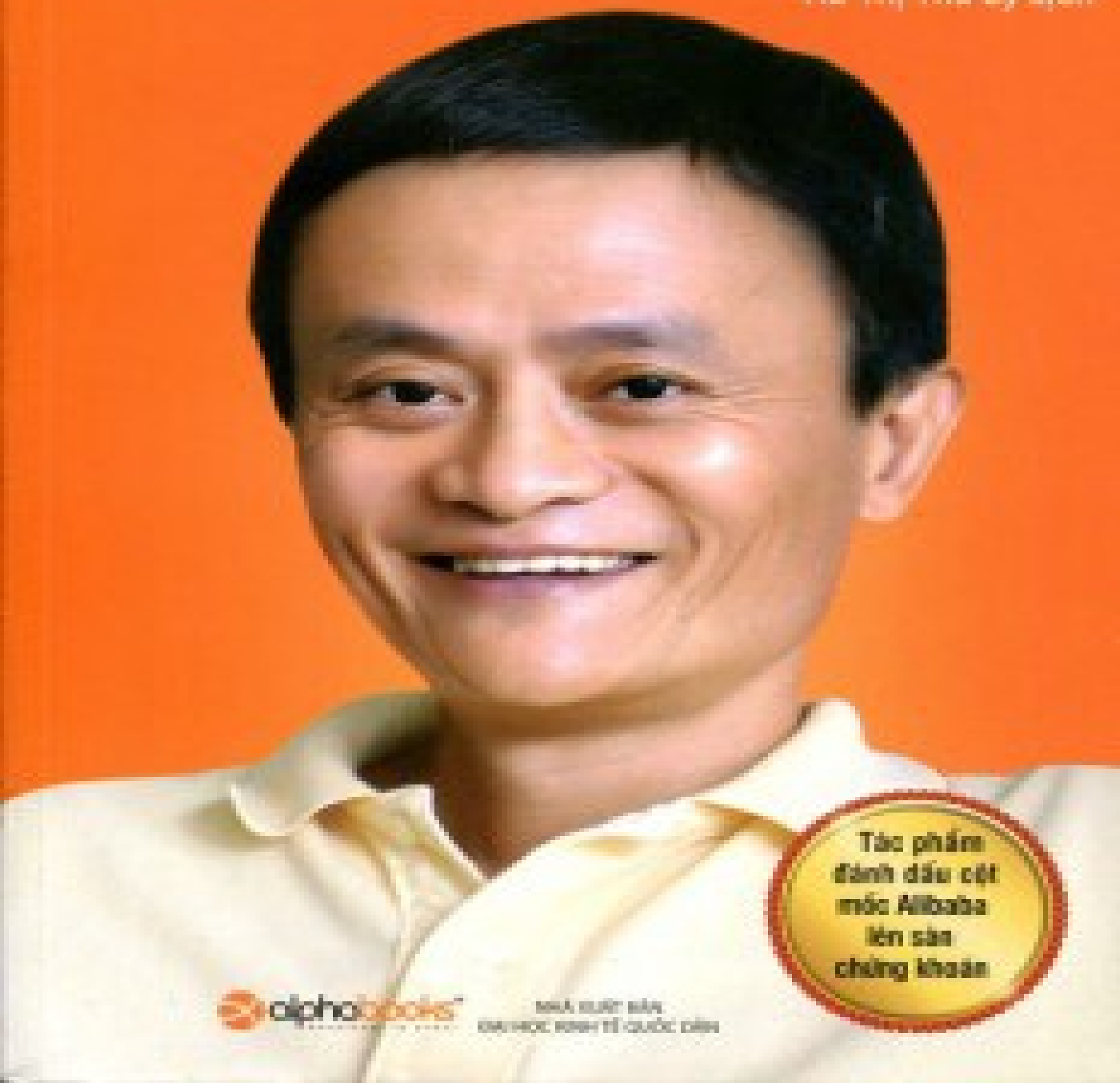


Wang Liren – Lý Tường

# MÃ VÂN GIÀY ỦI

Và 27 cột mốc khởi nghiệp của cha đẻ đế chế Alibaba

Hà Thị Thu Lý dịch



Tác phẩm  
đánh dấu cột  
mốc Alibaba  
lên sàn  
chứng khoán

 alpha books

TRƯỜNG SÁCH  
ĐẠI HỌC QUỐC GIA VIỆT NAM

# MÃ VÂN GIÀY VẢI

Vương Lợi Phần - Lý Tường

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách :

Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

# Mã Vân giày vải - Bức chân dung đa chiều về một doanh nhân kiệt xuất

**N**gày nay, Alibaba được biết đến là một tập đoàn thương mại điện tử với quy mô lớn và giá trị tài sản khổng lồ (tính đến 2015 là 255.434 tỷ nhân dân tệ, tương đương 41 tỷ đô-la Mỹ), là ngọn cờ đầu trong lĩnh vực thương mại điện tử của Trung Quốc, là một trong những biểu tượng mới của nền kinh tế thế giới. Đứng đằng sau sự thành công của tập đoàn này, không ai khác chính là Mã Vân – nhà sáng lập của Alibaba. Danh tiếng và tầm ảnh hưởng của anh không chỉ dừng lại trong lãnh thổ Trung Quốc mà còn lan ra toàn cầu. Vậy Mã Vân là ai? Quá trình lập nghiệp của anh có những gì đặc biệt? Chúng ta có thể học hỏi được gì cho bản thân và tổ chức của mình?

Khi nhìn vào Mã Vân, thật khó để chúng ta có thể hình dung ra một giáo viên tiếng Anh không chút hiểu biết về công nghệ với một vị Chủ tịch của một tập đoàn thương mại điện tử có quy mô lớn nhất thế giới. Mã Vân được biết đến với nhiều tư cách: nhà sáng lập của tập đoàn Alibaba, diễn giả, nhà từ thiện và tỷ phú. Với mỗi một vai trò, Mã Vân đều gặt hái được những thành công rực rỡ, anh không chỉ là một tấm gương điển hình mà còn là một hiện tượng mà rất nhiều người muốn tìm hiểu và khám phá. Tác giả Vương Lợi Phân, phóng viên phụ trách một chuyên mục lớn tại Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc, quen biết Mã Vân ngay từ khi Alibaba mới được thành lập và đã chứng kiến hầu như mọi sự kiện quan trọng trong suốt quá trình phát triển của tập đoàn. Chị đã hệ thống hóa và đúc kết 15 năm lịch sử hình thành và phát triển của Alibaba, qua đó khắc họa nên hình ảnh một con người kiệt xuất, có tầm nhìn vượt thời đại nhưng cũng rất đời thường, giản dị. Khác biệt duy nhất của anh so với người khác là tinh thần dám nghĩ dám làm, kiên trì đến cùng với lý tưởng của mình. Ngoài phần đánh giá Mã Vân và Alibaba dưới góc nhìn lập nghiệp, Vương Lợi Phân còn mời Lý Tường, một nhân tài trong ngành truyền thông để phân tích dưới góc độ truyền thông, nhờ vậy, cuốn sách sẽ mang lại cho chúng ta những góc nhìn khách quan, đa chiều về một biểu tượng thành công của ngành thương mại điện tử Trung Quốc cũng như của thế giới.

Không đơn thuần là một cuốn tiểu sử viết về cuộc đời doanh nhân, *Mã Vân giày vải* còn muốn gửi gắm tinh thần lập nghiệp, dám dấn thân vì lý tưởng và mơ ước từ hình mẫu con người Mã Vân đến các nhà sáng nghiệp, những người đang áp ủ trong mình những hoài bão

lớn lao, đặc biệt là trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Trân trọng giới thiệu tới độc giả!

*Hà Nội, tháng 6 năm 2015*

Công ty Cổ phần Sách Alpha

Cho đến nay, Mã Vân vẫn đi giày vải. Đó là một loại giày rất thoải mái và tiện lợi, chắc chắn và thoáng khí, giúp người đi luôn trong trạng thái tối ưu để kiểm soát cơ thể, và còn có thể chuyển động nhanh bất cứ lúc nào mà không gây ra cảm giác khó chịu cho đôi bàn chân. Giày vải chính là phong thái thường trực của cuộc đời Mã Vân, còn giày da chỉ là chút điểm xuyết không thể thiếu trong những trường hợp bắt buộc. Bởi vậy, cuốn sách này lấy tên là Mã Vân giày vải.

**Vương Lợi Phân**

# Lời nói đầu: Mã Vân có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định lập nghiệp của tôi.

*Wong Lợi Phân*

Năm 2009, sau khi từ chức ở Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, tôi bắt đầu bước vào con đường chinh chiến lập nghiệp giống như Mã Vân. Tháng 9 năm đó, tôi quyết định dứt áo ra đi, khi tham dự Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online của Alibaba, khi ngồi ăn cùng Mã Vân trong nhà hàng Khải Duyệt nằm bên cạnh Tây Hồ, tôi đã nói với anh rằng, tôi sắp rời khỏi Đài truyền hình Trung ương để tự thân lập nghiệp. Anh nói: “À, vậy ra chị định làm to rồi!” Tôi nói: “Anh đã lập ra trang Taobao, chuyên kinh doanh những thứ vật chất hữu hình, giờ tôi muốn làm một trang web kinh doanh những kinh nghiệm và trí tuệ trong đầu, anh thấy đấy, trang web này của tôi không cần đến nguyên liệu hậu cần, chẳng có chút phiền phức nào cả!” Nghe tôi nói xong, Mã Vân không bình luận gì nhiều, chỉ kể rằng anh đang chuẩn bị triển khai điện toán đám mây, nói rằng 5 năm nữa chắc chắn sẽ là thời đại của điện toán đám mây. Hôm nay, khi tôi viết cuốn sách này, đã cách thời điểm đó được gần 5 năm, điện toán đám mây giờ đã trở thành một cụm từ hot nhất hiện nay. Giờ đây khi nhìn lại, tôi mới biết rằng những thứ mà trong đầu anh đang nghĩ đến vượt xa mười vạn dặm so với những thứ tôi đang nghĩ trong đầu, đại đa số những điều anh nói tôi đều nghe mà không hiểu, và những gì tôi nói thì hoàn toàn không ở cùng đẳng cấp với anh. Kỳ thực nhiều khi những người trong ngành truyền thông thực sự nghe không hiểu lời của những người trong giới kinh doanh, họ thường đứng từ góc độ nông hẹp nhất để giải thích các vấn đề một cách đại chúng hóa.

Thế nhưng, hành trình lập nghiệp của Mã Vân quả thực đã mang đến cho tôi rất nhiều khích lệ cũng như cảm hứng. Tôi xuất thân từ khoa văn, căn bản không liên quan gì tới công nghệ. Đương thời, những nhân tài thành công trong ngành internet Trung Quốc như Vương Chí Đông, Trương Triều Dương, Đinh Lỗi, Mã Hóa Đăng, Sử Ngọc Trụ, Lý Ngạn Hoành đều từng theo học những chuyên ngành có liên quan tới máy tính hoặc có quan hệ mật thiết với internet, và thành công của họ với internet cũng không hề liên quan gì tới một người giống như tôi. Tổng giám đốc Liễu mà tôi quen biết cũng xuất thân từ một viện khoa học, ông ấy đang công tác trong một ngành cũng rất xa lạ với tôi đó là nghiệp vụ IT. Vì vậy, dù việc lập nghiệp trong lĩnh vực công nghệ luôn khiến người khác vô cùng ngưỡng

mộ, nhưng tôi vẫn thấy đó là một chuyện chẳng hề liên quan đến mình. Kể cả khi ngành công nghiệp truyền hình suy thoái, tôi cũng chẳng có cách nào để bước vào ngành internet này cả. **Thế nhưng, sự thành công của Mã Vân trong ngành internet với tư cách là một giáo viên tiếng Anh không hiểu biết gì về công nghệ lại khiến tôi thay đổi quan điểm này một cách triệt để, tôi nghĩ rằng một người học tiếng Anh có thể làm trong ngành internet, vậy một kẻ học ngữ văn như tôi cũng có thể thử một phen xem sao.** Ba năm liền Mã Vân đều là giám khảo của cuộc thi *Win in China*<sup>(1)</sup>, quá trình lập nghiệp của anh tôi nắm rất rõ, điều quan trọng là tôi vô cùng ngưỡng mộ sự phấn đấu vì cái mà mình đã lựa chọn, cũng như phương thức dùng ánh sáng trí tuệ của kinh doanh để thực hiện giá trị và hoàn thiện cuộc sống của anh. Từ con người của anh tôi có thể nhìn thấy, chính nhờ sự hội nhập với tương lai, chính nhờ sự tin tưởng vào ngày mai, sự nỗ lực của cả tập thể, anh sẽ có thể tự tay xây dựng và hoàn thiện một cuộc sống đúng với tính chất “tìm tòi – phát hiện”. Anh không chỉ đảm nhiệm vai trò giám khảo vòng chung kết trong 3 mùa cuộc thi *Win in China*, mà còn làm giám khảo của vòng 36 chọn 12, và 12 chọn 5, trong quá trình này, tôi có điều kiện tiếp xúc với anh rất nhiều. **Nếu như tấm gương của bạn ở ngay bên cạnh bạn, cường độ tác động và sức ảnh hưởng của tấm gương ấy sẽ luôn lớn hơn rất nhiều so với tác động đến từ những minh tinh thần tượng mà bạn vốn hoàn toàn không hiểu và không được tiếp xúc.**

Tôi quen Mã Vân trong Diễn đàn Kinh tế thế giới được tổ chức ở Davos vào tháng 1 năm 2005, khi đó Phó Chủ tịch Ngân hàng Trung ương Trung Quốc – Chu Dân (hiện đang đảm nhiệm chức vụ Phó Chủ tịch Quỹ Tiền tệ quốc tế) đã mời những quan khách người Trung Quốc cùng dùng bữa trưa. Bữa trưa hôm ấy rất đặc biệt, diễn ra trong một nhà hàng nằm trên sườn đồi của một thị trấn nhỏ vùng Davos, Thụy Sĩ, bên ngoài tuyết rơi lác đác, đưa tay ra là có thể chạm đến, 7-8 người chúng tôi đều ăn uống rất vui vẻ. Trong bữa ăn Mã Vân rất kiệm lời, đáng vẻ ngại ngùng, dường như sau này tôi không bao giờ còn trông thấy bộ dạng đó của anh nữa. Tôi hỏi anh, thu nhập một năm của Alibaba là bao nhiêu? Anh quanh co hồi lâu, không trả lời trực tiếp câu hỏi của tôi. Cuối năm 2004, hệ thống Taobao vận hành dưới trướng của Alibaba bắt đầu đốt tiền, thu nhập của B2B<sup>(2)</sup> cũng chỉ đạt 359 triệu nhân dân tệ<sup>(3)</sup>. Giờ đây khi mới chân ướt chân ráo lập nghiệp, tôi mới biết rằng thu nhập của một công ty vào năm thứ năm sau khi thành lập mà có thể đạt tới quy mô như vậy là không hề dễ dàng chút nào, nhưng ở một nơi mà những nhân vật lãnh đạo cộm cán và CEO<sup>(4)</sup> của 500 doanh nghiệp mạnh nhất thế giới cùng tề tựu như ở Davos, có lẽ anh cho rằng từng đó thu nhập của Alibaba là không đủ để thể hiện thực lực của anh, hoặc có thể còn có nguyên

nhân nào khác, dấu sao thì anh cũng không nói ra.

Năm 2005 tôi từ Mỹ trở về, dự định sản xuất một chương trình lấy tên là *Win in China*<sup>(5)</sup>, và hẹn anh một buổi cà phê. Sau khi tôi nói rõ giá trị quan và ý tưởng mà *Win in China* theo đuổi, anh nhận lời một cách sáng khoái. **Giá trị quan là một thứ mà người ta thường không mấy coi trọng trong cuộc sống, thế nhưng anh thì hoàn toàn ngược lại. Đối với một chương trình truyền hình mà nói, nếu không có sự dẫn dắt của giá trị quan, chương trình đó coi như không có linh hồn. Khi đó, nếu như không vì thống nhất về mặt ý tưởng, sẽ không bao giờ có chuyện anh ấy dành nhiều thời gian như vậy trong 3 năm liền của cuộc thi. Sau khi lập nghiệp tôi mới thực sự cảm nhận rằng, đối với một nhà sáng lập của một doanh nghiệp mà nói, có thể đặt mình vào một chương trình truyền hình dài hơi đến vậy là một điều không hề dễ dàng.**

Giờ đây nhìn lại, khi mời Mã Vân làm giám khảo, kỳ thực tôi cũng không hoàn toàn nhận ra hết giá trị của anh ấy. Điều này cũng giống như khi tôi sản xuất chương trình *Win in China* 3 mùa liền, tổng cộng có tới hơn 500 doanh nhân nổi tiếng tham gia đánh giá chấm điểm, vậy mà tôi vẫn không hiểu biết gì nhiều về doanh nghiệp vậy.

Tôi chỉ thực sự nhận ra giá trị của Mã Vân từ sau khi lập nghiệp. Trong những thời điểm tương đối khó khăn của giai đoạn đầu lập nghiệp, tôi thường xem đi xem lại các bài diễn giảng liên quan đến vấn đề lập nghiệp của anh ở trên mạng, phát hiện ra những điều trước kia hoàn toàn không hiểu, hoặc nếu có hiểu thì cũng chỉ là ở trên bề nổi câu chữ, chỉ đến khi tự thân trải qua những giây phút nước sôi lửa bỏng của thuở đầu lập nghiệp, những thứ mà anh giảng liên quan đến tài chính, tập thể, quản lý, đàm phán, thất bại, tầm nhìn doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, chiến lược và nhân tài... tôi mới thực sự lắng nghe và thấm thía đến tận xương tủy. Những bài diễn giảng vừa lạ lẫm vừa quen thuộc kia đã cho tôi sức mạnh trong những lúc gian nan. Khi đó tôi cũng ý thức được rằng, có rất nhiều thứ chúng ta có vẻ như đã hiểu rồi, nhưng thực ra vẫn chưa hoàn toàn hiểu thấu. Nhớ về trang web trước khi rời khỏi Đài truyền hình Trung ương tôi từng cao hứng kể với Mã Vân, kỳ thực sau khi vận hành chưa đầy 3 tuần tôi đã phải đóng cửa. Nguyên nhân là tôi chẳng thể nắm bắt được những kỹ thuật trong lĩnh vực internet, chỉ dựa vào một bầu nhiệt huyết rồi lập tức lao vào, kỹ thuật “kết nối điểm” trên video và kỹ thuật âm tần hoàn toàn không thể đáp ứng được những dịch vụ mà khách hàng yêu cầu. Cho đến tận bây giờ, kỹ thuật đó vẫn là một thử thách rất lớn đối với các doanh nghiệp mới thành lập.



Nếu so sánh trên hành trình lập nghiệp của tôi và Mã Vân thì chẳng khác nào so kiến với voi, tôi đang trong trạng thái phải vật lộn để sinh tồn, còn anh thì đang trù tính về điện toán đám mây, để anh giải quyết những vấn đề của tôi thật chẳng khác nào lấy pháo cao xạ bắn ruồi. Vì vậy sau khi lập nghiệp, dù có cơ hội gặp anh vài lần trong một năm, tôi cũng rất ít khi thỉnh giáo anh, bởi tôi nghĩ một vấn đề nhỏ như vậy chắc chắn sẽ làm anh lãng phí thời gian, và chắc cũng chẳng đáng để anh bận tâm. Một kẻ chẳng hiểu biết gì về công nghệ nhưng cũng liều mình dấn thân lập nghiệp trong lĩnh vực internet như tôi, lại chỉ quen biết một mình anh, thế là tôi đành xem lại chương trình *Win in China*, lục lại những phân đoạn diễn giảng liên quan đến chủ đề lập nghiệp của anh, đọc các cuốn sách và báo cáo liên quan đến Alibaba, hy vọng có thể tìm thấy những điều tôi cần từ trong đó. Tôi tìm được một số điều cần thiết, nhưng lại mất rất nhiều thời gian, chẳng khác gì đãi cát tìm vàng, vì có quá nhiều những bài báo về anh, và những cuốn sách viết về anh cũng đã gần trăm cuốn. Mã Vân đã trở thành thần tượng cho cả một thế hệ thanh niên Trung Quốc, chắc chắn sẽ có rất nhiều người lập nghiệp giống như tôi đang hy vọng rằng sẽ hiểu hơn về trí tuệ kinh doanh của anh trong giai đoạn đầu lập nghiệp, và trí tuệ của anh đều được trui rèn qua những cột mốc sinh tử của Alibaba. Vì vậy tôi nghĩ, **nếu có thể nghiêm túc đúc kết lịch sử 15 năm của Alibaba, chúng ta nhất định sẽ có thể chất lọc ra được những điều hữu ích và tiết kiệm được vô khối thời gian cho những nhà sáng nghiệp.**

Tôi đã mời Lý Tường, một nhân tài của ngành truyền thông cùng tôi chọn lựa và đánh giá những mốc thời gian quan trọng này. Tôi tiến hành đánh giá trên góc độ lập nghiệp, còn Lý Tường đánh giá trên góc độ truyền thông. Quá trình khởi nghiệp của Mã Vân giống như một thời kỳ khai sáng, cần phải bắt tay vào hướng dẫn cho người sử dụng sử dụng internet, tin tưởng vào internet, vì vậy chúng ta có thể thấy những cột mốc quan trọng nhất trong sự nghiệp của anh ấy đều có những góc độ về báo cáo truyền thông, mở đường truyền thông, và góc độ truyền thông chắc chắn là một góc nhìn vô cùng đặc sắc. Tôi hy vọng những đánh giá này sẽ đưa Mã Vân và Alibaba ngược về với từng giai đoạn trong lịch sử phát triển của mình, chứ không phải nhìn vào thành công của Mã Vân ngày nay, rồi thần thánh hóa những phán đoán và lựa chọn của anh ấy trong một giai đoạn lịch sử nào đó. Trong rất nhiều ấn phẩm liên quan đến Mã Vân, ta có thể thấy không thiếu những mỹ từ tung hô tán thưởng và nhiều hơn cả là sự thần thánh hóa. Những câu chữ đó khiến Mã Vân và các nhà sáng nghiệp cách xa nhau nghìn trùng, những văn tự đó khiến cho tất cả những ai đang ấp ủ mơ ước của riêng mình không dám lên đường, những ngôn từ đó khiến cho chúng ta cảm thấy Mã Vân quá xa vời, đúng là huyền thoại và dường như là người ngoài hành tinh. Hy vọng hình ảnh Mã Vân được viết trong cuốn sách này sẽ gần gũi với Mã Vân

của hiện thực. Năm 1995, bên lề bức ảnh cho chuyên đề *Không gian sống: Mã Vân thu sinh* mà phóng viên Phan Hình Mạn của CCTV<sup>(6)</sup> chụp cùng Mã Vân có một dòng chú thích, đại ý vào buổi tối hôm Mã Vân đang chạy đôn chạy đáo để quảng bá biện pháp hạn chế niên giám trang vàng của Trung Quốc, anh ngồi trên xe lặng im trầm mặc, ánh đèn đường hắt lên le lói, khiến khuôn mặt anh như đượm vẻ cảm thương. Năm 2005, khi tôi mời anh làm giám khảo chương trình *Win in China*, anh đã kể cho tôi nghe cuộc sống bươn chải ở Bắc Kinh khi đó, thậm chí anh từng phải ngủ trên nền đất, anh bảo rằng khi rời khỏi Bắc Kinh đã tự thề với chính mình rằng: “Bắc Kinh! Khi nào tôi trở lại, Bắc Kinh nhất định không được đối xử với tôi như thế này nữa!” Ánh mắt của anh khi nói ra hai câu này, cho đến giờ tôi vẫn còn nhớ, rất bồi hồi, rất kích động, dù cho không gian trong quán café khi đó rất tối tăm, nhưng dường như tôi vẫn có thể nhìn thấy anh không hề nhỏ một giọt nước mắt nào. Ánh mắt đó lại càng thôi thúc tôi làm thật tốt chương trình *Win in China*, để có thể thực sự truyền đạt lại tiếng nói từ trái tim cho những nhà sáng nghiệp. Ca từ bài hát chủ đề cuộc thi *Win in China – Ở trên đường* do tôi viết, trong đó có một câu như sau: “Nỗi chua xót trong tim trên con đường lập nghiệp len lỏi lên đôi mắt tôi.” Tôi nghĩ, câu nói này đã hiện lên rất nhiều lần trong đầu tôi, kể từ sau khi nhìn thấy ánh mắt kia của Mã Vân.

Sở dĩ viết ra hai bối cảnh này là vì tôi muốn khẳng định rằng: anh hoàn toàn là một người bình thường, một người phàm trần. **Sự kiệt xuất của anh là bởi anh đã nhìn thấy và tin tưởng tương lai; là bởi sau khi đã tin tưởng, anh còn dám thân khám phá cùng cả một tập thể; và trong quá trình thân khám phá đó, dù phải đối mặt với rất nhiều gian nan thử thách, anh cũng quyết không từ bỏ. Anh từng nói rằng, dù có phải quỳ xuống cũng phải bắt bong bóng internet cùng quỳ. Tôi không tin tưởng vào học thuyết thành công, nhưng tôi tin rằng ai có thể làm được những điều này cũng đều có thể thành công.**

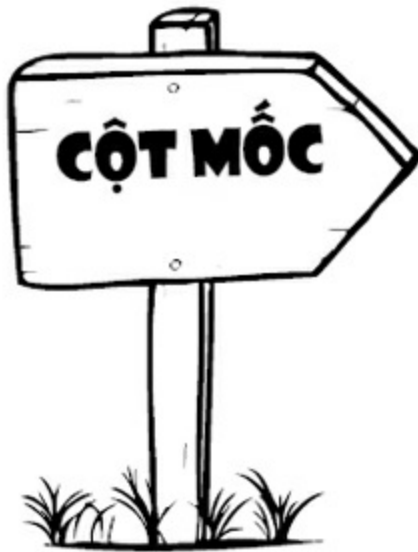
Trong cuốn sách này, tôi đã bày tỏ những suy nghĩ và cách nhìn nhận của mình một cách rõ ràng thẳng thắn, bởi tôi không muốn dùng bất cứ một câu từ văn vẻ hoa mỹ nào (đương nhiên một phần cũng vì trong thời kỳ lập nghiệp không có quá nhiều thời gian để chỉnh lý câu chữ sao cho tinh tế trang nhã) để viết về một Mã Vân người trần mắt thịt thành một kiểu thần thánh hay huyền thoại nào đó.

Theo lời tài xế của Mã Vân, hiện tại phần lớn thời gian Mã Vân đều đi giày vải, chỉ khi phải tham dự những sự kiện chính thức mới đổi sang giày da, nhưng khi xong việc trở về xe, anh lại lập tức xỏ vào đôi giày vải. Câu nói này khiến tôi mãi chẳng thể quên, nguyên

nhân có lẽ vì đây là một hình ảnh có thể thể hiện rõ nhất phong thái của Mã Vân. Đó là một loại giày rất thoải mái và tiện lợi, chắc chắn và thoáng khí, giúp người đi luôn trong trạng thái tối ưu để kiểm soát cơ thể, và còn có thể chuyển động nhanh bất cứ lúc nào mà không gây ra cảm giác khó chịu cho đôi chân. Giày vải chính là phong thái thường trực của cuộc đời Mã Vân, còn giày da chỉ là chút điểm xuyết không thể thiếu trong những trường hợp bắt buộc. Bởi vậy, cuốn sách này lấy tên là *Mã Vân giày vải*.

Trong quá trình viết cuốn sách, không ít lần tôi cảm thấy khó khăn. Bởi với một người mới lập nghiệp được 4 năm như tôi, dùng tâm thái của một nhà sáng nghiệp để tiếp cận Mã Vân là điều khá dễ dàng. Thế nhưng, khi Alibaba đã trở thành một hệ thống sinh thái thương mại điện tử, một doanh nghiệp dịch vụ với lượng dữ liệu khổng lồ, từ đó tiến lên một tầm cao mới và tiến vào ngành chế tạo, bảo vệ môi trường văn hóa lành mạnh của Trung Quốc và các lĩnh vực khác, muốn tôi có thể đưa ra được những góc nhìn chuẩn xác e là lực bất tòng tâm. Bởi vì con đường này tôi chưa từng đi qua, những kinh nghiệm thu thập được cũng chỉ là gián tiếp, nhưng tôi vẫn cứ đầu tiếp tục viết. Bởi khi tìm tòi khám phá những cột mốc phát triển của một doanh nghiệp, mỗi người sẽ có một cách nhìn nhận riêng. Hy vọng các độc giả đọc cuốn sách sẽ bao dung cho những thiếu sót mà tôi còn mắc phải. Thật may mắn vì trong cuốn sách này còn có những lời đánh giá của Lý Tường, nên một số thiếu sót đó của tôi cũng được bù đắp ít nhiều.

Quá trình nghiên cứu và viết về 27 cột mốc của Alibaba quả thực là một quá trình học hỏi, câu nói này không hề khách sáo chút nào. **Quá trình viết sách lần này thực chất cũng là một quá trình học hỏi tốt nhất, tôi thực sự rất mừng khi bản thân đã đưa ra lựa chọn này. Đồng thời, tôi cũng hy vọng độc giả, đặc biệt là những nhà sáng nghiệp có thể thu hoạch được nhiều điều bổ ích giống như tôi.**



## CỘT MỐC - 01

### Năm 1992: Lần đầu lập nghiệp - Công ty dịch thuật Hải Bác

*“Những gì mà tôi được tiếp xúc trong trường học đều là những tri thức trên sách vở, vì vậy tôi rất muốn đi vào thực tiễn để làm sáng tỏ sự thật-giả và giá trị của chúng. Tôi dự định lập ra một công ty trong khoảng thời gian 10 năm, sau đó trở về trường dạy học, truyền lại cho học sinh những hiểu biết đã trở nên toàn diện của mình.”*

## LỰA CHỌN DỰ ÁN LẬP NGHIỆP

Năm 1988, Mã Vân 24 tuổi, vừa tốt nghiệp Đại học Sư phạm Hàng Châu, anh được điều đến dạy học ở Học viện Công nghiệp Điện tử Hàng Châu. Khi đó, trong số 500 sinh viên vừa tốt nghiệp Đại học Sư phạm Hàng Châu, Mã Vân là sinh viên duy nhất được điều đến dạy tại một trường đại học, còn những người khác chỉ được điều đến dạy ở các trường trung học. Bấy giờ Trung Quốc đã mở cửa được 10 năm, tư tưởng của nhân dân tiến bộ hơn, không còn ham muốn chen chân kiếm “bát cơm sắt”<sup>(7)</sup>, mà chú trọng làm thế nào để kiếm tiền hơn. Bàu nhiệt huyết của Mã Vân trong trường ai ai cũng biết, để đề phòng Mã Vân có ý định khác và cũng để xây dựng cho trường một tấm gương tốt, hiệu phó của Đại học Sư phạm Hàng Châu – Hoàng Thu Mạnh đã cùng Mã Vân lập ra một “lời hứa 5 năm”, bắt anh

sau khi đến ngôi trường kia trong vòng 5 năm tuyệt đối không được từ chức ra ngoài.

Mã Vân không muốn phụ sự kỳ vọng của vị lãnh đạo già nên vui vẻ đồng ý. Trong thời gian giảng dạy tại Học viện Công nghiệp Điện tử Hàng Châu, Mã Vân là giảng viên dạy môn Thương mại quốc tế và tiếng Anh. Mã Vân có phương pháp dạy học riêng, anh không thích cảnh cả lớp học chỉ có mình anh nói còn sinh viên chỉ biết ngồi đó nghe, anh hy vọng sinh viên có thể nắm bắt kiến thức một cách tích cực và chủ động. Thế nên, những giờ học của Mã Vân luôn đầy ắp tiếng cười nói rộn ràng, các sinh viên đều thích thầy Mã, những hôm anh lên lớp giảng đường thường không còn một chỗ trống.

Cùng lúc đó, anh bắt đầu khởi xướng một “Góc tiếng Anh” ở cạnh Tây Hồ, dần dần có chút tiếng tăm trong giới dịch thuật. Khi đó kinh tế Trung Quốc đang trên đà phát triển như vũ bão, nhưng ở Hàng Châu, thậm chí trên khắp Trung Quốc lại rất hiếm những nhân tài vừa giỏi tiếng Anh vừa hiểu về thương mại. Những doanh nghiệp tư nhân buôn bán ngoại thương ở địa bàn Hàng Châu ngày một nhiều, nhu cầu dịch vụ dịch thuật cũng ngày càng lớn. Vì vậy, rất nhiều ông chủ đều tìm đến anh để nhờ phiên dịch tiếng Anh. Nhưng khi đó anh chỉ có thể làm bán thời gian, không thể làm toàn thời gian, vì “lời hứa 5 năm” của anh và vị hiệu phó già kia vẫn chưa đến ngày kết thúc.

Mã Vân rất trân trọng quãng thời gian dạy học ở Học viện Công nghiệp Điện tử Hàng Châu. Cho đến bây giờ, dù đã vươn tầm và trở thành một doanh nhân thành công, nhưng mỗi khi nhắc đến những ngày tháng dạy đại học, anh vẫn vô cùng xúc động: “Tôi xuất thân là giáo viên, và đã từng dạy 6 năm ở trường đại học.” Năm 2004, khi trở về Đại học Sư phạm Hàng Châu để diễn giảng, anh đã kể với những sinh viên đang ngồi phía dưới rằng: “Rất nhiều người cho rằng lập nghiệp là để kiếm tiền, nhưng mục đích tôi thành lập Alibaba hoàn toàn không chỉ vì tiền, mà là để mai sau sẽ có thêm nhiều kinh nghiệm dạy cho học sinh. Tôi đã nhận được rất nhiều trong quá trình giảng dạy ở trường đại học, tôi yêu nghề giảng dạy. Nhưng tôi đã từng nghĩ đến sự phát triển nhanh chóng của kinh tế Trung Quốc, 20 năm sau, Mã Vân tôi liệu còn còn thể tiếp tục đứng trên bục giảng dạy học hay không? Bởi vì sinh viên không chỉ học tập những kiến thức đơn thuần trên sách vở, mà còn cần thực tiễn xã hội, bất luận tôi có lập nghiệp thành công hay không, tương lai nếu có cơ hội trở về trên bục giảng, chí ít là tôi sẽ có nhiều kinh nghiệm hơn so với những giáo viên khác trong trường.”

Quãng thời gian giảng dạy trong trường đại học là giai đoạn để Mã Vân tích lũy tri thức và chuẩn bị cho mình, không chỉ tích lũy những mối quan hệ, mà còn đúc kết trui rèn tâm

tính của bản thân. Khi làm phiên dịch tiếng Anh bán thời gian, Mã Vân phát hiện ra rất nhiều đồng nghiệp và những giáo viên đã nghỉ hưu đều nhàn rỗi ở nhà. Suy nghĩ lập nên một tổ chức dịch thuật rồi tổng động viên họ cùng tham gia bắt đầu nhen nhóm trong đầu anh.

Năm 1992, khi vẫn giảng dạy trong trường, Mã Vân và các đồng nghiệp đã cùng nhau thành lập Công ty Dịch thuật Hải Bắc. Đây là công ty dịch thuật chuyên nghiệp đầu tiên ở Hàng Châu, Hải Bắc lấy tên từ từ đồng âm tiếng Anh “hope”, nghĩa là “hy vọng”. Địa chỉ ở số 27 đường Thanh niên Hàng Châu, căn phòng rộng gần 30 mét vuông này hiện giờ được giữ làm trụ sở đón tiếp khách của Công ty Dịch thuật Hải Bắc. Khi đó công ty dịch thuật chính là một cửa hiệu nhỏ, tổng cộng chỉ có 5 nhân viên. Mã Vân và đồng nghiệp cùng nhau hùn vốn 3.000 tệ thuê một căn phòng, tiền thuê hàng tháng là 1.500 tệ. Vốn đăng ký của công ty dịch thuật là 3.000 tệ. Khoảng thời gian đầu thành lập không được thuận buồm xuôi gió, công ty dịch thuật liên tiếp gặp phải muôn trùng khó khăn, doanh thu tháng đầu tiên chưa đến 1.000 tệ. Tình trạng thu không đủ chi khiến cho các nhân viên của công ty dao động, nhưng Mã Vân vẫn tin tưởng một cách kiên định rằng công ty vẫn sẽ tiếp tục hoạt động.

Trong giai đoạn này, anh bắt buộc phải tìm ra nguồn thu nhập mới. Sau đó, anh phát hiện ra bán hoa tươi và quà tặng có thể kiếm được tiền, Mã Vân lại vác bao tải lên tàu hỏa đến chợ đầu mối Nghĩa Ô để nhập hàng. Sau đó anh chia văn phòng làm đôi, một nửa dùng để bán hoa tươi và quà tặng, một nửa làm văn phòng công ty dịch thuật. Không những vậy, Mã Vân cũng thường xuyên vác những bao tải đựng đầy những món đồ tiểu thủ công đi rao bán khắp trên đường ngang ngõ dọc của Hàng Châu. Để có thể kiếm thêm nhiều tiền hơn, thậm chí Mã Vân còn làm nhân viên bán các sản phẩm máy móc y tế và thuốc tân dược trong hơn một năm trời. Để tiếp thị sản phẩm, anh đã phải chạy đến khắp các cơ sở điều trị cá thể và những bệnh viện vừa và nhỏ ở Hàng Châu. Mã Vân dùng những khoản thu nhập nhỏ bé này để duy trì hoạt động của công ty dịch thuật.

Vấn đề mới bắt đầu nảy sinh, mặc dù bán quà tặng mỗi tháng có thể kiếm được 3-4 nghìn tệ, nhưng công ty dịch thuật lại chỉ kiếm được vài trăm tệ, tại sao vẫn phải tiếp tục duy trì công ty dịch thuật này? Đồng nghiệp của Mã Vân kiến nghị chỉ nên bán quà tặng, rồi sau này thành lập hẳn một công ty quà tặng, nhưng Mã Vân từ chối. Anh nói rằng: Mục đích ban đầu khi thành lập công ty dịch thuật là gì? Là để đáp ứng nhu cầu thị trường và giải quyết vấn đề cho các giáo viên trong trường, hay là vì kiếm tiền? Nếu đã lựa chọn về trước thì không được từ bỏ, nhất định phải kiên trì cố gắng vượt qua, ngày mai tươi sáng rồi

sẽ tới.

Trong quá trình kinh doanh, công ty dịch thuật còn gặp phải một vấn đề khác. Khi đó họ thuê một cô gái có kinh nghiệm làm thủ quỹ để thu tiền. Sau này mới liên tiếp phát hiện ra doanh thu thực tế trong ngày không hề giống với dự kiến của họ. Thế nhưng khi đó mọi người đều để ý đến những việc to tát, không mấy quan tâm đến những chuyện nhỏ nhặt như vậy. Mãi đến 3-4 tháng sau mới phát hiện ra, mỗi ngày cô gái đó đều lén lấy trộm một hai trăm tệ từ doanh thu của công ty. Sự việc này giúp cho Mã Vân rút ra một bài học: Công ty dù nhỏ đến mấy cũng cần có một chế độ và một hệ thống hoàn chỉnh.

Năm 1995, sau 3 năm thua lỗ liên tiếp, cuối cùng Công ty Dịch thuật Hải Bắc cũng bắt đầu có lãi. Cũng vào lúc này, “lời hứa 5 năm” cũng đã kết thúc, Mã Vân gửi đơn từ chức lên trường. Lãnh đạo nhà trường và cả bạn bè đều cố gắng níu kéo anh, nhưng ý chí Mã Vân vô cùng kiên định, anh nói: **“Những thứ mà tôi được tiếp xúc trong trường học đều là những tri thức nằm trên sách vở, vì vậy tôi rất muốn được đi vào thực tiễn để làm sáng tỏ sự thật – giả và giá trị của chúng. Vì vậy tôi dự định lập ra một công ty trong khoảng thời gian 10 năm, rồi sau đó lại trở về trường dạy học, truyền lại cho học sinh những hiểu biết đã trở nên toàn diện của mình.”** Sau khi từ chức, Mã Vân tập trung vào việc kinh doanh của công ty dịch thuật một thời gian. Anh phát hiện thấy sau khi bắt đầu có lợi nhuận, công ty đang dần bước vào chu kỳ ổn định, Mã Vân quyết định buông tay để các đồng nghiệp khác quản lý, không còn hỏi cụ thể những công việc của công ty nữa. Anh bắt đầu tìm kiếm những cơ hội lập nghiệp mới. Ngày nay, Công ty Dịch thuật Hải Bắc đã phát triển đúng như kỳ vọng của Mã Vân, trở thành công ty dịch thuật lớn nhất Hàng Châu. Nhiều năm sau, anh chỉ nhắc đến lần trải nghiệm lập nghiệp này bằng đôi dòng ngắn ngủi: “Khi đó tôi cho rằng chắc chắn xã hội sẽ có nhu cầu, và có lẽ công ty tôi sẽ thành công.”

Bây giờ, khi truy cập vào trang web của Công ty Dịch thuật Hải Bắc, chúng ta vẫn có thể nhìn thấy dòng chữ Mã Vân viết bằng tay: “Mãi mãi không bao giờ bỏ cuộc!”, bên cạnh dòng chữ này là bức ảnh Mã Vân khế đặt ngón tay trỏ trên miệng. Trương Hồng, Giám đốc đương nhiệm của Công ty Dịch thuật Hải Bắc, nhớ về trải nghiệm lập nghiệp cùng Mã Vân năm xưa, anh cảm thán: “Khi mọi người đều chưa nghĩ tới ngành này, khi mọi người vẫn còn chưa nhận ra cơ hội kinh doanh này, Mã Vân đã là người đầu tiên nhìn thấy, mọi suy nghĩ của anh ấy đều có tính chất dự đoán. Khi đó ở Hàng Châu không có một công ty dịch thuật nào, chúng tôi là công ty đầu tiên tồn tại độc lập, mọi người đều xem thường, đã vậy ban đầu cũng không kiếm được nhiều tiền, nhưng Mã Vân đã quyết bám trụ và không bỏ

cuộc. Vì vậy, cá nhân tôi rất khâm phục Mã Vân, những lời anh ấy nói sẽ khiến chúng ta phấn chấn hơn, những thứ khi nhìn qua chẳng có chút hy vọng nhưng đối với anh ấy lại đầy ắp cơ hội, anh ấy có thể mang đến sự khích lệ và động lực sống cho những người xung quanh.”

Liên quan đến vấn đề lập nghiệp, Mã Vân đã phát ngôn trong Đại hội hành trình lập nghiệp của thanh niên Trung Quốc do Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc tổ chức như sau: **“Với tư cách là một nhà sáng nghiệp, đầu tiên phải cho mình một lý tưởng. Năm 1995, tôi ngẫu nhiên có cơ hội đến nước Mỹ, khi đó tôi đã nhìn thấy, đã phát hiện ra internet. Sau khi phát hiện ra internet, tôi không phải là một nhân tài về kỹ thuật mạng và gần như không có chút kiến thức nào về nó. Cho đến tận bây giờ, một phần những hiểu biết của tôi đối với máy tính vẫn chỉ dừng lại ở việc nhận gửi email và duyệt các trang web. Sáng hôm nay tôi vẫn còn nói rằng, đến giờ tôi vẫn không hiểu làm thế nào để dùng USB trên máy tính. Nhưng điều này không mấy quan trọng, quan trọng ở chỗ rốt cuộc lý tưởng của bạn là gì?”**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP<sup>(8)</sup>

### Lựa chọn dự án lập nghiệp không thể tiến hành quy mô hóa

Đây là lựa chọn dự án lập nghiệp đầu tiên của Mã Vân, lúc này anh vẫn là một giảng viên đại học, dùng thời gian rảnh rỗi của mình để lập nghiệp. Thứ mà Mã Vân am hiểu khi ấy thực ra là tiếng Anh, nói theo lời của chính anh thì có rất nhiều người cần phải phiên dịch một số thứ, bọn họ tìm đến anh, anh tìm thấy khả năng lập nghiệp từ những nhu cầu này nên đã quyết tâm thành lập một công ty dịch thuật. Khi đó về thực chất, phương thức lựa chọn dự án lập nghiệp của Mã Vân không khác gì với tuyệt đại đa số những nhà sáng nghiệp mà chúng ta nhìn thấy hôm nay, quá nửa trong số đó đều sẽ lập nghiệp từ lĩnh vực mình đang làm hoặc những lĩnh vực liên quan khác. Lựa chọn như thế có rất nhiều điểm lợi, một là dễ tiến hành, hai là có sẵn một số tài nguyên. Nhưng thông thường, những lựa chọn hạng mục như thế này chỉ có thể tận dụng được những kinh nghiệm bản thân chúng



ta đã có, chứ không thể phát triển một cách quy mô hóa về sau, và vấn đề quan trọng hơn cả là họ cũng không thể đón nhận được làn sóng khoa học kỹ thuật dẫn đầu thời đại.

Mã Vân lựa chọn thành lập công ty dịch thuật chính là một hạng mục như vậy, sau này công ty dịch thuật ấy còn phải bán cả hoa tươi, quà tặng, và những hạng mục này cũng đều là những hạng mục không thể mở rộng với quy mô lớn. Nếu như Mã Vân tiếp tục đi cùng những hạng mục này, kể cả có nỗ lực hơn nữa, với khả năng lãnh đạo giống như ngày nay, doanh nghiệp của anh cũng chỉ có thể là một doanh nghiệp có giá trị, có lẽ cũng có nét đặc sắc, nhưng sẽ không thể lớn mạnh. Bởi vì một công ty nếu muốn trưởng thành thì cần phải quy mô hoá, bắt buộc phải lột xác thay đổi, mà phương pháp để thực hiện điều đó tự chung chỉ có bốn điểm: Một là phải ưu việt hóa và tiêu chuẩn hóa chu trình, hai là vận dụng sức mạnh của thương hiệu sản phẩm, ba là phương pháp kỹ thuật, bốn là rút vốn đầu tư. Nếu là một công ty dịch thuật, nhiều nhất chỉ có thể làm tốt quảng cáo truyền miệng và củng cố thêm một chút thương hiệu sản phẩm, nhưng sẽ rất khó để vận dụng các phương pháp kỹ thuật, chu trình không thể tiêu chuẩn hoá, và cũng chẳng thể mở rộng quy mô, một công ty không có quy mô thì vốn liếng của nó sẽ chẳng có gì hấp dẫn. Vì vậy công ty dịch thuật này sẽ giống như hàng triệu công ty khác trên toàn lãnh thổ Trung Quốc, dừng lại ở một quy mô nhất định và sau đó rơi vào một kiểu trạng thái tự mình chuyển đổi.

**Lựa chọn dự án lập nghiệp cũng giống như lựa chọn hạt giống, bạn đã gieo vừng thì dù có nỗ lực đến mấy bạn vẫn không thể thu hoạch được dưa hấu. Ở đây không phải tôi muốn nói rằng hạng mục công ty dịch thuật là không ổn, tất cả những hạng mục trên thế gian này không có thứ gì tốt hay xấu, chỉ là nó có phù hợp với bản thân ta hay không. Góc nhìn của tôi chỉ là sự đánh giá từ mức độ có thể quy mô hóa và có thể chuyển mình thay đổi của công ty mà thôi.**

## Bài học nhận được từ lần đầu lập nghiệp

Dự án lập nghiệp đầu tiên của Mã Vân có thể coi là “lập nghiệp bán thời gian”: dạy học là chính, còn lập nghiệp là phụ. Lần đầu tiên này giúp anh bước đầu nếm trải mùi vị của việc kinh doanh, điều này là vô cùng quan trọng đối với một giảng viên, tất cả những điều học được và làm được từ trước đều không liên quan gì đến việc buôn bán kinh doanh. Tôi có một trải nghiệm tương đối sâu sắc về vấn đề này. Năm 2005, chương trình *Win in China* bắt đầu tiến hành theo hình thức phân tách tự chủ, tức là khi đó Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc chỉ cung cấp cơ sở vật chất để phát sóng, còn chi phí sản xuất chương

trình, tiền lương dành cho nhân viên cũng như những khoản chi khác đều phải tự đi tìm tài trợ, điều đó cũng có nghĩa là tôi phải viết một bản PPT<sup>(9)</sup> giới thiệu về chương trình đó, rồi nói với người ta rằng chương trình này sẽ ý nghĩa thế nào, sẽ thu hút khán giả ra sao và mong là họ sẽ đầu tư mua quảng cáo. Đến một hôm, tôi đã làm xong bản PPT nhưng mãi vẫn chẳng thể bước ra khỏi cửa, trước kia ở Đài Truyền hình Trung ương, chúng tôi làm chương trình đều có dự toán, có hay không có quảng cáo đều chẳng phải bận tâm suy nghĩ. Trong khoảng thời gian đảm nhận vai trò nhà sản xuất cho chương trình *Đổi thoai*, tôi đã kiến nghị với bộ phận quảng cáo vì có quá nhiều quảng cáo. Với tư cách một nhà sản xuất, tôi cực kỳ không ưa quảng cáo, vậy mà bây giờ tôi phải tự mình đi xin tài trợ. Thực sự tôi không biết phải làm thế nào. Vì thế tôi mới đi thỉnh giáo một người bạn thân làm trong ngành kinh doanh, anh ấy nói với tôi một cách nghiêm túc rằng, nếu như không đi được bước này thì tôi sẽ mãi chẳng làm nên sự nghiệp! Câu nói này vô cùng kích thích tôi, thế là tôi đành mặt dày đi đến một công ty bảo hiểm. Mặc dù tôi có quen biết Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty này, nhưng kể cả như vậy, khi PPT vẫn chưa chiếu được một nửa, cả người tôi nhể nhại mồ hôi, chiếc áo cộc tay đã ướt sũng. Tôi cảm thấy rất khó xử, mở miệng xin tiền khiến cho tôi chỉ muốn đào một cái hố để chui xuống. Nhưng nếu như không có ai tài trợ thì tôi không thể bắt đầu sản xuất chương trình, suy đi tính lại, cuối cùng tôi vẫn kiên trì diễn giải cho bằng hết.

Bây giờ nhìn lại mới thấy rằng đó là một sự hợp tác kinh doanh quá đổi bình thường, nhưng đối với một người trước đó chỉ công tác trong cơ quan hành chính sự nghiệp và trưởng thành trong gia đình không có truyền thống kinh doanh mà nói, đây vẫn là một trở ngại cần phải vượt qua. Trước kia Mã Vân chỉ là một giảng viên đại học, cha mẹ anh cũng chưa từng buôn bán kinh doanh, khi đó thực sự anh còn cách lĩnh vực thương mại một khoảng rất xa. Có lẽ, việc được sinh ra ở một nơi kinh tế tư nhân phát triển như Chiết Giang sẽ tốt hơn so với hoàn cảnh của tôi một chút, nhưng để tiến vào một trong những mắt xích của ngành thương mại thì vẫn có rất nhiều thứ không thể thích nghi được. Khi công việc kinh doanh của công ty dịch thuật không mấy khả quan, anh còn đi đến chợ đầu mối Nghĩa Ô để mua buôn sản phẩm về bán, đối với tôi mà nói đây là một điều rất khó tưởng tượng, nhất là thời kỳ đầu lập nghiệp lại càng không thể làm được (bây giờ thì không thành vấn đề). Tôi cũng chưa từng hỏi anh về những suy nghĩ tâm lý khi đó, nhưng tôi nghĩ kinh nghiệm thực tiễn như vậy có lẽ đã giúp anh đến gần quá trình bản địa hóa thương mại hơn.

Hai là, biết được khái niệm về lợi nhuận và giá thành. Điều này có thể nhìn thấy từ

những bài diễn giải của anh trong chương trình *Win in China*, khi đó anh thực sự không biết rằng thành lập một công ty cần phải suy xét đến mối quan hệ giữa chi phí giá thành và lợi nhuận. Anh nói rằng công ty dịch thuật tháng đầu tiên lợi nhuận không đến 600 tệ, khi đó tiền thuê nhà là 1.500 tệ, thua lỗ là điều rõ như ban ngày. Kế hoạch ban đầu của họ là sẽ đạt đến trạng thái cân bằng thu chi sau 6 tháng, nhưng đã qua bao nhiêu tháng mà điều đó vẫn không thể xảy ra, bốn tháng sau họ phát hiện ra đi nhập hoa tươi và quà tặng ở Nghĩa Ô về bán có thể kiếm được tiền, chí ít là có thể trả được tiền thuê nhà. Có thể độc giả sẽ không lý giải được tại sao một nhà sáng nghiệp lại không hiểu được điều này. Thực ra, có rất nhiều chuyện đơn giản trong quá trình lập nghiệp chúng ta đều phải học hỏi từ trong những sai lầm. Cũng may là công ty dịch thuật của Mã Vân ban đầu chỉ là một công ty nhỏ với số vốn chưa đầy 10 nghìn tệ, nên cái giá để sửa sai là tương đối thấp, để khiến bản thân hiểu được mối liên hệ giữa chi phí hoạt động và lợi nhuận khi bắt đầu lập nghiệp, mà chi phải tổn thất có vài nghìn tệ, như vậy cũng là quá hời rồi! Có rất nhiều nhà sáng nghiệp khi bắt tay vào khởi động những hạng mục lên tới vài triệu tệ mà ngay cả đến mối quan hệ giữa những điều này cũng còn chưa nắm vững.

Ba là, biết được tầm quan trọng của việc dùng người và quản lý trong kinh doanh. Khi đó Công ty Dịch thuật Hải Bắc thuê một thủ quỹ mỗi ngày đều “thó” một hai trăm tệ từ doanh thu của công ty, liên tục trong 3-4 tháng liền mà không ai phát hiện ra. **Sau này Mã Vân từng nói, một công ty không có chế độ hoặc chế độ không tốt đều sẽ biến một người tốt trở thành kẻ xấu, dù cho công ty chỉ có bốn, năm thành viên cũng cần phải coi trọng đến việc quản lý. Chế độ mà không ổn thì công ty không thể đi được đường dài. Cũng tương tự như vậy, từ một tổn thất nhỏ như thế, Mã Vân bỗng nghiệm ra được đạo lý này, thu được sự hiểu biết và những điều tâm đắc đối với việc quản lý chế độ của một công ty, giá trị không hề thấp một chút nào!**



TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI [\(10\)](#)

Sự khởi đầu bị bỏ sót

Đại đa số mọi người đều coi việc Mã Vân thành lập “Trang vàng Trung Quốc” vào năm 1995 là lần đầu tiên khởi nghiệp của anh, mà không biết rằng trên thực tế, anh đã có trải nghiệm lập nghiệp lần đầu từ trước đó.

Nguyên nhân rất đơn giản, đầu tiên là vì lĩnh vực hoạt động của Công ty Dịch thuật Hải Bắc cách quá xa với tập đoàn Alibaba của ngày hôm nay. Alibaba đặt chân vào các lĩnh vực như thương mại điện tử, tài chính, dịch vụ hậu cần, dữ liệu lớn (big data), điện toán đám mây và giải trí kỹ thuật số, nếu tính theo giá trị thị trường và lượng giao dịch cổ phiếu trên sàn chứng khoán NewYork thì Alibaba là một trong những công ty internet lớn nhất trên toàn thế giới. Đây là một công ty có quy mô khổng lồ. Còn chức năng của Công ty Dịch thuật Hải Bắc cũng giống như cái tên của nó, đơn thuần chỉ là phiên dịch. Khoảng cách của nó với internet là cực lớn, không hề có bất kỳ quan hệ nào với lĩnh vực thương mại điện tử và dữ liệu lớn, và chúng ta không thể nhìn ra chút bóng dáng nào của một Alibaba sau này.

Thứ hai, khi Mã Vân sáng lập nên công ty này, anh không rời khỏi Học viện Công nghiệp Hàng Châu - ngôi trường anh đang công tác, mà chỉ vận hành công ty theo phương thức bán thời gian. Tính chất của công việc đó có đôi nét giống với việc mà rất nhiều giảng viên đại học ngày nay vẫn đang làm: Tận dụng thời gian rảnh rỗi mở một công ty ở bên ngoài, kiếm một chút tiền để bù vào đồng lương vốn không lấy gì làm hậu hĩnh của mình.

Nếu như muốn cố tìm một chút bóng dáng của đế chế Alibaba sau này, thì thực ra cũng có đôi nét:

Thứ nhất, Công ty Dịch thuật Hải Bắc cũng phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, và cũng giống với B2B của Alibaba sau này, đối tượng phục vụ chính là những “nhà cung ứng Trung Quốc” đang giao dịch với các khách hàng hải ngoại. Đối tượng khách hàng mà Công ty Dịch thuật Hải Bắc nhắm tới (những xí nghiệp tư nhân đang buôn bán với nước ngoài) cũng là khách hàng mục tiêu của nghiệp vụ B2B Alibaba sau này. Tôi không rõ sau này khi Mã Vân sáng lập Alibaba, liệu anh đã từng nghĩ đến việc quay về tìm lại những “khách hàng cũ” của mình từ thời kỳ Công ty Dịch thuật Hải Bắc hay không. **“Giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ”, cho đến nay Mã Vân vẫn đang nhắc đi nhắc lại câu nói này. Và quả thực bắt đầu từ ngày đầu tiên lập nghiệp, anh đã và đang dốc sức giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chứ không chỉ dừng lại ở lời nói.**

Thứ hai, anh bắt tay khởi nghiệp lần đầu với thái độ tìm cách giải quyết vấn đề. Mục đích Mã Vân sáng lập nên công ty dịch thuật không phải là vì tiền, hoặc chí ít là anh không coi

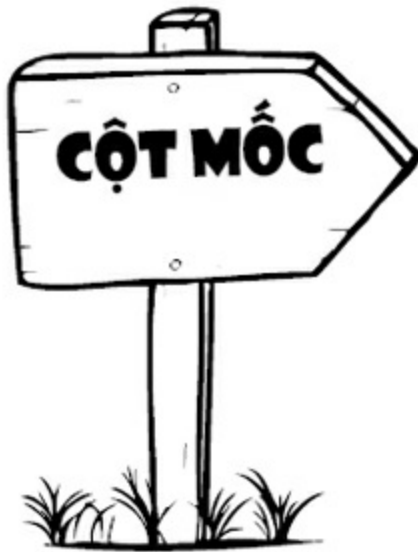
kiếm tiền là mục đích duy nhất và mục tiêu tối thượng của công ty – nếu không, khi phát hiện mua các mặt hàng đồ chơi quà tặng từ chợ đầu mối Nghĩa Ô về bán lại còn mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với công ty dịch thuật, anh đã phải ngay lập tức thay đổi phương hướng lập nghiệp. Mục đích của anh là lập ra một tổ chức phiên dịch, sau đó tổng động viên những đồng nghiệp trong trường đại học đang nhàn rỗi ở nhà, để khả năng ngoại ngữ của họ có đất dụng võ, đồng thời cũng để kiếm thêm tiền. **Sau này Mã Vân luôn nói rằng, một công ty của ngày nay, cần phải là một công ty có thể phát hiện và giải quyết được những vấn đề đang tồn tại trong xã hội. Khi đó, anh đã phát hiện ra những vấn đề ngay bên cạnh mình: một là thực trạng các đồng nghiệp nhàn rỗi tại gia, hai là các công ty thương mại cũng có nhu cầu công tác phiên dịch, và anh đã thử tìm cách giải quyết.**

Điều đáng được nhắc đến là, năm 1992 là năm vô cùng quan trọng đối với lịch sử ngành thương mại Trung Quốc. Những ngày đầu của năm này, cuộc “Đàm thoại phương Nam” của Đặng Tiểu Bình đã dấy lên niềm hy vọng cải cách mở cửa của người dân Trung Quốc. Với sự khích lệ đến từ cuộc “Đàm thoại phương Nam” của Đặng Tiểu Bình, không ít người đã dấn thân lập nghiệp. Sau đó, nhà sáng lập của công ty bảo hiểm Thái Khang Nhân Thọ – ông Trần Đông Thăng đã sáng tạo nên cụm từ “Phái 92”, dùng để mô tả những doanh nhân lập nghiệp từ sau năm 1992.

Ngoại trừ Trần Đông Thăng, Quách Quảng Xương khi đó đang là giảng viên tại trường Đại học Phục Đán đã cùng vài sinh viên của mình thành lập công ty vào năm đó; viên công chức của Sở Ngoại thương tỉnh Hà Nam – Hồ Bảo Sâm cũng nộp đơn xin từ chức và thành lập một công ty có tên là Kiến Nghiệp; 6 nhân vật đồng chí hướng như Phùng Luân và Phan Thạch Ngật, Vương Công Quyền... cùng nhau sáng lập nên Vạn Thông vào năm sau; Du Mẫn Hồng khi đó đã là một giáo viên dạy tiếng Anh có tiếng, nhưng đến năm 1993 anh mới thành lập nên Tân Đông Phương. Trong số bọn họ có rất nhiều người sau này cũng trở thành bạn của Mã Vân.

Thế nhưng, thương nhân nổi tiếng nhất Trung Quốc năm đó là Mâu Kỳ Trung. Tháng 8 năm 1992 anh đã tự mình mang vài đoàn tàu chở đồ hộp sang Nga để đổi lấy bốn chiếc máy bay, rồi hạ cánh ở sân bay Song Lưu của Thành Đô Tứ Xuyên, thoáng chốc trở thành một nhân vật gây chấn động dư luận cả nước. Ánh mắt của toàn bộ giới truyền thông khi đó đều bị anh thu hút.

Và khi ấy, trong thiên hạ vẫn chưa ai biết đến một giảng viên tiếng Anh có tên Mã Vân.



## CỘT MỐC - 02

# Tháng 5 năm 1995: Sự thành bại của Trang vàng Trung Quốc

*“Nghĩ kỹ xem mình muốn làm gì, sau đó phải hiểu được mình nên làm gì; sau khi biết mình nên làm gì, phải hiểu được mình không nên làm gì. Trên hành trình lập nghiệp, trong vòng 4-5 năm đầu, tôi tin tưởng rằng bất kỳ một công ty nào đều sẽ đối diện với rất nhiều lựa chọn và cơ hội. Trong quá trình lựa chọn và khảo sát cơ hội đó, việc bạn có còn giữ trong lòng mơ ước như ngày đầu tiên, giống như mối tình đầu của mình hay không là điều vô cùng quan trọng.”*

## TÌM RA PHƯƠNG HƯỚNG LẬP NGHIỆP

Trong một chuyến sang Mỹ, Mã Vân đã lần đầu tiên được tiếp xúc với internet.

Năm 1995, thành phố Hàng Châu cần tu sửa một con đường cao tốc đến Phụ Dương thuộc tỉnh An Huy. Một công ty đầu tư của Mỹ cũng tham gia dự án này, nhưng trong thời gian một năm tiến hành dự án, công ty này lại liên tục khát lán trong việc góp vốn đầu tư theo quy định của hợp đồng. Chính quyền thành phố Hàng Châu đành nhờ Mã Vân bay sang Mỹ tiếp xúc trực tiếp với công ty đó. Khi ấy mặc dù Mã Vân mới bắt đầu lập nghiệp, Công ty Dịch thuật Hải Bắc cũng chưa triển khai được nhiều nghiệp vụ, nhưng tiếng lành

đồn xa, rất nhiều nhân vật trong giới chính trị và giới kinh doanh đều biết đến anh. Khi đó Mã Vân được đánh giá “có lẽ là người giỏi tiếng Anh nhất Hàng Châu”.

Mang theo sự ủy thác của chính phủ, Mã Vân đảm nhận công tác phiên dịch và điều phối trong chuyến đi Mỹ. Nhưng sau khi đặt chân xuống đất Mỹ, Mã Vân phát hiện ra đó là một công ty lừa đảo, không những không bày tỏ thái độ hợp tác, mà thậm chí họ còn muốn Mã Vân cùng tham gia lừa đảo tài sản của Trung Quốc với họ. Khi Mã Vân tỏ thái độ không đồng ý, bọn họ liền giam lỏng anh. Trong tình cảnh bất đắc dĩ, Mã Vân đành phải giả vờ thỏa hiệp, rồi viện lý do cần phải đi khảo sát những dự án khác để được thả đi. Sau này Mã Vân có nhắc đến việc này: “Quả thật giống với những bộ phim hành động kinh điển của Hollywood, đặc biệt là ngay khi đặt chân đến Mỹ tôi đã bị đám xã hội đen truy đuổi, và đến bây giờ, va li của tôi vẫn đang ở Hollywood.”

Khi ở sân bay chuẩn bị mua vé về Bắc Kinh, đột nhiên Mã Vân suy đi tính lại, nghĩ rằng đã mất công đến đây thì không được dễ dàng từ bỏ. Mã Vân nhớ có lần nghe một đồng nghiệp kể lại rằng, con rể của ông ấy góp vốn thành lập một công ty internet ở Seattle, mặc dù internet là một khái niệm lạ lẫm, nhưng dựa vào khứu giác nhạy bén của mình, Mã Vân cảm thấy thứ mới mẻ này có thể mang đến cho mình cơ hội và bước ngoặt trong sự nghiệp. Anh liền đến Seattle tìm công ty VBN của Sam – cậu con rể của người đồng nghiệp kia, để tận mắt tìm hiểu thế giới của internet.

Mã Vân phát hiện, mọi người có thể tìm được rất nhiều thông tin thông qua mạng internet. Thế nhưng, anh cũng phát hiện ra rằng không thể tìm được bất cứ thông tin nào liên quan đến “Trung Quốc” ở trên mạng. Khi đó, internet vẫn là một con số không tại thị trường Trung Quốc, điều này khiến Mã Vân vô cùng hưng phấn, anh cảm thấy mình đã tìm được việc cần làm tiếp theo. Mã Vân nói với Sam rằng anh muốn làm internet ở Trung Quốc và muốn đưa Công ty Dịch thuật Hải Bắc lên mạng, Sam cũng đồng ý giúp đỡ. Thế là, Sam thiết kế một trang web đơn giản cho Công ty Dịch thuật Hải Bắc rồi đưa lên trên mạng. Ngày đầu tiên đưa trang web của công ty lên trên mạng, anh đã nhận được năm email từ các quốc gia khác nhau trên thế giới. Mọi người đều tỏ ra cực kỳ hứng thú với trang web này, vì trang web của Công ty Dịch thuật Hải Bắc là trang web đầu tiên của Trung Quốc có thể tìm thấy trên mạng internet khi đó.

Trực giác mách bảo Mã Vân rằng lĩnh vực này chắc chắn sẽ có nhiều điều hay ho trong tương lai. Anh quyết định hợp tác cùng VBN. Họ sẽ cung cấp kỹ thuật ở bên Mỹ, còn anh sẽ mở rộng ở Trung Quốc. Khi trở về Trung Quốc, anh mang theo một máy tính có bộ vi xử lý

Intel 486, đó là dàn máy tân tiến nhất thời bấy giờ.

Tôi hôm trở về nước, Mã Vân liền mời 24 người bạn rất thân thiết của mình đến để trò chuyện về internet. Nhưng khi đó internet vẫn là một thứ hoàn toàn xa lạ tại Trung Quốc. Trong số 24 người đó, chỉ duy nhất một người cho rằng nên thử xem sao. Sự không tán đồng của mọi người cũng không làm lay chuyển ý định làm internet của Mã Vân. Một tuần sau, anh và vợ của mình – Trương Anh đã bắt tay vào thành lập công ty internet. Để có thể lập nghiệp, hai người đã phải chạy vay khắp nơi vay mượn được 100 nghìn tệ. Ngày 9 tháng 5 năm 1995, trang web thương mại đầu tiên của Trung Quốc mang tên “Trang vàng Trung Quốc” chính thức ra đời. Sau này Mã Vân có nhắc đến lý do khiến anh quyết đơn thương độc mã làm Trang vàng Trung Quốc: **“Kỳ thực, quyết định lớn nhất không phải là tôi có niềm tin rất lớn với internet, mà đơn giản là tôi cảm thấy khi làm một việc gì đó, trải nghiệm chính là một dạng thành công, bạn xông pha va chạm ở bên ngoài, không được thì bạn có thể quay đầu lại. Nhưng nếu như bạn không làm, lúc nào cũng bước theo lối mòn thì mãi mãi sẽ không thể có sự phát triển mới.”**

Thời gian đầu khi Trang vàng Trung Quốc được thành lập, cách thức thiết lập của Mã Vân là: Hợp tác cùng công ty VBN, họ cung cấp kỹ thuật và máy chủ, còn Trang vàng Trung Quốc thì phụ trách việc mở rộng dịch vụ đến các doanh nghiệp trong nước. Vì vậy một khi Mã Vân ký kết với một doanh nghiệp nào đó của Trung Quốc, Công ty Dịch thuật Hải Bắc sẽ tiến hành phiên dịch tài liệu của doanh nghiệp đó sang tiếng Anh, rồi chuyển phát nhanh EMS sang Mỹ, bên Mỹ sẽ phụ trách thiết kế trang web rồi đưa lên mạng, rồi in ảnh chụp trang chủ chuyển phát về Trung Quốc. Mã Vân sẽ mang những bức ảnh chụp này đến cho doanh nghiệp xem, sau đó thu phí. Thế nhưng khi đó, mạng internet vẫn chưa phổ cập tại Trung Quốc, khách hàng không nhìn thấy tư liệu của họ ở trên mạng, chỉ dựa vào mấy bức ảnh chụp thì quả thực rất khó để họ tin tưởng. Vì vậy việc triển khai dịch vụ của Trang vàng Trung Quốc ở trong nước là không mấy khả quan. Thậm chí có lúc Mã Vân còn bị coi là kẻ lừa đảo.

Hồi tưởng về những tháng ngày ấy, giọng Mã Vân đầy chiêm nghiệm: “Khi đó thực sự có thể nói là thảm hại khôn cùng, chẳng khác gì một tên lừa đảo. Chúng tôi nói với tất cả mọi người rằng, có một thứ như vậy, sau đó cần phải làm thế này, phải làm thế kia. Sau này tôi cảm thấy ‘trâu ta phải ăn cỏ đồng ta’, ban đầu làm cho bạn bè, họ biết uy tín của tôi bao nhiêu năm nay cũng không đến nỗi nào, sau đó cũng đồng ý để làm. Đầu tiên là làm cho khách sạn Vọng Hồ, một khách sạn bốn sao ở Hàng Châu, rồi đến văn phòng luật sư Tiền Giang, cuối cùng là xưởng Điện cơ Đệ nhị của Hàng Châu.”



Điều may mắn là tháng thứ 3 sau khi Trang vàng Trung Quốc được thành lập, tức là tháng 8 năm 1995, được sự phê chuẩn của đơn vị chủ quản của ngành điện tín Trung Quốc là Tổng cục Điện tín thuộc Bộ Bưu chính, thành phố Thượng Hải được chọn để xây dựng thí điểm đường truyền internet 44k chuyên dụng đầu tiên của Trung Quốc. Đối với Mã Vân mà nói, điều này cũng đồng nghĩa với việc anh có thể kết nối internet bằng cách gọi điện thoại đường dài, cho khách hàng nhìn thấy trang chủ ở trên mạng. Cục điện chuyển biến tốt dần lên, Mã Vân cùng đội ngũ của mình cũng bắt đầu nhận được thêm vài đơn hàng, nhưng phần lớn số tiền đều bị VBN lấy mất, Trang vàng Trung Quốc chỉ nhận được một khoản tiền ít ỏi. Kế hoạch xây dựng một trang web cho riêng mình dần dần manh nha trong đầu Mã Vân.

Năm 1996, sự tham gia của Lý Kỳ giúp suy nghĩ này của Mã Vân trở thành sự thực. Chẳng bao lâu sau khi Lý Kỳ gia nhập, anh đã xây dựng được website và máy chủ riêng cho Trang vàng Trung Quốc. Sau khi công bố loạt website trên internet đầu tiên của Trung Quốc, Trang vàng Trung Quốc dần được mọi người biết đến. Và theo xu thế nóng dần của ngành internet, bắt đầu xuất hiện rất nhiều những đối thủ cạnh tranh, có thể kể đến như “Cửa sổ Trung Quốc” do Sở Vật lý cao năng trực thuộc Viện Khoa học Trung Quốc sáng lập, hoặc công ty “Ai Te Xin” được thành lập bởi Trương Triều Dương, tốt nghiệp tiến sĩ Học viện Massachusetts của Mỹ ...

Khi ấy Mã Vân áp ủ suy nghĩ muốn biến Trang vàng Trung Quốc thành Yahoo của người Trung Quốc. Vì Bắc Kinh là đại bản doanh thông tin của Trung Quốc, thế nên anh mang theo đội ngũ 8 người nhanh chóng Bắc tiến. Ở Bắc Kinh, Mã Vân muốn tận dụng sự tuyên truyền của truyền thông để tăng thêm danh tiếng của Trang vàng Trung Quốc. Đúng vào lúc này, Trang vàng Trung Quốc gặp phải đối thủ mạnh nhất của mình – Điện tín Hàng Châu. Nhờ sự thành công của Trang vàng Trung Quốc, Điện tín Hàng Châu đã nhìn thấy triển vọng của ngành internet và họ cũng bắt đầu nhảy vào tranh giành thị trường này. Khi đó số vốn đăng ký của Điện tín Hàng Châu là 24 triệu nhân dân tệ, trong khi Trang vàng Trung Quốc chỉ có 50 nghìn nhân dân tệ. Cạnh tranh với Điện tín Hàng Châu được khoảng một năm, đến tháng 3 năm 1996, Mã Vân quyết định hợp tác cùng họ. Sau đó Điện tín Hàng Châu bỏ ra 185 nghìn nhân dân tệ thành lập một công ty liên doanh cùng Trang vàng Trung Quốc. Điện tín Hàng Châu chiếm 70% cổ phần, 30% còn lại thuộc về Trang vàng Trung Quốc.

Hợp tác chưa bao lâu, hai bên bắt đầu bất đồng ý kiến, vì Mã Vân chỉ nắm có 30% cổ

phần, nên về cơ bản anh không có tiếng nói. Đồng thời, Mã Vân nhanh chóng nhận thức được rằng, sở dĩ khi đó Điện tín Hàng Châu đồng ý hợp tác cùng là bởi công nghệ internet của họ không bằng mình, nên họ tạm thời dùng cách mua lại Trang vàng Trung Quốc để học hỏi công nghệ, sau đó tự phát triển cho riêng mình. Sau khi nhìn rõ những điều này, Mã Vân quyết định rời bỏ.

Rời bỏ không có nghĩa là vứt bỏ, Mã Vân rời đi là để bắt tay xây dựng một tương lai rõ nét hơn cho mình: **“Nghĩ kỹ xem mình muốn làm gì, sau đó phải hiểu được mình nên làm gì; sau khi biết được mình nên làm gì, phải hiểu được mình không nên làm gì. Trên hành trình lập nghiệp, trong vòng 4-5 năm đầu, tôi tin tưởng rằng bất kỳ một công ty nào đều sẽ đối diện với rất nhiều lựa chọn và cơ hội. Trong quá trình lựa chọn và khảo sát cơ hội đó, việc bạn có còn giữ trong lòng mơ ước như ngày đầu tiên của mình, giống như mối tình đầu hay không là điều vô cùng quan trọng. Đứng trước nguyên tắc, liệu bạn có thực sự kiên trì? Đứng trước cám dỗ, liệu bạn có thể giữ vững nguyên tắc? Đứng trước áp lực, liệu bạn có thể giữ vững nguyên tắc? Đến cuối cùng sau khi biết được mình muốn làm gì và nên làm gì, hãy hỏi chính mình rằng, mình có thể làm được bao lâu, mình muốn làm trong bao lâu, và việc này nên làm bao lâu thì hãy kiên trì bấy lâu.”**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Hai lần lập nghiệp và cơ duyên với internet

Lần lập nghiệp này thực chất là biến Công ty Dịch thuật Hải Bắc thành một công ty trên mạng internet, tên đồng tâm tiếng Anh của Hải Bắc là Hope. Khi anh gom 20 nghìn nhân dân tệ để thành lập công ty này, vận mệnh của Mã Vân đã gắn liền với sự phát triển của ngành internet Trung Quốc. Những trang vàng (yellowpage) của Trung Quốc ngày sau đều được tiến hành theo phương hướng phát triển này.

**Đây là một lựa chọn vô cùng quan trọng, bởi cho dù thành lập một công ty dịch thuật hay buôn bán hoa tươi và quà tặng, bản thân dự án lập nghiệp này sẽ**

**không bao giờ trở thành Alibaba của ngày nay, chính lựa chọn này đã giúp anh bước lên chuyến tàu đi về tương lai.**

## Sự lựa chọn đến từ may mắn và niềm tin đối với tương lai

Năm 1995 là năm đầu tiên của nền internet thương mại trên toàn thế giới. Trong năm này, chúng ta có thể thấy những người làm internet đã ít lại càng ít hơn, sở dĩ Mã Vân nhìn thấy điều đó là nhờ chuyến đi sang Mỹ đòi nợ thay cho chính quyền thành phố Hàng Châu. Chuyến đi này đã giúp anh phát hiện ra internet, khi anh làm xong trang web của Công ty Dịch thuật Hải Bắc, trong ngày đầu tiên đã có năm người tìm ra công ty thông qua trang web, điều này khiến anh được trải nghiệm niềm vui “vùng oi mở ra” trong truyền thuyết. Anh đã vô tình sang Mỹ trong quá trình giúp đỡ chính quyền, rồi vô tình đến Seattle ngay trước khi trở về, mà lại còn đến một quán net, bạn của anh còn nhất quyết bảo anh gõ thử vài phím để anh có được cảm giác về internet. Tất cả những chuyện này đều là tình cờ, đều là may mắn. Nhưng nếu là một người không có lòng hiếu kỳ trước những sự vật mới lạ, họ chắc chắn sẽ không thể gắn kết một số sự tình cờ kỳ lạ với sự phát triển của công ty trong tương lai. Chúng tôi tin rằng trong năm 1995 cũng có một số người nhìn thấy internet, nhưng họ lại không dùng hình thức tổ chức của một công ty để cố định hóa sự theo đuổi với internet như vậy.

## Vẫn một dạ vững tin trước sự phản đối của người khác

Năm 1995, Mã Vân nhìn thấy internet và quyết định kết hợp sự phát triển trong tương lai của mình với nó, điều này thực sự rất đáng quý. Có rất nhiều người khi phải quyết định làm một việc gì đó, nếu những người xung quanh phản đối thì họ sẽ lập tức từ bỏ. Một câu chuyện mà chúng ta biết, đó là khi anh kể cho 24 người bạn của mình, đã có tới 23 người không tin, qua đó có thể thấy độ khó của lựa chọn này, nhưng anh vẫn không hề thay đổi lựa chọn vì sự phản đối của người khác.

Để có được người sử dụng, trước tiên phải cần đến sự mở đường của truyền thông

Sự vượt trước thời đại của dự án lập nghiệp mà Mã Vân lựa chọn không thể không nhắc đến việc áp dụng phương thức hợp tác với truyền thông, để khiến nhiều người hơn nữa nắm được thông tin, rồi từ đó hiểu về internet. Chỉ khi hiểu được đôi chút về internet, mọi người mới có thể trở thành khách hàng của Trang vàng Trung Quốc, đây chính là nguyên nhân khiến anh tham gia và hợp tác với một loạt những hoạt động truyền thông. Những hoạt động đó bao gồm:

- Nhờ mối quan hệ của người lái xe của báo *Thanh niên Bắc Kinh*, phát biểu một bài viết tuyên truyền về internet trên báo *Thương mại Trung Quốc*.
- Hai lần diễn giảng ở *Nhân dân nhật báo*, và giúp đưa *Nhân dân nhật báo* lên mạng.
- Đăng ảnh trên cột tin tức của CCTV.

Đương nhiên còn có rất nhiều hoạt động khác, điều đó cũng có nghĩa là ngay từ ban đầu, quá trình lập nghiệp của anh đã kết hợp cùng với truyền thông. Bởi vì anh cần dùng truyền thông để khai sáng cho công chúng, anh còn dùng danh nghĩa của Bill Gates, nói rằng sớm muộn gì internet cũng sẽ thay đổi tương lai của nhân loại. Vài năm sau mọi người đều tin tưởng vào internet, anh nói với mọi người rằng đó không phải điều mà Bill Gates đã nói, nhưng mục đích khai sáng thì đã đạt được. Vì vậy, quá trình lập nghiệp này của Mã Vân khác với những quá trình lập nghiệp khác cần viện tới sự trợ giúp của truyền thông để tuyên truyền sản phẩm và thương hiệu, bởi anh còn gánh trên vai cả sứ mệnh khai sáng thời đại. **Cho đến nay, những sáng tạo của anh trên lĩnh vực thương mại điện tử và tài chính cũng đều phải gánh theo trọng trách khai sáng, chỉ có khai sáng mới có thể có được thị trường rộng lớn hơn, vì vậy như một lẽ trời định, quá trình lập nghiệp của anh luôn phải dùng đến tiếng pháo của truyền thông để mở lối.**

## Không hiểu về vốn đầu tư, ắt sẽ dẫn đến thất bại trong quá trình lập nghiệp

Trang vàng Trung Quốc và công ty điện tín địa phương của Hàng Châu cạnh tranh với nhau, sau đó Điện tín Hàng Châu đầu tư 185 nghìn nhân dân tệ, chiếm 70% cổ phần để cùng Mã Vân thành lập nên một công ty liên doanh, đối với một công ty có số vốn chỉ khoảng 50 nghìn tệ mà nói, chúng ta có thể đoán được sự vui mừng của Mã Vân khi đó. Tuy nhiên, những suy nghĩ của anh không nhận được sự ủng hộ của Hội đồng quản trị, và

công ty liên doanh này đành cáo chung với kết cục thất bại. Nhưng chính nhờ chuyện này, Mã Vân đã nhận được không ít kinh nghiệm về vốn đầu tư, và như vậy, cái giá phải trả lại không hề đắt. Những kinh nghiệm này là: Vốn đầu tư sẽ mãi mãi không thể khống chế một công ty, vốn chỉ có thể phục vụ cho quá trình lập nghiệp. Đối với một doanh nghiệp mà mỗi một giai đoạn trong tương lai đều phải chèo lái với một nguồn vốn lớn như Alibaba mà nói, khoản “học phí” này quả thực đã nộp vô cùng đúng chỗ.



## TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Một chuyên gia phát hiện cơ hội nhạy bén

Trước và sau năm 2008, tôi được nghe kể rất nhiều lần câu chuyện Mã Vân lần đầu tiếp xúc với internet ở đất Mỹ. Khi đó Alibaba B2B vừa được đưa lên sàn chứng khoán, giá trị vượt qua ngưỡng 20 tỷ đô la, trở thành một trong những công ty internet lớn nhất trên thế giới, Mã Vân tạm thời độc tôn nơi đầu sóng ngọn gió, những câu chuyện thuở trước của anh lại được người ta kể đi kể lại. Mỗi người đều kể theo những cách khác nhau, và những câu chuyện đó đều có sự sai khác về chi tiết, khiến cho chúng ta khó có thể phân biệt đúng sai. Bởi vì câu chuyện này quá đổi huyền thoại, có những tình tiết tựa như trong những cuốn tiểu thuyết ly kỳ: Bị bắt cóc, nghĩ đủ mọi cách để trốn thoát, rồi ngẫu nhiên trong cái rủi có cái may phát hiện ra một thứ vũ khí khiến bản thân thành danh trong tương lai – internet, giống như kiểu nhân vật chính trong tiểu thuyết võ hiệp khi rơi xuống vực thì phát hiện ra bí kíp võ công bị thất lạc, rồi nhờ đó xưng bá võ lâm. Thậm chí, có những phiên bản câu chuyện còn có sự xuất hiện của súng ống.

Câu chuyện này quá đổi hấp dẫn, đến nỗi khiến cho người ta quên mất trong thời gian Mã Vân thành lập Trang vàng Trung Quốc rốt cuộc đã xảy ra chuyện gì, và vì sao Mã Vân lại từ bỏ Trang vàng Trung Quốc để đến Bắc Kinh làm việc trong Bộ Ngoại thương.

Từ trước tới nay Mã Vân luôn rất nhạy bén. Tiếp xúc với internet khi ở Mỹ, rồi sau đó ý thức được cơ hội khổng lồ của nó chính là một trong những minh chứng rõ nét nhất cho điều này.

Năm 1995 có thể coi là năm đầu tiên của triều đại internet. Ngày 19 tháng 8 năm 1995, Netscape lên sàn chứng khoán. Cái gọi là “tư duy internet” của ngày nay chính là nhờ công sức lớn từ sự sáng tạo của Netscape. Sau khi thành lập được 16 tháng, công ty này vẫn không thu được một xu lợi nhuận nào, thế nhưng trong ngày lên sàn chứng khoán, giá trị thị trường của nó đã đạt 7,1 tỷ đô la, và vượt ngưỡng 20 tỷ đô la vào cuối năm. Đến nay, một trong những nhà sáng lập của Netscape, ông Jim Clark vẫn là một nhân vật huyền thoại của Thung lũng Silicon. Ông đã sáng lập nên 3 công ty với giá trị thị trường trên một tỷ đô la. Thung lũng Silicon vẫn lưu truyền một câu nói: “Lần thành công đầu tiên chứng tỏ rằng bạn rất may mắn, lần thành công thứ 2 chứng tỏ rằng bạn rất giỏi, lần thứ 3 mà vẫn thành công thì chứng tỏ rằng bạn là Jim Clark.” Một nhà sáng lập khác, ông Mark Anderson, khi đó được mệnh danh là thần đồng công nghệ, đến nay lại trở thành một ông trùm đầu tư mạo hiểm, những công ty mà ông đầu tư bao gồm Twitter, Facebook, LinkedIn, Zyng... Sau thời kỳ của Netscape, đã không ai còn dùng yếu tố hiệu suất lợi nhuận để đánh giá một công ty công nghệ cao nữa, mọi người bắt đầu nhắc đến số lượng người sử dụng và số lượt truy cập.

Nhưng Mã Vân lập nghiệp tại Trung Quốc. Anh không phải thần đồng công nghệ như Mark Anderson, và Trung Quốc khi đó cũng không thể sản sinh ra một nhân vật như Mark Anderson, cũng giống như ngày nay chúng ta vẫn đang thảo luận về việc khi nào Trung Quốc mới có thể sản sinh ra những nhân vật như Steve Jobs, anh chỉ có thể cậy nhờ sự hợp tác với các đối tác để tiến hành nghiên cứu và phát triển công nghệ. **Cho dù là hợp tác với công ty Mỹ trong thời gian trước, hay là quãng thời gian về sau khi anh xây dựng một đội ngũ riêng để làm Trang vàng Trung Quốc, công nghệ cũng không phải là ưu thế để anh có thể dựa vào. Anh chỉ là một người phát hiện cơ hội nhạy bén mà thôi. Điều này cũng dẫn đến hệ quả là khi các đối thủ cạnh tranh ồ ạt tiến vào, Mã Vân phát hiện ra mình không có bất kỳ ưu thế nào để đối đầu với những đối thủ mạnh như kiểu Điện Tín Hàng Châu.**

Napoléon có một câu danh ngôn: “Khi bạn không thể đánh bại một đối thủ, vậy hãy gia nhập với họ.” Mã Vân đã thành lập một công ty liên doanh cùng Điện Tín Hàng Châu, anh và đội ngũ của mình chỉ nắm 30% cổ phần. Trong tình thế này, dù bên đối tác không phải là một doanh nghiệp nhà nước cỡ lớn, anh làm như vậy cũng đồng nghĩa với việc dâng cho đối phương quyền khống chế công ty. Nếu như Mã Vân không an phận làm một nhân viên làm công ăn lương, tình trạng này tất nhiên không thể kéo dài. Huống hồ khi đó, trào lưu nghỉ việc để ra ngoài buôn bán kinh doanh của những người làm trong các xí nghiệp nhà

nước, thậm chí là trong các cơ cấu ban ngành của chính phủ đang nở rộ. Ví dụ như trường hợp sau đây: Năm 1995, một người tên là Đinh Lỗi từ chức ở Cục Bưu điện Ninh Ba, bỏ ra hơn 1.000 tệ để mua một tấm vé máy bay đến Quảng Châu, lương của anh ta khi đó mới chỉ khoảng hơn 800 tệ. Mơ ước của anh ta là trở thành một ông chủ nhỏ, và sau này anh ta đã sáng lập nên một công ty có tên gọi Wangyi.

Thế nhưng xét cho cùng, Mã Vân cũng đã bắt đầu tiếp xúc với internet. Một điều trùng hợp là đúng vào năm 1995, Dương Chí Viễn và David Filo đã sáng lập nên Yahoo. Dù cho bây giờ người ta có bàn tán như thế nào về Yahoo đi chăng nữa, nhưng dưới con mắt của lịch sử, nó đã từng là một công ty internet vĩ đại. Sau này nó cũng đã thực hiện một vụ đầu tư vĩ đại, đó là bỏ ra 1 tỷ đô la để đầu tư vào Alibaba.

Có một việc khiến cho người ta ấn tượng vô cùng sâu sắc, đó là khi sáng lập nên Trang vàng Trung Quốc, Mã Vân đã chứng tỏ được tài năng giao tiếp thiên bẩm của mình với giới truyền thông. Hôm nay, chúng ta vẫn có thể xem được những thước phim quay cảnh Mã Vân đến Ủy ban Thể thao quốc gia để “tiếp thị” cho Trang Vàng Trung Quốc, được cắt ra từ bộ phim tài liệu trong chương trình *Mã Vân thu sinh* do MC Phàn Hình Mạn của đài CCTV dẫn chương trình. Nhờ một người lái xe của tòa soạn mà anh đã làm quen được với Tôn Yến Quân - tổng biên tập của báo *Thương mại Trung Quốc*, và Tôn Yến Quân đã giúp đỡ anh tổ chức một buổi công bố. Anh còn thuyết phục được tổng biên tập của tờ *Nhân dân nhật báo* – ông Phạm Kính Nghi để “đưa *Nhân dân nhật báo* lên mạng”. Giờ đây nhìn lại, một nhà sáng lập của một công ty mới được thành lập mà đã có thể nhận được sự công nhận của giới truyền thông, đây cũng là một việc khiến cho người khác cảm thấy sững sốt.



## CỘT MỐC - 03

# Tháng 12 năm 1997: Trung tâm thương mại điện tử quốc tế Trung Quốc

*“Điều quan trọng nhất của một nhà sáng nghiệp chính là sáng tạo nên điều kiện, nếu như mọi cơ hội đều đã chín muồi thì chắc chắn sẽ không đến lượt chúng ta. Vì vậy, thông thường khi mọi người đều cảm thấy cơ hội đã chín muồi, thì tôi lại cho rằng đó thường không phải là cơ hội của bạn. Khi bạn vững tin vào một việc gì đó, hãy hứa với bản thân rằng, mình đã chuẩn bị sẵn sàng để làm 5 năm, làm 10 năm, làm 20 năm, và khi đã thực hiện được điều đó, tôi tin rằng bạn sẽ tiến những bước thật lâu dài.”*

## LỰA CHỌN ĐỘI NGŨ LẬP NGHIỆP

Tháng 12 năm 1997, Mã Vân nhận được cảnh ô-liu đến từ Bộ Ngoại thương Trung Quốc. Đó là một bức thư mời anh tham gia vào Trung tâm thương mại điện tử quốc tế Trung Quốc (EDI), đảm nhiệm chức vụ Tổng giám đốc bộ phận thông tin. Khi đó ngành internet Trung Quốc vẫn đang chập chững những bước đi đầu tiên, nhờ có Trang vàng Trung Quốc mà Mã Vân được mọi người trong ngành internet biết đến. Vì vậy khi đó Bộ Ngoại thương đã đưa ra những điều kiện vô cùng hấp dẫn để có thể chiêu mộ anh về làm việc: Cung cấp



hai triệu nhân dân tệ tiền khởi động đầu tư, và chia cho đội ngũ của anh 30% cổ phiếu. Mã Vân cùng 8 người trong đội ngũ của mình gia nhập vào hệ thống ngoại thương của chính phủ, giúp đỡ các doanh nghiệp Trung Quốc phát triển thương mại điện tử.

Mã Vân và đội ngũ của mình đã dành khoảng thời gian một năm để tiếp thị và giới thiệu thành công một loạt các trang web của các doanh nghiệp như: hội chợ giao lưu giữa các xưởng nghề ở trên mạng, chợ giao dịch hàng hóa Trung Quốc trên mạng, hội giao dịch xuất khẩu kỹ thuật Trung Quốc trên mạng, chiêu thương Trung Quốc và ngoại thương Trung Quốc, v.v.. Có thể nói, gần như toàn bộ những trang web của Bộ Ngoại thương đều do một tay Mã Vân và đội ngũ của anh hoàn thành, ảnh hưởng này là vô cùng to lớn. Trong đó, chợ giao dịch hàng hóa Trung Quốc trên internet là dự án xuất sắc nhất mà Mã Vân đã làm khi ở Bộ Ngoại thương, đây là trang web đầu tiên được tổ chức trong cơ cấu của chính phủ Trung Quốc, trong năm đầu tiên được thành lập, trang web này đã ngay lập tức thu được lợi nhuận. Trên thực tế, nó khác hoàn toàn so với mô thức thương mại mà Bộ Ngoại thương Trung Quốc hoạch định ban đầu, chính Mã Vân đã liên tục thuyết phục họ rằng nhất định phải làm một trang web như vậy, và anh đã khẳng định đây là trang web phù hợp nhất đối với thị trường Trung Quốc. Cuối cùng sự nỗ lực của anh đã nhận được sự đồng ý của Bộ Ngoại thương, góp phần tạo nên kết quả lợi nhuận thu được nhanh chóng ngay từ ban đầu. Mặc dù thành tích của Mã Vân ở Bộ Ngoại thương vô cùng xuất sắc và đều được mọi người công nhận, thế nhưng Mã Vân vẫn cảm thấy có một khoảng cách rất lớn giữa hiện thực và lý tưởng.

Mặc dù ở Bộ Ngoại thương, Mã Vân đảm nhận chức Tổng giám đốc bộ phận thông tin của trung tâm, nhưng xét về mặt biên chế thì chỉ có thể coi là một nhân viên hợp đồng, những quyết định quan trọng có liên quan đến lợi ích, anh đều không có quyền phát ngôn.

Mã Vân phát hiện ra, suy nghĩ của anh và lãnh đạo của Bộ Ngoại thương là hoàn toàn khác biệt. Mã Vân cho rằng nên sử dụng thương mại điện tử để giúp đỡ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hoặc các hộ kinh tế tư nhân, ngoài ra trang web phải theo phương thức mở cửa, thế nhưng lãnh đạo của anh lại cho rằng họ cần phục vụ các doanh nghiệp nhà nước cỡ lớn, và phải xây dựng một hệ thống giới hạn nội bộ. Sự chia rẽ trên phương diện định vị trang web khiến Mã Vân bắt đầu suy nghĩ về mục đích khi đến Bắc Kinh của mình liệu có thể trở thành hiện thực hay không. Mã Vân đến Bắc Kinh để lập nghiệp, để theo đuổi giấc mơ về internet của mình, chứ không đơn thuần để kiếm tiền. **Cùng với thời gian, Mã Vân đã hiểu ra rằng điều anh cần không phải là một công việc thoải mái, hay một mức lương cao ngất, mà anh muốn lập nghiệp, anh muốn xây dựng nên một**

**trang web thương mại lớn nhất thế giới.** Trong quá trình này, Dương Chí Viễn của Yahoo đã từng mời anh về đảm nhiệm chức Tổng giám đốc của Yahoo Trung Quốc; cuối năm 1998, trang mạng Sina khi đó mới được thành lập không lâu cũng mời anh gia nhập bằng một chế độ đãi ngộ hậu hĩnh, nhưng cả hai đều bị anh từ chối. Cũng trong lúc đó, Mã Vân từ chức ở Bộ Ngoại thương, chuẩn bị trở về Hàng Châu để tiến hành lần lập nghiệp độc lập thứ hai của mình trong lĩnh vực internet.

Mã Vân hiểu rõ khoảng cách giữa hiện thực và lý tưởng, anh không muốn thỏa hiệp với cuộc sống mà muốn kiên trì với lý tưởng của mình, cũng giống như chính câu nói của anh: “Sau khi có được một lý tưởng, tôi nghĩ rằng điều quan trọng nhất là đưa ra một lời hứa cho chính mình, hứa rằng mình nhất định sẽ làm được điều đó. Có rất nhiều nhà sáng nghiệp hay nghĩ rằng điều kiện này không đủ, điều kiện kia không có, hay điều kiện nọ chưa chín muồi. Vậy nên làm thế nào? Điều quan trọng nhất của một nhà sáng nghiệp chính là sáng tạo nên điều kiện, nếu như mọi cơ hội đều đã chín muồi thì chắc chắn sẽ không đến lượt chúng ta. Vì vậy, thông thường khi mọi người đều cảm thấy cơ hội đã chín muồi, thì tôi lại cho rằng đó thường không phải là cơ hội của bạn. Khi bạn vững tin vào một việc gì đó, hãy hứa với bản thân rằng, mình đã chuẩn bị sẵn sàng để làm 5 năm, làm 10 năm, làm 20 năm, và khi đã thực hiện được điều đó, tôi tin rằng bạn sẽ tiến những bước thật lâu dài.”

Sau khi quyết định rời khỏi Bắc Kinh, điều đầu tiên Mã Vân làm là nói ra suy nghĩ của mình với những người bạn trong đội ngũ, bởi vì chính anh đã đưa họ từ Hàng Châu đến đây, anh cảm thấy mình có quyền và nghĩa vụ bộc bạch những suy nghĩ của bản thân đối với họ. Vì vậy ngay từ khi quyết định rời đi, họ là những người đầu tiên anh thông báo, đồng thời anh cũng bày tỏ rằng họ có thể lựa chọn tiếp tục nằm dưới bóng mát của Bộ Ngoại thương, hoặc lựa chọn đến Yahoo hay Sina, anh đều có thể giúp đỡ giới thiệu, và nói rằng những lựa chọn này sẽ giúp cho họ có một nguồn thu nhập vô cùng tốt. Nhưng nếu lựa chọn cùng anh lập nghiệp lại từ đầu thì tiền lương mỗi tháng chỉ là 500 tệ, và điều kiện lập nghiệp sẽ vô cùng gian khổ. Chỉ trong vòng vài giây, cả tập thể đều đồng lòng cùng Mã Vân quay trở về lập nghiệp! Trở về để lập nên một công ty thuộc về chính họ, một công ty sẽ giúp cho họ cả đời này không phải hối hận.

Sau khi kiên định được mục tiêu, Mã Vân không chần chừ nữa, anh từng đưa ra một lời khuyên từ tận đáy lòng với những thanh niên trẻ đang ôm mộng lập nghiệp: **“Tôi từng thấy rất nhiều các bạn trẻ ưu tú, buổi tối họ nghĩ được trăm ngàn ý tưởng, nhưng đến sáng lại vẫn đi bằng lối cũ. Buổi tối trước khi ra khỏi cửa thì nói rằng, ngày mai mình sẽ làm việc này, nhưng đến hôm sau thì vẫn bước trên lối mòn trước**

**kia. Nếu như bạn không hành động, không tạo ra một cơ hội để biến mơ ước của mình trở thành hiện thực, bạn vĩnh viễn sẽ chẳng có cơ hội. Vì vậy, khi mò mẫm bước trên con đường lập nghiệp, tôi tự coi mình là một kẻ mù đang cưỡi trên lưng cọp, không hề biết được tương lai sẽ như thế nào. Nhưng tôi vẫn tin tưởng rằng trong tương lai không xa, internet sẽ có cống hiến rất lớn cho xã hội loài người.”**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

**Sự nhất trí của cả đội ngũ lập nghiệp là vô cùng quan trọng**

Nếu như nói việc chọn đúng lĩnh vực là bước đầu tiên để lập nghiệp, thì bước thứ hai chính là sự thống nhất ý kiến của cả tập thể hoặc sự đồng thuận của đối tác nhằm hoàn thành mục tiêu chung. Nhưng lần này khi đến với công ty thứ ba, cũng chính là Cofortune—công ty liên doanh với Trung tâm thương mại điện tử quốc tế Trung Quốc, ý kiến của Mã Vân hoàn toàn bất đồng với bên đại diện của Bộ Ngoại thương. Phía đại diện Bộ Ngoại thương cho rằng mô thức phát triển của thương mại điện tử cần phải thực hiện chủ yếu trên phương hướng trao đổi dữ liệu điện tử khép kín, cũng chính là EDI, Mã Vân thì cho rằng trước khi internet xuất hiện thì đây đúng là lựa chọn tốt nhất, nhưng sau khi internet xuất hiện thì nên vận dụng tính chất mở cửa của công cụ này; về cách thức đối xử với khách hàng, phía đại diện Bộ Ngoại thương cho rằng cần phải khống chế khách hàng, còn Mã Vân cho rằng cần phải tạo lập nên giá trị cho khách hàng, nếu khách hàng kiếm được tiền thì họ sẽ đi cùng với mình; với đối tượng phục vụ, phía đại diện cho rằng nên là các doanh nghiệp cỡ lớn, nhưng Mã Vân thì cho rằng cần phải phục vụ các doanh nghiệp dân doanh cỡ nhỏ – đối tượng sẽ xuất hiện ngày càng nhiều trong tương lai gần, đặc biệt là sau khi Trung Quốc gia nhập tổ chức WTO. Với tư cách là một cổ đông nhỏ chỉ chiếm khoảng 30% cổ phần của công ty, nên khi xuất hiện sự khác biệt ý kiến lớn như vậy, anh đành phải ra đi, và thế là Mã Vân lại tiếp tục thất bại trong lần lập nghiệp thứ ba. Từ cái chết yếu của công ty thứ 3 này cho đến khi anh thành lập Alibaba vào năm 1999, tổng cộng là 7 năm ròn rã. Trong 7 năm này, anh đã lĩnh hội một cách sâu sắc những kinh nghiệm lập nghiệp mà không ai khác có thể dạy cho anh:

Thứ nhất, lựa chọn dự án lập nghiệp một cách chuẩn xác là vô cùng quan trọng.

Thứ hai, dù là một công ty nhỏ chỉ có 4-5 người, xây dựng chế độ và quản lý cũng là điều vô cùng quan trọng.

Thứ ba, khi công ty bị vốn không chế, ta sẽ hoàn toàn tắt hết mọi hy vọng.

Thứ tư, trong quá trình lập nghiệp, nếu ý kiến và mục tiêu chung của cả đội ngũ không thống nhất sẽ dẫn đến sự chia rẽ.

Thứ năm, cần có sự quen biết với cổ đông của các doanh nghiệp nhà nước (công ty thứ hai và thứ ba do anh thành lập đều là những công ty liên doanh với doanh nghiệp nhà nước). Vì vậy, sau này anh vẫn duy trì mối quan hệ với chính phủ, điều này mang lại khá nhiều lợi ích cho một công ty từ trước đến nay vẫn luôn khổ luyện “nội công”, chú trọng và tạo ra những đợt sóng trào lưu trên thị trường như Alibaba.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Giai đoạn học tập của Mã Vân

Đây là quãng thời gian mà Mã Vân tiếp tục phải do dự, hay có thể nói đây là giai đoạn học tập của Mã Vân.

Mã Vân quyết định Bắc tiến, tiếp nhận vị trí Tổng giám đốc bộ phận thông tin của Trung tâm Thương mại điện tử quốc tế Trung Quốc dưới trướng của Bộ Ngoại thương. Năm đó anh đã 33 tuổi. Trong quãng thời gian kế tiếp, hai nhân vật cộm cán nhất của luồng gió internet Trung Quốc đã lập nên công ty riêng của mình. Họ là Trương Triều Dương mới du học từ Đại học Massachusetts (MIT) về và Vương Chí Đông – một nhân tài xuất thân từ lập trình viên. Tầm gương của họ chính là Yahoo, gã khổng lồ khi đó vừa bước chân lên sàn chứng khoán. Yahoo đã thay thế Netscape để trở thành công ty internet hot nhất thế giới thời bấy giờ.

Dường như anh đã bị tụt lại phía sau. Trương Triều Dương và Vương Chí Đông đã bắt

đầu thử nghiệm đầu tư mạo hiểm vào Thung lũng Silicon. Negroponte – tác giả của cuốn *Being Digital* đã trở thành “thiên sứ đầu tư” cho Trương Triều Dương, Đinh Lỗi sáng lập NetEase ở Quảng Châu, còn Mã Vân thì vẫn đang “thương lượng với hồ”, đầu tiên là thành lập công ty liên doanh cùng một doanh nghiệp nhà nước, sau đó lại đến Bắc Kinh làm việc dưới trướng của một ban ngành chính phủ. Đến Bộ Ngoại thương để làm việc chỉ là một sự trải nghiệm giống như lần liên doanh với Điện tín Hàng Châu: Không có quyền khống chế công ty và bất đồng quan điểm với đối tác.

Nhưng đây cũng có thể là giai đoạn học tập của anh. Xét cho cùng trong quãng thời gian trước đây, sự hiểu biết của anh đối với internet cũng chỉ là một cái nhìn thoáng qua trong chuyến đi Mỹ. Sau khi trở về Hàng Châu, công việc của anh cũng chỉ là giúp công ty thiết kế trang web rồi đưa lên trên mạng mà thôi.

Chúng ta chỉ có thể giả định, trong thời gian ở Bắc Kinh, thông qua những tài liệu và mối quan hệ ở Trung tâm thương mại điện tử quốc tế Trung Quốc, anh đã có thêm nhiều hiểu biết về lĩnh vực internet và thương mại điện tử, qua đó đúc kết được thêm nhiều kinh nghiệm.

Đầu tiên là về mặt mô thức thương mại. Sau khi trở về Hàng Châu, Mã Vân đã thành lập Alibaba B2B, có thể toàn tâm toàn ý áp dụng mô thức thương mại đã được định hình trong thời gian ở Bộ Ngoại thương, giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ công bố thông tin lên trên mạng, thúc đẩy việc giao dịch với nước ngoài.

Tiếp theo là về các mối quan hệ. Chính trong thời gian ở Bắc Kinh, Mã Vân đã quen với Dương Chí Viễn, và Dương Chí Viễn đã ngỏ lời mời Mã Vân làm Tổng giám đốc Yahoo Trung Quốc. Dù là thật hay giả thì anh cũng đã quen biết và kết giao với không ít người từ giới truyền thông cho tới doanh nghiệp. Hiện giờ trên internet còn lưu truyền một câu chuyện kể về lần gặp mặt đầu tiên giữa Mã Vân và Cổ Vĩnh Tương cũng xảy ra trong quãng thời gian này. Năm 1998, Sohu cần tuyển một COO<sup>(11)</sup>, Mã Vân hay tin liền đến phỏng vấn, người phỏng vấn anh là CFO<sup>(12)</sup> đương nhiệm của Sohu – Cổ Vĩnh Tương. Sau khi hai người trò chuyện một hồi, Mã Vân nói, thực ra tôi không muốn đến ứng tuyển, tôi đã quyết định tự mình lập nghiệp, chỉ là được nghe kể về anh nên muốn được đến gặp mặt, tôi cảm thấy chính anh mới rất thích hợp để làm COO của Sohu. Quả nhiên, sau này Cổ Vĩnh Tương đã trở thành COO của Sohu. Câu chuyện này chứng minh rằng, Mã Vân đúng là Mã Vân, khả năng nhìn người đoán việc của anh đã ở đẳng cấp khác biệt so với người thường.

Những trải nghiệm này chỉ có thể chứng minh cho quãng đường gập ghềnh bất đắc chí của Mã Vân. Hoặc có thể nói, nó chứng minh cho ý chí cao xa nằm trong đầu người đàn ông Hàng Châu này. Anh không yên phận nắm một chức vụ nhìn qua có vẻ hào nhoáng thể diện, nhưng bản thân lại chẳng có một chút thực quyền nào, không muốn yên ổn sống nốt quãng đời còn lại của mình dưới gốc cây đại thụ của Bộ Ngoại thương.

Chúng ta cần nhớ rằng, khi quyết định rời Bắc Kinh để trở về Hàng Châu, Mã Vân đã ngót 35 tuổi. Đối với đại đa số người dân Trung Quốc mà nói, ở tuổi ấy cuộc đời đã được định hình. Kể cả với những người làm trong ngành internet hiện nay, 35 tuổi cũng là độ tuổi không còn tạo ra nhiều điều bất ngờ nữa. Thế nhưng chính nhờ những trải nghiệm “không thành công” này, Mã Vân lại càng hiểu rõ cuối cùng mình muốn làm gì.

Câu nói của Steve Jobs “Stay hungry, stay foolish” (tạm dịch: hãy luôn khao khát, hãy cứ dại khờ) đã được thể hiện trong người đàn ông đã ngoài 30 tuổi này. Nhân tiện tôi muốn kể thêm rằng, trong năm này có một câu chuyện khiến cho mọi người trong giới khoa học kỹ thuật trên thế giới đều cảm thấy hào hứng và được bàn tán xôn xao nhất, đó là sự kiện Steve Jobs đã bán Next – công ty do ông thành lập cho Apple, sau đó dựa trên danh nghĩa cổ vấn để trở về với công ty huyền thoại này. Lời khuyên mà Michael Dell dành cho Steve Jobs trên truyền thông là: “Hãy bán công ty này đi, sau đó chia tiền cho các cổ đông.”

Trong năm này, Đặng Tiểu Bình qua đời. Người bạn thân thiết sau này của Mã Vân – Sử Ngọc Trụ đã trở thành kẻ thất bại nổi tiếng nhất Trung Quốc, anh tan tác rời khỏi Châu Hải, không biết sau này đã đi đâu về đâu.



## CỘT MỐC - 04

Tháng 1 năm 1999: Thành lập Alibaba ở vườn hoa ven hồ

*“Chúng tôi đang đóng cửa ‘luyện công’. Sau khi trở về Hàng Châu năm 1999, chúng tôi cùng thương lượng và quyết định rằng, trong vòng 6 tháng sẽ không tuyên truyền đối ngoại, toàn tâm toàn ý làm trang web sao cho thật tốt.”*

## XÂY DỰNG MỘT TƯƠNG LAI RÕ NÉT

Tháng 1 năm 1999, Mã Vân cùng đội ngũ của mình trở về Hàng Châu tiếp tục lập nghiệp một lần nữa. Một tuần trước khi rời Bắc Kinh, Mã Vân cùng mọi người đi leo Vạn Lý Trường Thành, đây là lần đầu tiên họ đi thăm Trường Thành kể từ khi đặt chân đến Bắc Kinh. Khi đó tâm trạng mọi người đều vô cùng nặng nề, họ cho rằng cả tập thể đã tốn bao nhiêu công sức, thu lại nhiều kết quả như vậy nhưng vẫn chưa làm nên sự nghiệp của chính mình. Đồng thời, họ thề rằng cả đời này nhất định sẽ tạo dựng một công ty khiến cho tất cả người Trung Quốc phải tự hào. Đặt tiền tài, danh vọng sang một bên và chuyên tâm theo đuổi lý tưởng. Lý tưởng của Mã Vân là làm internet, trải qua sự ngỡ ngàng với internet thuở ban đầu cho đến khi đào sâu nghiên cứu, càng củng cố thêm quyết tâm xây dựng nên một nền internet Châu Á trong anh.

Mã Vân tiến thêm một bước xác định cần phải làm internet ở châu Á, điều này có liên

quan đến một phát hiện của anh trên Vạn Lý Trường Thành. Sau khi Alibaba được thành lập, anh nhớ lại: “Chúng tôi phát hiện ra một điều rất thú vị trên Trường Thành, mỗi một viên gạch đều được viết những câu như: ‘A đã du lịch đến đây’, ‘B đã lưu bút ở đây’, đây là BBS<sup>(13)</sup> sớm nhất của Trung Quốc. Người Trung Quốc rất thích BBS, đối với những người không hiểu công nghệ như chúng tôi, phương thức dùng tiện dụng và dễ được tiếp nhận nhất chính là BBS, vì vậy BBS đã bắt đầu được yêu thích. Trên thực tế, mô hình hoạt động sớm nhất của Alibaba chính là BBS, đem những món đồ mà mọi người cần mua hoặc bán đặt lên trên đó. Làm BBS cũng cần phải sáng tạo. Khi đó mỗi một dòng tin trước khi được đăng lên, tôi và nhân viên kỹ thuật đều phải kiểm tra, phân loại từ đầu chí cuối. Họ cho rằng cách làm này đã đi ngược lại tinh thần của internet, tinh thần của internet chính là sự tự do triệt để, muốn đăng gì thì đăng. Tôi cảm thấy không nên muốn đăng gì thì đăng, mà bạn bắt buộc phải sáng tạo đổi mới, mỗi dòng tin trước khi đăng lên đều cần phải tiến hành kiểm tra, phân loại.” Khi đó, Mã Vân cảm thấy lĩnh vực thương mại điện tử là một lựa chọn không tồi.

Sau khi trở về Hàng Châu, anh triệu tập đội ngũ gồm 18 người và mở cuộc họp tại nhà. Mã Vân thuật lại mọi suy nghĩ của mình cho họ nghe, anh muốn thành lập một công ty thương mại điện tử của chính mình. Mã Vân đã ghi hình lại toàn bộ cuộc họp lần đó. Trong băng ghi hình, Mã Vân nói bằng một giọng đầy xúc động và hăng hái: “Bắt đầu từ bây giờ, chúng ta sẽ làm một việc vĩ đại, B2B của chúng ta sẽ mang đến một cuộc cách mạng cho mô thức dịch vụ của internet! Cùng nhau mò mẫm trong bóng đêm, cùng nhau hét lên, khi tôi hét hãy xông lên phía trước, các bạn đừng hoảng sợ. Các bạn hãy cầm lấy đao sắc xông thẳng về phía trước, mười mấy người cùng xông lên thì có gì phải sợ?....” Trong băng ghi hình có thể nhìn thấy 17 thành viên, có người đứng, có người ngồi, đều đang chăm chú lắng nghe từng lời.

Cũng trong “hội thề” lần này, Mã Vân đã nói cho các thành viên của mình những việc phải làm từ nay về sau, sau khi xác định được mục tiêu, họ bèn huy động góp vốn, mỗi người đều tự nguyện quyên góp, cuối cùng cũng được 500 nghìn nhân dân tệ. Đây là khoản vốn khởi động đầu tiên trong lần “tái lập nghiệp” này của Mã Vân.

Bởi vì số vốn có hạn, Mã Vân không thuê nổi văn phòng làm việc, nên đành đặt công ty trong căn nhà rộng 150 mét vuông ở vườn hoa ven hồ, đây là căn nhà mà anh đã mua trong quãng thời gian dạy đại học. Hàng ngày, anh và đồng nghiệp cùng nhau làm việc ngay trong căn nhà bày la liệt những chiếc giường này. Mỗi ngày họ làm việc liên tục 17-18



tiếng đồng hồ, không ngừng tinh chỉnh trang web, các phương án sửa chữa, thảo luận ý tưởng và bàn bạc phương hướng trong tương lai.

Năm 1999, khắp nơi trên Trung Quốc bùng nổ cơn sốt làm kinh tế trên internet, tất cả các công ty mạng đều huy động mọi nguồn lực để tuyên truyền quảng bá. Vì chỉ có tạo nên thanh thế mới có thể thu hút được sự chú ý của mọi người, mới có thể thu hút đầu tư, trong khi những công ty mạng khác không ngừng phô trương thanh thế, Alibaba lại yên tĩnh một cách khác thường, rõ ràng là hơi lạc lõng trong cơn náo nhiệt của internet thời bấy giờ. Đối với những thắc mắc nghi vấn của người ngoài, Mã Vân đã trả lời như sau: “Chúng tôi đang đóng cửa ‘luyện công’. Sau khi trở về Hàng Châu năm 1999, chúng tôi cùng thương lượng và quyết định rằng, trong vòng 6 tháng sẽ không tuyên truyền đối ngoại, toàn tâm toàn ý làm trang web sao cho thật tốt.”

Chính trong tình hình như vậy, Mã Vân và đội ngũ của mình đã sáng lập nên Alibaba ngày nay. Lý do Mã Vân lấy tên công ty là “Alibaba” bắt nguồn từ việc anh đã cân nhắc để biến nó trở thành một công ty internet mang tính toàn cầu. Trong thời gian đầu thành lập, anh hy vọng một ngày nào đó trong tương lai Alibaba sẽ trở thành một trong 10 doanh nghiệp internet lớn nhất thế giới. Vì vậy anh muốn đặt một cái tên mang tính chất toàn cầu hóa, một cái tên để cả thế giới đều có thể nhớ đến. Một hôm khi đi công tác ở San Francisco, Mã Vân phát hiện ra cái tên “Alibaba” vừa nhìn thấy ở trên phố rất thú vị. Sau đó, có một cô nhân viên phục vụ mang cà phê đến cho anh, anh liền hỏi cô có biết Alibaba không, cô gái trả lời tất nhiên biết, nó có nghĩa là “open sesame” (vùng ơ mở ra). Sau đó, Mã Vân hỏi ngẫu nhiên hơn 60 người có quốc tịch khác nhau xem họ có biết về Alibaba không. Câu trả lời của tất cả mọi người đều là có, không những vậy họ còn cho rằng cái tên này rất kỳ lạ và thú vị. **Và thế là, “Alibaba” đã được chọn làm tên của công ty. Đầu tiên là vì nó dễ nhớ, cách phát âm trên toàn thế giới đều giống nhau; thứ hai là Mã Vân cho rằng Alibaba là một thanh niên lương thiện chính trực, anh ta muốn san sẻ kho báu cho tất cả mọi người chứ không muốn độc chiếm làm của riêng. Và điều này rất giống với nguyện vọng và mong muốn của Mã Vân khi thành lập công ty, đó là mang lại giá trị và tài sản cho những doanh nghiệp vừa và nhỏ.**

Do hạn chế về nguồn vốn nên phương thức tiếp thị mà Mã Vân áp dụng khi đó hoàn toàn là thủ công, mỗi nhân viên phải tự tay đăng từng dòng tin giới thiệu quảng cáo trên khắp các trang web. Vì số lượng các trang web khi đó cũng tương đối ít, trong khi trí tò mò của cư dân mạng lại rất lớn, khi có ai đó phát hiện ra trang web nào đó trông có vẻ hay ho

mới lạ, những người khác cũng sẽ lập tức truy cập để xem. Cứ như vậy, lưu lượng truy cập của Alibaba ngày một tăng lên. Tháng 10 năm 1999, số thành viên đăng ký trang web trên phiên bản tiếng Anh và tiếng Trung lần lượt vượt mốc 10 nghìn người, tổng số thành viên vượt quá 20 nghìn người.

Đồng thời, Mã Vân cũng phát huy ưu thế về khả năng diễn giảng của mình, anh liên tục đi khắp các địa phương để diễn giảng, không ngừng tuyên bố với mọi người rằng: “Mô thức B2B cuối cùng sẽ làm thay đổi mô thức thương mại của hàng triệu doanh nhân trên toàn thế giới”. Trong những buổi diễn giảng này, Mã Vân đã nói với niềm nhiệt huyết vô hạn: **“Thương mại điện tử là một lĩnh vực mới mẻ, mục tiêu của chúng tôi chính là làm sao để có thể mãi mãi duy trì sự hăng hái của các bạn, thực hiện thương mại điện tử không hề dễ dàng, hôm nay tôi rất vui khi nhiều người có mặt ở đây. Những người làm trong lĩnh vực internet, đặc biệt là những người còn sống sót sau những năm gần đây, họ đã trải qua quá nhiều chuyện....”**

Điều này đã giúp Mã Vân thu hút được rất nhiều sự chú ý của truyền thông, bao gồm cả giới truyền thông nước ngoài. Cùng lúc đó, có rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm chú ý đến công ty đến từ Hàng Châu này, nhưng Mã Vân vẫn một mực nói không với họ. Mã Vân bày tỏ điều anh coi trọng là những thứ phía sau đồng tiền, chứ không phải ở việc người khác cho anh bao nhiêu tiền.

Dưới con mắt “khất khe” của Mã Vân, Alibaba mãi vẫn chưa thể thu hút vốn thành công. 500 nghìn tệ vốn khởi động đã sắp cạn kiệt, cuối cùng ngay cả đến tiền lương của nhân viên Mã Vân cũng không thể trả nổi. Lúc này đây, thu hút vốn đã trở thành một việc vô cùng cấp bách.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### 7 năm lập nghiệp xây dựng Alibaba

Năm 1999, sau khi từ Bắc Kinh trở về Hàng Châu, Mã Vân đã không còn là một thầy giáo vừa dạy học vừa kinh doanh công ty dịch thuật của năm 1992 nữa. Trong 7 năm ròn

rã, anh đã trải qua 3 lần lập nghiệp thất bại: Dự án đầu tiên không phải thứ mà anh thực sự muốn làm, vì vậy đành từ bỏ; lần thứ hai cũng chẳng khác gì bị đối thủ cạnh tranh sáp nhập, cuối cùng ép anh phải ra đi; lần thứ ba do bất đồng ý kiến với lãnh đạo, cuối cùng phải mang theo đội ngũ của mình hồi hương. Thực ra trong những thất bại này, lần thứ hai và thứ ba cổ phần của anh đều là 30%, có thể nói là anh đã phạm cùng một sai lầm. Nhưng những sai lầm này lại chính là tài sản lớn nhất của anh trong 7 năm trời, câu nói này của tôi không hề sáo rỗng. Nguyên nhân là Mã Vân đã nộp một khoản học phí rất đắt, đó chính là 7 năm trời vô ích chẳng làm nên việc gì. Mất khoản học phí này để học được cách lựa chọn dự án lập nghiệp, phương pháp cạnh tranh giữa voi và kiến, cơ cấu quyền cổ phần của công ty và vai trò của Hội đồng quản trị, sự rủi ro của việc bất đồng ý kiến giữa những nhân vật nòng cốt trong tập thể lập nghiệp. Những bài học này không thể được hoàn thành khi ngồi trong lớp học, mà chỉ được đúc rút từ những dư vị uất ức, chua xót và gian khổ thực sự. Chúng kiến quãng thời gian 7 năm này, bạn sẽ không khó để hiểu vì sao anh lại nói rằng, ý chí của một người đàn ông sẽ được trui rèn từ những thất bại. Phấn đấu ròng rã trong 7 năm vẫn không mang lại kết quả, lúc này Mã Vân đã 35 tuổi, kể cả nếu tính từ khi từ chức để lập nghiệp năm 1995 thì cũng đã 4 năm. Nhưng khi xem bài diễn giảng của anh ở vườn hoa ven hồ, chúng ta mới phát hiện ra rằng, khi đó Mã Vân đã đến rất gần với hình ảnh của một vị giám khảo mà chúng ta nhìn thấy trong chương trình *Win in China*. Lúc này, anh đã nhìn rõ được tương lai của công ty cần phải đi đến đâu. Đội ngũ của anh có 18 thành viên, mặc dù 18 thành viên này chưa chắc đã hiểu được suy nghĩ của anh, nhưng họ đều lựa chọn đi theo anh, trong số này có cả vợ, học sinh và bạn bè của anh, họ đều rất hiểu con người anh và một dạ tin tưởng anh. **Năm 2013 tôi từng hỏi Trương Anh, vợ của anh rằng, hồi đó khi Mã Vân kể về internet mọi người nghe có hiểu không? Chị bảo rằng đa số mọi người đều không hiểu, đã vậy bên ngoài rất nhiều người xì xào bàn tán rằng Mã Vân là kẻ lừa đảo. Nhưng chị chỉ có duy nhất một suy nghĩ, đó là cố gắng giúp Mã Vân biến điều đó trở thành sự thực, không để kẻ khác nói anh là tên lừa đảo nữa.**

Tôi tin những thành viên khác cũng có thứ tình cảm chân thành này, trong giai đoạn mà mọi người đều nghe nửa hiểu nửa không hoặc hoàn toàn không hiểu, thứ duy nhất có thể tin tưởng được đó chính là sức hấp dẫn từ nhân cách cá nhân của nhà lãnh đạo.

Gần 10 năm tiếp xúc với Mã Vân, tôi biết anh là một người cực kỳ thành thật và giữ chữ tín. Trong 3 mùa của chương trình *Win in China*, anh chưa một lần đến trễ hay để trăm nghìn công to việc lớn liên quan đến sự phát triển của công ty ảnh hưởng đến quá trình

quay phim, không hề lên kịch bản trước và luôn đưa ra những đánh giá nghiêm túc với từng thí sinh, mọi người trong đội ngũ sản xuất của tôi cũng rất yêu mến anh. Năm 2013, khi anh đến trụ sở của Youmi và bước vào phòng làm việc của đội ngũ sản xuất truyền hình, tất cả mọi người đều đứng dậy chụp ảnh cùng anh, một số nhân viên từng làm việc trong ekip chương trình *Win in China* năm 2006 coi anh như một người bạn cũ đã lâu không gặp. Trong giờ phút đó, chúng tôi như được sống lại những ngày tháng của *Win in China*. Anh đối xử với bạn bè rất nghĩa khí, và đã hứa điều gì thì chắc chắn sẽ làm được. Mùa đông năm 2011, chúng tôi hẹn anh tổ chức một buổi đối thoại với sinh viên ở trường Đại học Ngoại thương, nhưng hôm đó anh lên cơn sốt, cả hội trường đều ngồi chật kín, phía bên ngoài cũng có cả trăm người xếp hàng trong giá rét để có thể đứng xem. Tôi gọi và kể với anh tình hình hiện tại, bảo rằng nếu như thực sự không tiện thì tôi sẽ thông báo trực tiếp với các sinh viên, chắc họ cũng sẽ thông cảm. Nhưng tối hôm đó anh vẫn đến, lúc vào cửa tôi thấy anh mặt mày xanh xao, nhưng bài diễn giảng hôm đó chẳng khiến ai nghĩ rằng anh là một người bệnh. Trong trí nhớ của tôi, từ trước tới nay anh chưa từng lỡ hẹn vì một lý do cá nhân nào.

**Kỳ thực chỉ cần hiểu được cách đối nhân xử thế của anh, thì dù không hiểu những việc mà anh định làm, lựa chọn đồng hành cùng anh cũng không phải là một việc gì quá mạo hiểm. Ở một mức độ nào đó, việc tuyệt đại đa số những người cùng anh lập nghiệp thuở đầu đều ở lại Alibaba cũng là một việc không hề khó hiểu.**

## Internet lật đổ mô thức buôn bán xuất nhập khẩu kiểu cũ

Lúc này, đối tượng khách hàng mà Alibaba phục vụ đã rất rõ ràng, đó là những doanh nghiệp vừa và nhỏ có nhu cầu xuất nhập khẩu. Thị trường mà Alibaba tìm kiếm vốn đã tồn tại, chỉ là trước kia mọi người thường thu nhận thông tin đơn đặt hàng qua những phương thức bên ngoài như hội chợ giao dịch, triển lãm hàng hóa, v.v.. Việc Alibaba cần làm chính là thu hút người sử dụng lên mạng, sử dụng một công cụ có khả năng liên kết toàn thế giới như internet để giúp doanh nghiệp nhận được đơn hàng, qua đó thúc đẩy hiệu suất mua bán thành công.

Từ quá trình phát triển của internet chúng ta có thể thấy rằng, khi nhu cầu thực sự tồn tại, khi sử dụng công nghệ để đáp ứng cho nhu cầu đó hay khi cải tiến phương thức thủ công, thì những phương pháp công nghệ luôn luôn chiến thắng những phương thức cũ. Và

điều hiện nay Youmi đang làm cũng giống như vậy, đưa lên mạng những cách thức bồi dưỡng vốn được thực hiện một cách thủ công bên ngoài bằng phương thức internet.

**Sau khi biến internet trở thành phương thức buôn bán xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, điều mà Alibaba cần làm chỉ là: Làm thế nào để người sử dụng sử dụng những sản phẩm này, làm sao để các thương gia tin tưởng lẫn nhau, làm sao để các sản phẩm trên internet được bán tới tay nhiều thương gia hơn...** So với việc lựa chọn một loại vũ khí như internet để xây dựng nên Alibaba, vấn đề phía sau có lẽ nhỏ hơn rất nhiều, nhưng việc thực hiện đến nơi đến chốn những việc “nhỏ hơn rất nhiều” này mới có thể giúp họ hoàn thành được cả một chiến lược.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Xây dựng tương lai, xây dựng thần thoại

Câu chuyện Mã Vân sáng lập nên Alibaba ở vườn hoa ven hồ tại Hàng Châu đã trở thành thần thoại, và thần thoại này hiện nay vẫn còn băng ghi hình làm chứng. Trong buổi diễn giải, camera đã quay lại một cách trung thực bài phát biểu của Mã Vân trước đội ngũ sáng lập Alibaba.

Mã Vân nói, có 3 mục tiêu chính cần phải đạt được để xây dựng nên một công ty thương mại điện tử B2B vĩ đại: Thứ nhất, phải xây dựng một công ty có thể sinh tồn trong 80 năm; thứ hai, phải xây dựng một công ty phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc; thứ ba, phải xây dựng một công ty thương mại điện tử lớn nhất trên thế giới, lọt vào top 10 trang web của toàn cầu.

Khi soi xét lại 3 mục tiêu này, chúng ta có thể phát hiện, nghiệp vụ B2B của Alibaba đã mở rộng sang các lĩnh vực bao gồm như C2C<sup>(14)</sup>, B2C<sup>(15)</sup>, bên thanh toán thứ ba và điện toán đám mây... Từ mục tiêu xây dựng một công ty 80 năm kéo dài thành 102 năm, tương lai mà Mã Vân thiết lập cho công ty này thực tế vẫn không có gì thay đổi.

Với phong cách giao tiếp này chúng ta có thể đoán được rằng, trong tương lai khi công

ty lâm vào một nguy cơ nào đó, anh sẽ lần lượt nói cho các đồng nghiệp của mình nghe; khi cần phải đối diện với giới truyền thông, anh cũng sẽ năm lần bảy lượt nói cho phóng viên nghe.

Bây giờ, đôi khi Mã Vân sẽ nói với một số nhà khởi nghiệp rằng, trước tiên không nhất thiết phải nói những lời đao to búa lớn, hãy quan tâm đến bản thân trước, trước nhất phải làm sao để công ty có thể sống sót, giúp các nhân viên và người thân của mình có thể sống tốt, sau đó hãy suy nghĩ đến những điều khác. Nhưng khi nhìn lại chặng đường lịch sử của Alibaba, việc xây dựng nên tương lai rõ nét là điều rất quan trọng – trong 3 mục tiêu mà Mã Vân nói, mục tiêu thứ ba quá cụ thể, hoặc có thể nói rằng quá đao to búa lớn, 18 người có mặt tại cuộc họp khi đó, có lẽ chẳng ai cho rằng thực sự sẽ có một ngày như vậy.

**Bài phát biểu này lần này của anh là nói cho đồng nghiệp của mình nghe, cũng là nói cho công chúng và giới truyền thông nghe. Nó có thể giúp cho tất cả các nhân viên của công ty đều hiểu được mục tiêu mà nhà lãnh đạo đặt ra cho công ty là gì; nó cũng có thể giúp cho giới truyền thông hiểu được đây là một công ty như thế nào. Nếu như những điều mà bạn nói trong nội bộ và những điều bạn nói với bên ngoài vừa hay thống nhất với nhau – giống như Mã Vân đã từng làm thì quá tốt rồi!**

Ngoài việc bắt tay gây dựng tương lai ở vườn hoa ven hồ, Mã Vân còn có một “thần thoại”, đó là một câu chuyện thần thoại liên quan đến lập nghiệp. Ngày hôm nay, cùng với việc quy mô và thực lực của Alibaba càng ngày càng lớn mạnh, những thông tin báo cáo liên quan đến Alibaba của giới truyền thông cũng càng ngày càng nhiều, vườn hoa ven hồ hẳn cũng trở thành một trong những khu vực nổi tiếng nhất Hàng Châu.

Cho dù Mã Vân vô tình hay hữu ý, vườn hoa ven hồ đã biến thành “nhà để xe” của Alibaba.

Văn hóa nhà để xe của Thung lũng Silicon bắt đầu từ năm 1938, khi Bill Hewlett và David Packard thuê căn nhà số 367 đường Addison để bắt đầu sáng lập nên công ty HP ngay tại nhà để xe của căn hộ này. Tuy giờ đây công ty HP đang chìm trong suy thoái, nhưng Bill Hewlett, David Packard vẫn là thần tượng của rất nhiều doanh nhân thành đạt. Cho đến khi Carly Fiorina đảm nhận chức vụ CEO của HP, người phụ nữ mạnh mẽ của giới công nghệ Mỹ này vẫn muốn đến khu nhà để xe của căn nhà số 367 trên đường Addison, hy vọng nhân cơ hội này để bày tỏ với giới truyền thông rằng mình không phải là một giám

độc ngoại lai của công ty HP, mà là một “người trong nhà” luôn công nhận văn hóa của HP. Ngày nay, khu nhà để xe sáng lập nên HP đã biến thành một viện bảo tàng và được coi là nơi phát tích của cả Thung lũng Silicon.

Công ty Apple cũng được Steve Job và Stephen Gary Wozniak sáng lập nên tại một nhà để xe trong Thung lũng Silicon, sau này Google và Adobe cũng đều phát tích ở nhà để xe. “Văn hóa nhà để xe” cũng đã biến thành một danh từ thay thế của tinh thần doanh nhân và tính sáng tạo ở Thung lũng Silicon.

Trung Quốc không có văn hóa nhà để xe. Nơi duy nhất nghe có vẻ khá giống với nhà để xe của HP, có lẽ chính là vườn hoa ven hồ – nơi sáng lập ra Alibaba. Địa danh “vườn hoa ven hồ” này vẫn sẽ không ngừng xuất hiện trong lịch sử phát triển của Alibaba, đó là biểu tượng liên quan đến tinh thần lập nghiệp do Mã Vân sáng tạo ra. Đối với người trong cuộc, nó chính là một phần trong văn hóa của Alibaba; đối với người ngoài, nó là một phần trong câu chuyện “thần thoại” về Alibaba.

Ngoài ra tôi muốn hỏi rằng, bạn có biết tên những địa điểm sáng lập nên các công ty nổi tiếng khác của Trung Quốc là gì và ở đâu không, cho dù là những kẻ đi đầu như Huawei, Wanke, Lenovo, Haier, hay là những kẻ hậu bối sau này như Sina, Sohu, Tengxun, Baidu? Bạn có từng nghe nói đến một công ty nổi tiếng nào đó của Trung Quốc chủ định ghi hình lại cuộc họp trong ngày đầu tiên thành lập công ty, hoặc chỉ đơn thuần là một bản ghi chép nội dung cuộc họp hay không?

Đó chỉ có thể là Mã Vân.



## CỘT MỐC - 05

### Năm 1999: Thái Sùng Tín gia nhập Alibaba

*“Sự hợp tác là do cả tập thể làm nên. Nếu như người khác coi bạn là anh hùng, bạn tuyệt đối không được coi mình là anh hùng, nếu tự coi mình là anh hùng, chắc chắn bạn sẽ tụt dốc.”*

## PHẢI TÌM KIẾM MỘT NHÂN TÀI HIỂU BIẾT VỀ VỐN

Thái Sùng Tín, tốt nghiệp thạc sĩ khoa Luật của Đại học Yale, từng có kinh nghiệm 2 năm hành nghề luật sư ở New York, sau đó chuyển sang đảm nhiệm chức vụ CEO khu vực châu Á của Công ty Đầu tư mạo hiểm Investor AB của Thụy Điển, chủ yếu phụ trách các công việc liên quan đến nghiệp vụ đầu tư ở châu Á. Chính bởi vì công việc tiến triển thuận lợi, nên khi đó anh bắt đầu có hứng thú với sự phát triển của một thị trường mới nổi như Trung Quốc. Lý do Thái Sùng Tín đồng ý gia nhập Alibaba bắt nguồn từ một lần đàm phán giữa anh và Mã Vân. Khi đó, Mã Vân đang cần tìm một nhà đầu tư mạo hiểm cho sự phát triển của Alibaba, thay mặt cho Investor AB, Thái Sùng Tín đã bàn bạc việc hợp tác cùng Mã Vân, nhưng cuối cùng đã không thành công. Trong ngày thứ tư của cuộc đàm phán, đột nhiên Thái Sùng Tín nói với Mã Vân rằng: “Tôi không làm bên đó nữa, tôi muốn gia nhập Alibaba”. Mã Vân khi đó thực sự cảm thấy sốc: “Anh đến chỗ tôi, làm sao tôi có thể nuôi được anh? Lương mỗi tháng ở chỗ tôi chỉ có 500 tệ thôi, anh hãy cân nhắc xem sao.”



Lúc đầu, vợ của Thái Sùng Tín cũng không đồng ý việc anh từ bỏ một công việc lương cao ngất ngưỡng như vậy để chuyển đến Alibaba, nhưng sau khi nói chuyện với Mã Vân, chị cũng tin tưởng rằng chắc chắn Alibaba sẽ có tiền đồ lớn lao. Vợ của Thái Sùng Tín nói với Mã Vân rằng: “Nếu như tôi không đồng ý để anh ấy gia nhập Alibaba, thì cả đời này anh ấy sẽ không tha thứ cho tôi.” Được sự ủng hộ của vợ, Thái Sùng Tín kiên quyết từ bỏ mức lương cả triệu đô la một năm để đến Alibaba làm việc cùng Mã Vân, tiền lương mỗi tháng giờ chỉ vón vện 500 tệ.

Khi nhận được câu hỏi vì sao lại từ bỏ mức lương hàng năm cả triệu đô để lựa chọn Alibaba, anh nói rằng: “Việc tổ chức một tập thể là cả một nghệ thuật. Khi làm đầu tư bên công ty Thụy Điển, tôi đã làm khá tốt, và cũng chưa từng nghĩ đến việc phải lập nghiệp. Tại sao lại đến Alibaba ư? **Điều đầu tiên đặc biệt hấp dẫn tôi chính là sức hút cá nhân của Mã Vân; thứ hai là Alibaba có một đội ngũ rất mạnh. Lần đầu tiên gặp mặt tại vườn hoa ven hồ vào tháng 5 năm 1995, khi đó họ chỉ có mười mấy người. Cảm nhận đầu tiên là năng lực lãnh đạo của Mã Vân rất tốt, tập thể tương đối có khả năng gắn kết. Khi bắt đầu thành lập công ty, một người sẽ không thể đảm đương mọi việc, nếu có được cả một tập thể thì xác suất thành công sẽ cao hơn.** Nếu so sánh tập thể của Alibaba với những tập thể khác, thì tập thể của Alibaba thực sự là một tập thể trong mơ, bởi cảnh xuất thân của các lãnh đạo cấp cao trong tập thể chúng tôi không giống nhau, mỗi người đều có sở trường sở đoản riêng và có thể bổ sung cho nhau. Mã Vân có thể nhận biết được điểm mạnh của người khác, hiểu được điểm còn thiếu sót và cần sự giúp đỡ của bản thân. Thái độ sẵn sàng bù đắp cho những khiếm khuyết của nhau là rất quan trọng, nếu không sẽ nảy sinh oán trách và xung đột, đây là điều máu chót trong việc cấu thành nên một tập thể. Và ở đây có một số người đang làm những việc khiến tôi cảm thấy rất thú vị. Khi đưa ra sự lựa chọn trọng đại này cho cuộc đời, tôi không hề dựa trên những căn cứ vô cùng lý trí, mà đa phần bắt nguồn từ sự kích thích mạnh mẽ nơi con tim, tôi thích được hợp tác với những người hăng hái, và cũng thích mạo hiểm! Vì vậy tôi đã quyết định đến, chỉ vậy mà thôi.”

Thu nhập của Thái Sùng Tín khi đó có thể dùng câu nói đùa của Mã Vân để hình dung, đó là “có thể mua được vài chục công ty như Alibaba lúc bấy giờ”. Nhưng anh đã vứt bỏ tất cả và đến với Alibaba, câu chuyện này về sau thường được những người trong giới nhắc đến, họ bảo rằng phi vụ đầu tư của công ty Investor AB lần này thật đúng là “vừa mất phu nhân, vừa thiệt quân”<sup>(16)</sup>.

Thời điểm mà Thái Sùng Tín gia nhập cũng đúng vào lúc Alibaba đang chuẩn bị thành lập công ty, khi đó Mã Vân nói với Thái Sùng Tín rằng: “Tôi chỉ đợi người như anh đến giúp chúng tôi thành lập công ty.” Mã Vân đánh giá rất cao năng lực làm việc của Thái Sùng Tín, anh đã từng đưa ra những lời đánh giá như sau: “Thái Sùng Tín chuyên phụ trách đối thoại cùng các nhà đầu tư. Cứ mỗi lần trong đầu tôi nảy ra một suy nghĩ hệ trọng liên quan đến lợi ích của cổ đông, thì chỉ cần nói cho anh ấy hiểu được ý đại khái là được, sau đó anh ấy sẽ đến và nói lại một cách chi tiết mạch lạc cho nhà đầu tư.”

Khi mới gia nhập, Thái Sùng Tín đảm nhận vị trí CFO và bắt đầu bắt tay vào làm thủ tục đăng ký công ty. Anh đã soạn thảo cho 18 thành viên sáng lập ra công ty một bản hợp đồng hoàn toàn phù hợp với quy ước quốc tế, phía trên ghi rõ quyền cổ phần và nghĩa vụ của từng người, hợp đồng không có lấy bất cứ một kẽ hở hay sai sót nào. Sự xuất hiện của Thái Sùng Tín giúp Alibaba bắt đầu thực sự vận hành một cách quy phạm hóa. Ngoài ra, do vừa am hiểu pháp luật, lại vừa hiểu biết về tài chính và các quy ước quốc tế, Thái Sùng Tín đã đem lại rất nhiều lợi ích cho Alibaba trong việc hợp tác với các công ty quốc tế lớn trên thế giới, đồng thời cũng tăng thêm mức độ tin tưởng của các nhà đầu tư mạo hiểm đối với Alibaba.

Năm 2002, khi đang diễn giảng ở Ninh Ba, Mã Vân đã nhắc đến một điểm: Thành công nhất định được tạo nên bởi cả một tập thể. Anh nói rằng: “Tôi vẫn luôn đề xướng việc các doanh nghiệp Trung Quốc cần coi trọng tinh thần tập thể, điều mà hiện nay Alibaba đang làm một cách vô cùng xuất sắc. Tôi là thuyết khách của công ty, và là một người chỉ nói mà không làm. Tôi vô cùng tự hào về tinh thần tập thể của chúng tôi, công ty chúng tôi có một đội ngũ với bốn chữ ‘O’, sau đây tôi sẽ chia sẻ với mọi người những việc mà họ đang làm. COO Quan Minh Sinh là Tổng giám đốc của chúng tôi, là một nhà quản lý có 25 năm kinh nghiệm làm việc ở những công ty thuộc top 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới như GE, BTR, anh là người Mỹ gốc Đài; CFO Thái Sùng Tín, từng làm việc tại vị trí đầu tư cấp cao của công ty Investor AB Thụy Điển, anh ấy là thạc sĩ khoa Luật, người Canada gốc Hoa; Ngô Quýnh – CTO<sup>(17)</sup> của chúng tôi, nhà phát minh công cụ tìm kiếm của Yahoo, người Mỹ gốc Thượng Hải; còn tôi quốc tịch Trung Quốc, hộ khẩu Hàng Châu. Bốn người chúng tôi mỗi người đảm nhiệm một mặt, hiện giờ đang phối hợp điều hành rất tốt. **Sự hợp tác là do cả tập thể làm nên. Nếu như người khác coi bạn là anh hùng, bạn tuyệt đối không được coi mình là anh hùng, nếu tự coi mình là anh hùng, bạn chắc chắn sẽ tụt dốc.**”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Nhân tài về thị trường vốn mới là nhân tài cốt lõi của công ty

Khi thảo luận về 27 cột mốc trong cuốn sách này, tôi đã tự nhủ rằng nhất định phải nêu riêng một cột mốc liên quan đến sự gia nhập của Thái Sùng Tín để giúp mọi người hiểu được tầm quan trọng của sự kiện này. Có vài nguyên nhân như sau:

Thứ nhất, việc một tổ chức đầu tư hàng đầu quốc tế như Goldman Sachs đồng ý đầu tư vào một công ty nhỏ như vậy, vai trò của Thái Sùng Tín là cực kỳ quan trọng.

Thứ hai, trong quá trình góp vốn của Masayoshi Son, có hai lần Thái Sùng Tín đã nói không, nhờ vậy mà Alibaba đã nhận được một mức giá đầu tư tốt.

Thứ ba, trong sự kiện Alibaba B2B chính thức lên sàn chứng khoán Hồng Kông năm 2007, và hàng loạt những vụ mua bán sáp nhập có tính chất chiến lược, anh đều phát huy vai trò một cách trực tiếp.

Tôi có mối quan hệ thân thiết với rất nhiều nhân viên của Alibaba, nhưng lại rất ít khi nhìn thấy Thái Sùng Tín. Có ai đó đã từng nói, trên thế giới này hiếm có một người nào vừa giàu có vừa khiêm tốn đến vậy. Nếu không phải là người quen thì khi đi trên đường sẽ chẳng có ai nhận ra anh. Thái Sùng Tín gia nhập Alibaba năm 1999, nghe nói khi đó mức lương hàng năm của anh lên tới hàng triệu đô la, nhưng anh lại lựa chọn gia nhập Alibaba, nhận khoản lương 500 tệ mỗi tháng. Nghe nói cơ cấu cổ phần đầu tiên của Alibaba là do anh tự tay viết ra trên giấy, nhưng chính tờ giấy này đã thiết lập nên hình thức phân phối lợi ích rõ ràng cho cả một công ty. Điều này là vô cùng quan trọng, bởi vì những nhà sáng nghiệp thường không biết cách phân phối cổ phần, có rất nhiều công ty mới được thành lập thường không làm tốt điều này, dẫn đến việc công ty lâm vào tình trạng lụn bại. Nhưng Mã Vân thực sự rất may mắn, vì anh đã có Thái Sùng Tín. **Sau khi lập nghiệp tôi luôn muốn tìm một người hiểu rõ về vốn, và khi mọi người hỏi tôi muốn chọn một người như thế nào, thì tôi trả lời rằng người đó phải giống như Thái Sùng Tín, họ cười và bảo với tôi rằng, một người như Thái Sùng Tín thì không thể tìm được,**

**mà chỉ có thượng đế mới có thể ban tặng, chỉ có thể cậy nhờ duyên số mà thôi.**

Trong quá trình vận hành của công ty, có một vài tuýp người sẽ rất khó để bồi dưỡng trong đội ngũ, một là những nhân tài hiểu biết về vốn, hai loại khác là nhân tài về tài chính và pháp luật. Bởi vì những nhân tài thuộc 3 dạng này không những phải hiểu rõ về lĩnh vực chuyên ngành, mà còn phải cần có kinh nghiệm. Thông thường đa số các công ty chỉ đến khi bắt đầu lên sàn chứng khoán mới tìm kiếm những nhân tài này, nhưng Thái Sùng Tín đã gia nhập ngay từ khoảng thời gian đầu thành lập, và anh đã hỗ trợ cực lớn cho khả năng chèo lái những dòng vốn khổng lồ của Alibaba, cùng với năng lực được thể hiện trong rất nhiều lần tham gia thu hút vốn trên thị trường vốn quốc tế. Và cũng cần phải kể đến những công ty rất may mắn khi có một trong hai vợ chồng là người am hiểu về thị trường vốn, những công ty như vậy cũng thường có khả năng vận hành trên sàn chứng khoán rất mạnh, ví dụ như Trương Hân Lai của Sohu Trung Quốc – từng có thời gian làm việc ở Goldman Sachs, hay Du Du của công ty DangDang – từng có nhiều năm bôn ba ở thị trường phố Wall.

Còn về việc vì sao khi đó Thái Sùng Tín lại một mực muốn gia nhập Alibaba, tôi quả thực không biết. Nhưng tôi tin rằng năm 1999, chắc chắn anh ấy đã nhìn thấy viễn cảnh trong tương lai của thế giới internet, chắc chắn đã nhìn thấy tập thể của Mã Vân có khả năng để biến tương lai này thành hiện thực.

Thái Sùng Tín nói rằng: “Khi ở Hồng Kông, tôi đang chuẩn bị để thành lập một công ty ở quần đảo Cayman, nhưng trước khi làm điều này, tôi cần phải biết những người nào sẽ trở thành cổ đông. Tôi liền gọi điện cho Mã Vân: “Rõ ràng anh là người sáng lập, nhưng anh lại liệt kê thêm một đồng người khác nữa. Trong căn hộ của mình, anh cũng gọi họ là người sáng lập, nhưng họ sẽ trở thành cổ đông thực sự sao? Anh có thể gửi cho tôi một bản danh sách những người sẽ trở thành cổ đông ban đầu không?” Sau đó tôi nhận được một bản danh sách được fax đến, trên tờ danh sách đó còn có rất nhiều người, tôi cảm thấy vô cùng kinh ngạc. Về cơ bản, tất cả những người đang làm việc trong căn hộ của Mã Vân ngay từ ngày đầu tiên đã trở thành những người sáng lập nên công ty này, những người này đều là học sinh của Mã Vân. Mã Vân đã đem một lượng cổ phần rất lớn của công ty để cho đội ngũ sáng lập. Đây chính là Mã Vân, tôi nghĩ rằng đây là điều độc nhất vô nhị mà không thể tìm thấy ở một nơi nào khác. Thông thường những nhà sáng lập khác sẽ nghĩ: “Mình sẽ cố gắng có thêm nhiều cổ phần bằng mọi cách có thể, để không ché công ty.” Ngay từ ngày đầu tiên, tấm lòng của Mã Vân đã rộng mở như vậy, anh luôn sẵn sàng chia sẻ cùng người khác.



# TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

## Đối tác quan trọng nhất là đối tác biết lùi lại một bước

Không còn nghi ngờ gì nữa, Thái Sùng Tín chính là một trong những người quan trọng nhất của Alibaba.

Trước khi lên sàn chứng khoán, bốn vị trí điều hành của Alibaba gồm có một ghế của Yahoo, một ghế của SoftBank, và hai ghế còn lại là của Alibaba, trong đó một người là Mã Vân và người còn lại chính là Thái Sùng Tín. Sau khi lên sàn chứng khoán, trong bản cáo bạch viết rõ ràng, Thái Sùng Tín vẫn sẽ chiếm một chỗ trong Hội đồng quản trị. Trong chế độ đối tác của Alibaba, có hai người là đối tác vĩnh viễn, một người là Mã Vân, một người là Thái Sùng Tín.

Bên cạnh đó, Thái Sùng Tín cũng là một trong số những nhân vật quan trọng của Alibaba ít nhận lời phỏng vấn của giới truyền thông nhất.

Tôi chỉ gặp Thái Sùng Tín đúng một lần ở Nhật Bản. Khi Taobao hợp tác cùng với Yahoo Nhật Bản. Mã Vân, Masayoshi Son, Lục Triệu Hy, và CEO của Yahoo Nhật Bản – ông Masahiro Inoue đều đã lộ diện ở trong lễ công bố tin tức. Khi đó Mã Vân vẫn trong thời gian giữ lời hứa không tiếp nhận phỏng vấn sau khi Alibaba B2B lên sàn chứng khoán, vì vậy sau khi lễ công bố kết thúc, anh không tham gia buổi họp báo cùng với Masayoshi Son. Nhưng đến tối, anh đã cùng với chúng tôi đi ăn ở một quán rượu. Còn có một người đàn ông đi cùng với anh, và người đàn ông này chính là Thái Sùng Tín. Từ đầu đến cuối chỉ có Mã Vân nói chuyện với mọi người và trả lời các câu hỏi. Còn Thái Sùng Tín im lặng ngồi bên cạnh lắng nghe với một nụ cười thường trực trên trên môi. Sau khi tan tiệc, anh lại cùng Mã Vân rời đi.

Trong một buổi phỏng vấn hiếm hoi, anh đã nói với tạp chí *Forbes* rằng: “Trước kia tôi là một luật sư, nên hiểu được cách làm thế nào để lập nên một công ty, và làm thế nào để có thể giúp công ty thu hút nguồn vốn. Tôi biết rằng mình có được những kiến thức mà người khác không có, vì thế ở những phương diện kia họ đều rất tín nhiệm tôi. Trong thế

giới mà tôi có thể mạnh, tôi cảm thấy vô cùng tự tin, vô cùng tự tại. Tôi chưa từng nghĩ rằng mình phải bao đồng mọi việc, bởi vì tôi biết vai diễn của mình là gì.”

Câu nói trên có thể giải thích rõ chức trách và nhiệm vụ của Thái Sùng Tín ở trong công ty.

Trong khoảng thời gian đầu, chính anh đã giúp Alibaba xác lập rõ ràng chế độ nắm giữ cổ phần của các nhân viên. Năm đó còn có một bài báo từng viết về việc Thái Sùng Tín giải thích cho các đồng nghiệp ở Alibaba về cổ phần, các quyền lựa chọn và chế độ tài chính trên một tấm bảng đen nhỏ. Tiếp sau đó, mỗi lần Mã Vân thu hút vốn, anh đều là người giúp đỡ, cho đến khi trực tiếp tham gia vào hai lần niêm yết chứng khoán của Alibaba – lần niêm yết của Alibaba B2B năm 2007 và lần niêm yết chính thể của tập đoàn này.

Thái Sùng Tín xuất thân từ một gia đình có truyền thống làm luật sư, đồng thời cũng có rất nhiều kinh nghiệm công tác ở một ngân hàng đầu tư.

Điều này đã giúp Alibaba dù phải đối mặt với những nhà đầu tư ở thời kỳ đầu như Goldman Sachs, hay là thời gian về sau như SoftBank và Yahoo, đều có thể tỏ ra tự tin và làm chủ cuộc chơi. Việc Mã Vân và Thái Sùng Tín hai lần nói không với Masayoshi Son cũng chính là biểu hiện của sự tự tin này.

Một mặt khác, từ đầu đến cuối Alibaba luôn cách ly Thái Sùng Tín ở ngoài vòng truyền thông. Cho đến tận bây giờ, Thái Sùng Tín cũng chỉ chấp nhận trả lời một vài cuộc phỏng vấn của truyền thông nước ngoài. Nguyên nhân có lẽ vì công ty cho rằng với bối cảnh xuất thân công tác ở hải ngoại, Thái Sùng Tín có thể khiến cho truyền thông phương Tây cảm thấy thân thiết hơn. Nhưng đối với rất nhiều lời mời phỏng vấn của giới truyền thông trong nước, trong đó có cả tôi, Alibaba luôn từ chối một cách lịch sự, nói rằng trước nay Thái Sùng Tín chưa từng nhận lời phỏng vấn.

Đối với Alibaba mà nói, nếu như chỉ có một người đại diện cho công ty, để cho tất cả ánh đèn của truyền thông đều chiếu rọi lên người ấy, để cho người ấy nhận tất cả những lời ca tụng và chỉ trích, để cho người ấy trở thành biểu tượng đón nhận tất cả những lời phê bình và chỉ trích nhắm về phía công ty, thì người ấy chỉ có thể là Mã Vân. Đây chính là số mệnh của những nhà sáng lập, và cũng chính là trách nhiệm của họ, dù có là đối tác quan trọng nhất cũng không thể thay thế nổi vai trò này của họ. Bởi vì đối với dư luận, công ty chỉ có thể dùng một tiếng nói để giao tiếp, việc có quá nhiều tiếng nói có thể khiến cho hình tượng của công ty trở nên mơ hồ.

**Mã Vân đã tìm được Thái Sùng Tín, đồng thời hoàn toàn tin cậy năng lực xử lý tài chính và kiến thức về vốn của anh; việc Thái Sùng Tín gia nhập Alibaba, lại có thể gia nhập đúng vào giai đoạn chập chững bước đi của một công ty có tính toàn cầu như vậy, đây chính là niềm vinh hạnh mà số phận đã ban cho cả hai người. Thế nhưng sự may mắn này tất nhiên cũng đi kèm với sự khắc chế.** Những lúc mà gần như tất cả đều cần lắng nghe tiếng nói của Alibaba, Thái Sùng Tín đều sẽ lẳng lặng lùi lại một bước, đây chính là sự khắc chế. Anh và Alibaba đều biết rằng, vai diễn quan trọng nhất mà mình phải đóng là gì.



## CỘT MỐC - 06

### Tháng 10 năm 1999: Lần đầu thu hút vốn – Goldman Sachs

*“Tìm nhà đầu tư còn khó hơn cả tìm vợ, nhất định phải cẩn thận, không chỉ phải tìm một người xinh đẹp, mà quan trọng là cô ấy chấp nhận đồng cam cộng khổ cùng bạn, trong thời khắc khó khăn nhất, cô ấy nguyện phấn đấu cùng bạn, đó mới là điều quan trọng nhất.”*

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ LỰA CHỌN NGUỒN VỐN

Trước khi tiến hành lần góp vốn đầu tiên thành công vào tháng 10 năm 1999, Alibaba đã từ chối tổng cộng 38 tổ chức đầu tư. Mức độ kén chọn của Mã Vân khi lựa chọn nhà đầu tư mạo hiểm thậm chí còn lớn hơn mức độ kén chọn dự án của chính các nhà đầu tư mạo hiểm, anh muốn tìm được một nhà đầu tư chiến lược. Nhà đầu tư này bắt buộc phải có niềm tin đối với sự phát triển lâu dài của Alibaba, không tùy tiện đem bán tháo những cổ phiếu mà họ nắm trong tay. **Trong quá trình tìm kiếm nhà đầu tư, Mã Vân đã thực sự hiểu được tầm quan trọng của việc lựa chọn một cách khắt khe, anh nói: “Tìm nhà đầu tư còn khó hơn cả tìm vợ, nhất định phải cẩn thận, không chỉ phải tìm một người xinh đẹp, mà quan trọng là cô ấy chấp nhận đồng cam cộng khổ cùng**



**bạn, trong thời khắc khó khăn nhất, cô ấy nguyện phấn đấu cùng bạn, đó mới là điều quan trọng nhất.”**

Trong lúc Mã Vân đang kén chọn nhà đầu tư, thì cũng có những nhà đầu tư liên tục từ chối họ. Năm 1999, Mã Vân cùng CFO của Alibaba – Thái Sùng Tín đến San Francisco để mời góp vốn, trong vòng 7 ngày họ đã gặp hơn 40 nhà đầu tư, và tất cả đều nói từ chối. Khi đó mô hình thương mại của Alibaba không được đánh giá cao. Mặc dù số thành viên đăng ký trên hai trang web bằng tiếng Trung và tiếng Anh lần lượt chạm mốc 10 nghìn người, và tổng số thành viên cũng vượt quá con số 20 nghìn người, nhưng mô hình lợi nhuận của Alibaba là không rõ ràng. Họ vấp phải sự nghi ngờ của các nhà đầu tư, không có ai chấp nhận rót vốn cho họ.

Trong khi việc thu hút vốn đang lâm phải tình cảnh tiến thoái lưỡng nan, thì một cuộc gặp tình cờ giữa Thái Sùng Tín và một người quen cũ đang làm việc ở Goldman Sachs đã mang đến cho Alibaba khoản tiền đầu tư đầu tiên trị giá 5 triệu đô la. Khi đó Thái Sùng Tín phụ trách việc mở rộng nghiệp vụ, quảng bá và vận hành tài chính của công ty trên thị trường quốc tế. Tháng 8 năm 1999, Thái Sùng Tín đang đàm phán với một nhà đầu tư trong khách sạn, khi đang nghỉ giải lao, anh bỗng gặp lại một người bạn cũ hiện đang đảm nhận vị trí cấp cao ở Goldman Sachs, chức vụ của người bạn cũ này là giám đốc đầu tư khu vực Hồng Kông. Trong khi hàn huyên chuyện cũ, thông qua lời kể của người bạn, Thái Sùng Tín được biết do nhận thấy sự bùng nổ của lĩnh vực kinh tế internet, Goldman Sachs cũng bắt đầu quan tâm đến ngành internet, và đang có ý định tiến hành một vụ đầu tư mang tính chất thăm dò. Nghe được thông tin này, Thái Sùng Tín lập tức nhận thức được đây là một cơ hội nghìn năm có một đối với Alibaba.

Sau khi nghe qua lời giới thiệu của người bạn này, và nắm bắt cơ bản tình hình của Alibaba, Goldman Sachs quyết định cử người đến Trung Quốc tiến hành khảo sát. Sau cuộc khảo sát, Goldman Sachs cho rằng Alibaba rất có tương lai phát triển, nên họ bắt đầu chính thức đàm phán các nội dung đầu tư với Alibaba. Điều kiện đàm phán của Goldman Sachs là tương đối khắt khe, mặc dù khi đó làn sóng internet đang trong giai đoạn bùng nổ, nhưng vì rất cần tiền nên không gian đàm phán của Alibaba là khá nhỏ.

Nhưng sau khi đã cân nhắc lợi hại, Mã Vân đã kiên quyết lựa chọn Goldman Sachs. Một mặt vì họ là một ngân hàng đầu tư nổi tiếng trên thế giới, và điều này có ích cho việc thu hút đầu tư cũng như độ nổi tiếng của Alibaba đối với truyền thông trong tương lai; mặt khác, trong quá trình đàm phán giữa đôi bên, Goldman Sachs cũng bày tỏ sự tin tưởng lâu

dài đối với Alibaba. Mã Vân nói: “Không chỉ các nguồn vốn lựa chọn doanh nghiệp mục tiêu, mà chúng tôi cũng có sự cân nhắc của riêng mình. Đối với những khoản tiền không có sự tương thích với chiến lược của công ty, thông thường chúng tôi sẽ không nhận, nhưng khi bàn bạc công việc với một người thông minh, bạn không cần nói nhiều, anh ta cũng sẽ hiểu được ngay mô hình nghiệp vụ của bạn.”

Trải qua quá trình đàm phán, Goldman Sachs, Công ty Đầu tư Fidelity Capital, Quỹ Phát triển Khoa học Kỹ thuật của chính phủ Singapore cùng Investor AB của Thụy Điển đã thống nhất rót số vốn 5 triệu đô la cho Alibaba, bơm thêm dòng máu mới cho công ty với số vốn đăng ký chỉ vốn vện 500 nghìn tệ khi mới thành lập này. Có thể nói số tiền 5 triệu đô la của Goldman Sachs khi đó đã giúp cho Alibaba vượt qua được mùa đông băng giá trong giai đoạn lập nghiệp ban đầu. Theo báo cáo của các phương tiện truyền thông, phi vụ lần này giúp các nhà đầu tư nắm tổng cộng 40% cổ phần của Alibaba. Và Alibaba đã nhận được khoản “đầu tư thiên thần” đầu tiên trong lịch sử của mình.

Sự hợp tác giữa Goldman Sachs và Alibaba diễn tiến rất thuận lợi và vui vẻ. Bốn tháng sau khi Goldman Sachs đầu tư vào Alibaba, Alibaba lại tiếp tục nhận thêm khoản đầu tư thứ hai mang tên SoftBank. Theo dữ liệu định giá của Alibaba khi SoftBank đổ tiền đầu tư vào, chỉ trong vòng bốn tháng ngắn ngủi, giá trị đầu tư của Goldman Sachs đã tăng gấp bốn lần. Đến cuối năm 1999, số thành viên của Alibaba đạt ngưỡng 890 nghìn người.

Trong buổi lễ gặp mặt các hội viên được tổ chức ở Hạ Môn năm 2001, Mã Vân đã đề cập đến việc làm thế nào để cân nhắc lựa chọn các nhà đầu tư: “Việc thu hút vốn, chúng tôi cũng đang làm khá tốt, khi đó việc thu hút vốn vào lĩnh vực internet vẫn còn khá dễ dàng, có một số người sẽ vì tiền mà vứt bỏ một số điều kiện. Nhưng khi đó Alibaba rất kiên trì, chúng tôi lựa chọn nhà đầu tư, chứ không phải nhà đầu tư lựa chọn chúng tôi, bản thân tôi khi đó đã từ chối 38 nhà đầu tư. Đến giờ tôi vẫn còn nhớ rõ, nhà đầu tư đầu tiên tìm đến tôi là đại diện của một doanh nghiệp nhà nước, anh ta nói với tôi rằng: ‘Các anh muốn đầu tư mạo hiểm, tôi cho các anh một triệu tệ, năm sau anh trả lại cho chúng tôi 1,2 triệu tệ được không?’ Tôi nói với anh ta rằng: ‘Tôi đưa anh một triệu tệ, năm sau anh trả lại cho tôi 1,2 triệu tệ được không?’ Khi đó ý thức về đầu tư mạo hiểm của các doanh nghiệp nhà nước vẫn chưa được hình thành. Một số nhà đầu tư mạo hiểm khi vừa mới đến, họ liền chất vấn tôi rất nhiều, bây giờ các anh đang làm như thế nào, tương lai sẽ làm ra sao... Đợi đến khi họ chất vấn xong, đến lượt tôi chất vấn họ: ‘Anh thử nói xem, ngoài tiền ra anh còn có thể mang lại cho tôi điều gì?’ Nếu như họ không trả lời được, tôi sẽ cự tuyệt họ.”



# GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

## Sự gia nhập của Thái Sùng Tín đã đặt nền móng cho việc thu hút đầu tư

Năm 1999 chính là năm bùng nổ nhất của bong bóng internet, điều đó cũng có nghĩa đây là lúc dễ tìm được các nhà đầu tư nhất. Lúc này Mã Vân và Thái Sùng Tín đã đến Thung lũng Silicon ở San Francisco, mất một tuần lễ gặp mặt hàng chục nhà đầu tư mà không có kết quả. Trong 3 lần lập nghiệp trước kia, Mã Vân không hề có kinh nghiệm giao tiếp với các nhà đầu tư quốc tế. Alibaba lúc này thứ nhất là không biết làm thế nào để kiếm tiền, thứ hai là việc thu hút người sử dụng gặp rất nhiều khó khăn, lúc này vai trò của Thái Sùng Tín lại càng vô cùng quan trọng. Cuối cùng, khoản vốn đầu tiên mà công ty nhận bắt nguồn từ cuộc gặp tình cờ giữa Thái Sùng Tín và một người quen ở Goldman Sachs, và kết quả là Alibaba đã nhận được khoản đầu tư mạo hiểm trị giá 5 triệu đô la. Và chúng ta cũng nhìn thấy trong các tổ chức đầu tư của Alibaba còn có sự xuất hiện của “mái nhà cũ” của Thái Sùng Tín – tập đoàn Investor Thụy Điển, qua đó chúng ta có thể tưởng tượng được Thái Sùng Tín đã phát huy một tầm ảnh hưởng lớn đến mức nào.

## Tầm quan trọng của khoản đầu tư đầu tiên

Thông thường, khoản đầu tư đầu tiên sẽ mang lại một cơ sở vô cùng quan trọng cho sự cất cánh của doanh nghiệp. Khoản đầu tư đầu tiên này đã quyết định quá trình quốc tế hóa của Alibaba, cùng với nghiệp vụ trọng tâm là giao dịch buôn bán của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, và Mã Vân vốn xuất thân từ nghề dạy học tiếng Anh, có thể tự mình giao tiếp với người nước ngoài, Alibaba đã hội đủ yếu tố để nhảy múa trên sân chơi quốc tế. Xét về một mặt nào đó, sự gia nhập của các tổ chức đầu tư cũng đã quyết định một phần gen của Alibaba ở một mức độ nhất định. Điều thú vị là sau khi thu lợi hơn 10 lần, cả hai tổ chức đầu tư này đều đã rút khỏi Alibaba, có lẽ nguyên nhân là do yêu cầu về niên hạn vốn đầu tư, nhưng khi chúng kiến ngày Alibaba chính thức lên sàn chứng khoán, không rõ hai tổ chức đầu tư này có cảm nghĩ như thế nào.



# GÓC NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

## Bản danh sách với những nhà đầu tư “khủng”

Tháng 10 năm 1999, Alibaba nhận được 5 triệu đô la khoản tiền đầu tư đầu tiên. Giờ đây khi nhìn lại, khoản tiền này có vẻ không lớn, còn tiếng tăm của nhà đầu tư có thể nói là rất giàu có. Vụ đầu tư này do Goldman Sachs đứng đầu, các bên tham gia gồm có Fidelity, Quỹ phát triển khoa học kỹ thuật của chính phủ Singapore và Investor AB. Trong đó, tập đoàn Goldman Sachs là một trong những ngân hàng đầu tư nổi tiếng nhất trên thế giới, tập đoàn Fidelity là một công ty quỹ lớn nhất toàn cầu.

Những tư liệu mà hiện giờ chúng ta có thể xem chứng minh một điều rằng, Alibaba có một cái nhìn khát khe với đầu tư mạo hiểm. Mã Vân vẫn luôn nhấn mạnh về việc anh không chỉ cần tiền – giọng điệu này của Mã Vân đến hôm nay vẫn không hề thay đổi. Khi nhắc đến việc thu hút đầu tư, quan điểm của anh luôn là: Tiền là thứ không thiếu trên thế giới, điều còn thiếu là tinh thần của một nhà doanh nghiệp, và những nhà doanh nghiệp có thể dùng tiền bạc để sáng tạo nên giá trị.

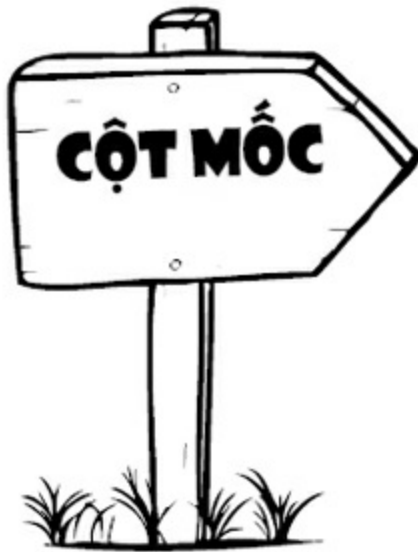
Sau khi thành lập không bao lâu, Alibaba đã nhận được khoản đầu tư đầu tiên, tốc độ thu hút vốn thực ra không hề chậm. Ngoài ra, bản danh sách các tổ chức đầu tư trong lần đầu tiên này cũng có thể làm chứng cho lập luận “lựa chọn, cân nhắc nhà đầu tư” của Mã Vân. Sẽ không có ai nghi ngờ rằng Goldman Sachs và Fidelity là những nhà đầu tư có cái nhìn nông cạn. Bản thân tên của hai tập đoàn này đã là biểu tượng của thị trường vốn.

Bản danh sách này rất dễ dàng truyền tải một ấn tượng đến giới truyền thông và công chúng: Họ có quá nhiều tiềm lực và danh tiếng, vì vậy đương nhiên những quyết định của họ không hề nông cạn; và logic tiếp theo, họ sẽ đánh giá cao khả năng phát triển dài hạn của Alibaba. Đây là một mũi tên trúng hai đích mà Alibaba tự tìm kiếm được.

Thế nhưng, trong danh sách cổ đông của Alibaba mà chúng ta nhìn thấy hôm nay, đã không còn tìm thấy cái tên Goldman Sachs. Một bài viết của tờ *Thời báo New York* đã từng nói, năm 2003, phòng phụ trách khu vực tư nhân của Goldman Sachs đã mất niềm tin với

các công ty sáng nghiệp của Trung Quốc, và họ bắt đầu rao bán lượng cổ phần của Alibaba, “Khi đó họ không thể tưởng tượng nổi Alibaba lại trở nên thành công như ngày hôm nay. Có rất nhiều công ty giống như Alibaba, trải qua một thời gian dài phát triển nhưng vẫn thất bại.” Một nguồn thông tin của *Thời báo New York* đã nói như vậy.

**Dù Goldman Sachs chưa có niềm tin lâu dài với Alibaba, nhưng sự gia nhập lúc ban đầu của họ vẫn giúp cho Alibaba có được một câu chuyện đẹp để kể lại cho giới truyền thông: Ngân hàng đầu tư hàng đầu thế giới đánh giá cao khả năng phát triển dài hạn của Alibaba. Nó khiến cho những kẻ ngoài cuộc đổ ánh nhìn đầy ngưỡng mộ vào công ty mới được thành lập này.**



## CỘT MỐC - 07

### Tháng 1 năm 2000: Chủ tịch Hội đồng quản trị Masayoshi Son của SoftBank đầu tư vào Alibaba

*“Tuyệt đối đừng để vốn sai khiến bạn, mà hãy để nó kiếm ra tiền. Những doanh nghiệp để vốn điều khiển sẽ chẳng làm nên nổi trò trống gì, điều quan trọng nhất là bạn phải biến vốn thành lời, giúp cổ đông thu được lợi nhuận. Nếu một lúc nào đó bạn thu hút được rất nhiều tiền, nhưng bạn vẫn giữ vững nguyên tắc của hôm nay và làm những việc mà bạn cho rằng sẽ kiếm được tiền, tôi tin rằng rồi sẽ có ngày, vốn chắc chắn phải nghe theo bạn.”*

## NHÀ ĐẦU TƯ LÝ TƯỞNG

Sau lần đầu tiên thu hút vốn thành công, tiền bạc tạm thời không còn là vấn đề với Alibaba. Nhưng đúng lúc này, bỗng nhiên một nhà đầu tư nổi tiếng khác lại tự tìm đến với Mã Vân: Nhà sáng lập của SoftBank – ông Masayoshi Son.

Cuộc gặp gỡ đầu tiên giữa Mã Vân và Masayoshi Son sau này được miêu tả thành một bối cảnh đầy chất “sân khấu”. Một ngày của tháng 10 năm 1999, Mã Vân nhận được một email gửi từ Guta, chuyên gia phân tích cấp cao của công ty Morgan Stanley nói rằng có một người muốn được gặp anh, và khuyên anh nên đến gặp mặt xem sao. Khi đó Mã Vân

vừa nhận được khoản đầu tư mạo hiểm 5 triệu đô la của Goldman Sachs, do đang bận rộn với công việc xây dựng Alibaba nên anh cũng quên luôn email này. Vài ngày sau, Guta lại gọi điện thoại thúc giục Mã Vân, và còn liên tục nhấn mạnh rằng nhân vật này vô cùng quan trọng đối với sự phát triển trong tương lai của Alibaba, dặn Mã Vân nhất định phải lưu tâm. Nghe thấy vậy, Mã Vân bèn quyết định đến Bắc Kinh một chuyến để gặp mặt nhân vật thần bí này.

Sau khi đến Bắc Kinh, Guta mới nói cho Mã Vân biết, nhân vật thần bí này chính là Masayoshi Son. Trước đó, Masayoshi Son đã đầu tư vào các công ty internet như Sina, Netease và nhận được những kết quả khả quan. Lúc này Masayoshi Son đang ở Bắc Kinh để triệu tập một cuộc gặp mặt giữa các nhà đầu tư và nhà quản lý tại tòa nhà Phú Hoa. Cuộc gặp giữa Mã Vân và Masayoshi Son được sắp xếp vào ngày 31 tháng 10. Do vừa hoàn thành lần thu hút vốn đầu tiên nên có thể nói là Mã Vân không thiếu tiền, anh có thể dùng khoản tiền này để duy trì hoạt động của công ty thêm một thời gian nữa. Vì vậy khi hai người trò chuyện, Mã Vân không hề có ý định thu hút vốn mà chỉ giới thiệu một chút những dự định của mình trong tương lai. Mã Vân chỉ nói trong 6 phút, và trong tình huống hoàn toàn không có bất cứ khảo sát thực tế nào với Alibaba, Masayoshi Son đã quyết định đầu tư 40 triệu đô la, nhưng ông yêu cầu được chiếm 49% cổ phần của công ty. Sau khi gặp mặt Masayoshi Son, Mã Vân từ Bắc Kinh trở về Hàng Châu. Cùng lúc này, đội ngũ của Masayoshi Son cũng đến Hàng Châu. Hai mươi ngày sau, Mã Vân nhận lời mời của Masayoshi Son, bay sang Tokyo Nhật Bản để tiếp tục bàn bạc thỏa thuận đầu tư cùng Masayoshi Son.

Lần thứ hai hội kiến, Mã Vân đưa ra 3 điều kiện: Thứ nhất, Alibaba chỉ chấp nhận SoftBank là nhà đầu tư duy nhất, không muốn những nhà đầu tư khác cùng vào cuộc; thứ hai, với tư cách là cổ đông, SoftBank không được chỉ coi trọng lợi ích trước mắt mà không quan tâm đến những kế hoạch lâu dài của Alibaba, bắt buộc phải lấy sự phát triển của Alibaba làm trọng tâm, cũng có nghĩa là Masayoshi Son không được can thiệp một cách quá sâu vào các công việc và hoạt động kinh doanh của Alibaba; thứ ba, mời Masayoshi Son đảm nhiệm chức vụ giám đốc của Alibaba. Cuối cùng, Masayoshi Son đầu tư 30 triệu đô la, chiếm 30% cổ phần của Alibaba, nhưng từ chối yêu cầu đảm nhiệm chức vụ giám đốc của Mã Vân, chỉ đồng ý trở thành cố vấn cho Alibaba.

Nhưng sau khi trở về Hàng Châu và suy xét mọi việc, anh bỗng cảm thấy hối hận vì quyết định của mình ở Nhật Bản: “Mình cần nhiều tiền thế để làm gì đây? Đúng là ngu ngốc.” Mã Vân lo lắng tỉ lệ cổ phần của SoftBank quá lớn, khiến cổ phần của tầng lớp lãnh

đạo trong công ty sẽ bị pha loãng và mất đi tiếng nói. Anh lập tức bắt đầu khởi động cuộc đàm phán lại với SoftBank, Mã Vân thương lượng với Masayoshi Son rằng chỉ cần 20 triệu đô la, bởi ở một khía cạnh nào đó mà nói, việc có quá nhiều tiền cũng không phải là chuyện tốt đẹp. Cuối cùng Masayoshi Son đồng ý đầu tư 20 triệu đô la. Đối với Masayoshi Son mà nói, đây là lần nhượng bộ nhiều nhất trong sự nghiệp đầu tư của ông. Tháng 1 năm 2000, SoftBank liên kết với 6 nhà đầu tư: Fidelity, Transpac Capital, Quỹ đầu tư châu Á Nhật Bản, Tập đoàn đầu tư Thụy Điển và TDF cùng đổ số vốn 25 triệu đô la<sup>(18)</sup> vào Alibaba, trong đó SoftBank với vai trò chủ đầu tư đã rót vào 20 triệu đô la.

Năm 2000, bong bóng internet vỡ tung ở Thung lũng Silicon, các loại cổ phiếu công nghệ trên Nasdaq lần lượt trượt dốc, trong thời điểm này việc thu hút vốn trên thị trường là vô cùng khó khăn. Nhưng nhờ hai khoản đầu tư tổng cộng 25 triệu đô la này, Alibaba đã sống sót qua mùa đông giá lạnh của internet ập đến ngay sau đó.

Mã Vân vẫn luôn giữ sự tỉnh táo cao độ, anh biết tiền bạc là công cụ chứ không phải mục đích, cũng giống như câu nói mà anh đã dành cho một thí sinh trong chương trình *Win in China*: “Tuyệt đối đừng để vốn sai khiến bạn, mà hãy để nó kiếm ra tiền. Những doanh nghiệp để vốn điều khiển sẽ chẳng làm nên nổi trò trống gì, điều quan trọng nhất là bạn phải biến vốn thành lời, giúp cổ đông thu được lợi nhuận. Nếu một lúc nào đó bạn thu hút được rất nhiều tiền, nhưng bạn vẫn giữ vững nguyên tắc của hôm nay và làm những việc mà bạn cho rằng sẽ kiếm được tiền, tôi tin rằng rồi sẽ có ngày, vốn chắc chắn phải nghe theo bạn.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Khi có tiền thì mới dễ dàng nhận được tiền

Điều này tuy nghe có vẻ ngược đời, nhưng lại là một đạo lý hữu ích. Hai tháng sau khi Goldman Sachs đầu tư 5 triệu đô la vào Alibaba, SoftBank cũng muốn đổ tiền vào Alibaba, nhưng lần đầu tư này đạt được không phải nhờ vào việc đi tìm nhà đầu tư, mà nó được tiến hành chỉ qua một lần gặp mặt giữa Mã Vân với Masayoshi Son. Anh đã bộc bạch những



hiểu biết của mình về lĩnh vực internet và sự phát triển của nền thương mại điện tử của Trung Quốc trong tương lai. Chỉ sau 6 phút Masayoshi Son đã hiểu và lập tức muốn Mã Vân nhận 40 triệu đô la, nhưng Mã Vân lại lắc đầu từ chối. Tại sao chỉ trong khoảng thời gian ngắn như vậy mà Masayoshi Son đã quyết định giao tiền cho anh, ở đây có hai nguyên nhân quan trọng: Thứ nhất là việc mà Mã Vân đang làm khiến cho Masayoshi Son thấy được viễn cảnh trong tương lai, sự đánh giá cao với tương lai của internet là nguyên nhân quan trọng nhất khiến Masayoshi Son vượt trội hơn hẳn so với các nhà đầu tư thông thường. Thứ hai là khi đó Mã Vân xuất hiện không phải với thân phận là một nhà sáng nghiệp đang vô cùng khát tiền, bởi vì khi đó trong túi anh cũng đã có khoản tiền 5 triệu đô la do Goldman Sachs đầu tư, vì vậy khi trò chuyện cùng Masayoshi Son, Mã Vân chỉ đơn giản là đang chia sẻ về viễn cảnh internet một cách bình thường. Một tâm thái nhẹ nhõm như vậy khiến anh không phải gánh chịu áp lực hay trọng trách tâm lý nào, khiến cuộc chuyện diễn ra một cách tự nhiên bình thản. Với trạng thái này, đương nhiên con người sẽ có thể biểu đạt những suy nghĩ của mình một cách hoàn chỉnh.

Kỳ thực ngoài hai điểm này, còn có một điểm nữa đó là năng lực quyết đoán của Masayoshi Son, điểm này trong năm 2002, khi tiến hành phỏng vấn ông trong chương trình *Đối thoại*, tôi đã có cảm giác này trong khoảng thời gian ngắn ngồi cùng ông trong phòng VIP. Khi nhân viên kỹ thuật cài micro cho ông, ông vẫn đang gọi điện thoại, câu cuối cùng tôi nghe được hình như là ông đang đưa ra quyết định cho một khoản đầu tư, ông ấy nói một cách quyết đoán rằng: “Đúng 200 triệu nhé”, thần thái của ông lúc đó vô cùng kiên quyết, không hề do dự hay chần chừ, phía sau mỗi câu nói đều là dấu câu, không có bất kỳ dấu tình lược nào. Micro đã đeo xong nhưng cuộc điện thoại của ông vẫn chưa kết thúc, những nhân viên tùy tùng của ông sợ rằng tôi sẽ phật ý nên nói lời xin lỗi, ông ấy đang phải xử lý một vụ đầu tư rất lớn. Khi đó tôi vô cùng kinh ngạc, lẽ nào một hạng mục đầu tư lớn như vậy lại không cần tổ chức một hội nghị hay sao? Sao lại tùy ý như vậy?

Mã Vân miêu tả cuộc gặp mặt giữa anh và Masayoshi Son là một “tình yêu sét đánh”, họ là những người bạn tâm giao của nhau. Anh nói rằng, bản thân mình nhìn có vẻ thông minh nhưng thực ra không thông minh, còn Masayoshi Son nhìn qua có vẻ không thông minh nhưng kỳ thực lại vô cùng thông minh. Mã Vân nói rằng các thủ thuật, kỹ năng đàm phán của Masayoshi Son cực cao, thông thường ông ấy rất ít nói, nhưng một khi đã nói là có thể hạ gục bạn.

Một người có thể nhìn rõ phương hướng phát triển trong tương lai của thương mại điện tử kết hợp cùng một người có khả năng quyết đoán cực cao như Masayoshi Son. Tầm cỡ

trọng đại của sự kiện này, chúng tôi sẽ nhắc lại trong cột mốc liên quan đến sự sáng lập của Taobao.

## Tài năng của Thái Sùng Tín lại một lần nữa phát huy tác dụng to lớn.

Từ sau khi gặp mặt Masayoshi Son, Mã Vân và CFO Thái Sùng Tín đã bay đến Nhật Bản, tiến hành một vòng đàm phán trực tiếp với Masayoshi Son, Masayoshi Son một lần nữa lại kiên trì muốn đầu tư với mức 40 triệu đô. Nghe xong đề xuất này, tâm trạng Mã Vân rạo rục vui sướng, cảm thấy như vậy là được rồi, nhưng Thái Sùng Tín lại nói không, khiến cho Masayoshi Son giật mình kinh ngạc, cuối cùng phải điều chỉnh xuống mức 30 triệu đô. Sau khi trở về, Mã Vân lại nghĩ lại một lần nữa: chỉ cần 20 triệu đô, không khó để tưởng tượng rằng trong những toan tính điều chỉnh này, ý kiến của Thái Sùng Tín đã phát huy một vai trò then chốt. Nếu như khi đó đồng ý nhận 40 triệu đô la, cổ phần của Alibaba sẽ bị pha loãng nhiều hơn. Không chỉ có vậy, sự điều chỉnh mức vốn đầu tư của Thái Sùng Tín rất có lợi cho cục diện của Alibaba, về điểm này, kinh nghiệm của một Mã Vân đang trong quá trình lập nghiệp chắc chắn không bằng những người đã có kinh nghiệm công tác trong thị trường vốn.

Chúng ta có thể thấy, rất nhiều những nhà sáng nghiệp khi tìm vốn đầu tư đều không có kinh nghiệm giao tiếp với các nhà đầu tư, lại càng không hiểu làm thế nào để cân bằng mối quan hệ giữa các nhà đầu tư, nắm bắt tỷ lệ giữa lợi ích của tập thể và lợi ích của nhà đầu tư. Những nhà sáng lập không phải hoàn hảo toàn tài, họ cần tìm ra phương hướng, xây dựng đội ngũ, tìm mô hình doanh số lợi nhuận, những người vừa biết được những thứ này, lại vừa biết tìm kiếm nguồn đầu tư thì vô cùng hiếm, về cơ bản là không có, ngoại trừ những nhân tài xuất hiện từ các tổ chức đầu tư, hoặc những nhân vật xuất thân từ CFO quyết định chuyển hướng lập nghiệp. Có thể nói, có cực ít những nhà sáng nghiệp có sở trường tìm kiếm nguồn tiền đầu tư, và khiếm khuyết này lại thường khiến cho các công ty lập nghiệp mắc phải những sai lầm không thể sửa chữa, nếu như không phải tự thân bản thân lập nghiệp, tôi sẽ hoàn toàn không thể nhận ra tầm quan trọng của điểm này.

Tôi đã xem đi xem lại rất nhiều lần những bài diễn giải của Mã Vân trong chương trình *Win in China*. Trong bài diễn giải của mình, Mã Vân có nói một câu khen ngợi CFO của anh, mà thông thường khán giả sẽ giống như tôi, không chú ý đến câu nói đó, cho đến giờ

tôi đã thực sự hiểu được ý nghĩa của nó. Một người như Thái Sùng Tín không thể đào tạo bồi dưỡng được trong nội bộ, chỉ có thể tìm ở bên ngoài công ty, nhưng quá nửa các công ty khi cần tuyển những nhân tài như thế này đều là lúc sắp lên sàn chứng khoán, và mục đích đưa họ đến chính là để chuẩn bị các công việc để niêm yết chứng khoán. Và trong giai đoạn trước đó, hầu như tất cả các sai lầm sẽ gặp, nhà sáng nghiệp đều đã gặp phải, và cũng phải trả những cái giá thể thảm, và có một số những sai lầm về mặt đầu tư về căn bản sẽ chẳng thể xoay chuyển được nữa. Năm 1999, khi vừa mới lập nghiệp được vài tháng, Mã Vân đã có được Thái Sùng Tín, một nhân tài từng làm việc trong một tổ chức đầu tư quốc tế, điều này đã giúp cho quá trình lập nghiệp của Mã Vân bớt đi rất nhiều đoạn đường vòng.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Thêm một “thần thoại” nữa của truyền thông

Quá trình nhận được khoản đầu tư thứ hai của Alibaba ngày nay đã được lan truyền và trở thành một câu chuyện thần thoại. Một câu chuyện thần thoại về phương diện đầu tư lập nghiệp. Cũng giống như câu chuyện thần thoại “Chiếc khăn ăn” nổi tiếng được lưu truyền trong Thung lũng Silicon: Một nhà sáng nghiệp vẽ vờ lung tung trên chiếc khăn ăn trong quán cà phê, viết ra mô hình kinh doanh và suy nghĩ lập nghiệp của mình, sau đó anh ta đã nhận được một khoản đầu tư mạo hiểm.

Còn câu chuyện thần thoại này của Mã Vân, đó là anh chỉ dùng 6 phút để nhận được khoản đầu tư 20 triệu đô của Masayoshi Son.

“Câu nói đầu tiên mà Masayoshi Son nói với tôi là: ‘Hãy nói một chút về Alibaba của anh đi!’, thế là tôi bắt đầu nói về mục tiêu của công ty, vốn định nói trong khoảng một tiếng đồng hồ, thế nhưng khi vừa mới bắt đầu được 6 phút, Masayoshi Son đã bước ra từ phía đầu bên kia của phòng làm việc và nói: ‘Tôi quyết định sẽ đầu tư vào công ty của anh, anh cần bao nhiêu tiền?’”

Nếu như bạn thành lập một công ty internet, và muốn tìm một nhà đầu tư internet lý tưởng nhất trong giai đoạn trước và sau năm 2000, ngoại trừ hai bậc thầy của lĩnh vực đầu

tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon là Michael Moritz và John Doerr (họ đã đầu tư vào Yahoo và Google) ra, thì không còn ai khác ngoài Masayoshi Son.

Mã Vân từng bị giới truyền thông gọi là “Crazy Jack”, nhưng độ điên cuồng của Masayoshi Son cũng không hề kém cạnh.

Khi đó, Masayoshi Son có lẽ là nhà đầu tư internet vừa nổi tiếng nhất vừa điên cuồng nhất trên toàn thế giới. Ngân hàng SoftBank của ông nắm trong tay cổ phần của hơn 100 công ty internet, trong đó nổi tiếng nhất là Yahoo. Ông kể lại mức độ điên cuồng của mình khi đầu tư vào Yahoo năm 1995: “Một hôm, một người bạn đến tìm tôi và nói rằng có một vài du học sinh Trung Quốc vừa từ Mỹ trở về muốn gặp tôi, và muốn xin tôi một ít thời gian để nghe những dự định liên quan đến việc lập nghiệp của họ. Tôi tôn trọng tất cả những bạn trẻ có ý chí phấn đấu, và càng tôn trọng trí tuệ của họ, thế nên tôi đã đồng ý, 30 phút, tôi chỉ lắng nghe có 30 phút, và sau đó đưa ra một quyết định khiến cho tất cả mọi người chấn động. Tổng cộng tôi đã đầu tư 360 triệu đô la cho công ty internet vẫn chưa thu được một đồng lợi nhuận nào do những người bạn trẻ này thành lập, tất cả mọi người đều nói tôi điên rồ, nhưng thực ra tôi biết rằng, đó chỉ là sự khởi đầu cho nụ cười của tôi.”

Giờ đây chúng ta có thể nói rằng, đầu tư vào Alibaba cũng là sự khởi đầu cho nụ cười của Masayoshi Son.

Khi Mã Vân ngồi trước mặt Masayoshi Son vào tháng 10 năm 1999, Masayoshi Son đã là một trong những người giàu nhất thế giới nhờ vào sự phát triển phồn thịnh của internet và bong bóng internet, thậm chí có một đạo tài sản cá nhân của Masayoshi Son còn vượt qua cả Bill Gates để trở thành tỷ phú đứng đầu thế giới. Bây giờ đã có những đơn vị truyền thông nói rằng, đợi đến khi tập đoàn Alibaba chính thức được lên sàn chứng khoán, rất có khả năng Masayoshi Son lại một lần nữa đứng đầu thế giới.

Khi ấy và trong khoảng thời gian rất dài sau đó, giá trị to lớn mà Masayoshi Son mang lại cho Alibaba và Mã Vân, dù có dùng lời lẽ nào để tả cũng không hề quá đáng.

Đầu tiên là kế hoạch đầu tư của Masayoshi Son. Chính Mã Vân đã từng nói: “Kể từ khi Masayoshi Son đầu tư vào Alibaba cho đến nay, ông ấy vẫn hết sức tín nhiệm tôi, gần như không hề can thiệp vào các nghiệp vụ của tập đoàn. Suy nghĩ của ông ấy cũng giống như tôi, đó là đều muốn thắng “ở thời tương lai”, và luôn cân nhắc mọi việc để hướng đến chiến lược lâu dài của Alibaba. Tôi thường nói đùa với ông ấy rằng, nếu như Alibaba thiếu tiền, cuộc điện thoại đầu tiên của tôi sẽ là gọi cho ông. Ông ấy nói, tất nhiên là anh nên gọi cho tôi

rồi.”

Đầu tiên, ông phù hợp với yêu cầu về một nhà đầu tư lý tưởng của Mã Vân: Tầm nhìn rộng mở, quan tâm đến sự phát triển dài hạn của công ty; hoàn toàn không thiếu tiền, nên trong thời gian ngắn hạn sẽ không đòi hỏi hay có những yêu cầu liên quan đến tiền.

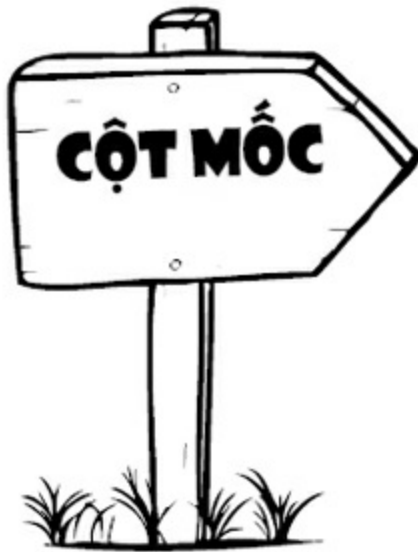
Thứ hai, mối quan hệ của Masayoshi Son với các nhân vật trong lĩnh vực internet phân bố khắp nơi trên phạm vi toàn thế giới, cùng với sự hiểu biết của Masayoshi Son đối với internet sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho sự phát triển của Alibaba. Sự thành lập của Taobao và vụ đầu tư của Yahoo vào Alibaba đều liên quan mật thiết đến Masayoshi Son.

Cuối cùng, sự đầu tư của Masayoshi Son có sức thuyết phục hơn so với Goldman Sachs: Alibaba sẽ trở thành một công ty internet thành công, cho dù hiện tại nó vẫn chưa đem lại lợi nhuận, và phải đón nhận rất nhiều sự hoài nghi.

Mã Vân luôn là một người kể chuyện xuất sắc. Và quyết định đầu tư của Masayoshi Son đã mang đến cho anh một câu chuyện không thể hay hơn: Chỉ mất 6 phút để nhận được hàng chục triệu đô từ một nhà đầu tư internet thành công nhất trên thế giới, nhưng Mã Vân và Alibaba vẫn băn khoăn do dự, suy xét hồi lâu mới đồng ý.

Ngoài ra, sự công nhận của Masayoshi Son còn mang tới một sự so sánh ngầm ở phía sau: Khi đó Yahoo—công ty internet thành công nhất trên thế giới cũng được Masayoshi Son đầu tư; và khi Masayoshi Son đầu tư vào Yahoo, Dương Chí Viễn lúc đó cũng giống như Mã Vân bây giờ, thứ duy nhất nắm được trong tay chỉ là ý chí phấn đấu, suy nghĩ và hoài bão.

“Câu chuyện” hoàn hảo này sẽ còn tiếp tục được lưu truyền rất lâu.



## CỘT MỐC - 08

Năm 2000: Lần đầu tiên đối mặt với khủng hoảng và cắt giảm nhân sự

*“Nếu chiến lược không được thể hiện trên kết quả và mục tiêu, thì đó chỉ là những lời sáo rỗng. Trong một quá trình hoạch định chiến lược chính xác, việc đầu tiên là phải xác định chính xác những việc cần phải làm, sau đó những việc ấy cũng phải được thực hiện một cách chính xác. Nếu bạn làm những việc chính xác, thì có thể đạt được hiệu quả gấp đôi, nếu những việc bạn làm là sai lầm, thì những việc sau đó càng được thực hiện chính xác bao nhiêu, bạn sẽ càng chết nhanh bấy nhiêu.”*

## QUÁ TRÌNH MỞ RỘNG QUY MÔ RẤT DỄ XUẤT HIỆN NHỮNG SAI LẦM TAI HẠI

Tháng 1 năm 2000, trải qua tổng cộng hai lần thu hút đầu tư, Mã Vân nắm trong tay khoản vốn “kéch xù” 25 triệu đô la, lập tức xóa tan tình cảnh khó khăn vì thiếu tiền trước đó. Tiếp theo đây, anh phải đối diện với vấn đề làm sao để tiêu tiền.

Đầu tiên là việc chuyển văn phòng. Từ lúc Alibaba được thành lập, tất cả mọi người đều chui vào làm việc trong căn phòng rộng 150 mét vuông ở vườn hoa ven hồ. Vì vậy chuyển

văn phòng công ty là việc đầu tiên Mã Vân làm sau khi nhận được tiền vốn. Văn phòng mới mà Mã Vân lựa chọn là tòa nhà khoa học kỹ thuật Hoa Tinh nằm trên đường Văn Tam, cách vườn hoa ven hồ không xa. Tòa nhà khoa học kỹ thuật Hoa Tinh vừa được khánh thành không lâu nên tiền thuê cũng tương đối rẻ. Ban đầu Mã Vân định thuê trọn một tầng lầu, nhưng vấp phải sự phản đối của tập thể, mọi người cho rằng không cần dùng đến diện tích lớn đến thế, như vậy là lãng phí, thế là Mã Vân từ bỏ ý định của mình. Nhưng chưa đầy hai tháng sau, số lượng nhân viên của Alibaba đã vượt quá 300 người, văn phòng vừa mới thuê lại trở nên chật chội. Giờ có muốn thuê lại thì tòa nhà khoa học kỹ thuật Hoa Tinh đã trở thành một tòa nhà văn phòng khá “hot” và không còn tầng nào trống cả. Cuối cùng văn phòng của Alibaba phải phân bố ở tầng 3, tầng 8 và tầng 9. Suốt 7 năm sau đó, nhân viên của Alibaba vẫn phải làm việc trong tòa nhà này.

Câu chuyện thứ hai liên quan đến tiêu tiền, đó là việc nhanh chóng mở rộng quy mô. Mã Vân muốn biến Alibaba trở thành một công ty toàn cầu hóa, một công ty thương mại điện tử lớn nhất thế giới. Thế nên, Mã Vân đã thiết lập văn phòng đại diện ở Hồng Kông và Anh, thành lập trung tâm nghiên cứu và phát triển sản phẩm ở Thung lũng Silicon, thành lập những công ty liên doanh tại Nhật Bản, Đài Loan và Hàn Quốc. Sau đó quyết định chuyển trụ sở chính đến Hồng Kông. Việc mở rộng quy mô khiến Alibaba rất được chú ý, nhưng cùng lúc đó, quá trình toàn cầu hóa dẫn đến hệ quả là giá thành nhân lực không ngừng tăng cao. Chi phí cho trung tâm nghiên cứu phát triển sản phẩm chỉ gồm 20 người ở Thung lũng Silicon đã cao gấp mấy lần so với công ty 200 người ở Hàng Châu, tiền lương hàng năm tính bằng đô la của mỗi người đều ở mức 6 con số trở lên.

Tiếp ngay sau đó, trong khi công ty vẫn chưa thu được lợi nhuận thì bong bóng internet bắt nguồn từ Thung lũng Silicon đã vỡ tung, chỉ số Nasdaq lao dốc điên cuồng. Hệ quả tất yếu là các nhà đầu tư bắt đầu siết chặt hầu bao. Trong ngành internet, ngay cả những vụ đầu tư mạo hiểm đã chốt xong từ trước đó cũng đành phải lần lượt rút lui. Lúc này tài khoản của Alibaba chỉ còn lại 7 triệu đô la. CFO Thái Sùng Tín nói với Mã Vân rằng: “ Nếu vẫn tiếp tục hoạt động theo mô hình trước kia, thì việc duy trì nửa năm thôi cũng là cả một vấn đề.”

Nguy cơ hiển hiện ngay trước mắt. Để bảo vệ Alibaba, Mã Vân quyết định ngừng mở rộng, thu hẹp chiến tuyến, giảm chi phí, cùng với đó là cắt giảm nhân sự với quy mô lớn trên toàn cầu, dựa vào nguồn tiền còn lại cố gắng sống sót càng lâu càng tốt. Từ Hàng Châu đến Thung lũng Silicon, tất cả các nhân viên có mức lương từ 6 con số (đô la) trở lên đều bị cắt giảm. 30 kỹ sư của Alibaba ở Thung lũng Silicon chỉ giữ lại 3 người, 30 người ở văn

phòng đại diện tại Hồng Kông chỉ giữ lại 8 người, trang web ở Hàn Quốc đóng cửa hoàn toàn, nhân viên ở văn phòng đại diện Bắc Kinh cắt hẳn một nửa. Ngoài ra, **Mã Vân còn áp dụng chính sách “kinh phí về 0”, ngân sách quảng cáo về 0, và chỉ ở khách sạn 3 sao khi phải đi công tác. Hành động thất lưng buộc bụng này của Alibaba về sau được Mã Vân gọi là “trở về Trung Quốc”.**

Sự thất bại thảm hại lần này của Alibaba trở thành tiêu điểm khi đó, rất nhiều báo và tạp chí đều đăng những bài viết đưa ra một số góc nhìn về việc Alibaba quay trở về hoạt động trong nước. Trong đó có một bài bình luận như sau: “Vô số nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp IT đã phải trải qua một mùa hè khó quên trong năm này, lần lượt từng người từng người một phải nhận ‘giấy triệu tập màu hồng’ – quyết định sa thải. Trong khi lĩnh vực internet đang ở vào giai đoạn khó khăn nhất, Alibaba cũng rút lại chiến tuyến hải ngoại của mình và trở về Trung Quốc, chuyển trụ sở chính từ Thượng Hải về Hàng Châu, bắt tay làm việc một cách thực tế.”

Phương pháp mà Mã Vân áp dụng đã tạm thời làm dịu bớt nguy cơ của Alibaba, giúp Mã Vân có được chút thời gian để thở. Nhưng điều này đã làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến tinh thần của các nhân viên Alibaba. Trong một đại hội năm 2001, Mã Vân đã phát biểu động viên khí thế của các nhân viên trong công ty: “Đừng vì sự chưa hoàn thiện và những lỗ hổng hiện tại của công ty mà mất niềm tin; cũng đừng vì công ty đã có được một địa vị xã hội mà tự kiêu tự đắc, lạc quan một cách mù quáng. Mọi người cần ý thức được rằng hôm nay mọi việc sẽ rất khó khăn, ngày mai sẽ còn khó hơn nữa, và những vấn đề gặp phải trong tương lai sẽ chỉ càng nhiều thêm. Đối với một tập thể trẻ như chúng ta mà nói, sự thay đổi quan trọng nhất là khi ngành internet đang từ thiên đàng rơi xuống địa ngục, chúng ta cũng đang từ những chiến sĩ du kích chuyển thành quân chính quy. Đây thực sự là một trải nghiệm đối với bầu nhiệt huyết của chúng ta.” Một nhân viên trong thời kỳ đầu của Alibaba nói: “Mã Vân giống như một vị cha xứ, dùng tư tưởng và suy nghĩ của mình để dẫn dắt chúng tôi tiến về phía trước.”

Sau khi “trở về Trung Quốc”, Alibaba tiến hành điều chỉnh chiến lược, từ bỏ rất nhiều nghiệp vụ, chuyên tâm cung cấp dịch vụ thương mại B2B cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Mã Vân nói: “Nếu chiến lược không được thể hiện trên kết quả và mục tiêu, thì đó chỉ là những lời sáo rỗng. Trong một quá trình hoạch định chiến lược chính xác, việc đầu tiên là phải xác định chính xác những việc cần phải làm, sau đó những việc ấy cũng phải thực hiện một cách chính xác. Nếu bạn làm những việc chính xác, thì có thể đạt được hiệu quả gấp đôi, nếu những việc bạn làm là sai lầm, thì những việc sau đó càng được thực hiện chính



xác bao nhiêu, bạn sẽ càng chết nhanh bấy nhiêu.” **Khi tổng kết nguyên nhân của thất bại lần này, Mã Vân nói rằng: “Sự thất bại với internet chắc chắn là do chính chúng ta gây ra, một là do đầu óc quá nóng, hai là do đầu óc không nóng, mà quá lạnh.”**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

Có quá nhiều nhân viên trong khi mô hình công ty vẫn chưa mang lại lợi nhuận là một điều nguy hiểm

Sau khi nhận được hai khoản đầu tư mạo hiểm, trong tay Mã Vân có 25 triệu đô la (tương đương với khoảng 200 triệu nhân dân tệ). Nhận được khoản tiền này tất nhiên là để phát triển công ty, nhưng làm sao để phát triển lại là một bài toán khó. Alibaba lúc này không có tư tưởng kiếm tiền hay là thu hút người sử dụng một cách rõ ràng. Khi tư duy phát triển của công ty không rõ ràng thì nhân viên càng ít càng tốt, khi thực sự tìm được tư duy phát triển rồi thì mới biết nên tìm những người như thế nào, và phải dùng họ ra sao. Thông thường sau khi nhận được một khoản tiền lớn từ nhà đầu tư, các doanh nhân thường vì các nguyên nhân khác nhau mà mở rộng quy mô. Trong quá trình phát triển của tất cả các công ty mới được thành lập, mở rộng quy mô luôn là giai đoạn dễ dàng mắc phải những sai lầm nhất, và những sai lầm trong giai đoạn này đều không hề nhỏ. Năm 2011, khi tôi thỉnh giáo Mã Vân về việc phát triển công ty, tôi nói rằng năm nay số lượng nhân viên trong công ty sẽ tăng lên 136 người, sau khi nghe xong anh liền nói: chị hãy cắt giảm một phần ba trong số đó. Tôi hỏi lý do vì sao? Anh nói rằng chẳng có lý do gì cả, hãy cứ cắt đi. Anh bảo rằng những nhân viên quản lý sẽ luôn nói rằng công ty đang bị thiếu người, ai chẳng biết rằng người nhiều thì việc sẽ ít đi, vậy là mọi người sẽ thoải mái, chế độ KPI<sup>(19)</sup> của rất nhiều công ty mới được thành lập vẫn chưa được hoàn thiện, vì vậy thông thường mà nói, trong tình huống này chắc chắn người sẽ nhiều hơn việc. Anh nói rằng việc có quá nhiều người sẽ dẫn đến chi phí tài chính cao hơn, nhưng đó không phải là chủ yếu, điều quan trọng là những người nhàn rỗi kia sẽ khiến cho những người toàn tâm toàn ý làm thêm ca cảm thấy bất mãn, nếu tình trạng kéo dài thì văn hóa của cả công ty sẽ không ổn

nữa. Sau khi trở về, chỉ trong vòng bốn tháng tôi cắt giảm hơn 110 người của Youmi xuống còn hơn 80 người, khối lượng công việc vẫn đạt như trước đây, trong khi mọi hoạt động vẫn tiến hành bình thường. Việc này khiến tôi thấy rất cảm động, lời khuyên khi đó của Mã Vân không chỉ đã giúp tôi tiết kiệm rất nhiều chi phí của công ty, đối với một công ty mới được thành lập mà nói, chi phí dành cho vài chục nhân viên này không phải là một con số nhỏ, điều quan trọng hơn là những đóng góp của sự thay đổi này đối với giá trị quan và văn hóa của công ty.

## Các bước quốc tế hóa của doanh nghiệp bắt buộc phải tiến hành một cách cẩn trọng

Năm 2000, dù là ở phương hướng phát triển hay mô hình lợi nhuận thì Alibaba vẫn đang ở trong giai đoạn thăm dò, có thể nói lúc này Alibaba còn chưa có một chỗ đứng vững chắc ở trong nước, nay bỗng dừng lại thiết lập trụ sở ở bao nhiêu quốc gia như vậy, dù xét ở khía cạnh nào đi chăng nữa, đây vẫn là một bước đi hết sức nóng vội.

Đầu tiên, quản lý là vấn đề lớn nhất, nếu như đội ngũ quốc tế hóa tại nơi đó không được quản lý bởi một nhà lãnh đạo đáng tin cậy, thì chắc chắn mối liên kết giữa họ và công ty mẹ sẽ xảy ra vấn đề. Tiếp theo, trong số 18 nhân viên của Alibaba, ngoại trừ Thái Sùng Tín là một nhân tài quốc tế hóa, còn lại hoàn toàn không có ai đủ khả năng quản lý đội ngũ quốc tế hóa trong giai đoạn này. Dù có đặt trụ sở chính ở Hồng Kông hay ở Thượng Hải đi chăng nữa, những bước đi này đều không phù hợp với trình độ của Alibaba lúc đó. Thực sự mà nói, không chỉ ở năm 2000, mà ngay cả đến giờ này, năng lực quốc tế hóa của các công ty Trung Quốc vẫn khá non kém. Năm 2012 tôi có tham gia một buổi tiệc do vài công ty internet nổi tiếng của Trung Quốc tổ chức trong khu vực Thung lũng Silicon, trong số đó có cả những nhân viên của Alibaba đang làm việc tại Mỹ. Dù 12 năm đã trôi qua, nhưng khoảng cách về mặt thực lực giữa đội ngũ quốc tế hóa của các công ty internet lớn này so với đội ngũ của các doanh nghiệp bản địa vẫn là rất lớn. Con đường tiến tới giai đoạn quốc tế hóa của các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn là một chủ đề quá mới. Năm 2000, Alibaba vẫn chỉ là một công ty mới thành lập được một năm, và bộ rễ của công ty này vẫn còn chưa cắm sâu, tôi có thể khẳng định chắc chắn rằng, khi đó bộ rễ này không thể cắm nổi ở thị trường hải ngoại!

Nửa cuối năm 2000, bong bóng internet sắp vỡ tan, nếu như lúc đó không kịp thời tiến

hành cắt giảm nhân sự trên toàn cầu, Alibaba rất khó có thể sống sót qua thời kỳ gian khó nhất sẽ ập đến ngay sau đó. Trước khi Mã Vân cắt giảm nhân sự trên quy mô lớn, CFO Thái Sùng Tín đã từng nghiêm túc nhắc nhở anh rằng, nếu cứ tiêu tiền với tốc độ hiện nay, thì chỉ nửa năm sau Alibaba chắc chắn sẽ phải đóng cửa. Khi đó Thái Sùng Tín là người duy nhất trong đội ngũ sáng nghiệp của Mã Vân có thể đối thoại một cách bình đẳng với anh, những người còn lại đa phần đều thuộc dạng học sinh, hoặc là kiểu chỉ đầu đánh đấy. Nếu có một người như vậy trong đội ngũ thì trong những thời khắc then chốt nhất, anh ta có thể đưa ra những lời nhắc nhở chân thật và giá trị nhất về phương diện tài chính, đây là một đối tác lập nghiệp cực kỳ hiếm có. Trên thực tế, có rất nhiều nhà sáng nghiệp do xung quanh không có ai thực sự đáng tin cậy, luôn am hiểu tình hình hoặc có thể cùng họ đưa ra những quyết sách quan trọng, nên rất nhiều trường hợp họ đã khiến cho tương lai của cả công ty lâm vào tình thế hiểm nghèo. Thực ra, việc một công ty mới được thành lập chết yểu là điều rất dễ xảy ra, và có rất nhiều kiểu “chết” khác nhau, nhưng triệu chứng xuất hiện cuối cùng đều là sự đứt đoạn của dòng tiền. Quyết định của Mã Vân được đưa ra vào đúng ngày 30 Tết, chúng ta có thể thấy mức độ khẩn cấp khi đó là như thế nào!



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Di chứng của bong bóng và chiến thuật tỏ ra yếu đuối

Năm 2008, sau khi cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới xảy ra, Mã Vân có thể tự hào tuyên bố rằng, mình sớm đã ngửi thấy mùi của cuộc khủng hoảng. Khi ấy, trong một cuộc nói chuyện giữa chúng tôi, anh nói rằng giờ đây mình đã là một vị thuyền trưởng giàu kinh nghiệm, có thể căn cứ theo hướng gió thổi trên mặt biển và phán đoán được những nguy hiểm đang cận kề một cách nhạy bén.

Sở dĩ anh có thể nói được như vậy, là bởi xét cho cùng anh đã từng trải qua một đợt khủng hoảng kinh tế mang tính toàn cầu, và đây lại là một cuộc khủng hoảng kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến Alibaba. Anh đã kéo công ty mình vượt qua giai đoạn đen tối đó, và còn từng bước trở nên lớn mạnh. Giống như lời Nietzsche đã từng nói, tất cả những gì không thể giết chết bạn, thì sẽ chỉ khiến bạn càng trở nên mạnh mẽ.

Đương nhiên, chúng ta không có cách nào giả định rằng, nếu như bong bóng internet ở Thung lũng Silicon không vỡ tung thì tình hình sẽ ra sao: Mã Vân tiếp tục áp dụng với phương thức mở rộng quy mô chóng mặt để phát triển Alibaba, khi CFO Thái Sùng Tín chỉ ra rằng số vốn còn lại chỉ có thể duy trì thêm nửa năm nữa, Alibaba sẽ lại cố gắng tiến hành thêm một lần thu hút vốn mới trên thị trường để hỗ trợ cho sự mở rộng của mình. Kết quả cuối cùng có thể sẽ khả quan, Mã Vân sẽ sớm thực hiện được mục tiêu trở thành công ty thương mại điện tử lớn nhất trên thế giới, hoặc cũng có thể sẽ thất bại, Alibaba cuối cùng sẽ khó để đạt được trạng thái cân bằng giữa tốc độ mở rộng và tiền vốn, và hồi kết bi kịch sẽ đến.

**Chỉ trong vòng chưa đầy 2 năm mà công ty đã phải trải qua một đợt khủng hoảng như vậy, thì những bài học quý giá mà nó mang lại cũng rất rõ ràng. Nó có thể khiến cho những người chèo lái của công ty cảm thấy trân trọng thị trường hơn, và bắt đầu lưu ý đến chu kỳ biến động của kinh tế; nó còn giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể nắm bắt được nhịp độ phát triển của công ty; và đương nhiên, nó cũng thúc giục họ bắt đầu suy xét về bài toán lợi nhuận.**

Vượt qua được lần khủng hoảng này, có thể nói Mã Vân đã chứng tỏ được mọi khả năng của mình trước giới truyền thông.

Đầu năm 2000, nhờ vào khoản tiền 25 triệu đô la sau hai lần thu hút vốn, Mã Vân cho rằng đã có thể bắt tay thực hiện tham vọng của mình. Anh quyết định chủ động xuất kích: đề ra mục tiêu “trở thành công ty thương mại điện tử lớn nhất thế giới”, cùng với việc thành lập trung tâm nghiên cứu ở Thung lũng Silicon, các công ty liên doanh ở nhiều nơi, và chuyển trụ sở chính về Hồng Kông, những bước đi này đã chứng tỏ tham vọng trở thành một công ty vươn ra toàn cầu của Mã Vân. Hoài bão và những sáng kiến của anh đương nhiên cũng thu hút sự chú ý của giới truyền thông.

Tháng 7 cùng năm, Mã Vân xuất hiện trên trang bìa của tạp chí *Forbes* ấn bản toàn cầu. Đây cũng là lần đầu tiên một doanh nhân của Trung Quốc đại lục được đăng ảnh trên tạp chí doanh nghiệp nổi tiếng thế giới này. Sự lựa chọn của *Forbes* khiến giới truyền thông Trung Quốc vô cùng sùng sốt. Khi đó giới truyền thông doanh nghiệp của Trung Quốc vẫn coi những ấn phẩm truyền thông quốc tế như *Fortune*, *Forbes*, *Thời báo phố Wall*, và *Thời báo tài chính* là tấm gương của mình. Những ấn phẩm hàng đầu quốc tế này có uy tín cao tới mức lạ lùng trong giới truyền thông đại lục. Những người làm truyền thông như tôi đã phân đều nhìn những ấn phẩm truyền thông quốc tế này bằng ánh mắt ngưỡng mộ.

Tháng 10 năm đó chúng ta còn thấy Mã Vân được Diễn đàn Kinh tế thế giới lựa chọn là một trong 100 lãnh đạo toàn cầu trong tương lai.

Đương nhiên, không phải tất cả mọi người trong giới truyền thông đều dành những tiếng vỗ tay ngợi khen. Khi sự phát triển phồn thịnh của internet trong Thung lũng Silicon bị chỉ trích là bong bóng có thể nổ tung bất cứ lúc nào, Mã Vân cũng hứng chịu sự truy vấn. Trong những cuộc phỏng vấn của CNBC và CNN, người dẫn chương trình đã liên tục hỏi rằng Alibaba sẽ dựa vào cái gì để thu được lợi nhuận.

Đây là di sản của bong bóng. Trong thời kỳ bong bóng, ý chí tham vọng và sự mở rộng điên cuồng của Alibaba đã giúp Mã Vân khuếch trương được tầm ảnh hưởng quốc tế của mình. Và những bản báo cáo của các đơn vị truyền thông uy tín trên thế giới, bao gồm cả vinh dự được Diễn đàn Kinh tế thế giới nhìn nhận là một lãnh đạo kinh tế trong tương lai, một mặt sẽ giúp hình tượng của Mã Vân tiếp tục được cộng thêm điểm trong con mắt của thế giới phương Tây, mặt khác, nó cũng phát huy tác dụng ảnh hưởng đến giới truyền thông trong nước. Việc Mã Vân trở thành doanh nhân đầu tiên của Trung Quốc đại lục trong 50 năm trở lại đây được đăng hình trên trang bìa tạp chí *Forbes* đã khiến cho giới truyền thông trong nước tốn không ít giấy mực. (Đương nhiên trong năm đó, Mã Vân còn tổ chức thành công sự kiện *Tây Hồ luận kiếm*, xác lập địa vị của mình trong ngành internet của Trung Quốc).

**Thậm chí cuộc khủng hoảng kinh tế còn giúp hình tượng của Mã Vân được cộng thêm điểm trong mắt giới truyền thông. Bởi vì sau đó Mã Vân đã nhắc đến quá trình vượt qua khủng hoảng của mình một cách thông minh trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Và vì vậy, việc thu nhỏ quy mô và cắt giảm nhân sự của Alibaba sẽ không bị coi là công ty đang trên đường lâm vào suy thoái. Trái lại, dư luận sẽ dành những lời ngợi khen cho khả năng lãnh đạo của Mã Vân đối với cả tập thể, vì đã đưa ra những quyết sách quyết đoán khi phải đối diện với cuộc khủng hoảng, thừa nhận sai lầm của mình, và thu hẹp chiến tuyến để tồn tại. Đây chính là chiến thuật của việc tỏ ra yếu đuối.**



## CỘT MỐC - 09

# Tháng 9 năm 2000: “Tây Hồ luận kiếm”, xây dựng văn hóa doanh nghiệp

*“Thế nào là tiểu ngạo giang hồ? ‘Tiểu’ có nghĩa là cười, mà để cười thì phải có tầm nhìn, có tham vọng mới cười được; còn ‘ngạo’ thì phải ngạo mạn mới có thể ngạo được, và internet chính là giang hồ. Internet đang vô cùng suy thoái, trong những năm gần đây, tôi có nghe rất nhiều người chỉ trích rằng Alibaba không kiếm được đồng nào, và cũng chẳng làm được trò trống gì, nhưng vẫn cố luyện cho da mặt thật dày để khoe mẽ. Năm 1995 khi bắt đầu làm internet, mọi người cho rằng tôi là một tên lừa đảo; năm 1997 khi đưa ra Trang vàng Trung Quốc, mọi người lại nghĩ tôi là kẻ điên; còn bây giờ họ lại cho rằng tôi là một gã khùng. Vì vậy, đừng để ý đến những điều người khác nói, nếu cho rằng mình đúng thì hãy kiên trì làm tiếp. Oan uổng, hiểu lầm là điều rất phổ biến thường trên internet. Còn tôi tự cảm thấy rằng, da mặt tôi quả thật càng luyện càng dày.”*

## TẠO RA VỊ THẾ

“Tây Hồ luận kiếm” là hoạt động tiếp thị quảng bá hình tượng của tập đoàn Alibaba. Trong giai đoạn khởi đầu khi Alibaba mới được thành lập, không có nhiều người biết đến

Alibaba. Mã Vân từng nhớ lại: “Năm 1999, 2000 và 2001, rất ít người nghe đến cái tên Alibaba trên thị trường Trung Quốc, những hoạt động chủ yếu của chúng tôi được tổ chức ở châu Âu và Mỹ, tôi đã tiến hành rất nhiều lần diễn giảng ở châu Âu và Mỹ. Tôi còn nhớ lần diễn giảng thảm hại nhất là vào năm 2000 ở Đức, hơn 1.500 chỗ ngồi kết quả chỉ có 3 người đến, tôi cũng cảm thấy rất mất mặt, nhưng cũng không còn cách nào khác, đành một mình giảng giải với họ.” Vì vậy, để nâng cao ảnh hưởng của Alibaba, Mã Vân quyết định tiến hành một hoạt động để khuếch trương sức hiệu triệu của thương hiệu Alibaba trên thị trường.

Đối với một người từ nhỏ đã vô cùng yêu thích tiểu thuyết võ hiệp, đặc biệt là những tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung như Mã Vân, trên thương trường anh cũng luôn mang theo hơi thở võ hiệp của Kim Dung, dù là chiến lược, chiến thuật hay là quản lý. Năm 1999, khi rời Bắc Kinh về Hàng Châu để sáng lập nên Alibaba, Mã Vân đã lấy cảm hứng từ nhân vật Hư Trúc phá giải được “Thế cờ Trân Lung” trong tác phẩm *Thiên long bát bộ* - khi lâm vào bước đường cùng, phải dồn toàn lực để thoát ra. Thậm chí ngay cả hệ thống giá trị của công ty đều lần lượt được anh gọi với cái tên “Độc cô cửu kiếm” và “Lục mạch thần kiếm”. “Độc cô cửu kiếm” là để chỉ: Phát huy sức mạnh của tập thể, cùng học tập và truyền lại kinh nghiệm cho nhau, chất lượng, giản đơn, mở mang, sáng tạo, chuyên tâm, phục vụ và tôn trọng. Còn “Lục mạch thần kiếm” có nghĩa là: Khách hàng là thượng đế, hợp tác tập thể, ôm mộng đổi mới, uy tín, hăng hái và cống hiến.

Vì vậy, Mã Vân chợt ngộ ra và nghĩ đến việc cần phải kêu gọi những nhà lãnh đạo của lĩnh vực internet đến Hàng Châu, mô phỏng cuộc “Hoa Sơn luận kiếm” trong tiểu thuyết võ hiệp, tổ chức một cuộc “Tây Hồ luận kiếm”, tức là mời tất cả những nhân vật nổi tiếng của giới IT đến bên hồ Tây Tử, cùng nhau bàn bạc đại cục phát triển. Nhưng khi đó Alibaba chỉ là một công ty nhỏ chưa đủ danh tiếng, để tăng cường sức hiệu triệu, Mã Vân đã mời Kim Dung đến chủ trì cuộc “Tây Hồ luận kiếm” này. Kim Dung là một tác giả võ hiệp vô cùng nổi tiếng, sức hiệu triệu đương nhiên không thể coi thường. Với tư cách là fan của Kim Dung, từ khi còn nhỏ Mã Vân đã yêu thích các tiểu thuyết võ hiệp của ông, văn phòng của Alibaba đều được đặt tên theo những địa danh võ lâm trong tiểu thuyết võ hiệp: “Quang Minh đỉnh”, “Đạt Ma viện”, “Đào Hoa đảo”, “La Hán đường”, “Tụ Hiền trang”, “Bán Sơn đình”, “Hiệp Khách đảo”... Thậm chí ngay cả phòng vệ sinh cũng được gọi là “Thính Vũ hiên”. Phòng họp gọi là “Quang Minh đỉnh” của Mã Vân có treo dòng chữ của Kim Dung “Lặn sâu bắt cá, chẳng thà quay về kết lưới”.

Ngày 29 tháng 7 năm 2000, cuối cùng Mã Vân cũng gặp được thần tượng từ thời thơ ấu của mình. Lúc chia tay, Kim Dung đã tự tay viết cho Mã Vân dòng chữ: Thần giao dĩ cửu,

nhất kiến như cô<sup>(20)</sup>. Vài tuần sau, Mã Vân gọi điện cho Porter, người phụ trách PR của Alibaba, nói về dự định tổ chức một cuộc “giang hồ luận kiếm”. Sau đó Kim Dung đã vui vẻ nhận lời tham gia.

Tháng 9 năm 2000, kỳ “Tây Hồ luận kiếm” đầu tiên được cử hành ở Hàng Châu, có được tẩm “Hoạt chiêu bài” là Kim Dung, “Tây Hồ luận kiếm” do Mã Vân lên kế hoạch lập tức gây nên tiếng vang lớn. Mã Vân gọi điện mời Vương Tuấn Đào, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ Thời Đại Châu Phong Bắc Kinh (My8848), Vương Tuấn Đào đồng ý tham gia; CEO của Netease – Đinh Lỗi cũng là fan của Kim Dung, sau khi nghe tin cũng lập tức đồng ý tham dự hội nghị; ngay cả một người không biết nhiều về danh tiếng của Kim Dung như Trương Triều Dương cũng tìm ra một lý do để tham dự hội nghị: “Đi chứ, nhất định phải đi, vừa hay có thể nhân cơ hội này tìm hiểu thêm về võ lâm truyền kỳ.”

Ngày 10 tháng 9, Kim Dung (khi đó đã 74 tuổi) đến bên hồ Tây Tử<sup>(21)</sup>, cùng đến tham dự có Vương Chí Đông của Sina, Trương Triều Dương của Sohu, Đinh Lỗi của Netease, Vương Tuấn Đào của công ty My8848, đại sứ Canada tại Trung Quốc, tổng lãnh sự Anh và đại biểu của hơn 50 công ty đa quốc gia ở Trung Quốc. **Ngày hôm đó không chỉ là ngày kỷ niệm một năm thành lập của Alibaba, mà cũng là một ngày đặc biệt của ngành internet Trung Quốc, hàng nghìn cư dân mạng từ khắp nơi trên cả nước tề tựu về nhà hàng Shangri-La, những người háo hức hơn cả là hơn một trăm nhà báo phóng viên truyền thông đến từ trong và ngoài nước, người đến từ nơi xa xôi nhất là phố Wall của Mỹ. Ánh mắt của cư dân mạng và ống kính của truyền thông đồng thời hội tụ về kỳ đại hội này. Trong lịch sử của ngành internet, có lẽ đây là lần đầu tiên.**

Những lời phát biểu của Mã Vân trong kỳ “Tây Hồ luận kiếm” lần này cũng vô cùng đặc sắc: “Tôi luôn tôn sùng nghĩa khí toát ra từ trong những tác phẩm của Kim Dung. Tôi đã mua 4-5 bộ sách của Kim Dung, và cũng từng mua cả bản lậu, lần trước khi dùng bữa ở Hồng Kông, tôi ngỏ lời xin chữ ký của Kim Dung, khi lấy sách ra nhìn kỹ mới phát hiện đó là sách lậu, cảm thấy rất xấu hổ. Vì quả thực tôi đọc khá nhiều, mỗi lần đọc xong là lại quên, quên rồi lại xem lại. Gần đây khi lần đầu tiên nghỉ dưỡng ở Maldives, tôi ngủ ở đó 3 ngày, đến khi tinh dậy thì đọc lại *Tiểu ngạo giang hồ*, tôi đã đọc một cách nghiêm túc tác phẩm này trong 3 ngày liền.

Thế nào là tiểu ngạo giang hồ? “Tiểu” có nghĩa là cười, mà để cười thì phải có tầm nhìn,



có tham vọng thì mới cười được; còn “ngạo” thì phải ngạo mạn mới có thể ngạo được, và internet chính là giang hồ. Internet đang vô cùng suy thoái, trong những năm gần đây, tôi có nghe rất nhiều người chỉ trích rằng Alibaba không kiếm được đồng nào, và cũng chẳng làm được trò trống gì, nhưng vẫn cố luyện cho da mặt thật dày để khoe mẽ. Năm 1995 khi bắt đầu làm internet, mọi người cho rằng tôi là một tên lừa đảo; năm 1997 khi đưa ra Trang vàng Trung Quốc, mọi người lại nghĩ tôi là kẻ điên; còn bây giờ họ lại cho rằng tôi là một gã khùng. Vì vậy, đừng để ý đến những điều người khác nói, nếu cho rằng mình đúng thì hãy kiên trì làm tiếp. Oan uổng, hiểu lầm là điều rất đời thường trên internet. Còn tôi tự cảm thấy rằng, da mặt tôi quả thật càng luyện càng dày.

Sắt thép được tôi luyện như thế nào? Chúng ta làm internet, các nhà đầu tư khác nhau đều có cách nhìn nhận riêng của mình, cũng có những nhân viên có cách nhìn đối với chúng ta, và cũng có cả giới bình luận. Đặc biệt là những nhà bình luận của lĩnh vực internet, số lượng các nhà bình luận internet của Trung Quốc vượt qua bất kỳ quốc gia nào trên thế giới, và thái độ tích cực của họ cũng cao hơn bất cứ nơi đâu. Chúng ta nhìn thấy rất nhiều bình luận khác nhau của cư dân mạng, các nhà bình luận thì ngày càng nhiều, họ nói rằng mô hình này tốt, mô hình kia kém, trăm người vạn ý. Sự thay đổi hiện thời của internet là vô cùng nhanh. Nửa năm trước B2B chỉ vừa mới nổi, vậy mà chỉ 3 tháng sau đột nhiên lại nói B2B không ổn nữa; Làm xong B2B, trong khi vẫn chưa đào sâu nghiên cứu về B2B, lại chuyển sang làm cơ sở hạ tầng; dân tình lại đổ sang làm ASP<sup>(22)</sup>; giờ đây vẫn chưa nghiên cứu triệt để về ASP thì nó đã lỗi thời. Đây chính là minh chứng cho việc internet đang không ngừng thay đổi, nếu trong quá trình thay đổi đó, bạn quá để tâm đến những lời bình phẩm của người khác, thì rất có khả năng bạn sẽ chẳng thể làm nên chuyện gì.”

Kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” lần đầu tiên được tổ chức thành công không chỉ giúp Mã Vân tạo dựng sức ảnh hưởng của mình trong giới truyền thông Trung Quốc, mà đồng thời cũng mang tới hiệu ứng cực lớn cho quá trình mở rộng thương hiệu của Alibaba. Kể từ khi kỳ đại hội lần thứ nhất của “Tây Hồ luận kiếm”, hội nghị này đã dần dần trở thành một sự kiện cộng đồng có sức ảnh hưởng trong ngành internet. Kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” thứ hai được khai mạc vào năm sau đó, Mã Vân lại có được một “thu hoạch” mới: Chính quyền thành phố Hàng Châu chính thức ghi tên diễn đàn này vào danh sách hội chợ của Tây Hồ.

Kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” lần thứ năm được tổ chức năm 2005, đúng vào lúc ngành internet đang đón nhận chu kỳ phát triển nhanh chóng lần thứ hai của nó, như lời của Tổng giám đốc Sina, ông Uông Diên từng nói: “Ngành internet đang chào đón mùa xuân thứ hai,

một mùa xuân thực sự rạng rỡ.” Sau bài diễn giảng hoành tráng và mang tính toàn cục của Tổng thống Mỹ Bill Clinton, “Tây Hồ luận kiếm” đã tạo ra một giai đoạn luận kiếm mang ý nghĩa thực sự và thực chất. Học giả của trường Đại học Bắc Kinh Trương Duy Nghênh chủ trì bàn tròn đối thoại đã mời các “hiệp khách” CEO Uông Diên, CEO Trương Triều Dương, CEO của Tencxun – Mã Hóa Đằng và CEO của Netease – Đinh Lỗi lên bục phát biểu để “luận kiếm thuyết đạo”. Và “Đông đạo chủ” CEO của Alibaba – Mã Vân lại ngồi ở phía dưới, tọa sơn quan hổ đấu. Lúc này “Tây Hồ luận kiếm” quả thực đã trở thành một buổi yến tiệc đấu trí giữa những tỷ phú internet trên toàn thế giới, những nội dung bàn luận tham khảo của nó dù là về lĩnh vực internet, hay là sự phát triển của ngành internet trên toàn thế giới, cũng đều có ý nghĩa tham khảo với tất cả những người trong cuộc. Mã Vân từng nói rằng “Tây Hồ luận kiếm” cần được tổ chức không định kỳ 30 lần, hình thức cụ thể sẽ căn cứ theo sự phát triển của internet trong năm đó hoặc một năm trước đó.

Ngoài ra, trong năm 2001, khi Alibaba tiến hành mở rộng quy mô lớn ở hải ngoại, có một đạo Mã Vân từng quá coi trọng những nhân tài quốc tế. Khi đó Mã Vân cho rằng để trở thành một trong 10 trang web lớn nhất trên thế giới thì phải sử dụng những nhân tài hàng đầu thế giới. Mã Vân từng nói thẳng với các thành viên trong đội ngũ lập nghiệp của mình rằng: “Các cậu có thể làm tốt các công việc cấp trung, nhưng sẽ không thể hoàn thành được công việc quản lý cấp cao.” Vì vậy, Mã Vân từng đưa ra quy định: “Phàm là các nhân viên muốn được đảm nhiệm vị trí từ quản lý trở lên, thì bắt buộc phải từng tiếp nhận hệ thống giáo dục hải ngoại như Anh, Mỹ từ 3-5 năm, hoặc đã có quá trình công tác từ 5-10 năm.” Mã Vân từng tuyển chọn số lượng lớn những nhân tài MBA từ Harvard, Stanford và những trường đại học hàng đầu khác, tổ chức ra một đội ngũ vô cùng chói sáng rực rỡ. Trong đội ngũ ưu tú này, ngoại trừ Lý Kỳ sau này đảm nhận vị trí phó Tổng giám đốc cấp cao của Alibaba ra, những những người còn lại đều phù hợp với chính sách tuyển mộ kỳ binh từ hải ngoại của Mã Vân.

Nhưng quá trình làm việc thực tế của những “nhân tài cấp cao” được hưởng mức đãi ngộ vượt trội này lại không khiến cho Mã Vân hài lòng. Đã từng có một vị phó Tổng giám đốc phụ trách marketing đến bàn bạc dự án với Mã Vân, vị phó Tổng giám đốc này đưa cho anh xem qua bảng dự toán marketing của năm kế tiếp. Mã Vân xem xong liền giật mình kinh ngạc, anh bèn hỏi vị phó Tổng giám đốc kia rằng: “Gì cơ? Phải cần tới 12 triệu đô la sao? Tôi chỉ có 5 triệu đô la thôi.” Nhưng vị phó Tổng giám đốc kia vẫn không ngừng bàn sách lược, vạch kế hoạch nhằm thuyết phục Mã Vân mà không hề suy xét đến các vấn đề hiện tại khác.

Một thời gian sau, Mã Vân đã nhận ra những vấn đề của đội ngũ “tinh hoa hải ngoại” này, anh nói rằng: “Tôi hy vọng những người đang nắm bằng MBA trong tay kia có thể điều chỉnh được mức độ kỳ vọng của mình, họ tự cho rằng mình thuộc tầng lớp tinh hoa, mà bao nhiêu tinh hoa cùng ở một chỗ thì chẳng làm nên được việc gì. Khi ngồi cùng họ, tôi phát hiện ra họ có thể bỏ hẳn một năm để thảo luận xem ai sẽ làm CEO, mà không cần biết ai sẽ đi làm việc.” Thế là, Mã Vân bèn lần lượt “tiễn đưa” những nhân tài MBA tuyển vào lúc đầu, chỉ lưu lại chưa đầy 5% tiếp tục làm việc ở Alibaba. Nguyên nhân đuổi việc những nhân viên tinh hoa này theo lời Mã Vân giải thích, đó là: “Trình độ quản lý công việc của các nhà quản lý kia thực sự rất cao, giống như hệ thống dẫn đường của máy bay vậy, nhưng hệ thống dẫn đường với tính năng cao như vậy liệu có phù hợp với một chiếc máy cày không? Lời của những cao thủ này đâu đâu cũng là đạo lý, khi nói thì tất cả đều đúng, nhưng khi làm lại sai toàn bộ! Vì sự phát triển của công ty, tôi không thể dung nạp được những người này.”

Sự ra đi không kèn không trống của đội ngũ tinh hoa quốc tế này khiến Mã Vân không thể không suy xét lại chính sách nhân tài quốc tế hóa của chính mình. Mã Vân phát hiện ra rằng, trong quá trình lập nghiệp, nếu chỉ dựa vào đội ngũ tinh hoa của hải ngoại là không đủ, mà còn phải cần đào tạo những nhân tài bản địa. Mã Vân cho rằng: “Tôi là một người bình thường, nếu tôi đã có thể quản lý được cả một công ty quốc tế hóa như thế này, vậy tại sao họ lại không thể? Khi cùng tôi lập nghiệp họ mới chỉ 20 tuổi, tôi mời bao nhiêu nhà quản lý cấp cao của nước ngoài như vậy, vừa mới lâm trận mà đã chết sạch! Cuối cùng ngoảnh đầu nhìn lại, cũng chỉ còn những anh em “bản địa” này vẫn cầm đại đao xông lên phía trước. Mỗi người trong số họ đều đã trải qua rất nhiều khổ nạn, nhưng nhờ vậy mà họ đã trưởng thành. Niềm vui lớn nhất của tôi là được chứng kiến người khác trưởng thành.”

Sau khi trải qua một lần bị dằn vặt, Mã Vân bắt đầu chú trọng đến việc dôn sức để bồi dưỡng những nhân tài nội bộ, bắt đầu chú trọng đến quá trình trưởng thành tự thân của đội ngũ nhân tài trong công ty, ngay cả việc đề bạt những nhân viên quản lý cấp cao cũng chủ yếu dựa vào việc bồi dưỡng trong nội bộ. Mã Vân nói: “Những người khác gọi Alibaba là một trường quân sự Hoàng Phố, đúng là chúng tôi đang thực hiện điều này, nhưng không có để đạt được nó bằng mọi giá. Kết quả là chúng tôi đã bồi dưỡng và sản sinh ra một số lượng lớn những nhân tài ưu tú cho ngành internet và nền kinh tế mới của Trung Quốc. Mười năm sau, chỉ tiêu khảo hạch của tôi sẽ là: Những CEO của các doanh nghiệp Trung Quốc nằm trong top 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới có bao nhiêu người xuất thân từ Alibaba. Sau khi đào tạo được những người này, thì tầm ảnh hưởng của họ đối với nền kinh tế của Trung Quốc sẽ lớn hơn rất nhiều. Khi đó có thể sẽ hình thành nên một cục diện xuất

hiện những nhân tài vừa hấp thụ những chiến lược toàn cầu hóa của Mỹ, có phong cách quản lý nghiêm túc của Nhật, và dung hợp được cả những đặc trưng thái cực của Trung Quốc, khi đó tiếng nói của quân đoàn Trung Quốc trên thế giới sẽ không chỉ nhỏ nhoi như thế này nữa!”

Cùng với sự phát triển của Alibaba, một vấn đề mới cũng nổi lên sau đó: Đội ngũ sáng lập được lập nên bởi “Thập bát La Hán”, khi phải đối diện với sự biến đổi nhanh chóng của thị trường, đã bắt đầu nảy sinh tình trạng đuối sức. Để giải quyết vấn đề này, tháng 12 năm 2007, trong bức thư gửi cho toàn bộ nhân viên trong công ty, Mã Vân đã nhắc nhở: “Để thực hiện mục tiêu 102 năm của công ty, tập đoàn Alibaba sẽ tiếp tục thi hành chiến lược nhân tài theo cấp bậc. Ngoài kế hoạch đề bạt bản thân và giới thiệu những nhân tài từ bên ngoài vào như trước kia, chúng ta sẽ dồn sức thực hiện kế hoạch chiến lược gửi gắm nhân tài đi khắp nơi. Bên cạnh đó, chúng ta còn tăng cường trù bị những nhân tài của các bộ phận nòng cốt, đảm nhiệm luân phiên và xây dựng chế độ nhằm tạo ra một đội ngũ những người kế thừa xứng đáng.”

Trong quá trình phát triển của một doanh nghiệp, chúng ta cần phải khai thác tìm kiếm nhân tài ở khắp nơi, xây dựng nên một đội ngũ tinh nhuệ, hay là cần phải dựa vào việc đào tạo từ trong nội bộ, rồi dựng nên một đội ngũ bình thường? Trong chương trình *Win in China*, Mã Vân đã từng đưa ra một lời giải đáp như sau: “Trong thời kỳ lập nghiệp tuyệt đối không nên tìm kiếm một tập thể toàn các ngôi sao, tuyệt đối không nên tìm kiếm những người đã từng thành công để lập nghiệp cùng bạn. Trong thời kỳ lập nghiệp, hãy tìm kiếm một ‘đội hình trong mơ’ như sau: Những người chưa từng thành công, đang khát khao thành công, bình thường, đoàn kết, và có chung lý tưởng với mình. Đợi đến khi phát triển đến một trình độ nhất định, lúc đó ta hãy mời một số nhân tài xuất sắc, và như vậy mới đem lại những kết quả tốt cho cả phương diện đầu tư và cả quá trình khai thác thị trường trong tương lai. Đặc biệt là những người khoảng từ 35 đến 40 tuổi và đã từng thành công, họ đã có rất nhiều tiền và từng đạt được một số thành tựu trong sự nghiệp, vì vậy việc lập nghiệp cùng với họ sẽ rất khó khăn.



GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

# Hình mẫu lớn của các công ty nhỏ

Ngày 10 tháng 9 năm 2000, Alibaba vẫn chỉ là một công ty nhỏ vừa mới thành lập được một năm, vẫn chỉ là một công ty mà ngay cả mô hình kinh doanh và lợi nhuận vẫn hết sức mơ hồ. Nhưng Mã Vân lại không nghĩ như vậy, anh muốn dẫn dắt cả ngành internet, vì vậy anh đã tổ chức nên một diễn đàn đặc biệt có tên gọi “Tây Hồ luận kiếm”, do chính anh làm “Đông đạo chủ”. Những khách mời do Mã Vân mời đến dù là những nhân vật trong ngành hay đang công tác trong lĩnh vực quan hệ công chúng, đều nổi tiếng hơn anh. Sở dĩ Mã Vân có thể mời được họ cũng là vì dựa vào danh tiếng của tác giả Kim Dung làm môi nhũ, và vừa hay có tới 3 trong số những người chủ trì đều hâm mộ Kim Dung. Cộng thêm việc một ngành mới vừa bắt đầu, ai có ý thức dẫn đầu, người đó sẽ cướp được vị trí đầu tiên.

## Cùng chia sẻ hơi ấm trong đêm dài giá lạnh của bong bóng internet

Kỳ đại hội đầu tiên của “Tây Hồ luận kiếm” được tổ chức đúng vào lúc bong bóng internet đang trong giai đoạn nghiêm trọng nhất, những người trong ngành và những người ngoài cuộc đều có những nỗi lo lắng khác nhau đối với viễn cảnh của internet, diễn đàn tổ chức đúng vào thời điểm này hoàn toàn có thể mang tới tác dụng tăng cường niềm tin và chia sẻ hơi ấm, tác dụng này không những có thể được nhân rộng khắp nơi trong xã hội nhờ vào truyền thông, và điều quan trọng hơn là, nó cũng có thể nâng cao được khí thế trong nội bộ của Alibaba, giúp cho mọi người có niềm tin vào tương lai của internet.

## Thương hiệu và hoạt động thị trường xuất hiện sớm hơn sản phẩm

Tổng cộng 6 kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” và đại hội “những doanh nghiệp kinh doanh online của Trung Quốc” là những hoạt động thương hiệu và hoạt động quảng bá thị trường có quy mô lớn nhất của Alibaba. Thực ra từ trước khi những sản phẩm của Alibaba còn chưa được giới thiệu, Alibaba đã tiến hành những hoạt động quảng bá thương hiệu, đây là một bước đi vô cùng đúng đắn. Sau này, Taobao đã không làm như thế, đầu tiên là phải có sản phẩm, sau đó mới có thị trường. Nhưng trước khi nghiệp vụ B2B của Alibaba được tung ra

thị trường, Alibaba đã tổ chức hai kỳ hoạt động thương hiệu “Tây Hồ luận kiếm”, và hai lần mời tác giả trú danh Kim Dung đích thân đến Tây Hồ. Đây đúng là cách làm của Mã Vân. Khi đó ngay cả anh cũng không hiểu được, hoặc có lẽ anh đang tạo ra vị thế cho một sản phẩm sẽ xuất hiện trong tương lai, có lẽ anh đã quá muốn dẫn đầu ngành internet, hoặc có lẽ anh đang đưa ra một nước cờ hiểm. Những điều này chúng ta đều có thể nhận ra, và khi đứng trước một sự thực như vậy, chúng ta không thể không thừa nhận rằng mọi con đường đều dẫn về thành Rome, không có con đường nào trên thế giới này không được tạo nên bởi con người, không được tạo nên bởi những sự việc, và cũng không có con đường nào là hoàn toàn có thể trùng lặp.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Văn hóa võ hiệp và việc mượn danh tiếng của Kim Dung

Điều làm tôi ấn tượng trước tiên thực ra là văn hóa võ hiệp của Taobao.

Cũng giống như rất nhiều người, tôi cũng là một độc giả trung thành với những tác phẩm của Kim Dung. Thế nhưng dù mê mẩn với thế giới võ hiệp của Kim Dung, tôi cũng giống với rất nhiều độc giả cũng cho rằng thế giới của Kim Dung là hoàn toàn hư cấu và xa rời với thế giới của chúng ta. Tiểu thuyết của ông có thể khiến chúng ta đắm chìm trong đó, nhưng cũng chỉ có thể giúp chúng ta giết thời gian những lúc rảnh rỗi. Những tác phẩm này hoàn toàn không có giá trị sử dụng thực tế.

Vì vậy khi biết có một công ty dùng thế giới võ hiệp của Kim Dung để tô vẽ cho chính mình, tôi thực sự cảm thấy sùng sốt.

Văn hóa võ hiệp của Taobao khiến cho mỗi nhân viên của công ty này đều phải lựa chọn một cái tên trong các tiểu thuyết võ hiệp làm biệt danh của mình. Cho đến nay, chúng ta vẫn có thể phán đoán thời gian làm việc ngắn dài của một nhân viên trong công ty này thông qua biệt danh của anh ta. Nếu như biệt danh rất hay thì anh ta chắc chắn là một nhân viên gạo cội. Tôi có thể lấy ra một vài ví dụ ngẫu hứng: CEO của tập đoàn Alibaba Lục Triệu Hy có biệt danh là “Thiết Mộc Chân”, CRO<sup>(23)</sup> Thiệu Hiểu Phong có biệt danh là

“Quách Tĩnh”, Ngô Vĩnh Danh một trong “18 vị La Hán lập nghiệp” của Mã Vân có biệt danh là “Đông Tà”, còn biệt danh của Mã Vân là “Phong Thanh Dương”. Ngoài biệt danh, những nhân viên phục vụ cho bên mua và bên bán của Taobao thường tự xưng là “Tiểu Nhị”. Giá trị quan và văn hóa doanh nghiệp của Alibaba được Mã Vân khái quát bằng “Độc cô cửu kiếm” và “Lục mạch thần kiếm”. Bây giờ, những dự án đào tạo bồi dưỡng đối với những nhà quản lý cấp cao trong nội bộ của Alibaba được gọi là lớp “Phong Thanh Dương”, Mã Vân sẽ trực tiếp giảng dạy.

Có một thời gian tôi nghe đồn rằng Mã Vân còn từng liêu lĩnh muốn đảm nhận vai Phong Thanh Dương trong phim *Tiểu ngạo giang hồ* – anh và đạo diễn Trương Kỷ Trung cũng rất thân nhau. Sau này khi gặp Mã Vân, tôi có hỏi anh về việc này, kết quả là anh đã phủ nhận, bảo rằng dù anh có muốn đi chẳng nữa thì công ty cũng không đồng ý. Nhưng kỳ thực trong lòng tôi lại rất muốn được xem Mã Vân đóng vai Phong Thanh Dương như thế nào.

Tôi không biết có bao nhiêu người giống như tôi, vì mê mẩn Kim Dung mà bắt đầu tò mò về công ty này.

Có lẽ Mã Vân thực sự rất yêu thích những tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung. Những nhà doanh nghiệp cũng yêu thích Kim Dung giống anh có lẽ cũng chẳng phải là ít, Tống Vệ Bình – vị đại gia ngành bất động sản cùng quê với anh cũng là một fan của Kim Dung. Nhưng anh là doanh nhân đầu tiên to gan đến mức dùng tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung để “võ trang” cho văn hóa của công ty mình.

Một mặt, điều này khiến cho văn hóa của Taobao từ khi sinh ra đã hoàn toàn khác biệt so với những công ty khác, đồng thời còn tăng thêm cảm giác thân thuộc cho người sử dụng – trong số khách hàng của Taobao, có lẽ không ít người cũng là fan của Kim Dung. Taobao và Kim Dung đều có một lượng khách hàng khổng lồ. Một mặt khác, nó cũng có thể khiến công ty mới được thành lập này tận dụng được tiềm năng của Kim Dung, một tác giả Trung Quốc sở hữu số lượng độc giả nhiều nhất.

Kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” được tổ chức năm 2000 có thể coi là một trong những biểu hiện của việc “mượn thanh thế” này. Năm 2000, Alibaba vừa được thành lập, nhưng vì Mã Vân đã mời được Kim Dung, thế nên người sáng lập của 3 nhà mạng lớn nhất Trung Quốc là Vương Chí Đông, Trương Triều Dương, Đinh Lỗi và Vương Tuấn Đào – người sáng lập nên My8848 đã đáp máy bay đến Hàng Châu, tham gia kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm”

đầu tiên – hoặc có thể nói đây là “Buổi gặp mặt các fan là doanh nhân internet của Kim Dung”. Chỉ nhờ vào một hoạt động này, Mã Vân khi đó vừa mới lập nghiệp đã tự đặt mình vào vị trí bình đẳng với các doanh nhân internet thành công nhất thời điểm bấy giờ, trở thành một trong những vị chương môn của “Ngũ đại môn phái” trong giới internet Trung Quốc. Bởi đến tháng 10, khoản tiền đầu tư 5 triệu đô la do Goldman Sachs đứng đầu mới được rót vào Alibaba.

Trong những ngày tháng cần thu hút được sự chú ý của giới truyền thông, có thể nói “Tây Hồ luận kiếm” quả thực đã cống hiến rất nhiều cho quá trình marketing và quảng bá thị trường cho Alibaba. Vì mỗi một kỳ “Tây Hồ luận kiếm” có thể coi là một buổi yến tiệc của cả ngành internet Trung Quốc. Tên gọi này khiến cho người ta nghĩ ngay đến “Hoa Sơn luận kiếm” nổi danh trong tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung. Tất cả các cao thủ trong thiên hạ đều tề tựu trên đỉnh Hoa Sơn, tỷ thí võ nghệ, tranh đoạt danh hiệu đệ nhất thiên hạ. Kỳ đại hội “Hoa Sơn luận kiếm” đầu tiên đã xác định ra địa vị của năm cao thủ trong võ lâm: Đông Tà, Tây Độc, Nam Đé, Bắc Cái, Trung Thần Thông; kỳ “Tây Hồ luận kiếm” đầu tiên cũng đã sản sinh ra “Ngũ đại môn phái” trong giới internet Trung Quốc.

Ở một khía cạnh nào đó mà nói, danh sách tham gia trong mỗi kỳ “Tây Hồ luận kiếm” cũng thể hiện độ chìm nổi của giới internet Trung Quốc, và sự thay đổi về vị trí của chính Alibaba trong giang hồ.

Trong những kỳ đại hội “Tây Hồ luận kiếm” từ năm 2000 đến 2005, những người tham dự đa số đều thuộc tầng lớp tinh hoa của giới internet bản địa Trung Quốc, từ những vị chương môn của 3 tập đoàn internet lớn nhất Trung Quốc, cho đến Mã Hóa Đằng và Lý Ngạn Hoành – hai cao thủ cự phách khác trong thời đại BAT<sup>(24)</sup> ngày nay đều đã từng tham dự. Năm 2003, Masayoshi Son – nhà sáng lập của SoftBank, nhà đầu tư của Alibaba tham gia luận kiếm. Năm 2005, cuộc hôn nhân giữa Yahoo và Alibaba không những được nhà sáng lập của Yahoo – Dương Chí Viên đến tham dự, mà ngay cả cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton cũng tham gia “Tây Hồ luận kiếm”. Lúc này Alibaba và Mã Vân đã trở thành một công ty và một doanh nhân có danh tiếng nhất định trên tầm quốc tế.

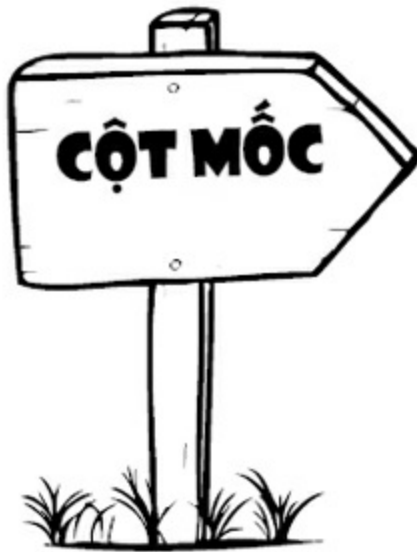
5 năm sau, vào kỳ đại hội lần thứ 6 của “Tây Hồ luận kiếm” năm 2010, mặc dù vẫn là dịp tụ hội của các anh tài khắp nơi, danh sách tham dự còn bao gồm cả Schwarzenegger - thị trưởng thành phố California, John Donahoe – lãnh đạo hàng đầu của eBay, Liễu Truyền Chí – nhà sáng lập của Lenovo và Lý Thư Phúc – Chủ tịch Hội đồng quản trị của tập đoàn Geely Group, nhưng đã không còn sự góp mặt của các doanh nghiệp internet trong nước.



Kỳ “Tây Hồ luận kiếm” cuối cùng này đã chứng tỏ một điều, Alibaba thực sự đã trở thành môn phái bá chủ trong giang hồ, dường như nó đã không còn cần đến sự công nhận từ thế giới internet nữa rồi.

Giờ đây “Tây Hồ luận kiếm” đã không còn nữa. Có lẽ Mã Vân và Alibaba cho rằng thời đại của “Tây Hồ luận kiếm” đã qua, đại cục của của ngành internet đã định. Ngành internet của Trung Quốc giờ đây thuộc về BAT và những thế lực mới trỗi dậy như Xiaomi, JD và 360, nhưng giữa bọn họ đều có sự đề phòng cảnh giác lẫn nhau.

Nhưng tôi thực sự rất nhớ nó, và tôi cũng tin rằng rất nhiều phóng viên cũng sẽ như vậy.



## CỘT MỐC - 10

### Tháng 10 năm 2000: Nhà cung ứng Trung Quốc

*“Mô hình là gì? Mô hình có nghĩa là rút ra những kinh nghiệm từ thành công, có thể đặt vào một nơi khác để copy và thử nghiệm. Internet ngày nay không có một mô hình thành công, mà chỉ có mô hình thất bại, giờ đây không có bất cứ một công ty internet nào có thể vỗ ngực nói rằng mình sở hữu một mô hình thành công. Trên thế giới này không tồn tại một mô hình tốt nhất, chỉ có mô hình thích hợp nhất với bản thân mà thôi.”*

## TÌM RA MÔ HÌNH THÍCH HỢP VỚI MÌNH

Đầu tháng 10 năm 2000, Alibaba đưa ra dịch vụ “Nhà cung ứng Trung Quốc”. Nói một cách chuẩn xác, “Nhà cung ứng Trung Quốc” là một sản phẩm của Alibaba, một sản phẩm cây nhà lá vườn. Mục đích của sản phẩm này chính là khiến cho tất cả những doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc sử dụng và tin tưởng vào sản phẩm này trở thành những nhà cung ứng quốc tế, có thể cung cấp những dịch vụ buôn bán, giao dịch hàng hóa cho người dân ở khắp nơi trên toàn thế giới.

Trong những năm đó, rất nhiều sản phẩm của Trung Quốc đều chiếm được ưu thế trên thị trường quốc tế nhờ vào giá thành thấp. Và Trung Quốc cũng trở thành quốc gia cung

ứng các sản phẩm cho thế giới, đặc biệt là vùng Chiết Giang, nơi giới tiêu thương và những hộ kinh doanh cá thể làm ăn rất phát đạt. Thế nhưng làm thế nào để khiến cho những sản phẩm này lọt vào mắt những nhà tiêu dùng hải ngoại và khiến họ thu mua, đối với những nhà cung ứng mà nói đây là một vấn đề rất lớn. Vấn đề đầu tiên là thông tin không trùng khớp; thứ hai là hạn chế về quy mô của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ rất khó để có thể chi ra vài trăm nghìn tệ, thậm chí là vài triệu tệ để tiến hành tuyên truyền quảng bá trên các phương tiện truyền thông đại chúng, để từ đó giành được sự chú ý của những khách hàng ngoại quốc. Trong bối cảnh như vậy, Mã Vân đã đưa ra sản phẩm mang tên “Nhà cung ứng Trung Quốc” này. Nhờ nó, họ có thể đăng những thông tin sản phẩm cùng 10 bức ảnh về sản phẩm của mình trên trang web “Nhà cung ứng Trung Quốc”. Sau đó Alibaba sẽ căn cứ theo từng chủng loại của sản phẩm và copy vào trong những ổ đĩa khác nhau rồi mang đến một số cuộc triển lãm ở nước ngoài. Mục đích xây dựng nên “Nhà cung ứng Trung Quốc” là giúp đỡ cho những doanh nghiệp xuất khẩu của Trung Quốc mở rộng thị trường tiêu thụ. Vai diễn của Alibaba là tạo ra một nhịp cầu và đầu mối để tiêu thụ, thông qua việc quảng bá chính ngạch và cả những dịch vụ vận động hành lang để giúp cho những doanh nghiệp đó nhận được đơn hàng.

Nội dung cụ thể của dịch vụ “Nhà cung ứng Trung Quốc” bao gồm 3 phương diện: Một là giúp đỡ khách hàng quảng bá sản phẩm và doanh nghiệp của mình (bao gồm cả việc quảng cáo tĩnh sơ cấp và quảng cáo động cao cấp); thứ hai là thu thập những sản phẩm của khách hàng, thống nhất trong tay Alibaba rồi mang đến các hội chợ triển lãm khắp nơi trên thế giới; thứ ba là tiến hành giúp đỡ hướng dẫn cho họ những kiến thức và lễ nghi cơ bản cần phải có khi giao dịch và ứng xử với những doanh nghiệp nước ngoài.

Báo cáo tài chính của quý 4 năm 2012 (quý tài chính cuối cùng trước khi Alibaba hủy niêm yết) cho thấy, doanh thu trang web quốc tế của Alibaba đạt mức 946 triệu tệ, trong đó khoản thu nhập đến từ phí thành viên và những dịch vụ liên quan đến “Nhà cung ứng Trung Quốc” chiếm tuyệt đại đa số. Trước mắt, phí thành viên của “Nhà cung ứng Trung Quốc” là khoảng 40-80 nghìn nhân dân tệ, cộng thêm những dịch vụ giá trị gia tăng khác từ những sản phẩm doanh nghiệp VIP, có không ít thành viên trong vòng một năm đã phải bỏ ra từ một triệu tệ trở lên.

Ngoài ra thông qua việc điều tra và giao lưu với khách hàng, Alibaba phát hiện ra vấn đề khiến cho 87% khách hàng lo lắng nhất chính là “chữ tín”. Thế là vào tháng 8 năm 2001, Alibaba đưa ra sản phẩm “Chengxintong” với giá bán 2.300 tệ. Mỗi một thành viên gia nhập vào “Chengxintong” đều phải tiến hành chứng thực, và đều phải trải qua quá trình

kiểm tra tỉ mỉ để xác nhận thân phận. Mặc dù quá trình nghe có vẻ khá phiền hà, nhưng Mã Vân tin tưởng rằng kết quả cuối cùng nhất định sẽ tốt. Và thực tế đã chứng minh, sản phẩm “Chengxintong” đã thu được thành công rực rỡ, cuối cùng, trên platform của Alibaba, “Chengxintong” đã trở thành một mô hình kiểm chứng thân phận trước khi tiến hành đàm phán cho các thương nhân.

**Điều quan trọng nhất của một doanh nghiệp chính là tìm thấy một mô hình thương mại phù hợp nhất với quá trình phát triển tự thân của chính mình, Mã Vân từng nói: “Mô hình là gì? Mô hình có nghĩa là rút ra những kinh nghiệm từ thành công, đặt vào một nơi khác cũng có thể copy và thử nghiệm. Internet ngày nay không có một mô hình thành công, mà chỉ có mô hình thất bại. Giờ đây không có bất cứ một công ty internet nào có thể vỗ ngực nói rằng mình sở hữu một mô hình thành công, trên thế giới này không tồn tại một mô hình tốt nhất, chỉ có mô hình thích hợp nhất với mình mà thôi.”** Và cuối cùng Mã Vân đã tìm thấy một mô hình thích hợp với Alibaba.

Ngày 27 tháng 12 năm 2001, Alibaba đã chào đón thành viên đăng ký thứ một triệu của mình. Trở thành trang mạng thương mại điện tử B2B đầu tiên trên thế giới đạt mức một triệu thành viên đăng ký. Tiếp sau đó, Mã Vân tuyên bố mục tiêu của năm 2002 là thu được lợi nhuận: “Chỉ cần kiếm được một tệ”. Tháng 2 năm 2002, Công ty đầu tư châu Á của Nhật Bản đã đầu tư 5 triệu đô la cho Alibaba. Tháng 3 năm 2002, B2B của Alibaba bắt đầu thu phí toàn diện. Sau khi vượt qua được tình thế khó khăn, Alibaba đã thông báo hàng loạt những con số khả quan: Năm 2003 doanh thu mỗi ngày một triệu tệ, năm 2004 lợi nhuận mỗi ngày một triệu tệ, năm 2005 nộp thuế mỗi ngày một triệu tệ. Cuối cùng, Alibaba đã kết thúc chuỗi ngày “đốt tiền” của mình, và bắt đầu tiến vào thời kỳ thu được lợi nhuận.

Từ khi xây dựng Alibaba cho tới khi thực hiện được mục tiêu làm ăn có lãi, Mã Vân đã phải phấn đấu 5 năm trời, tất cả những đắng cay ngọt bùi trên chặng đường đó chỉ có mình anh biết. Tháng 6 năm 2005, khi tham gia phỏng vấn trên chương trình *Đối thoại* của kênh kinh tế Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, Mã Vân đã kể lại những cảm nghĩ của mình về giai đoạn đó: “Thực ra, tôi nói ‘quỳ’ tức là để chỉ anh đứng không vững nữa rồi, anh cứ quỳ ở đó cho tôi, tức là anh đừng có nằm, đừng có ngã xuống. Nhưng chỉ khi mùa đông kéo dài hơn một chút, mùa xuân mới có thể tươi đẹp hơn, vì trùng đều chết hết, những tiếng nói, tiếng ồn ở xung quanh đều sẽ yên tĩnh trở lại, lúc này nếu như tôi vẫn đứng vững, tôi sẽ trở thành người mà tất cả các nhà đầu tư thích nhất, và cũng có thể trở thành người mà cả ngành internet này thích nhất. Vì vậy khi đó, chúng tôi phải tự an ủi

chính mình. Từ khóa năm 2002 của chúng tôi là: Kiên trì đến cùng, thắng lợi sẽ đến.”

Khi cuộc sống của Alibaba đã càng ngày càng dễ thở hơn, Mã Vân đã nói một cách hết sức tự tin rằng: “Bây giờ mỗi khi mở máy tính, thứ mà giới doanh nhân nhìn thấy đầu tiên là Windows, nhưng trong tương lai, rất có thể đó là Alibaba! Tất cả những dịch vụ mà họ cần, Alibaba đều sẽ cung cấp được, Alibaba sẽ trở thành từ đồng nghĩa với từ ‘buôn bán’.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Đúc kết quan niệm internet thành sản phẩm có thể buôn bán

Mã Vân tin tưởng vào tương lai của internet, và anh cũng tin rằng dùng internet nhất định có thể phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ một cách tốt hơn. Nhưng để hiện thực hóa được suy nghĩ này thì bắt buộc phải làm ra được một sản phẩm bao hàm những ý tưởng đó, nếu như không có sản phẩm này thì ý tưởng dù tốt đến mấy cũng không thể biến thành hiện thực, và công ty cũng không thể tập trung nguồn lực ở một chỗ để bùng phát, chứ chưa cần nói đến việc có được nguồn thu. Bởi vì một công ty không thể lúc nào cũng dựa vào việc đem những nhận thức về internet khai sáng cho xã hội để sống qua ngày, đó là truyền thông, chứ không phải một công ty thương mại, lại càng không thể là một công ty sáng nghiệp, vì vậy có thể nói rằng, một sản phẩm internet như “Nhà cung ứng Trung Quốc” xuất hiện cũng đồng nghĩa với việc công ty đã tìm ra con đường sống. Sản phẩm này có định giá, có 40 nghìn thành viên, nội dung dịch vụ dành cho thành viên bao gồm: Đăng 10 bức ảnh cùng thông tin sản phẩm trên nền tảng (platform) của Alibaba, sau đó Alibaba sẽ tiến hành quảng bá rộng rãi theo đường chính ngạch và vận động hành lang, kết quả cuối cùng là có được đơn đặt hàng.

Sau khi sản phẩm “Nhà cung ứng Trung Quốc” xuất hiện, Alibaba đã biết cách làm thế nào để kiếm tiền, công ty có thể sắp xếp một số lượng lớn nhân viên để bán hàng qua điện thoại (Telemarketing), và qua đó có thể tiến hành tiếp thị cho sản phẩm “Nhà cung ứng Trung Quốc”. Sau đó, “Chengxintong”, một dịch vụ xoay quanh sản phẩm này cũng được từng bước hình thành dựa trên cơ sở đó. Doanh thu tăng lên từng chút một, và lượng người

sử dụng cũng ngày một nhiều, có thể nói công sức của anh đã được đền đáp, và khó khăn chỉ là một vài trở ngại trên con đường tiến lên phía trước mà thôi.

Có thể nói, sự xuất hiện của “Nhà cung ứng Trung Quốc” là một bước đi mang tính nền tảng cho sự phát triển của Alibaba.

## Thống nhất tư tưởng, tăng cường khí thế cũng là điều cốt yếu

Trong khoảng thời gian công ty cắt giảm nhân sự trên quy mô lớn, trụ sở chính chuyên về Hàng Châu, cũng đúng vào lúc cuối năm 2000 và đầu năm 2001, bong bóng internet vỡ tung, giá cổ phiếu trên thị trường Nasdaq của những nhà mạng lớn tụt dốc không phanh, trong xã hội, cách nhìn nhận đối với viễn cảnh của internet là vô cùng khác biệt. Những điều này tất nhiên sẽ ảnh hưởng đến khí thế trong tập thể của Alibaba, mà khí thế của cả một tập thể là nhân tố mang tính quyết định để có thể giành được chiến thắng, lúc này Mã Vân đã làm một việc, đó là tiến hành một cuộc “vận động chỉnh đốn tác phong” trong nội bộ của Alibaba. Việc này không chỉ đã tăng cường thêm niềm tin cho toàn bộ nhân viên, giúp cho mọi người có cái nhìn rõ hơn về tương lai của internet, mà còn đề ra mục tiêu “doanh nghiệp 80 năm”.

Sở dĩ ở đây tôi nhắc đến hoạt động này là vì, nếu như không có cuộc “vận động chỉnh đốn tác phong”, đội ngũ của Alibaba sẽ không thể cùng nhìn về một hướng, tâm lý mọi người sẽ hỗn loạn chia rẽ, dẫn tới việc nghiên cứu phát triển sản phẩm, quảng bá tung ra thị trường và doanh thu sau đó sẽ rất khó đạt đến cực điểm mà chúng ta được thấy ngày nay.

**Một nhà sáng nghiệp có thể phân quyền cho rất nhiều người, nhưng có một vài vị trí mà người khác sẽ không thể thay thế họ được, đó là việc xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp, kiến lập nên giá trị quan của doanh nghiệp, thiết lập nên đội ngũ nòng cốt, khả năng thu phục nhân tâm và bồi dưỡng nhân tài. Đó là những điểm không thể phân quyền cho ai khác, và cũng là những điểm khiến cho nhà sáng nghiệp mệt mỏi nhất.** Nhà sáng nghiệp giống như một thuyền trưởng, lúc nào cũng phải hiểu rõ và cảm nhận được những nhân tố sẽ ảnh hưởng đến hành trình và phải kịp thời đưa ra những điều chỉnh thích hợp. Khi sản phẩm đầu tiên của Alibaba được tung ra, với tư cách là thuyền trưởng, Mã Vân đã nhận thấy khí thế của tập thể bị giảm sút. Sau này khi nói đến kinh nghiệm quản lý, Mã Vân thường nói rằng, anh chỉ cần đi lại một vòng ở khu làm việc là sẽ biết được việc vận hành có bình thường hay không, và tinh

thần nhân viên thể nào. Sự suy giảm khí thể lần này lại càng dễ nhận thấy, đó là sự thay đổi lớn ở môi trường bên ngoài và sự điều chỉnh cắt giảm nhân viên trong nội bộ công ty.

Thủ pháp được áp dụng cho lần điều chỉnh này của Mã Vân là cuộc “vận động chỉnh phong”, những ai biết về lịch sử của Đảng Cộng sản Trung Quốc có lẽ đều biết về cuộc “vận động chỉnh phong Diên An” đã mang vai trò quyết định cho 3 chiến dịch chấn động sau đó của quân giải phóng trên toàn Trung Quốc. Khi sử dụng những kinh nghiệm và trí tuệ để tham chiếu trong việc quản trị công ty, các doanh nhân Trung Quốc thường lấy từ 3 phương diện sau: Thứ nhất là từ phương thức vận động của nền kinh tế thị trường, cũng chính là việc áp dụng hàng loạt những phương thức, chế độ trong cơ cấu quản trị của các doanh nghiệp phương Tây. Phương thức này đã trải qua sự kiểm chứng hơn 100 năm của nền văn minh công nghiệp, thích hợp với môi trường kinh tế thị trường trong giai đoạn chín muồi, nếu như chúng ta hoàn toàn dựa theo đó để làm thì nhất định sẽ thảm bại. Còn có một loại, đó là hấp thụ những trí tuệ của Mao Trạch Đông trong lịch sử lãnh đạo Đảng Cộng sản Trung Quốc. Sử Ngọc Trụ là một nhà doanh nghiệp như vậy, phòng đọc sách của anh chất đầy những tác phẩm nổi tiếng của Mao Trạch Đông, vô cùng đầy đủ. Loại cuối cùng, đó là những người chất lọc trí tuệ của Nho giáo và Đạo giáo trong văn hóa truyền thống Trung Quốc, những trí tuệ này đa phần mang tính kinh nghiệm, đối với việc chèo lái cả một doanh nghiệp lớn thì công cụ và phương pháp của nó vẫn tồn tại rất nhiều khiếm khuyết.

Nếu như tìm hiểu trí tuệ quản lý của Mã Vân, bạn sẽ phát hiện ra anh đã áp dụng cả 3 phương thức trên. Ngoài ra, anh còn sử dụng cả văn hóa võ hiệp, nhưng không áp đặt một cách cứng nhắc, mà là tìm ra những điểm kết hợp được với Alibaba sau khi đã hiểu rõ như lòng bàn tay, sau đó mới tiến hành sử dụng. Đây chính là chiêu “Loạn côn đả pháp” mà anh từng nói. Sau khi Mã Vân đã hiểu rõ như lòng bàn tay, bạn sẽ không thể nhìn ra được những cách làm của anh, nhưng quả thực anh luôn có những cách làm mang dấu ấn của riêng mình, và đây cũng là những tuyệt chiêu hoàn toàn phù hợp với anh và Alibaba.

Sau cuộc cuộc “vận động chỉnh đốn tác phong” lần này của Mã Vân, chúng ta còn chứng kiến rất nhiều hình thức khác xuất hiện trên chặng đường phát triển của Alibaba. Những cuộc vận động và hoạt động như vậy chính là những biểu hiện đặc sắc nhất của giá trị quan và văn hóa, đồng thời cũng là sức mạnh quan trọng nhất trong việc thu phục lòng người của công ty này.



# TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

Làm thế nào dựa vào việc kiếm tiền để thu phục được dư luận

“Chengxintong” là một sản phẩm hái ra tiền. Trong việc Alibaba B2B tuyên bố đạt được lợi nhuận, “Chengxintong” đã góp công rất lớn.

Sau khi ra mắt “Chengxintong”, có người đã làm một phép tính đơn giản cho Alibaba B2B như sau: “Chengxintong” giá 2 nghìn tệ, và với 800 nghìn thành viên, người nào cũng dùng “Chengxintong”, vậy chỉ với một mình sản phẩm này Alibaba đã có được khoản thu nhập lên tới 1,6 tỷ nhân dân tệ. Mặc dù không đồng nghĩa với việc ai không dùng “Chengxintong” thì sẽ không có uy tín, nhưng đối với người sử dụng mà nói, nếu dùng 2 nghìn tệ có thể chứng minh cho uy tín của mình, vậy tội gì mà không làm?

Và “Chengxintong” còn là một sản phẩm được tất cả mọi người đánh giá tốt, nó đã giành được lòng người.

Năm 2001, tạp chí *Tài chính* đã đăng bài viết gây chấn động dư luận một thời: “Cạm bẫy Quảng Hạ”. Công ty được mọi người ca tụng là có “cổ phiếu blue chips đứng đầu Trung Quốc” bị vạch trần việc làm giả báo cáo tài chính. Bản hợp đồng trị giá 6 tỷ nhân dân tệ của công ty Thiên Tân Quảng Hạ bị chỉ ra rằng “không thể có được sản lượng, giá cả và sản phẩm như vậy”. Trước và sau khi vụ bê bối này nổ ra, hàng loạt những vụ bê bối nổi tiếng trên thị trường vốn Trung Quốc cũng bị lôi ra ánh sáng. Với những vụ bê bối gây rúng động dư luận trong những năm đầu thế kỷ 21 này, các nhà nghiên cứu thị trường chứng khoán đã đưa ra đủ loại lý do, nhưng dưới con mắt của đại chúng, đều có thể quy kết rằng đó là sự “mất uy tín” trong hành vi thương mại.

Đó là tin tức. Còn trong thực tế cuộc sống, có thể khẳng định rằng mỗi người trong số chúng ta đều đã từng là người bị hại của sự “mất uy tín”, đương nhiên, một số người có thể cũng là thủ phạm gây ra sự “mất uy tín” này. Người người đều căm ghét việc “mất uy tín”, chỉ là họ không biết khi bản thân đang ở trong trạng thái “uy tín” thì phải làm thế nào để đảm bảo “uy tín” về mặt hành vi của các bên liên quan khác.



Và bỗng nhiên Mã Vân nhảy ra nói rằng: Alibaba đã đưa ra một sản phẩm có thể giải quyết vấn đề “không uy tín” trong quá trình giao dịch trên mạng giữa các doanh nghiệp. Kết quả đương nhiên là tất cả mọi người đều sẽ yêu thích.

Điều này về sau đã trở thành một ý tưởng kinh doanh luôn được Mã Vân nhắc đến: Một công ty muốn phát triển lâu dài, bắt buộc phải giải quyết được vấn đề nào đó của xã hội; để nhìn nhận một công ty có vĩ đại hay không, không phải xem xem nó kiếm được bao nhiêu tiền, mà phải xem nó có giải quyết được vấn đề cho xã hội hay không.

Alibaba tung ra sản phẩm này là muốn giải quyết vấn đề “không uy tín”, chứ không phải chỉ để kiếm tiền nhờ nó. Nếu như bạn nói với Mã Vân rằng 800 nghìn thành viên sử dụng “Chengxintong” có thể tạo ra khoản doanh thu 1,6 tỷ nhân dân tệ, thì anh sẽ lắc đầu và bảo rằng đó không phải là điều anh muốn, và anh cũng chưa từng tính đến khoản tiền này.

Từ sự khởi đầu của “Chengxintong”, tất cả sự phát triển và đường đi nước bước của Alibaba đều nhằm đến việc “giải quyết vấn đề xã hội”. Công chúng và giới truyền thông đương nhiên sẽ thích những doanh nghiệp và doanh nhân như vậy. Cũng giống như lời CEO của một công ty công nghệ đã từng nói, ông sẽ luôn dùng sản phẩm của Apple chứ không dùng sản phẩm của các công ty IT khác, là bởi vì ông cảm thấy Apple bán sản phẩm không phải vì muốn kiếm tiền của chúng ta. Đây chính là tác dụng của ý tưởng. Đương nhiên, sau này Alibaba cũng bị rêu rao rằng luôn rao giảng đạo đức, nhưng đó là việc về sau chúng ta sẽ đề cập tới.

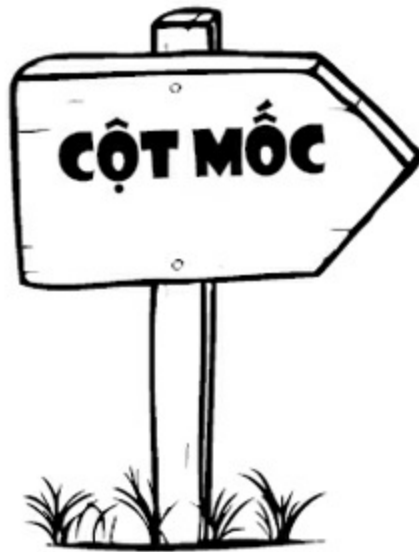
Lại nói về lợi nhuận. Năm 2000 là mùa đông, năm 2001 vẫn là mùa đông. Chúng ta một mực tin tưởng những lời hứa hẹn trên truyền thông, và phải sử dụng các biện pháp để sống sót qua mùa đông đó. Kết quả thì sao? Nếu như không có lợi nhuận, há chẳng phải lại tiếp tục kêu gọi rót vốn đầu tư? Mục đích khi làm ra một sản phẩm thu phí, chẳng phải là để thu được lợi nhuận hay sao? Kết quả như lời Mã Vân đã nói, chiến lược năm 2002 của Alibaba là chỉ cần “lãi được một tệ”. Lời này vừa nói ra, giới truyền thông đã tranh nhau đưa tin.

Chiến lược cả năm của Alibaba là chỉ cần lãi được một tệ, một mặt chứng tỏ rằng họ có một niềm tin vô cùng vững chắc đối với lợi nhuận của mình, mặt khác cũng để nhấn mạnh rằng thực ra họ không để ý đến lợi nhuận – một công ty internet kiếm được tiền quá sớm, quá nhanh chưa hẳn đã là chuyện tốt, Mã Vân tất nhiên hiểu điều này. Tuy vậy, vẫn phải “thu được lợi nhuận trong quá trình phát triển”. Cao thủ xuất chiêu thì cần lãi được một tệ

thôi vậy! Bởi trên thực tế, đương nhiên không thể chỉ kiếm được duy nhất có một tệ!

Nhưng trong việc truyền bá đối ngoại của mình, Mã Vân đã từng gặp phải thất bại nào chưa? Cũng có. Việc Alibaba khẳng định văn hóa doanh nghiệp, thống nhất tầm nhìn của công ty trong giai đoạn khủng hoảng, mọi người đương nhiên có thể lý giải. Nhưng việc Mã Vân dùng những “ngôn từ cách mạng” như “vận động chính đôn tác phong”, “đại học quân chính kháng Nhật”, “Khai hoang vịnh Nam Nê”, v.v., khi đó tinh thần của Mã Vân đang lên cao, nên không có ai chú ý đến điều này. Nhưng việc dùng những “ngôn từ cách mạng” vào việc quản lý công ty của mình cũng đã trở thành đề tài đàm tiếu cho những người chỉ trích Mã Vân là “doanh nhân theo phái Mao Trạch Đông”.

Nếu cần biện giải một câu thì đó là: Những người trong thời đại của Mã Vân khó tránh khỏi việc hấp thụ những trí tuệ quản lý doanh nghiệp từ trong triết học cách mạng, bởi vì những điều mà họ mắt thấy tai nghe thường xuyên trong quá trình trưởng thành đều là những thứ này. Chúng ta có thể thấy phát ngôn của những ông lớn trong ngành thương mại Trung Quốc, bao gồm cả Liễu Truyền Chí, Sử Ngọc Trụ cũng không thiếu những ngôn từ cách mạng trong đó.



## CỘT MỐC - II

Ngày 10 tháng 5 năm 2003: Trở về vườn hoa ven hồ, làm  
Taobao

*“Nếu như nói rằng tôi không có bất cứ hành động gì, đợi đến 3-5 năm sau khi eBay gia nhập vào thị trường B2B, tiền của họ nhiều hơn chúng tôi, nguồn lực cũng nhiều hơn chúng tôi, thương hiệu toàn cầu của họ mạnh hơn chúng tôi, khi ấy chính là một thảm họa với Alibaba. Tình hình khi đó sẽ có một vài điểm tương tự như sau: tôi nhìn qua kính viễn vọng và trông thấy một người anh em trông giống hệt tôi, mà lại to khỏe hơn hẳn, khiến tôi giật bắn mình. Nhưng đối phương hoàn toàn không biết đến sự tồn tại của tôi. Trong mắt của eBay khi đó, chúng tôi rõ ràng chẳng là gì cả. Tôi cảm thấy điều này có thể giúp chúng tôi chiếm được lợi thế trước, sự coi thường của eBay lại là một cơ hội tốt nhất với chúng tôi.”*

## SỰ KHỞI ĐẦU CỦA HỆ SINH THÁI ALIBABA

Tháng 3 năm 2003, eBay đầu tư 30 triệu đô la nhằm nắm giữ 33% cổ phần của Yiquwang (Eachnet). Vậy là ông lớn trong ngành thương mại điện tử quốc tế đã tiến vào thị trường Trung Quốc thông qua phương thức này. Cuối năm 2002, trong khi đi khảo sát ở Tokyo, Mã Vân và đội ngũ của mình đã gặp mặt Masayoshi Son. Câu đầu tiên ông nói với

Mã Vân là: “Platform của eBay giống của các anh”. Khi đó trong mắt mọi người, eBay là một gã khổng lồ gần như không thể đánh bại được, nhưng Masayoshi Son đã nói không với Mã Vân. Ông nói rằng không phải như vậy, ở Nhật Bản, Yahoo đã chiến thắng eBay, tiếp theo sẽ tới lượt Trung Quốc. Câu nói của Masayoshi Son đã giúp Mã Vân có thêm niềm tin.

Ngày 14 tháng 4 năm 2003, Mã Vân bắt đầu xây dựng đội ngũ để chuẩn bị cho dự án C2C – đây là lĩnh vực sở trường của eBay. Mã Vân tìm đến Tôn Đồng Vũ và kể với anh ta rằng công ty đang chuẩn bị đầu tư làm trang web C2C, yêu cầu anh phụ trách dự án. Khi đó dự án này được tiến hành trong bí mật. Họ gọi một số nhân viên trong công ty và nói rằng có một công việc bí mật cần phải được hoàn thành, nhiệm vụ này rất khó khăn, thời gian tiến hành cũng rất dài, có thể phải mất 2-3 năm. Công ty không thể hứa hẹn bất cứ điều gì trước với họ, nhưng đảm bảo một điều là phúc lợi dành cho mỗi người sẽ không thấp hơn hiện tại, và nói rằng dự án này có tầm ảnh hưởng vô cùng quan trọng đối với sự phát triển trong tương lai của Alibaba. Mã Vân đã xây dựng đội ngũ nòng cốt của dự án C2C bằng phương thức này. Và thế là, đội ngũ bí mật này lại một lần nữa chuyển về căn cứ lập nghiệp thuở ban đầu của Alibaba – “vườn hoa ven hồ”.

Trang web C2C được xây dựng trong bí mật này chính là Taobao. Cái tên “Taobao” do một nhân viên của Alibaba nghĩ ra. Khẩu hiệu của trang web này là: “Taobao! Tôi thích!” Mã Vân cho rằng: “Nhân loại đã bắt đầu hướng đến cá tính hóa, và với đà phát triển nhanh của mình, lĩnh vực thương mại điện tử sẽ khiến cho phương hướng của ngành chế tạo bị định đoạt bởi bàn tay của người tiêu dùng, chính vì vậy Taobao sẽ cống hiến rất lớn cho xã hội loài người.” Và cũng vì lẽ đó, giấc mơ của anh khi sáng lập nên Taobao chính là biến Taobao thành một platform C2C lớn nhất của Trung Quốc. Điều này cũng đã quyết định đối thủ cạnh tranh của nó, đó là ông lớn vừa mới bước chân vào Trung Quốc: eBay.

Sự ra đời của Taobao trải qua rất nhiều trắc trở, bởi vì nó bất ngờ gặp phải... bệnh SARS. Nửa tháng sau khi đội ngũ Taobao được hình thành, một nhân viên của Alibaba đi công tác trong hội chợ giao dịch ở Quảng Châu giữa lúc dịch SARS đang hoành hành, khi quay về anh ta đã bị đưa đi cách ly. 500 người của công ty cũng phải tự về nhà để cách ly. Để đảm bảo công ty vẫn vận hành bình thường, bộ phận kỹ thuật của Alibaba đã nhanh chóng thiết lập một dự án tương tác nhằm giúp các nhân viên vẫn có thể làm việc tại gia. Và trong khoảng thời gian toàn bộ nhân viên phải cách ly này, khách hàng vẫn không cảm thấy điều gì bất thường.

Sau này Mã Vân nhớ lại, ở một khía cạnh nào đó, SARS lại trở thành điểm tốt đối với

công ty, giúp gắn kết tinh thần của toàn thể nhân viên trên dưới của công ty. Và cũng thông qua sự việc này, anh lại càng nhận biết được thêm viễn cảnh khả quan của thương mại điện tử: “Khi ấy thương mại điện tử được nhìn nhận là một công cụ vô cùng quan trọng và tiện lợi. Và bản thân chúng tôi cũng đã nâng việc vận dụng internet lên một tầm cao mới chưa từng có trong lịch sử. Để giải quyết những vấn đề tâm lý của các nhân viên độc thân trong thời gian cách ly, thậm chí chúng tôi còn tổ chức vài cuộc thi hát karaoke trên internet trong nội bộ công ty. Đây là điều rất khó lý giải trong những lúc thông thường, bởi chính nhờ việc chuyện trò giao lưu bằng các công cụ chat trên mạng và hòm thư điện tử, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp sẽ càng trở nên trực tiếp và thẳng thắn hơn, hiệu suất cũng từ đó mà được nâng cao.”

**Sau khi cách ly kết thúc, COO của Alibaba khi đó là Quan Minh Sinh đã nói rằng: “Văn hóa này là thứ mà một công ty cần phải mất hàng chục năm theo đuổi mới có thể xây dựng nên, trong thời kỳ nguy nan, cả tập thể không ai chỉ trích ai, không ai oán trách ai, mà tất cả chúng tôi đều cùng nhau nắm tay vượt qua khó khăn. Nếu như có khó khăn xảy ra, mỗi người chia rẽ một nơi thì tất cả đều sẽ đi tong.”**

Ngày 10 tháng 5 năm 2003, Taobao chính thức trình làng. Khi nhận xét về đối thủ của nó là eBay, người phụ trách của Taobao khi đó là Tôn Đồng Vũ nói rằng: “Khi đó tại Trung Quốc eBay quả thực rất mạnh, nhưng chúng tôi cũng phát hiện nó có rất nhiều điểm yếu. Có rất nhiều lời phàn nàn của khách hàng về nó và đây chính là cơ hội của chúng tôi, trong đó nhược điểm lớn nhất là họ kiên trì với mô hình thu phí, khi đó nếu áp dụng mô hình thu phí, chúng tôi cho rằng sẽ không thích hợp về mặt thời gian. Vì vậy chúng tôi vẫn luôn hô hào mọi người nên coi việc nuôi dưỡng thị trường làm mục đích, không nên vội vã thu tiền.”

Cũng trong lúc công bố sự ra đời của Taobao, Mã Vân còn tuyên bố chính sách phi lợi nhuận trong vòng 3 năm. Anh nói rằng: “Việc giao dịch cá nhân trên internet ở Trung Quốc vẫn còn trong giai đoạn sơ khai, cần phải tiến hành biện pháp miễn phí toàn diện. Trong vòng 12 tháng kể từ hôm nay, Taobao sẽ tiếp tục thực hiện chính sách miễn phí, và trong 3 năm không cho phép thu lợi nhuận... Chúng tôi cảm thấy rằng thời gian để thực sự tiến hành thu phí trên quy mô lớn vẫn chưa tới, phương thức thu phí giao dịch mà các trang mạng thương mại điện tử cá nhân đang áp dụng hiện nay chưa chắc đã thích hợp với tình hình Trung Quốc. Đương nhiên ở một mặt khác, chúng tôi cũng đủ gan dạ và cũng có niềm tin vững vàng. Khả năng thu được lợi nhuận và tích trữ tiền mặt hiện giờ của Alibaba

hoàn toàn có thể tái tạo 3 trang web giống như Taobao, không những vậy trước khi thu phí, Alibaba cũng đã trải qua giai đoạn 3 năm liền không thu phí.” Ngắm trúng nhược điểm thu phí của đối thủ, trong bối cảnh trước đó không hề tiến hành bất cứ một hoạt động quảng bá nào, vậy nên chỉ trong vòng 20 ngày Taobao đã thu hút được 10 nghìn người sử dụng đăng ký.

Năm 2003, Mã Vân đề xuất mỗi ngày phải thu được một triệu tệ, kết quả là bình quân mỗi ngày thu được hơn một triệu tệ, có những ngày doanh thu cao nhất lên tới 5 triệu tệ, doanh thu cả năm của năm 2003 vượt qua mốc 100 triệu tệ. Đến cuối năm 2003, số lượng thành viên của công ty Alibaba đã đạt đến con số 2,71 triệu, số thành viên đăng ký mới mỗi ngày tăng hơn 6 nghìn người. Hiện giờ, Taobao đã trở thành trang web thương mại điện tử C2C lớn nhất Châu Á và thậm chí là toàn thế giới, riêng thị trường Trung Quốc, Taobao đã chiếm hơn 80%. Đến cuối năm 2013, chỉ riêng Taobao đã sở hữu hơn 8 triệu người bán tích cực, số lượng người mua tích cực cũng vượt qua ngưỡng 250 triệu người. Ngày 1 tháng 12 năm 2012, kim ngạch giao dịch thương phẩm trên nền tảng Alibaba đã vượt qua ngưỡng 1 nghìn tỷ nhân dân tệ.

Nhớ về mơ ước khi lập nên Taobao thuở ban đầu, Mã Vân nói: “Nếu như nói rằng tôi không có bất cứ hành động gì, đợi đến 3-5 năm sau khi eBay gia nhập vào thị trường B2B, tiền của họ nhiều hơn chúng tôi, nguồn lực cũng nhiều hơn chúng tôi, thương hiệu toàn cầu của họ mạnh hơn chúng tôi, khi ấy chính là một thảm họa với Alibaba. Tình hình khi đó sẽ có một vài điểm tương tự như sau: tôi nhìn qua kính viễn vọng và trông thấy một người anh em trông giống hệt tôi, mà lại to khỏe hơn hẳn, khiến tôi giật bản mình. Nhưng đối phương hoàn toàn không biết đến sự tồn tại của tôi. Trong mắt của eBay khi đó, chúng tôi rõ ràng chẳng là gì cả. Tôi cảm thấy điều này có thể giúp chúng tôi chiếm được lợi thế trước, sự coi thường của eBay lại là một cơ hội tốt nhất với chúng tôi.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

Việc lựa chọn chiến lược sẽ quyết định mô hình của công ty

## trong tương lai

Một công ty quyết định làm gì và không làm gì đối với việc lựa chọn sản phẩm và lựa chọn khách hàng, thực ra đó chính là chiến lược. Sự khởi đầu của chiến lược Taobao vào tháng 4 năm 2003 đã quyết định chỗ đứng của Alibaba ngày nay. Thiết nghĩ nếu như không có Taobao, thì cũng không thể có hàng loạt những công ty với hệ thống thương mại điện tử giống như Tmall ngày nay, và đương nhiên cũng không thể có Zhifubao, lại càng không thể có Xiaoweijinfu và Cainiao (China Smart Logistic Network hay gọi tắt là CSN) – những tập đoàn được sinh ra trên nền tảng của Zhifubao, và cũng chính là những nghiệp vụ cốt lõi nhất của Alibaba ngày nay. Từ ý nghĩa đó có thể thấy, sự bắt đầu của Taobao cũng chính là sự khởi đầu của hệ thống sinh thái Alibaba, có lẽ khi đó Mã Vân và đội ngũ của anh không ý thức được rằng sau Taobao, Alibaba sẽ xuất hiện một hệ thống sinh thái thương mại điện tử, và cục diện như vậy đương nhiên sẽ dần dần được hoàn thiện trong quá trình của nó.

## Thứ mà nhà đầu tư mang lại không chỉ có tiền bạc

Trong số những người góp phần thúc đẩy Alibaba nhanh chóng lựa chọn làm Taobao C2C, ngoài nhận thức của chính Mã Vân ra, nhà đầu tư của Alibaba – ông Masayoshi Son cũng đóng vai trò nhất định. Masayoshi Son đã nói với Mã Vân rằng những việc mà eBay làm ở Trung Quốc về cơ bản sẽ giống với nghiệp vụ B2B của Alibaba, quan điểm này ở một mức độ nào đó đã giúp đỡ rất nhiều cho Mã Vân, khiến cho anh phán đoán được cục diện thương mại điện tử của Trung Quốc trong tương lai. Bất luận là B2B hay là C2C, thực ra đều chỉ là một dạng định nghĩa do bản thân chúng ta tự đưa ra, về mặt bản chất, việc chuyển đổi giữa hai nghiệp vụ này không khó như tưởng tượng. Với tư duy này, việc tiến quân vào C2C cũng là việc không sớm thì muộn, và ai tiến vào càng muộn người đó sẽ càng bị động, ai tiến vào càng sớm người đó sẽ càng có lợi. Ở đây nhà đầu tư ngoài tiền bạc ra, với con mắt tinh đời của mình trong lĩnh vực internet cũng đã gián tiếp giúp đỡ Mã Vân. Vì vậy, có rất nhiều nhà sáng nghiệp trong quá trình tìm kiếm đầu tư không chỉ nhìn về khía cạnh tiền bạc, mà chính sự hiểu rõ đối với ngành nghề của nhà đầu tư cũng là một dạng tài nguyên đặc biệt.

## Sự thành thực trong việc điều hành các dự án thương mại

Có lẽ các nhà sáng nghiệp sẽ rất ít chú ý đến phương thức điều hành dự án Taobao lần

này, kỳ thực phương thức này cũng đã quyết định một cách gián tiếp việc dự án tiến hành có thuận lợi hay không.

Thứ nhất, tiến hành một cách bí mật. Sự bí mật này khiến cho đối thủ buông lỏng cảnh giác, giúp cho bản thân đội ngũ cũng cảm thấy sứ mệnh khác thường mà mình đang thực hiện, giúp cho dự án của Mã Vân có thời gian để trù tính.

Thứ hai, từ việc bắt đầu khởi nghiệp tại “căn cứ địa” vườn hoa ven hồ năm 1999. Hiệu quả đầu tiên của hành động này là căn hộ dạng chung cư này rất thích hợp để lập nghiệp, thứ hai là đội ngũ có thể làm việc trong cự ly gần, ăn uống ngủ nghỉ rất tiện lợi. Kể cả cho đến thời điểm hiện tại, có rất nhiều công ty khi bắt đầu khởi nghiệp cũng thuê những căn hộ giống như chung cư như vậy. Điều khác biệt với họ là đối với lịch sử của Alibaba mà nói, vườn hoa ven hồ có ý nghĩa như là một nơi phát tích của tinh thần lập nghiệp, một biểu tượng của quá trình lập nghiệp gian khổ. Vì vậy, ngụ ý của Mã Vân khi đặt đội ngũ này ở đó là rất rõ ràng.

Thứ ba, thực hiện công tác động viên đầy đủ khi bắt tay xây dựng dự án. Vừa nói rõ ý nghĩa của dự án này đối với sự phát triển của công ty, đồng thời cũng nói rằng thời gian có thể mất 2-3 năm, có thể sẽ rất khó khăn, bên cạnh đó còn đảm bảo rằng đãi ngộ của họ sẽ không thấp hơn hiện tại. Đây là một hình thức động viên vô cùng kịp thời.

Qua những đặc điểm mà tôi đã liệt kê ra phía trên, các bạn có thể thấy đây là một nhiệm vụ thương mại đã được bố trí chuẩn bị cực kỳ chặt chẽ, nó đã đem lại cơ sở quan trọng nhất cho quá trình tác chiến gian khổ về sau của Taobao. Và đội ngũ này đã không phụ lại sự kỳ vọng, bởi chỉ một tháng sau, Taobao đã được trình làng.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

Với Taobao, Mã Vân tiếp tục kể một câu chuyện hay

Ngày 14 tháng 4 năm 2003, khi Mã Vân bắt đầu chuẩn bị xây dựng Taobao, cùng với việc Taobao được trình làng vào ngày 10 tháng 5 năm 2003, không một ai có thể nghĩ đến



việc Taobao, hoặc là Taobaoxi lại có thể trở thành một lực lượng lớn mạnh như vậy trong thế giới internet của Trung Quốc. Có thể nói đại đa số những nghiệp vụ của tập đoàn Alibaba, hay kể cả công ty Xiaoweijinfu mà chúng ta nhìn thấy ngày nay đều được sinh ra từ trong cánh rừng mang tên Taobao.

Tôi vẫn nhớ có một người bạn từng kể cho tôi nghe một câu chuyện. Trong một quán trà ở ven Tây Hồ, Mã Vân đã kể cho anh ta nghe suy nghĩ về việc lập ra một nền tảng giao dịch trên internet C2C, người bạn của tôi không ngừng đưa ra những ý kiến phản đối. Anh ta cho rằng đó chỉ đơn thuần là sự bắt chước đơn giản của eBay, khi eBay quyết định tiến quân vào thị trường Trung Quốc, dự án mới này của Mã Vân sẽ không thể có cơ hội. Đương nhiên, đây là cách nhìn của một người ngoài cuộc, và những người ngoài cuộc sẽ rất khó để lý giải được suy nghĩ của một người đứng đầu cuộc chơi.

Cũng giống như việc có rất nhiều nhà bình luận thường hay tốn công giải thích mỗi lần Alibaba tiến vào một lĩnh vực nào đó. Khi tiến vào lĩnh vực C2C, Alibaba cũng bị rất nhiều người nói rằng đó là bước đi mang tính chất “phòng thủ”. eBay đã tiến vào lĩnh vực C2C trong thị trường thương mại điện tử của Trung Quốc thông qua việc đầu tư và sáp nhập Yiqu, nếu gã khổng lồ thương mại điện tử quốc tế này tiếp theo sẽ tiến vào lĩnh vực B2B, vậy đối với Alibaba mà nói, đó thực sự là một thảm họa. Vì vậy Mã Vân muốn đi trước một bước, tiến vào lĩnh vực C2C sở trường của eBay, đem ngọn lửa chiến tranh đốt trên lãnh thổ của đối phương. Nhìn vào kết quả sau này có thể thấy, những bình luận liên quan đến việc “phòng thủ” rõ ràng đã đánh giá thấp hùng tâm của Mã Vân.

Và đối với truyền thông, Mã Vân lại một lần nữa kể một câu chuyện hay, một câu chuyện liên quan đến việc sáng lập Taobao.

Anh sắp xếp đội ngũ trụ bị ở căn biệt thự vườn hoa ven hồ. Như chúng ta đã nhắc tới ở những phần trước, Mã Vân đã biến biệt thự ở vườn hoa ven hồ thành nhà để xe của Alibaba, nó đại diện cho tinh thần doanh nhân và sức sáng tạo của Alibaba. Chúng ta có thể giả dụ một chút, nếu như HP hoặc Google đem một dự án mới bí mật sắp xếp trong nhà để xe – nơi khai sinh ra công ty của họ thì sự chú ý của giới truyền thông đối với việc này sẽ lớn đến mức nào.

Anh thiết lập việc xây dựng C2C dưới chế độ bảo mật, yêu cầu tất cả các nhân viên tham gia vào dự án phải ký thỏa thuận bảo mật. Có lẽ điều này cũng dựa trên sự cân nhắc về mặt thương mại của Mã Vân, hoặc do anh không muốn thu hút sự chú ý của đối thủ khi dự án

vẫn chưa bắt đầu. Nhưng sáng kiến bảo mật này sẽ giúp tăng thêm cảm giác thần bí và mức độ quan tâm của dư luận khi dự án Taobao được chính thức ra mắt. Hiện nay chúng ta đều biết rằng, doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong việc vận dụng chế độ bảo mật chính là Apple của Steve Jobs. Tạp chí *Fortune* dẫn lời của phóng viên chuyên đưa tin về Apple – Adam Lashinsky, rằng nội bộ của công ty này dường như không chỗ nào không có bí mật, khi nhìn thấy một bức tường kính mới được dựng lên, các nhân viên liền biết rằng công ty lại bắt đầu tiến hành một dự án bảo mật mới.

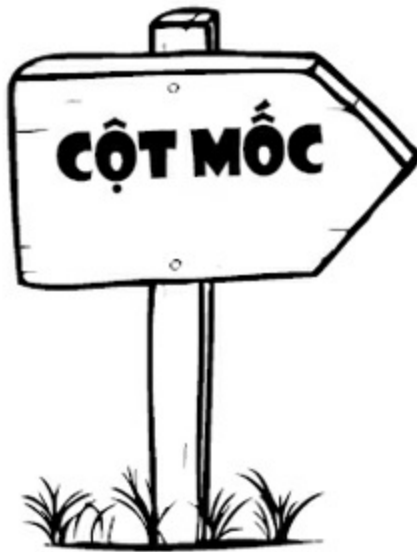
Anh đã lựa chọn cho công ty bé nhỏ vừa mới ra đời của mình một đối thủ sừng sỏ tới mức truyền thông không thể làm ngơ – eBay. Năm 2002, Alibaba vừa mới tuyên bố lợi nhuận, còn eBay khi đó đã là ông trùm thương mại điện tử với giá trị thị trường lên tới vài chục tỷ đô la, không những vậy, vào tháng 10 cùng năm, họ đã mua lại công ty thanh toán online PayPal với giá 1,5 tỷ đô la. Đương nhiên, khi Mã Vân tuyên bố với giới truyền thông về sự việc này, anh sẽ đánh lạc hướng rằng đây là một dự án mới, và đó sẽ là một công ty B2B lớn nhất thế giới do Alibaba đầu tư.

**Anh còn tìm ra hình thức biểu hiện độc đáo cho văn hóa của công ty: Văn hóa trồng cây chuối và văn hóa võ hiệp. Thời kỳ đầu các nhân viên Taobao thường luyện tập trồng cây chuối để thư giãn đầu óc, và điều này về sau được coi là một dạng văn hóa: Thế giới trong mắt người đứng bình thường và trong mắt người đang trồng cây chuối hoàn toàn khác nhau, điều này sẽ giúp Taobao tìm ra được những chiến lược mang tính khác biệt và giành được thắng lợi trong những cuộc cạnh tranh.** Bên cạnh đó, văn hóa võ hiệp và văn hóa dùng biệt danh khiến cho công ty này trở thành một công ty thú vị trong mắt của công chúng và dư luận, khác biệt hoàn toàn so với những công ty lớn luôn giữ một vẻ nghiêm túc đạo mạo.

Đại dịch SARS năm 2003 cũng trở thành một phần của câu chuyện. Sau này giữa vô vàn tin tức liên quan đến Alibaba, chúng ta vẫn có thể đọc được câu chuyện của Alibaba và Taobao trong thời kỳ dịch SARS hoành hành, trong đó chứa đựng sự âm áp cảm động và cả chủ nghĩa lý tưởng.

Một ý nghĩa khác của Taobao là nó đã mở ra thời đại của chiến lược miễn phí trong ngành internet Trung Quốc. Khi Mã Vân tuyên bố thực hiện chính sách miễn phí trong vòng 12 tháng và không lợi nhuận trong vòng 3 năm, giới truyền thông đều cảm phục sự to gan của anh. Một điều mọi người không ngờ đến, đó là chặng đường miễn phí của Taobao vẫn kéo dài cho đến tận ngày nay, cần nhớ rằng ngoài lĩnh vực thương mại điện tử ra, chính

sách miễn phí bị coi là chính sách sáng tạo “mang tính phá hoại” đã từng được rất nhiều doanh nhân trong ngành internet áp dụng, ví dụ như giới webgame và phần mềm diệt virus.



## CỘT MỐC - 12

### Từ 2003 đến 2006: Đại chiến eBay

*“Cho tới thời điểm hiện tại, tốc độ trưởng thành thành của Taobao là vô cùng nhanh. Một vài năm trước, chúng tôi từng nói muốn đứng đầu Trung Quốc, bây giờ chúng tôi đã thay đổi quyết định, chúng tôi muốn đứng đầu thế giới. Niềm tin của chúng tôi càng ngày càng tràn đầy, không những vậy, khí thế của chúng tôi cũng càng ngày càng lên cao.”*

## TÌM THẤY ĐỐI THỦ HÀNG ĐẦU

eBay là trang web thương mại điện tử hoạt động theo mô hình C2C được thành lập tại Mỹ vào tháng 9 năm 1995. Khẩu hiệu kinh doanh của nó là: “Chúng tôi hy vọng có thể giúp đỡ bất kỳ ai trên thế giới này hoàn thành bất kỳ một vụ giao dịch mua bán thương phẩm nào.” Năm 2001, doanh thu tiêu thụ trên toàn cầu của eBay vượt qua con số 9 tỷ đô la, khi đó eBay đã là một công ty giữ vị thế độc tôn trong lĩnh vực C2C. Yiqu là một trang web thương mại điện tử theo mô hình C2C được thành lập tháng 8 năm 1999 ở Trung Quốc. Đến năm 2001 Yiqu đã sở hữu 4,4 triệu người sử dụng đăng ký, doanh thu giao dịch thành công mỗi ngày đạt 2,5 triệu nhân dân tệ, khi đó họ đã là “đại ca” trong lĩnh vực thương mại điện tử C2C của Trung Quốc.

Tháng 3 năm 2002, eBay mua lại 33% cổ phần của Yiqu. Lúc này Mã Vân đã phát hiện ra đối thủ cạnh tranh trong tương lai của mình, anh cũng nhận định rằng sớm muộn gì eBay cũng sẽ hoàn tất việc sáp nhập Yiqu. Khi họ vẫn chưa ý thức được Alibaba sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh của mình, Mã Vân đã quyết định xuất chiêu.

Nói về cuộc chiến cạnh tranh với eBay, Mã Vân vẫn nhớ như in: “eBay là một thị trường lớn, là một tập đoàn chuyên về C2C. Sau đó tôi nghĩ rằng tư tưởng có thể giống nhau: họ có thể làm được C2C thì chúng tôi có thể làm được B2B, một ngày nào đó họ dễ dàng làm được B2B, vậy tôi cũng sẽ dễ dàng làm được C2C. Giờ đây tôi muốn nói với tất cả thành viên của Alibaba rằng, Alibaba hiện đang rất ổn, và Taobao là một miếng ghép quan trọng nhất trong hệ thống thương mại của Alibaba. Bởi tôi tin tưởng những người đang có mặt ở đây đều hiểu rằng, hiện giờ thị trường này đang dần dần chín muồi, và sau này B2B và C2C sẽ không tồn tại. Vì vậy cho tới thời điểm hiện tại, tốc độ trưởng thành thành của Taobao là vô cùng nhanh, 1-2 năm trước, chúng tôi từng nói muốn đứng đầu Trung Quốc, bây giờ chúng tôi đã thay đổi quyết định, chúng tôi muốn đứng đầu thế giới. Niềm tin của chúng tôi càng ngày càng tràn đầy, không những vậy khí thế của chúng tôi cũng càng ngày càng lên cao.”

Tháng 4 năm 2003, Mã Vân bắt tay xây dựng nền tảng giao dịch Taobao C2C của chính mình. Khi Taobao vừa được trình làng, mặc dù các thành viên cũng lần lượt đến mở gian hàng trên đó, nhưng lưu lượng lại không mấy khả quan, giao dịch cũng không mấy sôi nổi. Thế là Alibaba quyết định chuẩn bị 100 triệu tệ để đẩy mạnh quảng bá Taobao. Thế nhưng khi họ đến đặt vấn đề treo quảng cáo trên các trang web có số lượng người sử dụng lớn, thì phát hiện ra eBay không những đã chiếm chỗ trước, mà còn ký hợp đồng độc quyền với những trang web này, trong hợp đồng còn có điều khoản quy định họ không được tiếp nhận những quảng cáo thương mại điện tử cùng loại như vậy.

Cuối cùng, hoạt động quảng bá của Taobao tổng cộng phải trải qua 3 giai đoạn: Giai đoạn thứ nhất hoàn toàn dựa vào tuyên truyền miệng, phương thức này đã mang đến cho Taobao đợt thành viên đầu tiên. Giai đoạn thứ hai được gọi là “nông thôn bao vây thành thị”, bởi vì với hoàn cảnh khi đó mà nói, Taobao không thể chạy quảng cáo trên những trang web lớn. Bên cạnh đó, giai đoạn này chính phủ đang mở rộng quy định hạn chế đối với tin nhắn, khiến cho hàng loạt những trang web cá nhân và những trang web có quy mô vừa và nhỏ chủ yếu dựa vào nghiệp vụ tin nhắn mất đi nguồn lợi nhuận chính. Và chính trong lúc đó, Taobao đã tiến hành quảng bá quy mô lớn đối với quần thể này. Giai đoạn thứ ba, chính là từ cuối năm 2003 đến đầu năm 2004, cách nhìn nhận của những người trong

ngành đối với Alibaba đã có chuyển biến rất lớn. Taobao lần lượt xây dựng mối quan hệ hợp tác liên minh với Sohu và MSN, từ đó phá tan được cục diện lũng đoạn mang tính bài trừ trong khoảng thời gian dài trước đó.

Tháng 6 năm 2003, đúng như Mã Vân dự liệu, eBay bỏ ra 150 triệu đô la mua nốt 67% cổ phần còn lại của công ty Yiqu. Tháng 7 năm 2003, Alibaba hoàn thành đợt thu hút vốn thứ tư trị giá 82 triệu đô la, đây là lần thu hút vốn lớn nhất trong ngành internet Trung Quốc vào thời điểm đó. Nhà đầu tư bao gồm SoftBank, Fidelity Investments, Công ty đầu tư mạo hiểm GGV và TDF. Khoản tiền này đã cung cấp thêm đạn dược cho Mã Vân trong cuộc chiến tranh giành thị trường C2C với eBay.

Từ ngày 17 tháng 9 năm 2004, sau khi eBay hoàn tất việc sáp nhập với Yiqu, dẫn đến hệ quả là đại đa số khách hàng của họ bỏ chạy. Lý do vì eBay áp dụng hệ thống thẻ tín dụng và hệ thống thanh toán hoàn thiện của Mỹ, nhưng khi đó Trung Quốc vẫn chưa có một hệ thống thẻ tín dụng hoàn thiện. Và cuối cùng, kết quả của sự sáp nhập này là “một món đồ bán trên mạng giá 5-6 đô la, nhưng riêng chi phí vận chuyển đã là 20 đô la”. Cuối cùng dẫn đến việc một khối lượng lớn người sử dụng chuyển sang dùng Taobao.

Khác với phương thức thu phí giao dịch và phí mua chỗ từ các thương nhân của eBay, Mã Vân tuyên bố chiến lược miễn phí sử dụng 3 năm cho trang web Taobao. Chiến lược miễn phí là vũ khí có sức sát thương lớn của Taobao trong cuộc cạnh tranh với eBay. Tháng 10 năm 2005, Mã Vân tuyên bố tiếp tục đổ vốn đầu tư một tỷ nhân dân tệ vào trang web Taobao, và tiếp tục với lời hứa miễn phí 3 năm.

Có rất nhiều người bắt đầu nghi ngờ về khả năng thu được lợi nhuận của Taobao, Mã Vân đã trả lời họ như sau: “Chúng tôi cảm thấy thời điểm để thu phí trên quy mô lớn vẫn chưa tới, phương thức thu phí giao dịch các trang mạng thương mại điện tử cá nhân đang áp dụng hiện nay chưa chắc đã thích hợp với tình hình Trung Quốc. Đương nhiên ở một mặt khác, chúng tôi cũng có đủ gan dạ và niềm tin vững vàng. Khả năng thu lợi nhuận và tích trữ tiền mặt hiện giờ của Alibaba hoàn toàn có thể tái tạo 3 trang web giống như Taobao, không những vậy trước khi thu phí, Alibaba cũng trải qua giai đoạn 3 năm liên không thu phí.”

**Do không phải chịu áp lực thu lại lợi nhuận và làm việc trong trạng thái tinh thần thoải mái, nên mỗi nhân viên của Taobao lại càng cố gắng xây dựng Taobao ngày càng trở nên tinh giản hơn, giúp các khách hàng sử dụng thuận**

**tiện hơn. Trong giai đoạn 3 năm miễn phí, với sự nỗ lực xây dựng của cả tập thể nhân viên, Taobao đã trở thành một trang web vô cùng an toàn, kiên cố, lại dễ dàng sử dụng và thuận tiện.** “Chúng tôi biết sự khác biệt giữa tiêu tiền và đốt tiền, chúng tôi cũng biết cách lựa chọn giữa việc cố gắng đến cùng để kiếm từng đồng tiền nhỏ và sự thành công từng bước, thu được lợi nhuận trên quy mô lớn trong tương lai.”

Thủ pháp cạnh tranh của Mã Vân khác biệt đến vậy, khiến cho Taobao như một chú ngựa ô thể hiện được sức cạnh tranh to lớn trong lĩnh vực thương mại điện tử. Năm 2006, Mã Vân tuyên bố kết thúc cuộc đại chiến với eBay. Taobao đã chiếm lĩnh 70% phân khúc thị trường C2C của Trung Quốc, bỏ xa eBay Trung Quốc lại phía sau. Ngày 20 tháng 12 năm 2006, eBay tuyên bố thành lập công ty liên doanh với TOM. Trong công ty mới này TOM nắm 51% cổ phần và sẽ giữ quyền vận hành chủ đạo. Điều này cũng có nghĩa là eBay chính thức từ bỏ thị trường C2C của Trung Quốc.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Mưu lược thương mại “lấy một địch mười”

Khi Mã Vân tiến hành chiến dịch kinh điển này, Alibaba đã thành lập được 4 năm, cộng thêm những bài học kinh nghiệm trong 7 năm trời lập nghiệp trước đó, chúng ta có thể thấy giờ anh đã là một vị thống soái đầy mưu lược thương mại.

Nếu như luận về thực lực, so sánh Taobao mới được thành lập với một eBay được thành lập vào năm 1995 – năm đầu tiên của ngành internet thương dụng thì thật chẳng khác gì so kiến với voi. Luận về vốn, luận về thực lực, luận về nhân số đội ngũ đều khiến cho người ta không dám tưởng tượng rằng sẽ có một ngày Alibaba giành được thắng lợi. Nhưng đến năm 2006, Alibaba đã đại thắng trước eBay. Trong chiến dịch lần này Mã Vân đã đưa ra 3 bước đi tối quan trọng.

Thứ nhất, đi theo con đường “nông thôn bao vây thành thị”. Câu nói này có lẽ những ai am hiểu về lịch sử Đảng Cộng sản Trung Quốc đều sẽ biết đây là trí tuệ chính trị của Mao Trạch Đông, và một lần nữa Mã Vân đã áp dụng trí tuệ chính trị của Mao Trạch Đông vào

chiến dịch thương mại của mình, chiến thuật được sử dụng lần trước đó là phương thức thống nhất tầm nhìn. Ở đây chúng ta cần phải hiểu “nông thôn bao vây thành thị” như sau, “nông thôn” cần phải định nghĩa lại, đây không phải là nông thôn thực sự, mà là chỉ liên minh giữa những trang web nhỏ, so sánh với các trang web lớn, cũng giống như việc so sánh nông thôn với thành thị. Bởi vì khi đó tất cả những trang web lớn đều đã bị eBay mua đứt, không những vậy còn chêm vào những điều khoản mang tính cô lập, cũng đồng nghĩa với việc không cho Taobao bất cứ một cơ hội lộ diện nào. Chính lúc này, những quảng cáo và lưu lượng từ những liên minh với các trang web nhỏ đã mang đến cho Taobao vòng tuần hoàn chính diện.

Thứ hai, thu hút vốn. Tháng 7 năm 2003, Alibaba tiến hành đợt thu hút vốn thứ tư. Nhà đầu tư Masayoshi Son đã thuyết phục Mã Vân chấp nhận khoản vốn trị giá 82 triệu đô la, và đây là lần thu hút vốn với giá trị lớn nhất trong ngành internet Trung Quốc thời điểm bấy giờ. Sự kiện này giúp cho Alibaba trong lúc đang chiến đấu lại có thêm sự đảm bảo về vốn. Khi đó dù không thiếu tiền, nhưng Alibaba vẫn tiếp nhận khoản vốn đầu tư lớn này. Mã Vân vẫn hay nói rằng: “Ngay lúc chưa mưa phải dọn nhà, đừng đợi khát nước mới đào giếng<sup>(25)</sup>”, kỳ thực chính là như vậy.

Thứ ba, để “kẻ địch” đi làm công tác bồi đắp thị trường, ta có thể ngồi hưởng thành quả. Tháng 10 năm 2004, eBay tăng cường đầu tư 100 triệu đô la, còn lúc này Mã Vân lại cắt giảm 2/3 dự toán thị trường, đóng băng chi phí thị trường của 7 tháng đầu tiên, chú tâm nghiên cứu thiết kế sản phẩm. Cục diện này khiến cho tôi nhớ đến chiến thuật du kích của Mao Trạch Đông “địch tiến ta lùi”, chứ không phải “ngheh địch chính diện”, khiến cho “kẻ địch” mất nhiều tiền của làm chín muồi thị trường, đợi cho họ nghiên cứu và phát triển thị trường xong, Taobao và sản phẩm thử nghiệm của mình cũng được lập tức tung ra.

Từ 3 bước đi trên, chúng ta có thể nhìn thấy mưu lược thương mại pha lẫn với cá tính của một vị tướng quân của Mã Vân, cách anh nắm bắt và vận dụng nhuần nhuyễn những trí tuệ quân sự này quả thực rất đáng để cho các nhà sáng nghiệp noi theo, đặc biệt là những “tướng lĩnh” đang trong cuộc chiến khốc liệt với đối thủ cạnh tranh. **Kỳ thực, thương trường như chiến trường không chỉ là một câu khẩu hiệu, vận dụng một cách xác đáng những trí tuệ quân sự là một biện pháp thường phải dùng tới trong cuộc chiến thương mại. Sau khi đã trải qua cuộc chiến này, khí thế trong tập thể của Alibaba lên cao chưa từng thấy; và sau khi chỉ huy xong cuộc chiến này, lòng dũng cảm và trí hiểu biết của Mã Vân cũng đạt đến một tầm khai phá lớn chưa**



từng có. Từ đó về sau, Mã Vân dần dần lọt vào tầm mắt của đại chúng với tư cách là một lãnh tụ thương mại trí dũng song toàn.



## TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Chiến thắng eBay là phương pháp tiếp thị tốt nhất

Chí ít là trong mắt những người quan sát lúc bấy giờ, sự cạnh tranh giữa Taobao và eBay cũng giống như cuộc chiến giữa David và Goliath. Đó là câu chuyện được giới truyền thông thế giới thích thú nhất: Một cuộc cạnh tranh với sự chênh lệch sức mạnh lên đến cực điểm, nhưng cuối cùng kẻ yếu lại giành được thắng lợi.

Mã Vân lại sử dụng một cách biểu đạt khác. Cho đến nay, những người trong giới internet đã quá quen tai với câu ti dụ liên quan đến eBay và Taobao của anh: “eBay là một con cá mập giữa đại dương, còn tôi là một con cá sấu trên sông Dương Tử. Nếu như giao chiến ở biển, tôi chắc chắn sẽ thua, nhưng nếu như đối đầu ở sông, tôi thắng chắc.”

Năm 2013, câu ví von “cá sấu sông Dương Tử” đã được *The Economist* sử dụng trên bìa cuốn tạp chí viết về Alibaba, và nó cũng là tiêu đề của một bộ phim tài liệu liên quan đến Alibaba.

Trong cuộc chiến kéo dài 3 năm giữa Taobao và eBay (từ năm 2003 đến năm 2006), mỗi một cột mốc quan trọng đều được giới truyền thông theo sát và đăng tải. Hai bên cũng đều tận dụng truyền thông trên quy mô lớn để truyền đạt tiếng nói của mình.

CEO của eBay khi đó là bà Meg Whitman từng tuyên bố, cuộc cạnh tranh trên thị trường đấu giá trực tuyến sẽ kết thúc trong vòng 18 tháng. Nhưng Meg Whitman đã nhầm, cuộc cạnh tranh này đã kéo dài 3 năm, không những vậy, bà cũng tiên đoán sai bên thắng cuộc, đó chính là Taobao. Về sau câu nói này cũng bị suy ra thành, Meg Whitman nói rằng Taobao tối đa chỉ có thể sống sót thêm 18 tháng. Và Mã Vân cũng rất vui lòng tăng thêm ấn tượng “ý lớn bắt nạt bé” của eBay trong mắt công chúng. **Đặc trưng phát ngôn của Mã Vân là tìm đại một câu nào đó cũng có thể trực tiếp làm tiêu đề, câu nói mà**

**giới truyền thông trích dẫn rộng rãi lần này là: “Khi thi đấu quyền anh mà đụng phải Tyson, có thể bạn sẽ cho rằng mình thật xui xẻo. Nhưng thực ra, chạm trán với một đối thủ hàng đầu thế giới là một điều may mắn trong cả cuộc đời. Tôi cảm thấy Taobao có thể học tập nhiều điều từ eBay, đó là một vận may.”**

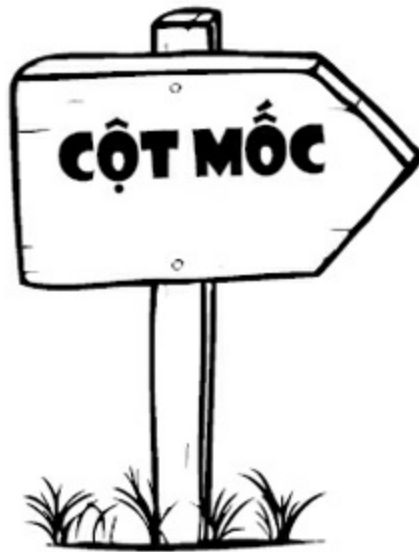
Tháng 7 năm 2003 eBay giành được hợp đồng quảng cáo độc quyền với các trang cổng thông tin Sina, Sohu, Netease và TOM, khiến Taobao không thể tiếp tục đăng quảng cáo trên những cổng thông tin trên. Mã Vân quyết định thiết lập liên minh tổng thể với các trang web vừa và nhỏ để đăng quảng cáo, đây là sự khởi đầu của chiến lược “hùng binh kiến” của Mã Vân. eBay đặt quảng cáo trên các kênh đài truyền hình như CCTV, còn Mã Vân thì lựa chọn chạy quảng cáo trong phim *Thiên hạ vô tặc*, trên tàu cao tốc và xe bus.

Tháng 1 năm 2005 eBay tuyên bố tiếp tục rót vốn đầu tư 100 triệu đô la vào công ty Yiqu của Trung Quốc; ngày 20 tháng 10 năm 2005, chính trong lúc eBay công bố báo cáo tài chính của quý thứ ba, Alibaba cũng tuyên bố rót một tỷ nhân dân tệ vốn đầu tư vào Taobao. Đương nhiên, sự cạnh tranh về tiền bạc không phải là chủ yếu nhất, điều quan trọng ở đây là tiếp sau đó, Mã Vân đã tuyên bố Taobao sẽ tiếp tục miễn phí trong 3 năm. Phản ứng của eBay là: “Miễn phí không phải là một mô hình thương mại, Taobao tuyên bố trong vòng 3 năm tiếp theo sẽ không tiến hành thu phí đối với sản phẩm, điều đó đã chứng minh một cách đầy đủ thực lực mạnh mẽ của eBay trong quá trình phát triển nghiệp vụ ở Trung Quốc.” Trong bộ phim tài liệu *Cá sấu sông Dương Tử*, chúng ta có thể thấy Mã Vân ngồi trong phòng làm việc chờ đợi phản ứng của eBay về bản thông cáo báo chí của Taobao, sau khi nghe xong phản ứng của họ, anh đã bật cười sáng khoái: “Gì cơ? Bọn họ thực sự đã nói vậy sao? ‘Miễn phí không phải là một kiểu mô hình thương mại’?”

Nhờ vào chính sách miễn phí, triết lý “hùng binh kiến” và lợi dụng những áp lực từ phố Wall đang đè nặng trên đôi vai eBay, Mã Vân đã chiến thắng eBay Trung Quốc. Nếu như nói ở đây có phương thức tiếp thị và PR nào xuất sắc thì chiến dịch này chính là lần áp dụng phương thức tiếp thị và PR tốt nhất của Taobao. Chúng ta có thể thấy trên những phương tiện truyền thông thương mại chính thống, tất cả đều đã tham gia đưa tin về cuộc cạnh tranh giữa Taobao và eBay tại thị trường Trung Quốc. Và từ đó, “cá sấu sông Dương Tử” – Mã Vân đã thành danh chỉ sau một cuộc chiến.

**Rất nhiều công ty thường chìm đắm vào những cuộc thảo luận về biện pháp tiếp thị và kinh doanh, nhưng xin đừng bao giờ lơ là thành tích và sản phẩm của bản thân công ty, đây mới là một phương thức tiếp thị và kinh doanh tốt nhất.**

**Khi có được một thành tích và sản phẩm tốt, đồng thời lựa chọn đối thủ cho mình một cách khôn ngoan, thì những điều này sẽ khiến cho công ty và sản phẩm thu hút được sự chú ý rất lớn.** Những công thông tin gạo cội của Trung Quốc như Sohu và Sina đã lựa chọn Yahoo làm đối thủ của mình, hiện nay các công ty chế tạo điện thoại di động vẫn luôn bàn luận đến iPhone và Samsung, đó chính là triết lý này. Mã Vân và Taobao đã làm được một điều: Họ và đối thủ của mình – eBay đã chạm trán nhau trong một cuộc cạnh tranh thực sự, và cuối cùng họ đã chiến thắng eBay.



## CỘT MỐC - 13

Năm 2003: Sáng lập Zhifubao

*“Sứ mệnh của Alibaba chúng tôi là: ‘Giúp cho thế giới này không còn cuộc mua bán nào khó thực hiện.’ Bất cứ việc gì chúng tôi làm cũng đều xoay quanh mục tiêu này, và tất cả những việc gì trái với mục tiêu này chúng tôi đều sẽ không làm. Vì vậy nếu có ai đó hỏi tôi một cách đầy ngạc nhiên rằng: ‘Anh dựa vào cái gì để đưa ra quyết định như thế này chứ?’ Tôi sẽ trả lời rằng: ‘Chúng tôi dựa vào sứ mệnh của chúng tôi.’ Chúng tôi đưa ra một sản phẩm, điều đầu tiên là phải suy nghĩ xem sản phẩm này có ích cho công việc buôn bán hay không. Đó cũng là lý do tôi tung ra Zhifubao.”*

## SÁNG TẠO DỰA TRÊN NHU CẦU CỦA NGƯỜI SỬ DỤNG

Năm 2004, Taobao khi đó mới thành lập chưa đầy 2 năm đã có được 4,5 triệu người sử dụng đăng ký, 4,9 triệu hàng hóa trực tuyến, và kim ngạch giao dịch có tháng lên đến 160 triệu nhân dân tệ, và chỉ riêng trên trang Taobao của khu vực Thiên Tân đã có ít nhất 50 nghìn người sử dụng thường xuyên, số lượng sản phẩm đăng nhập vượt quá 200 nghìn. Theo báo cáo năm 2003, bình quân mỗi người tiêu dùng bị lừa khi mua đồ trực tuyến tại

Mỹ tồn thất 293 đô la. Điều này cũng có nghĩa là với một quốc gia có trình độ phổ cập internet tương đối lạc hậu như Trung Quốc, giao dịch tín dụng và tính an toàn càng cần phải được quan tâm và chú ý. Mã Vân vẫn luôn tin tưởng rằng: Chỉ có giải quyết được vấn đề thanh toán, mới có thể thực sự triển khai được thương mại điện tử.

Số liệu báo cáo cho thấy, cuối năm 2004 số lượng người sử dụng internet tại Trung Quốc đã đạt đến con số hơn 100 triệu. Nhưng do ngành thương mại điện tử của Trung Quốc vẫn luôn tồn tại các vấn đề về “tín dụng”, “thanh toán” và “dịch vụ hậu mãi”, nên quần thể sử dụng thương mại điện tử chỉ chiếm thiểu số trong lượng người sử dụng online. Trong một cuộc điều tra tại những điểm nóng trên internet, có 42,3% người sử dụng nghi ngờ mức độ an toàn khi mua hàng trên mạng, và có 36,8% người sử dụng lo lắng về vấn đề dịch vụ hậu mãi.

Trước khi “Zhifubao” của Alibaba chào đời, một số công ty thương mại điện tử của Trung Quốc cũng từng thử xây dựng những platform để đảm bảo độ tin cậy cho chính mình. Năm 2000 Yiqu đã ra mắt dịch vụ “Yifutong”, đây là dịch vụ thanh toán online đầu tiên xuất hiện trong ngành thương mại điện tử của Trung Quốc. Ngoài ra, “Chengxintong” của Alibaba, “Maimaitong” của HC cũng lần lượt xuất hiện để giải quyết vấn đề trung thực trong ngành thương mại điện tử của Trung Quốc.

Trong một bài diễn giảng Mã Vân đã nói: “Sứ mệnh của Alibaba chúng tôi là: ‘Giúp cho thế giới này không còn cuộc mua bán nào khó thực hiện’. Bất cứ việc gì chúng tôi làm cũng đều xoay quanh mục tiêu này, và tất cả những việc gì làm trái với mục tiêu này chúng tôi sẽ không làm. Vì vậy nếu có ai đó hỏi tôi một cách đầy ngạc nhiên rằng: ‘Anh dựa vào cái gì để đưa ra quyết định như thế này chứ?’ Tôi sẽ trả lời rằng: ‘Chúng tôi dựa vào sứ mệnh của chúng tôi.’ Chúng tôi đưa ra một sản phẩm, điều đầu tiên là phải suy nghĩ xem sản phẩm này có ích cho công việc buôn bán hay không. Đó cũng là lý do tôi tung ra Zhifubao.”

Ngày 18 tháng 10 năm 2003, Alibaba ra mắt “Zhifubao” để thử nghiệm, phản ứng của người sử dụng tương đối khả quan. Đến năm 2004, trang web Zhifubao ([www.alipay.com](http://www.alipay.com)) chính thức ra đời và vận hành độc lập. Mã Vân nói rằng chỉ trong vòng một năm ngắn ngủi, Zhifubao đã thu được hiệu quả không tồi chút nào: số lượng người sử dụng Zhifubao để tiến hành giao dịch online đã chiếm tỉ lệ một nửa của Taobao, 70% hàng hóa online đã được tiến hành giao dịch thông qua Zhifubao.

Năm 2005, Taobao đưa ra kế hoạch bảo vệ người tiêu dùng mang tên “Bạn dám chi, tôi

dám đèn”, và tuyên bố rằng sẽ cung cấp mức bảo hiểm đền bù 100% cho những tranh chấp giao dịch trên mạng. Nó đã giải quyết những rủi ro trong quá trình giao dịch của cả hai bên người sử dụng cho “bên thứ ba” là platform, và loại bỏ vấn đề tín nhiệm vốn tồn tại giữa bên mua và bên bán trong tình trạng hệ thống tín dụng vẫn chưa được hoàn thiện. Vì vậy, sự ra đời của Zhifubao đã bảo đảm mức độ an toàn cao nhất trong giao dịch giữa hai bên, và giảm thấp rủi ro giao dịch giữa hai bên. Nó đã giải quyết vấn đề dòng tiền mặt trong thương mại điện tử, đối với bên mua mà nói, họ đã có thể yên tâm trả tiền, bởi vì chỉ đến khi bên mua xác nhận nhận hàng, bên bán mới nhận được tiền, vì vậy sẽ không thể xảy ra chuyện bị lừa tiền. Đối với bên bán mà nói, sử dụng Zhifubao sẽ càng khiến bên mua tin tưởng họ, không những vậy còn vô cùng tiện lợi. Khoản tiền giao dịch chỉ cần thông qua việc online trên máy tính là có thể thực hiện chức năng phân bổ theo thời gian thực, không những vậy người sử dụng không cần phải chạy đến ngân hàng mỗi lần để kiểm tra, lại càng tiện lợi cho việc quản lý tài khoản. Tất cả những chức năng này đã đảm bảo cho con đường phát triển hanh thông của Zhifubao tại Trung Quốc.

Ngày 2 tháng 2 năm 2005, Mã Vân tuyên bố nâng cấp toàn diện công cụ thanh toán giao dịch online Zhifubao, cho dù giao dịch trong cùng thành phố hay khác địa phương, những giao dịch được thực hiện thông qua Zhifubao sẽ không thu bất cứ khoản chi phí nào. Mã Vân tiết lộ, sau khi miễn trừ khoản phí thủ tục này, số lượng giao dịch được hoàn thành thông qua Zhifubao mỗi ngày đã đạt trên 10 nghìn lượt, kim ngạch giao dịch cũng lên tới con số hàng triệu tệ.

Ngày 2 tháng 3 năm 2005, Zhifubao và Ngân hàng Công thương Trung Quốc chính thức ký hợp đồng trở thành đối tác chiến lược. Hợp đồng chi rõ, trên cơ sở hợp tác sẵn có, Ngân hàng Công thương Trung Quốc và Alibaba sẽ tăng cường và khai thác sâu rộng hơn về phạm vi và mức độ hợp tác trong lĩnh vực thanh toán thương mại điện tử, giải quyết triệt để nút thắt cổ chai vốn làm nhiều loạn việc thanh toán của người tiêu dùng trong lĩnh vực thương mại điện tử của Trung Quốc, biến Zhifubao trở thành một sản phẩm thanh toán online thương mại điện tử an toàn nhất, nhanh gọn nhất và phổ cập nhất. Việc Mã Vân lựa chọn hợp tác với Ngân hàng Công thương Trung Quốc đầu tiên, rõ ràng là vì anh đánh giá cao thực lực hùng hậu của ngân hàng này. Nửa đầu năm 2014, kim ngạch giao dịch trên nghiệp vụ ngân hàng điện tử của Ngân hàng Công thương Trung Quốc đã đạt 1,88 tỷ nhân dân tệ, chiếm gần 20% tổng khối lượng nghiệp vụ của toàn ngân hàng; khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng online đạt ngưỡng 92.700, khách hàng cá nhân của ngân hàng online đạt 9,56 triệu người. Và căn cứ theo dữ liệu thống kê đến năm 2007, thương mại điện tử của

Trung Quốc chủ yếu chỉ có lĩnh vực C2C đầu giá cá nhân, tổng lượng giao dịch thành công chỉ đạt đến quy mô 21 tỷ nhân dân tệ. Sau đó vào ngày 16 tháng 3 năm 2005, Zhifubao tuyên bố ký kết hợp đồng hợp tác cùng Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc. So với việc hợp tác với Ngân hàng Công thương Trung Quốc vốn là để phân phối toàn diện đến các thành phố, thì việc ký kết với Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc là để nhắm tới thị trường các vùng nông thôn và thị xã. Sau đó, việc công ty Zhifubao ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược với tổ chức quốc tế VISA<sup>(26)</sup> đã giúp họ giải quyết được bài toán nan giải của việc thanh toán ở bên ngoài lãnh thổ Trung Quốc.

Báo cáo của công ty Zhifubao cho thấy, đến cuối năm 2013, số lượng người sử dụng thực danh của Zhifubao đã đạt gần 300 triệu người, trong đó có hơn 100 triệu người sử dụng thanh toán di động đã hoàn thành 2,78 tỷ lượt giao dịch trong một năm trước đó, kim ngạch thanh toán giao dịch vượt hơn 900 tỷ nhân dân tệ. Zhifubao trở thành công ty thanh toán di động lớn nhất trên thế giới.

Trong Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ 8 được tổ chức năm 2011 của Alibaba, Mã Vân đã có một bài phát biểu giải thích sự thành công của Zhifubao: “Trong vài năm trước đây, chi phí cho mỗi lần sử dụng dịch vụ của ngân hàng cao tới mức vô lý, nhưng hiện giờ lại đang không ngừng hạ xuống. Tôi không dám nói Zhifubao đã góp một phần công lao rất lớn, nhưng chí ít là có chút công lao. Điều tôi muốn nói là bây giờ có rất nhiều thanh niên tỏ ra bất mãn với hiện trạng, thế nhưng tôi thích những cải tiến mang tính kiến thiết. Anh đánh đổ China Mobile, vậy chẳng lẽ anh có thể sáng lập ra một công ty thông tin tốt hơn China Mobile sao? Chúng tôi không hứng thú với việc cướp bát com của các doanh nghiệp tư nhân, nhưng lại rất thích thú khi ‘cắn’ những doanh nghiệp lớn trì trệ kia một miếng, đây chính là sức mạnh của internet.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Con đường mang bản sắc của Trung Quốc

Nói thẳng ra Zhifubao là một sản phẩm thanh toán, và trên thế giới có một sản phẩm

thanh toán lớn nhất đã tồn tại trước đó từ lâu, đó là Paypal. Sản phẩm này được xây dựng trên nền tảng của thẻ tín dụng, thế nhưng ở Trung Quốc, dù là bên mua hay bên bán, vẫn có rất nhiều người không có thẻ tín dụng, kể cả cho đến ngày nay, việc thanh toán bằng thẻ tín dụng cũng không phải là một phương thức phổ cập nhất. Thế nên việc “đạo” sản phẩm này hiển nhiên sẽ không thích hợp với người sử dụng Trung Quốc, nhưng nếu không sao chép theo thì phải tìm ra một chức năng nào đó thích hợp với người sử dụng Trung Quốc và giải quyết được những nhu cầu nhức nhối của họ, và Zhifubao đã làm được điều thứ hai. Nó đã gánh vác toàn bộ rủi ro từ cả hai phía khách hàng và thương nhân, giải quyết một cách triệt để tâm lý không tin tưởng trong quá trình mua bán của mọi người. Như vậy, Zhifubao không còn là một sản phẩm có chức năng thanh toán đơn giản, ở một ý nghĩa nào đó, nó đã trở thành điều kiện bảo lãnh để việc buôn bán trên Taobao có thể thực hiện. Qua được cửa ải này cũng đồng nghĩa với việc rào cản tâm lý tồn tại trước khi thực hiện giao dịch của bên mua và bên bán đã được phá bỏ, khiến cho việc mua bán trở nên đơn giản hơn.

Giờ đây phân tích như vậy nghe có vẻ rất đơn giản, nhưng trong thực tiễn bắt buộc phải có một nhận thức và tầm nhìn rõ ràng từ trước, đó là trong sự phát triển của Trung Quốc, ngành thương mại điện tử bắt buộc phải tự tìm ra con đường phù hợp với người sử dụng của mình. Vào năm 1999, Mã Vân đã nhắc đến điều này trong một lần diễn giảng ở Singapore, chỉ là khi đó anh vẫn chưa biết phải làm thế nào, và sự khai thác phát triển sản phẩm Zhifubao này chính là một bước đi tối quan trọng để hướng đến con đường thương mại điện tử mang bản sắc Trung Quốc. Áp dụng thử nghiệm ngay trong quá trình học tập, và tiến hành sáng tạo dựa trên nhu cầu của người sử dụng chính là điểm đặc sắc của một công ty internet Trung Quốc xuất chúng, và Zhifubao chính là một minh chứng tốt nhất.

## Đừng nói không thể với những người và việc chưa từng tiếp xúc

Sản phẩm Zhifubao cần phải liên kết hợp tác cùng các ngân hàng thương mại mới có thể hoàn thành lưu trình ghép nối. Lúc đầu, người ta thường nghĩ một cách đương nhiên rằng sẽ rất khó để làm việc với các ngân hàng, nhưng sự thực thì hoàn toàn ngược lại, phía ngân hàng rất thiện chí hợp tác, và cũng chính nhờ có thiện chí này mà hệ thống Zhifubao mới có thể thông suốt. Chúng ta hãy thử nghĩ một chút, kể cả khi đó ngân hàng không thiện chí, thì với phong cách của Mã Vân, chắc chắn anh sẽ đi gặp một ngân hàng nào đó, thuyết trình với họ về tương lai của thương mại điện tử, sau đó lại nói về tác dụng của Zhifubao đối với sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, rồi đề cập tới lợi ích mà ngân hàng sẽ



nhận được nếu ủng hộ... Cho đến khi thuyết phục được một ngân hàng, rồi bắt tay vào làm, anh sẽ lại đến thương thuyết với ngân hàng thứ hai, vừa khai sáng vừa làm, đây chính là cách làm của Alibaba, và cũng chính là cách làm của Mã Vân. Nếu so sánh với một thời đại mà internet đã trở thành một nhận thức chung, ai không online thì người đó sẽ lạc hậu như bây giờ, thì việc lập nghiệp trên lĩnh vực internet trong thời bấy giờ khó khăn hơn rất nhiều.

Lập nghiệp, thực ra chính là việc bước trên một con đường chưa từng có ai đi qua. Kể cả lĩnh vực có tương tự, nhưng với tập thể khác nhau và quy mô vốn khác nhau thì cách làm cũng sẽ khác nhau. Khi bước đi trên một con đường với tấm bản đồ vĩnh viễn không có lộ trình được thiết lập sẵn, bạn luôn sẽ phải phán đoán xem rốt cuộc mình phải đi đường nào, có bao nhiêu người đi trên đó, đi nhanh hay chậm, phải đi cùng ai, và đi với tư thế nào. Không những vậy con đường này sẽ luôn luôn mới, và đã là mới, thì không được sợ tiếp xúc với những sự vật mới lạ tiếp xúc với những người bạn chưa hiểu được, và càng không được sợ phạm sai lầm.

Sự gian nan trong quá trình lập nghiệp, cái khó là ở chỗ phải đi trên con đường mới; và ý nghĩa của con đường mới là ở chỗ nơi đó vốn chưa có con đường nào, người khác cũng cho rằng chẳng có con đường nào ở đó, nhưng bạn phải tìm cho ra một con đường phù hợp với mình, và đây chính là điều khó khăn nhất trong quá trình lập nghiệp; và hiển nhiên, đây cũng là một việc hấp dẫn nhất. Con đường này nếu có thể thông suốt, vậy bạn sẽ học được rất nhiều điều, và có thêm nhiều kinh nghiệm, cũng có nghĩa là trưởng thành!

Khi sản phẩm Zhifubao nhận được sự chào đón của đông đảo người sử dụng, lúc này tập thể Taobao Alibaba là một tập thể như thế nào? Đây là một tập thể đã chiến thắng được đối thủ cạnh tranh hùng mạnh của nước ngoài, là một tập thể có thể bước đi trên con đường thương mại điện tử của riêng mình, khí thế của tập thể này trong sự phát triển của ngành thương mại điện tử Trung Quốc là không thể ngăn cản. Tiếp theo, việc Mã Vân xây dựng nên một hệ thống sinh thái thương mại điện tử ở Trung Quốc cũng là điều có thể đoán trước được.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

# Tại sao mọi người lại vui vẻ khi bàn luận về Zhifubao

Hiện nay tập đoàn Xiaoweijinfu trực thuộc Zhifubao đã bắt đầu được giới truyền thông coi là một đại gia tiếp theo trong lĩnh vực tài chính của Trung Quốc. Giống như Taobao, tiềm lực khổng lồ của nó cũng dần được phát triển theo thời gian, và từng bước được đông đảo người dân đón nhận. Khi Taobao đại chiến với eBay, đại đa số những người trong giới truyền thông vẫn chưa ý thức được rằng, trong tương lai Zhifubao sẽ trở thành một trong những tài sản giá trị nhất mà Mã Vân sáng tạo được.

Mã Vân từng không chỉ một lần bày tỏ vấn đề lớn nhất khi triển khai thương mại điện tử ở Trung Quốc, là tất cả mọi việc bạn đều phải tự mình làm. Chặng đường Alibaba hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử đã chứng minh cho điều này: khi thiếu một hệ thống đảm bảo tin cậy, Alibaba liền làm ra một sản phẩm có tên là “Chengxintong”; khi thiếu một hệ thống thanh toán, công ty này bắt buộc phải tiến vào lĩnh vực thanh toán với tư cách là bên thứ ba; bên mua và bên bán cần phải giao tiếp với nhau, điều này khiến Alibaba phải nghiên cứu và phát triển ra “Aliwangwang” – một công cụ thông tin tức thời, thích hợp cho hoạt động thương mại điện tử.

Chúng ta có thể nhìn sang eBay. Hay Paypal – công ty do Peter Thiel và Elon Musk sáng lập đã cung cấp dịch vụ cho các công ty thương mại điện tử bao gồm cả eBay. Năm 2002, eBay đã mua công ty này với giá 1,5 tỷ đô la. Paypal cũng là công ty chuẩn mà Mã Vân và Alibaba lấy làm hình mẫu khi sáng lập ra Zhifubao. Bên mua và bên bán của eBay có thể hoàn thành việc giao tiếp thương thảo qua thông qua Skype. Thế nhưng ở Trung Quốc, những dịch vụ này đều cần đến Alibaba – công ty thương mại điện tử với vai trò là “người khai hoang” tự mình xây dựng nên.

Dịch vụ mà Zhifubao cung cấp mang tính sáng tạo, khiến cho nó không chỉ nhận được sự hoan nghênh của người sử dụng, mà cũng nhận được hiệu ứng rất mạnh từ giới truyền thông. Sử dụng Zhifubao trên Taobao, sau khi bên mua nhận được hàng hóa và xác nhận không có gì sai sót, họ sẽ sử dụng Zhifubao để hoàn tất lưu trình thanh toán. Nó không chỉ là một công cụ thanh toán mà hơn thế, nó còn cung cấp một nền tảng tín dụng để đảm bảo phòng tránh việc bị lừa đảo.

Kiểu dịch vụ sáng tạo này có thể kích lệ bên bán cung cấp thêm nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn. Ngoài lĩnh vực thương mại điện tử, mọi người cũng thường xuyên bông đùa rằng: nên đề nghị một lưu trình thanh toán nào đó sử dụng Zhifubao để hoàn thành. Du

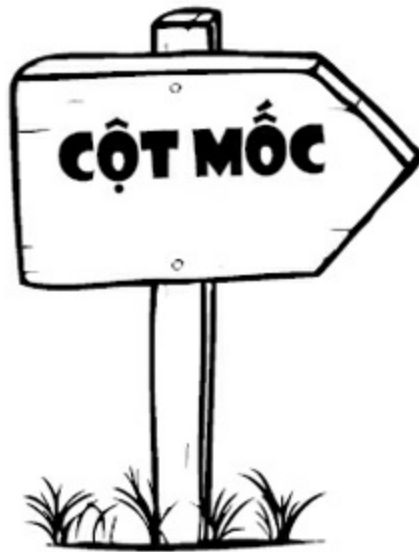
Hoa Tựu, nhà văn nổi tiếng nhất Trung Quốc đã từng đưa trong một tác phẩm của mình rằng: mọi người có thể sử dụng Zhifubao để nộp thuế, khi nào dịch vụ mà nhân viên công vụ cung cấp khiến chúng ta hài lòng, khi đó mới xác nhận thanh toán; còn các fan bóng đá thì đưa rằng, sử dụng Zhifubao để mua vé vào sân, nếu trận đấu đó hay và công hiến, chúng ta mới đồng ý trả tiền.

Chính những điều này đã khiến cho Zhifubao có được những đợt sóng thông tin truyền miệng mà tất cả các công ty và sản phẩm đều mơ ước đến – mọi người chủ động bàn luận đến một dịch vụ và sản phẩm nào đó của một công ty trong những lúc hàn huyên.

Câu chuyện liên quan đến sự thành lập của Zhifubao cũng là một chủ đề mà giới truyền thông rất hào hứng. Sáng lập nên Zhifubao cũng tương đương với việc đặt chân vào lĩnh vực tài chính. Và trong lịch sử phát triển thương mại ngắn ngủi của Trung Quốc, tài chính vẫn luôn bị coi là một vùng đất cấm mà các nguồn vốn dân doanh rất ít khi đặt chân vào. Khi Mã Vân vì sự phát triển của ngành thương mại điện tử mà tiến vào lĩnh vực thanh toán của bên thứ ba, anh cũng bị cho rằng đang cực kỳ mạo hiểm. Có một câu chuyện được lan truyền trong giới truyền thông như sau: anh dặn đồng nghiệp rằng nếu chẳng may bản thân có phải vào tù thì mọi người nhất định phải đến thăm nuôi anh. Điều này khiến cho hành động lập nghiệp trong lĩnh vực thương mại chứa đựng thêm yếu tố của chủ nghĩa anh hùng.

Một câu chuyện khác liên quan đến Zhifubao là Mã Vân từng nói nếu như một ngày nào đó đất nước cần, anh có thể quyên tặng toàn bộ Zhifubao cho đất nước. Câu nói này của anh đã tạo nên rất nhiều tranh luận trên truyền thông. Những kẻ phê bình thì chỉ trích Mã Vân đang ra vẻ để nịnh bợ chính phủ. Nhưng họ đã phạm phải một lỗi mà những kẻ ngoài cuộc rất dễ phạm phải: đó là họ không phải chịu trách nhiệm cho kết quả, do đó họ khó mà đặt bản thân mình vào trong hoàn cảnh để thấu hiểu tầm nhìn hết mực cẩn trọng và không một kẽ hở của những người đang đứng nơi đầu sóng ngọn gió kia.

Trong nội bộ của Zhifubao từ lâu đã tồn tại văn hóa “chạy nude<sup>(27)</sup>”, đây cũng từng là một câu chuyện mà giới truyền thông để mắt tới. Những lãnh đạo cấp cao của Zhifubao thường hay dùng những dữ liệu người sử dụng và lượng tiền giao dịch trong mỗi quý hoặc mỗi năm để đặt cược, khi dữ liệu đã đạt đến con số đó, những lãnh đạo cấp cao này sẽ “nude” và chạy vài vòng trong hội nghị nội bộ. **“Chạy nude” cũng giống như “trồng cây chuối” và “võ hiệp”, đều là những biểu tượng văn hóa cực kỳ dễ để nhận biết và phân biệt của công ty, và cũng rất dễ để tạo ra hiệu ứng tuyên truyền.**



## CỘT MỐC - 14

### Tháng 6 năm 2004: Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online

*“Thường xuyên có người hỏi tôi rằng: Anh làm thế nào để dự đoán cho 3 năm sau? Làm thế nào để dự đoán tương lai? Anh đánh giá thế nào về tương lai của thương mại điện tử hoặc tình hình trong tương lai? Tôi nghĩ rằng phương pháp tốt nhất để dự đoán tương lai chính là sáng tạo ra nó, nói được làm được và giữ vững lời hứa!”*

## NHẤT ĐỊNH PHẢI CÓ MƠ ƯỚC

Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online là một hoạt động tiếp thị do Mã Vân đề xướng, mục đích nhằm tuyên truyền ảnh hưởng thương hiệu của Alibaba đối với người sử dụng. Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online được tổ chức lần đầu năm 2004, đây là năm đánh dấu 10 năm đầu phát triển của ngành thương mại điện tử của Trung Quốc. Trong quãng thời gian 10 năm này, một lượng lớn những thương nhân và doanh nhân áp dụng phương pháp thương mại điện tử để làm giàu đang dần hình thành nên một quần thể được gọi là “các doanh nghiệp kinh doanh online”. Họ đã và đang thách thức mô hình thương mại kiểu “một tay giao tiền, một tay giao hàng” vốn tồn tại hàng trăm năm nay ở các doanh nghiệp Trung Quốc, bắt đầu thử dùng sức mạnh của internet để thay đổi cục diện cạnh

tranh trong nền kinh tế Trung Quốc, nâng ngành internet Trung Quốc từ thời đại “nickname”, “bạn bè trên mạng” lên thời đại của “các nhà doanh nghiệp kinh doanh online”.

Mã Vân là người đã đưa ra những khái niệm từ “cư dân mạng”, “bạn bè trên mạng”, sau đó đến “các doanh nghiệp kinh doanh online”, rồi mở ra cả một thời đại của các doanh nghiệp kinh doanh online, tiền đề cho sự ra đời của nó chính là sự thay đổi của môi trường internet năm 2004. Trong năm này, số lượng người sử dụng internet của Trung Quốc tăng trưởng hơn 10 triệu người, tổng số vượt trên 90 triệu người sử dụng, điều này cũng có nghĩa là số lượng người sử dụng internet đã chiếm tỷ lệ hơn 7% tổng dân số của Trung Quốc.

Tháng 6 năm 2004, Alibaba đã tổ chức Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ nhất ở khách sạn Thế Mộng Hàng Châu, hơn 1.000 doanh nghiệp internet trên khắp Trung Quốc tề tựu về Hàng Châu. Mã Vân hy vọng Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online có thể soi đường chỉ lối cho quần thể các doanh nghiệp kinh doanh online và cả nền internet của Trung Quốc, tạo dựng một nền tảng và cơ hội để giao lưu và học tập lẫn nhau. Kỳ Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ nhất này, những tập đoàn bán lẻ quốc tế lớn như Wal-Mart, Ingersoll Rand, Mitsubishi cũng đến tham gia. Dương Chí Viễn của Yahoo cũng cảm thấy vô cùng kinh ngạc đối với sự long trọng và hoành tráng của đại hội: “Đây là lần đầu tiên tôi nghe nói đến các doanh nghiệp kinh doanh online. Không ngờ rằng ngoài việc đăng quảng cáo trên internet, các doanh nghiệp kinh doanh còn có thể buôn bán ở trên đó, điều này hoàn toàn không có ở Mỹ. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Trung Quốc, internet trở thành một công cụ giao dịch, điều này khiến tôi hết sức ngạc nhiên.” Mã Vân cho rằng đại hội lần này mang ý nghĩa phi thường: “Chỉ khi những doanh nghiệp thương mại điện tử đã ứng dụng thành công thì mùa xuân của cả nền thương mại điện tử mới thực sự đến gần.”

Tháng 10 năm 2004, tạp chí kinh tế danh tiếng của Mỹ – *Forbes* đã công bố danh sách các trang web B2B tốt nhất trên thế giới do chính tạp chí này đánh giá trong năm 2004, Alibaba ([www.Alibaba.com](http://www.Alibaba.com)) lại một lần nữa đứng đầu bảng, nó không chỉ là trang web duy nhất của Trung Quốc lọt vào trong danh sách, mà còn là doanh nghiệp duy nhất liên tục được bình chọn là có trang web xuất sắc nhất trong 5 năm liền. Cho đến cuối năm 2004, tổng kim ngạch giao dịch xuất nhập khẩu thông qua platform của Alibaba đã vượt qua mốc 10 tỷ đô la.

Năm 2006, Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ ba được tổ chức ở Hàng

Châu, chủ đề của kỳ đại hội lần này là “Sáng tạo để vươn tới đỉnh cao”. Từ Ngưu Căn Sinh của công ty Mengniu, cho đến các nhân vật trong lĩnh vực IT đều lần lượt đến tham dự theo lời mời, đồng thời các doanh nghiệp bán lẻ như Wal-Mart, P&G, Carrefour cũng tham gia. Điểm khác biệt lớn nhất so với các kỳ đại hội trước đó là lần này Mã Vân đã đề xuất ra “Mùa lễ hội của các nhà doanh nghiệp kinh doanh online”, một khẩu hiệu hoàn toàn mới. Công ty Alibaba và Hiệp hội thương mại điện tử Trung Quốc đã cùng nhau trải qua hơn 2 năm trời nỗ lực, biến sự kiện “Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online” trở thành một ngày hội của toàn thể các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử. Sự uy tín và tính hiệu triệu của thương hiệu này đã được lan truyền nhanh chóng trên phạm vi toàn quốc, sức ảnh hưởng của nó len lỏi đến từng góc hẻm của lĩnh vực thương mại điện tử Trung Quốc. Kể từ đó, nghiệp vụ của Alibaba ngày càng được phát triển nhanh chóng và rộng khắp.

**“Thường xuyên có người hỏi tôi rằng: Anh làm thế nào để dự đoán cho 3 năm sau? Làm thế nào để dự đoán tương lai? Anh đánh giá thế nào về tương lai của thương mại điện tử, hoặc tình hình trong tương lai? Tôi nghĩ rằng phương pháp tốt nhất để dự đoán tương lai chính là sáng tạo ra nó, nói được làm được và giữ vững lời hứa!”** Và quả thực, Mã Vân đã giữ vững lời hứa thực hiện thương mại điện tử của mình, số lượng các doanh nghiệp kinh doanh online trên Alibaba vẫn tăng đều qua từng năm, kim ngạch thương mại online cũng không ngừng tăng lên.

Năm 2007, trong Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online Trung Quốc lần thứ tư, tập đoàn Alibaba đã công bố *Báo cáo tình hình phát triển của các doanh nghiệp mạng Trung Quốc năm 2007*, báo cáo có viết: “Sau khi trải qua quá trình sinh tồn và trôi nổi, các doanh nghiệp kinh doanh online Trung Quốc đã bắt đầu tiến vào giai đoạn mới của sự quật khởi, số lượng các doanh nghiệp kinh doanh online Trung Quốc từ 4 triệu năm 2004, cho đến nay đã vượt qua ngưỡng 30 triệu.”

Tháng 8 năm 2008, với tư cách là một thành viên của Hội đồng tư vấn kinh doanh châu Á – Thái Bình Dương dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ năm lần đầu tiên đưa ra cuộc bình chọn 10 doanh nghiệp thương mại điện tử lớn nhất toàn cầu. Tất cả các doanh nghiệp thương mại điện tử của 6 châu lục (ngoại trừ châu Nam cực) đều tham gia vào cuộc bình chọn này. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của ngành thương mại điện tử, nội dung của Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online cũng không ngừng mở rộng, góp phần thúc đẩy sự phát triển của cả ngành thương mại điện tử của Trung Quốc. Điều này cũng đánh dấu việc đại hội đã chính

thức trở thành một trong những sự kiện thương mại và quảng bá thương hiệu có sức ảnh hưởng trên toàn cầu. Quần thể các “doanh nghiệp kinh doanh online” đã trở thành một thế lực mới quan trọng và năng động trong sự phát triển của ngành thương mại thế giới, chắc chắn sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến các khu vực và tầng lớp xã hội khác nhau.

Chủ đề của kỳ Đại hội lần thứ bảy được tổ chức 2 năm sau đó là “Doanh nghiệp online mới, nền văn minh mới”. Cũng kể từ khi kỳ đại hội lần này được bắt đầu, năm 2010, tập đoàn Alibaba đã kết hợp hai sự kiện lớn: Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online và “Tây hồ luận kiếm” một cách hoàn hảo, ý nghĩa và sức ảnh hưởng của nó đối với sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng với quần thể các doanh nghiệp kinh doanh online trên thế giới sẽ càng sâu rộng.

Cho đến nay, mỗi khi có người trò chuyện với Mã Vân về việc sáng lập ra Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online năm ấy, anh vẫn luôn nhấn mạnh rằng, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong tương lai không phải là cạnh tranh về bằng cấp, mà là cạnh tranh về uy tín, uy tín của ai tốt, người đó sẽ càng thành công. Anh nói rằng: “Tôi còn nhớ lần đầu tiên khi suy nghĩ về việc tổ chức Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online năm 2003, khối lượng giao dịch của cả trang web Taobao không đến 100 triệu, nhưng đến nay khối lượng giao dịch của Taobao đã vượt quá 100 tỷ, từ một khái niệm, cho đến nay các doanh nghiệp kinh doanh online đã trở thành một lực lượng thương mại đang làm thay đổi và ảnh hưởng mạnh mẽ đến Trung Quốc.”

Kiên trì thì sẽ hái được trái ngọt, trong kỳ Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online lần thứ nhất được tổ chức năm 2004, Mã Vân đã nói với các khách mời tham dự rằng: “Một thương nhân giỏi không phải ở chỗ giấc mơ của người đó vĩ đại đến mức nào, mà là ở chỗ giấc mơ của người đó bắt buộc phải đặc biệt, bất cứ một doanh nhân thành công nào cũng đều áp ủ trong mình một mơ ước đặc biệt ngay từ ngày đầu tiên. Rất nhiều bạn trẻ hỏi tôi rằng tôi đã lập nghiệp như thế nào, tôi trả lời rằng lập nghiệp là một câu nói, còn phải xem xem bạn có nguyện hy sinh cả cuộc đời và tất cả mọi thứ vì lý tưởng và mơ ước của bản thân hay không. Vì vậy, một ước mơ đặc biệt là điều vô cùng quan trọng. Ba mươi năm trước, Bill Gates từng nói rằng: ‘Tôi hy vọng trong tương lai trên mỗi chiếc bàn đều có một máy tính, và hệ thống chương trình trong những máy tính đó đều là của tôi.’ Đây là một mơ ước vĩ đại. Ngày nay tôi có một ước mơ về các doanh nghiệp kinh doanh online, hy vọng có thể trở thành ‘Wal-Mart’ trên internet, và nó được bắt nguồn từ 2 triệu tệ doanh thu của tôi. Nếu như bạn không thể làm ra một đồng mà lại nói rằng tôi muốn trở thành Wal-Mart thì tôi nghĩ khả năng là rất ít. Trước khi lập nên công ty này, tôi cũng phải kiếm từng chút

một... Ngày đầu tiên khi lập nghiệp, bạn nhất định phải có mơ ước, và còn phải kiên trì đến cùng để thực hiện mơ ước đó.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Đánh trống mở đường cho chuỗi sinh thái thương mại điện tử

Năm 2004, tức là sau gần 10 năm phát triển của nền thương mại điện tử, Alibaba đã làm một việc mà thông thường giới truyền thông, hoặc Hiệp hội thương mại điện tử toàn quốc vẫn thường hay làm, đó là Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online. Sở dĩ tôi đặt câu chuyện này ở một cột mốc riêng biệt, đó là vì tầm quan trọng của Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online:

Thứ nhất, nó là chiếc chân vịt để thúc đẩy Alibaba xây dựng nên chuỗi sinh thái thương mại điện tử. Trong đại hội này có một hạng mục bình chọn 10 doanh nghiệp kinh doanh online lớn nhất, và nhân viên trao giải đến từ các cơ quan chính phủ Trung Quốc, ban ngành địa phương và hiệp hội ngành nghề trên cả nước. Một giải thưởng như vậy, thực chất đã đặt Alibaba lên vị trí lãnh đạo trong nền thương mại điện tử của Trung Quốc, vị trí của một platform đứng đầu cả nước.

Thứ hai, platform quốc tế thúc đẩy sự phát triển của nghiệp vụ B2B. Có rất nhiều khách VIP được mời tới tham dự Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online đến từ khắp nơi trên thế giới, sự sắp xếp như vậy hiển nhiên đã tính đến sự phát triển nghiệp vụ xuất nhập khẩu B2B của Alibaba, đặt ra một lời chú thích tốt nhất cho mục tiêu “Giúp cho thế giới này không còn cuộc mua bán nào khó thực hiện.”

Thứ ba, đây là phương thức thống nhất các doanh nghiệp kinh doanh online. Tôi đã từng hai lần tham gia đại hội này, đại hội luôn được tổ chức ở một hội trường lớn có sức chứa 3.000 người. Tại đây, tất cả các doanh nghiệp kinh doanh online từ khắp nơi trên cả nước tề tựu đông đủ, vô cùng vui vẻ. Với tư cách là một khách VIP, tôi có thể cảm nhận một cách trực quan sức mạnh toát ra từ những nhà sáng nghiệp internet, cùng với đó là khát vọng làm giàu ánh lên trong mắt họ.



Thứ tư, đây là thời cơ tốt nhất để năng lực lãnh đạo của Mã Vân có thể được giải phóng. Trong mỗi một thời khắc trọng đại của Alibaba, Mã Vân đều sẽ gửi email cho các nhân viên của mình, bày tỏ suy nghĩ và thái độ của anh, email là phương thức thể hiện sức lãnh đạo tốt nhất của anh, và cũng là hình thức thể hiện của giá trị quan văn hóa của Alibaba. Tuy nhiên đây là tài lãnh đạo được biểu hiện trong nội bộ tập thể, cho dù những bức email kia có bị tiết lộ, thì ảnh hưởng của nó đối với bên ngoài cũng là hữu hạn. Thế nhưng, với những bài phát biểu qua các kỳ Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online, Mã Vân đã phát huy tài lãnh đạo của mình trong vòng sinh thái phát triển của ngành thương mại điện tử Trung Quốc. Chủ đề diễn giảng của anh là thương mại điện tử trên B2B và Taobao, những bài diễn giảng hàng năm này đều là điểm nhấn sau cuối của mỗi kỳ Đại hội doanh nghiệp kinh doanh online, và cũng là bài diễn giảng được các doanh nghiệp kinh doanh online mong chờ nhất, là phần cao trào của Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online. Những tràng pháo tay bắt đầu vang dội ngay từ khi anh bước lên bục phát biểu, đoạn giữa và khi kết thúc đều có thể nghe thấy tiếng hoan hô nhiệt tình của quan khách. Bài phát biểu của anh không chỉ hướng đến hơn 3.000 doanh nghiệp online đang có mặt tại hội trường, mà thông qua truyền thông, nó còn có thể thu hút một cách gián tiếp nhiều các doanh nghiệp kinh doanh online hơn nữa.

Thứ năm, đây là thời cơ tốt nhất để quảng bá thương hiệu của Alibaba. Năm 2004, Alibaba kết hợp thời gian tổ chức Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online và “Tây Hồ luận kiếm” lại làm một, tổng cộng kéo dài những vài ngày. Đại hội này sẽ mời những nhân vật nổi tiếng nhất trên toàn thế giới làm khách mời, những nhân vật chính giới như Clinton, Schwarzenegger, giới doanh nghiệp như CEO của Starbucks, giới doanh nghiệp xã hội như nhà sáng lập của Ngân hàng Grameen... cùng hàng loạt những ngôi sao nổi tiếng khác. Ở đây, sự tham gia của mỗi một ngôi sao đều có liên quan chặt chẽ với Alibaba. Ở Trung Quốc, không có bất kỳ một doanh nghiệp nào có thể tập hợp nhiều người nổi tiếng trong một vòng sinh thái thương mại như vậy. So sánh với hoạt động này, dù là những buổi yến tiệc cao cấp do đài truyền hình hoặc giới truyền thông quốc gia tổ chức có lẽ cũng không hơn được là bao.

Mười năm liền tổ chức thành công Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online đã giúp cho Alibaba vang danh tứ phương, cả trong lẫn ngoài nước. Cứ đến ngày mừng 9 tháng 10 hàng năm, đa phần ánh mắt của người Trung Quốc lại bị thu hút bởi Hàng Châu, bởi Alibaba của Mã Vân.



# TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

## Nghệ thuật tạo ra từ vựng

Trên thế gian này liệu còn có phương pháp tiếp thị nào sáng suốt hơn việc tạo ra một từ vựng, sau đó khiến cho nó trở nên thông dụng khắp nơi và thâm nhập vào tâm trí của tất cả mọi người?

“Doanh nghiệp kinh doanh online” chính là một cụm từ được Alibaba tạo ra như vậy. Năm 2004, khái niệm “người sử dụng internet”, “cư dân mạng” và “bạn bè trên mạng” đã trở nên phổ biến. Việc tạo ra cụm từ “doanh nghiệp kinh doanh online” như lời Mã Vân nói: “Thời đại của internet sẽ từ ‘cư dân mạng’ và ‘bạn bè trên mạng’ tiến vào thời đại của ‘doanh nghiệp kinh doanh online’... Alibaba có một sứ mệnh, đó là đưa internet tiến vào ‘thời đại của các doanh nghiệp kinh doanh online’.”

Mã Vân nói bắt đầu từ năm 2001 anh đã luôn nghĩ rằng: “Một lúc nào đó, mình sẽ tổ chức một hội nghị, nhân vật chính của hội nghị này chính là những người đang sử dụng thương mại điện tử.” Khi đó diễn đàn “Tây Hồ luận kiếm” do anh khởi xướng đã trở thành ngày hội của ngành internet Trung Quốc, dùng cách nói trong thế giới võ hiệp mà Mã Vân tôn sùng khi đó, những người tham dự “Tây Hồ luận kiếm” đều là những “tuyệt đỉnh cao thủ”<sup>(28)</sup> của ngành internet. Còn “Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online” được bắt đầu tổ chức từ năm 2004 thì có thể coi là “Đại hội Cái bang” của giới internet. Những nhân vật tham gia Đại hội Cái bang nhiều vô kể, có tuyệt đỉnh cao thủ, và cũng có cả giang hồ hậu bối.

Trong định nghĩa mà Alibaba đưa ra, “doanh nghiệp kinh doanh online” là chỉ “những doanh nhân và thương nhân vận dụng công cụ thương mại điện tử để tiến hành các hoạt động buôn bán trên internet.” Mã Vân chỉ ra rằng: “Lĩnh vực internet của Trung Quốc, từ tranh giành thị trường quảng cáo đến tranh giành thị trường tin nhắn, rồi đến tranh giành thị trường webgame, và chẳng bao lâu nữa sẽ tiến đến việc tranh giành thị trường thương mại điện tử.” Ngoài ra anh còn lấy năm 2004 là năm thương mại điện tử của Trung Quốc.

Như một lẽ tự nhiên, vì Alibaba là platform thương mại điện tử lớn nhất thế giới, tuyệt đại đa số các “doanh nghiệp kinh doanh online” đều tập trung trên platform của Alibaba, nên họ cũng trở thành khách hàng của dịch vụ “Chengxintong”.

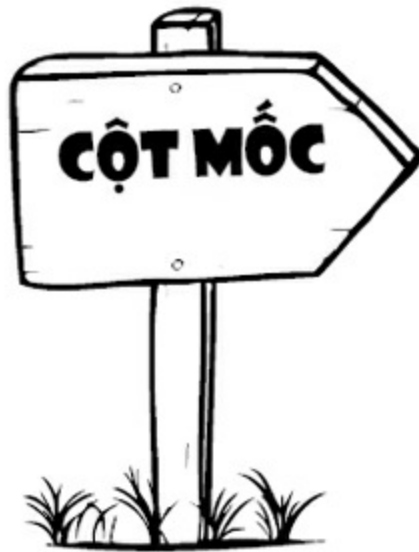
Đương nhiên, đại đa số công ty khi tiến hành tiếp thị và hoạt động marketing đều sẽ nghĩ đến việc “tạo ra từ vựng”, cũng đều sẽ tuyên truyền với tần suất cao rằng chúng tôi đang tiến vào “thời đại xxx” nào đó. Thế nhưng chỉ có rất ít những điển hình thành công giống như “doanh nghiệp kinh doanh online” và “thời đại của các doanh nghiệp kinh doanh online”.

Nguyên nhân nằm ở những điểm sau: thứ nhất, khi một từ mới được tạo ra, ý nghĩa mà nó biểu đạt phải là một hiện tượng thực sự tồn tại. Mặc dù trong Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online kỳ đầu tiên, những văn kiện marketing mà Alibaba viết có thể hơi khoa trương đôi chút, thế nhưng quần thể “doanh nghiệp kinh doanh online” đã thực sự tồn tại, không những vậy quần thể này vẫn đang không ngừng tăng thêm. Có một số công ty sẽ lựa chọn lập nghiệp bằng cách trực tiếp thông qua platform thương mại điện tử, và cũng có những công ty truyền thống từng bước bắt đầu tận dụng mạng internet và platform thương mại điện tử. Chính vì vậy, danh từ “doanh nghiệp kinh doanh online” sẽ giúp cho họ tìm được “thân phận” của chính mình.

Thứ hai, hoạt động phải mang đến cho những người tham gia những giá trị chân thực. Năm 2004, đối với đại đa số các doanh nghiệp kinh doanh online mà nói, internet và thương mại điện tử vẫn còn tương đối xa lạ, không giống như ngày nay, thương mại điện tử đã trở thành một khái niệm tiêu chuẩn. Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online của Alibaba sẽ tụ tập tất cả các doanh nghiệp vẫn chưa có tên này lại, giúp cho họ chia sẻ những kinh nghiệm mua bán và tiến hành giao thương thông qua platform thương mại điện tử. Đối với các thương nhân mà nói, những kinh nghiệm này thực sự mang một giá trị thực tiễn.

Thứ ba, xu thế, lợi ích của bản thân và lợi ích của khách hàng cần phải được thống nhất. **Công ty hy vọng có thể quảng bá tiếp thị những sản phẩm và dịch vụ của mình thông qua Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online, thực sự có thể mang đến lợi ích cho khách hàng, không những vậy còn có thể thúc đẩy xu thế phát triển. Đây cũng là nguyên nhân giúp cho Chengxintong và Zhifubao của Alibaba vẫn không ngừng thu hút được những người sử dụng mới.**

Điều này đã lý giải tại sao “doanh nghiệp kinh doanh online” và “Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online ” không bị cho rằng chỉ là một cụm từ và hoạt động mà Alibaba tự vẽ ra nhằm đem lại lợi ích cho bản thân mình.



## CỘT MỐC - 15

### Năm 2005: Dương Chí Viễn và Yahoo cùng gia nhập Alibaba

*“Với Yahoo Trung Quốc, quả thực chúng tôi đã phạm rất nhiều sai lầm, nhưng nếu trở về quá khứ, liệu chúng tôi sẽ vẫn mua lại Yahoo Trung Quốc chứ? Đúng vậy, chúng tôi vẫn sẽ mua! Nhưng chúng tôi vẫn sẽ dùng phương thức như vậy chứ? Không, chúng tôi sẽ không làm vậy. Chúng tôi sẽ dùng phương pháp thông minh hơn, tôi không hề có bất cứ kinh nghiệm nào về việc mua bán sáp nhập, đặc biệt là sáp nhập một công ty internet. Tôi cho rằng các công ty internet ngày nay cần suy nghĩ kỹ và xem xem có thể học hỏi điều gì qua sự việc của Yahoo. Nếu như chúng ta không học tập từ trong những sai lầm của người khác, thì sớm muộn cũng có một ngày chúng ta phải đối mặt với những thách thức như vậy.”*

## LIÊN TỤC PHẠM SAI LẦM

Trong Báo cáo thường niên của thị trường công cụ tìm kiếm Trung Quốc năm 2005 của Công ty Tư vấn thị trường ClickZ, so với năm 2004, thị phần tính theo lượng người sử dụng công cụ tìm kiếm Trung Quốc đã có những sự thay đổi rất lớn. Thị phần của Baidu từ 33,1% năm 2004 đã tăng lên 46,5% năm 2005, Google từ 22,4% tăng lên 26,9%, còn Yahoo thì từ

30,2% năm 2004 giảm xuống còn 15,6% năm 2005, đánh mất vị trí thứ nhất về thị phần. Không những vậy, sự giảm sút về tổng lượng thị phần công cụ tìm kiếm của Yahoo Trung Quốc tương đương với sự tăng trưởng tổng lượng thị phần của Baidu và Google.

Google vẫn luôn là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Yahoo trên thế giới, họ không chỉ chiếm ưu thế cách biệt so với Yahoo ở thị trường bản địa, mà từ năm 2005 đã bắt đầu tiến quân với quy mô lớn vào thị trường Trung Quốc, điều này khiến cho một người luôn coi trọng thị trường công cụ tìm kiếm như Dương Chí Viễn không thể chịu đựng được nữa. Dương Chí Viễn vẫn luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của công cụ tìm kiếm đối với Yahoo, ông hiểu rõ rằng, nếu như lần này Google chiếm lĩnh được thị trường Trung Quốc thì ngày sau sẽ rất khó để Yahoo lật ngược thế cờ. Đồng thời, Mã Vân cũng bày tỏ sự hứng thú cực lớn đối với thị trường công cụ tìm kiếm. Ngày 11 tháng 8 năm 2005, Dương Chí Viễn gửi một email cho toàn thể nhân viên của Yahoo Trung Quốc: “Sáng hôm nay, chúng tôi tuyên bố trở thành đối tác chiến lược của Alibaba, chính thức trở thành một thành viên trong tập thể thành công này.” Alibaba cũng tuyên bố sáp nhập Yahoo Trung Quốc, chính thức bắt đầu cuộc “hôn nhân Yahoo – Alibaba” từng làm giới truyền thông tốn không ít giấy mực một thời gian.

Những tài sản mà Alibaba mua lại từ Yahoo Trung Quốc bao gồm trang web cổng thông tin Trung Quốc, công nghệ tìm kiếm của Yahoo, nghiệp vụ thông tin và quảng cáo, cùng với dịch vụ thực danh internet 3721. Đồng thời, Yahoo dùng 1 tỷ đô la tiền mặt và nghiệp vụ của Yahoo Trung Quốc để đổi lại 40% lợi ích kinh tế và 35% quyền cổ phiếu trong tập đoàn Alibaba. Sau khi cuộc sáp nhập diễn ra thành công, Mã Vân lập tức áp dụng hàng loạt những biện pháp nhằm tiến hành công cuộc “thay máu lột xác” của Yahoo tại Trung Quốc, đồng thời còn đưa ra khẩu hiệu “Yahoo là tìm kiếm, tìm kiếm là Yahoo”. Và sau đó vào đầu tháng 11 năm 2005, Mã Vân đã đưa ra một quyết định điên rồ, đó là biến cổng thông tin trước kia của Yahoo Trung Quốc thành một trang web với giao diện tìm kiếm đơn nhất.

Mã Vân nói: “Đây là một hoạt động sáp nhập lớn nhất trong lịch sử ngành internet Trung Quốc, trong cùng một thời điểm chúng tôi gặt hái được 5 ‘đóa hoa tiền’ của Yahoo – tài sản, nhãn hiệu, vốn, kỹ thuật, các kênh nội bộ và bên ngoài của Yahoo Trung Quốc, cộng thêm nền tảng (platform), hệ thống uy tín và cơ chế thanh toán an toàn đã trải qua 6 năm hình thành trên thị trường thương mại điện tử, chúng tôi sẽ xây dựng nên một hệ thống thương mại điện tử hoàn chỉnh nhất, có tính năng hùng mạnh nhất trên thế giới – với ‘Tứ đại hộ pháp’ của lĩnh vực thương mại điện tử: thị trường, uy tín, thanh toán và tìm kiếm.”

Để nâng cao thị phần của Yahoo Trung Quốc, ngay sau khi tiếp nhận bàn giao, Mã Vân đã lập tức quay sang suy tính đường đi nước bước nhằm giúp Yahoo Trung Quốc chiếm lại thị trường. Năm 2005, sau khi cuộc hôn nhân của Alibaba và Yahoo được tiến hành, Mã Vân đã nhanh chóng đề xuất “Ngừng chạy theo số lượng người sử dụng, sửa đổi công cụ tìm kiếm”, tinh giản trang web công thông tin của Yahoo Trung Quốc, chỉ bảo lưu 3 kênh tài chính, giải trí và thể thao, về chính sách kênh thì áp dụng phương thức tiếp thị trực tiếp đến người sử dụng và cộng sinh cùng các đại lý. Năm 2006, Mã Vân quyết định “giành lại người sử dụng”, định vị lại công cụ tìm kiếm, đưa ra tổ hợp tìm kiếm “cộng đồng hóa + cá nhân hóa”. Yahoo Trung Quốc (yahoo.com) được định vị là trang web tìm kiếm cộng đồng hóa, còn công cụ tìm kiếm mới mẻ có tên yahoo.cn thì định vị là tìm kiếm cá nhân. Đồng thời, trang chủ của Yahoo Trung Quốc cũng được chuyên đổi toàn diện, tăng thêm nội dung trung tâm tư vấn, trung tâm nghiệp vụ kinh doanh, hỗ trợ cá nhân. Năm 2007, Mã Vân đổi tên Yahoo Trung Quốc là Trung Quốc Yahoo, nhấn mạnh việc đưa bản địa hóa lên tầm cao mới của chiến lược cạnh tranh doanh nghiệp. Ngoài ra, Mã Vân còn đưa máy chủ về Trung Quốc, nhằm tăng cường mức độ nhận thức của người sử dụng đối với thương hiệu tìm kiếm chuyên nghiệp.

Mã Vân từng nói với giới truyền thông rằng: “Chúng tôi khác với công cụ tìm kiếm của Baidu, đại đa số người sử dụng của Baidu là học sinh. Yahoo Trung Quốc muốn thu hút đối tượng người sử dụng cao cấp, không cần những người sử dụng không có hứng thú với thương mại điện tử, chúng tôi sẽ coi những người sử dụng có thu nhập cao và giới doanh nhân là tài sản tự thân của mình, qua đó tiến hành điều chỉnh phương hướng đối với kết quả tìm kiếm, và nghiêng nhiều hơn về phía các trang web của doanh nghiệp và thương mại.” Để tuyên truyền quảng bá cho Yahoo Trung Quốc, Mã Vân đã bỏ ra 80 triệu tệ để mua quảng cáo với thời lượng 5 giây sau chương trình *Tin tức* trên đài CCTV. Sau đó, Mã Vân lại bỏ ra 30 triệu tệ để mời 3 vị đạo diễn nổi tiếng là Phùng Tiểu Cương, Trần Khải Ca và Trương Kỷ Trung để quay quảng cáo cho công cụ tìm kiếm Yahoo.

Ngoài việc bỏ nhiều công sức để tuyên truyền quảng bá bên ngoài, về mặt đối nội, để lưu giữ nhân tài, Mã Vân đã chế định ra kế hoạch N+1 cho các nhân viên của Yahoo Trung Quốc. Trong một tháng, nếu như nhân viên của Yahoo Trung Quốc thực sự muốn rời đi, Alibaba sẽ cung cấp tiền bồi thường nghỉ việc N+1, N là chỉ số năm mà nhân viên công tác ở Yahoo. Nếu như đồng ý ở lại, thì mức lương và chức vị ban đầu của nhân viên vẫn không thay đổi, thậm chí còn có thể cao hơn, hoặc nhận được cổ phiếu của công ty Alibaba.

Năm 2008, việc SoftBank sáp nhập Yahoo khiến cho Alibaba trở thành tiêu điểm chú ý

trên toàn thế giới. Yahoo nắm 39% cổ phiếu của Alibaba, một khi sáp nhập thành công, Alibaba sẽ khó giữ được quyền độc lập của mình. Khi nhận được thông tin SoftBank đang có ý đồ sáp nhập Yahoo, Mã Vân giữ quan điểm khi có cơ hội thì sẽ thu hồi cổ phần từ Yahoo, và tích cực chuẩn bị vốn để chuẩn bị sáp nhập.

Ngày 15 tháng 2 năm 2008, trong đại hội nhân viên của Alibaba, lần đầu tiên Mã Vân bàn luận đến cách nhìn nhận của mình đối với việc SoftBank mua lại Yahoo: “Sự kiện SoftBank sáp nhập Yahoo không chỉ liên quan đến lợi ích của tập đoàn Alibaba, mà sẽ trực tiếp làm thay đổi cục diện hiện tại của ngành internet, mang tới ảnh hưởng cực kỳ quan trọng đối với phương hướng phát triển trong tương lai của nền internet Trung Quốc. Với tôn chỉ phải đảm bảo lợi ích của quốc gia, khách hàng, nhân viên và cổ đông, tập đoàn Alibaba bày tỏ sự quan tâm sâu sắc đối với sự kiện này, sẽ luôn tích cực tham gia và duy trì mối quan hệ mật thiết với SoftBank và công ty Yahoo, bên cạnh đó, Alibaba cũng đã mời đến khá nhiều cố vấn tài chính nổi tiếng và một số văn phòng luật sư. Tập đoàn Alibaba vẫn kiên trì với nguyên tắc phát triển độc lập tự chủ, tiếp nhận sự thay đổi bằng thái độ lạc quan tích cực, cho dù kết quả của việc SoftBank sáp nhập Yahoo có ra sao, tập đoàn Alibaba vẫn sẽ không thay đổi lãnh đạo và phương hướng phát triển của công ty.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

Mức đầu tư khổng lồ một lần nữa làm rúng động cả trong và ngoài nước

Năm 2005, khi vẫn đang học tập nghiên cứu ở Brookings – Mỹ, một buổi sáng khi mở máy tính, tôi đọc được một tin sốc đến từ Trung Quốc, đó là sự kiện Yahoo bỏ 1 tỷ đô la đầu tư vào Alibaba. Tôi hồi tưởng lại cảnh tượng vào tháng 1 năm 2005, khi những khách mời là người Trung Quốc chúng tôi, bao gồm cả Mã Vân dùng bữa trong thị trấn nhỏ vùng Davos, tôi còn nhớ rằng anh không đưa ra câu trả lời khi tôi hỏi thu nhập một năm của Alibaba là bao nhiêu. Nhưng trong thời điểm này, 40% cổ phần của công ty này trị giá 1 tỷ đô la, cũng có nghĩa là giá trị thị trường của nó xấp xỉ 2,5 tỷ đô la. Nếu chuyển đổi sang



nhân dân tệ thì giá trị công ty lên tới gần 10 tỷ nhân dân tệ! Trong khi đó Alibaba mới chỉ thành lập được 5 năm. Tháng 1 năm 2006, chúng tôi lại có dịp hội ngộ ở Davos, theo lịch trình hội nghị lần này, đa số thời gian chúng tôi đều ở cạnh nhau. Hôm đó chúng tôi được sắp xếp dùng bữa sáng, đến bữa trưa thì ăn tiệc đứng đơn giản. Trong buổi họp lúc hơn 4 giờ chiều, anh nói rằng hôm nay đói quá, hay là ra ngoài ăn cho ngon, tôi bảo rằng mình cũng đói đến sắp ngất ra rồi. Mỗi năm cứ đến dịp hội nghị kéo dài 6 ngày ở Davos, cơ thể tôi lại không thể chịu nổi, vì cứ đến tầm bữa sáng bữa trưa đều có người thuyết trình, đến lúc thuyết trình thì bạn sẽ không có thời giờ đâu mà ăn, cũng chẳng còn tâm trí đâu để ăn. Cộng thêm với việc nội dung hội nghị rất đặc sắc phong phú, có rất nhiều các diễn đàn được tổ chức song song với nhau, thế nên khi kết thúc một ngày cũng là lúc đói không thể chịu nổi, mệt không thể tả xiết. Khi ra ngoài lúc hơn 4 giờ chiều, chúng tôi cùng ngồi trong một nhà hàng nhỏ ngay gần hội trường chính, tôi hỏi anh về việc Yahoo đầu tư, hôm đó anh chỉ kể lại đại khái một lượt các tình tiết chủ yếu. Khi đó tôi không hề có chút cảm xúc thương mại nào cả, chỉ cảm thấy rằng quá trình thu hút vốn của anh thực sự rất gian nan, cảm thấy năng lực nhận biết bản chất sự vật của anh vô cùng cao siêu, đối với tôi mà nói, câu chuyện đó tựa như một huyền thoại. **Với tư cách là một người làm trong giới truyền thông, tôi thực sự đã bị thu hút bởi tài năng thương mại và năng lực biểu đạt sinh động của anh. Khi đó điều khiến tôi suy nghĩ nhiều hơn cả là sau này tôi nhất định phải phỏng vấn anh, nhất định phải giúp cho nhiều người hơn nữa hiểu rõ về tài năng của anh.**

## Yahoo đầu tư – họa hay phúc?

Vụ thu hút vốn lớn nhất trong ngành internet lần này có lẽ sẽ mang tới một nguồn vốn hùng hậu cho sự phát triển của Alibaba trong tương lai, vậy nhưng nguồn vốn này lại khiến cho Mã Vân liên tiếp phạm phải những sai lầm sau đây:

Thứ nhất, thất bại trong chiến lược tiến vào lĩnh vực công cụ tìm kiếm. Vụ thu hút vốn này trên thực tế phải tiến hành đối với nghiệp vụ tìm kiếm ở Trung Quốc, thế nhưng bây giờ nhìn lại, việc lựa chọn chiến lược tiến vào mảng tìm kiếm của Alibaba rõ ràng là sai lầm. Trên thực tế, 2005 là năm thứ 6 Alibaba triển khai nghiệp vụ B2B, quy mô doanh thu vẫn trong khoảng 1 tỷ, Taobao vẫn đang trong giai đoạn giao chiến khốc liệt với eBay, Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online chỉ được tổ chức mỗi năm một lần, mục tiêu của vòng sinh thái thương mại điện tử mới đang được thành hình. Trong một cột mốc thời gian như

vậy, liệu Alibaba có thể tiến quân vào một nghiệp vụ internet hoàn toàn khác biệt so với thương mại điện tử hay không, thực ra cần phải tiến hành nghiên cứu một cách vô cùng nghiêm túc và tỉ mỉ. Đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực tìm kiếm là Google và Baidu, một công ty internet mới chỉ được thành lập 5 năm liệu có thể tác chiến đồng thời trên hai trận tuyến, và có thể đối phó cùng một lúc với hai địch thủ hùng mạnh như Google và Baidu hay không? Không biết khi lựa chọn chiến lược, Alibaba đã có câu trả lời như thế nào với những câu hỏi này, bởi vì đây rõ ràng không phải một nghiệp vụ thuộc dạng nhỏ, hoặc có thể coi là một nghiệp vụ phân nhánh dưới hệ thống thương mại điện tử, mà là một việc trọng đại nhằm mở mang cả một vùng đất mới. Làm thế nào để đánh chiếm được vùng ddaats này đây? Chúng ta có thể thấy sau khi nhận được tiền đầu tư, đầu tiên Alibaba bỏ ra 80 triệu tệ để phát quảng cáo sau chương trình *Tin tức*, rồi sau đó lại bỏ ra 30 triệu để mời một loạt những đạo diễn lớn quay quảng cáo cho công cụ tìm kiếm của Yahoo, hậu quả của những cách làm này chúng ta đều có thể nhìn thấy. **Việc tiến quân vào lĩnh vực tìm kiếm có lẽ là sai lầm lớn nhất trong lịch sử của Alibaba, một người có sở trường trong việc xây dựng chiến lược như Mã Vân lại phạm phải sai lầm như thế này là điều chúng ta khó có thể lý giải, thế nhưng cũng cần hiểu rằng, khi một công ty có quá nhiều tiền trong tài khoản, nó cũng sẽ rất dễ phạm phải rất nhiều sai lầm khác nhau.**

Thứ hai, thất bại trong việc dung hòa văn hóa. Có thể nói, Alibaba đã tốn rất nhiều công sức để dung hợp với một tập thể như Yahoo. Cá nhân Mã Vân cũng có văn phòng làm việc trong tòa nhà thương mại của Yahoo ở Bắc Kinh. Trong văn phòng có cá vàng, nội thất dường như được bố trí để anh có thể lưu trú lâu dài. Để duy trì tính thống nhất trong văn hóa, khu vực làm việc của các nhân viên Yahoo Bắc Kinh về cơ bản có phong cách tương đồng với Alibaba ở Hàng Châu. Nhằm dung hợp về mặt văn hóa, anh cũng từng bao trọn một chuyến tàu để toàn bộ nhân viên Yahoo Bắc Kinh đến thăm thú Hàng Châu. Nhưng tất cả những hành động trên đều không thể giúp cho đội ngũ này dung hòa và hội nhập vào Alibaba. Trên thực tế, một công ty nếu muốn sáp nhập với một công ty khác, việc dung hòa văn hóa là một việc rất khó thực hiện, ngay cả một người có sở trường trong việc xây dựng văn hóa công ty như Mã Vân còn thất bại, thì có thể thấy độ khó của việc này lớn đến mức nào. Về sau như chúng ta thấy, Alibaba cũng đã sáp nhập rất nhiều công ty khác, nhưng họ đã không còn cố công thực hiện việc dung hòa văn hóa nữa, mỗi một công ty sáp nhập đều được duy trì phong cách vốn có ban đầu, chỉ là phương diện tài chính và nghiệp vụ đều phải phục vụ cho Alibaba, và việc sáp nhập như thế cũng đã trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.



## TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

Danh tiếng bao trùm khắp nơi, những lời dèm pha cũng thừa dịp nổi lên

Tháng 8 năm 2005, Alibaba lại một lần nữa lập nên kỷ lục mới trong ngành internet Trung Quốc. Yahoo bỏ ra 1 tỷ đô la tiền mặt cộng thêm tài sản của Yahoo Trung Quốc để đổi lấy 40% cổ phần của Alibaba. Số tiền khổng lồ lên đến 1 tỷ đô la trong một khoảng thời gian rất dài sau đó vẫn là khoản vốn huy động phi IPO lớn nhất trong lịch sử ngành internet Trung Quốc. Mãi cho đến năm 2011, kỷ lục này mới bị phá vỡ bởi vụ thu hút vốn vòng C trị giá 1,5 tỷ đô la của Kinh Đông (JD.com).

Nhìn từ biểu hiện bên ngoài, đây là một vụ giao dịch đôi bên cùng có lợi. Đối với Alibaba mà nói, họ đã có được nguồn lực hậu thuẫn của một trong những công ty internet hùng mạnh nhất thời bấy giờ; đối với Yahoo mà nói, số lượng cổ phần của tập đoàn Alibaba mà họ đang nắm trong tay đã trở thành tài sản có giá trị nhất của họ. Thế nhưng, những lời dèm pha dị nghị liên quan đến vụ giao dịch này cho đến tận bây giờ vẫn chưa hề tiêu tan.

Một trong những lời đồn thổi liên quan đến vụ giao dịch này, đó là rốt cuộc nên lý giải như thế nào đối với vụ sáp nhập đầu tư này, là Alibaba sáp nhập Yahoo Trung Quốc, hay là Yahoo đã không chế cổ phần của Alibaba? Nó có thể bị giải thích rằng Alibaba đã dùng quyền cổ phần của mình để mua lại tài sản của Yahoo Trung Quốc và quyền sử dụng các bằng sáng chế công nghệ liên quan đến công cụ tìm kiếm của Yahoo – trong bản cáo bạch năm 2014 mà Alibaba đệ trình, chúng ta có thể thấy mỗi năm Alibaba đều thanh toán chi phí sử dụng các bằng sáng chế cho Yahoo. Alibaba cũng vui vẻ công bố thông tin này cho giới truyền thông biết, vô hình trung tạo ra lời xì xào rằng Alibaba đã sáp nhập Yahoo Trung Quốc.

Lễ công bố khi đó đã tuyên bố như sau: “Alibaba đã mua lại toàn bộ tài sản của Yahoo Trung Quốc, đồng thời cũng tiếp nhận 1 tỷ đô la vốn đầu tư của Yahoo, và thụ hưởng quyền sử dụng thương hiệu Yahoo tại Trung Quốc vô thời hạn. Đồng thời Yahoo cũng nhận được

40% lợi ích kinh tế và 35% cổ phần của Alibaba.” Thế nhưng, khi công ty này bắt đầu ngày càng lớn mạnh và ngày càng bị nhiều người dõi theo bằng một cái nhìn soi mói, mọi người lại bắt đầu tranh luận rằng: vụ giao dịch này thực ra là Yahoo đã thu mua cổ phần của Alibaba, chỉ là tài hùng biện của Mã Vân và các chiêu marketing của Alibaba đã khiến cho truyền thông và công chúng lầm tưởng rằng Alibaba đã thâu tóm Yahoo Trung Quốc.

Tiếp theo là những lời dị nghị liên quan đến quyền không chế. Năm 2007, sau khi nghiệp vụ B2B của Alibaba lên sàn chứng khoán Hồng Kông, bản cáo bạch đã bị giới truyền thông lật qua lật lại để soi mói nghiên cứu. Trong đó, những điều khoản liên quan đến vị trí trong Hội đồng quản trị và chức vụ CEO đã bị lý giải như sau: từ tháng 10 năm 2010, Yahoo sẽ được tăng thêm 2 ghế trong Hội đồng quản trị của Alibaba, mà trước đó Hội đồng quản trị Alibaba có hai ghế, SoftBank một ghế, Yahoo một ghế. Đồng thời từ sau tháng 10 năm 2010, điều khoản quy định “vị trí đứng đầu không thể bị cách chức” của Mã Vân sẽ hết hạn.

Đối chiếu hai văn bản gốc này, chúng ta có thể phát hiện thấy kiểu lý giải này rõ ràng có tính sai lệch. Và Mã Vân cũng đã có lời nói trước đối với vấn đề **“quyền không chế” của bản thân anh đối với công ty. Đối với điều khoản tháng 10 năm 2010, anh đã trả lời phỏng vấn như sau: “Tôi muốn dính chính một chút, sau khi sáp nhập Yahoo, tôi vẫn luôn muốn trở về dạy học. Thế nhưng bên kia lo sợ tôi sẽ không làm nữa, nên khi tiến hành sáp nhập mới thêm vào điều khoản nhất định phải làm tới năm 2010. Doanh nhân không phải nghe theo nhà đầu tư, mà là nhà đầu tư phải đi theo doanh nhân. Tôi từng nghe theo họ khi ở Nhật Bản, và cũng nghe theo họ khi ở bên Mỹ, nhưng khi ở Trung Quốc thì họ sẽ phải nghe theo tôi, bởi vì tôi hiểu rõ thị trường Trung Quốc. Trên thực tế nếu tôi muốn ra đi thì chẳng ai có thể cản được. Và nếu tôi muốn thay đổi công ty, cũng chẳng ai có thể cản được.”**

Khi Alibaba sáp nhập Yahoo Trung Quốc, cuộc đại chiến giữa Taobao và eBay vẫn bất phân thắng bại, nhưng chỉ với cuộc “hôn nhân Yahoo – Alibaba” là đã đủ để tên tuổi Mã Vân một lần nữa được nâng cao. Khi đó công ty truyền thông mà tôi đang nhậm chức có mời một cố vấn truyền thông nước ngoài, ông ta nói một lèo với chúng tôi rằng phải đi phỏng vấn Mã Vân. Cũng chính từ khi ấy, tên tuổi của Mã Vân bắt đầu tiến vào thời kỳ vang danh khắp nơi, tất nhiên cũng đi kèm với những lời dèm pha hạ thấp.

Việc Mã Vân làm chủ Yahoo Trung Quốc đi cùng với sự thất bại của một doanh nhân internet khác. Ngày 31 tháng 8 năm 2005, Châu Hồng Y chính thức rời khỏi Yahoo Trung

Quốc. Sau khi anh bán 3721 – công ty do chính anh sáng lập cho Yahoo Trung Quốc, có một khoảng thời gian anh từng đảm nhận vị trí CEO của Yahoo Trung Quốc. Trong thời gian tại nhiệm, Châu Hồng Y đã sáng lập nên Qihu 360, và dựa vào một phần mềm diệt virus miễn phí để sáng lập nên một công ty với giá trị thị trường lên đến hàng trăm triệu đô la.

Năm 2005, phải kể đến một doanh nhân internet gặp thời khác là Lý Ngạn Hoành. Một tuần trước khi diễn ra cuộc “hôn nhân Yahoo – Alibaba”, ngày 5 tháng 8 năm 2005, Baidu công khai lên sàn chứng khoán Nasdaq, giá trị thị trường trong ngày đầu tiên đạt gần 4 tỷ đô la. Hai nhà đồng sáng lập của Baidu là Lý Ngạn Hoành và Từ Dũng xúc động đến rơi nước mắt. Trong bức ảnh chúc mừng Baidu được lưu truyền trên mạng, các nhân viên của Baidu cùng giơ cao tấm băng rôn “Dân Baidu rất giỏi”, có cư dân mạng vào bình luận rằng đây rõ ràng là “Ngân hàng nhân dân Baidu”<sup>(29)</sup>.



## CỘT MỐC - 16

### Năm 2006: Đảm nhận vai trò giám khảo chương trình “WIN IN CHINA”

*“Trí thông minh là địch thủ của kẻ trí. Kẻ ngốc mới dùng miệng để nói, người thông minh sẽ dùng đầu óc để thể hiện, còn kẻ trí sẽ dùng tâm để bày tỏ. Vì vậy phải mãi mãi ghi nhớ, đừng coi mình là người thông minh nhất, bởi người thông minh nhất là người luôn tin rằng sẽ có ai đó thông minh hơn mình.”*

## SỰ RA ĐỜI CỦA “CHUYÊN GIA TƯ VẤN LẬP NGHIỆP”

*Win in China* là một chương trình thực tế mang tính toàn quốc với nội dung mô phỏng cuộc chiến thương trường được phát sóng trên kênh tài chính thuộc Đài Truyền hình Trung ương, do Vương Lợi Phân lập ra năm 2006 nhằm đem đến sân chơi thiết thực cho các nhà sáng nghiệp, và cho đến thời điểm hiện tại, *Win in China* là chương trình có tầm ảnh hưởng nhất trong thể loại lập nghiệp. *Win in China* hy vọng có thể dựa vào nguồn lực của Đài truyền hình Trung ương để mang đến một sân chơi lành mạnh và thiết thực cho vô số những thanh niên đang khao khát lập nghiệp trên khắp Trung Quốc. Chương trình được tổ chức mỗi năm một kỳ, mỗi kỳ thi đấu nhằm chọn ra 6 thí sinh xuất sắc nhất. Ngôi vị quán quân sẽ nhận được giải thưởng là một doanh nghiệp kinh doanh mới được thành lập

với số vốn đăng ký không thấp hơn 10 triệu nhân dân tệ; Á quân sẽ nhận được một doanh nghiệp kinh doanh mới được thành lập với số vốn đăng ký không thấp hơn 7 triệu nhân dân tệ; thí sinh đứng vị trí thứ ba và thứ tư sẽ nhận được một doanh nghiệp kinh doanh mới được thành lập với số vốn đăng ký không thấp hơn 5 triệu nhân dân tệ; thí sinh đứng ở vị trí thứ 6 sẽ nhận được một doanh nghiệp kinh doanh mới được thành lập với số vốn đăng ký không thấp hơn 3 triệu nhân dân tệ. Những thí sinh thắng cuộc này sẽ được đảm nhận vị trí CEO và sở hữu 20%-50% cổ phần của công ty. Ngoài ra, chương trình sẽ chọn ra 150 cổ đông ban đầu cho người thắng cuộc, và những cổ đông này sẽ chiếm tổng cộng 15% cổ phần của công ty.

Chương trình *Win in China* kỳ thứ 3, Mã Vân đảm nhận vai trò một trong những giám khảo của vòng “36 chọn 12”. Mỗi ngày phải mất 6 tiếng lên sóng, và liên tục trong vòng 10 ngày. Trong 10 ngày này, không chỉ khán giả mà ngay cả đội ngũ sản xuất chương trình cũng bị thuyết phục bởi những nhận xét vô cùng nhiệt tình và luôn “gãi đúng chỗ ngứa” của anh. Mỗi ngày, Mã Vân đều có một vài câu nói vô cùng ấn tượng và đặc sắc liên quan đến vấn đề lập nghiệp, điểm đặc sắc của những câu nói này không nằm ở sự hoa mỹ dễ nghe, mà đều trực tiếp phô ra những điều thiết thực tới mức không thể thiết thực hơn.

Trong chương trình *Win in China*, Mã Vân được đặt biệt danh “Chuyên gia tư vấn lập nghiệp”, trở thành một vị giám khảo thú vị nhất, và có tầm ảnh hưởng lớn nhất của chương trình. Anh còn dùng website chính thức của Yahoo Trung Quốc và Alibaba để cung cấp diễn đàn cho *Win in China*, mở ra cơ hội cho hàng triệu nhà sáng nghiệp. **Vương Lợi Phân đã từng nói: “Quá trình lập nghiệp của Mã Vân thực ra chỉ có hơn 10 năm, nhưng anh lại có thể tổng kết và đúc kết những điều mình tâm đắc thành những ngôn từ dễ hiểu và chân thật, rất nhiều câu nói của anh có thể coi là nghệ thuật lập nghiệp. Với mỗi một trải nghiệm lập nghiệp được nêu ra trong chương trình, chúng ta đều có thể hiểu được bản chất sự việc thông qua những lời bình luận đi thẳng vào vấn đề của anh.”**

Sau khi chương trình được phát sóng, có rất nhiều câu nhận xét của Mã Vân đã được mọi người coi là những ngôn từ kinh điển của anh. Ví dụ như “chặng đường lập nghiệp cần đến sự hăng hái, cống hiến và lòng khiêm tốn, hăng hái và cống hiến chính là chân ga, còn khiêm tốn như chiếc phanh, tuyệt đối không thể thiếu một trong hai”; “Với tư cách là một người lãnh đạo, chúng ta nên kiềm chế cảm xúc của bản thân, rất nhiều khi nổi nóng là biểu hiện của sự ngu ngốc. Đối với việc hòa hợp tập thể và vỗ về lòng quân, kiềm chế cảm xúc một cách hợp lý sẽ mang đến một tác dụng vô cùng to lớn”; “Xu thế tốt không có nghĩa

là bạn làm tốt, xu thế không tốt không có nghĩa là bạn làm tệ”; “Uy tín không phải là một dạng kinh doanh, không phải là một tư tưởng sâu xa mờ mịt, đó là thực tiễn, là nói được bắt buộc phải làm được, là việc tuân thủ ngay cả những tiểu tiết vô cùng nhỏ. Uy tín không thể mang ra để buôn bán, cũng không thể chỉ mang ra để làm khái niệm.”; “Trí thông minh là địch thủ của kẻ trí. Kẻ ngốc mới dùng miệng để nói, người thông minh sẽ dùng đầu óc để thể hiện, còn kẻ trí sẽ dùng tâm để bày tỏ. Vì vậy phải mãi mãi ghi nhớ, đừng coi mình là người thông minh nhất, bởi người thông minh nhất là người luôn tin rằng sẽ có ai đó thông minh hơn mình.”... Những lời nhận xét như trên đã chứng minh cho danh hiệu “Chuyên gia tư vấn lập nghiệp” của Mã Vân. Chính nhờ chương trình *Win in China*, đông đảo khán giả mới thực sự hiểu rõ Mã Vân, hiểu được Alibaba mà anh đã gây dựng, hiểu được sự theo đuổi không ngừng đối với mơ ước của anh.

Hãy cùng nghe một lời nhận xét vô cùng sắc sảo của Vương Lợi Phân đối với Mã Vân: “Mã Vân là một nhà truyền bá giá trị quan lập nghiệp. Người thực hiện được việc này chỉ có thể là một người bị sai khiến bởi lý tưởng và lòng hăng hái, là một người có ý thức trách nhiệm cực lớn đối với xã hội, là một người không chỉ nhìn đến lợi ích trước mắt hoặc lợi ích cho bản thân, là một người mang trong mình một tinh thần vươn ra thế giới, là một người luôn toát ra sự quan tâm đến vấn đề nhân văn và nhân đạo, và cũng là một người mà chúng ta rất cần khi xã hội đang ở trong giai đoạn chuyển mình nhằm thay thế những giá trị quan lỗi thời, trong khi những giá trị quan mới mẻ vẫn chưa được xây dựng.”

Ở con người của Mã Vân, còn có một điểm mà người thường không thể làm được, đó chính là anh không hề mang trong mình một chút tâm lý hư danh nào, anh không sợ mất mặt, có thể đối diện một cách vô cùng thân nhiên với những trải nghiệm không thành công trong quá khứ của bản thân, anh cũng từng trào phúng cả ngoại hình của mình. Đối với một người mà nói, để làm được điều này quả thật không dễ dàng, không những vậy, có rất nhiều người vì không làm được điều này mà phóng đại bản thân hoặc có tâm lý tự đại, sau đó lại phải mất rất nhiều công sức tâm trí để diễn kịch vì cái tôi đã bị phóng đại kia. Nhưng Mã Vân thì không cần như vậy, dù ở trên thương trường hay cuộc sống hàng ngày anh vẫn là một, luôn miêu tả một cách chân thực những điểm thiếu sót của bản thân và cũng thể hiện một cách chân thực tài hoa của mình. Tôi rất khó tưởng tượng liệu ai có thể nịnh nọt anh, và cũng rất khó tưởng tượng liệu ai có thể khiến anh đánh mất đi sự tự tin, khiến anh tự ty. Là một con người, anh luôn luôn giữ bản thân trong trạng thái cực kỳ tỉnh táo, không đánh mất chính mình. Với tư cách là một phóng viên, tôi đã từng tận mắt chứng kiến không biết bao nhiêu người đã không còn là chính mình khi lâm vào trong một trạng huống mà họ



không quen, sau đó phải trả giá cho sự thay đổi không thể kiểm soát đó. Nếu như có thể đo được nhiệt độ của trạng thái này của Mã Vân, đó chắc chắn phải là âm độ, âm độ nghĩa là luôn luôn biết mình là ai, và cũng đương nhiên biết được phải làm thế nào.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

Có rất ít những doanh nhân vừa biết lập nghiệp, vừa biết đúc kết thực tiễn

Rất nhiều người đã từng nói với tôi rằng *Win in China* đã giúp tên tuổi Mã Vân vang danh khắp chốn, cô đã có vai trò rất lớn trong việc nổi tiếng của anh ấy. Tôi trả lời rằng nếu không có Mã Vân, *Win in China* sẽ “nhạt” đi rất nhiều, chính nhờ có sự tham gia của rất nhiều doanh nhân xuất sắc, nên chương trình *Win in China* mới có được một chút giá trị. Tôi chẳng qua chỉ giống một sợi dây khâu chuỗi những viên trân châu đó lại mà thôi.

Việc Mã Vân làm khách mời của tôi bắt nguồn từ bữa ăn ở Davos lần đó, anh kể với tôi về quá trình Yahoo đầu tư 1 tỷ đô la, sau khi nói xong, tôi quả thực đã rất xúc động khi được kiểm chứng tài năng thuyết trình cùng với nỗi gian nan lúc lập nghiệp của anh. Ngoài Tổng giám đốc Lưu Truyền Chí của Lenovo ra, trước nay tôi chưa từng được thấy một doanh nhân nào có thể thuyết trình một cách đầy bản lĩnh, liền mạch và thông suốt đến vậy. Với tư cách là một người làm trong ngành truyền thông, trên thực tế tôi vẫn luôn tìm kiếm một vị khách mời như vậy. Khi đó *Win in China* vẫn đang trong quá trình chuẩn bị sản xuất, ngay từ đầu Mã Vân đã được sắp xếp để trở thành một trong những giám khảo của chương trình, bởi vì phương thức biểu đạt của anh vừa hàm chứa nội dung sâu sắc, vừa khái quát bao rộng, vô cùng thích hợp với truyền thông. Sau này khi trở về Bắc Kinh, tôi hẹn anh đến một tiệm cà phê trong khu Hiện Đại Thành, chủ yếu là muốn mời anh làm giám khảo cho chương trình *Win in China*. Tôi nói rằng mình muốn làm một chương trình thực tế có thể hiệu triệu những thanh niên dùng phương thức lập nghiệp để thực hiện lý tưởng sống của chính mình, muốn để mọi người hiểu được rằng sau 30 năm cải cách mở cửa, sân chơi thương mại giờ đã xuất hiện hàng loạt những doanh nhân dựa vào trí tuệ của mình để nổi

lực hướng đến thành công. Cùng với dòng chảy của thời gian, sân chơi này sẽ xuất hiện nhiều bạn trẻ hơn, họ sẽ dùng tài năng lập nghiệp để thay đổi cuộc đời của chính mình. Tôi nói xong câu này, anh liền nói: “Tôi công nhận giá trị quan này của chị. Vì giá trị quan này, chị thử nói xem, tôi cần phải làm gì?” Tôi nói rằng sẽ cần rất nhiều thời gian của anh, tổng cộng là 3 kỳ. Anh bảo rằng không sao, những điều mà anh đã công nhận thì chắc chắn anh sẽ làm đến cùng. Sau đó trong khoảng thời gian 2 năm rưỡi của 3 kỳ chương trình, anh đều không quản nắng mưa, chưa từng đến muộn về sớm, khi ở trường quay, anh chưa từng làm lỡ việc quay chương trình vì phải ra ngoài nghe điện thoại của công ty.

**Những nhân vật mà *Win in China* sẽ đối diện đều là những nhà sáng nghiệp, và cũng là một quần thể mà anh rất quen thuộc. Khi đưa ra lời nhận xét cho mỗi thí sinh, những kinh nghiệm được tích lũy trong quá khứ của anh tuôn tràn như thác đổ, mỗi sự nghi hoặc và khúc mắc của các nhà sáng nghiệp đều kích thích và khơi gợi lại trong anh những trải nghiệm lập nghiệp trong quá khứ.** Anh dùng cơ hội này để tiến hành tổng kết và nâng cao, đúc kết một cách sinh động và liên mạch những kiến thức vốn rất khó để có thể quy nạp, giúp cho các bạn trẻ đang khao khát lập nghiệp có thể nắm bắt được những thứ có tính xác định trên chặng đường lập nghiệp ngập tràn những biến số.

Không khí của *Win in China* thực sự là rất hợp với anh, mỗi một lần bình luận, mỗi một bài diễn giảng của anh dường như luôn gắn liền và hòa quyện với những trải nghiệm lập nghiệp của anh. Anh có thể đơn giản hóa những việc phức tạp, biến những việc đơn giản thành lời nói thực tiễn, cô đọng tới đa những việc cụ thể, thực tế hóa những vấn đề trừu tượng, anh có chi tiết, có phương pháp, có niềm hăng hái và có cả lý tưởng. Những lời nhận xét của anh khiến cho các thí sinh đều tâm phục khẩu phục, ngay cả đội ngũ sản xuất đứng sau máy quay vốn không hiểu biết nhiều về lập nghiệp cũng phải tự thốt lên rằng, vị giám khảo này quá lợi hại.

Sau khi chương trình *Win in China* kết thúc, tôi và anh cùng tham gia hội nghị Davos ở Đại Liên, tôi phát hiện ra anh nhanh chóng bị mọi người nhận ra và vây quanh, ai ai cũng vô cùng phấn khích và hâm mộ. Rất hiển nhiên, các khán giả cũng bị thuyết phục bởi những lời nhận xét vô cùng chuẩn xác và thực tế của anh.



# TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

## Thắng trên truyền hình

Từ năm 2006 đến năm 2008, 3 kỳ chương trình *Win in China* trên kênh tài chính của Đài truyền hình Trung ương đã nâng địa vị của Mã Vân lên đỉnh cao nhất trong lòng các khán giả đang ôm mộng lập nghiệp ở khắp mọi nơi, anh bắt đầu trở thành “Chuyên gia tư vấn lập nghiệp” trong mắt công chúng. Khi tôi nói chuyện cùng nhân viên PR của một số công ty truyền thông, họ thường bày tỏ lòng ngưỡng mộ đối với danh xưng “Chuyên gia tư vấn lập nghiệp” của Mã Vân – đương nhiên, Alibaba và Mã Vân chưa chắc đã chú ý suy xét đến danh xưng này.

Lời tán tụng phù hợp nhất đối với những gì mà Mã Vân đã thể hiện qua chương trình *Win in China*, đó là trong một buổi hội nghị của tập đoàn Tencxun, sau cuộc “Đại chiến 3Q”. Năm 2010, sự kiện Tencxun đại chiến với 360, cùng với sự xuất hiện của bài báo *Tencxun chết tiệt* đã làm hình tượng Tencxun bị sút mẻ trong mắt công chúng trong khoảng thời gian trước đó, Tencxun đã tổ chức một buổi thảo luận có tên là “Chẩn đoán cho Tencxun”, những người tham gia là một số “lãnh đạo ý kiến<sup>(30)</sup>” của lĩnh vực internet. Trong buổi thảo luận này, Alibaba được nhắc tới như một ví dụ tích cực: “Một mặt, thông qua hàng loạt những kế hoạch như tham gia chương trình *Win in China*, Mã Vân đã thể hiện được hình tượng của một chuyên gia hướng dẫn thanh niên lập nghiệp; một mặt khác, việc đề xuất ra hàng loạt những khái niệm về nền văn minh thương mại mới như “hàng hóa online, doanh nghiệp kinh doanh online, quy hoạch mạng”, cũng đã góp phần ghép nối và thúc đẩy xu thế phát triển của cả xã hội và đất nước.”

Việc Mã Vân lựa chọn tham gia *Win in China*, có lẽ cũng xuất phát từ tình bạn giữa anh và nhà sản xuất Vương Lợi Phân, nhưng đúc kết lại, trong đó quả thực có rất nhiều điều xứng đáng để chúng ta học tập. Trong thời gian Mã Vân tham gia chương trình *Win in China*, cũng có rất nhiều các doanh nhân xuất sắc khác tham gia đủ thể loại chương trình thực tế trên TV, nhưng gần như không ai có thể gây dựng một cách triệt để hình ảnh rõ ràng trong mắt công chúng như Mã Vân.

Đầu tiên là lựa chọn phương tiện truyền thông và platform. Cho dù internet đang dần dập tắt công tắt cả các phương tiện truyền thông mang tính truyền thống như báo chí, tạp chí, đài phát thanh hay đài truyền hình, và tất cả những hình thức truyền thông truyền thống này cũng đang ngày ngày bị dân tình bàn luận, phải đối mặt với nguy cơ bị lật đổ. Nhưng xét về lượng khán giả mà nội dung chương trình có thể đạt được, TV vẫn là một phương tiện truyền thông chiếm ưu thế nhất. Và trong tất cả các kênh truyền hình của Trung Quốc, kênh CCTV2 với chương trình *Win in China* hiển nhiên là một platform phát sóng xuất sắc hơn các kênh truyền hình khác. Sự thịnh hành của TV trong thời đại của chúng ta vẫn không thể xem thường, cho dù mọi người đều đang tranh nhau nói rằng đây là thời đại truyền bá của internet.

Tiếp theo là mức độ trùng hợp ngẫu nhiên giữa việc định vị cá nhân của doanh nhân và định vị của chương trình. Khi giới thiệu *Win in China*, Đài truyền hình Trung ương có nói rằng, đây là “sự kiện tìm kiếm và ươm mầm những ‘ngôi sao lập nghiệp’ chưa từng có từ trước tới nay của Trung Quốc năm 2006, và cũng là một bộ phận giúp các bạn trẻ có tiềm năng kinh doanh có thể thỏa sức tung hoành.” Nhân vật mà các giám khảo phải đối diện đều là những “nhà sáng nghiệp” thực sự, và trên platform B2B của Alibaba và C2C của Taobao cũng có số lượng lớn các nhà sáng nghiệp. Nếu như được xem bài diễn giảng của Mã Vân trên Đại hội các doanh nghiệp kinh doanh online, chúng ta sẽ phát hiện ra anh luôn dành tặng những lời ngợi khen cho các công ty “nhỏ mà đẹp”, luôn nhấn mạnh rằng cần phải giúp đỡ những doanh nghiệp vừa và nhỏ, và cả những người đã sáng lập nên nó. **Nhờ đó, giá trị quan của *Win in China* đã trở nên nhất quán với Mã Vân. Không những vậy, nó có độ khớp nối rất cao với đông đảo người sử dụng trên toàn bộ platform của Alibaba.**

Sau đó một số doanh nhân trong ngành internet Trung Quốc, bao gồm cả Trương Triều Dương, Châu Hồng Y, Vương Tiểu Xuyên cũng từng tham gia *Tiến lên từng ngày* – một chương trình đạt lượng người xem rất cao của Đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam, nhưng những chương trình giải trí chỉ được tổ chức một kỳ như vậy hiển nhiên sẽ không có tác dụng định vị hình ảnh cá nhân trong lòng công chúng.

Tiếp theo là suy xét đến việc cá nhân doanh nhân đang ở trong giai đoạn nào. Năm 2006, khi lần đầu tiên tham gia *Win in China*, tên tuổi Mã Vân đã vang danh khắp nơi nhờ cuộc “hôn nhân Yahoo – Alibaba”. Tiếp theo đó, cần phải kể đến hai sự kiện quan trọng xảy ra trong quá trình quay *Win in China*, đó là việc eBay rút lui khỏi thị trường Trung Quốc và Alibaba B2B lên sàn chứng khoán. Những sự việc này lại càng khiến cho mọi con mắt đổ

dồn về Mã Vân. Điều này cũng có nghĩa là khi tham gia *Win in China*, tình trạng của anh và Alibaba hoàn toàn không giống với những vị giám khảo khách mời cùng tham gia khi đó, họ đều đã “công thành danh toại” một cách triệt để, địa vị thị trường của công ty và mô thức thương mại cũng đã thành hình, sẽ không còn những thay đổi quá lớn nữa. Ngược lại, Mã Vân và công ty của anh đang ở trong một giai đoạn tăng trưởng và thay đổi chóng mặt. Những sự kiện, tin tức liên tục xảy ra và sự xuất hiện định kỳ của anh trong chương trình đã luân phiên thúc đẩy và đưa danh tiếng của một Mã Vân “chuyên gia tư vấn lập nghiệp” không ngừng được nâng cao.

Cuối cùng, chính những phát ngôn thú vị và sâu sắc của bản thân Mã Vân đã giúp danh tiếng của anh được lên cao. Ngày nay ở Trung Quốc, chúng ta vẫn có thể chứng kiến cảnh tượng một đám đông đứng trước màn hình TV trong tiệm sách hoặc ở sân bay, chăm chú xem những clip diễn giảng được phát đi phát lại của Mã Vân trong chương trình *Win in China*.

Bản thân sự thành công của *Win in China* cũng là một nguyên nhân quan trọng. Dựa trên thông tin mà Vương Lợi Phân tiết lộ trong một bài phỏng vấn sau này: “Trong tất cả các chương trình cùng thể loại, *Win in China* là chương trình có lượng người xem cao nhất trên toàn quốc, đạt mức 0,3%, với gần 300 nghìn thí sinh trực tiếp, lượng người xem hơn 100 triệu; trong bản báo cáo *Những chương trình truyền thông – mạng – truyền hình có ảnh hưởng nhất Trung Quốc*, mục ‘10 sự kiện truyền hình có ảnh hưởng lớn nhất trên mạng internet’, *Win in China* chiếm vị trí đầu tiên.”

Khi lập nghiệp đã và đang trở thành “tinh thần thời đại”, thì một chương trình truyền hình thuộc thể loại sáng nghiệp được sản xuất một cách tinh tế và có tầm ảnh hưởng rộng lớn như *Win in China* đã giúp cho tên tuổi của một nhân vật vốn xuất thân là một nhà sáng nghiệp như Mã Vân được nâng lên thành “chuyên gia tư vấn lập nghiệp”, một vị trí mà đến nay chưa ai có thể vượt qua.



## CỘT MỐC - 17

### Tháng 11 năm 2007: B2B lên sàn chứng khoán

*“Thành công tuyệt đối không phải nhờ một mình Mã Vân. Vài nghìn người đã vì mục tiêu này mà cống hiến và kiên trì trong 8 năm trời ròng rã. Trong khắp nền công nghiệp internet của Trung Quốc, đã có rất nhiều nền tảng thương mại điện tử và B2B bị sụp đổ. Thời cơ của chúng tôi rất tốt, có nhiều khi vận may cũng rất quan trọng. Công ty của chúng tôi là một công ty rất may mắn. Thành công của chúng tôi tuyệt đối không phải nhờ vào sự cần cù lao động, cũng không phải vì chúng tôi thông minh. Đương nhiên chúng tôi cũng cần cù, chúng tôi cũng rất thông minh. Nhưng chúng tôi còn cần đến vận may, chúng tôi cũng phải trả giá. Đương nhiên hôm nay vẫn chưa thể nói là thành công, chúng tôi chỉ đang ở trên một nấc thang mới.”*

## NĂM BẮT ĐÚNG THỜI CƠ

10 giờ sáng ngày 6 tháng 11 năm 2007, công ty thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc Alibaba B2B (1688.hk) được niêm yết thành công tại Sàn giao dịch Hồng Kông, giá mở cửa là 30 đô la Hồng Kông, tăng 122% so với giá phát hành là 13,5 đô la Hồng Kông.

Trước khi Alibaba lên sàn chứng khoán, họ dự kiến lượng đăng ký sẽ là 40 tỷ đô la. Một điều bất ngờ đó là ở trạm roadshow<sup>(31)</sup> đầu tiên tại Hồng Kông, Alibaba đã thu hút được 36

tỷ đô la, sau đó đến Singapore đạt được 60 tỷ đô la, cuối cùng khi tới NewYork thu được 180 tỷ đô la. Ban đầu Mã Vân định giá phát hành ở mức 12 đô la Hồng Kông, khi nhận thấy tình hình roadshow diễn tiến tốt như vậy, có người đã kiến nghị nên phát hành lên mức 24 đô la Hồng Kông, mỗi một cổ phiếu chỉ cần tăng thêm 1 đô la Hồng Kông là đã kiếm thêm được 1 tỷ đô la Hồng Kông. Vì vậy, nếu như họ nâng giá phát hành lên mức 24 đô la Hồng Kông, thì họ sẽ nhận được 12 tỷ đô la Hồng Kông. Ngay buổi tối ngày hôm đó, Mã Vân đã triệu tập buổi họp trong nội bộ công ty, nói với mọi người rằng phải biết học cách nói không trước những cám dỗ, bởi vì lòng tham sẽ phải trả giá. Cuối cùng họ định giá phát hành ở mức 13,5 đô la Hồng Kông.

Giá mở cửa trong ngày đầu tiên của Alibaba là 30 đô la Hồng Kông, khi kết thúc phiên giao dịch là 39 đô la Hồng Kông, tăng vọt lên mức 192,59%. Hai tháng sau khi lên sàn chứng khoán, giá tối đa đạt mức 41,8 đô la Mỹ. Alibaba nhanh chóng trở thành “vua cổ phiếu mới” trên Sàn Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông, trở thành công ty internet “kiếm tiền giỏi nhất Trung Quốc” được giới truyền thông tranh nhau đưa tin. Đạt được thành công lớn như vậy, nhưng Mã Vân vẫn tỏ ra vô cùng khiêm tốn, trong một lần trả lời phỏng vấn, anh nói rằng: **“Thành công tuyệt đối không phải nhờ một mình Mã Vân. Vài nghìn người đã vì mục tiêu này mà cống hiến và kiên trì trong 8 năm trời ròng rã. Trong khắp nền công nghiệp internet của Trung Quốc, đã có rất nhiều nền tảng thương mại điện tử và B2B bị sụp đổ. Thời cơ của chúng tôi rất tốt, nhiều khi vận may cũng rất quan trọng. Công ty của chúng tôi là một công ty rất may mắn. Thành công của chúng tôi tuyệt đối không phải nhờ vào sự cần cù lao động, cũng không phải vì chúng tôi thông minh. Đương nhiên chúng tôi cũng cần cù, chúng tôi cũng rất thông minh. Nhưng chúng tôi cũng cần đến vận may, chúng tôi cũng phải trả giá. Đương nhiên hôm nay vẫn chưa thể nói là thành công, chúng tôi chỉ đang ở trên một nấc thang mới.”**

Đối với việc B2B lên sàn chứng khoán, Mã Vân từng bày tỏ rằng: “Điều này chứng minh rằng phán đoán của tôi năm đó là không sai, B2B không những có thể trở thành một dạng mô hình thương mại, mà còn là một kiểu mô hình thương mại có thể đại diện cho xu thế tương lai. Tôi cho rằng việc B2B đơn độc lên sàn chứng khoán vẫn có những điểm khác biệt so với việc cả tập đoàn lên sàn chứng khoán, đặc biệt là khi ngành thương mại điện tử của Trung Quốc mới chỉ vừa được bắt đầu, cần phải trải qua quá trình kiến thiết kéo dài 3 năm, thậm chí là 5 năm. Tôi cho rằng nếu như cả tập đoàn lên sàn chứng khoán cùng một lúc, thì không chỉ là áp lực đến từ phía thị trường vốn, hay là động lực làm việc của nhân viên,

bao gồm cả những nhân tố ngoại cảnh, tất cả những điều đó đều sẽ gây bất lợi cho sự phát triển của cả thị trường thương mại điện tử. Sau khi B2B lên sàn chứng khoán, những công ty khác có thể sẽ có được một không gian phát triển và không gian vốn tương đối tốt. Việc B2B lên sàn chứng khoán cũng nằm trong kế hoạch của chúng tôi, chỉ mới vài năm trước chúng tôi không muốn niêm yết, nhưng bây giờ chúng tôi cho rằng thời cơ đã chín muồi. Nếu nắm bắt được một cơ hội chín muồi để lên sàn chứng khoán, thì chúng tôi sẽ có thể mang đến ảnh hưởng tương đối lớn, hoặc có thể giúp cho cả thị trường thương mại điện tử lẫn thị trường internet Trung Quốc tiến lên.”

Việc lựa chọn Hồng Kông để niêm yết chứng khoán mang một ý nghĩa vô cùng trọng đại. Sở giao dịch Hồng Kông có thể thể hiện được giá trị của Alibaba, có thể truyền đi một tín hiệu cho tất cả các công ty công nghệ cao trên toàn Trung Quốc, toàn châu Á, và trên toàn thế giới rằng: Hồng Kông không hề kém cạnh Nasdaq, mặc dù Nasdaq cũng là một nơi rất tốt để thu hút vốn. Đồng thời, Hồng Kông cũng có thể chứng minh được khả năng của mình thông qua việc Alibaba lên sàn chứng khoán.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Mô hình thương mại thực dụng

Khi Mã Vân đang say sưa thuyết giảng trên trường quay của *Win in China*, kỳ thực có lẽ tôi và rất nhiều khán giả Trung Quốc khác vẫn chưa biết được Alibaba là một công ty như thế nào. Trong đầu tôi, Alibaba là một công ty internet, là một công ty công nghệ cao, là một công ty kiếm được tiền ở trên mạng.

Năm 2009, khi đến tham quan tòa nhà văn phòng của công ty nghiệp vụ B2B Alibaba ở khu Tân Giang Hàng Châu, tôi thực sự rất đổi kinh ngạc. Mỗi một tầng đều là chỗ ngồi làm việc của các nhân viên bán hàng qua điện thoại (Telemarketing), hôm đó là ngày cuối tuần, ngay cả những chỗ không có người ngồi, bạn vẫn có thể tưởng tượng được quy mô hoành tráng của nơi này. Chỗ ngồi của mỗi người chỉ nằm gọn trong một ô nhỏ, trang thiết bị cho mỗi nhân viên là một chiếc tai nghe gắn liền microphone giống như của người dẫn chương



trình. Trong văn phòng với biết bao nhân viên bán hàng qua điện thoại này, có cả những tấm biển đánh dấu, có người là “tấm gương sales”, có người là “quán quân bán hàng” của hôm đó hoặc tháng đó, có cả những lá cờ thêu mà chúng ta thường nhìn thấy, và cả những cách đánh dấu mang đậm phong cách võ hiệp. Căn cứ theo lời giới thiệu của nhân viên PR của Alibaba hôm đó, giọng của các nhân viên bán hàng này khi tiếp chuyện điện thoại đều rất nhỏ nhẹ, họ đều đã được huấn luyện, nếu như để họ nói bằng âm lượng thông thường thì không thể tiến hành nhiều cuộc điện thoại trong một văn phòng đông người như thế này.

Khi đó sản phẩm mà các nhân viên này gọi điện để tiếp thị chính là “Chengxintong”, đương nhiên họ còn rao bán cả dịch vụ hội viên quốc tế. Khi đi quanh vài tầng và mục sở thị quang cảnh như vậy, tôi mới thực sự hiểu được doanh thu của Alibaba dựa vào đâu.

Nửa đầu của năm 2007, tổng doanh thu của Alibaba là 958 triệu nhân dân tệ, lợi nhuận trước thuế ước đạt 400 triệu nhân dân tệ, lợi nhuận tịnh 295 triệu nhân dân tệ, lãi ròng đạt mức 30,8%. Trước khi được tách ra khỏi tập đoàn, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của nghiệp vụ B2B Alibaba luôn duy trì ở mức hơn hai lần mỗi năm. Năm 2005, lợi nhuận trước thuế của công ty Alibaba là 103,4 tỷ nhân dân tệ, tăng gấp 2,63 lần so với 28,5 tỷ nhân dân tệ so với cùng kỳ năm trước; lợi nhuận trước thuế năm 2006 là 291,4 tỷ nhân dân tệ, gấp 2,82 lần so với cùng kỳ năm trước.

Dữ liệu trong bản cáo bạch của công ty Alibaba có ghi rõ, cho đến ngày 30 tháng 6 năm 2007, số lượng người sử dụng đăng ký đã đạt khoảng 255 nghìn người. Mức tăng trưởng của số lượng người sử dụng đăng ký và số lượng hội viên trả phí năm 2005 của Alibaba bình quân đều là 83%. Mức tăng trưởng của số lượng người sử dụng đăng ký và số lượng hội viên trả phí năm 2006 của Alibaba lần lượt là 83% và 55%.

Một thứ là doanh thu bán hàng của sản phẩm internet, một thứ là số lượng hội viên đăng ký, hay còn gọi là người sử dụng, cộng thêm thương hiệu của Alibaba, tất cả những nhân tố này đã khiến cho việc phát hành cổ phiếu của Alibaba tại Hồng Kông trở nên náo nhiệt chưa từng có.

Hồi tưởng lại việc có rất nhiều công ty tỏ ra coi thường phương thức tiếp thị qua điện thoại này, và cũng coi thường phương thức bán hàng của nó, họ cho rằng nó thật lỗi thời và rẻ tiền. Điều này cũng giống như việc rất nhiều người trong lĩnh vực marketing Trung Quốc từng chê cười việc Sử Ngọc Trụ thuê người sơn khẩu hiệu quảng cáo “Tặng quà, tặng cả thẻ

bach kim” trên nhà các hộ dân nằm gần đường tàu vậy. Kỳ thực không cần biết rằng đó là cấp cao hay cấp thấp, chỉ cần thực hiện được mục tiêu thì sẽ là cấp cao, không thực hiện được mục tiêu thì sẽ là cấp thấp. Trên thương trường, thủ đoạn sử dụng nhất định phải thực dụng, chỉ cần không phạm luật là được. Nếu như không giữ một tâm thế thực dụng, mục tiêu sẽ khó có thể thực hiện.

Nói thật một câu, khi đứng giữa những ô làm việc dài ngút tầm mắt, bạn sẽ rất khó tưởng tượng ra mối liên hệ giữa nơi đây và Mã Vân, nhưng chính tập thể bán hàng này đã mang đến nguồn doanh thu khả quan, một nguồn lợi nhuận khả quan cho Alibaba.

## Khả năng nắm bắt đối với thời cơ lên sàn chứng khoán của một nhà sáng nghiệp

Tháng 1 năm 2007, trong thời gian diễn ra hội nghị ở Davos Thụy Sĩ, Mã Vân đã tiết lộ rằng Alibaba cần cân nhắc đến vấn đề lên sàn chứng khoán. Sau khi nghe xong, tôi nhớ là hình như đã đọc được một bản tin nói rằng Alibaba tạm thời sẽ không lên sàn chứng khoán. Khi rời khỏi Davos, anh có nói một câu rằng: khủng hoảng kinh tế sắp xảy ra rồi. Phán đoán này đã có người nhắc tới trong hội nghị ở Davos lần đó, nhưng không mấy ai chú ý tới, vì đó chỉ là một trong những phán đoán đa chiều liên quan tới cục diện phát triển kinh tế trong tương lai. Bản thân tôi không có công ty riêng, nên cũng không chú ý tới ảnh hưởng của việc này. Thế nhưng Mã Vân lại nhớ rất kỹ, anh đã kết nối một cách chặt chẽ phán đoán này với việc lên sàn chứng khoán của công ty. Một công ty muốn lên sàn chứng khoán thông thường sẽ phải chuẩn bị từ nửa năm trở lên, từ nửa đầu năm 2007 đến khi Alibaba lên sàn chứng khoán Hồng Kông vào tháng 10 năm 2007 cũng chỉ mới được vài tháng, vậy có lẽ là sau khi trở về từ Davos, anh đã lập tức bắt tay vào chuẩn bị đưa nghiệp vụ B2B lên sàn chứng khoán.

Năm 2008 khi cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới đến gần, chúng tôi mới kinh ngạc phát hiện ra, nếu như Alibaba chỉ cần muộn thêm vài tháng thì hoàn toàn sẽ không có cơ hội lên sàn chứng khoán. Quả thực, chúng tôi rất khó để có thể miêu tả một cách rõ ràng những lợi ích của việc nghiệp vụ B2B lên sàn chứng khoán đối với tập đoàn Alibaba, nhưng trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế thế giới, việc thu hút được một lượng vốn lớn như vậy đã phát huy một tác dụng vô cùng to lớn đối với sự phát triển của Taobao và quá trình triển khai điện toán đám mây của Alibaba sau này.

Vai trò của người sáng lập công ty cũng giống như một vị thuyền trưởng, mặt biển phía trước khi nào sẽ có bão tố, khi nào cần phải tránh né, khi nào cần phải hiên ngang đón đợi, khả năng đoán định được những thời điểm quan trọng này hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm và tài năng của thuyền trưởng. Mã Vân không chỉ một lần nói rằng Davos là một ngôi trường, và tất cả những diễn đàn trong hội nghị Davos sẽ không bao giờ nói đến những vấn đề cụ thể, mà đều sẽ nêu ra những phán đoán liên quan đến việc trong 2-3 năm tới thế giới có thể xảy ra những chuyện gì. Ở Davos, tôi thường nhìn thấy cho dù đang ngồi trong hội trường, Mã Vân cũng sẽ lặng lẽ gọi điện thoại về Hàng Châu. Về cơ bản, anh luôn áp dụng ngay những kiến thức mà mình vừa hiểu ra được.

Một nhà sáng nghiệp cần phải hiểu được mối quan hệ với nhà đầu tư, phải hiểu được phương hướng phát triển của doanh nghiệp, phải biết lãnh đạo đội ngũ, phải biết nhìn rõ thời cuộc, và còn phải có nhận thức đối với tương lai. Chúng ta có thể tưởng tượng rằng nếu như Alibaba bỏ lỡ thời cơ niêm yết trên sàn chứng khoán năm 2007 thì giờ họ sẽ ra sao? Một điều có thể khẳng định, đó là cái giá mà Alibaba phải trả trên con đường phát triển sẽ lớn hơn rất nhiều.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Trở thành biểu tượng, nhưng anh cũng bắt đầu trầm lắng

Cuối năm 2007, tạp chí *Fortune* phiên bản châu Á đã lựa chọn Mã Vân làm nhân vật trang bìa của mình. Trong lời dẫn trên bìa có tên là *Đạo lý của Mã Vân (The Tao of Jack)*, tạp chí *Fortune* đã ca ngợi anh là “Ông vua internet Trung Quốc”, nói rằng “anh đã thúc đẩy và phát hành đợt IPO<sup>(32)</sup> hot nhất của một công ty internet kể từ khi Google được thành lập, đánh bại eBay, liên kết với Yahoo để xây dựng nên một thị trường giao dịch online lớn nhất Trung Quốc”. Mã Vân cũng là doanh nhân đầu tiên của Trung Quốc được đưa lên trang bìa của tạp chí *Fortune*.

Chỉ tính riêng về giá trị thị trường, từ sau khi Alibaba B2B lên sàn chứng khoán, quả thực Mã Vân không hổ danh là “Ông vua internet của Trung Quốc”.

Trong ngày đầu tiên niêm yết ngày 6 tháng 11 năm 2007, giá trị thị trường của Alibaba đã đạt đến con số đáng kinh ngạc: 26 tỷ đô la, tương đương với tổng giá trị thị trường của cả Sina, Sohu, Netease, Ctrip và SNDA cộng lại. Giá trị thị trường của Tengguxun, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Alibaba sau này cũng vừa mới vượt qua mức chục tỷ đô la trong năm 2007. Alibaba cũng nhảy vọt trở thành một trong năm công ty internet lớn nhất thế giới, chỉ đứng sau Google, eBay, Yahoo và Amazone.

“Ba thành tựu” trước thời đại BAT của Mã Vân đã được hoàn thành: thu nạp Yahoo Trung Quốc năm 2005, đánh bại eBay Trung Quốc năm 2006, đổ bộ lên sàn Nasdaq và xếp thứ năm trong danh sách các công ty internet lớn nhất thế giới năm 2007. Nghe nói trong buổi họp các lãnh đạo cấp cao được tổ chức ngay trong ngày niêm yết, anh đã tuyên bố mục tiêu mới: Trong vòng 3 năm, Alibaba phải trở thành một công ty có giá trị thị trường 100 tỷ đô la, lọt vào top 3 công ty internet lớn nhất thế giới.

Về việc lên sàn chứng khoán, có một câu chuyện rất thú vị mà Mã Vân từng kể cho tôi. Câu chuyện này có liên quan đến điều mà anh vô cùng coi trọng, đó chính là “lời hứa”: “Năm 2007, tôi bắt đầu nghĩ về IPO vào tháng 2 và tháng 3, đến tháng 7 tháng 8, tôi rất sốt ruột: phải nhanh lên, nhanh hơn nữa, càng nhanh càng tốt, sắp xảy ra chuyện rồi, nhất định phải niêm yết ngay! Tôi nói rằng, bất luận thế nào, đến tháng 11 nhất định phải lên được sàn chứng khoán cho tôi. Và rồi cuối cùng cũng xong, trải qua rất nhiều tình huống bất khả thi, chúng tôi đã hoàn thành sắp xếp để niêm yết vào đúng thứ hai, ngày 5 tháng 11. Tôi nói, vậy là tốt rồi. Nhưng bỗng nhiên lại nhớ đến một việc: Ngày 5 tháng 11, tôi đã nhận lời Cô Liêm Tùng tham gia một bài diễn giảng ở Đài Loan. Bài diễn giảng này tôi đã nhận lời với ông ấy từ hội nghị APEC một năm trước đó. Khi đó tôi đã từ chối, nhưng ông ấy bảo rằng đã mời đủ tất cả mọi người rồi. Vậy là tôi đành phải bảo lùi lại một ngày (ngày 6 tháng 11). Tất cả luật sư đều hận tôi đến chết đi được, bảo rằng tôi hết giục cuống lên, rồi bây giờ lại bảo hoãn lại. Tôi bảo rằng tôi phải đi, vì đã nhận lời mất rồi. Kết quả hôm đó khi tôi đi Đài Loan, giá cổ phiếu trong ngày rủ nhau lao dốc thảm hại. Và sau khi trở về Hồng Kông, đến ngày thứ hai lên sàn chứng khoán, cả thị trường cổ phiếu lại bắt đầu tăng, chúng tôi cứ thuận thế mà lên. Đây là một câu chuyện thú vị liên quan đến lời hứa.”

Trong buổi lễ công bố được tổ chức vào ngày lên trên sàn chứng khoán, Mã Vân nói rằng buổi lễ công bố này sẽ là lần cuối cùng anh nhận lời phỏng vấn trong vòng một năm tiếp theo. Sau này khi tham gia hai buổi hội nghị IT do Bộ Công nghiệp và Công nghệ thông tin, Văn phòng công tác Công nghệ thông tin Quốc vụ viện và tập đoàn CCW Media đồng tổ chức, anh có nói: “Tôi không muốn trả lời phỏng vấn trong vòng một năm. Hai

năm gần đây tôi đã kể quá nhiều, và mọi người cũng chưa chắc đã tin... Tất cả chúng ta đều cần một khoảng thời gian tĩnh lại để làm việc, bởi vì để đi được đến ngày này, nền internet của Trung Quốc đã phải trải qua rất nhiều thử thách, muốn tiếp tục bước tới, bước một cách vững chắc lại càng khó hơn... Vì vậy hôm nay tôi muốn nói ít đi một chút, làm nhiều hơn một chút, nhằm xây dựng nên một cơ sở thật tốt.”

Liên quan đến sự trầm lặng của Mã Vân, còn có một câu chuyện kỳ lạ hơn: Đầu mùa hạ năm 2008, Mã Vân đến ở 3 ngày trên núi Bạch Vân Quan tại Trùng Khánh. Trong 3 ngày đó, Mã Vân tự cấm ngữ, không nói một lời nào. Việc mà anh làm nhiều nhất trong 3 ngày đó là chép viết kinh thư. Sau đó, câu chuyện “Mã Vân cấm ngữ” bắt đầu xuất hiện trên tin tức.

Đối lại với sự trầm lặng của Mã Vân đối với công chúng là sự bàn tán cuồng nhiệt của dư luận đối với anh. Ngày 27 tháng 1 năm 2008, trên Hội nghị Hiệp thương Chính trị của thành phố Thượng Hải, bí thư Thành ủy thành phố Thượng Hải – Dự Chính Thanh có hỏi: “Tại sao một người như Mã Vân lại không sinh ra ở chỗ chúng ta? Có lẽ dù ít dù nhiều là do bản thân chúng ta đã tồn tại một số vấn đề nào đó.” Tiếp theo, đến lượt bí thư Tỉnh ủy Quảng Đông – Uông Dương dẫn đoàn đến tham quan Alibaba. Tại sao những nơi khác không sản sinh ra một nhân tài như Mã Vân? Đây đã trở thành một trong những câu hỏi khiến người ta suy tư nhiều nhất trong năm 2008.

Kể từ đó Mã Vân đã trở thành một biểu tượng trong mắt công chúng, những cuốn sách có đề tài về anh xuất hiện dồn dập khắp các tiệm sách, hầu như mọi phương tiện truyền thông cũng đều bắt đầu muốn được phỏng vấn anh một cách điên cuồng.



## CỘT MỐC - 18

### Năm 2008: Xây dựng điện toán đám mây

*“Mọi người luôn cho rằng, khía cạnh kỹ thuật của Alibaba có thể nói là tệ nhất trong ngành internet Trung Quốc. Lý Ngạn Hoàn của Baidu hiểu kỹ thuật, Mã Hóa Đằng của Tencxun hiểu kỹ thuật, chỉ có mình Mã Vân là chẳng hiểu gì cả, dường như Mã Vân rất kém cỏi. Thực ra chính vì tôi không hiểu kỹ thuật, thế nên kỹ thuật của công ty chúng tôi mới tốt nhất.”*

## CHIẾN LƯỢC SIÊU VIỆT, SẴN SÀNG THAY ĐỔI

Ngày 5 tháng 7 năm 2008 là lễ kỷ niệm tròn 5 năm thành lập Taobao. Theo tiết lộ của Chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Alibaba, tập đoàn đã xây dựng quy hoạch chiến lược trong 10 năm tiếp theo, không những vậy, mục tiêu định vị được chuyển đổi từ “một trong 3 công ty internet lớn nhất thế giới” thành “nhà cung cấp dịch vụ thương mại điện tử lớn nhất thế giới”.

Một năm sau, vào ngày 10 tháng 9 năm 2009, Alibaba tổ chức buổi tiệc mừng kỷ niệm 10 năm thành lập, Mã Vân đã có một bài phát biểu và tuyên bố thành lập công ty con với tên gọi “Điện toán đám mây Alibaba” (gọi tắt là AliYun). AliYun cũng trở thành công ty con thứ 8 của tập đoàn Alibaba, kế tục Alibaba, Taobao, Zhifubao, AliSoft và Yahoo Trung Quốc.

Hai tuần sau, Alibaba tuyên bố chi 540 triệu nhân dân tệ tiền mặt, chia làm hai kỳ thanh toán để mua lại cổ phần kinh doanh trong nước của China Wanwang (net.cn) – nhà cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng internet hàng đầu trong nước, nhằm giúp các khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ tăng tốc chuẩn bị cho tầm nhìn chiến lược 10 năm từ “Meet at Alibaba” đến “Work at Alibaba”.

Mã Vân giải thích việc đưa ra thay đổi này cho công ty như sau: “Meet” có nghĩa là tụ họp khách hàng lại. Cũng giống như khi làm đập thủy điện, nếu như nuôi cá thì chẳng có ý nghĩa gì, nếu như làm du lịch thì phải trả chi phí điện nước, vì vậy tiền của “meet” chỉ là tiền nhỏ; còn ý nghĩa của “work” là đập thủy điện phải lắp cả đường ống, đưa nước đến từng nhà để trở thành nguồn nước sạch, thế nên lượng tiền mà các nhà máy nước sạch kiếm được nhất định sẽ nhiều hơn đập thủy điện. Tôi hy vọng rằng đối với mỗi một doanh nghiệp vừa và nhỏ, thương mại điện tử sẽ tiện lợi như việc vặn vòi hứng nguồn nước sạch. Lần chuyển mình này chủ yếu là nhằm điều chỉnh phương hướng theo hướng chuyên nghiệp hóa hơn. Chúng tôi cho rằng năm ngoái, năm nay và năm sau là giai đoạn tích lũy của thương mại điện tử, đến năm 2008-2009 nhất định sẽ bùng nổ. **Vì vậy chúng tôi bắt buộc phải nhanh chân thay đổi trước khi sự thay đổi này xảy ra, chứ không được đợi đến khi xảy ra vấn đề rồi mới nghĩ cách để giải quyết. Đây là điểm mấu chốt để Alibaba có thể duy trì khả năng biến đổi. Thế giới internet luôn chứa đầy những nguy cơ, ai có thể sẵn sàng thay đổi và dám liều lĩnh theo đuổi, kẻ đó sẽ sống sót trong lĩnh vực này. Và vừa hay, Alibaba có sự liều lĩnh này.**

Ở thời điểm đó, không nhiều người có thể tưởng tượng được sự quy hoạch lúc ấy có thể mang đến những chuyển biến ra sao cho tương lai của ngành thương mại điện tử Trung Quốc. “Tôi tin rằng vào thế kỷ trước, ngành IT chỉ được coi là một ngành phục vụ cho ngành chế tạo, còn sang thế kỷ này ngành IT sẽ phục vụ cho người tiêu dùng, trong tương lai thương mại điện tử sẽ làm thay đổi cả thế giới. Vì vậy chúng tôi hy vọng trong quá trình phát triển ở tương lai, có thể xây dựng được một nền móng cơ sở cho cả ngành thương mại điện tử của Trung Quốc.” Mã Vân nói: “Ngành thương mại điện tử cần đến sự tham gia của một lượng lớn các ngành công nghiệp, cho dù là dịch vụ hậu cần hay là xác nhận, các công ty thuộc các lĩnh vực khác nhau vẫn đang tích cực tham gia. Vì vậy việc thiết lập nên một hệ thống sinh thái thương mại điện tử sẽ là chiến lược ưu tiên hàng đầu của tập đoàn Alibaba trong 5 năm tiếp theo.”

Dưới con mắt của Mã Vân, 10 năm sau tuyệt đại đa số các doanh nghiệp đều sẽ là những công ty thương mại điện tử, vì thế tập đoàn Alibaba đã không còn phải định vị bản thân

thành một công ty thương mại điện tử, mà nên cung cấp các dịch vụ phong phú khác nhau để giúp đỡ các doanh nghiệp trở thành công ty thương mại điện tử. “Trước kia chúng tôi định vị bản thân thành một trong 3 công ty internet lớn nhất thế giới, hôm nay chúng tôi sửa thành trở thành nhà cung cấp thương mại điện tử lớn nhất thế giới.”

Năm 2009, Alibaba tuyên bố thành lập “Trung tâm điện toán đám mây thương mại điện tử”, vị trí của nghiệp vụ điện toán đám mây đã trở nên quan trọng chưa từng có. Ngoài nghiệp vụ tài chính internet ra, nó còn có thể tăng thêm không gian đầu tư của thị trường vốn đối với Alibaba; so với những công ty internet khác của Trung Quốc như Baidu, việc cung cấp dịch vụ điện toán đám mây cho đông đảo các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ càng phù hợp với việc định vị ưu thế của Alibaba: Dữ liệu và platform.

Tháng 7 năm 2013, Alibaba hoàn thành mục tiêu “Từ bỏ IOE<sup>(33)</sup>” được hoạch định trong vòng 3 năm: không còn sử dụng cỡ máy nhỏ của IBM, cơ sở dữ liệu của Oracle và thiết bị lưu trữ của EMC, mà hoàn toàn chuyển sang sử dụng cụm máy tính siêu cấp được hợp thành từ những PC giá rẻ. Ở Trung Quốc, Alibaba thực sự đã thực hiện được mục tiêu “Từ bỏ IOE”. Tháng 10 năm 2013, Alibaba đã hoàn thành quá trình độc lập nghiên cứu và phát triển kế hoạch “Phi thiên 5K”, quy mô cụm máy tính đơn đạt 5.000 chiếc, chuỗi dữ liệu 100TB có thể được hoàn thành trong vòng 30 phút, vượt qua kỷ lục được Yahoo tạo lập trong tháng 7 cùng năm – 71 phút, AliYun đã trở thành công ty đầu tiên trên thế giới có năng lực phục vụ điện toán đám mây 5K cho bên ngoài. Có lẽ dữ liệu đơn thuần sẽ khiến mọi người không có được cái nhìn một cách cụ thể, việc kiểm tra lưu lượng điên cuồng trong ngày “Song thập nhất”<sup>(34)</sup> sẽ thể hiện những thành tựu của Alibaba trong những năm đó một cách trực quan. Năm 2013, AliYun đã gánh 75% lượng giao dịch “Song thập nhất” trong năm 2013, trở thành platform dịch vụ vững chắc, là chỗ dựa cho nghiệp vụ của tập đoàn. Cho đến hết nửa đầu năm 2014, AliYun đã sở hữu gần một triệu người sử dụng thuộc các ngành nghề lĩnh vực khác nhau.

Năm 2007 Steve Jobs đã định nghĩa lại về điện thoại di động, sau đó Google cho ra mắt hệ điều hành Android, cùng với sự phát triển của công nghệ không dây, ngành internet cũng bước vào kỷ nguyên internet không dây. Là vật chủ tốt nhất của công nghệ internet không dây, điện thoại di động là tác nhân gây nên cuộc hỗn chiến khốc liệt với rất nhiều bên tham gia. Và với tư cách là một ông lớn trong thời đại internet, Alibaba cũng không khoanh tay đứng nhìn. Trong bối cảnh đó, phòng nghiên cứu AliYun OS được ra đời, trực thuộc hệ thống nghiệp vụ của AliYun. Sau khi quyết định xây dựng hệ điều hành điện thoại



di động, Tổng giám đốc của AliYun Vương Kiên đã đến gặp Mã Vân để bàn bạc, Mã Vân nói: “Một đứa trẻ sắp ra đời, lúc mới sinh ra có thể sẽ rất xấu xí, nhưng xinh đẹp hay không sẽ phụ thuộc vào quá trình nuôi nấng.” “Đứa trẻ” mà Mã Vân nhắc đến chính là hệ điều hành AliYun OS mà AliYun đang tiến hành quảng bá rất tích cực. Khác với nền tảng OS dành cho di động mà rất nhiều công ty internet khác đã triển khai lúc đó, AliYun OS lấy hệ điều hành Linux làm nền tảng để nghiên cứu phát triển ra một hệ điều hành điện thoại di động song song với Android, và cơ bản hơn so với ROM. Và sở dĩ gọi là “đứa trẻ” là bởi vì việc nghiên cứu phát triển hệ điều hành điện thoại di động này đã mang theo giấc mơ xây dựng một platform trên điện thoại di động của Alibaba. Năm 2012, AliYun OS thoát ly khỏi công ty AliYun và cùng với phòng dịch vụ AliYun trở thành hai nghiệp vụ đơn lẻ của tập đoàn Alibaba.

“Nếu như tôi là một nhà sản xuất điện thoại di động và chỉ có Android là lựa chọn duy nhất, tôi sẽ rất lo sợ, công ty sẽ hy vọng rằng chí ít phải có hai nhà cung ứng trở lên.” Ngày 13 tháng 9 năm 2012, khi còn nửa tiếng nữa là diễn ra lễ công bố giữa AliYun và Acer, bên tổ chức bất ngờ tuyên bố hủy bỏ. Thông báo của AliYun nói rằng Acer đã phải chịu áp lực từ phía Google: “Acer nhận được thông báo từ phía Google, nói rằng nếu như họ cài đặt hệ thống điều hành của AliYun trên các sản phẩm mới, công ty Google sẽ hủy bỏ các điều khoản hợp tác liên quan đến quyền sử dụng công nghệ trên các sản phẩm Android với Acer.”

Vị phó Tổng giám đốc rất ít khi lộ diện của Google và là cha đẻ của Android – Andy Rubin nói rằng hệ điều hành điện toán đám mây của AliYun được “sao chép” từ Android, nhưng lại không tương thích với Android, điều này sẽ làm suy yếu hệ thống sinh thái. Động thái này của Google là để ngăn ngừa sự chia rẽ của thế trận nghiên cứu phát triển phần cứng của Android và chia rẽ của liên minh di động (OHA – liên minh thiết bị cầm tay mở). CTO của tập đoàn Alibaba kiêm Tổng giám đốc của AliYun – Vương Kiên cho biết, AliYun OS là một hệ điều hành độc lập, chứ không phải là một phần của hệ thống sinh thái Android.

Alibaba tuyên bố rằng AliYun OS (nghiệp vụ hệ điều hành điện toán đám mây) sẽ được vận hành độc lập với hệ thống nghiệp vụ của AliYun, hoạt động trên hai nghiệp vụ là điện toán đám mây và hệ điều hành di động, tiếp nhận sự quản lý trực tiếp của tập đoàn. Mã Vân tuyên bố, Alibaba sẽ đầu tư 200 triệu đô la cho nghiệp vụ AliYun OS, và tiếp tục tăng cường thêm nhân tài, công nghệ và cơ sở thiết bị cho nghiệp vụ này. **Với AliYun và China Smart Logistic Network (Cainiao, hay gọi tắt là CSN), Alibaba và Mã Vân đang**

**dần dần hoàn thành những bước xây dựng nền móng cơ bản ban đầu. Trong thời đại mà con người sùng bái internet không đây một cách điên cuồng như hiện nay, với tư cách là người đứng đầu một công ty internet thành công nhất của Trung Quốc, Mã Vân muốn Alibaba phát triển một cách chắc chắn dưới một góc độ và phương hướng mang tính hiện thực và nền tảng hơn.**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Một lựa chọn chiến lược quan trọng khác sau Taobao

Tháng 9 năm 2009, anh kể với tôi về việc đang tập trung xây dựng điện toán đám mây và cả những ảnh hưởng của việc này đối với tương lai. Nói thật là khi đó tôi thực sự không hiểu, chỉ nghĩ rằng chắc công ty phát triển to hơn, nên tăng thêm một nghiệp vụ nữa mà thôi. Lại cộng thêm việc lúc đó tâm trí tôi vẫn đang mãi nghĩ ngợi về vấn đề lập nghiệp của bản thân, nên câu chuyện điện toán đám mây của anh giống như một màn sương khói trôi qua trước mắt. Thế nhưng, ngày 11 tháng 11 năm 2013, khi tôi tham gia ngày Lễ độc thân do họ tổ chức, nghe Mã Vân, Tăng Minh cùng mười mấy vị doanh nhân nói rằng xu thế phát triển trong tương lai chính là C2B, tôi bỗng nhớ lại câu chuyện anh kể rằng đang gấp rút xây dựng điện toán đám mây năm 2009, và tôi thực sự kính phục khả năng hoạch định chiến lược vượt trước thời đại của anh. Nếu như không có điện toán đám mây, thì cho dù bây giờ Alibaba xử lý giao dịch với khối lượng lớn, hay là lựa chọn DT (Data Technology – công nghệ dữ liệu) trong tương lai, cũng đều không thể tưởng tượng được nó có ưu thế lớn đến mức nào.

Một nhà sáng nghiệp không hiểu kỹ thuật thì cần phải biết phán đoán kỹ thuật

**Mã Vân thực sự là không hiểu gì về kỹ thuật, nhưng anh lại có thể hiểu được tầm quan trọng của một kỹ thuật nào đó đối với sự phát triển của Alibaba, nếu**

**không anh sẽ không thể tiến hành thiết lập điện toán đám mây sớm hơn 4-5 năm so với những người bình thường khác.**

Cho đến ngày nay, chúng ta vẫn chưa thể tìm thấy bất kỳ nguồn tài liệu nào chứng minh rằng trong những năm tháng lập nghiệp ban đầu anh đã từng phải nếm trái đắng vì không hiểu gì về công nghệ. Việc xây dựng trang web của Alibaba rõ ràng cần đến sức mạnh của công nghệ, tôi không biết anh đã vượt qua trở ngại này như thế nào. Nếu như nói sau này anh chỉ cần phán đoán một công nghệ nào đó có tác dụng ra sao đối với chiến lược là được, thì trong giai đoạn lập nghiệp ban đầu thực sự không đơn giản như vậy, một số kỹ thuật có thể các nhân viên nghiên cứu phát triển đều phải tự mình đi tìm kiếm. Một người xuất thân từ chuyên ngành tiếng Anh phải hiểu được kỹ sư PHP<sup>(35)</sup> hoạt động vận hành duy tu, thiết kế UI<sup>(36)</sup> và thiết kế UE<sup>(37)</sup> cần phải làm gì, hay việc vận hành của một trang web cần đến những người như thế nào, để nắm vững được những điều này thực sự sẽ phải mất rất nhiều thời gian. Vậy mà tất cả những kiến thức này đã được anh hoàn thành trong quá trình lập nghiệp ở Công ty Dịch thuật Hải Bắc, Trang vàng Trung Quốc và Sở Ngoại thương. Trong đội ngũ “thập bát La hán” của anh, chúng ta có thể thấy có 3 nhân viên kỹ thuật, và trên thực tế chính 3 người này đã giải quyết được tất cả những vấn đề công nghệ nan giải nhất của anh trong giai đoạn bắt đầu lập nghiệp.



## TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Tham vọng kỹ thuật

Tham vọng trên phương diện kỹ thuật của Mã Vân đã được giới truyền thông từng bước nhận ra. Cho dù đến ngày nay, đại đa số mọi người vẫn chưa nhận thức đầy đủ về năng lực công nghệ của Alibaba. Việc này có lẽ xuất phát từ bốn nguyên nhân sau:

Nguyên nhân đầu tiên là đại đa số các phóng viên thương mại đều không xuất thân từ ngành công nghệ, không hiểu biết nhiều về kỹ thuật và cũng không có khả năng phân biệt, bản thân tôi là một ví dụ. Chúng tôi không có khả năng phán đoán thực lực kỹ thuật của một công ty, liệu họ có thực sự hùng mạnh như lời họ kể, hay liệu họ có yếu đuối như lời những

đối thủ cạnh tranh khác nói.

Một nguyên nhân khác là giới truyền thông có một cách định vị tự nhiên về 3 ông lớn BAT trong ngành internet Trung Quốc. Trong cách định vị này, thế mạnh của Baidu là kỹ thuật, Tencent có ưu thế về sản phẩm, còn Alibaba có sở trường về chiến lược, điều này có liên quan đến lịch sử của 3 công ty này. Nhà sáng lập Lý Ngạn Hoành của Baidu xuất thân từ chuyên ngành máy tính, có trong tay tấm bằng sáng chế công nghệ “phân tích hyperlink”, bằng sáng chế này được biết đến là “một trong những phát minh mang tính nền tảng, định hình cho xu thế và phương hướng phát triển của công cụ tìm kiếm hiện đại”. Chỉ ít trong giai đoạn đầu lập nghiệp, anh cũng được coi là một nhà sáng lập thuộc “tuýp kỹ thuật” giống như Larry Page và Sergey Brin, do bản thân biết lập trình. Chuyên ngành trước kia của Mã Hóa Đằng – nhà sáng lập của Tencent là ứng dụng máy tính, xuất thân là một kỹ sư. Thế nên sản phẩm vẫn luôn là thế mạnh của công ty Tencent, từ OICQ thuở trước cho đến phần mềm nhắn tin được đông đảo người sử dụng Trung Quốc ưa chuộng gần đây – Weixin. Còn Mã Vân lại xuất thân là một giáo viên tiếng Anh, qua lịch sử phát triển của Alibaba, chúng ta có thể thấy sở trường của họ luôn là sắp xếp hoạch định chiến lược và mô hình thương mại. Một số nhân vật trong giới truyền thông nói rằng sau Liễu Truyền Chí, Mã Vân là một “bậc thầy chiến lược” tiếp theo của giới doanh nhân Trung Quốc.

Nguyên nhân thứ ba là Alibaba cũng không có ý tuyên truyền ra ngoài nỗ lực và tham vọng về kỹ thuật của họ. Mãi đến năm 2014, trong một bức thư công khai Mã Vân đã nói rằng: “Thời đại IT lấy không chế làm điểm xuất phát đang tiến nhanh vào thời đại của dữ liệu DT, với mục tiêu là thúc đẩy sức sản xuất.” Bên cạnh đó anh còn tuyên bố rằng ngay từ 5 năm trước, công ty đã xác định việc xây dựng “platform dữ liệu mở” là mục tiêu chiến lược của cả tập đoàn, không những vậy Alibaba đã và đang tập trung mọi nguồn lực để xây dựng điện toán đám mây, sau khi biết được thông tin này, mọi người đều rất kinh ngạc. Bởi vì trong 5 năm vừa qua, thực tế sự chú ý của mọi người đều đã bị thu hút bởi sự thay đổi đến chóng mặt trên phương diện thương mại điện tử của Alibaba: Sự kiện “Song thập nhất”, Juhuasuan, Trung tâm thương mại online Taobao B2C, và cả sự kiện công ty lên sàn chứng khoán... Dù biết dưới trướng của tập đoàn Alibaba có một công ty con tên là “AliYun”, nhưng nói thẳng ra là chúng ta không biết năng lực công nghệ của AliYun như thế nào, và địa vị của công ty này trong tập đoàn ra sao. Xét cho cùng, “đám mây” đã trở thành một thiết lập tiêu chuẩn và hết sức quan trọng đối với một công ty internet.

Vì vậy, khi Mã Vân tuyên bố rằng công nghệ của Alibaba là tốt nhất trong số các công ty internet Trung Quốc trên Diễn đàn công nghệ Alibaba được tổ chức ở Đại học Bắc Kinh

năm 2014, tôi ngồi ở hàng ghế đầu tiên và vô cùng kinh ngạc khi nghe thấy câu nói này, nhưng vẫn không thể phán đoán được gì.

Nguyên văn lời của Mã Vân là: “Mọi người luôn cho rằng khía cạnh kỹ thuật của Alibaba có lẽ là tệ nhất trong ngành internet Trung Quốc. Lý Ngạn Hoàn của Baidu hiểu kỹ thuật, Mã Hóa Đằng của Tencxun hiểu kỹ thuật, chỉ có mình Mã Vân là chẳng học gì cả, dường như Mã Vân rất kém cỏi. Thực ra chính vì tôi không hiểu kỹ thuật, thế nên kỹ thuật của công ty chúng tôi mới tốt nhất. Không hiểu về kỹ thuật, nhưng tôi luôn tôn trọng kỹ thuật, chúng tôi không bao giờ cãi vã với nhau. Nếu như tôi rất am hiểu về kỹ thuật thì các nhân viên kỹ thuật của công ty chúng tôi có lẽ sẽ rất muộn phiền, bởi cứ dăm ba ngày tôi lại đến nói với họ rằng phải làm thế này phải làm thế kia. Bởi vì không hiểu công nghệ, nên tôi mới hiếu kỳ, và lắng nghe họ nói một cách đầy tôn trọng.”

**“Trên thực tế cũng như vậy, sở dĩ điện toán đám mây của Alibaba có thể phát triển mạnh đến thế ở Trung Quốc và trên toàn thế giới, một nguyên nhân quan trọng là do tôi không hiểu gì về nó. Đây không phải là một chuyện cười. Vương Kiên biết rõ điều này, 6 năm trước khi cần phải đưa ra quyết định phương hướng phát triển trong tương lai của Alibaba, chúng tôi cho rằng dữ liệu là phương hướng phát triển của tương lai, điện toán đám mây là phương hướng phát triển trong tương lai. Thế nhưng rốt cuộc phải làm thế nào, phát triển công nghệ 5K, 5.000 bộ máy tính, dự án Đăng Nguyệt..., giảng giải rất nhiều danh từ, nhưng tôi vẫn chẳng hiểu được. Tóm lại, tôi cho rằng chắc chắn những thứ này sẽ là tương lai, dù có thế nào, chúng ta nhất định phải làm bằng được.”**

Năng lực kỹ thuật của Alibaba lại một lần nữa gây ấn tượng sâu sắc, đó là khi giới truyền thông đột nhiên bắt đầu thảo luận về việc “Từ bỏ IOE”. Hầu hết thiết bị lưu trữ, dữ liệu và server của tất cả các tổ chức lớn trên thế giới đều do IOE: IBM, Oracle và EMC cung cấp. Công nghệ của AliYun lại giúp cho tập đoàn Alibaba dùng các phần mềm với giá thành rẻ hơn để thay thế cho các thiết bị máy tính mini của IBM và EMC, sử dụng phương thức an toàn hơn và giá thành rẻ hơn để xây dựng nên server và kho dữ liệu của riêng mình. Ngày 17 tháng 5 năm 2013, chiếc máy tính mini cuối cùng đã được lắp đặt vào Zhifubao, đánh dấu việc Alibaba đã hoàn thành chiến dịch “Từ bỏ IOE”. Đối với rất nhiều công ty Trung Quốc mà nói, đây cơ bản là một nhiệm vụ bất khả thi.

Tham vọng kỹ thuật của Alibaba vẫn chưa được công chúng nhận ra, nguyên nhân cuối cùng là do nó thiếu một vật tượng trưng cụ thể để công chúng có thể nhận biết được. Nó

không giống như Weixin của Tencent, cũng không giống Yuebao của chính Alibaba, một sản phẩm mà những người bình thường có thể sử dụng và mang lại cảm giác thân thuộc cho họ. Thậm chí cũng không giống với nỗ lực trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo của Baidu, có thể được đại diện thông qua một nhân vật cụ thể như Ngô Ân Đạt. **Khi Android chính thức khai chiến với hệ điều hành Yun OS của Alibaba, giới truyền thông và công chúng mới có thể ý thức được tầm nhìn của Alibaba trong việc phát triển hệ điều hành điện thoại di động – lần này, Alibaba đã xác định cho mình một đối thủ hùng mạnh.** Thế nhưng, do ấn tượng của Google và Android trong mắt công chúng thực sự là quá lớn, nên nỗ lực của Alibaba chỉ được coi là hành động “không tự lượng sức mình” của một công ty Trung Quốc.

Và đối với truyền thông mà nói, chúng ta đã bỏ lỡ một câu chuyện quan trọng như vậy.



## CỘT MỐC - 19

Năm 2009: Alibaba tạo ra ngày hội “Song thập nhất”

*“Ngày nay, ngành dịch vụ của Trung Quốc là sản phẩm đắt đỏ nhất. Ngành dịch vụ sẽ là xu thế của tương lai, khả năng thu phí cũng tốt nhất. Nếu như bạn muốn làm tốt dịch vụ, thì điều đầu tiên cần phải làm là giúp cho khách hàng của bạn không cần đến dịch vụ nào cả, bạn cần phải hình thành nên một khung chế độ và hệ thống, chứ không phải là hỏi thăm, không phải là xin lỗi.”*

## THỜI ĐẠI C<sub>2</sub>B ĐÃ ĐẾN

Khoảng tháng 8, tháng 9 năm 2009, khi số lượng thương nhân trên trung tâm mua sắm online Taobao vẫn chưa đạt được quy mô lớn như bây giờ, Alibaba muốn tổ chức một ngày lễ mua sắm online. Cuối cùng họ lựa chọn vào tháng 11, bởi vì những khoảng thời gian này thời tiết thay đổi nhanh, người tiêu dùng cần phải mua rất nhiều đồ, không những vậy tháng 11 không có ngày lễ lớn nào cả. Trong một tháng như vậy, người tiêu dùng vừa có nhu cầu, lại không có hoạt động gì lớn, và việc lựa chọn ngày 11 cũng bởi vì con số này khá dễ nhớ.

Ngày lễ “11/11” (hay còn gọi là Song thập nhất) năm 2009 chỉ có 27 thương hiệu tham gia, nhưng cuối cùng đã đạt mức tiêu thụ lên tới 52 triệu nhân dân tệ, cao hơn rất nhiều so

với mức tiêu thụ thông thường của trung tâm mua sắm online Taobao, những sản phẩm hot của các thương hiệu tham gia đợt mua sắm này đều cháy hàng. Do doanh thu của năm 2009 rất tốt, nên sang năm 2010 mọi người cũng có niềm tin hơn nhiều. Đề phòng tình trạng hết hàng như năm ngoái, thậm chí các thương gia còn chuyển một số sản phẩm từ kênh bên ngoài vào để bán. Mức tiêu thụ trong ngày hôm đó đã đạt mức 936 triệu nhân dân tệ, vượt qua doanh thu bán lẻ trong một ngày của Hồng Kông. Thế nhưng đồng thời, mức tiêu thụ cao như vậy cũng gây ra tình trạng khan hiếm hàng nghiêm trọng do công tác hậu cần không được chuẩn bị tốt.

Năm 2011 là năm thứ 3 tổ chức ngày lễ “11/11”, Tmall đã đạt mức tiêu thụ 336 triệu nhân dân tệ, bắt đầu xuất hiện hiện tượng doanh thu của một đơn vị bán hàng riêng lẻ đạt đến hàng triệu nhân dân tệ. Do doanh thu 2 năm trước đều ở mức cao, nên rất nhiều thương hiệu trong nước, hay thậm chí là thương hiệu nước ngoài cũng bắt đầu tiến vào lĩnh vực mua sắm online. Thế nhưng cùng với việc doanh thu của các đơn vị thương mại điện tử càng ngày càng lớn, giới thương nhân bắt đầu xuất hiện tình trạng “xung đột kênh”: Kênh bán hàng mới phát triển mạnh, kênh bán hàng cũ co cụm lại và từ đó xảy ra tình trạng xung đột.

Để giải quyết mâu thuẫn này, về sau các thương nhân đã nghĩ ra một số biện pháp, ví dụ như cùng là một sản phẩm mới, nhưng thời gian tung ra thị trường trên hai kênh (online và offline<sup>(38)</sup>) sẽ được sắp xếp chênh lệch nhau, hoặc ấn định một số mẫu sản phẩm chỉ bán qua qua kênh online... để giúp người tiêu dùng có được những trải nghiệm khác nhau. Đồng thời, do nhận được bài học của năm ngoái, các công ty hậu cần bắt đầu tiến hành kế hoạch triển khai riêng biệt cho ngày lễ “11/11”, đồng thời cũng chú ý không chế lưu lượng bưu kiện hàng hóa. Thế nhưng vấn đề cũ đã giải quyết thì vấn đề mới sẽ xuất hiện, mất xích thanh toán qua ngân hàng lại nảy sinh bài toán nan giải. Một giao dịch muốn được hoàn tất thì bắt buộc phải hoàn thành hành vi thanh toán, đến lúc này dung lượng và tính ổn định của ngân hàng online lại trở thành một vấn đề. Bắt đầu từ năm 2011, ngày lễ “11/11” đã được bổ sung vào dự toán chung của doanh nghiệp và cần phải được sắp xếp trong cả một hệ thống lớn, giờ đây nó đã không còn nằm bên ngoài dự toán nữa.

**Cải thiện trải nghiệm người sử dụng, giúp khách hàng không cần đến dịch vụ mà vẫn có thể nhận được những trải nghiệm mua sắm ưu việt, đây chính là mô hình thương mại mà Mã Vân theo đuổi, thực ra “11/11” nhìn có vẻ đơn giản nhưng lại không hề đơn giản, toàn bộ mô hình đều để hiện thực hóa câu nói**



**“dịch vụ tốt nhất là giúp cho khách hàng không cần đến dịch vụ”**, Mã Vân đã từng nói: “Tôi cho rằng bản thân thương mại điện tử chính là một ngành thuộc loại hình dịch vụ, lấy dịch vụ làm phương hướng chính. Dịch vụ là sản phẩm đắt nhất trên thế giới, và một dịch vụ đắt nhất thì không cần đến dịch vụ nào cả. Việc hoàn thiện nên một hệ thống dịch vụ là một điều vô cùng quan trọng. Đánh mất một khách hàng cũng không khiến trời sập. Ngày nay, ngành dịch vụ của Trung Quốc là sản phẩm đắt đỏ nhất. Dịch vụ là xu thế của tương lai, khả năng thu phí cũng tốt nhất. Nếu như bạn muốn làm tốt dịch vụ, thì điều đầu tiên cần phải làm là giúp cho khách hàng của bạn không cần đến dịch vụ nào cả, bạn cần phải hình thành nên một khung chế độ và hệ thống, chứ không phải là an ủi, không phải là xin lỗi.”

Năm 2012, “11/11” đã trở thành một lễ hội lớn của toàn bộ người dân Trung Quốc. Mức tiêu thụ trong ngày hôm đó đạt mức 19,1 tỷ đô la, làm chấn động ngành bán lẻ. Ngày lễ này đã từ một hoạt động chính ngạch đơn thuần đã biến thành ngày hội lớn của toàn bộ người tiêu dùng. Và cũng từ một ngày hội của thương mại điện tử chuyển hóa thành một ngày hội thuộc về người tiêu dùng. Trong ngày này, Alibaba đã thử nghiệm một số mô hình tiêu thụ và phương thức tương tác với người tiêu dùng mới, tung ra Tmall, một sản phẩm giúp người tiêu dùng có thể đặt hàng trước khi ngày lễ diễn ra.

Mã Vân nói: “Dịp 11/11 đã không còn là cuộc đại chiến giá cả giữa Tmall và các doanh nghiệp thương mại điện tử khác nữa, mà là một dịp cuồng hoan của ngành thương mại điện tử, là sự phản hồi của các doanh nhân đối với khách hàng của mình, là sự lật đổ mang tính cách mạng của một mô hình thương mại hoàn toàn mới là thương mại điện tử đối với môi trường sinh thái thương mại truyền thống.”

Ngày 11 tháng 11 năm 2013, mức giao dịch trong ngày qua Zhifubao của Alibaba đạt ngưỡng 36,2 tỷ nhân dân tệ (con số trên bản cáo bạch), mức giao dịch này gần gấp bốn lần so với con số 12,1 tỷ nhân dân tệ mà dịp “Mua sắm online thứ hai” của Mỹ năm 2012. Năm 2013, doanh số bán lẻ hàng tiêu dùng bình quân theo ngày của Trung Quốc là 69,3 tỷ nhân dân tệ, như vậy mức 36,2 tỷ nhân dân tệ vượt hơn 50% so với con số này. Sự khác biệt của “11/11” năm 2013 so với những năm trước đó là phương thức kết nối. Và trong đó, internet di động đã đóng một vai trò rất quan trọng.

Sau dịp lễ “11/11” năm 2013, giám đốc điều hành tập đoàn Alibaba – Lục Triệu Hy đã nói: “Với sự kiện 11/11, chúng tôi chỉ là một người tham gia. Điều duy nhất chúng tôi có thể tự hào, đó là chúng tôi đã sáng tạo ra lễ hội này, giúp cho người tiêu dùng và các doanh

nhân có dịp để tụ hội và gặp mặt lẫn nhau. Tất cả mọi lời biểu dương đều thuộc về các thương nhân, người tiêu dùng, hay đội ngũ chuyển phát nhanh. Nhân đây, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn thời đại này, cảm ơn xã hội này! 36,2 tỷ nhân dân tệ đối với ngành thương mại truyền thống mà nói có lẽ là một con số lớn, nhưng đối với thương mại điện tử thì đây mới chỉ là bước khởi đầu. Những mục tiêu phía sau con số mới mang nhiều giá trị hơn cả. Đó là dưới hình thức tiêu thụ của ngày nay, chúng tôi đã tạo nên một sân chơi hàng năm để giúp cho người tiêu dùng và các doanh nghiệp có dịp phản hồi lẫn nhau. Bên bán đem ra những sản phẩm tốt nhất, đưa ra những mức giá tốt nhất để cảm ơn người tiêu dùng, và người tiêu dùng cũng đáp lại bằng hành vi tiêu thụ nhiệt tình nhất của mình để đem đến niềm tin và hy vọng cho các doanh nghiệp. Qua đó phát hiện, sáng tạo, thúc đẩy và hoàn thành nhu cầu giữa người tiêu dùng và thương nhân.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Nhu cầu thị trường quyết định chỉ số náo nhiệt trong dịp lễ hội

Năm 2009, mức tiêu thụ dịp “11/11” của Trung tâm thương mại online Tmall đạt 50 triệu nhân dân tệ<sup>(39)</sup>.

Năm 2010, nâng lên mức 93,6 triệu nhân dân tệ<sup>(40)</sup>.

Năm 2011, mức tiêu thụ dịp “11/11” của Tmall đã nhảy vọt lên con số 336 triệu nhân dân tệ<sup>(41)</sup>.

Năm 2012, mức giao dịch qua Zhifubao trong ngày “11/11” đã có bước tăng vọt, đạt đến ngưỡng 19,1<sup>(42)</sup> tỷ nhân dân tệ, trong đó bao gồm: Trung tâm thương mại online Tmall 13,2 tỷ nhân dân tệ, Taobao 5,9 tỷ nhân dân tệ, số lượng đơn đặt hàng đạt mức 105,8 tỷ.

Năm 2013, số liệu mới nhất được công bố: Mức giao dịch dịp “11/11” trên Taobao chỉ mất 55 giây để vượt qua ngưỡng 100 triệu, và chỉ mất 6 phút 7 giây để chạm mốc 1 tỉ, 38 phút để chạm mốc 5 tỉ, 5 giờ 49 phút sáng, mức giao dịch trong ngày của Alibaba đã vượt ngưỡng 10 tỉ, 13 giờ 39 phút chạm mức 20 tỷ nhân dân tệ, 17 giờ 31 phút đến mốc 25 tỉ, và

cuối cùng tổng mức giao dịch trong ngày 11 tháng 11 đạt 36,2 tỉ<sup>(43)</sup>.

Ngày 31 tháng 10 năm 2013 tại Trung Nam Hải, Thủ tướng Trung Quốc Lý Khắc Cường chủ trì tổ chức buổi tọa đàm hình thái kinh tế lần thứ ba kể từ khi ông nhậm chức với sự tham gia của các đại biểu thuộc giới doanh nhân và các học giả chuyên gia. Thủ tướng Lý Khắc Cường nói với Mã Vân rằng, anh đã sáng tạo ra một thời điểm tiêu thụ. Từ góc độ của chúng ta mà nói, sự sáng tạo thời điểm tiêu thụ này đã góp phần mở rộng nhu cầu trong nước, và nếu nhìn từ góc độ doanh nghiệp mà nói, anh đã tìm đúng được nhu cầu của người sử dụng, và áp dụng các biện pháp để biến ngày này trở thành một lễ hội mua sắm.

Ngày “Lễ độc thân” năm 2013, Alibaba đã mời rất nhiều doanh nghiệp và nhân vật trong giới truyền thông đến để chứng kiến cảnh tượng náo nhiệt trong ngày hôm đó, tôi cũng có vinh hạnh được mời và được tận mắt chứng kiến thời khắc con số 36,2 tỷ nhân dân tệ xuất hiện trên màn hình lớn. Buổi chiều ngày hôm đó, hơn 100 doanh nhân nhận lời mời của Alibaba đến chứng kiến thời khắc này, cùng giao lưu chuyện trò với Mã Vân và Tăng Minh – vị “tổng tham mưu trưởng” của tập đoàn; Sau bữa tối, Trương Dũng đã dẫn mọi người đi tham quan khu làm việc Tây Khê Viên; người phụ trách kỹ thuật giảng giải cho mọi người những biện pháp mà tập đoàn áp dụng để đảm bảo một khối lượng giao dịch khổng lồ có thể được xử lý thông suốt trong lúc cao điểm. Tiếp sau đó chúng tôi cùng ngồi trước màn hình lớn để quan sát số lượng giao dịch thực tế, ở hội trường khi đó cũng có doanh nhân đại diện chia sẻ, ở giữa có camera kết nối thời gian thực, có thể quan sát tình hình phân phối giao hàng ở các đơn vị hậu cần.

Tôi còn nhớ hôm đó hội trường có kết nối với một vị thị trưởng thành phố, vị thị trưởng này đã dùng câu “môi hở răng lạnh” để miêu tả mối quan hệ giữa các thực thể kinh tế và Taobao, Tmall. Khi đó tôi đang ngồi ngay phía sau Mã Vân, tôi nói rằng, anh xem kia, ông ấy coi các anh là môi đấy. **Mã Vân mỉm cười rồi nói, nếu như một doanh nghiệp không dựa trên nhu cầu tiêu thụ của người sử dụng để cải tiến quá trình sản xuất chế tạo và chuỗi cung ứng liên hoàn của mình, thì doanh nghiệp đó sớm muộn gì cũng bị thời đại đào thải mà thôi.** Anh nói rằng Haier làm điều này khá tốt, khi đó tôi liếc mắt qua phía màn hình, hình như mức tiêu thụ của Haier đang đứng số một.

Khi mức tiêu thụ trên màn hình vượt qua con số 30 tỉ, toàn bộ dàn đèn lớn trong khu Tây Khê Viên chột bùng sáng, trong khu vang dậy tiếng hoan hô. Lúc này Mã Vân bước đến bên cửa, giữa tiếng hò reo vang lên không ngừng, tôi nhìn thấy vẻ mặt Mã Vân ánh lên vẻ hài lòng, nét cười lộ rõ trên môi. Anh chậm chậm đi về phía bậu cửa sổ, dáng vẻ gọi lên cảm

giác thông dong an nhân, sau đó móc điện thoại ra chụp lại khung cảnh vui vẻ phía bên dưới. Vừa hay tôi đang đứng chéch về phía anh, tôi đang bắn khoản không biết trong thời khắc này anh đang nghĩ đến điều gì? Bởi vì khi đó có rất nhiều người đều đến bên cửa sổ, một số khác thì xin chụp ảnh cùng anh, thế nên câu hỏi của tôi không thể bật ra trong lúc này.

Hơn 11 giờ đêm ngày hôm đó, giao dịch vẫn đang được tiến hành, anh và Lý Liên Kiệt tiếp tục đi thăm các đồng nghiệp hậu cần bên CSN. Chúng tôi nhìn thấy đa số các nhân viên Alibaba mặt mày xanh xám mệt mỏi, Mã Vân chụp ảnh kỷ niệm cùng các nhân viên, rồi vừa đi vừa nói “Mọi người vất vả rồi”. Hôm đó, bạn của anh – Lý Liên Kiệt gần như đã chụp ảnh cùng tất cả các nhân viên muốn chụp ảnh cùng anh, đồng thời cũng động viên khích lệ các nhân viên phải túc trực làm thêm giờ thêm ca. Tôi đứng đằng xa nhìn họ, cảm thán sự hết lòng đối với bạn bè của Lý Liên Kiệt, nhìn cách anh sốt sắng động viên mọi người tối hôm đó như thể anh là một thành viên của Alibaba vậy.

Để chờ đón ngày này các nhân viên của Alibaba đã phải chuẩn bị rất lâu, thậm chí đến gần dịp “11/11” rất nhiều người còn không có cả thời gian để ngủ. Một đồng nghiệp của Alibaba nói với tôi rằng, trong đám người đang hoan hô phía dưới kia có rất nhiều nhân viên đã không ngủ 3 ngày 3 đêm liền, khu làm việc của Alibaba có từng dãy đủ các loại đồ ăn vặt và mì ăn liền, và còn có chăn xếp thành chõng chuẩn bị cho các nhân viên làm tăng ca, trông rất hoành tráng.

Gần 12 giờ đêm, chúng tôi đến nhà Mã Vân uống trà, cùng nhau chờ đợi thời khắc rung động lòng người nhất kia, 12 giờ cũng chính là thời khắc kết thúc “Lễ độc thân”. Phu nhân của Mã Vân, Vương Bình của quỹ từ thiện Aiyouhuaxia, tham mưu trưởng Tăng Minh và một vài nhân viên nòng cốt của Alibaba, không biết ai đã nói rằng chúng ta đánh cược xem rốt cuộc được bao nhiêu tỉ, dù sao cũng phải xấp xỉ 35 tỷ nhân dân tệ. Khi đó Mã Vân ngồi quay lưng về phía lò sưởi cắn hạt dưa, dường như đang mải nghĩ ngợi vẩn vơ điều gì đó. Một người đã cùng tập thể vài chục nghìn người của mình tạo lập nên mức doanh thu 35 tỷ nhân dân tệ chỉ trong vòng một ngày, nếu như lúc này đây bỏ qua trạng thái mải mê suy tư kia, anh quả giống như một thiếu niên tinh nghịch.

Sau khi mức doanh thu vượt qua 36,2 tỷ nhân dân tệ, rốt cuộc sẽ dừng lại ở con số bao nhiêu thực sự không còn quan trọng, điều quan trọng là phải hoàn thành toàn bộ lượng giao dịch khổng lồ kia trong vòng một ngày. **Kỳ thực điều này đã dự báo một thời đại mới đã đến gần, đó chính là C2B, thời đại lật đổ ngành chế tạo truyền thống và**

hoàn toàn xuất phát từ nhu cầu của người tiêu dùng đã được bắt đầu. C (consumer – người tiêu dùng) đã trở nên quan trọng chưa từng có, và những dữ liệu liên quan đến C cũng trở nên vô cùng quan trọng.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Thuận thời thế để tạo ra ngày hội

Trước đây chúng ta đã được nhìn thấy Mã Vân và Alibaba tạo ra ngôn từ (doanh nghiệp kinh doanh online) và tạo ra vị thế (Tây Hồ luận kiếm). Sang đến năm 2009, Alibaba đã tiến thêm một bước mới, đó là tạo ra ngày lễ.

Bắt đầu từ năm 2009, Taobao và Tmall đã bắt đầu tổ chức ngày lễ “11/11” định kỳ một năm một lần. Trải qua 5 năm triển khai, cho đến nay mức tiêu thụ 19,1 tỷ nhân dân tệ<sup>(44)</sup> trong ngày “11/11” của năm 2012 vẫn là gây chấn động nhất. Khi trả lời phỏng vấn, COO của tập đoàn Alibaba Trương Dững đã nói rằng, con số này đã “làm kinh động toàn bộ ngành công nghiệp bán lẻ”. Câu nói này quả thực không quá chút nào.

Định vị đối với ngày “11/11” của Mã Vân là: “Trung Quốc cần có một ngày dành cho người tiêu dùng, ngày 15 tháng 3 là ngày bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, Alibaba hy vọng ‘11/11’ có thể thực sự trở thành ngày dành cho người tiêu dùng, một dịp để các doanh nhân cảm ơn và phản hồi lại người tiêu dùng.”

Năm 2009, Trương Dững vẫn là Tổng giám đốc của Trung tâm thương mại online Taobao. Anh tự thổ lộ rằng thực ra suy nghĩ ban đầu khi hoạch định ra ngày lễ “11/11” rất đơn giản, chỉ là muốn tổ chức một dịp mua sắm online. Khi đó hệ thống của Taobao là nền tảng thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc, ngoài ra cũng không có sự xuất hiện của những nền tảng thương mại điện tử thực sự có tầm ảnh hưởng khác. Chúng ta cũng có thể lý giải như sau, lúc này “11/11” giống với một hoạt động khuyến mại của một công ty. Thế nhưng 3 năm sau, “11/11” không chỉ giúp cho hệ thống của Taobao gây chấn động toàn bộ ngành công nghiệp bán lẻ với mức tiêu thụ 19,1 tỷ nhân dân tệ chỉ trong vòng một ngày, mà còn thực sự trở thành một ngày hội lớn của cả ngành công nghiệp bán lẻ.

Câu nói của Trương Dũng là: “Đến năm 2012, gần như tất cả các hình thái thương mại đều là tổng động viên toàn dân. Tôi và các đồng nghiệp của mình thấy trên các tờ báo buổi chiều của một số thành phố đã xuất hiện những bài đăng quảng cáo khuyến mại nhân dịp ‘11/11’ của các trung tâm mua sắm và cửa hàng bách hóa bên ngoài. Hay nói một cách khác, từ một hoạt động mua sắm dành cho người tiêu dùng online, giờ đây “11/11” đã trở thành một ngày hội dành cho toàn bộ người tiêu dùng, nó không còn là một ngày hội chỉ thuộc về thương mại điện tử, mà nó đã trở thành một ngày hội thuộc về người tiêu dùng.”

Tại sao việc Alibaba tạo ra ngày hội “11/11” lại có thể đạt được thành công lớn đến vậy? Trong khi có rất nhiều những hoạt động tương tự, bao gồm cả nỗ lực tạo ra những ngày lễ mua sắm của một số công ty thương mại điện tử khác, nhưng không đạt được hiệu quả như vậy?

Đầu tiên là do ngày tổ chức được lựa chọn rất tốt, khiến người ta ấn tượng sâu sắc. Mã Vân được gọi là “người ngoài hành tinh” không phải là không có lý. **Alibaba thường có thói quen “xuất chiêu” không theo cách thông thường, ví dụ như văn hóa võ hiệp, ví dụ như việc đặt tên cho công ty, từ Alibaba cho đến Taobao, rồi đến Tmall, Cainiao (CSN), rồi lại chọn một ngày được cư dân mạng Trung Quốc gọi là “Lễ độc thân” để tạo ra một ngày hội mua sắm. Trương Dũng nói, điều quan trọng không phải là “Lễ độc thân”, mà là vì “11/11” rất dễ nhớ. Không chỉ dễ nhớ, mà nó quả thực đã in sâu trong lòng chúng.**

Thứ hai, đó là ngày “11/11” của Tmall và Taobao thực sự không phải là ngày lễ khuyến mại của những công ty thông thường. Tmall và Taobao đều là những platform thương mại điện tử, và trên platform này những đơn vị bán hàng thực sự là những doanh nghiệp. Những doanh nghiệp này sẽ chiết khấu, giảm thấp lợi nhuận của mình, rồi sau đó áp đặt mức lợi nhuận này xuống nhà cung cấp thông qua chuỗi cung ứng của mình. Còn nhiệm vụ của platform là tiếp thị bán hàng, việc doanh nghiệp tự mình định giá, thứ nhất là có thể tự lượng sức mình, thứ hai là người hưởng lợi cuối cùng từ việc tiêu thụ quy mô lớn vẫn là doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp sẽ có động lực để chủ động tham gia “tạo ra ngày lễ”. Sự chủ động này đương nhiên cũng sẽ lan tỏa ra các kênh bán hàng bên ngoài. Cần phải biết rằng có một số lượng khá lớn các doanh nghiệp online tham gia trong Tmall cũng có kênh bán hàng bên ngoài của riêng mình. Những doanh nghiệp này sẽ vừa bán hàng bên ngoài, vừa phối hợp với bán hàng online để tổ chức đợt khuyến mại trong dịp “11/11”, và cuối cùng các doanh nghiệp bán lẻ và thậm chí là các kênh thương mại điện tử khác cũng tham gia vào ngày lễ “11/11” đang ngày càng thịnh hành, bởi đây là một cuộc chơi mà các

bên đều thắng, mỗi bên đều có thể thu được rất nhiều lợi ích khi tham gia.

Nguyên nhân cuối cùng là “mượn thế”. Bất luận là đội ngũ marketing và tiếp thị của Alibaba đã bỏ ra bao nhiêu công sức trong quá trình tạo ra một ngày hội mua sắm như vậy, thì ẩn sau con số 52 triệu tệ năm 2009 đến 36,2 tỷ tệ năm 2013 là sự bắt đầu của xu thế hành vi tiêu dùng được hoàn tất thông qua internet và internet di động. Người sử dụng đang dịch chuyển sang mua sắm online, đó là xu thế lớn của thời đại.

Ngoại trừ hiệu quả chấn động được sinh ra từ con số tiêu thụ khổng lồ, “11/11” cũng là một cơ hội để thể hiện hình ảnh của công ty. Mỗi năm đều có hàng trăm phóng viên trong và ngoài nước tề tựu ở Hàng Châu, và mỗi dịp “11/11” hàng năm, Alibaba đều có thể tìm ra một câu chuyện mới có thể quảng bá cho giới truyền thông: Đội ngũ, hậu cần, công nghệ, internet di động....

Thử thách mới của Alibaba đó là khiến cho “11/11” tiếp tục tạo nên cao trào. Và nếu muốn làm được điều này, chỉ đơn thuần dựa trên những con số tiêu thụ không ngừng tăng cao sẽ là không đủ.



## CỘT MỐC - 20: Năm 2010: Zhifubao tiến hành nội địa vốn hóa, sự kiện VIE, vứt bỏ Zhifubao

*“Khi Hội đồng quản trị và những cổ đông lớn không đồng ý, với tư cách là CEO tôi bắt buộc phải cân nhắc đến pháp luật quốc gia, người sử dụng và hơn 22 nghìn nhân viên của Alibaba. Dù cho quyết định này không hoàn hảo, thậm chí có thể nói là một quyết định rất khó khăn, nhưng nó hoàn toàn đúng đắn.”*

## CƠ BẢO NHÀ SÁNG NGHIỆP PHẢI ĐỐI DIỆN

Năm 2009, Alibaba có 3 cổ đông chính: Đội ngũ lập nghiệp do Mã Vân đứng đầu, Softbank và Yahoo, điều này đồng nghĩa với việc Zhifubao chịu sự khống chế đồng thời của 3 cổ đông này. Mã Vân và đội ngũ của anh là người Trung Quốc; nơi đăng ký, nơi niêm yết của Ngân hàng Softbank là Nhật Bản; còn Yahoo là công ty Mỹ. Khi Mã Vân và đội ngũ Zhifubao nhận được thông báo *Hồ sơ doanh nghiệp thanh toán trung gian* từ Ngân hàng Trung ương Trung Quốc, Mã Vân ý thức được rằng trong thời gian tới, các doanh nghiệp thanh toán trung gian có nguồn vốn nước ngoài có thể sẽ gặp phải trở ngại. Mặc dù Zhifubao mang lại hiệu quả quan trọng cho lĩnh vực thanh toán trung gian của Trung Quốc, nhưng tỉ lệ nắm giữ cổ phần phức tạp khiến cho nó có thể gặp phải phiền phức lớn. Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng văn kiện của Ngân hàng Trung ương Trung Quốc, năm 2009, Mã Vân và đội ngũ của mình đã thành lập một công ty với 100% cổ phần được khống chế



bởi nhà đầu tư Trung Quốc, và chuyển 70% cổ phần của Zhifubao sang công ty này.

Tháng 6 năm 2010, Ngân hàng Trung ương tuyên bố “Chỉ thị số 02” (Biện pháp quản lý dịch vụ thanh toán cơ cấu phi tài chính), quy định rõ ràng các doanh nghiệp thanh toán trung gian bắt buộc phải là các doanh nghiệp được đầu tư 100% bằng nguồn vốn nội địa Trung Quốc, doanh nghiệp thanh toán trung gian không được có bất cứ thành phần đầu tư nước ngoài nào. Theo quy định của “Chỉ lệnh số 02” và tình hình khi đó, chỉ có những doanh nghiệp hoàn toàn của Trung Quốc mới được cấp giấy phép chứng nhận là bên thanh toán trung gian, còn những điều khoản liên quan đến việc quản lý và địa vị của các doanh nghiệp thanh toán trung gian có thành phần đầu tư nước ngoài thì lại hoàn toàn không nêu. Trên thực tế đến thời hạn chót của văn bản này, những quy định trên vẫn chưa được áp dụng. Mặc dù chỉ lệnh có bảo lưu nội dung “quy định khác liên quan đến việc các doanh nghiệp thanh toán có sự tham gia của đầu tư nước ngoài”, nhưng Mã Vân và đội ngũ của mình phán đoán rằng thời gian công bố những “quy định khác” này có lẽ sẽ còn rất xa vời. Thậm chí là trong tình hình tài chính ổn định, thì rất có thể những quy định mới kia sẽ không thể xuất hiện. Nếu như vậy, Zhifubao sẽ phải đối diện với tình cảnh nguy hiểm, đó là không có giấy phép.

Trong tình hình như vậy, ngày 2 tháng 6 năm 2010, một tuần sau khi chỉ lệnh được công bố, đội ngũ Zhifubao đã chuyển toàn bộ 30% cổ phần còn lại về công ty 100% vốn nội địa. Và pháp nhân đứng tên công ty này là Mã Vân, vì vậy xét về mặt “lý thuyết” mà nói, toàn bộ tài sản của Zhifubao đã được chuyển sang danh nghĩa của một mình Mã Vân.

Trước năm 2010, Zhifubao là một công ty thua lỗ. Khi đó Hội đồng quản trị của Alibaba có bốn người: Dương Chí Viễn, Masayoshi Son, Thái Sùng Tín và Mã Vân, người duy nhất kiên trì ủng hộ Zhifubao là Mã Vân. Và như vậy, mặc dù Ngân hàng Trung ương đã công bố *Bản trung cầu ý kiến liên quan đến các biện pháp quản lý dịch vụ thanh toán cơ cấu phi tài chính* từ năm 2005, bản trung cầu ý kiến này có nội dung đồng nhất với văn kiện chính thức sau này, 5 năm sau (tức năm 2010) văn kiện chính thức được công bố, trong khoảng thời gian này Mã Vân không ngừng đề xuất ý kiến với Hội đồng quản trị rằng, sắp tới Zhifubao có thể phải đối diện với rủi ro về chính sách và kinh doanh, nhưng lại không nhận được sự coi trọng đúng mực.

Sau năm 2010, cùng với việc Zhifubao được cấp giấy phép chứng nhận là bên thanh toán trung gian, phạm vi nghiệp vụ không ngừng được mở rộng, và có năng lực lợi nhuận cực mạnh. Nhưng sự thành công trong việc kinh doanh của Zhifubao lại mang đến phiền

toái cho Mã Vân: ngày càng có nhiều người nghi ngờ về việc để nhận được giấy phép trở thành bên thanh toán trung gian, Mã Vân đã chuyển toàn bộ cổ phần của Zhifubao về dưới tên của mình.

Rất nhiều người nghi ngờ rằng năm đó Mã Vân đã không thông báo cho Hội đồng quản trị, và cũng không nhận được sự phê chuẩn của Hội đồng quản trị. Thậm chí họ còn nói rằng tình hình của năm 2010 hoàn toàn chưa đến mức nguy cấp đến vậy, nên Mã Vân cũng đâu nhất thiết phải làm như thế. Một bản tóm tắt hội nghị vào ngày 24 tháng 7 năm 2009 đã ghi rõ rằng: Ban lãnh đạo ủy quyền áp dụng các biện pháp để nhận được giấy phép thanh toán. Và với những nghi ngờ về việc không nhận được quyết định của Hội đồng quản trị, câu trả lời của Mã Vân như sau: “5 năm qua chúng tôi đều có bản tóm lược của Hội đồng quản trị. Việc thành lập nên Taobao cũng là do tôi và Masayoshi Son cùng nhau quyết định. Thành lập Zhifubao, AliYun đều có biên bản tóm lược ghi chép. Việc thỏa thuận đưa ra bản *Chuyển nhượng quyền không chế*, Chủ tịch của Yahoo và Softbank đều biết. Không phải là không biết, mà là không có thỏa thuận. Trong tình trạng không có thỏa thuận, sang ngày thứ hai khi phải đưa ra báo cáo *Đơn xin cấp phép trở thành bên thanh toán trung gian* thì tôi phải làm thế nào?”

Cho đến tận hôm nay, những nghi ngờ xoay quanh câu chuyện này vẫn chưa đi đến hồi kết. Giống như lời Mã Vân đã từng nói: **“Khi Hội đồng quản trị và những cổ đông lớn không đồng ý, với tư cách là CEO tôi bắt buộc phải cân nhắc đến pháp luật quốc gia, người sử dụng và hơn 22 nghìn nhân viên của Alibaba. Dù cho quyết định này không hoàn hảo, thậm chí có thể nói là một quyết định rất khó khăn, nhưng nó hoàn toàn đúng đắn.”**



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Những người bơi dưới dòng nước đều rất vất vả

Tháng 5 năm 2011, một nữ phóng viên nổi tiếng với những câu hỏi sắc bén đã chất vấn Mã Vân, khi đó đang tham dự Đại hội Kỹ thuật số toàn cầu: “Nghe nói anh đã nhét

Zhifubao vào túi của mình như một tên trộm?” Có lẽ Mã Vân sớm đã dự liệu rằng sẽ có người đặt câu hỏi như vậy với mình, bèn mỉm cười trả lời: “Nếu thực sự làm như vậy, cô cho rằng tôi dám đến chỗ này không?” Sức hút của clip phỏng vấn này kết hợp với sự kiện Zhifubao VIE đã trở thành chủ đề nóng nhất của giới truyền thông và ngành internet, khi đó những bài viết và chủ đề liên quan đến Mã Vân tràn ngập khắp nơi, không khí xôn xao bao trùm khắp hang cùng ngõ hẻm.

Đến nay câu chuyện kia đã trôi qua được nhiều năm, là trắng hay đen, thời gian cũng đã đưa ra câu trả lời công bằng nhất. Điều mà tôi quan tâm bây giờ, đó là những cơn bão mà một nhà sáng nghiệp sẽ phải đối diện. Thứ gọi là “bão” ở đây, chính là việc phải xử lý các mối quan hệ phức tạp khác nhau.

Thứ nhất, mối quan hệ đối với các ban ngành giám sát quản lý Trung Quốc. Rất nhiều nghiệp vụ của Alibaba đều vượt trước nhận thức của công chúng và cơ quan quản lý giám sát, điều này sẽ dẫn đến việc nghiệp vụ vẫn được tiến hành, trong khi quá trình quản lý giám sát lại trì trệ, tình trạng này sẽ khiến cho mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các cơ quan quản lý giám sát trở nên vô cùng phức tạp, bởi vì không có một yêu cầu cụ thể rõ ràng, các quy định liên quan của quốc gia được triển khai trong quá trình diễn tiến của thời gian. Chắc chắn là trong tương lai, một số nghiệp vụ của Alibaba sẽ vẫn phải đối diện với tình cảnh này.

Chúng ta có thể thấy từ năm 2005 đến nay, câu chuyện này đã được nhắc tới trong chương trình nghị sự, nhưng Ngân hàng Trung ương Trung Quốc đã ra quy định rõ ràng rằng 5 năm sau mới thực thi. Và trạng thái như thế này có thể sẽ khiến cổ đông hiểu nhầm rằng đây là một câu chuyện không đến mức gấp rút như vậy, thế nên Mã Vân cũng đâu nhất thiết phải lập tức đưa ra quyết định, không những vậy còn có thể mang chút tâm lý cầu may, rằng biết đâu vẫn có thể kéo dài thời gian hơn nữa. Những tài liệu hiện có chứng tỏ rằng từ năm 2009, đại hội cổ đông của Alibaba đã có những buổi thảo luận và bản tóm lược liên quan. Vì vậy, với tư cách là một nhà sáng nghiệp luôn tạo ra những nghiệp vụ vượt trước thời đại, xử lý mối quan hệ với đơn vị giám sát quản lý không chỉ là bài toán khó của riêng Mã Vân, mà cũng là bài toán khó của rất nhiều nhà sáng lập các công ty internet ngày nay. Internet đang từng bước cải tạo các ngành nghề sản xuất, và sự thâm nhập của nó đã đem đến không ít khó khăn cho các đơn vị giám sát quản lý liên quan. Đầu tiên, nhân viên giám sát quản lý phải mất một khoảng thời gian để có thể nhận thức được về internet và internet di động, điều này cũng có độ khó, lại cộng thêm sự kết hợp đan xen của lĩnh vực này lại càng phức tạp hơn. Điều thú vị là, tuyệt đại đa số các nhà sáng nghiệp internet đều

dựa vào thị trường và người sử dụng, họ căn bản không biết cách giao tiếp quan hệ với các nhân viên công chức của chính phủ, ngữ cảnh giao tiếp cũng có khác biệt rất lớn, phương thức tư duy cũng khác nhau. Vì vậy, việc giao tiếp với các bộ ngành giám sát quản lý sẽ là một vấn đề nan giải với những nhà sáng nghiệp trong lĩnh vực internet.

Thứ hai là mối quan hệ với nhà đầu tư. Hai vị cổ đông chính của Mã Vân một người là Mỹ, một người là Nhật Bản, hai vị này nắm giữ gần 70% cổ phần của Alibaba, giao tiếp với họ là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng. Mã Vân không chỉ một lần nói rằng Masayoshi Son là người bạn tâm giao của anh, điều này giải thích được sự nhất trí cao độ về mặt nhận thức đối với viễn cảnh thương mại điện tử và internet giữa họ, không những vậy họ còn rất coi trọng tài năng và trí tuệ của nhau. Điều này là không hề dễ dàng đối với người sáng lập và nhà đầu tư, vì vậy một khi giao tiếp thì rất có khả năng sẽ đạt được hiệu quả cao. Thế nhưng khi đề cập đến vấn đề lợi ích trọng đại của các cổ đông trong công ty, việc trò chuyện thương lượng sẽ không thuận lợi như tưởng tượng. Bất luận thế nào, dưới con mắt của người ngoài, trong sự kiện VIE lần này Masayoshi Son vẫn tỏ ra là một người vô cùng thông minh và hiểu đại cuộc, lời phát ngôn ngắn gọn của ông ở sân bay Hàn Quốc cũng cực kỳ có lợi cho việc đưa câu chuyện xuôi theo hướng tích cực.

Quan hệ với Yahoo cũng phải khôn khéo hơn với Masayoshi Son một chút, giữa hai bên còn từng xuất hiện tình cảnh nói bóng gió, cộng thêm với việc có một đạo Yahoo phải đối mặt với việc bị Microsoft sáp nhập, và việc xử lý mối quan hệ giữa nó và nhà đầu tư phức tạp hơn rất nhiều. Vậy nhưng việc xử lý sự kiện VIE lần này vẫn thuận lợi hơn tưởng tượng rất nhiều, những nỗi gian truân gặp phải trong quá trình này có lẽ chỉ người trong cuộc mới biết.

Mỗi lần có một mẩu tin nào đó liên quan đến Alibaba và Yahoo xuất hiện, trong đầu tôi luôn hồi tưởng về khung cảnh tháng 1 năm 2006 trong quán rượu nhỏ của vùng Davos Thụy Sĩ, khi Mã Vân kể tôi nghe câu chuyện Yahoo đầu tư 1 tỷ đô la. Không còn nghi ngờ gì nữa, việc nhận được 1 tỷ đô la đối với Alibaba là một chuyện rất tốt, thế nhưng những việc xảy ra về sau khiến tôi luôn có cảm giác “30 năm Hà Đông, 30 năm Hà Tây”<sup>(45)</sup>. Có một số chuyện khi nhìn trên một thời kỳ lịch sử nào đó là đúng, nhưng cùng với sự chuyển dịch của thời gian, tỉ lệ lợi-hại của nó có thể sẽ thay đổi bất ngờ. Thế nhưng, ai cũng chỉ có thể sống trong vòng quay lịch sử mà không thể sống ở tương lai. **Đối với những nhà sáng nghiệp mà nói, điều họ phải làm là xuất hiện vấn đề gì thì giải quyết vấn đề đó, mà thông thường lựa chọn của các nhà sáng nghiệp là không nhiều. Vì vậy chỉ**

**Có thể giải quyết vấn đề trong quá trình xảy ra, chứ không thể giải quyết một cách dứt điểm. Không những vậy, khi vừa giải quyết một vấn đề này, sẽ lại có một vấn đề khác xuất hiện.**

Thứ ba, mối quan hệ với giới truyền thông. Trong số rất nhiều những doanh nhân mà tôi quen biết, Liễu Truyền Chí và Mã Vân thuộc tuýp doanh nhân rất được giới truyền thông yêu thích, vì những lời họ nói tuy bề nổi rất ngắn gọn dễ hiểu, nhưng ý tứ hàm chứa thì vô cùng sâu sắc thú vị, họ có thể giảng giải những vấn đề thương mại khô khan một cách rõ ràng và đầy màu sắc. Trong sự kiện VIE lần này, sự thêm mắm dặm muối của các phóng viên truyền thông cũng đẩy nó lên một tầm cao mới. Dù chưa từng hỏi Mã Vân, nhưng tôi nghĩ sau sự kiện lần này, cách nhìn của anh đối với truyền thông chắc hẳn có chuyển biến lớn.

Ở Trung Quốc, có rất nhiều doanh nhân sợ giới truyền thông, đương nhiên nguyên nhân khiến họ sợ hãi cũng rất phong phú. Nhưng tôi dám khẳng định Mã Vân không sợ, thứ nhất là vì cá tính của anh được sinh ra để dành cho truyền thông, thứ hai là anh hoàn toàn không sợ những thứ hào nhoáng. Ngay từ khi lập nghiệp, dường như anh đã gắn bó với truyền thông. Kể cả năm thứ hai sau khi được thành lập, Alibaba vẫn chưa biết làm cách nào để kiếm tiền, vậy mà anh đã được đưa lên bìa tạp chí *Forbes*; cuối thập niên 90 của thế kỷ XX, anh được đưa lên CCTV, để phóng viên *Không gian cuộc sống* đi theo để chụp ảnh; sự kiện VIE lần này là lần Mã Vân khiến giới truyền thông xôn xao bàn tán, thậm chí là phê bình với quy mô lớn nhất kể từ khi anh lập nghiệp.

Có một số mối quan hệ mà một nhà sáng nghiệp phải xử lý một cách vô cùng thận trọng: Thứ nhất là quan hệ với chính phủ, cũng chính là quan hệ với ban ngành chủ quản; thứ hai là quan hệ với các nhà đầu tư; thứ ba là quan hệ với người sử dụng; thứ tư là quan hệ với đội ngũ nòng cốt và nhân viên; thứ năm là quan hệ với truyền thông. Đương nhiên, ngoài sự chân thành ra, trí tuệ và phương pháp cần phải áp dụng để xử lý những mối quan hệ này cũng rất khác nhau, đều cần phải cẩn trọng hết mực và vô cùng nhẫn nại. Bởi vì chỉ cần xử lý không tốt một trong số những mối quan hệ này, đều có thể ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp, thậm chí có khi còn đe dọa đến sự tồn vong của doanh nghiệp.

**Ngoài những mối quan hệ cần phải xử lý này, một việc cực kỳ quan trọng khác đối với nhà sáng nghiệp là tìm kiếm phương hướng phát triển của doanh nghiệp, bồi dưỡng đội ngũ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Làm được những**

**điều này là không dễ dàng, cộng thêm phải xử lý 5 mối quan hệ kể trên, sẽ khiến cho nhà sáng nghiệp phải hao công tốn sức rất nhiều. Vì vậy mới nói rằng trở thành một nhà sáng nghiệp là không đơn giản, trở thành một nhà sáng nghiệp thành công lại càng khó khăn hơn.**

**Khi doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán, nhà đầu tư và thành viên trong đội ngũ có thể rút lui giữa chừng, nhưng nhà sáng nghiệp thì nhất thiết phải bám trụ đến cùng.**

Trong quá trình viết cuốn sách này, lòng tôi luôn ngập tràn sự kính trọng đối với một nhà sáng nghiệp tài giỏi như Mã Vân, bởi trong hành trình lập nghiệp hơn 4 năm trời của mình, tôi cũng đã phần nào nếm trải được nỗi gian khó. Mức độ gian khó này vượt qua tất thảy những yêu cầu của một ngành nghề đơn thuần nào đó. Sự kính trọng này khiến cho một người đã có 15 năm kinh nghiệm trong ngành truyền thông như tôi có một cái nhìn và đánh giá khách quan nhất đối với sự kiện VIE. Thứ nhất là có thể chúng ta vẫn chưa được tiếp cận với sự thật chân chính, thứ hai là yêu cầu của chúng ta đối với doanh nhân có lẽ quá cao. Thực ra doanh nhân không phải là tấm gương đạo đức, khi doanh nghiệp phải ứng phó với một cục diện luôn biến đổi khôn lường, một doanh nhân cũng không thể trở thành cái gọi là tấm gương đạo đức kia, bởi vì trách nhiệm mà anh ta phải gánh trên vai là giúp cho doanh nghiệp tiếp tục được sinh tồn và phát triển.

Tình hình như vậy khiến tôi nhớ về năm 2000, khi tôi dứt khoát rời khỏi trung tâm tin tức của Đài truyền hình Trung ương để chuyển sang kênh kinh tế. Trở thành một phóng viên điều tra của trung tâm tin tức trong khoảng thời gian hơn 5 năm, chúng tôi đã từng thẳng thắn phê bình rất nhiều cơ quan thuộc cấp chính phủ, những kẻ phạm pháp và vi phạm luật. Những phê bình này đương nhiên cũng không có gì sai sót, nhưng bản thân phải trường kỳ nắm giữ một thước đo công chính, đặt mình trong tình cảnh trên đe dưới búa, và trong một môi trường lịch sử khi mà pháp chế và kinh tế thị trường vừa mới được gây dựng. Chúng tôi nghiêm túc đối mặt với mỗi một đối tượng bị chỉ trích, bị phê bình, và có thể sẽ phát hiện ra sự tình phức tạp hơn rất nhiều so với những gì chúng tôi tưởng tượng, dưới một tình cảnh phức tạp như vậy, những lời phê bình của chúng tôi trở nên thật nhỏ nhặt và vô nghĩa. Tôi luôn nghĩ rằng, nếu như tôi là đối tượng bị phỏng vấn, liệu tôi có làm tốt hơn họ không? Kỳ thực câu hỏi này rất khó để trả lời. Thế nên, tôi ngày càng không thích làm những việc như vậy nữa, tôi bắt đầu thích làm những việc mang tính xây dựng, giới thiệu các kinh nghiệm quản lý ưu tú. Đây chính là nguyên nhân tôi rời khỏi mục *Điều tra tin tức*, chuyển sang mục *Đối thoại* để khai thác phương thức giao tiếp và tư tưởng của

các vị CEO của 500 doanh nghiệp đa quốc gia mạnh nhất thế giới. Trong một quốc gia mà mọi thứ vẫn đang ngổn ngang chờ thời, tôi thích được làm một công tác mang tính xây dựng hơn.

Vì vậy, đứng ở trên bờ để nói thì rất dễ dàng, nhưng những người đang bơi giữa dòng kia mới thật sự vất vả.



## GÓC NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Những lời bàn tán tiêu cực không thể bị dập tắt

Sự kiện dịch chuyển cổ phần Zhifubao là sự kiện đánh dấu những cảm xúc tiêu cực của mọi người đối với Alibaba bùng nổ dữ dội trên truyền thông.

Mặc dù phần lớn thời gian trước đó cũng có những lời bàn tán tiêu cực nhắm vào Mã Vân và Alibaba, nhưng về tổng thể mà nói, thái độ của công chúng đối với Mã Vân và Alibaba do anh sáng lập vẫn là thân thiện. Giới truyền thông và công chúng vẫn tỏ thái độ tán thưởng trước giá trị quan “nền văn minh thương mại mới” do Alibaba đề xướng. Các phát ngôn của Mã Vân cũng đều hợp lòng người. Có vô số nhà sáng nghiệp coi anh là một hình mẫu và thần tượng. Nhưng trước và sau khi diễn ra sự kiện dịch chuyển cổ phần Zhifubao, cảm xúc của dư luận đột nhiên đi theo chiều hướng ngược lại.

Những lời phê bình của truyền thông đối với Mã Vân qua sự kiện dịch chuyển cổ phần Zhifubao chủ yếu tập trung ở những điểm sau:

Thứ nhất, phản bội lại “tinh thần khế ước”. Với tư cách là nhà quản lý của Zhifubao, Mã Vân đã tự ý chuyển cổ phần của Zhifubao về một công ty mà trên thực tế anh là người không chế, trong khi vẫn chưa trưng cầu được sự đồng thuận của Hội đồng quản trị (thậm chí là chưa thông báo với Hội đồng quản trị, theo sự thực mà những “nhà phê bình” kia hiểu được). Sự chỉ trích này có thể lấy bài bình luận xã hội của Hồ Thu Lập được đăng trên tuần san *Thế kỷ mới* làm đại diện, trong đó Mã Vân bị chỉ trích là kẻ vong ân bội nghĩa, tự phản bội lại giá trị quan văn minh thương mại mới và uy tín trung thực mà bấy lâu nay anh

vẫn rao giảng.

Thứ hai, dẫn đến làn sóng nghi ngờ của các nhà đầu tư hải ngoại đối với những công ty Trung Quốc đang áp dụng cơ cấu thỏa thuận VIE. Logic của nó là: Nếu như Zhifubao với cơ cấu không chế VIE có thể dễ dàng bị lãnh đạo dịch chuyển sang một công ty khác như vậy (trong khi gần như tất cả các công ty internet của Trung Quốc đang niêm yết trên sàn chứng khoán nước ngoài đều đang áp dụng cơ cấu không chế VIE) thì việc các nhà đầu tư hải ngoại đầu tư vào các công ty công nghệ Trung Quốc liệu có thực sự an toàn? Một số nhà đầu tư mạo hiểm giữ quan điểm trên. Và trong làn sóng nghi ngờ này, nhất cử nhất động của Mã Vân đều bị coi là gây ra sự uy hiếp cực lớn cho cả ngành công nghiệp internet của Trung Quốc.

Thứ ba, dùng danh nghĩa “yêu nước” và “an toàn quốc gia” để mưu đồ lợi ích cá nhân. Sau khi Sử Ngọc Trữ đăng tải bài viết “Tên lưu manh yêu nước” trên blog cá nhân, sự chỉ trích này càng thêm nghiêm trọng. Nguyên văn bài blog của Sử Ngọc Trữ đó là: “Chúc mừng Zhifubao trở về Trung Quốc! Sau khi doanh thu hàng năm của tập đoàn Alibaba đạt 2.000 tỷ nhân dân tệ, quyền không chế cổ phần của tập đoàn vẫn nằm trong tay người Mỹ và người Nhật, điều này đã đụng chạm đến vấn đề an toàn quốc gia của Trung Quốc. Bây giờ phải ép Yahoo của Mỹ và Softbank của Nhật bán lại một phần cổ phần cho doanh nghiệp và chính phủ Trung Quốc, nếu như không bán, chúng ta cũng cần ‘lưu manh’ một chút, tất cả những nghiệp vụ mới không nên đặt vào những công ty tập đoàn mà Yahoo và Softbank nắm giữ cổ phần, đề nghị Mã Vân trở thành một ‘tên lưu manh yêu nước’.”

“2.000 tỷ không chiếm một tỉ trọng lớn trong nền kinh tế quốc dân của Trung Quốc hay sao? Nếu như toàn bộ server đi tong thì sẽ ảnh hưởng đến bao nhiêu cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ? Người Mỹ và người Nhật bán một phần cổ phiếu của tập đoàn Alibaba, sau khi tỉ lệ cổ phần giảm xuống dưới 50%, và kiếm được vài tỷ đô la, số cổ phần còn lại toàn bộ là lợi nhuận ròng, họ kiếm được ít hay sao? Người Mỹ, người Nhật cứ ì ra đó nắm giữ cổ phần, chính phủ Trung Quốc có thể yên tâm sao?”

Cứ như vậy, lời biện minh của Mã Vân bị nhấn chìm giữa một biển những lời phê bình chỉ trích.

Tôi rất khó giải thích tại sao từ năm 2011, dù trước đó vẫn luôn luôn được dư luận tung hô tán thưởng, Mã Vân và Alibaba lại bắt đầu phải đối diện với đủ những lời phê bình và trách móc; còn trước đó công ty Tencxun vốn luôn bị phê bình lại bắt đầu thành công

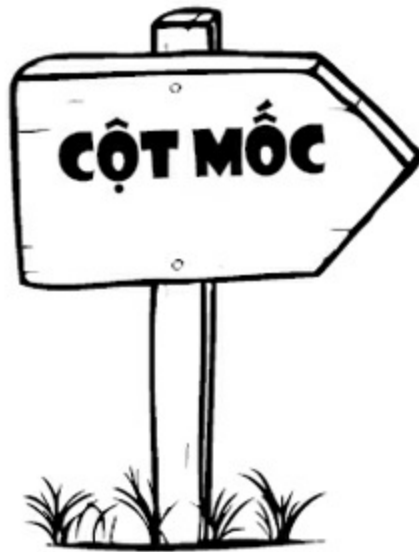


trong việc đổi dòng dư luận. Nhưng nguyên nhân bắt nguồn từ một số phương diện sau đây có thể giúp chúng ta lý giải sự nghịch chuyển của làn sóng này:

1. *Tâm lý công chúng.* Phùng Luân từng nói đùa rằng, tâm lý của công chúng chính là: Đầu tiên họ sẽ đưa bạn lên điện thờ, treo bạn ở trên tường; sau đó lại muốn quảng hình của bạn từ trên tường xuống dưới đất rồi giẫm cho vài cái. Mã Vân và Alibaba bao năm nay được hưởng sự yêu chiều của dư luận và công chúng, vậy là anh đã được “đưa lên điện thờ”; ai đã được “đưa lên điện thờ” thì người đó không được phép “phạm sai sót”; và khi sự kiện di chuyển cổ phần Zhifubao bị coi là “sai sót”, đại đa số mọi người đều không buồn tìm hiểu cặn kẽ chân tướng và chi tiết trong đó, họ chỉ nhao nhao bày tỏ nỗi cuồng giận một cách đơn giản.
2. *Nhân tố lợi ích.* Trong quá khứ, Mã Vân và Alibaba vẫn luôn duy trì sự nhất trí về mặt lợi ích của công ty và của cả xã hội, hoặc chí ít là có thể duy trì tính nhất quán với “xu thế”, dù là trong việc tạo ra công ăn việc làm, giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hay là khích lệ động viên các nhà sáng nghiệp. Nhưng lần này, rõ ràng anh đã đụng chạm tới lợi ích của một số quần thể. Trực tiếp nhất, đó là những người hoạt động trong giới đầu tư sẽ cảm thấy không vui. Họ cũng có cái cơ để lo lắng rằng sự kiện di chuyển cổ phần Zhifubao sẽ mở ra một tiền lệ xấu. Cũng trong lúc này, một hiện tượng nguy hiểm xuất hiện, đó là sự cạnh tranh giữa một số công ty internet cũng được biểu hiện qua sự thao túng của dư luận – không chỉ có một doanh nhân từng phải oán thán vì điều này.
3. *Cửa sổ thời gian.* Sự kiện di chuyển cổ phần Zhifubao và Muddy Waters Research<sup>(46)</sup> khiến cho các nhà đầu cơ cổ phiếu nghi ngờ rằng báo cáo tài chính của một số công ty Trung Quốc cũng bị làm giả, từ đó gây ra rất nhiều ảnh hưởng tiêu cực hoặc tụt giảm cổ phiếu đồng loạt trên thị trường chứng khoán hải ngoại. Những lời chỉ trích liên quan đến “uy tín” của các công ty Trung Quốc cũng hòa lẫn cùng những chỉ trích về “uy tín” của Mã Vân và Alibaba. Công chúng không thể phân biệt rạch ròi, sự kiện Zhifubao lại càng làm thúc đẩy, thậm chí là gây ra sự sụt giảm đồng loạt của các cổ phiếu khái niệm của Trung Quốc, hay là việc các công ty niêm yết ở nước ngoài làm giả dẫn đến sự sụt giảm liên tục của các loại cổ phiếu khái niệm của Trung Quốc.
4. *Sự thay đổi tâm lý của Alibaba.* Một loạt những thành tựu trước đó như: Cuộc “hôn nhân giữa Yahoo – Alibaba”, đánh bại eBay, niêm yết B2B trên sàn chứng khoán Hồng Kông khiến cho Alibaba đã quen với sự chiều chuộng và những lời tán dương. **Công ty này đã trở thành một trong những công ty internet lớn nhất Trung Quốc.**

**Một điều không thể tránh khỏi là tâm thái của công ty này ít nhiều đã có sự thay đổi so với tâm thái khi lập nghiệp ở công viên ven hồ và đánh bại eBay Trung Quốc thuở trước. Trong việc giao tiếp với thế giới bên ngoài, đôi lúc họ đã có chút chậm trễ, hoặc là cho rằng không mấy cần thiết. Họ không hề ý thức được rằng, với địa vị của mình trong ngành internet của Trung Quốc, nhất cử nhất động của họ đều thu hút sự chú ý cực lớn của giới truyền thông.**

Lấy ngay sự kiện Zhifubao làm ví dụ, chúng ta có thể nhìn thấy đến tháng 8 năm 2010, sự thay đổi về quyền cổ phần đã được hoàn tất, ngày 11 tháng 5 năm 2011, Yahoo đã gửi báo cáo tài chính quý lên Ủy ban Chứng khoán và Hội đoái Mỹ, trong đó tiết lộ thông tin, từ đó giới truyền thông mới biết được chuyện này, sau đó những lời nghi ngờ dị nghị mới bắt đầu xuất hiện trên các phương tiện truyền thông và mạng xã hội. Nhưng phải đến tận một tháng sau Alibaba mới giải thích chuyện này, tức ngày 14 tháng 6 năm 2011, Mã Vân mới vội vã từ Mỹ trở về Hàng Châu để triệu tập cuộc họp với giới truyền thông.



## CỘT MỐC - 21

Năm 2010: Chế độ đối tác kích hoạt văn hóa giá trị 102 năm

*“Mục tiêu, sứ mệnh và giá trị quan là động lực để chúng tôi tiếp tục tiến bước. Tôi đề nghị mọi người kể từ ngày mai phải thay đổi (mục tiêu) 80 năm thành 102 năm, (biến công ty) trở thành công ty lớn nhất, độc đáo nhất và là công ty bước qua 3 thế kỷ của Trung Quốc. Nếu như công ty có thể sống tới 102 năm, đó sẽ là thành công lớn nhất của chúng ta. Thành công lớn nhất của Alibaba không phải là chúng ta có được Chengxintong hay Nhà cung ứng Trung Quốc, mà đó là đã cùng nhau tạo ra một công ty vĩ đại. 102 năm nữa chắc chắn tôi sẽ không được chứng kiến, nhưng đến khi đó, con cái của chúng ta, hay là con của con chúng ta có thể đến công ty, và chúng sẽ không cảm thấy phải hổ thẹn điều gì.”*

## NIỀM TIN VÀ HY VỌNG ĐỐI VỚI TƯƠNG LAI

Năm 2010, “18 vị La Hán” của tập đoàn Alibaba cùng từ bỏ thân phận “nhà sáng lập”, nội bộ tập đoàn bắt đầu thử vận hành theo “chế độ đối tác”, mỗi năm sẽ tuyển chọn đối tác mới để gia nhập. Alibaba hy vọng phương thức “đối tác” này sẽ hoàn toàn khác biệt với chế độ đối tác được quy định trong luật hợp tác doanh nghiệp của Trung Quốc đại lục, Hồng

Kông hay quần đảo Cayman, và là một điều khoản đặc biệt nhằm đề cử các ứng viên trở thành thành viên trong ban quản trị được xác lập trong điều khoản của công ty, chứ không phải căn cứ theo tỉ lệ nắm giữ cổ phần để phân phối đề cử chức vị trong Hội đồng quản trị. Ngoài ra, “đối tác” trong phương án của Alibaba cũng không giống với đối tác trong các doanh nghiệp cổ phần, cần phải chịu trách nhiệm liên đới đối với nợ của doanh nghiệp, mà chỉ bắt buộc phải “có thâm niên công tác tại Alibaba từ 5 năm trở lên, có năng lực lãnh đạo ưu tú, có nhận thức cao về văn hóa của công ty, không những vậy còn phải có những cống hiến mang tính tích cực với sự phát triển của công ty, nguyện dốc hết sức mình để kế thừa sứ mệnh và văn hóa của công ty.” Mã Vân cho rằng những đối tác với tư cách là người vận hành, người xây dựng nghiệp vụ, người kế thừa văn hóa, đồng thời cũng là cổ đông của công ty, họ rất có khả năng sẽ kiên trì đến cùng với sứ mệnh và lợi ích lâu dài của công ty, tạo ra những giá trị lâu dài cho các khách hàng, nhân viên và cổ đông của công ty.

Chế độ đối tác của Mã Vân bắt nguồn từ hai điểm. Thứ nhất là từ hai công ty không hoạt động trong lĩnh vực internet: một công ty là Ngân hàng đầu tư Goldman Sachs, một công ty là Công ty Tư vấn Mc.Kinsey, họ đều áp dụng mô hình quản lý đối tác. Nguồn cảm hứng thứ hai đó là mô hình quản lý “Viện nguyên lão” của đế quốc La Mã cổ đại. Viện nguyên lão của La Mã là một tập thể thẩm nghị, là người dẫn đường, người biện hộ và người bảo hộ trong việc xử lý các vấn đề thuộc về cộng đồng, cũng tương tự với giá trị quan và văn hóa của một công ty. Ban đầu Viện nguyên lão bao gồm 100 vị thủ lĩnh của các gia tộc, gọi là trưởng lão, sau đó tăng lên 300 vị. Đến năm 2013, tổng cộng Alibaba đã chọn được 27 đối tác. Ngày 10 tháng 9 năm 2013, Mã Vân nói rằng: “Cơ chế này sẽ kế thừa sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị quan của chúng tôi, đảm bảo việc Alibaba có thể sáng tạo không ngừng, tổ chức ngày càng hoàn thiện hơn, sẽ linh hoạt và có sức cạnh tranh hơn trong thị trường tương lai. Đồng thời, chúng tôi cũng hy vọng rằng trên cơ sở công khai minh bạch, chế độ đối tác của Alibaba có thể ngăn chặn sự can thiệp của xu thế trục lợi ngắn hạn trên thị trường vốn hiện tại vào quá trình phát triển lâu dài của doanh nghiệp, mang đến lợi ích lâu dài hơn cho các cổ đông.”

Mã Vân luôn mang trong mình một lý tưởng vĩ đại, đó là tạo ra một công ty vĩ đại thuộc về riêng dân tộc mình. Năm 2009, trong lễ kỷ niệm 10 năm thành lập Alibaba, Mã Vân đề xuất Alibaba phải trở thành một doanh nghiệp 102 năm. Khẩu hiệu mà Mã Vân nêu ra đầu tiên đó là trở thành một doanh nghiệp 80 năm, Mã Vân từng nói rằng khi con số “80” này đã được định ra là do bất chợt nghĩ ra. Tình trạng của ngành internet năm 1999 đó là rất nhiều công ty niêm yết được 8 tháng thì chạy mất tiêu. Toàn nhân dân Trung Quốc đều ri

tai nhau về việc internet có thể lên sàn chứng khoán để kiếm tiền, rồi sau đó lủi mất. Vì vậy khi đó Mã Vân đã đề xuất rằng Alibaba phải trở thành công ty 80 năm.

**Trong buổi lễ kỷ niệm, anh nói một cách thẳng thắn: “Mục tiêu, sứ mệnh và giá trị quan là động lực để chúng tôi tiếp tục tiến bước. Tôi đề nghị mọi người rằng kể từ ngày mai phải thay đổi (mục tiêu) 80 năm thành 102 năm, (biên công ty) trở thành công ty lớn nhất, độc đáo nhất và là công ty bước qua 3 thế kỷ của Trung Quốc. Nếu như công ty có thể sống tới 102 năm, đó sẽ là thành công lớn nhất của chúng ta. Thành công lớn nhất của Alibaba không phải là chúng ta có được Chengxintong hay Nhà cung ứng Trung Quốc, mà đó là đã cùng nhau tạo ra một công ty vĩ đại. 102 năm nữa chắc chắn tôi sẽ không được chứng kiến, nhưng đến khi đó, con cái của chúng ta, hay là con của con chúng ta có thể đến công ty, và chúng sẽ không cảm thấy phải hổ thẹn điều gì.”**

Mã Vân cho rằng: Một trường đại học có thể đi được quãng đường 100 năm, vì vậy Alibaba nhất định phải xây dựng nên một trường đại học của doanh nghiệp; văn hóa doanh nghiệp có thể đi được quãng đường 102 năm, vậy văn hóa doanh nghiệp chính là gen phát triển của doanh nghiệp; đầu tư có thể tiến hành 102 năm, giống như tập đoàn Rockefeller, mặc dù giờ đây đã không còn nữa, thế nhưng tiền bạc và lý luận của họ vẫn còn. Vì vậy, phải cân nhắc và xây dựng tầm nhìn 102 năm cho công ty, đây là hy vọng và niềm tin của Mã Vân đối với tương lai.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Chế độ đối tác của Alibaba

Trong rất nhiều sứ mệnh lịch sử mà Mã Vân đã đề ra cho Alibaba, mục tiêu để công ty tồn tại được 102 năm và trở thành một công ty xuyên suốt qua 3 thế kỷ có lẽ là khó để thực hiện nhất. Dù đã nêu ra, nhưng dùng phương thức nào để đảm bảo rằng có thể thực hiện mục tiêu này lại trở thành một vấn đề mà Mã Vân phải suy nghĩ. Phương thức dùng chế độ để đảm bảo rõ ràng là đáng tin cậy nhất và là phương thức căn bản nhất để giải quyết vấn

đề. Và thế là, chế độ đối tác của Alibaba được sinh ra từ đó.

Chế độ đối tác này sẽ giải quyết vấn đề hai chiều trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Thứ nhất là việc bổ nhiệm thành viên Hội đồng quản trị. Thông thường mà nói, việc bổ nhiệm thành viên Hội đồng quản trị có liên quan trực tiếp với cổ phần, đa số những người nắm nhiều cổ phần trong tay đều đảm nhiệm các chức vụ lãnh đạo trong Hội đồng quản trị. Nhưng do cổ phần của đội ngũ Alibaba trải qua nhiều lần pha loãng, dẫn đến lượng cổ phần chiếm hữu cuối cùng tương đối ít, rất khó có quyền định đoạt quyết sách trong Hội đồng quản trị. Để tháo gỡ nút thắt này, Mã Vân đã áp dụng phương pháp đa số thành viên Hội đồng quản trị sẽ do các đối tác Alibaba bỏ phiếu đề cử, đảm bảo lý luận kinh doanh và giá trị quan văn hóa của các thành viên Hội đồng quản trị và tập thể quản lý Alibaba được thống nhất với nhau. Để làm được điều này, Mã Vân đã không hề nuối tiếc khi chuyển địa điểm niêm yết từ Hồng Kông sang New York, không hề nuối tiếc khi lùi lại thời gian niêm yết, qua đó có thể thấy được quyết tâm của anh lớn đến mức nào.

Vấn đề thứ hai mà chế độ đối tác phải giải quyết là làm thế nào để Alibaba xuất hiện ngày càng nhiều những người trẻ có thể kế thừa giá trị quan của công ty và có khả năng cống hiến trong kinh doanh. Điều này sẽ mang tới sức sống và nguồn sinh lực mới cho Alibaba. Không những vậy số lượng đối tác không phải theo chế độ kế tục chỉ 1-2 người, mà là chế độ kế tục có tính quần thể. Hệ số an toàn của nó sẽ lớn hơn rất nhiều, điều này sẽ đảm bảo được sự phát triển mang tính lâu dài của công ty.

**Ở phương diện chế độ, Alibaba đã nỗ lực rất lớn. Nhưng để có thể đảm bảo tuổi thọ 102 năm của công ty thì điều này vẫn là rất khó.** Chế độ kế tục mang tính quần thể sẽ có vấn đề của riêng nó, nếu như một ngày nào đó một quần thể ưu tú không có một nhà lãnh đạo có khả năng gắn kết, có phong thái lãnh tụ như Mã Vân thì công ty rất có khả năng rơi vào trạng thái “cha chung không ai khóc”, mạnh ai nấy làm. Trong một quốc gia có lịch sử nhân trị lâu đời như Trung Quốc, việc giải quyết mang tính chế độ liệu có thể thay thế cho nhân trị hay không thì vẫn cần thời gian để kiểm nghiệm. Vấn đề nan giải này thực chất cũng là vấn đề chung mà các doanh nghiệp châu Á đều phải đối mặt. Khi Lý Gia Thành đã ở độ tuổi hơn 80 mà vẫn phải đưa ra những quyết sách trọng đại cho doanh nghiệp của mình, chúng ta càng phải nhìn nhận một cách cẩn thận và nghiêm túc đối với vấn đề tuổi thọ doanh nghiệp và thế hệ tiếp nối. Và thời gian sẽ đưa ra câu trả lời.



# GÓC NHÌN MỚI CỦA THỜI ĐẠI

## Biện luận qua internet

Căn cứ vào những điều Mã Vân nói trong email nội bộ của công ty, chế độ đối tác của Alibaba sẽ bắt đầu được vận hành từ năm 2010. Nhưng điều thực sự khiến cho giới truyền thông bàn tán xôn xao là việc tập đoàn Alibaba áp dụng chế độ đối tác ngay trong thời điểm Sàn Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông đang nảy sinh mâu thuẫn.

Ban đầu là những lời đồn đoán trên giới truyền thông và thị trường liên quan đến việc Alibaba áp dụng chế độ đối tác giữa lúc đàm phán với Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông. Một điều hiển nhiên, bất luận là Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông hay là Alibaba đều phải chịu rất nhiều áp lực. Áp lực dư luận mà Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông phải chịu là việc họ đã làm lỡ IPO của Alibaba chỉ vì cố giữ những quy tắc thủ cựu và tinh thần thiếu sự đổi mới của mình, IPO này có thể là IPO với quy mô lớn nhất của một công ty internet trong những năm gần đây. Còn áp lực dư luận mà Alibaba phải gánh chịu là chế độ đối tác của Alibaba đã trao quyền lực quá lớn cho đối tác, từ đó có thể dẫn đến việc quyền lợi của các cổ đông thiểu số bị xâm phạm. Dưới áp lực như vậy, Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị Thái Sùng Tín, Chủ tịch Hội đồng quản trị Mã Vân của Alibaba, và cả Tổng giám đốc Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông Lý Tiểu Gia đã lần lượt lên tiếng, gián tiếp biện luận về chế độ đối tác.

Ngày 10 tháng 9 năm 2013, Mã Vân sử dụng email nội bộ để giải thích chế độ đối tác của Alibaba, trong đó có nói thêm rằng: “Chúng tôi không hẳn đã quan tâm đến việc ai sẽ không chế công ty này, nhưng chúng tôi quan tâm đến việc người sẽ không chế công ty này, bắt buộc phải là một đối tác có thể giữ vững và kế thừa văn hóa và sứ mệnh của Alibaba. Chúng tôi không để ý đến việc sẽ niêm yết ở đâu, nhưng chúng tôi để ý đến nơi mà chúng tôi sẽ niêm yết, bắt buộc phải là một nơi luôn ủng hộ sự mở cửa, sáng tạo, có một nền văn hóa đề cao sự phát triển dài lâu và gánh vác trách nhiệm.”

Hai tuần sau, ngày 25 tháng 9, Tổng giám đốc Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông Lý Tiểu Gia đã đăng tải một bài phát biểu dài của mình, trong đó viết rằng: “Cần phải khách

quan khi nhìn nhận sự việc, không được để những cảm xúc tiêu cực chi phối, không bị ảnh hưởng bởi những lời chỉ trích, cũng không được để tình hình cụ thể của một công ty hoặc một cá nhân cá biệt làm ảnh hưởng đến phán đoán của mình. Xét cho cùng, chúng tôi cần phải đưa ra những quyết định phù hợp nhất và có lợi nhất cho Hồng Kông, chứ không phải là những quyết định an toàn nhất, dễ dàng nhất. Tôi chỉ hy vọng rằng đối với một chủ đề quan trọng có liên quan đến lợi ích của công chúng như thế này, mọi người có thể thảo luận một cách chân thành, công khai, trên tinh thần cân bằng khách quan và tôn trọng các bên.”

Ngày hôm sau, Thái Sùng Tín đã đăng tải một bài viết nổi tiếng, bài viết này tiếp tục giải thích lý do vì sao Alibaba áp dụng chế độ đối tác, đồng thời cũng có hơi hướng tăng thêm áp lực đối với Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông. Ở đoạn cuối bài viết, Thái Sùng Tín nói: “Chúng tôi không hề mong đợi cơ cấu quản lý giám sát của Hồng Kông sẽ thay đổi vì công ty Alibaba, nhưng chúng tôi tin chắc rằng Hồng Kông nên nghiêm túc thăm dò và định hướng xây dựng một môi trường giám sát quản lý sáng tạo và phù hợp với xu thế của tương lai. Hôm nay, với tư cách là một người Hồng Kông, tôi muốn hỏi một điều: Đó là việc giám sát quản lý thị trường vốn của Hồng Kông đã bị tốc độ biến đổi cực nhanh của thế giới bỏ lại phía sau, hay là cần phải nhanh chóng thay đổi, thúc đẩy sáng tạo vì tương lai của thị trường vốn Hồng Kông? Cổ nhân có câu: Những điều mới mẻ sẽ lật đổ những thứ lỗi thời...”

Họ đều thông qua mạng xã hội để phát biểu đạt ngôn luận của mình, chứ không phải trả lời phỏng vấn của phóng viên. Nhưng họ đều muốn thông qua những bài viết trên internet của mình để tạo sức ảnh hưởng đối với dư luận.

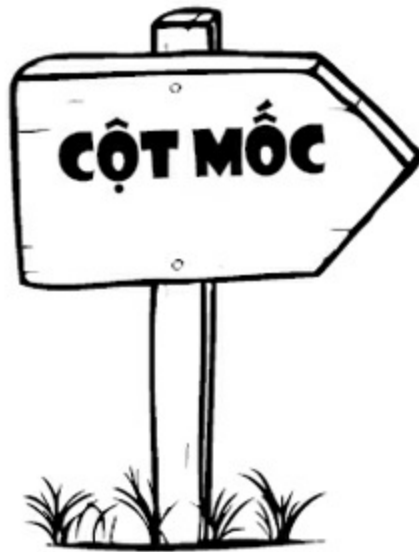
Sau đó, họ đều đã thành công. **Kỳ thực, màn “biện luận qua internet” giữa Alibaba và Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông là một cuộc chiến dư luận được thực hiện một cách xuất sắc. Một đợt IPO trở thành tiêu điểm dư luận, cả hai bên đều lợi dụng dư luận để tăng thêm áp lực cho đối phương, đồng thời giải thích lý do cho những hành vi của mình, chứ chưa từng trực tiếp mở lời với giới truyền thông, nhưng những câu chữ của hai bên đã cấu thành nên toàn bộ nguồn thông tin liên quan đến những gì mà hai bên đang suy nghĩ trên truyền thông. Những bài viết của Mã Vân, Thái Sùng Tín và Lý Tiểu Gia đều được truyền bá vô cùng rộng rãi.**

Không biết điều này liệu có trở thành tiền lệ trong việc truyền bá thông tin đối ngoại hay không, tức là những thông tin quan trọng không cần phải thông qua lễ công bố hay



được công bố qua việc trả lời phỏng vấn của giới truyền thông, mà thông qua một bức thư công khai hay một bài blog với những ngôn từ được sử dụng một cách sâu xa, tinh tế.

Chỉ là nhìn về mặt kết quả, cả hai bên đều chưa tháo gỡ được nút thắt kia. Nếu như nói rằng Alibaba lựa chọn Hồng Kông làm địa điểm niêm yết đầu tiên, Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông cũng hy vọng lấy được IPO của Alibaba. Vậy thì mục đích của họ đều không đạt được.



## CỘT MỐC - 22

### Tháng 2 năm 2011: Đấu tranh chống hủ bại

*“Từ trước tới nay chúng tôi không bao giờ vì lợi ích mà thay đổi bản thân, cũng không bao giờ vì áp lực mà từ bỏ nguyên tắc của mình. Dù phải đối mặt với bất kỳ thử thách nào, chẳng thà chúng tôi đóng cửa công ty, chứ không bao giờ từ bỏ nguyên tắc.”*

## VƯỢT QUÁ GIỚI HẠN

Tháng 2 năm 2011, 2.326 “Nhà cung ứng Trung Quốc” của Alibaba vướng nghi vấn lừa đảo, làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của Alibaba. Sự việc này đã vượt quá giới hạn chịu đựng của Mã Vân, Mã Vân cho rằng muốn trở thành một nhà buôn ưu tú, một thương gia ưu tú, một doanh nhân ưu tú, thì bắt buộc phải có một thứ, đó chính là uy tín. Uy tín là viên gạch nền, những điều cơ bản nhất thông thường lại là những điều khó thực hiện nhất. Nhưng ai làm được điều này, người đó sẽ đi được rất xa, rất dài.

Với tư cách là một platform thương mại B2B giao dịch song phương trên toàn thế giới, Alibaba hoạt động theo chế độ thành viên, tuyệt đại đa số doanh thu mỗi năm đều đến từ phí thành viên.

Thành viên của Alibaba được phân thành 3 mô hình: “Nhà cung ứng Trung Quốc” chỉ

những doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước triển khai dịch vụ ở thị trường hải ngoại; “Trung Quốc Chengxintong” là những doanh nghiệp vừa và nhỏ triển khai dịch vụ ở thị trường trong nước; “Nhà cung ứng quốc tế Kim Bài” là những dịch vụ được cung cấp bởi nhà cung ứng nước ngoài. Toàn bộ sự kiện bùng phát của năm 2011 đều đến từ “Nhà cung ứng Trung Quốc”.

Tháng 11 năm 2008, Alibaba tung ra một sản phẩm có tên là “Chukoutong”, nằm trong hệ thống của “Nhà cung ứng Trung Quốc”, mức giá đưa ra ban đầu là 19.800 tệ. So với mức phí thành viên 50.000 tệ của “Nhà cung ứng Trung Quốc” thì mức giá này được coi là tương đối rẻ, nhưng so với mức phí thành viên chưa đầy 3.000 tệ của “Trung Quốc Chengxintong” thì giá của “Chukoutong” vẫn là tương đối cao. Nhưng tỉ lệ hoa hồng của nghiệp vụ này tương đối cao, mức hoa hồng được hưởng sẽ là 25% lượng hàng hóa tiêu thụ cao nhất, tương đương với việc một nhân viên bán hàng có thể nhận được 4.950 nhân dân tệ. Khi đó mức lương cơ bản của nhân viên kinh doanh Alibaba là từ 800-1.000 tệ, cũng đồng nghĩa với việc nếu như không ký được đơn hàng nào, cuộc sống của những nhân viên bán hàng này sẽ khá chật vật. Vì vậy dẫn đến việc một số nhân viên vì muốn trục lợi cá nhân, vẫn chấp nhận ký hợp đồng dù biết rõ đối tác là kẻ lừa đảo. Cuối cùng xuất hiện tình trạng sau khi khách hàng đặt mua và thanh toán qua platform của Alibaba thì bên bán bỗng nhiên mất hút.

Lúc mới đầu, một số khách hàng bị lừa tố cáo trên diễn đàn thương nhân của Alibaba, do có quá nhiều người bị hại đang sống ở nước ngoài, nên sự kiện lừa đảo này diễn ra gần 2 năm trời mà giới truyền thông trong nước vẫn không tập trung thông báo. Nhưng ở nước ngoài, có ít nhất hai trang web trở lên đã tổng hợp được đơn khiếu nại của hơn 600 người bị hại. Dạng lừa đảo này thông thường được biểu hiện như sau: Khi khách hàng cần gấp một lô sản phẩm, họ sẽ đăng nhu cầu tìm nhà cung ứng trên Alibaba, sau khi khách hàng và người phụ trách của công ty liên hệ với nhau, phía công ty sẽ yêu cầu khách hàng đặt cọc 10.000 tệ, sau khi thanh toán xong khoản đặt cọc này, khách hàng bỗng phát hiện ra công ty này đã “bóc hơi”, không thể liên lạc nữa. Trong số những công ty này có cả “Nhà cung ứng Trung Quốc”. Do những công ty lừa đảo này đều có sự chứng thực của “Nhà cung ứng Trung Quốc”, nên bên mua mới tin tưởng và thanh toán trước. Vụ việc xảy ra, nếu như không có sự móc nối của các nhân viên nội bộ, những công ty lừa đảo kia hiển nhiên sẽ không thể được chứng thực. Cùng với phản ứng ngày càng dữ dội từ phía những người bị hại, Mã Vân bắt đầu ý thức được sự việc không hề đơn giản. Thế nên, tháng 1 năm 2011 anh đã tổ chức một cuộc điều tra độc lập. Kết quả điều tra khiến Mã Vân bị sốc nặng: Những

nhà buôn lừa đảo kia đã bỏ tiền để mua tư cách thành viên của “Nhà cung ứng Trung Quốc”, và dùng giấy phép kinh doanh giả để lọt qua hệ thống xác nhận AV; sau đó dùng giá rẻ để dụ dỗ khách hàng nước ngoài đặt hàng và trả tiền, tất cả những hành động này đều được nhân viên kinh doanh ngấm ngấm chấp nhận, thậm chí một số nhân viên kinh doanh còn phối hợp để những công ty lừa đảo lọt vào platform này.

**Giữa uy tín và lợi ích, Mã Vân đã từng bày tỏ thái độ một cách rõ ràng: “Từ trước tới nay chúng tôi không bao giờ vì lợi ích mà thay đổi bản thân, cũng không bao giờ vì áp lực mà từ bỏ nguyên tắc của mình. Dù phải đối mặt với bất kỳ thử thách nào, chẳng thà chúng tôi đóng cửa công ty, chứ không bao giờ từ bỏ nguyên tắc.”**

Khi sự kiện lừa đảo bị vỡ lở, trong nội bộ của Alibaba, CEO Vệ Triết và COO Lý Húc Huy đã nộp đơn từ chức; hơn 100 nhân viên kinh doanh và nhân viên quản lý có liên quan đến vụ lừa đảo bị đuổi việc; sau khi chủ động tiến hành giám sát và thanh lọc những hành vi gian lận đang tồn tại, phân tích các dữ liệu trên nhiều phương diện, Alibaba đã xác nhận rằng có một số nhân viên thanh toán có khuynh hướng lừa đảo. Về khía cạnh kinh tế, Alibaba đã bồi thường 1,7 triệu đô la Mỹ. Ngay nửa cuối năm 2009, Alibaba đã xây dựng “Fair Play Fund” (Quỹ giao dịch công bằng), dùng quỹ này để giải quyết những sự vụ tranh chấp lừa đảo giữa các khách hàng hải ngoại và “Chukoutong”, tất cả khoản phí thành viên còn lại của những công ty lừa đảo kia đều nạp vào quỹ này, sau đó căn cứ theo kim ngạch giao dịch để tiến hành bồi thường theo tỉ lệ nhất định cho các khách hàng bị lừa đảo. Đồng thời, Alibaba lựa chọn hợp tác với một cơ quan chứng nhận quốc tế – Tập đoàn Intertek, nhằm mang đến sự xác nhận với mức độ tối đa cho các nhà cung ứng Trung Quốc, việc đề xuất dịch vụ xác nhận có chiều sâu với sự tham gia của bên thứ ba này là để hướng đến mục tiêu đảm bảo độ tin cậy của việc xác nhận. Ngoài ra, Alibaba còn điều chỉnh tỉ lệ của mức thu nhập phí thành viên trong tổng doanh thu của công ty. Một phần quan trọng trong đó là từ sự tăng trưởng của các dịch vụ giá trị gia tăng, ví dụ như Wangxiaobao, Jingzhunyingxiao, Xunpanguanli...

Thời gian xảy ra vụ việc liên quan đến uy tín của Alibaba lần này tình cờ chỉ cách “Ngày bảo vệ lợi ích người tiêu dùng quốc tế 15/3” không xa, vì vậy khi đó, chủ đề này đã trở thành điểm nóng gây xôn xao dư luận. Qua truyền thông phản ánh cũng như dư luận công chúng chúng ta có thể thấy, hành động “bàn tay sắt” lần này của Alibaba là không tồi, hiệu quả của các biện pháp “cứu vãn” cũng rất tốt.

Thứ mà Mã Vân coi trọng nhất là uy tín, khi trả lời phỏng vấn, anh đã từng lý giải về vấn đề uy tín của các doanh nhân: “Thử thách lớn nhất khi Trung Quốc gia nhập WTO là uy tín, điều đầu tiên mà các doanh nghiệp cần phải xây dựng trên thương trường chính là uy tín, uy tín là của cải lớn nhất. Và đây là vấn đề mà các doanh nghiệp hiện nay, đặc biệt là các doanh nghiệp Trung Quốc phải đối diện.”

“Chengxintong” của Alibaba giờ đã trở thành một thương hiệu nổi tiếng. Hôm qua khi chúng tôi ngồi đàm luận về vấn đề “uy tín” với một học giả. Anh nói: “Ở cấp độ thực tiễn có lẽ sẽ rất khó để giải quyết vấn đề uy tín này, nhưng trên internet sẽ dễ giải quyết hơn. ‘Chengxintong’ thực ra rất đơn giản, nếu ai muốn làm ăn với anh, đầu tiên họ sẽ xem hồ sơ ‘Chengxintong’ của anh trên mạng, nếu như anh đạt yêu cầu thì có thể tiếp tục giao dịch, ngay cả những phán quyết trước kia của tòa án đối với anh cũng có thể tìm thấy. Tôi mong rằng mỗi một doanh nghiệp Trung Quốc đều sẽ có một bản hồ sơ trên mạng – đây có thể coi là hồ sơ uy tín!”

“Ngày nay rất nhiều doanh nghiệp điện máy dân dụng đã hợp tác trên mạng với chúng tôi, và những thương nhân lựa chọn sử dụng ‘Chengxintong’ sẽ là những nhà cung ứng tiềm năng của nó, Walmart cũng lựa chọn trở thành đối tác của Alibaba. Chúng tôi không bình luận rằng doanh nghiệp có uy tín hay không, bởi uy tín cần phải được tạo dựng. Những ghi chép trên mạng về uy tín của doanh nghiệp đều do khách hàng đánh giá và viết ra, chính những khách hàng mới gia nhập không ngừng kia sẽ xem xét hồ sơ uy tín của anh, hãy để họ xác định xem anh có uy tín hay không.”

**“Vì vậy chỉ có khách hàng của ‘Chengxintong’ mới có thể bình luận về vấn đề uy tín, mỗi một lần bình luận đều là những ghi chép tỉ mỉ cẩn kẽ, cho đến thời điểm hiện tại, vẫn chưa xảy ra tình trạng những đối thủ cạnh tranh cố tình đưa ra những bình luận ác ý vô căn cứ. Nếu như trong hồ sơ của anh có những nhận xét không tốt của khách hàng, chúng tôi sẽ đăng bảng công bố cho tất cả mọi người cùng biết. Anh làm chuyện xấu xa, tôi sẽ khiến anh sống mà khổ hơn cả chết.”**



GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

# Sự cân bằng giữa mức tăng trưởng nghiệp vụ và quy mô quản lý

Trong số các công ty internet, Alibaba là công ty chú trọng đến giá trị văn hóa nhất, sở trường của Mã Vân là quản lý. Ở Alibaba có rất nhiều phương thức quản lý và quy định hành vi của nhân viên, nhưng tại sao vẫn xuất hiện tình trạng hủ bại trong tầng lớp các quản lý cấp trung và cấp cao? Từ năm 2006 đến năm 2012, do nghiệp vụ phát triển với tốc độ chóng mặt, số lượng nhân viên của Alibaba từ vài nghìn người đã tăng lên hơn 20 nghìn người. Với tốc độ tăng trưởng nhân số cao như vậy thì dù có là một “bậc thầy quản lý” cũng khó mà quán xuyên nổi. Cho dù là ở phương diện giá trị quan văn hóa hay là chế độ quản lý của công ty, khi đứng trước tốc độ bùng phát nhân viên lớn như vậy thì rõ ràng là không thể hoạch định kịp. Giá trị quan văn hóa cần đến sự thấm nhuần len lỏi theo thời gian, chế độ quản lý cũng cần được vận hành trong thực tiễn. Năm 2012, Mã Vân đưa ra một chỉ lệnh, đó là toàn tập đoàn chỉ tuyển vào 200 người, còn “loại ra” bao nhiêu thì không hạn chế, tôi nghĩ anh đã nhận thức được việc số lượng nhân viên tăng trưởng chóng mặt sẽ tạo nên áp lực cho quản lý. Đứng từ góc nhìn của nhà sáng nghiệp, chuyện Alibaba chống hủ bại rốt cuộc đã mang đến cho chúng ta những bài học gì?

Thứ nhất, khi nghiệp vụ tăng trưởng với số lượng cực lớn, chúng ta nên phát triển nghiệp vụ mang tính không chế, hay là nên thoải mái tăng thêm nhân viên, đi tắt đón đầu? Cái gọi là “mang tính không chế” ở đây không phải ám chỉ việc tiến hành điều tiết quy mô và tốc độ phát triển của lượng nghiệp vụ sao cho luôn giữ trong mức quy định, mà là áp dụng một phương thức phát triển một cách lành mạnh, phù hợp và có thể không chế được. Vấn đề này xứng đáng để tất cả những nhà sáng nghiệp muốn xây dựng các doanh nghiệp quy mô hóa phải suy xét. Đáp án của mỗi người có thể không giống nhau, nhưng mỗi lựa chọn đều sẽ xuất hiện rất nhiều vấn đề tương ứng.

Thứ hai, khi vận hành một platform có quyền lực và mang lại nhiều lợi ích thì việc sắp xếp phương thức quản lý và xây dựng chế độ, cường độ đào tạo nhân viên, mức độ nghiêm khắc và mạnh tay trong việc xử lý nội bộ đều cần phải xác định và có kế hoạch trước. Alibaba là một công ty đứng đầu sóng ngọn gió, và một công ty dẫn đầu xu thế thường sẽ phải trả giá đắt hơn rất nhiều so với những công ty khác, bởi họ không có tấm gương nào để có thể tham chiếu, không có doanh nghiệp tương tự nào để có thể học tập. Trong khi những công ty đi sau, mang trong mình những nét tương tự với Alibaba thì lại có những bài học để học tập.

Thứ ba, từ quyết tâm và kết quả trong việc thanh trừ đội ngũ quản lý cấp cao của Alibaba, chúng ta có thể thấy rằng, nếu như một công ty có liên quan đến lợi ích của khách hàng bên ngoài công ty thì quyết tâm và các biện pháp trong việc chống hủ bại nhất định phải thực sự hiệu quả, nếu không sự phát triển của công ty sẽ gặp phải sự uy hiếp mang tính căn bản.



## TẦM NHÌN MỚI VỀ THỜI ĐẠI

### Xử lý vấn đề nội bộ một cách minh bạch: “Vạch áo cho người xem lưng”

Việc điều tra sự kiện lừa đảo Alibaba B2B đầu năm 2011 là “quyền thứ nhất” trong “thất thương quyền” mà Mã Vân nhắc đến trong năm 2011. Kết quả của “quyền thứ nhất” này được khép lại bằng việc CEO Vệ Triết và COO Lý Húc Huy từ chức. Mã Vân đã bảo vệ giá trị quan của Alibaba một cách vô cùng cương quyết.

Sau khi Vệ Triết từ chức, tạp chí *Doanh nhân Trung Quốc* đã phỏng vấn Mã Vân và mô tả tỉ mỉ lại quá trình của “Sự kiện Vệ Triết”. Từ nỗ lực nhằm bảo vệ giá trị quan và uy tín lần này, chúng ta có thể nhìn thấy phong cách đối ngoại mà Alibaba đang nỗ lực theo đuổi. Mã Vân và Vệ Triết đã cùng nhau bàn luận một cách thẳng thắn về việc này, những email nội bộ cũng được công khai cho dư luận.

Vệ Triết nói: “Tôi gia nhập Alibaba đã hơn 4 năm, đang hướng đến mục tiêu 5 năm để trở thành ‘người nhà của Alibaba’! Trong 4 năm này, tôi đã thấm nhuần giá trị quan luôn coi khách hàng là số một của Alibaba, đó là bản lề máu chốt để công ty có thể tồn tại! Cho dù chúng tôi là một công ty niêm yết, nhưng chúng tôi tuyệt đối không bị những thành tích trong công việc trói buộc, và xa rời những điều đúng đắn!”

Mã Vân nói: “Việc Vệ Triết và Lý Húc Huy từ chức là tổn thất cực lớn đối với công ty, tôi cảm thấy rất buồn và đau đớn. Nhưng tôi cho rằng với tư cách là người của Alibaba, việc họ dám đứng ra đảm đương, tự nguyện gánh chịu trách nhiệm là một hành động đáng khâm

phục.”

Cũng có một số bình luận tiêu cực, tạp chí *Doanh nhân Trung Quốc* nói sau khi Vệ Triết từ chức, Eznet đã tiến hành một cuộc điều tra, kết quả cho thấy trong số hơn 3.000 cư dân mạng tham gia, có hơn 70% cho rằng “có khuất tất đằng sau việc Vệ Triết từ chức”. Tạp chí cũng liệt ra một số điểm nghi vấn: “Vụ việc lừa đảo đã tồn tại rất lâu trên các platform B2B, B2C của Alibaba, tại sao đến tận bây giờ mới viện ra lá cờ giá trị quan? Tại sao chỉ đề CEO của platform B2B từ chức? Hay là Mã Vân có dụng ý khác trong vụ việc này? Bắt đầu từ vài năm trước, Alibaba đột nhiên rục rịch thay thế một loạt các quản lý cấp cao và CEO của Taobao, rồi lại đột nhiên đề hơn 10 nhà sáng lập hóa thân thành “đối tác”. Lần này liệu có phải là một nước cờ mà Mã Vân vốn quen dùng để củng cố thêm uy quyền của mình thông qua việc thanh lọc đội ngũ trong nội bộ tập đoàn?”

Thế nhưng, thái độ cởi mở của Mã Vân cuối cùng vẫn chiến thắng những lời đồn thổi kia. Điều làm tôi ấn tượng là trong Hội nghị thường niên doanh nghiệp xanh Trung Quốc năm 2011 tổ chức ở Thanh Đảo, Mã Vân đã chủ động đề cập đến sự kiện Vệ Triết và giá trị quan của Alibaba. Trong khi đó, Vệ Triết cũng có mặt ở hội trường. “Alibaba vẫn luôn đề xướng một thứ trách nhiệm màu xanh, công khai và minh bạch của các doanh nghiệp Trung Quốc. Vì vậy trong sự kiện này, tôi cũng muốn chia sẻ một cách cởi mở, công khai và minh bạch với mọi người.” Mã Vân nói.

Một năm sau, Alibaba một lần nữa lại “vạch áo cho người xem lưng”. Khu vực ảnh hưởng nặng nề nhất lần này là “Juhuasuan”. Đầu tiên tập đoàn Alibaba bãi miễn chức vụ Tổng giám đốc “Juhuasuan” của Diêm Lợi Mân, đuổi việc 3 nhân viên. Tiếp theo, Diêm Lợi Mân đã bị cảnh sát hình sự Hàng Châu bắt giam, sau đó vào ngày 8 tháng 8 năm 2012, anh ta bị xử 7 năm tù.

Cứ ra đồn của Mã Vân và Alibaba có thể nói là không hề nhẹ.

Trong một bức thư công khai, phòng nhân sự của tập đoàn Alibaba nêu rõ: “Với mục tiêu bảo đảm một cách tối đa sự công khai minh bạch của thị trường, trong quá trình xử lý toàn bộ vụ việc, chúng tôi đều giữ thái độ cởi mở với bên ngoài, với mong muốn tự nhắc nhở bản thân và gửi đến mọi người một bài học giá trị.”

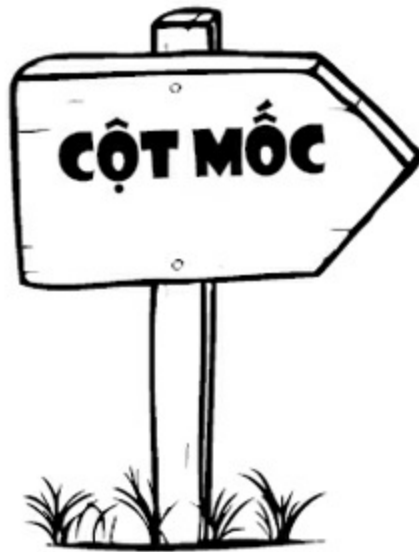
Sau này khi trả lời một cuộc phỏng vấn của tôi, Mã Vân nói rằng những công ty internet lớn ngày nay, ai dám nói mình không có những vấn đề tương tự như vậy? Nhưng chỉ duy nhất Alibaba dám giơ vết thương của mình ra cho người khác xem. Năm 2014, sự kiện một



giám đốc kinh doanh của Dangdang rút túi khoản lại quá 15 triệu tệ đã phải lãnh án 8 năm tù; hay vụ việc Giám đốc Game của Baidu – Liêu Tuấn bị tạm giữ điều tra, cũng có thể coi là bằng chứng.

Cho dù sự kiện lừa đảo trên Alibaba B2B và sự kiện “Juhuasuan” đấu tranh chống hủ bại năm 2012 đều dẫn đến những lời bình luận tiêu cực, như chỉ trích Mã Vân không đứng ra gánh trách nhiệm mà chỉ mượn danh nghĩa giá trị quan để loại bỏ những quản lý cấp cao và nhân viên dính líu. Nhưng không thể phủ nhận một điều, đó là quả thực Alibaba đã thực hiện được tuyên bố “cởi mở, công khai và minh bạch” của mình. Cả hai sự kiện đều là Alibaba chủ động công bố với bên ngoài.

**Chúng ta không thể tưởng tượng nổi với môi trường dư luận phức tạp sau năm 2011, và với quy mô của tập đoàn Alibaba, nếu như sự kiện nội bộ hủ bại bị phát hiện muộn hơn, Mã Vân và Alibaba sẽ phải đối diện với một cuộc khủng hoảng đối ngoại như thế nào. Chủ động công khai quá trình điều tra đối với vụ việc lừa đảo và hủ bại đã giúp cho Alibaba né tránh được rất nhiều lời thị phi trên truyền thông.**



## CỘT MỐC - 23

Tháng 6 năm 2011: Taobao 1 chia 3, 3 chia 7, 7 chia 25

*“Tôi cảm thấy người dân Trung Quốc cũng rất kỳ lạ, kỳ lạ nhất là những năm 60 của thế kỷ XX, không chịu làm gì mà lại muốn thay đổi thế giới, không chịu làm gì mà muốn thế giới trở nên hoàn thiện, không chịu làm gì mà muốn phải lên thật cao mới cảm thấy vĩ đại. Năm nay tôi 48 tuổi, nên nhớ rằng: Muốn thay đổi người khác, hãy thay đổi bản thân trước; muốn thế giới trở nên hoàn thiện, hãy làm cho bản thân hoàn thiện trước; muốn giúp đỡ người khác, hãy giúp đỡ bản thân trước; nếu như anh không giúp đỡ được bản thân mình thì mọi thứ chỉ là nhắm nhí.”*

## SỰ THAY ĐỔI LỚN VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Ngày 17 tháng 6 năm 2011, Tổng giám đốc PR của tập đoàn Alibaba khi đó là Đào Nhiên đã công bố thông tin Taobao “1 chia làm 3” trên blog cá nhân của mình, và sau đó trang web chính thức của Alibaba cũng chứng thực điều này. Kể từ đó, Alibaba bắt đầu quá trình tái điều chỉnh cơ cấu tự thân của mình.

Thông báo chính thức của tập đoàn Alibaba nêu rõ, nhằm phục vụ các khách hàng một cách hiệu quả và chính xác hơn, Taobao sẽ được chia ra thành 3 công ty độc lập và hỗ trợ lẫn nhau. Trang web Taobao sẽ đi theo nghiệp vụ C2C sẵn có của Taobao; Còn Yitao wang

mới ra đời sẽ khai thác sang lĩnh vực công cụ tìm kiếm mua hàng theo hình thức “một cửa”. Đây cũng là sự kiện tự thay đổi cơ cấu trên quy mô lớn nhất kể từ khi nghiệp vụ Taobao được thành lập. Dữ liệu thống kê cho thấy, đến cuối năm 2010, trang web Taobao sở hữu 370 triệu người sử dụng đăng ký, lượt truy cập IP độc lập một ngày đạt khoảng 60 triệu lượt.

Hệ thống thương mại điện tử của Alibaba sau khi tiến hành điều chỉnh đã nỗ lực thay đổi đã tạo nên nhiều nguồn sức mạnh to lớn, góp phần xây đắp lại một cách toàn diện mô hình hiện hữu của nền thương mại điện tử Trung Quốc. Ba công ty thương mại điện tử sau khi được tách ra độc lập vẫn chịu sự quản lý thống nhất của tập đoàn Alibaba, nhưng có thể tự do điều phối nguồn lực, tiến thêm một bước trong việc hình thành nên mối quan hệ hợp tác kiểu mới với những công ty con khác thuộc hệ thống Alibaba, cùng nâng cấp “chiến lược Đại Taobao” thành “chiến lược Đại Alibaba”. Và đến ngày 23 tháng 7 năm 2012, Alibaba một lần nữa tuyên bố hệ thống của tập đoàn sẽ được điều chỉnh lại thành 7 nhóm thương mại lớn, bao gồm: Taobao, Yitao, Trung tâm thương mại online Tmall, Juhuasuan, nghiệp vụ quốc tế Alibaba, nghiệp vụ doanh nghiệp nhỏ Alibaba và điện toán đám mây AliYun. Sự thay đổi cơ cấu tập đoàn lần này được những người ngoài cuộc gọi là “Thất kiếm xuất sao” (7 thanh kiếm rút ra khỏi vỏ), các Tổng giám đốc của 7 nhóm thương mại lớn này phải trực tiếp báo cáo với CEO của tập đoàn Alibaba Mã Vân.

Trong một bức thư mà Mã Vân viết cho các nhân viên của mình, anh nói: Mục đích của việc tập đoàn tách thành 7 nhóm thương mại lớn lần này là “trước tình hình kinh tế phức tạp của hiện tại và trong tương lai, hoàn thiện chính mình, nâng cao một cách toàn diện năng lực phục vụ của tập đoàn đối với các doanh nghiệp nhỏ và người tiêu dùng, giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ vượt qua các khó khăn thử thách để sinh tồn và trưởng thành, đồng thời giúp cho nhiều người tiêu dùng hơn nữa có thể được hưởng lợi ích trong cuộc sống phong phú của thời đại internet. Cuối cùng là để thúc đẩy và hình thành nên một hệ thống sinh thái thương mại điện tử cởi mở, hợp tác hài hòa và bền vững.”

Nửa năm sau khi hệ thống “Thất kiếm xuất sao” được thành lập, tập đoàn Alibaba lại chào đón một kế hoạch thay đổi cơ cấu công ty với quy mô còn lớn hơn thế. Ngày 10 tháng 1 năm 2013, tại Hàng Châu, Alibaba tuyên bố, nhằm ứng phó với xu thế biến đổi một cách phức tạp cả hệ thống thương mại tương lai, nhằm nghênh đón những cơ hội và thử thách do thời đại internet di động mang tới, tập đoàn sẽ tiến hành những điều chỉnh tương ứng đối với nghiệp vụ và tổ chức cơ cấu hiện tại của công ty, thành lập ra 25 bộ phận thương mại mới. Cùng với sự ra đời của những hệ thống thương mại mới, các quyết sách chiến lược và

việc triển khai hệ thống của tập đoàn Alibaba cũng sẽ có những điều chỉnh tương ứng, họ đã thành lập Hội đồng quyết sách chiến lược (do Hội đồng quản trị phụ trách) và Hội đồng chấp hành quản lý quyết sách (do CEO phụ trách).

“Thay đổi là đau đớn, không có sự thay đổi nào có thể tiến hành một cách thuận lợi.” Mã Vân nói, “Chúng tôi bắt buộc phải thay đổi, chúng tôi bắt buộc phải thay đổi trước khi sự thay đổi xảy ra.” Với tư cách là một nhà quản lý doanh nghiệp, ngay từ bước khởi đầu cần phải nhận biết được thời cơ của thị trường, và trước khi nguy cơ đến gần phải nhanh chóng hoạch định ra kế sách phù hợp. Dưới góc nhìn của Mã Vân: “Chia công ty to thành các công ty nhỏ để vận hành, như vậy có nghĩa là chúng tôi đã mang đến cho thị trường và các đối thủ cạnh tranh nhiều cơ hội để thách thức chúng tôi, đồng thời cũng mang tới cho bản thân chúng tôi nhiều cơ hội hơn nữa.” **Điều mà Alibaba muốn làm không phải là một hình thái đế quốc lũng đoạn, mà là xây dựng nên một chuỗi sinh thái lành mạnh cho cả nền thương mại internet. Quá trình “tu thân dưỡng tính” này được bắt đầu từ đầu năm 2012, cho đến bây giờ toàn hệ thống Alibaba đã hoàn thành việc phân chia tái thiết trên phạm vi lớn, hệ thống sinh thái thương mại internet mà Mã Vân hình dung về cơ bản đã hoàn thành.**

Internet là một lĩnh vực thay đổi rất nhanh, nếu như không biết cách thích ứng với thời đại, tự thay đổi bản thân, chúng ta sẽ bị bỏ lại phía sau. Giống như lời Mã Vân đã nói: “Tôi cảm thấy người dân Trung Quốc cũng rất kỳ lạ, kỳ lạ nhất là những năm 60 của thế kỷ XX, không chịu làm gì mà lại muốn thay đổi thế giới, không chịu làm gì mà muốn thế giới trở nên hoàn thiện, không chịu làm gì mà muốn phải lên thật cao mới cảm thấy vĩ đại. Năm nay tôi 48 tuổi, nên nhớ rằng: Muốn thay đổi người khác, hãy thay đổi bản thân trước; muốn thế giới trở nên hoàn thiện, hãy làm cho bản thân hoàn thiện trước; muốn giúp đỡ người khác, hãy giúp đỡ bản thân trước; nếu như anh không giúp đỡ được bản thân mình thì mọi thứ chỉ là nhắm nhí.”

*(Chú thích: 25 nhóm thương mại của Alibaba gồm có: Bộ phận Nghiệp vụ Cộng hưởng, Bộ phận Nghiệp vụ Thương nhân, Bộ phận Ali Mama (quảng cáo hiển thị, P4P, liên minh Taoke), Bộ phận Yitao (eTao.com) và Công cụ tìm kiếm, Bộ phận Tmall, Bộ phận Hậu cần (Tianwang), Bộ phận Liangwuxian, Bộ phận Hanglu, Bộ phận Danh mục hoạt động, Bộ phận Nghiệp vụ Kỹ thuật số, Bộ phận Wangwang và Khách hàng (Client), Bộ phận Nghiệp vụ Tổng hợp, Bộ phận Cổng thông tin Người tiêu dùng (Portal), Bộ phận Nghiệp vụ Tương tác, Bộ phận Không dây, Bộ phận Âm nhạc, Bộ phận Juhuasuan, Bộ phận Sinh hoạt bản địa, Bộ phận Platform Dữ liệu, Bộ phận Platform Thông tin, Bộ phận Yun OS, Bộ*

## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

**Nghiệp vụ thay đổi với tốc độ nhanh sẽ cần đến sự hỗ trợ của một cấu trúc tổ chức mới**

Từ tháng 6 năm 2011 phân chia Taobao, 1 chia 3, sau đó là 3 chia 7, rồi đến tháng 1 năm 2013 tiếp tục chia 7 thành 25 bộ phận thương mại, cả quá trình này chỉ mất một năm rưỡi. Chỉ trong một khoảng thời gian ngắn mà hoàn thành xong việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức với biên độ thay đổi lớn đến vậy, thật là không thể tưởng tượng nổi. Nguyên nhân chủ yếu đương nhiên là do tốc độ tăng trưởng siêu nhanh của nghiệp vụ Alibaba, khiến cho cơ cấu tổ chức vốn có khó có thể (hoặc có thể nói là không thể) hỗ trợ với hiệu suất cao nhất cho sự phát triển của nghiệp vụ mới, vì vậy cần phải điều chỉnh. Trong sự điều chỉnh này tôi thấy một vài lý do sau:

Thứ nhất, mang đến nhiều cơ hội để trưởng thành và thăng tiến cho những người trẻ của tập đoàn. Mỗi một lần tổ chức được cải tổ sẽ là khoảng thời gian tốt nhất để cái mới thay thế cái cũ, là cột mốc để những nhân tài tiềm năng nơi công sở có thể thể hiện tài năng của mình.

Thứ hai, giúp cho công ty có thể duy trì độ linh hoạt tối đa đối với sự thay đổi và tăng trưởng không ngừng của nghiệp vụ, phòng tránh sự cứng nhắc của tổ chức. Trên thực tế, sau khi phân chia thành 25 bộ phận thương mại, Alibaba đã mau chóng tiến hành chiến lược không dây “All in”, công ty đã điều động một cách dứt khoát những nhân viên thích hợp nhất về những lĩnh vực mà quá trình phát triển internet không dây cần đến nhất, và tốc độ điều động của Alibaba thực sự đáng kinh ngạc. Tôi từng hỏi Trương Dũng rằng, có nhân viên nào của Alibaba không phục tùng theo sự sắp xếp của công ty không, anh trả lời rằng hình như không có người nào như vậy, việc điều động nội bộ diễn ra cực kỳ bình thường. Điều đó cũng có nghĩa là khi đối diện với sự biến đổi bên ngoài, các nhân viên của Alibaba có thể tiến hành kết hợp dựa theo nhu cầu phát triển và nghiệp vụ của công ty bất cứ lúc nào và bất cứ nơi nào. Một công ty nhỏ có thể làm được điều này một cách dễ dàng, nhưng một công ty với hơn 30 nghìn người thì thật chẳng khác gì một đơn vị bộ đội đặc công. Nếu

như không có sự thay đổi cơ cấu tổ chức một cách dồn dập, và thông qua sự thay đổi của cơ cấu tổ chức để xây dựng nên một nền văn hóa doanh nghiệp có thể tùy biến và mang tính thích ứng cao, thì rất khó tưởng tượng được “All in” có thể được tiếp tục tiến hành như thế này.

Chúng ta có thể thấy rất nhiều công ty có chiến lược rất tốt, nhưng khi đề cập đến việc điều động nhân viên thì lại liên tục vấp phải trở ngại, tại sao tình trạng này lại không xảy ra ở Alibaba? Chính bởi đội ngũ Alibaba luôn luôn giữ tâm thái sẵn sàng đón nhận sự thay đổi bất cứ lúc nào, không những vậy, việc giữ tâm thái này không thể chỉ dựa vào việc giáo dục về mặt quan điểm, mà phải duy trì trong quá trình điều động liên tục.

Tôi còn nhớ sau khi đội ngũ quản lý của chúng tôi tham quan Alibaba, có người đã nói với tôi rằng, trải nghiệm lớn nhất của cô ấy chính là luôn được điều động công tác bất cứ lúc nào đến một địa điểm nào đó mà công ty có nhu cầu, thậm chí là còn không có những điều kiện ưu tiên, đây là nhân tố mang tính quyết định việc công ty có thể giành thắng lợi trước các thử thách trên thị trường.

Thứ ba, chiến lược chính xác và thực thi theo kịp. Chúng ta có thể nhìn thấy rất nhiều công ty thương mại truyền thống trong quá trình vận dụng internet, về mặt cơ cấu tổ chức, cách làm thông thường của họ là sắp đặt những nhân viên có chuyên môn về internet vào bộ phận marketing. Kết quả của cách làm này là cái gọi là tư duy internet ở trong công ty đó vĩnh viễn chỉ dừng lại ở phương diện marketing, rất khó có thể thay đổi cách làm của công ty từ căn bản. Nguyên nhân là do không có nhận thức sâu sắc, điều quan trọng hơn là không nhận được sự hỗ trợ từ việc thay đổi cơ cấu tổ chức.

Sau khi vạch ra một chiến lược rõ ràng, điều đầu tiên mà công ty cần phải làm đó là cơ cấu tổ chức, sau đó là sự bảo đảm về nhân viên. Một chiến lược không có sự bảo đảm tương ứng về mặt cơ cấu tổ chức thì sẽ mãi chỉ là khẩu hiệu.



## TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

# Một cuộc thí nghiệm chia tách tuyệt vời

Khi thông tin Taobao phân chia ra làm 3 được công bố, “những đối tác nhỏ đều sững sờ kinh ngạc”.

Nguyên nhân là vì mốc thời gian. Ngày 15 tháng 6 năm 2011, Mã Vân đang tổ chức một buổi họp báo khẩn cấp về vấn đề chuyển nhượng cổ phần Zhifubao ở Hàng Châu. Bây giờ nhìn lại, sự huyên náo mà sự kiện chuyển nhượng cổ phần Zhifubao gây ra là một trong những thử thách nghiêm trọng nhất mà Mã Vân và Alibaba gặp phải trong năm 2011. Kết quả là đến ngày hôm sau, tập đoàn Alibaba tuyên bố thêm một thông tin gây chấn động nữa: Chia tách Taobao làm 3: lần lượt là Taobao C2C, Trung tâm thương mại online Taobao C2C, và công cụ tìm kiếm thương mại điện tử Yitao.

Thời gian công bố hai tin tức này gần nhau như vậy, dẫn đến việc ngay lập tức có người cho rằng, đây là thông tin mà Mã Vân và Alibaba cố tình tạo ra nhằm chuyển hướng dư luận chỉ trích sự kiện Zhifubao.

Nhưng đồng thời, hành vi này quả thực cũng rất can đảm. Bởi xét cho cùng, giờ đây Taobao đã trở thành một trong những công ty internet thành công nhất Trung Quốc. Vậy mà Mã Vân và đội ngũ quản lý cấp cao của anh lại dám “xuống tay” với Taobao, chia tách ra thành 3 công ty.

Sau này, CMO<sup>(47)</sup> của tập đoàn Alibaba Vương Soái kể với tôi rằng: “Lúc quyết định chia tách, chúng tôi cũng rất căng thẳng. Khi đó có người đã kể một câu chuyện cười, nếu một công ty vài trăm tỷ như Taobao bị tan đàn xẻ nghé trong tay chúng tôi, thì chúng tôi cũng được coi là giỏi. Cùng lắm thì tan đàn xẻ nghé thôi!”

Tăng Minh, lãnh đạo chiến lược hàng đầu của Alibaba thì nói rằng: “Tình huống xấu nhất là có thể sẽ có một công ty làm không tốt như chúng ta tưởng.”

Một cách giải thích khác của giới truyền thông về việc phân tách này đó là: Giải phóng Trung tâm thương mại online Taobao, đối phó với những đối thủ cạnh tranh đang xuất hiện ngày càng nhiều trong lĩnh vực B2C, trong đó đối thủ hàng đầu là Trung tâm thương mại online Kinh Đông (JD.com). Ngày 1 tháng 4 năm 2011, Trung tâm thương mại online Kinh Đông tuyên bố hoàn thành thu hút vốn đợt C, bên đầu tư bao gồm DST của Nga và quỹ Tiger Fund, mức đầu tư 1,5 tỷ đô la, phá vỡ kỷ lục 1 tỷ đô la Alibaba lập ra năm 2005. Thậm chí có người đồn đoán, tập đoàn Alibaba có thể sẽ lựa chọn phương án chia tách Trung tâm

thương mại online Taobao để niêm yết.

Sau này tôi có hỏi Vương Soái, câu trả lời của anh ấy là: “Ngoại trừ những cân nhắc về mặt nghiệp vụ mà Mã Vân nói đến trong thư ngỏ, khi đó chúng tôi cảm thấy có thể công ty của mình vẫn chưa đủ năng lực để quản lý một platform trị giá hàng trăm tỉ. Thông qua việc chia tách, quả thật chúng tôi lại một lần nữa trở về với trạng thái lập nghiệp. Mặc dù quyết định này rất khó khăn, nhưng chúng tôi biết rằng buộc phải chia tách.”

Còn Mã Vân thì nói rằng: “Chúng ta nên cảm thấy tự hào với chính mình! Có mấy công ty đang ở địa vị dẫn đầu tất cả và việc kinh doanh đang phát triển với tốc độ cực nhanh lại dám thoát khỏi sự ỷ lại vào ưu thế của mình, có được ý chí và sức mạnh để tự mình thay đổi và thực thi việc điều chỉnh một cách chủ động như vậy?”

**Alibaba đã nỗ lực để giao tiếp với thế giới bên ngoài – đây cũng là một điểm mà đại đa số công ty cần phải học tập ở Alibaba, họ có thể giao tiếp với công chúng và truyền thông một cách chủ động, thông báo với công chúng sự thay đổi và suy nghĩ của công ty mình. Hai tháng sau khi Taobao được chia tách, Alibaba đã tổ chức cho một nhóm phóng viên đến Hàng Châu giao lưu cùng với 3 người phụ trách của công ty và một số lãnh đạo cấp cao của tập đoàn như Tăng Minh, Thiệu Hiểu Phong. Nhưng từ góc nhìn của tôi, khi đó những người làm trong giới truyền thông chúng tôi vẫn đánh giá thấp ý nghĩa của việc chia tách Taobao – lần chia tách này cũng là tiền đề để cuối năm 2012, Alibaba một lần nữa điều chỉnh cơ cấu tổ chức, chia tách công ty một cách tỉ mỉ hơn nữa.**

Sở dĩ chúng tôi đánh giá thấp vì một nguyên nhân đó là năm 2011 những tin tức về Mã Vân và Alibaba quả thực xuất hiện quá nhiều. Không những vậy, bắt đầu từ năm 2011, dư luận bắt đầu đổi chiều, những tiếng la ó phê bình Mã Vân và Alibaba bùng lên mạnh mẽ. Trong tình hình như vậy, Alibaba đã đưa ra một thử nghiệm tuyệt vời trên phương diện quản trị công ty, thế nhưng sự thăm dò trên truyền thông lại không mấy sâu rộng. Kể cả cho đến ngày hôm nay, cũng không có quá nhiều bài báo hay tin tức liên quan đến sự kiện chia tách công ty đó.

Một doanh nghiệp Trung Quốc khác cũng nỗ lực thực hiện cuộc thay đổi mang tính cách mạng trên phương diện quản trị công ty, đó chính là Haier. Nhà sáng lập Haier – Trương Thụy Mẫn cũng đang cố gắng thu nhỏ công ty hơn nữa. Không những vậy, qua những tin tức báo cáo trên giới truyền thông ở thời điểm hiện tại, Haier có thể còn đi xa



hơn. Việc một công ty ở đẳng cấp hàng trăm tỷ dám tự “giải phẫu” để thay đổi, quả thực đã khiến những người ngoài cuộc phải toát mồ hôi hột.

Tôi không biết liệu Mã Vân và Trương Thụy Mẫn đã từng thảo luận với nhau về việc chia tách công ty hay chưa. Nhưng xét cho cùng, Alibaba đã đầu tư vào Haier, và Trương Dũng cũng là thành viên Hội đồng quản trị của Haier. Việc hai công ty này cố gắng thay đổi trên phương diện quản trị công ty thực sự đáng để tôn trọng, và cũng đáng để chúng ta chú ý tới nhiều hơn.



## CỘT MỐC - 24

### Tháng 5 năm 2013: Bố trí hậu cần, thành lập “Cainiao”

*“Tại sao lại lấy tên là “Cainiao”<sup>(48)</sup>? Khi tôi vừa bén duyên với lĩnh vực internet, có rất nhiều người bảo rằng tôi là một chú chim non mới chập chững bước đi. Nhưng chính vì là một bầy chim non, nên ngày hôm nay bầy chim non chúng tôi, như Mã Hóa Đằng, Lý Diêm Hoàn đã biến thành những chú chim khác biệt.... Chúng tôi đặt cái tên này để không ngừng nhắc nhở bản thân rằng, phải luôn giữ trong tim thái độ kính sợ đối với xã hội, đối với tương lai. Chúng tôi hy vọng mình sẽ trở thành một cánh chim cần cù, nỗ lực, không ngừng học tập, luôn giữ thái độ kính sợ đối với tương lai, và thái độ biết ơn đối với quá khứ.”*

## GIỮ THÁI ĐỘ KÍNH SỢ ĐỐI VỚI XÃ HỘI

Sáng ngày 28 tháng 5 năm 2013, hệ thống hậu cần China Smart Logistic Network (gọi tắt là CSN) do tập đoàn Alibaba khởi xướng chính thức đi vào hoạt động ở Thâm Quyển. Alibaba kết hợp với các tập đoàn quốc nội như tập đoàn Ngân Thái, tập đoàn Phục Tinh, tập đoàn Phú Xuân, Thuận Phong, Thân Thông, Viên Thông, Trung Thông, Vận Đạt để cùng thành lập nên một công ty hậu cần, có tên là “Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ internet Cainiao”. Đồng thời cũng công bố định vị thương hiệu và chiến lược phát triển của công ty. **Tên gọi “Thái Điều” do chính Mã Vân lựa chọn, ngụ ý là phải luôn giữ vững tâm thế học tập như một chú chim non mới chập chững học bay khi kinh doanh trên thương trường. Đây cũng là một cái tên mang tính chủ đề mà Mã Vân đặt ra kể từ sau “Thiên Miêu” (Tmall).**

Lúc công ty mới được sáng lập, Chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Ngân Thái – Thẩm Quốc Quân đảm nhận vị trí CEO của “Cainiao”, còn Mã Vân đảm nhận chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị. Kỳ đầu tư thứ nhất của CSN đạt khoảng 100 tỷ nhân dân tệ, đặt ra kế hoạch trong vòng 10 năm xây dựng nên một hệ thống hậu cần thông minh có thể hỗ trợ cho kim

ngạch tiêu thụ trên internet với quy mô 30 tỷ nhân dân tệ/ngày trên toàn quốc, nỗ lực nhằm thực hiện mục tiêu “đảm bảo bất cứ địa phương nào trên toàn Trung Quốc đều có thể nhận được hàng trong vòng 24 giờ”. Kim ngạch tiêu thụ internet 30 tỷ nhân dân tệ/ngày (tương đương với quy mô 10.000 tỷ nhân dân tệ/năm), và đến năm 2012, tổng kim ngạch tiêu thụ trên internet của Tmall và Taobao đã vượt qua mức 1.000 tỷ nhân dân tệ. Trong khi kế hoạch CSN được khởi động, các lãnh đạo cấp cao của “Cainiao” đã bắt đầu tiếp xúc với nhiều tỉnh thành trong cả nước, bắt tay chuẩn bị công tác lựa chọn thiết lập những nút mạng trọng tâm và then chốt.

Số vốn đăng ký của platform “Cainiao” là 5 tỷ nhân dân tệ. Trung tâm thương mại online Tmall là cổ đông lớn nhất, đầu tư 2,15 tỷ, chiếm 43% cổ phần; tiếp theo là tập đoàn Ngân Thái đầu tư 1,6 tỷ, chiếm 32% cổ phần; tập đoàn Phú Xuân đầu tư 500 triệu, chiếm 10% cổ phần; tập đoàn Phục Tinh đầu tư 500 triệu, chiếm 10% cổ phần, “3 Thông 1 Đạt”<sup>(49)</sup> mỗi bên đầu tư 50 triệu, tổng cộng chiếm 5% cổ phần.

Ngay năm 2011, Mã Vân đã khởi động việc xây dựng khu hậu cần thương mại điện tử. Cuối năm 2011, khu hậu cần thương mại điện tử Hoa Bắc của Alibaba đã được thành lập ở khu vực Vũ Thanh – Thiên Tân, tổng mức đầu tư 3 tỷ nhân dân tệ, nhằm mục đích cung cấp phương án giải quyết trọn gói cho quá trình giao dịch phân phối, kho bãi, quyết toán... cho các doanh nghiệp thương mại điện tử vừa và nhỏ. Nhưng 2 năm sau, vào năm 2013, tốc độ phát triển của khu hậu cần Vũ Thanh vượt ra ngoài dự tính. Mọi người cảm nhận một cách nhạy bén rằng, thương mại điện tử không chỉ cần đến dịch vụ kho bãi, mà hơn hết là cần một dịch vụ tổng hợp chuỗi cung ứng hệ thống hậu cần mang tính tích hợp, trong khi đó hệ thống hậu cần của Alibaba không thể cung cấp dịch vụ kiểu này. Chính vì thế, “Cainiao” đã được ra đời.

Mạng Cainiao trong tương lai sẽ là một cơ cấu lập thể, phối hợp phục vụ online và ngoài thực tế. Chủ yếu chia thành bốn cấp độ: Đầu tiên là mạng lưới hậu cần chuyển phát nhanh trong vòng 24 giờ trên toàn quốc; thứ hai là, tiến hành chinh phục đầy đủ đối với khu hậu cần và các tuyến đường huyết mạch; thứ ba, xây dựng một platform vận hành chuỗi cung ứng mang tính trực quan; cuối cùng, cung cấp dịch vụ phân phối và dự báo chuỗi cung ứng cho hệ thống hậu cần, dựa trên một hệ thống dữ liệu lớn.

Nhiều năm trước, Mã Vân vẫn luôn định nghĩa hậu cần chỉ là một phương diện hỗ trợ dịch vụ cho nghiệp vụ của Taobao và Tmall, anh cũng nhiều lần xác nhận rằng không muốn dấn thân vào lĩnh vực hậu cần. Nhưng, cùng với quy mô từng bước mở rộng của hệ thống

Alibaba, lưu lượng kinh doanh, dòng tiền, dòng dữ liệu đều đã được khống chế một cách chặt chẽ trong tầm tay, chỉ duy nhất có hệ thống hậu cần là không vững, không những vậy giờ nó đã trở thành một nhân tố trọng yếu gây cản trở sự phát triển của hệ thống thương mại điện tử. Bất đắc dĩ, Mã Vân bắt đầu phải tính đến việc chinh hợp thêm hệ thống hậu cần. Mục tiêu cuối cùng của hệ thống Alibaba là platform Tmall sẽ khống chế dòng thương phẩm, Zhifubao và Alibaba tài chính vi mô sẽ khống chế dòng tiền, còn mạng Cainiao tiếp quản toàn bộ dòng chảy hậu cần và dữ liệu lớn. Việc chèo lái cả một hệ thống chuỗi cung ứng thương mại điện tử cũng có nghĩa là đối với hệ thống Alibaba, ngày nào cũng là “Lễ độc thân”.

Ngày 12 tháng 6 năm 2014, Alibaba và tập đoàn bưu chính Trung Quốc đã ký thỏa thuận hợp tác chiến lược tại Bắc Kinh, hai bên sẽ tiến hành hợp tác sâu rộng hơn, cùng nhau thăm dò một mô hình mới nhằm phát triển dịch vụ hậu cần thương mại điện tử trong tương lai. Một điều đáng mong chờ là trong tương lai, các dịch vụ chuyển phát nhanh tư nhân có thể được cùng chia sẻ cơ sở vật chất và nguồn lực của các doanh nghiệp nhà nước thông qua platform của Cainiao. Một trong những điểm nhấn đáng chú ý của thỏa thuận lần này là Tập đoàn Bưu chính Trung Quốc sẽ mở cửa hơn 100 nghìn đại lý dịch vụ cấp cơ sở cho mạng Cainiao cùng sử dụng, nhằm cung cấp một dịch vụ chuyển phát nhanh chóng và dễ dàng hơn cho người tiêu dùng và thương nhân. Hiện tại, Bưu chính Trung Quốc đã xây dựng quan hệ bưu chính trực tiếp với hơn 120 quốc gia và vùng lãnh thổ, với tư cách là một đơn vị thành viên của Liên minh Bưu chính Quốc tế UPU, ưu thế của nó trong lĩnh vực chuyển phát quốc tế cũng sẽ giúp sức cho việc phát triển kinh doanh ở hải ngoại của tập đoàn Alibaba trong tương lai.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Bố cục của hệ thống sinh thái thương mại điện tử

Kỳ thực, mạng Cainiao là một lĩnh vực cần phải có trong hệ thống sinh thái thương mại điện tử của Alibaba. Chính trong ngày “Lễ độc thân” của năm 2013, các sản phẩm của mạng Cainiao như: Dữ liệu hậu cần Leida, Dự đoán hậu cần... đã bắt đầu giúp đỡ các doanh nhân

và công ty hậu cần đưa ra những quyết sách đúng đắn, góp phần nâng cao hiệu suất lưu chuyển hậu cần. Nếu như nói rằng việc định vị phân tích dữ liệu và tìm kiếm lợi nhuận ở lĩnh vực hậu cần là “Thiên la”, thì việc mạng Cainiao dần thân đầu tư vào các thực thể kho bãi có thể coi là “Địa võng”. Và địa võng ở đây chính là việc xây dựng các kho bãi khoanh vùng mà ngày nay nhiều người ngoài cuộc vẫn đang hiểu lầm.

Chúng ta có thể thấy, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ internet Cainiao đã chiêu tập hàng loạt các công ty hậu cần và chuyển phát nhanh dưới trướng của mình, khối lượng và mức độ đầu tư của nó là chưa từng có từ trước đến nay. Có lẽ là để nhắm đến hai mục đích sau đây: Thứ nhất là hy vọng nâng cấp ngành hậu cần trong các ứng dụng dữ liệu lớn của tương lai; một nguyên nhân khác là trong quá trình C2B tiến hành cải tạo các ngành nghề truyền thống ở tương lai, Cainiao sẽ gánh trên vai chức năng tái phân phối và điều động các nguồn lực và hàng hóa. Khi chúng ta nhìn thấy bộ khung (với AliYun là trụ cột) được dựng lên, sau đó phục vụ một cách tương ứng các sản phẩm dữ liệu của ngành hậu cần, khi công ty “Cainiao” xây dựng nên một hệ thống kho bãi ở khắp nơi trên cả nước, Alibaba sẽ tiến hành “giăng lưới” một cách có hiệu quả ở cả trên trời và dưới đất. Trong thời đại internet, một hệ thống lớn lấy nhu cầu của khách hàng làm cơ sở chế tạo sản phẩm, thông qua việc bán hàng trên internet, rồi lại được phân phối đến hàng triệu hộ gia đình thông qua hệ thống hậu cần thông minh, cuối cùng cũng đã có được một hình hài rõ nét. Đến đây, hệ thống sinh thái thương mại điện tử của Alibaba đã được ghép nối một cách hoàn chỉnh từ “trên trời” xuống “dưới đất”, từ trên mạng đến thực tiễn bên ngoài. Việc ghép nối này sẽ luôn được tiến hành với nội dung cốt lõi là nhằm đáp ứng nhu cầu của người sử dụng, chính vì thế người sử dụng mãi mãi sẽ là diễn viên chính của hệ thống này.

**Chúng ta có thể thấy trong thời đại internet di động, đầu vào của người sử dụng đã có sự thay đổi. Vì vậy đến cuối năm 2013, khi đội ngũ của Youmi (youmi.cn) đến thăm Alibaba, họ đã thấy Alibaba đang dốc toàn lực vào lĩnh vực internet di động. Toàn thể nhân viên của Alibaba lại tiếp tục chinh chiến trong thời đại internet di động, đó là vì trong thời đại internet, nếu như không có được người sử dụng, tất cả việc xây dựng hệ thống đều sẽ không thể thể hiện được giá trị vốn có của nó.**



# TẦM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

## Nuốt lời và khoanh đất?

Năm 2010 và khoảng thời gian trước đó, Alibaba đầu tư cổ phần vào công ty hậu cần; tháng 1 năm 2011 Mã Vân tuyên bố chiến lược hậu cần, “đầu tư hàng trăm tỷ nhân dân tệ để xây dựng một hệ thống hậu cần hiện đại nhằm hỗ trợ cho thương mại điện tử, đốc toàn lực thúc đẩy xây dựng một platform hậu cần xã hội hóa”; Năm 2013, Alibaba và một số công ty chuyên phát nhanh như Phục Tinh, Ngân Thái, Phú Xuân cùng nhau thành lập mạng “Cainiao”. Đây là 3 bước đi nhằm tiến vào lĩnh vực hậu cần của Mã Vân và Alibaba.

Ngoại trừ lễ họp báo tuyên bố thành lập “Cainiao” tháng 5 năm 2012, và tổng bộ Alibaba ở Hàng Châu tổ chức truyền hình trực tiếp những thông tin hậu cần trên màn hình cỡ lớn vào dịp ngày “11/11” năm 2013, kể từ đó về sau chúng ta tuyệt nhiên không biết thêm tin tức gì của mạng “Cainiao”. Thi thoảng có nghe thấy thì cũng chỉ là những lời xì xào phê bình.

Cuộc tranh luận đầu tiên nổ ra là việc Mã Vân từng nói Alibaba sẽ không làm hậu cần, vậy có phải bây giờ Mã Vân đã nuốt lời rồi chẳng? Tháng 7 năm 2010, Mã Vân nói: “Đúng là trước kia Alibaba nói rằng sẽ không làm hậu cần, thế nhưng nếu không làm thì không thể giải quyết vấn đề. Giờ đây chúng tôi mới phát hiện cơ sở hạ tầng của lĩnh vực hậu cần Trung Quốc tương đối yếu kém, điều này đã trực tiếp làm hạn chế chất lượng và tốc độ phát triển của thị trường thương mại điện tử.” Tháng 1 năm 2011, Mã Vân nói: “Có thể mọi người cảm thấy những lời tôi nói đều chỉ là ‘lừa phỉnh’ mọi người, nhưng thực sự chúng tôi nghĩ như thế nào thì sẽ làm như vậy. Vì vậy chúng tôi nhất định phải làm hậu cần. Đây là quyết định trọng đại duy nhất mà tôi đưa ra trong năm ngoái.” Khi “Cainiao” được thành lập năm 2013, Mã Vân nói: “Nếu không đảm bảo rằng sẽ làm tốt hậu cần, chúng tôi tuyệt đối sẽ không làm.”

Một điều gây tranh cãi khác là “Cainiao” liệu có nhân cơ hội này mà “khoanh đất” ở các nơi và đầu cơ bất động sản hay chẳng? Lời chê trách gần đây nhất là phát ngôn của Nhiếp Lâm Hải – Phó thanh tra Ban Thương mại Điện tử thuộc Bộ Thương mại Trung Quốc: “Nếu

như Mã Vân xây dựng một platform thông minh nhằm phục vụ công tác hậu cần với vai trò là bên thứ tư, tôi nghĩ rằng đây là một cống hiến to lớn cho đất nước, nhưng tôi lại phát hiện anh ta xây dựng cơ sở hậu cần và kho bãi ở khắp nơi, nguyên nhân hẳn là do không cưỡng lại được sự cám dỗ.”

**Kỳ thực khi nghe những phát ngôn qua các thời kỳ của Mã Vân, chúng ta có thể phát hiện suy nghĩ cốt lõi của Mã Vân thực ra không hề thay đổi: Anh không thay đổi những logic liên quan đến dòng chảy thông tin, dòng tiền mặt và hậu cần; suy nghĩ phải xây dựng hệ thống sinh thái và platform cũng không thay đổi. Tôi tin anh thực sự cho rằng hậu cần sẽ là lĩnh vực bùng nổ kế tiếp, tôi cũng tin những gì anh nói, rằng Alibaba làm hậu cần là để xây dựng nên một platform hậu cần.**

Khi Mã Vân nói rằng Alibaba sẽ không dấn thân vào lĩnh vực hậu cần, theo logic của Mã Vân, Alibaba sẽ không trực tiếp thành lập một công ty chuyên phát. Nguyên văn câu nói của Mã Vân: “Chúng tôi sẽ không tranh giành công việc làm ăn của các công ty chuyên phát nhanh, Alibaba sẽ không bao giờ làm chuyên phát nhanh, vì chúng tôi không có năng lực này, và chúng tôi tin rằng có rất nhiều công ty chuyên phát nhanh ở Trung Quốc sẽ làm điều này tốt hơn chúng tôi.” Cũng giống như Alibaba cũng làm thương mại điện tử, nhưng Alibaba sẽ không làm một công ty thương mại điện tử tự kinh doanh để cạnh tranh với Tmall, Taobao hay các công ty khác. Đây là sự khác nhau giữa tư duy platform và tư duy tự kinh doanh. Mã Vân chỉ mang logic xây dựng Tmall và Taobao mở rộng sang lĩnh vực hậu cần.

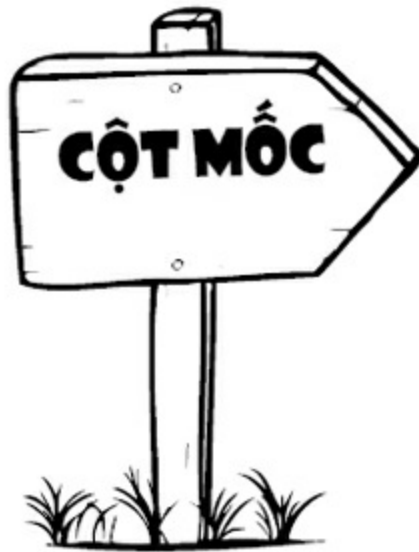
Còn về những lời phê phán liên quan đến việc “khoanh đất”, theo chiến lược được “Cainiao” tiết lộ, mạng Cainiao sẽ xây dựng “Địa võng”, vì nếu chỉ làm một công ty chuyên phát nhanh đơn thuần thì khó có thể xây dựng một mạng lưới kho bãi, nên không tránh khỏi việc phải lấy đất ở các địa phương. Nhưng điều này vẫn không thể xua tan những lời chỉ trích rằng Alibaba đã “khoanh vùng lấy đất”, luồng dư luận này vẫn lan truyền rộng rãi trên khắp các trang mạng xã hội.

Lúc này Alibaba thực sự giống một con mãnh thú đã trưởng thành, nhất cử nhất động của nó đều khiến người quan sát phải kinh hồn thất sắc, nhưng bản thân nó lại không ý thức được điều đó, vẫn tưởng rằng mình đang còn nhỏ, động tác vẫn hết sức nhanh nhẹn. Trước kia khi Mã Vân bắt tay gây dựng dự án C2C ở biệt thự vườn hoa ven hồ, có thể ngầm tâm không nói, bảo mật hoàn toàn với bên ngoài. Nhưng ngày nay nhất cử nhất động của

Alibaba, chỉ cần có một mối liên quan gì đó đối với thế giới bên ngoài là đều không thể tránh khỏi bàn tán tranh cãi.

Alibaba cần phải nhận thức một cách rõ ràng rằng, giờ đây họ đã là một công ty lớn. Cho dù sự chú ý của dư luận có thể khiến cho họ cảm thấy không thoải mái, nhưng họ bắt buộc phải học cách chung sống với kiểu quan tâm và diễn giải một cách thái quá như vậy. Họ phải làm cho bản thân càng minh bạch, càng cởi mở hơn nữa, chỉ có như vậy mới có thể tự động xóa tan những lời chỉ trích bắt nguồn từ việc suy diễn thông tin – ví dụ như “Cainiao” cần phải làm như vậy.





## CỘT MỐC - 25

### Tháng 6 năm 2013: Yuebao ra đời

*“Trên thế giới không có một chu kỳ sản phẩm nào là vĩnh cửu. Nhưng trong tiến trình cải cách mở cửa, nếu một sản phẩm nào đó có thể phát huy tác dụng thúc đẩy lịch sử, thì dù cho chu kỳ sinh mệnh của nó có ngắn ngủi đến mấy hẵn cũng là vô cùng vinh quang.”*

## TƯ DUY INTERNET THẨM THẤU VÀO CÁC NGÀNH NGHỀ TRUYỀN THÔNG

Cùng với sự thẩm thấu của tư duy internet vào các ngành nghề truyền thống, một lượng lớn các sản phẩm tài chính internet đã lọt vào tầm mắt của chúng ta. Tháng 6 năm 2013, sự ra đời của Yuebao khiến cho những người dân bình thường lần đầu tiên cảm nhận được sự hấp dẫn của lĩnh vực tài chính internet.

Yuebao là gì? Yuebao là một sản phẩm tài chính do Zhifubao và Công ty Trách nhiệm hữu hạn Quản lý Quỹ Thiên Hoàng (Tianhong Asset Management) hợp tác ra mắt, thông qua Yuebao, người sử dụng có thể chuyển lượng tiền nhàn rỗi trong Zhifubao sang account của Yuebao, sau đó có thể tự động tiến hành đầu tư vào các quỹ tiền tệ, có thể giúp người sử dụng nhận được mức lợi nhuận cao hơn lãi suất hiện hành của các ngân hàng.

So với các sản phẩm quản lý tài chính truyền thống, sản phẩm Yuebao với tiêu chí “lợi tức cao hơn gửi tiết kiệm, tiện lợi hơn việc đầu tư quỹ tiền tệ” đã lập tức tạo nên cơn sốt. Chỉ trong khoảng thời gian ngắn ngủi chưa tới một năm, Yuebao đã tích lũy được 81 triệu người sử dụng, tổng quy mô quỹ vượt qua ngưỡng 500 tỷ nhân dân tệ. Một nguyên nhân tạo nên sức thu hút của nó là quy trình thao tác đơn giản, sử dụng nhanh chóng tiện lợi. Cả quy trình mua hoặc chuộc lại đều có thể hoàn thành trong Zhifubao, không cần thông qua bên thứ ba nào khác. Đồng thời không thiết lập bất cứ trở ngại đầu tư nào nên nó đã thu hút toàn dân tham gia. Tập trung tất cả các nguồn tiền nhàn rỗi, nhỏ lẻ trong toàn xã hội, nâng cấp hiệu suất tận dụng nguồn vốn xã hội.

Trong khi phát triển quy mô một cách nhanh chóng, Yuebao cũng không thể tránh khỏi việc phải đối diện với các vấn đề bên trong lẫn bên ngoài. Những ông lớn trong ngành internet nội địa của Trung Quốc như Tengguxun, Suning, Baidu lần lượt tung ra các công cụ quản lý tài chính theo dạng quỹ tiền tệ, Weixin dựa trên lượng người sử dụng khổng lồ của mình cùng với thuộc tính tương tác ưu việt cũng là một đối thủ đáng gờm. Không những vậy, để chớp lấy cơ hội trong lĩnh vực tài chính internet, một số công ty còn sử dụng cách tự móc hầu bao ra bù đắp lãi suất để tranh giành người sử dụng.

Đồng thời, các ngân hàng quốc doanh Trung Quốc cũng lần lượt xuất chiêu. Đầu tiên là 3 ngân hàng thương mại quốc doanh lớn ra chỉ thị không cho phép các chi nhánh của mình tiến hành các thỏa thuận giao dịch gửi tiền với Quỹ Thiên Hoàng, sau đó đến lượt 4 ngân hàng lớn: Công, Nông, Trung, Kiến<sup>(50)</sup> cũng lần lượt điều chỉnh hạ thấp hạn mức thanh toán nhanh của các doanh nghiệp kinh doanh online của Zhifubao, về cơ bản là nhằm hạn chế tốc độ phát triển của sản phẩm quản lý tài chính Yuebao.

Truyền thông cũng nhao nhao đuổi cùng diệt tận, đặt ra nghi vấn về tính hợp pháp của Yuebao. Tháng 3 năm 2014, trong khoảng thời gian diễn ra Đại hội Đại biểu Nhân dân toàn quốc và Hội nghị Chính trị Hiệp thương Trung Quốc, các nhà hoạch định chính sách của chính phủ cũng đổ dồn ánh mắt về vấn đề phát triển và thân phận của Yuebao. Ngày 4 tháng 3, giám đốc PR của Zhifubao làm rõ vấn đề này qua trang blog của mình: “Ngay từ khi ra đời, Yuebao đã nhận được sự chỉ đạo nhiệt tình và quản lý một cách có hiệu quả của các cơ quan quản lý nhà nước: Từ khi ra đời cho đến nay là 264 ngày, tổng cộng nhận được 43 lần giám sát quản lý các loại, bình quân cứ 6 ngày một lần. Từ tháng một năm nay cho đến thời điểm hiện tại, Ngân hàng Trung ương, Ủy ban Giám sát Quản lý Chứng khoán Trung Quốc, Cục Kiểm toán Quốc gia tổng cộng đến giám sát 19 lần.”

Và cũng chính trong hai kỳ đại hội này, Ủy viên Chính trị Hiệp thương toàn quốc kiêm Thống đốc Ngân hàng Nhân dân Trung Quốc – Chu Tiểu Xuyên đã trả lời phỏng vấn, khẳng định sẽ không cấm các sản phẩm tài chính như Yuebao hoạt động, trong quá khứ không có chính sách quản lý nghiêm ngặt, một số chính sách trong tương lai có thể hoàn thiện hơn. Đây là lần đầu tiên một quan chức cấp cao của chính phủ phát biểu ý kiến liên quan đến Yuebao trước giới truyền thông, Yuebao cũng nhận được sự công nhận của chính phủ.

Ngày 26 tháng 5 năm 2014, gần dịp một năm thành lập của Yuebao, Quỹ Thiên Hoàng đã đưa *Báo cáo dữ liệu sau một năm hoạt động của Yuebao*, lần đầu tiên tiết lộ một cách toàn diện và có hệ thống tình trạng vận hành của Yuebao dưới góc độ dữ liệu thống kê sau một năm hoạt động. Quỹ Thiên Hoàng vận hành sau một năm, lượng khách hàng đã trên 100 triệu người, lượng tiền Yuebao bình quân trên mỗi người sử dụng là 5.030 nhân dân tệ, số tuổi bình quân của người sử dụng là 29 tuổi. Tổng cộng Yuebao đã tạo ra thu nhập 11,8 tỷ nhân dân tệ cho các “fan Yuebao” của mình. Giang Tô, Quảng Đông, Sơn Đông là 3 tỉnh thành có số lượng “fan Yuebao” nhiều nhất, còn Trùng Khánh, Thượng Hải, Ôn Châu là 3 thành phố có lượng “fan Yuebao” tụ tập nhiều nhất. Trong các tỉnh thành, tuyệt đại đa số nam giới đều có lượng tiền trong tài khoản nhiều hơn nữ giới, hoặc là tương đương nhau, chỉ có Chiết Giang, Thượng Hải và Hắc Long Giang là những nơi nữ giới có lượng tiền Yuebao nhiều hơn so với nam giới, và lượng người sử dụng nữ giới cũng nhiều hơn nam giới.

**Đối với viễn cảnh tương lai của Yuebao, Mã Vân không cảm thấy quá lo lắng, anh nói rằng: “Trên thế giới không có một chu kỳ sản phẩm nào là vĩnh cửu. Nhưng trong tiến trình cải cách mở cửa, nếu một sản phẩm nào đó có thể phát huy tác dụng thúc đẩy lịch sử, thì dù cho chu kỳ sinh mệnh của nó có ngắn ngủi đến mấy hãn cũng là vô cùng vinh quang.”**



**GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP**

Tiến vào một lĩnh vực gian nan hơn

Yuebao là một sản phẩm mang tính thử nghiệm mà Alibaba thực hiện trên Zhifubao với lượng người sử dụng internet đồ sộ của mình, sản phẩm này nhanh chóng được thị trường đón nhận nhờ những tiện ích thiết thực. Không còn nghi ngờ gì nữa, nó là một sản phẩm tài chính mà thế hệ trẻ thời đại internet cần đến, nhưng sự xuất hiện của nó cũng mang lại một bài toán khó cho hệ thống quản lý giám sát hiện hành, và đem đến một sản phẩm mà các ngân hàng quốc doanh hiện nay nhất thời không thể chấp nhận được, một sản phẩm mà với mô hình hiện tại của họ thì sẽ không thể làm ra được. Sở dĩ nói rất gian nan, là bởi vì hệ thống quản lý giám sát tài chính hiện nay đang đặt ở đây, còn nguồn lực của các ngân hàng quốc doanh Trung Quốc lại được đặt ở kia. Một cái là cơ cấu quốc gia, một cái là doanh nghiệp nhà nước, cả hai hệ thống này đều không phải là thế mạnh giao tiếp của Alibaba. Alibaba quen thuộc với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Alibaba rất hiểu về người sử dụng internet, nhưng quả thực là Alibaba không quen thuộc với hai hệ thống này, phương thức tư duy của hai hệ thống này và tư duy của một công ty internet khác nhau quá nhiều, để xây đắp mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau quả thực sẽ rất tốn công sức. Sức mạnh của internet sẽ được ứng dụng trong lĩnh vực tài chính, không những vậy còn có thể phát huy được vai trò quan trọng, đây là một sự thực không phải bàn cãi, nhưng Alibaba với hệ thống sinh thái thương mại điện tử của mình liệu có nhất thiết phải mất rất nhiều công sức trong lĩnh vực này không, đây không phải là một quyết sách nhất thời, mà phải cần đến những cân nhắc mang tính chiến lược. Và đối với việc thành lập tập đoàn Xiaoweijinfu mà nói, cục diện tài chính sẽ phải rất lớn mạnh.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ THỜI ĐẠI

### Làn sóng công kích Yuebao

Qua góc nhìn của tôi, nếu như nói sản phẩm sáng tạo lớn nhất ngành internet Trung Quốc năm 2012 là Weixin (mặc dù Weixin ra mắt năm 2011, nhưng đến năm 2012 mới thực sự nổi tiếng), thì sản phẩm sáng tạo lớn nhất năm 2013 chính là Yuebao.

Đứng đằng sau Yuebao và Weixin là hai ông lớn trong làng internet Trung Quốc – Tengxun và Alibaba, hai sản phẩm đều đã phát động tấn công vào những ngành mang tính

chất lũng đoạn. Ban đầu, mục tiêu tấn công của Weixin là ngành viễn thông và các nhà khai thác di động, còn Yuebao thì tấn công vào ngành tài chính và ngân hàng. Weixin và Yuebao đều đạt được một lượng người sử dụng cực lớn chỉ trong một khoảng thời gian ngắn ngủi. Cuối năm 2013, lượng người sử dụng Weixin đã đạt mức 600 triệu; còn lượng người sử dụng của Yuebao cho đến tháng 7 năm 2014 đã đạt mức 100 triệu, số lượng người sử dụng của nó đã vượt qua số lượng các nhà đầu tư chứng khoán Trung Quốc.

Thế nhưng những nghi ngờ và làn sóng công kích mà Yuebao phải đón nhận lớn hơn rất nhiều so với Weixin.

Làn sóng công kích Weixin xuất phát nhiều nhất từ các nhà khai thác di động. Từ cuối tháng 2 năm 2013, thông tin liên quan đến việc “Weixin thu phí” bắt đầu lan truyền trên mạng, và lãnh đạo của các nhà khai thác cũng không ngừng ca thán về những tổn thất mà Weixin gây ra cho họ. Vài năm trước, trong lần trả lời phỏng vấn duy nhất của Mã Hóa Đăng – CEO Tengguxun tại trường quay chương trình *Đối thoại* của Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, khi mới bắt đầu phỏng vấn, Mã Hóa Đăng nói đùa rằng, lúc anh làm thủ tục lên máy bay, nhân viên công tác của sân bay đều hỏi rằng có phải Weixin sắp thu phí rồi không. Nhưng sau lần phỏng vấn này, Weixin cơ bản không phải chịu thêm áp lực nào khác, cũng không xuất hiện những thông tin tiêu cực. Thậm chí mâu thuẫn giữa các nhà khai thác di động và Weixin cũng được hóa giải một cách tự nhiên, như không có chuyện gì xảy ra.

Nhưng Yuebao thì không như vậy. Một mặt, trong mọi trường hợp, lãnh đạo cấp cao của vài ngân hàng lớn đều trách móc Yuebao đã đội cao chi phí vốn, làm nhiễu loạn trật tự tài chính; một mặt khác, những cuộc thảo luận trên giới truyền thông liên quan đến việc liệu Yuebao có phải là một sản phẩm mang tính đột phá, và rốt cuộc Yuebao cần phải chịu sự giám sát quản lý như thế nào cũng dấy lên không ngớt. Đồng thời, mỗi một lần lợi nhuận của Yuebao bị giảm sút là đều có thể trở thành tin tức nóng hổi. Mã Vân cũng từng có lần công khai than phiền trên ứng dụng blog Laiwang rằng, vì Yuebao mà Zhifubao phải chịu sự đối xử bất công từ các bên, bao gồm cả 4 ngân hàng lớn trong nước, nhưng lời than thở vừa đăng lên đã lập tức bị xóa đi.

**Hiệu ứng truyền thông mà hai sản phẩm này mang lại cho hai công ty cũng khác nhau. Bởi vì với Weixin, quan niệm Tengguxun có sở trường chế tạo ra sản phẩm đã ăn sâu vào tâm trí của mọi người, nhà sáng lập Weixin Trương Hiểu Long đã trở thành một minh tinh truyền thông chói sáng nhất sau Mã Hóa**

**Đề bài của Tengxun, một bước trở thành người phát ngôn cho các kỹ sư của sản phẩm; nhưng Yuebao thì không mang lại một hiệu ứng truyền thông tương tự cho Alibaba, giám đốc sản phẩm của Yuebao không trở thành ngôi sao, còn Alibaba thì vì sự thất thố trên ứng dụng Laiwang, nên tiếp tục bị chê cười rằng không có sở trường chế tạo sản phẩm.**

Tại sao một sản phẩm ứng dụng quốc dân như Weixin và một sản phẩm quản lý tài chính quốc dân như Yuebao lại mang tới hiệu ứng khác nhau đến vậy cho Tengxun và Alibaba?

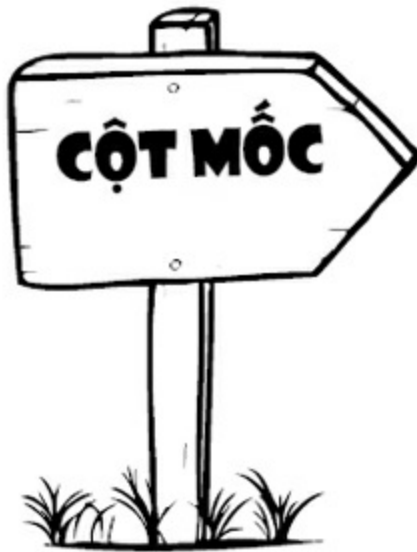
Nguyên nhân đầu tiên là kể từ sau cuộc “Đại chiến 3Q”, Tengxun bắt đầu dốc sức thay đổi hình tượng của mình trong mắt công chúng, từ dưới đáy vực khi bị dư luận gọi là “kẻ thù chung của ngành internet”, công ty này bắt đầu từng bước leo lên. Còn Alibaba thì đang từ đỉnh cao khi đề xướng một nền văn minh thương mại mới lại bắt đầu tụt dốc từ năm 2011.

Nguyên nhân thứ hai là phong cách của các nhà sáng lập khác nhau. Mã Vân từng phát ngôn, nếu như phía ngân hàng không thay đổi, Alibaba sẽ thay đổi ngân hàng. Mã Hóa Đằng từng hỏi Mã Vân, tại sao anh lại tự tin khi thách thức các ngân hàng như vậy, Tengxun chưa bao giờ dám nói rằng mình sẽ khiêu chiến các nhà khai thác mạng. Mã Hóa Đằng là một hình mẫu thương nhân có phong cách khiêm tốn trong kinh doanh, nhưng ẩn sau sự khiêm tốn kia là một chí tiến thủ dữ dội. Sau khi các nhà khai thác di động tăng thêm áp lực về phía Weixin, Weixin lại trở thành kẻ khiêu chiến Alibaba, đây có lẽ là điều mà Mã Vân không thể ngờ tới. Anh nói rằng: “Tôi vốn tưởng rằng Tengxun sẽ thách thức các nhà khai thác di động, ai ngờ rằng cuối cùng người mà họ thách thức lại là chúng tôi.”

Nguyên nhân thứ ba là vị trí của Weixin và Yuebao trong công ty là hoàn toàn khác nhau. Weixin rõ ràng đã trở thành trọng tâm trong chiến lược của Tengxun; còn những thông tin mà Yuebao biểu hiện trên truyền thông, chứng tỏ rằng Yuebao chỉ là một sản phẩm được nghiên cứu phát triển bởi một trong hai công ty tập đoàn (Xiaoweijinfu) mà Mã Vân đã sáng lập.

Nguyên nhân thứ tư có thể là sự thiếu khôn ngoan trong việc hoạch định chiến lược của đội ngũ thị trường Alibaba. Trương Hiểu Long xuất hiện vô số lần trên truyền thông, nghiêm nhiên trở thành một nhà cầm quân của thời đại internet mới. Còn Yuebao chỉ được xuất hiện trên truyền thông dưới hình thái là một sản phẩm của Xiaoweijinfu. Một sản

phẩm quản lý tài chính quốc dân như vậy, mà đội ngũ PR và marketing của Alibaba lại không biến nhà sáng lập ra nó trở thành một nhân vật đại diện cho giới lãnh đạo tuổi trẻ tài cao của Alibaba, không nắm bắt cơ hội này để thay đổi hình tượng không có sở trường sáng tạo sản phẩm của mình trong mắt công chúng. Với những thể hiện luôn luôn xuất sắc trong quá khứ, tôi thật sự không hiểu vì lý do gì mà đội ngũ marketing của Alibaba lại để vượt mất cơ hội quý giá như thế.



## CỘT MỐC - 26

### Năm 2014: IT đến DT – Chiến lược di động của Alibaba

*“Cá nhân tôi nghĩ rằng trong tương lai điện thoại di động sẽ trở thành một chiếc máy tiêu thụ dữ liệu, thứ mà nó thực sự làm thay đổi đó là phương thức sống, nếu như nói rằng máy vi tính đã làm thay đổi phương thức làm việc, phương thức chế tạo của chúng ta thì internet không đây chính là cuộc cách mạng về phương thức sống, trong tương lai Trung Quốc sẽ xảy ra một cuộc chuyển mình long trời lở đất vì internet di động.”*

## ĐỐI MẶT VỚI CƠ CẤU THỂ CHẾ KINH TẾ MỚI

Năm 2012, số lượng người sử dụng thiết bị di động Trung Quốc đã vượt qua số lượng người sử dụng lên mạng bằng PC. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, smartphone ngày càng phổ cập, tính năng của nó cũng ngày càng hoàn thiện. Chỉ trong năm 2013, người sử dụng internet di động mới tăng đã đạt mức 53 triệu người. Khi đại đa số mọi người đều đồng thời có cả PC và thiết bị di động, smartphone với các tính năng tiện lợi có thể sử dụng ở mọi lúc mọi nơi, giao diện tương tác ưu việt nên đã giành được sự ưu ái của đông đảo người sử dụng.

Trong rất nhiều trường hợp Mã Vân đã nói rằng, internet di động là thách thức lớn nhất



của internet PC, đồng thời nó cũng là thứ hỗ trợ tốt nhất cho internet. Có rất nhiều nhân tài trong ngành internet vẫn chưa kịp nghiên cứu internet PC một cách triệt để thì đã bị cơn sóng của lịch sử cuốn xô vào thời đại internet di động. Trong quá trình này, một số người với tư tưởng bảo thủ vẫn dùng góc nhìn của thời đại internet PC để soi xét các ngành nghề truyền thống, trong khi những nhân vật internet di động kia đã đứng trên góc nhìn mới và bắt đầu quan sát lĩnh vực này, điều này sẽ trở thành một thách thức lớn đối với các công ty internet trên toàn cầu.

Mã Vân còn cho rằng, internet di động Trung Quốc sẽ có cơ hội vượt qua internet PC, đặc biệt là các thành phố cấp ba, cấp bốn, vùng nông thôn của Trung Quốc có thể sẽ bỏ qua thời đại PC để tiến thẳng đến thời đại internet di động. “Cá nhân tôi nghĩ trong tương lai điện thoại di động sẽ trở thành một chiếc máy tiêu thụ dữ liệu, thứ mà nó thực sự làm thay đổi đó là phương thức sống, nếu như nói rằng PC đã làm thay đổi phương thức làm việc, phương thức chế tạo của chúng ta thì internet không đây chính là cuộc cách mạng về phương thức sống, trong tương lai Trung Quốc sẽ xảy ra một cuộc chuyển mình long trời lở đất vì internet di động.”

Cuộc cạnh tranh trên phân khúc di động ngày càng khốc liệt, và Alibaba cũng rót một lượng lớn nhân tài vật lực vào phân khúc này, vài năm trước, nội bộ tập đoàn Alibaba đã bắt đầu thử nghiệm cứu các dạng giao diện phục vụ khách hàng trên nền tảng di động. Ngoài trừ phân khúc di động trên Wangxin, Laiwang, Taobao và Zhifubao thì các ứng dụng di động thuộc loại “phong cách sống” như Yitaohuoyan, O2O cũng đang trong quá trình nghiên cứu và phát triển trọng điểm. Theo thông tin được biết, các sản phẩm internet di động do Alibaba tung ra thị trường đã lên tới gần 30 loại.

Ngoài ra, hệ thống Alibaba cũng đang tiến hành sáp nhập trên quy mô lớn ở cả vùng thượng du và hạ du của ngành internet di động. Một mặt đẩy mạnh những lĩnh vực ưu thế vốn có của mình, tiến hành thiết lập ngành nghề xoay quanh thương mại điện tử, ví dụ như mua lại toàn bộ Gaodeditu, góp vốn vào Weibo của Sina, thúc đẩy thanh toán di động... và rất nhiều thử nghiệm trong lĩnh vực O2O; một mặt khác, áp dụng phương thức “quảng lưới khắp nơi, bắt cá trọng điểm” để đầu tư mua lại rất nhiều sản phẩm di động. Sau sự kiện Baidu sáp nhập 91, Alibaba liền sáp nhập UC, khiến cho các doanh nghiệp internet di động có quy mô không còn lại bao nhiêu. Nguồn lực và người sử dụng của internet di động đang không ngừng tập trung về phía các ông lớn của ngành internet truyền thống, đối với các doanh nghiệp mới được thành lập, môi trường cạnh tranh sẽ càng khốc liệt, và những sản phẩm trên nền tảng di động thu hút được lượng lớn người sử dụng có thể sẽ trở thành mục

tiêu sáp nhập tiếp theo của các ông lớn trong ngành internet truyền thống.

Xét từ góc độ chiến lược, Alibaba ưu tiên việc chinh hợp từ những mảnh vụn tài nguyên trên nền tảng di động. Về khung tổ chức, tập đoàn Alibaba đã thành lập bộ phận không dây, và hình thành nên những tổ, nhóm không dây độc lập trong các phòng ban nội bộ, nhằm dẫn xuất thêm nhiều sản phẩm không dây hơn theo phương thức từ trong ra ngoài.

**Mã Vân cũng nhiều lần nhắc nhở các cộng sự trong bộ phận không dây rằng: “Chức trách của anh chính là tiêu diệt Taobao, khi tiêu diệt được Taobao cũng chính là lúc anh thành công, chứ không phải là giúp cho Taobao ngày càng vững mạnh, khi bản thân đang trong trạng thái mạnh thì bắt buộc phải nghĩ cách để đánh bại chính mình, khi bản thân đang trong trạng thái yếu thì phải nghĩ cách để khiến mình mạnh hơn.”**

Mục tiêu của Taobao trên lĩnh vực không dây trong tương lai là sáng tạo ra một Taobao di động có tầm vóc tương đương với nền tảng PC. Dựa trên những thông tin dữ liệu trên phương diện không dây của Taobao, năm 2012 số lượng người sử dụng truy cập trên Taobao di động vượt qua ngưỡng 300 triệu, trong số đó lượng người sử dụng mua bán thành công đạt khoảng 60 triệu người, tỉ lệ giao dịch trên nghiệp vụ Taobao di động cũng chiếm gần 7% trong hệ thống nghiệp vụ của Taobao.



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Hai góc nhìn về việc sáp nhập và mua lại của Alibaba

Thứ nhất, nhìn vào sự phát triển của xã hội trong tương lai, lựa chọn mô hình thương mại cho ngày nay. Có rất nhiều người nói rằng, trong số hàng loạt những hoạt động sáp nhập và mua lại của Alibaba, quả thực là có một số thương vụ họ không thể hiểu được, vì Alibaba thực hiện hàng loạt những thương vụ đó không phải để phục vụ cho cục diện hiện nay. Cũng giống như lĩnh vực văn hóa, nó nên được đánh giá từ tỉ lệ phần trăm trong GDP của các quốc gia tiên tiến trên thế giới. Hiện nay lĩnh vực văn hóa chỉ chiếm 3% trong GDP của Trung Quốc, còn tại các quốc gia phát triển, ví dụ như Mỹ, Nhật thì tỉ lệ này chiếm tới

hàng chục phần trăm. Đương nhiên, ngành y tế và ngành môi trường mới là những ngành có mối liên quan trực tiếp hơn với tình hình Trung Quốc.

Thứ hai, xét từ thói quen hành vi của người sử dụng hoặc người tiêu dùng. Trong tương lai, sự lựa chọn của người sử dụng sẽ quyết định ngành công nghiệp chế tạo, cũng chính là C2B, trong tay của Alibaba nắm một khối lượng dữ liệu khách hàng khổng lồ. Những dữ liệu này và những dữ liệu đang sinh tồn sẽ quyết định việc các doanh nghiệp chế tạo của Trung Quốc trong tương lai sẽ sản xuất thứ gì, sản xuất lúc nào, khi nào thì chuyển tới nơi... đây là những việc mà trước kia nhà sản xuất toàn quyền quyết định. Vì thế, đối tượng sáp nhập của Alibaba mà chúng ta đang nhìn thấy ngày nay về cơ bản đều có một đặc trưng, đó chính là những công ty có mối liên kết mạnh mẽ với dữ liệu lớn (big data). Và đây cũng chính là chiến lược DT mới mà gần đây Alibaba đã đề ra.



## TÂM NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Mã Vân có run sợ hay không

Trong dịp Tết 2014, trò chơi phổ biến nhất trên điện thoại không phải là một mobilegame thực sự, mà là một sản phẩm do Tencxun Weixin nghiên cứu và phát triển: Cướp lì xì.

Game “Cướp lì xì” của Weixin được ra mắt vào ngày 26 tháng 1 năm 2014; còn Zhifubao 3 ngày trước đó, tức ngày 23 tháng 1 năm 2014 âm lịch đã cho ra mắt tính năng mới có tên là “Tặng lì xì” và “Tìm vận may”. Thế nhưng ánh hào quang của dịch vụ này của Zhifubao đã hoàn toàn bị che phủ bởi “Cướp lì xì” của Weixin ra mắt 3 ngày sau đó.

Gửi tặng lì xì trên Weixin cần phải liên kết với thẻ ngân hàng. Sự thịnh hành của game “Cướp lì xì” Weixin tương đương với lần tiếp thị bắt đầu từ tháng 8 năm 2013 của dịch vụ thanh toán Weixin. Trong dịp Tết cổ truyền, trên các trang mạng xã hội và truyền thông cũng lưu truyền những lời bình luận khoa trương liên quan đến “Cướp lì xì” Weixin, ví dụ như: “Số người sử dụng có liên kết với thẻ ngân hàng của Weixin đã vượt mức 100 triệu, chỉ với một cái lì xì đã bằng 8 năm công sức của Zhifubao.” Những câu chuyện thêu dệt về

việc Mã Vân đứng ngồi không yên trong dịp Tết cũng được đồn thổi và lan truyền trên mạng xã hội. Còn trên ứng dụng mạng xã hội di động Laiwang của Alibaba, Mã Vân lại gọi game “Cuóp lì xì” của Weixin là một đợt “tập kích Trân Châu Cảng”.

Họng súng của Tengxun Weixin đã được chuyển hướng, không còn nhắm đến các nhà khai thác di động lũng đoạn thị trường nữa, mà là nhắm đến mảnh đất thanh toán di động mà Zhifubao vẫn luôn nỗ lực khai khẩn canh tác, không những vậy họ còn đưa ánh mắt thêm thường của mình về phía cội rễ của Alibaba – thương mại điện tử.

Đồng thời, tư tưởng “Weixin sẽ lật đổ tất cả” đang lan truyền khắp thế giới internet. Cho dù những nhà quan sát internet lý trí đều cho rằng đây có lẽ là việc mà Weixin không thể đảm đương nổi, thì những dữ liệu cũng không hề ủng hộ cho phán đoán này. Thậm chí có người còn viện dẫn câu chuyện chiến tranh giữa các vì sao trong cuốn tiểu thuyết khoa học viễn tưởng nổi tiếng *Tam thế* để nói rằng đối với những công ty internet khác, Weixin giống như đang tiến hành một cuộc tấn công của một nền văn minh tư duy cao vào những nền văn minh tư duy thấp, “tuy chẳng liên quan gì đến anh mà vẫn hủy diệt anh.”

Trước đó, cũng có người nhắc đến “vé tàu sang thời đại internet di động”. Năm 2013 khi trả lời phỏng vấn trên chương trình *Đối thoại* của Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, Mã Hóa Đằng đã khiêm tốn nói rằng: Tengxun nhờ Weixin mà có được một nửa chiếc vé để đi đến thời đại internet di động; nếu Weixin không phải là một sản phẩm của Tengxun, có lẽ anh cũng bị dọa cho toát mồ hôi hột.

Nhìn sang Alibaba. Lúc này Mã Vân đã tuyên bố từ chức CEO, cảm giác mà anh mang đến cho mọi người chính là tự lực cánh sinh, tự mình lãnh quân “tuyên chiến” với Weixin. Phản ứng của anh và Alibaba trong việc ứng phó với Weixin được mọi người nhìn thấy nhiều nhất là việc tung ra một sản phẩm có nét tương đồng với Weixin là “Laiwang”. Các lãnh đạo cao cấp của Alibaba đã cùng nhau lập ra quân lệnh, gắn số tiền thưởng của mình với lượng người sử dụng “Laiwang”, đồng thời yêu cầu mỗi nhân viên của Alibaba phải lôi kéo được một số lượng người sử dụng nhất định.

Câu chuyện Mã Vân “tuyên chiến” cũng được lan truyền rộng rãi trên internet: “Hôm nay thời tiết đã thay đổi, chim cánh cụt đã rời khỏi châu Nam cực, chúng đang thử thích ứng với bầu không khí nóng gắt, biến thời tiết trên thế giới này thành khí hậu mà chúng thích ứng được. Nếu như ngôi đời bị tiêu diệt, chi bằng tiến đánh thẳng xuống Nam cực. Đánh nhau trong nhà của đối thủ, phá được thứ gì thì phá, ném được thì phải ném bằng

sạch. Anh em cứ thoải mái đi! Weixin IM vốn dĩ cũng không phải của chúng ta. Đuổi lũ cánh cụt về Nam cực! Nhanh nhẹn lên! Đến cuối tháng 11 chúng ta sẽ thống kê sự nỗ lực của từng người, đến mùa đông tháng 12 thể tấn công của chúng ta càng phải mạnh mẽ hơn. Mùa hè năm sau, chúng ta phải nhìn thấy Nam cực bốc cháy!”

**Đương nhiên ngoại trừ “Laiwang”, Alibaba còn thông qua việc đầu tư và sáp nhập để bày ra hàng loạt những quân cờ internet di động: Đầu tư vào Weibo của Sina – ứng dụng mạng xã hội hot nhất trước khi Weixin ra đời; đầu tư rồi mua lại toàn bộ Gaodeditu; đầu tư vào Maimai, một ứng dụng mạng xã hội di động có số lượng hơn 100 triệu người sử dụng khác ngoài Weixin; đầu tư vào Kuaidadi.com, làm dấy lên cuộc chiến trợ cấp với Dididache do Tengtun đầu tư. Cho ra mắt ứng dụng thương mại điện tử Taobao trên di động và ứng dụng thanh toán di động Ví tiền Zhifubao.**

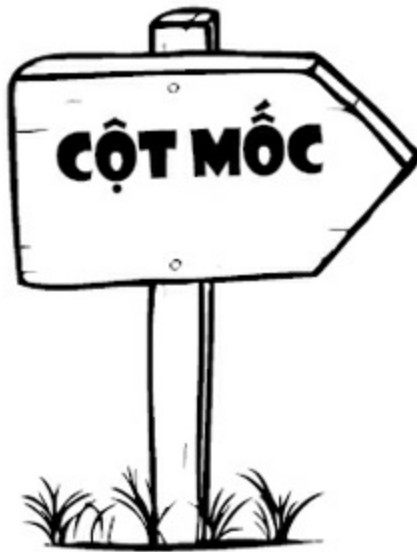
Khi dồn sức quảng bá cho “Laiwang”, Mã Vân đã so sánh cuộc chiến giữa “Laiwang” và “Weixin” giống cuộc chiến giữa Taobao và eBay bắt đầu từ năm 2003. Mặc dù đều là đôt ngọn lửa chiến tranh trên lãnh địa của đối phương, nhưng như những gì chúng ta nhìn thấy, giờ đây Alibaba đã không còn là Alibaba của ngày đó nữa, cuộc chiến giữa nó và Tengtun cũng không được coi là cuộc chiến giữa David và Goliath nữa. Cho dù Mã Vân rất phản cảm với việc Alibaba bị gọi là “đế quốc”, nhưng giới truyền thông vẫn tiếp tục sử dụng những tiêu đề như “Cuộc phản kích đế quốc”.

Những động thái của Alibaba trong lĩnh vực internet di động trước đó lại bị dân tình coi là “lo sợ” và “tham lam”. Khi xưa Taobao quật khởi và đánh bại eBay là “dũng cảm”, đó là vì eBay quá hùng mạnh; giờ đây “Laiwang” đối đầu với “Weixin” lại bị cho là “sợ hãi”, bởi vì Alibaba đã là một công ty lớn, lãnh thổ của nó cần được bảo vệ. Năm xưa khi đọ sức với eBay, phải dùng những dịch vụ mang tính sáng tạo để đáp ứng cho nhiều người sử dụng Trung Quốc hơn; ngày nay Alibaba “ra đòn” khắp mọi nơi lại bị coi là “tham lam”, cái gì họ cũng muốn làm, cái gì cũng muốn nhúng tay vào.

**Chỉ đến khi Mã Vân đề xuất từ thời đại “IT” chuyển sang thời đại “DT”, những nhà quan sát mới thở phào nhẹ nhõm cho Alibaba. Cuối cùng công ty này đã không còn luẩn quẩn với một ứng dụng dành cho điện thoại di động nữa, mà đã đề ra một chiến lược dành cho thời đại di động của riêng mình. Trong chiến lược này có thể sẽ xuất hiện nhiều nền tảng, nhưng Cloud mới là nền móng chủ đạo. Vậy là lại một lần nữa Alibaba đã chứng minh sự dẫn đầu của mình về mặt chiến**

## **lược.**

Cuối cùng, một kết quả ngoài dự tính của Alibaba khi ra mắt “Laiwang”, đó là những phát ngôn của Mã Vân trên “Laiwang” đã vô tình trở thành kênh đối ngoại nhộn nhịp và quan trọng nhất của anh, mỗi lần anh có một bài viết nào đó là lập tức sẽ được chuyển lên trên mạng.



## CỘT MỐC - 27

### Tháng 9 năm 2014: Lên sàn chứng khoán Mỹ

*“Từ trước tới nay niềm yết không phải là mục tiêu của chúng ta, nó là một phương thức quan trọng để chúng ta hoàn thành sứ mệnh của mình, là một trạm xăng để tiếp tục cuộc hành trình. Nhưng các nhân viên của Alibaba cần nhận thức một cách tỉnh táo rằng, ẩn sau những lợi ích cực lớn của thị trường vốn là những áp lực và sự nghiệt ngã. Chỉ có rất ít những doanh nghiệp xuất sắc mới có thể tồn tại lâu dài trong thị trường vốn. Trong lần thâm nhập thị trường vốn quốc tế này, rất có thể Alibaba sẽ gặp phải muôn vàn những thử thách và áp lực lớn chưa từng có vì những yếu tố như quy mô, mức độ kỳ vọng, ý thức quốc gia, xung đột văn hóa chính trị... Chỉ có kiên trì với những gì đã kiên trì, tin tưởng những gì đã tin tưởng, chúng ta mới có thể vượt qua 87 năm gian khó trong tương lai giữa muôn vàn áp lực và cám dỗ. Những doanh nghiệp có thể đối mặt với thách thức mang tính toàn cầu này không nhiều, và chúng ta vinh hạnh trở thành một trong số đó.”*

## CẢM ƠN QUÁ KHỨ, KÍNH NỀ TƯƠNG LAI

Ngày 7 tháng 5 năm 2014, tập đoàn Alibaba nộp bản cáo bạch IPO cho Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái Mỹ (SEC). Bản cáo bạch nói rõ hiện nay Alibaba là một platform thương mại điện tử lớn nhất, phủ sóng trên cả hai lĩnh vực lớn là giao dịch bán lẻ và bán buôn.

Taobao, Tmall và Juhuasuan cấu thành nên “platform bán lẻ Trung Quốc”; trang web phiên bản quốc tế của Alibaba và 1688.com lần lượt là platform thương mại quốc tế và quốc nội; Sumaitong là platform bán lẻ quốc tế dưới trướng của Alibaba. Đến cuối năm 2013, số lượng người mua hoạt động tích cực đã vượt qua ngưỡng 231 triệu người, số lượng người bán hoạt động tích cực ước khoảng 8 triệu người. Năm 2013, tổng kim ngạch giao dịch trên “platform bán lẻ Trung Quốc” đạt mức 1.542 tỷ nhân dân tệ, tức khoảng 248 tỷ đô la Mỹ. Quy mô trước mắt của Alibaba rõ ràng là đã vượt rất xa so với eBay và Amazon, trở thành platform số một toàn cầu.

Ngoài ra, năm 2013, có khoảng 11,3 tỷ giao dịch được tiến hành thành công trên các “platform bán lẻ Trung Quốc” dưới trướng của Alibaba, bình quân mỗi một khách hàng đã thực hiện 49 lượt mua, và kim ngạch bình quân mỗi lượt là 136 tệ. Tính toán dựa trên dữ liệu này, tương đương với việc trong vòng một năm, mỗi một khách hàng sẽ chi tiêu 6.700 tệ trên Alibaba. 6.700 tệ là mức chi tiêu bình quân của khách hàng trên Taobao và Tmall. Trên Taobao còn có khoảng 1 triệu fan cuồng mua sắm được mệnh danh là “phe tranh cướp” luôn hoạt động rất tích cực. Dữ liệu hiển thị, tổng kim ngạch mua sắm bình quân hàng năm của mỗi người trong số họ là khoảng 161,6 nghìn tệ! Số lượng click chuột không lồ của quần thể khách hàng, dẫn đến số lượng bưu kiện đóng gói cũng kinh hoàng không kém. Năm 2013, Taobao và Tmall tổng cộng có 5 tỷ bưu kiện, chiếm 54% tổng lượng bưu kiện trong năm của Trung Quốc.

Bản cáo bạch cho thấy, từ quý II đến quý IV năm 2013, thu nhập của tập đoàn Alibaba là 40,473 tỷ nhân dân tệ, lợi nhuận hoạt động đạt 20,738 tỷ nhân dân tệ, hiệu suất lợi nhuận hoạt động ước tính 51,2%; lợi nhuận ròng 17,742 tỷ nhân dân tệ, hiệu suất lợi nhuận ròng đạt 43,8%.

Thu nhập của tập đoàn Alibaba chủ yếu đến từ việc cung cấp dịch vụ internet marketing cho các bên bán và tiền hoa hồng rút ra từ các giao dịch. Taobao nhận được thu nhập thông qua việc các nhà buôn chạy quảng cáo, tìm kiếm từ khóa với giá cả cạnh tranh... Trung tâm thương mại online Tmall, Juhuasuan và Sumaitong có thu nhập qua việc thu tiền hoa hồng từ các giao dịch và tiền phí dịch vụ kỹ thuật, còn thu nhập của 1688 và trang web quốc tế Alibaba thì thông qua việc thu phí thành viên và cung cấp dịch vụ marketing internet.

**Lợi nhuận cao của Alibaba có liên quan đến mô hình vận hành gọn nhẹ hóa của nó. Dưới một mô hình platform thuần túy, mức lợi nhuận gộp luôn rất cao. Từ năm 2009, mức lợi nhuận gộp của tập đoàn Alibaba luôn dao động ở mức**



**70%, thấp nhất là 66%, cao nhất là 78%.**

Nhờ vào mô hình platform, cùng với sự nâng cao của kim ngạch giao dịch trên platform, quy mô thu nhập của Alibaba cũng ngày một tăng cao, tỉ lệ giá thành và chi phí tương ứng cũng giảm theo nhanh chóng, hiệu suất lợi nhuận hoạt động và hiệu suất lợi nhuận ròng cũng nhanh chóng tăng cao. Năm 2013, hiệu suất lợi nhuận hoạt động của tập đoàn Alibaba là 51,2%, hiệu suất lợi nhuận ròng là 43,8%. Tốc độ tăng trưởng hàng năm duy trì ở mức 50% trở lên.

Tương lai vài năm nữa, thị trường bán lẻ online của Trung Quốc sẽ có một không gian tăng trưởng rất lớn. Trước mắt, lĩnh vực bán lẻ online chỉ chiếm khoảng 7,9% thị trường bán lẻ của Trung Quốc. ClickZ dự báo rằng, đến năm 2016, mức độ phổ cập của thị trường bán lẻ online Trung Quốc đạt khoảng 11,5%, quy mô đạt khoảng 379 triệu nhân dân tệ. Điều này đồng nghĩa với từ năm 2013 đến năm 2016, tỉ lệ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) là 27,2%. Taobao và Tmall – hai platform dưới trướng của Alibaba chiếm vị trí dẫn đầu tuyệt đối trong thị trường mua sắm online Trung Quốc, tốc độ tăng trưởng dự kiến sẽ cao hơn tốc độ tăng trưởng trung bình của ngành.

Alibaba lên sàn chứng khoán cũng là một cơ hội để các nhân viên bình thường có thể nhận được sự báo đáp. Sáng sớm ngày 7 tháng 5 năm 2014, Mã Vân đã gửi một email nội bộ giới thiệu về sự kiện niêm yết lần này cho toàn thể nhân viên của công ty, nhắc nhở mọi người cần có tinh thần “cảm ơn quá khứ, kính nể tương lai”.

Trong email, Mã Vân nói: “Từ trước tới nay niêm yết không phải là mục tiêu của chúng ta, nó là một phương thức quan trọng để chúng ta hoàn thành sứ mệnh của mình, là một trạm xăng để tiếp tục cuộc hành trình. Nhưng các nhân viên của Alibaba cần nhận thức một cách tinh táo rằng, ẩn sau những lợi ích cực lớn của thị trường vốn là những áp lực và sự nghiệt ngã. Chỉ có rất ít những doanh nghiệp xuất sắc mới có thể tồn tại lâu dài trong thị trường vốn. Trong làn thâm nhập thị trường vốn quốc tế này, rất có thể Alibaba sẽ gặp phải muôn vàn những thử thách và áp lực lớn chưa từng có vì những yếu tố như quy mô, mức độ kỳ vọng, ý thức quốc gia, xung đột văn hóa chính trị... Chỉ có kiên trì với những gì đã kiên trì, tin tưởng những gì đã tin tưởng, chúng ta mới có thể vượt qua 87 năm gian khó trong tương lai giữa muôn vàn áp lực và cám dỗ. Những doanh nghiệp có thể đối mặt với thách thức mang tính toàn cầu này không nhiều, và chúng ta vinh hạnh trở thành một trong số đó.”

**Đồng thời, Mã Vân còn đặc biệt nhắc đến vấn đề nắm giữ cổ phần của các nhân viên, nói rằng HR<sup>(51)</sup> của tập đoàn sẽ đưa ra những phương án xử lý, ‘đây là một chuyện rất đáng mừng. Chúng ta cũng bắt buộc phải kiên trì với nguyên tắc ‘sống nghiêm túc, làm vui vẻ’, mong mọi người có thể quản lý tốt tài sản của mình, đồng thời với việc chăm sóc tốt chính mình và người thân, hãy cố gắng hết sức làm một số việc để quyên góp và báo đáp cho xã hội.’”**

Cuối cùng, Mã Vân tiếp tục nhấn mạnh rằng sau khi lên sàn chứng khoán Alibaba sẽ vẫn kiên trì với sứ mệnh và nguyên tắc của mình: “Trên chặng đường 15 năm trước chúng ta đã gặp rất nhiều gian nan nhưng cũng rất thú vị. Mỗi một ngày trong tương lai ắt hẳn sẽ không tầm thường, không đơn giản. Hôm nay nếu như không nỗ lực, chúng ta sẽ không nhìn thấy ánh dương của ngày mai. Không có một doanh nghiệp nào có thể gặp thuận lợi mãi mãi, trong khi chúng ta kiên trì với sự kiên trì của chúng ta, bắt buộc phải thay đổi cùng với khách hàng, thay đổi cùng với thế giới, thay đổi cùng với tương lai.”



## GÓC NHÌN MỚI VỀ LẬP NGHIỆP

### Mã Vân đi giày vải

Trong quá trình viết cuốn sách này, Alibaba đang trong giai đoạn im lặng chờ niềm yết, nếu như không có gì bất ngờ, tháng 9 năm 2014, chúng ta sẽ được chứng kiến sự ra đời của một công ty thuộc top 5 thế giới, hoặc thậm chí có thể là top 3. Không còn nghi ngờ gì nữa, Mã Vân là nhà sáng nghiệp tài ba nhất Trung Quốc trong thời kỳ hiện đại, tôi đã dùng 26 cột mốc kia để tìm về nguồn cội, khiến lời ngợi khen “tài ba” kia có chứng cứ và dữ liệu rõ ràng. Tôi tin rằng sau khi đọc xong những cột mốc này, độc giả sẽ không cho rằng Mã Vân là một huyền thoại, là truyền kỳ, là người ngoài hành tinh, thông minh tuyệt đỉnh, xa vời không thể với tới và có năng lực thần thông nữa.

Vì có quen biết với Mã Vân một chút, nên có rất nhiều người hỏi tôi rằng, tại sao Mã Vân lại tài giỏi như vậy. Tôi nói rằng anh quả thực giỏi, trên người anh chỉ có 2-3 điểm “giỏi”, và điều này khiến anh khác biệt và kiệt xuất hơn so với người khác. Vài ba điểm đó

là gì?

Điểm thứ nhất, anh có thể nhìn thấy và vững tin với viễn cảnh phát triển của internet trong tương lai. Nhìn thấy sức mạnh của tương lai là điều giỏi giang nhất của Mã Vân. Không phải tất cả mọi người đều có thể gắn kết chặt chẽ một sự vật mới lạ với tương lai, và sau khi đã liên kết xong thì cũng không phải ai cũng có thể vững tin theo đuổi nó một cách sắt đá, ngay cả khi bong bóng internet nổ tung trên toàn cầu, Mã Vân vẫn vững tin. Ngoài ra, sự vững tin của Mã Vân không chỉ là sự vững tin về mặt quan niệm, mà nó đồng hành với một tập thể đang dần phát triển mạnh mẽ, họ cùng phổ cập quan niệm về internet, dùng internet để thay đổi ngành thương mại, công nghiệp và phương thức mua bán, cuối cùng là xây dựng nên một hệ thống sinh thái thương mại điện tử internet.

Điểm thứ hai, đứng từ góc độ của công ty mà nói, đó là cảm giác sứ mệnh và giá trị quan. Một doanh nghiệp, hay là một doanh nghiệp với quy mô hàng chục nghìn người nếu như không có cảm giác sứ mệnh, thì doanh nghiệp đó chỉ là một bộ máy kiếm tiền. Khi hai người đánh nhau, thể lực võ công tương đương nhau, nếu như một người có cảm giác sứ mệnh mạnh mẽ hơn người kia thì phần thắng chắc chắn sẽ thuộc về người đó. Ngày nay Alibaba đã trở thành thước đo của một thể chế kinh tế, không chỉ có vậy, với những nghiệp vụ kinh doanh và tầm ảnh hưởng của mình, nó sẽ dần dần tạo ra ảnh hưởng tương đối lớn đối với rất nhiều ngành nghề và lĩnh vực. **Một nhà kiến tạo nên một vòng sinh thái, nếu không có cảm giác sứ mệnh và kiên trì với giá trị quan của mình, thì tầm ảnh hưởng của vòng sinh thái đó đối với nền văn minh thương mại của Trung Quốc sẽ như thế nào? Một lực lượng với quy mô lớn như vậy tồn tại trong một quốc gia đang phát triển, làm sao để nó có thể đứng vững? Bất luận là xét từ góc độ sinh tồn hay động lực, một doanh nghiệp như thế này cũng bắt buộc phải có giá trị quan. Đương nhiên, điều đáng quý là cảm giác sứ mệnh và giá trị quan đều là những thứ mà Mã Vân đã đề xướng từ khi quy mô Alibaba vẫn còn rất nhỏ.** Tôi còn nhớ Mã Vân từng tham gia Diễn đàn Kinh tế thế giới Davos tổ chức tại New York năm 2002, có lẽ anh là khách mời Trung Quốc đầu tiên tham gia Diễn đàn kinh tế thế giới, mười mấy năm sau, hầu như năm nào anh cũng tham gia. Anh từng nói rằng Davos là một ngôi trường, bằng góc nhìn là ý thức sứ mệnh và trách nhiệm xã hội, anh đã học được rất nhiều điều từ các lãnh tụ chính trị và lãnh tụ thương mại ở đẳng cấp thế giới. Có một hôm, khi chúng tôi ngồi trên máy bay từ Thụy Sĩ về Trung Quốc, anh đã kể rất nhiều điều liên quan đến phương diện này. Khi đó quả thực là tôi không hiểu được, tại sao bao nhiêu thương nhân Trung Quốc đang bàn về việc làm thế nào kiếm tiền, vậy mà anh lại tốn nhiều

công sức như vậy để nói về ý thức sứ mệnh và giá trị quan? Với tư cách là một người trong ngành truyền thông, chúng tôi thích doanh nhân nói về chuyện này hơn, bởi vì có quá nhiều doanh nhân không thể nâng tầm những thứ hình tượng thành trù tượng, vậy mà anh có thể tuôn ra suy nghĩ của mình từ một vấn đề trù tượng như vậy. Nhưng khi nghe những điều anh nói dưới góc độ của doanh nghiệp, tôi hoàn toàn không hiểu. Giờ đây tôi cũng có một doanh nghiệp nhỏ của riêng mình, mức độ “hiểu” đã tốt hơn nhiều so với trước, những vẫn chưa phải là hiểu hết. Nhưng tôi có thể lý giải từ ý thức sứ mệnh và giá trị quan của một người, góc độ như vậy sẽ có thể giúp độc giả hiểu hơn.

Bất luận là những bạn học của tôi trong các giai đoạn học tiểu học, trung học, đại học, nghiên cứu sinh, tiến sĩ, hay là những đồng nghiệp của tôi trong Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, có rất nhiều người có điều kiện và chuyên ngành rất tốt. Nhưng ngoảnh đầu nhìn lại, có một số người ngày càng trở nên tầm thường, một số người lại ngày càng chán ghét bản thân, và có một số người còn phải chịu cảnh tù tội, rất hiếm người vẫn theo đuổi ước mơ của mình và nỗ lực từng ngày để thực hiện nó. Cùng một ngôi trường, cùng một đơn vị công tác, cùng một năng lực chuyên ngành, tại sao thực trạng cuộc đời của họ lại khác biệt đến vậy? Sự khác biệt về mặt gốc rễ như vậy, bắt nguồn từ mức độ yếu mạnh của cảm giác sứ mệnh và sự sai khác về giá trị quan của mỗi người. Hai điều này mặc dù không thể nhìn thấy hay nắm bắt được, nhưng nó vẫn từng ngày từng giờ quyết định đến sự lựa chọn và phán đoán của con người, trong khi những lựa chọn và phán đoán này lại có tính liên quan cực mạnh với những thăng trầm của cuộc sống. **Vì vậy, sự khác nhau căn bản nhất giữa người với người không phải là kỹ năng, chuyên ngành, năng lực, EQ, mà là giá trị quan và ý thức sứ mệnh trong cuộc đời, doanh nghiệp cũng vậy.**

Điểm thứ ba, cho đi trước nhận lại sau, hoặc là cho đi trước và không cần báo đáp. Điểm này thực ra là do Lý Liên Kiệt, bạn của Mã Vân nói với tôi. Tôi từng thực hiện một bài phỏng vấn kể lại cuộc đời Lý Liên Kiệt kéo dài 5 tiếng đồng hồ, sau khi thực hiện xong cảm hứng của tôi vẫn chưa dứt, vậy là lại nói đến Mã Vân. Lý Liên Kiệt nói rằng trong số những người anh từng gặp, Mã Vân mới thực sự là người làm được việc cho đi trước nhận lại sau, những người khác đều chỉ dừng ở nơi đầu môi chót lưỡi, còn Mã Vân lại làm được. Khi nói về điều này Lý Liên Kiệt rất thoải mái, nhưng tôi đã nhớ rất kỹ nét mặt của anh khi nói câu này. Kỳ thực khi nghĩ về xung quanh chúng ta có quá nhiều người giỏi toan tính và EQ cao, coi tiền bạc vật chất như sinh mạng của mình, nhưng cuối cùng những thứ nhận lại được không nhiều, kết cục cuộc đời họ cũng chưa chắc đã yên ổn. Tại sao lại như vậy? Bởi vì có sự khác biệt trong việc cho đi trước nhận lại sau. Nếu như một người có thể làm được điều

này, bạn bè của họ sẽ có ở khắp mọi nơi, nếu như họ có thể thuyết phục tập thể của mình làm được điều này thì đó sẽ là một tập thể làm trước nói sau, không tranh cãi mặc cả.

**Không có ý thức sứ mệnh, cuộc đời sẽ không thể tìm thấy ý nghĩa để phấn đấu; không có giá trị quan, phương thức phấn đấu sẽ sai lệch. Không thể thiếu một trong hai điều này, nhưng chỉ tiếc là trong xã hội, cả hai điều này đều rất dễ bị lãng quên.** Chúng ta thấy mọi người có thể nỗ lực vì tri thức chuyên ngành hoặc nghiệp vụ kỹ năng, nhưng đối với việc tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống, chúng ta lại hiếm khi bỏ nhiều công sức như vậy. Mà đây lại là điều lớn nhất làm nên sự khác biệt giữa những cá nhân ưu tú và công ty ưu tú với những cá nhân bình thường và công ty bình thường!

Tôi biết rằng đại đa số mọi người trên thế giới sẽ không cho rằng như vậy, thậm chí cười khẩy sau khi nghe xong 3 điểm này. Kỳ thực, thái độ phản ứng kiểu này cũng đã giải thích vì sao đại đa số mọi người đều tầm thường và kém cỏi. Nếu có ai tin vào 3 điểm này và nỗ lực không ngừng, người ấy sẽ có thể vươn tầm, vượt qua được giới hạn trình độ, bước vào hàng ngũ của những người ưu tú.

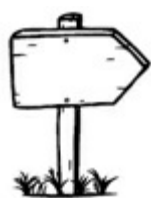
Tháng 9 năm 2014, Mã Vân và đội ngũ của anh sẽ bước lên vũ đài ở Sở giao dịch chứng khoán New York, Mã Vân sẽ nghĩ gì trong thời khắc đó? Những khó khăn uất ức mà anh đã từng ném trải, những khổ nạn bất ngờ ập đến, nỗi oan ức khi bị mắng chửi là kẻ lừa đảo, nỗi đau khi bị người khác đả kích, cảm giác hồi hộp tột độ qua mỗi cột mốc sinh tử trên con đường phát triển của Alibaba, những cảnh tượng bị người đời chê trách, cự tuyệt giống như trong những bức ảnh mà CCTV chụp được, liệu có lướt qua dù chỉ một giây trong đầu anh không? Giác mơ biến Alibaba trở thành một doanh nghiệp 102 năm trong thời khắc đó liệu vẫn còn tươi xanh? Những nhân viên thuở trước mà giờ đây không biết ở phương trời nào, liệu Mã Vân còn nhớ được những ai? Khi đến Sở giao dịch chứng khoán New York, Mã Vân liệu có nhớ đến tình cảnh lần đầu tiên tới New York, anh bị nhốt trong căn phòng không có một chiếc cửa sổ nào không? Vì lần trải nghiệm đầu tiên đó, New York đã trở thành thành phố mà anh không thích, còn New York hôm nay lại trở thành đài kiểm duyệt thành quả 22 năm phấn đấu của anh, ấn tượng của anh đối với New York liệu có thay đổi phần nào? Tất cả những điều này chúng ta đều không thể biết được. Nhưng có một điểm mà tôi biết rất rõ, là khi đó chắc chắn anh sẽ đi giày da, nhưng sau khi rời đi, anh sẽ nhanh chóng xỏ chân vào đôi giày vải.

Mã Vân đi giày vải là một Mã Vân có thể tập Thái Cực quyền bất cứ lúc nào, là một người hoàn toàn không để ý đến chiều cao của mình, là một Mã Vân phóng khoáng, hoàn

toàn trở về bản chất, là một Mã Vân vô cùng thực tế, không dễ bị lung lay bởi bão tố, là một Mã Vân không bị thần thánh hóa và huyền thoại hóa.

Trong thời đại mà ngày càng có nhiều người đi giày da, Mã Vân lại thích đi giày vải.

Trong thời khắc Alibaba gióng lên nhịp chuông ở Sở giao dịch chứng khoán New York, tôi hân hoan khi mình quen biết Mã Vân, vui mừng vì chịu ảnh hưởng trên con đường lập nghiệp của anh trong cuộc đời, vui mừng khi có cơ hội được hiểu rõ một huyền thoại hoàn toàn chân thực, đang ở trước mắt và trong thời đại của chúng ta. Tiếng chuông ở Sở giao dịch chứng khoán New York sẽ vang lên cùng lời chúc phúc xa vời của tôi, chúc phúc cho Mã Vân đi giày vải! Chúc phúc cho tập thể Alibaba! Và chúc phúc cho 102 năm!



## GÓC NHÌN LỚN VỀ THỜI ĐẠI

### Niềm yết giữa bầu không khí huyền ảo

Mỗi một bước trong tiến trình lên sàn chứng khoán của tập đoàn Alibaba đều thu hút được sự chú ý: Cuộc “biện luận gián tiếp” với Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông về chế độ đối tác, tuyên bố phân tích những mặt lợi hại của lựa chọn lên sàn chứng khoán ở Mỹ sau khi chính thức niêm yết, những nghiên cứu sau khi Alibaba giao bản cáo bạch, những soi mói võ đoán của giới truyền thông đối với Alibaba trong giai đoạn im ắng. Những chủ đề nằm trong tiêu điểm chú ý của truyền thông còn bao gồm cả 27 đối tác của Alibaba, Mã Vân liệu có trở thành tỷ phú đứng đầu thế giới, chiến lược sáp nhập của Alibaba, máy bay riêng của Mã Vân, và việc Alibaba niêm yết có thể sẽ tạo ra 8.000 triệu phú...

Một số báo cáo truyền thông thậm chí còn thúc giục Alibaba phá vỡ sự im ắng trong thời kỳ im lặng trước khi lên sàn chứng khoán để bày tỏ rõ lập trường của mình. Trong đó có một bài báo được đăng trên tờ *The New York Times* nói về các nhà đầu tư của Alibaba. Bài báo này có tên là “*Hồng nhị đại*”<sup>(52)</sup> - những kẻ thắng cuộc đằng sau sự kiện lên sàn chứng khoán của Alibaba, hướng đến 3 tổ chức đầu tư là cổ đông của Alibaba – Boyu Capital, Citic Capital và CDB Capital. Alibaba bị ép phải trả lời trên trang Weibo rằng, những thông tin này đều đã được công khai trong sự kiện thu hút vốn tháng 9 năm 2012,

không những vậy, mức giá đầu tư của 3 tổ chức này cũng tương đồng với những nhà đầu tư khác: “Chúng tôi từng nhiều lần bày tỏ lòng cảm ơn và kính nể đối với thời đại này. Chúng tôi cũng một lần nữa nói rõ lập trường của công ty rằng: Thị trường là bối cảnh duy nhất của chúng tôi. Đối với các loại ‘bối cảnh’ mà những người đứng ngoài cuộc gán ghép cho công ty, trước kia chúng tôi không hề có, bây giờ cũng không có, và tương lai cũng không hề cần tới!”

Trong một câu trả lời công khai khác, Alibaba đã tuyên bố công ty đang “gặp phải những luận điệu hăm dọa có tổ chức”, tố cáo rằng có tổ chức yêu cầu công ty bỏ ra 300 nghìn đô la Mỹ để mua đứt một bản báo cáo nghiên cứu nhắm đến Alibaba.

Tất cả những điều này khiến cho người ta nhớ đến tình cảnh trước khi Google niêm yết vào ngày 19 tháng 8 năm 2004.

Tác giả người Mỹ Richard Brandt nói rằng: “Đây đã trở thành hành vi IPO bị chế nhạo nhiều nhất trong kỷ ục.... Vài tháng trước khi lên sàn chứng khoán, tôi chưa từng được thấy mức độ chuyển biến trong các báo cáo của giới truyền thông đối với Google lớn như vậy.”

Giám đốc điều hành của Google – Eric Schmidt thì nói rằng: “Trong vòng 4 tháng trước lần đầu tiên công khai phát hành cổ phiếu, chúng tôi gặp phải một bản báo cáo tin tức tồi tệ nhất từ trước tới giờ.”

Những lời chỉ trích mà Google gặp phải chỉ ít bao gồm những điểm sau:

1. Vi phạm quy định không công bố thông tin trong thời gian im lặng trước khi niêm yết. Nguyên nhân là, vài tháng trước khi khởi động niêm yết, hai nhà sáng lập Larry Page và Sergey Brin đã chấp nhận trả lời phỏng vấn của tạp chí Playboy. Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái đã triển khai một cuộc điều tra về việc liệu có phải họ đã vi phạm quy định về thời gian im lặng trước khi niêm yết hay không. Cuối cùng, Larry Page và Sergey Brin đồng ý: “Để đảm bảo cho những ai có hứng thú với cổ phiếu của Google đều có thể tiếp nhận được nguồn thông tin giống nhau, chúng tôi đã cho bài phỏng vấn của tạp chí Playboy vào trong bản cáo bạch và gửi cho các nhà đầu tư tiềm năng.”
2. Những thông tin trong bản cáo bạch không thực sự đầy đủ. Larry Page nói rằng: “Họ hứng thú với việc bàn luận về những điều vĩ đại mà mình đã làm cho thế giới hơn, chứ không phải đi giải thích về viễn cảnh tài chính của công ty. Trong bản báo cáo tài chính mà họ nộp cho Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái có những mục với tiêu đề là ‘không

làm điều ác' và 'giúp cho thế giới tốt đẹp hơn', điều này khiến cho họ có vẻ khá nghiệp dư.”

3. Google không phải là một hạng mục đầu tư tốt. Một số nhà đầu tư chuyên nghiệp nói trên truyền thông rằng, so với Google thì Yahoo mới là hạng mục đầu tư tốt hơn. Nguồn thu nhập của Google chỉ dựa vào tiền quảng cáo, còn nguồn thu nhập của Yahoo lại rộng hơn nhiều.
4. Hai thể chế chứng khoán của Google nằm dưới sự điều hành quản lý tài tệ của công ty – đối với các vấn đề trọng đại, việc thiết lập cổ phiếu AB, khiến cho mỗi một cổ đông thông thường có thể nhận được một phiếu quyền biểu quyết, Larry Page, Sergey Brin và Eric Schmidt thì có thể nhận được 10 phiếu quyền biểu quyết. Điều đó có thể khiến cho các quản lý cấp cao của công ty coi thường, hay thậm chí là xâm hại đến lợi ích của các cổ đông và nhà đầu tư. Mặc dù trong bản cáo bạch của mình, Google đã giải thích rằng họ làm như vậy là muốn “bảo hộ năng lực sáng tạo của Google, và duy trì tính chất độc đáo nhất của cơ cấu công ty.”

Đương nhiên, cho đến nay đã không ai còn có thể lặp lại những lời phê bình này. Ngày nay Google đã là một công ty internet với giá trị thị trường xấp xỉ ngưỡng 400 tỷ đô la Mỹ, và cũng được công nhận là một trong những công ty internet vĩ đại nhất.

Alibaba cũng gặp phải những lời chỉ trích tương tự như vậy khi chuẩn bị niêm yết: Từ việc tiết lộ thông tin, tính bền vững của mô hình lợi nhuận, cho đến việc quản trị công ty. **Chúng ta đã rút ra được kinh nghiệm này thông qua các loại báo cáo của giới truyền thông.**

**Tiếp sau đây, Alibaba cần phải thể hiện để chứng minh cho phán đoán này: Nó cũng có thể là một trong những công ty internet vĩ đại nhất trên thế giới.**



# Phụ lục. Mã Vân diễn giảng: Mặt đối mặt với các bạn trẻ

**T**ừ một hội nghị được tổ chức vào năm kia cho đến nay, tôi liên tục phải nghe những lời phàn nàn, lo lắng, oán hờn, trách móc của xã hội về thế hệ 8x và 9x, cảm thấy họ không còn hy vọng, là một thế hệ bỏ đi. Nhưng điều khiến tôi suy nghĩ là người của Alibaba, người của Taobao, người của Zhifubao, người của Tengguxun, người của Baidu đều là những người thuộc thế hệ 8x, chính họ đã xây dựng nên những công ty này. Tôi vững tin một cách tuyệt đối rằng, thế hệ 8x của chúng ta sẽ trưởng thành, tài giỏi và tràn đầy hy vọng hơn những người thuộc thế hệ 7x, 6x hay 5x.

Ông nội tôi thuở trước hiểu biết về thế giới qua những trang sách báo; thế hệ của cha tôi thì tin tưởng những điều mắt thấy tai nghe, họ hiểu thế giới thông qua những chiếc radio; còn thời đại của các bạn, và những thời đại sau đó thì thông qua internet. Các bạn nói với chúng tôi rằng: “Chúng tôi không muốn người khác nói cho chúng tôi biết, mà chúng tôi muốn tự mình tham gia.” Đây chính là sự tiến bộ của xã hội. Ông nội tôi cho rằng bố tôi không bằng ông, còn bố tôi lại luôn cho rằng tôi không bằng bố, nhưng thời đại của chúng tôi đã đạt được rất nhiều thành tựu.

Tôi cảm thấy thế hệ 8x,9x chính là sản phẩm của chúng ta, chúng ta không có bất cứ lý do, quyền lợi và trách nhiệm gì để phê phán sản phẩm của chính mình, quyền lợi và trách nhiệm duy nhất mà chúng ta có chính là hoàn thiện sản phẩm của chúng ta. Tất cả mọi người trong xã hội đều đang oán trách, đều đang than vãn, đều nói rằng không có cơ hội, đều nói rằng chính phủ không ôn, cái này không tốt, cái kia không tốt. Hôm nay, mọi người hãy thử nhìn ra ngoài xã hội một chút, bạn có thừa nhận hay không, nếu thực sự nhìn vào các con số dữ liệu, các quan chức ngày nay rõ ràng tài giỏi, liêm chính hơn 10 năm trước. Các doanh nhân của ngày nay rõ ràng giỏi giang và gách vác trách nhiệm tốt hơn 10 năm trước. Các thầy cô giáo đại học bây giờ cần cù và có nền tảng kiến thức chuyên ngành tốt hơn 10 năm trước. Bệnh viện ngày này cũng tốt hơn nhiều so với 10 năm trước.

Nhưng những điều chúng ta nhìn thấy là gì? Chúng ta nhìn thấy đâu đâu cũng là tham quan, doanh nhân thì lừa đảo, giáo sư bị bắt vì đạo bằng, đạo luận văn, bệnh viện bị phát hiện thiếu trách nhiệm. Thế nhưng xã hội đang tiến bộ, chúng ta phải nhìn nhận tương lai bằng một thái độ tích cực lạc quan. Trong thời đại của tôi, khi tôi 20 tuổi, 30 tuổi tôi cũng từng oán thán, tại sao bố tôi không có địa vị, tại sao bố tôi không phải là cục trưởng; tại sao

cậu tôi không làm trong ngân hàng; tại sao tôi đi xin việc ở 30 nơi mà không có ai chịu nhận tôi vào.

Tôi cũng từng oán trách, nhưng đứng yên một chỗ oán trách thì có ích gì? Sau này tôi đã trở thành một người không bao giờ oán trách trong thời đại của mình. Tôi tin tưởng rằng khi tôi 20 tuổi, 30 tuổi, thời đại đó không phải là của tôi. Tôi tin tưởng rằng sau khi tôi 40 tuổi mới là thời đại của chúng tôi, vì thời đại 40 tuổi này, bắt đầu từ năm 20 tuổi, tôi đã tích cực tìm kiếm những điều tiến bộ trong xã hội, tìm kiếm tương lai, hoàn thiện chính mình, chứ không phải là oán trách người khác hay viện cớ lý lẽ.

Tôi cảm ơn mọi người đã đến giao lưu trong buổi tối ngày hôm nay, vì các bạn đã đến, điều đó cũng có nghĩa là mỗi người ở đây đều đang quan tâm đến tương lai. Ai đó có thể sẽ nói rằng bạn không biết tương lai của mình là gì, đó là chuyện thường. Khi tôi ở độ tuổi của các bạn, tôi cũng không biết, năm 30 tuổi tôi cũng không biết, khi tôi bắt đầu lập nghiệp và gây dựng nên Alibaba, đó chỉ là một ước mơ, chỉ là một lý tưởng. Cho đến ngày hôm nay, càng ngày tôi càng hiểu rõ rằng mình phải làm gì, vì vậy, tôi nghĩ rằng không biết cũng không sao, nhưng phải có lý tưởng trong tim mình, nói rằng mình sẽ tìm thấy nó. Chúng ta vẫn đang không ngừng suy xét về những vấn đề này, mọi người nói rằng rốt cuộc xã hội sẽ thế nào đây, những điều mắt thấy tai nghe toàn là xấu xa tệ hại, nhưng tôi tin tưởng những người đang ngồi đây và những người đang theo dõi trên internet ngày hôm nay, nếu nhìn thấy những mặt tích cực của xã hội, bạn sẽ vĩnh viễn nhìn thấy những điều lạc quan, thay đổi chính bản thân mình, bạn mới có thể thành công. Mười năm vừa qua, thứ duy nhất mà tôi không từ bỏ chính là lý tưởng đối với tương lai, sự quan tâm đối với người khác, nhưng tôi đã vứt bỏ rất nhiều thói quen của mình, con người tôi chính là như vậy, cả bên trong và bên ngoài.

Vì vậy, bao gồm cả những câu hỏi vừa đặt ra ban nãy, những câu hỏi này có lẽ đều không có lời giải đáp, đáp án này nhất định bạn phải dùng cuộc sống của mình để chứng minh nó, điều gì bạn cảm thấy đúng thì hãy cứ làm. Khi lập nghiệp luôn luôn phải lựa chọn những việc dễ dàng nhất và thích làm nhất. Lập nghiệp không phải để kiếm tiền, mà vì bạn thích nó, bạn thích công việc này, bạn thích làm việc này, đó là sự hăng hái lớn nhất, là động lực lớn nhất. Nếu như để kiếm tiền, thì vĩnh viễn sẽ có những thứ kiếm được nhiều tiền hơn bạn nghĩ. Bạn lựa chọn là bởi bạn thích, bạn thích thì không được mở lời oán trách. Chúng ta có thể phê phán thế giới này, nhưng tôi ghét những ai hay nói rằng xã hội Trung Quốc không được thế này, thế kia. Các bạn nhất định sẽ thay chúng tôi tìm thấy tương lai. Những vấn đề của Trung Quốc ngày nay, tất cả mọi vấn đề, 60 năm trước Trung Quốc từng có, 50

năm trước Trung Quốc cũng từng có, 40 năm trước Trung Quốc vẫn từng có, 600 năm nữa Trung Quốc vẫn sẽ có, thế giới này phong phú đặc sắc chính là vì những thứ này.

Không phải mỗi một bạn trẻ 8x, 9x đều sẽ thành công, nhưng sẽ có người thành công. Không phải ai thuộc thế hệ 6x cũng thành công, nhưng đã có người thành công. Vậy ai sẽ thành công? Nếu như bạn cần cù, bạn cống hiến, bạn hoàn thiện chính mình, bạn thay đổi bản thân để tạo sức ảnh hưởng lên người khác, để hoàn thiện xã hội, bạn sẽ có thể thành công. Tôi không phải một nhà “thành công học”, tôi không thích theo đuổi “thành công học”, tôi chỉ nhìn xem người khác thất bại thế nào, rồi từ thất bại của họ đúc rút ra những điều mà tôi không nên làm, từ những thành công của họ suy nghĩ xem vì sao họ lại thành công. Tôi phải học theo sự thành công của họ, hay là học theo tinh thần của họ? Vì vậy không có điều gì phải oán thán, thảng thốt nhìn xem bản thân mình có những gì? Muốn những gì? Dám vứt bỏ cái gì?

Cuộc đời chúng ta sinh ra không phải là để lập nghiệp, không phải để làm nên sự nghiệp, mà chúng ta đến với cõi đời này là để thể nghiệm cuộc sống. Thế giới vốn không công bằng, mà sao có thể công bằng được? Bạn sinh ra ở nông thôn, Gates sinh ra ở gia đình của Gates, bạn có thể so sánh với ông ấy không? Nhưng có điều công bằng đó là, Bill Gates một ngày có 24 giờ, một ngày của bạn cũng có 24 giờ. Trong 24 tiếng này có 3 lần 8 tiếng: 8 tiếng khi bạn đi trên đường, chen chúc trên xe bus, bạn căn bản không biết mình đang làm gì, lúc này bạn cần những người bạn tốt; 8 tiếng khác bạn đang ngủ trên giường, bạn cũng không biết mình đang làm gì, lúc này bạn cần một chiếc giường tốt, trên giường cũng cần có một người tốt; còn 8 tiếng kia thì bạn biết mình đang làm gì, đó chính là công việc. Giả dụ khi làm việc bạn không thấy vui vẻ, không khiến bạn cảm thấy hứng thú, vậy bạn có thể thay đổi, tuyệt đối đừng làm công việc đó nữa, tôi thấy những người ghét bỏ công việc nhưng vẫn làm việc thật là vô nghĩa. Bạn lấy vợ rồi ngày ngày chửi mắng cô ấy, nhưng lại không ly hôn nghĩa là sao, đúng hay sai? Vì vậy tôi nghĩ mỗi người cần phải hiểu rõ rằng, thế giới này không công bằng, điều kiện khi sinh ra cũng không giống nhau, nhưng con người có thể hạnh phúc, hạnh phúc là do chính chúng ta đi tìm kiếm.

Tôi thực sự tôn trọng những người đến thành phố làm thuê, bởi khi đến thành phố làm thuê họ chính là những nhà sáng nghiệp, cá nhân tôi nghĩ chúng ta chẳng có gì khác biệt. Chỉ là tôi đi con đường này, còn họ đi theo con đường kia. Mỗi lần đi qua nơi làm của họ, nghe thấy tiếng cười của họ vang lên vô cùng vui vẻ, khi bước vào tôi phát hiện thấy họ đang đánh bài, đặt cược khoảng 2-3 nhân dân tệ, nhưng ai nấy đều rất vui. Hạnh phúc thực ra rất dễ tìm thấy, Bill Gates chưa chắc đã hạnh phúc, hạnh phúc là do chính ta tìm ra.

Ngày nay kinh tế Trung Quốc phát triển với tốc độ chóng mặt, nhưng hệ thống giá trị, hệ thống văn hóa của chúng ta lại đang bị hủy hoại, trước kia cuộc vận động cách mạng văn hóa đã đập đổ văn hóa cũ, nhưng lại không xây dựng nên nền văn hóa mới. “Đại cách mạng văn hóa” lại làm xáo trộn rất nhiều hệ thống giá trị của chúng ta. Tôi cảm thấy mình không hoàn toàn đồng ý với một số nội dung mà các học giả giảng giải. Trung Quốc không phải là một xã hội pháp chế, dường như chỉ cần có một bộ luật là chúng ta có thể giải quyết được những vấn đề này, nhưng không phải như vậy. Mỹ phát triển là nhờ pháp trị sao? Chẳng lẽ nói cô gái này xinh đẹp là vì mũi cô ấy đẹp hay sao? Không phải như vậy. Gốc rễ phát triển của xã hội Mỹ nằm ở nền văn hóa Cơ Đốc giáo, dựa trên nền tảng của văn hóa Cơ Đốc giáo, họ xây dựng một hệ thống pháp luật, rồi dựa trên hệ thống pháp luật này để kiến lập nên một hệ thống chính trị, rồi lại từ đó xây dựng nên hệ thống tuyển cử của các nhà lãnh đạo, hệ thống này phức tạp hơn rất nhiều so với bạn tưởng tượng. Mà đây chỉ là một phần rất đơn giản, giả như trong tình trạng hệ thống văn hóa và giá trị của chúng ta đang bị phá hủy, chúng ta lại tùy tiện đem một số quy định chế độ và luật pháp của phương Tây về để áp dụng, vậy chẳng khác gì xây nhà trên bãi cát, chúng ta sẽ không thể xây được.

Điều chúng ta cần làm đó là tìm lại hệ thống giá trị của mình, để cho thế hệ thanh niên hiểu rằng, không được trách người ta giàu, không được trách người ta có tiền, mà là phải tự hỏi làm sao để thay đổi bản thân, làm sao để cống hiến cho xã hội, làm sao để tìm kiếm niềm vui, tìm thấy cảm giác hạnh phúc. Lập nghiệp sẽ không mang đến cảm giác hạnh phúc, mà chỉ mang đến khoái cảm, nhưng đằng sau khoái cảm đó sẽ là rất nhiều nỗi đau. Cảm giác hạnh phúc thực sự là khi bạn biết mình đang làm gì, biết được người khác đang làm gì, và bạn sẽ dần dần tìm được nguồn vui từ trong những nỗi đau ấy. Tôi vững tin một cách kiên định rằng, các bạn sẽ vì chúng ta, vì đất nước này mà tìm lại hệ thống giá trị của Trung Quốc, và đó mới là thời đại Trung Quốc thực sự bay cao. Vĩnh viễn là như vậy, thế hệ này tài ba hơn thế hệ trước, và điều đáng mừng, đáng tự hào nhất đó là, tôi nhìn thấy hy vọng từ trong ánh mắt các bạn, vì vậy hôm nay tôi mong rằng mọi người đừng mãi mê oán trách, nếu như bạn muốn thành công, hãy dùng con mắt tích cực lạc quan để nhìn nhận bất cứ vấn đề gì. Thời đại này vẫn chưa phải là của bạn, các bạn có quyền được oán thán, nhưng các bạn không có tư cách để oán thán, đợi đến khi các bạn 40, 50 tuổi, các bạn mới có tư cách để oán thán, nhưng khi đó các bạn lại không có quyền oán thán.

Bạn bắt buộc phải làm tốt nó, hôm nay bạn chưa được ngồi lên vị trí đó, 20 năm sau đừng đến lượt chúng tôi oán trách các bạn rằng: “Năm xưa các anh nói phét rất giỏi, bây giờ đến lượt các anh làm, vậy các anh thử làm xem sao.” Vì vậy chuẩn bị đến 20 năm nữa,

Trung Quốc là của các bạn, Chủ tịch Mao Trạch Đông nói rằng thế giới là của thế hệ thanh niên. Bây giờ tôi cảm thấy Chủ tịch Mao nói quá đúng, chắc chắn là của các bạn, chỉ là ngày hôm nay khi các bạn chưa ngồi lên được vị trí đó, bạn sẽ không biết được rằng vị trí đó đau khổ đến mức nào.

Tâm thái quyết định thái độ của con người, sau đó sẽ quyết định đến hoàn cảnh sống của họ, tâm thái tốt thì mọi việc tự nhiên cũng sẽ tốt, điều các bạn cần so sánh đó là 20 năm sau liệu ai có thể trở thành như vậy. Còn về việc công ty nào, ngành nghề nào, Alibaba, Tengxun, Baidu, Sina, Weibo đã nắm được thời đại này, vậy tiếp theo cơ hội nào là tốt nhất? Những thương nhân thế kỷ trước nắm bắt được cơ hội thì sẽ trở thành thương nhân thành công, nhưng những thương nhân ở thế kỷ tiếp theo, giải quyết được vấn đề xã hội mới có thể thực sự trở thành một thương nhân thành công.

Hãy nghĩ xem bạn có thể giải quyết được vấn đề gì cho tương lai, giải quyết được vấn đề gì cho xã hội, một người như vậy mới có thể thực sự thành công. Và nếu thực sự muốn làm điều này thì phải bắt đầu từ việc hoàn thiện bản thân, không có ai là hoàn thiện, xã hội không thể hoàn thiện là bởi vì xã hội được tổ chức bởi tất cả những con người không hoàn thiện lại với nhau. Trách nhiệm của bạn là phải cần cù hơn người khác một chút, nỗ lực hơn người khác một chút, mang nhiều lý tưởng hơn một chút, như vậy thế giới mới có thể tốt đẹp lên. Tôi đã bước đi theo cách như vậy, tôi không có bất cứ lý do gì để đi đến ngày hôm nay, lý do duy nhất đó là tôi lạc quan hơn người khác, hiểu được cách dùng tay trái để sưởi ấm tay phải và tin tưởng rằng ngày mai rồi sẽ tốt hơn.

**Hết**

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách :

Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**