

## فهرست

۱۱

مقدمه

۱۹

فصل یک: مثلث آهنی

۲۷

مزیت تجارت الکترونیک

۴۱

مزیت تدارکاتی

۴۷

مزیت مالی

۵۳

فصل دو: جادوی جک

۵۵

ئی. تی.

۵۷

چرب‌زبانی در کنار اعتماد به نفس در چین

۶۳

شعار جک

۶۵

محیط و فرهنگ شرکت

۶۹

شمشیر روحیه شش‌رگه

۷۵

فصل سه: از دانش آموز به آموزگار

۷۷

یک پسر بچه قرض کن

- آموزگار ۸۹
- ثروت‌مند شدن باشکوه است ۹۷
- فصل چهار: امید و آمدن به آمریکا ۹۹
- ژجیانگ، سرچشمه کارآفرینی در چین ۱۰۵
- ونژو ۱۰۹
- ییوو ۱۱۳
- سفر به آمریکا ۱۲۱
- فصل پنج: چین دارد به میدان می آید ۱۲۷
- چاینا پیجز ۱۳۱
- نخستین اتصال ۱۳۵
- نخستین کارآفرینان فناوری چین ۱۳۹
- طرد شده ۱۴۷
- فصل شش: حساب و تولد ۱۵۱
- پیشگامان پورتال ۱۵۷
- چه چیزی در یک نام نهفته است ۱۶۵
- باغ‌های لیک‌ساید ۱۶۷
- جو تسای به هانگژو می آید ۱۷۳
- چاینا دات کام ۱۸۵
- فصل هفت: پشتیبانان: گلدمن و سافت بانک ۱۸۹
- پوشش رسانه‌ها ۱۹۳
- سرمایه‌گذاری گلدمن ۱۹۵
- کارکنان علی بابا ۲۰۷
- سرمایه‌گذاری سافت بانک ۲۱۳

۲۱۵

ماسایوشی سان

۲۲۳

فصل هشتم: ترکیدن حساب و بازگشت به چین

۲۲۷

دولت در حالت دفاعی

۲۳۳

مجلس رقص حساب و ترکیدن

۲۴۳

بازگشت به چین

۲۴۷

فصل نه: تولد دوباره تائوبائو و تحقیر ئی بی

۲۵۳

شائو ییبو

۲۶۱

ئی بی به چین می آید

۲۶۷

مواضع جنگی

۲۷۱

حملات سارس

۲۷۵

تائوبائو

۲۸۱

کسی که برنده چین است، برنده جهانی است

۳۰۳

فصل ده: شرط بندی میلیارد دلاری یاهو

۳۰۵

جری یانگ

۳۱۷

تین سنت

۳۲۱

بایدو

۳۲۵

یاهو و ای کی ۴۷

۳۳۱

پروژه سنگریزه‌ای

۳۴۱

خروج نا آرام

۳۴۷

فصل یازده: گسترش دردها

۳۵۱

نخستین عرضه عمومی سهام

۳۵۷

بحران مالی جهان، نوری در تاریکی

۳۶۳

نگرانی‌ها در زمینه کنترل

۳۶۹

فوران ناگهانی

۳۸۳

فصل دوازده: شمایل یا ایکاروس

۳۸۵

دومین عرضه عمومی سهام

۳۹۱

نبرد بر سر قلبی‌ها

۴۰۳

رقبا در جناح‌ها

۴۰۵

دو کله‌گنده

۴۱۱

یونفنگ: باشگاه جوانان یک میلیاردی

۴۱۳

سه محرک اصلی

۴۲۱

از فیلسوف تا مردم‌دوست

۴۲۵

تندرستی و شادی

## مقدمه

«علی‌بابا» برای یک شرکت چینی نامی غیر عادی است. بنیان‌گذار آن، جک ما<sup>۱</sup>، که معلم سابق زبان انگلیسی است، یک غول شرکتی باورنکردنی است. با این حال، خانه‌ای که جک ساخت منزلگاه بزرگ‌ترین مرکز خرید مجازی در جهان است که به‌زودی در زمینه حجم کالاهای فروخته شده، از والمارت<sup>۲</sup> پیشی خواهد گرفت. عرضه عمومی سهام این شرکت در بازار بورس نیویورک در سپتامبر سال ۲۰۱۴ توانست ۲۵ میلیارد دلار فراهم کند که بزرگ‌ترین پدیده عرضه سهام در تاریخ بود. در ماه‌های پس از آن، سهم علی‌بابا بالا رفت و آن را یکی از ده شرکت برتر در جهان ساخت که نزدیک به ۳۰۰ میلیارد دلار ارزش دارد. علی‌بابا پس از گوگل، ارزشمندترین شرکت اینترنتی در جهان شد و سهامش بیش از آمازون<sup>۳</sup> و ئی‌بی‌سی<sup>۴</sup> (روی هم) ارزش دارد. نه روز پیش از عرضه عمومی سهام، جک، پنجاهمین سالروز تولد خود را جشن گرفت و با بالا رفتن ارزش سهامش ثروتمندترین مرد جهان شد.

.....  
1. Jack Ma    2. Wal-Mart    3. Amazon    4. eBay

اما از آن زمان، عمر علی‌بابا به‌عنوان شرکت سهامی عام، طبق برنامه پیش نرفته است. سهام شرکت از زمان اوج‌گیری پس از عرضه عمومی به نصف و حتی به کمتر از قیمت عرضه نخست رسید. نگرانی‌های سرمایه‌گذاران در آغاز سال ۲۰۱۵ با درگیر شدن شدید با یک نهاد دولتی بر سر مالکیت فکری اوج گرفت و پس از آن، کند شدن اقتصاد چین و نوسان بازارهای سهام، بر شدت آن افزود؛ اتفاقی که سهام علی‌بابا را پایین کشید. به‌رغم فراز و فرودهای بازار سهام، علی‌بابا با سهام غالبی که در بازار تجارت الکترونیکی دارد، در جایگاهی منحصر به فرد، از ظهور طبقه مصرف‌کننده چین سود برد. هر سال بیش از ۴۰۰ میلیون نفر که بیشتر از جمعیت آمریکا است، در وبسایت‌های علی‌بابا خرید می‌کنند. ده‌ها میلیون بسته که هر روز تولید می‌شوند نزدیک به دو سوم تحویل بسته‌ها در چین را به خود اختصاص داده‌اند. علی‌بابا شیوه خرید کردن چینی‌ها را تغییر داد و دسترسی آنان به طیفی از اقلام کیفی را به ارمغان آورد که نسل‌های پیشین خوابش را هم نمی‌دیدند. علی‌بابا همچون آمازون در غرب، سهولت تحویل در منزل را برای میلیون‌ها مصرف‌کننده فراهم کرده است. با این حال، این مقایسه، تأثیر علی‌بابا را چنان که باید نشان نمی‌دهد. تائوبائو<sup>۱</sup> که وبسایت خرید آنلاین<sup>۲</sup> این شرکت است، برای بسیاری از چینی‌ها این احساس را برای نخستین بار در پی داشت که به‌عنوان مشتری، واقعاً ارزشمندند. علی‌بابا در تجدید ساختار اقتصادی چین نقشی محوری به عهده دارد و کمک می‌کند که کشور از «ساخت چین»<sup>۳</sup> گذر کرده و به «خریداری شده در چین»<sup>۴</sup> برسد. الگوی رشد «چین قدیم» سه دهه دوام آورد. بر پایه تولید، ساخت و ساز و صادرات، این کشور صدها میلیون نفر را از فقر

1. Taobao

2. online

3. Made in China

4. Bought in China

نجات داد، ولی میراثی تلخ از تحمیل ظرفیت، ساخت و ساز افراطی و آلودگی بر جای گذاشت. اکنون الگوی تازه‌ای پدیدار شده که هدفش رسیدگی به نیازهای طبقه متوسط است که انتظار می‌رفت در عرض ده سال، از ۳۰۰ میلیون به نیم میلیارد نفر برسد.

جک، بیش از هر کس دیگری، نماد چین نوین است. او که از پیش نوعی قهرمان مردم در وطن به‌شمار می‌رفت، در تقاطع کارآفرینی و مصرف‌گرایی نویناد چین قرار دارد.

شهرت او فراتر از مرزهای چین رفته است. نشستی با جک (و گرفتن عکس با او) آرزوی رؤسای جمهور، نخست‌وزیران، شاهزادگان، مدیران عامل، سرمایه‌گذاران و ستارگان سینماست. جک پی‌درپی صحنه را با نخبگان سیاسی و شرکتی جهان شریک می‌شود. او که استاد سخنرانی عمومی است همواره برتر از آنان جلوه کرده است. رفتن به روی صحنه پس از جک، یک پیشنهاد منجر به باخت محسوب می‌شود. رئیس جمهور اوپاما، با نقض توجه برانگیز تشریفات، داوطلب شد در یک نشست پرسش و پاسخ در اجلاس آپک<sup>۱</sup> در مانیل (در نوامبر سال ۲۰۱۵) نقش رابط گفتگوها را به عهده گیرد.

در نشست اقتصاد جهانی در داووس<sup>۲</sup> در ژانویه سال ۲۰۱۶ جک با لئوناردو دی‌کاپریو<sup>۳</sup>، کوین اسپیسی<sup>۴</sup>، بونو<sup>۵</sup> و در کنار مدیران عامل کوکاکولا<sup>۶</sup>، دی‌اچ‌ال<sup>۷</sup> و جی‌پی‌مورگان<sup>۸</sup> چیس شام خورد. پایه‌گذار یک شرکت اینترنتی چینی دیگر به من گفت: «انگار دفتر روابط عمومی علی‌بابا، متن سخنان اوپاما را نوشته است.» بنیان‌گذار فیسبوک، مارک زاکربرگ<sup>۹</sup>، تعهد خود را در یادگیری زبان ماندارین<sup>۱۰</sup> چینی در سخنرانی‌هایی که از سال ۲۰۱۴ برگزار کرده نشان داده است. این سخنرانی‌ها از دانشگاه تسینگهوا<sup>۱۱</sup>

1. APEC 2. Davos 3. Leonardo DiCaprio 4. Kevin Spacy 5. Bono  
6. Coca Cola 7. DHL 8. JPMorgan Chase 9. Mark Zuckerberg  
10. Mandarin 11. Tsinghua

در پکن آغاز شدند. ولی جک، معلم زبان انگلیسی‌ای که میلیاردی شده، هفده سال است که در گردهمایی‌های سرتاسر جهان به انگلیسی و چینی - هر دو - با مردم سخن می‌گوید. من نخستین بار جک را در تابستان سال ۱۹۹۹ چند ماه پس از آن دیدم که سایت «علی‌بابا» را در یک آپارتمان کوچک در هانگژو<sup>۱</sup>، چند صد مایلی جنوب غرب شانگهای، راه‌اندازی کرده بود. در دیدار نخست می‌توانستم با مسواک‌هایی که در لیوان‌هایی روی قفسه کابینت حمام چیده شده بودند، تعداد شرکای بنیان‌گذار را بشمارم. علاوه بر جک، همسرش کتی<sup>۲</sup> و شانزده نفر دیگر هم بودند. جک و کتی همه دارای خود (از جمله خانه‌شان) را در شرکت، سرمایه‌گذاری کرده بودند. آرزوی جک در آن زمان، درست همانند امروز، مبهوت کننده بود. او درباره راه‌اندازی یک شرکت اینترنتی صحبت می‌کرد که قرار بود هشتاد سال دوام داشته باشد؛ یعنی طول عمر متوسط آدمیزاد. چند سال بعد او طول عمر علی‌بابا را به «صد و دو سال» افزایش داد تا شرکت از سال ۱۹۹۹ سه سده را پشت سر گذاشته باشد. از همان آغاز، او تعهد کرد غول‌های سیلیکون ولی<sup>۳</sup> را پشت سر بگذارد. در فضای آن آپارتمان نقلی، این اظهار نظر به نظر توهم‌زده می‌آمد. با این حال، در اشتیاق او برای شرکتی که ظاهری باورکردنی داشته باشد، چیزی نهفته بود. من در سال‌های نخست راه‌اندازی علی‌بابا، مشاور شرکت شدم و به جک و مرد دست راستش، جو تسای<sup>۴</sup>، در زمینه راهبرد توسعه جهانی شرکت، مشاوره می‌دادم و برخی از نخستین کارکنان خارجی شرکت را به آن‌ها معرفی می‌کردم. در تحقیقاتی که برای نوشتن این کتاب صورت گرفت، علی‌بابا از طریق ترتیب دادن مصاحبه با مدیران ارشد و اجازه دسترسی من به شرکت

1. Hangzhou

2. Catty

3. Silicon Valley

4. Joe Tesai



در جاهای گوناگون، به من کمک کرد. ولی این، گزارش کاملاً مستقلی است. من هرگز کارمند شرکت نبوده‌ام و امروز هیچ رابطه‌ی کاری با آنان ندارم. دیدگاه‌های من تا حدودی ناشی از نقش کوتاه‌مدت من در سال‌های رونق دات‌کام (به عنوان مشاور علی‌بابا) و نزدیکی حاصل از این تماس اولیه است. با این حال، در نوشتن این کتاب، از تجربه‌ی شخصی خودم در زندگی در چین از سال ۱۹۹۴، یعنی زمانی که نخستین بار اینترنت به سواحل این کشور رسید، همچنین از جایگاه حرفه‌ای خودم استفاده کرده‌ام. با پشتیبانی کارفرمای پیشین خودم، مورگان استنلی<sup>۱</sup>، در تابستان سال ۱۹۹۴، شرکت بی‌دی‌ای چاینا<sup>۲</sup> را راه‌اندازی کردم که یک شرکت مشاوره سرمایه‌گذاری مستقر در پکن است. این شرکت امروز بیش از صد حرفه‌ای را در استخدام خود دارد و به سرمایه‌گذاران و مشارکت‌کنندگان در بخش‌های فناوری و خرده‌فروشی چین مشاوره می‌دهد. به‌عنوان بخشی از پرداخت دستمزد بابت خدمات مشاوره‌ای من، جک و جو در آغاز سال ۲۰۰۰ این حق را به من اعطا کردند که چند صد هزار سهام علی‌بابا را تنها به قیمت سی سنت برای هر سهم بخرم. هنگامی که مهلت خرید سهام به سر آمد، در آغاز سال ۲۰۰۳، اوضاع برای شرکت چندان خوب نبود. حساب دات‌کام ترکیده و کسب و کار اولیه علی‌بابا دچار تلاطم شده بود. در خطایی با ابعاد عظیم، تصمیم گرفتم که این سهام را نخرم. در طی چند هفته پس از عرضه عمومی سهام شرکت در سپتامبر سال ۲۰۱۴ که این اشتباه با رشدی قارچ‌گونه به ۳۰ میلیون دلار رسید.

دوست دارم از شما بابت خرید این کتاب تشکر کنم. نوشتن آن موجب تخلیه‌ی عواطف و آرامش روحی و روانی من شد، زیرا

1. Morgan Stanley

2. BDA China

به کاوش در داستان‌های کسان دیگری مانند گلدمن ساکز<sup>۱</sup> پرداختم و دیدم آنان پشتکار جک را دست کم گرفتند و سهام خود را بسیار زودتر از موقع فروختند و نیز نمی‌بی که این شرکت را رقیب ندانست ولی تنها ظرف دو سه سال مجبور شد بازار چین را ترک کند.

جک با بیشتر هم‌تایان اینترنتی میلیاردی خود تفاوت دارد. او هنگامی که دانش‌آموز بود در ریاضیات مشکل داشت ولی ناآگاهی از فناوری را یک نشان افتخار برای خود تلقی می‌کرد. آرزوهای بلندپروازانه او و راهبردهای نامتعارفش لقب «جک دیوانه» را برایش به ارمغان آوردند. در این کتاب به کاوش در گذشته و شخصیت عجیب او می‌پردازیم تا روش او را در این دیوانگی بهتر بشناسیم.

بازار تجارت الکترونیک چین، تفاوت‌های بنیادین با آمریکا و اقتصادهای غربی دارد که میراث چند دهه برنامه‌ریزی دولتی و نقش مهمی است که هنوز بنگاه‌های دولتی ایفا می‌کنند. علی‌بابا تلاش کرده تا ناکارآمدی‌هایی را که این‌ها ایجاد کرده‌اند، نخست در تجارت الکترونیک و اکنون در رسانه‌ها و امور مالی شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کند. دیدگاه او برای شرکت - یا تلاش‌های انسان‌دوستانه‌اش - اکنون توسعه پیدا کرده و به کلنجار با بزرگ‌ترین چالش‌های چین، در اصلاح مراقبت‌های بهداشتی، تحصیلات و رویکرد آن به محیط زیست رسیده است. با این حال، کسب و کار اصلی علی‌بابا امروز همچنان تجارت الکترونیک است؛ بازاری که به آفریدنش کمک کرد و هم اکنون بر آن سیطره دارد. آیا فضای بیشتری برای رشد کردن مانده است؟ رقبای منتظرند. دولت چین را نیز به دقت زیر نظر گرفته‌اند. همان‌گونه که علی‌بابا قدرت بازار را بیش از دیگر

1. Goldman Sachs

شرکت‌های بخش خصوصی در دست می‌گیرد آیا جک می‌تواند دولت را طرفدار خودش نگه دارد؟

هر چند بیشتر عملیات این شرکت در چین قرار دارد، علی‌بابا به فکر توسعه‌ای بلندپرواز در سرتاسر جهان هم هست. مایکل ایوانز<sup>۱</sup>، رئیس جدید، می‌گوید: «دوست داریم بگوییم که علی‌بابا در چین به دنیا آمد، ولی ما برای جهان آفریده شدیم.» پیش از آن که به داستان شایان توجه چگونگی پیدایش علی‌بابا برسیم و اهدافی را که برای آینده دارد بررسی کنیم، بگذارید با گشتی در آنچه جک «مثلث آهنی<sup>۲</sup>» می‌نامد، یعنی شالوده‌اساسی سیطره‌ شرکت، کار را آغاز کنیم: نقاط قوت آن در تجارت الکترونیک، لجستیک، مالی.

---

1. Michael Ivans

2. iron triangle



# فصل یک

مثلث آهنی

چین به خاطر ما در پانزده سال گذشته تغییر کرد. امیدواریم در پانزده سال آینده جهان به خاطر ما تغییر کند.

جک ما

در ۱۱ نوامبر سال ۲۰۱۵ در پکن در سازه‌ای معروف و حباب‌گونه که غرق در نور آبی‌رنگ بود و در نزد مردم به نام «مکعب آب»<sup>۱</sup> شناخته می‌شد یعنی همان جایی که بازی‌های آبی در المپیک چین هفت سال پیش برگزار شده بود، آب جریان نداشت، بلکه داده‌ها به جریان افتاده بود. به مدت ۲۴ ساعت بی‌وقفه، صفحه نمایش دیجیتال بزرگی با نقش‌ها و نمودارها و بریده‌های خبری سوسو می‌زد و بی‌درنگ خریدهای میلیون‌ها مصرف‌کننده را در سرتاسر چین روی وبسایت‌های علی‌بابا نشان می‌داد. در جلوی صدها روزنامه‌نگار که این رویداد را در سرتاسر چین و جهان پخش می‌کردند مکعب آبی به‌عنوان کنترل مأموریت برای طبقه متوسط و بازرگانان چینی که به آن‌ها جنس می‌فروشد تغییر مقصود داده بود. یک برنامه ویژه زنده تلویزیونی ۲۴ ساعته به نام جشنواره جهانی خرید ۱۱/۱۱<sup>۲</sup>، در حال پخش بود تا کمک کند که در نیمه‌شب، خریداران را بیدار نگه دارد و در این حین، بازیگرانی مانند کوین اسپیسی را به نمایش گذاشته

1. Water Cube      2. 11/11 Global Festival Shopping Gala

بودند که در یک مونتاژ فیلم در همان نقشی که در سریال خانه پوشالی<sup>۱</sup> به‌عنوان رئیس جمهور فرانک آندروود<sup>۲</sup> بازی کرده بود علی‌بابا را به‌عنوان جایی برای خرید تلفن‌های همراه یک بار مصرف معرفی می‌کرد. این نمایش تلویزیونی در برشی به پایان رسید که صورت جک را هنگامی نشان می‌داد که دختری در فیلم جدید باند در لباس رسمی<sup>۳</sup> در برابر او ظاهر شد که مشغول قدم زدن در کنار هنرپیشه‌ی نقش باند، دنیل کریگ بود. در هشت دقیقه‌ی نخست ۱۱/۱۱/۱۵ خریداران بیش از یک میلیارد دلار در سایت‌های علی‌بابا خرید کردند. آنان همین‌طور به خرید کردن ادامه دادند. جک به‌عنوان صاحب بزرگ‌ترین صندوق دریافت پول<sup>۴</sup>، که کنار جت لی<sup>۵</sup>، بازیگر و آرتیست هنرهای رزمی نشسته بود، نتوانست در برابر وسوسه‌ی گرفتن عکسی با تلفن همراهش از این صفحه‌ی نمایش بزرگ مقاومت کند. بیست و چهار ساعت بعد، ۳۰ میلیون خریدار بیش از ۱۴ میلیارد دلار خرید کرده بودند که چهار برابر بیشتر از معادل آمریکایی ۱۱/۱۱، یعنی دوشنبه‌ی سایبری<sup>۶</sup> بود که چند هفته‌ی دیگر، پس از روز تخفیف عید شکرگزاری معروف به «جمعه‌ی سیاه»<sup>۷</sup> برگزار شد.

زمان کوتاهی پس از نیمه‌شب، رسانه‌های چینی در حال گزارش کردن ارقام فروش ثبت‌شده توسط برنامه‌ی تدریجی «روز مجردها» در سایت علی‌بابا در ۱۱ نوامبر ۲۰۱۵ بودند.

دونکن کلارک



1. House of Cards      2. Frank Underwood      3. tuxedo      4. cash register  
5. Jet Li      6. Cyber Monday      7. Black Friday

در چین، ۱۱ نوامبر روز مجردهاست و یک روز تبلیغات سالانه ویژه همراه با تخفیف به شمار می‌رود. در غرب، در این تاریخ، از کهنه‌سربازان جنگ‌های گذشته تجلیل می‌شود. اما در چین ۱۱ نوامبر مهم‌ترین روز سال برای بازرگانانی است که بر سر کیف پول طبقه مصرف‌کننده تازه به دوران رسیده این کشور رقابت دارند.

در این روز، که به نام «یازده مضاعف<sup>۱</sup>» هم معروف است، مردم چین سرگرم خوشگذرانی بی‌حد و حصری می‌شوند. جک این رویداد را این‌گونه خلاصه کرد: «این، یک روز منحصر به فرد است. ما می‌خواهیم همه تولیدکنندگان و مغازه‌داران، سپاسگزار مصرف‌کنندگان باشند. ما می‌خواهیم مصرف‌کنندگان روز بانشاطی داشته باشند.»

از تنها بیست و هفت بازرگان در سال ۲۰۰۹، اکنون بیش از چهل هزار بازرگان و سی هزار برند در روز مجردها شرکت می‌کنند. کل فروش در سال ۲۰۱۵ از ۹ میلیارد دلار سال گذشته، ۶۰ درصد بیشتر بود. در آن مناسبت، که در محوطه وتلندز<sup>۲</sup> علی‌بابا در هانگژو برگزار شد، مقام ارشد راهبرد شرکت، دکتر زنگ مینگ<sup>۳</sup>، صحنه را با یادآوری دکتر فرانکنشتاین<sup>۴</sup> که سرگرم تماشای آفرینش خود از اندام‌های مردگان بود توصیف کرد: «زیست‌بوم، اراده خودش را برای رشد کردن دارد.» معاون رئیس اجرایی علی‌بابا، جو تسایی، چنین اظهار نظر کرد: «شما شاهد پاره شدن زنجیرهای قدرت مصرفی مصرف‌کننده چینی هستید.» این قدرت، مدت‌ها سرکوب می‌شد. مخارج خانوارها در آمریکا دو سوم اقتصاد کشور را پیش می‌برد، ولی در چین به زحمت به یک سوم می‌رسد. در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، مردم چین به اندازه کافی مصرف نمی‌کنند. دلیلش؟ آنان

1. Single Day

2. Double Eleven

3. Wetlands

4. Zeng Ming

5. Frankenstein



بیش از اندازه پس انداز و بسیار ناچیز خرج می کنند. بسیاری از خانواده ها برای تأمین هزینه تحصیلات آینده خود یا هزینه های پزشکی یا دوران بازنشستگی، مبلغ چشم گیری پول را به اصطلاح در تشک ها به نام «پس اندازهای احتیاطی<sup>۱</sup>» گردآوری می کنند. همچنین مصرف کنندگان در چین، که فاقد طیفی از محصولات باکیفیت عرضه شده در غرب هستند، تا همین اواخر انگیزه ناچیزی برای هزینه کردن پول برای خودشان داشتند. جک که جمعی را در سپتامبر سال ۲۰۱۵ در دانشگاه استنفورد مخاطب قرار داده بود گفت که «در آمریکا هنگامی که از شتاب اقتصاد کاسته می شود معنایش این است که مردم پولی برای خرج کردن ندارند.» اما او به شوخی گفت: «ولی شماها می دانید که پول فردا یا پول آینده یا پول دیگران را چگونه خرج کنید. چین سال ها بسیار فقیر بود و ما پول خود را به بانک می سپاریم.»

عادت های گذشته به سختی فراموش می شوند، اما عادت تازه ای - مثلاً خرید آنلاین - در حال تغییر دادن طرز رفتار مصرف کنندگان در چین است. علی بابا در خط مقدم این تحول و دگرگونی قرار دارد. پرطرفدارترین وبسایت آن به نام Taobao.com سومین وبسایت پر بیننده چین و دوازدهمین سایت پر بیننده جهان است. قول معروفی که امروز در چین رایج است می گوید «واننگ ده تائو بائو<sup>۲</sup>» یعنی «می توانید هر چیزی را در تائو بائو پیدا کنید.» آمازون آن را «فروشگاه همه چیز<sup>۳</sup>» نامیده است. تائو بائو کمابیش همه چیز، در همه جا، می فروشد. درست همان گونه که گوگل مترادف با جستجوی آنلاین است، در چین، «تائو» کردن، عبارتی به معنای گشتن آنلاین به دنبال یک کالا است. علی بابا در مقایسه با آمازون در آمریکا، تأثیر بسزایی بر بخش

1. precautionary savings

2. wanneng de taotao

3. The Everything Store

خرده‌فروشی چین گذاشته و به لطف تائوبائو و سایت دیگ‌رش به نام تی‌مال<sup>۱</sup> عملاً بزرگ‌ترین خرده‌فروش چین به‌شمار می‌رود. در مقابل، آمازون، در سال ۲۰۱۳ فقط یکی از ده خرده‌فروش برتر آمریکا شد.

هر چند علی‌بابا تائوبائو را در سال ۲۰۰۳ راه‌اندازی کرد، تنها پنج سال بعد بود که واقعاً روی پای خود ایستاد. تا آن زمان، کارخانه‌های بی‌شمار چین، محصولات را بیشتر برای خریداران خارجی تولید می‌کردند که برای پر کردن قفسه‌های خرده‌فروش‌هایی مانند وال‌مارت و تارگت ارسال می‌شدند. اما بحران مالی جهان در سال ۲۰۰۸ همه چیز را دگرگون کرد. بازارهای صادراتی سنتی چین افول کردند. در عوض، تائوبائو تلاش کرد تا درهای کارخانه‌ها را به روی مصرف‌کنندگان چینی باز کند. واکنش دولت چین به بحران سال ۲۰۰۸ این بود که الگوی «چین قدیم» را تکرار کند؛ یعنی تزریق پول به اقتصاد که بیش از پیش به حباب گسترده‌ای در زمینهٔ املاک و مستغلات و ظرفیت مازاد و آلاینده‌گی دامن زد. هنگامی که صورت حساب‌ها رسیدند معلوم شد که دیگر نمی‌توان تعادل دوبارهٔ اقتصاد چین به‌سوی مصرف را که بسیار ضروری بود، به تأخیر انداخت. همچنین علی‌بابا یکی از بزرگ‌ترین ذی‌نفعان کشور است.

جک دوست دارد بگوید که موفقیت شرکتش یک اتفاق بود: «شاید علی‌بابا به‌عنوان «هزار و یک اشتباه» هم معروف شود.» او در روزهای آغازین، در مورد این که چرا شرکت به بقای خود ادامه داد سه توضیح داشت: ما هیچ پولی نداشتیم، هیچ فناوری نداشتیم، هیچ طرحی نداشتیم. «اما خوب است به سه عامل اصلی که امروزه شالودهٔ موفقیت

1. Tmall

علی بابا را می‌سازند نگاهی بیندازیم: مزیت رقابتی شرکت در تجارت الکترونیک، لجستیک و مالی؛ یعنی همان چیزی که جک آن را «مثلث آهنی» علی بابا توصیف می‌کند ... سایت‌های تجارت الکترونیک علی بابا تنوعی بی‌همتا از کالاها را برای مصرف‌کنندگان عرضه می‌کنند. سیاست لجستیکی آن‌ها تضمین می‌کند که این کالاها به سرعت و با قابلیت اطمینان، تحویل داده می‌شوند. شاخه مالی شرکت نیز تضمین می‌کند که خرید در علی بابا آسان و عاری از نگرانی است.