

# ГРАНДИОЗНЫЙ СКАЧОК ВПЕРЕД

7 ноября 2006 года я понял, что «Алибаба» наконец добилась своей цели. В огромном зале на конференции Web 2.0 в Сан-Франциско яблоку было негде упасть - высокопоставленная публика, «сливки» мира Интернета как замороженные слушали основателя компании Джека Ма.

«Я - на 100% made-in-China. Я сумел выучить английский, но я абсолютно ничего не понимаю в новых технологиях, - объяснял Джек. - И, возможно, "Алибабе" удалось выжить не в последнюю очередь потому, что я ничего не знаю о компьюте-

рах. Я похож на слепого человека, который мчится вперед на спине слепого тигра».

Публика смеялась, но в задних рядах я заметил человека, сосредоточенно записывающего в блокнот каждое слово Джека. Присмотревшись к нему внимательнее, я к своему потрясению понял, что это был... основатель и исполнительный директор «Amazon» Джефф Безос!

Джефф Безос - отец интернет-торговли - так рвется научиться чему-то у «Алибабы»?.. Этот человек стоял у истоков интернет-рынка, он превратил «Amazon» в гигантскую корпорацию! Журнал «Times» назвал Безоса «Человеком года», когда «Алибаба» была еще никому не известным стартапом, располагавшимся в квартире Джека Ма. Мы в «Алибабе» всегда смотрели на Безоса с восторгом и восхищением, и, конечно же, заимствовали его идеи, - а теперь он заимствует наши!

Тем временем Джефф продолжал записывать за Джеком:

«Поверьте в свою мечту и идите к ней! И найдите себе хороших попутчиков в эту долгую дорогу. А главное - сделайте так, чтобы ваши клиенты были довольны. Многие американские компании отправляют своих менеджеров в Китай, но этим довольны их американские начальники, а не китайские клиенты».

Вспомнив, что Джек всегда хотел познакомиться с Джеффом Безосом, я подошел к нему, представился и предложил поговорить с Джеком лично

после его выступления. Когда мы встретились в конференц-холле, Безос не стал скрывать своего восторга от услышанной речи: «Джек, ты высказал несколько грандиозных мыслей! Было бы прекрасно, если бы ты смог как-нибудь приехать к нам в Сиэтл».

Джефф ушел, а мы с Джеком сияли, как две сумасшедшие фанатки, разъезжающие вместе со второсортной группой по миру, которых только что одарила вниманием их любимая рок-звезда.

Прошло семь месяцев, и в «The Wall Street Journal» я увидел интервью с Джеффом, который сообщал о приходе его компании в Китай. Среди прочего он говорил, что хочет избежать тех проблем, с которыми сталкиваются в Китае другие иностранные интернет-компании, и пояснял, что сложности возникают оттого, что «их китайские менеджеры стараются порадовать своих американских начальников, а не своих китайских клиентов. Мы не повторим этой ошибки». Да, было похоже, что Джефф сделал кое-какие выводы из слов Джека.

...Тогда мы с Джеком и представить себе не могли, что всего через несколько лет объемы продаж «Алибабы» превзойдут достижения наших кумиров - «Amazon» и «eBay», вместе взятых, и не только в Китае, а по всему миру.

19 сентября 2014 года компания выпустила акции - и попала на первые страницы всех бизнес-изданий мира: это было самое большое IPO в исто-



рии, оно сделало «Алибабу» самой дорогой в мире компанией, занимающейся интернет-торговлей. А Джек, который начинал с того, что зарабатывал двенадцать долларов в месяц, вдруг превратился в самого богатого человека в Китае, чье состояние после первого дня торгов составило 26,5 миллиарда долларов.

А ведь в то время, когда Джек Ма и его друзья начинали создавать «Алибабу», даже самый отъявленный оптимист не поверил бы, что в один прекрасный день западные интернет-компании начнут учиться у своих китайских коллег. Интернетом в Китае пользовались лишь десять миллионов человек, то есть меньше одного процента населения страны. И еще меньшее количество людей готовы были бы что-то купить в Интернете. Для этого существовало слишком много препятствий: низкая потребительская способность населения, отсутствие у большинства кредитных карт, примитивная логистическая инфраструктура. Кроме того, было неясно, поддержит ли правительство Китая развитие Интернета, или осудит его. А главное - интернет-торговля казалась невозможной на фоне китайского «дикого капитализма», где мошенничество было обычным делом, и покупатели и продавцы, никогда не видевшие друг друга в лицо, просто не доверяли друг другу в той мере, чтобы проводить платежи.

Прошло пятнадцать лет, и сейчас у «Алибабы» 600 миллионов зарегистрированных пользова-

телей (для сравнения, у «Amazon» - примерно 200 миллионов). Через «Алибабу» проходит примерно 80% покупок, совершаемых китайцами в Интернете. Примерно 70% всех посылок, доставляемых в Китай, связаны со сделками, заключенными на сайтах «Алибабы». В 2013 году во время скидок в «День холостяков» на сайте «Алибабы» Tmall.com за один день было совершено покупок на 5,7 миллиарда долларов - это больше, чем объем всех интернет-продаж в США в «Черную пятницу» и «Киберпонеделник»), вместе взятых.

На примере «Алибабы» хорошо видно, что, хотя в Китае электронная торговля развивалась и медленнее, чем на Западе, но, укоренившись, она приобрела здесь намного большее значение. Китай (в том числе в лице «Алибабы») превратился в быстро развивающуюся лабораторию по созданию инноваций в электронной торговле, и эта лаборатория может преподать важные уроки бизнесу по всему миру.

И это касается не только интернет-коммерции - сейчас «Алибаба» распространяет свою деятельность на совершенно новые области. Финансовое подразделение «Алибабы» управляет одним из крупнейших китайских инвестиционных фондов, в распоряжении которого 90 миллиардов долларов. «Алибаба» создала собственную киностудию. Сможет ли «Алибаба» когда-нибудь стать самым крупным банком в Китае? Сможет ли она обогнать



компании «Fox» и «Disney» в сфере кинопроизводства?

Эта книга - рассказ непосредственного свидетеля о том, как никому не известные школьный учитель и его семнадцать друзей преодолели немыслимые препятствия и создали мощный центр интернет-торговли, меняющий лицо всего мирового бизнеса.

В 2000-2008 годах, когда компания разрасталась из занимавшей маленькую квартиру фирмы в нынешнего гиганта, я занимал в «Алибабе» различные посты.

После ухода из «Алибабы» в 2008 году я спродюсировал и поставил независимый документальный фильм «Крокодил в Янцзы», рассказывающий о том, в чем я участвовал и что видел. Фильм был впервые показан в апреле 2012 года на международном кинофестивале в Сономе, и после этого я два года разъезжал по миру, представляя ленту зрителям различных фестивалей, студентам и предпринимателям. Я побывал более чем в пятидесяти городах на шести континентах - от Силиконовой долины до Женевы и Нигерии, и почти во всех странах, находящихся между этими пунктами, и обнаружил, что многогранная история «Алибабы» интересна всем.

Каждый раз, отвечая на вопросы зрителей, я все лучше понимал, почему эта история так интересует людей в разных частях мира. Был ли это дух

отважного начинания, бросившего вызов «eBay» и «Amazon» в тот момент, когда те были единоличными повелителями мира электронной торговли? Превращение школьного учителя из глухой глубинки в повелителя экономики в стране, все еще остающейся под властью коммунистов? Или же тектонический сдвиг во внимании всего мира - с Запада на Восток?

Работа в «Алибабе» изменила многие мои представления о бизнесе и жизни. Я надеюсь, что сумел точно передать то, что я пережил. К счастью, большая часть истории «Алибабы» была зафиксирована с помощью двухсот часов видеозаписей, которые я собирал, делая документальный фильм. Этот видеоархив и подробные записи, сделанные во время работы в «Алибабе», легли в основу моей книги.

Все приведенные в ней диалоги передают реальные разговоры, хотя иногда я объединял несколько своих бесед с одним и тем же человеком в один разговор. Иногда я пересказывал эти разговоры своими словами, но всегда старался бережно сохранять смысл диалогов. В нескольких случаях, рассказывая о столкновениях и конфликтах с моими бывшими коллегами, я не называю имена некоторых незначительных персонажей. Когда стартап быстро разрастается, люди всегда набивают себе синяки и шишки, постоянно возникают внутренние разногласия. Однако в своей книге я рассказываю о спорах и конфликтах не для того, чтобы

сводить счета с теми или иными людьми, а чтобы мир учился на нашем опыте.

Я видел, как «Алибаба» выросла в первую в Китае глобальную интернет-компанию, по дороге сразившись с «eBay» и победив ее. И я видел, как команда, состоящая из обычных людей, смогла создать компанию, которая принципиально изменила подход к бизнесу как в Китае, так и за его пределами. Но задача этой книги не сводится к тому, чтобы сказать, что «Алибаба» - грандиозная компания, или что Джек Ма - герой. Я просто хотел ответить на вопрос: почему «Алибаба» добилась успеха там, где потерпели неудачи столько ее конкурентов?

Я опишу как успехи, так и ошибки, и попытаюсь объяснить, каким образом китайская интернет-торговля добилась того положения, которое она занимает сегодня, куда она идет и что это означает для всего мирового рынка.

Компания существует всего пятнадцать лет, так что во многом история «Алибабы» только начинается. Чем она закончится - зависит от Джека и его команды и от того, насколько они останутся верны своим ценностям. «Алибаба» уже не Давид, но Голиаф. И, став Голиафом, компании надо преодолевать совершенно иные трудности. Но чем бы все это не закончилось, ее взлет все равно останется одной из самых удивительных и поучительных бизнес-историй нашего времени.

Я попытался как можно честнее рассказать о своей работе в «Алибабе» и надеюсь, что пред-



**приниматели или просто люди, отправляющиеся в похожее путешествие, смогут получить от прочтения моей книги вдохновение, а также избежать некоторые ошибки. Я искренне убежден, что распространение электронной торговли и те возможности экономического развития, которые она предоставляет обычным людям, могут изменить жизни миллионов, а может быть, и миллиардов людей по всему миру.**