

нофильм «Форрест Гамп», он говорил: «Американские сайты B2B — это киты. Но 85% морских существ размером с креветку. Я не знаю никого, кто зарабатывает на китах, но я видел многих, кто делает деньги на креветках».

Время опять оказалось удачным. Персональные компьютеры дешевели. С начала 1999 года по лето 2000 года число пользователей интернета в Китае выросло с 2 млн до 17 млн человек.

В мае 1999 года Джек познакомился с Джозефом (Джо) Цаем из гонконгского отделения шведского инвестиционного холдинга Investor AB. Джек обрисовал ему свое видение миссии компании — помочь миллионам китайских производителей продавать свой товар за рубежом без посредников, в обход государственных внешнеторговых структур.

Цай поверил в будущее стартапа и стал человеком номер два в Alibaba Group. Он оформил первые документы компании, выписал чек на \$20 тыс., обеспечивший компании первоначальный капитал, нашел первых инвесторов.

«Все, чему меня учили в Китае, — это то, что Китай самая богатая страна в мире. Попад в Австралию, я осознал, что дело обстоит совсем по-другому»

венчурный фонд Venture TDF и Fidelity Growth Partners Asia (зарегистрированная в Китае «дочка» американской холдинговой компании Fidelity Investments), остальное — Investor AB и сингапурский фонд Transpac.

У Alibaba было много преимуществ по сравнению с другими компаниями. В Ханчжоу зарплаты программистов были намного ниже, чем в Пекине, и на порядок ниже, чем в Силиконовой долине. Арендные платежи — тоже ниже. Зарплата первых сотрудников составляла \$50 в месяц. Но при этом они

тование, транспортные перевозки, страхование. За создание и хостинг сайтов компаний Alibaba стала взимать плату. Но доходы росли медленнее расходов.

Джек Ма даже начал подумывать о том, чтобы вернуться к преподаванию английского языка. Но вместо этого поступил так, как в школьные годы, — вступил в бой с более крупным соперником.

Продано в Китае

В конце 2002 года Джек Ма выдвинул идею, которая даже многим в его ком-

ЗАБОТА О ПЕРСОНАЛЕ

Любой сотрудник Alibaba может получить беспроцентный кредит на сумму до \$50 тыс. на первоначальный взнос за новую квартиру. Этой возможностью воспользовались тысячи работников, общая сумма выданных кредитов исчисляется в сотнях миллионов долларов.

ния сайта товарами каждый сотрудник Alibaba должен был выставить на продажу как минимум четыре вещи.

В начале 2004 года Goldman Sachs продал свой пакет акций Alibaba за \$22 млн, почти в семь раз дороже, чем купил. Тогда это казалось выгодной сделкой. В настоящее время стоимость этого пакета примерно в 10 тыс. раз больше. Вскоре после того, как Goldman распрощался с Alibaba, SoftBank, наоборот, увеличил свои инвестиции на \$82 млн.

Возможно, топ-менеджмент eBay недооценил соперника, но в борьбе за китайский рынок им был допущен ряд ошибок. Одной из них была перелка сайта, предназначенного для китайских пользователей, по американскому образцу — для соответствия с глобальным сайтом. Китайский потребитель не был похож на американского, но это не учитывалось даже в оформлении сайта. К тому же ради обеспечения стабильности работы хостинг китайского сегмента eBay был перенесен на сервера в США. Поскольку власти Китая придерживаются концепции «суверенного интернета», страна отгорожена от остального мира «Великим китайским

Праздничная конференция в ознаменование 40-летия политики реформ и открытости. Дом народных собраний в Пекине, декабрь 2018 года. По мнению Джека Ма, современный Китай стал таким, какой он есть, благодаря этой политике



Долгий старт

С Ширли Лин из инвестиционного банка Goldman Sachs Джо Цай познакомился в самолете, летевшем из Тайбэя в Нью-Йорк. Десять лет спустя Цай обратился к ней. На переговорах в офисе Alibaba Ширли заявила о готовности Goldman вложить в стартап \$5 млн, получив 50% акций и право вето при принятии ключевых решений. Но затем инвестбанк пересмотрел свое решение и заявил, что готов приобрести лишь 33% акций. Нужны были другие инвесторы, готовые заплатить \$1,7 млн за 17% акций Alibaba. Сейчас этот пакет стоит более \$100 млрд, но 22 года назад желающих вложить деньги отыскать было непросто. В итоге эти акции приобрели четыре инвестора. По полмиллиона долларов вложили американский

получали опционы на акции компании, что было хорошим стимулом.

Размещение объявлений на сайте Alibaba было бесплатным и для покупателей, и для продавцов. Число клиентов росло. В октябре 1999 года сайт насчитывал около 40 тыс. пользователей.

Вскоре вслед за Goldman появился новый, еще более крупный инвестор. В январе 2000 года японский SoftBank заплатил \$20 млн за 30% акций Alibaba Group. Весной того же года число пользователей сайта Alibaba росло более чем на 1 тыс. человек в день. При этом доходы компании за 2000 год измерялись всего лишь сотнями тысяч долларов. В марте 2000 года лопнул пузырь доткомов. Чтобы выжить, пришлось провести масштабную реструктуризацию компании. На сайте Alibaba кроме товаров стали предлагаться услуги — креди-

пании казалась авантюрой, — выйти на китайский рынок розничной интернет-коммерции и занять на нем доминирующее положение. Для этого нужно было победить в конкурентной борьбе американского гиганта розничной интернет-торговли eBay. «eBay хочет купить китайский рынок, а мы хотим создать китайский рынок интернет-торговли», — говорил Джек Ма.

В конце 2002 года SoftBank согласился инвестировать в Alibaba Group еще \$80 млн. Эти средства были вложены в новый проект, который разрабатывался в обстановке секретности. 10 мая 2003 года был запущен сайт Taobao. По замыслу Джека Ма он должен был стать самым популярным местом для желающих продать что угодно китайских компаний и частных лиц. Для первоначального наполне-

файрволом». Весь зарубежный трафик контролируется. Зарубежные сайты работают в Китае медленнее китайских.

Серьезное преимущество Taobao было в том, что сайт был бесплатным как для продавцов, так и для покупателей, тогда как на eBay взимались различные сборы за продажу. Медленно и платно или быстро и бесплатно? Понятно, что выбирали пользователи.

18 октября 2003 года Alibaba Group представила свое решение для интернет-платежей — Alipay. Проводить платежи на eBay через платежную систему PayPal в китайских условиях оказалось сложнее из-за ограничений на деятельность иностранных финансовых компаний и неконвертируемости юаня.

С 2003 по 2005 год доля eBay на рынке розничной интернет-торговли снизилась с 79% до 36%. Доля Taobao