



Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**



Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

Дункан Кларк

**Alibaba. История мирового
восхождения**

Duncan Clark
ALIBABA
THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

© Перевод. Сарычева К. М., 2016

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

© ООО «Издательство «Э», 2017

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 посылок отправляются ежедневно, что составляют 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 Stanley,^[1] 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 млн.^[2]

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, 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?

1

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 млрд,^[3] что в четыре раза больше, чем на Cyber Monday – американском аналоге, который проводится после Черной пятницы.

11 ноября в Китае отмечают День холостяка,^[4] который, как можно догадаться из названия, посвящен людям, не состоящим в браке, – это ежегодный день массовых распродаж с особенно выгодными скидками.^[5] 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»,^[6] 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».^[7]

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 2/3 экономики, а в Китае этот показатель с трудом дотягивает до 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*,^[8] 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*^[9] 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.

Несмотря на то что Alibaba запустила Taobao 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. Taobao 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



Lituz.com

**To'liq qismini
Shu tugmani
bosish orqali
sotib oling!**