

# РОЗДІЛ 1

## ЗАЛІЗНИЙ ТРИКУТНИК

*Китай змінився через нас за останні п'ятнадцять років. Ми сподіваємося, що в наступні п'ятнадцять років через нас зміниться світ.*

*Джек Ма*

# ЗАЛІЗНИЙ ТРИКУТНИК

11 листопада 2015 року в Пекіні, у легендарній споруді із синіх бульбашок, відомій як «Водяний Куб», де сім років тому проходили змагання з водних видів спорту на Олімпійських іграх, плинули не водні, а інформаційні потоки. Впродовж доби величезний цифровий екран без перерви мерехтів картами, графіками й стрічками новин, звітуючи в режимі реального часу про покупки мільйонів споживачів з усього Китаю на сайтах Alibaba. На очах сотень журналістів, які транслювали подію не лише в Китаї, а й по всьому світі, Водяний Куб перетворився на центр контролю угод міжкитайським середнім класом і торговцями. Спеціальне шоу «11.11 Всесвітній гала-фестиваль шопінгу» за участю відомих акторів транслювалося в прямому ефірі чотири години поспіль, щоб утримати покупців до півночі. Кевін Спейсі з'явився у змонтованому відео у вигляді свого персонажа із серіалу «Картковий будинок», президента Френка Андервуда, який рекомендував Alibaba як місце, де можна купувати «одноразові» мобільні телефони. Кульмінацією гала-шоу стала жартівлива пародія, де нова дівчина Бонда мала обличчя Джека, після чого він з'явився на сцені у смокінгу разом з актором Деніелом Крейгом, розігравши кілька сцен в останні хвилини до півночі.

За перші вісім хвилин 11.11.15 покупці придбали на сайтах Alibaba товарів на суму понад 1 млрд дол. США. І вони продовжили купувати. Найбільший у світі касовий апарат підраховував виручку, і Джек, сидячи біля свого друга, актора й майстра бойових мистецтв Джета Лі, не зміг втриматися, щоб не сфотографувати величезний екран своїм мобільним телефоном. За двадцять чотири години Alibaba заробила понад 14 млрд дол. США.<sup>1</sup> на продажі, що вчетверо перевищило результат еквівалентної події у США, «Кібернетичного понеділка», яка відбулася на кілька тижнів пізніше, після пов'язаного із Днем подяки дня знижок – «Чорної п'ятниці».

У Китаї 11 листопада відзначається День одинаків,<sup>2</sup> коли відбуваються спеціальні річні розпродажі.<sup>3</sup> На Заході це дата вшанування пам'яті ветеранів війни. Але в Китаї 11 листопада – найважливіший день року для торговців, які змагаються за гаманці новоспечених споживачів середнього класу.



*Невдовзі після опівночі китайські ЗМІ звітують про показники розпродажу Alibaba в День одинаків 11 листопада 2015 року.*

*Фото з архіву Дункана Кларка*

У цей день, також відомий як «подвійне одинадцять»,<sup>4</sup> люди в Китаї поринають у шаленство чистого гедонізму. Джек підвів підсумок події: «Це унікальний день. Ми хочемо, щоб усі виробники, власники магазинів були вдячні споживачам. Ми бажаємо споживачам чудового дня».<sup>5</sup>

Якщо 2009 року у Дні одинаків брали участь лишень двадцять сім торговців, то зараз на ньому представлено понад 40 тисяч торговців і 30 тисяч брендів. Загальна виручка 2015 року збільшилась на 60% порівняно з 9 млрд дол. США в попередньому році. На святкуванні з цього приводу у відділенні Alibaba в Ханчжоу стратегічний директор компанії Цзен Мін описав ситуацію на кшталт доктора Франкенштейна, що споглядає воскресіння свого створіння: «Ця екосистема має власну волю до зростання». Віце-президент Джо Цай продовжив у тому ж дусі: «Ми спостерігаємо, як виривається на волю споживацька потужність китайського споживача».

Довгий час ця потужність була приглушена. Витрати домогосподарств становлять дві третини економіки США, тоді як у Китаї вони ледве сягають однієї третини. Порівняно з розвиненими країнами китайці споживають недостатньо. Причина? Вони забагато заощаджують і замало витрачають. Щоб забезпечити свою майбутню освіту, медичні витрати чи вихід на пенсію, багато сімей акумулюють значні суми «під матрацом». Крім того, через недостатній асортимент і якість товарів, на відміну від західних споживачів, китайці донедавна майже не відчували спокуси більше витратити на себе.

Звертаючись до аудиторії у Стенфордському університеті у вересні 2015 року, Джек зазначив, що «у США, коли економіка йде на спад, значить, людям немає чого витратити». Але він пожартував: «Ви, друзі, знаєте, як витратити завтрашні гроші, або майбутні гроші, або гроші інших людей. Китай був бідним так багато років, що ми кладемо гроші до банку».

Старі звички відмирають важко, але нова звичка – купувати онлайн – змінює спосіб поведінки споживачів у Китаї. Alibaba стояла на порозі цих зрушень. Найпопулярніший сайт компанії – Taobao.com. Сьогодні в Китаї є поширене висловлювання «на Taobao можна знайти все».<sup>6</sup> Amazon здобув назву «Магазин усього». Taobao продає (майже) все й усюди. Так само, як Google є синонімом онлайн-пошуку, у Китаї «тао»<sup>7</sup> скорочено означає «шукати онлайн певний товар».

Alibaba справляє значно сильніший вплив на роздрібну торгівлю в Китаї, ніж Amazon у США. Завдяки Taobao та його сестринському сайту Tmall, Alibaba фактично є найбільшим ритейлером у Китаї. Натомість, Amazon лише увійшов до десятки найбільших ритейлерів США у 2013 році.

Хоча Alibaba запустила Taobao 2003 року, лише через п'ять років сайт став тим, чим він є зараз. До того часу товари, штамповані численними китайськими фабриками, вироблялися переважно для заокеанських покупців і постачалися на полиці таких ритейлерів, як Walmart і Target. Але світова фінансова криза 2008 року змінила все. Традиційні експортні ринки Китаю різко скоротилися. І Taobao натомість відкрив ворота фабрик для китайських споживачів. У відповідь на кризу 2008 року китайський уряд збільшив фінансування старої моделі Китаю – накачування грошей в економіку, що сприяло зростанню бульбашки на ринку нерухомості, надлишковим потужностям і збільшенню забруднення. Коли прийшов час розплати, стало зрозуміло, що надзвичайно потрібне перебалансування китайської економіки в бік споживання не можна більше відкладати. І Alibaba є одним із найбільших бенефіціарів цього процесу.

Джек любить говорити, що успіх його компанії був випадковим: «Alibaba могла б також бути відомою як "тисяча й одна помилка"». У перші роки існування компанії, розповідає він, було три пояснення, чому вона вижила: «У нас не було грошей, у нас не було технологій, і в нас не було плану».

Але давайте поглянемо на три реальні чинники, що лежать в основі успіху Alibaba сьогодні: конкурентні переваги компанії в галузях електронної торгівлі, логістики та фінансів, які Джек називає «залізним трикутником» Alibaba.

Сайти електронної торгівлі Alibaba пропонують споживачам безпрецедентно широкий асортимент товарів. Логістична система компанії забезпечують швидку й надійну доставку цих товарів. А дочірня фінансова структура гарантує легкий і безтурботний процес покупок.

# ПЕРЕВАГА В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

На відміну від Amazon, інтернет-магазини Alibaba – Taobao і Tmall – не мають матеріальних фондів і запасів. Вони служать як платформи для продажу товарів іншими продавцями. Taobao складається з дев'яти мільйонів «вітрин» дрібних торговців або фізичних осіб. Приваблені величезною базою користувачів сайту, ці «мікроторговці» вирішили розмістити свої «вітрини» на Taobao почасти тому, що це нічого їм не коштує. Alibaba не стягує з них жодних внесків. Проте Taobao заробляє гроші – багато грошей – від продажу рекламного простору, допомагаючи просуватися тим торговцям, які хочуть виділятися з натовпу.

Торговці можуть просувати свої товари через платні списки або рекламні оголошення. Система платних списків, схожа на AdWords Google, передбачає, що рекламодавці платять за ключові пошукові слова, щоб розмістити свої товари на більш помітне місце на Taobao. Вони платять Alibaba залежно від того, скільки разів споживачі натиснули на їхні оголошення. Продавці можуть також використовувати більш традиційну модель реклами, сплачуючи залежно від того, скільки разів їхні оголошення відображається на Taobao.

Є такий старий жарт про рекламу: «Я знаю, що принаймні половина мого рекламного бюджету працює... Я просто не знаю, яка саме половина». Проте Таобао, зі своєю системою оплати реклами «за результатами роботи» та готовим ринком із сотень мільйонів споживачів, є надзвичайно привабливим для дрібних торговців.

Порядок у віртуальних галереях Таобао підтримують менеджери з обслуговування клієнтів Alibaba, так звані *сяоер*.<sup>8</sup> Тисячі *сяоер* виступають посередниками в суперечках, що виникають між споживачами й продавцями. Ці арбітри, молоді працівники в середньому двадцяти семи років, мають довгий робочий день, часто відправляючи повідомлення продавцям пізно вночі.

*Сяоер* мають широкі повноваження, зокрема повністю закрити доступ для продавця. Вони також можуть запропонувати торговцям бонус: можливість брати участь у маркетингових кампаніях. Закономірно, що деякі торговці намагалися підкупити *сяоер*, пропонуючи хабар. Alibaba періодично відключає торговців, спійманих на таких діях, а внутрішній відділ дисципліни постійно стежить, щоб не допустити хабарництва серед працівників.

Але успіх Таобао – заслуга не лише *сяоер*. Сайт працює тому, що йому вдається поставити клієнта на перше місце, переносити динаміку вуличних ринків Китаю до інтернет-шопінгу. Купівля онлайн є так само інтерактивною, як і в реальному житті. Клієнти можуть торгуватися за допомогою спеціальної програми чату;<sup>9</sup> продавець може показати продукт через свою веб-камеру. Покупці можуть також вигравати знижки та безкоштовну доставку. До більшості пакунків вкладаються додаткові зразки товарів або м'які іграшки – це те, до чого я особисто так звик, що отримуючи посилки від Amazon у США, даремно трясую порожні коробки. Торговці на Таобао ревно охороняють свою репутацію перед клієнтами; таким є дарвінівський характер конкуренції на платформі. Якщо клієнти залишають негативний коментар про торговця чи продукт, вони можуть розраховувати на отримання повідомлення із пропозицією повернути або безплатно замінити товар протягом найближчих хвилин.

Перевага Alibaba в електронній торгівлі забезпечується також іншим її сайтом – Tmall.<sup>10</sup> Якщо Таобао можна порівняти зі скупченням кіосків на ринку, то Tmall – це розкішний торговий центр. Великі роз-

дрібні торговці та навіть дорогі бренди продають свої товари на Tmall, а для тих клієнтів, які поки що не у змозі дозволити собі такі товари, формують обізнаність щодо брендів. На відміну від Taobao, який є безплатним для покупців і продавців, за продані на Tmall товари продавці сплачують Alibaba комісію в розмірі 3–6% залежно від категорії.<sup>11</sup> Сьогодні Tmall.com є шостим за відвідуваністю сайтом у Китаї.

Китайською мовою сайт називається «тянь мао», або «небесний кіт». Логотипом Tmall є чорна кішка, що відрізняє сайт від Taobao з його інопланетною лялькою. Tmall набуває дедалі більшого значення для Alibaba, генеруючи 136 млрд дол. США із загального обсягу продажу компанії<sup>12</sup> та наближаючись до 258 млрд дол. США продажу на Taobao. Alibaba заробляє на цих сайтах майже 10 млрд дол. США доходу на рік – близько 80% від загальної виручки.

На платформі Tmall працюють три типи магазинів: флагманські магазини, якими управляють самі бренди; авторизовані магазини, створені торговцями за ліцензією бренду; і спеціалізовані магазини, які продають товари кількох марок. Спеціалізовані магазини становлять 90% постачальників Tmall, на якому сьогодні представлені понад сімдесят тисяч марок із Китаю та з-за кордону.

Серед найпопулярніших учасників розпродажу в День одиниць на Tmall були такі іноземні бренди, як Nike, Gap, Uniqlo та L'Oréal, а також вітчизняні гравці, наприклад виробники смартфонів Xiaomi та Huawei, компанія електроніки й побутової техніки Haier.

На Tmall представлений широкий спектр брендів, від Apple до Zara. Розкішні бренди також продають свої товари на сайті, хоча вони діють доволі обережно,<sup>13</sup> щоб не зменшити продаж у своїх фізичних магазинах. Присутність на сайті Burberry та Coach є ознакою того, що Alibaba – це вже не тільки дешеві товари.

Американські ритейлери, такі як Costco та Macy's, також присутні на Tmall, як результат прагнення Alibaba відкрити їх та інші зарубіжні магазини для клієнтів у Китаї. Упродовж перших двох місяців магазин Costco у Tmall залучив на свій сайт понад 90 млн відвідувачів.

Навіть Amazon із 2015 року торгує на Tmall імпортованими продуктами, взуттям, іграшками й посудом. Amazon вже давно мав плани на ринок Китаю, але йому дісталось лише 2% від нього.



Крім Taobao і Tmall, Alibaba керує сайтом, подібним до Groupon,<sup>14</sup> під назвою Juhuasuan.com.<sup>15</sup> Juhuasuan є найбільшим товарно-орієнтованим сайтом групових покупок у Китаї. Спираючись на величезний обсяг товарів на інших сайтах Alibaba, він залучив понад 200 млн користувачів, що зробило його найбільшим сайтом групових покупок у світі. Разом Taobao, Tmall та Juhuasuan залучили понад 10 млн торговців, пропонуючи більш ніж 1 млрд товарів для продажу.

Популярність сайтів Alibaba частково пояснюється тим, що, як і у Сполучених Штатах, покупки з дому через Інтернет можуть заощадити час і гроші. Понад 10% роздрібних покупок у Китаї здійснюються через Інтернет, це вище, ніж 7% у США. Джек порівнював електронну торгівлю у Сполучених Штатах із «десертом», тоді як у Китаї це «основна страва». Чому? Шопінг у Китаї ніколи не був приємним досвідом. До приходу таких транснаціональних компаній, як Carrefour та Walmart, у країні майже не було роздрібних мереж чи торгових центрів. Більшість місцевих ритейлерів починали бізнес як державні підприємства. Маючи вільний доступ до фінансування, наданий місцевими органами влади або державними банками, вони були схильні розглядати покупців як цілковиту незручність. Інші торговельні підприємства були створені ріелторськими компаніями, які більше переймалися вартістю землі під їхніми магазинами, аніж клієнтами всередині них.

Ключовим чинником успіху електронної торгівлі в Китаї є проблема нерухомості у традиційній роздрібній торгівлі. Земля в Китаї настільки дорога, що стала важливим джерелом доходу для уряду. Загалом у Китаї доходи від продажу землі становлять чверть бюджетних надходжень, а на місцевому рівні вони мають ще більш критичне значення, формуючи понад третину доходів. Коли електронна торгівля зароджувалась десять років тому, місцеві органи влади ще більшою мірою поклалися на продаж землі, який приносив їм половину всіх доходів. Один із відомих керівників компаній у галузі електронної торгівлі резюмував для мене: «Через те, як структурована наша економіка, уряд має багато ресурсів. Уряд встановлює ціну землі. Уряд вирішує, як розподіляються ресурси, де витрачаються гроші. Уряд занадто сильно покладається на податки та збори, пов'язані із продажем землі. Це майже зруйнувало роздрібний бізнес у Китаї та сильно підштовхнуло попит на інтернет-покупки. Вони позбавили роздрібних продавців мож-

ливості заробляти на зростанні споживчого попиту, який вони фактично передали гравцям електронної торгівлі». Успішні фізичні ритейлери, від універмагів до ресторанів, потерпають від успіху: якщо вони приваблюють велику кількість клієнтів до свого магазину, їм слід очікувати на значне підвищення орендної плати під час переукладання договору оренди.

Як наслідок, у Китаї у традиційному секторі роздрібно́ї торгівлі набагато менше вкладали в маркетинг, обслуговування клієнтів, кадри чи логістику, ніж на Заході. Результат? Роздрібний ринок Китаю розпошений і неефективний. У США три найбільші продуктові мережі забезпечують 37% усього продажу. У Китаї на їхню частку припадає лише 7% продажу. Продаж найбільших універмагів у США становить 44% загального обсягу продажу в цьому сегменті. У Китаї? Лишень 6%.

Попри масове будівництво торгових центрів, супермаркетів і невеликих магазинів, проникнення традиційної роздрібно́ї торгівлі в Китаї, як і раніше, залишається вкрай низьким. На одну людину в Китаї припадає всього лише 0,56 кв. м торгових площ, це менше чверті відповідного показника у США.<sup>16</sup>

Китаю, швидше за все, ніколи не перекрити цей розрив. Чому? Традиційний роздріб навряд чи є зразком ефективності. Обтяжені витратами на зберігання товарів і орендною платою, традиційні магазини програють онлайн-гравцям за багатьма товарними категоріями.

Сьогодні в Китаї деякі власники магазинів занадто зайняті клієнтами в Інтернеті, щоб возитися з тими, хто в реальності забрів до їхніх залів. Багато китайських виробників взагалі обходяться без магазинів: навіщо орендувати дороге місце, відкрите для відвідування не більше половини доби, якщо на Таобао ваш магазин відкритий цілодобово без вихідних?

Природа не терпить порожнечі, і в Китаї Інтернет заповнює прогалини, що утворилися внаслідок державної власності та державного планування. Ось чому інтернет-шопінг у Китаї ще популярніший, ніж на Заході. Ось що каже Джек: «В інших країнах електронна торгівля – це спосіб робити покупки, у Китаї – це стиль життя».

Таобао проклав дорогу інтернет-торгівлі в Китаї, а Tmall розширив її ще більше. Перші клієнти Таобао були молодими шанувальниками цифрових технологій, а зараз їхні батьки, бабусі й дідусі теж купують

в Інтернеті. Разом із розширенням сукупності людей, що купують онлайн, розширювався й набір товарів. Найпопулярнішими товарами на сайтах Alibaba є взуття та одяг – від шкарпеток і футболок до суконь вартістю кілька десятків тисяч доларів. Наступного дня після найвідомішої телепередачі країни, Весняного гала-фестивалу на Центральному телебаченні Китаю, одяг, що був на знаменитостях, – або його наближені копії – вже у продажу на сайтах Alibaba. Багато магазинів розміщують фотографії людей – включно із самими торговцями – у якості моделей із широким діапазоном розмірів, щоб полегшити вибір товару онлайн. Клієнти знають, що якщо одяг їм не підійшов або має дефект, вони можуть повернути його безплатно.

Продовольчі товари – це ще одна популярна категорія, оскільки, за словами Джека, «супермаркети в Китаї були жахливими, саме тому ми піднялись на вершину». Уже понад 40% китайських споживачів купують продукти онлайн, тоді як у США – лишень 10%. За минулий рік онлайн-продаж продуктів у Китаї зріс удвічі, а офлайн-продаж – лише на 7%. Tmall торгує продовольчими товарами в понад 250 містах у всіх, крім шести із 32, континентальних провінціях Китаю, зазвичай дешевше, ніж у супермаркеті. Taobao вже пропонує доставку на наступний день охолоджених продуктів у більш ніж шістдесяті містах. Alibaba пропонує широкий асортимент імпортних продуктів харчування. У співпраці з Яблучною комісією штату Вашингтон – Alibaba виконала понад 84 тисячі індивідуальних замовлень на яблука, які були зібрані, упаковані та відвантажені клієнтам у Китаї протягом сімдесяти двох годин. Вага всіх замовлень становила 167 тонн, що еквівалентно місткості трьох літаків Boeing 747.

Молоді мами є ключовою клієнтською базою для Alibaba. Джеймс Чїу, представник голландського виробника дитячого харчування Friso, рекламованого Alibaba в День одинаків 2015 року, сказав, що для молодих мам у Китаї «електронна торгівля – не канал купівлі, а стиль життя, екосистема». Лишень у День одинаків компанія продала продуктів майже на 10 млн дол. США до 6 години ранку, це більше, ніж за весь 2014 рік.

На Таобао популярні комп'ютери, засоби комунікації та побутова електроніка, а також предмети домашнього вжитку – від фенів і мікрохвильових печей до телевізорів і пральних машин. У цих категоріях

вплив на традиційну роздрібну торгівлю відчувається особливо гостро. У День одинаків продаж побутової техніки Alibaba регулярно перевищує половину річного обсягу реалізації найбільших продавців споживчих товарів у країні. У серпні 2015 року Alibaba придбала 20% акцій ритейлера Suning за 4,6 млрд дол. США. Ця мережа продає електроніку й предмети домашнього вжитку, книжки та товари для дітей. Suning оперує понад 1600 магазинами в майже трьохстах містах. Угода з Alibaba, як частина тренду «всеканалного» продажу або «online to offline» («O2O»), означає, що, навіть якщо клієнти йдуть до Suning, просто щоб випробувати, протестувати продукт, компанія може зберегти частину доходів у разі придбання товару в Інтернеті.

Alibaba продає онлайн навіть автомобілі. Два бренди General Motors – Chevrolet та Buick – мають магазини на Tmall, пропонуючи безвідсоткові автокредити – важливий інструмент конкурентної боротьби на ринку, який для GM є найбільшим. Автомобілі популярні на розпродажах у День одинаків, оскільки покупці можуть розраховувати на отримання знижок і вигідних умов оплати. Ще одна категорія товарів – нерухомість. Багатії можуть переглядати списки цілих островів для продажу в Канаді, Фіджі або Греції.

На Таобао зустрічаються й химерні товари. Один студент університету став відомим через те, що виставив на продаж сережки у вигляді мертвих комарів – як і комахи, кожна пара унікальна. Інший постачальник набув сумнівної слави, продаючи онлайн продукти метеоризму у пляшці.

Таобао продає не лише товари, а й послуги. Художники й музиканти можуть знаходити на сайті замовлення. Велике розмаїття послуг, що пропонуються на сайті, демонструє мінливі соціальні звичаї Китаю. Молоді хлопці можуть найняти фіктивну подругу для відвідання громадських заходів або звернутися до фахівця з Таобао, щоб розірвати відносини зі справжньою дівчиною. Дружини, стурбовані зрадами чоловіків, можуть підписатись на консультативні послуги щодо методів боротьби з коханками. Зайняті молоді городяни можуть знайти на Таобао «двійників» для відвідування своїх батьків. Для подолання хронічної нестачі донорів Juhuasuan, сайт групових покупок Alibaba, колись навіть об'єднав зусилля з банками сперми в семи провінціях, щоб захопити кваліфікованих донорів, пропонуючи їм понад вісімсот доларів. Це зви-

чайна оплата в офлайн, але за допомогою сили інтернет-маркетингу протягом 48 годин вдалося залучити понад 22 тисячі чоловіків.

Товари для краси, такі як косметика та ювелірні вироби, також популярні на Таобао. Торговців ця категорія товарів приваблює, оскільки забезпечує найвищий рівень рентабельності з усіх товарів, що продаються онлайн. Сьогодні приблизно 42% засобів догляду за шкірою в Китаї продаються через Інтернет, що частково пояснюється широким асортиментом від торговців, які спромоглися обійти високе імпортне мито.

Продаж контрафактних товарів вважається найбільшим у світі незаконним видом діяльності; за деякими оцінками, він вигідніший за торгівлю наркотиками. Реалізація піратських товарів на Таобао на ранніх стадіях його існування допомогла підвищити популярність сайту. Китайські підробки часто мають таку високу якість, що навіть можуть витримати інспекцію законних виробників, оскільки виробництво таких товарів відбувається під час «додаткової зміни» на тому самому заводі, на якому виготовляються справжні товари за контрактом із власниками бренду, із використанням матеріалів, що залишилися. Як світовий виробничий цех Китай є великою частиною проблеми піратства. Та оскільки він стає найбільшою у світі споживчою базою, він також має бути частиною вирішення цієї проблеми.

Виступаючи на ярмарку для онлайн-продавців у Гуанчжоу, Джек якось<sup>17</sup> згадав цю проблему: «Чи є контрафактна продукція на Таобао? Звісно, є. Це складне суспільство. Сам Таобао не виготовляє підробок, але Таобао забезпечує певний рівень зручності для тих, хто їх виробляє. Таобао – це цифрова платформа». Потім Джек закликав торговців, які продають справжні товари на Таобао, об'єднати свої зусилля, щоб забезпечити дотримання правил і вигнати торговців підробками, додавши: «Ми стежимо за всіма з вас, хто виробляє та продає підроблені продукти. Ви будете покарані».

Але зусилля Alibaba не завжди були переконливими для власників брендів. У листопаді 2011 року, у тому ж місяці, коли Baidu був виключений зі списку, Таобао був включений до «Списку горезвісних ринків»,<sup>18</sup> опублікованому Офісом торгового представника США (Office of the United States Trade Representative), головного торговельного координатора Америки. Включення до списку горезвісних ринків не лише загро-

жувало репутації Alibaba перед торговцями, а й ускладнювало її плани щодо IPO. У відповідь компанія спрямувала свої зусилля на відсіювання з Таобао найбільших трейдерів, що торгували підробленими товарами, що, у свою чергу, призвело до формування цими трейдерами «Альянсу проти Таобао» та маршів протесту поблизу офісів Alibaba в Гонконгу. Alibaba також посилила вимоги до продавців, представлених на Tmall, збільшила обсяг застав і плату за послуги, що викликало бурхливу реакцію тисячі розгніваних торговців, які звинуватили Таобао в монопольних діях і влаштували марш протесту біля штаб-квартири в Гуанчжоу.

Щоб заспокоїти Офіс торгового представника США, Alibaba також застосувала певні інструменти лобювання,<sup>19</sup> і в грудні 2012 року Таобао було вилучено з горезвісного списку, хоча низка американських виробників програмного забезпечення, одягу та взуття продовжують домагатися впровадження санкцій проти Таобао.

У світлі постійного напруження навколо питань піратства сам по собі величезний обсяг товарів, що продаються на платформах Alibaba, означає, що компанія мусить дотримуватись тонкого балансу: з одного боку, служити інтересам споживачів і продавців, а з іншого – захищати власну репутацію. Міцний зв'язок Alibaba з покупцями та продавцями утворює друге ребро залізного трикутника: логістику.

## ПЕРЕВАГА В ЛОГІСТИЦІ

Замовлення, розміщені на сайтах Alibaba в День однаків 2015 року, згенерували 467 млн пакунків, для доставки яких знадобилося понад 1,7 млн кур'єрів і 400 тис. автомобілів. Сьогодні Китай має справжню армію кур'єрів. Пішки, на велосипедах, мопедах, вантажівках і поїздах пересуваються вони, неоспівані герої революції електронної торгівлі.

У 2014 році китайські споживачі витратили понад 32 млрд дол. США на доставку своїх покупок, річне зростання становило понад 40%. Очікується, що найближчими роками цей обсяг різко збільшуватиметься: у середньому на місяць для кожної людини в Китаї доставляється трохи менше одного пакунка.

Без налагодженої системи доставки за низькими цінами, яку забезпечують кур'єрські служби, Alibaba не була б сьогодні таким гігантом. Щоб вижити за умов жорстокої конкуренції, деякі з кур'єрських фірм запровадили розумні методики, щоб утримати витрати на низькому рівні. Наприклад, у Шанхаї кур'єри курсують човником у метро, передаючи одне одному пакунки через турнікети, щоб уникнути придбання кількох квитків.

Але жоден із цих кур'єрів не є штатним працівником Alibaba. Більшість посилок у Китаї доставляються приватними кур'єрами. У місцевостях, де

комерційні служби доставки ще не з'явилися, переважно в селах, відправлення обробляє China Post.

У 2005 році компанія Alibaba почала переговори з China Post, пропонуючи спільно працювати у сфері електронної торгівлі. Проте, як згадує стратегічний директор Цзен Мін, «над Джеком насміялися. Вони порадили йому займатися своїм власним бізнесом. Вони не вірили в експрес-доставки». У Китаї для кур'єрських компаній з'явилися ті самі можливості, які колись спонукали такі компанії, як Wells Fargo, розпочати доставку посилок і надання банківських послуг під час Каліфорнійської золотої лихоманки в середині XIX століття у відповідь на неефективність тодішньої пошти США. У Китаї золота лихоманка електронної торгівлі стимулювала розвиток понад 8 тисяч приватних кур'єрських фірм, з яких виділяються 20 великих компаній.

У провінції Чжецзян, де базується Alibaba, розміщені також найбільші кур'єрські компанії Китаю. Вони відіграють важливу роль у доставці товарів по всій країні. Понад половину ринку кур'єрської доставки в Китаї займають чотири компанії, відомі як «Три Tong, одна Da» (відповідно до їхніх назв): Shentong, Yuantong (YTO Express), Zhongtong (ZTO Express) і Yunda. Цікаво, що всі вони походять з одного міста – Тунлу, що неподалік від Ханчжоу. Понад дві третини їхнього бізнесу забезпечують Taobao та Tmall. Разом із ще двома меншими кур'єрськими компаніями їх часто називають «згряя Тунлу».

Ця згряя та компанія під назвою SF Express<sup>20</sup> відіграли важливу роль в успіху Таобао. Співзасновник ZTO Лай Цзяньфа так описав відносини між компаніями: «Логістичні компанії – це двигун. Ми є найбільшою рушійною силою швидкого розвитку Alibaba».

Разом із цими та іншими компаніями Alibaba інвестувала кошти у фірму під назвою China Smart Logistics, або Cainiao.<sup>21</sup> Об'єднані транспортні потужності п'ятнадцяти логістичних партнерів у Cainiao просто приголомшують. Разом вони опрацьовують більш ніж 30 млн пакетів на день, на них працюють понад 1,5 млн осіб у 600 містах.<sup>22</sup> Cainiao буде спеціальну інформаційну платформу, яка забезпечує зв'язок між логістичними провайдерами, складами та розподільними центрами по всій країні. Alibaba володіє 48% Cainiao, решта компанії належить «згряї Тунлу» та іншим саморобним мільярдерам із провінції Чжецзян, тож не дивно, що компанію пов'я-



зують саме з цією провінцією.<sup>23</sup> Мільярдер Шен Гоцзюнь,<sup>24</sup> що також походить із Чжецзяну, є одним із найбільших інвесторів Cainiao та був першим генеральним директором компанії. Ще один інвестор, Го Гуанчан із Fosun, найбільш відомий за кордоном своєю покупкою Club Med, також родом із провінції Чжецзян.

У момент заснування у 2013 році Cainiao оголосила про свої плани до 2020 року інвестувати понад 16 млрд дол. США в розробку мережі China Smart Logistics, що складається із трьох мереж – Peoplenet,<sup>25</sup> Groundnet<sup>26</sup> та Skynet. Cainiao не уніфікувала власність кур'єрських компаній, що входять до її складу, натомість вона інтегрувала потік даних, що проходить через них, зосередивши увагу на пакетах інформації, а не на фізичних пакунках. Ідея Cainiao в тому, що через поширення інформації про замовлення, статус доставки та зворотний зв'язок із клієнтами кожна компанія-учасник може підвищити свою ефективність і якість обслуговування, залишаючись при цьому незалежною в питаннях власності.

Інвестуючи в Cainiao, Alibaba зміцнила життєво важливі відносини з логістичними партнерами, водночас займаючись пошуком сторонніх інвесторів для фінансування розвитку самих мереж. Cainiao не володіє фізичною інфраструктурою та не наймає персонал, який здійснює доставку. Ці активи забезпечуються членами й партнерами консорціуму, що дає Alibaba змогу втілювати стратегію «полегшених активів».

Такий підхід є вирішальним для бізнесу Alibaba, оскільки його основний конкурент у галузі електронної торгівлі, JD.com,<sup>27</sup> дотримується прямо протилежної стратегії. Логотипом JD є сірий металевий пес Джой, обраний, без сумніву, для символічної гонитви за чорним котом Tmall. На відміну від Alibaba, JD інвестує безпосередньо у свою власну логістичну інфраструктуру. Сьогодні компанія має найбільші складські потужності<sup>28</sup> серед усіх фірм електронної торгівлі в Китаї, пропонуючи швидкі послуги доставки, включно з доставкою того самого дня<sup>29</sup> в 43 містах. JD.com оперує системою повного циклу, контролюючи постачання, запаси, дистрибуцію та складські системи, а її товари постачаються клієнтам кур'єрами у формі на брендovаних автомобілях.

Доходи JD сягають 11 млрд дол. США, а її частка ринку електронної торгівлі поступово зростає. Особливо сильні позиції компанія займає в най-

більших містах, таких як Пекін, і в категоріях товарів побутової техніки та електроніки.

Інвестиції Alibaba в магазин електроніки Suning, за яким компанія пильно спостерігає, ілюструють заклопотаність конкуренцією. Alibaba та JD щосили змагаються, щоб забезпечити в низці міст доставку товарів лишень за дві-три години.

Alibaba прагне побудувати абсолютно нове конкурентне ігрове поле шляхом використання інформаційних технологій, зокрема великих даних, що забезпечують здатність аналізувати та впроваджувати бізнес-рішення на основі величезних обсягів інформації, яка генерується щодня під час укладання угод на сайтах компанії. У День одинаків маршрути доставки більшості кур'єрських компаній мережі Cainiao аналізувалися та змінювалися в разі заторів на дорогах. Alibaba пояснює необхідність інвестицій в Cainiao, наголошуючи, що інакше попит на доставку посилок набагато випередив би можливості кур'єрських компаній. Це стало зрозуміло, коли після Дня одинаків – 2015 торговці великою побутовою технікою повідомили, що менш ніж 2% поставок, оброблених Cainiao, прибули до клієнтів із запізненням або були пошкоджені, тоді як в інших кур'єрських компаній цей показник становив 15%. І якщо сьогодні консорціум зазвичай генерує приблизно 30 млн пакунків на день, то, за очікуваннями Alibaba, до 2020 року цей показник перевищить 100 млн пакунків.

За оцінками, близько 30% поточних маршрутів доставки є неефективними або нерентабельними. Як і Amazon у США, компанії – учасники Cainiao також експериментують із доставкою товарів за допомогою дронів, проте завдяки високій щільності населення в Китаї, особливо у прибережних районах, це не настільки пріоритетне завдання, як у Сполучених Штатах. У 2015 році компанія УТО, один із членів «зграї Тунлу», провела триденний експеримент із доставки імбирного чаю за допомогою дронів до кількох сотень клієнтів на відстані однієї години польоту від розподільних центрів Alibaba в Пекіні, Шанхаї та Гуанчжоу. Але дрони на даний момент залишаються лише хитромудрим механізмом, а інновації в логістиці, що ведуть до скорочення часу доставки або зменшення витрат, радше будуть не революційними, а поступовими.

Хай там як, але за допомогою Cainiao компанія Alibaba зміцнила найважливіший для свого бізнесу актив: впевненість, що клієнти й продавці можуть розраховувати на вчасну доставку товарів за належною адресою.

## ПЕРЕВАГА У ФІНАНСАХ

Останнє ребро залізного трикутника – фінанси. У сфері фінансових послуг найбільш важливим активом Alibaba є Alipay, відповідь компанії на PayPal. Найпопулярніший інструмент онлайн-платежів у Китаї, Alipay обробляє понад три чверті всіх онлайн-транзакцій у Китаї, що становлять 1 трлн дол. США на рік.<sup>30</sup> Це втричі перевищує обсяг платежів PayPal і становить третину світового ринку онлайн-платежів, який оцінюється у 2,5 трлн дол. США. У пікові перші хвилини Дня одинаків 2015 року через Alipay проходило понад 85 тис. платежів за секунду.

Працюючи за моделлю умовного депонування, Alipay забезпечує довіру до всієї імперії інтернет-торгівлі Alibaba. Споживачі знають, що, коли вони платять за свої покупки через Alipay, гроші з їхніх рахунків будуть списані тільки тоді, коли вони отримають замовлений продукт і будуть задоволені ним. Тільки тоді, після попереднього заморожування суми на рахунку, Alipay вивільняє кошти для торговця. Клієнти, які купують на сайтах Alibaba, можуть повернути товари протягом семи днів після покупки, за умови, що вони не пошкоджені.

Alipay більше не належить Alibaba,<sup>31</sup> проте є найбільшим активом компанії, який контролює Джек особисто. Один з аналітиків оці-

нив Alіpay в 45 млрд дол. США. На сайти Alіbaba припадає понад третину доходів Alіpay, але інші сайти також користуються її послугами обробки онлайн-платежів. Люди користуються Alіpay для здійснення грошових переказів, поповнення рахунків мобільних телефонів і розплачуються за допомогою штрих-кодів у таких місцях, як Kentucky Fried Chicken. Двадцять відсотків усіх транзакцій Alіpay припадають на рахунки за комунальні послуги – воду, електрику й газ. За допомогою Alіpay клієнти можуть також купити квитки на поїзд, сплатити водійські штрафи або придбати страховку, що робить систему де-факто валютою цифрового Китаю. Alіpay є високоприбутковою компанією: згідно із прогнозами, за рахунок комісії із проведення платежів до 2018 року система генеруватиме 5 млрд дол. США прибутку на рік.<sup>32</sup>

Зі зростанням популярності смартфонів у Китаї, де ними користуються понад 830 млн осіб, роль Alіpay виходить далеко за межі простого інструменту оплати. Оскільки покупці зберігають на своїх рахунках грошові кошти, Alіpay стала віртуальним гаманцем більш ніж для 300 млн осіб у Китаї, що робить Alіbaba помітною фігурою на ринку фінансових послуг Китаю.

Свого часу Alіbaba скористалася з неефективності традиційної роздрібної торгівлі, а потім настала черга традиційного банкінгу. Як державні магазини приділяли мало уваги своїм клієнтам, так і китайські державні банки донедавна майже не звертали уваги на потреби фізичних осіб або малого бізнесу, які не мали жодного вибору, де розміщувати свої рахунки. Замість цього банки зосереджували увагу на державних підприємствах, чії політичні господарі були також і їхніми власними.

«Велика четвірка» державних банків – Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), Construction Bank, Bank of China та Agricultural Bank of China – контролюють близько 70% ринку. Зневажливе ставлення цих банків до своїх клієнтів спричинило появу популярних жартів, один із яких, наприклад, розшифровує абрєвіатуру ICBC як «ай цунь бу цунь», що можна перекласти з китайської як «байдуже, чи заощаджуєте ви з нами». Традиційно ці та інші державні банки виплачують дуже низькі процентні ставки, іноді нижче за рівень інфляції. Це «фінансове стримування» призвело до перекосу в економіці Китаю – переміщення багатства від споживачів до держпідприємств,

які розтринькали більшу частину цього багатства на збиткові інвестиції у стару модель Китаю.

Китайський уряд визнає необхідність проведення реформ, а також необхідність раціональнішого розподілу капіталу. Але для цього він має боротися з потужною зацікавленою силою: самим собою. Alibaba тим часом потрапила між двох вогнів. У 2013 році компанія створила онлайн-фонд взаємних інвестицій Yu'e Bao, що пропонував значно вищу прибутковість вкладів, ніж мізерні виплати банків. Фонд виявився настільки популярним, що надав застійній індустрії фінансових послуг Китаю шаленої енергетики. Назва фонду Yu'e Bao, що перекладається як «заощадження збалансовують багатство», звучить досить невинно: місце для вкладення невеликих сум. Але при відкритті фонду Alibaba не встановила жодних обмежень на суму клієнтських вкладів. Yu'e Bao не лише пропонував набагато вищі ставки – на два процентних пункти вищі за банківські, – а й дозволив клієнтам знімати гроші в будь-який час без штрафних санкцій. У результаті фізичні особи перевели до фонду десятки й сотні тисяч доларів. Банки стривожилися через відплив коштів. За рік, до лютого 2014 року Yu'e Bao<sup>33</sup> залучив понад 93 млрд дол. США від 80 млн інвесторів, тобто більше, ніж усі інші гравці китайського фінансового ринку разом узяті. Приплив коштів був настільки величезним, що лишень за десять місяців за цим показником Yu'e Bao посів четверте місце у світі, поступаючи лише таким глобальним гігантам фінансової індустрії, як Vanguard, Fidelity та J.P. Morgan.

Перед започаткуванням фонду Джек зробив незвичайний для приватного підприємця крок, розмістивши в газеті комуністичної партії «Женьмінь жибао» замітку, у якій стверджував: «Фінансова сфера потребує руйнівника, вона потребує аутсайдера, який прийшов би та здійснив трансформацію». Незабаром імперія державних банків завдала удару у відповідь, звинувачуючи менеджерів фонду Yu'e Bao в тому, що вони «вампири, які смокчуть кров банків». З березня 2014 року державні банки, які тримають на рахунках сукупно понад 100 трлн дол. США, впровадили обмеження на суми, які клієнти можуть переводити на платіжні інтернет-рахунки, відкриті у сторонніх компаніях. Згодом з'явилися й інші накладені державою обмеження. Тоді Джек розмістив у соцмережах різке повідомлення, критикуючи конкретні банки та звинувачуючи

чи їх у неготовності до ринково-орієнтованої фінансової лібералізації Китаю: «Хто виграє на ринку, а хто програє, має залежати не від монополії та влади, а від клієнтів». Невдовзі Джек видалив повідомлення, але воно широко розійшлося соцмережами. Alibaba й надалі докладала зусиль до проникнення приватного сектора у сферу фінансових послуг, зокрема надавала мікрокредити торговцям і споживачам, що укладали угоди на платформах компанії. Досі відносно новий, кредитний бізнес має перспективу за кілька років сягнути мільярдних обсягів. Пропонуючи кредити, Alibaba також збільшує «прив'язаність», або лояльність клієнтів до своїх інтернет-платформ.

Завдяки доступу до повної торговельної історії своїх клієнтів, Alibaba має набагато кращі можливості для оцінювання кредитних ризиків, ніж банки. Новостворена компанія Sesame Credit Management надає кредитні рейтинги споживачів і продавців третім особам.

Інші фінансові послуги компанії<sup>34</sup> охоплюють управління капіталом, взаємне кредитування (peer-to-peer lending) і страхування<sup>35</sup>. У 2015 році Джек запустив банк MyBank, який працює виключно в Інтернеті і взагалі не потребує відділень. MyBank планує використовувати смартфони для ідентифікації клієнтів.<sup>36</sup>

Залізний трикутник є ключовим чинником становлення Alibaba як домінуючого гравця на ринку електронної торгівлі Китаю. Проте саме харизма засновника компанії – «магія Джека» – змогла пов'язати між собою людей і капітал, які стали фундаментом цієї споруди.