Сунь Цзы в принципах управления и бизнес-кейсах

СУББОТНИЙ ЛЕКТОРИЙ «ПЛАТФОРМЫ» НА ПЛОЩАДКЕ ИНСТИТУТА ВЦИОМ

Сунь Цзы в принципах управления и бизнес-кейсах

Ирина Гришина и Марк Завадский

Ирина: Сегодня мы будем говорить о Сунь Цзы, вообще о Китае и о социокультурном срезе современного китайского общества. И, если останется время, немного о факторах, влияющих на развитие креативности современных китайцев.

Я не знаю, есть ли среди нас профессиональные китаисты. Но если есть, тогда надеюсь на снисхождение. Потому что тема, о которой я буду сегодня говорить – я не могу сказать, что она для меня выстраданная. Но это то, что мне интересно, что так или иначе всегда присутствует на подкорке моих размышлений о Китае и что, собственно, связано с китайской средой.

Я думаю, в связи с тенденцией разворота на Восток стала заметна «сахарная вата» китайских речей и обещаний, в которой увязли как многие российские бизнесмены, так и, возможно, представители политической элиты. Тем не менее нужно сказать, что за лицом Конфуция, которое Китай любит показывать миру, из-за плеча этого благородного мужа со всем его человеколюбием, виднеется фигура раз Сунь Цзы с его знаменитым трактатом «Искусство войны». Трактат Сунь Цзы – во многом универсален и можно даже сказать, что там ничего особенного и нет – одни очевидные, объективные истины.

Есть несколько вариантов происхождения данного текста, но мы рассмотрим традиционный, в котором автором «Искусства войны» является Сунь У. О данной фигуре есть упоминания в различных китайских трактатах. Самое развернутое и забавное – в свитках «Весны и осени У и Юэ». Здесь рассказан небольшой случай,

который характеризует личность этого персонажа.

Было такое царство У, и армия этого царства была ослаблена, но правитель был очень зол на правителя соседнего царства Чу. То была эпоха нестабильности и постоянных войн. Правитель понимал необходимость войны, но опасался послать свое войско на верную смерть. Военачальники горели желанием сразиться, но если все геройски погибнут, не достигнув своей цели, поход будет напрасен. И вот правителю царства У представили военачальника, которого мало кто знал. На тот момент, судя по известным нам текстам, он не участвовал в крупных сражениях. Но, тем не менее, был представлен ко двору и изложил свою теорию, то есть те принципы, о мы сегодня поговорим. Царь У сказал: да, эти стратагемы имеют смысл. Но можете ли вы доказать их эффективность каким-то простым и понятным примером?

Один из основополагающих принципов – управлять множеством так же просто, как управлять малым. При дроблении большого числа на малые группы и выстраивания взаимодействия между группами, во главе которых поставлены компетентные и верные люди, и при том, что сердца всех членов этого коллектива бьются, как одно сердце, то есть они в глубине поддерживают и одобряют устремления своего правителя, управление будет безупречным.

Образцовые маневры Сунь У предложил провести прямо в гареме правителя. Две любимые наложницы возглавили два небольших отряда. Сунь обучил их простейшим движениям, реакциям на сигналы, и так далее. Настало время показать, чего они достигли. Перед лицом правителя девушки развеселились и совершенно не покорялись приказам. Сунь У объяснял еще, снова отдавал свои приказы, но обратная связь была нулевой. Тогда он сказал: хорошо. Если войско не повинуется своему военачальнику, возможно, плох военачальник: неверно поставил людей и неверно объяснил им задачи. Но в нашем случае было сделано все возможное. Следовательно, проблема в самом войске. Двух полководцев, которые отвечают передо мной за действия войска, необходимо обезглавить. Сунь разъярился так, что у него порвались шнурки шапочки на голове. Правитель,

естественно, отреагировал: давайте остановим этот эксперимент! Он не хотел терять своих любимых наложниц. «Пища будет мне не в радость», — воскликнул он. Но Сунь был тверд. Когда командующий понимает выгоду от принятия решения, он может не повиноваться приказам правителя, ответил он. И девушкам отрубили головы.

В трактате впервые, возможно, была озвучена идея о том, что в критических ситуациях полководец, если он считает верным свое решение и, естественно, если он обладает всеми необходимыми добродетелями — то он может не повиноваться приказам. Так что девушки были обезглавлены, и войско немедленно показало замечательные результаты. Правитель принял решение сформировать войско, вымуштровал его в соответствии с принципами Суня, отправил войско на войну и выиграл.

Самое интересное в этом коротком, афористичном тексте, что он вот уже две с половиной тысячи лет остается актуальным. И не столько для философской традиции, сколько для управленческой. На самом деле, менеджмент, искусство управления — весь его понятийный аппарат — был сформирован на Западе. Но с текстом Сунь Цзы произошла очень интересная трансформация. Практически он стал экспортным продуктом Китая для различных менеджерских и бизнес-школ на Западе. В китайских школах, институтах, университетах он также изучается. Когда я училась в китайской школе MBA, у нас был достаточно подробный курс о современной конкуренции в стране. В рамках этого курса специально анализировалось влияние тезисов «Искусства войны» на процессы конкуренции в Китае. А внутри Китая она очень жесткая.

И этот опыт перенимается, например, в Штатах есть целая школа, основателями которой являются американцы, которые разработали целую систему правил управления бизнесом и управления своей жизнью по Сунь Цзы. В духе американской бизнес-традиции: «10 шагов, как изменить свою жизнь к лучшему по Сунь Цзы», и так далее. Я думаю, все смотрели фильм «Волк с Уолл-стрит». Главный герой говорит, что каждая битва должна быть выиграна еще до ее начала. То есть в принципе можно сказать, что Сунь

Цзы в Штатах – тоже своего рода мейнстрим, и уже достаточно долго.

Как я уже говорила, когда читаешь этот трактат в переводе, не создается впечатления, что это истины, которые претендуют на большую оригинальность. Мне кажется, любое действие можно подогнать под какие-то принципы из «Искусства войны». Но мы здесь не будем так поступать. Наверное, лучше я буду рассказывать о самих принципах, а Марк [Завадский] мне поможет с примерами бизнес-кейсов из практики «Алибабы» [крупнейший мировой интернет-трейдер с китайскими корнями].

Нужно сказать, что многие российские компании, которые выходят на китайский рынок, уже испытали, а крупный бизнес также недалек от испытания определенного разочарования от сотрудничества с Китаем. Потому что мало какие ожидания сбылись, несмотря на огромное количество подписанных меморандумов о намерениях.

О китайцах думают, что они загадочные, никогда не говорят «нет», их сложно понять. На самом деле китайцев понять очень просто. Если они видят прямую выгоду от ситуации – они будут действовать. А если они выгоды не видят, они будут бездействовать. Оперативный покой, созерцательная пассивность. Нам нетрудно подписать очередной меморандум, думают китайцы, давайте его подпишем. Они не идут на открытую конфронтацию, потому что в споре можно потерять больше сил, чем если согласиться с какими-то предложениями. Ведь принципиальное согласие не обязывает ни к каким конкретным действиям, особенно если оно получено в условиях давления. То же самое касается подготовки аналитики по Китаю на основе открытых источников.

А причем здесь Сунь Цзы? Вот еще один эпизод, который нам это объяснит. После событий на площади Тяньаньмэнь на Китай были наложены очень серьезные санкции. Но Китай не ответил на эти санкции контрсанкциями. Никак не отреагировал. Инициатором выступили, естественно, Соединенные Штаты Америки. А на тот

момент в Китае уже была провозглашена политика открытости. Китайцы подумали над своей стратегией: чего мы хотим добиться? Мы хотим продолжать реформы, мы хотим продолжать политику открытости. А введение контрсанкций способствовало бы продолжению изоляции. И тем самым не соответствовало конечной цели. По Сунь Цзы, сто раз сразиться, и сто раз победить – это не лучшее из лучшего. Лучшее из лучшего – это победить, не сражаясь. И, соответственно, Китай, понимая, что какое-то время со Штатами ситуация будет не очень хорошей, стал развивать отношения со странами азиатско-тихоокеанского региона, налаживать отношения с Европой. Эта политика дала плоды. Спустя буквально два года Штаты тоже пошли на попятную. И уже санкции были не такими жестокими, и так далее. А Китай, он следовал своей стратегии, и по большому счету, добился цели. То есть стал интегрированным в глобальные процессы государством.

Искусство управления, о котором пишет Сунь Цзы в своем военном трактате – это умение соответствовать переменам. И быть разумным в китайском понимании – это значит, сообразовываться с текущим моментом. Вот отсюда проистекает практика, когда вы год согласовывали различные нюансы контракта, вроде бы все уже согласились, все исследования проведены. Но тут меняется ситуация, и ваш китайский партнер говорит: мы хотим пересмотреть условия еще раз. Хотя, предположим, подписание у вас через неделю.

Возможно, это такие китайцы, которые действуют по Сунь Цзы и отдают себе отчет, что есть такая тактика и стратегия. Но дело в том, что «Искусство войны» вплетено в культурный код и само мышление китайцев. Так что могут прямо и не соотносить свои действия с трактатом. Истина – она лежит на поверхности. И вот Сунь Цзы говорит, что войско, когда есть порядок, когда полководцы на своих местах, когда войско в едином порыве и согласно с тем, что думает полководец – тогда оно подобно потоку воды. А как можно контролировать поток воды?

Китайцы – они очень прагматичные люди. Они могут рассуждать о

дружбе, сотрудничестве и так далее, но какие-то конкретные, какие-то очень простые, можно сказать, буржуазные ценности — для них являются очень важными. Да, у них такая длинная история, и традиции, и принципы уважения к старшим, и так далее. Но, тем не менее, у китайцев заметно пренебрежение к неизменным законам. Не в том плане, что они считают их совершенно беспочвенными и пустыми понятиями. Скорее, речь идет об интерпретации этих законов в соответствии с выгодой, которую в данной, конкретной ситуации ты можешь получить.

Вот у Марка есть бейджик «Алибабы». У них сформулированы четыре основных принципа, которыми должен отвечать сотрудник. И основное — это готовность к переменам. Даже не готовность к переменам, а возможность принять изменившуюся ситуацию. Предположим, вы выбрали стратегию. В нашей западной культуре менеджмента есть стратегия, определенные цели у руководства, эти цели спускаются ниже и делятся на подцели, дробятся, и достижение каждой из них, шаг за шагом, в итоге приводит к тому, что достигается глобальная цель, которая соответствует стратегии. Сотрудник, который обдумывает действие, которое, возможно, кажется ему верным и правильным, спрашивает себя: как это соотносится со стратегией? И если не соотносится, мы от него отказываемся. Но вот в «Алибабе», наоборот, приветствуется постоянная готовность к переменам.

Марк Завадский возглавляет российское подразделение компании «Алибаба», крупнейшего мирового интернет-трейдера.

Марк: Во-первых, спасибо за первую часть очень интересного выступления. На самом деле я не так хорошо знаю этот трактат, как Ирина, и, наверное, так над ним не рефлексировал. Но я теперь понимаю, глядя на свою работу в компании, что принципы Сунь Цзы действительно видны. И в day to day в менеджменте компании, и в том, как компания работает с сотрудниками и с партнерами. Как в ней устанавливаются цели, как они исполняются. И вот, действительно, у меня есть бейдж, на котором написаны основные принципы или ценности сотрудника. На третьем месте идет принцип, по-английски это — embrace

changes. То есть, не просто быть готовым, а как бы принять, вобрать в себя изменения и стать их частью. На практике это значит, что принцип неопределенности лежит в основе работы компании. То есть в каждый момент у тебя нет четкой точки опоры. Человек должен быть готов к тому, что точка опоры может уйти.

Но при этом, тоже интересный момент, если первый принцип Сунь Цзы – готовность к изменениям, то другой важный момент – это необходимость фокусировки на основном. Казалось бы, их сложно объединить вместе, но это возможно. То есть у тебя всегда есть чувство полной неопределенности, и при этом есть четкая цель, которая может достаточно быстро меняться, но она всегда очень четкая и фокусированная. И ты никогда не распыляешь свои усилия. То есть, в каждый момент времени ты четко сфокусирован, ты – копье. Цель копья может меняться, но ты всегда на что-то устремлен, всегда на что-то нацелен. Неопределенность не равноценна расслабленности – это очень важно. Это полная мобильность и готовность в любой момент броситься в другую сторону, но с полной самоотдачей.

Ирина: В каллиграфии есть манера написание иероглифов – манера дрожащей кисти. Рука держит кисть и при этом она расслаблена, но в то же время все моменты бытия сосредоточены здесь. Когда достаточно долго кисть в напряженном состоянии, а потом в один момент неотрывным движением пишется иероглиф. И так достигается цель.

Давайте возьмем еще такой момент. Процитирую перевод Малявина. «Если знаешь врага – и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет. Если знаешь себя, а его не знаешь – один раз победишь, другой раз потерпишь поражение. Если не знаешь ни себя, ни его – каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение». Достаточно часто говорят о том, что есть недостаток китаистов в России. Но в Китае как раз Россию изучают и знают очень хорошо. Там очень большое количество различных think tanks. В данном случае, конечно же, «изучение врага» – не хочется говорить, но… китаисты нужны нашим власти

и бизнесу. Китай нацелен на то, чтобы знать и себя. Не так давно Ли Кэцян, когда успокаивал глобальную общественность по поводу краха на фондовых биржах в Китае, объявил о восьми принципах, которые будут соблюдаться, чтобы привлечь в Китай иностранные инвестиции. Это такая китайская традиция – четко, коротко, ясно сформулировать основные положения своей стратегии, и как ни странно, потом их и придерживаться. И это действительно дает свои плоды и результаты.

У нас априори принято суждение, что понять Китай невозможно. Китайцы сами рады поддержать эту точку зрения. Когда у китайца истекают все аргументы, он может сказать: лаовай *(кит.)* – ты иностранец, ты не понимаешь. Все, на этом дискуссия окончена. И, в принципе, иностранец оказывается в вакууме, потому что он действительно думает: такая длинная культурная традиция – что я могу понять? Может быть, там за этим действием действительно что-то стоит. И это нас отличает. Например, русский человек, знающий много пословиц и поговорок, в нашей системе ценностей не считается носителем сакрального знания. Если мы будем беседовать, и на каждую вашу реплику я буду выдавать какую-то поговорку, скорее всего я сойду, в лучшем случае, за фрика. А в китайской традиции вопрос стоит несколько иначе. Речь идет, скорее всего, об идиоме из какого-то древнего трактата. Скажем, качество российских переводчиков определяется тем, сколько таких идиоматических выражений они знают. Здесь идет отсыл к культурной традиции. Если ты можешь квинтэссенцию сакрального древнего знания выразить в одной краткой формуле, да еще и к месту – это становится показателем уровня твоего образования и, в принципе, уровня развития, не побоюсь сказать.

А теперь про 5 качеств полководца. Это знание, доверие, доброта, мужество и строгость. На первый взгляд, они похожи на принципы Конфуция. Но с таким различием, что у Конфуция на первом месте стоит принцип человеколюбия. А здесь на первом месте стоит знание, рациональность. Рациональность, граничащая даже с цинизмом, потому что Сунь Цзы поощряет шпионаж. В

трактате Сунь Цзы достаточно четко и подробно, возможно, впервые в истории военных трактатов, рассматривается вопрос подготовки и правильного использования шпионов. Там есть классификация шпионажа: ваш шпион, перевербовка шпиона противника, вербовка кого-то из стана противников, и дальше те выгоды, которые ты получаешь от работы с каждым типом шпионов.

Я думаю, ни для кого не секрет, что сейчас промышленный шпионаж – достаточно интересная тема при обсуждении Китая. Может быть, на этой площадке будет какой-то эксперт, который повернется к нам спиной и расскажет об этом что-нибудь интересное. Сейчас в Китае над проблемой IP, интеллектуальной собственности, бьется много умов. Китай предпринимает большие усилия, чтобы изменить свою репутацию фабрики по копированию всего на свете. Китайцы хороши очень в коммерциализации научных решений и технологических разработок – это действительно так, такой большой плюс. Но многих пугает репутация Китая: мы туда поедем, мы им все покажем, а они у нас все украдут. Для Китая преимущество такого положения дел в том, что это дешевый вариант. Зачем в RND вкладывать большие деньги и годы разработок, когда, в принципе, это можно просто взять готовым. Но что интересно. Хотя Китай серьезно работает над тем, чтобы система защиты прав интеллектуальной собственности действительно работала у них в стране, мое личное мнение, в глубине души китайцы не видят этического конфликта в копировании чьих-то идей. Для них это, опять же, своего рода стратегия, и это своего рода победа. И это коррелирует с Сунь Цзы.

Вот еще один тоже интересный такой принцип – правильно выбрать тактику и эффективно применять дипломатические приемы. На самом деле, основная идея трактата в том, чтобы не доводить до войны. Если ты можешь с помощью интриг, дипломатических приемов, заключения альянсов вывести ситуацию к тому, что война будет не нужна – то это и есть наилучший вариант развития событий. А если войны не избежать, то она должна быть очень короткой и победоносной, чтобы народ поддерживал по-

прежнему правителя, и, соответственно, все было в порядке. В том же ряду, и видно на многих примерах, даже на недавних китайско-российских – умение следовать за противником, вынуждая его раскрываться и брать на себя инициативу в невыгодном для него положении.

Или вот как Марк говорил о том, чтобы находиться в постоянной мобилизации, готовности действовать. У Сунь Цзы есть интересный принцип – умение переключаться между состоянием действия и бездействия. Звучит просто, но достигается достаточно сложно. Потому что это значит, что ты в каждый момент, здесь и сейчас, готов предпринять решительное действие. Но наслаждаться не при этом процессом, а именно результатом. Нужно опережать противника, в нужный момент быть пассивным, заставляя противника раскрыть свои карты, а когда противник не ожидает, нанести удар. Или, наоборот, ублажать противника льстивыми речами, еще чем-то, чтобы он просто запутался в сахарной вате, и у него создалось такое впечатление, что все замечательно. Он расслаблен, он пассивен, он не готов к действию. И здесь нанести решающий удар.

Вот это мне лично в Сунь Цзы импонирует. Я просто такой человек, что не умею наслаждаться процессом, я всегда предвкушаю результат. Даже если процесс был приятен, но результат не достигнут – для меня это, честно скажу, такое разочарование. И, в принципе, у Сунь Цзы – то же самое. Если не был достигнут планируемый результат, то сам по себе весь этот процесс – он не имел смысла.

Сунь Цзы говорит о том, что для этого ты должен вести себя нестандартно. Вот, по поводу бизнес-кейсов, интересный пример из моей практики. Если ты провел одни переговоры с китайцами – считай, что 100 переговоров провел. Потому что все предсказуемо. Всегда есть главный у вас, главный у китайцев. Ты знаешь, как нужно всех рассадить. Сначала говорит тот, на чьей стороне проходит встреча, потом говорит другой, потом говорят все остальные, по рангу, и заключительное слово – опять же, по порядку. То есть, так как люди знают, как себя

вести, что происходит – и все довольно расслаблены. Потому что все уже привыкли к церемониалу этих переговоров. Такие вот социальные поглаживания в известной вам обстановке. Но тут происходит что-то совершенно невообразимое. Младший менеджер со стороны китайской делегации начинает хамить. Например, задавать кому попало вопросы, размахивая руками, абстрактные вопросы, которые не относятся к теме. Естественно, это вносит некоторую сумятицу в процесс переговоров. А китайская сторона в это время просто сидит и наблюдает. И никто, даже руководитель этого человека, не делает никаких попыток его успокоить. Это как раз такой нестандартный ход, когда твои действия не могут предугадать, и в этот момент можно понять действительную реакцию противной стороны на то, что происходит. То есть, если у вас нет никаких других средств, то это средство – подходящее.

Это продолжение умения переключаться между ситуациями. Китайцы очень много сил тратят на то, чтобы действительно понять ситуацию: на таком тонком уровне, чтобы знать ее досконально. Помню интересный такой пример. Как и многие здесь, я изучала negotiation skills в программе MBA. Но я очень плохо торгуюсь. А в Китае это одна из основных характеристик, которыми должен обладать уважающий себя китаист. Я не обладаю ею, поэтому, наверное, и китаистом себя не считаю. Однако я получила самый высокий балл в классе по negotiation skills. Я была так горда собой, что подумала: ну, все, сейчас на китайском антикварном рынке, где продают милые подделки, я покажу класс. Подошла к продавцу и задала вопрос: сколько стоит эта птичья клетка? Он назвал цену. Я, в соответствии со всеми традициями, спросила его: а вам не кажется, что это несколько дорого? Он мне сказал: дешевле – на помойке. Вот на этом, соответственно, у меня закончился коммуникативный процесс. Человек использовал тот же принцип выведения меня из зоны комфорта. Они очень тонко чувствуют ситуацию и видят, когда ты уверен в своих силах, а когда – нет. Это происходит на таком, животном, что ли, уровне.

И я думаю, что мы должны вынести из этого всего важность изучения не только Китая, но и себя тоже. Потому что, когда мы плохо знаем себя, не можем четко сформулировать свою цель, изложить наши ожидания от сотрудничества с Китаем, это в итоге оборачивается на пользу китайской стороне. Тут нужно помнить еще один из принципов – превращение силы соперника в его слабость. И, конечно же, умение идти на компромисс, даже когда компромисс неявен и неочевиден. Я думаю, что на этом я закончу свою речь. А Марк некоторые положения проиллюстрирует парой примеров из «Алибабы».

Марк: Я приведу несколько анекдотов. Суббота, все-таки. Место иностранца в китайской компании бывает иногда довольно странным. Один мой хороший знакомый устроился на позицию вице-президента в компанию, которая работает на рынке как крупный девелопер. Они взяли одновременно 10 иностранцев. Первое задание, которое им дали – найти национальные костюмы и выступить на корпоративе, чтобы каждый спел песню своей страны. И после этого мой друг уволился из этой компании. Стало понятно, что их взяли на роль клоунов, развлекать китайский менеджмент.

Что касается пассивной мобильности и сладкой ваты, я могу привести историю «Алибабы» и eBay в Китае. В 2003 году eBay вышел на китайский рынок и сразу занял порядка 70% продаж в секторе B2C, то есть продаж от компаний напрямую покупателям через интернет. В то время у «Алибабы» был только бизнес, связанный с B2B, business to business, то есть продажами от компаний компаниям. И в «Алибабе» говорили: да, пришел большой игрок, ну как с ним конкурировать! А в это время в секретной обстановке группа сотрудников работала над новым проектом в области B2C. Четыре месяца об этом никто не знал, кроме этой группы из 30 человек. И совершенно неожиданно для eBay появился проект Taobao, который в течение четырех лет не брал комиссию с продавцов. И за 2 года доля eBay упала до 10%, а доля Taobao выросла до 70-80%.

Был вопрос по поводу моего бейджа, какие другие принципы

компании на нем записаны. Так вот. Первый принцип: главное – это покупатель. То есть мы считаем, что работаем для покупателя, и вообще наша задача – сделать так, чтобы ему было максимально удобно и выгодно. Поэтому на самом деле все наши партнеры от нас стонут, мы их прожимаем очень сильно – именно для того, чтобы для покупателя в конечном счете выдать лучшее предложение.

Второй момент – это работа в команде. Вообще, в «Алибабе» без команды делать ничего невозможно. Как правило, это проектная работа. Потому что у тебя, как у единицы, практически нет своего ресурса. Вне зависимости от должности, которую ты занимаешь, ты вынужден опираться на своих коллег. Причем не только в том департаменте, в котором ты работаешь. Успешный проект внутри «Алибабы» -тот, который ты придумал сам и которым ты смог заразить коллег из других департаментов. Только тогда этот проект имеет шансы на успех. Потому что, например, у департамента, который занимается бизнес-развитием, нет технических ресурсов. Ты должен убедить инженеров и программистов, что у этого проекта есть будущее, что он принесет прибыль или оборот, или что-то другое. И если ты их убедишь, вы вместе сможете делать этот проект. Это то, о чем говорил Сунь Цзы: полководцу нужно заразить своей идеей всех вокруг, только тогда можно победить.

Директивного управления, как такового, к нас нет. Кстати, возвращаясь к Сунь Цзы – о том, что полководец может оспорить решение императора – в «Алибабе» нет четкой субординации. То есть ты можешь обратиться напрямую к начальнику твоего начальника и даже к начальнику начальника твоего начальника; ты можешь напрямую общаться с любыми департаментами вокруг. У тебя есть конечная цель. Она понятна и практична. Это оборот, это прибыль. Твой главный ресурс – это твое время. Через полгода ты должен добиться определенных показателей. И ты можешь идти проторенным путем, но сделаешь на тройку, а не на пятерку. А можешь рискнуть, и пойти инновационным путем, заразив этим коллег. Есть риск, что у тебя не будет вообще

ничего, зато если у тебя получится, результат будет выше.

Следующий принцип — integrity по-английски, по-русски — цельность, честность, доверие. И к себе, и к компании. Пятый пункт — это энтузиазм. Ты должен действительно болеть за то, что ты делаешь, и в «Алибабе» это очень развито. Это сложная компания, когда ты в ней работаешь. Но у компании есть миссия, есть цель, и только когда ты их разделяешь, ты можешь справиться со сложностями, связанными с характером работы. Любое маленькое дело требует от тебя очень больших усилий. Просто потому что у тебя огромная внутренняя конкуренция. У тебя нет поддержки внутри изначально. Ты должен доказывать и внешнему миру, и внутри компании, что твой проект лучший. Потому что ресурсов всегда меньше, чем проектов. И последний принцип — это профессионализм. То есть ты должен разбираться в том, что ты делаешь.

А еще у нас как раз недавно сформулировали 4 новых принципа, по которым мы ищем новых сотрудников. Первый принцип — это ум. Второй принцип — человек должен быть устойчив к поражениям. Он должен быть готов там 5 раз упасть и 5 раз подняться. Это стойкость внутренняя. Упорство. Третий — это радость, оптимизм. Ты должен быть упорным и при этом веселым. Не уныло толкать работу вперед, а делать ее с радостью. И четвертое — это рефлексия. Ты должен каждую минуту, каждый день, каждую неделю думать о том, а все ли ты сделал? А что ты не сделал? А как можно было сделать лучше? Ты должен постоянно сам оценивать свои действия. Но эта рефлексия не может быть деструктивной. Потому что ты же весел. И если убрать в этой комбинации что-то одно убрать, то три оставшихся образуют страшное сочетание. Ты будешь унылым, упрямым и рефлексирующим. Или будешь веселым дураком, который упорно повторяет ошибки. Только эти четыре качества вместе дают человека, который нужен «Алибабе».

Но для философов, которые в большом количестве здесь присутствуют, веселость и рефлексия, мне кажется, вещи, трудно совместимые. Поэтому, наверное, я свою часть иллюстрационную

на этом закончу.