


АЛИБАБА

БРАЙАН А. ВОНГ

ДАО
АЛИБАБА

Как байт за байтом строилась империя

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 005
ББК 65.290-2
В73

The Tao of Alibaba: Inside the Chinese Digital Giant That Is Changing the World

Brian A. Wong

Copyright © 2022 by Brian A. Wong

Cover design by Pete Garceau

Cover copyright © 2022 by Hachette Book Group, Inc.

This edition published by arrangement with PublicAffairs, an imprint of Perseus Books LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc., New York, NY, USA. via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency (Russia). All rights reserved.

Вонг, Брайан.

В73 ДАО Алибаба. Как байт за байтом строилась империя / Брайан Вонг ; [перевод с английского М. А. Коньшина]. — Москва : Эксмо, 2024. — 320 с. — (Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными).

ISBN 978-5-04-199223-1

Как отсутствие плана, денег и технологий привели Alibaba к успеху? Что сделало малоизвестный китайский интернет-стартап с «диснеевским» названием мировым гигантом? Почему простая B2B-платформа электронной коммерции превратилась в глобальную экосистему?

Ответ в философии.

Эта книга раскрывает Дао компании — тот самый «секретный соус» из идеалов, ценностей и особого корпоративного духа.

Автор — бывший руководитель и специальный помощник Джека Ма¹ — открывает все тайны. Это не просто уникальная история управления, а прикладная инструкция для роста и дорожная карта к успеху любой компании — от амбициозного стартапа до крупного бизнеса с опытом.

¹Джек Ма — китайский предприниматель, основатель Alibaba Group.

УДК 005

ББК 65.290-2

***Упоминаемые в книге социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.**

ISBN 978-5-04-199223-1

© Коньшин М., перевод на русский язык, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Оглавление

Часть I. Путешествие Alibaba	17
1. Начало пути: Сезам, откройся!	19
2. Alibaba выходит в свет: Подъем цифровой экономики Китая	33
3. Экосистема Alibaba: Платформа для всего	60
Часть II. Секретный соус	89
4. Восток встречает Запад: В поиске Дао	91
5. Миссия, видение и ценности: Почему мы здесь?	108
6. Стратегия: Дорожная карта	138
7. Организация и люди: Сердце, голова и руки	168
8. Управление эффективностью: Выходя за пределы KPI	195
9. Лидерство: Руководство без руководства	224
Часть III. Новый цифровой рубеж	247
10. Инклюзивное развитие: Новая парадигма развития, начавшаяся с орехов гикори	249
11. Выход на глобальный уровень: Ученики становятся учителями	271
12. Новая дорога впереди: Дао нулей и единиц	301

*Моей матери, Барбаре Джин Вонг, научившей меня,
что важно иметь щедрое сердце.*

Введение

За два года написания этой книги окружающая действительность изменилась так, как мы и представить себе не могли.

Глобальная пандемия нанесла миру психологические и физиологические травмы, которые сохранятся на протяжении жизни нынешних поколений. Изменение климата стало неоспоримым фактом, а экстренные выпуски новостей о циклонах-бомбах и неотвратимом таянии полярных льдов теперь выходят регулярно. Политическая ситуация между Россией и Украиной и отношения между США и Китаем обнажили линии геополитических разломов, вернув забытые опасения о начале новой холодной войны. Очевидно, что все человечество сейчас стоит перед огромным числом экзистенциальных кризисов.

Джек Ма, основатель компании Alibaba, постоянно напоминал нам: «Там, где большинство людей жалуется на проблемы, находятся и возможности». Если это так, то сегодня перед каждым из нас открываются потрясающие перспективы. Но нам необходимо кардинально изменить подход к разрешению этих экзистенциальных кризисов, используя имеющиеся в нашем распоряжении инструменты.

В этой книге я постарался показать, что наша уникальная технологическая эра, открывает возможность внести вклад в *решение* многих современных глобальных проблем. А дорожной картой может служить этика, разработанная компанией Alibaba. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, и Alibaba раз за разом показывала, как можно решать такие проблемы.

Это книга о компании, которая не только сформировала огромную отрасль — электронную коммерцию, — но и повлияла на экономику Китая. А ведь в самом начале у Alibaba было мало — а то и вовсе

не было — составляющих, необходимых, типичному успешному стартапу. Зато у нее был Джек Ма — предприниматель с провидческим даром и нестандартным мышлением, который описывает свою невероятную биографию как путь «незрячего человека, сидящего на спине слепого тигра». Однажды на конференции в Гарварде его спросили о секрете впечатляющего взлета и господства Alibaba на рынке, и Джек, любящий эпатировать публику, ответил: «Alibaba добилась успеха, потому что у нас, во-первых, не было плана, во-вторых, не было технологий и, в-третьих, не было денег».

Но у Alibaba было нечто более мощное — важная миссия по достижению социальной справедливости и стремление распространить новый тип инклюзивного, всеобщего богатства. Все это опиралось на фундамент менеджмента, который ставил ценности выше ключевых показателей эффективности (KPI). Основатель компании интуитивно понимал, кто будет ее первыми клиентами — малые и средние предприятия, а также предприниматели, нуждающиеся в помощи. Джек знал, что при правильной поддержке и обучении со стороны Alibaba эти амбициозные бизнесмены используют возможности, открывающиеся перед ними на просторах новой огромной территории из нулей и единиц.

Цифровая модель Alibaba не только воспользовалась динамизмом китайской экономики (одним из самых масштабных взрывов благосостояния в истории, который произошел после запуска государственных программ экономических реформ в 1980-х годах), но и сообщила ей свою энергию. Стремительно развивающаяся платформа Alibaba помогла распространить процветание на обделенные вниманием регионы и предприятия принципиально новыми способами.

Я был пятьдесят вторым сотрудником этой необычной компании и первым среди них американцем, проводившим бесчисленные часы за работой. Поначалу мы с коллегами сидели на разномастных стульях и диванах в квартире Джека в провинциальном городе Ханчжоу. Я видел, как компания с трудом выживала в первые годы своего существования. В один момент она даже оказалась на грани банкротства. Могу заверить вас, что Джек, несмотря на свою любовь к дерзким высказываниям, лишь немного преувеличил свое описание наших первых дней без плана, технологий и денег.

Со временем я все больше восхищался его миссией и впитывал ее. Я проникся силой уникальной модели, сформулированной Джеком, которую теперь могут использовать лидеры и организации, чтобы становиться лучше лучше, эффективнее и социально значимее.

Ее принципы, идущие скорее от сердца, чем от головы, легли в основу систем гибкого управления, разработанных нами для постоянного укрепления культуры Alibaba: это был наш «секретный соус». Руководство Alibaba проявило исключительную изобретательность и гибкость при воплощении этих ценностей в жизнь. Разработанные на их основе стратегии сделали наш высокомотивированный персонал таким продуктивным и стойким в испытаниях.

Сочетание этих качеств образовало то, что мы назвали «Дао Alibaba», которое предполагает поиск баланса и гармонии даже в обстоятельствах, полных противоречий. В этой книге я описываю, как эти качества работают на практике и каким образом их можно использовать в предпринимательской деятельности.

В следующих главах я рассказываю, как организация, которую создали Джек с семнадцатью соучредителями, запустила новую парадигму развития не только для повышения благосостояния, но и для решения проблем бедности и безработицы. Она также способствовала росту нового огромного рынка. Эти высокие результаты напрямую связаны с миссией, видением и ценностями Alibaba. Именно они придали направление и ясность мысли сотням тысяч сотрудников, которые обеспечили процветание нашей цифровой экосистемы.

Мы с коллегами зафиксировали эту модель в программах, которые поначалу использовались для обучения новых менеджеров Alibaba, руководивших глобальной экспансией компании. Затем эти программы применялись в рамках важной для Джека Ма социальной миссии по поддержке и воспитанию молодых предпринимателей на развивающихся рынках. Эти программы были частью парадигмы развития, меняющей экономику стран Африки, Юго-Восточной Азии и других развивающихся регионов. Такие уроки вы не найдете на обычных курсах MBA¹. Это наблюдения и выводы, сделанные в результате проб

¹ MBA (Master of Business Administration) — бизнес-образование для менеджеров среднего и высшего звена, предпринимателей и коммерсантов. — Прим. ред.

и ошибок, а также размышлений о принципах, которыми руководствовалась команда Alibaba при принятии решений на рынке, когда не было ни прецедентов, ни дорожных карт, указывающих путь к успеху. Коротко говоря, «Дао Alibaba» позволяет сформировать мировоззрение и способ мышления, которые освобождают людей и позволяют им неукоснительно и эффективно добиваться общей цели, в которую они верят.

Миссия нашей компании заключалась в том, чтобы «упростить ведение бизнеса повсюду». Но видение Джека было уникальным еще и потому, что он хотел применить эту формулу в основном к аутсайдерам — малому бизнесу, не слишком удачливым предпринимателям и давно забытым регионам Китая — и подарить им невообразимые возможности. Джек и некоторые его ближайшие помощники любили *уся*¹ — китайские романы о боевых искусствах, поэтому в самом начале мы использовали некоторых легендарных персонажей из этого жанра, чтобы подчеркнуть наше представление о себе как о задиристых андердогах², которые ставят этические ценности выше жажды власти и сражаются за слабых и угнетенных. Посыл заключался в том, что мы добьемся успеха, только оставаясь верными своим принципам. Мы трудились ради общей цели, а не просто занимали рабочие места.

Эти ценности, эволюционировавшие на протяжении многих лет, в 2019 году были сформулированы так:

- 1. Клиенты — на первом месте, сотрудники — на втором, акционеры — на третьем.**
- 2. Доверие все упрощает.**
- 3. Постоянны только перемены.**
- 4. То, что сегодня — лучший результат, завтра — стандарт.**
- 5. Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто?**
- 6. Жить серьезно, работать весело.**

¹ Уся — приключенческий жанр китайского фэнтези, основной упор в котором делается на демонстрацию восточных единоборств. — Прим. ред.

² Андердог — спортсмен или команда, имеющие наименьшие шансы на победу. — Прим. пер.

В первой части книги, «Путешествие Alibaba», я рассказываю об истоках компании, о том, как попал в это удивительное приключение и как мы постепенно, шаг за шагом, превратили относительно простую B2B-платформу электронной коммерции в глобальную экосистему с высокой конкурентоспособностью. Эта структура помогла нашим потребителям и клиентам из малого и среднего бизнеса, обеспечив доступ к покупателям и продавцам, финансовым и платежным системам, облачным вычислениям и логистической поддержке.

Во второй части, «Секретный соус», объясняются философия, методы управления и практики лидерства, лежащие в основе успеха Alibaba. Они представлены в виде уроков и полезных схем для предпринимателей и бизнес-лидеров. В этом разделе раскрываются секреты чрезвычайно успешного и воспроизводимого набора управленческих стратегий и практик. Слово «Дао» (*tao*, 道) переводится с китайского как «путь», «образ действия», то есть природа или сущность чего-либо. «Дао Alibaba» именно такое: это сознательно культивируемый этос — дух, который пронизывает все стратегии и системы управления. В конце второго раздела я исследую практики подготовки руководителей в Alibaba.

В третьей части, «Новый цифровой рубеж», я рассматриваю влияние Alibaba на Китай и все развивающиеся страны, а также то, как компания способствовала переходу к более инклюзивной цифровой экономике на этих рынках. В рамках созданных нами учебных планов и программ мы помогали применять методы этой парадигмы, чтобы предприниматели могли преодолеть традиционные барьеры на пути роста и реализовать потенциал своих стран и регионов.

К сожалению, в последние несколько лет ситуация изменилась. Alibaba сильно пострадала от изменения государственной политики. Китай получил огромную выгоду от успеха цифровой экономики, но регулирующие органы пытаются найти компромисс при решении ряда политических проблем, возникших после появления гигантских компаний и их основателей. Широкомасштабное ужесточение мер затронуло Alibaba и многих других цифровых гигантов. В частности,

первичное публичное размещение акций¹ (IPO) Ant Group, финансового технологического подразделения Alibaba, которое при цене в 37 миллиардов долларов должно было стать крупнейшим IPO в мире, было внезапно остановлено из-за проблем в регулировании. Это событие попало в газетные заголовки во всем мире и стало поворотным моментом в управлении большими технологическими компаниями Китая.

Такое отношение к мощи крупных технологических организаций не только в Китае. Среди проблем называют возможную монополизацию, недостаточную защиту потребителей, риски конфиденциальности данных и влияние так называемого надзорного капитализма. Государственные органы в США, ЕС и Китае проводят расследования по подозрению в злоупотреблениях и, насколько известно, изучают стратегии устранения доминирующего положения таких компаний — от введения новых норм до возможного разделения организаций. Эти опасения касаются доминирующих гигантов в сферах социальных сетей, поисковых систем и электронной коммерции — таких как Meta Platforms (ранее Facebook*), Amazon и Alphabet (материнская компания Google), — а также китайских гигантов, например Tencent, Kuaihou, ByteDance и Alibaba. Кроме того, растущая напряженность в отношениях между США и Китаем, вызванная разногласиями в вопросах прав человека и конкуренцией в различных областях — от регионального доминирования, кибератак и корпоративного шпионажа до торговли товарами и услугами, — еще больше усилила неопределенность условий, в которых работают крупные технологические компании.

Хотя эти политические проблемы и омрачили перспективы многих крупных интернет-компаний, ситуация продолжает развиваться. И независимо от того, как будут ли преодолены эти трудности и какой вид приобретет Alibaba под давлением обстоятельств, разработанная компанией уникальная цифровая модель роста останется мощным инструментом для достижения нового типа инклюзивного, всеобщего успеха.

¹ Первичное публичное размещение акций (в международной терминологии — initial public offering — IPO) означает, что компания впервые выходит на биржу и предлагает к продаже свои акции широкому кругу инвесторов. — Прим. ред.

При написании этой книги я надеялся, что уроки, извлеченные из опыта Alibaba, послужат вдохновением и руководством для предпринимателей, ученых и политиков, которые преследуют благородные цели и стремятся решить проблемы общества. Надеюсь, что, вместо того чтобы прислушиваться к голосам, которые называют тысячу и одну причину, почему что-то невозможно или обречено на провал, они обратятся к захватывающей истории человека и компании, которые начали с нуля в самом малообещающем месте и стали флагманом интернет-эпохи.

На следующих страницах вы найдете дорожную карту для повторения такого успеха.