร์ฮ่องกง รวยกว่าถึงวันประธานบริษัทเซ็งต้าเสียอีก (SNDA บริษัทเกมออนไลน์ของประเทศจีน) กลายเป็นผู้จัดการที่ค่าตัวสูงที่สุดของประเทศจีน นี่คือแผน “สร้างคนรวย” จำนวนมากและครอบคลุมกว้างขวางที่สุดในประวัติศาสตร์อินเทอร์เน็ตของจีน

ที่ต่างจากอดีตคือ การ “สร้างคนรวย” ครั้งนี้ไม่มี “เศรษฐีอันดับหนึ่ง” อุบัติขึ้น เมื่อเทียบกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอินเทอร์เน็ตอื่นๆ แล้ว แจ็คถือหุ้นในอาลีบาบาไม่ถึง 5% น้อยกว่าดิงเหล่ย หลี่เยี่ยนหง หม่าฮั่วว่าเถิง และเงินเทียบเคียงมากทีเดียว

ใน “งานเลี้ยงครบเดือน” ของการเข้าตลาดของอาลีบาบา หนีวเกินเซิง กรรมการอิสระและประธานของบริษัทโคนมเหมิงหนีว (บริษัทเหมิงหนีวเป็นบริษัทโคนมใหญ่ที่สุดของจีน ใช้วิธีสร้างธุรกิจด้วยการกว้านซื้อฟาร์มขนาดเล็กทั่วประเทศแล้วนำไปพัฒนา) กล่าวว่า “ความสามารถในการกระจายเงิน

เพื่อจูงใจคนของแจ๊คไม่ได้อย่าไปว่าผมเลย ในฐานะประธานคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนของอาลีบาบา ผมพบว่าความสามารถในการกระจายเงินของแจ๊คสูงมาก นี่คืความสามารถในการแบ่งปันของเขา ดังนั้น เมื่อกระจายเงินออกไป จูงใจคนให้เข้ามารวมตัวกันได้”

เมื่อกล่าวถึงหุ้นส่วนตัว แจ๊คก็พูดความในใจว่า “ตั้งแต่วันแรก ผมก็ไม่เคยคิดอาศัยจำนวนการถือหุ้นเข้ามาควบคุมบริษัทเลย และไม่เคียดคิดจะให้ตนเองไปควบคุมผู้อื่น บริษัทนี้ต้องกระจายสิทธิในการถือหุ้นออกไป ผู้ถือหุ้นรายอื่นและพนักงานจึงจะมีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น”

## 2. ใต้อันดับ 500 สูดยอดบริษัทระดับโลก สร้างธุรกิจ 102 ปี

แจ๊คมีอุดมการณ์อันยิ่งใหญ่มาโดยตลอดว่า “พวกเราต้องสร้างธุรกิจที่เป็นของคนจีนและเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ปี 2009 ในงานฉลองครบรอบสิบปีของอาลีบาบา พวกเราจะใต้อันดับเข้าเป็นหนึ่งใน 500 สูดยอดบริษัทระดับโลก พวกเราจะสร้างบริษัทที่ยืนยงคงอยู่ได้ 102 ปี”

แจ๊คใช้ “อุดมการณ์อันยิ่งใหญ่” ให้กำลังใจแก่พนักงานเสมอ “พวกเราเป็นกลุ่มคนธรรมดา แต่กำลังทำสิ่งที่ไม่ธรรมดา นำบริษัทจีนที่มีภูมิปัญญาตะวันออกบวกกับทัศนคติทางธุรกิจแบบตะวันตก ไปร่วมแข่งขันในตลาดโลก” ด้วยเป้าหมายนี้ แจ๊คประสบความสำเร็จในการปลุกเร้าความร่วมมือร่วมใจ และ “จุดไฟ” ให้แก่พนักงาน 3,000 คน “การสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้อาศัย Leader เพียงคนเดียว แต่ต้องเป็นพนักงานทุกคน ผมไม่สัญญาว่าพวกคุณ จะร่ำรวยหรือจะได้เลื่อนตำแหน่ง ผมพูดได้แค่ว่าพวกคุณจะประสบความสำเร็จและมีความสุขและมีความค้ำชองในบริษัทนี้ แต่หลังทุกอย่างผ่านพ้นไปแล้ว คุณจะเรียนรู้ว่าจะเติบโตได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เข้มแข็ง และกล้าหาญได้”

“ให้พนักงานสามัคคีร่วมมือร่วมใจภายใต้เป้าหมายเดียวกัน และให้พวกเขาเกิดความรู้สึกอยากบรรลุเป้าหมาย” หลี่ซิวเจี๋ยน รองอธิการบดีวิทยาลัยธุรกิจฉางเจียง ยกย่องวิธีการบริหารนี้ของแจ๊ค แจ๊คนำพาอินเทอร์เน็ต

เข้าสู่ยุคแห่งการค้าออนไลน์และทำให้มันกลายเป็นเป้าหมายสูงสุดของชาว อาลีทุกคน

เพื่อให้บรรลุภารกิจนี้ วัฒนธรรมองค์กรของอาลีบาบาคือกระทิงหรือวัว เปิดเผย และเรียบง่าย ตั้งคั้งหึงผู้เคยอยู่บริษัทไมโครซอฟต์และดำรงตำแหน่ง รองประธานฝ่ายทรัพยากรบุคคลของอาลีบาบากล่าวว่า วัฒนธรรมของอาลีบาบา มีเอกลักษณ์โดดเด่น ไม่มีบริษัทใดที่พยายามปลูกฝังค่านิยมของตนอย่างทุ่มเท เหมือนอาลีบาบา “ใช้ค่านิยมหลอมรวมแนวคิดให้เป็นเอกภาพ และให้แนวคิดนี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทุกคน ซึ่งสุดท้ายจะกลายเป็นความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” แจ็คกล่าวไว้ว่า “ธุรกิจอินเทอร์เน็ตต้องให้ทุกคนช่วยกันสร้างขึ้นมา ไม่มีใครสามารถยึดวิธีการทำงานแบบคร่ำครึในบริษัทอินเทอร์เน็ตได้ บริษัท อินเทอร์เน็ตต้องการการประสานงานข้ามหน่วยงานข้ามแผนก จึงต้องอาศัย พลังของทั้งกลุ่ม”

### 3. ทำงานที่อาลีบาบามีความสุขที่สุด

ผล “การสำรวจแรงงานสัมพันธ์ประจำปี 2005 ของ CCTV” พบว่า บริษัทที่มีตัวเลขดัชนี “ความสุขในการทำงาน” ของพนักงานสูงสุดสิบแห่ง ต่างเลือกให้อาลีบาบาเป็น “นายจ้างที่ดีที่สุด”

“นายจ้างที่ดีที่สุด” คือแนวคิดที่สะท้อนมาตรฐานการบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยรวมของธุรกิจ การที่บริษัทอาลีบาบาได้รับเลือกเป็นนายจ้างที่ ดีที่สุด คณะกรรมการตัดสินลงความเห็นว่าเป็นการฉีกสามด้านของ “การทำงานอย่างมีความสุข” ได้แก่ ความรู้สึกที่ได้เติบโต ความรู้สึกถึงความสำเร็จ และความภาคภูมิใจต่อองค์กร ไม่ว่าจะในแวดวงธุรกิจอินเทอร์เน็ตหรือท่ามกลาง ธุรกิจอื่นๆ อาลีบาบาล้วนโดดเด่นอย่างเต็มภาคภูมิ

เป้าหมายของการทำงานมิใช่เพียงเพื่อการดำรงชีพ แต่ต้องมีความ รู้สึกถึงความสำเร็จจากการทำงาน (หรือการทำอาชีพ) แจ็คคิดว่า เป้าหมาย ของพนักงานคือเงินเดือนที่น่าพอใจ ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่ท่ามกลาง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ในนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทำงานอย่างมีความสุข

สุขในองค์กร “โลโก้ของชาวอาลีบาบาคือใบหน้าที่ยิ้มแย้ม ผมหวังว่าพนักงานทุกคนจะมีใบหน้าที่ยิ้มแย้ม”

แจ็คเคยเน้นย้ำไม่ใช่เพียงครั้งเดียวในการปราศรัยกับสาธารณชนว่า ทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดของอาลีบาบาคือชาวอาลี “ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขคือสิ่งที่นายจ้างที่ดีควรทำ สรุปลงแล้วต้องให้พนักงาน ‘สบายอกสบายใจ’ ที่อาลีบาบา พนักงานสามารถสวมรองเท้าสเก็ตไปทำงานได้ และเข้าไปพบผมในห้องทำงานได้ทุกเวลา ถ้าจะเอาเงินเก็บไว้ในธนาคาร ก็สู้เอาเงินมาใช้บ่มเพาะพนักงานจะดีกว่า การลงทุนกับคนทำเงินได้มากที่สุด”

นายจ้างที่ดีคือตัวชี้วัดระดับของธุรกิจที่สำคัญ ธุรกิจจะเติบโตรวดเร็วหรือไม่ การสร้างทีมงานตามทันหรือไม่คือปัจจัยสำคัญ เก็บคนไว้ได้หรือไม่ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง “การทำธุรกิจคือการได้ใจคน ‘จับตา’ ‘จับหู’ ล้วนส่งผลให้เขา ‘อุ่นใจ’ ไม่ได้” นี่คือนัยยะของคุณซุนเขียนหนังสือวางกลยุทธ์การตลาดผู้โด่งดัง ดูจากจุดนี้แล้ว อาลีบาบาเป็นบริษัทที่ดีที่ทำให้พนักงาน “อุ่นใจ” แจ็คกล่าวไว้ว่า “ทีมงานชั้นเยี่ยมไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าใช้คนจบ MBA มากน้อยเท่าใด แต่อยู่ที่ทีมงานของคุณมีความสุขหรือไม่ ผมหวังว่าทีมงานของผมจะทำงานแบบบ้าคลั่ง แม้จะเหน็ดเหนื่อยแต่ก็มีความสุข เพราะพวกเขาทำงานที่ตนเองรักชอบ เรื่องนี้สำคัญมาก”

“ฟังเสียงลูกค้า เพื่อสนองความต้องการให้ลูกค้า” นี่คือนโยบายการดำรงอยู่และการพัฒนาของอาลีบาบา จากการสำรวจพบว่า สมาชิกของเว็บไซต์อาลีบาบาเกือบ 50% รู้จักและใช้บริการของอาลีบาบาโดยผ่านการบอกต่อ และสมาชิกในทุกอาชีพที่บรรลุความร่วมมือกันโดยผ่านแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซของอาลีบาบามีราว 50% ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด

ตอนแรกแจ็คเคยทำนายว่า “อินเทอร์เน็ตจะก้าวจากยุค ‘ชาวเน็ต’ กับ ‘เพื่อนเน็ต’ เข้าสู่ยุค ‘การค้าผ่านทางเน็ต’” และกล่าวว่า “อาลีบาบามีภารกิจอย่างหนึ่ง นั่นคือการนำพาอินเทอร์เน็ตไปสู่ยุคอีคอมเมิร์ซ” แจ็คจะบุกเบิกยุคใหม่—ยุคอีคอมเมิร์ซในประเทศจีน หรือกระทั่งทั่วโลก ชาวเน็ตจะไม่ต้องเอาแต่จมอยู่กับการสนทนา เล่นเกม หรือหาเพื่อนซึ่งเป็นเพียงเรื่องของ

ความบันเทิงทางเน็ต หากแต่จะเริ่มถือว่าอินเทอร์เน็ตคือเครื่องมือของกำลังการผลิตอย่างแท้จริง ในยุคอีคอมเมิร์ซนี้ การสร้างธุรกิจทางเว็บไม่มีข้อจำกัดขั้นต่ำ ในยุคอีคอมเมิร์ซ วิธีทำธุรกิจของผู้คนจะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง มีข่าวสารการค้าปริมาณมหาศาลให้เลือก การติดต่อและการไหลเวียนราบรื่นไม่มีอะไรติดขัด ไม่มีการผูกมัด นับแต่นี้ไป “ได้หล้าจะไม่มีธุรกิจที่ทำยาก” อีกต่อไป

ความสำเร็จอันโดดเด่นของอาลีบาบาเป็นที่สนใจของผู้คน และได้รับการยกย่องจากหลายองค์กรให้เป็นเว็บไซต์ B2B ที่ได้รับความนิยมที่สุดในโลก เว็บไซต์อีคอมเมิร์ซยอดเยี่ยมของจีน หนึ่งในสุดยอด 100 เว็บของจีน เว็บการค้าที่ดีที่สุดของจีน ทั้งยังได้รับการยกย่องจากสื่อทั้งในและต่างประเทศ, ซีลีคอนแวลลีย์ และนักลงทุนความเสี่ยง ว่าเป็นหนึ่งในห้าเว็บไซต์ใหญ่ของโลก เคียงคู่กับ YAHOO, Amazon, eBay และ AOL และได้รับการยกย่องจากสื่อว่า “เป็นแบรนด์เนมระดับโลกอย่างแท้จริง” ปีเตอร์ ซัทเธอร์แลนด์ (Peter Sutherland) ผู้อำนวยการใหญ่คนแรกขององค์การการค้าโลก (WTO) ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาของอาลีบาบา หน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน เช่น กระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐฯ กระทรวงเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และสมาพันธ์ธุรกิจ SME แห่งยุโรป ต่างพากันแนะนำอาลีบาบาให้แก่ธุรกิจในประเทศของตน

## ตอนที่ 2 เว็บไซต์เถาเป่า (Taobao.com) : เว็บไซต์ที่มีปริมาณการซื้อขายมากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงของเถาเป่าทุกครั้งล้วนเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า สำหรับอาลีบาบา คุณูปการสูงสุดของเถาเป่าคือ การบ่มเพาะจนเกิดจิวฟูเป่า (Alipay.com) เทียนมาว (Tmall ชื่อเดิมคือเถาเป่าซังเจิง หรือเถาเป่ามอลล์) อีเถา จิวฮว่าชวน และอาลีมามา ซึ่งล้วนมีผู้ใช้งานมหาศาล ตลอดสิบกว่าปีมานี้ เถาเป่าได้

เติบโตจากแพลตฟอร์มการซื้อขายสินค้าเล็กๆ กลายเป็นระบบนิเวศอีคอมเมิร์ซขนาดใหญ่ หลังการปรับปรุงและปฏิรูปหลายครั้ง เกาเป่าไม่เพียงเป็นแค่ตลาดการค้าออนไลน์อีกต่อไป หากได้เชื่อมโยงห่วงโซ่ของอีคอมเมิร์ซเข้าด้วยกันในภาพรวม จากผู้บริโภค (C-Consumer) ผู้ค้า (B-Business) ผู้ให้บริการ (P-Provider) รวมกันเป็นแพลตฟอร์มที่เปิดกว้าง

## 1. ข้อมูลตัวเลข : ใครไม่รู้จักเกาเป่า

ลงทุนก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม ปี 2003 กิจการครอบคลุม C2C (บุคคลสู่บุคคล) และ B2B (ผู้ค้าสู่ผู้ค้า) นี่คือนวัตกรรมที่ก่อกำเนิดประวัติศาสตร์เมื่อแรกเริ่มของเกาเป่า

หลังจากนั้น โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2010 เป็นต้นมา สถิติใหม่ถูกสร้างครั้งแล้วครั้งเล่า และถูกบันทึกในหน้าประวัติศาสตร์อย่างรวดเร็ว

ปี 2007 ปริมาณการซื้อขายของเกาเป่าทะลุ 43,300 ล้านหยวน เพิ่มขึ้นจากปี 2006 ถึง 156%

ครึ่งปีแรกของปี 2008 ปริมาณการซื้อขายของเกาเป่าก็ทะลุ 41,300 ล้านหยวน

ปี 2009 ปริมาณการซื้อขายตลอดปีมากถึง 208,300 ล้านหยวน

ปี 2010 ปริมาณการซื้อขายของเกาเป่าทะลุ 400,000 ล้านหยวน กลายเป็นเว็บไซต์ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดของเอเชีย

วันที่ 31 ธันวาคม ปี 2010 จำนวนสมาชิกที่ลงทะเบียนกับเกาเป่าสูงเกิน 370 ล้านราย จนถึงปี 2013 เกาเป่ามีสมาชิกที่ลงทะเบียนเกือบ 500 ล้านราย มีลูกค้าที่เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์เป็นประจำวันละกว่า 60 ล้านราย ขณะเดียวกันสินค้าออนไลน์แต่ละวันก็มีมากกว่า 800 ล้านชิ้น เฉลี่ยแล้วมีการขายสินค้า 48,000 ชิ้นในทุกๆ หนึ่งนาที

วันที่ 31 ตุลาคม ปี 2013 เกาเป่าได้รับใบอนุญาตดำเนินธุรกิจอีคอมเมิร์ซในฐานะผู้ให้บริการบุคคลที่สาม (third-party provider) จากคณะกรรมการกำกับดูแล