

DUNCAN CLARK

# Alibaba

JAK JACK MA STWORZYŁ CHIŃSKI

# Amazon

onepress  
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Alibaba: The House That Jack Ma Built

Tłumaczenie: Krzysztof Krzyżanowski

ISBN: 978-83-283-6826-2

Alibaba. Copyright © 2016 by Duncan Clark.  
By arrangement with the author. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2021 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Fotografia na okładce: Jack Ma (Photo by VCG/VCG via Getty Images)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/alibab>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## Spis treści

Wstęp	11
<i>Rozdział 1.</i> Żelazny trójkąt	17
<i>Rozdział 2.</i> Magia Jacka	41
<i>Rozdział 3.</i> Od ucznia do nauczyciela	57
<i>Rozdział 4.</i> Nadzieja i przyjazd do Ameryki	75
<i>Rozdział 5.</i> Chiny nadciągają	91
<i>Rozdział 6.</i> Bańka i narodziny	107
<i>Rozdział 7.</i> Wsparcie od Goldmana Sachsa i SoftBanku	133
<i>Rozdział 8.</i> Pęknięcie bańki i powrót do Chin	157
<i>Rozdział 9.</i> Taobao i zwycięstwo nad eBayem, czyli ponowne narodziny	173
<i>Rozdział 10.</i> Oferta Yahoo warta miliard dolarów	213
<i>Rozdział 11.</i> Problemy towarzyszące rozwojowi	243
<i>Rozdział 12.</i> Ikona czy Ikar?	269
Podziękowania	309
Przypisy	311



## Rozdział 7.

# Wsparcie od Goldmana Sachsa i SoftBanku

*Internet przypomina piwo: [...] to, co najlepsze, jest na dnie.  
Bez bąbelków piwo byłoby pozbawione wyrazu i nikt nie chciałby go pić.*

— Jack Ma

Po pierwszym dniu obecności na giełdzie NASDAQ China.com — firma, która osiągała rocznie zaledwie 4 miliony dolarów przychodu i generowała 9 milionów dolarów strat — zamknęła sesję, osiągając wartość 1,6 miliarda dolarów. Peter Yip wprowadził do obrotu niewielką liczbę akcji, więc inwestorzy zaczęli szukać innych chińskich firm internetowych, których akcje mogliby kupić. Problem polegał na tym, że na rynku nie było takich papierów wartościowych.

Korzystając z okazji, inwestorzy venture capital i przedsiębiorcy ruszyli do działania. W Hongkongu zaczęto organizować mnóstwo spotkań dla ludzi z branży technologicznej, a świeżo upieczeni przedsiębiorcy zyskali możliwość błyskawicznego nawiązywania kontaktów z inwestorami, którzy chcieliby ich wesprzeć. Jedno z najważniejszych wydarzeń tego typu

nosiło nazwę I&I, co było skrótem od „Internet & Information Asia”. Te spotkania organizowano już wcześniej — z reguły sprowadzały się one do tego, że kilka osób zasiadło przy jednym stoliku w którymś z niewielkich barów w pobliżu Lan Kwai Fong, niedaleko głównej dzielnicy biznesowej Hongkongu. Pierwsza oferta publiczna China.com wszystko jednak zmieniła — w I&I nagle zaczęły brać udział setki zainteresowanych, a spotkania przeniosły się do pięciogwiazdkowych hoteli takich jak Ritz-Carlton, podczas gdy banki i kancelarie prawne prześcigały się w rywalizacji o możliwość zasponsorowania szampana i zakąsek. Hongkong był gotów, by organizować porozumienia, lecz rynek i przedsiębiorcy tworzący firmy znajdowali się po drugiej stronie granicy, w kontynentalnych Chinach. Wkrótce Pekin i Szanghaj zalała fala specjalistów od zawierania porozumień. Chińska bańka internetowa zaczęła oficjalnie rosnąć, a nowe dotcomy pojawiały się niczym grzyby po deszczu. Alibabę czekała zatem walka o to, by też zapewnić sobie dostęp do światła słonecznego.

## Doniesienia medialne

Zanim na miejsce dotarli inwestorzy venture capital, w Chinach pojawili się przedstawiciele zagranicznych mediów, którzy planowali opisywać rozwój internetu w Państwie Środka. Jack stał się regularnym bywalcem konferencji technologicznych i inwestycyjnych w całym kraju, a jego komentarze tak znakomicie nadawały się do cytowania, że „Los Angeles Times” nazwał go „maszyną generującą chwytliwe hasła”.

Wkrótce po pierwszej ofercie publicznej China.com w artykule anonowanym na okładce czasopisma „BusinessWeek” Jacka nazwano jednym z „władców chińskiego internetu”. Alibaba miał dopiero zacząć generować znaczące przychody, lecz „BusinessWeek” przewidywał, że inwestycje w handel elektroniczny B2B mogą zapewniać jeszcze większe zyski niż inwestowanie w tryz chińskie portale.

Trzydziestego pierwszego sierpnia 1999 r. w jednym z najważniejszych anglojęzycznych dzienników wydawanych w Hongkongu, „South China Morning Post”, ukazał się artykuł napisany przez mojego kolegę, Teda Deana<sup>1</sup>.

Ted poznał Jacka mniej więcej rok wcześniej, gdy ten jeszcze pracował w administracji państwowej. W swoim artykule Ted przewidywał, że Alibaba „może się przerodzić w globalną potęgę” w handlu elektronicznym B2B. Jack nie ukrywał swoich ambicji: „Nie chcemy być numerem jeden w Chinach. Chcemy być numerem jeden na świecie”.

W naszej niewielkiej firmie zajmującej się doradztwem inwestycyjnym często spotykaliśmy się z tego rodzaju oświadczeniami i podchodziliśmy do bańki dotcomów z pewnym cynizmem. Po przeprowadzeniu kilka dni wcześniej w Hangzhou wywiadu z Jackiem Ted powiedział mi jednak, że w tym człowieku jest coś, dzięki czemu wyróżnia się on z tłumu. Wiedziałem, że muszę go poznać.

Gdy Jack zaproponował, żebym go odwiedził, wsiałem do pociągu jadącego z Szanghaju do Hangzhou. Zarezerwowałem pokój w hotelu Shangri-La — tym samym, w którym Jack jako chłopiec spotkał po raz pierwszy Davida Morleya, szukając okazji, by szlifować swoją angielszczyznę. Kiedy już zameldowałem się w hotelu, pojechałem taksówką do mieszkania Jacka w Lakeside Gardens.

Moją uwagę od razu przykuł zaraźliwy entuzjazm Jacka oraz jego umiejętność oczarowywania rozmówców, która niewątpliwie była następstwem dorastania w domu, w którym oboje rodziców praktykowało *pingtan*, tradycyjną formę sztuki obejmującą występy komediowe.

W swoim artykule Ted zacytował Jacka, który powiedział: „Jeśli planujesz, przegrywasz. Jeśli nie planujesz, wygrywasz”. Po tym, jak przepracowałem trochę czasu w Pekinie, czyli królestwie planu pięcioletniego, spontaniczność Jacka wydała mi się czymś niebanalnym. W otoczeniu Jacka zaczęli się pojawiać zagraniczni specjaliści<sup>2</sup>, którzy sprawili, że w ciągu kilku miesięcy od założenia Alibaba zyskał międzynarodowy charakter. W kierownictwie firmy znajdowało się też wiele kobiet<sup>3</sup> — sporym osiągnięciem było również to, że kobiety stanowiły jedną trzecią grona jej założycieli firmy, co wyraźnie kontrastowało z realiami panującymi w wielu firmach z Doliny Krzemowej.

## Inwestycja Goldmana Sachsa

W tym samym czasie Joe — który niewiele wcześniej wrócił z nieudanej wyprawy do Doliny Krzemowej, gdzie wraz z Jackiem miał nadzieję znaleźć inwestorów gotowych wesprzeć Alibabę — zaczął szukać źródeł finansowania w Hongkongu. Podjął negocjacje z Transpac, funduszem z siedzibą w Singapurze; obie strony podpisały wkrótce list intencyjny, wyceniając Alibabę na 7 milionów dolarów<sup>4</sup>. Transpac upierał się jednak przy uciążliwej klauzuli<sup>5</sup>, co skłoniło Joego do wycofania się z układu.

W tej sytuacji skontaktował się z przyjaciółką pracującą w firmie Goldman Sachs. Podobnie jak Joe, Shirley Lin urodziła się na Tajwanie i zdobywała wykształcenie w Stanach Zjednoczonych. Poznali się 10 lat wcześniej, a z perspektywy Alibaby było to brzemienne w skutki wydarzenie.

Latem 2015 r. spotkałem się z Shirley w Nowym Jorku, by porozmawiać na temat zrealizowanej w 1999 r. przełomowej inwestycji Goldmana Sachsa w Alibabę. Znamy się z Shirley od 1999 r. Oboje zdobywaliśmy szlify w banku inwestycyjnym Morgan Stanley, w którym zaczynaliśmy kariery tuż po ukończeniu studiów. O ile jednak ja zostałem w tej firmie, o tyle Shirley po kilku latach przeniosła się do Goldmana Sachsa, by zacząć inwestować w azjatyckie firmy technologiczne i internetowe.

Dziesięć lat przed tym, jak Goldman Sachs zainwestował w Alibabę, Shirley i Joe spotkali się przypadkiem podczas długiego lotu z Tajpej do Nowego Jorku. „Ja wracałem na Harvard, a ona na Yale. Dostaliśmy miejsca obok siebie”. Ona zapamiętała, że Joe spędził większą część podróży z nosem w podręczniku prawa konstytucyjnego. Jemu zapadło z kolei w pamięć, że Shirley uważnie czytała „Wall Street Journal”, studiując gazetę od deski do deski. Po pewnym czasie nawiązali rozmowę, a po dyskusji na temat książek i egzaminów czekających oboje na ich uczelniach, jak powiedziała mi Shirley, dosyć szybko zaczęli wzajemnie się litować nad swoim losem.

Jack i Joe odkryli już, że liczba firm inwestycyjnych, które działały w Azji i miały spore doświadczenie na rynku technologicznym, była bardzo ograniczona. W 1999 r. Shirley inwestowała już intensywnie w chińskie firmy internetowe<sup>6</sup>, finansując w ostatecznym rozrachunku wszystkie



trzy portale. Inwestycja Goldmana Sachsa w portale Sina i NetEase miała bezpośredni charakter, w przypadku Sohu należało raczej mówić o pośrednim zaangażowaniu<sup>7</sup>.

Goldman Sachs zapewniał Shirley i jej zespołowi mnóstwo swobody, o ile tylko inwestycje opiewały na kwoty poniżej 5 milionów dolarów. Z perspektywy całej firmy było to tyle co nic, jeśli wziąć pod uwagę, że w latach 1995 – 2000 jednostka zajmująca się głównymi obszarami inwestycyjnymi wpompowała w firmy technologiczne miliard dolarów — a jedna czwarta tej kwoty trafiła do przedsiębiorstw, które miały swoje siedziby w Azji.

Ze względu na niewielką dostępność funduszy w Azji Shirley była zasypana prośbami o inwestycje wysyłanymi przez kolegów z Harvardu i innych znajomych próbujących dołączyć do grona zbijającego fortuny na firmach internetowych. Jakość biznesplanów była dosyć marna, często tworzone je metodą „kopiuj-wklej”. Shirley wraz z zespołem pracowała bez wytchnienia, przekopując się przez dokumenty informacyjne. Jak sama szacuje, inwestowała ostatecznie w mniej niż jedną na tysiąc firm, które się do niej zgłaszały.

Chociaż najłatwiejszym wyjściem z sytuacji byłoby inwestowanie w firmy dysponujące przynajmniej jednym oczywistym atutem — założycielami zaliczającym się do grona znajomych z uczelni lub przyjaciół — w przypadku chińskiej branży związanej z internetem Shirley zdecydowanie wolała szukać lokalnych talentów. „Naprawdę uważałam, że żeby inwestować w Chinach, trzeba znać lokalny rynek”.

Poznawanie chińskiego środowiska startupów wiązało się jednakowoż z różnymi trudnościami. Przemierzając nieutwardzone drogi, którymi można było dotrzeć do prowincjonalnych miasteczek, Shirley czuła się bardziej jak pracownik Azjatyckiego Banku Rozwoju, a nie jak bankier inwestycyjny. Zdarzały się też sytuacje, w których nie traktowano jej poważnie: „Chociaż znajdowaliśmy się w siedzibie Goldmana, Chińczycy nie wiedzieli, kim jesteśmy. Pytali: »Czy nazywa się pani Goldman? Czy jest pani żoną właściciela tej firmy?«. Sądzieli, że Goldman i Sachs to dwie osoby, które są właścicielami firmy, a ja muszę być żoną jednego z nich”.

Gdy więc Joe Tsai skontaktował się z nią, wspominając o startapie lokalnego przedsiębiorcy z Hangzhou, okazała zainteresowanie — zwłaszcza że Joe sam planował związać się z tą firmą. Pod koniec września 1999 r. Shirley postanowiła polecieć z Hongkongu do Hangzhou na spotkanie z Jackiem.

Później powiedziała mi, że Jack okazał się „tak lokalnym przedsiębiorcą, jak to tylko możliwe”.

„Udałam się do mieszkania, w którym wszyscy pracowali po dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu [...]. Lokum wypełniał nieprzyjemny zapach. Pomysły Jacka nie były szczególnie oryginalne — podobne inicjatywy były już realizowane w innych krajach. On dokładał jednak wszelkich starań, by zadziałały one również w Chinach. Byłam poruszona tym, co zobaczyłam”.

Shirley zareagowała podobnie jak wcześniej Joe: największe wrażenie zrobiła na niej nie sama firma, lecz związany z nią zespół. To był prawdziwy powód, dla którego postanowiła zainwestować w Alibabę. Kim byli ci ludzie? Jak przedstawiała się ich historia? Ponieważ znała Joego, dysponowała już odpowiedzią na jedno z tych pytań. Możliwość zobaczenia Jacka i jego zespołu w akcji pozwoliła jej uporać się z drugim pytaniem. „Tak naprawdę najważniejszy był Jack i jego ludzie”. Shirley mówiła później, że była pod wrażeniem tego, jak ciężko pracowała żona Jacka, Cathy. Wspominała, że oboje z Jackiem harowali niczym „rewolucyjni towarzysze broni”.

Z Alibabą kontaktowali się też inni inwestorzy, lecz Shirley wiedziała, że wsparcie firmy Goldman Sachs całkowicie odmieniłoby położenie nieznanego chińskiego startupu. Omawiali tę inwestycję, popijając herbatę. Shirley powiedziała Jackowi i Joemu, że jeśli Goldman Sachs zainwestuje w Alibabę, ona osobiście dopilnuje, by świat usłyszał o tej firmie. W sytuacji, w której rywale B2B w rodzaju MeetChina byli gotowi podjąć rywalizację i zabiegali o fundusze, oferta okazała się zbyt kusząca, by ją odrzucić. Shirley wynegocjowała przejęcie większości udziałów w Alibabie w zamian za 5 milionów dolarów. Wkrótce wróciła do Hongkongu, gdzie jej koledzy, Paul Yang i Oliver Weisberg<sup>8</sup>, przygotowali list intencyjny dotyczący tej inwestycji.

W następny weekend Shirley odpoczywała razem z rodziną na plaży nad Repulse Bay w południowej części wyspy Hongkong, gdy odezwał się jej telefon komórkowy. Dzwonił Jack. Bardzo chciał dobić targu, lecz prosił Shirley, by zostawiła mu więcej udziałów. Tłumaczył, że jeśli Goldman Sachs zostanie większościowym udziałowcem w jego firmie, nie będzie się już czuł prawdziwym przedsiębiorcą. Jack powiedział, że włożył w to przedsięwzięcie wszystko, co miał. „To moje życie”, oznajmił. Shirley zapytała: „Co masz na myśli, mówiąc, że to twoje życie? Przecież dopiero rozpoczęliście działalność”. Jack wyjaśnił: „To już moja trzecia firma”. Ostatecznie zdołał przekonać rozmówczynię. List intencyjny był już przygotowany, lecz wartości liczbowe zostały umieszczone w nawiasach, więc łatwo było je zmienić. Goldman Sachs miał zainwestować 5 milionów dolarów i otrzymać 500 tysięcy udziałów (przejmując tym samym połowę firmy), a zarazem zachować prawo weta wobec kluczowych decyzji.

Shirley zaakceptowała te warunki, ale nim zdążyła dokończyć rozmowę z Jackiem, przypadkowo upuściła telefon komórkowy, który z pluskiem wylądował w wodzie. „A niech to”, pomyślała. „Zdaje się, że właśnie straciłam 5 milionów dolarów”.

Jack zdołał pozyskać wsparcie dużego inwestora, co okazało się kluczowym wydarzeniem w historii Alibaby, aczkolwiek później żałował sprzedaży tak dużej części udziałów — 50 procent — których nie był już w stanie odzyskać. Tak naprawdę nie miał zbyt wielkiego wyboru. Był nieznanym przedsiębiorcą, który założył firmę w prowincjonalnym mieście w Chinach i negocjował z ogromną, globalną instytucją finansową. Ponieważ jednak już wcześniej oddał sporą część udziałów w firmie współzałożycielom, a teraz kontrolę nad połową firmy przejmowali inwestorzy, zostało mu ostatecznie dużo mniej udziałów niż wielu innym przedsiębiorcom zakładającym firmy. Jack żartował później (choć mówił pół żartem, pół serio), że był to „najgorszy układ, jaki kiedykolwiek zawarł”.

Gdy Shirley przedstawiła umowę komitetowi inwestycyjnemu, który nadzorował wszystkie inwestycje funduszu, pojawiły się niespodziewane problemy. Komitet odrzucił propozycję układu. Gdyby Goldman Sachs zainwestował całe 5 milionów dolarów, fundusz musiałby zyskać aprobatę ze strony swoich inwestorów. „Zmniejsz wartość inwestycji”, zaproponowali

jej członkowie komitetu. W tej sytuacji Shirley ograniczyła udział Goldmana Sachsa w Alibabie do 33 procent. Teraz musiała szybko znaleźć chętnych na pozostałe 17 procent udziałów.

Dziś myśl o potrzebie szybkiego znalezienia nabywców gotowych zapłacić 1,7 miliona dolarów za 17 procent udziałów w Alibabie — firmie wartej aktualnie dziesiątki miliardów dolarów — wydaje się śmieszna. Jednym z inwestorów, których Shirley przekonała ostatecznie do związania się z Alibabą, był Thomas Ng z Venture TDF, który latem spotkał Jacka i Joego w Palo Alto, a teraz wyłożył pół miliona dolarów. Następne pół miliona zaoferowała firma Fidelity Growth Partners Asia. Joe już wcześniej poinformował swojego pracodawcę, że ma zamiar zaangażować się w działalność chińskiego startupu. Gdy powiedział swojemu szefowi, Galeazzo Scarampiemu, że znalazł inwestorów i ma zamiar odejść z firmy, by podjąć pracę w Alibabie, Investor AB również dołączył się do tej inwestycji. Transpac wykupił resztę puli udziałów wartej 1,7 miliona dolarów i towarzyszącej inwestycji Goldmana Sachsa, która opiewała na 3,3 miliona dolarów.

Część spośród tych inwestorów, w tym Venture TDF i Fidelity, zachowała swoje udziały aż do pierwszej oferty publicznej Alibaby w 2014 r., zarabiając w ten sposób miliardy dolarów.

Gdy runda inwestycyjna, której liderem był Goldman Sachs, doczekała się 27 października 1999 r. finalizacji, cały ten proces tylko umocnił autorytet Joego jako człowieka będącego prawą ręką Jacka.

Warta 5 milionów dolarów runda inwestycyjna była dla Alibaby początkiem przygody z gromadzeniem funduszy, aczkolwiek ta kwota była nader skromna w porównaniu z łupami trzech chińskich portali, obleganych przez entuzjastycznych inwestorów, którzy obserwowali przyprawiające o zawrót głowy wzrosty na giełdzie NASDAQ. Wartość notowanych tam spółek wzrosła w ciągu 8 miesięcy o 80 procent, sięgając na początku 2000 r. 6,7 biliona dolarów.

Wszystkie oczy zwrócone były w stronę firm, które pozycjonowały się jako chińskie odpowiedniki Yahoo; inwestorzy pilnie śledzili też poczynania samego Yahoo w Chinach. We wrześniu 1999 r. Yahoo, wyceniane wówczas na 36 miliardów dolarów, ogłosiło nawiązanie współpracy

z firmą Founder, w owym czasie największym lokalnym producentem komputerów klasy PC. To oznaczało, że Yahoo skupi się na Chinach kontynentalnych<sup>9</sup>. W tym samym czasie Sohu, Sina i NetEase zintensyfikowały swoje wysiłki związane z pozyskiwaniem inwestorów.

Sina zebrała najwięcej funduszy — można tu wymienić 60 milionów dolarów pozyskane w listopadzie 1999 r. od różnych inwestorów, takich jak chociażby Goldman Sachs i SoftBank. Dzięki temu znalazła się na pierwszym polu startowym przed wyścigiem związanym z organizowaniem pierwszej oferty publicznej w Stanach Zjednoczonych. Sohu zebrało 30 milionów dolarów, a założyciel firmy, Charles Zhang, opisał panujące wówczas nastroje następującymi słowami: „To gra polegająca na wydawaniu pieniędzy — kluczową kwestią jest to, jak szybko potrafisz je wydawać”. Nawet William Ding z NetEase’a ustąpił, gromadząc podczas dwóch rund 20 milionów dolarów od inwestorów, wśród których znalazł się też Goldman Sachs. Założyciel NetEase’a nie krył jednak swojej frustracji tym, że teraz „ludzie nigdy nie pytają o twoje nowe produkty [...]”. Pytają tylko: »Kiedy planujecie pierwszą ofertę publiczną?«.

Siódmego października Alibaba podjął próbę przyciągnięcia zainteresowania inwestorów, organizując w Hongkongu konferencję prasową, podczas której poinformowano o stworzeniu nowej wersji witryny firmy. Ujawniono również, że spółka rozważa pierwszą ofertę publiczną w Stanach Zjednoczonych lub na drugim parkiecie, który planowała uruchomić Giełda Papierów Wartościowych w Hongkongu, a więc na rynku Growth Enterprise Market.

Wykorzystując ekscytację dającą o sobie znać w Hongkongu, Alibaba ogłosił również, że przeniesie tam z Hangzhou swoją siedzibę. Jack spędzał większość czasu w Hongkongu, pracując z Joem i nowymi pracownikami firmy w pomieszczeniu konferencyjnym w biurze Goldmana Sachsa. Trudno było sobie wyobrazić, by nowa siedziba firmy, która znajdowała się na najwyższym piętrze lśniącego wieżowca Citibank Plaza i zapewniała niesamowity widok na Zatokę Wiktorii, mogła w większym stopniu kontrastować ze skromnym mieszkaniem na pierwszym piętrze w Lakeside Gardens w Hangzhou.

W ramach wspierania najnowszego nabytku w portfelu banku inwestycyjnego Goldman Sachs Shirley Lin udzieliła przedstawicielom mediów z Hongkongu szeregu wywiadów, odwiedzała nawet lokalne stacje telewizyjne, opowiadając o Alibabie. „Mój kantoński był tak kiepski, że musieli puszczać moje wypowiedzi z napisami”, wspominała potem.

Gdy Goldman Sachs przeniósł swoją siedzibę w jeszcze bardziej efektowne miejsce, urządając biuro na najwyższym piętrze nowiułtkiego Cheung Kong Center należącego do miliardera Li Ka-shinga, Alibaba podpisał umowę najmu własnej, imponującej (i drogiej) przestrzeni biurowej. Był to pierwszy większy wydatek z puli 5 milionów dolarów, które trafiły na konto firmy. Alibaba mógł teraz przejść do czynów.

Cel firmy był prosty: stać się w Chinach czołową witryną generującą leady w handlu business-to-business. By skuteczniej dopasowywać do siebie nabywców i sprzedawców, Alibaba podzielił ogłoszenia swoich użytkowników na 27 kategorii branżowych, takich jak „odzież i moda”, „urządzenia elektroniczne i elektryczne” czy „artykuły przemysłowe”. Po darmowej rejestracji użytkownicy mogli włączyć powiadomienia o okazjach, a także przeszukiwać oferty sprzedaży lub kupna w obrębie danej kategorii albo obszaru geograficznego. W październiku 1999 r. Alibaba miał już ponad 40 tysięcy użytkowników. Teraz witryna potrzebowała jednak przyciągnąć zdecydowanie większą liczbę użytkowników, zachowując zarazem dotychczasową jakość wiadomości publikowanych na jego wirtualnej tablicy ogłoszeniowej.

Większość sprzedawców obecnych na stronie internetowej Alibaby stanowiły chińskie firmy eksportowe lub handlowe — nie brakowało wśród nich przedsiębiorstw kierowanych przez biznesmenów z prowincji Zhejiang. Internet wciąż był dla sporej części z nich nowością, ale owe firmy szybko stały się lojalnymi użytkownikami serwisu Alibaba.com. Wiele spośród tych firm działało na zbyt małą skalę (lub kierujące nimi osoby nie dysponowały niezbędnymi znajomościami), by móc podjąć sprzedaż za pośrednictwem państwowych przedsiębiorstw handlowych, niektóre znajdowały się również w odległych miejscach, co sprawiało, że wyjazdy na imprezy branżowe w rodzaju Targów Kantońskich były dla

nich zbyt kosztowne. Ponieważ Jack dorastał wśród tych przedsiębiorców i pracował z nimi wcześniej, gdy byli oni klientami Hope Translation i China Pages, świetnie wiedział, czego potrzebują małe firmy: „Większość MŚP [małych i średnich przedsiębiorstw] wykazuje się w swoich działaniach ogromną zmiennością. Dziś mogą sprzedawać T-shirty, jutro natomiast będą handlować chemikaliami”.

By przyciągnąć kupujących, Alibaba musiał zapewnić wierne tłumaczenie ofert sprzedawców na angielski. Firma zaczęła więc zatrudniać posługujących się tym językiem uzdolnionych absolwentów uczelni wyższych w Hangzhou, którzy mieli dbać o to, by ogłoszenia były kompletne, zrozumiałe i odpowiednio skategoryzowane. Jack zrobił też użytek ze swoich kontaktów w Ministerstwie Handlu Zagranicznego i Współpracy Gospodarczej w Pekinie i zatrudnił specjalistów od handlu, których zadaniem było zwiększenie atrakcyjności witryny w oczach zagranicznych klientów.

Publikowanie wpisów na stronie było darmowe zarówno dla sprzedających, jak i kupujących — była to główna zasada, której Jack trzymał się przez całą swoją karierę. Jego podejście „jeśli zbudujesz coś takiego, oni sami przyjdą” pomogło mu wyprzedzić wszystkich rywali. Jack uznał, że jeśli odwiedzający witrynę Alibaba.com znajdą dzięki niej nowych nabywców, będą jej okazywać coraz większą lojalność.

O ile jednak darmowość była fantastyczną cechą z perspektywy użytkowników, stanowiła zarazem wymagający model biznesowy. Alibaba był też wrażliwy na wszelkie przerwy w gorączkowym pompowaniu pieniędzy w firmy internetowe. Co więcej, gdy ruch w witrynie firmy gwałtownie wzrósł, ogromnym wyzwaniem okazało się dbanie o jakość publikowanych ogłoszeń. Gdyby Alibaba nie wykazał się ostrożnością, mogłoby się okazać, że nie podoła sytuacji. Kolejnym wyzwaniem była coraz bardziej zaciekle rywalizacja o uzdolnionych pracowników. W okresie bańki internetowej wykwalifikowana kadra nieustannie przenosiła się do konkurencyjnych przedsiębiorstw lub robiła użytek z coraz większej puli dostępnych środków i próbowała szczęścia, zakładając własne startupy. Płace najlepszych pracowników zaczęły gwałtownie rosnać — ta prawidłowość dotyczyła też programistów, projektantów stron internetowych

oraz menedżerów projektów, którzy byli potrzebni Alibabie do rozbudowywania oferty.

Jeśli chodzi o te kwestie, Alibaba dysponował jednak dwoma znaczącymi atutami: jednym była specyfika Hangzhou, a drugim był sam Jack Ma. W przeciwieństwie do Pekinu i Szanghaju, gdzie rotacja wykwalifikowanego personelu spędzała przedsiębiorcom sen z powiek, Hangzhou dysponowało ogromną rzeszą absolwentów szkół wyższych i bardzo niewielką liczbą lokalnych pracodawców. Co więcej, Alibaba czerpał korzyści ze względnej izolacji geograficznej Hangzhou. W tym miejscu nie było tak naprawdę żadnych rywali, którzy byłiby gotowi podkupywać pracowników Jacka. W mieście działało kilka innych firm technologicznych, chociażby UTStarcom czy Eastcom, ale w okresie bańki dotcomów szybko przyczepiono im etykietę „starej gwardii”. Na korzyść Alibaby przemawiała też odległość dzieląca Hangzhou od Szanghaju — wówczas były to mniej więcej dwie godziny drogi. Dla młodych, utalentowanych inżynierów z Hangzhou, którzy chcieli pracować w szybko rozwijającej się firmie internetowej, najlepszym wyborem był właśnie Alibaba.

To pomagało również ograniczyć koszty. Jeśli wziąć pod uwagę, ile trzeba było zapłacić inżynierowi w Pekinie lub Szanghaju, Alibaba mógł zatrudnić za te pieniądze dwóch takich pracowników. Porównanie z Doliną Krzemową robiło jeszcze większe wrażenie — jak ujął to Jack: „Żeby zadowolić jednego programistę [w Dolinie Krzemowej], trzeba wydać od 50 do 100 tysięcy dolarów. Za te pieniądze mogę zatrudnić w Chinach dziesięć bardzo inteligentnych osób i sprawić, że będą one naprawdę zadowolone”.

Ponieważ Hangzhou zaliczało się do drugiej kategorii miast, niższe były tam także ceny nieruchomości. Gdy Alibaba przeniósł się na początku 2000 r. do biura o powierzchni 18,5 tysiąca metrów kwadratowych, rachunek za wynajem wynosił zaledwie 80 tysięcy dolarów rocznie, a więc ułamek tego, co trzeba byłoby zapłacić za podobny obiekt w Pekinie lub w Szanghaju. Jackowi odpowiadała też spora odległość dzieląca Hangzhou od Pekinu: „Chociaż infrastruktura nie jest tu tak dobra jak w Szanghaju, lepiej być jak najdalej od władz centralnych”.



## Ludzie z Ali

Budując zespół, Jack wolał zatrudniać osoby plasujące się jeden lub dwa poziomy poniżej najlepszych absolwentów takiej czy innej uczelni. Jak sam tłumaczył, osoby, które na studiach zaliczały się do elity, szybko zaczynały się borykać z frustracją po napotkaniu trudności w prawdziwym życiu. Dla tych, którzy dołączyli do firmy, praca w Alibabie nie była wcale łatwą. Płace były niskie — pierwsi pracownicy zarabiali zaledwie 50 dolarów miesięcznie. Harowali po siedem dni w tygodniu, często po 16 godzin dziennie. Jack wymagał nawet, by znaleźli sobie lokum pozwalające dotrzeć do biura w mniej niż 10 minut, dzięki czemu nie marnowaliby cennego czasu na dojazdy do pracy.

Od samego początku w Alibabie dominowała etyka pracy przypominająca rozwiązania znane z Doliny Krzemowej: każdy pracownik otrzymywał opcje na akcje firmy, a w ciągu czteroletniego okresu zyskiwał prawo ich realizacji. Coś takiego wciąż jest rzadkością w Chinach, gdzie tradycyjny model w firmach prywatnych sprowadza się do tego, że szef rządzi przedsiębiorstwem niczym cesarz i traktuje pracowników jako coś, co można łatwo wymienić, natomiast o wysokości wynagrodzeń decyduje jego widzimisię.

W miarę jak witryna Alibaba.com zyskiwała na popularności — do czego przyczyniał się fakt, że serwis oferował swoje usługi za darmo — zespół z Hangzhou zaczął borykać się z trudnościami w radzeniu sobie z coraz większą liczbą otrzymywanych e-maili. Grupa zajmująca się obsługą klienta niekiedy występowała w roli darmowej pomocy technicznej dla klientów, odpowiadając na pytania typu jak zresetować komputer. Trzymając się jednak zasady „klienci są najważniejsi”, Alibaba dbał o to, by odpisywać na każdy e-mail w ciągu dwóch godzin.

Jak wspominał później współzałożyciel firmy, Simon Xie, Jack potrafił zmotywować zespół do pełnej koncentracji, będąc „uosobieniem panującej tam kultury, a zarazem jej zaczątkiem”. Witiał nowych pracowników otrzeźwiająjącym przesłaniem, które stanowiło równocześnie obietnicę<sup>10</sup>: „Dzisiejszy dzień jest bezwzględny, jutro będzie jeszcze okrutniejsze, natomiast pojutrze okaże się pięknym dniem. Sęk w tym, że większość ludzi

umrze jutro wieczorem i nie zdoła zobaczyć pojutrze promieni słonecznych. Aliren<sup>11</sup> muszą ujrzyć pojutrze słońce”.

Znaczący wkład w kształtowanie kultury organizacyjnej Alibaby oraz procesu rekrutacyjnego miała również Lucy Peng, współzałożycielka firmy, pierwsza kadrowa i późniejsza dyrektorka zasobów ludzkich. Gdy Harvard Business School przygotowywała w 2000 r. studium przypadku dotyczące Alibaby, Lucy stwierdziła, że „pracownicy Alibaby nie muszą mieć doświadczenia. Potrzebują natomiast wykazywać się dobrym zdrowiem, dobrym sercem i dobrą głową”.

W miarę zwiększania się liczby użytkowników witryny Alibaby firmy w Chinach zaczęły wykorzystywać tę stronę do nawiązywania kontaktu nie tylko ze światem zewnętrznym, ale również z innymi podobnymi do siebie przedsiębiorstwami, co doprowadziło do uruchomienia chińskojęzycznej platformy handlowej<sup>12</sup> dla chińskich hurtowników szukających odbiorców w Państwie Środka.

Patrząc jednak z drugiej strony, Alibaba wciąż napotykał trudności związane z przekonywaniem sprzedawców do idei handlu elektronicznego. Niektórzy narzekali na wysokie koszty zakupu komputerów, innym brakowało pracowników, którzy w wystarczającym stopniu rozumieliby zagadnienia IT. Jeszcze większą przeszkodą był wszechobecny brak zaufania. Sprzedawcy obawiali się, że klienci, których nie mogli spotkać na żywo, nie zapłacą za zamówione towary. Zagraniczni nabywcy martwili się z kolei, że otrzymają podrabiane lub wadliwe produkty — albo że przesyłka z ich zamówieniem nigdy do nich nie dotrze.

Alibaba nie był w stanie machnąć magiczną różdżką i wyeliminować w mgnieniu oka tych zagrożeń, co Jack podkreślał zresztą w wypowiedziach dla mediów: „Jesteśmy tylko platformą pozwalającą nawiązywać kontakty osobom prowadzącym działalność biznesową, ale nie bierzemy na siebie odpowiedzialności prawnej”. Alibaba pozostawał tablicą ogłoszeniową dla firm. Inni, na przykład MeetChina, mówili otwarcie o swoich planach ekspansji na obszary takie jak analiza rynku, weryfikacja wiarygodności sprzedawców, kontrola jakości, wysyłka zamówień, ubezpieczanie transakcji oraz obsługa płatności.

Jack utrzymywał, że na to wszystko jest jeszcze za wcześnie: „Małe i średnie przedsiębiorstwa nie ufają na razie transakcjom internetowym. Uważamy również, że istniejący system bankowy jest z perspektywy małych firm wystarczająco dobry. Dopóki nasi użytkownicy będą przekonani, że cały proces jest nieskomplikowany, będą woleli realizować swoje transakcje w tradycyjny sposób, poza internetem”.

Alibaba miał problemy ze zdefiniowaniem własnej tożsamości w sposób, który byłby zrozumiały dla inwestorów. „Tak naprawdę nie mamy jeszcze jasno zdefiniowanego modelu biznesowego”, przyznał Jack. „Jeśli stwierdzisz, że Yahoo jest wyszukiwarką, Amazon księgarnią, eBay portalem aukcyjnym, wyjdzie na to, że Alibaba jest elektronicznym rynkiem. Modele Yahoo i Amazona nie są doskonałe, a my wciąż próbujemy ustalić, co będzie najlepsze”.

Pieniądze pozyskane od Goldmana Sachsa na pewno pomogły przedsiębiorstwu Jacka, choć dążenie do tego, by ogłoszenia publikowane w witrynie Alibaby były darmowe, oznaczało, że firma już wkrótce będzie musiała zgromadzić więcej kapitału. Ta kwestia stała się jeszcze bardziej nagląca wraz z otwarciem nowego biura w Hongkongu i kolejnej placówki w Szanghaju, która zgodnie z deklaracją przedsiębiorstwa miała się stać jego główną siedzibą w Chinach. By zwiększyć liczbę klientów, Alibaba zaczął organizować w hotelowych salach balowych spotkania dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw, sadzając ich przy stolikach w taki sposób, by ułatwiać nawiązywanie kontaktów osobom reprezentującym firmy działające w podobnych branżach.

Pomimo błyskawicznego tempa rozwoju w okresie bańki internetowej i coraz wyraźniejszego przeświadczenia, że owa bańka wkrótce pęknie, Jack rzadko kiedy okazywał niepokój. Pod koniec 1999 r. i na początku 2000 r. odwiedziłem kilka razy Hangzhou i byłem świadkiem, jak Alibaba wyniósł się z mieszkania w Lakeside Gardens i zajmował coraz to większe biura.

Nigdy nie spotkałem się z sytuacją, w której coś wytrąciłoby Jacka z równowagi — nie stracił panowania nad sobą nawet wtedy, gdy parkując przed restauracją, do której zaprosił mnie na lunch, zarysował o betonowy słupek błotnik w swoim samochodzie. Moje wizyty w Hangzhou

zawsze były przyjemne, a spędzanie czasu w towarzystwie Jacka niezmiennie sprawiało mi mnóstwo frajdy. Podobnie jak podczas wielu wcześniejszych i późniejszych przyjazdów do tego miasta, miałem okazję podziwiać lokalne atrakcje. W trakcie jednej z moich wizyt żona Jacka, Cathy, wybrała się ze mną na zwiedzanie słynnych plantacji herbaty Long Jing (Smocze Źródło) — przy okazji mogłem się przejść po pobliskim bambusowym lesie, co po pobycie w Pekinie pozwoliło mi (całkiem dosłownie) odetchnąć świeżym powietrzem.

Jack spędzał w tym okresie większość czasu poza Hangzhou, przemawiając na konferencjach branżowych i spotkaniach dla inwestorów. W styczniu 2000 r. obaj zostaliśmy poproszeni o wygłoszenie prelekcji na konferencji zorganizowanej przez studentów na Harvardzie<sup>13</sup>. Spotkałem się z Jackiem przed konferencją, a gdy przechadzaliśmy się oblodzonym chodnikiem wzdłuż brzegu rzeki Charles, zauważyłem, że jedna z towarzyszących mu osób wszystko filmuje. Później odkryłem, że w istocie zajmowała się tym od lat.

Na konferencji prelekcje wygłaszało wielu innych chińskich przedsiębiorców związanych z internetem — większość miała zdecydowanie lepsze wykształcenie od Jacka. Niektórzy z tego grona niedawno wrócili do Chin, tak jak związany z firmą EachNet Shao Yibo, który wcześniej studiował na Harvardzie. Jednym z prelegentów był też Peter Yip z China.com.

Niezależnie od tego faktu to Jack został szybko gwiazdą konferencji — zwłaszcza po tym, jak wyznał słuchaczom, że nie ma pojęcia, jak przedstawia się model biznesowy Alibaby, a następnie dodał: „Mimo to przekonałem Goldmana Sachsa do zainwestowania w moją firmę!”.

Jack rozkoszował się uwagą, jaką otaczano go na Harvardzie, frajdę sprawiał mu również przydomek „Szalony Jack”, jaki nadało mu niewiele później czasopismo „Time”. Czerpał przyjemność zwłaszcza z mówienia o tym, w jaki sposób zdołał odmienić swój los — chociaż kiedyś nie został przyjęty na Harvard<sup>14</sup>, teraz poproszono go, by wygłosił tam prelekcję. „Nie edukowałem się na Harvardzie [...]. Wybrałem się na Harvard, żeby edukować innych”.

Jack zawsze wypowiadał się lekceważąco na temat uczelni biznesowych. „Nie ma potrzeby robienia studiów MBA. Większość osób, które je kończą, nie jest zbyt użyteczna [...]. Ta sytuacja zmienia się, jeśli absolwenci studiów MBA zapomną o tym, czego się tam nauczyli — wtedy okażą się przydatni. Wszystko dlatego, że uczelnie przekazują wiedzę, podczas gdy zakładanie firm wymaga mądrości. Mądrość zdobywa się dzięki doświadczeniu. Wiedzę można sobie zapewnić poprzez ciężką pracę”.

## Inwestycja SoftBanku

Jednym z powodów, dla których Jack odczuwał na Harvardzie taką euforię, było to, że już wkrótce miał ogłosić kolejne przełomowe wydarzenie w historii Alibaby: wartą 20 milionów dolarów inwestycję ze strony japońskiego SoftBanku.

Dzięki tej (i kolejnej) inwestycji SoftBank stał się największym udziałowcem Alibaby. Umowa została zaaranżowana przez innego udziałowca Alibaby, bank inwestycyjny Goldman Sachs. SoftBank szukał właśnie ciekawych okazji związanych z inwestowaniem w chiński sektor technologiczny, gdy Mark Schwartz, ówczesny prezes japońskiego oddziału Goldmana Sachsa, wspomniał Masayoshiemu Sonowi, założycielowi SoftBanku, o rozrastającym się portfelu inwestycji jego firmy w chińskie przedsiębiorstwa technologiczne.

W październiku 1999 r. Jack był jednym z kilku przedsiębiorców, którzy reprezentowali chińskie startupy i zostali zaproszeni na krótkie spotkanie z japońskim miliarderem, Masayoshim Sonem; wszystkie te rozmowy zaaranżował Chauncey Shey, prezes SoftBank China Venture Capital. Panowie spotkali się w Pekinie, w budynku Fuhua Mansion, który najlepiej będzie określić mianem „snu pijanego cukiernika”. Rozmowy zakończyły się jednak sukcesem, a spotkanie stało się początkiem trwałego partnerstwa, dzięki któremu Son miał zostać najbogatszym człowiekiem w Japonii. Wsparcie, jakie zapewnił on Jackowi zaledwie kilka miesięcy przed pęknięciem bańki internetowej, odmieniło losy Alibaby.

## Masayoshi Son

Masayoshi Son, dla przyjaciół „Masa”, jest pod kilkoma względami podobny do Jacka: obaj są niscy i słyną z ogromnych ambicji.

Son dorastał w jeszcze trudniejszych warunkach niż Jack. Urodzony na najdalej wysuniętej na południe wyspie Japonii, Kiusiu, mieszkał wraz z rodziną w chałupie, która nie miała nawet oficjalnego adresu. Jego ojciec hodował świnię i dorabiał, pędząc bimber. Son był prześladowany ze względu na swoje koreańskie korzenie, został też zmuszony do przyjęcia japońskiego nazwiska, Yasumoto. W wieku 16 lat wyemigrował do północnej Kalifornii w poszukiwaniu lepszej przyszłości. Mieszkając u przyjaciół i krewnych, uczęszczał do Serramonte High School w Daly City, na południowych obrzeżach San Francisco. Później dostał się na Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley, gdzie zaczął swoją karierę przedsiębiorcy. Jego najbardziej udanym przedsięwzięciem było zbudowanie sterowanego głosem translatora, oferowanego potem w sklepach działających przy lotniskach. Son zaprojektował i stworzył tę technologię, a później sprzedał licencję na korzystanie z tego rozwiązania firmie Sharp Electronics, inkasując pół miliona dolarów. W trakcie pobytu w Stanach Zjednoczonych zaczął też importować wczesne wersje konsol pozwalających pograć w Pac-Mana czy Space Invaders — urządzenia te zdobywały wówczas popularność, a Son wynajmował je lokalnym barom i restauracjom, w tym Yoshi’s, barowi sushi z północnej części Berkeley (dziś jest to jeden z najbardziej znanych klubów jazzowych aglomeracji San Francisco). Podczas pobytu w Berkeley poznał też i zatrudnił Lu Honglianga, którego firma, Unitech Industries (przemianowana w 1994 r. na Unitech Telecom), stała się później częścią przedsiębiorstwa technologicznego UTStarcom, a więc działającej w Hangzhou firmy, w którą SoftBank zainwestował w 1995 r.

Po powrocie do Japonii na początku lat 80. Son założył firmę zajmującą się sprzedażą oprogramowania. W trakcie imprezy inauguracyjnej całego przedsięwzięcia zrobił coś, co przywodziło na myśl niepoohamowany optymizm Jacka: stanął na kartonowym pudle po czym obiecał swoim pracownikom (wówczas były to zaledwie dwie osoby, na dodatek obydwie zatrudnione na niepełny etat), że w ciągu 10 lat ich nowa firma osiągnie przychody rzędu 50 miliardów jenów (3 miliardów dolarów).

Zanim Son poznał Jacka, jego majątek był już wart wiele miliardów. Japończyk był znany z szybkiego podejmowania decyzji. Jednym z najlepszych tego rodzaju posunięć była prorocza inwestycja w Yahoo w 1995 r. Gdy firma w 1996 r. weszła na giełdę, Son zwiększył udział SoftBanku w portalu do 37 procent, dzięki czemu stał się jego największym akcjonariuszem. Wkrótce zapewnił też SoftBankowi przywilej występowania w roli wyłącznego partnera Yahoo na terenie Japonii — był to układ, który miał mu zapewnić kolejne dziesiątki miliardów jenów.

Gdy Jack poznał Sona, wiedział, że natrafił na bratnią duszę. „Nie rozmawialiśmy o przychodach, nie dyskutowaliśmy nawet o modelu biznesowym [...]. Przedmiotem naszej rozmowy była wspólna wizja. Obaj szybko podejmujemy decyzje”, mówił później Jack.

„Kiedy wybierałem się na spotkanie z Masayoshim Sonem, nie włożyłem nawet garniturę [...]. Po pięciu czy sześciu minutach zaczął okazywać mi sympatię, ja też go polubiłem [...]. Ludzie z jego otoczenia mówili później, że jesteśmy bratnimi duszami”.

Gdy w trakcie ich pierwszego spotkania Jack kończył opisywać Alibabę — który miał już około 100 tysięcy użytkowników — Son natychmiast przeszedł do tematu kwoty, jaką SoftBank mógłby zainwestować. „Przez pięć minut słuchałem tego, co miał do powiedzenia pan Ma, po czym od razu stwierdziłem, że jestem gotów zainwestować w Alibabę”, wspominał Son. Przerwał Jackowi jego prezentację, mówiąc mu, że byłoby dobrze, gdyby przyjął pieniądze SoftBanku, gdyż „powinien je szybciej wydawać”. Mniej więcej w czasie pierwszej oferty publicznej Alibaby, która miała miejsce w 2014 r., Sona zapytano, co go skłoniło do zainwestowania w firmę Jacka jeszcze w 2000 r. Odpowiedź brzmiała: „Miał szczególny błysk w oku, a mój nos podpowiedział mi, że to będzie dobra inwestycja [...]. To samo wydarzyło się, gdy zainwestowaliśmy w Yahoo [...], które wówczas zatrudniało zaledwie pięć czy sześć osób. Zainwestowałem, kierując się instynktem”.

Ta impulsywność była cechą charakterystyczną Sona. „Masa to Masa. Zmaga się z ADD [zaburzeniami koncentracji uwagi] i nie potrafi spokojnie usiedzieć na miejscu. Chce po prostu dać ci pieniądze, i to już!”, skomentował jego były partner biznesowy.

Kilka tygodni po ich pierwszym spotkaniu w Pekinie Son zaprosił Jacka do Tokio w celu sfinalizowania umowy. Jack wyruszył w tę podróż w towarzystwie Joego Tsaia.

Gdy tylko pojawili się w gabinecie Sona, zaczęły się negocjacje. Jack włączył później do opisu tego spotkania symbolikę związaną ze sztukami walki: „Mistrzowie negocjacji zawsze słuchają, rezygnując z mówienia. Ci, którzy dużo mówią, wykazują się poślednimi umiejętnościami negocjacyjnymi. Prawdziwy mistrz słucha, a gdy już machnie swoim mieczem, praktycznie rzecz biorąc, rozpadasz się na kawałeczki”.

Joe, który przed tą podróżą spotkał się z Chaunceyem Sheyem z chińskiego oddziału SoftBanku, przedstawił mi później szczegóły negocjacji z Sonem. „Goldman Sachs i inne fundusze dopiero co wyłożyły pięć milionów dolarów w zamian za połowę firmy, co sprawiało, że wycena Alibaby sięgnęła 10 milionów dolarów. Masa rozpoczął negocjacje, oferując 20 milionów dolarów w zamian za 40 procent udziałów w firmie. W tej sytuacji wycena pre-money Alibaby sięgała 30 milionów dolarów, a wycena post-money — pięćdziesięciu milionów. W ciągu zaledwie kilku tygodni inwestycja Goldmana Sachsa trzykrotnie zwiększyła swoją wartość”.

Gdy Son przedstawił swoją propozycję, Joe i Jack spojrzeli na siebie. Joe mówił później: „Pomyślałem: »Hura, właśnie trzykrotnie zwiększyliśmy wartość firmy!«. Potem jednak stwierdziliśmy, że nie chcemy oddawać tak dużej części udziałów. Jack powiedział zatem: »Masa, z naszego punktu widzenia ten układ nie zadziała«. Masa miał kalkulator i całkiem dosłownie liczył wszystko przy nas. Chciał jednak zdobyć 40 procent udziałów, więc powiedział: »A co powiecie, jeśli zainwestuję dwukrotnie większą kwotę? Wyłożyłbym 40 milionów dolarów w zamian za 40 procent udziałów«. To oznaczało wycenę pre-money na poziomie 60 milionów dolarów”.

Jack i Joe powiedzieli, że przemyślą tę ofertę. Po powrocie do Chin Jack wysłał Sonowi e-mail, w którym odrzucił propozycję inwestycji opiewającej na 40 milionów dolarów. Zamiast tego zaproponował sprzedaż 30 procent udziałów za 20 milionów dolarów, dodając przy tym: „Jeśli się zgodzisz, dobijemy targu; jeżeli nie, kończymy negocjacje”. Jack tłumaczył później, dlaczego odrzucił większą kwotę: „Po co miałbym przyjmować tyle pieniędzy? Nie wiedziałem, jak miałbym je spożytkować, i z pewnością



wyniknęłyby z tego problemy”. Jack nie musiał długo czekać na odpowiedź Sona, która zawierała się w dwóch słowach: „Dobijmy targu”.

Jack twierdził, że to kaprys fortuny pomógł mu nawiązać kontakty z Sonem; przyznawał również, że „dosyć trudno znaleźć takiego inwestora”. Komentując łączące ich relacje, powiedział: „Sądzę, że Masa jest zdecydowanie jednym z najlepszych [biznesmenów] na świecie; wykazuje się niezwykłą zręcznością, jeśli chodzi o inwestycje”. Dodał również, że Son doskonale radzi sobie w roli osoby prowadzącej firmę: „Niełatwo jest porzucić rolę inwestora i zająć się kierowaniem firmą, pozostając dobrym inwestorem. Ja jestem na przykład tylko osobą, która kieruje przedsiębiorstwem. Uwielbiam występować w roli przedsiębiorcy. Nie jestem jednak dobrym inwestorem”.

Jack chętnie żartował również z tego, jak prezentuje się zarówno on sam, jak i Son: „Różnica między mną a nim polega na tym, że ja mogę wyglądać na niezwykle inteligentnego, lecz w istocie wcale taki nie jestem; ten gość nie wygląda z kolei na szczególnie bystrego, ale jest bardzo mądry”.

Ciekawe spostrzeżenia na temat relacji łączących dwóch założycieli-przesów wygłosiła jedna z osób związanych z Alibabą od wczesnego etapu rozwoju firmy, Shou Yuan: „Son wykazuje się ogromną pewnością siebie i jest wręcz zarozumiały, lecz zawsze sprawia wrażenie skromnego. Jest szalony, podobnie jak Ma. Często się zdarza, że szaleńcy przypadają sobie do gustu”.

Ogłaszając zawarcie porozumienia, Son przywołał niezwykle udaną inwestycję w Yahoo.

„Chcielibyśmy uczynić Alibabę następnym Yahoo [...]. Sądzę, że będzie to najprawdopodobniej pierwsza chińska firma internetowa, która stanie się globalną marką i będzie święcić wielkie sukcesy na całym świecie. Dążenie do realizacji tego celu jest czymś, co budzi we mnie niezwykłą ekscytację”.

Alibaba i SoftBank ogłosiły również powołanie spółki joint venture o nazwie Alibaba Korea, która miała zostać uruchomiona w lipcu 2000 r., by osłabić lokalną firmę działającą na tamtejszym rynku; powstały też plany stworzenia witryny Alibaby działającej w Japonii.

Opisywana tu transakcja ewidentnie odmieniła losy Alibaby, jej zawarcie było wydarzeniem, które warto było świętować. W ciągu niecałego roku od założenia firmy Jack i Joe pozyskali 25 milionów dolarów od dwóch firm zaliczanych do grona największych i najbardziej prestiżowych inwestorów na świecie.

Podpisana umowa wiązała się jednak z określonymi kosztami: sprzedaż 30 procent udziałów Alibaby SoftBankowi nastąpiła tuż po tym, jak 50 procent udziałów w spółce objął Goldman Sachs. To oznaczało, że Jack będzie posiadał zdecydowanie mniej udziałów w założonej przez siebie firmie.

Z drugiej strony, dzięki inwestycji SoftBanku Alibaba zyskał w Chinach sporą wiarygodność w czasie, gdy trzy chińskie portale internetowe szykowały się do swoich pierwszych ofert publicznych na amerykańskiej giełdzie. Współpraca z SoftBankiem stanowiła też dla Alibaby swoistą polisę ubezpieczeniową. Nikt nie był w stanie przewidzieć, jak długo potrwa jeszcze boom inwestycyjny dotyczący firm technologicznych. Kwota 20 milionów dolarów z SoftBanku pozwalała zbudować dużo dłuższy „pas startowy”, dzięki któremu firma mogła nabrać rozpędu i zadbać o przyszłą rentowność.

Założyciel Alibaby chciał być zauważony również w Dolinie Krzemowej. Wkrótce po sfinalizowaniu wartej 20 milionów dolarów inwestycji SoftBanku Jack udał się do kalifornijskiego Santa Clara, a więc w miejsce, w którym znajdowała się siedziba Yahoo. Wybrał się tam, by zaproponować posadę dyrektora do spraw technologii Alibaby Johnowi Wu<sup>15</sup> — przedstawicielowi kadry kierowniczej Yahoo, którego spotkał po raz pierwszy, pracując jeszcze w China Pages. Była to nader ambitna misja, zważywszy na to, że Jack proponował Johnowi pensję o połowę niższą od jego aktualnych zarobków i namawiał go, by porzucił najbardziej atrakcyjną firmę w Dolinie Krzemowej na rzecz mocno ryzykownego startupu z Hangzhou.

John podzielił się z Jackiem swoimi obawami — później wspominał: „Yahoo dobrze sobie radziło, moi rodzice przeprowadzali się właśnie do Stanów Zjednoczonych, a ja nie traktowałem zbyt poważnie tej oferty”. Zależało mu zwłaszcza na tym, by jego najbliżsi nie musieli się przeprowadzać z powrotem do Chin. W tej sytuacji Jack zaproponował, by John

kierował działem rozwojowym Alibaby z Fremont w Kalifornii. John przystał na tę propozycję.

Jack, z wykształcenia nauczyciel języka angielskiego, starał się zadbać o to, by jego ignorancja w kwestiach technologicznych nie przekładała się na funkcjonowanie jego przedsiębiorstwa. „Fantastyczna firma potrzebuje fantastycznej technologii. Dzięki temu, że John do nas dołączył, mogę spać spokojnie”. Zatrudnienie Johna Wu pozwoliło również Jackowi wykorzystać magię Yahoo do poprawy wizerunku jego firmy. Zajmując na konferencji prasowej miejsce obok Jacka, John przedstawił Alibabę jako nową formę Yahoo: „Silnik wyszukiwania Yahoo ukształtował sposób, w jaki miliony użytkowników korzystają z internetu. Platforma handlu elektronicznego, jaką zapewnia Alibaba, odmieni teraz zasadniczo sposób, w jaki ludzie robią w internecie interesy”. Na łamach „Los Angeles Timesa” można było przeczytać, że „sytuacja, w której chiński startup jest w stanie podkupić pracownika jednego z kluczowych graczy z Doliny Krzemowej, może przydać wiarygodności deklaracjom, zgodnie z którymi to właśnie chiński internet jest najciekawszym terytorium zapewniającym nowe możliwości najtęższym umysłom w branży”.

John wyjaśnił, że przeniósł się z Yahoo do Alibaby, ponieważ za chińską firmą kryje się oryginalna koncepcja. „Jeśli porównać pozostałe wiodące firmy internetowe z Chin, większość z nich kopiuje modele biznesowe, które istnieją już w Stanach Zjednoczonych”, powiedział. Shirley Lin z banku inwestycyjnego Goldman Sachs zwróciła uwagę na Alibabę ze względu na „lokalność” tej firmy. John Wu dostrzegł te same atuty: „Nie brakuje firm internetowych zakładanych przez ludzi, którzy studiowali w Stanach Zjednoczonych, a potem wrócili do Chin [...]. Jack Ma jest inny. Spędził całe swoje życie w Chinach”.

Zastrzyk kapitału, nowi pracownicy i ponad 150 tysięcy zarejestrowanych użytkowników ze 188 krajów — to wszystko sprawiało, że przyszłość Alibaby jawiła się w jasnych barwach. Już wkrótce bańka miała jednak pęknąć.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

**Alibaba** to nietypowa nazwa dla chińskiej firmy, a założyciel tego przedsiębiorstwa jest, jak na Chiny, nietypowym biznesmenem.

Mimo to — a może właśnie dlatego — firma odniosła sukces bez precedensu: stała się największym wirtualnym centrum handlowym na świecie. Zakupy w nim robi co roku ponad 450 milionów klientów. Jeśli spojrzeć z perspektywy Zachodu, koniecznie trzeba dopowiedzieć, że Alibaba odgrywa niezwykle istotną rolę w przemianach gospodarczych w Chinach — pomaga porzucić niegdysiejsze „wyprodukowano w Chinach” na rzecz bardziej aktualnego „kupiono w Chinach”. Rola ta jest dostrzegana nie tylko w Państwie Środka. Założyciel Alibaby, **JACKA MA**, traktowany w Chinach jak bohater narodowy, cieszy się również szacunkiem najważniejszych ludzi Zachodu.

Trzymasz w ręku książkę, która przedstawia pełen szczegółów portret Alibaby oraz **JACKA MA** — dziś uznawanego za lidera chińskiej gospodarki. Przeczytasz o marzeniach, ambicjach i wizji, dzięki której mała firma stała się prawdziwym potentatem o wartości setek miliardów dolarów. Jeśli chcesz zrozumieć Chiny i chińską gospodarkę, dowiedz się, jakie zręczne manewry musiał wykonywać **MA** i jak bardzo Państwo Środka skorzystało dzięki obecności takiego lidera. Masz niepowtarzalną okazję poznania pasjonującej historii wybitnego przedsiębiorcy, a przy tym człowieka pełnego pasji, determinacji i odwagi, opowiedzianej przez osobę, która towarzyszyła **JACKOWI MA** i jego Alibabie na najwcześniejszych etapach rozwijania firmy.

*W ciągu ostatnich piętnastu lat zmienił Chiny. Czy w ciągu następnych piętnastu lat zdoła zmienić świat?*

**Duncan Clark** jest uznanym ekspertem w dziedzinie technologii i nowoczesnej przedsiębiorczości w Chinach. Mieszka i pracuje w tym kraju od ponad dwudziestu lat. Pracował w Morgan Stanley w Londynie i Hongkongu, teraz jest prezesem firmy BDA China, obsługującej inwestorów w Chinach. Doradza inwestorom instytucjonalnym, korporacjom i rządowi. Brał udział w wielu innowacyjnych przedsięwzięciach technologicznych.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-6826-2



9 788328 368262

Cena: 49,00 zł