

Alibaba

Дім, який збудував Джек Ма



Видання стало книгою 2016 року за версією The Economist

Книга увійшла до короткого списку в номінації «Найкраща бізнес-книга року» Financial Times/McKinsey

Це видання буде корисним усім, кого цікавить китайський ринок

Дункан Кларк – інвестор, експерт з підприємництва в Китаї, який прожив у цій країні понад 20 років. Упродовж тривалого часу консультував китайські інтернет-компанії. Голова ради директорів компанії BDA China.

Основна ідея

Джек Ма, колишній викладач англійської, всього за десять років заснував і побудував Alibaba Group, створив найбільший віртуальний торговельний центр у світі, який скоро може обігнати Walmart за кількістю проданих товарів. Щорічно на сайтах Alibaba здійснюють покупки понад 400 млн осіб. Ця книга – інсайдерська розповідь про те, як Джек Ма став іконою приватного підприємництва Китаю.

Нове обличчя шопінгу

Джек Ма не схожий на корпоративного титана, але йому вдалося стати найбагатшою людиною в Азії. Після IPO в 2014 році Alibaba увійшла до переліку найдорожчих інтернет-корпорацій, акції якої коштували більше за акції Amazon і eBay разом.

Вплив Alibaba на сектор роздрібно-го продажу в Китаї набагато більший, ніж у Amazon в США, тому що китайський ресурс – номер один у роздрібній торгівлі своєї країни. Онлайн-шопінг змінює поведінку китайських споживачів, і Джек Ма знаходиться на передньому краї цих змін. Найпопулярніший сайт корпорації taobao.com – третій за відвідуваністю в Китаї і дванадцятий у світі.

Джек любить говорити, що його успіх – це випадковість. У перші роки його бізнес вижив лише тому, що у нього не було грошей, технологій і плану. Насправді є три реальні чинники, які визначають успіх Alibaba сьогодні: неймовірне розмаїття товарів, швидка та надійна доставка, а також надійна фінансова система.

Особливість сайту Таобао полягає в тому, що це платформа з 9 млн електронних магазинів малого бізнесу, яка дозволила перенести дух вуличної ринкової торгівлі у простір віртуального шопінгу. Alibaba не стягує з продавців жодної плати. Сайт заробляє на продажу рекламних місць і допомагає у просуванні торговців.

Alibaba має ще один сайт – Tmall. Якщо Таобао можна порівняти із набором ринкових наметів, то Tmall – це блискучий торговельний центр із великими ритейлерами та дорогими брендами. Тут продавці платять комісію 3-6% від суми угоди. У 2015 році сайт згенерував \$136 млрд торговельного обороту на додачу до \$258 млрд продажу на Таобао. Alibaba отримує 80% прибутку з цих двох сайтів, а це становило \$10 млрд у 2015 році.

Сайти Alibaba стали однією з причин, чому в Китаї понад 10% роздрібних покупок почали здійснюватися онлайн, водночас у США – 7%. Крім того, понад 40% китайських споживачів купують онлайн продукти харчування, в США таких покупців лише 10%. Alibaba продає онлайн навіть автомобілі. Як каже Джек: «В інших країнах електронна комерція – це шлях до магазину, а в Китаї це спосіб життя».

Легендарність Джека Ма

Джек, без сумніву, є обличчям Alibaba. Цей невисокий худорлявий чоловік має величезний вплив, пов'язаний з його пристрастю до викладання. Хоча він залишив цю професію понад 20 років тому, але ніколи не переставав бути педагогом і натхненником. До того ж він поєднує любов до видовищ і прагнення до кидання викликів стереотипам. Здатність Джека зачаровувати людей відіграла важливу роль у його

П'ять основних думок

1

Джек Ма – засновник і творець культури своєї компанії Alibaba. Він ніколи не перестає бути педагогом і натхненником.

2

У Alibaba є основоположні корпоративні принципи: клієнти, командна робота, радісне ставлення до змін, чесність, пристрасть і відданість.

3

Джек вважав за правильне набирати не найкращих, з точки зору оцінок, випускників. Йому потрібні були люди, які вміють не потрапляти в глухий кут і шукають нестандартних шляхів для виходу зі складних ситуацій.

4

Капітал не має влади. Реальна влада – це влада людей, які контролюють капітал. Влада людей неймовірна. Влада бізнесменів невичерпна.

5

Три головні чинники зростання компанії в майбутньому – це хмарні обчислення, розширення на провінційні ринки, міжнародна торгівля.

манері залучати до компанії таланти й капітал.

Стиль виступів Джека Ма теж став все-світньо відомим: з його думками складно не погодитися і не запам'ятати їх. Так, найвідоміша заповідь Джека, яку знає кожен працівник Alibaba, звучить так: «У першу чергу – клієнти, у другу – працівники, у третю – акціонери». У цьому – вся філософія бізнесу Джека.

Свої корпоративні принципи Alibaba систематизувала в так званому шестигранному духовному мечі: клієнти, командна робота, радісне ставлення до змін, чесність, пристрась і відданість. Хоча звучить універсально, але Alibaba сприймає цей перелік дуже серйозно. Тому корпоративна культура згуртованості Alibaba стала відомою далеко за межами Китаю.

Джек Ма: хто він

Джек народився у 1964 році в Ханчжоу, місті за сто миль від Шанхаю. У ті роки приватне підприємництво майже згасло. 90% економіки перебувало під контролем держави. Але в 1978 році в Китаї почала діяти ініційована Деном Сяопіном нова політика відкритості щодо іноземної торгівлі та інвестицій. Країна була на межі банкрутства й потребувала відкритішої економіки.

Завдяки новій програмі в китайських містах з'явилися іноземні туристи. І підліток Джек

почав використовувати цю можливість для вивчення англійської. Він проводив для іноземців безкоштовні екскурсії, а ті, зі свого боку, практикували з ним англійську.

У 1992 році Ден Сяопін увіковічив у своїй промові фразу: «Розбагатіти – це чудово». Країна стала на шлях капіталістичної трансформації економіки, а для цього потрібна була енергія підприємців.

Але Джек ще не був підприємцем. Він закінчив університет у 1988 році й працю-

вав викладачем англійської та міжнародної торгівлі в одному з університетів Ханчжоу. Проте почав думати про майбутнє поза межами своєї професії.

У 1994 році Джек заснував бюро перекладів з п'ятьма працівниками. Його перший бізнес фокусувався на допомозі місцевим компаніям у пошуку клієнтів за кордоном. Він користувався попитом завдяки макрополітичним та економічним трансформаціям Китаю. До того ж місто Ханчжоу було столицею регіону Чжецзян, історично важливою територією з точки зору економіки і торгівлі Китаю. Цей регіон ставав колискою приватного підприємництва. До 2004 року половина зі ста найбільших національних приватних фірм у Китаї брала початок саме звідси.

Перші бізнес-починання Джека рухалися не дуже добре. Грошей не вистачало, бізнес-модель не спрацювала, і він почав займатися іншими справами, зокрема торгівлею.

Радикальний поворот у підприємницькій кар'єрі Джека стався тоді, коли місцевий клієнт попросив його поїхати до США

Пріоритети Джека Ма виглядають так: у першу чергу – клієнти, у другу – працівники, у третю – акціонери

і розібратися з подробицями одного корпоративного конфлікту. Вирішити питання Джеку не вдалося: у справі були задіяні шахрайські схеми. Але під час цієї поїздки Джек вперше вийшов в інтернет, що його сильно вразило.

Джек зрозумів, що інтернет може допомогти китайським компаніям у пошуку експортних каналів. Так з'явилася ідея нового бізнесу. Ще в США Джек домовився про співпрацю з компанією VBN, яка фак-

тично була одним з перших бізнес-каталогів онлайн.

Джек повернувся до Ханчжоу і запустив новий проєкт – China Pages. Кар'єра викладача залишилася позаду.

Перші кроки в інтернеті

Коли Джек Ма почав розповідати про свою ідею, в Китаї ніхто не розумів, що таке інтернет. Усі його колеги були впевнені, що нічого не вийде. Але Джек позичив грошей у друзів і родичів та в 1995 році запустив одну з перших інтернет-компаній в Китаї.

Ідеєю China Pages було створити бізнес-каталоги з інформацією про китайських виробників і продавців. Стартап Джека перекладав англійською комерційні пропозиції китайських компаній, і західний світ відкривав для себе можливості співпраці з ними.

Бізнес розвивався дуже повільно. Насамперед тому, що в Ханчжоу неможливо було вийти в інтернет. Усю роботу з інтернет-каталогами виконували американські партнери з VBN. Джеку було важко навіть показати місцевим компаніям, у чому полягає його бізнес-пропозиція. China Pages багатом здавалася аферою.

Але в кінці 1995 року в Ханчжоу, нарешті, з'явився інтернет. Держава відкри-

Pages зробити для нього сайт. Також Джек почав популяризувати компанію в Пекіні. Він навіть став з'являтися в ЗМІ, хоча його бізнес ще не можна було назвати успішним. Головною проблемою було те, що China Pages була лише каталогом, без можливості виконати транзакцію.

Зрештою, China Pages вичерпала свої ресурси. Компанія вирішила розпочати партнерство з великою державною компанією Zhejiang Telecom, яка була зацікавлена у дослідженні перспектив інтернету. Так створили спільне підприємство. Але після цього сталася катастрофа. Об'єднання підприємницької та бюрократичної культур стало давати тріщини, а у Джека Ма була меншість голосів для ухвалення рішень. У листопаді 1997 року він віддав свою частку акцій і переїхав до Пекіна. Йому довелося відкласти свої мрії та влаштуватися на роботу в столиці, в Міністерстві торгівлі та економічного співробітництва.

Третя спроба

У 1999 році, після бюро перекладів, China Pages та некомфортного періоду роботи на уряд, Джек Ма засновує Alibaba. Він вибрав таку назву, тому що вона асоціювалася у багатьох із фразою: «Сезам, відкрийся». Джек хотів відкрити китайський бізнес світу. До того ж це слово добре звучало різними мовами і починалося з першої літери алфавіту. А це означає, що назва компанії завжди буде на першому місці в списках.

У кінці 1990-х уже стала успішною компанія Yahoo!, і почали з'являтися китайські портали. Тоді Джеку посміхнулася удача: йому

вдалося познайомитися з Джеррі Янгом, співзасновником Yahoo!. Джеррі прибув до Китаю для дослідження ринку, і уряд попросив англомовного Джека Ма супроводжувати його. Джек використовував увесь

ла доступ до всесвітньої павутини, і в країні почали з'являтися перші технологічні компанії. Джек Ма став ще активніше просувати свій продукт і отримав велике замовлення: уряд провінції Чжецзян запросив China

Сьогоднішній день жорстокий,
завтрашній – ще більш жорсто-
кіший, але післязавтра –
прекрасне. Щоправда, більшість
людей помре завтрашньої ночі

Шестигранний духовний меч Alibaba



свій досвід – гіда, носія англійської та експерта з інтернет-бізнесу в Китаї.

Джек розумів, що ніша великих порталів уже зайнята. Тому він вирішив орієнтуватися не на індивідуальних користувачів, а на тих, кого найкраще знав, – на малий бізнес.

У 1999 році Джек ризикував, але не наосліп. У Китаї почали розуміти силу інтернету. У тому ж році на IPO вийшла китайська інтернет-компанія china.com, яку інвестори оцінили в неймовірні на той час \$5 млрд. У Китаї розпочалася інвестиційна лихоманка.

Alibaba зайнялася пошуком інвестицій. І незабаром знайшла грошовий ресурс – китайське представництво Goldman Sachs. Компанія разом з декількома своїми партнерами інвестувала в дітище Джека \$5 млн, отримавши 50% акцій і право вето на ключові рішення.

Alibaba одержала необхідні ресурси, і Джек орендував дорогий офіс. Його метою було створити найкращий сайт Китаю з b2b-операцій. І до жовтня 1999 року на сайті вже було зареєстровано понад 40 000 користувачів.

Публікація оголошень на сайті була безкоштовною: це була центральна ідея Джека. Але за такої умови підтримувати бізнес-модель було важко. Тим більше що конкуренція посилювалася, ринок ставав дедалі вимогливішим.

Що стосується команди, то Джек набрав не найкращих, з точки зору оцінок, випускників. Йому потрібні були люди, які вміють не потрапляти в глухий кут і шукають нестандартні шляхи вирішення проблем.

Джек був культурним ядром команди. Нових працівників він зустрічав своїм відомим виразом: «Сьогоднішній день жорсткий, завтрашній – ще жорстокіший, але післязавтра – прекрасне. Щоправда, більшість людей помре завтрашньої ночі. Вони не зможуть побачити сонячне світло післязавтрашнього дня». Ще один постулат компанії такий: «Працівникам Alibaba не потрібен досвід роботи – їм необхідне добре здоров'я, добре серце і добра голова». Alibaba формувала нову звичку електронної торгівлі на ринку, тому стикалася з перешкодами. У китайського бізнесу не вистачало комп'ютерів,

Варто замислитися

Чи хочете ви **стати номером один** у світі?

1
Хто може **змінити розподіл сил** на вашому ринку?

2
3
Хто на **першому місці** у вашій компанії: клієнти, працівники чи акціонери?

Варто зробити

1
Наймати людей, які мають **гнучке мислення**

2
Тримати **бізнес-амбіції** на найвищому рівні

3
Якщо ви створюєте **щось нове і незвичне** для ринку, приготуйтеся до постійних перешкод

IT-фахівців, але головне – довіри. Продавати і купувати без фізичного контакту хотів далеко не кожен підприємець.

Компанія працювала як дошка оголошень, без проведення транзакцій. І Джек розумів, що для збереження цього принципу вона буде змушена знову шукати фінансування. І незабаром Alibaba його отримала – \$20 млн від японської інвестиційної фірми SoftBank. Ця угода пізніше зробить власника SoftBank найбагатшою людиною Японії.

З новим капіталом, працівниками і понад 150 тис. реєстрацій зі 188 країн справи Alibaba йшли в гору. Але насувалася наступна зона турбулентності.

Крах інтернет-бульбашки

Навесні 2000 року на Alibaba реєструвалося понад 1000 нових користувачів щодня. Компанія активно зростала.

У тому ж році на IPO вийшло декілька інтернет-бізнесів Китаю. Але після весни 2000 року почалася чорна смуга, яка тривала два роки. Акції інтернет-компаній падали, і двері IPO для Alibaba та інших китайських компаній виявилися щільно зачиненими. Інвестори знову почали турбуватися про доходи й прибутки, а не тільки про обсяг клієнтської бази.

У цій ситуації Alibaba займала вигравшне становище: на її рахунку знаходилися залучені інвестиції. Маючи запас міцності, компанія могла розвиватися швидше за конкурентів, покращуючи маркетинг і рекламу.

Але все-таки з бізнес-моделлю Alibaba щось було не так. Компанія залучила \$25 млн інвестицій і понад пів мільйона користувачів, але прибуток у той рік навіть не досяг позначки в \$1 млн. Alibaba почала брати гроші за послуги зі створення та просування сторінок клієнтів, але витрати зростали значно швидше. Потрібно було щось змінювати.

У компанії з'явився новий операційний директор Савіо Кван, який мав досвід роботи в General Electric. Він скоротив витрати більш ніж удвічі, заклав нещодавно створені представництва Alibaba в Кореї та Кремнієвій долині, назвавши це програмою

«Повернення до Китаю». Також були введені додаткові сервіси для резидентів сайту. Проте компанія зазнавала збитків. Джек згадає девіз того часу: «Будь останнім, хто встоїть».

В останні місяці 2002 року компанія, нарешті, почала отримувати прибуток. Джек став розглядати новий напрям – китайський споживчий ринок. Його увагу привернули дві американські моделі – Amazon та eBay. У США eBay обслуговувала онлайн понад 100 млн людей, а капіталізація компанії досягла \$30 млрд.

Вихід на споживчий ринок

Незабаром на Джека чекали не дуже добрі новини: eBay вирішила вийти на китайський ринок. У 2001 році американці придбали китайську інтернет-компанію EachNet, зробили ребрендинг і почали експансію.

Alibaba стала готуватися до виходу на споживчий ринок Китаю в 2002 році. Джек Ма розумів, що потрібно зупинити eBay, щоб захистити свій бізнес. Адже в китайському середовищі не розрізняють малий бізнес і споживачів. Їхні моделі поведінки схожі.

Джек Ма став обличчям китайської революції підприємництва і споживання

SoftBank погодився виділити на нову ідею \$80 млн. Проєкт реалізовували в умовах повної секретності. Були відібрані пів десятка менеджерів, які працювали в ізолюваному середовищі. Новий проєкт назвали «Полювання за скарбами», або китайською Taobao.

10 травня 2003 року проєкт запустили, і далеко не одразу стало зрозуміло, що це бізнес-підрозділ Alibaba. Продаж почався з

Причини провалу eBay на китайському ринку

Характеристики eBay:

Чистий і приємний дизайн, що базується на західних принципах створення сайтів

Наявність плати

Постійний контроль за оформленням угод через сайт

Платежі через сторонні компанії

Характеристики Taobao:

Більш звичні для китайців довгі сторінки та миготливі банери

Відсутність плати

Акцент на прямій комунікації продавця і покупця

Власна платіжна система Alipay



того, що люди з команди Taobao виставили свої речі на сайті.

SoftBank влив у Taobao ще \$82 млн для підготовки до тривалої боротьби з eBay. Але американці не бачили в китайському сайті загрози, вважаючи, що значно перевершують місцевого гравця. Джеку це було

канці створили сторінки відповідно до західних уявлень про дизайн (чистіше і приємніше), але звички китайців виявилися зовсім іншими. Їм були більше до душі миготливі банери і довгі сторінки. А Taobao був китайським сайтом, створеним для китайців. Крім того, Taobao використовував досвід Alibaba: жодної плати за розміщення оголошень. eBay, зі свого боку, ввела плату, і потрібно було постійно контролювати, щоб продавець і покупець не домовлялися напямучу, в обхід сайту. А Taobao, навпаки, робив акцент на прямій комунікації. Такий підхід позбавив eBay шансів на успіх на китайському ринку. Незабаром eBay на власному досвіді усвідомила, що Китай – це не Захід.

Пізніше Джек в одному інтерв'ю сказав: «eBay можна назвати акулою в океані, але я – крокодил в річці Янцзи. Якщо ми б'ємося в океані, ми програємо. Але якщо в річці, то переможемо ми».

Незабаром Taobao завдав наступного удару, запустивши власну платіжну систему Alipay. Джек Ма впроваджував інновації набагато швидше та ефективніше, ніж eBay.

Таобао був китайським сайтом, створеним для китайців. А eBay не розуміла, що Китай – це не Захід

на руку. Адже він розумів, що його підприємлива культура має дуже великі шанси перемогти неповоротку корпорацію eBay.

Проблеми eBay почалися одразу після ребрендингу її китайського сайту. Амери-

Американці у певний момент усвідомили серйозність місцевого конкурента і навіть хотіли його придбати, але угода зірвалася вже на старті перемовин. Пізніше eBay пішла з китайського ринку, втративши кілька сотень мільйонів доларів.

Джек Ма прокоментував це так: «Капітал не має влади. Реальна влада – це влада людей, які контролюють капітал. Влада людей неймовірна. Влада бізнесменів невичерпна».

IPO

У 2005 році відбулася ще одна гучна інвестиція в Alibaba – \$1 млрд від Yahoo!. Компанії стали стратегічними партнерами. Це остаточно поставило крапку в історії конкуренції з eBay. Тепер 40% акцій Alibaba належали Yahoo!, 30% – SoftBank і 30% – керівникам компанії. Alibaba стала єдиним бізнесом у Китаї, в якому є комерція, пошук, комунікації і, найголовніше, дуже сильна команда місцевих управлінців.

До 2007 року сайти компанії продемонстрували приголомшливе зростання, для Alibaba це був добрий момент для виходу на IPO. І Джек Ма цим шансом скористався. 19% компанії продали за \$1,7 млрд. Компанію оцінили майже в \$9 млрд.

Проте згодом над акціями Alibaba почали збиратися хмари: наближалася фінансова криза. Темпи торгівлі різко впали. Паралельно між Yahoo! та Alibaba почалися тертя, і до 2012 року стало зрозуміло, що потрібна нова угода щодо перерозподілу часток компанії. Зрештою, Alibaba викупила половину частки Yahoo! за \$8 млрд. SoftBank теж був готовий до продажу своєї частки.

Наближався ідеальний момент для другого раунду IPO. У 2014 році компанія продала 12% акцій, отримавши натомість \$25 млрд і статус найбільшого IPO в історії. Незабаром капіталізація компанії досягла неймовірних \$300 млрд. Щоправда, за рік ажіотаж зменшився – капіталізація скоротилася удвічі. Але це не применшувало ваги

компанії, яка керувала платформою з 9 млн продавців.

Сьогодні та завтра

Останніми роками Alibaba витрачає мільярди доларів на інвестиції, щоб зміцнити свою мобільну стратегію. Компанія вже перевела значну частину свого бізнесу в мобільну сферу, де відбувається половина всіх онлайн-покупок.

Як стверджує сама компанія, вона бачить три головні чинники зростання в майбутньому: по-перше, хмарні обчислення, по-друге, розширення на провінційні ринки і, по-третє, міжнародна торгівля. Alibaba модернізує офіс у Лондоні й активно підсилює присутність у США.

Нове завдання корпорації – стати найбільшою розважальною компанією світу. Саме у сферу розваг спрямовується основна частина інвестицій Alibaba, насамперед у кіноіндустрію. Також корпорація почала скуповувати ЗМІ.

Покликання Джека Ма – створювати простір, який він зможе наповнити ще більшими амбіціями

Що стосується Джека, то він став обличчям китайської революції підприємництва і споживання. Його амбіції дуже великі, тому він виходить у нові сфери діяльності, і дедалі частіше – у партнерстві з урядом. Фінанси, мас-медіа, екологія, освіта, охорона здоров'я – те, чим сьогодні живе Джек. Таким є покликання найвідомішого китайського підприємця – створювати простір, який він зможе наповнити ще більшими амбіціями ●●