

# Alibaba

Дом, который построил  
Джек Ма

Издание стало книгой 2016 года  
по версии The Economist

Книга вошла в шорт-лист  
в номинации «Лучшая бизнес-книга  
года» Financial Times/McKinsey

Эта книга будет полезна всем,  
кого интересует китайский рынок



**Дункан Кларк** – инвестор, эксперт по предпринимательству в Китае, проживший в этой стране более 20 лет. Долгое время консультировал китайские интернет-компании. Председатель совета директоров компании BDA China.

## Основная идея

Джек Ма, бывший преподаватель английского, всего за десять лет основал и построил Alibaba Group, создал крупнейший виртуальный торговый центр в мире, который скоро может обогнать Walmart по количеству проданных товаров. Ежегодно на сайтах Alibaba совершают покупки более 400 млн человек. Эта книга – инсайдерское откровение о том, как Джек Ма стал иконой частного предпринимательства Китая.

### Новое лицо шопинга

Джек Ма не похож на корпоративного титана, но ему удалось стать самым богатым человеком в Азии. После IPO в 2014 году Alibaba вошла в перечень самых дорогих интернет-корпораций, акции которой стоили больше акций Amazon и eBay вместе взятых.

Влияние Alibaba на сектор розничных продаж Китая гораздо больше, чем у Amazon в США, потому что китайский ресурс – номер один в розничной торговле своей страны. Онлайн-шопинг меняет поведение китайских потребителей, и Джек Ма находится на передовой этих изменений. Самый популярный сайт корпорации taobao.com – третий по посещаемости в Китае и двенадцатый в мире.

Джек любит говорить, что его успех – это случайность. В первые годы его бизнес выжил лишь потому, что у него не было денег, технологий и плана. На самом деле есть три реальных фактора, которые определяют успех Alibaba сегодня: невероятное разнообразие товаров, быстрая и надежная доставка, а также надежная финансовая система.

Особенность сайта Таобао состоит в том, что это платформа из 9 млн электронных магазинов малого бизнеса, где дух уличной рыночной торговли удалось перенести в пространство виртуального шопинга. Alibaba не взимает с продавцов никакой платы. Сайт зарабатывает на продаже рекламных мест и помощи в раскрутке торговцев.

У Alibaba есть еще один сайт – Tmall. Если Таобао можно сравнить с набором рыночных палаток, то Tmall – это сверкающий торговый центр с крупными ретейлерами и дорогими брендами. Здесь продавцы платят комиссию 3-6% от суммы сделки. В 2015 году сайт сгенерировал \$136 млрд торгового оборота вдобавок к \$258 млрд продаж на Таобао. Alibaba получает 80% своей прибыли с этих двух сайтов, а это \$10 млрд в 2015 году.

Сайты Alibaba стали одной из причин того, что в Китае более 10% розничных покупок начали совершаться онлайн, в то время как в США – 7%. Кроме того, более 40% китайских покупателей приобретают онлайн продукты питания, в США таких покупателей всего 10%. Alibaba продает онлайн даже автомобили. Как говорит Джек: «В других странах электронная коммерция – это путь в магазин, в Китае же это образ жизни».

### Легендарность Джека Ма

Джек, без сомнения, является лицом Alibaba. Это невысокий худощавый человек, огромное влияние которого связано с его страстью к преподаванию. Хотя он оставил эту профессию более 20 лет назад, но никогда не переставал быть педагогом и вдохновителем. К тому же в нем сочетается любовь к зрелищности и жажда бросать вызов стереотипам. Способность Джека очаровывать людей сыграла важную роль в его манере привлекать в команду таланты и капитал.



Опыт Джека Ма говорит о том, что первому лицу стоит находиться на передовой всех изменений

# Пять основных мыслей

1 **Джек Ма – основатель и создатель культуры своей компании Alibaba. Он никогда не перестает быть педагогом и вдохновителем.**

2 **У Alibaba есть основополагающие корпоративные принципы: клиенты, командная работа, встреча изменений с радостью, честность, страсть и приверженность.**

3 **Джек предпочитал набирать не самых лучших, с точки зрения оценок, выпускников. Ему нужны были люди, которые умеют не попадать в тупик и ищут нестандартные пути для выхода из трудностей.**

4 **Капитал не обладает властью. Реальная власть – это власть людей, контролирующих капитал. Власть людей невероятна. Власть бизнесменов неисчерпаема.**

5 **Три главных фактора роста компании в будущем – это облачные вычисления, расширение на провинциальные рынки, международная торговля.**

Стиль выступлений Джека Ма тоже стал всемирно известным: с его посылками трудно не согласиться и не запомнить их. Так, самая известная заповедь Джека, которую знает каждый сотрудник Alibaba, звучит так: «В первую очередь – клиенты, во вторую – сотрудники, в третью – акционеры». В этом – вся философия бизнеса Джека.

Свои корпоративные принципы Alibaba систематизировала в так называемом шестигранном духовном мече: клиенты, командная работа, встреча изменений с радостью, честность, страсть и приверженность. Хотя звучит универсально, но Alibaba относится к этому списку очень серьезно. Поэтому корпоративная культура сплоченности Alibaba стала известной далеко за пределами Китая.

## Джек Ма: кто он

Джек родился в 1964 году в Ханчжоу, городе в ста милях от Шанхая. В те годы частное предпринимательство успело почти угаснуть. 90% экономики находилось под контролем государства. Но в 1978 году в Китае начала действовать инициированная Дэн Сяопином новая политика открытости в отношении иностранной торговли и инвестиций. Страна была на грани разорения и нуждалась в более открытой экономике.

Новая программа способствовала тому, что в китайских городах появились иностранные туристы. И подросток

Джек начал использовать эту возможность для изучения английского. Он проводил для иностранцев бесплатные экскурсии, а те, в свою очередь, практиковали с ним английский.

В 1992 году Дэн Сяопин увековечил в своей речи фразу: «Разбогатеть – это великолепно». Страна стала на путь капиталистической трансформации экономики, а для этого нужна была энергия предпринимателей.

Но Джек еще не был предпринимателем. Он окончил университет в 1988 году и стал пре-

подавателем английского и международной торговли в одном из университетов Ханчжоу. Однако начал думать о будущем за пределами своей профессии.

В 1994 году Джек основал агентство переводов со штатом в пять сотрудников. Его первый бизнес основывался на помощи местным компаниям в поиске клиентов за границей. Это было востребованным в связи с макрополитическими и экономическими трансформациями Китая. К тому же город Ханчжоу был столицей региона Чжэцзяна, исторически важной территории с точки зрения экономики и торговли Китая. Этот регион становился колыбелью частного предпринимательства в Китае. К 2004 году из ста самых крупных национальных частных фирм в Китае половина была именно отсюда.

Первые бизнес-начинания Джека шли не слишком хорошо. Денег не хватало, бизнес-модель не сработала, и он начал заниматься другими областями, в том числе торговлей.

Радикальный поворот в предпринимательской карьере Джека произошел тогда, когда местный клиент попросил его отправиться в США и разобраться с деталями одного корпо-

## Приоритеты Джека Ма выглядят так: в первую очередь – клиенты, во вторую – сотрудники, в третью – акционеры

ративного конфликта. Решить вопрос Джеку не удалось: в деле были замешаны мошеннические схемы. Но во время этой поездки Джек впервые вышел в интернет, что его сильно потрясло.

Джек понял, что интернет может помочь китайским компаниям в поиске экспортных каналов. Так появилась идея нового бизнеса. Еще в США Джек договорился о сотрудничестве с компанией VBN, которая фактически являлась одним из первых бизнес-каталогов онлайн.

Иногда неудачная поездка или переговоры могут привести к прорывной идее

Джек вернулся в Ханчжоу и запустил новый проект – China Pages. Карьера преподавателя осталась позади.

## Первые шаги в интернете

Когда Джек Ма начал делиться своей идеей, в Китае никто не понимал, что такое интернет. Все его коллеги были уверены, что ничего не получится. Но Джек одолжил денег у друзей и родственников и в 1995 году запустил одну из первых интернет-компаний в Китае.

Идеей China Pages было создать бизнес-каталоги с информацией о китайских производителях и продавцах. Стартап Джека переводил на английский коммерческие предложения китайских компаний, и западный мир открывал для себя возможности сотрудничества с ними.

Бизнес развивался очень медленно. В первую очередь потому, что в Ханчжоу невозможно было выйти в интернет. Всю работу с интернет-каталогами делали американские партнеры из VBN. Джеку было тяжело даже показать местным компаниям, в чем состоит его бизнес-предложение. China Pages многим казалась аферой.

Но в конце 1995 года в Ханчжоу, наконец-то, появился интернет. Государство открыло доступ к всемирной паутине, и в стране начали появляться первые технологические компании.

Пекине. Он даже стал появляться в СМИ, хотя его бизнес еще нельзя было назвать успешным. Главной проблемой было то, что China Pages была не более чем каталогом, без возможности провести транзакцию.

Наконец, China Pages исчерпала свои ресурсы. Компания решила завязать партнерство с большой государственной компанией Zhejiang Telecom, которая была заинтересована в исследовании перспектив интернета. Так было создано совместное предприятие. Но после этого случилась катастрофа. Объединение предпринимательской и бюрократической культур стало давать трещины, при том что у Джека Ма было меньшинство голосов в принятии решений. В ноябре 1997 года он отдал свою долю акций и переехал в Пекин. Ему пришлось отодвинуть свои мечты на второй план и устроиться на работу в столице, в Министерстве торговли и экономического сотрудничества.

## Третья попытка

В 1999 году, после бюро переводов, China Pages и некомфортного периода работы на правительство, Джек Ма основывает Alibaba. Он выбрал такое название, потому что оно ассоциировалось у многих с фразой: «Сезам, откройся». Джек хотел открыть китайский бизнес миру. К тому же это слово хорошо звучало

на разных языках и начиналось с первой буквы алфавита. А это значит, что название компании всегда будет на первом месте в списках.

В конце 1990-х уже стала успешной компания Yahoo!, и начали появляться китайские порталы. В этот период Джеку улыбнулась удача: ему уда-

лось познакомиться с Джерри Янгом, сооснователем Yahoo!. Джерри прибыл в Китай для изучения рынка, и правительство попросило англоязычного Джека Ма сопровождать его. Джек использовал весь свой опыт – гида, но-

Сегодняшний день жесток,  
завтрашний – еще более жесток,  
но послезавтрашний – прекрасен.  
Правда, большинство людей  
умрет завтрашней ночью

Джек Ма стал еще активнее продвигать свой продукт и получил крупный по тем временам заказ: правительство провинции Чжэцзян пригласило China Pages сделать для него сайт. Также Джек начал популяризировать компанию в

## Шестигранный духовный меч Alibaba



сителя английского и эксперта в интернет-бизнесе в Китае.

Джек понимал, что ниша больших порталов уже занята. Поэтому он решил ориентироваться не на индивидуальных пользователей, а на тех, кого лучше всего знал, – на малый бизнес.

В 1999 году Джек рисковал, но не вслепую. В Китае начали понимать силу интернета. В том же году на IPO вышла китайская интернет-компания china.com, которую инвесторы оценили в невероятные на то время \$5 млрд. В Китае началась инвестиционная лихорадка.

Alibaba занялась поиском инвестиций. И вскоре нашла денежный ресурс в лице китайского представительства Goldman Sachs. Компания вместе с несколькими своими партнерами инвестировала в детище Джека \$5 млн, получив 50% акций и право вето на ключевые решения.

Alibaba получила столь необходимые ей ресурсы, и Джек арендовал дорогой офис. Его целью было создать лучший сайт Китая по b2b-сделкам. И к октябрю 1999 года на сайте уже было зарегистрировано более 40 000 пользователей.

Публикация объявлений на сайте была бесплатной: это была центральная идея Джека. Но при таком условии сохранять бизнес-модель было тяжело. Тем более что конкуренция усиливалась, рынок становился все более требовательным.

Что касается команды, то Джек предпочитал набирать не самых лучших, с точки зрения оценок, выпускников. Ему нужны были люди, которые умеют не попадать в тупик и ищут нестандартные пути решения проблем.

Джек был культурным ядром команды. Новых сотрудников он встречал своим известным выражением: «Сегодняшний день жесток, завтрашний – еще более жесток, но послезавтрашний – прекрасен. Правда, большинство людей умрет завтрашней ночью. Они не смогут увидеть солнечный свет послезавтрашнего дня». Еще один постулат компании таков: «Сотрудникам Alibaba не нужен опыт работы – им нужны хорошее здоровье, хорошее сердце и хорошая голова». Alibaba формировала новую привычку электронных торгов на рынке, поэтому всегда сталкивалась с трудностями. В китайском бизнесе не хватало компьютеров,

## Стоит задуматься

Хотите ли вы **стать номером один** в мире?

1  
Кто может **изменить расстановку сил** на вашем рынке?

2  
3  
Кто **на первом месте** в вашей компании: клиенты, сотрудники или акционеры?

## Следует сделать

1  
Набирайте людей, обладающих **гибкостью мышления**

2  
Держите **бизнес-амбиции** на самом высоком уровне

3  
Если вы создаете **что-то новое и непривычное** на рынке, подготовьтесь к непрекращающимся трудностям

IT-специалистов, но главное – доверия. Продавать и покупать без физического контакта хотели далеко не все предприниматели.

Компания работала как доска объявлений, без проведения транзакций. И Джек понимал, что для сохранения этого принципа компания будет вынуждена снова искать финансирование. И вскоре Alibaba его получила – \$20 млн от японской инвестиционной фирмы SoftBank. Эта сделка позже сделает владельца SoftBank самым богатым человеком Японии.

С новым капиталом, сотрудниками и более чем 150 000 регистраций из 188 стран дела Alibaba шли в гору. Но надвигалась следующая зона турбулентности.

## Крах интернет-пузыря

Весной 2000 года на Alibaba регистрировалось более тысячи новых пользователей ежедневно. Компания активно расширялась.

В том же году на IPO вышло несколько интернет-бизнесов Китая. Но после весны 2000 года началась черная полоса, которая длилась два года. Акции интернет-компаний падали, и двери IPO для Alibaba и других китайских компаний оказались наглухо закрыты. Инвесторы снова начали беспокоиться о доходах и прибыли, а не только о размере клиентской базы.

В этой ситуации Alibaba оказалась в выигрыше: на ее счету были привлеченные инвестиции. Имея запас прочности, компания могла развиваться быстрее своих конкурентов, улучшая маркетинг и рекламу.

Но все же с бизнес-моделью Alibaba что-то было не так. Компания привлекла \$25 млн инвестиций и более полумиллиона пользователей, но прибыль в тот год даже не достигла отметки в \$1 млн. Alibaba начала брать деньги за сервисы по созданию и продвижению страниц клиентов, но издержки росли значительно быстрее. Нужно было что-то менять.

В компании появился новый операционный директор Савио Кван, имеющий опыт работы в General Electric. Он сократил расходы более чем в два раза, закрыл не так давно созданные представительства Alibaba в Корее и Кремниевой долине, назвав это программой «Возвращение в Китай». Также были введены дополнительные

сервисы для резидентов сайта. Но все же компания неслась убытки. Джек вспоминает девиз того времени: «Будь последним, кто устоит».

В последние месяцы 2002 года компания, наконец-то, начала получать прибыль. Джек стал рассматривать новое направление – китайский потребительский рынок. Его внимание привлекли две американские модели – Amazon и eBay. В США eBay обслуживала онлайн более 100 млн человек, а капитализация компании достигла \$30 млрд.

## Выход на потребительский рынок

Вскоре Джека ждали не очень хорошие новости: eBay решила выйти на китайский рынок. В 2001 году американцы купили китайскую интернет-компанию EachNet, сделали ребрендинг и начали свою экспансию.

Alibaba стала готовиться к выходу на потребительский рынок Китая в 2002 году. Джек Ма понимал, что нужно остановить eBay, чтобы защитить свой бизнес. Ведь в китайской среде не делают четкого различия между малым бизнесом и потребителем. Их модели поведения похожи.

Выбирать сотрудников нужно не по оценкам в дипломе, а по умению мыслить нестандартно

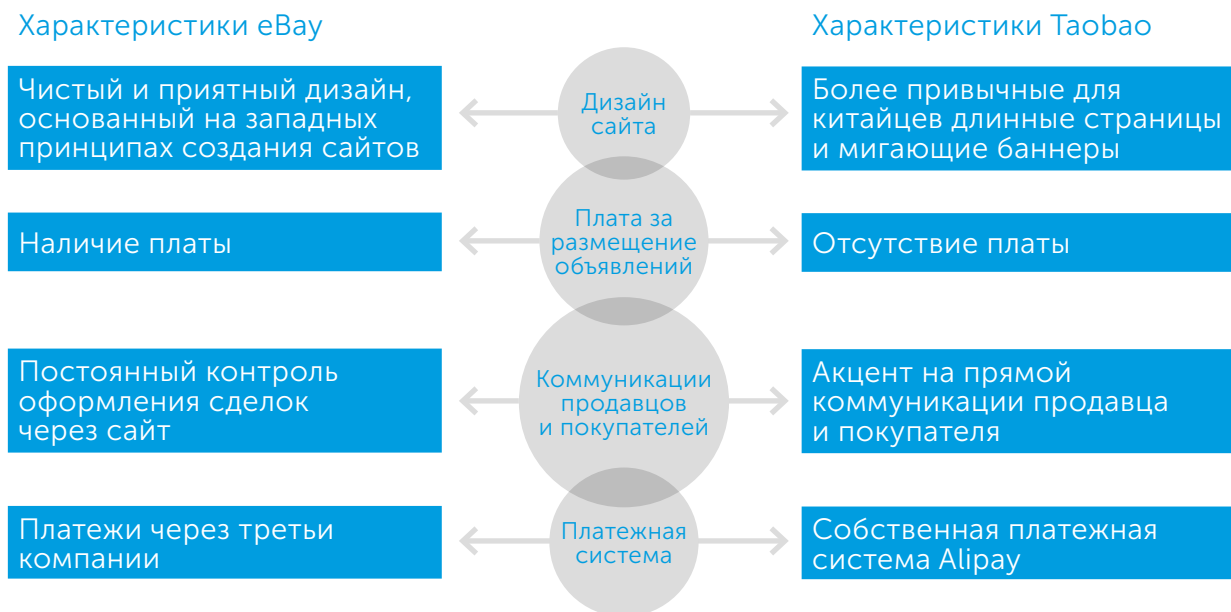
## Джек Ма стал лицом китайской революции предпринимательства и потребления

SoftBank согласился выделить на новую идею \$80 млн. Проект реализовывали в обстановке полной секретности. Были отобраны полдюжата менеджеров, которые работали в изолированной среде. Зародившийся проект был назван «Охота за сокровищами», или на китайском языке Таобао.

10 мая 2003 года проект был запущен, и далеко не сразу стало понятно, что это бизнес-



## Причины провала eBay на китайском рынке



подразделение Alibaba. Продажи начались с того, что люди из команды Taobao в самом начале выставили свои вещи на сайте.

SoftBank влил в Taobao еще \$82 млн для подготовки к затяжной битве с eBay. Но американцы не видели в китайском сайте растущей угрозы, считая, что намного превосходят местного игрока. Джеку это было на руку. Ведь

## Таобао был китайским сайтом, созданным для китайцев. А eBay не понимала, что Китай – это не Запад

он понимал, что его предприимчивая культура имеет очень большие шансы победить неповоротливую корпорацию eBay.

Проблемы eBay начались сразу после ребрендинга ее китайского сайта. Американцы сделали страницы в соответствии с западными представлениями о дизайне (чище и приятнее), но привычки китайцев оказались совсем другими. Им были больше по душе мигающие баннеры и длинные страницы. А Taobao был китайским сайтом, созданным для китайцев. К тому же Taobao использовал опыт Alibaba: никакой платы за размещение объявлений. eBay, со своей стороны, ввела плату, и нужно было постоянно контролировать, чтобы продавец и покупатель не договаривались напрямую, в обход сайта. А Taobao, наоборот, делал акцент на прямой коммуникации. Такой подход лишил eBay шансов на успех на китайском рынке. Вскоре eBay на собственном опыте осознала, что Китай – это не Запад.

Позже Джек в одном интервью сказал: «eBay можно назвать акулой в океане, но я – крокодил в реке Янцзы. Если мы сражаемся в океане, мы проиграем. Но если сражаемся в реке, победим мы».

Вскоре Taobao нанес следующий удар, запустив собственную платежную систему Alipay.

Джек Ма внедрил инновации намного быстрее и эффективнее, чем eBay. Американцы в какой-то момент осознали серьезность местного конкурента и даже хотели его купить, но сделка сорвалась уже на старте переговоров. Позже eBay ушла с китайского рынка, потеряв несколько сотен миллионов долларов.

Джек Ма прокомментировал это так: «Капитал не обладает властью. Реальная власть – это власть людей, контролирующих капитал. Власть людей невероятна. Власть бизнесменов неисчерпаема».

## IPO

В 2005 году состоялась еще одна громкая инвестиция в Alibaba – \$1 млрд от Yahoo!. Компании стали стратегическими партнерами. Это окончательно поставило точку в истории конкуренции с eBay. Теперь 40% акций Alibaba принадлежали Yahoo!, 30% – SoftBank и 30% – руководителям компании. Alibaba стала единственным бизнесом в Китае, в котором есть коммерция, поиск, коммуникации и, что самое главное, очень сильная команда местных управленцев.

К 2007 году сайты компании показали ошеломительный рост, для Alibaba это был хороший момент для выхода на IPO. И Джек Ма этим шансом воспользовался. 19% компании были проданы за \$1,7 млрд. Компанию оценили почти в \$9 млрд.

Но позже над акциями Alibaba начали сгущаться тучи: на носу был финансовый кризис. Темпы торговли резко упали. Параллельно между Yahoo! и Alibaba начались трения, и к 2012 году стало понятно, что нужна новая сделка по перераспределению долей компании. Так, Alibaba выкупила половину доли Yahoo! за \$8 млрд. SoftBank тоже был готов на продажу своей доли.

Наступал идеальный момент для второго раунда IPO. В 2014 году компания продала 12% акций, получив взамен \$25 млрд и статус самого крупного IPO в истории. Вскоре ка-

питализация компании достигла невероятных \$300 млрд. Правда, через год ажиотаж упал – капитализация уменьшилась вдвое. Но это не приуменьшало значимости компании, которая руководила платформой с 9 млн продавцов.

## Сегодня и завтра

В последние годы Alibaba тратит миллиарды долларов на инвестиции, чтобы укрепить свою мобильную стратегию. Компания уже перенесла большую часть своего бизнеса в мобильную сферу, где осуществляется половина всех онлайн-покупок.

Как заявляет сама компания, она видит три главных фактора роста в будущем: во-первых, облачные вычисления, во-вторых, расширение на провинциальные рынки и, в-третьих, международная торговля. Alibaba модернизирует свой офис в Лондоне и активно усиливает присутствие в США.

Новая задача корпорации – стать крупнейшей развлекательной компанией мира. Именно в сферу развлечений уходит основная часть инвестиций Alibaba, в первую очередь в киноиндустрию. Также корпорация начала скупать СМИ.

Чтобы выиграть конкуренцию с мировым гигантом в своей стране, нужно внедрять инновации очень быстро и эффективно

## Предназначение Джека Ма — создавать пространство, которое он сможет наполнить еще большими амбициями

Что касается Джека, то он стал лицом китайской революции предпринимательства и потребления. Его амбиции очень большие, поэтому он выходит на новые области деятельности, и все чаще – в партнерстве с правительством. Финансы, масс-медиа, экология, образование, здравоохранение – те сферы, которыми сегодня живет Джек. Таково предназначение самого известного китайского предпринимателя – создавать пространство, которое он сможет наполнить еще большими амбициями ●●