

business
pocket

Duncan Clark

Alibaba

THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

Дункан Кларк

Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К47

Duncan Clark

ALIBABA. THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

Copyright © 2016 by Duncan Clark. All rights reserved
Translation rights arranged by Sandra Dijkstra Literary Agency

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:
Wang HE, Barcroft Media / GettyImages.ru;
VCG / VCG / GettyImages.ru

Кларк, Дункан.
К47 Alibaba. История мирового восхождения / Дункан Кларк ; [пер. с англ.]. — Москва : Эксмо, 2019. — 288 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-699-99966-8

Инсайдерское откровение о том, как один человек построил мировую корпорацию, способную противостоять таким гигантам, как Walmart и Amazon.

Всего за десять лет Джек Ма, бывший преподаватель английского, основал и построил Alibaba Group, в которую сегодня входят: Alibaba.com, Alibaba Pictures, AliExpress.com, Taobao.com, Tmall.com, Alipay и другие.

Джек Ма — Рокфеллер XXI века, акции Alibaba в 2014 году побили рекорды, достигнув 25 млрд долларов.

Перед вами история компании и самого Джека, иконы частного предпринимательства и привратника миллионов потребителей от китайского Ханчжоу до тверского Торжка.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-99966-8

© Перевод. Сарычева К.М., 2016
© Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ЖЕЛЕЗНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК	13
Успех электронной коммерции	17
МАГИЯ ДЖЕКА	28
Инопланетянин	28
Дерзость и обаяние	30
Мантра Джека	33
Кампус компании и ее культура	35
Шестигранный духовный меч	38
ОТ УЧЕНИКА К УЧИТЕЛЮ	44
Уличный торговец	44
Учитель	52
Разбогатеть — это великолепно	55
«НАДЕЖДА» И ПОЕЗДКА В АМЕРИКУ	57
Чжэцзян: плавильный котел китайского предпринимательства	59
Вэньчжоу	62
Иу	64
В Америке	69
КИТАЙ ВЫХОДИТ НА СВЯЗЬ	74
China Pages	75
Первое соединение	78
Первые технологические предприниматели Китая	82
Вытеснение	87
ПУЗЫРЬ И РОЖДЕНИЕ	90
Порталы-флагманы	92
Что в имени...	96
Lakeside Gardens	97
Джо Тсаи приходит в Ханчжоу	102
Chinadotcom	111
ИНВЕСТИЦИИ GOLDMAN И SOFTBANK	114
Освещение СМИ	115
Инвестиция Goldman	116

Али-люди	126
Инвестиция SoftBank	130
Масаёси Сон	131
ВЗРЫВ ПУЗЫРЯ И ВОЗВРАЩЕНИЕ В КИТАЙ	138
Правительство на перепутье	139
Пузырь и его взрыв	142
Возвращение в Китай	150
РОЖДЕННЫЕ ЗАНОВО: ТАОВАО И ПЕРИПЕТИИ С eBAU	153
Шао Ибо	155
eBau приходит в Китай	161
Вытеснение	164
Эпидемии SARS	167
Таобао	170
Кто завладеет Китаем — завладеет миром	174
УАНОО: СТАВКА НА МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ	194
Джерри Янг	194
Tencent	203
Baidu	205
Yahoo и АК-47	208
Проект Pebble	212
Беспорядочный уход	219
РАСТУЩАЯ БОЛЬ	224
IPO 1.0	225
Глобальный финансовый кризис: что-то хорошее в плохом	228
Опасения по поводу контроля	232
Острые разногласия	237
ИКОНА ИЛИ ИКАР?	249
IPO 2.0	249
Борьба с подделками	254
Конкуренты наготове	264
Большая пара	265
Yunfeng: клуб миллиардеров	269
Три главных фактора	271
От философа к филантропу	277
Здоровье и счастье	279

Предисловие

Alibaba — необычное название для китайской компании, а ее основатель, бывший учитель английско-го 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, сделав 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, когда Джек праздновал свое 50-летие, стоимость активов взлетела и сделала его самым богатым человеком в Азии.

Но после пика IPO судьба Alibaba как зарегистрированной на бирже компании пошла не по плану. Стоимость ее акций упала в два раза от стоимости на пике после IPO, на некоторое время они даже опустилась ниже стоимости 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 по-

зиционирована 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 посылок отправляются ежедневно, что составляют две третьих 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 и Amazon в США, Alibaba предоставляет миллионам покупателей услугу по доставке товаров на дом, что очень удобно. Но гораздо важнее то, что благодаря Taobao, 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 зарождается 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, предвещая, таким образом, что Alibaba успеет «побывать» в трех столетиях.

С самого начала Джек обещал принять вызов и повернуть 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 частной информации. 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 в начале 2003 г. подошел крайний срок для их покупки, дела компании

¹Фирма BDA, изначально BD Associates. Ее название образовано от инициалов китайского партнера предприятия доктора Бохай 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.

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 млн¹.

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

Джек выделяется на фоне большинства других предпринимателей, сделавших миллиарды долларов США 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, 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 са-

¹ 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.

мыми 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 все больше власти, нежели какая-либо другая частная компания, сможет ли Джек и дальше держать правительство на своей стороне?

Железный треугольник

Китай изменился за последние 15 лет из-за нас. Мы надеемся, что в следующие 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 куб 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 до полуночи.

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 ис-

кустств 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.

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.

Мы хотим, чтобы у покупателей был замечательный день»¹.

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».

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 одной трети. 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 Стэнфорда 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».

¹ В телевизионном интервью с Эмили Чанг для Bloomberg TV.