

A portrait of Jack Ma, the founder of Alibaba, standing against a light gray background. He is wearing a red V-neck sweater over a blue and white striped collared shirt. He has his hands in his pockets and is wearing a watch on his left wrist.

Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

A portrait of Jack Ma, the founder of Alibaba, standing against a light gray background. He is wearing a red V-neck sweater over a blue and white striped shirt. The word "Alibaba" is overlaid in large white letters across his chest.

Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

Дункан Кларк

**Alibaba. История мирового
восхождения**

Dunkan 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

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 – Taobao и Tmall – не ведется учет.^[10] Они служат платформами для продажи торговцами своих товаров. Taobao состоит из 9 млн электронных магазинов (электронных витрин), управляемых мелкими продавцами или частниками. Привлеченные огромной базой пользователей 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 – *xiaoer*. 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.

Хяоер 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 хяоер. 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 шопинга, делая его таким же привлекательным, как и в реальной жизни. Покупателям доступен чат^[11] от Alibaba, чтобы поторговаться с продавцом, а у продавца есть возможность показать свой товар по видеосвязи. Покупатели могут рассчитывать на распродажи и бесплатную доставку. С большинством покупок приходят бесплатные образцы других товаров или мягкие игрушки, к чему лично я, например, очень привык: когда в США приходит посылка с Amazon, я трясую пустую коробку в надежде найти там сюрприз. Продавцы на Таобао рьяно заботятся о своей репутации, что заложено в соревновательном принципе сайта. Когда покупатели оставляют негативный комментарий о продавце или продукте, они ожидают незамедлительно получить ответ и предложение о возврате товара или о бесплатной замене.

Конкуренция в торговле на Alibaba поддерживается и еще одним сайтом компании – Tmall.^[12] И если Таобао можно сравнить с набором рыночных палаток, то Tmall подобен сверкающему торговому центру. Крупные ритейлеры и даже дорогие бренды продают здесь свои товары или просто популяризируют их для тех покупателей, кому они пока не по карману. В отличие от свободного для покупателей и продавцов Таобао, торговцы на Tmall платят за товары Alibaba комиссию: от 3 до 6 % в зависимости от категории.^[13] Сегодня Tmall.com седьмой по посещаемости веб-сайт в Китае.

На китайском языке он называется *tian mao*, что означает «небесный кот». Символ данного сайта – черный кот, в то время как у Таобао это инопланетянин. Tmall очень важен для Alibaba, поскольку он генерирует \$136 млрд торгового объема в целом для компании,^[14] приближаясь к \$258 млрд продаж на Таобао. Alibaba зарабатывает почти \$10 млрд в год прибыли с этих сайтов, примерно 80 % от их общих продаж.

Tmall размещает три типа магазинов на своей платформе. Это магазины-флагманы, которые управляются самим брендом, авторизованные магазины, управляемые лицензированным брендом-продавцом, и специализированные магазины, которые реализуют товары производства более чем одного бренда. Последние насчитывают 90 % поставщиков на Tmall. Сегодня на Tmall можно найти более 70 тысяч китайских и иностранных брендов.

В распродажах на День холостяка на Tmall самые популярные бренды – это как иностранные Nike, Gap, Uniqlo, L'Oréal, так и местные вроде Xiaomi и Huawei и, кроме того, бытовая электроника и техника Haier.

На Tmall можно найти любой бренд – от Apple до Zara. Здесь есть и бренды класса люкс, правда, они действуют аккуратно,^[15] чтобы не снижать продажи в офлайн-магазинах. Присутствие на сайте бренда Burberry является признаком того, что Alibaba – это уже не только дешевый товар.

Американские ритейлеры – такие как Costco и Macy's, – тоже присутствуют на Tmall как следствие стремления Alibaba объединить их для покупателей в Китае с другими зарубежными магазинами. Магазин Costco на Tmall в первые два месяца привлек на свой сайт более 90 млн посетителей.

На Tmall есть даже Amazon, который с 2015 г. торгует здесь продуктами питания, обувью, игрушками и кухонными принадлежностями. Amazon долго вынашивал планы завоевания китайского рынка, однако пока занимает на нем только 2 %.

Кроме Taobao и Tmall компания Alibaba оперирует сайтом по типу Groupon,^[16] который называется Juhuasuan.com. Это крупнейший специализированный сайт для групповых покупок в Китае. Опираясь на огромный объем товаров на других сайтах Alibaba, он привлек более 200 млн пользователей и стал таким образом крупнейшим местом групповых покупок онлайн. Taobao, Tmall и Juhuasuan совместно привлекли более 10 млн торговцев, выставляя на продажу более миллиарда отдельных единиц товаров.

Сайты Alibaba популярны, в частности, и потому, что, как и в США, шопинг онлайн, не выходя из дома, способен экономить время и деньги. Более 10 % розничных покупок в Китае совершаются онлайн, в США – 7 %. Джек проводит аналогию: в США электронная коммерция является «десертом», в то время как в Китае это «основное блюдо». Почему? Дело в том, что шопинг в Китае никогда не воспринимался как удовольствие. Пока туда не пришли транснациональные компании – такие как Carrefour или Walmart, – на китайском рынке существовало всего несколько сетей розничной торговли и торговых центров. Большинство местных розничных продавцов начинали как государственные предприятия. Получив доступ к финансированию, предоставляемому местными госорганами или государственными банками, розничные продавцы начинали рассматривать покупателей как неудобство. Другие предприятия розничной торговли

были созданы риелторскими компаниями, которых больше интересовала ценность земли под магазинами, чем наличие в них покупателей.

Ключевой фактор успеха электронной коммерции в Китае – это бремя недвижимости на традиционных розничных торговцах. Земля в Китае дорогая, поскольку она является важнейшим источником дохода для государства. Продажи земли дают 1/4 фискальных доходов государства. На уровне местного правительства они составляют более трети. Один известный представитель сферы электронной коммерции резюмировал это в разговоре со мной следующим образом: «Наша экономика организована так, что государство владеет большим количеством ресурсов. Оно устанавливает цены на землю. Оно решает, как распределять и направлять ресурсы, на что тратить деньги. Оно слишком сильно зависит от налогов и пошлин, связанных с продажей земли. Это практически разрушило розничный бизнес в Китае и увело большое количество потребителей в Интернет. Традиционные розничные торговцы потеряли возможность получения выгоды от увеличения потребительского спроса, которое было эффективно использовано в электронной коммерции». Успешные фактически существующие (офлайн) продавцы – от универмагов до ресторанов – страдают от собственного успеха: если они привлекают к себе множество покупателей, то могут ожидать внушительного повышения арендной платы, когда их договор аренды придется продлевать.

Как следствие, маркетинг, обслуживание клиентов, работа с кадрами, логистика в традиционной розничной торговле Китая привлекали гораздо меньше инвестиций, чем в западных странах. Что это значит? То, что китайский рынок розничной торговли высоко фрагментирован и неэффективен. В США три топовых сети продовольственных магазинов делают 37 % всех продаж. В Китае же они делают всего 7 %. Крупнейший универсальный магазин в США представляет 44 % общих продаж сегмента. А в Китае? Всего 6 %.

Несмотря на повальное создание торговых центров, супермаркетов и магазинов шаговой доступности, уровень развития традиционной розничной торговли в Китае все еще остается экстремально низким. На каждого человека в стране приходится всего 6 кв. футов розничной торговой площади, что составляет менее четверти этого пространства в США. [\[17\]](#)

Скорее всего, Китай никогда не сократит данный разрыв. Почему он должен делать это? Традиционную розничную торговлю с трудом можно назвать образцом эффективности, продуктивности, качества и производительности. С бременем товарных и арендных плат офлайн-

магазины стремительно теряют продажи в пользу онлайн-игроков по многим категориям продуктов.

В Китае сегодня некоторые владельцы магазинов слишком заняты, заботясь о покупателях онлайн, чтобы подумать о тех, кто физически заходит в их «настоящие» магазины. Многие продавцы в Китае обходятся и вовсе без магазинов: зачем арендовать дорогую торговую площадь, которая функционирует хорошо если половину суток, тогда как на Taobao прилавок открыт для покупателей 24 часа в сутки?

Свято место пусто не бывает, и Интернет в Китае заполняет те пустоты, которые появились как следствие государственной собственности и планирования. Вот почему онлайн-шопинг в Китае даже популярнее, чем на Западе. Как говорит Джек: «В других странах электронная коммерция – это путь в магазин, в Китае же это образ жизни».

Таким образом, Taobao открыл дверь в онлайн-шопинг в Китае, а Tmall сделал ее шире. Ранние приверженцы Taobao были молодыми людьми цифрового поколения, но теперь все чаще покупателями онлайн-магазинов становятся и их родители, а также их бабушки и дедушки. По мере того как растет разнообразие людей, пользующихся онлайн-шопингом, расширяется и ассортимент электронных прилавков. Самые популярные товары на сайтах Alibaba – обувь и одежда: от носков и футболок до платьев по десять тысяч долларов за штуку. На следующий день после крупнейшей телевизионной трансляции страны – Весеннего гала-фестиваля (Spring Festival Gala) на Центральном телевидении Китая – платья, которые были на ведущих, или очень на них похожие уже были в продаже на сайтах Alibaba. Многие передовые магазины разместили фотографии людей, включая самих торговцев, и смоделировали широкий размерный ряд для продажи, чтобы охватить как можно больший круг онлайн. Покупатели знают, что если одежда не подходит или на ней есть дефекты, то они могут сделать возврат без денежных потерь.

Другая популярная категория товаров – продукты. Как объясняет Джек: «Супермаркеты в Китае ужасны, поэтому мы пробрались наверх». Уже более 40 % китайских покупателей приобретают продукты онлайн, в США таких людей всего 10 %. В 2014 г. онлайн-продажи продуктов в Китае выросли вдвое. Офлайн – только на 7 %. Tmall торгует продуктами более чем в 250 городах, в 26 из 32 континентальных провинциях страны, и обычно по более низким ценам, чем в физических супермаркетах. Alibaba уже предлагает доставку замороженных продуктов на следующий день после заказа в более чем 60 городах и, кроме того, богатый ассортимент импортных продуктов. Сотрудничая с Вашингтонской яблочной

комиссией, Alibaba обеспечила более 84 тысяч индивидуальных заказов на яблоки, которые были выбраны, упакованы и доставлены покупателям в течение 72 часов после покупки. Это 167 тонн, что эквивалентно грузоподъему трех самолетов Boeing 747.

Ключевой аудиторией покупателей для Alibaba являются молодые мамы. Джейм Чиу (Chiu), представитель голландской компании, производителя детского питания Friso, которая была представлена на Alibaba в День холостяка в 2015 г., сказал, что для молодых мам в Китае «электронная торговля – это не канал, а образ жизни, экосистема». Компания продала товаров почти на \$10 млн в День холостяка к 6 утра – это больше чем стоимость всех покупок за весь 2014 год.

Очень популярными товарами на Таобао являются компьютеры, средства связи и бытовая электроника, а также товары для хозяйства: от фенов и микроволновых печей до телевизоров и посудомоечных машин. Здесь влияние на офлайн-торговцев особенно драматично. На День холостяка продажи на Alibaba бытовой техники регулярно превышали половину годовых продаж крупнейшего в стране ритейлера товаров широкого потребления. В августе 2015 г. Alibaba приобрела 20 % ритейлера Suning за \$4,6 млрд. Продавая наряду с книгами и товарами для детей электронику и крупногабаритную бытовую технику, Suning управляет более чем 16 сотнями магазинов (1600) в почти трехстах городах. Сделка с Alibaba, часть развития универсального канала продаж, «онлайн – офлайн» тренд, – означает, что, даже если покупатели идут на Suning, только чтобы проверить продукт, компания может получить некоторый доход, когда они покупают товар онлайн.

Alibaba продает онлайн даже автомобили. Бренды General Motors, Chevrolet и Buick, оба держат магазины на Tmall, где они также торгуют беспроцентными кредитами – важный инструмент конкуренции на рынке, на котором General Motors уже главный игрок. Автомобили – популярная категория товаров на День холостяка, когда покупатели могут рассчитывать на скидки и выгодные условия оплаты. Еще одна категория – недвижимость. Очень богатые покупатели могут загрузить списки всех островов Канады, Фиджи или Греции, выставленных на продажу.

Таобао известен предложениями всех видов экстравагантных товаров. Один студент прославился тем, что выставил на продажу серьги из дохлых комаров – и, как и само насекомое, каждая пара была индивидуальна. Другой случай – через Интернет продавали неприятные запахи в бутылках.

Таобао – это не только товары. Здесь можно приобрести и услуги.

Например, с помощью Таобао актеры и музыканты находят на сайте заказы. Богатый ассортимент услуг демонстрирует важное понимание китайских быстро меняющихся общественных норм. Молодой человек может нанять девушку, чтобы сходить с ней на мероприятие, или делегировать расставание с настоящей девушкой специалисту на Таобао. Жены переживают, что мужья могут подписаться на консультанта по технике поиска любовниц. Деловые молодые горожане нанимают через сайт специальных людей, которые будут навещать их родителей. Чтобы преодолеть хронический недостаток доноров, сайт группы Alibaba Juhuasuan объединился с банками спермы в семи провинциях страны для привлечения квалифицированных доноров предложением более восьмиста долларов. Это стартовая цена офлайн, но благодаря онлайн-маркетингу более 22 тысяч мужчин зарегистрировались в течение 48 часов.

Товары для ухода за собой и украшения тоже популярны на Таобао. Продавцы идут в эту категорию, чтобы получить одни из самых высоких наценок на любой товар, проданный онлайн. Сегодня 42 % средств по уходу за кожей в Китае продаются в Интернете, поскольку товары стали более доступны благодаря тому, что их продавцы нашли способ обойти высокие пошлины на импорт.

Контрафактные товары считаются крупнейшей в мире незаконной индустрией и, по некоторым оценкам, более выгодной, чем наркобизнес. Пиратские продажи на Таобао помогли повысить популярность сайта на ранней стадии его развития и продолжают служить яблоком раздора для владельцев брендов. Китайские подделки бывают настолько высокого качества, что их не способны распознать даже официальные производители. Изготавливаться такие вещи могут на «дополнительной смене» того же завода, где делают и оригинальный товар, обычно при этом в ход идут оставшиеся от оригинальной партии материалы. Китай, являющийся как бы мастерской для всего мира, превратился также и в самый большой источник проблемы пиратства. Но по мере того как эта страна становится крупнейшей в мире потребительской базой, ей приходится работать над решением данной проблемы.

2

Магия Джека

*Предложи идею, сделай ее увлекательной,
начни ее осуществлять – в противном случае она
так и останется идеей. Такова магия Джека.*

Ян Ван дер Вен

Большинство компаний несет на себе след своих основателей, однако редко у кого он столь же отчетливый, как у Alibaba. Огромное влияние Джека Ма связано с его страстью к преподаванию. Джек оставил свою профессию 20 лет назад, но в действительности он никогда не переставал быть педагогом. Ма любил пошутить, что в его случае CEO расшифровывается как Chief Education Officer, то есть «начальник службы общеобразовательной подготовки». Спустя 14 лет после основания компании Джек отказался от должности президента. Но этот поступок только укрепил его авторитет. Преемник Джека продержался на должности CEO едва ли два года.

Инопланетянин

Джек, без сомнения, является лицом Alibaba. Это невысокий и худой человек. На протяжении многих лет газеты описывали его как «миниатюрную фигуру со впалыми скулами и озорной ухмылкой», называя его внешность совиной, плутовской и эльфийской. И Джек сумел использовать свою нестандартную наружность в своих интересах. При запуске MYbank, который регистрирует клиентов исключительно с помощью технологии распознавания лица, Alibaba использовала факт того, что Джек «не мог жить без своего лица и теперь будет жить за счет своего лица».

Некоторые в Китае любят называть Джека Е.Т., как инопланетянина из одноименной киноленты Стивена Спилберга. Даже его друг-миллиардер из Чжэцзяна Го Гуанчан^[18] называет Джека инопланетянином, но после поправляет себя: «просто нормальный парень... таких умных, как Джек Ма, больше нет».

В общем, Джек не выглядит как глава корпорации. Он располагает всеми соответствующими атрибутами, включая элитные дома по всему миру и личный самолет, однако, с другой стороны, Джек не играет соответствующую своему положению роль. На одной из самых известных в сети фотографий Джека он предстает в образе индейца из племени могавков – с кольцом в носу и в раскраске. Так Джек выглядел на праздновании десятилетия Alibaba, где он исполнял композицию Элтона Джона *Can You Feel the Love Tonight* на стадионе перед 17 000 ликующих сотрудников его компании и 10 000 других зрителей.

В Джеке сочетаются любовь к зрелищности и жажда бросать вызов стереотипам. В то время как другие бизнес-магнаты любят расхваливать свои связи и ученые степени, Джек говорит о себе скромно: «У меня не было богатого или влиятельного отца, даже влиятельного дяди». Он никогда не учился за границей и любит говорить о себе так: «На 100 % сделано в Китае». Джек является основателем технологической компании, не имеющим связанного с технологиями образования (бэкграунда в технологиях). В 2013 г. в Стенфордском университете он признался: «Даже сегодня я по-прежнему ничего не понимаю в программировании, я по-прежнему не понимаю технологий, которые лежат в основе Интернета».

Джек сделал карьеру на том, что был недооценен: «Я очень простой парень, я не считаю себя умным. Все думают, что Джек Ма – это очень умный человек. У меня, возможно, умное выражение лица, но мозги у меня никакие».

Дерзость и обаяние

Тем не менее достижения Ма показывают обратное: его нарочитая простота обманчива. Однажды Джек объяснил,^[19] что любит главного героя фильма «*Форрест Гамп*», поскольку «люди считают его дурачком, но сам-то он знает, что делает». В своих ранних выступлениях, продвигая Alibaba, Джек так часто упоминал этот фильм, что мне подумалось, уж не является ли его демагогическая речь своего рода «речью Гампа»? Многое изменилось в Alibaba, но имидж Гампа сохраняется. В первый день торговли акциями Alibaba Джек дал интервью CNBC в прямом эфире на Нью-Йоркской фондовой бирже. Когда его спросили, кто оказал на него самое большое влияние, он без колебаний назвал Форреста Гампа. Интервьюер сделал паузу и затем спросил: «Знаете ли вы, что это вымышленный персонаж?»

Способность Джека очаровывать людей сыграла важную роль в его манере привлекать в компанию таланты и капитал, а также в становлении его собственной славы.

Джек обладает редким для китайца сочетанием лести и наглости. Один из его самых первых иностранных сотрудников^[20] описал мне Джека двумя словами – Jack Magic, что можно перевести как «магия Джека».

В этом отношении Джек Ма обладает тем же качеством, что и Стив Джобс, чьи харизму и средства достижения собственных целей превосходно описал член первоначальной команды дизайна Apple Macintosh – Reality Distortion Field, или «область искажения действительности».

В центре области искажения Джека стоят его навыки коммуникатора. Стилль выступлений этого человека столь эффективен потому, что с его посылом трудно не согласиться и не запомнить. Собрание цитат Джека распространилось по Интернету как на китайском, так и на английском языках. Преимущественно это небольшие фразы о вдохновении и слова, которые подходят для мотивационных плакатов вроде «Верь в свою мечту и в себя» или «Учись у других тактике и навыкам, но не изменяй своей мечте». Другие цитаты Ма выглядят как басня Эзопа: «Если есть девять кроликов и вы хотите поймать одного, просто сфокусируйтесь на одном. Изменяйте свои тактики, если это необходимо, но не меняйте кролика. Поймайте сначала одного, положите его в карман, затем поймайте остальных». Люди даже приспособили его страсть к цитатам из серии *carpe diem*, «наслаждайся моментом», чтобы оправдать, например, покупку дорогой пары обуви.

Джек всегда выступает без записей. Его ораторские навыки эффективны из-за узости его репертуара. Джек может обойтись без записей, поскольку уже прекрасно знает весь свой материал, состоящий из хорошо подобранного набора историй, в основном это истории из детства или о ранних годах Alibaba. При близком рассмотрении все его выступления показывают, что он, по сути, на протяжении 17 лет говорит одно и то же. Тем не менее, чтобы соответствовать настроению и ожиданиям толпы, Джек каким-то образом заставляет каждую свою речь звучать по-новому.

Он мастерски умеет играть на человеческих эмоциях – качество, которого не ожидаешь от основателя компании, с самого начала ориентированной на международную торговлю. Иногда, когда Джек

начинает знакомую историю, я оборачиваюсь, чтобы посмотреть на лица аудитории в попытке найти объяснение его неизменной популярности.

В значительной мере это юмор. На первый взгляд на любом из тысяч доступных на YouTube видеозаписей популярных выступлений Джека видно: он очень веселый. Возвращаясь в прошлое, после того как он пришел за кулисы на мероприятии, где мы оба выступали, я в шутку сказал, что, если бы его основная работа в Alibaba не сложилась, он мог бы стать выдающимся комиком.^[21] Его шутки, анекдоты и их комбинации являются, по сути, «заготовками», из которых комики составляют свои выступления.

Наряду со своими рассказами о преодолении сложностей и о том, как бросить вызов судьбе, Джек регулярно доводит некоторую часть аудитории до слез, даже когда она состоит из неэмоциональных бизнес-руководителей. После выступления перед группой студентов в Южной Корее Джек сам дал волю чувствам, когда его спросили, о чем он больше всего сожалеет в жизни. Джек ответил, что сожалеет о том, что не проводил больше времени со своей семьей, и, успокоившись, добавил: «Обычно это я заставляю людей плакать».

Такие речи Джека, как в Сеуле, гораздо популярнее тех, что произносят другие известные личности в Китае, в частности из-за того, что он способен произносить их на чистом английском. Другие китайские управленцы тоже говорят по-английски – многие из них получали образование за границей, – но идеи Джека вызывают гораздо больший резонанс на обоих языках. Джо Тсаи, который долгое время является бизнес-партнером Джека, сказал мне: «Сегодня Джек все еще один из немногих бизнесменов международного уровня, который способен удерживать внимание публики как на английском, так и на китайском».

Чтобы наладить контакт с иностранной аудиторией, Джек часто приправляет свои речи отсылками к поп-культуре, включая цитирование более поздних, чем «Форрест Гамп», фильмов, причем некоторых из них Alibaba финансировала. Компания Джека расширяет свое присутствие в Голливуде, и теперь на своих публичных выступлениях он заручается поддержкой столь известных актеров, как Дэниел Крэйг, Кевин Спейси и Том Круз. Последний – звезда франшизы Paramount Pictures «Миссия невыполнима»: в 2015 г. Alibaba инвестировала в последнюю картину франшизы «Племя изгоев». Выступая перед китайской аудиторией, Джек часто оперирует рассказами из его любимых произведений о боевых искусствах или обращается к китайской революционной истории. Американский коллега однажды спросил Джека о его упоминаниях Мао в

своих выступлениях в Китае. Джек объяснил это так: «Чтобы заинтересовать вас, я буду говорить о Джордже Вашингтоне и вишневом дереве».

Мантра Джека

Пожалуй, самая известная заповедь Джека, которую знает каждый сотрудник Alibaba, звучит так:

«В первую очередь – клиенты, во вторую – сотрудники, в третью – акционеры». Это философия компании Alibaba, созданная Джеком.

Клиенты, особенно «креветки», стоят в ней на первом месте. Когда журналист Чарли Роуз спросил Джека, считает ли он себя проповедником малого бизнеса, тот ответил утвердительно: «Я твердо верю в это. Это моя религия». Большая часть малого бизнеса в Китае не просто использует сайты Alibaba как канал маркетинга, но и в плане дохода полностью зависит от них. Джек всегда настаивал на том, чтобы большинство сервисов Alibaba были бесплатными.

Сотрудники компании, как следует из философии Джека, идут на втором месте после клиентов, однако способность мотивировать свою команду для преодоления трудностей всегда имела решающее значение для успеха Alibaba. Джо Тсаи, вспоминая свое впечатление от общения с самыми первыми сотрудниками Alibaba в 1999 г., без колебаний описывал их мне как «последователей», и некоторые из этих сотрудников к тому моменту уже «следовали» за Джеком не один год. Джек не скрашивает испытания для своих сотрудников. Одно из его любимых воззваний к своим подчиненным, являющееся, кроме того, частью его «комедийной» рутины, звучит так: «сегодня – жестко, завтра – еще жестче, но послезавтра – прекрасно. Тем не менее большинство людей умрут завтра ночью». План выживания Alibaba в течение последующих 102 лет может показаться странным для непосвященных, но не для ее сотрудников, особенно для Ali-people – тех, кто отработал в компании как минимум три года, – для которых он является признанной частью культуры компании.

И, наконец, третьи в рейтинге Джека – акционеры. Он не собирается отказываться от своих высоких амбиций под краткосрочным давлением, вызванным необходимостью генерировать прибыль. На публике Джек любит высмеивать своих акционеров и инвесторов – средство для поднятия своего рейтинга в обращении со своими подчиненными и широкой

общественностью. Когда в 2009 г. цена акций первого проекта Alibaba, alibaba.com, падала на фондовом рынке, Джек объявил во всеуслышание на рок-концерте для сотрудников компании: «Пусть инвесторы Уолл-стрит проклянут нас, если захотят!» Нетипичное поведение для топ-менеджера официально зарегистрированной на бирже компании.

Тем не менее, несмотря на популистскую риторику, Джек прилежно создавал для сотрудников компании и долгосрочных акционеров возможности с регулярностью примерно раз в четыре года или около того получить выгоду от продажи их акций. Инвесторы, которые поддерживали Alibaba на ранней стадии ее развития и остались с компаний на годы, были щедро вознаграждены, не говоря уже о широком круге инвесторов, которые купили акции компании в период пика после первичного размещения акций (пост-IPO пика).

Кампус компании и ее культура

Влияние Джека заметно и в дизайне главного штаба компании Wetlands размером 2,6 млн кв. футов. Минуя главные южные ворота, посетители попадают в массивный комплекс из футуристических стеклянных башен. Внизу офисных башен – большой тренажерный зал, Starbucks и магазин в фермерском стиле с фруктами и овощами, которые могут поставляться напрямую из Силиконовой долины. К северу от башен расположено огромное искусственное озеро, покрытое лотосами и кувшинками и обрамленное камышом. С одной стороны оно граничит с кварталом элегантных вилл белых, с черными черепичными крышами, – и эта панорама напоминает столь любимые Джеком классические романы XVI века.

Появление озера явилось следствием новой страсти Джека – защиты окружающей среды. Когда в Маниле президент Обама спросил у него, что послужило причиной его интереса к этим вопросам, тот в ответ рассказал историю об озере, в котором он купался последний раз в возрасте 12 лет. «Я пошел искупаться в озере и чуть не погиб: было глубоко, гораздо глубже, чем я думал. Пять лет назад я снова приехал на то озеро, но оно полностью высохло».

Весной 2005 г. я посетил этот кампус, и мне пришлось ступать осторожно, чтобы не раздавить крохотных лягушат, которые выпрыгивали из этого искусственного озера на пешеходную дорожку, ведущую к офисным башням. По пути я остановился у огромной библиотеки и

книжного магазина Alibaba. Джек – любознательный читатель, особенно он любит произведения Чжа Ляньюна (Луиса Ча), известного под псевдонимом Цзинь Юн. Это китайский писатель из Гонконга, который прославился романами в жанре уся, где делается упор на демонстрацию восточных единоборств. Его книги находятся в данной библиотеке наряду с классическими произведениями, а также с книгами, посвященными теории менеджмента и иконам Силиконовой долины – Стиву Джобсу, Элону Маску и другим.

Но помимо дизайна кампуса в культуре Alibaba заложены черты, в которых явно прослеживается влияние главного основателя компании. Так, для быстрого перемещения по территории Wetlands сотрудники Alibaba часто пользуются велосипедами, бесплатно предоставляемыми компанией. Это приятный бонус, идея которого, без сомнения, позаимствована у Google, где они раскрашены в корпоративные цвета компании – синий, желтый, зеленый и красный. Велосипеды Alibaba оранжевые, и среди них есть тандем-байки с двумя сиденьями, что демонстрирует ее принцип – совместную работу над личными достижениями.

Чувство подчинения личных потребностей интересам клиента – краеугольный камень корпоративной культуры Alibaba. Подобно тому как компания Disney относится к своим руководителям и рядовым сотрудникам, называя их «актерами», Alibaba придает большое значение духу товарищества и высшему благу.

Каждый год 10 мая, примерно в то же время, что и ежегодный Aliday – день рождения компании, на котором чествуют команду работу, демонстрируемую сотрудниками компании, которые вылечились от вируса атипичной пневмонии, – Джек играет роль главного свидетеля на церемонии празднования недавних свадеб сотрудников. Alibaba оплачивает ближайшим членам семьи, приехавшим на празднование, питание и проживание. Фотографии более ста пар, которые все вместе празднуют свой новый социальный статус, неизбежно ассоциируются с таким культом, как, например, «Церковь объединения» Мун Сон Мёна. Но Alibaba прикладывает все усилия, чтобы показать: это просто празднование счастливого события в жизни сотрудников.

Более ощутимым бонусом для семейных пар и других сотрудников Alibaba является возможность взять беспроцентный кредит размером до \$50 000, который можно использовать как аванс при покупке новой квартиры. Такой бонус очень высоко ценится среди сотрудников, работающих в городах, где недвижимость стоит дорого – например, в Ханчжоу и Пекине. Тысячи работников фирмы пользуются данной услугой

предоставления кредита, и сумма, затраченная на нее компанией, сегодня насчитывает несколько сотен миллионов долларов.

Alibaba всячески поощряет и создание неформальной атмосферы в компании. Каждого сотрудника просят придумать себе ник. Эта практика настолько распространена, что при необходимости узнать настоящее имя коллеги и найти его контакты где-то вне пределов компании сотрудник может прийти в замешательство. Первоначально ники выбирались из числа имен персонажей романов писателя Цзинь Юна или из других произведений о боевых искусствах и прошлых эпохах. С ростом Alibaba этот набор имен был исчерпан. Используя ники, сотрудники компании пишут комментарии о продуктах и культуре Alibaba на Aliway – корпоративном сайте. Они могут даже создавать там опросы или искать поддержку коллег при спорных управленческих решениях или оставлять жалобы напрямую Фэн Цинян – это ник самого Джека, имя оруженосца, фигурирующее в одном из его любимых романов о боевых искусствах.

Однако Alibaba старается заставить сотрудников забыть о том, что такое жалобы, которые являются главным объектом неприязни самого Джека, и вместо этого брать на себя личную ответственность за задания, их выполнение или делегирование, а не ждать указаний руководства.

В Alibaba очень много военных понятий. Топ-исполнителей в компании называют «королями солдат». Чтобы передать сообщение от руководства иногда используется вымышленный персонаж – Суй Саньдо.

Шестигранный духовный меч

Свои корпоративные принципы Alibaba систематизировала в так называемом Шестигранном духовном мече (Six Vein Spirit Sword). Данный термин взят из произведения любимого романиста Джека, Цзинь Юна. Меч, о котором он пишет, – это не настоящее оружие, а искусство укрепления своих сильных сторон для того, чтобы выдержать нападение любого противника. В случае Alibaba сильные стороны, о которых говорится в Шестигранном духовном мече, можно сравнить с миссией, видением и ценностями любимого корпоративного гуру Джека – бывшего CEO General Electric Джека Уэлча.

В своей книге *Winning* (2005) Джек Уэлч рекомендует развивать в компании почти мессианскую культуру: «Лидеры убеждены, что люди не просто знают идеологию, но живут и дышат ею». Джек Ма всегда высоко ценил компанию General Electric.

Шесть граней «духовного меча» Alibaba – это клиенты, командная работа, встреча изменений с радостью, честность, страсть и приверженность. Звучит универсально, но компания относится к данному списку очень серьезно. Степень соответствия перечисленным принципам составляет половину оценки при аттестации сотрудника в Alibaba.

Мантра «клиент прежде всего» отражается в могуществе, которым наделены судьи *xiaoe* Taobao и в составе рабочей силы Alibaba. Количество сотрудников Alibaba, работающих на продажах, гораздо больше, чем у конкурентов Tencent или Baidu. И личное взаимодействие – ключевой аспект в продажах Alibaba.^[22]

«Командная работа» в Alibaba означает регулярные групповые игры, песни и поездки. Для сотрудников, попадающих в Alibaba из компаний Силиконовой долины, это часто становится культурным шоком. Но недавними выпускниками колледжа система из учеников и менторов, включая постоянные утренние и вечерние встречи, воспринимается на ура. Один бывший сотрудник описал это так: «Многие компании фокусируются только на результатах, то есть ты должен выполнить определенное количество задач. У Алибаба подход иной: если ты хочешь выполнить определенное количество задач в месяц, что тебе нужно делать каждый день? Разделять работу на этапы, каждый день посвящая одному ключевому шагу в процессе – и в конечном итоге ты получаешь результат». О поощрении эффективных сотрудников сообщается всей компании, и это также способствует командному духу наряду с наградами для ведущих команд (команд класса A, *lao A* – термин тоже взят из военной сферы) – от кошельков, ремней Louis Vuitton и лимитированных коллекций кроссовок до месячных бонусов в размере десятков тысяч юаней или даже машин.

Призыв встречать изменения с радостью находит свое отражение в частых ротациях кадров в Alibaba: их регулярно переводят на различные новые проекты или в другие регионы страны, независимо от их эффективности. Это создает много сложностей, но Alibaba просит свой персонал проще относиться к трудностям, что является радикальным отклонением от традиционной китайской культуры, где неудача рассматривается как нечто постыдное. Компания Джека признает, что в быстро меняющейся обстановке китайского Интернета некоторые неудачи неизбежны, а иногда даже желательны. Такой подход идет в ногу с практикой Силиконовой долины, когда предприниматели выставляют свои

стартап-провалы напоказ: например, делают об этом надписи на футболках.

Грань «честность» подчеркивает тот факт, что коррупция – это постоянный риск для Alibaba. Миллионы продавцов постоянно ищут способы продвижения своих товаров на Taobao и контролируют это всего несколько тысяч судей *xiaoer*. Коммунистическая партия Китая в попытке держать коррупцию под контролем регулярно использует ротацию персонала, чтобы предотвратить развитие альтернативных центров силы. Дэвид Вэй, который состоял на должности CEO в Alibaba, испытал на себе страсть Джека к ротации еще до того, как приступил к этой работе. Дэвид вспоминает, что в течение девяти месяцев между окончанием работы на предыдущем месте и выходом в Alibaba происходило следующее: «Моя должностная инструкция и само название должности изменились четыре раза еще до того, как я стал частью компании. Сначала я должен был стать руководителем Taobao, а затем руководителем Alipay. Я не понимал, какую работу я буду выполнять, вплоть до последнего месяца перед ее началом». Когда Дэвид наконец присоединился к компании в качестве CEO (генерального директора) b2b-бизнеса Alibaba, он шутя сказал Джеку: «Вы поменяли мне должность столько раз еще до того, как я стал частью компании, что больше вы не можете этого делать».

Где бы Alibaba ни черпала вдохновение для постоянных ротаций, она предоставляет большое количество независимости своим бизнес-подразделениям – попытка сохранить относительно горизонтальную иерархию в управлении и минимизировать склонность испытывать стыд и вину.

Необходимость демонстрировать «страсть», работая в Alibaba, один из ее сотрудников описал как «быть бойцом – это быть пылким». По сравнению с другими компаниями «люди в Alibaba с большим энтузиазмом относятся к работе, более честны и более трудолюбивы». Акцент Джека на «приверженности» отражается в его часто повторяющемся воззвании, что нужно работать весело, но жить серьезно. По его словам, благодаря такому эксцентричному подходу Alibaba резко контрастирует с большинством компаний, которые считают, что работать нужно серьезно, а жить весело.

Оценивать же то, в каком соответствии с «шестигранным духовным мечом» живут сотрудники, призван HR-отдел Alibaba: он играет важнейшую роль и курирует наем 12 тысяч человек в год. В некоторых компаниях HR выполняет лишь административные функции, но в Alibaba он обладает огромной властью над сферой продвижения и найма сотрудников. С таким постоянным вниманием к культуре и идеологии

люди в Alibaba относятся к HR как к «политическому комиссару» (*zweng wei*). Кроме того, HR-отдел курирует масштабные тренинги по руководствам-мануалам для нового персонала толщиной более тысячи страниц, а также со сложной базой данных, контролируя тем самым соответствие производительности труда повышениям в должности и оплате труда.

Культура Alibaba распространяется даже на тех, кто уже покинул компанию. Учитывая продолжительную историю развития этой фирмы и ее быстрый рост, количество бывших сотрудников Alibaba уже перевалило за 25 тысяч человек. Многие из них объединились вместе в некоммерческую организацию под названием Former Orange Club, что дословно переводится как «Клуб для тех, кто был оранжевым», то есть был сотрудником компании, которая помогает своим членам узнавать о возможностях инвестирования и консультирует по вопросам карьеры. Один из членов данной организации, Ху Чжэ, который покинул Alibaba в 2010 г. после пяти лет работы, объясняет, ^[23] почему он вступил в клуб, следующим образом: «Бывшие сотрудники Alibaba связаны так тесно, будто есть цепь, которая держит нас вместе. Клуб служит очень важной платформой для общения и обмена идеями».

Кто-то из членов клуба основывает свои собственные интернет-компании или объекты инвестиций, активные в ряде сфер, в том числе в электронной коммерции, онлайн-бронировании путешествий, интернет-услугах в сфере финансов, музыке онлайн, рекрутинге онлайн, online to offline (o2o), венчурном капитале, здравоохранении. Поиск по базе китайских стартапов, связанных с Интернетом, показывает, что бывшие сотрудники Alibaba связаны с 317 стартапами. Для сравнения: 294 – бывшие сотрудники компании Tencent, 223 – Baidu. Хотя не все из этих стартапов окажутся успешными и на самом деле некоторые из них уже потерпели фиаско, сеть предпринимательской активности важна как источник будущих инноваций и возможных приобретений для Alibaba.

Общим местом для многих предприятий, основанных ветеранами Alibaba, является так называемая культура Великого похода: ^[24] целеустремленные амбиции, жертвенность и огромные вложения рабочей силы и времени. В отличие от этого, ветераны из числа соперников Alibaba – например, из Tencent – известны тем, что в своих новых предприятиях больше стремятся поскорее выйти на рынок, запуская продукты, которые они могут довести до совершенства впоследствии.

Alibaba с самого начала являлась коллективным проектом. Джек на

самой ранней стадии существования компании был гораздо более справедлив, чем многие другие интернет-предприниматели. Но он сохраняет жесткий контроль над Alibaba с помощью своих больших амбиций и дара к ведению переговоров. Как современный Дон Кихот, Джек получает удовольствие от борьбы с ветряными мельницами, начиная от розничной торговли до финансовой отчетности, развлечений, здравоохранения и прочего. Чтобы почувствовать, какова вероятность того, что Alibaba покорит эти новые горизонты, давайте рассмотрим события, которые сделали Джека и его компанию тем, что они представляют из себя сегодня.

3

От ученика к учителю

*В Китае пусть ты даже один на миллион, все
равно найдутся еще 1300 таких же, как ты.*

Билл Гейтс

Уличный торговец

Джек Ма родился 10 сентября 1964 г., в год Дракона, в Ханчжоу – городе, расположенном в ста милях к юго-западу от Шанхая. Родители дали ему имя Юнь, что на китайском означает «облако». А его фамилия Ма звучит так же, как китайское слово «лошадь».

Мать Джека, Цуй Вэньцань, работала на фабричном конвейере. Отец, Ма Лайфа, был фотографом. Оба родителя питали страсть к *pingtan* – форме китайского фольклорного представления, состоящего в том числе из чтения баллад и комических заготовок под звук деревянных четок. Близость к искусству, возможно, объясняет коммуникабельность Джека. *Pingtan*, без сомнения, был для родителей Джека отдушиной в выматывающей силы жизни постреволюционного Китая, окном в более яркое и насыщенное прошлое.

Джек, будущая икона китайского предпринимательства, пришел в мир тогда, когда это самое частное предпринимательство успело уже почти угаснуть. 90 % промышленной продукции находилось под контролем государства. Китай был одинок в мире и боролся за возрождение после Большого скачка.^[25] Столкнувшись с голодом миллионов человек по всей стране, Мао Цзэдун был вынужден «создать самокритику» и сдать лидерские позиции. Дэн Сяопин находился среди тех, перед кем была поставлена задача бороться с самыми разрушительными аспектами коллективизации. Это стало предзнаменованием той ключевой роли, которую ему предстояло сыграть в поднятии экономики страны, что спустя два десятилетия поспособствует началу предпринимательской карьеры Джека.

Но когда Джеку было два года, Мао вернулся к власти и Китай подвергся разрушительной силе «культурной революции». Мао развернул кампанию против «Старой четверки» – старых традиций, культуры, образа жизни и идей, – и хунвэйбины начали разрушать памятники культуры и Античности, в том числе и в Ханчжоу, где они атаковали и сильно повредили гробницу легендарного генерала и национального китайского героя Юэ Фэя. Но даже они не могли оставаться полностью равнодушными к очарованию этого города и в перерывах между разрушениями отправлялись на лодках к знаменитому озеру Сиху, известному также как Западное озеро. Мао и сам сильно проникся Ханчжоу: он посещал его более 40 раз и мог проводить там до семи месяцев кряду. Мао наслаждался представлениями *pingtan*, однако, несмотря на его любовь к этой форме

искусства, она являлась одной из древних традиций, ставших мишенью Красной гвардии. Таким образом, люди, исполняющие pingtan, были осуждены. Семья Джека рисковала, в частности, из-за того, что его дед был местным чиновником от Китайской национальной народной партии (Гоминьдан). Во время «культурной революции» Джек натерпелся издевательств от одноклассников, но, к счастью, его семья, в отличие от многих других в те годы, выжила.

В феврале 1972 г. Никсон прибыл в Ханчжоу в рамках своего исторического визита в Китай для встречи с Мао. Американского президента во время этой поездки сопровождали чуть ли не 100 репортеров, среди которых были Уолтер Кронкайт, Дэн Разер, Тед Коппел и Барбара Уолтерс. Их прямые трансляции способствовали нормализации отношений с Китаем, что в итоге привело к тому, что города вроде Ханчжоу вновь стали туристическим направлением для иностранцев.

Будучи ребенком, Джек обожал английский язык и литературу, особенно «Приключения Тома Сойера» Марка Твена: аудиоверсию данной книги он слушал по коротковолновому радиоприемнику. Позже именно появление иностранных туристов в Китае способствовало тому, что Джек открылся внешнему миру. В конце 1978 г., когда будущему создателю Alibaba было 14 лет, в Китае начала действовать инициированная Дэном Сяопином новая политика «открытых дверей» в отношении иностранной торговли и инвестиций. После десяти лет потрясений страна оказалась на грани разорения и, как никогда, нуждалась в устойчивой (твердой) валюте.

В 1978 г. Ханчжоу посетили всего 728 иностранных туристов. Но на следующий год их количество перевалило за 40 000. Джек использовал любую возможность для практики английского языка. Он стал просыпаться до рассвета и на велосипеде за 40 минут добирался до отеля Ханчжоу, чтобы познакомиться с иностранцами: «Каждое утро с 5 часов утра я читал на английском перед входом в отель. Огромное количество иностранцев приезжали из США и Европы. Я проводил для них бесплатные экскурсии к Западному озеру, и они учили меня английскому. В течение десяти лет! Я практиковал язык каждое утро, и ни снег, ни дождь не были мне помехой».

Одна американская туристка, отца и мужа которой звали Джек, предложила Ма Юну тоже взять себе это имя, и с тех пор он стал известен на английском как Джек. Интересно, что сам он считает свой английский не слишком хорошим: «Я просто изъясняюсь понятно. У меня ужасная грамматика». Но Джек прекрасно понимает, насколько сильно изучение языка помогает ему в жизни: «Английский очень сильно помогает мне. Благодаря ему я лучше понимаю мир, знакомлюсь с лучшими

гендиректорами и руководителями, вижу расстояние между Китаем и остальным миром».

Среди большого количества туристов, которые посетили Ханчжоу в течение 1980 г., была и австралийская семья по фамилии Морли. Кен Морли, недавно вышедший на пенсию инженер-электрик, записался на экскурсию по Китаю, предложенную местной сетью Общества дружбы Австралии и Китая (Australia China Friendship Society). С ним были жена Джуди и трое их детей – Дэвид, Стивен и Сьюзан, впервые выехавшие за границу. Что касается Джека, то их поездка изменит всю его жизнь.

Сегодня Дэвид держит студию йоги в Австралии, где я его и отыскал. Он любезно согласился поделиться со мной воспоминаниями и показал фотографии того семейного путешествия в Китай и своей многолетней дружбы с Джеком.

1 июля 1980 г. экскурсионная группа, в составе которой была семья Морли, прилетела на самолете в Ханчжоу из Пекина, после чего ее доставили на автобусе в отель «Шангри-Ла» на Западном озере – в тот самый отель, тогда отель «Ханчжоу», – где президент Никсон и сопровождающая его группа останавливались восемью годами ранее. Дэвид вспоминает, как ему показали номер люкс, где останавливался президент с женой: «шикарный, с красными вельветовыми сиденьями в туалете, которыми мы, дети, были очарованы».

На следующий день маршрут австралийской группы включал в себя поездку на лодках по Западному озеру, затем посещение находящихся рядом чайных плантаций, пагоды Люхэта, или пагода Шести Гармоний, и после возвращение в отель к обеду в 18.30. Воспользовавшись свободным вечером, Дэвид и молодая женщина по имени Кева, с которой они подружились во время поездки, пробрались в находящийся через дорогу от отеля парк с видом на Западное озеро. Там они продолжили играть в игру, которой Кева научила Дэвида. Правила были такие: следовало поставить спичку головкой вниз, затем щелчком выбить ее и наблюдать, как она, загоревшись, летит и благополучно гаснет. К счастью, Дэвид и Кева своими шалостями в тот день не устроили в парке пожар, однако привлекли внимание 15-летнего мальчика, которого звали Джек Ма.

Дэвид вспоминает: «Это было в тот свободный вечер, мы жгли спички в парке. Ко мне подошел молодой человек и попросил попрактиковать с ним английский. Он представился, мы обменялись любезностями и договорились встретиться в парке снова».

4 июля, в свой последний день в Ханчжоу, Дэвид представил Джека своей сестре Сьюзан и пригласил его и нескольких других местных ребят

поиграть во фрисби в парке. По словам Дэвида, выглядело это так: «Мы отметили границы поля для игры ботинками и другими вещами, которые у нас с собой были, и вскоре нас окружили сотни китайских зрителей». Отец Джека, Ма Лайфа, сделал фотографии во время той игры.

А отец Дэвида, Кен Морли, однажды рассказал, что сначала принял Джека за уличного торговца или какого-то разносчика. «Он действительно очень хотел попрактиковать английский и вел себя очень приветливо. Наши дети были впечатлены».

Дэвид рассказал, как они и Джек в дальнейшем поддерживали контакт: «После той встречи мы писали друг другу письма, которые я собирал в течение нескольких лет, пока отец не заинтересовался тем, как помочь этому молодому человеку». Джек стал регулярно переписываться с Кеном, называя его «отцом» (Dad), и тот просил его оставлять в своих письмах побольше места, чтобы он мог вписывать туда исправления. Далее Дэвид объяснил: «Письмо возвращалось с исправлениями в обучающих целях вместе с ответным письмом. Я считаю, что это здорово помогало и вдохновляло Джека продолжать изучение английского»

Взяв на вооружение свой становящийся все лучше и лучше английский и добавив к нему прекрасное знание истории местности, а также талант рассказчика (сторителлинг), Джек стал сопровождать иностранцев в поездках по туристическим местам у Западного озера. Он наслаждался посещением чайных домов Ханчжоу, где местные травили анекдоты и играли в китайские шахматы и карты.

Джек часто сопровождал свою бабушку к буддийским храмам для поклонения богам. При этом он страстно увлекся тайчи и чтением «Речных заводей» – классического китайского романа XIV в., основанного на народных сказаниях, о подвигах и приключениях 108 «героев», благородных разбойников, – именно такое количество сотрудников Джек захочет нанять для Alibaba.

Однако пока любимые произведения Джека – работы гонконгского автора Луиса Ча, который пишет под псевдонимом Цзинь Юн. Он родился в провинции Чжэцзян в 1924 г. и в 1959 г. стал сооснователем гонконгской газеты *Ming Pao*, где были опубликованы многие из его первых произведений. Всего Ча стал автором пятнадцати романов, все в жанре уся (*wuxia*), объединявшем исторические и художественные сюжеты с боевыми искусствами и рыцарством. Цзинь Юн очень популярен в китаеязычном мире. Продажи его книг по всему миру достигли 100 млн экземпляров. По его произведениям снято более 90 сериалов и фильмов.

Действия в произведениях Цзинь Юна разворачиваются в период

между VI в. до н. э. и XVIII в. Его романы содержат элементы сильного патриотизма, героические персонажи в них сражаются с захватчиками, пришедшими с севера – монголами и маньчжурами.

Известный автор и профессор Сямэньского университета, Чжунтянь, объяснил популярность традиционных историй и боевых искусств следующим образом: «В традиционном китайском обществе у людей есть три мечты. Первая – это мудрый император. Люди надеются, что при хорошем руководителе у них в стране будет мир. Вторая мечта – честные чиновники. Если не будет честных чиновников, то приходят благородные герои, и – это третья мечта. Люди надеются, что герои смогут постоять за них, убить жадных чиновников и восстановить в обществе справедливость. Тем не менее, если нет героев, людям остается искать утешение только в фантазиях о боевых искусствах. Вот почему многие китайцы любят романы о кунг-фу».

Произведения Цзинь Юна полны традиционных элементов китайской культуры, таких как буддизм, таоизм и конфуцианство. Один из легендарных воинов его романов – Фэн Цин'янь (Feng Qingyang): этот персонаж вдохновил Джека. Фэн был учителем, и его мастерство единоборства всегда было основано на импровизации.

У Джека тренером по боевому искусству тайчи была пожилая женщина семидесяти лет, и, по свидетельству Чен Вэй, бывшего студента Джека, а ныне его персонального ассистента, ее мастерство достигало такого уровня, что она могла противостоять двум-трем молодым мужчинам. Каждое утро, прежде чем начать практику тайчи, она закрывала глаза и медитировала, «слушая звук цветущих цветов». Сегодня у создателя Alibaba есть личный тайчи-наставник.

Но эти навыки приносили мало пользы Джеку в борьбе с одним из самых ранних его врагов – математикой. В Китае все школьники, которые собираются стать студентами, должны сдать вступительный экзамен в государственные высшие учебные заведения, широко известный под названием *gaokao*, что дословно переводится как «высший тест». Гаокао длится два или три дня. И математика, наряду с китайским и иностранным языком, входит в список обязательных дисциплин.

Гаокао широко известен как один из самых сложных в мире экзаменов. Он требует огромной подготовки и заучивания наизусть. Сегодня по отношению к гаокао растет волна скептицизма в связи с негативными социальными последствиями его сдачи, среди которых называются депрессия и даже суициды.

Джек не смог сдать гаокао, набрав по математике 1 из 120 баллов. Его

надежды рухнули, и он благодаря связям отца устроился на работу курьером по доставке журналов на железнодорожную станцию Ханчжоу. Во множестве других мест Джеку отказывали, его не брали даже официантом в отель, мотивируя это тем, что он недостаточно высок.

Чен Вэй в своей биографии Джека *This Is Still Ma Yun* описывает, как его босс нашел вдохновение в книге *Life*, написанной китайским писателем Лу Яо. Она была опубликована в 1982 г., а в 1984 г. по ней был снят фильм. В книге рассказана история человека по имени Гао Цзялинь. Он талантлив, но живет в деревне и борется с бедностью, будучи не в состоянии выбраться из ее тисков. Джек решает, что у него будет другая судьба, и снова идет сдавать экзамен гаокао. На этот раз он сдает математику немного лучше – 19 баллов из 120, но его общий результат оказался значительно более низким.

Чтобы сводить концы с концами, Джек снова предпринимает попытки устроиться на работу. Он отправляет 11 откликов на вакансии, но отовсюду приходят отказы. Джек любит рассказывать историю о том, что его не взяли даже в KFC, где он был единственным из 24 кандидатов, который их не устроил.

Несмотря ни на что, Джек регулярно каждое воскресенье приходит в библиотеку Чжэцзянского университета, где пытается запомнить формулы и уравнения, которые необходимы для сдачи теста по математике.

Таким образом, Джек никогда не получит доступ в престижные университеты Пекина или Шанхая, но в 1984 г., когда ему было 19 лет, он значительно улучшил результаты теста по математике, и их оказалось достаточно, чтобы его взяли в местный университет – Педагогический институт Ханчжоу. С третьей попытки Джек получил 89 баллов по математике на гаокао. Его результат оказался на несколько баллов ниже стандартного уровня для поступления в другие университеты на полное четырехгодичное обучение (бакалавриат). По правилам Джека должны были направить на двух- или трехгодичный курс (степень младшего специалиста или младшего бакалавра), но в Педагогическом институте Ханчжоу оставалось несколько мест для студентов мужского пола, и Джеку удалось занять одно из них. Учебное заведение, в которое он поступил, не было престижным, по его же словам, этот институт «считался третьим или четвертым по престижности в моем городе». На публике Джек часто повторяет, что дважды заваленный экзамен по гаокао – это его почетный знак.

Учитель

На втором году обучения Джек был избран президентом студенческого общества, где он организовал соревнования по пению Top Ten Campus, а позднее стал президентом Федерации студентов Ханчжоу.

В 1985 г. Джек получил приглашение от Кена Морли погостить в их доме, в Нью-Лэмбтоне – деревушке возле города Ньюкасл в штате Новый Южный Уэльс, Австралия. Для Джека это стало первым выездом за границу. Он провел в Австралии месяц и вернулся другим человеком.

«Все, чему я научился в Китае, было то, что Китай – это самая богатая страна в мире, – сказал Джек позднее. – Когда я приехал в Австралию, то понял, что все совершенно по-другому. Я начал думать, что нужно иметь свое мнение для того, чтобы оценивать и размышлять».

Джек никогда не проявлял и намека на стеснение при общении с иностранцами. Во время своей поездки в Австралию он показывал местным жителям, что такое тайчи, демонстрировал свои навыки в так называемом «пьяном стиле» кунг-фу. «Я часто просил его показать «пьяный бокс», это бесподобное зрелище», – вспоминает Стивен Морли.

Дружба Джека с семьей Морли крепла. После его поездки в Австралию Кен Морли со Стивеном нанесли ответный визит в Ханчжоу. Поскольку дом семьи Ма был слишком мал для приема гостей, Джек организовал им проживание в студенческом общежитии. «Мы обедали дома у семьи Ма и возвращались в колледж после обеда, – говорит Стивен. – Джек всегда помогал нам приготовить обед, следил, чтобы у нас было все необходимое».

Во время каникул Джек запланировал для двух своих австралийских друзей поездку за город, где те получили свою долю китайских приключений. Для перемещений Джек раздобыл пикап. Они с водителем сидели в кабине, а Кен со Стивеном – на креслах, которые Джек поставил для них в открытый кузов. Однажды по дороге из Ханчжоу водителю пришлось резко остановиться, чтобы избежать столкновения с упавшим велосипедистом, и Кен со Стивеном влетели в стенку кузова пикапа. К счастью, обошлось без травм. Вечером, по возвращении в город, Джек организовал для своих австралийских друзей и нескольких местных чиновников банкет с видом на улицу, где проходили народные гулянья. Стивен вспоминает: «Я никогда не видел столько людей, собравшихся в одном месте. Стало ясно, что Джек – очень коммуникабельный человек, ведь для того чтобы организовать поездку на пикапе и собрать званый обед, требовались хорошие связи.

Но студенческая жизнь Джека не была беззаботной. Денежный вопрос не давал ему покоя. И снова Кен Морли вызвался помочь ему. Обучение в институте было бесплатным, но повседневные расходы на жизнь оказались Джеку не по карману. «Когда мы вернулись в Австралию, стали размышлять об этом, – говорит Морли, – и решили, что можем помочь. Немного – пять—десять долларов в неделю, я думаю, что отправлял ему чек каждые полгода».

В Педагогическом институте Ханчжоу Джек встретил и влюбился в Чжан Ин, девушку из города Чжэцзян, которая взяла себе имя Кэйти. Они держали свои отношения в тайне от семьи Джека. Однажды во время обеда в Ханчжоу вместе с родителями Джека, по словам Стивена Морли, произошло следующее: «Я произнес «*nǐ reng you*», что означает «подруга», и показал в сторону Джека. Тот выглядел так, словно сгорал от стыда, и, скорее всего, в тот момент готов был прикончить меня. Это привело к разговору на китайском между Джеком и его родителями. Джек до сих пор мне напоминает, что я тогда проболтался как ребенок».

Несмотря на то что молодой австралийский друг рассекретил их любовную связь, отношения Джека и Кэйти продолжали развиваться, и вскоре после этого они поженились. Семья Морли проявила щедрость и преподнесла паре в подарок 22 000 австралийских долларов (около \$18 000), чтобы помочь молодой паре купить их первый дом – две квартиры на верхнем этаже жилой башни, которые они объединили и превратили в пентхаус.

Позже Джек скажет, что невозможно даже выразить то, что Кен и Джуди Морли сделали для него.

Кен Морли умер в сентябре 2004 г. в возрасте 78 лет. Некролог в местной газете сообщал, что он: «...свозил своих детей в Китай и на Кубу, способствовал тому, чтобы они получили образование, путешествовали и обладали политическими взглядами. Эта широта взглядов и благородство проявлялись и вне семейных уз Кена: он известен своей дружбой с бедным юношей из Китая. Сейчас это человек, который возглавляет успешную китайскую компанию». На похоронах священник прочел сообщение от Джека для семьи Морли, в котором тот назвал Кена своим «австралийским отцом» и наставником, а также поведал о том, что планировал однажды отправиться с ним в путешествие по Транссибирской железнодорожной магистрали. Сын Кена Дэвид написал мне: «Сейчас это может быть фантазией, и с его известностью трудно предпринять что-то, оставаясь незамеченным, но я бы хотел однажды воплотить данную идею в жизнь от имени моего отца».

Ирония состоит в том, что Кен Морли, который открыл возможности для человека, ставшего одним из самых богатых капиталистов Китая, был сам убежденным социалистом. Сын шахтера и швеи, он долгое время являлся активистом и членом Коммунистической партии Австралии, выдвигался на местных выборах как кандидат от Социалистического альянса. Незадолго до смерти Кен стал свидетелем начала успешной карьеры Джека и смущался, когда Джек и Кэйти засыпали его деньгами и подарками. Вместо этого он, по его собственным словам, больше всего дорожил тем фактом, что Джек и Кэйти назвали в честь него своего старшего ребенка. Они дали ему имя Кун, что является производным от Кен. Китай, в свою очередь, тоже повлиял на семью Морли: в течение нескольких лет Сюзан Морли продолжала изучать китайский язык в Сиднее. Семьи Ма и Морли остаются близкими друзьями и по сей день, продолжая вместе проводить отпуск.

Разбогатеть – это великолепно

В 1992 г. Дэн Сяопин совершил свое знаменитое южное турне, увековечив в своей речи фразу «разбогатеть – это великолепно». Для китайских предпринимателей из низших слоев общества поддержка Дэна стала однозначным приглашением вернуться в дело.

Но Джек еще не был предпринимателем. После получения степени бакалавра в 1988 г. он стал лектором по английскому и международной торговле в Институте электронной инженерии Ханчжоу (Hangzhou Institute of Electronic Engineering). В то время как его однокурсники стали учителями английского языка в средних школах, Джек оказался единственным из 500 выпускников, кто пошел преподавать в высшее учебное заведение. Однако он начал думать о будущем за пределами своей профессии. Джек вспоминает урок, который вынес из южного турне Дэн Сяопина: «Ты можешь быть богатым; ты можешь помогать другим людям стать богатыми». Несмотря на то что он был заинтересован отработать двухгодичный контракт до конца, Джек начал использовать и другие возможности.

После основной работы в институте он стал давать уроки английского языка в Юношеской христианской ассоциации Ханчжоу. По словам Чен Вэя, одного из учащихся первого курса в 1992 г., классы Джека пользовались популярностью, поскольку он уделял мало времени изучению грамматики, пополнению словарного запаса и чтению текстов. Вместо этого Джек предпочитал взять тему и обсудить ее. К нему

приходили совершенно разные ученики: от старших школьников, жаждающих учиться за границей, до студентов, фабричных рабочих и молодых профессионалов. Джек часто проводил с ними время после уроков «за чаем, картами и беседами».

В Ханчжоу, возле Западного озера, существовало постоянное место встреч для изучающих английский язык, где каждое воскресное утро собирались местные жители, чтобы попрактиковать друг с другом разговорные навыки. Джек приводил туда своих учеников из вечерней группы, но они были готовы собираться чаще, и тогда он решил открыть свою собственную площадку. Он проводил встречи каждый четверг вечером и считал, что анонимность, которую добавляет темное время суток, помогает ученикам меньше стесняться в практике своего несовершенного английского.

Но преподавание Джека подходило к концу. Вдохновившись южным турне Дэн Сяопина, он решил, до того как ему исполнится тридцать, открыть свой собственный бизнес. Джек начал работать над этим в свободное от уроков время и назвал свою первую компанию Норе, то есть «Надежда».

«Надежда» и поездка в Америку

В Китае миллион компаний, которые хотят торговать за границей, но они не знают как.

Джек Ма

В январе 1994 г. в возрасте 29 лет Джек основал Hangzhou Haibo Translation Agency – агентство (бюро) переводов Ханчжоу Хайбо. Сначала в штате компании числилось всего пять сотрудников, преимущественно это были учителя из института на пенсии. Джек снял в аренду две комнаты по адресу Qingnian Road, 27, неподалеку от Западного озера. Они находились в помещении бывшей церкви, где когда-то размещалась Юношеская христианская ассоциация (YMCA). Сегодня знак компании Hope Translation все еще висит там, где у агентства (бюро) переводов была переговорная комната, рядом с местом, где теперь разместился Международный юношеский христианский отель (YMCA International Youth Hostel).

Джек убедил нескольких учеников своей английской вечерней школы помочь ему с бизнесом: в основном ему требовалось найти первых клиентов. В день открытия ученики пошли на площадь Улинь с плакатами, рекламирующими компанию.

Первые из этих студентов в итоге стали сотрудниками компании, работавшими на полную ставку. Одной из них была Чжан Хун. Они с Джеком познакомились в 1993 г., когда она училась в сильной группе его вечерних классов в YMCA. Она вспоминает: «Никто больше не видел будущего у этого бизнеса... Мы поначалу не зарабатывали много денег, но [Джек] продолжал делать свое дело... Я испытываю к нему сильнейшее уважение за его великую силу мотивировать других людей и способность давать тому, что кажется безнадежным, удивительные возможности. Он способен делать так, что люди вокруг него начинают получать удовольствие от жизни».

Первый бизнес Джека основывался на помощи местным компаниям в поиске клиентов за границей. Позже Джек вспоминал: «Я должен был весь день преподавать, и у меня не хватало времени, чтобы помогать другим с

переводческой работой. Но многим учителям, вышедшим на пенсию, нечего было делать дома, и они получали очень маленькую пенсию, поэтому я захотел создать переводческую компанию, предоставляющую посреднические услуги». Однако, имея только узкую специализацию в области переводов, Джек не мог превратить свое агентство в коммерчески выгодное предприятие. Но эта его первая авантюра обеспечила ему место в капиталистической революции, которая изменяла провинцию Чжэцзян и была его первыми робкими шагами как предпринимателя.

«Надежда» по-английски *Hope*, а по-китайски *Haibo*, дословно означает «широкий, как море». В неформальной речи его называли *xia hai*, что означает «прыгнуть в море».

Джек хотел попробовать себя на предпринимательском поприще, но пока еще не мог решиться и бросить работу учителя в государственном секторе. На данный момент предпринимательство является настолько отлаженной частью современного китайского бизнеса, что трудно представить себе, какие сильные изменения происходили в этой стране за последние несколько десятилетий.

В самом начале экономических реформ в Китае предпринимательская деятельность считалась крайне рискованным и даже незаконным начинанием. Народ еще помнил о заключенных или даже казненных за занятия коммерцией во время «культурной революции».

С 1978 г. в Китае была разрешена система самостоятельного ведения хозяйства, которая позволяла фермерам свободно продавать излишки зерновых культур. Зачатки частного бизнеса появились вместе с городскими и деревенскими предприятиями – так называемыми Township and Village Enterprises, или TVE. Номинально они контролировались государством, но в действительности ими управляли сельские предприятия. Так было положено начало быстрому увеличению занятости в частном секторе Китая.

С начала 1980-х гг. китайское правительство стало признавать предпринимателей первых индивидуальных предпринимателей, а затем бизнесы, управляемые предпринимателями.

Первые бизнесмены, *getihu*, были не те, кто имел за плечами постоянную государственную работу, а скорее те, кому нечего было терять. Почти все они являлись выходцами из среды сельскохозяйственных рабочих. Когда такие люди становились богаче, то они подвергались насмешкам за их успех и низкий социальный статус. Один из первых *getihu* даже обклеил стены своего нового дома банкнотами.

Один из богатейших на сегодняшний день бизнесменов Китая когда-то

тоже являлся getihu с низким социальным статусом, каковых в провинции Чжэцзян было множество. Чтобы понять процветание компании Alibaba, полезно понять, как родная провинция Джека стала источником такого благосостояния.

Чжэцзян: плавильный котел китайского предпринимательства

Ханчжоу, ближайший порт Нинбо и другие промышленные кластеры, разбросанные по провинции Чжэцзян и южной части провинции Цзянсу, образуют экономически важную территорию в дельте реки Янцзы с центром в Шанхае.

Ханчжоу – родина империи электронной коммерции Alibaba, и как центр торговли он имеет богатую историю. Город когда-то служил самой южной точкой Великого канала длиной 1100 миль, полное название которого по-китайски звучит как Jing Hang Da Yun He, или Великий канал Пекин – Ханчжоу. На протяжении более тысячи лет он служил главной артерией между южным и северным Китаем и сделал Ханчжоу одним из самых преуспевающих городов страны.

Ханчжоу и ближайший портовый город Нинбо расположены на относительно равнинной местности. Большую часть провинции Чжэцзян покрывают горы: ее холмы и реки создают сеть обособленных сообществ и диалектов. Потребность в торговле и отдаленность от политических правителей страны способствовали тому, что Чжэцзян стала колыбелью частного предпринимательства в Китае. Сегодня многие из бизнесменов этой провинции занимают верхушку списка самых богатых людей страны. Большинство из них, как и Джек, начинали свой путь с жизни, полной тяжелого труда.

Цзун Цинхоу, состояние которого оценивается более чем в \$11 млрд, является основателем Wahaha – крупнейшего в Китае производителя напитков. Цзун жил в Ханчжоу с четырехлетнего возраста и работал на соледобыче на острове у побережья Нинбо еще до того, как закончил школу. В 1980-х г. он за бесценок продавал на улицах мороженое. Ли Шуфу, чье состояние оценивается более чем в 2 млрд, основал Geely – первую в Китае негосударственную автомобилестроительную компанию. Он начинал со сборки холодильников из запчастей, а затем в 1988 гг. основал Geely. В 2010-м Geely купила шведскую Volvo Cars. Лу Гуаньцю (\$7 млрд) основал Wanxiang Group – производство автозапчастей, базирующееся в Ханчжоу. Он начинал как фермер, а затем как скупщик

металлолома.

Друг Джека, Го Гуанчан, человек с состоянием \$7 млрд до своего таинственного исчезновения на несколько дней в декабре 2015 г., является основателем компании Fosun. Он пережил «культурную революцию» на испорченных овощах, а позднее выиграл поступление в престижный шанхайский Университет Фудань, где, чтобы сводить концы с концами, торговал в общежитии хлебом. До истории с внезапным исчезновением Го в 2015 г. Financial Times называли Fosun китайской Berkshire Hathaway.^[26] Го активно поддерживает предпринимательские попытки Alibaba в логистике и финансах.

Один из кластеров предпринимателей в Чжэцзян – угол «железного треугольника» – играл важную роль в успехе Alibaba. На группу логистических компаний Tonglu, расположенную в городе Тунлу к юго-западу от Ханчжоу, приходится более половины всех поставок в Китае. В Тунлу родился Не Тэнфэй – основатель компании-гиганта по перевозкам Shentong (STO Express). Выходец из бедной семьи, Не выращивал свиней, зерно, продавал дрова, а затем переехал в Ханчжоу для работы на печатном производстве. Он подрабатывал курьером, доставляя хлеб на велосипеде, прежде чем в возрасте 20 лет ему предоставилась возможность обойти China Post, доставляя таможенные формуляры в торговые компании в Ханчжоу в порт Шанхая. Не Тэнфэй погиб в автомобильной катастрофе в 1998 г., но его компания Shentong продолжила процветать. Два родственника Не и один из его одноклассников основали в группе Тунлу три другие большие компании по доставкам.

Ханчжоу, областная столица, и Нинбо, ее крупнейший порт, давно являются процветающими центрами торговли. Два других города в провинции Чжэцзян, Вэньчжоу и Иу, не столь известны за пределами Китая, но в самой стране их знают по новообретенному благосостоянию. Вэньчжоу помог легитимизировать роль предпринимателей в обществе, а Иу создал оптовые рынки, которые получили распространение по всей стране и миру. Вэньчжоу и Иу играют такую же важную роль в китайской революции предпринимательства, как хлопкопрядильные фабрики Ланкашира в британской индустриальной революции.

Динамичный рост благосостояния Вэньчжоу и Иу вдохновил Джека начать карьеру в сфере бизнеса. Инновации в Вэньчжоу открыли двери для будущих начинаний Alibaba в сфере финансовых операций, а массовая оптовая торговля в Иу стала образцом первой бизнес-модели Alibaba, которая связала продавцов Китая с покупателями всего мира. Давайте вкратце поговорим об этом.

Вэньчжоу

Вэньчжоу расположен в двустах милях (322 км) к юго-востоку от Ханчжоу. Зажатый с одной стороны горами и Восточно-Китайским морем с другой, Вэньчжоу всегда был ориентирован на торговлю, в том числе чаем на экспорт, которая давала ему средства к существованию. Но после 1949 г. близость города к Тайваню стала препятствием. Находясь в 300 милях по морю от Шанхая, Вэньчжоу страдал от изоляции.

В Вэньчжоу было мало пахотной земли и много безработных, а также частично не занятых сельскохозяйственных рабочих. Но когда в 1978 году Дэн Сяопин запустил свои экономические реформы, здесь начал процветать частный сектор. Предприниматели Вэньчжоу, часто работая с членами своих семей, начали заниматься мелким производством. В 1980-х гг. они стали одними из первых торговцев, которые начали бороздить Китай, продавая свои товары, в том числе подделки западных брендов. Для многих китайские товары из Вэньчжоу стали первыми когда-либо купленными вещами, которые были произведены не государством.

Таким образом, Вэньчжоу играет поворотную роль в легитимизации предпринимательства в Китае. В 1984 г. муниципальное правление Вэньчжоу пригласило самых успешных городских бизнесменов на конференцию. Несмотря на то что правительство хотело помочь им продемонстрировать свой успех, многие предприниматели отказались от приглашения из-за боязни быть арестованными. Всего двумя годами ранее группу местных бизнесменов арестовали за спекуляцию, и они на тот момент все еще находились в тюрьме. Из тех же предпринимателей, кто приехал на встречу с правительством, некоторые взяли с собой зубные щетки на случай, если и они будут задержаны. Но этого не произошло. После того как людей, арестованных два года назад за спекуляцию, выпустили на свободу, правительство Вэньчжоу сделало беспрецедентное заявление в местных газетах о том, что это была ошибка. Профессор Яшэн Хуан из Массачусетского института технологий пишет, что «многие предприниматели рассказывали, что эти два случая уверили их в собственной личной безопасности».

На протяжении десятилетий в Китае государственные банки игнорировали частных предпринимателей и физических лиц, предоставляя ссуды по политическим соображениям государственным предприятиям.

Частный сектор в Вэньчжоу начал изобретать свой собственный рынок частного кредитования, нередко применяя нелегальные методы. Местное

правительство активно поддерживало создание для частного кредитования ассоциаций, кооперативов и денежных домов – форм местного финансового посредника, получающего выгоду от разницы между процентными ставками по депозитам и займам. Таким образом формировалась система, которая стала известна как «модель Вэньчжоу». Вэньчжоу проложил дорогу для Alibaba в банковское дело. Alibaba получила лицензию на осуществление банковских операций в 2014 г., вместе с ней ее обладателями стали еще пять организаций, из них две – из Вэньчжоу.

Новообретенный дух предпринимательства вкупе с доступом к капиталу способствовали развитию городского частного сектора, который настолько овладел экономикой Вэньчжоу, что государство оказалось совершенно не у дел. Столкнувшись с огромной потребностью в новых дорогах и мостах, предприниматели Вэньчжоу не стали ждать финансирования и инструкций из Пекина. Они просто построили все сами – в порыве строительного бума, который граничил с анархией и был абсолютно раскоординирован.

В 1990 г. предприниматели, действуя самостоятельно, даже финансировали строительство городского аэропорта. Год спустя в городе появился и первый частный перевозчик страны – Juneuao Airlines. В 1998 г. Вэньчжоу провел первую в Китае созданную на частное финансирование железную дорогу.

Сегодня Вэньчжоу является синонимом благосостояния. Некоторые упрекают жителей города за их большие траты, повсеместное использование наличных, что привело к росту цен на недвижимость в Пекине, Шанхае, Гонконге, Нью-Йорке и других мировых столицах.

Иу

Иу нельзя назвать одним из ключевых центров торговли в мире. Он расположен в глубине страны, далеко от Ханчжоу, Нинбо и Восточно-Китайского моря. Как и Вэньчжоу, он сильно бедствовал, ведь пригодной для возделывания земли в этом районе совсем немного. За отсутствием альтернативы местные фермеры еще в XVI в. переключились на торговлю. Свой основной продукт – коричневый сахар, приготовленный с имбирем, – они нарезали кусками и обменивали на куриные перья, из которых делали метелки или размельчали для удобрений.

Зимой, когда фермерам было почти нечего делать и нечего есть, местные мужчины водружали на плечи шесты с бамбуковыми корзинами и

отправлялись странствовать по стране, занимаясь мелкой торговлей. Они носили с собой куски сахара, иглы и нитки для шитья и возвращались в Иу с куриными перьями. В пути для привлечения покупателей такие торговцы использовали трещотки. Предшественники сегодняшних курьерских служб.

Вскоре этих странствующих продавцов из Иу стало так много, что они сформировали настоящую мобильную армию. Для снабжения их товаром в 1700-х гг. в Иу начали появляться первые оптовые рынки. Торговля процветала на протяжении веков, пока не случились вторжение японцев и коммунистическая революция.

Благодаря реформам Дэн Сяопина оптовая торговля вышла из тени. В сентябре 1982 г. продавцам из Иу дали территорию в виде канавы. Они укрепили ее и установили там свои лотки. 700 одновременно работающих лотков превратили Иу в один из первых оптовых рынков постреволюционного Китая.

Сегодня город является площадкой для крупнейшего оптового рынка в мире, а его население превысило 2 млн человек. В среднем ежедневно на рынок приходят 40 000 человек, а 700 лотков стали 70 000 аутлетами, которые теперь располагаются внутри Международного центра торговли Иу. Это колоссальное здание занимает более 40 млн квадратных футов (3,7 кв. м) и имеет оборот в размере более \$6 млн в год.

Внутри центра осуществляется продажа примерно 1,7 млн товаров: от игрушек до пластиковых цветов, от ювелирных украшений до чемоданов, от одежды до предметов быта – то есть всего, что производится в Китае. Больше половины товаров, которые мы потребляем на Западе, в действительности прошло через Иу. Даже наше Рождество «сделано в Китае»: более 60 % всех рождественских украшений производится в этом городе. Хотя торговцы ездят туда в подавляющем большинстве случаев из-за низких цен, часть привлекательности Иу состоит в поставке контрафактной продукции – например, там можно найти сумки, которые продаются под брендом Gussi. В 2005 г. журналист *Financial Times* Джеймс Кинг приехал в Иу, чтобы исследовать проблему товаров-подделок, но обнаружил только, что подделками здесь оказались даже отели: вместо Nayatt там стоит Niyat.

Иу привлекает предпринимателей из всех уголков мира. Его любят торговцы со Среднего Востока, из-за чего здесь живет самое быстро растущее мусульманское сообщество в Китае. Единоновременно в городе находятся около 35 000 мусульман – из Китая, Южной Азии, а также

арабских стран. В Ио десятки мусульманских ресторанов и богатая мечеть стоимостью \$4 млн, при постройке которой использовался мрамор, импортированный из Ирана.

С 2014 г. в Иу берет начало самая длинная грузовая железная дорога в мире: 8111 миль в длину, путешествие по ней от начала до конца занимает 21 день. Она связывает Иу и Мадрид.

Столь важной точкой Китая Иу делает его роль в продаже товаров из бесчисленных промышленных зон провинции Чжэцзян и других частей дельты Янцзы. Эти «города одного товара» могут представлять 80 и более процентов производства отдельных товаров – не только в Китае, но и по всему миру. Шаосин – город текстиля, Юнкан – город металлоизделий, где штампуют по 30 000 стальных дверей и 150 000 мотороллеров ежедневно. Тайчжоу известен как город швейных машинок, а Шэнжоу – как город шейных платков. Хайнин называет себя городом кожи. Существует даже город зубных щеток – Хуанцзи.

В самом Иу считают, что он является китайским городом носков, поскольку производит ежегодно более трех миллиардов пар носков для таких компаний, как Walmart и Disney. За аналогичное звание борется и расположенный поблизости город Датан, в котором каждый год производится более восьми миллиардов пар.

К середине 1990-х гг., когда Джек начал свою бизнес-карьеру, Чжэцзян уже был локомотивом предпринимательства. Но в компаниях еще повсеместно использовался ручной труд и в среднем они были небольшими. И если в начале 1980-х гг. предпринимателей в провинции Чжэцзян почти не было, то к 1994 г., можно считать, что их стало там слишком много. В провинции с населением около 44 млн человек было зарегистрировано порядка 10 млн объектов экономики.

Многие производители с трудом находили достаточное количество покупателей, чтобы получить выгоду. В отличие от фабрик на юге Китая, запущенных богатыми китайцами-иностранцами в Гонконге или Тайване, маленькие фабрики Чжэцзяна вынуждены были вертеться, чтобы находить покупателей и средства к существованию. Китайские государственные банки отказывали им в кредитах. Хронический недостаток денег способствовал появлению новшеств в частном финансировании – таких как модель Вэньчжоу – и привел к развитию индустриальных кластеров. Они связывали заемщиков и кредиторов: последние могли бы раздавать капитал на основании прибыли, которая, по их мнению, была бы получена по конкретному контракту. К 2004 г. из ста самых крупных национальных частных фирм в Китае половина была из провинции Чжэцзян.

Джек рано осознал как преимущества региона, так и его недостатки. С октября 2015 г. он служит на посту первого председателя Генеральной ассоциации предпринимателей Чжэцзяна. В своей инаугурационной речи Джек говорил о шести миллионах предпринимателей провинции Чжэцзян в Китае и двух миллионах предпринимателей Чжэцзяна по всему миру: «Общее количество предпринимателей из Чжэцзяна – более восьми миллионов, это, наверное, крупнейшая бизнес-ассоциация в мире. Они создают еще один субъект экономики в дополнение к местной экономике в Чжэцзяне». Успех дался им нелегко. В одной из ранних речей в Торговой палате Чжэцзяна Джек подытожил динамику его родной провинции: «Наши основные преимущества как предпринимателей Чжэцзяна заключаются в том, что мы трудолюбивые, смелые и хорошо используем свои возможности. Мы обладаем этими замечательными качествами, поскольку изначально у нас ничего не было. Мы отличаемся от других провинций, обладавших ресурсами угля и руды. У нас, чжэцзянских предпринимателей, имелись рынки... Пока мы там, где есть люди, мы всегда будем находить возможности. В будущем будет то же самое».

Тем не менее первая попытка Джека стать участником предпринимательской лихорадки в Чжэцзяне не увенчалась успехом. В 1994 г. его компания Hope Translation вернулась к тому, с чего начинала. Месячная аренда офиса стоила \$300, а выручка за первый месяц составила немногим больше \$20. Надежда могла зародиться еще долго, а деньги были нужны. Чтобы поддержать компанию, Джек начал продавать товары на улицах Ханчжоу, в том числе и полученные из Иу. Его переводческая компания одновременно стала и торговой компанией. Отныне Hope Translation Agency продавала подарки, цветы, книги и даже пластиковые коврики – это был набор товаров, который предзнаменовал появление Taobao. Джек вспоминает: «Мы делали все. Такой доход поддерживал переводческое агентство на протяжении трех лет, до тех пор, пока мы не начали сводить концы с концами. Мы верили, что, пока мы продолжаем работать, у нас точно есть будущее».

Однако Джеку становилось понятно, что одними переводами его предпринимательские амбиции удовлетворить невозможно. И вскоре внезапная поездка, которая сначала казалась катастрофой, предоставит ему счастливый шанс.

Репутация Джека как эксперта в английском языке росла благодаря популярности его вечерних классов и компании Hope Translation. В результате правительство округа Тунлу, который находился всего в 50 милях к юго-западу от Ханчжоу и позже станет местом появления группы

логистических компаний Тунлу, попросило его оказать помощь в качестве переводчика, чтобы разрешить спор с американской компанией по поводу строительства хайвея.

В 1994 г. компания предложила инвестировать в строительство нового хайвея от Ханчжоу до Тунлу. Спустя год переговоров соглашение не было достигнуто и первоначальное финансирование, обещанное партнером в США, не осуществилось. Джеку следовало выяснить, что происходит, поскольку китайская сторона надеялась, что ситуация выйдет из тупика.

Сначала Джек отправился в Гонконг, где ему сказали, что финансы компании находятся в США, поэтому ему пришлось отправиться в свою первую поездку в Штаты. Он проведет там месяц. Свою миссию для правительства Тунлу Джек не выполнит, но зато он впервые познакомится там с Интернетом и вернется в Китай уже другим человеком.

В Америке

Первая поездка Джека в Америку больше напоминала фильм «Одиннадцать друзей Оушена», чем бизнес-поездку переводчика. По крайней мере, если верить версии, появившейся пятью годами позже, во время бума интернет-компаний. В тот период СМИ стали проявлять интерес к прошлому Джека.

Как гласит история, после прилета в Лос-Анджелес Джек встретился с неким бывшим боссом американского партнера Тунлу. Издание *The Economist* рассказывает, что Джек быстро понял: «компания, которую он расследует, не существовало, что его босс – мошенник, а сам он находится в опасности». Джек никогда не называл имени босса, и позднее в местной прессе он фигурировал исключительно как bulky Californian, то есть «Большой калифорниец». Джек вспоминает, что, после того как он отказался принять взятку, его закрыли в домике на пляже в Малибу, где похититель пригрозил ему оружием.

Затем Джека привезли в Лас-Вегас и держали его под домашним арестом в номере отеля на верхнем этаже казино. Джек в последние годы не рассказывал о подробностях случившегося тогда. Его личный ассистент, Чэн Вэй, написал, что это история, которую Джек предпочитает не вспоминать. Через несколько лет после этого случая, когда Alibaba начинала приобретать международную известность, Джек рассказал о похожей истории руководителю пекинского отделения *Newsweek* Мелинде Лю. Вот что она вспоминает: «Я прилетела в Ханчжоу для эксклюзивного интервью с Джеком, и он долго показывал мне штаб-квартиру Alibaba и

рассказывал в подробностях о своей жизни. Он сказал, что во время своей первой поездки в США бывший бизнес-знакомый, американец, фактически похитил его, пытаясь заставить работать на себя. Джек рассказал тогда много таких анекдотических историй. Позднее я связалась с ним, чтобы узнать больше информации, но он дал понять, что не хочет уделять этому слишком много внимания, и отказался предоставить дополнительные сведения». Эта странная история заканчивается тем, что Джек выбирается из комнаты отеля и выигрывает \$600 в игровых автоматах казино. Махнув рукой на свои вещи, оставшиеся наверху, он покупает билет на самолет в Сиэтл. Менее красочная версия данной истории была описана в статье, опубликованной в сентябре 1995 г. в издании *Hangzhou Daily*, где говорится, что Джек брал с собой \$4000 сбережений и денег, одолженных у тещи и его сводного брата.

Как бы то ни было, но именно в Сиэтле Джек впервые вышел в Интернет. На протяжении года он слышал об Интернете от знакомого учителя английского в Ханчжоу, которого звали Билл Ахо. Приемный сын последнего работал тогда в связанном с Интернетом бизнесе, о котором и рассказывал Билл. Джек вспоминает, что именно этот человек впервые поведал ему об Интернете, однако «либо он не мог объяснить четко и все звучало очень непонятно... либо я ничего не мог понять».

В Сиэтле Джек остановился у родственников Билла Ахо – Дэйва и Долорес Селиг.

Здесь он увидел окрестности самого благополучного района города, в том числе квартал Queen Ann. Долорес Селиг вспоминала на ВВС, что Джек был впечатлен несколькими большими домами на холме: «Джек показывал на разные дома и говорил: «Я куплю вон тот и тот, и тот», и мы просто смеялись, потому что это были очень дорогие дома. Но он был впечатлен». По словам Билла Ахо, «в то время у него не было ни цента».

Джек встретился с приемным сыном Билла Ахо Стюартом Трасти, который основал компанию по консультациям в Интернете под названием Virtual Broadcast Network (VBN). Она располагалась в здании U.S. Bank на Пятой авеню, рядом с Пайк-стрит, в деловом центре Сиэтла.

«Джек приехал, и я показал ему, что такое Интернет, – вспоминает Трасти. – Тогда он представлял собой преимущественно каталог государственных органов и предприятий, но Джек был впечатлен».

Для Джека посещение Сиэтла оказалось поворотным моментом: «Это была моя первая поездка в Штаты, первый раз в своей жизни я прикоснулся к клавиатуре и компьютеру, первый раз в жизни подключился к Интернету и первый раз решил уйти с должности преподавателя и

основать компанию».

Джек вспоминает свой первый выход в Интернет: «Мой друг Стюарт... сказал: «Джек, это Интернет. Ты можешь найти всё, что пожелаешь, в Интернете». Я ответил: «Правда?» И ввел слово *beer* (пиво). Я нашел американское пиво, германское (*sic!*) пиво, но не нашел китайского пива... Мне стало интересно – и я ввел запрос China (Китай), однако не получил никаких данных, Китая в Интернете не было».

Заинтригованный, Джек попросил Стюарта помочь. «Я поговорил со своим другом. «Почему я не могу найти ничего про Китай?» Так мы сделали маленькую, очень неприглядную страничку... переводческого агентства, которое я внес в список».

Сайт для Hope Translations был просто текстом – никаких изображений плюс телефонный номер и прейскурант на переводческие услуги.

Позже Джек вспоминал в интервью журналисту Чарли Роузу: «Это был шок. Мы запустили его в 9.40 утра, а в 12.30 я получил телефонный звонок от своего друга: «Джек, у тебя пять писем на Email. Я ответил: – «Что такое Email?» Три письма пришли из США, одно из Японии, одно из Германии».

Джек приступил к разработке идеи нового бизнеса, которая заключалась в том, чтобы помогать китайским компаниям в поиске экспортных каналов онлайн, и представил идею сотрудничества с VBN.

Стюарт, который перенял у Джека любовь к тайчи – и до сих пор практикует его в Атланте, – вспоминает, что Джек полностью погрузился в работу.

«Мы ходили в офис, работали, потом что-нибудь перекусывали, шли домой – может быть, немного позаниматься тайчи, и так каждый день. Никаких других занятий».

Взаимодействие Джека с VBN было нелегким. Стюарт запросил депозит в \$200 000 для предоставления Джеку эксклюзивного права на создание веб-страниц в Китае. Когда Джек объяснил, что он взял деньги на поездку в США в долг и теперь у него нет ни гроша, Стюарт подписал заявление без депозита, но при условии, что Джек выплатит его в максимально короткий срок, и даже внес Билла Ахо и его жену в качестве поручителей. Чтобы вернуться домой, согласно местному сообщению в СМИ, Джеку пришлось одолжить денег у студента из Ханчжоу в Штатах – так ему удалось вернуться в Шанхай.

Для своего клиента в Тунлу Джек возвратился в Китай с пустыми руками, не сделав ничего для сделки по финансированию планируемого хайвэя. Но в своем чемоданчике он привез компьютер на процессоре Intel 486 – «самый продвинутый в Китае в то время».

Вернувшись в Ханчжоу, Джек приступил к разработке концепта «желтых страниц» онлайн. Он назвал новый проект China Pages. С этой второй своей компанией Джек погрузится в океан предпринимательства, оставив карьеру преподавателя позади.

Китай выходит на связь

Если традиционная торговля и электронная коммерция успешно объединятся, то у следующего этапа экономического развития Китая не будет никаких пределов.

Джек Ма

Вскоре после возвращения из Сиэтла в Ханчжоу Джек ушел со своего поста учителя в Институте электронной инженерии. Он понял, что ему следует оставить преподавание, когда встретил декана, который ехал на велосипеде с только что купленными в супермаркете овощами. Декан порекомендовал ему продолжать работать преподавателем, но, посмотрев на велосипед и овощи, Джек осознал, что, даже если ему и суждено однажды стать деканом, это не то будущее, которое его вдохновляет.

Его новой мечтой было не преподавание и не переводы. Джек помнил свой первый выход в Интернет и создал англоязычный онлайн-каталог компаний в Китае, которые ищут покупателей за границей.

Как отметил еще в Сиэтле Стюарт, Джек был невероятно трудолюбив. Чтобы наполнить China Pages данными, он до изнеможения искал информацию о компаниях и переводил ее на английский, а затем отправлял с фотографиями в VPN, Сиэтл, для загрузки на веб-сайт.

В марте 1995 г. Джек собрал два десятка своих учеников из вечерней школы и представил им свой концепт, чтобы узнать их мнение. «Я пригласил самых активных и толковых людей из моих вечерних классов к себе домой. Я говорил примерно два часа, они слушали, сбитые, естественно, с толку... В конце было голосование. Двадцать три из них сказали, что ничего не получится. И всего один человек – сейчас он работает в Сельскохозяйственном банке Китая – сказал мне: если хочешь попробовать – пробуй, но если дело не выгорит, возвращайся как можно быстрее».

Несмотря ни на что, Джек приступил к работе над проектом. Вместе со своим другом Хэ Ибином (He Yibing), учителем информатики из института, где завершилась для Джека карьера преподавателя, он запустил China Pages. Джек познакомился с Хэ Ибином годом ранее, когда тот искал

кого-то, способного помочь ему попрактиковать английский перед тренинг-поездкой в Сингапур. Именно там Хэ Ибин соприкоснулся с Интернетом. Когда Джек вернулся из Сиэтла с мечтой о создании интернет-компании, эти двое приняли решение работать вместе.

China Pages

Они зарегистрировали компанию Hangzhou Haibo Network Consulting (HNHC), ставшую одной из первых компаний Китая, полностью посвященных Интернету. Для финансирования своего начинания Джек одолжил денег у родственников, в том числе у своей сестры, сводного брата и родителей. Жена Джека, Кэйти, стала первым сотрудником компании.

В апреле 1995 г. Джек и Хэ Ибин открыли первый офис China Pages в 12-метровом офисном здании по адресу 38 Wen'er Road. Чтобы их компания выглядела солидней, они распечатали несколько вариантов визитных карточек с разными названиями должностей и использовали наиболее подходящие из них в зависимости от того, с кем они встречались. В течение дня двое партнеров ходили искать клиентов, возвращались вечером и вели тренинг-курс по введению в «информационный суперхайвей». Этот класс помог найти для China Pages первых клиентов.

10 мая 1995 г. Джек и Хэ Ибин зарегистрировали доменное имя chinapages.com в США. В июле они официально запустили свой веб-сайт, на котором в красной рамке красовалась карта Азии, где был выделен Китай с подписью «Китайские бизнес-страницы: онлайн бизнес-каталог Китая» (China Business Pages: The Online China Business Directory).

Домашняя страница веб-сайта по адресу chinapages.com была «широковещанием через Сиэтл, США, в Ханчжоу, Город садов». На сайте существовали такие разделы, как «Что нового!», «Что классного!», «Интернет-поиск», «Интернет-каталог», и, кроме того, давалась ссылка на Норе – переводческий бизнес Джека.

Бывшие ученики Джека также стали кладезем талантов для China Pages. Джейн Цзян (Цзян Фан), которая несколькими годами ранее была ученицей Джека в институте, взяла на себя клиентский сервис. В те времена одним из посетителей China Pages был Куи Лухай (Cui Lucai), владевший бизнесом, связанным с компьютерной анимацией. Сейчас лектор в Китайской академии художеств, Куи рассказывает: «Я до сих пор помню первое, что я увидел, когда вошел в их офис... Это было почти пустое пространство всего с одним столом посередине комнаты. На нем стоял

один-единственный старенький РС-компьютер, а вокруг толпились люди». Куи понял, что Джек потратил почти все свои деньги на регистрацию бизнеса и на остальное оборудование у него почти ничего не осталось.

China Pages началась как семейное дело. Жена Джека, Кэйти, ее сестра Чжан Цзин и девушка Хэ Ибина – помогали все.

China Pages очень нуждалась в клиентах. Одни из первых, которых нашла Кэйти, заплатили восемь тысяч юаней (\$960). Компания получила поддержку, когда в мае Ханчжоу выбрали для проведения Formula One Powerboat World Championship, в тот год это мероприятие впервые проходило в Китае. China Pages выиграла контракт на создание официального веб-сайта этих гонок.

Как и ранее с Hope Translations, стремясь привлечь больше клиентов, Джек обратился за помощью к своим бывшим ученикам с просьбой распространять информацию и вливаться в бизнес. Двое из них быстро откликнулись.

Хэ Сянь-ян, бывший ученик Джека, работал в то время в Qianjiang Law Firm (юридической фирме Цяньцзян). Он не хотел упоминать название своей фирмы в Интернете и вместо этого дал Джеку свой личный номер телефона. К своему удивлению, Хэ Сянь-яну начали круглосуточно звонить перспективные клиенты, причем многие из них были из-за границы, которые говорили ему, что они нашли его номер на China Pages. Настроенный ранее скептически, теперь адвокат стал полагать, что из этой истории с Интернетом у Джека все же может что-то получиться.

Другой бывший ученик Джека, Чжоу Лань, впоследствии станет его секретарем. Чжоу работал в Lakeview Hotel в Ханчжоу, когда Джек сделал для них веб-сайт, где специально указал, что в отеле есть инновационные цветные 14-дюймовые телевизоры. Позднее в том же году ООН проводила в Пекине свою Четвертую всемирную конференцию по положению женщин. В ней приняли участие 17 000 человек, в том числе первая леди Хиллари Клинтон. Часть делегатов после конференции прибыла в Ханчжоу. Они забронировали комнаты в Lakeview и рассказали управляющему, что это был единственный отель в Ханчжоу, который они смогли найти онлайн. В следующем году Lakeview продал больше номеров в первые три месяца, чем за весь прошлый год, что еще раз подтверждало силу Интернета.

Однако, несмотря на помощь бывших учеников Джека, клиентов для выживания China Pages не хватало. Демонстрировать же, что такое China Pages, было нелегко по одной простой причине: в Ханчжоу тогда

невозможно было выйти в Интернет.

И Джек придумал альтернативное решение. Сначала он распространил через друзей и знакомых информацию о том, что Интернет может сделать для их бизнеса. Затем Джек попросил тех, кто заинтересовался данной темой, отправить ему рекламные материалы, представляющие их компании и продукты. Затем Джек со своими коллегами перевел полученные материалы на английский и отправил по почте в VBN, Сиэтл. VBN, в свою очередь, создала сайты и разместила на них эту информацию в Интернете. Далее были сделаны скриншоты этих веб-сайтов, которые отправили в Ханчжоу. Наконец отпечатанные материалы оказались в руках Джека: он показал результат друзьям и объявил, что, хотя они и не могут лично проверить данную информацию, эти веб-сайты существуют онлайн. Тем не менее без доступа в Интернет объяснить жителям Ханчжоу, что именно означает «онлайн», оказалось очень непросто. Предлагать людям, которые никогда не выходили в Интернет, заплатить аванс более 20 000 женьминби (\$2400) для создания, оформления и поддержки веб-сайта, который они никогда не смогут увидеть, – задача не из легких. Джек волновался, что клиенты подумают, будто он их обманывает. «На протяжении трех лет меня воспринимали как афериста», – вспоминает он.

Первое соединение

Наконец осенью 1995 г. Zhejiang Telecom (Чжэцзян Телеком) начала предоставлять доступ в Интернет в Ханчжоу. К концу года во всей провинции насчитывалось 204 интернет-пользователя. Среди них был и Джек, который, наконец, смог загрузить веб-сайт перед своим первым клиентом – Lakeview Hotel – на компьютере, привезенном им в чемодане из Сиэтла: «Загрузка главной страницы заняла три с половиной часа. Я был так рад».

После реформ Дэн Сяопина в Китае начался взрыв предпринимательства, формирующего социализм «с китайскими характеристиками». Но это не означало, что Коммунистическая партия собиралась ослабить главную опору своей власти – контроль над информацией. Китай обладает давней традицией такого контроля, но особенно силен он был, когда у власти была коммунистическая партия. Поэтому удивительно, что страна вообще подключилась к Интернету. Данный факт иллюстрирует часто противоречивые желания китайского правительства сохранять контроль, одновременно открывая большие экономические возможности.

Без Интернета замысел Джека соединить китайских предпринимателей с глобальным рынком никогда бы не реализовался.

14 сентября 1987 г., когда Джек еще учился в институте, профессор Цянь Тяньбай из Пекинского университета отправил первое электронное письмо из Китая. Оно адресовалось в Технологический институт Карлсруэ, находившийся в то время на территории Западной Германии. Это электронное письмо состояло из одного предложения на английском и немецком языках: «Через Великую стену мы сможем достичь каждого уголка в мире». Оно было отправлено на скорости 300 бит в секунду (bps) – невероятно медленное соединение по сравнению с сегодняшними широкополосными скоростями, которые измеряются десятками или тысячами миллионов bps. Пройдет еще семь лет, прежде чем в Китае установится нормальная интернет-связь.

Пока же китайское правительство думало о проблеме Интернета, ломая голову над решением вопросов идеологии, контроля и инфраструктуры, американское правительство вынашивало планы относительно того, как вывести коммунистическую страну онлайн. В итоге это сделали не политики, а ученые с разных концов Тихого океана. Спустя годы попыток Stanford Linear Accelerator Center (SLAC) в Menlo Park, Калифорния, соединился с Институтом физики высоких энергий (IHEP), расположенным в 5800 милях от Пекина.

На первых порах соединение было установлено только между двумя этими учреждениями, однако другие ученые тоже захотели получить такую возможность. Подсоединить SLAC–IHEP к Интернету являлось гораздо более простым решением, чем тянуть к IHEP новые сети из других локаций в США. Как вспоминал доктор Лес Коттрелль из SLAC: «Мы сделали это, только чтобы выяснить, что Министерство обороны (DOD – Department of Defence), Министерство энергии и Государственный департамент – все были очень обеспокоены нашим проектом». Но в конечном итоге американское правительство согласилось. «Они сказали: ладно, вы можете сделать это, если скажете всем, кто в Интернете, что Китай выходит на связь».

Лес Коттрелль не вполне понимал, как «сказать всем» в Интернете, но в конце концов было решено, что он сделает e-mail-рассылку по определенному списку контактов. Таким образом, 17 мая 1994 г. в Китае удалось установить первое настоящее интернет-соединение. И хотя хостом первых китайских веб-страниц выступал IHEP, Интернет вскоре перерос статус привилегии, доступной исключительно ученым-физикам.

В то же время, когда было установлено это первое соединение, Китай находился на пике массивного расширения коммуникационной инфраструктуры – информатизации (*xinxihua*). Коммунистические лидеры Китая с тревогой наблюдали распад Советского Союза в 1990 г., связывая происходящее в том числе с технологическим отставанием от США. В начале 1994 г. в Китае насчитывалось всего лишь 27 млн телефонных линий и 640 000 мобильных телефонов при населении в 1,2 млрд человек. Сначала позволить себе мобильные телефоны могли только чиновники или *getihu*, у которых была возможность отдать за него \$2000. Остальное население довольствовалось пейджерами.

Китайское правительство решило изменить данную ситуацию, видя в развитии телекоммуникаций огромное благо, которое они способны дать своему народу. Китайская коммунистическая партия с *xinxihua* начала создавать телефонные линии, а затем широкополостные соединения для сотен миллионов людей.

В 1993 г. вице-премьер Чжу Жунцзи запустил проект «Золотые ворота» (Golden Bridge Project), предполагавший создание информационной и коммуникационной сети по всей стране. В 1994 г. правительство отменило монополию телеком-сервисов, которую держало Министерство почты и телекоммуникаций. Для развития конкуренции на рынке был основан второй почтовый сервис – China Unicom. Другие страны, первой из которых стало Соединенное Королевство Великобритании, бросая вызов государственным игрокам, использовали частный капитал для финансирования такой конкуренции. Одержимый информационным контролем, Китай пойти таким путем не мог и запустил China Unicom как новое государственное предприятие при поддержке трех других министерств и ряда других государственных предприятий, эффективно настраивая одно государственное ведомство против коалиции других – уникальный китайский подход к ослаблению контроля в сфере телекоммуникаций.

Вдохновленный потерей монополии, новый министр Министерства почты и телекоммуникаций Ву Цзичуань ответил массивной новой инвестицией в телеком-инфраструктуру.

Во время визита в Пекин министра торговли США Рона Брауна, вскоре после создания первого SLAC–IHERP интернет-соединения, Китай подписал соглашение со Sprint о запуске нового интернет-соединения, связывающего Пекин и Шанхай с США. Так родился сервис-провайдер ChinaNet, который позволил обычным людям, в том числе и Джеку, впервые подключиться к Интернету.

Первые технологические предприниматели Китая

По мере распространения информации о том, что Китай наконец инвестирует в инфраструктуру телекоммуникаций, в стране начали появляться первые технологические предприниматели. В основном ими становились инженеры, получившие образование в США, они начинали новые проекты, чтобы помочь создать в Китае коммуникационные сети. Одним из самых известных людей в данной сфере был Джеймс Дин (Дин Цзянь), выпускник магистратуры информационных наук Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. После подавления протестов на площади Тяньаньмэнь (центральная площадь Пекина) в июне 1989 г. он и многие другие получившие образование в США китайцы перестали надеяться на радикальные политические изменения в стране и сделали ставку на преобразование Китая через внедрение высоких технологий. В 1993 г. Джеймс Дин объединил свои усилия с Эдвардом Тянем (Тянь Сунин), который родился в Пекине и закончил аспирантуру в Техасском технологическом университете. Они стали основателями AsiaInfo. В 1995 г. Джеймс и Эдвард перевели операции компании в Пекин, чтобы создать сеть данных для китайских телекоммуникационных компаний, включая доступ в Интернет по телефонным каналам с набором номера (коммутируемый доступ) ChinaNet от China Telecom. Эдвард Тянь двигался дальше и вскоре стал ведущей фигурой на рынке телекоммуникаций в Китае. И он, и Джеймс Дин станут известными инвесторами технологического сектора.

В 1995 г. на сцене появилась еще одна влиятельная китайская технологическая фирма – UTStarcom. Ее создателями стали китайский и тайваньский предприниматели в США, но компания вскоре перенесла свои китайские операции в Ханчжоу. UTStarcom сыграет важную роль в развитии рынка телекоммуникаций Китая, продвигая бюджетную мобильную станцию связи под названием Little Smart (*xiaolingtong*). Этот успех помог нанести Ханчжоу на карту для инвесторов как технологический хаб.

Ключевым инвестором UTStarcom в 1995 г. стал недавно основанный японский инвестиционный фонд SoftBank – предприятие, которое пять лет спустя начнет играть решающую роль в успехе Alibaba. Основанный японским миллиардером Масаёси Соном, SoftBank взял 30 % – ную долю в UTStarcom.

UTStarcom была образована в результате слияния Unitech Industries и Starcom Network Systems. Лу Хунлянь, основатель Unitech из Тайваня,

учился в Калифорнийском университете в Беркли с Масаёси Соном. Чонси Шэй, создатель Starcom, стал главой SoftBank China Venture Capital, которая в 2000 г. привела инвестиции Масаёси Соном в Alibaba.

К концу 1995 г., когда развитие китайских коммуникационных и интернет-сетей стало набирать обороты, Джек и его клиенты наконец получили возможность выйти в Интернет из Ханчжоу. Они использовали сервис ChinaNet, который уже был запущен в Пекине, Шанхае и Гуанчжоу. Вскоре после этого Джек отправился в США – теперь уже с Ли Ци, своим новым главным инженером, собираясь посетить VBN в Сиэтле. По возвращении в Китай они закончили свое сотрудничество с VBN и создали собственные серверы и новый сайт для China Pages.

Это помогло снизить расходы, но увеличение дохода давалось с трудом. В 1995 г. в Китае было продано всего 1,5 млн персональных компьютеров, большинство из них – представителям бизнес-сферы или госструктур. По тем временам компьютер для среднего китайца стоил целое состояние – примерно \$1800. Цена установки фиксированной линии и выхода в Интернет вместе с недостатком информации о том, что это в действительности такое, означало, что в те времена China Pages с трудом удавалось найти клиентов.

И тогда Джек усилил свои попытки распространить информацию об Интернете. В каком-то смысле он даже привлек к этому Билла Гейтса. В конце 1995 г. книга Гейтса *The Road Ahead* моментально стала бестселлером в США, а потом, довольно скоро, и в Китае. Несмотря на то что в ней фактически не упоминалась Всемирная паутина, Джек, стремясь убедить перспективных клиентов в важности Интернета, упоминал Билла Гейтса, якобы цитируя его: «Интернет изменит каждый аспект человеческой жизни». Позже Джек признается, что фактически выдумал эти слова, но тогда ради продвижения China Pages он был готов на все: «В 1995-м мир знакомится с Биллом Гейтсом. Но если я скажу «Джек Ма говорит, что Интернет изменит каждый аспект человеческой жизни», кто ему поверит? Я был убежден, что Билл Гейтс обязательно однажды скажет». (Вскоре после выхода *The Road Ahead* Гейтс, как известно, осознав важность Интернета, резко активизирует деятельность Microsoft и выпустит второе издание книги с гораздо более сильным акцентом на Интернете.)

Тем временем в Пекине предприниматель Jasmine Чжан (Чжан Шусинь) в мае 1995 г. основала первую частную интернет-компанию, чем вызвала к себе внимание СМИ. Она назвала свое детище Yinghaiwei, что является грубым фонетическим аналогом перевода на китайский язык английского

понятия «information highway», или «информационный поток». Другие китайские интернет-предприниматели называли ее источником вдохновения для создания собственной компании. Один из них сказал мне: «Однажды я ехал на работу и увидел их объявление на билборде «Как далеко Китай от информационного потока? Пятнадцать сотен метров» – имелся в виду офис компании. Продолжая традицию внутренней BBS (электронная система доставки сообщений), популярной в ведущих академических учреждениях вроде Пекинского университета или Университета Цинхуа, компания начала обслуживать несколько сотен пользователей, готовых экспериментировать с Интернетом – на тот момент в основном состоящим из англоязычных сайтов – и рассказывать на своем родном языке о том, что они обнаружили.

Вернувшись в Ханчжоу, Джек стал усиленно продвигать свой продукт и добился успеха – правительство провинции Чжэцзян пригласило China Pages сделать для них веб-сайт. Чиновник, ответственный за ввод сайта в эксплуатацию, Ян Цзяньсинь – позже вспоминал свои первые встречи с Джеком: «Когда он первый раз пришел ко мне в офис, я, честно говоря, ждал встречи с интернет-гуру и не ожидал увидеть такого молодого парня». Джек с энтузиазмом пустился в объяснения о том, что такое Интернет. По словам Яна, Джек говорил «без остановки на протяжении двух часов». И хотя чиновник дал понять, что правительство не способно заплатить за проект, поскольку его результаты были неизвестны, Джек и его команда быстро создали сайт на China Pages. При этом они работали вместе с местным отделением Zhejiang Telecom, Hangzhou Dife Communications – деловые отношения, которые быстро начнут ухудшаться. Данный сайт стал одним из первых проектов национальной инициативы по выходу китайского правительства в Интернет и создало много шума вокруг Чжэцзян. Через несколько дней Ян получил поздравительные электронные письма из-за границы, в том числе от членов Конгресса США. Вместе с тем прославился и Джек: местная газета опубликовала репортаж о созданной им компании и о его первой сенсационной поездке в США.

Но известность принесла также Джеку и Яну проблемы. Один из коллег Яна сообщил местным органам, что Джек состоит в «панибратских отношениях с *getihu*». В докладе недовольного коллеги говорилось, что «распространение правительственной информации – это серьезная проблема, которая не должна обрабатываться и публиковаться посредством *getihu*».

Встретив сопротивление на местном уровне, Джек начал проводить большую часть времени в Пекине. Там он встретился с Жасмин Чжан из

Yinghaiwei, но они не нашли общий язык, и позже Джек так описал свои первые впечатления от встречи: «Я подумал, что если Интернету однажды придет конец, то с ней он случится раньше, чем со мной. Я был уже очень идеалистичен, но появился человек, еще более идеалистичный, чем я».

Джек и его партнер Хэ Ибин приступили к работе над рекламой China Pages в Пекине. Джек привез с собой несколько статей, которые он написал об Интернете, и попросил друзей помочь с их публикацией. В Пекине благодаря дружбе с водителем издательства Джек встретился с Сунь Яньцзюнем, заместителем главного редактора издания *China Trade News*. China Pages впечатлили Суня, и он пригласил Джека прочитать лекцию об Интернете для его коллег, после чего опубликовал на первой странице *China Trade News* историю Джека и его компании.

Джек приобретал известность, но China Pages все еще нельзя было назвать действительно успешным проектом, а попытки пробиться с помощью центрального правительства закончились ничем. В июле 1996 г. национальная вещательная компания Китая China Central Television показала документальный фильм под названием *Ma Yun the Scholar*, рассказывающий про Джека, которому дали отпор в правительстве. Продюсером фильма стала Фань Синьмань, жена известного режиссера Чжана Цзичжуна, снявшего несколько фильмов по романам Цзинь Юна. Фань была родом из Ханчжоу и симпатизировала истории Джека. Когда снимался эпизод с холодным приемом, оказанным Джеку, Фань всерьез забеспокоилась о его перспективах: «Он потерял свои корни в Ханчжоу и был сломлен в Пекине. Он был почти банкрот». В этом документальном фильме Джек принял решение: «Через несколько лет вы не будете обращаться со мной таким образом; через несколько лет вы все будете знать, чем я занимаюсь. И мое положение в Пекине не будет бедственным».

Проблема с China Pages заключалась в том, что это и правда был всего лишь каталог. Сайт получился достаточно примитивным, фактически содержащим только списки продуктов, предлагаемых компанией на продажу. Ресурс не давал перспективным клиентам сделать покупку онлайн, из-за чего China Pages была сильно ограничена в возможности брать с клиентов плату.

Вытеснение

Наконец, случилось так, что China Pages исчерпала средства для оплаты труда сотрудников. Перевод штата по продажам на оплату, основанную на

комиссии, на некоторое время снял давление, как и контракт на 10 000 юаней от клиента в текстильной промышленности. Но и без того шаткое положение дел China Pages продолжало ухудшаться. Компания, которая работала с ними над созданием правительственного сайта Чжэцзян, Hangzhou Dife Communication, предложила взять на себя управление бизнесом. China Pages была маленькой частной фирмой, а Hangzhou Dife – отделением могущественного SOE (State-Owned Enterprise – государственное предприятие) Zhejiang Telecom. В феврале 1996 г. компании создали совместное предприятие – Dife-None. Dife владела 70 % акций и инвестировала 1,4 млн женьминьби, что равнялось \$170 000. В то время это выглядело как значимое достижение для China Pages – крошечной компании, которая была на мели. Чжан Синьцзянь, представитель Hangzhou Telecom, назвал случившееся первой сделкой по слиянию и приобретению в истории Интернета Китая; местные медиа^[27] представили данное событие в позитивном ключе.

Но в реальности все, без сомнения, складывалось не столь безоблачно. Джек обнаружил, что Dife во время работы с China Pages над правительственным сайтом Чжэцзян зарегистрировала доменное имя www.chinesepages.com, что было очень похоже на www.chinapages.com, и новую компанию под названием China Yellow Pages. Тем не менее, поскольку Dife являлась структурой, подконтрольной могущественному SOE, то Джек не мог нанести ответный удар. Сжав зубы, ему приходилось давать интервью местным изданиям, нахваливая образование нового объединения компаний: «Основание Dife-Haibo укрепит China Pages». В заключение Джек сказал: «У нас есть все основания верить, что благодаря справедливой политике партии и государства, а также невероятной поддержке всех слоев общества China Pages, без сомнения, достигнет великого успеха. Высокоскоростной информационный поезд Китая будет становиться все быстрее и быстрее!»

Годы спустя, после того как к Alibaba пришла слава, Джек получил возможность свободно комментировать ту ситуацию. Новый партнер замедлил развитие China Pages, и оказалось, что позиция главного менеджера, которую занимал Джек, не имела почти никакой ценности. «Когда совместное предприятие было сформировано, началась катастрофа. У них имелось пять голосов в совете, а у нас два. Каждый раз на заседании совета, какие бы предложения я ни выдвигал, если один из них голосовал против, остальные следовали его примеру. За пять или шесть заседаний совета не прошла ни одна наша идея».

Джек потерял контроль над своим новаторским детищем. «В то время я называл себя слепцом, который едет на спине слепого тигра. Я создавал свою первую компанию, ничего не понимая в технологиях и компьютерах. И спустя годы ужасного опыта мы потерпели провал».

Случившееся с China Pages дало Джеку несколько важных уроков и хороший материал для его речей, например: «Слону трудно затоптать муравья до смерти, покуда он хорошо уворачивается». Или: «С хорошими стратегиями вы точно выживете. На сегодняшний день я понял одну вещь: не нервничайте, если вам в будущем предстоит трудное испытание». Позже Джек использует свой опыт, когда Alibaba сойдется в схватке, подобной битве Давида и Голиафа, с eBay, что повысит его популярность на международном уровне.

Джек также отмечает, что история с China Pages повлияла на те методы, которыми он в дальнейшем будет организовывать свои предприятия: «С тех пор я твердо верил: когда я начну бизнес, никогда не буду иметь контрольную долю компании, заставлять тех, кто подчинен мне, страдать. Я буду проявлять понимание и оказывать поддержку своим сотрудникам. Я никогда не держал контрольный пакет акций Alibaba и горжусь этим. Я CEO, генеральный директор компании, и я управляю ею, используя свою мудрость, смелость и изобретательность, но не капитал».

В ноябре 1997 г. Джек созвал выездное совещание с командой China Pages в Тонлу и объявил, что отдает свою долю компании и переезжает в Пекин, оставляя своего партнера Хэ Ибина в качестве CEO.

Фраза Джека о том, что Интернет изменит все, сбылась. Но, к сожалению, он создал свое дело слишком рано. Ему пришлось отодвинуть свои мечты на второй план и устроиться на работу в Пекине, в отделение Министерства внешней торговли и экономического сотрудничества (MOFTEC). Там Джек чувствовал себя как рыба, выброшенная на берег, и считал дни до того момента, когда он сможет вернуться в бизнес-мир китайского Интернета.

Пузырь и рождение

Alibaba можно было бы назвать «Тысяча и одна ошибка». Но существовали три главные причины, по которым мы выжили. У нас не было денег, у нас не было никакой технологии, и у нас не было плана.

Джек Ма

На третий раз повезло. После борьбы за судьбу Hope Translation и China Pages и некомфортного периода работы на правительство в Пекине Джек не сдаётся и в начале 1999 г. основывает Alibaba. Но на уход из China Pages и впоследствии на работу на правительство потребовалось два года. За это время интернет-предпринимательство в Китае начало набирать обороты. Без собственного дела Джек рисковал потерять компетентность.

Сразу после того как Джек передал управление China Pages, в Пекине Жасмин Чжан была вытеснена из Yinghaiwei своим крупнейшим акционером, который, по слухам, был связан с Министерством государственной безопасности Китая. Другие предприниматели, особенно те, которые создали интернет-провайдеры (ISP) для внедрения коммутируемых каналов для клиентов, оказались зажаты крупными SOE (государственными компаниями), такими как China Telecom. Юнь Тао из пекинской ISP Cenprok описал это так: «В Китае все еще не было возможности заработать денег в Интернете... Я занимался этой темой в течение последних нескольких лет и говорю вам: я совершенно вымотан».

Пока телекоммуникационные SOE активно защищали сферы своего влияния от посягательств частного сектора, государственные медиакомпании Китая показали удивительную неспособность конкурировать с предпринимателями, создающими бизнес-контент в Интернете. В Китае вышло на первый план новое поколение интернет-предпринимателей, вдохновленных примером Yahoo – самой влиятельной компанией дотком-бума, набирающей обороты в США.

Включенная в реестр в 1996 г., Yahoo сначала получала мало внимания инвесторов. Они предпочитали солидные технологические компании, которые они могли измерить по понятным им показателям – например,

коэффициенту цена – прибыль. В случае с Yahoo и ее поколением дотком-компаний должны будут пройти еще годы, прежде чем они начнут приносить прибыль. Джо Носера из журнала *Fortune* позже отзовется об этом: «Вы не можете иметь коэффициент цена – прибыль, если у вас нет прибыли». Но все это начало меняться летом 1998 г. Акции Yahoo выросли более чем на 80 % всего за пять недель, подняв оценку компании до 9 млрд долларов и сделав ее шотландских основателей Джерри Янга (Ян Чжиюань при рождении) и Дэвида Фило миллиардерами. Появившиеся в Силиконовой долине интернет-компания, или, как их стали называть, доткомы, теперь приковали к себе внимание Уолл-стрит.

В Китае Джерри Янг, родом из Тайваня, стал героем. Общественность была вне себя от того, что в США иммигрант, которому нет еще и 30 лет, смог стать миллиардером.

Внезапно появился всплеск интереса к бизнес-модели портала Yahoo, с его каталогами и поисковой машиной, связывающей пользователей с быстро расширяющейся вселенной онлайн-контента. Начали появляться китайские порталы, или *men hu* (дословно «ворота»). Вскоре выделилась и тройка лидеров: Ван Чжидун, Чарльз Чжан и Уильям Дин. В отличие от Джека, все они преуспели в учебе и обладали сильным техническим бэкграундом. Фирмы, которые они основали, назывались Sina, Sohu и NetEase.

Порталы-флагманы

Ван Чжидун, основатель Sina, был уже хорошо известен благодаря тому, что создал несколько популярных веб-приложений на китайском языке: BD Win, Chinese Star и RichWin. Они помогали людям в Китае научиться работать с операционной системой Microsoft Windows. Ван родился в 1967 г. в семье бедных, но образованных родителей на юге провинции Гуаньдун. Ван преуспел в математике и науке. Он получил место в Пекинском университете, где изучал радиоэлектронику. В 1997 г. Ван стал первым из трех первопроходцев по созданию порталов и привлек значительные сторонние инвестиции – примерно \$7 млн – для своей фирмы Stone Rich Sight благодаря своему успешному опыту разработчика программного обеспечения. Летом 1998 г. он запустил специализированный веб-сайт, демонстрирующий результаты футбольных матчей во время FIFA World Cup, который проходил тем летом во Франции. Это сгенерировало много трафика, и компания перенесла внимание с программного обеспечения на Интернет, и позже, после

слияния с другой компанией, появилась Sina.

Чарльз Чжан (Чжан Чаоян), основатель Sohu, родился в городе Сиань на один месяц раньше Джека. Он выиграл поступление в Университет Цинхуа, где изучал физику, после чего перешел в Массачусетский технологический институт (MIT). После получения степени доктора физических наук Чарльз остался в институте и работал над укреплением американско-китайских отношений в Industrial Liaison Program. Вдохновленный успехом Netscape и Yahoo, Чарльз решил создать свою собственную интернет-компанию. Его первоначальный план заключался в том, чтобы запустить ее в США, но, как недавний иммигрант из Китая, он чувствовал себя исключенным из мейнстрима, в том числе неспособным привлечь к себе интерес медиа – в отличие от двух других основателей порталов, которые боялись репортеров. «Я постоянно чувствовал себя аутсайдером. Например, здесь [в Китае] я получаю приглашения на интервью, но в Штатах я, скорее всего, никогда не оказался бы в их новостях. Поэтому я вернулся».

Чарльз вернулся в Пекин в 1996 г. Он основал свою компанию при моральной и финансовой поддержке двух профессоров из MIT, один из которых – Эд Робертс, который, когда четыре года спустя Soho провел IPO, обладал 5 % акций. Чарльз был единственным из этих трех вернувшимся студентом, известным как «морская черепаха» (*haigui*). Большой опыт, приобретенный им в США, дал ему преимущество. В феврале 1998 г. он стал первым, кто запустил поисковую систему на китайском языке и веб-сайт со стандартами непосредственно от Yahoo – вплоть до имени, которое он выбрал для своего бренда: Sohoo.com. Позднее, правда, он изменил его на Sohu.com.

Уильям Дин (Дин Лэй) родился в Нинбо, на семь лет позднее Джека. Он изучал компьютерные науки в технологическом университете города Чэнду. После возвращения домой в Нинбо он поработал на местную сеть China Telecom, после чего переехал в Ханчжоу на юге Китая для работы на американскую компанию Sybase, а затем – на местную технологическую компанию. В 1997 г. он создал свою компанию, которая предлагала первый в Китае бесплатный двуязычный e-mail-сервис. Предприятие Уильяма скоро стало прибыльным с доходом от лицензирования программного обеспечения для электронной почты для других компаний. Летом 1998 г. Уильям переключил свой бизнес с разработки программного обеспечения на Интернет и запустил сайт NetEase.com. Первоначально популярный в южном Китае, NetEase быстро набрал e-mail-пользователей по всей стране, и к концу 1999 г. их количество достигло 1,4 млн.

Пока эти трое – Ван Чжидун, Чарльз Чжан и Уильям Дин – плавали по волнам нового прекрасного китайского дотком-моря, Джек изнывал на его пыльном «государственном» берегу. Должность, которую он занимал, называлась «генеральный менеджер по технологии распространения информации, компания, созданная Китайским международным центром электронной коммерции (China International Electronic Commerce Center, CIECC), отдел департамента MOFTEC». В CIECC Джек руководил развитием официального сайта MOFTEC, www.moftec.gov.cn, который был запущен в марте 1998 г. Джек позвал присоединиться к нему в Пекине нескольких своих коллег по China Pages и разработал другой сайт для MOFTEC – www.chinamarket.com.cn, который открылся 1 июля 1998 г.

Сайт China Market, содержащий информацию о более чем восьми тысячах товаров, которые делились на шесть категорий, приглашал посетителей размещать товары, запрашивать информацию и вступать в «конфиденциальные бизнес-переговоры в защищенных чатах – Business ChatRooms». Новый сайт получил одобрение государственных чиновников, в том числе министра Ши Гуаншэна из MOFTEC, который назвал его уверенным шагом Китая в век электронной коммерции. Официальное новостное агентство китайского правительства Xinhua одобрительно отозвалось о сайте по причине его «информационной надежности и аккуратной разработки», а все посетители проверялись правительством с целью убедиться, что все они являлись действующими предприятиями.

Реальность, тем не менее, состояла в том, что бюрократия при регистрации на веб-сайте делала его непривлекательным для бизнеса, особенно из-за неспособности сайта проводить заказы и платежи. Другими словами, это была просто более крупная и поддерживаемая государством версия China Pages. Джек рьяно верил в разворачивающийся век электронной коммерции, зная, кроме того, что будущее принадлежит предпринимателям. Позже он вспоминал, что «было слишком сложно создавать электронную коммерцию для правительства. Электронной коммерции следовало начинаться с частных компаний». Работая на CIECC, Джек был погребен под слоями государственных чиновников, в том числе Син Вэя, его свирепого босса в CIECC.

Он все больше расстраивался, наблюдая за успехами тройки лидеров в разработке порталов: «И вот был я, который практиковался пять лет в интернет-сфере. Все менялось очень быстро. Останься я в Пекине, ничего значимого у меня не получилось бы; я не смог бы реализовать свои мечты о частном секторе».

Но государственная служба Джека закончилась, и удача снова

улыбнулась ему, устроив знакомство с Джерри Янгом, сооснователем Yahoo. В последующие годы судьбы Джека Ма и Джерри Янга переплетутся еще сильнее.

Как главного менеджера в Infoshare и сотрудника, бегло говорящего на английском, Джека попросили принять Джерри Янга и его коллег, которые в конце 1997 г. прибыли в Пекин для поиска возможностей для Yahoo в Китае. Опыт Джека в качестве самоявленного туристического гида в Ханчжоу пригодился ему теперь в Пекине, поскольку Джерри путешествовал со своим младшим братом Кеном и хотел увидеть какие-нибудь достопримечательности. Джек представил их своей жене Кэйти, они взяли Джерри, его брата и вице-президента Yahoo Хизера Киллена и поехали в парк Бейхай, напротив Запретного города, и на Великую китайскую стену. Там они сделали фотографию, которая сыграет важную роль в дальнейшей карьере Джека: на ней запечатлена первая его встреча со всемирным королем Интернета того времени.

Старания Джека не прошли даром: в октябре 1998 г. Infoshare была назначена эксклюзивным торговым агентом для Yahoo в Китае.

Джек уже активно планировал, как можно избежать правительственных ограничений. Вернувшись из поездки к Великой китайской стене, он организовал встречу с некоторыми своими коллегами по Infoshare – пикник в честь неофициального запуска Alibaba. Но Джек волновался, что уход с государственной позиции может негативно сказаться на запуске его нового продукта. Друг посоветовал ему симулировать болезнь – обычная уловка, к которой прибегали в Китае для выхода из таких затруднительных ситуаций.

Джек действительно слег с аппендицитом несколькими месяцами позже, но к тому времени он уже был в Ханчжоу и его новый продукт уже начал разрабатываться.

Что в имени...

Джек решил назвать свой новый продукт причудливым для китайского языка словом Alibaba.

Его потом много раз спрашивали, почему он выбрал название, которое звучит по-арабски, а не что-то из его любимых китайских боевых искусств или традиционного фольклора. По его словам, его привлекли ассоциации с образами «Сезам, откройся», так как он ориентировался на мелкие предприятия и хотел, чтобы они «открылись» миру. Он также искал название, которое легко произносится на других языках. Еще ему

понравилось это слово тем, что оно начинается с первой буквы алфавита: «О чем бы вы ни говорили, Alibaba всегда на первом месте».

В Китае в то время была популярной песня «Alibaba Is a Happy Young Man», но Джек говорит, что идея назвать так сайт пришла к нему во время поездки в Сан-Франциско. Однажды он спросил у официантки, знает ли она, что такое Alibaba. Она ответила, что знает, и сказала: «Сезам, откройся». Он задал тот же вопрос еще десятку человек, и все отвечали про Алибабу: сорок разбойников и «Сезам, откройся». «Тогда я понял, что это хорошее название», – говорит Джек.

Но была проблема. Доменное имя alibaba.com оказалось зарегистрировано канадцем, который хотел за него \$4000, и при транзакции такой суммы существовал риск, что он со своей стороны не выполнит условия сделки. Тогда Джек запустил сайт Alibaba на домене alibabaonline.com и alibaba-online.com. Сооснователь Люси Пэн вспоминает, что те, кто состоял в то время в их команде, шутили, что работают на AOL – аббревиатура от Alibaba Online.

Вскоре после этого Джек все-таки решил выкупить доменное имя alibaba.com. Генеральный вице-президент Alibaba Джо Тсай (Tsai) позже рассказывал, что Джек волновался по поводу перевода средств канадскому владельцу домена, пока не убедился, что ситуация под контролем (проблема, которую потом на Alipay решит так называемый процесс условного депонирования): «У него не было таких денег. Но Джек очень разумный предприниматель, он обладает природной способностью сказать: «Ладно, я буду доверять этому парню». Многие предприниматели не доверяют людям». Джек сделал безналичный перевод канадцу, который в итоге оправдал стереотип о честности своей нации, и получил домен alibaba.com.

Lakeside Gardens

Alibaba был запущен в Ханчжоу с помощью друзей, коллег Джека и всех, кто его поддерживал, включая нескольких человек, присоединившихся к нему из China Pages и Infoshare.

21 февраля 1999 г. Джек собрал совещание в своей квартире, расположенной в Ханчжоу, Lakeside Gardens (Hupan Huayuan). Уверенный в своем будущем успехе, он организовал съемку этой встречи. Присутствующие расселись полукругом вокруг Джека, некоторые из них не снимали пальто из-за того, что в квартире было прохладно. Джек попросил своих гостей подумать о том, к чему придет Alibaba через пять—

десять лет. Отвечая на этот вопрос сам, он сказал: «Наши соперники находятся не в Китае, а в Силиконовой долине... Мы должны позиционировать Alibaba как международный веб-сайт».

Реальность была такова, что Джек, не успев на «игру порталов» (когда все создавали порталы), а теперь его превосходили Sina, Sohu и NetEase, должен был найти свою нишу на китайском интернет-рынке.

Порталы пытались захватить все большее количество индивидуальных пользователей, приходящих онлайн, а Джек собирался придерживаться того, что лучше всего знал: малого бизнеса. Джек находил вдохновение в своем любимом фильме «Форрест Гамп», где главный герой делает состояние на ловле креветок после шторма, и, в отличие от сайтов b2b (бизнес – бизнесу) в США, которые фокусировались на крупных компаниях, он решил сосредоточиться на «креветках»: «Американские b2b-сайты – это киты. Я не знаю никого, кто бы сделал деньги на китах, но видел многих, кто заработал на креветках».

Когда в начале 1999 г. Джек создал Alibaba, в Китае насчитывалось всего два миллиона интернет-пользователей. Тем не менее в ближайшие шесть месяцев эта цифра увеличится в два раза, а затем удвоится снова, составив к концу года уже девять миллионов. К лету 2000 г. в Китае будет 17 млн интернет-пользователей.

Персональные компьютеры по-прежнему стоили много – \$1500, но цены начали падать, когда новые компании на рынке, такие как Dell, открыли магазин для конкуренции с местными производителями Founder, Great Wall и Legend (впоследствии переименованная в Lenovo). Продажи новых персональных компьютеров (по-прежнему в основном бизнесменам и государственным представителям) достигли пяти миллионов в 1999 г.

Благодаря государственной политике информатизации Интернет становился доступнее. Тем не менее процесс подключения к локальной телефонной компании все еще занимал месяцы и по цене доходил до \$600. Но в марте 1999 г. правительство убрало плату за установку второй телефонной линии, а также сократило стоимость самого Интернета: в 1997 г. она в среднем составляла \$70 в месяц, а к концу 1999-го снизилась до всего \$9 за месяц онлайн-серфинга.

Миллионы молодых образованных людей стали выходить онлайн с мест учебы или работы, другие – из интернет-кафе, которые появлялись по всей стране, как грибы после дождя. Бизнес-модель Yahoo в США заключалась в том, чтобы заработать деньги на растущем рынке онлайн-рекламы. Три китайских портала-флагмана тоже планировали получить кусок быстро растущего онлайн-пирога, который в 1998 г. составлял всего

\$3 млн, а в 1999-м достиг \$12 млн. Но даже в Штатах Yahoo теряла деньги, а доход интернет-пользователей в Китае не позволял им обрести привлекательность в глазах рекламодателей. Потенциальный доход для порталов был гораздо ниже их расходов. Тем не менее по «нелогичной» логике развития дотком-бума потери не только допустимы, но и являются своеобразным знаком почета: чем больше потери, тем больше амбиции компании. Венчурные фирмы были готовы ликвидировать этот разрыв.

Еще до того, как Alibaba запустился, Sina, Sohu и NetEase начали завоевывать поддержку венчурного капитала, активно соревнуясь за новых пользователей и инвестиции.

Sina была основана в декабре 1998 г. путем слияния фирмы Ван Чжидуна SRS с американской компанией Sinacer тремя студентами Стэнфордского университета родом из Тайваня. Дэниэл Мао, ранний инвестор в SRS в Walden International Group, помог договориться о слиянии. Sina.com был запущен в апреле 1999 г. и за последующий месяц привлек \$25 млн из венчурного капитала от инвесторов, среди которых числились Goldman Sachs, Walden и японский SoftBank.

Sohu привлекла \$10 млн в 1998 г. и еще больше в последующем году благодаря стремительно растущему трафику в ее китайскоязычной поисковой системе. Ее основатель, Чарльз Чжан, наслаждался пришедшей к нему известностью в Китае и взял на работу учившегося в Стенфорде Виктора Коо для усиления менеджмента в Sohu. Последний в дальнейшем покинет компанию, чтобы основать Youku – китайский ответ YouTube. Чжан также пытался нанять Джека на должность главного операционного директора (COO, Chief Operating Officer), но безуспешно.

NetEase была последним из трех порталов, который получил венчурный капитал по одной простой причине: основатель компании Уильям Дин не нуждался в этом, так как мог рассчитывать на доход от лицензирования программного обеспечения для электронной почты, который он лично разработал. Когда его компания стала публичной в 2000 г., из всех основателей порталов Уильям Дин обладал самой высокой долей в уставном капитале – 58,5 %.

Наблюдая за этими процессами со стороны, Джек понял, что, если он хочет когда-либо получить венчурный капитал или догнать «пионеров порталов», дистанция с которыми все более увеличивалась, ему придется постараться. Чтобы Alibaba процветала, ему нужно внедрять жесткую корпоративную этику и обеспечить полный разрыв отношений с бюрократической культурой, которую он и некоторые его коллеги только что оставили в Пекине. Джек убеждал тех, кого он собрал в своей квартире,

«познать жесткий характер работы Силиконовой долины... если мы будем приходить на работу к 8 утра, а отправляться домой в 5 вечера, то высокотехнологичной компании не получится, и Alibaba никогда не придет к успеху».

Джеку нравилось возводить компании Силиконовой долины на пьедестал, но также ему импонировало поддерживать команду, говоря, что Alibaba способна обыграть их: «Американцы сильны по части «железа» и систем, но в программном обеспечении и информационном менеджменте китайцы им ничуть не уступают... Я верю, что каждый из нас может стоять десяти американцев».

Alibaba формировалась в то время, когда стоимость акций дотком-компаний заставляла даже его преданных коллег волноваться о том, что пузырь скоро лопнет. Беседуя с ними в своей квартире, Джек пытался их успокоить: «Достиг ли Интернет своего пика? Достаточно ли мы сделали?... Не волнуйтесь. Я не думаю, что мечта об Интернете лопнет. Но нам придется заплатить достаточно высокую цену в последующие три—пять лет. Это для нас единственный способ преуспеть в будущем». Для того чтобы сплотить команду, Джек поставил цель – выйти на IPO в течение трех лет. «Однажды мы станем компанией, включенной в список торгов, и тогда каждый из нас получит... не такую квартиру, а 50 квартир, как эта. Даже если мы проиграем, у нас все равно останется команда. Мы все равно поддержим друг друга. Так чего вы тогда боитесь?»

Хотя Джек и Кэйти были главными владельцами акций компании, Alibaba основали в общей сложности 18 человек, шесть из которых женщины. Никто из них не являлся представителем привилегированного круга, не оканчивал престижных университетов и не работал в известных компаниях. Это была команда «обычных» людей, связанных между собой энергией Джека и его нетрадиционными стратегиями управления. Чтобы взрастить корпоративный дух, Джек обратился к своим любимым романам Цзинь Юна и дал каждому из сотрудников свое командное имя. Себя он назвал Фэн Цин-ян. В романе *Swordsman* это живущий уединенно мастер кунг-фу, который готовил юных учеников стать героями. Как бывший учитель Джек идентифицировал себя с таким персонажем и его «непредсказуемым, но заботливым» характером.

Джо Тсаи приходит в Ханчжоу

В мае 1999 г. Джек встретил Джо Тсаи, родившегося на Тайване и жившего в Гонконге инвестора. Джо станет правой рукой Джека – роль, которую он выполняет вот уже в течение 17 лет и по сей день. Взаимосвязь этих двоих превратится в одно из самых плодотворных и прочных партнерств в истории китайского бизнеса.

Джек гордится тем, что является «на 100 % сделанным в Китае», однако сотрудничество с Джо Тсаи, выходцем с Тайваня, сильно повлияет на успех Alibaba.

Я впервые встретил Джо на заре существования Alibaba, в 1999 г., вскоре после того, как он присоединился к команде. Весной 2015 г. я снова прибыл в Ханчжоу с целью понять, что именно в Джо так привлекло Джека. Хотя они родились в один год, они были очень разными. Джо родился в престижной семье, получил отличное образование и профессиональный опыт.

В возрасте 13 лет, почти не говоря по-английски, Джо из Тайваня отправился учиться в Lawrenceville School, элитную школу-интернат в Нью-Джерси. Там он преуспел не только в учебе, но и в игре в лакросс, которая, по его словам, помогла ему ассимилироваться в американской культуре и понять важность командной работы: «Спорт дал мне жизненно важные уроки работы в команде и настойчивости. Хотя я никогда не получал пас, играя на третьей линии, являться частью команды было лучшим опытом в моей жизни».

Джо выиграл поступление в Йельский колледж, где изучал экономику и восточноазиатские исследования, а затем перешел в Йельскую школу права, после которой начал карьеру в Нью-Йорке, в легендарной юридической фирме Sullivan&Cromwell, подрабатывая, кроме того, в фирме по перекупке компаний. Но Джо хотел приобрести опыт инвестирования в Азии. Он переехал в Гонконг для работы в Investor AB – инвестиционной шведской компании, принадлежащей могущественной династии Валленбергов. Когда дотком-бум набирал обороты, Джо начинал искать возможности объединиться с предпринимателем.

Я спросил Джо, как он вышел на связь с Джеком. «Мне хотелось быть более вовлеченным в технологические стартапы. Из-за того что я осуществлял инвестиции в Investor, находясь в составе руководства, я всегда чувствовал некоторую дистанцию между руководством и

менеджментом. Я сказал себе, что должен быть вовлечен в операции».

Джо сначала услышал о Джеке от друга семьи Джерри Ву, тайваньского бизнесмена, который управлял коммуникационным стартапом. После того как Джерри вернулся из Ханчжоу, он связался с Джо и сказал: «Ты должен поехать и познакомиться с этим парнем, Джеком Ма из Ханчжоу. Он в каком-то смысле безумец. И у него большие перспективы».

Джерри Ву надеялся, что Alibaba сможет принять на себя руководство его стартапом, и попросил Джо о помощи.

Джо дал согласие и полетел из Гонконга в Ханчжоу, чтобы встретиться с Джеком в его квартире в Lakeside Gardens. «Я до сих пор помню первое впечатление от его квартиры. Она напомнила мне жилье моей бабушки в Тайпее. Когда ты заходишь в здание, попадаешь на старую и узкую лестницу. Там стоял неприятный запах. Я был в костюме. Дело было в мае – жарко и влажно».

Джо вспоминает, как Джек подчеркивал свою амбициозную цель относительно Alibaba: помочь миллионам китайских фабрик находить для своих товаров аутлеты за границей. Владельцам фабрик не доставало навыков, чтобы торговать произведенными ими вещами самостоятельно, так что, по словам Джека, у них почти не было выбора, кроме как продавать свои товары через государственные трейдинговые компании. Джек предлагал убрать посредников – всегда стоящая идея.

Джо заинтриговало то, как говорил Джек: «...сидя задом наперед на стуле, хлопая, как персонаж романа о кунг-фу». Внимательно слушая, как Джек легко переходит на беглый английский, Джо был впечатлен. «Этот парень хорош», – подумал он.

Когда Джек говорил на северокитайском языке (мандарин), это напоминало Джо о его собственном деде, который был родом из Хучжоу, городского округа рядом с Ханчжоу. Ведя разговор на северокитайском, Джо начал с извинений перед Джеком за то, что он не говорит на диалекте Ханчжоу. Полагая, что это может помочь наладить контакт, Джо добавил: «Я говорю на шанхайском. Мои родители выросли в Шанхае». Вспоминая ту первую встречу, Джо улыбается. «Я не думал тогда, что люди из Ханчжоу ненавидят шанхайцев. Они думают, что они слишком хитрые, слишком коммерциализированные, слишком ориентированы на деньги. Позже Джек сказал мне, что существует три вида людей, которым он не доверяет: шанхайцы, тайваньцы и гонконгцы». Но каким-то образом Джек и Джо, который являлся тайваньцем, говорящим на шанхайском диалекте и живущим в Гонконге, нашли общий язык. «Это была судьба, что мы в итоге начали работать вместе».

Джо вернулся в Гонконг и поделился положительными впечатлениями от встречи с Джеком со своей женой Кларой. Но променять свою хорошо оплачиваемую работу в Гонконге на стартап в Ханчжоу было большим риском, особенно учитывая то, что Клара носила их первого ребенка. Поэтому Клара предложила, что поедет в Ханчжоу вместе с Джо.

Джек помнит их первый приезд. Клара сказала ему, что хочет увидеть Alibaba, от которой ее муж пришел в такой восторг: «Если я соглашусь с ним, то тоже буду в восторге. Если не соглашусь, он будет ненавидеть меня всю оставшуюся жизнь».

Джо тоже тщательно размышлял перед тем, как решиться. «Я приехал во второй раз, поскольку что-то привлекло меня в Джеке. Не только его личность, не только огонек в глазах, но и команда людей, его преданных сторонников – они верили в него, в его видение. Я сказал себе: если я собираюсь присоединиться к команде, то это она. Вот абсолютный лидер, на котором все держится. Я просто ощутил, что мне это очень близко. Кто бы на моем месте почувствовал иначе?»

Джек произвел впечатление на Джо, так как он сильно отличался от тех предпринимателей, которых тот встречал ранее или про которых читал. Джек говорил Джо, что для него друзья так же важны, как и семья. При этом в круг его друзей входили и коллеги. Если сравнивать Джека со, скажем, Стивом Джобсом, то они разные люди до мозга костей.

Джо нравился тот факт, что Джек открыто говорил о своих слабых местах. «Я думаю, что появление меня на сцене было очень непривычным явлением. До этого я работал юристом. Я мог помочь оформить юридический статус компании и поднять капитал. Поэтому я полагаю, что сразу, с первого дня, мы установили связь».

Когда я впервые встретил Джо, нашел его очень спокойным и сдержанным, во многом он представлял собой противоположность Джеку, с его энтузиазмом и непредсказуемостью. По мере того как я все больше работал с ними, я оценил то, как профессионализм Джо, проявлявшийся, скажем, в тщательном составлении контракта, помогал Alibaba использовать энергию и энтузиазм Джека. Основатель другой китайской интернет-компании, с которым я беседовал, признал, что «в те начальные времена Джо особенно сильно контролировал Джека».

Сам Джо скромно отзывается о своей роли в компании. Когда я спросил его, рассматривал ли он себя в качестве советника Джека, он ответил, что предпочитает думать о себе как о его переводчике: «Джек очень умный. Но иногда он говорит вещи, которые люди неверно понимают, и я был готов их объяснять».

Сам Джек расхваливал Джо, часто отдавая ему должное за риск, на который тот пошел, присоединившись к Alibaba в далеком 1999 г. Несколько лет назад перед аудиторией в Тайпее Джек сказал: «Сколько из вас пожертвовали бы хорошо оплачиваемой работой, как он?» И добавлял: «Это мужество. Это действие. Это настоящая мечта».

В далеком 1999-м Джо рискнул, однако он не действовал вслепую. Джо повысил свои шансы тем, что сначала подготовил компанию к привлечению инвестиций, а затем взял на себя управление поиском первого инвестора.

Джо сказал своему начальнику в Investor AB, где он сохраняет свою должность и по сей день, что он тратит свое личное время на помощь предпринимателю, с которым познакомился в Китае.

Джо должен был работать в Alibaba над приведением в порядок документов. Как и во многих стартапах, там было над чем поработать: «Когда я приехал в Ханчжоу, Джек еще не зарегистрировал компанию, он даже не начинал заниматься оформлением. Это был просто веб-сайт».

Первое задание, выпавшее на долю Джо, – задокументировать акционеров Alibaba: «Я позвонил ему и говорю: «Джек, я занимаюсь оформлением компании. Кто акционеры?» Он передал мне по факсу список имен. У меня открылся рот, потому что все эти ребята, которые были в его квартире, числились в списке как владельцы акций. Так что с первого дня он раздал достаточно много [долей в капитале компании]». Но, просматривая эти восемнадцать имен, Джо понял, что «каждый играл важнейшую роль в команде, будь то сфера разработки или поддержки клиентов». Он смеется, когда вспоминает прозвище Potato (Картошка), принадлежавшее сооснователю Люси Пэн, которое она использовала, когда отвечала на электронные письма западного клиента Alibaba.

Следующим шагом Джо стало стремление понять тех, кто пользуется услугами Alibaba. Он спросил команду, сколько клиентов у них было. Когда они назвали цифру – 28 тысяч, Джо воскликнул: «Вау, это количество впечатляет!» Тем не менее вся информация о клиентах хранилась в рукописном виде, о каждом просто листы бумаги, сложенные в папку.

Alibaba не приносила большой прибыли и срочно нуждалась в увеличении капитала. «Конечно, в то время в Китае не существовало доступного капитала. Он был весь американский». Наблюдая, как это делали Sina, Sohu и NetEase, Джо зарегистрировал офшорную компанию, выписав персональный чек на \$20 000 на юридическую фирму Fenwick & West, чтобы подготовить корпоративную структуру Alibaba и привлечь

венчурный капитал. Все, что им было нужно теперь, – это найти инвесторов. Они с Джеком полетели в Сан-Франциско.

По прибытии они заселились в дешевый отель на Юнион-сквер и на следующее утро направились в Пало-Альто на встречу с несколькими представителями венчурных фирм. Однако переговоры прошли плохо. Джо вспоминает, что их заваливали вопросами: «Что вы пытаетесь делать? Какая у вас бизнес-модель?» А у них не было даже презентации для инвестора. «Я пытался подготовить что-нибудь вроде бизнес-плана». Но Джек сказал, что он не составляет бизнес-планы и что он просто хочет поехать и познакомиться с людьми, поговорить с ними.

Поездка обернулась провалом, хотя одно вселяющее надежду знакомство состоялось: в Пало-Альто, на утренней встрече с Томасом Нг, сингапурским инвестором из Venture TDF. Венчурные фирмы особо не интересовались моделями business-to-business (b2b) в электронной коммерции: они казались скучными по сравнению с удивительным окружением Yahoo, куда были способны подключиться Sina, Sohu и NetEase. Существовала пара b2b, примеров, которые привлекли венчурные деньги – Agiba.com и Commerce One, – но они располагались в США и, в отличие от Alibaba, работали на гораздо более зрелый рынок.

Достигать успеха в фандрайзинге начали и другие перспективные игроки в сфере китайской электронной коммерции. Одним из них было предприятие под названием 8848.com. Основанное в апреле 1999 г. и формирующее свой бизнес на Amazon, 8848 продавало книги, программное обеспечение, электронику и другие местные товары – например, популярные в то время карты для ip-телефонии. У этой компании был надежный поручитель – 46-летний Чарльз Сюэ (Сюэ Бицунь), который учился в UC Berkeley в то же самое время, что и основатель SoftBank Масаёси Сон. Президент 8848, Ван Цзюньтао, в Китае был более известен в медийных кругах, чем Джек. Другая компания, NetEase, тоже экспериментировала с потребительской электронной коммерцией и в июле 1999-го провела один из первых в Китае онлайн-аукционов. Тогда сайт продал 100 персональных компьютеров на общую сумму \$150 000. Кроме того, развивался и еще один новый бизнес, построенный на модели eBay: фирма EachNet, базирующаяся в Шанхае, которую возглавлял гениальный молодой выпускник Гарварда Шао Ибо, известный также как Бо Шао.

Джек был убежден, что как крупнейший в мире поставщик трудоемких товаров Китай был готов к b2b электронной коммерции. Но другие предприниматели тоже пришли к этому заключению. Компания из

Калифорнии запустила b2b-веб-сайт под названием MeetChina.com и обеспечила себя финансированием венчурной фирмы IDG. Примерно через год этот сайт привлечет более \$40 млн венчурного капитала – гораздо больше, чем Alibaba. MeetChina также преуспел в получении финансирования государств, расположенных по обе стороны Тихого океана.

В Пекине основатели MeetChina.com заявили об особенных взаимоотношениях с влиятельным Министерством информатизации. Во время запуска в апреле 1999 г. компания позиционировала себя как первый в Китае крупный b2b-портал, который спонсируется государством. Соучредитель Кеннет Леонард расхваливал свои связи в Вашингтоне, заявляя о своих деловых отношениях с Нилом Бушем, младшим братом Джорджа У. и Джеба Буша. Он добивался приглашения в Белый дом, а также информационной поддержки для продвижения компании в Азии путем подписания соглашения во Вьетнаме, во время революционного президентского визита Билла и Хиллари Клинтон в последующем году.

В области связей с общественностью у MeetChina тоже было все хорошо. Один из ее соучредителей, Том Розенталь, рассказывал изданию *Wall Street Journal*: «У нас есть сервисы для того, чтобы сделать процесс покупки в Китае таким же простым, как в местном магазине электроники». В последующие месяцы MeetChina откроет девять офисов и наймет более 250 сотрудников по всему Китаю, подписав внушительные партнерские соглашения с большим количеством компаний, включая Dun & Bradstreet и Western Union.

Таким образом сайты b2b, поддерживаемые китайскими государственными агентствами, активизировали усилия, и среди них был и chinamarkets.com, который помогал основать Джек. Видя, как Alibaba набирает обороты с компаниями в провинции Чжэцзян, соседняя провинция Цзянсу запустила собственный сайт – Made-in-China.com.

Джек пребывал в уверенности, что, только избавившись от тисков правительства, он сделает свой подход «клиент на первом месте» весомым преимуществом перед другими сайтами, которые в первую очередь стремились угодить государственным чиновникам.

Ни один из этих сайтов не стал сильным конкурентом Alibaba. Главным врагом фирмы оказалась даже не компания «новой экономики». Им стал издатель торговых журналов.

Global Sources существовал к тому времени уже более трех десятилетий. Компанией управлял ее основатель Мерле Хинрикс – живущий в уединении американец, чьей операционной базой являлась 50-

метровая яхта на Филиппинах. Хинрикс был родом из Небраски, но с 1965 г. постоянно проживал в Азии. Его бизнес, первоначально известный как Asian Sources Media Group, поставил на поток толстые торговые каталоги азиатских производителей электроники, часов, компьютерных игрушек и спортивных товаров. Такие каталоги рассылались закупщикам вроде Walmart и приносили заказы на сотни миллионов долларов в год.

Не желая отказываться от выгодного офлайн-бизнеса, Global Sources беспокоилась о выходе в онлайн. Хинрикс пренебрежительно отзывался о b2b-сайтах: «Поставщики и покупатели были довольны факсом – он был простой в использовании и дешевый».

Но по мере распространения Интернета такие компании, как Alibaba, получали возможность стать новым лицом азиатского бизнеса. И хотя поиск инвесторов не давался Alibaba легко, компания имела успех у СМИ, и все благодаря харизме Джека и его дару красноречия.

17 апреля 1999 г. издание *The Economist* опубликовало статью под названием Asia Online. Ее подзаголовок гласил: «У Америки есть Джефф Безос, а у Китая – [Джек] Ма Юн». Джо прочитал эту статью во время перелета в Ханчжоу для встречи с Джеком, что подогрело его интерес к Alibaba.

Статья была написана Крисом Андерсоном, который тогда жил в Гонконге. Я связался с ним и спросил, что заставило его написать о Джеке в таком хвалебном тоне. Проведя более десяти лет на должности главного редактора журнала *Wired*, сейчас Крис живет в Беркли, Калифорния, где является сооснователем и CEO компании 3D Robotocs – производителя дронов. Крис вспоминает свою первую встречу с Джеком в далеком 1999 г. в Гонконге: «Джек приехал поговорить о том, что тогда было идеей Alibaba. Я подумал, что это великий бизнес, но отвратительное название. Нет нужды говорить, что он не прислушался к моему совету, но с тех пор мы стали друзьями».

Крис объяснил мне, что в своей статье в *Economist* он сравнивает Джека с Джеффом Безосом на том основании, что «они оба умные предприниматели, которые разбогатели, так как были среди первых, кто стал использовать потенциал Интернета. Но на этом сходство заканчивается». Конечно, Джек еще многие годы не будет по-настоящему богат, но то впечатление, которое он произвел на Криса своим заразительным энтузиазмом, свидетельствовало о том, какой важной составляющей являлась «Магия Джека» для дела развития Alibaba.

Chinadotcom

Тем не менее Джек и Джо не знали, что, пока они с пустыми руками возвращались из Силиконовой долины обратно в Азию, в их судьбах назревал переворот. Его причиной стало событие, ознаменовавшее начало золотой лихорадки китайского Интернета: IPO на бирже Nasdaq портала China.com.

China.com управлялся компанией Chinadotcom, частью China Internet Corporation (CIC), а возглавлял его организатор сделок из Гонконга Питер Ип (Peter Yip). Ничто не предвещало, что Ип станет китайским интернет-предпринимателем. Он родился в Сингапуре, а не в Китае, жил в Гонконге и был примерно на десять лет старше Джека и создателей порталов; мало кто слышал про него или его сайт в Китае.

Однако как только инвестирование в дотком достигло пика в США, оказалось, что у CIC есть несколько очень важных активов: доменные имена china.com, hongkong.com и taiwan.com. Используя это в качестве движущей силы, Ип привлек несколько влиятельных поручителей, включая пару America Online (AOL) и Xinhua, китайское государственное новостное агентство. AOL он предложил свои сервисы как шлюзы на китайский рынок. Xinhua Ип пообещал «выстроить стены» вокруг контента, убрав всю нежелательную информацию из Интернета.

Ип назвал свой проект China Wide Web, то есть «Китайская паутина». В своей речи в Гарвардском университете он уверял, что большая часть интернет-контента «нерелевантна для большинства китайцев». Расхваливая покровительство Xinhua, он заявил, что китайское правительство создало интернет-стратегию и «попросило меня помочь сделать механизм, который позволит людям стать ее участниками». Раздел новостей на его сайте china.com проходил под ужасающим девизом: «Мы посидим в Интернете за вас». Но китайские пользователи хотели получить доступ к Интернету без купюр, и над этим усердно работали такие местные предприниматели, как создатели трех порталов-флагманов. Попытки Питера Ипа получить поддержку китайских пользователей не удавались. Его подход, основанный на отношениях, проигрывал подходу нового поколения технически подкованных интернет-предпринимателей Китая.

Тем не менее Питер Ип обошел своих конкурентов с материкового Китая в одном важном аспекте: он действительно знал, как привлечь деньги, и получил инвестицию в china.com на \$34 млн долларов от AOL, а затем в июле 1999 г. вышел на IPO-компаниях на Nasdaq.

Люди, которые работали в интернет-секторе Китая, резко критиковали

эту компанию и ее заявления. Я был одним из них и говорил *New York Times*, что China.com не был в курсе того, что нужно интернет-пользователям Китая, и что компании, которые заключают с ним сделки, на самом деле оказывают себе медвежью услугу. В июне 1999 г. я написал отчет с предупреждением о том, что если China.com выйдет на IPO до того, как это сделают «настоящие» китайские порталы, то это «будет означать триумф формы над смыслом и сильно испортит рынок для интернет-компаний материкового Китая». Как же я ошибался! Вместо уничтожения возможностей для китайских технологических IPO China.com только подогрел рынок.

13 июля 1999 г. China.com разместила свои акции на Nasdaq. Биржевой код компании был таким же броским, как и название сайта – CHINA. Поставив на \$20, в тот день биржа закрылась на \$67. Что в имени? В случае с China.com компания, о которой люди в Китае вряд ли слышали, и ответом стали 84 млн долларов. Сумма, которую компания получила в ходе IPO, к которой добавились 400 млн в следующем феврале при втором размещении, в результате компания стала стоить \$5 млрд. China.com было получено столько денег, что банкротом она могла бы стать не ранее чем через 11 лет.

Волны потрясения, вызванные первой публичной продажей акций China.com в июле 1999 г., прокатились по зарождавшемуся в материковом Китае технологическому сообществу. Как мог парень с веб-сайтом, о котором почти никто не слышал, заполучить столько денег за одну ночь? Этот IPO запустил истерию вокруг инвестиций и заключения сделок: «Если China.com смог сделать это, то и мы сможем!» – думали предприниматели по всей стране.

Инвестиции Goldman и SoftBank

*Интернет – как пиво... все хорошее – сверху.
Никто не захочет пить пиво без пены.
Джек Ма*

В первый день торгов на Nasdaq China.com компания со всего \$4 млн годового дохода и потерявшая \$9 млн в конце дня стоила \$1,6 млрд. Питер Ип выставил только небольшое количество акций, так что инвесторы рыскали в поисках покупки акций других китайских интернет-компаний. Но это оказалось проблемой: их не было.

Воспользовавшись моментом, венчурные компании и предприниматели ринулись в бой. В Гонконге случился внезапный взрыв технологических собраний, быстрых встреч «вслепую» молодых предпринимателей с инвесторами, которые хотели финансировать их. Один из самых крупных митапов (регулярные встречи) проходил под названием I&I, что являлось сокращением от Internet & Information Asia. Обычно несколько человек собирались за столом одного из крошечных баров квартала Лан Квай Фонг, неподалеку от центрального бизнес-района Гонкога. Но IPO China.com изменило все. Внезапно сотни людей пришли на I&I, место встреч переместилось в пятизвездочные отели вроде «Ритц-Карлтон», а банки и юридические фирмы боролись друг с другом за право выступить спонсорами шампанского и закусок. Гонконг был готов к заключению контрактов, но рынок и предприниматели находились по другую сторону границы, в материковом Китае. Неожиданно Пекин и Шанхай оказались полны специалистов по оформлению сделок. Китайский интернет-пузырь официально стартовал, и новые дотком-компании начали прорастать как сорняки. Alibaba придется побороться за свою долю под солнцем.

Освещение СМИ

Еще до того, как активизировались венчурные компании, иностранные СМИ начали освещать историю развития Интернета в Китае. Джек стал постоянным гостем технологических и инвесторских конференций по всей стране, а его цитаты обрели невероятную популярность.

Вскоре после IPO China.com журнал Business Week опубликовал материал, в котором назвал Джека одним из веб-мастеров Китая. Alibaba тогда еще не производила значимого дохода, но Business Week предсказал, что инвестирование в b2b электронную коммерцию может принести еще большие доходы, чем инвестирование в три самых известных портала Китая.

31 августа 1999 г. в ведущем гонконгском англоязычном ежедневном издании *South China Morning Post* была опубликована статья моего коллеги Теда Дина. Тед впервые встретился с Джеком примерно за год до этого, когда Джек еще работал на правительство. В своей статье Тед прогнозировал, что Alibaba может стать глобальным локомотивом b2b электронной коммерции. Джек на это ответил так: «Мы не хотим быть номером один в Китае. Мы хотим быть номером один в мире».

В нашем маленьком агентстве по инвестиционным консультациям мы слышали множество подобных заявлений и уже стали немного циничны по отношению к дотком-буму. Но после интервью с Джеком для статьи в Ханчжоу несколькими днями ранее Тед сказал мне, что в этом человеке было нечто, отличающее его от остальных. Я понял, что надо с ним пообщаться.

Когда Джек пригласил меня на встречу, я не раздумывая прыгнул в поезд Шанхай – Ханчжоу и забронировал номер в ShangriLa Hotel – том же отеле, где Джек, будучи мальчишкой, впервые подошел к Дэвиду Морли, чтобы поговорить по-английски. Заселившись в номер, я взял такси до квартиры в Lakeside Gardens.

Надо сказать, Джек сразу же поразил меня своим заразительным энтузиазмом, а также силой своего обаяния, которым он, без сомнения, был обязан детству в семье, где родители практиковали *pingtan* – традиционное искусство, включающее в себя комедийные практики.

В своей статье Тед цитирует слова Джека: «Если ты планируешь, то проиграешь. Если не планируешь, то выигрываешь». И после работы в Пекине, городе с пятилетним планом развития, я нашел спонтанность Джека бодрящей. С ним стали связываться специалисты из-за границы, и Alibaba, таким образом, начинала выходить на международный уровень. Кроме того, значимым фактором для этой фирмы было то, что одну треть руководящей команды учредителей Alibaba составляли женщины – в отличие от многих компаний Силиконовой долины.

Инвестиция Goldman

Тем временем в Гонконге вскоре после неудачной поездки в Силиконовую долину с целью фандрайзинга Джо начал переговоры об инвестировании в Alibaba с Transpac – фондом, базирующимся в Сингапуре. Скоро они пришли к соглашению, по которому Alibaba оценивалась в \$7 млн. Но Transpac настаивал на обременительных условиях, и Джо решил отказаться.

Он позвонил своему другу в Goldman Sachs. Как и Джо, Ширли Лин (Shirley Lin) была родом из Тайваня, а образование получала в США. Они познакомились десять лет назад, и это знакомство стало для Alibaba судьбоносным.

Летом 2015 г. я встретился с Ширли в Нью-Йорке – поговорить о повторном инвестировании Goldman Sachs в Alibaba в 1999 г. Мы с Ширли знали друг друга с 1999 г. Мы были одноклассниками в Morgan Stanley, инвестиционном банке, в котором оказались после выпуска из института. Пока я оставался в Morgan Stanley, Ширли покинула его через несколько лет ради Goldman Sachs, чтобы заняться инвестициями в азиатские технологические и интернет-компании.

За десять лет до сделки с Alibaba Ширли и Джо случайно встретились во время авиаперелета из Тайпея в Нью-Йорк. «Я возвращалась в Гарвард, а Джо – в Йель. Мы сидели рядом», – вспоминает Ширли. По ее словам, на протяжении почти всего полета Джо был с головой погружен в книгу по конституционному праву. Он вспоминает, что Ширли от корки до корки прочитала Wall Street Journal. Через некоторое время у них завязалась беседа. Они обсудили книги и экзамены, которые ждали их в институте, и, по словам Ширли, «довольно скоро стали жаловаться друг другу на судьбу».

Как обнаружили ранее Джек и Джо, в Азии было мало инвестиционных фирм с опытом взаимодействия с технологическими компаниями. В 1999 г. Ширли уже занималась тем, что начала ставить деньги на кон компаний китайского Интернета, в том числе она инвестировала во все три портала-флагмана. Goldman инвестировал напрямую в Sina и NetEase и косвенным образом в Sohu.

Goldman предоставил Ширли и ее команде свободу действий при условии, что она сохранит инвестиции ниже \$5 млн. Это были копейки для Goldman, отдела Principal Investment Area (PIA), который инвестировал \$1 млрд в технологические компании с 1995-го по 2000 г., четверть – в

компании Азии.

С такими небольшими средствами уже на территории Азии Ширли засыпали предложениями об инвестициях ее одноклассники из Гарварда и другие друзья в погоне за новой волной дотком-богатств. Качество предоставленных ими бизнес-планов было довольно низким, часто они просто копировали их друг у друга. Ширли со своей командой работала круглые сутки, продираясь через стопки заявок и инвестируя, по ее оценкам, в менее чем одну из тысячи компаний.

Хотя самым простым путем было инвестировать в компании хотя бы с одним известным показателем – основателями, которые были ее друзьями или одноклассниками, – Ширли в интересах развития Интернета в Китае предпочитала разыскивать местные замороженные таланты: «Я действительно думала, что для того, чтобы инвестировать в Китай, нужно знать местный рынок».

Но продираться через китайские стартапы было несладко. Путешествуя по грунтовым дорогам провинциальных городов, Ширли чувствовала себя больше специалистом по кредитованию от Asian Development Bank, чем инвестиционным банкиром. Кроме того, часто она сталкивалась с тем, что ее не воспринимали всерьез: «Даже когда мы были в Goldman, люди в Китае не знали, кто мы такие. Они спрашивали: «Вы – миссис Голдман? Вы замужем за владельцем этого бизнеса?» Они думали, что Goldman и Sachs – это два человека, которые владеют компанией, а я – жена одного из них».

И когда Джо Тсаи обратился к Ширли по поводу стартапа местного предпринимателя в Ханчжоу, она заинтересовалась – особенно когда он сказал, что собирался присоединиться к компании. В конце сентября 1999 г. Ширли решила прилететь из Гонконга в Ханчжоу, чтобы встретиться с Джеком.

Джек, как она вспоминает, был «настолько местным, насколько это возможно».

«Я пришла в квартиру, где они все работали круглые сутки без выходных. Там стоял затхлый запах. Нельзя сказать, что идеи Джека были оригинальны – их уже воплощали в других странах. Но он был абсолютно увлечен тем, чтобы реализовать их в Китае. Я осталась под впечатлением от увиденного».

Как и Джо, Ширли больше впечатлила команда, чем сам бизнес, и именно это стало настоящей причиной, по которой она решила инвестировать: кто они такие? какова их история? Но она была знакома с

Джо и увидела Джека и его команду в действии: «Правда, на меня повлияли Джек и его люди». Ширли вспоминает, как ее поразило, насколько усердно трудится жена Джека, Кэйти. Она и Джек, по словам Ширли, работали как революционные сподвижники.

В Alibaba обращались и другие инвесторы, но Ширли знала, что инвестиции Goldman внесут решающий вклад в этот неизвестный китайский стартап. Они обсудили инвестиции за чаем. Ширли сказала Джеку и Джо, что если Goldman вложит средства, то она лично позаботится о том, что про Alibaba узнают во всем мире. С такими b2b-конкурентами, как MeetChina, ждущими своего часа и активно собирающими средства, данное предложение было слишком соблазнительным, чтобы отказаться от него. Ширли договорилась о приобретении контрольного пакета Alibaba за \$5 млн. Она вернулась в Гонконг, где ее коллеги, Пол Янг и Оливер Вайсберг, подготовили перечень условий для инвестиции.

В следующие выходные Ширли купалась со своей семьей на пляже Repulse Bay в южной части острова Гонконг, когда у нее зазвонил телефон. Это был Джек. Он действительно очень хотел заключить сделку, но просил Ширли оставить ему более значительную долю компании. Джек объяснял свою просьбу тем, что если Goldman заберет контрольный пакет акций, то он не сможет чувствовать себя настоящим предпринимателем. Джек поведал ей, как он вложил все, что имел, в данное предприятие. «Это моя жизнь», – констатировал он. Тогда Ширли спросила: «Что вы имеете в виду, говоря, что это ваша жизнь, ведь вы только начали?» И Джек объяснил, что Alibaba является уже третьим его предприятием. В итоге ему удалось убедить ее. Перечень условий инвестиции был подготовлен, но в нем цифры были заключены в скобки, поэтому их было легко изменить: Goldman инвестировал \$5 млн в 500 000 акций – половину компании, оставляя право вето на ключевые решения.

Сразу после того, как Ширли согласилась с новыми условиями, на середине их телефонного разговора она случайно уронила телефон в море. «Упс, – подумала она про себя, – кажется, уплыли пять миллионов долларов».

Таким образом, Джек преуспел в переговорах с именитым инвестором, и это станет критически важной вехой в истории Alibaba. Однако он также будет сожалеть, что продал столь большой объем акций компании – 50 %, которые он никогда не вернет. В действительности у Джека почти не было выбора. Он являлся тогда еще не проявившим себя должным образом китайским предпринимателем из провинции, который вел переговоры с

огромным финансовым учреждением, обладавшим мировым именем. Но, уже отдав большую часть акций своим коллегам, соучредителям, он остался с гораздо меньшей долей своей компании, чем большинство его знакомых основателей других интернет-компаний. Позднее Джек будет шутить с ноткой серьезности, что это была худшая сделка, которую он когда-либо совершил.

Когда Ширли передала соглашение инвестиционному комитету, под контролем которого находились все инвестиции фонда, она столкнулась с непредвиденным обстоятельством. Они отклонили сделку. Если Goldman инвестирует все \$5 млн, фонду нужно будет получать согласие своих инвесторов. Они попросили ее снизить сумму. Ширли урезала долю акций на 33 %. Теперь ей следовало быстро найти инвесторов на еще 17 %.

Сейчас мысль о том, что нужно было срочно разыскивать тех, кто пожелает заплатить \$1,7 млн за 17 % акций Alibaba, которые сейчас стоят десятки миллиардов долларов, выглядит смешной. В конце концов Ширли нашла на полмиллиона долларов Томаса Нг из Venture TDG, который познакомился с Джеком и Джо ранее, летом того же года, в Пало-Альто. Fidelity Growth Partners Asia согласились купить акций еще на полмиллиона. Джо к тому времени уже сказал своему начальству, что собирается участвовать в китайском стартапе. Когда он сообщил своему боссу Галеаццо Скарампи (Galeazzo Scarampi), что он нашел инвесторов и собирается уйти в Alibaba, Investor AB тоже захотел долю. Transpac выровнял баланс 1,7-миллионной инвестиции вместе с 3,3 миллиона от Goldman.

Некоторые инвесторы, в том числе Venture TDF и Fidelity, держали свои акции вплоть до IPO Alibaba в 2014 г., обеспечив себе выручку в миллиарды долларов.

Когда 27 октября 1999 г. переговоры с Goldman завершились, инвестиция утвердила статус Джо как правой руки Джека – второго по значимости лица компании.

Начался 5-миллионный раунд размещения ценных бумаг, возглавляемый Goldman, однако это было мелочью по сравнению с бюджетом трех китайских порталов-флагманов, которых осаждали готовые инвесторы. Nasdaq начала свой головокружительный подъем, получила 80 % за восемь месяцев, и компании, которые входили в ее состав, стали стоить \$6,7 триллиона в начале 2000 года.

Все внимание было приковано к компаниям, которые позиционировали себя как Yahoo Китая, а кроме того, к действиям самого Yahoo в Китае. В сентябре 1999 г. Yahoo, которая тогда оценивалась в \$36 млрд, объявила о

партнерстве с Founder – крупнейшим на тот момент местным производителем компьютеров, ориентированным на материк. В то время Sohu, Sinu и NetEase активизировали фандрайзинг.

Sinu привлекла больше всего средств, в том числе \$60 млн в ноябре 1999 г., от инвесторов, в числе которых были Goldman Sachs и SoftBank, что поставило компанию в выгодную позицию для IPO в США. Sohu привлекла \$30 млн, ее основатель Чарльз Чжан так говорит о настроении тех дней: «Это была игра в то, как потратить деньги, и в то, насколько быстро их потратить». Даже Уильям Дин из NetEase смягчился и привлек за два раунда \$20 млн от инвесторов, среди которых был Goldman Sachs, но не смог не выразить свое разочарование тем, что сейчас «люди никогда не спрашивают тебя о твоих новых продуктах... Они спрашивают тебя, когда твое IPO».

7 октября Alibaba пробует засветиться на пресс-конференции в Гонконге, анонсирует новую версию своего веб-сайта и сообщает, что она открыта для IPO в США или на Growth Enterprise Market – запланированной второй площадке Гонконгской фондовой биржи.

Поддавшись влиянию Гонконга, Alibaba объявляет о том, что перенесет туда штаб-квартиру из Ханчжоу. Джек в данный период проводил большую часть времени в Гонконге, работая с Джо и несколькими новыми коллегами из офиса Goldman. Налицо была очень большая разница между затхлой квартирой Alibaba в Ханчжоу и новым местом – на верхнем этаже стеклянного небоскреба Citibank Plaza с завораживающим видом на бухту Виктория.

Чтобы поддержать новую портфельную компанию, Ширли Лин провела серию интервью со СМИ в Гонконге и даже посетила местные телевизионные станции с целью распространить информацию об Alibaba. «Мой кантонский диалект китайского был тогда настолько плох, что им приходилось делать для меня субтитры», – вспоминает она.

Когда Goldman переехал в еще более люксовый офис на верхних этажах Cheung Kong Centre (Чхёнкхон-сентер) миллиардера Ли Кашин, Alibaba подписала договор об аренде собственного роскошного и дорогого офиса. Так совершилась первая крупная трата из пяти миллионов инвестиций Goldman. Alibaba была готова приступить к делу.

Задача была простой: стать ведущим сайтом Китая по b2b-сделкам. Чтобы свести покупателей и продавцов, Alibaba сгруппировала публикации в 27 разделов по отраслям: Apparel & Fashion (Одежда и мода), Electronics and Electrical (Электроника), Industrial Supplies (Бытовые товары) и т. д. Пользователи могли подписаться на бесплатные уведомления о выгодных

предложениях и искать желаемое по предложениям купли-продажи внутри раздела либо по географическому принципу. К октябрю 1999 г. на Alibaba числилось более 40 000 зарегистрированных пользователей. Теперь компании надо было набирать еще больше пользователей, одновременно сохраняя качество сообщений, появляющихся на этой виртуальной доске объявлений.

Большинство продавцов на сайте являлись поставщиками на внешние рынки или в торговые компании Китая, в том числе сильные представители фирм во главе с предпринимателями провинции Чжэцзян. Интернет по-прежнему оставался новшеством для многих из этих фирм, но они быстро становились лояльными пользователями Alibaba.com. Многим не хватало масштаба или связей, которые нужны для коммерческой деятельности через государственные торговые компании, а некоторые располагались в отдаленных районах, что делало поездки на торговые мероприятия – такие как Кантонская ярмарка, – слишком затратными. Джек, который вырос в такой среде и обслуживал когда-то подобные небольшие фирмы как клиентов Hope Translations и China Pages, хорошо понимал их потребности: «Большинство малых и средних предприятий обладают очень изменчивой динамикой. Сегодня они могут продавать футболки, а завтра – химикаты».

Для привлечения покупателей Alibaba требовалось следить за тем, чтобы списки поставщиков без ошибок переводились на английский. Привлекая талантливых выпускников из университетов Ханчжоу, компания начала нанимать англоговорящих редакторов для вычитки текстов на доске объявлений с целью сделать такие тексты подробными, понятными и правильно внесенными в соответствующую категорию. Используя свои контакты из MOFTEC в Пекине, Джек также нанял сотрудников с ноу-хау в торговле, чтобы убедиться, что сайт способен привлекать покупателей из-за границы.

Публикация объявлений на сайте и для продавцов, и для покупателей была бесплатной, что являлось центральной идеей Джека, прошедшей через всю его карьеру. Его подход «если сделать это, они придут» помог ему оставаться вне конкуренции. Если посетители Alibaba.com будут способны совершать торговые сделки, рассуждал он, они смогут продемонстрировать растущую лояльность, или «приверженность», сайту.

Сервис являлся бесплатным для пользователей, и сохранять бизнес-модель сайта было тяжело. Alibaba была уязвима перед любым простым в безумном потоке интернет-финансирования. Кроме того, трафик на сайте Alibaba рос, и поддерживать качество публикаций становилось непросто. Если компания теряла бдительность, то сайт мог оказаться перегружен.

Еще одной проблемой стала увеличивающаяся конкуренция талантливых специалистов. Во время дотком-бума хорошие работники постоянно переходили в конкурирующие конторы или, задействуя увеличивающийся объем венчурного финансирования, пытались пробовать силы в собственных стартапах. Стоимость талантливых разработчиков ПО, веб-дизайнеров и менеджеров проектов, которые нужны были Alibaba, постоянно росла.

Здесь для Alibaba было два важных пункта: Ханчжоу и Джек Ма. В отличие от Пекина и Шанхая, где текучесть квалифицированных кадров являлась большой головной болью для предпринимателей, в Ханчжоу существовало много недавних выпускников и очень мало работодателей. Помимо этого Alibaba получала выгоду от относительной изоляции Ханчжоу. Там, по сути, не было конкуренции по найму сотрудников. В городе находилось несколько других технологических фирм – например, UTStarcom и Eastcom, – но во время дотком-бума они быстро становились компаниями с «экономикой устаревшего формата». Выигрывала Alibaba и от удаленности Ханчжоу от Шанхая – тогда дорога занимала два часа. Следовательно, Alibaba оказалась хорошим выбором для молодых талантливых инженеров в Ханчжоу, желающих работать на быстро растущую интернет-компанию.

Это помогало сохранять зарплаты сотрудникам на низком уровне. По стоимости одного инженера в Пекине или Шанхае Alibaba могла нанять двоих. По сравнению с Силиконовой долиной разница была еще более ощутимой. Джек отмечал по этому поводу: «Чтобы сделать одного программиста счастливым [в Силиконовой долине], нужно потратить от 50 000 до 100 000 долларов. Здесь за эти деньги я могу постоянно поддерживать уровень счастья десяти умных людей».

Кроме того, в Ханчжоу можно было сэкономить и на аренде офиса. Даже после того, как Alibaba в начале 2000 г. переехала в помещение в 200 000 кв. футов, на покрытие счетов за аренду в целом уходило \$80 000 в год – в Пекине или Шанхае это была бы в разы большая сумма. Джеку нравилось держаться от Пекина на расстоянии: «Даже несмотря на то что инфраструктура в Ханчжоу не так хорошо развита, как в Шанхае, лучше находиться как можно дальше от центрального правительства».

Али-люди

Набирая команду, Джек предпочитал нанимать не самых лучших, с точки зрения оценок, выпускников. Элита колледжей, объяснял он, легко

попадает в тупик, когда сталкивается с трудностями в реальном мире. Для тех, кто приезжал из-за границы, работа в Alibaba была не сахар. Платили в компании мало: самые первые работники получали хорошо если \$50 в месяц. При этом трудиться приходилось семь дней в неделю, часто по 16 часов в день. Джек даже требовал, чтобы сотрудники жили максимум в десятиминутной доступности от офиса, затрачивая, таким образом, минимум времени на дорогу.

С самого начала Alibaba действовала в стиле корпоративной этики Силиконовой долины, когда каждому сотруднику предоставлялись опционы на акции на четырехлетний период. Это до сих пор редкость в Китае, где традиционная установка в частных компаниях: босс как император, для которого сотрудники – приходящие, а зарплата – произвольная.

По мере того как сайт Alibaba.com за счет бесплатных сервисов набирал популярность, команда в Ханчжоу боролась с тем, чтобы поддерживать объем входящих электронных писем. Служба работы с клиентами Alibaba иногда выступала в роли бесплатной техподдержки, отвечая на вопросы о том, как перезагрузить компьютер. Но преданная своему принципу «клиент – на первом месте», Alibaba решила отвечать на каждый e-mail в течение двух часов.

Соучредитель Саймон Се вспоминал, что Джек держал команду, был ее «культурой, ядром». Джек приветствовал новых сотрудников отрезвляющим приветствием и обещанием, а затем одним из своих любимых высказываний: «Сегодняшний день жесток, завтрашний – еще более жесток, но послезавтрашний – прекрасен. Правда, большинство людей умрет завтрашней ночью. Они не смогут увидеть солнечный свет послезавтрашнего дня. Aliren должен увидеть его».

Сооснователь компании Люси Пэн (Peng), первая заведующая отделом кадров Alibaba, а потом ее директор по персоналу (Chief people officer), также играла важную роль в процессе найма и формирования культуры компании. В 2000 г. Harvard Business School провела исследование культуры компании, и Люси тогда заявила, что «сотрудникам Alibaba не нужен опыт. Им нужны хорошее здоровье, хорошее сердце и хорошая голова».

Когда количество пользователей сайта выросло, другие китайские компании начали использовать его для связи как друг с другом, так и с внешним миром, предсказывая запуск торговой площадки на китайском языке для оптовиков Китая, ищущих домашние торговые сделки.

Несмотря на это, Alibaba по-прежнему сталкивалась с трудностями в привлечении людей в электронную торговлю. Кого-то высокие цены заставляли отказаться от покупки компьютеров, кому-то не хватало персонала, разбирающегося в информационных технологиях. Еще более значимым препятствием была повсеместная нехватка доверия. Поставщики беспокоились, что покупатели, которых они никогда не видели, могут никогда не оплатить свои заказы. Клиенты из-за границы переживали по поводу качества товаров – не окажутся ли они подделкой или с дефектами, – либо о том, что доставка никогда не приедет.

Alibaba не могла достать волшебную палочку и сделать так, чтобы подобные риски исчезли, об этом Джек говорил СМИ: «Мы всего лишь платформа-посредник для торговых представителей, но мы не несем юридической ответственности». Компания продолжала работать как доска объявлений для торговли. Но другие фирмы – например, MeetChina – не скрывали своих планов по расширению сферы исследования рынка, проверки кредитной истории поставщиков, проверок качества, доставки, страхования, системы платежей.

Джек считал, что это преждевременно: «Маленькие и средние компании пока не доверяют онлайн-транзакциям. И мы верим, что нынешняя банковская система достаточно хороша для маленького бизнеса. Пока наши пользователи чувствуют, что она простая, они будут выбирать осуществление операций офлайн».

Alibaba изо всех сил старалась говорить о себе на языке, понятном инвесторам: «У нас действительно пока нет четкой бизнес-модели, – признавал Джек. – Если вы вспомните поисковый сервис Yahoo, книжный магазин Amazon, площадку для аукционов eBay, то поймете, что Alibaba – электронный рынок. Yahoo и Amazon – не идеальные модели, и мы все еще пытаемся понять, что лучше».

Деньги Goldman помогли, но приверженность принципу бесплатных объявлений означала, что Alibaba вынуждена скоро будет снова искать финансирование. Кроме того, проблем добавляло открытие нового офиса в Гонконге и еще одного – в Шанхае, которые Alibaba анонсировала как свои новые китайские представительства. Для привлечения новых покупателей Alibaba начала проводить в парадных залах отелей собрания для представителей малых и средних предприятий (Small and Medium Enterprises, SME), расставляя столы таким образом, чтобы сгруппировать вместе компании из близких сфер производства.

Несмотря на лихорадочный темп эпохи интернет-пузыря и усиливающееся чувство неизбежности того, что он скоро лопнет, Джек

начал подавать признаки беспокойства. Я побывал в Ханчжоу несколько раз в конце 1999-го и в 2000 г. и был свидетелем того, как Alibaba разрослась из квартиры в Lakeside в сеть гораздо более просторных офисов.

Я никогда не видел, чтобы Джек терял самообладание, даже когда он однажды помял крыло своего автомобиля во время парковки у ресторана, куда пригласил меня на обед. Я всегда радовался его визитам в Ханчжоу. Проводить время с Джеком было очень весело. И я всегда с удовольствием смотрел достопримечательности города. Однажды жена Джека Кэйти взяла меня в поездку на знаменитые чайные плантации Long Jing (Dragon Well), которая включала и прогулку по бамбуковой роще, расположенной неподалеку. Это был в буквальном смысле глоток чистого воздуха после Пекина.

Джек в то время проводил большую часть времени за пределами Ханчжоу: он посещал промышленные и инвесторские конференции. В январе 2000 г. мы оба были приглашены произнести речь на организованном студентами мероприятии в Гарварде. Я встретился с Джеком до конференции. Мы шли по ледяной тропинке вдоль берега реки Чарльз, и я заметил, что одна из сопровождающих снимала эту сцену, позже я узнал, что она делала это уже на протяжении нескольких лет.

На конференции присутствовали и некоторые другие китайские интернет-предприниматели, причем большинство из них имело гораздо более сильный академический бэкграунд, чем Джек. Некоторые недавно вернулись в Китай: например, Шао Ибо из EaseNet, который учился в Гарварде. Был там и Питер Ип из China.com.

Но Джек быстро стал звездой вечера, особенно когда признался аудитории, что на самом деле не имел представления о том, какая бизнес-модель у Alibaba, затем добавил: «И тем не менее я получал инвестиции от Goldman Sachs!»

Джек упивался вниманием, которое он получил в Гарварде, и даже прозвищем Crazy Jack (Безумный Джек), которым его вскоре после этого наградила журнал *Time*. Особенно ему нравилось рассуждать об иронии судьбы, заключавшейся в том, что он не был принят в Гарвард, но позже был приглашен туда выступить с речью: «Я не получил гарвардского образования... Я приехал в Гарвард дать его».

Джек всегда пренебрежительно отзывался о бизнес-школах: «Необязательно учиться в МВА. Большинство МВА-выпускников бесполезны... Разве что они вернутся после МВА и забудут то, чему их там научили, тогда они станут полезны. Потому что школы дают знание, а чтобы начать бизнес, нужна мудрость. Мудрость приобретается через

опыт. Знание можно приобрести тяжелой работой».

Инвестиция SoftBank

Одной из причин, по которой Джек был на таком подъеме в Гарварде, заключалась в его готовности вот-вот объявить о еще одной важной вехе в истории Alibaba: \$20 млн финансирования от японской инвестиционной фирмы SoftBank.

Это и последующее инвестирование сделало SoftBank держателем крупнейшего пакета акций Alibaba. Сделка была подготовлена Goldman Sachs. SoftBank искал возможности для инвестиций в технологические компании Китая, когда Марк Шварц – тогда президент Golden Sachs в Японии – сказал Масаёси Сону, основателю SoftBank, про растущий портфель инвестиций банка в технологические акции Китая.

В октябре 1999 г. Джек оказался одним из нескольких предпринимателей, приглашенных на встречу с Масаёси Соном в одной из серий «быстрых» сессий между китайскими стартапами и японским миллиардером. Их организовал Чонси Шэй, президент SoftBank China Venture Capital. Джек и Масаёси встретились в Fuhua Mansion в Пекине. Их диалог стал началом длительного сотрудничества, который со временем сделает Масаёси Сона самым богатым человеком Японии. Его поддержка Джека, случившаяся всего за несколько месяцев до краха доткомов, изменила судьбу Alibaba.

Масаёси Сон

Джек и Масаёси Сон, для друзей – Маса, в чем-то были похожи. Оба невысокого роста и оба известны своими запредельными амбициями.

Сон вырос в обстоятельствах, даже еще более сложных, чем у Джека. Он родился на самом южном острове японского архипелага Кюсю, его семья жила в лачуге, не имевшей даже официального адреса. Отец Масаёси работал на свиной ферме и варил самогон. Сона дразнили за то, что он был этническим корейцем, и он взял японскую фамилию Ясумото. В возрасте 16 лет в поисках лучшей жизни Сон переехал в Северную Калифорнию. Он жил у друзей и родственников, ходил в Serramonte High School в Daly City на юге Сан-Франциско, а затем его приняли в Калифорнийский университет в Беркли, где Масаёси начал карьеру предпринимателя. Его самым успешным начинанием было создание устройства для перевода, которое управляется голосом, для продажи в киосках аэропорта. Сон сделал дизайн, разработал конструкцию и затем продал лицензию компании Sharp Electronics за полмиллиона долларов. В США Сон начал импортировать ранние модели популярных в то время игровых консолей Pac-Man и Space Invaders, распространяя их в местных барах и ресторанах, в том числе – в суши-баре Yoshi's в Северном Беркли (сейчас известное джазовое место Bay Area). В Беркли он познакомился и нанял на работу Лу Хунляна, чье предприятие Unitech Industries (до 1994 г. оно называлось Unitech Telecom) позднее стало частью технологической компании UTStarcom из Ханчжоу, в которую в 1995 г. инвестировал SoftBank.

В начале 1980-х гг., после возвращения обратно в Японию, Сон создал компанию по дистрибуции программного обеспечения. Масаёси с Джеком очень похожи в своем неумном оптимизме: на открытии компании Масаёси забрался на упаковочную коробку перед своими сотрудниками – тогда их было двое, оба работали с частичной занятостью – и провозгласил, что их новое начинание принесет доход в 50 млрд иен (\$3 млрд) за десять лет.

К тому времени, как они впервые встретились с Джеком, Сон уже неоднократно становился миллиардером. Он славился тем, что быстро принимает решения. Одним из лучших его решений оказалась провидческая инвестиция, которую Сон сделал в Yahoo в 1995 г. Когда Yahoo вышла на публичное размещение в 1996 г., Масаёси увеличил долю SoftBank в портале до 37 %, став крупнейшим инвестором. Сон также отвоевал право SoftBank стать эксклюзивным партнером Yahoo в Японии, и

данная сделка принесет ему еще десятки миллиардов.

Когда Джек познакомился с Соном, то он знал, что встретил единомышленника: «Мы не говорили о доходах; мы не говорили даже о бизнес-модели... Мы просто разговаривали об общем видении. Мы оба быстро принимаем решения».

Также Джек вспоминает: «Когда я шел встретиться с Масаёси Соном, я даже не надел костюм... Через пять или шесть минут я ему понравился, а он – мне... Люди из его окружения сказали, что мы родственные души».

Во время их первой встречи, после того как Джек закончил рассказывать про Alibaba, у которой к тому времени насчитывалось 100 000 пользователей, Сон сразу перевел разговор на то, сколько может инвестировать SoftBank. «Я слушал речь мистера Ма пять минут и сразу решил, что я готов инвестировать в Alibaba», – вспоминает Сон. Он прервал презентацию Джека и сказал, что ему нужно взять деньги SoftBank, потому что «он должен тратить деньги быстрее». Во время IPO Alibaba 2014 г. Сона спросили, что побудило его сделать ставку на Джека. Он ответил: «То, что я увидел у него в глазах. Это была жизнерадостность... То же самое было, когда мы инвестировали в Yahoo... когда в ней было всего пять—шесть человек. Я инвестировал, полагаясь на свое чутье».

Подобная импульсивность была типична для Сона. «Маса – это Маса. У него синдром дефицита внимания – он не может сидеть спокойно. Он просто хочет дать вам денег сейчас, прямо сейчас!» – комментирует его бывший бизнес-партнер.

Через несколько недель после первой встречи в Пекине Сон пригласил Джека в Токио для завершения сделки. В этой поездке к нему присоединился Джо Тсаи.

Переговоры начались, как только они вошли в офис Сона. Позднее Джек дополнит описание этой встречи образами из сферы боевых искусств: «Мастера переговоров всегда слушают, не говорят. У тех, кто много говорит, навыки переговоров второго уровня. Настоящий мастер слушает, и, как только он достает свой меч, ты сражен».

Джо, который встречался с Чонси Шэй из SoftBank China до поездки, рассказал мне детали их встречи. «Goldman и другие фонды только что инвестировали \$5 млн за половину компании, делая ее стоимость равной \$10 млн. Маса начал переговоры с предложения \$20 млн за 40 % компании. Таким образом, постинвестиционная оценка стоимости Alibaba составляла \$50 млн, а предварительная – \$30 млн. Всего через несколько недель инвестиции Goldman выросли в стоимости в несколько раз».

Джо вспоминает, что он и Джек посмотрели друг на друга и подумали: «Ничего себе, в несколько раз! Но затем мы подумали, что не хотим отдавать им слишком большую долю. И Джек сказал: «Маса, на такие условия мы не пойдем». Маса достал калькулятор и буквально начал подсчеты. Он хотел 40 %, и поэтому предложил:

«Как насчет того, чтобы удвоить сумму? Я вкладываю \$40 млн в 40 %».

Это, по предварительной оценке, означало \$60 млн.

Джек и Джо решили обдумать предложение. После возвращения в Китай Джек написал Сону e-mail, в котором отклонял 40-миллионную инвестицию. Вместо этого Джек предложил взять \$20 млн за 30 %, добавляя, что «если вы согласитесь, то мы будем идти вперед; если нет, то это все». Позднее он объяснит, почему отклонил более крупную сумму: «Зачем мне было брать столько денег? Я не знал, как их использовать, и обязательно возникли бы проблемы». Джеку не пришлось долго ждать ответа от Сона, он состоял из двух слов: «Идите дальше».

Джек считает, что с Соном его свела судьба, поскольку «найти подобного инвестора просто так слишком сложно». О развитии их взаимоотношений Джек говорит следующее: «Я думаю, Маса – определенно один из лучших в мире [бизнесменов], очень проницательный на инвестиции». Но также он добавляет, что Сон еще и хороший предприниматель: «Непросто переключаться с инвестора на предпринимателя и при этом оставаться хорошим инвестором. Что касается меня, я просто предприниматель. И я не являюсь хорошим инвестором».

Еще Джек любил пошутить о том, как они с Соном выглядят: «Разница между нами в том, что я могу выглядеть очень умным, [но] на самом деле я не умный; этот парень в действительности не выглядит очень умным, однако он очень умный человек».

Один из первых сотрудников в Alibaba, Шоу Юань, имеет интересную точку зрения на отношения между Джеком и Соном: «Сон очень уверен в себе, даже высокомерен, но ведет он себя всегда скромно. Он сумасшедший, но и Ма – тоже сумасшедший. Это очень свойственно сумасшедшим людям – нравиться друг другу».

Анонсируя сделку, Сон сам проводил сравнение с его широко известным инвестированием в Yahoo:

«Мы хотим сделать из Alibaba следующую Yahoo... Думаю, это, вероятно, будет первая китайская интернет-компания, которая станет глобальным брендом, глобальным успехом в широком смысле. Я очень

рад сделать это реальностью».

Две фирмы также объявили о создании совместного предприятия для Alibaba Korea, которое будет запущено в июне 2000 г., чтобы предотвратить рост местного участника рынка, и выработали планы по развитию сайта в Японии.

Без сомнения, данная сделка стала для Alibaba революционной, это был повод для торжества. Меньше чем через год после основания компании Джек и Джо получили \$25 млн от двух крупнейших и самых влиятельных инвесторов в мире.

Но у сделки была и своя цена: продажа 30 % Alibaba в SoftBank последовала сразу за продажей 50 % компании в Goldman Sachs, что подразумевало значительное уменьшение долевого участия самого Джека.

Тем не менее инвестиция SoftBank создала Alibaba серьезную репутацию в Китае, так же как три китайских портала-флагмана ускорились для американского IPO. Кроме того, Alibaba приобрела уверенность. Никто не мог предсказать, насколько долго продлится бум инвестиций. 20 млн от SoftBank позволили Alibaba построить гораздо более длинную «взлетную полосу» для развития и будущей рентабельности.

Помимо прочего, Джек хотел, чтобы его заметили в Силиконовой долине. Вскоре после привлечения 20-миллионной инвестиции от SoftBank он направился в Калифорнию, Санта-Клара, – в Yahoo. Целью поездки являлось предложение Джону У – исполнительному директору Yahoo, с которым Джек познакомился во время работы в China Pages, – должности технического директора Alibaba. Это был очень амбициозный шаг. Джек предлагал Джону уменьшить зарплату на 50 % и покинуть самую яркую компанию в Силиконовой долине ради рискованного стартапа в Ханчжоу.

Джон выразил Джеку свои опасения, и позже он вспоминал: «У Yahoo дела шли хорошо, мои родители переезжали в США, так что я не рассматривал эту возможность всерьез». Особенно он был заинтересован в том, чтобы его семья не возвращалась обратно в Китай. Вместо этого Джек предложил ему возглавить R&D команду Alibaba в городе Фримонт в Калифорнии. На такое предложение Джон согласился.

Джек, по профессии преподаватель английского языка, хотел быть уверен в том, что его незнание технологий не коснется Alibaba: «Первоклассной компании нужны первоклассные технологии. Когда придет Джон, я смогу спать спокойно». Кроме того, Джон У в команде Alibaba давал Джеку возможность привнести в компанию еще немного

волшебства Yahoo. Сидя рядом с Джеком на пресс-конференции, Джон говорил об Alibaba как о новой разновидности Yahoo: «Поисковая система Yahoo определила то, как миллионы людей пользуются Интернетом. Теперь платформа электронной коммерции Alibaba фундаментально изменит то, как люди ведут бизнес онлайн». *Los Angeles Times* отреагировала на происходящее следующим образом: «Способность китайского стартапа переманить одного из ключевых игроков Силиконовой долины может укрепить претензии Китая на статус высшей интернет-инстанции для лучших умов в отрасли».

Джон смело перешел из Yahoo в Alibaba, потому что, по его словам, идея Alibaba была оригинальна. «Если вы посмотрите на другие ведущие интернет-компании Китая, – сказал он, – почти все они них копируют бизнес-модели, уже существующие на рынке США». Ширли Лин из Goldman Sachs привлек в Alibaba ее национальный колорит. И Джон У говорит о том же: «Многие интернет-компании создают люди, учившиеся в США и вернувшиеся в Китай... Джек Ма другой. Он в Китае всю жизнь».

С новым капиталом, новыми сотрудниками и более 150 000 регистрациями на сайте из 188 стран дела Alibaba шли в гору. Но пузырь был готов вот-вот лопнуть.

Взрыв пузыря и возвращение в Китай

Будь последним, кто устоит.

Джек Ма

К весне 2000 г. на Alibaba регистрировалось более тысячи новых пользователей ежедневно.

Объединение поставщиков в Китае с покупателями по всему миру было, несомненно, хорошей идеей. Но существовали и другие компании с аналогичной идеей: они процветали, и некоторые также активно привлекали капитал. MeetChina привлекла \$11 млн, часть которых пришла от фонда SoftBank, и объявила о плане продаж \$10 млн на тот год и планы на выход на IPO. Global Sources, старейший издатель торговых журналов, заявил, что нанимает Goldman Sachs для подготовки к Nasdaq IPO и увеличивает набор персонала в Китае.

Включились в борьбу и другие конкуренты, в том числе предприниматели, которые перешли на электронную коммерцию системы b2b после успеха Alibaba в привлечении капитала.

Столкнувшись с растущей конкуренцией и имея необходимые средства, Alibaba ускорила свою экспансию. В течение нескольких месяцев после инвестиции SoftBank компания начала активно набирать сотрудников в материковом Китае, Гонконге, а также в калифорнийском Фримонте, где за дело взялся пришедший СТО^[28] Джон У.

Правительство на перепутье

Тем временем внутри правящей в Китае коммунистической партии разгорелись дебаты о том, как относиться к Интернету. Консерваторы указывали на то, что Интернет возник как проект Министерства обороны США. Они утверждали: только то, что он появился недавно, не является причиной не накладывать на интернет-компании такие же ограничения, как те, что препятствовали или строго ограничивали иностранные инвестиции в печати, радио, кино и ТВ. Никакого Министерства Интернета, конечно, не существовало, но Интернет затрагивал слишком многие сферы, и это вызвало ожесточенные схватки между существующими регулирующими

органами. Чтобы показать свою значимость, китайские «регулирующие органы регулируют регулярно», о чем говорится в проекте «Золотой щит»: с тех пор как в Китае появился Интернет, производится постоянная фильтрация контента, который, по их мнению, представляет угрозу для страны или для принципов правления коммунистической партии.

В то же время с большими инвестициями в телеком-инфраструктуру правительство действительно продвигало *xinxihua* – информатизацию – как важнейшую составляющую развития экономики Китая. Постоянно действующий Комитет политбюро был единодушен в том, что Китаю нужна «экономика знания».

Неспособность адаптироваться к новой технологии могла привести к катастрофе. Падение династии Цин принято связывать частично с ее неспособностью адаптироваться к современным военным и промышленным технологиям, что сделало ее уязвимой перед Западом. Некоторые в Китае также связывали падение Советского Союза с неспособностью идти в ногу с технологическими новшествами Силиконовой долины – полупроводниками, компьютерами и программным обеспечением.

Но правительство отвергло точку зрения, утверждающую, что Интернет принесет западную концепцию «информационного общества», – это, по их мнению, представляет угрозу существованию коммунистической партии.

Однако как могли китайские интернет-предприниматели финансировать свои предприятия без иностранных инвестиций? Ограничиваться только местными каналами финансирования им было затруднительно. Собственный рынок венчурного капитала в Китае только зарождался, а фондовые рынки подавлялись государственными предприятиями (SOE). В любом случае биржам Шанхая и Шэньчжэня требовались предприятия, которые существуют на рынке как минимум три года и приносят прибыль. Все интернет-компании в Китае были моложе и работали в убыток.

Китай хотел создать Силиконовую долину, но такую, которую он мог бы контролировать, работающую по правилам государства. Децентрализованная, свободная природа Интернета не соответствовала китайским традициям – имперским и ленинистским, иерархически организованным контролем информации. Для тех, кто выходил онлайн, в этом и заключалась привлекательность Интернета.

Профессор Сюй Жуншэн, который помогал установить первое соединение между Институтом физики высоких энергий в Пекине и Стенфордским университетом, описывает влияние Интернета как

«информационную бомбу», взорвавшуюся над Китаем. Другое популярное высказывание гласило, что Интернет был «божьим даром для китайцев», о чем говорили инвесторы и диссиденты.

Правительство не могло остановить Интернет и боялось способствовать его развитию: что ему было делать?

Как могли китайские интернет-предприниматели привлекать средства из-за границы, пока их компании классифицировались как иностранные и отгораживались от бизнеса в Китае? Чтобы разрешить это противоречие, три китайских портала-флагмана пытались всячески обойти правила, утверждая, что они не являются интернет-компаниями, стремясь обеспечить поддержку государства для их IPO.

Наконец спустя месяцы дискуссий решение было принято. VIE^[29] – это термин, который очень полюбился корпоративным юристам в Китае за его глубину и сложность. Он до сих пор в ходу и позволяет китайскому государству эффективно иметь свою долю, не списывая со счетов процветающее в Интернете предпринимательство, но сохраняя контроль. VIE является предметом постоянных дебатов инвесторов в Alibaba: в какой степени это реально их защищает? Данная структура предоставляет иностранным инвесторам определенную степень контроля доходов, производимых китайской компанией (через сложную систему взаимосвязанных контрактов), и благодаря личному участию китайских учредителей компаний продолжает рассматривать эту компанию как китайскую.

Компромисс был найден при посредничестве компании Sina (и ее юристов) и Министерства информационных технологий, а также других учреждений. Министр информационных технологий Ву Чжичуань ранее препятствовал проведению каким-либо порталом IPO, но VIE позволило решить проблему. Его голос имел силу, так как он был создателем движения за «информатизацию», вклад в инфраструктуру, без которой интернет-бум в стране не был бы возможен. VIE берет свои корни в другой сложной инвестиционной структуре, инициатором ликвидации которой несколькими годами ранее, как это ни странно, выступал Ву.

13 апреля 2000 года первый из трех китайских порталов-флагманов Sina наконец провел IPO и получил на Nasdaq \$68 млн. Его примеру вскоре последовали NetEase и Sohu.

Но порталы прошли трудный путь, чтобы стать публичными компаниями. Причина? Пузырь лопнул.

Пузырь и его взрыв

В марте 2000 года Nasdaq находилась на пике, но потом для нее началась черная полоса: она длилась два года, и во время нее были потеряны триллионы долларов на рынке капитализации, что прочувствовали на себе многие технологические фирмы. Акции NetEase упали на 20 % в первый день торговли после ее IPO в июне. Sohu с трудом вышла на IPO в июле, но после этого размещений китайских интернет-компаний не будет происходить еще более трех лет. Двери IPO теперь оказались наглухо закрыты для других китайских интернет-компаний, включая Alibaba, поскольку инвесторы снова стали беспокоиться о доходах и прибыли.

В то время как рынки начинали обваливаться, на задворках Всемирной интернет-конференции в Пекине (Internet World conference) я организовал вечеринку в бизнес-клубе Capital Club и в шутку назвал ее «Пузырь». Говорят, ты никогда не знаешь, что ты в пузыре, пока он не лопнет. Но весной 2000 г. нарастало чувство, что все вот-вот должно было развалиться.

Для меня знаковым стало событие, которое случилось через несколько дней после того, как темой номера журнала *Time* от 28 февраля 2000 г. явилась статья о китайском интернет-рынке под заголовком struggle.com (struggle – борьба. – *Прим. пер.*). В первом же абзаце рассказывалась моя история, которую я поведал журналисту *Time* Терри Маккарти, о моем знакомстве с одним из порталов-флагманов.

«Уильям Дин, основатель одного из главных интернет-порталов Китая – NetEase, прошлым летом беседовал с другом в одном пекинском ресторане и что-то его раздражало. Работал кондиционер. Было слишком холодно. Не прерывая беседы, он, техник-самоучка, достал свой электронный органайзер Palm Pilot, направил инфракрасный порт на кондиционер и изменил температуру из другого конца комнаты. У его друга отвисла челюсть».

Через несколько недель после выхода этой статьи в *Time* на роскошном званом ужине в Шанхае, в особняке колониального стиля, мне представилась инвестор и с воодушевлением сообщила, что наш организатор, немолодой инвестиционный банкир, признался, что она, а не я, была «другом», о котором говорилось в статье. Это задело меня, и я начал понимать, что, когда банкиры начали выдумывать истории о своей близости к предпринимателям, дни интернет-бума были сочтены.

Название «Пузырь» оказалось еще более точным, чем я думал. Джек пришел и танцевал до рассвета вместе с Чарльзом Чжаном из Sohu, что в каком-то смысле напомнило мне Элейн Бенес из американского телесериала «Сайнфелд», Уильямом Дином из NetEase и другими. Пришло около 400 человек, и оказалось, что это была последняя вечеринка короткой «эры Гэтсби». CNN и австралийская вещательная компания ABC тоже присутствовали там и снимали происходящее. Когда смотришь запись сегодня, то по качеству видео ты понимаешь, как давно это было, однако ты также видишь и безудержную радость того времени.

Для Джека разрывающийся пузырь означал эпоху великих возможностей для Alibaba. «Я позвонил в Ханчжоу и сказал: «Вы слышали потрясающие новости про Nasdaq?» У меня в руках бутылка шампанского. Это хорошие новости для рынка и для таких компаний, как наша».

Он был уверен, что IPO-ворота закрылись, венчурные компании прекратят финансировать конкурентов Alibaba. «В следующие три месяца более 60 % интернет-компаний в Китае закроют свои двери», – сказал он, добавляя, что Alibaba потратила всего \$5 млн из \$25 млн полученного финансирования. «Мы еще не притрагивались к тому, что получили на втором раунде. В нашем баке полно бензина».

С новыми возможностями Alibaba увеличивает прием на работу иностранцев для продвижения компании среди зарубежных покупателей. Джек начинает активно путешествовать по миру – посещать торговые шоу и знакомиться с торговыми палатами. К этому времени он уже довольно хорошо знаком с США. Тем не менее во время своих первых поездок в Европу он испытывает в некоторой степени культурный шок. Я давал Alibaba рекомендации по стратегии расширения в Европе и посоветовал своего швейцарского друга Абира Орейби, который будет курировать европейские операции компании в течение следующих восьми лет. Во время своей первой поездки в Лондон для Джека забронировали номер в престижном отеле Connaught Hotel, и он не мог понять, почему ему следует останавливаться в таком старом здании. В Цюрихе Джек и Кэйти удивились тому факту, что все магазины были закрыты. Абир сказал им, что сегодня воскресенье, и Кэйти воскликнула: «О, понятно, сегодня все работают на вторых работах!» В Китае была настолько сильна культура трудоголизма, что жители этой страны просто не могли понять, как владельцы магазинов могут закрыть их на целые сутки, чтобы отдохнуть.

Усилила Alibaba и свою рекламу. Внезапно оранжевая надпись компании стала появляться в прессе и в онлайн-СМИ материкового Китая, в том числе на китайских порталах. Alibaba сняла яркий рекламный ролик,

который крутили на CNBC и CNN – впервые для техностартапа из Китая. Съемками ролика руководил американец Тодд Дом, чуть ранее присоединившийся к Alibaba в Гонконге, и Джек сказал ему, что этот ролик – его второе любимое видео после «Форреста Гампа».

Помимо телевизионных рекламных кампаний самым эффективным рекламным инструментом Alibaba продолжал оставаться сам Джек. Несмотря на спад дотком-бума, люди толпами шли услышать его речи. Когда он выступал в Гонконге в мае 2000 г. на мероприятии I&I (Internet & Information Asia) в Furama Hotel, пришло более 500 человек. Джек также набирал известность за границей и был приглашен в качестве звезды мирового Интернета на мероприятие в Барселону. Alibaba перешла отметку в 300 000 пользователей, а Джек появился на обложке журнала *Forbes Global*, где Alibaba вместе с Global Sources называлась «Лучшее в Сети» (Best of the Web) за успехи в электронной коммерции b2b. За этим последовал очерк на страницу в *The Economist* под заголовком «Джек, который станет королем».

Но по мере того, как фондовый рынок продолжал двигаться вниз, энтузиазм интернет-компаний во всех сферах начал снижаться. В августе 2000 г. цена акций NetEase упала ниже трети от их стоимости на IPO, а цена акций Sohu – в два раза. В конце июля местный портал Tom.com, финансируемый миллиардером Ли Кашином, всего через пять месяцев после своего шумевшего IPO в Гонконге уволил 80 сотрудников. Вскоре его примеру последовал China.com.

В то время начали редеть интернет-конференции. I&I даже убрали слово «Интернет» из названия и затем вовсе ушли в небытие вместе со многими другими компаниями, которые когда-то выступали на конференциях. Дотком стал дот-бомбой.

Той осенью на конференции инвесторов венчурного капитала в Гонконге Джек был одним из главных спикеров. Толпы, которые он собирал еще всего несколько месяцев назад, поредели, и Goldman Sachs пришлось приложить усилия, чтобы отыскать людей, призванных заполнить пустую аудиторию и услышать речь Джека. Как рассказал мне инвестор, стоя на подиуме напротив скептически настроенной аудитории, Джек сложил ладони перед лицом, прищурил глаза и объявил: «Я вижу конец туннеля». Но на фоне нарастающего скептицизма инвестора в отношении отрасли магия Джека рассеивалась.

В это время в Калифорнии старания Alibaba создать R&D центр^[30] под руководством Джона У натолкнулись на определенные проблемы. Стремясь радикально переработать программные платформы, компания

наняла более 30 инженеров в свой офис во Фримонте, но взаимодействие с коллегами при наличии 15-часовой разницы во времени превратилось в головную боль. Для общения с коллегами из Калифорнии китайским сотрудникам пришлось использовать английский язык, и, чтобы облегчить себе жизнь, они старались общаться только друг с другом. Прочность команды начинала давать трещины, страсти накалялись, Ханчжоу двигался к развитию одного продукта, а Фримонт – другого. После обновления инфраструктуры весь сайт Alibaba.com упал. Джек в то время был во Фримонте и вынужден был лично вмешаться, чтобы заставить обе группы более тесно сотрудничать для решения проблемы. Стало очевидно, что затея разделить технологическую команду Тихим океаном провалилась. Alibaba начала переносить основные процессы обратно в Ханчжоу и начала новую защитную стратегию – B2C, или Back to China, возвращение в Китай.

Давление на Джека усиливалось, в том числе от его первого инвестора Golden Sachs, которому надо было доказать, что Alibaba действительно может зарабатывать деньги. «У Alibaba.com есть план получения дохода на сегодня, на завтра и на послезавтра, – говорил Джек. – Сегодня мы сосредоточены на доходах от услуг онлайн-маркетинга. Завтра мы добавим распределение доходов с поставщиками услуг сторонних производителей. А послезавтра мы получим доходы от проведения транзакций».

Для того, чтобы успокоить инвесторов и свою команду, Alibaba согласилась рассмотреть предложения сторонних услуг: кредитов, доставки, страхования. Все вместе они составили целых \$300 млрд годовой выручки при глобальной торговле на \$7 триллионов. Даже маленькая часть от этого могла быть очень выгодной.

Такую стратегию уже расхваливала MeetChina. Компания заявляла, что более 70 000 китайских поставщиков и 15 000 потенциальных покупателей присоединились к сайту. Хотя онлайн было проведено немного транзакций, она раскрыла, что планирует взять 2–6 % от всех транзакций на сайте. Борясь с инвестиционным кризисом, MeetChina удивила рынок новым вливанием венчурного капитала в \$30 млн, подняв общую сумму до \$40 млн, что было на \$15 млн больше, чем у Alibaba. Соучредитель Томас Розенталь сказал репортерам: «Волатильность Nasdaq на самом деле значительно облегчила получение частного финансирования. Вы обладаете значительной суммой денег при меньшем количестве сделок». Недавно назначенный CEO Лен Кординер продвигал видение сайта как места, где «вы можете не только найти покупателей, но и торговаться онлайн». Но MeetChina никогда не будет иметь успеха в Китае. Расхваливать

партнерские отношения со сторонними сервисами было гораздо проще, чем заставить их работать, и многие из таких связей оказались не больше чем просто ссылками на партнерские веб-сайты. Бывший сотрудник позже резюмировал, что MeetChina попробовала потратить \$30 млн, чтобы «научить китайских предпринимателей пользоваться Интернетом». В итоге компания переключила внимание на Юго-Восточную Азию и запустила MeetPhilippines.com и MeetVietnam.com (во время президента Клинтона), подписав соглашения с Индией, Индонезией, Южной Кореей и Таиландом, после чего прогорела.

Джек уже давно пренебрежительно относился к MeetChina, и, когда она отходила в тень, он «направил оружие» на Global Sources, которая была теперь его главным противником, и на ее основателя Мерле Хинрикса. Джек относился к Global Sources как к компании со «старой экономикой», которая неправильно понимала природу онлайн-торговли. В ответ Мерле Хинрикс сказал, что Alibaba имеет «миллю в ширину, но полдюйма в глубину». Хотя акции Global Sources, недавно зарегистрированные на бирже, затонули вместе с Nasdaq, ее поддерживали на плаву существенные доходы от традиционного печатного бизнеса.

Так получилось, что в 2000 г. Джек и Хинрикс вдвоем оказались ключевыми спикерами на интернет-конференции в Гонконге. Позднее Джек рассказал историю о сопернике, имени которого не называл, но упомянул, что у него есть красивая яхта. Этот человек, по словам Джека, заплатил \$50 000 за то, чтобы стать ключевым спикером на конференции, а потом узнал, что Джека пригласили на ту же роль, на той же конференции, причем совершенно бесплатно. Как рассказывал Джек, организаторы конференции объяснили его сопернику, что «это потому, что вы хотели быть ключевым спикером, но аудитория желала, чтобы им был Джек Ма». И тогда соперник Джека поклялся: «Я приплыву на яхте в Гонконг и приглашу всех ключевых спикеров и всех спикеров конференции на вечеринку на моей яхте, но при одном условии: Джек Ма туда не попадет». Офис Мерле Хинрикса отказался комментировать эту перепалку, но Джек, СЕО-философ, вкладывал в нее глубокий смысл: «Если ты не можешь терпеть своих противников, то точно будешь ими раздавлен... Если ты обращаешься со своими противниками как с врагами, ты уже проиграл в начале игры. Если ты сделаешь своего противника целью и будешь каждый день метать в него дротики, ты окажешься способен победить только этого одного врага, но не остальных... Соревнование является величайшей радостью. Когда ты соревнуешься с другими и понимаешь, что все больше и больше страдаешь от этого, то в твоей соревновательной стратегии что-

то не так».

Однако во второй половине 2000-х гг. оказалось, что что-то не так со стратегией Alibaba. Хотя она получила 25 миллионов и привлекла на сайт более полумиллиона пользователей, ее прибыль в тот год не дошла даже до отметки в один миллион. Alibaba начала собирать плату за услуги (помощь в создании и поддержке сайтов для некоторых своих участников), но ее расходы росли гораздо быстрее, чем доходы. Массовый наем новых сотрудников в Alibaba создавал проблем больше, чем решал, поскольку штат рос, а системы отчетности и бюджетирования еще не были введены. Международная составляющая тоже была испытанием – и в работе с клиентами, и в управлении сотрудниками. Пытаться продвинуть китайскую компанию с арабским именем клиентам из США и Европы оказалось непросто, и Джек признавал, что «управление мультинациональной организацией – это нелегкая задача из-за языка и культурных пробелов».

В 2001 г. технический спад продолжился. Тогда Джек и Джо поняли, что нужно что-то менять. В январе 2001 г. они взяли в команду на позицию СОО^[31] Савио Квана – 52-летнего ветерана GE, который дал честную оценку компании: «Нам нужно опустить Alibaba на землю и ввести в бизнес».

Возвращение в Китай

С приходом Квана в Alibaba установилась новая структура управления, которая стала известна внутри компании как «Четыре О»: Джек как СЕО, Джо Тсаи как CFO, Джон У как СТО и Савио Кван как СОО. Чтобы обозначить степень серьезности изменений в компании, Джек разделил свой офис в Ханчжоу на два, отдав половину Квану.

Кван сократил ежемесячные расходы более чем в два раза, продвигая программу Back to China, или «Возвращение в Китай». Совместное предприятие в Южной Корее было уничтожено, и представительство Alibaba в Силиконовой долине резко сокращено. Со многими из высокооплачиваемых иностранных сотрудников пришлось попрощаться. На смену дорогостоящим рекламным кампаниям пришло сарафанное радио. Сокращение расходов за границей позволило Alibaba увеличить наем на родине, заполняя глубокий «бассейн» Ханчжоу низкими по стоимости исполнителями. Компания быстро расширила отдел продаж, чтобы сосредоточиться на продвижении платных услуг – таких как TrustPass, которая предоставляла информацию по кредитам и сервисы

аутентификации, и Gold Supplier, предоставлявшую экспортерам в Китае свое собственное представительство на англоязычном сайте Alibaba. За \$3600 клиенты могли использовать это виртуальное пространство для демонстрации своих продуктов и цен, которые учитывались поисковым сервисом Alibaba. Услуга Gold Supplier была создана непосредственно для получения от \$10 000 до \$12 000 за год, которые Global Sources взимали за свои базы данных.

Alibaba возлагала надежды на эти новые источники доходов, но, тем не менее, продолжала нести убытки. Она все еще была частной компанией, и негативное отношение не могло измеряться долларами и центами, в отличие от трех порталов-флагманов, акции которых к этому времени стоили копейки. В апреле 2001 г. в *Business Week* вышла статья под заголовком «Волшебный ковер Alibaba теряет высоту». В ней делался вывод, что «бывшему профессору придется тяжело поработать, чтобы его компания «не была отчислена». Alibaba приступила к реструктуризации, которая, по ее мнению, должна была изменить ситуацию, но в последовавшие за крахом доткома годы компания смирилась с очень неопределенным будущим. Джек даже выносил на обсуждение перспективу покинуть компанию, чтобы вернуться к преподаванию до того, как ему исполнится сорок.

В самые тяжелые моменты он принимался сравнивать свои трудности с трудностями Мао Цзэдуна после «Великого похода». Джек даже призывал к «движению по исправлению недостатков», стремясь направить Alibaba по новому курсу: «Однажды много известных менеджеров в Америке пришли в Alibaba, чтобы стать вице-президентами. У каждого из них было свое собственное мнение... Это походило на зоопарк. Некоторые говорили правильные вещи, другие сохраняли молчание. Поэтому мы считаем, что самая важная цель движения по исправлению недостатков состоит в том, чтобы определить общую цель Alibaba, определить нашу коллективную ценность».

Происходящее с компанией трудно было назвать положительными изменениями, но оно не разрушило связь между Джеком и Джо Тсаи. Я спросил Джо, что держало его в Alibaba, когда ситуация казалась столь мрачной. «Alibaba, – ответил он, – это моя четвертая работа. Я хотел, чтобы она работала». В отличие от трех порталов, Джо также видел выгоду, которую получает Alibaba от того, что у нее не было IPO: «Я знал, что все это – пузырь и, даже если бы мы провели публичное размещение в 2000 г., мы бы сейчас имели те же самые последствия. Вам пришлось бы дойти до этой оценки; это были своего рода шальные деньги».

Мрачные времена 2001–2002 гг. потом войдут в легенды Alibaba. Позднее Джек будет говорить о данном периоде в одной из своих ободряющих речей к команде: «В то время моим девизом было: «Будь последним человеком, кто устоит». Будь последним, кто упадет. Даже на коленях я должен был быть последним, кто сломается. Я также твердо верил тогда, что если я испытываю трудности, то должен быть кто-то, кому еще труднее; если у меня тяжелые времена, то у моих врагов они еще более тяжелые. Те, кто может выстоять и справиться, в конце концов победят».

В последующие за дотком-крахом годы Alibaba сократила расходы и нашла способ постоянно повышать доходы. Компания выстояла, даже несмотря на то что рынок венчурного капитала полностью иссяк. И благодаря новому бизнесу, запущенному весной 2003 г., она получила такой успех, который даже Джек никогда не мог себе вообразить.

Рожденные заново: Таобао и перипетии с eBay

Среди ведущих китайских бизнесменов Ма известен своими пафосными комментариями. Он регулярно использует eBay как мишень для дроздов, при этом позиционируя ее как компанию, которой он восхищается больше всех.

San Francisco Chronicle

«Первопроходцы получают стрелы, поселенцы получают землю» – данную поговорку часто используют при описании завоевания американского Запада. Когда новый рубеж – Интернет – в Китае был взят, Джек решительно хотел стать одним из поселенцев. Ведь участь первопроходца он уже испытал, выходя в Интернет в 1995 г. в Сиэтле. Но в свое первое интернет-начинание – China Pages – Джек получил стрелу от государственного партнера, и поселенцами стали порталы-флагманы и первые интернет-предприниматели в Китае (Ван Чжидун из Sina, Чарльз Чжан из Sohu и Уильям Дин из NetEase), которые выведут свои компании на IPO.

Чтобы сократить дистанцию, Джек пригласил основателей порталов-флагманов, а также Ван Цзюньтао, председателя компании потребительской электронной коммерции под названием 8848, на тематическую – по боевым искусствам – бизнес-конференцию Sword Discussion by the West Lake (*xihu lunjian*), организованную им в Ханчжоу. Я вел круглый стол на данном мероприятии, и оно должно было продвигать образ города как «Кремниевого рая» (по аналогии с Силиконовой, или Кремниевой, долиной). Джек объявил, что Alibaba перенесет свою китайскую штаб-квартиру из Шанхая обратно в Ханчжоу. Не было сомнений, что это делалось с целью угодить губернатору провинции Чжэцзян и мэру города Ханчжоу, которые присутствовали на мероприятии среди первых лиц. Но я быстро понял, что конференция, в частности, участие в ней четырех ключевых фигур Интернета тех дней, проводилась для того, чтобы показать: Alibaba не теряет актуальности для интернет-сектора Китая. Компания еще не обеспечила себе IPO, однако Джек хотел оставаться в центре внимания и успешно справился с этим при помощи

одной гениальной идеи: он пригласил вир-гостя Цзинь Юна – гонконгского писателя, который с детства вдохновлял Джека. Он знал, что присутствие Цзинь Юна станет большим событием и для остальных интернет-предпринимателей.

Вскоре после этой организованной Джеком конференции два из четырех китайских портала-флагмана были повержены. Ван Цзюньтао, председатель 8848, был принудительно уволен инвесторами, которые беспокоились об увеличивающихся расходах на компенсации платежей и логистические проблемы. Ван Чжидун, основатель Sina, был свергнут в ходе «дворцового переворота» (2), став жертвой раздробленного состава капризных акционеров компании.

Теперь только Джек, Уильям Дин и Чарльз Чжан оставались за штурвалом основанных ими компаний. Alibaba выживала, но модель электронной коммерции «бизнес для бизнеса», которой решил следовать Джек, стала испытанием. В последние месяцы 2002 г., когда Alibaba постепенно выходила на рентабельность, Джек начал рассматривать для нее новое направление: он нацелился на китайский потребительский рынок электронной коммерции. И его внимание приковывали две американские модели – Amazon и eBay.

Компания 8848, копировавшая Amazon, уже находилась на грани закрытия. Однако два других местных онлайн-продавца, появившиеся оба в 1999 г., успешно получили венчурное финансирование и выжили, торгуя книгами и другими товарами по фиксированным ценам. Dangdang.com под управлением сооснователя Пэгги Юй (Юй Юй), которая когда-то начинала переводчиком и секретарем производителя бойлеров, а потом поехала учиться на MBA в Нью-Йоркский университет, и Joyo.com, которая была создана Лэй Цзюнем из Kingsoft (позже производитель мобильных устройств, известный как Xiaomi) и функционировала под управлением Дайан Ван (Ван Шутун).

Шао Ибо

В сентябре 1998 г. eBay вышла на IPO и мгновенно стала хитом среди инвесторов. Ее стоимость к марту 2000 г. выросла с \$2 млн до \$30 млн. Бесчисленное количество предпринимателей в Китае стали пытаться создать китайский eBay. Самым заметным из них был харизматичный вундеркинд из Шанхая по имени Шао Ибо, который создал фирму EachNet после возвращения в Китай из Гарвардской бизнес-школы в июне 1999 г. EachNet быстро ушла далеко вперед от всех остальных китайских клонов.

Для запуска потребительской электронной коммерции Джек решил пойти путем eBay и был вынужден соревноваться с EachNet. И в Шао Ибо, известном среди друзей как Бо, он встретил достойного соперника.

Бо родился в небогатой семье. Его родители были учителями. Отец взрастил в мальчике интерес к математике при помощи колоды карт. Бо вспоминает: «Сумма 52 карт, если считать короля за 13 и т. д., равна 364. Отец прятал одну карту и просил сложить остальные. Если я отвечал правильно, то мог узнать, какая карта была спрятана».

Бо без устали практиковался и к 12 годам мог найти сумму колоды за двенадцать секунд. Выиграв в старшей школе более десятка олимпиад по математике, он стал одним из первых студентов из материкового Китая, который поступил в колледж Гарварда на полную стипендию. Отучившись, Бо два года проработал в Boston Consulting Group, а затем вернулся в Гарвард и поступил в бизнес-школу. Когда Джек уже начал электронную коммерцию в системе b2b, Бо высматривал интернет-компании США, которые могли бы работать в Китае, и решил, что единственная бизнес-модель, которая его восхищает, – это eBay.

Прежде чем покинуть Бостон, Бо выставил на аукционе – на eBay – свои ненужные вещи, и в июне 1999 г. в возрасте 26 лет он вернулся в Шанхай, чтобы создать eBay в Китае.

Еще даже до того, как он приземлился, Бо привлек почти полмиллиона долларов финансирования. При этом он вспоминает: «Родители думали, что я сошел с ума: отклонить очень привлекательные финансовые предложения о работе и грин-карту и остаться безработным, – вспоминал Бо. – Я был очень наивен и абсолютно не готов к ведению бизнеса в целом и к огромным сложностям разработки стартапа в частности».

Бо арендовал дешевые апартаменты в Шанхае и нанял одноклассника из школы в качестве своего первого сотрудника – единственного, кого он, сам безработный, мог себе позволить. Не имея возможности привлечь

дорогих разработчиков, Бо договорился, что на него поработают двое сотрудников из Shanghai Electricity Bureau, которые имели какой-то опыт в IT, но никогда прежде не делали сайты. После пяти вечера они сдавали смену и приходили в квартиру EachNet, где работали до часу ночи, и там же ложились спать, чтобы утром отправиться на свою основную работу. Вскоре Бо убедил знакомую шанхайку Тань Хайинь, с которой вместе учился в Гарвардской бизнес-школе, стать соучредителем компании. До бизнес-школы Тань была одним из самых первых сотрудников McKensey в Шанхае. После Гарварда она устроилась на работу в Merrill Lynch в Нью-Йорке. Бо позвонил Тань, когда она приехала в Китай в рамках бизнес-поездки, и предложил ей присоединиться к его начинанию, оставшись в Китае. Она согласилась.

Бо сразу начал привлекать внимание иностранных медиа. *Washington Post* цитировала его утверждение, что EachNet добьется «даже большего влияния в Китае, чем eBay в США». Бо быстро привлек и внимание инвесторов. За инвестициями бизнес-ангелов (меценатское инвестирование) оперативно последовал 6,5-миллионный венчурный раунд.

Я познакомился с Бо вскоре после того, как он вернулся в Шанхай. Мы были соседями по Хэншань-роуд в районе бывшей Шанхайской французской концессии. Несмотря на безупречное резюме, Бо съехался с родителями и жил скромно. Это воспринималось как знак смирения, хотя куда большее внимание местные СМИ уделяли тому факту, что этот привлекательный выпускник элитной Гарвардской бизнес-школы до сих пор не был женат.

Бо пришел на китайскую интернет-сцену относительно поздно, но, тем не менее, смог найти отклик аудитории и быстро перехитрил соперников. Он терпеть не мог глупцов. В 2000 г. со сцены на интернет-конференции в Шанхае, где мы оба были спикерами, Бо разнес конкурента, который только что выступал с презентацией, напичканной раздутыми данными по трафику веб-сайта и преувеличенными данными транзакций. Бо спокойно, но методично вывел на чистую воду все слабые места в подсчетах и логике этого докладчика, критикуя его так эффектно, что аудитория почти прониклась жалостью к этому несчастному спикеру, который не смог благополучно перенести дотком-крах.

EachNet, напротив, сопротивлялась спаду и удивила всех привлечением огромной инвестиции в \$20,5 млн в октябре 2000 г. Больше всех вложил Бернар Арно, французский магнат компании LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy), через свою инвестиционную дотком-платформу Europatweb. Но

когда рынок обвалился, фонд поддался страху и пытался полностью отказаться от участия, в итоге инвестировав \$5 млн. Бо использовал немалую силу убеждения и смог выбить оставшиеся \$15 млн, даже когда рынок общественных акций продолжал падать. Китай входил в эпоху, которую можно назвать «интернет-зимой», но EachNet успела собрать большой урожай.

Тем не менее сделать из EachNet жизнеспособный бизнес было для Бо не так-то легко. Могла ли модель eBay действительно работать в Китае? В США eBay заработал популярность на онлайн-аукционах, где сделки часто проходили между самими покупателями. Но в Китае, хотя там люди любили торговаться, продажа бывших в употреблении товаров не являлась привычным делом даже офлайн. Покупатели еще только начинали пробовать на вкус свою новообретенную свободу. У немногих было что продавать.

В США eBay обслуживала онлайн более чем 100 млн человек, и к ее услугам был хорошо развитый рынок кредитных карт, а также надежные службы доставки по всей стране. В Китае же сильно расхваленный рынок онлайн-потребления из 10 миллионов был миражом. В 2000 г. было слишком рано создавать «железный треугольник». В Китае мало кто обладал возможностью платить онлайн и имел доступ к надежным службам доставки. Еще более существенным минусом было то, что в стране абсолютно отсутствовало доверие к онлайн-торговле. Правовые нормы банков ограничивали распространение кредитных карт, которые были разрешены только в 1999 г. Их использование позволялось только покупателям, которые держали деньги на депозитах в своих банках. Дебетовые карты начинали набирать популярность, но каждый банк выдавал свои карты, и еще не существовало центральной системы их обработки для торговцев. Нечего и говорить про онлайн-платежи: даже офлайн расплатиться картой было проблемой: расчетный терминал того времени представлял собой моток проводов, соединяющих полдюжину отдельных кассовых аппаратов. Пройдут еще годы, прежде чем онлайн-платежи станут использоваться повсеместно. Что касается служб доставки, то они имелись только в отдельных городах: не существовало никакого «китайского рынка», а только плохо связанные между собой местные рынки. Таким образом, отсутствие доверия явилось главным препятствием для развития онлайн-торговли. Бо говорит про это следующее: «В США, если ты размещаешь предложение, то это контракт и по закону ты должен выполнить его, если ты выигрываешь аукцион. Все очень четко. Люди бы испугались, что на них подадут в суд, если они не исполнят контракт. В

Китае людям все равно. Я разместил предложение, больше оно мне неинтересно, ну и ладно».

EachNet ограничила свои первоначальные предложения аукционом в Шанхае, где она установила физические торговые точки для встречи покупателей. Сначала они общались онлайн, а затем приходили, чтобы встретиться друг с другом лично, оценить товар, все время опасаясь обмана, и оплатить покупку, передав деньги из рук в руки. EachNet пришлось арендовать и оперировать несколькими торговыми точками в Шанхае – явно не самая подходящая стратегия для фирмы, стремящейся стать интернет-компанией. К началу 2001 г. все эти точки закрылись.

EachNet нужно было найти новые способы заработка. Она приобрела дистрибьютора мобильных телефонов и запустила платформу для аукционов на NetEase и Sina, а чтобы расширить сферу своего присутствия, EachNet стала торговать штампами и детской одеждой.

Но без нового венчурного финансирования Бо оставалось только искать способы, как обойти проблемы онлайн-шопинга: сложности с платежами, доставкой, качеством товаров и доверием людей.

Одним из широко используемых способов было объединение платежей и доставки. Расчет наличными по факту доставки позволял покупателям сначала увидеть товар, а потом расплатиться за него. EachNet создала систему курьерских компаний, чтобы они действовали как агенты по сборам. Расчет наличными оказался временным решением, потому что к 2002 г. банковские карты наконец начали распространяться как обычный способ оплаты. Кредитные карты в Китае по-прежнему использовались мало, но дебетовые набирали популярность. Когда запустилась EachNet, объем банковских карт составлял примерно 150 млн и к концу 2002 г. вырос почти до полумиллиарда. Банковские IT-системы начинали становиться совместимыми друг с другом, способствовало этому то, что в 2002 г. банковский регулятор Китая выпустил карту национальной платежной системы China UnionPay (*zhongguo yinlian*). Красно-синезеленый логотип UnionPay и сегодня можно повсеместно встретить на кассах магазинов и банкоматах по всему миру. UnionPay решила великую проблему китайских продавцов – как обычных, так и онлайн, – они получили уверенность, что могут принимать карту клиента вне зависимости от того, каким именно местным банком она выпущена. Все это, конечно, произошло не в одночасье: в течение многих лет EachNet призывала своих наиболее активных клиентов получать кредитные карты одного из четырех крупных коммерческих банков, чтобы гарантировать

свою способность делать покупки онлайн.

Как отмечал Бо, правовая система Китая недостаточно защищала, с одной стороны, продавцов, опасавшихся, что покупатели не заплатят за уже отправленные покупки, а с другой стороны, покупателей, которые беспокоились, что купленные ими товары никогда к ним не доедут. Для решения этой проблемы EachNet создала собственный сервис депонирования, где она брала оплату товаров с покупателей и передавала ее продавцам только после того, как покупатель подтверждал доставку. За данную услугу она взимала 3 % комиссии. Некоторые клиенты зарегистрировались, и, ориентируясь на успех PayPal в США, EachNet составила план того, как стать ее местным конкурентом.

Однако нелегко решались вопросы, связанные не только с приобретением, но и с качеством товаров. В США eBay стал первым, кто ввел систему, позволившую покупателям оценивать продавцов, – там существовал соответствующий рейтинг. В Китае же недобросовестные продавцы быстро поняли, что могут обхитрить систему, используя фейковые аккаунты, которые будут ставить хорошие оценки и поднимать рейтинг. EachNet пыталась ограничить количество оценок, доступное одному пользователю, и создала команду для рассмотрения жалоб покупателей о мошенничестве. Главной проблемой стал вопрос о том, как идентифицировать покупателей и продавцов на этой платформе, не говоря уже о введении каких-либо санкций.

EachNet точно была в деле надолго и могла не думать о доходах до 2005 г. Планы компании по привлечению нового венчурного инвестирования становились все более туманными. Бо и его инвесторы понимали, что лучший способ сделать EachNet китайским eBay – это продаться самому eBay.

eBay приходит в Китай

Осенью 2001 г. CEO eBay Мег Уитмен приехала в Шанхай для встречи с Бо. В марте 2002 г. EachNet снова удивила рынок, объявив о продаже 33 % акций компании американской eBay за \$30 млн.

Несмотря на существовавшие в деятельности EachNet сложности, eBay была впечатлена. На сайте EachNet числилось более трех миллионов зарегистрированных пользователей, из которых 100 000 посещали сайт ежедневно. Компания расширилась из Шанхая в Пекин и Ханчжоу, и более половины бизнеса задействовало участников за пределами этих трех городов. На сайте всегда размещалась информация о более 50 000 товаров

– от одежды до недвижимости, которые можно было приобрести по фиксированной цене или через аукцион. Сумма транзакций превышала 2 млн в месяц.

EachNet по сравнению с eBay была крошечной фирмой. Но для Уитмен обаяние Китая было ключевым. Она очень нуждалась в хороших новостях для инвесторов, которые месяцем ранее узнали, что японский рынок проигран Yahoo Japan, которую финансово поддерживал SoftBank Масаёси Сон, и это стало ударом по амбициозным планам Уитмен сделать из eBay «по-настоящему глобальный рынок». В 2001 г. eBay начинала с \$750 млн и к 2005 г. планировала сделать глобальную выручку в \$3 млрд. Япония стала бы большим шагом в достижении данной цели, но eBay опоздала на эту вечеринку, начав работать только в феврале 2000 г., через пять месяцев после Yahoo Japan. Стратегия eBay была беспорядочна с самого начала. В Японии она брала комиссии, а ее конкурент, Yahoo Japan, не брал. Кредитные карты все еще являлись редкостью в Японии, но eBay требовал их у клиентов для регистрации на сайте. Компания выбрала японского CEO и местного партнера NEC с небольшим опытом в интернет-сфере: В результате к лету 2002 г. eBay получила ничтожные 3 % рынка. Когда в феврале 2002 г. eBay оставляла затею с Японией, на ее сайте было представлено всего 25 000 товаров, в то время как на сайте Yahoo Japan – 3,5 млн. В Стране восходящего солнца солнце закатилось для eBay, и компания распустила сотрудников.

Что дальше? eBay достигла больших успехов в Южной Корее и Тайване, но по-настоящему существенно смогла продвинуться только в Китае. К 2002 г. количество интернет-пользователей Китая перевалило за 27 млн, что поставило страну на пятое место в рейтинге. Уитмен раньше многих других в Силиконовой долине обратила внимание на значимость Китая: «Мы считаем, что с демографией Китая и его невероятными изменениями он станет одним из крупнейших рынков электронной коммерции в мире», – сказала она журналистам, планируя к 2006 г. получить выручку \$16 млрд в сфере электронной коммерции.

eBay не удалось понять нужды местных покупателей в Японии, но Уитмен была полна решимости не совершить подобной ошибки в Китае. Компания хотела поддержать ведущего игрока на местном рынке, и EachNet явно лучше всех подходила на эту роль. Главный вице-президент eBay Билл Кобб позже говорил: «[Бо] изучил eBay вдоль и поперек и действительно преуспел в адаптации идей eBay к местному рынку». Надо заметить, что Бо и сооснователь его компании Тань Хайинь, оба учились в Гарвардской бизнес-школе, выпускницей которой была и Мег Уитмен.

Но eBay хотела не просто поддержать EachNet – она стремилась купить ее. Первоначальная сделка дала eBay 1/3 часть компании и возможность получить полный контроль, что она и сделала всего 15 месяцев спустя, потратив в целом \$180 млн. После ребрендинга eBay EachNet стала тем средством, с помощью которого eBay собиралась реализоваться в Китае. Решение с ходу завладеть EachNet подготовило почву для победы Alibaba и перипетий eBay.

На начальной стадии все выглядело хорошо. С помощью EachNet eBay добилась 90 % китайского потребительского рынка электронной коммерции. Но через два года eBay в Китае стала совершенно нерелевантной, и ей снова пришлось покинуть Азию. Почему так быстро наступил крах? Даже несмотря на то что Уитмен предоставила Бо большие возможности, превращение EachNet в дочернюю компанию неизбежно изменило взаимоотношения с менеджерами из eBay. Вскоре после сделки Бо по семейным обстоятельствам вынужден был переехать в Калифорнию, в чем Мег Уитмен ему активно помогла, как рассказал мне Бо в 2015 г. Он оставался вовлеченным в бизнес-дела, но большое расстояние между Сан-Хосе и Шанхаем начало сказываться. Бо больше не жил в Шанхае, и руководитель отдела маркетинга из США начал диктовать, что делать отделу маркетинга в Китае, то же самое начало происходить и с отделом технологий.

Купив EachNet, eBay через какое-то время выдавил из нее дух предпринимательства. Этот ущерб стал заметен в то время, когда на сцену вышла другая предпринимательская компания – Alibaba. И, что еще хуже, Alibaba финансово поддерживал SoftBank, виновник поражения eBay от рук Yahoo Japan.

Один из главных разработчиков EachNet, который не сдавал позиции еще несколько лет после сделки о приобретении, так сказал об этой критической проблеме: «eBay думала, что сделка завершена и вопрос закрыт, но оказалось, что нет». Сначала eBay занимала лидирующую позицию, но рынок рос так быстро, что в действительности имело значение только привлечение как можно большего числа людей из миллионов новых онлайн-покупателей. Прирост пользователей, а не должности – вот что являлось главным в этой игре. В b2b-бизнесе Alibaba.com Джек уже попрактиковался на Мерле Хинрикс из Global Sources. Для своего нового предприятия в сфере потребительской электронной коммерции Джек наметил себе главную цель – знаковую компанию Силиконовой долины eBay и ее CEO Мег Уитмен.

Вытеснение

Alibaba начала подготовку к выходу на потребительский рынок электронной коммерции Китая в 2002 г. – изначально это было оборонительной реакцией на приход eBay. Как позже объяснял Джек: «Я хотел остановить eBay, чтобы защитить Alibaba». Хотя EachNet была нацелена на клиентов, а не на бизнес-процессы, которые обслуживала Alibaba, Джек беспокоился, что некоторые из крупных продавцов, активных на EachNet, могут посягнуть на владения Alibaba: «В то время в Китае существовало всего две компании, которые понимали онлайн-торговлю – eBay и Alibaba. Я был очень обеспокоен тем, что сильные продавцы с eBay увеличат свой бизнес и выйдут соревноваться в сферу b2b».

План Джека нацелиться на клиентов встретил сопротивление внутри Alibaba. b2b-бизнес еще не стал прибыльным, и рынок венчурного капитала был на какое-то время закрыт. Могла ли компания действительно позволить себе открыть новый фронт работы, когда они все еще боролись за свои убеждения в b2b? Был ли Джек параноиком?

Категорически против этой идеи выступал, в частности, СТО Джон Ву. Он пришел к Джеку вечером накануне запуска нового проекта и предупредил его, что данный шаг навредит Alibaba: «Как ты вообще собираешься противостоять eBay?» Джек ответил ему, что рынок все еще открыт: «Из сотен миллионов интернет-пользователей всего пять миллионов человек делают покупки онлайн». Кроме того, амбициозные планы Джека для Alibaba давали ему и другую перспективу: «eBay хочет купить китайский рынок, а мы стремимся создать китайский рынок интернет-торговли».

Имея опыт ведения малого бизнеса в Чжэцзянь, Джек был уверен, что eBay представляла реальную угрозу: «В Китае так много малых бизнесов, что люди не делают четкого различия между бизнесом и потребителем. Малый бизнес и поведение потребителей очень похожи. Один человек принимает решения за всю организацию». Джек, помимо прочего, понимал, что искушало eBay, впоследствии говоря об этом так: «Мы запустили Taobao не для того, чтобы делать деньги, а потому что в США eBay получает большую часть от малого бизнеса. Мы знали, что когда-нибудь eBay пойдет в нашем направлении».

Было решено, что Alibaba сконцентрируется на потребительском рынке электронной коммерции. Поездка в Токио в конце 2002 г. придала Джеку решимости. Там он встретился с жизнерадостным Масаёси Соном. Yahoo

Japan тогда только-только отогнала от своих берегов eBay, чем повысила репутацию SoftBank после нескольких тягостных лет списания средств доткомам. SoftBank согласился дать \$80 млн на новое начинание Alibaba.

Проект велся в обстановке высокой секретности. Очень немногие в Alibaba знали о самой идее концентрации внимания на клиентах в Китае, не говоря уже о том, что для создания нового веб-сайта была собрана команда. Тайну удалось сохранять благодаря тому, что занимавшуюся этим группу сотрудников, в том числе сооснователя Alibaba Тото Сунь, «отселили» в легендарную квартиру в Lakeside, где когда-то зародилась Alibaba.

Два года спустя Джек вспоминал, что пригласил с полдюжину специально отобранных сотрудников в свой офис: «Там были я, наши СОО, CFO и вице-президент по работе с персоналом. Мы поговорили с каждым из этих пяти сотрудников по очереди: «Компания решила отправить тебя на проект, но для этого тебе нужно будет уехать из дома, и ты не должен рассказывать ничего даже своим родителям и самым близким людям. Готов?» Так команда собралась в маленькой квартирке и начала работать.

Джек ориентировался на eBay, и ему хотелось сохранить элемент неожиданности. Объясняя свою стратегию, он погружался в свои любимые истории о боевых искусствах: «Я видел множество людей, кричащих «Воевать с храмом Шаолинь!» у подножия храма Шаолинь – это полный нонсенс. Тем не менее, если я приду к вашей двери, желая сразиться с вами, значит, я могу быть почти уверен, что победа за мной. В будущем не будет необходимости кричать; когда вы будете стоять под дверью, люди будут бояться».

На протяжении проекта Джек подчеркивал, что его цель – не EachNet, а сам eBay. Когда о его задумке узнают все, он хотел быть уверенным, что битва против eBay будет выглядеть как борьба Давида против Голиафа. Один из членов команды вспоминал это настроение так: «Мы были просто группа неотесанных парней, а нашим соперником был eBay». Агентство *Reuters* потом назвало эту стратегию «кунг-фу коммерцией с элементами театра».

Для поддержания морального духа задействованные в проекте разработчики в перерывах между программированием играли в видеоигры и занимались физическими упражнениями. Джек поощрял их делать стойку на руках, объясняя это тем, что, когда он был ребенком, такая поза помогала ему иначе взглянуть на вещи. Зародившийся новый бизнес был назван «охота за сокровищами», или на китайском языке *taobao*. Слоганом

Таобао.com стала фраза: «Не существует сокровищ, которые невозможно найти, и не существует сокровищ, которые не могут быть проданы».

Сайт Таобао официально запустили 10 мая 2003 г., и эта дата с тех пор отмечается как «Али-день» – день, когда можно привести на работу свою семью и когда играют знаменитые массовые свадьбы сотрудников. Али-день чествует командный дух, который помог Alibaba справиться с непредвиденным вызовом, подобного которому раньше никогда перед ее сотрудниками не стояло.

Эпидемии SARS

Вспышка вируса SARS – тяжелого острого респираторного синдрома, более известного как атипичная пневмония, – зародилась в южном Китае в 2002 г. В дальнейшем вирус распространился по стране и также создал инфицированные области по всему миру. Им переболело 8000 человек и почти 800 погибли. 7000 инфицированных и большинство из них, для кого исход стал летальным, жили на материковом Китае и в Гонконге.

В Ханчжоу 400 сотрудников головного офиса Alibaba по собственному желанию ушли домой на карантин после того, как одна из них, Китти Сун (Сун Цзе), заболела с подозрением на SARS. Она ехала в Ханчжоу, эпицентр вспышки вируса, в составе команды Alibaba, участвующей в проходящей дважды в год Кантонской ярмарке – крупнейшей в Китае торговой выставке.

SARS еще больше сблизил уже и без того сплоченных работников Alibaba. Ввиду того, что происхождение и все воздействия вируса были неизвестны, SARS ужасал – я сам испытал эти эмоции, находясь в то время в Пекине. Вспышка эпидемии спланивала людей.

В начале мая Джек надел медицинскую маску – компания распространила такие маски среди всех сотрудников и обязала их не выходить из дома на протяжении недели. Вскоре после того, как работники были распущены по домам, офис Alibaba опечатали, чтобы предотвратить любой риск проникновения инфекции. В своем письме к сотрудникам, разосланным в тот же день, Джек по максимуму использовал свою способность вдохновлять и поддерживать в людях концентрацию на целях компании: «Мы заботимся друг о друге и поддерживаем друг друга. Мы никогда не забываем миссию и долг Alibaba перед лицом испытания SARS. Трагедия пройдет, но жизнь будет продолжаться. Борьба с испытанием не может заставить нас отказаться от дела, которое мы любим».

Хотя вспышка вируса заразила тысячи и убила почти 800 человек, она

оказала удивительно благоприятное воздействие на китайскую интернет-отрасль, в том числе на Alibaba. SARS укрепил мобильную телефонию и Интернет, став поворотной точкой для данной области: Интернет превратился в настоящее средство массовой информации в Китае.

Вирус дал мощный импульс распространению текстовых сообщений, что послужило развитию бизнеса операторов мобильной связи, например China Mobile. Тем не менее SARS также способствовал продвижению трех китайских интернет-порталов благодаря соглашениям о распределении доходов с телекоммуникационной компанией. Когда акции Sina, Sohu и NetEase пошли вверх, инвесторы вдруг снова заинтересовались китайскими технологическими компаниями. Использование мобильных телефонов было не единственным поводом для извлечения выгоды; востребованность в широкополосном Интернете тоже сильно возросла, ведь миллионы людей, закрытых на протяжении дней или даже недель в своих жилищах, выходили в Интернет в поисках информации и развлечений.

Через несколько дней после начала карантина в домах сотрудников Alibaba провели интернет-связь. Пока власти Ханчжоу организовали своим жителям доставку еды и дезинфекцию квартир, проходившую дважды в день, сотрудники Alibaba продолжали работать, проводя онлайн-встречи в чатах.

Достоверную информацию о SARS найти было трудно, особенно в первые месяцы вспышки эпидемии, когда официальные СМИ Китая, включая государственный канал China Central Television, замалчивали эту тему. Тогда люди принялись искать информацию о вирусе и о том, как от него можно самостоятельно защититься, в телефонах и компьютерах. И, кроме того, что было принципиально важно для Alibaba, SARS убедил миллионы людей, боящихся выйти из дома, попробовать сделать покупки онлайн.

В итоге подозрение на заражение вирусом внутри компании не подтвердилось, и для Alibaba история с SARS обернулась присказкой «нет худа без добра». Поскольку тайную команду Таобао переместили работать на квартиру в Lakeside, карантин главного офиса их не затронул. Когда 10 мая эта команда запускала сайт, Джек все еще находился дома. Как он потом вспоминал: «Некоторые из нас договорились созвониться в 8 утра и поднять бокалы со словами «Желаем Таобао счастливого пути». В день запуска Таобао на сайте появилась строчка: «Посвящается всем тем, кто работал во время SARS».

Таобао

Несмотря на то что Таобао был запущен 10 мая, посетители сайта не смогли уловить его связи с Alibaba. Таобао производил впечатление стартапа, создатели продвигали его методом сарафанного радио, публикуя объявления на многочисленных площадках и онлайн-форумах, популярных в то время в Китае.

Связи Таобао с Alibaba были так хорошо скрыты, что даже многие сотрудники Alibaba высказывали своим руководителям беспокойство в связи с появлением потенциального нового конкурента. Джек вспоминал: «У нас была очень активная внутренняя корпоративная сеть. В конце июня кто-то опубликовал сообщение с просьбой главному менеджеру компании обратить внимание на один веб-сайт, который мог в будущем стать нашим конкурентом». Скоро во внутренней сети Alibaba развернулись дискуссии о том, кто стоит за созданием Таобао, и сотрудники обнаружили исчезновение нескольких своих коллег. Наконец 10 июля 2003 г. Alibaba объявила, что Таобао является ее частью. «Оглушительные крики радости прокатились по компании», – вспоминал Джек.

Кота вынули из мешка, и теперь Таобао, располагая всеми ресурсами Alibaba, был готов к схватке с eBay. Тем не менее Джек хотел, чтобы Таобао сохранял инновационную культуру стартапа, чему способствовали действия eBay, направленные на полный контроль рынка. eBay подписала эксклюзивные рекламные контракты для продвижения своего сайта на всех крупных китайских интернет-порталах, запрещая им при этом показывать рекламу конкурентных сайтов. Это сподвигло Alibaba применить серию тактик вирусного маркетинга, в том числе выход на сотни небольших, но быстро растущих сайтов и онлайн-сообществ, которые eBay сочла незначительными.

Получив финансовую поддержку SoftBank, Джек позаимствовал прием из стратегии Yahoo Japan. В 1999 г., когда она запустила свой бизнес электронной коммерции, ее CEO Масахиро Иноуэ, чтобы их новый сайт выглядел живым и активным, попросил 120 своих сотрудников разместить на нем вещи на продажу. Четыре года спустя в Китае Джек сделал то же самое: «Нас было всего семь—восемь человек в команде Таобао... Каждому требовалось отыскать у себя четыре вещи. Я порылся у себя в сундуках и шкафах, у меня дома почти ничего не было... Мы наскребли около 30 вещей и купили их друг у друга через сайт... Так это все и началось. Я даже разместил там на продажу свои часы».

Кроме того, Джек настаивал на том, чтобы Таобао поддерживал

определенную местную культуру, в том числе выбор корпоративного имени из романов Цзинь Юна или других китайских писателей похожего жанра. Таобао успешно создавал творческую атмосферу и прививал сотрудникам сильное чувство командной работы. Тем не менее пройдут годы, прежде чем Таобао начнет получать доход. К счастью, Alibaba снова могла рассчитывать на поддержку SoftBank. В феврале 2004 г. SoftBank внес в казну Alibaba новую инвестицию размером \$82 млн, направленную на подготовку затяжной битвы Таобао с eBay.

Эта сделка также означала окончание сотрудничества с Goldman Sachs. Ширли Лин покинула банк в мае 2002 г. Контролировать акции стало некому, и Goldman избавился от своей доли. В последующий год, как раз перед новой инвестицией SoftBank, Goldman полностью распродал все свои 33 % акций. В 1999 г. банк заплатил за них \$3,3 млн и спустя пять лет получил от их продажи примерно в семь раз больше. Такой результат казался в то время хорошим, однако ставить это в заслугу было некому: никого из тех, кто был вовлечен в сделку, в Goldman уже не осталось. Инвесторы, выкупившие долю, сразу же получили отличные новости, что SoftBank вложил больше средств в Таобао. Тем не менее ситуация для Goldman стала еще печальнее, когда в 2014 г. стала понятна цена ошибки. Доля, за которую инвестиционный банк заплатил в 1999 г. \$3,3 млн, поднялась в цене до \$12,5 млрд после проведенного IPO. Но что еще хуже, партнеры в банке могли подсчитать, сколько потеряли лично они. Для некоторых сумма их убытка составила более \$400 млн, а это, например, стоимость нескольких вилл в Хэмптоне на Лонг-Айленд.

Наряду с SoftBank поддерживали Alibaba и другие инвесторы, в том числе Fidelity Investments, Venture TDF и новый инвестор, существовавший при поддержке Рокфеллеров, Venrock – Granite Global Ventures, позже известный как GGV Capital. Сделка была представлена как часть «агрессивного расширения» Таобао до «самой популярной торговой онлайн-площадки среди китайских торговцев и частных лиц для продажи их товаров в Интернете».

Масаёси Сон публично одобрил стратегию Alibaba. Спустя четыре года после первой инвестиции SoftBank в Alibaba он сказал, что чрезвычайно доволен, и высказал мнение, что «Alibaba обладает потенциалом иметь такой же невероятный успех, как Yahoo». Тем временем Alibaba обнародовала информацию о том, что доходы от b2b-сайта Alibaba.com за прошедший год выросли втрое и бизнес наконец-то стал прибыльным.

Однако, несмотря на новые инвестиции в Таобао, eBay не видела в ней растущую угрозу, считая себя намного превосходящей такого странного

локального конкурента. Когда весной 2004 г. журналисты *Business Week* спросили старшего вице-президента eBay Билла Кобба о конкурентах в Китае, он упомянул только одного – 1Pai, совместное предприятие Yahoo и Sina.

Джек упивался тем, что его игнорируют: «В течение первого года eBay не рассматривала нас как конкурента. Им не приходило в голову, что мы могли бы с ними соперничать. Они думали: «Мы никогда даже не слышали про Alibaba. Какое странное название». Все китайцы понимают, что означает *tao bao*, а иностранцы – нет».

eBay пребывала в уверенности, что ее глобальная сеть и опыт сделают так, что EachNet не встретит никакой конкуренции. Но бюрократия в компании, усугублявшаяся детализированной и плохо работающей отчетностью, убивала любые зачатки предпринимательства в EachNet в Шанхае. Китайская история eBay, длившаяся с 2003-го по 2006 г., сегодня является примером того, как не надо управлять бизнесом на территориально удаленном рынке.

Первая большая ошибка eBay заключалась в распространении информации о том, что Китай был оставлен про запас. Мег Уитмен принадлежит заслуга признания потенциала Китая как интернет-рынка до того, как это стало общим местом. То, что она рано заинтересовалась бизнес-возможностями Китая, было связано с историей ее семьи: «В 1970-х мою маму пригласили присоединиться к группе женщин во главе с актрисой Ширли Маклейн, которым предлагалось посетить Китай. Было множество причин не принимать приглашение: Китай тогда был неразвитой страной, закрытой для иностранцев на протяжении многих лет. И у мамы оставалось всего десять дней, чтобы собраться. Но вместо того чтобы волноваться о своей безопасности, она решила не упускать такого случая. На протяжении четырех недель группа проехала, в основном на поездах, две тысячи миль по Китаю, посещая школы, фермы и деревни».

Уитмен вспоминает, что это путешествие «изменило мамину жизнь и косвенно мою тоже. Мама потом выучила китайский язык Путунхуа и съездила в Китай 80 раз. После первой поездки она сказала нам с сестрой: «Я видела женщин, которые делают самые потрясающие вещи – представьте, что у вас есть возможность делать что угодно и быть кем угодно».

Мэри Микер, тогда интернет-аналитик в Morgan Stanley, где ее называли «Королева Интернета», являлась одним из главных вдохновителей Мег Уитмен. Крах доткомов оставил след на репутации почти всего сообщества аналитиков Уолл-стрит, и Китай сыграл большую

роль в успехе Микер. В апреле 2004 г. Morgan Stanley выпустил под ее именем 217-страничный отчет об интернет-отрасли в Китае. Микер имела репутацию неординарного инвестора: «Одна из величайших инвестиций нашего времени – в недвижимость в Нью-Йорке, – говорила она, – и инвесторы получили самую высокую прибыль, покупая в 1970-х и 1980-х, когда все вокруг разорялись... Урок заключается в том, что больше всего заработать удастся тогда, когда покупаешь то, что находится за пределами общего мнения».

Кто завладеет Китаем – завладеет миром

Мэри Микер теперь рассматривала Китай как следующий большой шаг. По ее собственным словам, выбрать правильную китайскую компанию для ставки в этой игре было непросто, так что она рекомендовала инвесторам вкладываться в компании Силиконовой долины, у которых есть выход на Китай: «И Yahoo, и eBay играют интересные роли на китайском рынке, поэтому наша позиция незамысловата: единственный способ добиться успеха на китайском рынке – это завладеть Yahoo или eBay». В отчете цитировались слова Уитмен: «Кто завладеет Китаем – завладеет миром».

То, как Мэри Микер поддерживала Мег Уитмен, включая и то, как она поощряла ее стратегию по Китаю, помогло поднять цену акций eBay на 80 % в 2004 г. Но растущая оценка ее стоимости повлекла за собой и растущие проблемы для компании. Серия резких подъемов комиссионных вызвала протесты продавцов виртуальных магазинов, десятки тысяч из них объединились против FeeBay и GreedBay.^[32] Количество жалоб достигло апогея в феврале 2005 г., когда eBay повысила комиссию почти на 3 %, то есть до 8 %, на международную торговлю. Но Уитмен сохраняла оптимизм: «О eBay-сообществе нужно знать следующее... то, что люди открыто и с легкостью выражали свое мнение с первого же дня». Тем не менее она допускала, что недовольные продавцы «начинают выражать его гораздо более громко, чем раньше».

Китай стал удобным способом отвлечь инвесторов от «проблем дома». Хуже было то, что до укрепления компанией своего положения позиция «мы завоевываем Китай» и в eBay, и в недавно приобретенном ею бизнесе – PayPal обеспечила своего рода коллективное отрицание, даже когда появились признаки того, что дела идут не так, как планировалось. Китай считался настолько важным, что управленцы, стремясь представить вниманию Уитмен и других руководителей высшего звена красивую картинку, убеждались, что все выглядит замечательно в PowerPoint и звучит гладко по конференц-связи, однако благодаря собственным ошибкам eBay, а также шагам конкурента Alibaba слова все больше и больше расходились с делом.

Самой большой ошибкой eBay стало неверное восприятие культуры Китая. Позиция «оставим это экспертам» дезорганизовала изначальную команду EachNet в Шанхае, когда туда стали перенаправлять руководителей eBay из штаб-квартир в Сан-Хосе и других частей империи eBay. И не важно, насколько хорошим специалистом был

перенаправленный сотрудник, большинство из них не говорили на китайском языке и сталкивались со сложной задачей – понять местный рынок. Ключевые сотрудники команды EachNet начали уходить из компании. Из опросов, проведенных при увольнении, становилось понятно, что причины ухода этих сотрудников заключались в том, что Сан-Хосе больше не действовало их во время принятия ключевых решений. eBay прислал некоторое количество руководителей родом из Китая, но большинство из них учились и работали в США так долго, что непонимание и трения с местной командой все равно имели место. EachNet оказалась в невыигрышном положении по отношению к команде Taobao, на 100 % состоявшей из местных жителей.

Упомянутые проблемы нашли отражение и в дизайне двух конкурирующих сайтов. eBay пыталась быстро сделать сайт EachNet похожим на свой основной глобальный сайт: поменять распределение продуктов по категориям, изменить его дизайн и функциональность. Это вызывало трудности не только у покупателей, но и у ряда важных продавцов, которые в какой-то момент увидели, что важные для них китайские учетные записи были удалены. Вместе с аккаунтами исчезла и связанная с ними торговая история, и им приходилось подавать заявки на новые имена в новой для них форме на непривычной международной платформе. Что еще хуже, на китайском сайте eBay не было номера телефона клиентской поддержки. Данный сайт создавался по аналогии с основным американским сайтом компании, и местным пользователям он казался «пустым» и чужим по сравнению с китайскими интернет-ресурсами.

В дизайне сайта важно учитывать культурную составляющую. На Западе такие сайты, как, например, Google, становились популярными благодаря чистым линиям и отсутствию лишних деталей. Но на массовом рынке китайских интернет-пользователей, привыкших к всплывающим окнам и плавающим баннерам, американский стиль оформления казался слишком статичным и скучным. Популярные китайские сайты обычно плотно напигованы информацией и графикой, они требуют долгой прокрутки для того, чтобы увидеть всю страницу целиком. С такой точки зрения Taobao был сайтом, созданным китайцами для китайцев. И это работало.

Но найти связь с пользователями Taobao помогла не только графика. Компания структурировала сайт как местный базар. Она даже внедряла новаторские идеи: например, позволяла указать пол пользователя и показывать товары, наиболее релевантные его интересам. Дизайн сайта

делает его виртуальным потомком оптового рынка Иу, где Джек и другие предприниматели провинции Чжэцзян черпали свое вдохновение. Основатель другого предприятия в сфере электронной коммерции объяснял: «Если вы идете на Иу, вы можете заказать всего три пары обуви. Одна фабрика специализируется на подошвах, другая – на верхней части, еще одна фабрика или, возможно, даже небольшой поселок специализируется на шнурках. Таобао использовал эту особенность мелких торговцев, чтобы делать деньги».

Для компаний вроде eBay и Amazon их опыт в США и на других западных рынках в данном случае оказался практически бесполезным. «Электронная коммерция в Китае очень странная, – продолжает основатель конкурирующего предприятия. – Она началась с модели c2c (consumer-to-consumer, от клиента к клиенту) и с нестандартизированных продуктов. В отличие от Amazon, вопреки распространенному мнению о том, что нужно начинать со стандартизированных продуктов – например, с книг. Чем больше стандартизировалась цепочка поставок, тем выше становились барьеры для интернет-продавцов. Все мелкие семейные магазинчики, торгующие нестандартными продуктами, более сговорчивые, более гибкие в поставке товара. Это уникальная черта Китая. Отсутствие национальной цепочки поставок снимало барьеры, которые существуют на Западе, что позволяло частным лицам получать прибыль. Начиная с c2c, это сделало ценовой фактор очень привлекательным. Частники могут быть счастливы заработать даже пять *тао* (менее 1 американского цента) на распродаже».

Снова благодаря своим чжэцзянским корням Таобао перехитрила eBay, поскольку лучше понимала китайских торговцев, для которых место на сайте было бесплатным с самого начала. Точно так же, как бесплатные объявления являлись основным принципом на b2b-сайте Alibaba.com, это стало ключевым конкурентным оружием Taobao.com. Покупатели ничего не платили за регистрацию и сделку; продавцы ничего не платили за регистрацию, публиковали объявления о своей продукции или продавали онлайн.

EachNet начала с бесплатных объявлений, но столкнулась с постепенно меняющимися ценами в августе 2001 г. и на следующий год начала брать плату за объявления продавцов, добавляя комиссию ко всем сделкам. Это привело к резкому сокращению количества аукционов на сайте, но, учитывая состояние венчурных рынков, в руководстве EachNet чувствовали, что выбора у них нет. Решение начать взимать плату – важная составляющая модели eBay, как это ни парадоксально, подпитывала ее интерес к покупке EachNet. Но как только eBay обрела значимость в Китае,

она начала продвигать комиссии гораздо более агрессивно, чем Бо и его команда. Вице-президент eBay по международному маркетингу Билл Кобб так говорил об этом: «Мы в основном заинтересованы в обеспечении себе долгосрочной перспективы. У нас есть ключевой формат eBay – плата за публикацию объявления, плата за конечную стоимость и плата за дополнительные услуги – правда, на более низком уровне».

Тем временем решение Таобао не взимать плату несло в себе риски, поскольку заставляло искать другие способы получения доходов, особенно в условиях роста популярности сайта и, как следствие, повышения затрат на его обслуживание. Но возможность бесплатного пользования сайтом как для покупателей, так и для продавцов оказалась ключевым фактором, обеспечившим Таобао победу над eBay. Исследования, в которых проанализированы суммы транзакций на Таобао за более чем десять лет, указывают, что на раннем этапе развития компании привлечение продавцов, не желавших платить за обслуживание, было более важным, чем привлечение покупателей. Популярность Таобао подогревалась «цепочкой везения»: чем больше продавцов и товаров находилось на сайте, тем больше туда приходило покупателей, что, в свою очередь, привлекало еще большее количество продавцов и товаров и т. д.

Кроме популярности среди клиентов отсутствие платы за услуги оградило Таобао от постоянной проблемы, заботившей с самого начала EachNet: последняя беспокоилась о том, как не дать поставщикам и потребителям использовать сайт только в качестве места для знакомств и проведения сделок офлайн или же другими способами, избегая уплаты комиссии. Таобао не брал плату за сделки, следовательно, посетителям сайта не было смысла искать обходные пути. Напротив, Таобао активно поощряли коммуникации между сторонами сделки: вводила доски объявлений и начиная с июля 2004 г. запустила встроенный чат – к сожалению, на английском языке – под названием AliWangWang. Покупатели на сайте используют его, чтобы торговаться с продавцами, что хорошо вписывается в культуру Китая. Коммуникация – ключевая составляющая торговли, но пользователи eBay испытывали затруднения при общении с продавцами.

Разработанный при содействии пользователей Taobao, AliWangWang является одним из первых примеров так называемой потребительской инновации, которой сейчас уделяют большое внимание успешные технологические компании в Китае. Например, популярный продавец мобильных телефонов Xiaomi использует для своих новых предложений и характеристик продуктов идеи, которые предлагают члены сообщества его

поклонников.

На сегодняшний день AliWangWang является популярным сервисом на Taobao. Он позволяет покупателям поддерживать свой индивидуальный список поставщиков (один, скажем, для косметики, другой – для детских товаров), которые круглосуточно готовы исполнять заказы клиента. Клиентский сервис на Taobao настолько хорош, что бывает даже избыточен. Покупка на Taobao часто сопровождается шквалом сообщений в AliWangWang, серией взаимных виртуальных любезностей между продавцом и покупателем, и в итоге закончить такой диалог может оказаться довольно затруднительно.

Решение eBay в сентябре 2004 г. заставит многих пользователей EachNet уйти. Руководство eBay в Сан-Хосе вознамерилось «перенести» китайский сайт в США. Вместо того чтобы размещать сервер сайта поблизости от клиентов, то есть в Китае, компания перенесла его в Штаты. В Интернете нет границ, и то, где размещены серверы для сайта, не должно иметь значения. Но у китайского Интернета границы есть. Сегодня китайское правительство активно продвигает свое видение «независимости Интернета» по всему миру – это отказ от идеи, что виртуальные границы государства должны быть менее значимы, чем его реальные физические границы. В Китае следствием длительных попыток правительства построить и развить проект «Золотой щит», или «Великий китайский файрвол», часто является то, что сайты, которые-hostятся за границей, загружаются гораздо медленнее, чем те, которые-hostятся в самом Китае. Весь интернет-трафик сайтов, расположенных за границей материкового Китая, должен пройти через серию «проверочных пунктов», где информационные запросы «просеиваются». Это делается для гарантии того, что иностранный сайт не содержит материал, который китайское правительство считает неподходящим, в том числе информацию о трех Т: Тибете, Тайване и площади Тяньаньмэнь. Эти и другие «неподходящие» темы – например, беспорядки в Синьцзяне – считаются причиной блокировки Китаем некоторых всемирно популярных сайтов: Twitter, YouTube, Facebook и даже иногда Google.

В электронной коммерции и онлайн-шопинге подобные темы обычно не задействованы, но «Золотой щит» часто может отыскать или заблокировать даже безобидные запросы и активность. Например, как только eBay перенесла серверы за пределы Китая, пользователь, у которого в его имени на сайте было число 64 или 89, мог потерять доступ к своему аккаунту или вообще не мог выйти в Интернет: причина заключалась в том, что обе этих цифры автоматически попадают под цензуру в Китае в

рамках попытки заблокировать любые упоминания о событиях на площади Тяньаньмэнь, произошедшие 6 апреля 1989 г. или 4 июня 1989 г.

У eBay существовали определенные причины на перенос серверов. Бизнес в Китае рос, и разработчики в Сан-Хосе волновались, справится ли с этим платформа, созданная в Шанхае. Оказалось, что EachNet создала надежную технологию, позволяющую наращивать мощности в сто и более раз (масштабироваться). Но после того как сайт несколько раз вышел из строя, что навредило его репутации, eBay стала усердно думать, как сделать платформу стабильной. Тем не менее eBay продолжала «переселяться» из Китая. Компании слишком трудно было отказаться от заманчивой идеи создать универсальный сайт для всего мира с унифицированным набором опций.

Некоторые руководители высшего звена eBay пребывали в уверенности, что «миграция» – это ошибка: компания уже наблюдала ее негативные последствия на примере Тайваня. Но менеджеры в Сан-Хосе, заикляющиеся на «переезде», не позволяли менеджерам из Тайбэя обмениваться опытом с командой из Шанхая.

Как и предсказывалось, стоило китайскому сайту переехать, это катастрофически повлияло на трафик EachNet: он резко упал. Клиенты в Китае столкнулись с длительными задержками и тайм-аутами на сайте. Почему они должны были ждать, пока заработает eBay в Китае – сайт, который брал комиссию, – когда работал абсолютно бесплатный и мгновенно загружающийся Taobao?

Переезд дорого обошелся eBay еще и потому, что компания обычно проводила техобслуживание своих серверов каждый четверг в полночь по времени Западного побережья – до пятничного пика трафика. Но это означало сбой в работе сайта во время пика трафика в Китае, который опережал Сан-Хосе на пятнадцать часов. EachNet пыталась скорректировать графики, но безуспешно.

Таким образом, Мег Уитмен сделала Китай ключевым направлением для eBay. Но когда из-за переноса серверов трафик в Китае резко упал, никто ей об этом не сообщил. Она узнала о случившемся только месяц спустя, во время поездки в Шанхай, и была вне себя от того, что ее не информировали вовремя.

Ситуация в Китае постепенно, но решительно выходила из-под контроля eBay. Когда сайт перенесли в США, все заявки на модификации от инженеров в Китае накапливались в системе, которая в компании называлась системой train seat – то есть дословно «место в поезде». Отделы подтверждали свои заявки на изменения, и они, как на конвейере,

выстраивались и образовывали train of needs, дословно «поезд запросов». Изменение одного слова на сайте занимало девять недель. Изменение одной опции – год.

Как же eBay могла быть такой неэффективной? Этому есть два объяснения. Первое: компания являлась монополистом в Штатах, что сделало ее излишне самонадеянной. Второе: несмотря на ауру Силиконовой долины, eBay никогда не была особенно сильна в технологической стороне вопроса. Один из ее руководителей публично заявил: «Даже обезьяна могла бы управлять такой компанией». После компрометирующих сбоев в работе сайта стало понятно, что стабильность и процесс важнее технологии.

Когда на сцене появился Taobao, система train seats быстро запустила крушение поезда. Руководители EachNet отчаянно пытались предупредить руководителей высшего звена в Сан-Хосе об опасности, но безрезультатно.

Taobao обладала рядом преимуществ, но Alibaba не могла поверить своей удаче, когда неспособность eBay, этой якобы всемирно известной компании, завоевывать рынок стала очевидна. Джек сравнивал неуклюжий подход eBay с полетом огромного авиалайнера: «Глобальная технологическая платформа звучит здорово, как и лететь на Boeing 747 здорово. Однако если аэропортом является школьный двор, то приземлиться невозможно. Даже если ты хочешь просто поменять кнопку, тебе необходимо поставить об этом в известность, скажем, четырнадцать человек».

Восемь лет спустя Мег Уитмен, находясь уже на новой должности CEO Hewlett—Packard, оглядывалась назад, на это фиаско, и сокрушалась об ошибках eBay в Китае. «Надо иметь набор продуктов, созданный китайцами специально для данного рынка. Это не тот рынок, где можно взять продукт или систему, которые работали в Европе или США, и просто экспортировать их в Китай».

Она также признает, что перенос сайта стал смертельным ударом eBay по своим китайским амбициям: «Мы сделали одну большую ошибку. Мы должны были оставить EachNet на его собственной платформе в Китае. Вместо этого мы разместили EachNet на глобальной платформе eBay, потому что последняя работала везде. Она работала в Западной Европе, везде... Мы покупали все эти малые аналоги eBay и, как правило, перемещали их на одну общую платформу, у которой была масса преимуществ. Это стоимость. Это скорость выхода на рынок, потому что,

когда ты выкладываешь на сайт опцию «купить это сейчас», ты можешь сделать это для тридцати стран одновременно, а не по очереди. Но мы допустили ошибку с Китаем».

Уитмен отдает должное достижениям Alibaba в разработке Таобао, который делали, ориентируясь на потребности местного рынка: «У них была уникальная китайская платформа; они, кстати, на протяжении многих лет не брали никакой платы с пользователей, и они сделали нас».

После того как Бо подал в отставку, eBay пыталась найти ему замену и сменила ряд генеральных директоров: от Джеймса Чжэна до Мартина Ву, американца тайваньского происхождения, пришедшего из Microsoft China. Последний продержался всего 12 месяцев.

Уитмен сегодня сожалеет о том, что компания тогда потеряла предпринимателя, основавшего EachNet: «Что бы я сделала по-другому, так это оставила Бо Шао в компании, сохранила бы 30 % акций, которыми мы изначально владели, и позволила ему продолжать свое дело».

Чувствуя замешательство eBay в Китае, Джек продолжал гнуть свою линию. В сентябре 2004 г. на четырехчасовом собрании, проходившем на стадионе в Ханчжоу по случаю празднования пятого дня рождения Alibaba, Джек собрал все две тысячи сотрудников компании, включая быстро растущую команду Таобао, которые держали флаги с изображением муравья – символом Таобао. Муравей олицетворял идею о том, что даже самые маленькие существа могут одолеть своих врагов, если будут работать сообща. Собравшаяся на стадионе толпа людей взялась за руки и спела песню *True Heroes* («Настоящие герои»), в которой говорилось: «Ты должен пройти через грозу, чтобы увидеть радугу, невозможно добиться успеха без труда». Данные слова являлись отсылкой к трудному периоду, связанному со вспышкой вируса SARS, который пришлось пережить собравшимся. За этим последовало: «Муравьи, объединившись, могут победить слона», после чего все отправились на дискотеку, где Джек танцевал в баре до рассвета.

Слоном, главной проблемой и основным врагом компании, была, безусловно, eBay. С того момента, как Джек задумал Таобао, он неустанно следил за действиями американской компании. В комментарии Джека журналу *Forbes* в 2005 г. он произнес свои известные слова: «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».

Таким образом, обстоятельства складывались против eBay. В 2003 г. ее доля рынка составляла 90 %, но в течение следующего года

сократилась в два раза, и она уже совсем не намного опережала Taobao.

Кроме того, у eBay была еще одна проблема – онлайн-платежи.

18 октября 2003 г., всего через пять месяцев после запуска Taobao, Alibaba запустила Alipay – свой собственный сервис совершения платежей. Хотя он был еще очень примитивен и напоминал журнал учета заказов пользователей на самой ранней стадии три года назад, Alipay сразу стал пользоваться успехом у клиентов.

Люси Пэн, сооснователь Alibaba, сегодня является CEO Ant Financial, дочерней компании, которая занимается сервисом Alipay. В 2012 г. на дискуссии, которую я для нее модерировал в Стенфордском университете, она говорила о запуске этого сервиса следующее: «Простая модель [депонирования] обеспечила на ранних стадиях надежную схему для онлайн-шопинга. Это была очень примитивная модель... На первых порах работы сервиса Alipay в одном отделе стояла факс-машина, и, после того как клиенты переводили деньги через банки или почту, им требовалось отправить в Taobao банковские квитанции по факсу. После этого мы их перепроверяли и подтверждали».

Прошло три месяца, прежде чем eBay начала реагировать на угрозу, которую представляла Alipay. В январе 2004 г. PayPal собрала в Сан-Хосе рабочую группу, чтобы заняться первыми безуспешными попытками EachNet придумать решение по депонированию.

В 2002 г. в США eBay потратила \$1,4 млрд на покупку PayPal. Но процесс интеграции и выкачивания сервиса в Китае проходил медленно. Справедливости ради нужно сказать, что существенной причиной задержек являлись нормативные препятствия, ведь банковский сектор страны усиленно контролируется правительством. Кроме того, валюта в Китае не конвертируется свободно: это означает, что иностранным платежным провайдерам запрещено проводить международные транзакции или предлагать кредит. PayPal было не так-то просто справиться с подобными препятствиями и найти обходные пути, в том числе войти в партнерские отношения с местными сервисами.

PayPal начинала работать в США с большим риском: ее отчаянные основатели и первые руководители стали легендами, и сегодня их называют «мафия PayPal», которая состоит из Питера Тила, Рэйда Хоффмана (сооснователя LinkedIn) и, после того как они купили его платежную компанию, Элона Маска (Tesla Motors, SpaceX, SolarCity). Но поскольку PayPal находилась вдали от родины и действовала как часть eBay, то ее путь в Китае был труден с самого начала.

Попытки найти способ продвижения PayPal в Китае усложнились, когда компания AT&T в США обвинила ее в нарушении патентных прав, и в итоге пришлось заново заняться поиском решений по депонированию. Чтобы воспользоваться моментом для решения китайской проблемы, основанный незадолго до этого China Development Center запустил собственный продукт по депонированию (эскроу-продукт) под названием An Fu Tong (AFT). Идея заключалась в том, что AFT могла стать временным решением, пока PayPal была связана судебным иском в Штатах. Таким образом, в декабре 2004 г. eBay смогла дать ответ Alipay и запустила AFT в Китае. Но к тому времени PayPal разобралась с иском от AT&T и хотела внедрить свое собственное решение, а не AFT. Тем временем Alibaba не сидела на месте и постоянно совершенствовала Alipay, в том числе компания ввела опцию уведомления клиента об успешно прошедших платежах и в сотрудничестве с местными логистическими компаниями запустила сервис доставки. Так начинал формироваться «железный треугольник» Alibaba.

Для Алана Тьена, инженера, закончившего Стенфорд, который работал над китайским продвижением PayPal с 2004 г., конкуренция AFT/PayPal и катастрофическая (гибельная) миграция серверов в США знаменовали собой начало конца для eBay в Китае. В ряде корпоративных сообщений главному офису он пытался привлечь внимание к серьезности угрозы со стороны Alibaba и Alipay. В январе 2005 г. Тьен написал: «Текущая ситуация нехороша. Она выходит из-под контроля. Необходимо реализовать реабилитационный план, если мы хотим оставаться в строю». И добавил: «Мы не можем больше обманывать себя».

eBay просто не воспринимала Alibaba всерьез, не слишком веря в достоверность растущего количества данных о том, что Taobao продает в Китае больше товаров, чем eBay. Теперь на Taobao было больше объявлений, однако eBay убеждала себя, что, поскольку эти объявления бесплатные, они должны уступать по качеству. Джек яростно отвергал такое предположение: «Востребованность и рост Taobao происходят не из-за того, что сервис является бесплатным. 1Paі [совместное начинание Yahoo и Sina] также является бесплатным для клиентов, но он совершенно не похож на Taobao. Taobao – это больше eBay, чем eBay China, [так как] Taobao уделяет больше внимания пользователям и их опыту».

Чувствуя, что игра окончена, Алан Тьен заключил, что «цикл разработки продукта в Taobao гораздо быстрее. Джек Ма прав. Мы не успеваем вести борьбу в такие сроки».

К аналогичному выводу пришла и Мег Уитмен, после чего она тайно

начала искать выход из китайского «болота». Самым очевидным решением было сделать Alibaba предложение о покупке, и Уитмен отправила трех главных руководителей из Сан-Хосе в Ханчжоу, где они увиделись с Джеком и Джо. Началась данная встреча довольно плохо: главный вице-президент eBay Билл Колл принизил успехи Taobao, а CFO Раджив Дутта предложил купить компанию за смешную для Alibaba сумму в \$150 млн. После того как Джек сказал делегации eBay, что он только начал Taobao, Джо назвал сумму в \$900 млн, после чего переговоры закончились и стороны разошлись.

Не сумев купить своего конкурента, Мег Уитмен объявила о вливании в китайский бизнес дополнительных \$100 млн. Это решение было вызвано страхом перед Taobao, но Уитмен преподнесла его инвесторам как позитивное вливание: «Китайский интернет-рынок развивается гораздо быстрее, чем казалось ранее... Сегодня мы видим еще больше возможностей в Китае, чем шесть месяцев назад». Сто миллионов предполагалось потратить на усовершенствование системы кредитования, наем персонала и новую рекламную кампанию, которая в скором времени покроет билборды главных китайских городов.

Для Джека такой ход был как бальзам на душу. В интервью журналу *Forbes* он шутил, что «у eBay глубокие карманы, но мы прорежем в них дырки». В разговорах с китайскими медиа он насмеялся над этими новыми инвестициями: «Когда я услышал, что eBay собирается потратить еще \$100 млн на завоевание данного рынка, я удивился: не думаю, что у них были какие-либо технические навыки. Если вы расходуете деньги, чтобы решить проблемы, то зачем тогда вообще в этом мире существуют бизнесмены? Последние понимают, как использовать минимальные ресурсы для развития». Даже если учитывать помощь от SoftBank, Джек не обладал ресурсами, сопоставимыми с теми, которые eBay при желании могла бы принести в Китай. Игнорируя стратегию eBay, Джек добавлял: «Кто-то говорит, что власть капитала невероятна, Капитал не обладает властью. Реальная власть – это власть людей, контролирующих капитал. Власть людей невероятна. Власть бизнесменов неисчерпаема».

Раньше eBay игнорировала Alibaba, но теперь начала уделять ей большое внимание. Позднее Джек отмечал, что для него это явилось решающим моментом: «Когда она [Мег Уитмен] захотела использовать деньги как стратегию, мы понимали, что она проиграет. Сначала они не воспринимали нас как соперников. Затем они начали рассматривать нас как соперников слишком серьезно. Ни та ни другая стратегия не была верной. Когда мы говорим «если у вас в сердце нет врагов, то вы непобедимы», мы

имеем в виду, что у вас есть разные стратегии и тактики. Что касается стратегии, вы должны сосредоточиться: всякий раз, когда на горизонте появляется соперник, нужно понять, может ли он в действительности стать для вас таковым, и если да, то что вам делать. Как бы ни превосходило вас что-то по силе, нужно научиться не испытывать ненависти... Когда вы относитесь слишком серьезно к сопернику и желаете убить его, вы абсолютно беззащитны... Ненависть только делает вас недальновидным».

В мае 2005 г. Мег Уитмен и некоторые другие ключевые руководители Силиконовой долины, в том числе Джерри Янг, прибыли в Пекин на конференцию Fortune Global Forum. Там Уитмен встретила с Джеком и Джо. Но дальнейшие переговоры, в том числе предложение eBay инвестировать в Taobao, ни к чему не привели.

В PayPal China витали мрачные настроения. Алан Тьен писал коллегам: «Меня очень пугает то, что eBay не воспринимает эти угрозы более серьезно... Taobao и Alipay перетянули на себя одеяло как лидеры аукционов и платежей в Китае. Мы постоянно не успеваем за изменениями: вместо того чтобы разрабатывать стратегию перестановки или хотя бы охвата флангов, мы пытаемся подогнать опцию к опции с опозданием на шесть—девять месяцев».

Пока eBay пыталась делать хорошую мину при плохой игре, Уитмен все больше ставила в тупик борьба AFT и PayPal, и она предупреждала, что PayPal China «придет в ваш город, хотите вы или нет. И хотя это может быть неоптимальным для рынка, это хорошо для eBay Inc. – иметь двух лошадей в гонке».

Не выбирая между AFT и PayPal, eBay решила взять обе, что означало для китайских клиентов, желающих совершить онлайн-покупки, необходимость разбираться не с одним, а с двумя сайтами.

Неудивительно, что план по одновременной поддержке в Китае двух платежных систем был обречен на провал.

От покупателей посыпались жалобы такого характера: «Мой опыт использования eBay оказался неудачным. Не могу заполнить бланк заказа. Я пользователь, который на 100 % дает хорошую обратную связь, я никогда не нарушаю правила и не занимаюсь преступной деятельностью. Платежные системы раньше были очень хорошими». Или: «Я не могу больше этого терпеть. EachNet называет это поддержкой клиентов? Они могут только распугивать пользователей. Два моих платежа на общую сумму 5000 юаней исчезли. Мое доверие к EachNet в очередной раз сильно подорвано».

Один клиент даже пожаловался, что его чек с PayPal конфисковал Банк

Китая в Нанкине, руководствуясь законом «О предотвращении отмывания денег зарубежными преступниками». К середине 2005 г. Таобао проводил онлайн-платежи для 80 % товаров на своих сайтах, в то время как eBay – едва ли 20 %.

В последних отчаянных попытках исправить ситуацию Уитмен и ряд других ключевых руководителей временно, на пару месяцев переехали из Сан-Хосе в Шанхай. Из-за этого eBay стали называть «Шан—Хосе». Но бизнес в Китае все стремительнее становился безнадежным.

eBay тем временем переключила внимание на новые перспективы, что выразилось и в знаменательном приобретении Skype в сентябре 2005 г. за \$2,6 млн. Дела в Китае шли все хуже, когда Таобао подтвердила, что не будет взимать с клиентов комиссию. Более того, Таобао пообещала на протяжении последующих трех лет расширить для своих клиентов спектр бесплатных сервисов и создать в Китае один миллион рабочих мест. Руководитель PR eBay Генри Гомез выпустил лаконичный пресс-релиз, озаглавленный «Заявление eBay относительно вопроса политики цен Taobao» (Statement from eBay Regarding Taobao's Pricing Challenge), который состоял из следующих трех предложений:

«Бесплатно» не является бизнес—моделью. То, что Таобао сегодня объявляет о своей неспособности взимать плату за свои продукты в течение последующих трех лет, лучше всяких слов говорит о силе бизнеса eBay в Китае.

Мы очень гордимся тем, что eBay создает в Китае социально ответственный бизнес, предоставляя китайским потребителям и предпринимателям максимально безопасные, профессиональные и перспективные условия для глобальной торговли, доступные уже сегодня».

Уитмен и ее СОО Мейнард Вебб уже понимали, что глобальный продукт в этой стране работать не будет, поэтому они инициировали новый проект по запуску лучшего сайта электронной коммерции в Китае с нуля. Они так и назвали свою инициативу *de nuevo*, что по-испански означает «с нуля». После всех разговоров о том, что нужно быть более внимательными к китайской культуре, использование для проекта испанского названия доверия не внушало. К концу 2005 г. доля eBay сократилась до 1/3 рынка, тогда как доля Таобао приблизилась к 60 %. Всего через два месяца после того, как eBay публично защищала свою бизнес-модель, основанную на клиентских сборах, компания решила их больше не взимать. Проблемы eBay начали отражаться на цене ее акций, которые резко упали – с максимума в \$46 в начале 2006 г. до почти \$24 в августе.

Джек не стеснялся в выражениях: «Для Китая они исчезли... Они

сделали слишком много ошибок в Китае – нам повезло».

Провалив затею объединения с Taobao, Уитмен начала переговоры о продаже eBay China предприятию Tom Online, которое поддерживал Ли Кашин. В итоге она наконец отказалась от своего измученного проблемами бизнеса, оставив его совместному предприятию с капиталом \$40–50 млн. В форме пресс-релиза была выпущена записка, традиционно для этого жанра представлявшая негативное в позитивном ключе. В ней говорилось, что совместное предприятие позволяет eBay «еще активней участвовать в развивающемся рынке. Это соглашение является знаком нашей неизменной приверженности к предоставлению лучших в Китае онлайн-услуг купли и продажи». Предприятие быстро ушло в небытие.

eBay потерял Китай. Джек же стал для Китая народным героем. Когда сегодня Уитмен спрашивают о том времени, она может только снимать шляпу перед тем, чего добился Джек.

«Если посмотреть на Японию и Китай, два важнейших рынка, мы там на самом деле делали стратегически неправильные вещи. Но, честно говоря, в то время для меня это не было очевидным. Так больше власти Джеку Ма, ведь какую могущественную организацию он создал: в какой-то степени это действительно комбинация... eBay, PayPal и Amazon. Он проделал выдающуюся, выдающуюся работу».

Таким образом, eBay потеряла на Китае несколько сотен миллионов долларов. Но скоро для Alibaba это станет мелочью по сравнению с делом на один миллиард долларов, которое провернул Джек благодаря еще одному гиганту Силиконовой долины – Yahoo.

Yahoo: ставка на миллиард долларов

Никто не знает будущего. Мы создаем его сами.

Джек Ма

Итак, Alibaba положила конец амбициям eBay в Китае. Но eBay была не первой и не последней компанией Силиконовой долины, которая столкнулась с проблемами в этой стране. Несмотря на то что Yahoo являлся одним из самых популярных сайтов в Китае, который интернет-пользователи посещали в первую очередь, темпы его развития быстро упали, пока сделка на миллиард долларов с Alibaba не изменила все.

Джерри Янг

Ранний успех Yahoo в США и национальность Джерри Янга определили высокие ожидания компании в Китае. Родившийся в Тайване и известный в материковом Китае как Ян Чжиюань, Джерри и основанная им компания вдохновляли создателей Sohu, Sina и NetEase. Популярность этого человека распространялась далеко за пределы технологического сообщества. Люди в Китае были очарованы молодым программистом из Тайваня, основавшим легендарную компанию и сумевшим разбогатеть в столь юном возрасте.

Янг родился в Тайване в 1968 г. и взял имя Джерри после переезда в США в 1978 г. со своей матерью Лили и младшим братом Кеном. Его отец, родившийся на материковом Китае, умер от болезни легких, когда Джерри было всего два года. На Тайване его мама работала преподавателем английского языка и театрального мастерства, в Калифорнии же она стала учить английскому иммигрантов. Семья поселилась в скромном одноэтажном доме в пригороде Сан-Хосе. Сосед Джерри, Билл Отто, вспоминает его как «очень дружелюбного» мальчика, который играл с его хаски Бади во дворе и таскал в среднюю школу Sierramont Middle School огромный рюкзак.

Когда Джерри попал в США, он знал всего одно английское слово – shoe (ботинок): «Тогда мы много смеялись над этим. Я не знал даже, кто изображен на банкнотах».

Испытывая трудности с английским, Джерри первые два года в Штатах проучился в коррекционном классе. Но потом он стал демонстрировать успехи в математике и других науках. В старшей школе Piedmont Hills High School Джерри играл в теннисной команде и был избран президентом студенческого совета, он окончил выпускной класс с отличием, и его приняли на полную стипендию в Стенфорд. Окончив школу в 1990 г., Джерри сначала получил степень бакалавра, а затем магистра в области электротехники, после чего в перерывах между игрой в гольф продолжал учиться на кандидата наук. На одном из курсов, где преподавал Джерри, его ассистентом стал Дэвид Фило, который был на два года старше Джерри. Застенчивый и сдержанный, Дэвид попал в Стенфорд после того, как получил степень бакалавра в области вычислительной техники в Университете Тулейн, Новый Орлеан. Он родился в Висконсине, когда Дэвиду исполнилось шесть, его семья переехала в пригород Мосс Блафф,

Луизиана, где он и вырос. Джерри и Дэвид, которые работали в одной исследовательской группе по автоматизации проектирования, вместе преподавали в Стенфордском кампусе в Киото и любили смотреть борьбу сумо, стали близкими друзьями.

Вернувшись в Стенфорд, Джерри и Дэвид арендовали два соседних рабочих места в трейлере на территории Стенфорда. Там на двух серверах, названных именами гавайских борцов сумо, популярных в Японии – Akebono и Konishiki, они запустили то, что впоследствии станет Yahoo. Как и захламленная квартира в Lakeside, Ханчжоу, где Джек пятью годами позднее создаст Alibaba, трейлер, в котором Джерри и Дэвид запускали Yahoo, был не самым приятным местом. Первый инвестор компании Микаэл Моритц из Sequoia Capital вспоминал: «Там было темно, от работающих серверов было очень жарко, автоответчик включался и выключался каждые пару минут, вдоль стен стояли клюшки для гольфа, на полу валялись коробки от пиццы, и грязная одежда была разбросана вокруг... Это выглядело как кошмар любой мамы о том, как не должна выглядеть комната ее сыновей».

Компания Yahoo начиналась как список других сайтов, которые Джерри и Дэвид вносили в закладки в недавно запущенном Марком Андрессеном браузере Mosaic. Сначала проект называли Путеводитель Джерри по Всемирной паутине (Jerry's Guide to the World Wide Web), затем Путеводитель Джерри и Дэвида по Всемирной паутине (Jerry and David's Guide to the World Wide Web). Список состоял сначала из сотни сайтов, вручную разнесенных по категориям с соответствующими названиями. На первых порах сайт насчитывал около тысячи посетителей в неделю. Но к началу 1995 г. трафик вырос до миллиона пользователей ежедневно. Руководство Стенфорда попросило Джерри и Дэвида перенести сайт на свои собственные серверы, и им пришлось искать финансирование, чтобы их оплачивать. Yahoo.com был зарегистрирован в январе 1995 г., в марте того же года – компания, а в следующем месяце Sequoia инвестировала \$2 млн, взяв за это 25 % компании. Степень кандидатов наук (Ph.D) эти два молодых человека так и не получили, а Джерри вспоминал впоследствии: «Когда я в первый раз объяснял маме, чем мы занимаемся, то проще всего было сказать ей, что я библиотечарь. На что она ответила: «Ты девять лет учился в школе, чтобы стать библиотечарем». Она, мягко говоря, была в шоке».

Осенью 1995 г. Джерри, Дэвид и CEO Yahoo Тим Кугл начали переговоры с новыми инвесторами, среди которых был Эрик Хиппо, CEO Publishing Company Ziff-Davis – крупного издателя журналов о

компьютерах и технологиях. В ноябре компанию Ziff-Davis приобрел SoftBank, и Эрик Хиппо познакомил Масаёси Сона с Джерри и Дэвидом. Сона с коллегой прилетели для встречи с основателями Yahoo в их маленький офис, расположенный в Майнтин-Вью, Калифорния, к югу от Пало-Альто. Сон, Джерри и Дэвид встретились за ланчем, состоящим из взятых навынос пиццы и газировки, и сразу поладили. Сон согласился инвестировать \$2 млн за 5 % Yahoo. В марте он повысил ставку. Действуя очень смело, Сон согласился заплатить более \$100 млн, чтобы увеличить свою долю, и в итоге у него оказался 41 % акций Yahoo – больше чем у Джерри и Дэвида, у которых на двоих оставалось меньше 35 %.

Джерри вспоминал: «Большинство из нас думали, что он сумасшедший... Вложить \$100 млн в стартап в марте 1996 г. – это было очень агрессивно, но я не думаю, что это была удача».

Таким образом, SoftBank увидел потенциал для Yahoo в Японии, и две компании запустили совместное предприятие. Джерри прилетел в Японию в январе 1996 г., чтобы проконтролировать процесс. Сайт создавался под руководством заместителя Сона, Масахиро Иноу, и был запущен три месяца спустя, мгновенно став популярным: 5 млн просмотров в день в январе 1997 г. и 100 млн – к июлю 2000 г.

12 апреля 1996 г. Yahoo вышла на Nasdaq и привлекла \$33 млн. Получив в первый день 154 % прибыли, инвесторы оценили компанию в почти \$850 млн. Yahoo имела выручку всего \$1,4 млн и потери более \$600 000. Всего через год после официального появления компании Джерри Янг и Дэвид Фило по бумагам обладали состояниями более чем \$165 млн каждый. Через три года они стали миллиардерами. Их успеху способствовал SoftBank, который в январе 1998 г. разместил акции компании в первом раунде Токийской фондовой биржи, сделав миллиардером и Масаёси Сона.

Популярность Yahoo быстро распространилась по всему миру. Компания выкатывала локализованные сайты, где бизнес-кейсы были наиболее сильными. Китай не был для нее высоким приоритетом, по словам Джерри, сказанным после визита в Гонконг в 1997 г.: «Китай – это, возможно, последний рынок, который мы хотим охватить прямо сейчас. Он может быть самым важным, но последним в очереди. Там не так много людей пользуются Интернетом, чтобы мы тратили на него деньги».

И Yahoo начала захватывать другие регионы Азии: в 1997 г. она запустила региональный сайт в Сингапуре, нацелившись на интернет-пользователей в Юго-Восточной Азии. В следующем году компания основала региональные сайты с целью охватить китайских пользователей,

живущих за границей, и затем сам Китай. Китайский Yahoo состоял из ссылок на десятки тысяч сайтов и являлся тринадцатым сайтом компании по всему миру. Он обслуживался на серверах в США и управлялся из головного офиса в Санта-Клара, Калифорния. Посетители могли бесплатно скачать китайское программное обеспечение для использования иероглифов. Сайт мгновенно стал популярным на материковом Китае. Несколько сотен тысяч посетителей в день – впечатляющий показатель, учитывая тот факт, что в Китае тогда насчитывалось менее миллиона интернет-пользователей.

По мере того как Интернет завоевывал популярность в Китае, Yahoo начала задумываться о том, чтобы поглубже проникнуть в эту страну. Джерри, бегло говорящий на языке Путунхуа (мандаринский китайский), поехал в Китай. На судьбоносной встрече в 1997 г. его туристическим гидом стал Джек, который тогда выполнял задание Министерства торговли в Пекине, где он в то время работал. Помимо бизнес-встреч с MOFTEC (Министерством внешней торговли и экономического сотрудничества КНР) и других мероприятий, поездка предоставила Джерри возможность ознакомиться с достопримечательностями страны. Навыки Джека, полученные им во время его добровольной работы тургидом по берегам Западного озера в Ханчжоу, оказались весьма кстати, когда он и Кэйти пригласили Джерри, его брата Кена и вице-президента Yahoo Хизера Киллена в поездку к Великой китайской стене.

Рынок стремительно рос, число китайских интернет-пользователей измерялось уже миллионами, а в скором времени десятками миллионов. Yahoo успела стать доминирующим игроком в Японии, так почему бы не сделать то же самое в Китае? Но в данном случае у компании возникла проблема: как справиться со стремлением государства во что бы то ни стало осуществлять контроль?

В 1996 г. в Сингапуре Джерри говорил: «Интернет растет так стремительно потому, что его никто не сдерживает». Этническая принадлежность Джерри могла только до определенного предела помочь ему выработать для своей компании стратегию покорения китайского интернет-рынка: «Первая поправка к Конституции США охраняет свободу слова. Что касается внутреннего мира, я в гораздо большей степени являюсь американцем».

Для Yahoo с самого начала очень важным аспектом являлось содержание, то есть контент, информация. Это плохо согласовывалось с положением дел в Китае, где все формы средств массовой информации тщательно контролировались. Когда Yahoo открыла свой офис в Гонконге,

Джерри задали вопрос о цензуре. Он ответил, что Yahoo «останется в границах закона и попытается быть настолько независимой, насколько это возможно». Джерри сообщил, что Yahoo находится на связи с властями Китая, но «честно говоря, не очень ясно, что является политически некорректным». Также он добавил, что они были информированы: «До тех пор пока мы просто перечисляем контент и не размещаем его, мы можем это делать».

Хотя Yahoo изначально являлась просто базой данных, где были собраны ссылки на веб-сайты третьих лиц, даже то, какие именно ссылки показывать пользователям, китайские власти считали существенным. Однако продукт Yahoo уже выходил за пределы просто списков ссылок. После начала сотрудничества с Reuters компания добавила на свой сайт новостной контент, чаты и после приобретения Yahoo Mail.

Деятельность Yahoo расширялась, что порождало все больше критики от регулирующих госорганов на материковом Китае. Последние, кроме того, занимались тем, что собирали сведения о связях компании с Тайванем. Во время поездки на остров в 1997 г. Джерри встретили как героя-завоевателя, он был окружен вниманием медиа и принят вице-президентом Лянь Чжанем. Эта поездка Джерри состоялась сразу после того, как отношения Тайваня и Пекина в очередной раз сильно ухудшились. Как могла Yahoo беспрепятственно обслуживать пользователей как на Тайване, так и на материковом Китае? Джерри Янг признавал, что это было непросто: «Возможно, у нас получится пройти это, а может быть, и нет, потому что они [китайское правительство] способны прикрыть нас... Главное – занять максимально нейтральную позицию. Не знаю, сможет ли это сойти нам с рук. У нас уже появляются проблемы».

Сможет ли Yahoo действовать в Китае в одиночку? Или было бы лучше выбрать партнера из местных компаний: например, выкупить один из порталов-флагманов, как вариант Sohu, первоначальное название которого – Sohoo – не оставляло сомнений в его планах стать «китайским Yahoo»?

Покупать или создавать? В каждом решении свои сложности. Yahoo не имела предшественников, на опыт которых можно было бы опереться. AOL летом 1999 г. предпочла инвестировать в гонконгский China.com. Даже после того, как Гонконг в 1997 г. вернулся под суверенитет Китая, он был освобожден от драконовских ограничений в СМИ, делавших инвестирование в Китай столь рискованным для иностранных компаний делом. Но China.com был в Китае игроком эпизодическим, и даже Стив Кейз из AOL подтверждал, что Гонконг являлся всего лишь «промежуточным звеном перед Китаем. Мы хотим запуститься в Гонконге,

а потом посмотрим, что произойдет». (Последовавшее на материковом Китае сотрудничество AOL с производителем компьютеров Legend Holdings никогда так и не развилось.)

В сентябре 1999 г. Джерри объявил в Пекине, что Yahoo собирается на материк для участия в совместном предприятии с Founder, китайским производителем персональных компьютеров и программного обеспечения. Этот партнер не представлял интереса, но зато обеспечивал безопасность, поскольку являлся частью Пекинского университета и был тесно связан с китайским правительством. Таким образом, Yahoo наконец-то оказался в Китае и к адресу сайта добавилось расширение «cn» – yahoo.com.cn. Ресурс начал работать как каталог ссылок на 20 000 китайских сайтов и на дополнительный контент, переведенный с американского сайта, а также как Yahoo Mail и мессенджер (сервис мгновенных сообщений). СОО (операционный директор, директор по производству) Джеффри Мэллетт признавал, что вести деятельность в Китае будет нелегко: «Мы встаем на эту дорогу с широко открытыми глазами. Сайт значительно расширит существующий функционал китайского сайта Yahoo и располагается на серверах государственной компании Beijing Telecom».

Запуск Yahoo в Китае пришелся как раз на то время, когда порталы-флагманы нанесли удар по выходу на IPO. Заявление У Цзичуаня, авторитетного министра информационной индустрии, говорило о том, что он собирается запретить все иностранные инвестиции в Интернет: «Не важно, ICP [Internet content provider] или ISP [Internet service proviser], речь идет об услугах с добавочной стоимостью. Рынок услуг в Китае – закрытая сфера».

Тем не менее, в качестве иллюстрации переходной зоны, где Интернет работал, на запуске Yahoo China заместитель министра У присутствовал на сцене вместе с Джерри Янгом. Это было хорошим знаком, который показывал, что У дал свое негласное благословение предприятию. Но, по мнению выступавшего на мероприятии представителя Министерства информатизации, деятельность Yahoo до сих пор была офшорной, а Founder выступал всего лишь в роли доверенного лица.

После официальной церемонии в Пекине Джерри полетел в Шанхай на Fortune Global Forum. Он являлся одним из 6 °CEO списка Fortune 500 и кроме него там присутствовали: Стив Кейз из AOL, Джек Уэлш из GE, Саммер Рэдстоун из Viacom, а также другие первые лица, в том числе Генри Киссинджер. Все они собрались в новом, стоимостью \$100 млн, международном конференц-центре, построенном в новом районе Шанхая Пудун, на берегу реки Хуанпу, прямо напротив знаменитой набережной

Вайтань. Президент Китая Цзян Цзэминь открыл форум словами: «Присмотритесь к Китаю. Китай приветствует вас. Модернизации Китая нужно ваше участие, и его экономическое развитие предложит вам невероятные возможности».

С американской стороны организатором мероприятия выступил Джеральд М. «Джерри» Левин, CEO Time Warner – издателя журнала *Fortune*. Поднимая свой рейтинг, Левин представил президента Китая на сцене как «своего хорошего друга Цзян Цзэминя». На форуме было принято огромное количество решений о сделках, ажиотажу поддался и сам Джерри Левин. Вскоре после форума он подписал документы о слиянии с AOL на \$165 млрд – сделка, получившая печальную известность как «худшее слияние компаний в истории».

В отличие от той сделки, партнерство Yahoo с Founder в Китае в конечном итоге почти ничего не принесло. Founder не смог стать посредником в Китае, как надеялся Джерри Янг. Связи компании с китайским правительством, на которые Yahoo возлагала надежды как на щит от непредсказуемого поведения регулирующих органов, также мешали предпринимательской культуре прижиться. Контент на Yahoo China был неинтересным, и китайские интернет-пользователи отказывались от него в пользу более востребованных предложений Sina, NetEase и Sohu. Yahoo проигрывала сражение за релевантный контент для интернет-пользователей Китая.

Виктор Ку, в то время занимающий должность СОО в Sohu, вспоминал, что «Yahoo China не могла сравниться с нами ни в размерах, ни в локализации, ни в инвестициях. Поэтому они проиграли на китайском рынке». Их IPO в 2000 г., проведенный составом инвесторов VIE, позволил трем порталам выжить при «крушении доткомов». В течение нескольких лет они впервые вышли на прибыльный уровень.

Но китайские порталы еще не знали, что их эра подходила к концу и ей на смену шла новая – эра «трех королевств», или BAT: Baidu, Alibaba и Tencent.

Все трудности, преодолеваемые Yahoo, и ее поддержка должны были открыть Alibaba вход в этот эксклюзивный клуб. И вот каким образом.

Tencent

Компания Tencent задала два тренда, которые изменят китайский интернет-сектор: доставка контента на мобильные телефоны и онлайн-игры на персональных компьютерах. Основанная несколькими месяцами

ранее Alibaba, Tencent (*tengxun* на китайском) была запущена в конце 1998 г. Ее создали два 27-летних ученых, работающих в области компьютерных наук, которые познакомились в Университете Шэньчжэня. Пони Ма (Ма Хуатэн) позже стал председателем и СЕО компании, а сегодня он является одним из самых богатых людей Китая. У них с Джеком одинаковая фамилия – Ма, хотя они не родственники, а свое первое имя Пони выбрал в качестве шутки, поскольку «Ма» по-китайски означает «лошадь».

Как и Джек, Пони – выходец из бедной семьи, и, хотя он был гораздо застенчивее Джека, тоже мог бы сказать о себе «на 100 % сделан в Китае». Ма родился в прибрежном городе Шаньтоу провинции Гуандун. Его отец работал диспетчером порта в Шэньчжэне, недалеко от Гонконга.

После выпуска из университета Пони начал участвовать в разработке программного обеспечения для мобильных пейджеров – ключевая отправная точка на разрастающемся рынке мобильных коммуникаций, на котором он сделает состояние. Журнал *Time* окрестил его «китайским мобильным магнатом». Пони назвал свою компанию Tencent, потому что стоимость отправки текстового сообщения на мобильных телефонах в то время составляла десять китайских центов (около 1,2 американского цента). Революционным продуктом Tencent стал OICQ – сервис мгновенных сообщений, который устанавливался на персональные компьютеры. По сути, это был клон программы ICQ, разработанной израильской компанией Mirabilis. Три буквы в ее названии звучат как фраза I seek you, что означает «Я ищу тебя». Понимая, что ей грозит иск о плагиате, Tencent переименовала продукт в QQ – эти буквы созвучны со словом «милый» на китайском языке. В качестве персонажа-эмблемы программы компания выбрала очаровательного пингвина в красном шарфе. Сервис стал очень популярен среди молодых интернет-пользователей Китая, изначально как программа для компьютера, а позднее как приложение для телефона. Когда китайские операторы связи начали предлагать интернет-игрокам партнерские программы по разделению доходов, мобильный бизнес Tencent взлетел. Партнерства, создаваемые по образцу iMode от NTT DoCoMo в Японии, предлагали до 85 % генерируемых доходов. Как упоминалось ранее, когда в стране случилась вспышка вируса SARS, многие китайцы перешли на текстовые сообщения, чтобы собирать и распространять информацию об эпидемии.

С тех пор Tencent является ведущим игроком на китайском рынке мобильных социальных сетей. Но стремительный взлет компании объясняется не только сообщениями на мобильный телефон. Ее

крупнейший бизнес сегодня – это онлайн-игры. Успех Tencent получила благодаря играм MMORPG (massively multiplayer online role games, или глобальная многопользовательская онлайн-ролевая игра) – таким как The Legend of Mir 2 и Lineage. Они появились в Южной Корее и открыли крупнейшие потоки доходов в интернет-секторе Китая. Успех Tencent в QQ, играх и позже в WeChat стимулировал ее рыночную капитализацию, и в 2015 г. она превысила \$200 млрд, в разы обойдя Alibaba и принеся десятки миллиардов долларов для южноафриканской медиакомпании Naspers. В 2001 г. Naspers сделала одно из лучших инвестирований в истории Китая: приобрела 46,5 % акций компании Tencent, что было в три раза больше, чем у ее основателя Пони Ма, всего за \$32 млн от инвесторов, среди которых был Ричард Ли, сын гонконгского магната Ли Кашина.

Baidu

Baidu была основана в Пекине в 2000 г. Робин Ли (Ли ЯньХун) и его другом, доктором Эриком Сю (Сю Юн). Робин родился в ноябре 1968 г. и являлся одним из пяти детей фабричных рабочих в провинции Шаньси центрального Китая. Благодаря своим незаурядным умственным способностям он поступил в Пекинский университет, где изучал информатику. После 4 июня 1989 г. Ли стал думать об иммиграции: «Китай был депрессивным местом... Мне казалось, что на него нет никакой надежды».

Получив отказ из трех топовых американских школ, Робин в 1991 г. выиграл полную стипендию в магистратуру по компьютерным наукам в Государственный университет Нью-Йорка (State University of New York, SUNY) в Буффало. Там он присоединился к компьютерной лаборатории, которая специализировалась на разработке технологий автоматизации и финансировалась за счет гранта от Почтовой службы США. Профессор Сагур Н. Шрихари вспоминал, что «Робин начал создавать здесь, в Буффало, информационный поиск, и мы были одними из лучших по части поисковых сервисов».

После SUNY Робин начал работать в подразделении Dow Jones в Нью-Йорке. Сегодня посетителям огромного кампуса в Пекине показывают копию патентной заявки Робина от 5 февраля 1997 г., когда он еще работал в Dow Jones, на поисковый механизм, названный им «поиск гипертекстовых документов». Данный механизм определял популярность веб-сайта по количеству других сайтов, которые на него ссылались. Затем Робин переехал в Калифорнию, чтобы приступить к работе на поисковую

компанию Infoseek, после чего он поднял \$1,2 млн на финансирование стартапа и вернулся в Китай в январе 2000 г. с целью основать Baidu. Сначала компания управлялась из номера отеля, расположенного рядом с Пекинским университетом. Она выступала как независимый поставщик-посредник китайскоязычных поисковых механизмов на другие веб-сайты. И хотя Baidu быстро завоевала значительную долю рынка, она оставалась нерентабельной.

СЕО Робин Ли вспоминал: «Я хотел и дальше совершенствовать поисковый механизм, но порталы не хотели платить за него... Тогда я понял, что нам нужен собственный брендовый сервис». Отдельный сайт Baidu для поиска был запущен в октябре 2001 г.

Робин Ли по-прежнему был тесно вовлечен в технологическое развитие Baidu. В конце 2001 г., чтобы сделать поисковый механизм ультрасовременным, Ли временно отошел от роли СЕО для запуска нового проекта Project Blitzen, который команда разработчиков вспоминает как «большой скачок». В ходе этой работы Ли часто оставался ночевать в офисе, а совещаний до завершения проекта стало в два раза больше.

Оглядываясь назад, Ли говорил: «Когда ты понимаешь, что должен делать, тебе нужно сосредоточиться. Этим мы и занимались в тот трудный период с 2000-го по 2002 г. Многие думают, что поиск уже был создан. Это надоело. Все считали, что в плане технологии и формы здесь все известно, но мы полагали, что можем сделать его лучше. Мы противостояли всем соблазнам – быть порталом, быть смс-игроком, онлайн-играм, разработке всего, на чем можно быстро сделать деньги. Мы действительно очень сильно сосредоточились на китайском поиске. Вот как мы к этому пришли».

В 2002 г. в рейтинге сайтов с функцией поиска Baidu на 50 % оторвался от своих ближайших конкурентов. К 2003 г. он стал поисковым механизмом номер один в Китае. Перед проведением IPO на Nasdaq в августе 2005 г. даже Google инвестировал в него \$5 млн. Акции Baidu выросли более чем на 350 % в первый же день торгов. Google, когда стало ясно, что Baidu стал ее главным конкурентом в Китае, продал следующим летом свою долю за \$60 млн.

Baidu превратилась в крупнейшую поисковую машину Китая (11). И хотя ее стоимость оценивалась уже в сумму порядка \$70 млрд, она оставалась гораздо более маленькой компанией по сравнению с Alibaba и Tencent. А отношения между последними, на удивление, были гораздо лучше, чем у каждой из них с Baidu.

Yahoo и AK47

Но вернемся в 2003 г., когда эра трех королевств BAT – Baidu, Alibaba и Tencent – еще почти не давала о себе знать. И Yahoo думала, что у нее по-прежнему есть шанс завоевывать китайский рынок. В сфере поиска Yahoo состояла в партнерстве с Baidu. Чтобы получить eBay, Yahoo запустила сервис онлайн-аукциона совместно с Sina. Но, как и партнерство с Founder, ни одна из этих сделок не изменила ситуацию к лучшему.

В ноябре 2003 г., совсем отчаявшись наладить бизнес в Китае, Yahoo объявила о сделке, которая, как она надеялась, изменит ее судьбу. Yahoo купила компанию 3721 Network Software.

3721 Network Software была основана пятью годами ранее предпринимателем по имени Чжоу Хун-и и нашла свою нишу на рынке. Доменные имена в Интернете были доступны только в буквенно-цифровых символах. Одна из причин, по которой компания выбрала для своего сайта название из цифр, а не имя на латинице: за «3721» стояла китайская пословица: «так же просто, как трижды семь – 21».

Компания 3721 позволила миллионам новых интернет-пользователей в Китае осуществлять поиск в Интернете, используя китайские иероглифы. Это достигалось благодаря специальной панели инструментов, которая соотносила иероглифы с соответствующим сайтом. На компьютер скачивалось программное обеспечение, не всегда с ведома пользователя, и удалить его впоследствии было трудно. Конкуренты критиковали технологию, которую использовала 3721, утверждая, что компания вытесняет другие браузеры. В 2002 г. Baidu подала на 3721, одну из многих интернет-компаний, с которыми боролся Чжоу Хун-и, в суд; 3721 провела несколько раундов по привлечению венчурного капитала и к 2001 г. вышла в ноль. Набрав большое количество специалистов по продажам, чтобы сбыть наиболее дорогие китайские имена в панели инструментов, 3721 начала зарабатывать много денег, получив в 2002 г. выручку \$17 млн.

Чжоу Хун-и родился в 1971 г. в провинции Хубэй на юге Китая и рос в сельскохозяйственной провинции Хэнань до того, как поступил в Университет Сиань Цзяотуна. Он дважды начинал свое дело, но оба раза неудачно, в итоге Чжоу пошел работать в Founder – крупнейшее предприятие Китая, управляемое университетом. Тремя годами позже он вместе со своей женой Хелен Ху (Ху Хуань) и еще четырьмя единомышленниками запустил 3721. Чжоу чувствовал, что неудачи на ранних этапах стоят ему достойного места в ряду флагманов интернет-отрасли, и он постоянно рвался в бой со своими конкурентами. Хун-и

наслаждался гласностью судебных процессов и постоянно ввязывался в публичные перепалки – с Джеком, Робинсом Ли, Пони Ма, Уильямом Дином и Лэй Цзюнем (Kingsoft и Xiaomi) в том числе.

Если Джерри Янг славился своей любезностью и дружелюбием, то Чжоу являлся его полной противоположностью: самозванцем и «плохим парнем» китайского Интернета, который к тому же питал страсть к оружию. После того как 3721 приобрела Yahoo, новые коллеги Чжоу в калифорнийском Саннивейле пришли в ужас, увидев его фотографию в корпоративном каталоге Yahoo, на которой он был запечатлен с автоматом Калашникова, или АК-47. Тогда это название оружия сразу стало его прозвищем в команде. Чжоу даже любил украшать стены офиса мишенями из тира, испещренными отверстиями от пуль. Его основной инвестор Ван Гунцюань из IDG говорил, что Чжоу «бешеный идеалист, агрессивный и дикий ребенок».

Но, какими бы разными они ни были, Джерри Янг видел в партнерстве с Чжоу Хун-и возможность увеличить доходы Yahoo China. В 2003 г. Yahoo China сделала всего несколько миллионов долларов выручки, а 3721 – \$25 млн. Это был четвертый по посещаемости китайский сайт после Sina, Sohu и NetEase.

В ноябре 2003 г. Yahoo купила 3721 за \$120 млн долларов, заплатив \$50 млн авансом и \$70 млн в течение двух лет. Благодаря сделке состав китайской команды Yahoo, насчитывавший изначально 100 человек, увеличился примерно до 300. Но как только eBay провалила сделку по приобретению NetEase в качестве местного партнера, попытки Yahoo интегрировать 3721 очень быстро провалились.

Надо сказать, что культурные разногласия появились сразу. Бывший CFO (финансовый директор) Yahoo Сю Декер вспоминала: «Чжоу, как стало известно, полагал, что сотрудники Yahoo, уже работавшие до этой сделки, ленятся и получают слишком большую зарплату, тогда как команда Yahoo подвергалась травле и считала, что Чжоу не сосредоточен на деятельности компании». Yahoo тщательно следила за отношениями с китайским правительством. Но всего через пару месяцев после приобретения компанией 3721 не кто иной, как китайские власти, подали иск на Чжоу Хун-и: принадлежавшее правительству агентство по доменным именам China Internet Network Information Center (CNNIC) обвинило 3721 в порче его репутации.

Затем Чжоу отверг Baidu, с которой он тогда судился, как партнера Yahoo по поиску в Китае и запустил вместо этого новый поисковый продукт. С руководством Yahoo в Саннивейле он предварительно на данную

тему не проконсультировался. Чжоу вспоминает: «Я считал, что с годовой инвестицией всего в несколько миллионов долларов мы абсолютно точно сможем обогнать Baidu». По его словам, менеджеры Yahoo не хотели инвестировать в будущее компании, и такая позиция ставила его в тупик: «Это как сельское хозяйство. Если ты печешься только о том, чтобы собрать урожай, но не возделываешь и не удобряешь, то в итоге земля потеряет свою жизненную силу».

Однако в то время Yahoo меньше всего заботил Китай. В США компания уходила в тень Google, ведь алгоритмический поисковый механизм последней выигрывал по сравнению со структурным дизайном Yahoo. Компания долго не распознавала угрозу со стороны Google, которая, как и Yahoo, была основана двумя аспирантами Стенфорда. В 1997 г. Yahoo упустила возможность купить Google у Ларри Пэйджа и Сергея Брина, но самой большой ее ошибкой было решение, принятое в 2000 г., о том, чтобы сделать Google своим поисковым партнером. Таким образом, логотип Google красовался на главной странице сайта компании, и миллионы клиентов узнали о более совершенном поисковом сервисе и больших возможностях в Интернете. На этом фоне Yahoo все больше и больше сдавала свои позиции.

В июле 2005 г., за шесть месяцев до выплат дивидендов по итогам двух лет, Чжоу объявил, что покидает Yahoo China. В течение двух месяцев он основал собственную компанию – Qihoo 360 Technology. В этом новом бизнесе Чжоу снова будет применять столь же агрессивные тактики, как и раньше в случае с 3721.

Qihoo 360 Technology образовалась незадолго до того, как Хун-и начал критиковать Yahoo в СМИ, рассказывая журналистам, что продажа 3721 этой компании стала его самым большим разочарованием и что корпоративная культура Yahoo душит инновации, а сама компания плохо управляется: «Руководители Yahoo несли безусловную ответственность за упадок компании. Духовный лидер Джерри Янг или бывший CEO [Терри] Семел – люди хорошие, но [они] не гении. Им не хватает лидерских качеств. При столкновении с конкуренцией от Google или Microsoft они не знают, что делать и не имеют ориентиров».

Таким образом, Yahoo пыталась «выстрелить» в Китае дважды: сначала используя Founder, а затем 3721. После нескольких лет разочарований Джерри Янг принял смелое решение. Он передал Джеку \$1 млрд и ключи от бизнеса Yahoo China в обмен на 40 % доли в Alibaba.

Проект Pebble

Сделка была эффективной и для Alibaba, и для Yahoo, несмотря на то что потребовалось некоторое время, чтобы это осознать. Alibaba получила средства, позволившие ей покончить с eBay в Китае и превратить Taobao и Alipay в то, чем они являются сегодня. Рост стоимости акций дал Yahoo силы разобраться с инвесторами, которых все больше беспокоили ее ухудшающиеся позиции на рынке рядом с Google, а также последующее спорное решение компании отклонить предложение Microsoft о ее приобретении.

Начало сделке было положено в мае 2005 г., во время встречи Джека и Джерри на поле для гольфа Pebble Beach в Калифорнии. Перед тем как отобедать вместе с другими светилами технологической сферы США и Китая стейком с морепродуктами, два предпринимателя, у которых был общий акционер в лице Масаёси Сона, решили прогуляться. Впоследствии Джек вспоминал: «В тот день было необычайно холодно, и уже спустя десять минут я не вытерпел и побежал обратно в помещение. Но за эти десять минут мы успели обменяться некоторыми идеями. Я ясно дал ему понять, что хочу войти в поисковый бизнес, так как считал, что поисковые механизмы станут играть очень важную роль в электронной коммерции будущего».

Возникшая из этого первоначального обсуждения набросков сделки, которую Yahoo назовет по имени гольф-клуба Проект Pebble, договоренность начала обретать форму две недели спустя, когда Джерри провел дальнейшие встречи с Джеком и Джо. Они общались за кулисами Fortune Global Forum, который проходил в тот год в Пекине.

Yahoo в общем-то было известно, что 3721 не планирует служить простым решением ее китайских проблем. Однако, тщательно просканировав компании с точки зрения их потенциала стать таким решением, Yahoo Alibaba на первое место не поставила.

Самым логичным ответом казалась Sina. Она начинала как интернет-портал и позиционировала себя как «беспорный лидер среди онлайн-медиа в Китае». Возглавляемая CEO Терри Семел, Yahoo все больше пыталась превратиться в компанию, которая предоставляет как медиа, так и развлечения. Yahoo и Sina уже подписали договор о намерениях: согласно ему, Yahoo инвестирует в Sina, если сделку одобрит китайское правительство. Руководители и инвесторы Sina были готовы открыть бутылки шампанского, когда CEO компании, Ван Янь, пошел встретиться с

ведущим идеологом Китая, Ли Чанчунем. И Ли отклонил сделку. Компании Sina не разрешалось связываться с зарубежным стратегическим инвестором.

Дэвид Чао, партнер в инвестиционной фирме DCN, ссылаясь на разговор 2004 г. с Хёрстом Лином, который тогда занимал должность СОО в компании Sina: «Когда их акция стоила порядка трех долларов, Хёрст позвонил мне и сказал: «Я только что встретил Джерри и думаю, что могу наконец избавиться от своих акций». Он был действительно счастлив. Но, как вы знаете, «силы свыше», конечно, беспокоились».

Вторым вариантом партнерства для Yahoo могла стать Shanda, специалист по онлайн-играм из Шанхая. Но основатель и CEO Shanda Тимоти Чен (Чен Тяньцян) интереса не проявил. Baidu для Yahoo не подходила: она уже была на пути к IPO.

Соглашение же с Alibaba выглядело привлекательно по нескольким причинам. Это была частная компания, а следовательно, сделка могла быть оформлена быстро. У Yahoo и Alibaba имелся общий акционер. SoftBank владел 42 % Yahoo и 27 % Alibaba.

Еще одним плюсом была взаимная симпатия Джерри и Джека. Их знакомство, которое началось со встречи в Пекине, когда Джек проявил себя в роли экскурсовода, длилось уже семь лет. Нельзя сказать, что они общались регулярно, но между ними установились хорошие отношения.

После своенравного Чжоу Хун-и сделка с Джеком была для Джерри просто глотком свежего воздуха. Кроме того, Джерри поддерживал хорошие отношения с Джо Тсаи. Они оба родились на Тайване и учились в США. CFO Yahoo Сью Декер вспоминал, что обе компании «сразу нашли полное культурное взаимопонимание».

Однако логика этого союза была очевидна не сразу. Yahoo, предприятие с контентом широкого потребления, собиралась передать свои китайские активы компании, которая преимущественно специализировалась на информации для сферы b2b, а также занималась двумя новыми сервисами – Taobao и Alipay. Taobao набирал обороты в потребительской электронной коммерции, но Alibaba недавно обязалась не взимать плату за его использование в течение последующих трех лет. Бесплатный сайт – почему? Сью Декер говорит об опасениях Yahoo следующее: «В то время это казалось серьезным прыжком в неизвестность: более половины стоимости предприятия – более двух миллиардов долларов – были отданы на убыточные Taobao и Alipay». Решение отдать Yahoo China представлялось рискованным шагом, Декер вспоминала: «Мы понимали, что должны быть готовы полностью отказаться от

операционного контроля. С практической точки зрения это означало попрощаться с нашим желанием заполучить не менее 50 % местных операций. Это также означало, что мы передаем партнеру всю работу с персоналом и позволим использовать наш код людям, которые прежде никак не были связаны с компанией. Это страшно».

Десятилетие спустя Джерри Янг рассказал о своем отношении к сделке с Alibaba, отмечая, что в 2005 г., когда Yahoo совершила инвестицию, «баланс Yahoo составлял примерно \$3 млрд, так что огромного количества денег в компании не было». По его мнению, вложение миллиарда долларов в Alibaba, возможно, стало для многих настоящей неожиданностью. И хотя Yahoo провела подробный анализ основного бизнеса, харизма Джека и его видение Alibaba также сыграли большую роль. Как вспоминает Джерри: «Оглядываясь назад, это была, наверное, крупная сделка, но, если бы вы были знакомы с Джеком, знали бы его и то, какой проницательностью он обладает, вы бы обязательно подумали, что оно того стоит. Он действительно находился на пути к тому, чтобы стать ведущей платформой электронной коммерции в Китае. Это придало нам немало уверенности». На вопрос, какой компании сделка была более выгодна, Джерри ответил, что «если вы посмотрите на развитие этого партнерства в последние десять лет, то вам станет совершенно ясно, что тогда, в 2005 г., в выигрыше была Alibaba, а сейчас – Yahoo в выигрыше от той инвестиции».

Данная сделка мгновенно обеспечила Alibaba деньгами, которые ей требовались для поддержки Taobao, до сих пор не приносящего дохода в своей борьбе с eBay. Отношения Yahoo и SoftBank уже являлись прибыльными на протяжении десяти лет. Инвестиция Yahoo в Alibaba добавила новое измерение, и получился «Золотой треугольник», который объединял Джека, Джерри и Масаёси Сона на следующее десятилетие. С этой сделкой *New York Times* окрестил Джека новым интернет-королем Китая. Джек, в свою очередь, не мог устоять и не пройти еще раз по eBay: «Спасибо, eBay... Без тебя всего этого бы не было».

Сделка принесла Alibaba возможность наградить своих сотрудников, позволив им обналичить четверть их акций, и ранних инвесторов, которые продали около 40 % своей доли компании Yahoo при оценке около \$4 млрд. Хотя они подали впечатляющую декларацию о доходах, инвесторы смогли увидеть, что Alibaba продает долю компании Yahoo по в четыре раза более высокой цене.

Джек позже подчеркивал, что значимость данного соглашения выходила за пределы финансирования и признания на рынке. Несмотря на то что Alibaba демонстрировала впечатляющие успехи по созданию

стартапов – Alibaba.com, Taobao, Alipay, – сделка принесла столь необходимый опыт слияния между компаниями, который станет играть все более важную роль в будущем.

В итоге 40 % Alibaba принадлежали Yahoo, 30 % – SoftBank и 30 % – руководителям компании. В 1999 г. Джек продал 50 % акций Goldman Sachs и другим инвесторам и позднее шутил, что это была худшая из когда-либо совершенных им сделок. Чувствовал ли он сожаление, как любой продавец, расставшийся с 40 % компании? Десять лет спустя Джек снова оглядывается назад и говорит: «Я попросил один миллиард долларов, и они дали нам один миллиард долларов. Я думал, что война между Taobao и eBay будет тянуться еще долго и что нам на нее нужны деньги». В итоге одного миллиарда оказалось достаточно, чтобы напугать eBay. «Мы попросили много. Но мы не знали, что, когда получим деньги, eBay убежит. Поэтому деньги [не были использованы]». Джек говорил, что он все равно заключил бы соглашение с Yahoo, но более разумным способом, и добавлял: «Никто не знает будущего. Мы создаем его сами».

Этот договор оставил Джека и Джо ответственными за Alibaba, хотя он также включал один неприметный пункт, дающий Yahoo право в октябре 2010 г. назначить еще одного члена совета директоров. Если кандидат получит одобрение SoftBank, тогда Yahoo сможет наслаждаться большинством в совете и теоретически возможностью получить контроль над Alibaba.

Решив ключевые моменты, Alibaba и Yahoo оповестили о своем соглашении общественность. Джерри Янг заявил *Business Week*, что Alibaba является теперь «единственной компанией в Китае, у которой есть коммерция, поиск, коммуникации и очень, очень сильная местная команда управления. В перспективе это будет очень ценная франшиза». Реакция СМИ была неоднозначной. Андреас Клатх (Andreas Klutzh) из *The Economist* высказался следующим образом: «Yahoo не может продолжать быть всем для всех. Мне кажется, что Yahoo придется решить, чем она является, что означает – осознать, чем она не является. Думает ли компания о том, что она теперь такое: поиск, СМИ или компания электронной коммерции? Почему бы тогда не производство, розничные продажи, банковское дело, здравоохранение? Я сбит с толку».

Yahoo требовалось убедить рынок и своих сотрудников, что Alibaba – достаточно надежная компания, чтобы управлять бизнесом в Китае. Штатные работники Yahoo China, в частности, были недовольны сменой владельца. Бывший сотрудник Yahoo China Лю Цзе, который вскоре после сделки между компаниями перешел в Qihoo, вспоминал резкие перемены в

стиле управления: «В полдень все отделы продаж в Alibaba начинали бегать и петь. Я чувствовал себя подавленным».

В главном офисе Yahoo перемены были приняты более позитивно. Бывший исполнительный вице-президент Ри Райли вспоминал: «Такие рынки, как китайский, уже показали, что они сложны для западных компаний. Казалось, что это разумно выбранный путь».

Но достигла ли Yahoo других целей, помимо финансовой отдачи?

Когда о соглашении было объявлено, Джерри Янг сказал СМИ, что, хотя Alibaba и получила Yahoo в Китае, это не означает, будто бренду Yahoo в этой стране пришел конец: «Все продукты компании для потребителей останутся под брендом Yahoo – поиск, почта и все новое, что появится. В Alibaba определенно есть понимание того, что бренд Yahoo в Китае несет не только связь со всем миром, но и вызывает большой резонанс».

Тем не менее под руководством Alibaba бренд Yahoo быстро померкнет и в конечном итоге действительно полностью исчезнет для китайских пользователей. В течение года после сделки местные СМИ начали отзываться о Yahoo China как о «нежеланном осиротевшем ребенке», при котором Alibaba больше заботится о своем собственном детище – Taobao. В мае 2007 г. Alibaba изменила название Yahoo China на China Yahoo, как бы намекая на то, кто здесь главный.

В начале Alibaba вложила значительные инвестиции в бренд Yahoo China. 30 млн юаней (более \$4 млн) было потрачено на создание телевизионных рекламных роликов для продвижения Yahoo Search. Джек не жалел расходов на рекламу, сотрудничал с киностудией Huayi Brothers, в которую он позже инвестирует, и нанял трех самых известных китайских режиссеров. Ими являлись Чен Кейдж, Фэн Сяоган, ставший режиссером телевизионного ролика для Дня холостяка Alibaba в 2015 г., и Чжан Цзичжун. Последний прославился своими яркими высокобюджетными телевизионными адаптациями любимого писателя Джека Цзинь Юна.

Тем не менее в главной сфере поиска всеобъемлющий алгоритмический поиск Google и Baidu брал верх. China Yahoo оказался в тяжелой ситуации. После сделки Джек стал раздражаться из-за медленной работы поиска и других технологий Yahoo. Напряжение было таким сильным, что в 2006 г. Джек решил переделать домашнюю страницу Yahoo: придав ей более лаконичный и чистый вид в стиле, который популяризировала Google и уже копировала Baidu. Но Джерри Янг выступил против такой инициативы и попросил Джека вернуть обратно старый дизайн China Yahoo, что и было сделано. Неудивительно, что пользователи Yahoo оказались сбиты с толку

подобными новшествами и доля компании на рынке продолжила снижаться. В 2005 г. доля дохода от поисковой системы Yahoo составляла 21 %, что являлось преимущественно заслугой панели инструментов от 3721. В 2009 г. доля Yahoo упала всего до 6 %, тогда как Baidu взлетела и заняла почти 2/3 рынка, оставляя даже Google всего 29 %.

Беспорядочный уход

Но если даже Yahoo и продержалась бы без продажи компании Alibaba китайской части своего бизнеса, ей бы все равно пришлось пройти через два огромных испытания, одним из которых был основатель 3721 Чжоу Хун-и, а другим – широко известная история с китайским журналистом Ши Тао.

Чжоу Хун-и, узнав о сделке Yahoo и Alibaba, сразу объявил об отставке и стал недовольным бывшим сотрудником. Он проинформировал журналистов, что собирается открыть собственное дело, и начал нанимать людей из Yahoo. В ближайшие годы Чжоу и его новая фирма Qihoo 360 доставила Alibaba как новому владельцу China Yahoo много головной боли.

Но даже после продажи китайского бизнеса имидж Yahoo в США запятнается делом о заключении китайского журналиста Ши Тао. Причина сильных личных переживаний Джерри Янга, этот случай показывает, что ожидает любую иностранную компанию, планирующую построить бизнес в интернет-секторе Китая.

Ши Тао был редактором и репортером в городе Чанша, административном центре провинции Хуань. Он работал в газете «Новости современной торговли» (*Dang-dai Shang Bao*). Кроме того, Ши пользовался Yahoo Mail. 20 апреля 2004 г. Тао принимал участие в совещании редакторов, которое собрал заместитель главного редактора, чтобы обсудить документ из Пекина. Последний содержал инструкции о том, как избежать волнений в обществе при освещении пятнадцатой годовщины событий на площади Тяньаньмэнь 1989 г. Копий этого документа собравшимся не раздавали, но Ши Тао во время совещания делал заметки и вечером того же дня перенес их в свой e-mail-аккаунт на Yahoo China, а затем отправил их по электронной почте на китайский продемократический сайт, базирующийся в Нью-Йорке. Двумя днями позже Yahoo China получила приказ правительства передать информацию о владельце аккаунта, что она и сделала в тот же день.

23 ноября 2004 г. Ши был задержан службой государственной безопасности в Чанша. 15 декабря его арестовали и обвинили в

разглашении государственной тайны. После двухчасового заседания суда в марте 2005 г. Ши признали виновным и приговорили к десяти годам тюремного заключения. Дело Ши быстро подхватили активисты, обвинявшие Yahoo в сотрудничестве с полицией. Придание делу гласности, а также мольбы друзей-журналистов и матери Ши, Гао Циньшэн, об изменении приговора не увенчались успехом. По сообщению организации Amnesty International, после сильной травли со стороны китайского правительства жена Ши развелась с ним.

Это был кошмар для Ши и его семьи. Для Yahoo же данная история стала пятном на репутации. Alibaba, несмотря на то что она тогда вела бизнес в Китае, оставляла решение данной ситуации на усмотрение Yahoo. Джека просили прокомментировать это дело, и он отвечал: «Если вы бизнесмен и не можете изменить закон, следуйте закону... Уважайте местное правительство. Нас не интересует политика. Мы просто сосредоточены на электронной коммерции».

10 сентября 2005 г. я присутствовал на Alifest в Ханчжоу. Атмосфера вечеринки подогревалась в тот год заключением новой сделки с Yahoo на \$1 млрд и усиливавшимся предчувствием того, что Taobao обойдет eBay. Джерри Янг должен был выйти на сцену с Джеком в рамках поздравительной церемонии. Вишенкой на торте являлся специально приглашенный Джеком спикер – бывший американский президент Билл Клинтон.

Клинтон согласился выступить на этом мероприятии еще в июле, а новости о том, что Yahoo имеет отношение к делу Ши Тао, появились всего за несколько дней до саммита, поставив Клинтона в неудобное положение. Он не упоминал о деле Ши Тао, но поднял вопрос в более общих словах об экономической стороне цензуры и необходимости развивать в Китае толерантность к политическому инакомыслию.

После того как Клинтон ушел вместе с Секретной службой США и личной охраной от китайского правительства, Джерри Янг появился на сцене для Q&A сессии (сессии вопросов и ответов) поговорить о сделке с Alibaba. Репортер *Washington Post* Питер С. Гудман прямо спросил Джерри Янга о роли Yahoo в передаче информации, которая привела к заключению Ши Тао в тюрьму.

Янг ответил: «Чтобы заниматься бизнесом в Китае или где бы то ни было в мире, мы вынуждены соблюдать местные законы... Мы не знаем, для чего они запрашивали эту информацию, нам не говорили, что они ищут. Если они дают нам необходимую документацию и судебные постановления, мы предоставляем им то, что отвечает требованиям

(соответствует) нашей политики конфиденциальности и местным правилам». И добавил: «Мне не нравится результат произошедшего... Но нам приходится следовать закону».

Публика, состоявшая в основном из китайских руководителей интернет-компаний и инвесторов, взорвалась аплодисментами, что казалось неуместной реакцией на разговор о столь серьезных вещах, но благодаря «Золотому щиту» («Великому китайскому файрволу») немногие из находившихся там вообще хоть немного слышали о Ши Тао. Все закончилось для Джерри Янга гораздо хуже позднее, в 2007 г., когда он будет вызван для ответов перед Конгрессом на вопросы по этому делу. Председатель комитета, калифорнийский конгрессмен Том Лантос, откроет сессию тем, что представит аудитории мать Ши Тао. Джерри Янг, который был одет в темный костюм и галстук, поклонился ей три раза, когда она, рыдая, села за ним. Лантос раскритиковал Yahoo за ее «непростительно халатное поведение, в лучшем случае, и преднамеренно неправильное поведение – в худшем», сделав вывод, что «пока в технологическом и финансовом смысле вы являетесь титанами, морально вы – пигмеи».

Позже Yahoo урегулирует судебный иск, поданный семьей Ши Тао, выплатив сумму, объем которой не разглашался. Ши Тао был освобожден в сентябре 2013 г., после восьми с половиной лет заключения, на 15 месяцев раньше срока. Мучения Yahoo показали компаниям, имеющим дело с контентом в Интернете, что Китай – очень рискованный рынок, что позднее прочувствует на себе и Google, который в итоге в 2010 г. закроет большую часть своих операций в этой стране. Google запустил свою поисковую систему google.cn на серверах в Китае в 2006 г., оставив серверы для Gmail и других сервисов, для которых требуется хранение персональных данных и конфиденциальной информации, за рубежом. Но в начале 2010 г. в ответ на попытку взломать ее серверы и нарастающее давление, имеющее целью заставить компанию ввести цензуру для ее поисковых результатов, Google объявил о своем уходе из Китая. В марте 2010 г. компания прекратила подвергать цензуре свои результаты поиска в Китае, переведя трафик своего сайта в Гонконг – по другую сторону от «Золотого щита» – и ознаменовав этим выход с китайского рынка.

eBay, Yahoo и Google уже осознали, что интернет-рынок Китая становится массовым. Но по мере того, как он рос, росли и барьеры, создаваемые регулирующими органами, и конкуренция между предпринимателями и хорошо финансируемыми компаниями, такими как Alibaba, Baidu, Tencent.

На выступлении в 2015 г. Джерри Янг подвел итоги по работе на китайском интернет-рынке, сказав: «Возможно, в течение следующих десяти лет каким-то американским и западным брендам удастся достичь успеха в Китае. Но в 2000–2010 гг. у них не получилось».

Западные интернет-компании, пытаясь завоевать китайский рынок, на собственном опыте испытали верность старой пословицы: лучше быть торговцем, чем проповедником. И крупнейшим торговцем из всех была Alibaba.

Растущая боль

Если ты владеешь 100 % бизнеса, который не работает, то ты не владеешь ничем.

Джо Тсаи

Когда в 2006 г. eBay ушла с китайского рынка, у Таобао насчитывалось 30 млн пользователей. Через три года их стало 170 млн, и продажи на платформе Таобао выросли с \$2 млрд до \$30 млрд. На горизонте не маячило достойных соперников, и перспективы Alibaba выглядели радужными. Китайская экономика развивалась беспрецедентными темпами и выросла на 14 % в 2007 г.

Ожидание Олимпийских игр 2008 г. в Пекине взорвало фондовый рынок страны. Западный капитал потек в Китай, и цены на акции ведущих игроков китайского интернет-рынка взлетели. В 2007 г. акции Baidu подорожали втрое, оценка компании составила более \$13 млрд. Tencent, чей сервис мгновенных сообщений QQ насчитывал более 740 млн пользователей и чей игровой бизнес развивался, доросла до \$13,5 млрд. Новая волна китайских интернет-компаний готовилась к выходу на биржу. Начались спекуляции вокруг Alibaba. Когда же она выйдет на IPO?

Alibaba реформировала свою систему управления и, готовясь к новой стадии развития, пополнила команду новыми руководителями из Pepsi, Walmart и KPMG. Кроме того, она взяла нового директора по стратегии, доктора Цзэн Мина, и назначила на должность CEO b2b-бизнеса Alibaba.com Дэвида Вэя (Вэй Чжэ) из Шанхая, обладавшего опытом в сферах финансов и розничной торговли. Последний пробудет на этой должности более четырех лет и будет курировать первый выход Alibaba на IPO.

Сервис объявлений Таобао пользовался огромной популярностью у потребителей, но он оставался убыточным, поскольку по-прежнему был бесплатным. Таким образом, в качестве альтернативы Alibaba решила включить в реестр только b2b-бизнес – Alibaba.com. Основанные в 1999 г., упомянутые компании существовали к тому моменту уже восемь лет. На Alibaba.com числилось более 25 миллионов зарегистрированных пользователей, живущих как в Китае, так и за границей. Это был

стабильный, доходный, но неинтересный бизнес.

IPO 1.0

Вокруг Джека поднялась очень сильная шумиха, и проведение Alibaba.com IPO в Гонконге в ноябре 2007 г. вызвало такой неистовый ажиотаж, какого не видели со времен дотком-бума. Один аналитик раскритиковал поведение гонконгских инвесторов, сравнив их с игроками в азартные карточные игры: огромное количество людей выстроилось в очередь, чтобы купить акции. Как сказал один из них, 65-летний Лай Ай-юн, *Associated Press*: «Люди сказали покупать, я и покупаю».

Хотя b2b-бизнес Alibaba.com был на самом деле второстепенным, воодушевление вокруг китайского Интернета, который бурно развивался и насчитывал тогда уже более 160 млн пользователей, и оживленной экономики означало, что различие делают немногие.

В Гонконге рынок сходил с ума по спекуляциям на недвижимости, и Джек старался описать бизнес Alibaba понятным для этого региона языком. «Мы почти как компания-застройщик, — объяснял он. — Мы убеждаемся, что пространство расчищено, трубы проложены, коммуникации работают. Люди могут прийти и строить свои здания на подготовленном нами месте». Но, говорил Джек, помимо этого существует и многое другое: если Alibaba все делает правильно, то «у нас есть шанс создать платформу, которая станет интернет-экосистемой для всего Китая».

Преобладающая часть акций была продана институциональным инвесторам на изнурительной десятидневной серии глобальных выездных мероприятий (роуд-шоу), закончившейся в Сан-Франциско. График выдался настолько интенсивным, что Дэвид Вэй не успевал пообедать. Неожиданно Джек ушел с последней встречи с инвесторами и вскоре после этого позвонил Дэвиду. Он позвал его в ресторан в аэропорту, где они заказали все блюда из лапши, какие были в меню.

Когда Джек и Дэвид приземлились в Гонконге, то по итогам выездных встреч они уже знали, что их ждет успех. Курс ценных бумаг вырос на 40 % в течение последних трех месяцев, но для уверенности в сильном старте Yahoo обязалась купить 10 % от размещения, наряду с семью другими ключевыми инвесторами, включая магнатов местного рынка недвижимости.

Alibaba.com вышла под счастливым фондовым номером 1688 и продала 19 % компании за \$1,7 млрд. Это было крупнейшее интернет-IPO после Google в 2004 г. Компанию оценили почти в \$9 млрд.

Спрос со стороны индивидуальных инвесторов, составляющий 25 % от общего спроса, опережал предложение из расчета 257 к 1. Те, кому повезло получить акции, увидели, как они увеличиваются в цене в три раза в первый день: с 13,5 гонконгского доллара начальной цены до 39,5 гонконгского доллара при закрытии. b2b-бизнес Alibaba был оценен в \$26 млрд, примерно в 300 раз выше ее заработка.

Но самыми удачливыми инвесторами были те, кто успел вложиться сразу же, когда цена акции упала на 17 %, на следующий день.

Шумиха вокруг Alibaba была поднята благодаря Джеку и другим быстро развивающимся проектам – как Taobao и Alipay. Но эти активы не были частью IPO; на самом деле большая часть акций, выпущенных на IPO, были от «родителя» Alibaba – Alibaba Group, которой требовались деньги на их поддержку.

Дэвид Вэй позже говорил об этом IPO: «Таobao по-прежнему прожигал деньги». С инвестирования Yahoo в 2005 г. у Alibaba все еще имелось «может быть, \$300–400 млн, но этого было недостаточно. Мы все еще не знали, как монетизировать Taobao». Из 1,7 миллиарда долларов, привлеченных в Гонконге, только \$300 млн пошли в b2b-сегмент. Alibaba дополнила свою казну оставшимися \$1,4 млрд, и резервы составили почти \$1,8 млрд. «Это огромный бюджет, – вспоминал Дэвид Вэй, – и его нам хватит на очень долгое время для поддержки Taobao. В это время Alipay все еще тратила деньги».

Бывший CEO Alibaba добавил, что IPO 2007 г. дало ему два инсайта о методе, который использует Джек. О первом Джек сам когда-то рассказывал ему: «Привлекай деньги, когда ты в них не нуждаешься. Когда они тебе нужны, не иди их искать – уже слишком поздно». Вторым заключался в том, что IPO позволило Alibaba позаботиться о своих сотрудниках: «Джек как никто другой в бизнесе понимает людей. Он хороший бизнесмен, но если вы спросите меня, в чем Джек разбирается лучше всего – людях, бизнесе или IT, – я отвечу: в IT хуже всего, на втором месте бизнес, а на первом – люди». b2b-бизнесу Alibaba исполнилось уже восемь лет. Джек знал, что ему нужно дать своим подчиненным возможность обналичить свои доли. Дэвид вспоминает, как Джек сказал сотрудникам: «Вам нужно купить дом. Вам необходимо приобрести машину. Вам не следует тянуть с продажей акций, чтобы пожениться и родить ребенка. Продажа акций не означает, что вам не нравится бизнес. Я поддерживаю вас в желании продать часть, чтобы устроить свою жизнь, отдать должное своей семье. Вы так усердно работаете, семья не видит вас. Им нужно вознаграждение».

Сам Джек не продавал акции в первые два года. Но когда он начал, некоторые из них стоили \$35 млн, и Джек объяснял своим коллегам, что хочет дать своей семье «некоторое ощущение благополучия». Однако он не стал долго ждать и наградил себя, купив за \$36 млн дом в Гонконге.

В каталогах IPO домашним адресом Джека значилась маленькая квартира в Lakeside Gardens, где все и начиналось. Но теперь у него появились роскошные апартаменты, в верхней части гонконгского района Мид-левелс, расположенного на склоне знаменитого пика Виктория. Джек стал миллиардером, по оценке стоимости его акций, но каталоги IPO показывали – благодаря трем крупным инвестиционным раундам, возглавляемым Goldman Sachs, затем SoftBank и Yahoo, – насколько меньше была доля компании Джека по сравнению со многими его товарищами. После своих IPO Уильям Дин держал 59 % акций NetEase, а Робин Ли – 25 % в Baidu.

Глобальный финансовый кризис: что-то хорошее в плохом

Тем не менее над акциями компании сгустились тучи. Alibaba.com зависела от внешней торговли, а экономика США ослабевала, и это затрагивало бизнес китайских экспортеров, которые составляли костяк b2b-сферы. Акции Alibaba начали падать, опускаясь ниже цены на IPO в марте. Когда в сентябре 2008 г. глобальный финансовый кризис набирал обороты, что привело к коллапсу Lehman Brothers, акции Alibaba резко упали и составляли всего одну треть от ее стоимости на IPO в последующем месяце. Всего через несколько недель после Олимпийских игр в Пекине объемы мировой торговли резко, на 40 %, сократились, и Alibaba столкнулась с кризисом.

b2b-бизнес Alibaba был под угрозой. 25 млн зарегистрированных клиентов – впечатляющее число, однако только небольшая часть из них оплачивала пользование сайтом: всего 22 000 подписчиков сервиса Gold Supplier, и они приносили 70 % от общего дохода.

Дэвид Вэй как CEO (генеральный директор) Alibaba.com готовился к тому, что падение стоимости акций вызовет давление со стороны Джека. Но, как он вспоминает, «Джек никогда не подходил к телефону и не узнавал стоимость акций. Ни разу. Он никогда не говорил о росте прибыли». Тем не менее однажды Вэй стал свидетелем его гнева. «Единственный раз, когда он позвонил мне после полуночи, случился после внесения нашей командой небольших изменений на сайте. Он

кричал, и это был единственный раз, когда Джек повышал на меня голос. Я никогда не слышал, чтобы он так сильно сердился. «Ты сумасшедший?» Но Джек кричал не из-за цены акций. Он рассердился из-за того, что мы немного отодвинули на задний план дискуссионный форум, который давно существовал на сайте для общения продавцов друг с другом. Джек потребовал от Дэвида на следующий же день вернуть все на свои места. Дэвид отказывался, говоря, что Alibaba нужно сфокусироваться на транзакциях, а не на общении, и добавлял, что место на домашней странице является очень ценным для работодателей. Но Джек был настойчив: «Мы b2b-торговая площадка. Никто не приходит торговать каждый день. Мы в большей степени сообщество, чем торговая площадка. То же самое касается и Таобао – никто не приходит за покупками каждый день. Если вы занижаете значение этого форума, то уделяете слишком много внимания выручке. Верните обратно «не приносящую дохода» точку входа в бизнес-сообщество».

Несмотря на то что падение акций несло убытки, Alibaba выжила в глобальном финансовом кризисе. И, как и пятью годами ранее в случае с SARS, кризис принес компании некоторые неожиданные дивиденды.

Во-первых, Джек осознал, что спад дал ему возможность увеличить лояльность своих «платных» пользователей. Он начал резко понижать стоимость для своих подписчиков и говорил Дэвиду: «Давай будем нести ответственность перед своими клиентами. Они платят 50 000 юаней; мы можем возвращать им 30 000».

«Фондовый рынок сошел с ума», – вспоминал Дэвид. Клиенты звонили ему и возмущались: «Что? Вы теряете 60 % своей выручки». Но за безумием Джека стоял рациональный расчет. Он серьезно относился к позиции, что клиент на первом месте, однако Дэвид подчеркивал: Джек не поддерживал идеологию под лозунгом «давай раздавать все бесплатно». Наоборот, Ма «всегда пытался понять, как получить деньги, но позже. Он просто не алчный – деньги для него не стоят во главе угла».

Оглядываясь по прошествии времени на этот способ сокращения платы, Дэвид считает, что этот шаг был очень своевременным. «Доходы совсем не упали. Увеличение числа клиентов полностью компенсировало снижение цен. И после того, как финансовый кризис закончился, мы не поднимали цены. Мы предоставили возможность продать им больше дополнительных услуг, стали действовать больше по интернет-схеме. Джек на самом деле говорил мне, что хочет в любом случае изменить это. Кризис дал ему такую возможность».

Второй дивиденд заключался в том, что коллапс существовавших

экспортных рынков заставил владельцев китайских фабрик отдать приоритет потребителям в собственной стране. Все больше и больше товаров «Made in China», сделанных на экспорт, шли на продажу и в самом Китае. Таобао был идеально позиционирован для того, чтобы получить выгоду от подобных изменений. Йонатан Лу, президент Таобао в те дни, говорил: «В условиях спада в экономике все больше потребителей в поисках более дешевых товаров обращаются к Интернету, а другие предпочитают открывать собственные онлайн-магазины для дополнительного заработка». К концу 2009 г. доля рынка Таобао поднялась примерно до 80 %.

Наконец Таобао начал приносить ощутимую прибыль от продажи предпринимателям рекламного пространства, чтобы они могли представлять свои товары увеличивающемуся объему онлайн-покупателей.

К сентябрю 2009 г. Alibaba находилась на волне успеха. В качестве ключевого спикера на празднование десятой годовщины компании, проходившее в Ханчжоу, был снова приглашен Билл Клинтон, но на этот раз наряду со знаковыми фигурами новой волны в сфере потребления Китая. Среди них были игрок NBA Коби Брайнт, которого спонсировала Nike, и CEO компании Starbucks Ховард Шульц. Во время празднования Alibaba также запустила свой новый сервис облачных хранилищ данных – Aliyun. Развиваясь, Таобао становился главным фокусом для Alibaba. Потребительская электронная коммерция затмевала b2b-бизнес компании, который Alibaba впоследствии исключила из реестра фондовой биржи Гонконга, и уходящий в небытие портал Yahoo China.

Со сделки 2005 г. Таобао вырос, и Yahoo с Alibaba наслаждались «медовым месяцем». Но в начале 2008 г. случились непредвиденные события, приведшие к драматическому финалу. 31 января 2008 г. Microsoft сделала незатребованное деловое предложение о покупке Yahoo за \$44,6 млрд. Джек понимал, что если бы сделка состоялась, то Microsoft стала бы его крупнейшим акционером. Несмотря на то что Ма находился в хороших отношениях с Биллом Гейтсом, он осознавал, что в Microsoft ему придется иметь дело с совершенно другим партнером: Билл Гейтс был известен тем, что принимает гораздо более активное участие в делах компаний, в которые он инвестирует, чем принимала Yahoo. Существовал и еще один риск: с Alibaba связалось китайское правительство и запросило комментарии по поводу возможных изменений в долевом распределении компании Джека.

Опасения по поводу контроля

Отношения между Microsoft и китайским правительством уже на протяжении долгого времени оставались неоднозначными, колеблясь от ненависти до симпатии. Среди их лучших проявлений можно выделить торжественный прием, который председатель Цзян Цзэминь оказал Биллу Гейтсу, когда тот посетил Китай в 2003 г., а также ответный прием, оказанный Биллом Гейтсом только что ставшему председателем Ху Цзиньтао. Что касается второго случая, то это был обед, организованный Биллом Гейтсом у него дома, на острове Мерсер (Mercer Island, Washington) в 2006 г. Однако были и периоды напряженных отношений. Например, когда Microsoft выразила свое недовольство сильно развившимся пиратством в отношении своих продуктов или когда китайское правительство обвинило Microsoft в монополии.

На публике Джек утверждал, что Alibaba при любых обстоятельствах останется независимой. «Alibaba была независимой на протяжении девяти лет... Что бы ни происходило, мы будем идти своей собственной дорогой».

Но узкий круг доверенных лиц знал, что Джек обеспокоен. Alibaba хотела получить преимущественное право (право первого предложения) по сделке 2005 г., которое позволило бы компании выкупить обратно долю Yahoo в случае смены собственника, чего в то время не исключали. Alibaba наняла Deutsche Bank и юридических советников для подготовки. Но в начале 2008 г., в связи с ослаблением мировой экономики, привлечение финансирования становилось затруднительным, и Alibaba была компанией с большим количеством подвижных составляющих: Taobao и Alipay быстро развивались, но по-прежнему работали в убыток. Акции компании Alibaba.com падали в цене. Но если Alibaba не сможет привлечь деньги или договориться с Yahoo о стоимости выкупа доли, цена, согласно сделке 2005 г., будет определяться арбитражным судом – длительным и непредсказуемым процессом.

В конце концов, в мае 2008 г. Джерри Янг – CEO Yahoo после ухода Тэрри Сэмэл годом ранее – отклонил предложение Microsoft. Инвестировавшие в Yahoo пришли в ярость, поскольку руководство отвергло предложение, которое оценивало компанию на 70 % выше номинала. Доля Yahoo начала падать в стоимости, теряя 20 % ежедневно. Акционеры-активисты пытались форсировать сделку, но безуспешно. Когда через несколько месяцев ударил глобальный финансовый кризис, решение Джерри отклонить предложение Microsoft выглядело верхом глупости. Акционеры призывали его одуматься. 17 ноября 2008 г. Джерри

объявил, что он уходит с поста CEO, передавая бразды управления Кэрол Бартц, бывшему CEO софтверной компании Autodesk.

Решение Yahoo отклонить предложение Microsoft стоило Джерри Янгу работы и затронуло его гордость. Тем не менее Alibaba уже избавилась от неопределенности, связанной с возможным вторжением в их отношения с Yahoo, которая хоть и была теперь непопулярна у инвесторов, оставалась крупнейшим акционером.

Чувство облегчения, тем не менее, исчезнет через несколько месяцев, когда место Джерри на посту генерального директора Yahoo займет Кэрол Бартц.

Последняя во многом была противоположностью Джерри Янга, известного своими хорошими манерами, дружелюбием и даже почтительностью. Бартц же имела дурную славу благодаря своему агрессивному стилю поведения и нецензурной брани, которую она часто использовала на встречах.

В марте 2009 г., когда Джек и делегация топ-менеджеров Alibaba приезжали в штаб-квартиру Yahoo, в Саннивейл, на входе их встретил Джерри. Он поприветствовал Джека и проводил делегацию на встречу с Бартц. Но по прибытии принес свои извинения и вышел: теперь у руля находился новый руководитель.

Alibaba продолжала информировать Yahoo о состоянии дел в компании, в том числе о стремительном росте Taobao. Но Бартц скорее не поздравляла их, а критиковала Alibaba за сокращение присутствия Yahoo на рынке в Китае и, по имеющимся данным, говорила им: «Я собираюсь сказать это грубо, потому что такая у меня репутация... Я хочу, чтобы вы убрали наше имя с этого сайта». Позже Джек сказал журналисту: «Если вы не можете вести бизнес спокойно, это не дает вам права изливать на меня свой гнев».

Отношения между Джеком и Бартц сразу стали напряженными. Вскоре наступил длительный период, когда они вообще не общались друг с другом. Попытки Alibaba выкупить долю Yahoo все чаще становились достоянием гласности, как и их непрекращающаяся полемика.

В сентябре 2009 г., в то время когда Alibaba праздновала свое десятилетие, в качестве публичного вотума недоверия Yahoo продала акции, которые она купила на IPO Alibaba. Тогда, в январе 2010 г., когда Google встретила лицом к лицу с китайским правительством в неприятном конфликте, связанном с цензурой и компьютерными атаками, Yahoo выступила в поддержку Google: «Мы осуждаем любые попытки фильтрации сетей компании для получения информации... Мы солидарны

с Google в этом вопросе: такого рода атаки вызывают сильное беспокойство, – и мы твердо убеждены, что нарушение конфиденциальности пользователей – это то, чему мы, пионеры Интернета, должны противостоять».

Alibaba пришла в ярость от того, что ее крупнейший акционер выступает против китайского правительства. Через своего пресс-секретаря, Джона Спиллеча, Alibaba нанесла ответный удар: «Alibaba Group доносит до сведения Yahoo, что заявление Yahoo о том, что она «солидарна» с позицией, которую заняла Google на прошлой неделе, было опрометчивым, учитывая отсутствие доказательств... Alibaba не разделяет эту точку зрения».

Но худшее было впереди. В сентябре 2010 г. управляющий директор Yahoo в Гонконге заявил, что разыскивает для сайта рекламодателей на материковом Китае, ставя Yahoo в конкурирующую позицию по отношению к Alibaba, которая отвечала, что пересмотрит свои взаимоотношения с Yahoo.

СЕО Alibaba.com Дэвид Вэй публично поставил отношения с Yahoo под сомнение: «Зачем нам нужен финансовый инвестор, с которым у нас нет бизнес-понимания и общих методологий?» И добавил: «Самая существенная перемена заключается в том, что Yahoo потеряла собственную технологию поисковой системы. Главнейшая причина для партнерства перестала существовать».

Отношения Yahoo с Alibaba так и не наладятся, пока у руля будет стоять Кэрл Бартц. Компания уволила ее в сентябре 2011 г. Но до этого момента Alibaba пережила два кризиса, которые угрожали уничтожить самый ценный ее товар – доверие.

Первый кризис был связан с внутренним инцидентом: вскрылись факты мошенничества внутри b2b-бизнеса Alibaba, которые навредили репутации Alibaba.com среди ее клиентов. Второй заключался в споре по поводу передачи актива Alipay другому собственнику, что портило репутацию Alibaba Group перед некоторыми ее инвесторами.

В первом случае мошенничество, в котором участвовало, по оценкам, 100 сотрудников отдела продаж Alibaba, заключалось в том, что 2300 торговых витрин были сертифицированы коррумпированными сотрудниками как надежные поставщики. После этого продавцы смогли получить \$2 млн оплаты за товары на alibaba.com – хиты продаж, которые предлагались по очень низким ценам – и никогда не отправили их заграничным покупателям.

Alibaba предала дело гласности, и ее акции упали на 8 %, но больше

всего Джек был вне себя из-за ущерба, который был нанесен доверию клиентов.

Людей из отдела продаж уволили, и аккаунты более 1200 платных клиентов были удалены. И хотя расследование установило, что высшее руководство было непричастно к делу, Джек попросил об отставке СЕО Дэвида Вэя и СОО компании из-за того, что мошенничество произошло во время их пребывания на должности. Журналистам Джек сообщил, что Alibaba – это, возможно, единственная компания в Китае, где высшее руководство берет на себя ответственность, что сподвигло *Forbes* назвать Джека редким видом в стране, «погрязшей в коррупции». Когда кто-то обвинил Ма в том, что увольнение руководителей высшего звена было самопиаром, Джек со злостью ответил: «Я не тот, кто создал рак, я тот, кто его лечит!»

Дэвид Вэй не противился своему увольнению, считая, что это помогло подстегнуть аналогичные меры внутри Таобао, которые имели место вскоре после этого. «Люди говорят: «Да ладно, это серьезно? – поведал он мне. – И затем следовали другие чистки внутри компании. Это началось внутри b2b, затем перешло на клиентов. Я очень горжусь своей отставкой. Без чистки бизнеса проведение IPO в 2014 г. не было бы столь успешным».

Но другой кризис, повлиявший на инвесторов, оказал еще более губительное и долгосрочное воздействие на репутацию Alibaba. Даже несмотря на то что компания настаивает на том, что не допускала ошибок, позиция, которую поддерживает множество инвесторов заключается в том, что спор негативно влияет на репутацию компании. Этот кризис разразился из-за того, кто владеет бизнесом Alipay.

Острые разногласия

Alipay был важнейшим винтиком в машине Таобао, обрабатывающим транзакции на более \$700 млн в день, что составляет более половины общего рынка в Китае. Поскольку он являлся неотъемлемой частью Alibaba, было тяжело установить на него отдельную стоимость, но, по оценкам одного аналитика, Alipay стоил \$1 млрд.

Однако 10 мая 2011 г. стало известно, что активы Alipay в предыдущем году фактически были переведены из Alibaba Group. Бизнес теперь принадлежал компании, лично контролируемой Джеком – Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited. Джеку принадлежало 80 % компании, оставшиеся 20 % – сооснователю Alibaba Саймону Се.

Инвесторы узнали об этом из абзаца, спрятанного на восьмой странице заметок к квартальному отчету Yahoo. Там было написано:

«Для того чтобы ускорить получение обязательной нормативной лицензии, собственность бизнеса онлайн-платежей Alibaba Group, Alipay была переоформлена таким образом, чтобы 100 % ее акций, находящихся в обращении, принадлежали китайской национальной компании, которой преимущественно владеет генеральный директор (CEO) Alibaba Group. Руководство Alibaba Group и ее основные акционеры, Yahoo и Softbank Corporation, участвуют в текущих дискуссиях относительно условий реструктуризации и соответствующих коммерческих договоренностей, относящихся к бизнесу онлайн-платежей».

Бизнес с потенциальной стоимостью \$1 млрд просто исчез? Инвесторы были встревожены. Акции Yahoo резко упали: 11 мая потери составили 7 % и 6 % – на следующий день. Это уничтожило \$3 млрд из капитализации компании на фондовом рынке. В тот же вечер в попытке снизить ущерб Yahoo сообщила, что ни она, ни SoftBank не знали о переводе контроля над Alipay.

Тем не менее неведение не являлось значимым оправданием. Согласно инвестиционному соглашению Yahoo от 2005 г., любая передача активов или дочерних компаний из Alibaba Group, которые стоили более \$10 млн, требовала одобрения совета директоров и акционеров компании.

На ежегодном собрании Alibaba.com в Гонконге Джек защищал этот перевод, утверждая, что он был «на 100 % легален и на 100 % прозрачен». Джек добавлял, что с Yahoo и SoftBank продолжались переговоры «относительно надлежащих коммерческих условий, связанных с бизнесом Alibaba. Если бы все, что мы делаем, не осуществлялось бы в рамках

закона, мы бы не были там, где находимся сегодня».

Alibaba также выпустила заявление, подтверждающее перевод. Компания объяснила, что он был сделан согласно регламенту Народного банка Китая (НБК) – банковского регулятора Китая. Точнее говоря, НБК выпустил свои «Правила оказания платежных услуг нефинансовыми организациями», которые требовали, по словам Alibaba, чтобы «абсолютные контрольные пакеты акций нефинансовых организаций были проведены на внутреннем рынке».

15 мая в попытке разрядить обстановку Alibaba и Yahoo сделали совместное заявление: «Alibaba Group и ее крупнейшие акционеры Yahoo Inc. и SoftBank Corporation вовлечены и серьезно относятся к продуктивным переговорам по урегулированию вопросов, связанных с Alipay, чтобы соблюсти интересы всех акционеров в максимально короткие сроки».

Но были разногласия в том, что публично заявляли Yahoo и Alibaba, и оставались открытыми тревожные вопросы: кто знал об этом? когда?

Alibaba сказала, что перевод Alipay уже был произведен. Но Yahoo не информировала об этом своих акционеров на протяжении месяцев, а возможно даже, лет. Как давно Yahoo и SoftBank знали о переводе? Alibaba настаивала, что в июле 2009 г., на заседании коллегии, компания уведомила Yahoo и SoftBank о том, что «контрольный пакет акций Alipay был переведен в китайскую собственность». Китайское деловое издание *Caixin* после изучения обстоятельств дела подтвердило: Alipay продали в виде двух транзакций в июне 2009 г. и в августе 2010 г. компании Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited, подконтрольной Джеку. Общая стоимость, которая была уплачена, составила 330 миллионов юаней (\$51 млн). Критики утверждали, что Yahoo была нечестна или некомпетентна. Если руководство Yahoo знало о переводе, то почему они не сообщили об этом своим инвесторам? Если же они не знали, то, опять же, почему?

Кризис затронул и другие тревожные вопросы. Действительно ли Alibaba не могла не вывести столь важные активы из компании? Кроме того, была ли необходимость передавать бизнес под личный контроль Джека? И что должно было случиться после этого?

Акционеры Yahoo были рассержены; один управляющий хеджевого фонда прокомментировал ситуацию журналистам: «Складывается впечатление, что это превратилось в перепалку через пресс-релизы, которая выглядит как «он сказал, она сказала». Это не выглядит так, как будто Yahoo была в курсе дел».

Критики структуры VIE (компания с переменной долей участия) и инвестирования в китайские компании в целом почувствовали жареное. Но действительно ли Alibaba, как она утверждала, не имела выбора, кроме как сделать перевод?

Не афишируя свои эмоции на публике, когда этот кризис только разразился, Джерри Янг был расстроен, но оставался спокойным. Масаёси Сон, однако, был возмущен. О чем думал Джек? Чтобы выяснить, что происходит, Джерри предложил полететь в Пекин. Когда он встретился там с высокопоставленным чиновником в НБК, ему сказали, что лучше бы он просто смирился с ситуацией. Когда Джерри настоял на объяснениях, ему ответили, что вопрос был им неподконтролен.

Это правда, что в июне 2010 года НБК ввел новые правила, регулирующие национальные платформы для сторонних платежей в Интернете. Данные правила устанавливали более длинную процедуру оформления заявки для финансируемых иностранными источниками компаний, нежели чем для заявителей, полностью принадлежащих китайским гражданам. НБК обсуждал вопрос иностранного владения платежными компаниями с 2005 г. Однако правила не исключали иностранную собственность полностью.

Защитники Джека утверждают, что он просто первым заметил, в какую сторону дует ветер регулирующих органов. Размещение активов Alipay в подконтрольной ему национальной компании могло оградить Alibaba от риска, что в новых лицензиях, которые должен был выдать НБК, будет отказано компаниям с иностранным финансированием. В попытке прояснить этот вопрос в 2014 г. перед своим IPO Alibaba обосновала передачу тем, что «это действие позволило Alipay получить лицензию на осуществление платежного бизнеса в мае 2011 г. без задержки и без какого-либо причиняющего ущерб воздействия на наши розничные китайские рынки или на Alipay».

И действительно, 26 мая 2011 г. Alipay, которая была теперь полностью национальным бизнесом, стала первой из 27 компаний, получивших лицензию, и ей присвоили лицензионный номер 001. Но оппоненты Джека уверяли, что из-за того, что НБК также выдал лицензию компании Tenpay, принадлежащей Tencent, которая была игроком номер два на рынке, оправдания Alibaba звучат неубедительно. На данный аргумент защитники Джека отвечают, что сравнение с Tenpay и другими компаниями, использующими иностранное финансирование, неприемлемо: Alipay уже имела настолько доминирующую долю рынка, что не могла ожидать такого снисхождения. Существовали тысячи фирм, активных на рынке

сторонних платежей, но с первой партией лицензий, выпущенных в мае, НБК также сообщил, что до 1 сентября 2011 г. все компании должны либо получить собственные лицензии, либо слиться с теми, у кого уже лицензия есть.

Это неизбежно накалило обстановку. Компании, которые действовали в пограничной, «серой», зоне, теперь оказались разделены на «белых» и «черных», в зависимости от того, имелось ли у них иностранное финансирование и была ли получена лицензия. Те, кто еще оставался без лицензий, рисковали выйти из бизнеса, а те, кто получил лицензии, но пользовался иностранным финансированием, беспокоились, что движение Alipay угрожает их возможности провести в будущем IPO, наносит вред оценке своего бизнеса и, как многие опасались, подрывает структуру VIE-финансирования, на которую полагалось немало интернет-компаний.

Некоторые конкуренты Alipay рассказывали мне про встречу, организованную НБК вскоре после выдачи лицензий, на которой присутствовал Джек. Многие выражали Alibaba свою обеспокоенность, но Джек молчал. Но даже если не учитывать вопрос лицензирования, реальность была такова, что слишком много компаний в поиске «оазиса» хорошей жизни стремились разбогатеть на платежах. Это оказалось миражом: с такими минимальными сборами, как 1 % от транзакции, если лицензирование не расчистит сектор, то конкуренция сделает это в любом случае. В данном контексте случай с Alipay – и режим лицензирования НБК, который она вызвала, – просто ускорил неизбежное: многие платежные компании оказались «в пустыне» и в скором времени исчерпали финансирование. Один из руководителей сформулировал для меня итог таким образом: «Существовало больше компаний по «платежным решениям», чем компаний потребительской электронной коммерции. Словно вы находились на кухне ресторана, где поваров больше, чем посетителей».

Оправдывала ли сложившаяся ситуация то, что Джек перевел Alipay под свой контроль? Правы ли те, кто и по сей день критикует этот перевод? Обе стороны этого спора основываются на своих интерпретациях того, что было на уме у китайского правительства в лице НБК. Но было понятно, что ничего непонятно. НБК никогда не говорил, что юридические лица с иностранным финансированием могут иметь в собственности платежные платформы. Но он также никогда не утверждал, что они не могут. Один влиятельный инвестор, с которым я побеседовал, резюмировал это следующим образом: «НБК был вне себя. Но Джек очень хорошо умеет плести интриги. Никто не мог ничего сделать, поскольку правила НБК

были слишком неопределенными».

Происходило ли еще что-то, заставившее Джека пойти на этот рискованный вывод Alipay из-под контроля Alibaba? Ухудшение отношений между Yahoo и Alibaba определенно могло сыграть свою роль. При Кэрл Бартц они настолько испортились, что она и Джек даже не разговаривали друг с другом. Вместо личных бесед они стали общаться друг с другом посредством публичных высказываний или интервью для СМИ.

За восемь месяцев до того, как в Alipay разразился кризис, Бартц заявила, что ее не интересует продажа акций Alibaba, находящихся у Yahoo, и что Джек просто пытается получить некоторую часть своей доли обратно в преддверии IPO, на котором эти акции будут оценены гораздо выше. Alibaba мгновенно ответила на данное высказывание посредством СМИ, отрицая какие-либо планы по проведению IPO и рассказывая о своих усилиях по добросовестным переговорам с Yahoo о выкупе своих акций.

Реальность для Alibaba была, однако, такова, что, если Yahoo не понравится цена, которую Alibaba предложит заплатить, Джек мало что сможет с этим поделать.

Играло ли роль то, что он был расстроен? Или причина крылась в чем-то еще?

С того момента, как Yahoo инвестировала в Alibaba, прошло пять лет. Часть инвестиционного соглашения, которое Alibaba передала только после напряженных переговоров, предоставила Yahoo право назначить второго директора в совет Alibaba в 2010 г. Кроме того, соглашение предусматривало, что большинство членов совета компании сможет сместить высшее руководство Alibaba. Например, если враждебно настроенная Бартц получит поддержку Джерри Янга, несмотря на то что он больше не являлся CEO в совете Alibaba, и заручится поддержкой Масаёси Сона, она способна получить перевес голосов против Джека и Джо, поставив под угрозу их позиции. Такой расклад был маловероятен, учитывая отношения Джека с Джерри и Масаёси, не говоря уже о том, как трудно пришлось бы иностранной компании, которая попыталась бы получить контроль над столь культовой компанией, как Alibaba. Однако шансы все-таки имелись, особенно если Бартц смогла бы усилить свой голос в переговорах о продаже доли Yahoo. Тем не менее даже угроза такого шага была бы крайне разрушительна для Yahoo. «Тогда их инвестиция не будет ничего стоить», – сказал мне основатель другой китайской интернет-компании, с которым я пообщался.

В любом случае «крайний вариант» не произошёл. По мере того как

критика перевода Alipay росла, у Alibaba почти не осталось выбора, кроме как в кратчайшие сроки прийти к соглашению с Yahoo. Некоторые китайские эксперты высказывались даже более жестко, чем иностранные критики. В их глазах диспут угрожал интересам других предпринимателей в Китае, поскольку подрывал уверенность в структуре VIE и в целом ставил под угрозу иностранное финансирование в стране. После критики правительства за его странный и длительный процесс лицензирования платежных провайдеров уважаемый местный журнал *Caixin* резко раскритиковал непосредственно Джека за «нарушение основ договора о поддержке рыночной экономики». По мнению издания, Джек запятнал свою международную бизнес-репутацию и снизил перспективы долгосрочного роста Alibaba, когда перевел акции «на свое имя, по слишком низкой цене для того, чтобы это выглядело честным». Основатель одной китайской интернет-компании, с которым я разговаривал спустя четыре года после этой неоднозначной истории, сказал мне, что какова бы ни была мотивация, Джек поступил оправданно: «Я прекрасно понимаю его. Правильно ли это? Если бы я был Джеком, я бы сделал то же самое. Если бы он не решил данную проблему, Alibaba не была бы тем, чем является сегодня». Хотя немногие из китайских бизнес-лидеров публично поддерживали такую точку зрения, некоторые из них разместили в социальных сетях ссылку на статью в *Caixin*.

Вскоре после упомянутой публикации Джек связался с Ху Шули, влиятельным главным редактором *Caixin*, используя шквал мобильных текстовых сообщений, чтобы обсудить темы, которые были подняты в материале. Их первая переписка продолжалась два часа. Джек написал ей, что очень разочарован тем, что *Caixin* дала комментарии, не зная всей картины в целом. Он сказал, что его вообще не интересует политика, он просто хотел быть собой и быть ответственным перед собой и другими.

Джек заявил, что «сегодняшняя ситуация сформирована не нами, но мы вынуждены делать это. Сложность принятия решения акционерами и советом – это также проблема управления компанией в будущем». Кроме того, он добавил: «Я руководствуюсь тремя принципами: во-первых, действовать на 100 % легально; во-вторых, действовать на 100 % прозрачно; в-третьих, я должен позволять компании развиваться стабильно и благотворно».

Интересно, что Джек поведал Ху Шули о том, что отношения Alibaba с Yahoo были в тот момент крепче, чем с SoftBank: «Проблемы между мной и Yahoo решаются легко. Это вопрос интересов. А проблемы между мной и Масаёси Соном касаются не только интересов». За пределами споров об

Alіpaу в разгар конфликта Дже́к раскрыл информацию о том, что у него существовали фундаментальные разногласия с Масаёси Соном по поводу ряда кадровых вопросов, в том числе по системам стимулирования сотрудников и обучения персонала.

«Он считает, что сотрудники могут быть заменены в любое время. Я верю, что мы должны давать возможности молодым людям в Китае, разделять с ними будущее. Он думает, что это не работает в Японии: я плачу вам зарплату в любом случае, так что, если вы хотите делать это – хорошо, но если не хотите – будут другие люди. Во-первых, я не думаю, что происходящее в Японии обязательно является правильным; во-вторых, в Китае все совершенно не так. Я верю, что клиенты – на первом месте, сотрудники – на втором. Без наших сотрудников у нас не было бы этой компании. У нас [с Масаёси] совершенно разные взгляды по этому вопросу... И они существовали с самого первого дня».

Джек сказал, что его трения с Масаёси Соном по данному вопросу продолжались долгое время и они «постоянно спорили об этом на протяжении последних нескольких лет». Джек также упомянул о противоречии в их подходах к долевой собственности. «17 000 сотрудников в Alibaba владеют акциями, – говорит он. – Вы видите, что со дня основания Alibaba и по сей день моя доля становится все меньше и меньше». Джек утверждал, что Масаёси Сон, напротив, имел долю в Alibaba «30 % с первого дня, а сейчас она превышает 30 %». Чтобы продемонстрировать возникшее между ними напряжение, он пригласил журналистов взглянуть на то, как Масаёси Сон относится к своим сотрудникам в SoftBank: «Вы можете убедиться, что если он дает что-то своим сотрудникам... если его просят отдать 1 % от его доли, то это как вырвать зуб у живого тигра».

В то время как Джек говорил о своем восхищении тем, как Масаёси Сон умеет вести переговоры, он также заявлял, что Сон является «железным петухом» (*tie gongjie* – китайская идиома для описания чрезвычайно скупых людей) номер один. Он имел в виду, что нет вообще никаких шансов выдернуть хотя бы одно перо из такой птицы.

В связи с тем, что многие из фактов были спорными, а ставки очень высокими, попытки урегулировать разногласия тянулись неделями и даже месяцами. В середине кризиса Джек описывал переговоры о подлежащей выплате компенсации за перевод Alіpaу как очень сложные, сравнивая их с разговорами в ООН о мире.

Однако время уже поджимало, и необходимость прийти к какому-либо соглашению возросла. К концу июля акции Yahoo упали на 22 % с момента

начала диспута. Несколькими неделями ранее известный инвестор Дэвид Эйнхорн из Greenlight Capital продал всю свою долю в Yahoo, которой он обзавелся из-за ее воздействия на Китай, говоря, что возникший диспут «был не тем, на что мы подписывались».

Наконец 29 июля договоренность была достигнута. Перевод активов состоится. Yahoo, извлекая выгоду из своей неизменной доли, получит компенсацию от \$2 до 6 млрд от проведения любого будущего IPO Alipay. Alibaba, Yahoo и SoftBank были готовы оставить разногласия в прошлом. Но инвесторы в Yahoo не впечатлились, в частности, потолком в \$6 млрд, и акции этой компании упали на 2,6 %. Но в звонке, объясняющем соглашение инвесторам, Джо Тсаи решительно выразил несогласие, говоря, что перевод был сделан для того, чтобы не нарушать государственные постановления: «Если вы владеете 100 % бизнеса, который не может работать, то вы не владеете ничем».

Случай с Alipay оставил горький привкус, но договор о компенсации положил конец месяцам неопределенности. Теперь Alibaba могла сосредоточиться на следующей срочной задаче: выкупить обратно как можно больше своих акций у Yahoo.

30 сентября 2011 г. Джек принял приглашение Стенфордского университета стать ключевым спикером на серии конференций China 2.0, которые я несколькими годами ранее начал создавать совместно с Мэргерет Гонг Хэнкок. Я представил Джека публике и занял место в первом ряду, чтобы увидеть, что стало с «магией Джека». Он говорил по-английски и начал с главного: отношения его компании с Yahoo. Джек сказал, что очень устал от событий последних нескольких месяцев, а затем, подняв правую руку и смотря на аудиторию, произнес: «Я до сих пор не знаю, что такое VIE, так?» Конечно, было очевидно, что Джек знает все о структуре инвестирования – это являлось центральным звеном споров об Alipay, – но показывая свое незнание, он таким образом покорял толпу, даже если адвокаты, присутствовавшие в аудитории, не могли сдержать своего скептицизма. Затем Джек рассказал некоторые из своих уже известных историй, после чего я дал возможность журналистам задавать свои вопросы. Когда его спросили, собирается ли компания покупать Yahoo, Джек ответил, что «Да, мы очень заинтересованы в этом». Когда Кара Свишер из AllThingsD поинтересовалась у Джека, хочет ли он только выкупить долю Yahoo в Alibaba или всю Yahoo, Джек ответил фразой, которая затем быстро разлетелась по миру: «Всю. Ведь Yahoo China уже наша?» Затем он положил правую руку в карман и добавил: «Она уже в моем кармане!» Подводя итоги, Джек добавил, что ситуация была сложной

и потребуется время.

В результате, чтобы завершить сделку, понадобится девять месяцев. 21 мая 2012 г. ее условия были обнародованы: Alibaba заплатит Yahoo \$7 млрд – \$6,3 млн в денежном эквиваленте и до \$800 млн привилегированными акциями – с целью выкупить половину акций у Yahoo, то есть 20 % Alibaba, предоставив таким образом Yahoo столь необходимые ей деньги: \$4,2 млрд после налогообложения. Кроме того, Alibaba взяла на себя обязательство выкупить четверть оставшихся акций к 2015 г. или позволить Yahoo продать их на будущем IPO Alibaba Group. Yahoo и SoftBank также согласились ограничить свои голоса на совете Alibaba до 50 %. Джек и Джо смогли почувствовать себя на своих местах. Они взяли курс на IPO 2.0.

Икона или Икар?

*Коммунисты только что сделали нас в
капитализме!*

Джон Стюарт

IPO 2.0

8 сентября 2014 г., за два дня до того как Джеку исполнилось 50 лет, Alibaba Group Ltd. начала свою масштабную презентацию для инвесторов (роуд-шоу) в Нью-Йорке.

Пятнадцать лет назад я поднимался по грубой цементной лестнице в квартире в Lakeside Gardens, а теперь шел по полированным мраморным ступеням отеля «Вальдорф-Астория» на Манхэттене. Я пришел, чтобы стать свидетелем рождения ВАВА.

Машины для трансляции в прямом эфире и черные внедорожники выстроились вдоль отеля. Внутри Джек, Джо и другие члены команды высшего звена готовились к питчу.^[33] Я прошел мимо линии инвесторов, которая тянулась от Сорок девятой улицы вверх, через лобби отеля к позолоченным лифтам. Сегодня все говорило о Новом Китае. Место было подходящим, так как совсем скоро сама «Вальдорф-Астория» будет приобретена китайской компанией за \$2 млн.

Наверху инвесторы получали браслеты, которые распределяли их на время питча Alibaba в главный зал или в один из проходных залов снаружи. Один инвестор сказал, что это напомнило ему презентацию iPhone.

Все внимание было сосредоточено на Джеке. И хотя главным человеком на презентации являлся CEO компании Джонатан Лу, Джек оставался – и остается по сей день – олицетворением Alibaba. Когда подошла его очередь, он рассказал инвесторам историю своей первой неудачной поездки с Джо в США, состоявшейся 15 лет назад, для поиска \$2 млн у венчурных инвесторов. Тогда, по его словам, он приехал домой с пустыми руками. Но теперь Джек вернулся и просит немного больше.

В ходе той первой поездки Джо не удалось убедить Джека презентовать что-либо инвесторам, для встречи с которыми они летели в США. Но на

этот раз они подготовились. Всем инвесторам раздали увесистый трехсотстраничный каталог. Ярко-оранжевая графика на обложке делала его похожим на детскую книжку, а не на серьезный документ. Но листая его, инвесторы находили отрезвляющий текст с изложением «Факторов риска» – стандарта любого публичного размещения акций. В этой главе было семь страниц: на них в деталях описывались «нематериальные» и «материальные» риски, такие как зависимость компании от Alipay – бизнеса, которым она больше не владела. Джек без обиняков поднял вопрос о передаче Alipay, сказав, что ему не оставили выбора. Это, по его словам, было одно из самых трудных решений в его жизни, но, оглядываясь назад, он понимает, что принял бы его снова.

Факторы риска также включали обсуждение противоречивой, но жизнеспособной структуры VIE. Но публичное размещение акций добавило к VIE еще один уровень сложности для инвесторов – «партнерство Alibaba». Партнерство состояло из тридцати частных лиц, преимущественно это были члены команды управления Alibaba. Шестеро плюс Джо Тсаи были из первых учредителей Alibaba. Ясно выраженной целью партнерства являлась помощь топ-менеджерам Alibaba в том, чтобы «сотрудничать и преодолевать бюрократию и иерархию», а также обеспечивать «совершенство, инновации и устойчивость». В декабре 2015 г. Alibaba назначила четырех новых участников партнерских отношений, доведя их общее количество до 34.

Конечно, косвенной причиной партнерства является контроль.

Даже после того, как Alibaba стала публичной компанией, она хотела быть уверенной в том, что ее основатели остаются хозяевами своей судьбы.

Это уже вызвало полемику вокруг Alibaba, что побудило Гонконгскую фондовую биржу и ее орган контроля, надзора и регулирования отклонить заявку Alibaba на проведение IPO. Гонконг был обеспокоен тем, что разрешение такой структуры будет означать отход от идеи один акционер – один голос.

Alibaba возразила, что партнерство нельзя сравнивать с малой концентрацией контроля структур акций двойного класса или «высокого процента голосов», используемых технологическими компаниями в США – Google, Facebook и пр. Вместо этого она предлагала новую, более изощренную форму корпоративного управления, которая давала право голоса каждому члену большей группы менеджеров. Но это не убедило гонконгские власти, и Alibaba сделала выбор в пользу Нью-Йоркской

фондовой биржи.

Отказ Alibaba дорого стоил Гонконгу: банкиры и юристы города лишились огромной прибыли. Джо Тсаи пытался смягчить удар: «Вопрос, который должен задать Гонконг, заключается в том, готов ли он смотреть вперед, когда остальная часть мира проходит стороной».

Таким образом, Alibaba оказалась в Нью-Йорке. Продав 12 % компании, она привлекла \$25 млрд, и это стало крупнейшим IPO в истории. Credit Suisse и Morgan Stanley, два из шести банков, нанятых для ведения сделки, получили по \$49 млн каждый. Улов для армии юристов сделки превысил \$15 млн.

Сделка в Нью-Йорке привлекла внимание Джона Стюарта с телеканала Comedy Central. Сначала он шутил на тему бизнеса Alibaba, ее идеи посредничества между продавцами и покупателями: «Крэйглист^[34] с более симпатичной графикой, это имеется в виду?» Затем он стал издеваться над сложной структурой собственности Alibaba: инвесторы на IPO покупали акции в Alibaba Group Holdings Limited – компании, зарегистрированной на Каймановых островах, находящейся под контролем партнерства, которое в действительности не владело бизнес-активами в Китае. «То есть я заплатил за акцию чего-то на острове и я владею этим?» Стюарт продолжал: «Вы продаете нам таймшер компании, не оплачивая нам отпуск, чтобы мы могли высидеть ваш питч?» В итоге Стюарт отметил, что Alibaba выходила на биржу в Нью-Йорке, поскольку не могла сделать этого в Китае: «Коммунисты просто сделали нас в капитализме!» В конце Стюарт сделал вид, что звонит своему брокеру, стремясь получить некоторое количество акций BABA.

Но это IPO было не об индивидуальных инвесторах, а о больших, для которых было зарезервировано 90 % акций. 1700 институциональных инвесторов подписались на акции, среди них были 40, из которых каждый подал заявку на более чем 1 миллиард. В конце концов основная часть акций была разделена между несколькими десятками организаций.

Магия Джека и привлекательность грандиозного бизнеса Alibaba работали. Спрос на акции BABA опережал предложение более чем в 14 раз. Успех первого дня был предопределен. Спрос был настолько велик, что Нью-Йоркской фондовой бирже потребовалось полчаса для того, чтобы просто определить начальную ставку. Акции были размещены за \$68, но первоначальные котировки дошли до чуть менее \$100. BABA закрыла день 25 % от стартовой цены, и с оценкой компании более \$230 млрд – больше чем Coca-Cola. Среди интернет-компаний у Alibaba было второе место – выше только Google, Alibaba обошла даже Amazon и

Facebook. В последующие недели ее акции продолжили расти, оценочная стоимость сильно обогнала Walmart и Amazon, почти взяв в ноябре рубеж в 300 миллиардов долларов. Повторяя свою рекордную покупку квартиры в Гонконге за \$36 млн после IPO Alibaba.com в 2007 г., спустя меньше года после IPO 2014 г., Джек покупает еще один трофей активов, на этот раз за \$190 млн в форме трехэтажного дома площадью 10 000 квадратных футов, взбираясь тем самым еще выше по горе Пик Виктории в Гонконге.

Тем не менее, как только IPO Alibaba в 2007 г. зашкворчал, а затем погас, акции Alibaba упали на 50 % до конца лета 2015 г. В конце августа они упали ниже \$68, стоимости на IPO. К сентябрю оценка Alibaba упала почти на \$150 млрд с момента пика в 2014 г., что в *Bloomberg* назвали крупнейшим в мире падением рыночной стоимости.

Недавно назначенный CEO Дэниэл Чжан напомнил сотрудникам компании, что «наши ценности не дрогнули с колебаниями стоимости акций» и что они не просто ведут войну, а «воюют 102 года, для того чтобы выиграть». Возлагая надежды на IPO компании Alipay, которая была переименована в Ant Financial, Alibaba также продолжит создавать постоянные возможности для сотрудников обналичить часть своих акций. Несмотря на то что до проведения IPO Ant Financial на местной фондовой бирже еще, скорее всего, по-прежнему год или два, Alibaba уже начала распространять акции.

Первые месяцы были насыщенными – почему цены на акции Alibaba падали так быстро и так сильно? Наиболее резкое падение было вызвано публичной полемикой между Alibaba и китайским правительственным агентством, то есть событием, повергшим в шок иностранных инвесторов. Последние предполагали, что Джек был каким-то образом защищен от подобных затруднений.

Борьба с подделками

28 января 2015 г. Государственное управление промышленности и торговли Китая (SAIC), китайский орган власти по бизнесу и лицензированию, опубликовало на своем сайте отчет о претензиях, выдвинутых в июле прошлого года. Alibaba, таким образом, обвинялась в торговле поддельными товарами, а ее сотрудники – в получении взяток от поставщиков с целью повышения рейтинга их продуктов. В отчете также подробно описывалось последующее расследование SAIC дела о торговле поддельными товарами на шести ведущих сайтах электронной коммерции, в том числе на Taobao и Tmall. SAIC выяснило, что из купленных в целях расследования на Taobao товаров всего 37 % оказались подлинными, после чего оно добавило: «На протяжении долгого времени Alibaba не уделяла достаточно внимания незаконной деятельности на своих платформах и не решала эти вопросы эффективно». Но хуже было то, что в отчете утверждалось: «Alibaba не только сталкивается с крупнейшим за историю ее существования кризисом доверия, но также негативно влияет на других интернет-операторов, которые пытаются работать в рамках закона».

Когда СМИ подхватили эту историю, акции Alibaba упали более чем на 4 %.

Alibaba была в ярости, она сомневалась в методах работы SAIC и его мотивах. Примечательно, что и отчет SAIC, и ответ на него Alibaba были полностью публичными. В Китае переговоры между правительством и компаниями обычно проводятся конфиденциально, как это было, например, во время кризиса с Alipay. Но одна из крупнейших компаний Китая напрямую критиковала правительство. Еще больше впечатляло сообщение, опубликованное одним из представителей клиентского сервиса Taobao на официальной странице компании в социальной сети. В нем этот представитель даже называл конкретное имя служащего SAIC: «Директор Лю Хунлян! Вы нарушаете правила, перестаньте быть нечестным судьей! Мы готовы принять ваше божественное происхождение, но мы не можем согласиться с двойными стандартами, которые используются в различных процедурах, и с вашей иррациональной логикой».

Несмотря на то что этот пост был удален Alibaba уже через несколько часов, его заменили на официальное заявление, примечательное своей прямолинейностью: «Мы открыты справедливому надзору и мы против отсутствия надзора, ошибочно толкуемого надзора или надзора с

вредоносными целями». Кроме того, Alibaba сообщила, что она подала жалобу на представителя SAIC за неправильное использование методов и применение ошибочных способов для получения «необъективного заключения», добавляя следующее: «Мы считаем, что неправомерные действия директора Лю Хунляна, противоречащее здравому смыслу применение закона и получение предвзятого заключения с использованием неверной методики нанесли непоправимый серьезный вред Taobao и китайскому онлайн-бизнесу».

Для Alibaba момент, на который пришлось эти разбирательства, был особенно неподходящим, поскольку это случилось за сутки до выхода ее квартального отчета о доходах. Компания сообщала о 40 % продаж, но инвесторов не удовлетворили эти данные, и акции Alibaba упали еще на 8,8 %. Десятки миллиардов долларов исчезли всего за пару дней. На телеконференции, посвященной финансовой деятельности компании, Джо Тсаи, который теперь занимал должность исполнительного вице-президента, пытался защищаться: «В Alibaba мы верим в справедливость. Мы поддерживаем строгий контроль компании, но также мы вынуждены сообщать, когда против нас выдвигаются неточные и несправедливые обвинения».

Таким образом, конфликт все никак не затухал. SAIC тогда заявило, что оно не афишировало детали встречи в июле 2014 г. с целью «не препятствовать Alibaba в подготовке к публичному размещению акций». Это было особенно неприятно для Alibaba после публичного размещения акций, так как давало возможность думать, что руководство скрыло эту полемику от инвесторов до проведения IPO — хотя должно было бы предупредить их об этой группе рисков, и без того многочисленных.

Но Alibaba отрицала обвинение, говоря, что она не обладала информацией о Белой книге (официальный сборник документов) и не просила SAIC откладывать публикацию какого-либо отчета, а также что встречи с регулятивными органами были рядовым явлением. Неудивительно, что все это неделей позже спровоцировало коллективный иск против Alibaba.

И, в конце концов, обвинений стало слишком много. SAIC удалило отчет со своего сайта. Джек прилетел в Пекин для встречи с директором ведомства, Чжаном Мао. Эти двое, по крайней мере, по официальной версии, заключили перемирие. Джек пообещал «активно сотрудничать с правительством и выделять больше технических и финансовых ресурсов» на искоренение из продажи поддельных товаров. Чжан Мао похвалил Alibaba за усилия по сохранению интересов потребителей и сказал, что

SAIC рассмотрит развитие новых методов для наблюдения в сфере электронной коммерции.

Один бывший старший управляющий Alibaba сказал мне, что, вспоминая сейчас об этом инциденте, он полагает, что лучше бы компания не отвечала на заявление SAIC: «Alibaba все еще относительно молодая компания, но для некоторых она превратилась в большого монстра. Даже правительство не знает, как с ней справиться. В будущем будет еще много конфликтов. Это нормально, поскольку этому правительству никогда не приходилось иметь дело со столь влиятельной компанией».

Для Alibaba, как для любого частного предприятия, китайское правительство само по себе является многоголовым чудовищем с множеством агентств, часто соревнующихся друг с другом за влияние, взимающих комиссию или другие формы арендной платы для того, чтобы оправдать свое существование, часто им не хватает поддержки центрального правительства для финансирования своих операций.

Эти агентства существуют и на государственном уровне, и на многих более низких ступенях. Какие-то из них дублируются на более низких уровнях в провинциях и муниципалитетах и даже на уровне сельских округов.

Джек часто повторяет фразу о своих отношениях с китайским правительством: «Влюбись в правительство, но не женись на нем – уважай его». Если бы он действительно хотел «жениться на правительстве», при наличии такого большого количества департаментов это стало бы полигамией. Джек рассказал, что Alibaba только в 2014 г. приняла более 44 000 визитов правительственных делегаций в Китае.

Тем не менее, не доводя дело до «женитьбы», даже уважать правительство может оказаться непростой задачей. Джек однажды объяснял другу, что он никогда по-настоящему не был уверен в своем графике. Например, если секретарь партии Чжэцзян потребует от Джека поехать с ним в рамках делегации в Тайвань, то у него фактически не будет выбора, кроме как согласиться. Иметь в собственности самолет Gulfstream G650 – это привилегия, но, в отличие от его коллег на Западе, у Джека всегда имелось скрытое чувство, что он не знает заранее, какое направление сообщать пилотам.

Уважение правительства также выражается в поддержании хороших отношений с широким кругом должностных лиц, в том числе с будущими лидерами страны, которые однажды могут получить огромную власть над компанией. Характерной чертой лобби любого крупного китайского

предприятия, будь оно частное или государственное, является стена, где висят фотографии встреч руководителя компании с различными государственными чиновниками. И Alibaba в данном случае не исключение. На входе в зал для vip-посетителей висит фотография, сделанная в июле 2007 г., на которой Джек принимает Си Цзиньпина в офисе Alibaba. Сегодня Си является председателем КНР, но тогда, в 2007 г., он находился на посту секретаря Коммунистической партии Китая в Шанхае.

Предприниматели в Китае никогда не могут полностью исключить риск произвольных правил и распоряжений, которые затронут их бизнес. Чтобы не допустить подобного, они, защищая свои компании, помогают правительству делать свою работу.

Часть работы SAIC заключается в том, чтобы остановить поток пиратских товаров. Будь то онлайн или офлайн, борьба с пиратством – это как американская игра «Ударь крота», когда нужно успеть ударить по голове крота, который высунется из какой-нибудь норки, но заранее неизвестно из какой. Чтобы закончить историю о перепалках с SAIC, Alibaba увеличила количество персонала, задействованного в борьбе с контрафактной продукцией, со 150 до 450 человек, включая команду «тайных покупателей» для выявления подделок.

С нарушителями Alibaba работает по принципу трех преступлений: если предприниматель попадает на продаже подделок три раза, то его выдворяют с платформы. Некоторые продавцы после этого меняют имя и снова приходят на сайт, и для таких случаев Alibaba придумала креативное решение. Компания просит человека подтвердить свою личность, сделав фотографию с его ID-карточкой (документом, удостоверяющим личность) и номером газеты от текущего дня. Иногда для фотографии в качестве дополнительной меры безопасности торговцев просят даже принять определенную «позу дня».

В октябре 2015 г., на закрытом обеде в Лондоне, Джек обрисовал суть проблемы: «Возможно, 1 % продавцов на нашей платформе – плохие парни. Тем не менее на Taobao девять миллионов предпринимателей, и 1 % – это 90 000 «плохих парней». Присутствующий на обеде инвестор Дэвид Джампаоло резюмировал слова Джека следующим образом: «Он сконцентрирован на решении этой проблемы. Тем не менее немногие, особенно за границей, могут оценить сложность его задачи».

В 2015 г., на Дне холостяка в Пекине, Джек высказался более жестко: «С каждым покупателем, которому от нашего сайта досталась подделка,

мы теряем еще пять. Мы тоже являемся жертвами [подделок]. Мы ненавидим это... Мы боремся уже много лет, но мы боремся с человеческой природой, человеческим инстинктом». Объясняя, что пиратство на протяжении последних 30 лет является массовым явлением в офлайн-торговле Китая, Джек добавляет: «Мы боремся онлайн и поможем бороться офлайн. У нас над этим работают 2000 сотрудников и 5700 волонтеров. Имея в распоряжении технологии и специальные целевые группы, мы делаем успехи. Я думаю, что в перспективе мы должны противостоять этим жуликам вместе. Мы управляем платформой для более чем 10 млн предприятий. Их [пиратов] очень мало, но они везде». Некоторые из конкурентов Джека сочувствуют затруднительному положению, в котором он оказался. Один из них сказал мне: «Когда ты управляешь платформой с девятью миллионами продавцов, ты управляешь страной».

Главная часть ответной реакции Alibaba на проблему заключается в команде интернет-безопасности под руководством бывшего полицейского Ни Ляна. Она поддерживает систему, которую могут использовать предприниматели, чтобы отмечать поддельные товары, проданные на сайтах Alibaba. Используя такие техники, как точечный анализ цен, владельцы торговых марок могут идентифицировать огромное количество высокорентабельных товаров – например, сумки класса люкс, которые продаются по нереально низким ценам. Но такой метод плохо работает для товаров массового потребления с низкой рентабельностью – таких, например, как мыло или шампуни, – где труднее отличить подделки от оригинальных продуктов. Тогда Alibaba прибегла к помощи «больших данных»: названия компаний, адреса, торговая история и банковские аккаунты – все это может быть полезно для установления схем распространения и преследования нарушителей. Возможность лишать их использования Alipay как платежного инструмента на других платформах тоже способна быть эффективным сдерживающим фактором.

Реальность такова, что в плане пиратства электронная коммерция является одновременно и частью решения, и частью проблемы. Интернет более эффективен в распространении поддельных товаров, чем офлайн-способы, но также он более эффективен в выявлении нарушителей и борьбы с ними.

В этом плане за Taobao, которым в основном пользуются владельцы частных магазинов, уследить сложнее, чем за Tmall. В такие дни, как День холостяка 11 ноября, Alibaba тратит больше маркетинговых долларов на Tmall, чем на Taobao. Tmall ставит для предпринимателей более высокую

планку. Кроме того, Alibaba взимает комиссионные сборы на Tmall, что означает, что перенос бизнеса с Taobao приносит больше денег Alibaba.

Но не все бренды (торговые марки) это осознают. Через несколько месяцев после полемики с SAIC Американская ассоциация производителей одежды и обуви (AAFA), представляющая более тысячи брендов, снова настаивала на том, чтобы Taobao был добавлен в список неблагонадежных рынков Управления торгового представителя США (USTR). Ассоциация жаловалась на «безудержное распространение» поддельных товаров на Taobao и на «медленные, заторможенные и запутанные системы», которые Alibaba собиралась заменить. Тем не менее, несмотря на действия AAFA, ряд ее членов, включая Macy's и Nordstrom, продолжали тесно сотрудничать с Alibaba на таких проектах, как День холостяка, демонстрируя отсутствие договоренности о том, что делать дальше. В ноябре 2015 г. Хуанита Дагган – человек, который как CEO и президент была инициатором жалобы, – подала в отставку.

Alibaba также критикуют некоторые владельцы брендов в Европе. В мае 2015 г. Kering, французская холдинговая компания, работающая в сфере люксовых товаров – брендов вроде Gucci и Yves Saint Laurent, – подала иск против Alibaba о предполагаемых нарушениях своих товарных знаков и законах о вымогательстве (рэкете). Так, в иске, помимо прочего, утверждалось, что когда покупатели вводят слово Gucci в поисковике Alibaba, то сайт выдает ссылки на поддельную продукцию под брендами guchi или cuscchi. Alibaba боролась с этим иском, отвечая, что Kering «выбрала путь трудоемкой тяжбы вместо пути конструктивного сотрудничества». В интервью для Bloomberg на День холостяка 2015 г. Джек комментировал ситуацию еще более резко, показывая свое разочарование в юристах: «Не присылайте юристов. Эти юристы не понимают бизнес; они не понимают электронной коммерции». В следующем месяце Alibaba активизировала свои попытки ввести IP (independent patent – независимый патент), назначив Мэтью Дж. Бэссиура главой Глобальной службы по защите интеллектуальной собственности. Бэссиур ранее контролировал операции в фармацевтической компании Pfizer после нескольких лет в Apple Computer. До корпоративной карьеры он находился на позиции федерального прокурора в Департаменте юстиции США.

Поддельные товары были не единственной проблемой, влияющей на стоимость акций Alibaba после IPO. Некоторые инвесторы опасались еще и «поддельных» сделок, также известных как «чистки» (brushing). Подобные сделки якобы совершаются, когда продавцы отправляют пустые коробки

несуществующим клиентам, для того чтобы поднять себе рейтинг. Главными виновниками в данном случае оказались местные бренды – в частности, из таких высоко конкурентных секторов, как одежда, косметика и электроника. Вместо того чтобы проводить поддельные сделки самим, нечестные предприниматели обычно нанимают специальные компании (click farms), которые совершают для них несуществующие покупки, при этом оставляя хорошие отзывы о товарах, чтобы привлекать настоящих покупателей. По некоторым оценкам, из бесед с четырьмя такими компаниями стало известно, что каждая из них контролирует как минимум пять миллионов учетных записей покупателей. Эти фирмы, без сомнения, преувеличивают собственную значимость, с целью привлечь побольше клиентов, однако они утверждают, что в 2015 г. их доля в общем объеме покупок на День холостяка, выраженная в процентах, составляла двузначное число. В поисках click farms Alibaba и другие игроки сферы электронной коммерции мониторят трафик и паттерны транзакций, стремясь вычислить подозрительную активность. (Хотя фирмы click farms утверждают, что они умеют оставаться незамеченными для такого мониторинга, они соглашаются, что такие методы строго не применяются.)

Как и в случае с борьбой против поддельных товаров, Alibaba и другие игроки вовлечены здесь в игру в «кошки—мышки». Как и пиратство, подобные сделки не могут быть полностью искоренены до тех пор, пока действуют алгоритмы, по которым торговцы ранжируются, основываясь на объемах продаж. Участники сферы электронной коммерции могут действовать таким образом, чтобы повысить стоимость плохих актеров, и делают это. Системы против чистки на Tmall мониторят поведение покупателя, чтобы установить, является ли он реальным человеком. Например, они ищут подтверждение тому, что в ходе сессии клиент кликал на какой-то ряд товаров, предполагая, что он смотрел товары по акции и что он провел определенное количество времени на странице с купленным товаром. При этом за основу берутся различные модели наиболее логичной поведенческой активности пользователя при выборе товаров в онлайн-магазине. В ответ click farms усложняют свою деятельность, повышая, соответственно, и ее стоимость, доходя до 30 юаней, или \$4,70, за один фальшивый заказ, тогда как типичная цена за такую работу колеблется от 10 до 12 юаней (\$1,56 – 3,12) за заказ, в зависимости от комиссий и различных доплат при конкретной покупке. Также мошенники создают ложную информацию о логистике покупки. Tmall более склонен к поддельным сделкам, чем Taobao, поскольку конкуренция продавцов за более высокий ранг и публичность (известность), которую это может

создать, во время акций, как в День холостяка, очень высока.

Платформы электронной коммерции Alibaba стали такими масштабными, что осуществлять контроль за огромным объемом товаров и транзакций становится все сложнее. Тем не менее этот масштаб является одновременно и величайшим преимуществом Alibaba. Продавцы на сайтах Alibaba все чаще готовы тратить деньги на улучшение своих электронных прилавков. Даже те, кто уходит продавать товары на других сайтах, по-прежнему сохраняют присутствие на Taobao, поскольку это способствует доверию потребителей.

Конкуренты наготове

Как бы то ни было, Alibaba чувствовала все нарастающую конкуренцию в ряде категорий: одежда, косметика, книги и еда. Чтобы упрочить свое положение в сфере электроники и электроприборов, Alibaba даже стала инвестировать в традиционных ритейлеров в рамках нового тренда, указанного ранее – omni channel или online to offline, сокращенно называемого o2o.

В августе 2015 г. Alibaba выложила более \$4,5 млрд на покупку доли в Suning – дистрибьюторе электронных приборов и бытовой техники. Однако некоторые аналитики сомневались в целесообразности приобретения акций данной компании, имеющей более 1600 магазинов по всей стране, которые, как Best Buy в США, рискуют стать лишь дорогими шоу-румами. Такие места используются покупателями, чтобы посмотреть на товары, которые они потом купят в Интернете. Но Alibaba сделала инвестицию в Suning, в частности, чтобы противостоять своему крупнейшему конкуренту в электронной коммерции – хорошо финансируемой компании JD.com. Последняя вышла на открытый рынок в США за четыре месяца до Alibaba. JD представляет угрозу Alibaba еще и потому, что она генерирует конкурентные идеи. В отличие от Alibaba, JD в большей степени создана по модели Amazon, а также имеет свою собственную логистическую сеть и управляет ею. В то время как Alibaba утверждает, что JD никогда не будет конкурировать с ней в масштабах, JD считает, что ее модель обеспечивает более высокое качество товаров и более высокую скорость доставки.

JD явно не нравится Джеку. В начале 2015 г. он направил свое оружие в сторону ее основателя, Ричарда Лю. Несмотря на то что Джек сообщил об этом по электронной почте своему другу, полагая, что это останется между ними, однако его точка зрения в отношении компании появилась в

социальных сетях. «JD.com в конечном итоге обернется трагедией, и это трагедия, о которой я всех предупреждал с самого начала... Поэтому я сказал всем в компании – не приближайтесь к JD.com». Вскоре после данного инцидента Джек принес свои извинения, отшучиваясь, что «в следующий раз, когда мне будет что сказать, я скажу это в общественной бане».

Большая пара

Другой причиной, по которой Джек ополчился против JD, было то, что она получила финансирование Tencent – главного интернет-врага Alibaba. По мере того как Alibaba расширяла свои территории за пределами электронной коммерции, она постоянно упиралась в Tencent, оценка которой в 2015 г. в разы превосходила оценку Alibaba. Tencent сделала большую часть своего состояния на онлайн-играх, однако представляла угрозу для компании Джека из-за феноменального успеха WeChat – мобильного приложения, запущенного в 2011 г., которое собрало более 650 млн постоянных пользователей.

WeChat – это основная мобильная платформа в Китае, использующая успех бума смартфонов и даже укрепляющая его. WeChat описывается как «одно приложение для управления всеми остальными». Без WeChat телефон в Китае теряет большую часть своей полезности. Это приложение сделало адресную книгу лишней. Большинство пользователей проверяет его минимум десять раз в день. Но WeChat – это гораздо больше – чем чат. Китайские пользователи обращаются к данному приложению гораздо чаще, чем пользователи на Западе, которые предпочитают Apple iMessage, Facebook Messenger и WhatsApp. Сила мастерства Tencent в инновациях наиболее ярко была продемонстрирована в 2014 г. в акции «красный пакет» (*hong bao*) в WeChat на Лунный новый год, который празднуют в Китае. Всего за два дня пользователи WeChat получили более 20 млн виртуальных конвертов с деньгами. Джек даже сравнил психологическое воздействие этой кампании на Alibaba с Перл-Харбором. Alibaba нанесла ответный удар в 2015 г., но, несмотря на раздачу \$100 млн в расчетно-скидочных акциях, она смогла набрать только четверть того, что собрали «красные пакеты» от пользователей WeChat.

Последний обнажил значимый пробел в арсенале Alibaba, который она пыталась закрыть при помощи собственного мобильного социального приложения – Laiwang. Бросив все возможные ресурсы на его продвижение, Alibaba даже потребовала от каждого сотрудника под

угрозой лишения годовой премии найти и зарегистрировать на нем 100 пользователей. Однако Laiwang был запущен через два года после WeChat. К тому времени он уже проиграл эту битву. Сегодня даже руководители Alibaba пользуются приложением WeChat, открывая Laiwang только для официальных переговоров с коллегами.

Alibaba тратит миллиарды долларов на инвестиции, приобретения и продвижение для того, чтобы укреплять свою мобильную стратегию: от инвестирования в YunOS до покупки акций в Sina Weibo – сервисе, похожем на Twitter, и производителе смартфонов Meizu до приобретения UCWeb – ведущего китайского мобильного браузера, и AutoNavi – создателя самых популярных онлайн-карт, чтобы поднять позицию Alibaba в сервисах.

Alibaba уже перенесла большую часть своего основного бизнеса в мобильную сферу. Половина всех покупок, осуществляемых на сайтах компании, делается с мобильных устройств. Но Alipay, ведущий сервис онлайн-платежей в Китае, является самым важным активом Alibaba в ее противостоянии с Tencent для покорения следующего рубежа – мобильного кошелька.

Создание успешного мобильного кошелька должно было открыть массу новых возможностей помимо электронной коммерции, и финансовые сервисы – самые прибыльные из них. Ошеломительный успех Alibaba с общим фондом Yu'e Bao, что означает «остатки сокровищ» – один из примеров. Но онлайн-банкинг – это другое. Alibaba активно продвигает MYbank. Tencent отвечает продуктом WeBank, который уже начал выдавать частным лицам потребительские кредиты на суммы от 20 000 до 300 000 юаней (от \$3100 до \$3100) за 15 минут в рамках мобильного приложения).

В противостоянии Alibaba и Tencent есть и другие фронты, например: войны между фирмами, финансируемыми этими компаниями. В 2014 г. конкурс среди похожих на Uber приложений превратился в действие, охарактеризованное одним аналитиком как первая битва в мировой интернет-войне. Alibaba финансировала компанию Kuaidi Dache, а Tencent – ее соперника, Didi Dache, и конфликт вышел из-под контроля после вложения \$300 млн на маркетинговые субсидии и консультации. Борьба стала настолько интенсивной, что Kuaidi даже предложила таксистам бесплатное пиво за привлечение коллег. Перемирие было достигнуто в начале 2015 г., когда две транспортные компании объединились в сделке на \$6 млрд и образовали Didi Kuadi, сохранив, тем не менее, после слияния две отдельные операционные единицы. При оценке в \$16 млрд и \$3 млрд в

новом капитале новое объединение бросило вызов Uber, который сделал ставку на Baidu. «Войны таксистов» приняли прямо-таки международный масштаб, когда Alibaba, Tencent и Didi Kuadi вместе инвестировали в Lyft, главного конкурента Uber в США.

В 2015 г. Alibaba и Tencent также решили объединить две другие компании модели Groupon – Meituan и Dianping в слиянии на \$15 млрд, которое некоторые рассматривали как также направленное против Baidu и Nuomi. Baidu, кроме того, не хватает влияния в сфере платежных систем, чего не скажешь о доминирующих Alipay и Tenpay.

Alibaba и Tencent сегодня приобрели такое могущество, что разговор «Большой Тройки» (включая Baidu) начинает превращаться в разговор «Большой пары» (Big Two). Но если тенденция между Alibaba и Tencent объединять свои усилия сохранится, есть риск, что потребители забеспокоятся, не будут ли отозваны субсидии и не повысятся ли сборы за популярные услуги – такие как бронирование поездки или заказ еды, что повлечет вмешательство китайского правительства для ограничения влияния на рынке.

Без сомнения, не забывая со времен инцидента с SAIC о рисках, Alibaba начинает все больше придерживаться правительственного курса. В сентябре 2015 г. Alibaba повысила свой пекинский офис до статуса второй штаб-квартиры после Ханчжоу. Символизм данного шага очевиден, хотя Пекин – это гораздо больше, чем просто политический центр, он также важный бизнес-хаб. Существовали и практические причины для этого решения. Alibaba описывает добавление Пекина к Ханчжоу как стратегию создания «хаба-близнеца» с целью повысить свое влияние в северных провинциях перед лицом усиливающейся конкуренции. К концу 2015 г. JD.com, по некоторым оценкам, обошел Tmall и стал ведущим игроком в электронной коммерции Пекина.

Обновление офиса в Пекине стало важным и с точки зрения найма персонала. В Пекине к тому моменту уже работало более 9000 сотрудников, и была возможность привлечь в компанию еще больше перспективных кадров. В столице находится ряд самых престижных университетов страны и около одного миллиона студентов. В борьбе за лучших молодых специалистов предложение работы в Пекине снижает риск потерь кандидатов, которые не захотят переезжать в провинциальный Ханчжоу.

На День холостяка 2015 г. появились также признаки того, что Alibaba усиливает свои попытки по культивированию государственной поддержки. За несколько часов до открытия праздника Alibaba сообщила, что с

Джеком связались из офиса китайского премьера Ли Кэцзяна «с поздравлениями и поощрением создания и достижений мероприятия 11/11». День начался в здании «Водяной куб», и верхняя правая часть экрана, на которой демонстрировались транзакции на Tmall, была зарезервирована для карты и данных, показывающих покупки в таких странах, как Белоруссия и Казахстан, двух из 64 стран и регионов под названием «Один пояс, один путь», также известных как инициатива «Пояс и путь» – главная часть внешней и экономической политики президента Си Цзиньпина.

И какими бы ни были риски, Джек демонстрирует уверенность в будущем Alibaba. Правительство может играть роль в стимулировании экспорта и инвестиций в экономику, утверждает он. «Потребление развивается не правительством – оно развивается предпринимательством и рыночной экономикой. Таким образом, у нас есть отличная возможность. Теперь наша очередь, а не правительства».

Alibaba изо всех сил старается использовать возможности, которые доступны частному сектору. В последние годы компания совершает так много сделок, что один знакомый пекинский журналист пожаловался мне: ему не хватает времени писать о чем-то еще, и он по вечерам, а также по выходным пишет про последние приобретения компании. Рассказывать об Alibaba сложно, поскольку ее сделки нередко включают целые сети взаимоотношений, в том числе те, что связаны с личным фондом Джека – Yunfeng Capital.

Yunfeng: клуб миллиардеров

Yunfeng – это частная инвестиционная компания, в которой Джек владеет приблизительно 40 % акций и является партнером. Yunfeng была основана в 2010 г. Джеком и соучредителем Дэвидом Юем, а также другими лицами. Можно сказать, что это клуб миллиардеров, который называет себя «единственным частным инвестиционным фондом, основанным успешными предпринимателями и светилами индустрии». Тем, кто критикует проведение сделок между Alibaba и Yunfeng, последняя изо всех сил пытается доказать, что Джек не принимает участия в инвестиционных решениях ее различных фондов. Alibaba подчеркивает, что Джек будет отказываться от каких-либо доходов, связанных с его участием в Yunfeng.

Тот факт, что большинство миллиардеров, участвующих в Yunfeng, родом из Чжэцзяна или Шанхая, показателен. Так же, как и наличие

«городских кластеров» на территории Alibaba, эти предприниматели имеют глубоко укоренившуюся тенденцию собираться вместе. Сейчас «инвестиционные кластеры» появляются и в новой экономике Китая, но Alibaba выделяется из всех. Компания может сделать так, что, покупая предприятия, в которые инвестировала Yunfeng, Alibaba инвестирует в компании, которые Джек уже знает, давая фонду преимущества. Тем не менее каждая новая сделка между Alibaba и компанией, связанной с Yunfeng, добавляет сложности, потенциально заслоняя истинную природу отношений Alibaba с внешним миром бизнеса.

Таким ли способом будет Alibaba поддерживать свою конкурентоспособность и инновационный потенциал? Если транзакции между Alibaba и связанными с Yunfeng компаниями не имеют четких объяснений, а оценки стоимости четко обоснованы, государственные инвесторы в Alibaba могут не быть в полной мере осведомлены о скрытых рисках. Эта проблема на фоне некоторых признаков напряжения между Yunfeng и домашней командой M&A Alibaba, кажется, побудила Джека отказаться от своей роли генерального директора в Yunfeng и сохранять только пассивный интерес в фонде как инвестора.

Во время выездных презентаций перед IPO Alibaba подчеркивала три главных фактора роста в будущем: облачные вычисления/big data, расширение на провинциальные рынки и глобализация/международная торговля.

Три главных фактора

Облачные вычисления – логичное направление для Alibaba. Инвесторы в Amazon высоко ценят «виртуальные» потоки доходов ее бизнеса Amazon Web Services. Хотя сегодня для Alibaba облачные сервисы делают только 3 % доходов, она инвестирует более \$1 млрд в их расширение. Также Alibaba часто говорит о переходе из эры информационных технологий в эру технологий данных – «от IT в DT». Alibaba обращается к DT, чтобы помочь с другим популярным в компании словом – c2b, или consumer-to-business, то есть от потребителя к бизнесу. Эта идея состоит в том, что DT, в том числе big data, может помочь китайским производителям улучшить связь по всей цепочке поставок, чтобы прогнозировать спрос. Используя информацию, которая проходит через электронную коммерцию Alibaba, логистику и финансы – например, прогнозируя потребительские тенденции и возможности инвесторов, – компания для еще большего эффекта надеется использовать «железный треугольник». Aliyun, продукт компании

в сфере облачных вычислений, управляет дата-центрами в Пекине, Ханчжоу, Шэньжэне, Гонконге и Силиконовой долине, а также в недавно созданном международном хабе в Сингапуре. Планы компании, по словам ее президента Саймона Ху, заключаются в том, чтобы «в течение четырех лет догнать Amazon в плане и клиентов, и технологий, и международного масштаба».

На сельских рынках Alibaba надеется открыть новые прослойки как продавцов, так и покупателей. В Китае проживает более 700 млн сельских жителей, и всего четверть из них имеют выход в Интернет. С развитием Интернета и мобильной связи Alibaba открывает в сельской местности центры наподобие киосков, вкладывая в это более \$1,6 млрд.

Пилотным участником в этом проекте Alibaba «Уездный Taobao» стал уезд Тунлу – тот самый, который был причастен к первой поездке Джека в Штаты, а также родина крупных частных курьерских компаний страны. Собственное исследовательское отделение Alibaba, AliResearch, прогнозирует, что онлайн-шопинг в провинции достигнет 460 млрд юаней (\$72 млрд) к концу 2016 г.

Завоевать этот рынок непросто: задача осложняется бедной логистикой и низким уровнем образования сельских жителей. Дэвид Вэй, бывший CEO Alibaba, верит, что для группы компаний гораздо важнее преуспеть на сельском рынке, а не на международном. «Если Alibaba не попадет в Индию, она по-прежнему останется Alibaba. Но если она пропустит сельскую местность в Китае, где проживает от 600 до 700 млн человек, то появится другая Alibaba».

Конкурент Alibaba JD.com запустил собственный сервис для провинции – Wildfire of a Thousand Counties (Пожар в тысячах уездах). Его главные продукты – стиральные машины и холодильники – находятся в числе самых востребованных у сельских жителей товаров. В любом случае у Alibaba не было выбора кроме как тоже пойти по этому направлению. Госсовет Китая представил новую крупную инициативу по продвижению электронной коммерции, которая отразилась в идее Internet+ премьера Ли Кэцзяна, после разгрома SAIC Alibaba не могла позволить себе не поддержать ее.

В июле 2015 г. Джек возглавил делегацию руководителей Alibaba в городской округ Яньань провинции Шэньси. Это место имеет огромное значение в Китае, поскольку располагается в конце маршрута «Великого похода». Здесь в последующие годы, с 1936-го по 1948 г., находился главный центр коммунистической революции в стране. В составе делегации Джека присутствовало более 30 старших руководителей Alibaba,

в том числе Поло Шао (Шао Сяофэн) – бывший криминальный следователь, который является старшим вице-президентом и директором офиса президента в Alibaba Group. Также считается, что он был секретарем комитета Коммунистической партии компании.

В ходе переговоров с секретарем местной Коммунистической партии и правительственными чиновниками делегация изучила способы, которыми Alibaba могла бы помочь экономическому развитию в этой области: от создания дата-центров до кредитования местных предпринимателей для продвижения местных же продуктов. Но Джек, кроме того, использовал данную поездку для посещения лекции, которую устраивали представители местной компартии. После нее он сказал, что просто хочет «прийти и посмотреть. Условия в Яньань в то время были чрезвычайно тяжелыми» и что он заинтересован в том, чтобы узнать, как «компартия в таких условиях может придерживаться революционного романтизма и героизма».

Но в работе над третьим главным фактором Alibaba – расширением международного рынка – подобные речи мало помогают. Однако, придерживаясь этого курса, Alibaba также следует призыву китайского правительства «выходить на мировой уровень». В его рамках правительство поощряет китайские компании выходить за рамки простого экспорта и расширять свои операции за границей. В этом не было ничего нового для Alibaba – компании, которая начинала с ориентации на международный уровень в 1999 г. Но с успехом Taobao, появившегося десять лет назад, фокус Alibaba сместился на внутренний рынок. В 2010 г. интерес к международным рынкам снова начал расти в связи с запуском AliExpress, объединившего продавцов Китая с покупателями по всему миру. Сначала Alibaba ожидала, что ключевым рынком AliExpress станет США. Однако компания внезапно поняла, что Америка – это рынок искушенный и онлайн, и офлайн. После первых разочарований CEO Alibaba.com Дэвид Вэй поручил своей команде рассмотреть страны с самой низкой эффективностью в секторе розничной торговли.

Самыми первыми прорывами здесь стали Россия и Бразилия: там еще не существовало офисов AliExpress, но сайт AliExpress был переведен на соответствующие языки. Так появились русско- и португальскоязычные версии. Спрос со стороны покупателей из Бразилии в какой-то момент превысил 300 000 посылок в сутки, пока по бизнесу компании в этой стране не ударили замедление темпов экономики и ослабление местной валюты. Спрос в России, особенно на одежду и бытовую электронику, оказался весьма высоким. Сегодня на долю России приходится пятая часть

всех продаж с AliExpress.

В 2015 г. Alibaba назначила бывшего топ-менеджера Goldman Sachs на пост президента, ответственного за новые шаги компании в области международного развития, среди которых рост присутствия в Западной Европе. Там Alibaba стремится заставить торговые марки учитывать покупателей в Китае при помощи своих сайтов. На мероприятии, организованном в октябре 2015 г. премьер-министром Дэвидом Кэмероном на Даунинг-стрит, 10, ^[35] в Лондоне, Джек был назван одним из бизнес-консультантов Кэмерона.

Alibaba объявила о модернизации своего офиса в Лондоне, чтобы сделать его своей европейской штаб-квартирой под управлением Эми Чэнда, бывшего исполнительного директора Walmart. Кроме того, компания открывает сеть «бизнес-представительств» во Франции, Германии и Италии. В Париже у руля стоит Себастьян Бодо, работавший ранее в Amazon и Google; в Милане – Родриго Форезио, который ранее работал в Buon Italia – онлайн-магазине еды; в Мюнхене – Терри фон Бибра, бывший исполнительный директор ведущего ритейлера Германии Karstadt. Растущее присутствие Alibaba в Европе приближает ее к штаб-квартирам многих торговых марок, популярных у китайских потребителей.

Какой бы проект ни был осуществлен – например, принести европейские бренды на быстро растущий потребительский рынок в Китае, – он, без сомнения, также даст возможность укрепить позицию у ее главных критиков, таких как Kering – материнская компания брендов Yves Saint Laurent и Gucci.

США тоже является ключевым рынком для глобальной стратегии Alibaba, в основном как центр ее международных инвестиций. Alibaba вливает сотни миллионов долларов в известные компании – Lyft, Snapchat, Zulily и ряд других, более мелких игроков. Но эти инвестиции в большей степени направлены на освоение новых технологий или ноу-хау, которые будут применены в Китае, чем на попытки прорваться на американский рынок. Один раз Alibaba попыталась нацелиться именно на американский рынок, в случае с 11Main.com, но потерпела явное поражение. Прогнозы некоторых аналитиков, утверждавших, что Alibaba сделает смелый шаг в Америке – например, приобретет eBay или Yahoo, – пока не подтвердились. Вместо этого курс компании твердо держится на развитии международной торговли.

Alibaba активно усиливает свое присутствие в Штатах, открывая четыре офиса вдоль Западного побережья: недалеко от Маркет-стрит в Сан-Франциско, где расположены дома международной команды Alibaba по

корпоративным коммуникациям, возглавляемой бывшим исполнительным директором PepsiCo Джимом Уилкинсоном; в Сан-Матео, Калифорния, где базируется Майкл Эванс; в Пасадене, Калифорния, на родине Alibaba Pictures; и в центре Сиэтла, небольшое представительство всего в одном квартале от здания Банка США, где Джек в далеком 1995 г. первый раз в жизни вышел в Интернет. В 2016 г. Alibaba открывает новые офисы в Нью-Йорке, ближе к американским брендам, ритейлерам и рекламодателям, а также в Вашингтоне, округ Колумбия, где она будет увеличивать лоббирование и коммуникации, а руководить этим отделением будет Эрик Пеллетьер, бывший исполнительный директор GE и член команды Белого дома.

Несмотря на растущее физическое присутствие компании в стране, Джек во время посещения Нью-Йорка и Чикаго летом 2015 г. отрицал какое-либо «вторжение Alibaba» в Америку. Он говорил, что его часто спрашивают: «Когда вы захватите Америку? Когда вы собираетесь победить Amazon? Когда вы собираетесь победить eBay?» На это он отвечает: «Ну, я бы сказал, что мы сильно уважаем eBay и Amazon, но я думаю, что возможность и стратегия для нас заключаются в помощи американскому малому бизнесу попасть в Китай и продавать свой товар в Китае». В ходе той же поездки в США Джек, кроме того, обсуждал сложности управления публичной компанией. Он жаловался, что его жизнь после IPO стала труднее и что, «если бы у меня была еще одна жизнь, я бы оставил свою компанию частной». Некоторые из аудитории в Нью-Йорке выразили свое удивление тем, что Джек сожалеет по поводу выхода на биржу так быстро и после столь успешного IPO. Но в подобной противоречивости весь Джек.

От философа к филантропу

За Джеком уже давно закрепилась репутация китайского СЕО-философа, и к тому же его все больше рассматривают как филантропа и защитника окружающей среды. За шесть месяцев до IPO 2014 г. Джек и Джо совместно обещали 2 % от Alibaba Group – из их личных активов – на создание нового благотворительного фонда Alibaba. Обещание было выполнено в форме фондовых опционов со стоимостью реализации \$25 (примерно на \$43 ниже начальной цены размещения), что в одночасье создало одну из крупнейших благотворительных организаций в Китае. Кроме того, Джек обязался в дальнейшем вкладывать в фонд больше средств из своего личного состояния. Фонд должен будет сфокусироваться

на экологии и системе здравоохранения Китая – двух проблемах, которыми Джек в последние годы становится все более озабоченным. Быстрая индустриализация и урбанизация Китая негативно повлияли на экологию страны и здоровье людей. На конференции для предпринимателей в 2013 г. Джек призывал к борьбе, и его заявление было позже опубликовано в статье *Harvard Business Review*: «Рак – редкое слово в разговорах 30 лет назад – теперь звучит постоянно». Джек часто говорит об увеличивающемся количестве случаев заболевания раком среди его сотрудников, друзей и членов их семей, в частности он поднимал данный вопрос на своей Q&A сессии (сессия «Вопрос-ответ») с президентом Обамой. «Без здоровой экологии на Земле, независимо от того, сколько у вас денег, независимо от того, насколько вы хороший человек, случится катастрофа». Джек считает, что «кто-то должен что-то делать... Наша цель – активизировать людей». Джек не скромничает в своей критике старой индустриальной модели: «Китайский народ раньше гордился статусом всемирной фабрики. Теперь все осознают, чего стоит быть такой фабрикой. Нашу воду невозможно пить, нашу еду невозможно есть, наше молоко отравлено, и, что хуже всего, воздух в наших городах так загрязнен, что часто сквозь него невозможно увидеть солнце». В этой статье Джек также указывает на бездействие властей в отношении экологического кризиса: «Раньше, как ни крути, мы апеллировали к тем, кто наделен привилегиями и властью, чтобы они обратили внимание на проблемы с водой, воздухом и едой, но никто не хотел слушать. Привилегированные до сих пор пьют свою привилегированную воду и едят привилегированную еду. Однако все дышат одним воздухом. Неважно, насколько ты богат и сколько у тебя власти, если ты не видишь солнце, ты не можешь быть по-настоящему счастлив».

Как и многие другие очень богатые люди в Китае, Джек приобрел для себя кусочек рая за границей. В 2015 г. при помощи Nature Conservancy, фонда по охране природы, основанного бывшим банкиром Golden Sachs, Джек купил земельное владение стоимостью \$23 млрд в Brandon Park, в горах Адирондак на северо-востоке штата Нью-Йорк. Оно является частью холдинга, когда-то принадлежавшего семье Рокфеллеров. В ноябре 2015 г. в ходе своего интервью с Джеком в АРЕС, в Маниле, президент Обама поблагодарил Джека за его интерес к окружающей среде: «Я знаю, что помимо работы, которую вы проводите с некоммерческими организациями, вы также ведете переговоры с Биллом Гейтсом о потенциале инвестиций в исследование и развитие экологически чистой энергии». Вскоре после этого, в преддверии COP21, конференции ООН по

вопросам изменения климата в Париже, Джек объявил о своей поддержке Breakthrough Energy Coalition, возглавляемой Биллом Гейтсом. Джек присоединился к организации при содействии его инвестора Масаёси Сона и бывшего «спарринг-партнера» Мег Уитмен, которые уже состояли в ней наряду с Марком Цукербергом и Джеффом Безосом, а также с 28 инвесторами, взявшими на себя обязательство помогать в финансировании исследования новых технологий для сокращения выбросов углекислого газа.

Здоровье и счастье

Внимание Джека к вопросам здоровья и окружающей среды выходит за рамки чувства корпоративной ответственности: у Alibaba есть и бизнес-планы. В 2014 г. компания инвестировала в CITIC 21CN, выходящую на биржу в Гонконге компанию по фармацевтическим данным. Она была переименована в Alibaba Health и планирует делать доход на неэффективности государственных поставщиков в этом секторе. Например, делает запись на прием проще как для пациентов, так и для врачей, облегчает жизнь клиникам и покупателям лекарств – помогает выбрать их и купить. Здоровоохранение – одно из двух долгосрочных инвестиционных направлений, которые Джек называет 2 H's, поскольку в английском языке оба слова, их обозначающие, начинаются на букву h: health – здоровье и happiness – счастье.

Кроме заботы о здоровье людей, Джек также стремится к тому, чтобы «молодые люди наслаждались жизнью, смотрели в будущее с оптимизмом. Все герои китайских фильмов умирают. В американских фильмах – выживают. Я спрашиваю людей: если все герои умирают, кто захочет быть героем? В чем интерес для коммерческой компании в индустрии развлечений?»

Верный своему первому призванию преподавателя, Джек часто говорит про заботу о потребностях молодого поколения. В интервью журналисту Чарли Роузу он сказал, что в Китае «множество молодых людей теряют надежду, теряют перспективу и начинают жаловаться». Alibaba становится все более активной в тех сферах, которые, как верит Джек, способны решить данную проблему, а именно в спорте и развлечениях.

В ноябре 2015 г. Alibaba выступила спонсором первого регулярного баскетбольного матча U.S. college Pac – 12 Conference в Шанхае между командами Вашингтонского университета (Washington Huskies) и Техасского университета (Texas Longhorn). Компания объявила, что в следующем году собирается провести игру между Стенфордским и Гарвардским университетами.

Alibaba также начала покупать спортивные команды. В июне 2014 г. она инвестировала \$200 млн в футбольную команду Guangzhou Evergrande. Как позже рассказал один из владельцев команды, во время переговоров о сделке Джек был пьян. А сам Джек выразился так: «Я думаю, не имеет значения, разбираешься ли ты в футболе... Я также не разбираюсь в

ритейле, в электронной коммерции или в Интернете, но это не останавливает меня от того, чтобы заниматься этим». Он сказал, что инвестировал не в футбол, а в развлечение.

Alibaba – один из ведущих китайских инвесторов в индустрию кино, телевидения и онлайн-видео. Самые большие затраты компании в традиционные средства массовой информации – вклад размером \$800 млн в гонконгскую кино- и телестудию, которая была переименована в Alibaba Pictures. В 2014 г. Alibaba предложила Чжан Цяну, тогда вице-президенту влиятельного государственного дистрибьютора China Film Group, возглавить ее бизнес в сфере индустрии развлечений. Кроме того, Alibaba совместно с Tencent инвестировала в Huayi Brothers, кино- и телестудию в Пекине, и приобрела компанию по продаже билетов Yulekei. Но самый большой вклад Alibaba сделала в интернет-медиа, когда инвестировала и затем приобрела Youku Tudou – компанию, основанную бывшим исполнительным директором Sohu Виктором Ку.

Свыше 430 млн людей в Китае регулярно смотрят, в основном с мобильных гаджетов, видео онлайн. Некоторые шоу собирают больше зрителей, чем государственные вещательные компании. Рынок раньше был насыщен пиратским контентом, но сегодня крупнейшие видеоплатформы – такие как Youku – усиленно пытаются стать местным эквивалентом Netflix, показывая популярные корейские драмы и известные американские сериалы. Рынок онлайн-видео приносит доход в размере \$4 млрд – в основном на рекламе, но также и на подписках, что по-прежнему дается нелегко, учитывая стоимость лицензирования контента. Youku Tudou никогда не получала прибыли. Некоторые инвесторы ставили под сомнение влияние данного приобретения на структуру затрат Alibaba, но Alibaba оправдывала сделку конкуренцией с аналогичными сервисами от Tencent, Baidu и других. Кроме того, Alibaba уже анонсировала планы по запуску собственного потокового сервиса – Tmall Box Office, или TBO, – параллельно с кабельным телевидением Wasu Media, в которое Джек уже инвестировал лично. Идея, стоящая за TBO, заключается в том, чтобы стать таким же всемогущим игроком в сфере телепроизводства, как Netflix в США.

На сайтах, которые находятся под контролем Alibaba, Baidu, Tencent и других компаний, онлайн-видео смотрят почти полмиллиарда человек. Тем не менее в ноябре 2015 г. правительство наложило новые ограничения на некоторое количество импортируемого контента – ранее в пределах 30 %, – которое они могут размещать на своих платформах – еще один знак ограничений, которые налагаются на предпринимателей, посягающих на

государственную «территорию». В целях продвижения контента, создаваемого в Китае, Alibaba стремится исследовать и новые способы финансирования сериалов, в том числе используя краудфандинг через приобретенную ею компанию Yulebao.

С недавно открытым офисом в Пасадене, Калифорния, у Alibaba Pictures связаны большие амбиции. Джек сказал, что хочет ни много ни мало сделать Alibaba крупнейшей развлекательной компанией в мире. Ответственным за иностранные инвестиции Alibaba в индустрию развлечений является Чжан Вэй, назначенная в 2015 г. президентом Alibaba Pictures. Выпускница Гарвардской бизнес-школы, Чжан ранее вела бизнес-передачу на Центральном телевидении Китая (China Central Television, CCTV) и занимала должность руководителя отделений CNBC и Star Television в Китае, после чего в 2008 г. она присоединилась к Alibaba. Что касается Alibaba Pictures, то ей еще предстоит выпустить собственный фильм, но она уже финансировала такие киноленты, как *«Миссия невыполнима: Племя изгоев»*. В интервью The Hollywood Reporter Чжан раскрыла правду о сопротивлении, которое вначале оказывали студии в работе с Alibaba: «Первое, чем интересуется каждый, так это что компания электронной коммерции реально может для них сделать. Большинство студий сталкиваются с тем, что они никогда не могут сказать наверняка, кто придет смотреть их фильмы. Даже создатели фильма, скорее всего, захотят выяснить кое-что о своих зрителях. Сколько им лет? Откуда они? Есть ли у них дети? Чем они интересуются? В каких условиях живут? Какие они люди? Мы говорим о развлечении, которое порождается спросом. Все больше затягивать в развлекательный бизнес Интернет – лучший способ сложить этот пазл». Чжан добавляет, что Alibaba может обратиться к Alipay, который многие используют для покупки билетов в кино, чтобы лучше понять этих людей: «В Китае они гораздо моложе, поскольку ходить в кино – это изменение образа жизни. Предыдущее поколение предпочитало караоке. Сейчас кино является основным способом развлечься».

Говоря конкретнее, мерчендайзинг – это сфера, которая связывает электронную коммерцию и развлечения. Как объясняет Чжан, «в США профессиональный театр составляет, может быть, от 30 до 40 % доходов. В Китае театр пока преобладает. Еще так много не разработано в сфере мерчендайзинга». Чжан приводит фильм *«Миссия невыполнима»* в качестве примера того, как тщательно отбирались качественные производители лицензированных товаров: «Мы придумали около 30 продуктов с командой мерчендайзинга из Paramount, отправляли им дизайн и образцы на

протяжении всего процесса. Мы показали многое напрямую самому Тому Крузу, чтобы убедиться, что ему нравится то, как они представляют бренд *«Миссия невыполнима»*. В привлечении обеих сторон – наша ценность. В прошлом как производитель рюкзаков в провинции Чжэцзян мог связаться со студией Paramount и Томом Крузом? Это было невозможно».

Неизбежно, учитывая большие планы Джека на индустрию развлечений, его спрашивают, собирается ли Alibaba покупать голливудскую студию. Чаще всего при этом упоминается Paramount Pictures от Viacom, ведь именно она стоит за столь любимым Джеком *«Форрестом Гампом»* и может дать ему то, чего он так жаждет от Голливуда. Пока лидер Alibaba с ходу отрицает любые слухи о намерениях купить студию: «Ну, я не думаю, что они хотят продаться. Лучше, если мы станем партнерами. Никогда не получится купить в этом мире все».

Тем не менее не проходит ни дня, чтобы Alibaba или сам Джек не попали бы в какой-нибудь список в качестве потенциального покупателя какой-либо компании в разных уголках мира. В декабре 2015 г. Alibaba подтвердила, что покупает South China Morning Post (SCMP), главную английскую ежедневную газету в Гонконге. Некоторые увидели в этом приобретении 112-летнего печатного издания средство, с помощью которого Джек поднимает себе рейтинг магната. В конце концов, основатель Amazon, Джефф Безос, двумя годами ранее лично приобрел Washington Post. Джек просто последовал его примеру? Видели в этом и более глубокие мотивы, полагая, что Джек покупал газету, стремясь выслужиться перед Пекином. Почти через два десятилетия после того, как Великобритания отдала территории в 1997 г., китайское правительство борется с политическим и социальным разрывом в Гонконге. В 2014 г. движение Occupy Central начало проводить акции протеста, также известные как Зонтичная революция, протестуя против отсутствия демократии и недостатка свобод. И хотя кризис закончился мирно, лежащее в его основе напряжение до сих пор существует. South China Morning Post широко освещала данные протесты. Критики полагали, что Джек предложил свои услуги с целью нейтрализовать издание или что у него даже не было выбора, кроме как выполнить распоряжение из Пекина.

Подобные теории заговора Джек отклонил: «Я всегда сталкивался со спекуляцией со стороны других людей. Если бы я стал беспокоиться о том, что другие люди выдумывают обо мне, когда бы я успел что-нибудь сделать?» Он также поклялся уважать редакторскую независимость газеты: «У них есть независимая платформа и свои собственные убеждения». Для газеты, в свою очередь, финансирование со стороны влиятельной бизнес-

группы на материке выглядит очень привлекательно. Как и многие печатные издания, бизнес-модель SCMP, основанная на подписке, хотя все еще и приносила прибыль, но страдала от распространения онлайн-контента. В соответствии со своим долгосрочным обязательством не брать с пользователей платы за сервисы Alibaba уберет платную подписку на эту газету, открывая возможности для более широкого распространения издания и новых бизнес-возможностей. Исполнительный вице-президент Джо Тсаи объяснил в интервью: «Наше видение SCMP заключается в создании глобальной читательской аудитории... Даже несмотря на разговоры, что газетная отрасль находится на стадии исчезновения, мы видим будущее по-другому. Мы видим возможность использовать свой технологический опыт, наши диджитал-активы и ноу—хау, чтобы распространять новости так, как никто раньше».

Для Alibaba сделка о покупке газеты была не слишком затратна. Компания заплатила всего чуть более 200 млн. Тем не менее, учитывая, что такая покупка притягивает к себе пристальное внимание, она прошла не без рисков. В сессии «вопрос-ответ» Джо объяснил, что если SCMP способна помочь миру лучше понять Китай, то это хорошо и для Alibaba – компании, которая располагается в Китае, но зарегистрирована на фондовой бирже в США, «Китай – это развивающаяся экономика. Это вторая по величине экономика в мире. Люди должны знать о нем больше». Тем не менее в комментариях, которые показали и его фрустрацию, и придали смелости критикам сделки, Джо добавил: «Информация о Китае должна быть рациональна и справедлива. Сегодня, когда ведущие новостные организации Запада освещают Китай, я вижу, как они говорят о нем с определенной точки зрения. С той позиции, что Китай является коммунистическим государством, и все во многом из этого следует. Большое количество журналистов, работающих с западными СМИ, могут не соглашаться с правительственной системой Китая, и это находит отражение в их репортажах. Мы смотрим на вещи по-другому; мы верим, что вещи должны быть показаны такими, какие они есть. Показывать факты, говорить правду – данный принцип мы и собираемся применять».

Таким образом, какими бы ни были мотивы Джека для приобретения SCMP, став владельцем газеты в Гонконге, он ввязался в более важные дела. При этом он никогда раньше не уклонялся от проблем. Слава Джека из истории о том, как китайская компания каким-то образом попала в Силиконовую долину, сказка о том, как Восток одолел Запад, достойна сюжета романа Цзинь Юна. Тем не менее дальнейший успех Джека становится историей «Юг против Севера»: о компании, уходящей корнями

в предпринимательское сердце южного Китая, которая испытывает пределы, установленные политиками страны в Пекине.

С тех пор как Си Цзиньпин стал председателем КНР в 2012 г., известные предприниматели все чаще становятся объектами пристального внимания и санкций со стороны китайского правительства. Один знаменитый бизнесмен в сфере недвижимости, Фэн Лун из Vantone Holdings, даже сделал запись в блоге, впоследствии им удаленную: «Один местный олигарх однажды сказал: «В глазах правительственного чиновника мы не более чем тараканы. Если он хочет убить тебя, он убьет тебя. Если он хочет оставить тебя в живых, он оставит». Временное и до сих пор не объясненное исчезновение в декабре 2015 г. председателя совета директоров компании Fosun Го Гуанчана, которого когда-то называли «Уоррен Баффет Китая», является примером подобных рисков.

Что касается Джека, то он уже стал вождем китайской революции потребления и предпринимательства. Теперь он продвигается на новых фронтах – таких как финансы и медиа, которые уже давно находятся под контролем государства. Закалившийся в плавильном котле предпринимательства в провинции Чжэцзян и поддерживаемый своей верой в преобразующую силу Интернета, Джек является абсолютным прагматиком. Демонстрируя силу технологии, чтобы помочь правительству справиться с растущими ожиданиями народа о лучшей жизни – от экологии, образования и здравоохранения до постоянного доступа к экономическим возможностям, – Джек стремится создать пространство, которое он сможет наполнить еще большими амбициями.

Один известный китайский интернет-предприниматель сказал мне о компании Джека так: «Большинство воспринимают Alibaba как историю. Это не просто история, это стратегия».

Примечания

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.

3

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).

4

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.

5

Для b2c-веб-сайта Alibaba – tmall.com.

6

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.

7

В телевизионном интервью с Эмили Чанг для Bloomberg TV.

8

Фраза перекликается с китайской пословицей wanneng de shangdi, которой описывают всемогущего Бога.

9

Первоначальное значение иероглифа tao – «мыть золото» – ушло в небытие.

10

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

11

К несчастью, названный по-английски ali wangwang.

12

Впервые запущен в 2008 г. как Taobao Mall, позднее стал называться tmall.com.

13

Tmall также взимает ежегодную плату.

14

В 2015 финансовом году.

15

Предлагая ограниченный ассортимент товаров, преимущественно в низкой ценовой категории.

16

Сам Groupon пришел в Китай в 2011 г., но его появление быстро обернулось неприятностями, и ему не удалось добиться успеха.

17

Переводится как «суперхорошая сделка».

18

Председатель Fosun Group, владеющий Club Med.

19

В разговоре с журналистом Чарли Роузом.

20

Я Ван дер Вен.

21

Стендап-комик из Шанхая, по некоторым данным, часть своего материала заимствует из речей Джека.

22

Конкуренты вроде Baidu больше полагаются на продажи по телефону.

23

Для China Daily 11 мая 2015 г.

24

Так назывался легендарный поход китайских коммунистов в 1934—

1936 гг.

25

Экономическая и политическая кампания в Китае, проходившая с 1958-го по 1960 г. Ее целью было укрепление индустриальной базы и резкий подъем экономики.

26

Американская холдинговая компания (*прим. пер.*)

27

Дань страсти Джека к китайской традиции, название является старинным обозначением «служащих».

28

Технический директор (*прим. пер.*).

29

Variable interest entity – юридическое лицо с переменным долевым участием (*прим. пер.*).

30

Центр исследований и разработки (*прим. пер.*).

31

Chief operating officer – главный операционный директор (*прим. пер.*).

32

Fee – налог, стоимость, плата; greed – жадность (*прим. пер.*).

33

Презентация продукта, проекта или сервиса в виде краткого рассказа о нем. Обычно направлена на привлечение инвестиций (*прим. ред.*).

34

Craigslist.org (Крэйглист) – популярный в США сайт электронных объявлений, назван по имени своего основателя Крэйга Ньюмарка (*прим. ред.*).

35

Официальная резиденция премьер-министра Великобритании (*прим. ред.*).