

|business  
|pocket

**Duncan Clark**

# **Alibaba**

**THE HOUSE THAT JACK MA BUILT**

**Дункан Кларк**

# **Alibaba**

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ  
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

**БОМБОРА<sup>TM</sup>**

Москва 2020

Duncan Clark

ALIBABA. THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

Copyright © 2016 by Duncan Clark. All rights reserved

Translation rights arranged by Sandra Dijkstra Literary Agency

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:

Wang HE, Barcroft Media / GettyImages.ru;

VCG / VCG / GettyImages.ru

**Кларк, Дункан.**

**К47**     Alibaba. История мирового восхождения / Дункан Кларк ; [пер. с англ.]. — Москва : Эксмо, 2020. — 288 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-167388-8

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 978-5-04-167388-8

© Перевод. Сарычева К.М., 2016

© Оформление.

ООО «Издательство «Эксмо», 2020

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	7
ЖЕЛЕЗНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК .....	13
Успех электронной коммерции .....	17
МАГИЯ ДЖЕКА .....	28
Инопланетянин .....	28
Дерзость и обаяние .....	30
Мантра Джека .....	33
Кампус компании и ее культура .....	35
Шестигранный духовный меч .....	38
ОТ УЧЕНИКА К УЧИТЕЛЮ .....	44
Уличный торговец .....	44
Учитель .....	52
Разбогатеть — это великолепно .....	55
«НАДЕЖДА» И ПОЕЗДКА В АМЕРИКУ .....	57
Чжэцзян: плавильный котел китайского предпринимательства ....	59
Вэньчжоу .....	62
Иу .....	64
В Америке .....	69
КИТАЙ ВЫХОДИТ НА СВЯЗЬ .....	74
China Pages .....	75
Первое соединение .....	78
Первые технологические предприниматели Китая .....	82
Вытеснение .....	87
ПУЗЫРЬ И РОЖДЕНИЕ .....	90
Порталы-флагманы .....	92
Что в имени... ..	96
Lakeside Gardens .....	97
Джо Тсаи приходит в Ханчжоу .....	102
Chinadotcom .....	111
ИНВЕСТИЦИИ GOLDMAN И SOFTBANK .....	114
Освещение СМИ .....	115
Инвестиция Goldman .....	116

Али-люди .....	126
Инвестиция SoftBank .....	130
Масаёси Сон .....	131
ВЗРЫВ ПУЗЫРЯ И ВОЗВРАЩЕНИЕ В КИТАЙ .....	138
Правительство на перепутье .....	139
Пузырь и его взрыв .....	142
Возвращение в Китай .....	150
РОЖДЕННЫЕ ЗАНОВО: ТАОБАО И ПЕРИПЕТИИ С eBAY .....	153
Шао Ибо .....	155
eBay приходит в Китай .....	161
Вытеснение .....	164
Эпидемии SARS .....	167
Taobao .....	170
Кто завладеет Китаем — завладеет миром .....	174
ЯНХОО: СТАВКА НА МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ .....	194
Джерри Янг .....	194
Tencent .....	203
Baidu .....	205
Yahoo и АК-47 .....	208
Проект Pebble .....	212
Беспорядочный уход .....	219
РАСТУЩАЯ БОЛЬ .....	224
IPO 1.0 .....	225
Глобальный финансовый кризис: что-то хорошее в плохом .....	228
Опасения по поводу контроля .....	232
Острые разногласия .....	237
ИКОНА ИЛИ ИКАР? .....	249
IPO 2.0 .....	249
Борьба с подделками .....	254
Конкуренты наготове .....	264
Большая пара .....	265
Yunfeng: клуб миллиардеров .....	269
Три главных фактора .....	271
От философа к филантропу .....	277
Здоровье и счастье .....	279

## Предисловие

**A**libaba — 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, сделав 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, когда Джек праздновал свое 50-летие, стоимость активов взлетела и сделала его самым богатым человеком в Азии.

Но после пика IPO судьба Alibaba как зарегистрированной на бирже компании пошла не по плану. Стоимость ее акций упала в два раза от стоимости на пике после IPO, на некоторое время они даже опустились ниже стоимости 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 по-

зиционирована 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 две трети 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 и 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 зарождается новая модель, сконцентрированная вокруг обслуживания нужд среднего класса, численность которого по прогнозам должна вырасти с 300 до 500 млн человек в течение следующих десяти лет.

Джек Ма в большей, чем кто-либо другой, степени является лицом нового Китая. На родине он уже стал своего рода фольклорным героем, как бы находясь на пересечении недавно образовавшихся культов предпринимательства и потребления. Его слава распространяется далеко за пределы китайских границ. Встретиться (и сделать селфи) с Джеком хотят президенты, премьер-министры и принцы, генеральные директора, предприниматели, инвесторы и кинозвезды. Джек регулярно появляется на сцене вместе с мировыми звездами политики и корпоративной элитой. Искусный оратор, Джек часто затмевает их своей личностью. Выйти после него



на сцену — заведомый проигрыш. Однажды, в ноябре 2015 г., в ходе АРЕС в Маниле президент Барак Обама даже вызвался быть модератором на сессии вопросов и ответов с Джеком — из ряда вон выходящий случай. В январе 2016 г., на Всемирном экономическом форуме в Давосе, Джек обедал с Леонардо Ди Каприо, Кевином Спэйси и Боно, а также с генеральными директорами The Coca-Cola Company, DHL и JPMorgan Chase. Основатель другой китайской интернет-компании как-то сказал мне: «Это было почти то же самое, как если бы PR-отдел Alibaba писал речь для Обамы!»

Основатель Facebook Марк Цукерберг в своих выступлениях с 2014 г. демонстрирует изучение языка путунхуа (мандаринский китайский язык), впервые блеснув новыми знаниями в Университете Цинхуа в Пекине. А Джек, учитель английского языка, который стал олигархом, обращается к аудитории на конференциях по всему миру и на английском, и на китайском языках уже на протяжении 17 лет.

Я познакомился с Джеком летом 1999 г., через несколько месяцев после того как он основал Alibaba в маленькой квартире, расположенной в Ханчжоу, в нескольких сотнях миль к юго-западу от Шанхая. Во время нашей первой встречи я мог пересчитать учредителей Alibaba по количеству зубных щеток в ванной комнате. Помимо Джека среди них были жена Джека, Кэйти, и еще 16 человек. Джек и Кэйти вложили все, что имели, в компанию, включая свой дом. Амбиции Джека тогда, как и по сей день, были поразительны. Он говорил о создании интернет-компании, которая просуществует 80 лет — то есть целую человеческую жизнь. Несколько лет спустя Джек увеличил этот срок до 102 лет, предвещая, 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 частной информации. 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<sup>1</sup>, 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 в начале 2003 г. подошел крайний срок для их покупки, дела компании

---

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