

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 smiling slightly.

# Alibaba

**ИСТОРИЯ МИРОВОГО ВОСХОЖДЕНИЯ  
ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

**Дункан Кларк**  
**Alibaba. История мирового**  
**восхождения от первого лица**  
**Серия «Top Business Awards»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23574398](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23574398)*

*Дункан Кларк. Alibaba. История мирового восхождения: Эксмо;*

*Москва; 2017*

*ISBN 978-5-699-93806-3*

**Аннотация**

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.

# Содержание

TOP BUSINESS AWARDS. Истории успеха всемирно известных компаний	5
Предисловие	8
1	15
Успех электронной коммерции	21
2	34
Инопланетянин	35
Дерзость и обаяние	37
Мантра Джека	42
Кампус компании и ее культура	45
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **Дункан Кларк**

# **Alibaba. История**

# **мирового восхождения**

Dunkan Clark

ALIBABA

THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

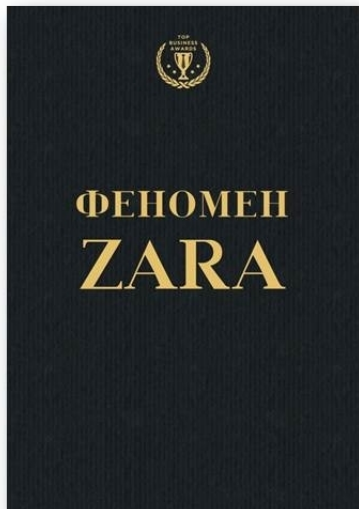
© Перевод. Сарычева К. М., 2016

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, покорившей 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 Спэйси и Боно, а также с генеральными директорами The Coca-Cola Company, DHL и JPMorgan Chase. Основатель другой китайской интернет-компании как-то сказал мне: «Это было почти то же самое, как если бы PR-отдел Alibaba писал речь для Обамы!»

Основатель Facebook Марк Цукерберг в своих выступлениях с 2014 г. демонстрирует изучение языка путунхуа (мандаринский китайский язык), впервые блеснув новыми знаниями в Университете Цинхуа в Пекине. А Джек, учитель

английского языка, который стал олигархом, обращается к аудитории на конференциях по всему миру и на английском, и на китайском языках уже на протяжении 17 лет.

Я познакомился с Джеком летом 1999 г., через несколько месяцев после того, как он основал Alibaba в маленькой квартире, расположенной в Ханчжоу, в нескольких сотнях миль к юго-западу от Шанхая. Во время нашей первой встречи я мог пересчитать учредителей Alibaba по количеству зубных щеток в ванной комнате. Помимо Джека среди них были жена Джека, Кэйти, и еще 16 человек. Джек и Кэйти вложили все, что имели, в компанию, включая свой дом. Амбиции Джека тогда, как и по сей день, были поразительны. Он говорил о создании интернет-компании, которая просуществует 80 лет – то есть целую человеческую жизнь. Несколько лет спустя Джек увеличил этот срок до 102 лет, предрекая, таким образом, что Alibaba успеет побывать в трех столетиях.

С самого начала Джек обещал принять вызов и повергнуть гигантов Силиконовой долины. В стенах скромной квартиры в Ханчжоу эти слова звучали странно. Тем не менее в его страсти к собственному предприятию было что-то, внушающее доверие к его словам.

Я стал советником Alibaba в первые годы ее существования: помогал Джеку и его правой руке Джо Тсаи со стратегией по международному расширению компании, а также рекомендовал им кое-кого из первых иностранных сотрудников. Alibaba помогала мне в подготовке данной книги,

предоставляя интервью с руководителями компании и открывая доступ к различным ее делам. Но моя работа остается совершенно независимой. Я никогда не был сотрудником Alibaba и не связан с ними на сегодняшний день профессиональными отношениями. Мои размышления происходят частично из моего краткосрочного участия в дотком-буме как советника Alibaba и из той близости к компании, которую я с тех пор имел. Кроме того, создавая эту книгу, я руководствовался моим личным опытом проживания в Китае с 1994 г., времени, когда Интернет только начинал появляться в стране, а также опытом моей профессиональной деятельности. При поддержке моего предыдущего работодателя, Morgan Stanley,<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 подошел крайний срок для их по-

---

<sup>1</sup> 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.

купки, 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.<sup>2</sup>

Большое спасибо, что вы купили эту книгу. Ее создание в какой-то степени успокоило меня благодаря изучению некоторых историй: например, ошибка Goldman Sachs, недооценившей упорство Джека и продавшей свою долю слишком рано, или eBay, которая не увидела в Alibaba конкурента, который через несколько лет подвинет ее на китайском рынке.

Джек выделяется на фоне большинства других предпринимателей, сделавших миллиарды долларов на интернет-рынке. Чтобы поступить в институт, он сражался с математикой и с тех пор с достоинством говорит о своем невежестве в сфере высоких технологий. Его выдающиеся амбиции и нетрадиционные стратегии снискали ему прозвище Безумный Джек. В этой книге мы рассмотрим его биографию и его неординарную личность с целью понять, в чем же рецепт этого безумия.

Рынок электронной коммерции Китая существенным образом отличается от рынков США и других западных эко-

---

<sup>2</sup> 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.

номик. 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, демонстриру-

ющий 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,<sup>3</sup> что в четыре раза больше, чем на Cyber Monday – американском аналоге, который проводится после Черной пятницы.

11 ноября в Китае отмечают День холостяка,<sup>4</sup> который, как можно догадаться из названия, посвящен людям, не состоящим в браке, – это ежегодный день массовых распродаж с особенно выгодными скидками.<sup>5</sup> На Западе в этот день чтят

---

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Для b2c-веб-сайта Alibaba – tmall.com.



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 одиннадцатый»,<sup>6</sup> 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».<sup>7</sup>

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.

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> В телевизионном интервью с Эмили Чанг для Bloomberg TV.

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*,<sup>8</sup> имея в виду, что «вы можете найти все,

---

<sup>8</sup> Фраза переключается с китайской пословицей *wanneng de shangdi*, которой описывают всемогущего Бога.

что угодно, на Таобао». Amazon называют магазином, где есть все, но Таобао тоже продает почти все везде. Так же как Google, это синоним онлайн-поиска, поскольку в Китае выражение «*tao*<sup>9</sup> что-нибудь» означает поискать это в Интернете.

Влияние Alibaba на сектор розничных продаж Китая гораздо больше, чем у Amazon в США.

Благодаря Таобао 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 Таобао 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. Таобао 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

---

<sup>9</sup> Первоначальное значение иероглифа tao – «мыть золото» – ушло в небытие.

переориентирование китайской экономики на потребление откладывать больше нельзя. И Alibaba – одна из тех компаний, кто извлекает из сложившейся ситуации максимум выгоды.

Джек любит говорить, что успех к его компании пришел случайно: «Alibaba можно назвать тысячью и одной ошибкой». Он заявлял, что компания сумела выжить в свои первые годы благодаря трем причинам: «У нас не было никаких денег, никакой технологии и никакого плана».

Но давайте взглянем на три реальных фактора, которые определяют успех Alibaba сегодня. Это конкурентное преимущество компании на рынке интернет-торговли, логистики и финансов – то, что Джек называет «железным треугольником».

Сайты интернет-торговли Alibaba предлагают покупателям невероятное разнообразие товаров. Ее логистика обеспечивает быструю и надежную их доставку. А финансовая дочерняя структура компании гарантирует то, что совершать покупки на сайтах Alibaba будет легко и спокойно.

# Успех электронной коммерции

В отличие от Amazon, на сайтах Alibaba – Taobao и Tmall – не ведется учет.<sup>10</sup> 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 мини-

---

<sup>10</sup> На Tmall есть учет в некоторых разделах, например в Tmall Supermarket.

мум 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 – *xiaoer*. Их тысячи, и они занимаются урегулированием любых спорных ситуаций между покупателями и продавцами. Эти судьи-посредники – молодые сотрудники, которым в среднем около 27 лет. Они сплошь и рядом работают сверхурочно, часто рассылая продавцам сообщения в нерабочее время.

*Xiaoer* 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 *xiaoer*. 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 *xiaoer*. Сайт работает, потому что он преуспевает в клиентоориентированности, он способен переносить дух уличной рыночной торговли в пространство виртуального шопинга, делая его таким же привлекательным, как и в реальной жизни. По-

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

Конкуренция в торговле на Alibaba поддерживается и еще одним сайтом компании – Tmall.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> Сегодня

---

<sup>11</sup> К несчастью, названный по-английски ali wangwang.

<sup>12</sup> Впервые запущен в 2008 г. как Taobao Mall, позднее стал называться tmall.com.

<sup>13</sup> Tmall также взимает ежегодную плату.

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 Taobao это инопланетянин. Tmall очень важен для Alibaba, поскольку он генерирует \$136 млрд торгового объема в целом для компании,<sup>14</sup> приближаясь к \$258 млрд продаж на Taobao. 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,<sup>15</sup> чтобы не снижать продажи в офлайн-магазинах.

---

<sup>14</sup> В 2015 финансовом году.

<sup>15</sup> Предлагая ограниченный ассортимент товаров, преимущественно в низкой



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 заграничными магазинами. Магазин Costco на Tmall в первые два месяца привлек на свой сайт более 90 млн посетителей.

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

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

Сайты Alibaba популярны, в частности, и потому, что, как

---

ценовой категории.

<sup>16</sup> Сам Groupon пришел в Китай в 2011 г., но его появление быстро обернулось неприятностями, и ему не удалось добиться успеха.

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

Ключевой фактор успеха электронной коммерции в Китае – это бремя недвижимости на традиционных розничных торговцах. Земля в Китае дорогая, поскольку она является важнейшим источником дохода для государства. Продажи земли дают 1/4 фискальных доходов государства. На уровне местного правительства они составляют более трети. Один известный представитель сферы электронной коммерции резюмировал это в разговоре со мной следующим об-

разом: «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 раз-

вития 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.<sup>17</sup>

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».

---

<sup>17</sup> 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 континен-

тальных 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 из дохлых комаров – и, как и само насекомое, каждая пара была индивидуальна. Другой случай – через Интернет продавали неприятные запахи в бутылках.

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

Например, с помощью Taobao 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 Taobao. Женщины 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 Taobao. 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 Taobao по-



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

## 2

# Магия Джека

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

**Ян Ван дер Вен**

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

# Инопланетянин

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

Некоторые в Китае любят называть Джека Е.Т., как инопланетянина из одноименной киноленты Стивена Спилберга. Даже его друг-миллиардер из Чжэцзяна Го Гуанчан<sup>18</sup> 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

---

<sup>18</sup> Председатель Fosun Group, владеющий Club Med.

могавков – с кольцом в носу и в раскраске. Так Джек выглядел на праздновании десятилетия Alibaba, где он исполнял композицию Элтона Джона *Can You Feel the Love Tonight* на стадионе перед 17 000 ликующих сотрудников его компании и 10 000 других зрителей.

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

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

# Дерзость и обаяние

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

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

Джек обладает редким для китайца сочетанием лести и наглости. Один из его самых первых иностранных сотрудников<sup>20</sup> описал мне Джека двумя словами – Jack

---

<sup>19</sup> В разговоре с журналистом Чарли Роузом.

<sup>20</sup> Я Ван дер Вен.

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.

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 мероприятие, где мы оба выступали, я в шутку сказал, что, если бы его основная работа в Alibaba не сложилась, он мог бы стать выдающимся комиком.<sup>21</sup> 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

---

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

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».

# 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 подчинен-

ным, 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 ран-

ней стадии ее развития и остались с компаний на годы, были щедро вознаграждены, не говоря уже о широком круге инвесторов, которые купили акции компании в период пика после первичного размещения акций (пост-IPO пика).

# Кампус компании и ее культура

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

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

Весной 2005 г. я посетил этот кампус, и мне пришлось ступать осторожно, чтобы не раздавить крохотных лягушат,

которые выпрыгивали из этого искусственного озера на пешеходную дорожку, ведущую к офисным башням. По пути я остановился у огромной библиотеки и книжного магазина Alibaba. Джек – любознательный читатель, особенно он любит произведения Чжа Лянъюна (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 сво-

им 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 чувствуют 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.

# 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.