

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. He has his hands in his pockets and is wearing a watch on his left wrist.

Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

Top Business Awards

Дункан Кларк

**Alibaba. История мирового
восхождения от первого лица**

«ЭКСМО»

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Кларк Д.

Alibaba. История мирового восхождения от первого лица /
Д. Кларк — «Эксмо», — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-93806-3

Инсайдерское откровение о том, как один человек построил мировую корпорацию, способную противостоять таким гигантам как Walmart и Amazon. Всего за десять лет Джек Ма, бывший преподаватель английского, основал и построил Alibaba Group, в которую сегодня входят: Alibaba.com, Alibaba Pictures, AliExpress.com, Taobao.com, Tmall.com, Alipay и другие. Джек Ма – Рокфеллер XXI века, акции Alibaba в 2014 году побили рекорды, достигнув 25 млрд долларов. Перед вами история компании и самого Джека, иконы частного предпринимательства и привратника миллионов потребителей от китайского Ханчжоу до тверского Торжка.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-93806-3

© Кларк Д.
© Эксмо

Содержание

TOP BUSINESS AWARDS. Истории успеха всемирно известных компаний	6
Предисловие	8
1	11
Успех электронной коммерции	14
2	19
Инопланетянин	20
Дерзость и обаяние	21
Мантра Джека	23
Кампус компании и ее культура	24
Шестигранный духовный меч	26
3	29
Уличный торговец	29
Учитель	34
Разбогатеть – это великолепно	36
4	37
Чжэцзян: плавильный котел китайского предпринимательства	39
Вэньчжоу	41
Иу	43
В Америке	46
5	48
China Pages	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Дункан Кларк

Alibaba. История мирового восхождения

Dunkan Clark

ALIBABA

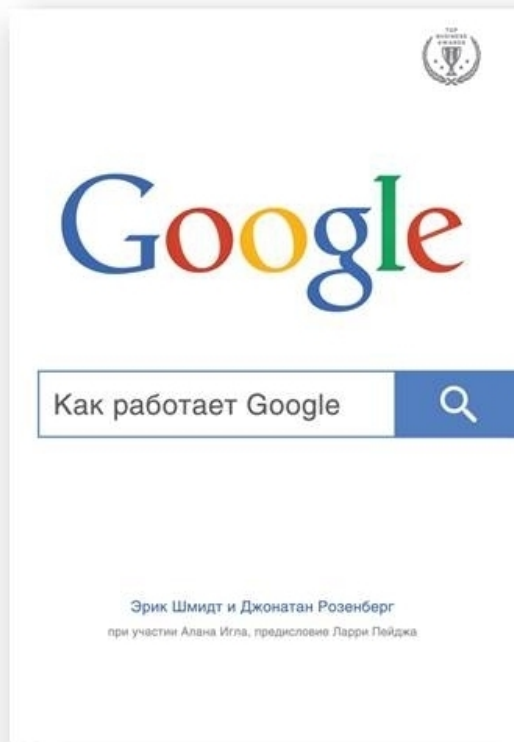
THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

© Перевод. Сарычева К. М., 2016

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

© ООО «Издательство «Э», 2017

TOP BUSINESS AWARDS. Истории успеха всемирно известных компаний



«Феномен ZARA»

Как из простого продавца стать богатейшим человеком в Европе? Как изменить сознание миллионов потребителей? Читайте историю успеха одной из самых влиятельных компаний в мире. Inditex Group произвела революцию в области моды и производства одежды. Все секреты этой таинственной и феноменальной компании из первых уст.

«Продавец обуви»

Nike – один из самых узнаваемых мировых брендов. Создатель компании – Фил Найт – один из богатейших людей, хотя еще в юности он не мог себе позволить купить кроссовки Adidas. Эта книга – исповедь о создании бренда, которому удалось подарить мечту миллионам людей. Сотни поучительных и невероятно откровенных рассказов из жизни компании, покоровшей мир.

«Решайся! Заряд на создание великого от основателя Twitter»

Настала ваша очередь вершить великие дела! Эта книга покажет, как делать то, что нравится. 7 принципов успеха от креативного директора компании Twitter научат вас не бояться рисковать и наконец-то реализовать то, что многие годы будоражит ваше воображение.

«Как работает Google»

Перестаньте бояться изменений и совершите прорыв в своей области. Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг раскрывают секреты, как им удалось построить великую компанию. Вы узнаете, как в Google развивают корпоративную культуру, привлекают талантливых специалистов, придумывают инновации и решают неразрешимые задачи.

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 опустились 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 Taobao, сайту компании для онлайн-шопинга, множество китайцев впервые чувствуют себя по-настоящему ценными покупателями.

Старая модель роста экономики Китая существовала три десятилетия. Основанная на производстве, строительстве и экспорте, она вытащила сотни миллионов людей из бедности, но оставила Китай с горьким наследием избыточных мощностей, чрезмерного строительства и проблемами окружающей среды. Сейчас в стране 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 Спейси 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, недооце-

¹ Фирма BDA, изначально BD Associates. Ее название образовано от инициалов китайского партнера предприятия доктора Бохай Чжана и его первого имени Дункан. Председатель Morgan Stanley Asia Джек Уодсворт и Теодор С. Лю, бывший глава китайской банковской инвестиционной команды, играли важную роль в запуске предприятия, дав мне предварительный гонорар для открытия офиса в Пекине.

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.

нившей 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

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.

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 пер-

⁸ Фраза переключается с китайской поговорки *wanneng de shangdi*, которой описывают всемогущего Бога.

⁹ Первоначальное значение иероглифа *tao* – «мыть золото» – ушло в небытие.

вые 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 Taobao, потому что это ничего им не стоит. Alibaba не взимает с них за это никакой платы. Но Taobao 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 Taobao). 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 Taobao.

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 Taobao оказывать огромное влияние на мелких торговцев.

За поддержание порядка на виртуальных торговых рядах Taobao отвечают клиентские сервис-менеджеры Alibaba – *xiaoe*. 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.

Xiaoe 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 xiaoe. 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 Taobao объясняется не только наличием xiaoe. Сайт работает, потому что он преуспевает в клиентоориентированности, он способен переносить дух уличной рыночной торговли в пространство виртуального шоппинга, делая его таким же привлекательным, как и в реальной жизни. Покупателям доступен чат¹¹ 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 Taobao 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.

¹⁰ На Tmall есть учет в некоторых разделах, например в Tmall Supermarket.

¹¹ К несчастью, названный по-английски *ali wangwang*.

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 популяризуют 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 zahraniчными 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 Таобао 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. Таобао, 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

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.

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 прилавки открыты 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».

¹⁷ Переводится как «суперхорошая сделка».

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 Taobao 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 издохлых 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. Изготавливаются 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 Гуанчан¹⁸ 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».

¹⁸ Председатель Fosun Group, владеющий Club Med.

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 сотрудников²⁰ 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. Стиль 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.

¹⁹ В разговоре с журналистом Чарли Роузом.

²⁰ Я Ван дер Вен.

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 Спэйси 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».

²¹ Стендап-комик из Шанхая, по некоторым данным, часть своего материала заимствует из речей Джека.

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 компанией 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 командную 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 – Сюй 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 *xiaoer* 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

²² Конкуренты вроде Baidu больше полагаются на продажи по телефону.

Таобао 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 СЕО 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 Таобао, 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 СЕО (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 повышению 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

²³ Для China Daily 11 мая 2015 г.

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.

²⁴ Так назывался легендарный поход китайских коммунистов в 1934–1936 гг.

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.

²⁵ Экономическая и политическая кампания в Китае, проходившая с 1958-го по 1960 г. Ее целью было укрепление индустриальной базы и резкий подъем экономики.

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 травил 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 китайском 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 поступ-

ления 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 peng 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 называли 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 Сьюзан 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, жаждущих 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».

4

«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 г. 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 Хе Тэнфэй – основатель компании-гиганта по перевозкам Shentong (STO Express). Выходец из бедной семьи, Хе 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. Хе Тэнфэй погиб в автомобильной катастрофе в 1998 г., но его

²⁶ Американская холдинговая компания (прим. пер.)

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 – Juneyao 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 Вэньжоу, 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 современных 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 Hayatt там стоит Hiyat.

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. Единообразно в городе находятся около 35 000 мусульман – из Китая, Южной Азии, а также арабских стран. В Иу 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 – Хуанци.

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 Hore 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 Hore 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 Норе 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 начала 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 BBC, 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 Сизтла 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 Hore 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.

5

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 Сиял, 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 кладом 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 PC-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 Норе 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.