

ПРЕДИСЛОВИЕ

Alibaba – необычное название для китайской компании, а ее основатель, бывший учитель английского Джек Ма, не похож на корпоративного титана.

Тем не менее «дом, который построил Джек» – это крупнейший виртуальный торговый центр в мире, который скоро должен обогнать по количеству проданных товаров Walmart. В сентябре 2014 г. IPO компании Alibaba на Нью-Йоркской фондовой бирже привлекло \$25 млрд, став, таким образом, крупнейшим размещением акций в истории. В последующие месяцы цена акций Alibaba взлетела, делая ее одной из десяти самых высоко оцениваемых интернет-компаний в мире после Google. Ее акции стоят больше акций Amazon и eBay, вместе взятых. За девять дней до IPO Джек праздновал свое 50-летие и стоимость своих активов, которая делает его самым богатым человеком в Азии.

Но после пика IPO судьба Alibaba как зарегистрированной на бирже компании пошла не по плану. Цена ее акций упала в два раза от стоимости на пике после IPO, на некоторое время они даже опустилась ниже цены первоначального предложения. Опасения инвесторов в начале 2015 г. подкреплялись запутанной историей об интеллектуальной собственности, затем замедлением китайской экономики и волатильностью фондовых рынков, которые тянули акции Alibaba вниз.

Однако, несмотря на взлеты и падения фондового рынка, Alibaba сохраняет доминирующую долю рынка электронной коммерции и удивительно хорошо позиционирована для получения выгоды от увеличения потребительского спроса в Китае. Ежегодно на сайтах Alibaba совершают покупки более 400 млн человек, то есть больше, чем все население США. Десятки миллионов по-

сылкок отправляются ежедневно, что составляют $\frac{2}{3}$ от всех доставляемых посылок в Китае.

Alibaba меняет китайский шопинг, открывая жителям этой страны доступ к ассортименту и качеству изделий, о которых предыдущее поколение китайцев могло только мечтать. Как Amazon в США, Alibaba предоставляет миллионам покупателей услугу по доставке товаров на дом, что очень удобно. Но гораздо важнее то, что благодаря Таобао, сайту компании для онлайн-шопинга, множество китайцев впервые чувствуют себя по-настоящему ценными покупателями.

Старая модель роста экономики Китая существовала три десятилетия. Основанная на производстве, строительстве и экспорте, она вытащила сотни миллионов людей из бедности, но оставила Китай с горьким наследием избыточных мощностей, чрезмерного строительства и проблемами окружающей среды. Сейчас в стране появляется новая модель, сконцентрированная вокруг обслуживания нужд среднего класса, численность которого, по прогнозам, должна вырасти с 300 до 500 млн человек в течение следующих десяти лет.

Джек Ма в большей, чем кто-либо другой, степени является лицом нового Китая. На родине он уже стал своего рода фольклорным героем, как бы находясь на пересечении недавно образовавшихся культов предпринимательства и потребления. Его слава распространяется далеко за пределы китайских границ. Встретиться (и сделать селфи) с Джеком хотят президенты, премьер-министры и принцы, генеральные директора, предприниматели, инвесторы и кинозвезды. Джек регулярно появляется на сцене вместе с мировыми звездами политики и корпоративной элитой. Искусный оратор, Джек часто затмевает их своей личностью. Выйти после него на сцену — заведомый проигрыш. Однажды, в ноябре 2015 г., в ходе АРЕС в Маниле президент Барак Обама даже вызвался быть модератором на сессии вопросов и ответов с Джеком — из ряда вон выходящий случай. В январе 2016 г., на Всемирном экономическом форуме в Давосе, Джек обедал с Леонардо Ди Каприо, Кевином Спэйси и Боно, а также с генеральными директорами The Coca-Cola Company, DHL и JPMorgan Chase. Основатель другой китайской интернет-компании как-то сказал мне: «Это было почти то же самое, как если бы PR-отдел Alibaba писал речь для Обамы!»

Основатель Facebook Марк Цукерберг в своих выступлениях с 2014 г. демонстрирует изучение языка путунхуа (мандаринский китайский язык), впервые блеснув новыми знаниями в Университете Цинхуа в Пекине. А Джек, учитель английского языка, который стал олигархом, обращается к аудитории на конференциях по всему миру и на английском, и на китайском языках уже на протяжении 17 лет.

Я познакомился с Джеком летом 1999 г., через несколько месяцев после того, как он основал Alibaba в маленькой квартире, расположенной в Ханчжоу, в нескольких сотнях миль к юго-западу от Шанхая. Во время нашей первой встречи я мог пересчитать учредителей Alibaba по количеству зубных щеток в ванной комнате. Помимо Джека среди них были жена Джека, Кэйти, и еще 16 человек. Джек и Кэйти вложили все, что имели, в компанию, включая свой дом. Амбиции Джека тогда, как и по сей день, были поразительны. Он говорил о создании интернет-компании, которая просуществует 80 лет — то есть целую человеческую жизнь. Несколько лет спустя Джек увеличил этот срок до 102 лет, предрекая, таким образом, что Alibaba успеет побывать в трех столетиях.

С самого начала Джек обещал принять вызов и повергнуть гигантов Силиконовой долины. В стенах скромной квартиры в Ханчжоу эти слова звучали странно. Тем не менее в его страсти к собственному предприятию было что-то, внушающее доверие к его словам.

Я стал советником Alibaba в первые годы ее существования: помогал Джеку и его правой руке Джо Тсаи со стратегией по международному расширению компании, а также рекомендовал им кое-кого из первых иностранных сотрудников. Alibaba помогала мне в подготовке данной книги, предоставляя интервью с руководителями компании и открывая доступ к различным ее делам. Но моя работа остается совершенно независимой. Я никогда не был сотрудником Alibaba и не связан с ними на сегодняшний день профессиональными отношениями. Мои размышления происходят частично из моего краткосрочного участия в дотком-буме как советника Alibaba и из той близости к компании, которую я с тех пор имел. Кроме того, создавая эту книгу, я руководствовался моим личным опытом проживания в Китае с 1994 г., времени, когда Интернет только начинал появляться в стране, а также опытом

моей профессиональной деятельности. При поддержке моего предыдущего работодателя, Morgan Stanley¹, летом 1994 г. я основал BDA China – инвестиционно-консалтинговую фирму в Пекине, в которой сегодня работают более сотни профессионалов, консультирующих инвесторов и участников технологической сферы и розничной торговли.

В начале 2000 г., в рамках вознаграждения за мои консалтинговые услуги, Джек и Джо предоставили мне право покупки нескольких сотен тысяч акций Alibaba всего по 30 центов за каждую. Когда подошел крайний срок для их покупки, в начале 2003 г., дела компании выглядели не очень хорошо. Пузырь доткомов лопнул, и изначальный бизнес Alibaba испытывал большие трудности. По причине колоссальных потерь в стоимости я решил не покупать акции. Через несколько недель после IPO компании в сентябре 2014 г. стало понятно, что это была ошибка на \$30 млн².

Большое спасибо, что вы купили эту книгу. Ее создание в какой-то степени успокоило меня благодаря изучению некоторых историй: например, ошибка Goldman Sachs, недооценившей упорство Джека и продавшей свою долю слишком рано, или eBay, которая не увидела в Alibaba конкурента, который через несколько лет подвинет ее на китайском рынке.

Джек выделяется на фоне большинства других предпринимателей, сделавших миллиарды долларов на интернет-рынке. Чтобы поступить в институт, он сражался с математикой и с тех пор с достоинством говорит о своем невежестве в сфере высоких технологий. Его выдающиеся амбиции и нетрадиционные стратегии снискали ему прозвище Безумный Джек. В этой книге мы рассмотрим его биографию и его неординарную личность с целью понять, в чем же рецепт этого безумия.

Рынок электронной коммерции Китая существенным образом отличается от рынков США и других западных экономик. По сути,

¹ Фирма BDA, изначально BD Associates. Ее название образовано от инициалов китайского партнера предприятия доктора Бохаи Чжана и его первого имени Дункан. Председатель Morgan Stanley Asia Джек Уодсворт и Теодор С. Лю, бывший глава китайской банковской инвестиционной команды, играли важную роль в запуске предприятия, дав мне предварительный гонорар для открытия офиса в Пекине.

² Хотя я больше не являюсь акционером по программе «для друзей и семьи», Alibaba позволила мне купить некоторое количество акций на IPO Alibaba.com в 2007 г. и на IPO Alibaba Group в 2014 г. в Нью-Йорке.

он является наследием десятилетий государственного планирования и важной роли, которую до сих пор играют государственные предприятия. Alibaba искала и находила выгоду, которую можно извлечь из этого, сначала в сфере электронной коммерции, а сейчас в сфере медиа и финансов. Концепция компании Джека и его собственные филантропические стремления теперь распространяются на борьбу с самыми большими проблемами Китая: реформирование здравоохранения, образования и улучшение экологической обстановки.

Основным бизнесом Alibaba сегодня остается электронная коммерция — рынок, на котором она в настоящее время доминирует. Есть ли в этой сфере еще место для роста? Конкуренты ждут своего часа. Не менее зорко наблюдает китайское правительство. По мере того как Alibaba получает на рынке власти все больше, нежели какая-либо другая частная компания, сможет ли Джек и дальше держать правительство на своей стороне?

ЖЕЛЕЗНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК

Китай изменился из-за нас за последние 15 лет. Мы надеемся, что в последующие 15 лет из-за нас изменится мир.

Джек Ма

11 ноября 2015 г. Водяной куб, «здание из пузырьков» — знаменитый плавательный комплекс, построенный семью годами ранее для Олимпийских игр в Пекине, — наполнился не водой, а информацией. В течение 24 часов, без перерыва, огромный цифровой экран отображал карты, диаграммы и новости, а также отчеты в режиме реального времени о покупках миллионов потребителей на веб-сайтах Alibaba по всему Китаю. Миллионы журналистов вели трансляции в Китай и по всему миру, Водяной шар получил контроль над китайским средним классом и следящими за ним коммерсантами. Четырехчасовое ТВ-шоу 11/11 Global Fest Shopping Gala транслировалось в прямом эфире, чтобы покупатели продержались до полуночи; в нем участвовали такие актеры, как Кевин Спэйси, снявшийся в сериале «*Карточный домик*» в роли президента Фрэнка Андервуда и поддерживающий Alibaba как место для покупки «одноразовых» телефонов. Кульминацией гала-показа стал скетч, демонстрирующий лицо Джека на месте новой девушки Бонда, а затем он сам вместе с актером Дэниелом Крэйгом предстал перед публикой в смокинге за считанные минуты перед полуночью.

В первые восемь минут 11.11.2015 покупок на Alibaba было совершено на сумму более \$1 млрд, и они не прекращались. Когда самый крупный в мире кассовый аппарат зафиксировал объем выручки, Джек, сидящий рядом со своим другом, актером и мастером боевых искусств Джетом Ли, не смог побороть искушение и сделал на мобильный телефон фотографию огромного экрана. Двадцать четыре часа спустя 30 млн покупателей влезли в долги на более чем

\$14 млрд¹, что в четыре раза больше, чем на Cyber Monday — американском аналоге, который проводится после Черной пятницы.

11 ноября в Китае отмечают День холостяка², который, как можно догадаться из названия, посвящен людям, не состоящим в браке, — это ежегодный день массовых распродаж с особенно выгодными скидками³. На Западе в этот день чтят память погибших в войнах. А в Китае 11 ноября — один из самых важных дней в году для торговцев, которые борются за кошельки недавно разбогатевших потребителей.

В этот день, который также известен как «Дважды одиннадцать»⁴, жители Китая предаются чистому и неподдельному гедонизму. Джек прокомментировал происходящее следующим образом: «Это уникальный день. Мы хотим, чтобы все производители и все владельцы магазинов были благодарны покупателям. Мы хотим, чтобы у покупателей был замечательный день»⁵.

В 2009 г. в Дне холостяка принимало участие 27 торговцев, а сейчас [в 2015-м] в акции участвуют более 40 000 продавцов и 30 000 брендов. Общие продажи в 2015 г. поднялись на 60% по отношению к \$9 млрд за предыдущий год. По этому случаю главный стратег компании Alibaba доктор Цзэн Мин (Zeng Ming) во время празднования в Ханчжоу высказался подобно доктору Франкенштейну, наблюдающему, как его творение восстает из мертвых: «У экосистемы есть собственное желание расти». Исполнительный вице-председатель Джо Тсаи перефразировал это так: «Вы являетесь свидетелями высвобождения силы китайского потребителя».

¹ Об оценке общего объема следует судить с осторожностью, учитывая то, что некоторые товары могут возвращаться покупателями на следующий день. В основном это происходит на законных основаниях, например из-за повреждений при транспортировке или из-за того, что покупатель передумал. Кроме того, некоторые продавцы на сайте практикуют увеличение своих продаж путем найма сторонних лиц для повышения рейтинга (явление, известное как brushing («чистка») — описывается подробнее в 12-й главе).

² День холостяка происходит от Дня бакалавров: в начале 1990-х гг. одинокие студенты начали праздновать «антидень» святого Валентина, и дата 11.11 стала символом одиноких людей.

³ Для b2c-веб-сайта Alibaba — tmall.com.

⁴ Термин, зарегистрированный Alibaba в 2012 г. для того, чтобы отличать фестиваль компании от известного ранее названия фестиваля «guanggun jie», выбранный из-за сходства 11.11 с двумя парами палочек для еды.

⁵ В телевизионном интервью с Эмили Чанг для Bloomberg TV.

Данная сила на протяжении долгого времени подавлялась. Траты населения в США двигают $\frac{2}{3}$ экономики, а в Китае этот показатель с трудом дотягивает до $\frac{1}{3}$. По сравнению с развитыми странами китайцы покупают недостаточно. Причина? Они слишком много экономят и слишком мало тратят. Чтобы профинансировать свое будущее образование, медицинские расходы или пенсионный возраст, многие семьи накапливают значительные суммы «на черный день». Кроме того, ввиду недостаточного ассортимента и низкого качества товаров, что было свойственно Китаю еще относительно недавно, у китайских покупателей не было соблазна тратить на себя больше.

Выступая в университете Стенфорда в сентябре 2015 г., Джек сказал: «В США, если в стране экономический спад, это означает, что у людей нет денег на лишние траты. Но, — шутит он, — вы знаете, как потратить деньги завтра, в будущем или чужие деньги. Китай же так долго был бедной страной, что мы положили свои деньги в банк».

Тяжело избавиться от старых привычек, но онлайн-шопинг (онлайн-покупки) меняет поведение китайских потребителей. И компания Alibaba находится на передовой этих изменений. Самый популярный ее сайт называется Taobao.com. Он третий по посещаемости в Китае и двенадцатый — в мире. Сегодня любят говорить, что Китай — это *wanneng de taobao*¹, имея в виду, что «вы можете найти все, что угодно, на Taobao». Amazon называют магазином, где есть все, но Taobao тоже продает почти все везде. Так же как Google, это синоним онлайн-поиска, поскольку в Китае выражение «*tao*² что-нибудь» означает поискать это в Интернете.

Влияние Alibaba на сектор розничных продаж Китая гораздо больше, чем у Amazon в США.

Благодаря Taobao и его родственному сайту Tmall Alibaba является самым крупным китайским розничным торговцем. Amazon же, напротив, только добрался до верхней десятки рейтинга топовых ритейлеров Америки в 2013 г.

¹ Фраза переключается с китайской поговоркой *wanneng de shangdi*, которой описывают всемогущего Бога.

² Первоначальное значение иероглифа *tao* — «мыть золото» — ушло в небытие.

Несмотря на то что Alibaba запустила Таобао в 2003 г., уже спустя пять лет сайт встал на ноги. До этого времени бесчисленные китайские заводы выпускали продукцию в основном для продажи на экспорт, чтобы те заполнили полки продавцов вроде Walmart или Target. Но глобальный финансовый кризис 2008 г. изменил все. Традиционные экспортные рынки Китая вошли в штопор. Таобао вместо них открыл двери потребителям в Китае. В ответ на кризис 2008 г. китайское правительство пошло ва-банк — стало вкачивать в экономику деньги, которые подпитывали массивный пузырь недвижимости, избыток производственных мощностей и еще большее загрязнение окружающей среды. Когда начали приходить счета, стало очевидно, что столь необходимое переориентирование китайской экономики на потребление откладывать больше нельзя. И Alibaba — одна из тех компаний, кто извлекает из сложившейся ситуации максимум выгоды.

Джек любит говорить, что успех к его компании пришел случайно: «Alibaba можно назвать тысячью и одной ошибкой». Он заявлял, что компания сумела выжить в свои первые годы благодаря трем причинам: «У нас не было никаких денег, никакой технологии и никакого плана».

Но давайте взглянем на три реальных фактора, которые определяют успех Alibaba сегодня. Это конкурентное преимущество компании на рынке интернет-торговли, логистики и финансов — то, что Джек называет «железным треугольником».

Сайты интернет-торговли Alibaba предлагают покупателям невероятное разнообразие товаров. Ее логистика обеспечивает быструю и надежную их доставку. А финансовая дочерняя структура компании гарантирует то, что совершать покупки на сайтах Alibaba будет легко и спокойно.

Успех электронной коммерции

В отличие от Amazon, на сайтах Alibaba — Таобао и Tmall — не ведется учет¹. Они служат платформами для продажи торговцами своих товаров. Таобао состоит из 9 млн электронных магазинов (электронных витрин), управляемых мелкими продавцами или частниками. Привлеченные огромной базой пользователей

¹ На Tmall есть учет в некоторых разделах, например в Tmall Supermarket.

сайта, эти микропродавцы предпочитают выставлять свои электронные лотки как часть Таобао, потому что это ничего им не стоит. Alibaba не взимает с них за это никакой платы. Но Таобао делает деньги — много денег — за счет продажи рекламных мест, помощи в раскрутке торговцев, желающих выделиться из общей массы.

Продавцы могут рекламировать себя на сайте двумя способами. Во-первых, с помощью платных объявлений, похожих на Google AdWords (в этом случае рекламодатели борются за ключевые слова, стремясь обеспечить своим продуктам более значимое место на Таобао). Они платят Alibaba только тогда, когда покупатели кликают на их объявления. Во-вторых, торговцы могут также использовать традиционную рекламную модель — оплату, основанную на количестве раз, которое их объявления демонстрируются на Таобао.

Старая шутка о рекламе гласит: «Я знаю, что как минимум половина моих расходов на рекламу работает. Я просто не знаю, какая именно». Но модель «оплата по результатам» и готовая база из сотен миллионов покупателей позволяют Таобао оказывать огромное влияние на мелких торговцев.

За поддержание порядка на виртуальных торговых рядах Таобао отвечают клиентские сервис-менеджеры Alibaba — *xiaoe*. Их тысячи, и они занимаются урегулированием любых спорных ситуаций между покупателями и продавцами. Эти судьи-посредники — молодые сотрудники, которым в среднем около 27 лет. Они сплошь и рядом работают сверхурочно, часто рассылая продавцам сообщения в нерабочее время.

Xiaoe обладают большой властью, в том числе возможностью полностью «закрыть» продавца. От них также зависит участие продавцов в маркетинговых кампаниях. В итоге некоторые торговцы неизбежно ищут способы подкупить xiaoe. Alibaba периодически закрывает работу таких продавцов, которых «поймали за руку», и отдел внутренней дисциплины постоянно находится на чеку, стремясь искоренить взяточничество среди сотрудников.

Но успех Таобао объясняется не только наличием xiaoe. Сайт работает, потому что он преуспевает в клиентоориентированности, он способен переносить дух уличной рыночной торговли в пространство виртуального шоппинга, делая его таким же привле-