

**TỪ THẦY GIÁO TỈNH LỄ
TRỞ THÀNH TỶ PHÚ
HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI**

"Trung Quốc đã thay đổi nhờ có chúng tôi trong mười lăm năm qua. Chúng tôi hy vọng trong mười lăm năm tới, thế giới sẽ thay đổi nhờ có chúng tôi."

JACK MA

DUNCAN CLARK

cựu thành viên quỹ đầu tư Morgan Stanley, thông thạo tiếng Quan thoại, sống và làm việc ở Trung Quốc hơn hai mươi năm. Ông là người đứng đầu và thành lập BDA China tại Bắc Kinh năm 1994, một công ty tư vấn đầu tư hiện có hơn một trăm chuyên gia. Là một chuyên gia về lĩnh vực Internet ở Trung Quốc, Clark là Học giả Khách mời tại Đại học Stanford.



THƯ VIỆN EBOOK
SÁCH MỚI.NET



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY
HOÀN TOÀN MIỄN PHÍ

JACK MA

sinh ngày 10 tháng 9 năm 1964, ở Hàng Châu, tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc, người sáng lập Tập đoàn Alibaba. Ông là doanh nhân Trung Quốc đại lục đầu tiên xuất hiện trên trang bìa tạp chí *Forbes*. Hiện ước tính tổng tài sản của ông vào khoảng 22,5 tỉ đô-la Mỹ.

"Alibaba hoàn toàn có thể được gọi là 'nghìn lẻ một sai lầm'. Nhưng có ba lý do chính khiến chúng tôi sống sót. Chúng tôi không có tiền, chúng tôi chẳng có công nghệ và chúng tôi không có kế hoạch."

JACK MA

Cuốn sách này không chỉ kể một câu chuyện hấp dẫn về Jack Ma và con đường dựng nghiệp của ông, mà còn tái hiện một bức tranh tổng thể về sự hình thành và trỗi dậy của nền kinh tế công nghệ Trung Quốc. Đó là cuộc đời của Jack từ khi là một thiếu niên hiếu học ở tỉnh lẻ Hàng Châu, thi trượt đại học tới hai lần; đó là sự chuyển mình mạnh mẽ của nền kinh tế Trung Quốc từ nền kinh tế đóng sang nền kinh tế mở và đón nhận những cơ hội lớn lao của toàn cầu hóa.

Bạn đọc sẽ rõ hơn câu chuyện thành công của Alibaba, từ những ngày đầu chưa có định hình về lĩnh vực hoạt động cho tới khi trở thành một đế chế thương mại điện tử, có giá trị vốn hóa 231 tỉ đô-la Mỹ sau khi IPO trên Sàn giao dịch Chứng khoán New York năm 2014.

Đồng thời bạn đọc sẽ biết đến những chuyện hậu trường sau các vụ thâm tóm lịch sử của Alibaba, cùng với đó là những bài học lớn từ thất bại và thành công của các tên tuổi hàng đầu thế giới khi đầu tư vào Trung Quốc như Yahoo, Google hoặc Softbank. Phần thưởng luôn xứng đáng với những người dám đấu tranh, hay như Jack Ma nói, "Hãy là người cuối cùng trụ lại."

"Cuốn sách này đưa ra cái nhìn sâu sắc tuyệt vời vào thế giới của Jack Ma, có lẽ là người nổi tiếng nhất trong số các lãnh đạo của nền kinh tế mới ở Trung Quốc. Duncan Clark là một người vô cùng hiểu biết về Trung Quốc, đặc biệt trong kiến thức của ông về thể hệ Jack Ma. Cuốn sách này chắc chắn sẽ nằm trong danh sách ngắn của những người muốn tìm hiểu về nền kinh tế Trung Quốc ngày nay."

— KEN WILCOX, Chủ tịch Danh dự, Ngân hàng Thung lũng Silicon



**TỈ PHÚ
“KHÙNG”
JACK
MA
VÀ ĐẾ CHẾ
ALIBABA**



ALIBABA: The House That Jack Ma Built

Copyright © 2016 by **Duncan Clark**

First published in US by HarperCollins Publishers

Copyright arranged with: **Sandra Dijkstra Literary Agency**

PMB 515, 1155 Camino Del Mar, Del Mar, CA 92014, USA Through Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh **ALIBABA: The House That Jack Ma Built**,
HarperCollins Publishers

Bản quyền bản tiếng Việt © Công ty Văn hóa & Truyền thông Nhã Nam, 2017.

Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ. Mọi hình thức xuất bản, sao chụp, phân phối dưới dạng in ấn hoặc văn bản điện tử, đặc biệt là việc phát tán trên mạng Internet mà không có sự cho phép bằng văn bản của Nhà xuất bản là vi phạm pháp luật và làm tổn hại đến quyền lợi của nhà xuất bản và tác giả.

Không ủng hộ, khuyến khích những hành vi vi phạm bản quyền.

Chỉ mua bán bản in hợp pháp.

DUNCAN CLARK

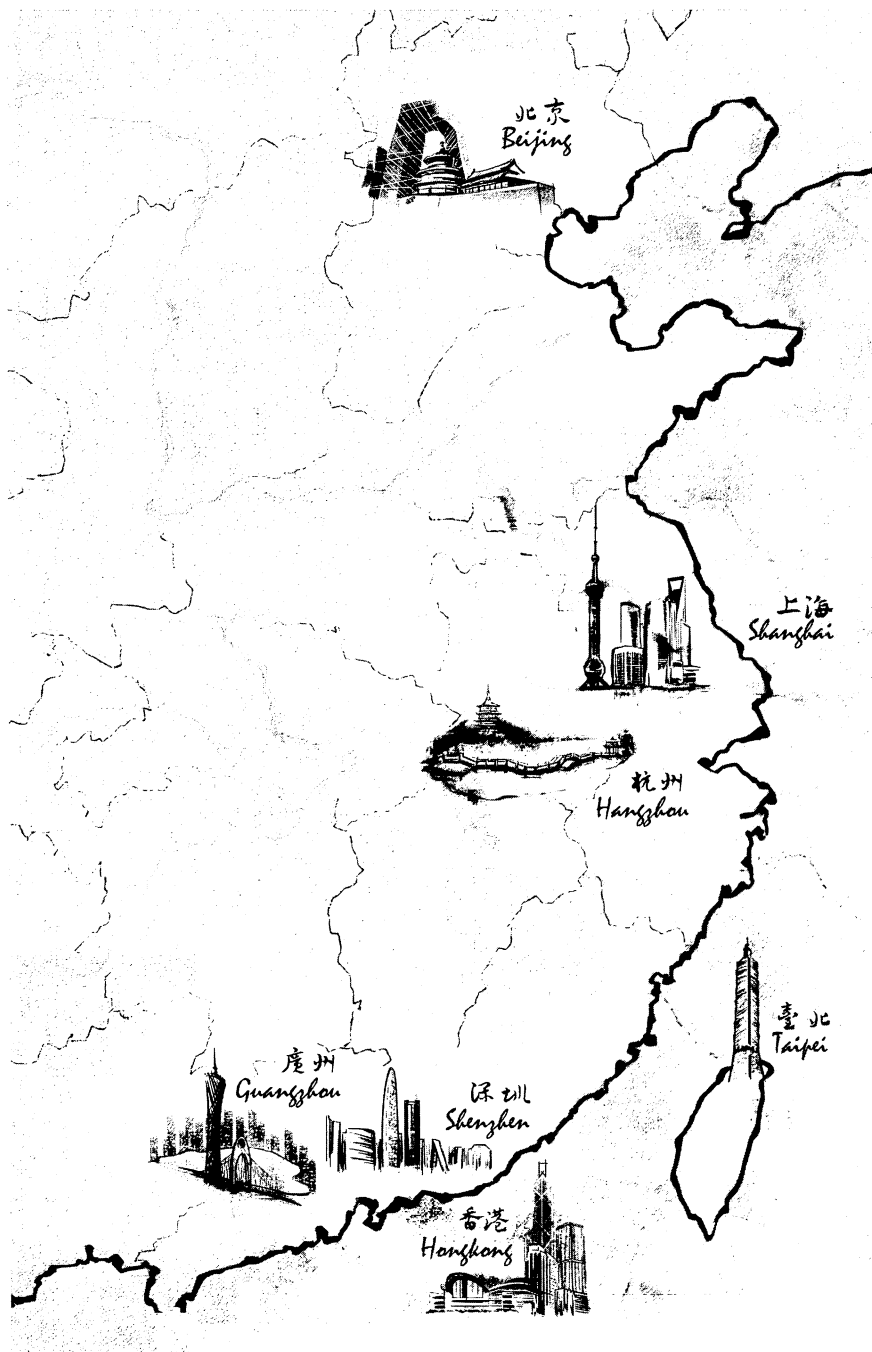
TỈ PHÚ
“KHÙNG”
JACK
MA
VÀ ĐỂ CHẾ
ALIBABA

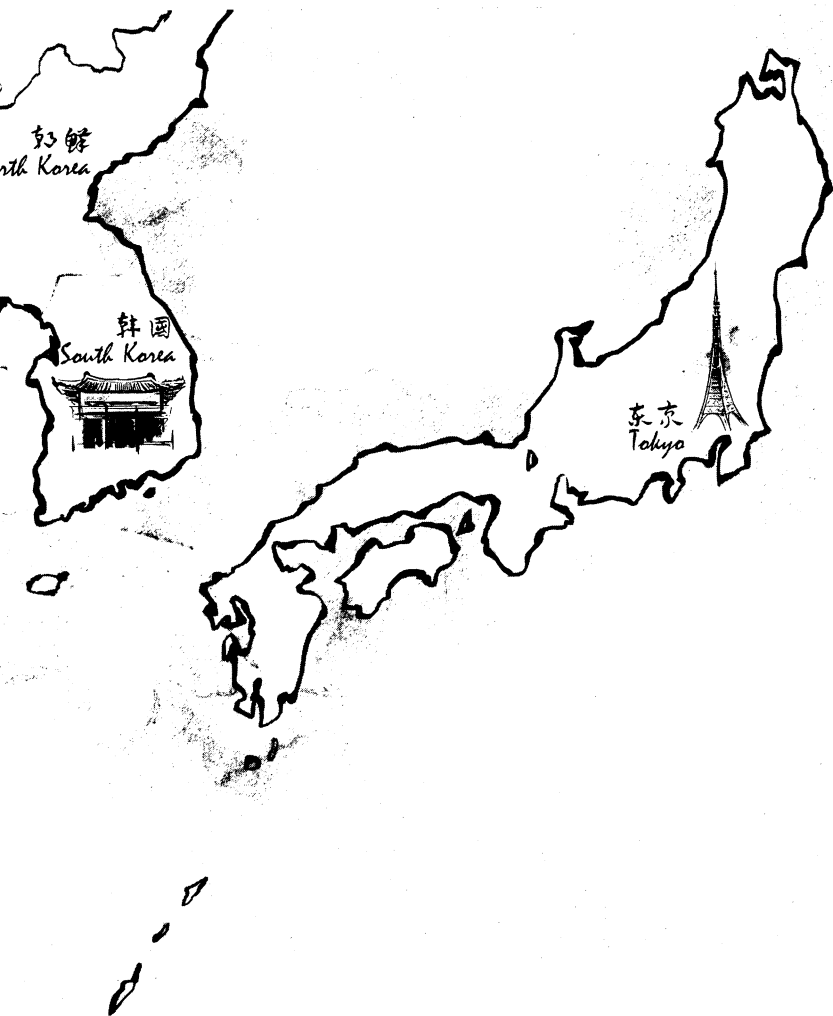
TỪ THẦY GIÁO TĨNH LẺ
TRỞ THÀNH TỈ PHÚ
HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI

TRẦN TRỌNG HẢI MINH *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN
TRI THỨC









西雅圖, 華盛頓州
Seattle, WA

舊金山, 加州
San Francisco, CA



聖馬特奧, 加州
San Mateo, CA

帕薩迪納, 加州
Pasadena, CA

HOLLYWOOD



THƯ VIỆN EBOOK
SÁCH MỚI.NET



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY
HOÀN TOÀN MIỄN PHÍ

LỜI GIỚI THIỆU

Alibaba là một cái tên lạ thường đối với một công ty Trung Quốc. Người sáng lập hãng, Jack Ma⁽¹⁾, vốn là một thầy giáo dạy tiếng Anh, cũng là một tay trùm không giống ai.

Nhưng ngôi nhà mà Jack đã dựng xây giờ là mái ấm cho đại siêu thị ảo lớn nhất thế giới, sẽ sớm vượt qua Walmart về lượng hàng hóa giao dịch. Vụ IPO⁽²⁾ của công ty trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York vào tháng 9 năm 2014 huy động được 25 tỉ đô-la Mỹ, là vụ lên sàn niêm yết lớn nhất lịch sử. Trong những tháng tiếp theo, giá cổ phiếu của Alibaba tăng mạnh, biến nó thành một trong mười công ty giá trị nhất thế giới, trị giá gần 300 tỉ đô-la

1. Trong tiếng Việt, tên của người và địa danh Trung Quốc có thể viết theo ba cách cơ bản, chữ Hoa, bính âm và phiên âm Hán Việt. Sách này viết bằng tiếng Anh, ghi tên nhân vật theo tên tiếng Anh hoặc bính âm (nhưng không bỏ dấu). Lấy ví dụ Jack Ma là tên tiếng Anh, tên tiếng Hoa của nhân vật này là 马云, bính âm là Ma Yun, và phiên âm Hán Việt là Mã Vân. Trong sách, với những tên người phổ biến đã được phiên sang Hán Việt quen thuộc với người Việt Nam, chúng tôi cũng phiên âm (ví dụ Kim Dung - tiểu thuyết gia, Đặng Tiểu Bình - chính trị gia, Trương Kỳ Trung - đạo diễn...) Với những tên người còn lạ, chúng tôi giữ lại bính âm hoặc tên tiếng Anh và chú thích tên Hán Việt những tên nào tra cứu được. Với địa danh, chúng tôi phiên âm tất cả sang Hán Việt. Với tên công ty, hầu hết được giữ nguyên như nguyên bản, có chú thích khi cần thiết. (*Chú thích của người dịch - ND*)

2. Initial Public Offering, niêm yết lần đầu ra công chúng. (ND)

Mỹ. Alibaba trở thành công ty Internet giá trị nhất thế giới sau Google, cổ phiếu của hãng giá trị hơn cả Amazon và eBay cộng lại. Chín ngày trước vụ IPO, Jack kỷ niệm sinh nhật lần thứ năm mươi, giá trị cổ phiếu tăng mạnh biến ông thành người giàu nhất châu Á.

Nhưng kể từ khi đạt đỉnh đó, cuộc đời của Alibaba trong vai trò một công ty lên sàn đã không diễn ra như kế hoạch. Giá cổ phiếu của hãng giảm một nửa so với mức đỉnh sau IPO, thậm chí có lúc đã rớt xuống dưới mức giá IPO. Những lo ngại của giới đầu tư bùng lên vào đầu năm 2015 bởi một vụ rắc rối bất ngờ với chính quyền liên quan đến sở hữu trí tuệ, rồi tăng thêm vì nền kinh tế Trung Quốc tăng trưởng chậm lại và các thị trường chứng khoán bất ổn, kéo theo sự giảm giá của cổ phiếu Alibaba sau đó.

Bất chấp những thăng trầm trên thị trường chứng khoán, nhờ thị phần áp đảo trên thị trường thương mại điện tử, Alibaba vẫn ở vị thế độc nhất vô nhị trong việc hưởng lợi từ sự nổi lên của các tầng lớp người tiêu dùng ở Trung Quốc. Hơn 400 triệu người, nhiều hơn dân số Mỹ, mua sắm trên các website của Alibaba mỗi năm. Hàng chục triệu gói hàng được giao nhận mỗi ngày, chiếm gần hai phần ba lượng bưu kiện được giao nhận ở Trung Quốc.

Alibaba đã biến đổi cách mua sắm của người Trung Quốc, giúp họ tiếp cận lượng hàng hóa đa dạng và chất lượng mà các thế hệ người Trung Quốc ngày trước nằm mơ mới thấy. Giống như Amazon ở phương Tây, Alibaba mang sự tiện lợi của việc giao hàng tận nhà cho hàng triệu người tiêu dùng. Nhưng sự so sánh này không đánh giá hết tầm ảnh hưởng của Alibaba. Taobao, website mua sắm trực tuyến của hãng, đã trao cho nhiều người Trung Quốc cảm giác lần đầu tiên thấy mình là một khách hàng

thật sự đáng giá. Alibaba đang đóng một vai trò then chốt trong việc tái cấu trúc nền kinh tế Trung Quốc, giúp đưa đất nước này thoát ra khỏi quá khứ “Sản xuất tại Trung Quốc” để đến hiện tại “Mua ở Trung Quốc”.

Mô hình tăng trưởng Trung Quốc Kiểu Cũ đã kéo dài ba thập niên. Dựa trên sản xuất, xây dựng và xuất khẩu, mô hình này đã đưa hàng trăm triệu người thoát đói nghèo, nhưng để lại cho Trung Quốc một di sản cay đắng của năng suất dư thừa, xây dựng dư thừa và ô nhiễm. Giờ đây một mô hình mới đang nổi lên, mô hình tập trung vào việc chăm lo cho những nhu cầu của tầng lớp trung lưu kỳ vọng sẽ tăng từ 300 triệu lên nửa tỉ người trong vòng mười năm tới.

Jack, hơn ai hết, là bộ mặt của Trung Quốc Kiểu Mới. Hiện đã là một anh hùng dân tộc ở quê nhà, ông đang đứng giữa nơi giao cắt của những làn sóng sùng bái vừa mới hình thành ở Trung Quốc về chủ nghĩa tiêu dùng và tinh thần doanh chủ.

Danh tiếng của ông vượt xa bên ngoài biên giới Trung Quốc. Một cuộc gặp gỡ (và một bức hình selfie) với Jack là ao ước của những vị tổng thống, thủ tướng cùng hoàng thân, những CEO, doanh nhân, nhà đầu tư và ngôi sao điện ảnh. Jack thường xuyên xuất hiện trên sân khấu với các nhóm tinh anh chính trị và kinh doanh trên thế giới. Là một bậc thầy diễn thuyết trước công chúng, ông thường xuyên tỏa sáng hơn những người đó. Ở trên sân khấu với Jack là một vị thế thua thiệt. Trong một nghi thức bị đảo ngược thật đáng chú ý, Tổng thống Obama thậm chí tình nguyện làm người dẫn chương trình cho Jack trong một phiên hỏi-đáp ở Hội nghị APEC tại Manila vào tháng 11 năm 2015. Ở Diễn đàn Kinh tế Thế giới tại

Davos vào tháng 1 năm 2016, Jack đã ăn tối với Leonardo DiCaprio, Kevin Spacey và Bono, cùng những CEO của Công ty Coca-Cola, DHL và JPMorgan Chase. Người sáng lập một công ty Internet khác ở Trung Quốc từng nhận xét với tôi: “Cứ như thể là diễn văn của ông Obama do bộ phận PR ở Alibaba viết vậy!”



Tom Cruise và Jack Ma ở Thượng Hải, ngày 6 tháng 9 năm 2015, trong buổi công chiếu bộ phim *Mission: Impossible - Rogue Nation* mà Alibaba Pictures góp vốn sản xuất.

Nguồn: Alibaba

Người sáng lập Facebook, Mark Zuckerberg, đã bày tỏ cam kết học tiếng Hoa phổ thông trong những bài phát biểu từ năm 2014, bắt đầu ở Đại học Thanh Hoa tại Bắc Kinh. Nhưng Jack, một thầy giáo tiếng Anh trở thành nhà tài phiệt, vẫn đang mê hoặc các đám đông bằng cả tiếng Anh và tiếng Hoa tại các hội nghị trên toàn thế giới trong hơn mười bảy năm qua.

Tôi gặp Jack lần đầu vào mùa hè năm 1999, vài tháng sau khi ông thành lập Alibaba trong một căn hộ nhỏ ở Hàng Châu, cách Thượng Hải vài trăm dặm về phía tây nam. Trong chuyến thăm đầu tiên, tôi có thể đếm được những người đồng sáng lập công ty qua số bàn chải đánh răng nhét trong những chiếc cốc trên chiếc kệ trong nhà tắm. Ngoài Jack, còn có vợ ông, Cathy, và mười sáu người khác. Jack và Cathy đã đặt cược toàn bộ tài sản vào công ty, bao gồm cả căn nhà của họ. Tham vọng của Jack khi đó, còn nguyên tới tận bây giờ, thật choáng ngợp. Ông nói về việc xây dựng một công ty Internet sẽ tồn tại trong tám mươi năm - ngang với một đời người. Vài năm sau, ông đã tăng tuổi thọ kỳ vọng của Alibaba lên “một trăm lẻ hai” năm, để công ty có thể tồn tại qua ba thế kỷ tính từ năm 1999. Ngay từ đầu, ông đã thề sẽ đối đầu và lật đổ những gã khổng lồ của Thung lũng Silicon. Trong không gian chật hẹp của căn hộ khiêm tốn đó, điều này nghe có vẻ ảo. Nhưng niềm say mê của ông dành cho dự án có điều gì đó khiến cho mọi chuyện nghe hoàn toàn đáng tin.

Tôi trở thành cố vấn của Alibaba trong những năm đầu của hãng, giúp Jack và cánh tay phải của ông, Joe Tsai (Thái Sùng Tín), trong chiến lược mở rộng ra quốc tế của công ty và đề cử cho họ vài người trong số những nhân sự nước ngoài đầu tiên của hãng. Alibaba đã hỗ trợ tôi trong việc khảo sát để viết cuốn sách này bằng cách sắp xếp những cuộc phỏng vấn với ban lãnh đạo cấp cao và cho tôi tiếp cận công ty ở nhiều địa điểm khác nhau. Nhưng đây là một công trình hoàn toàn độc lập. Tôi chưa bao giờ là nhân viên của công ty và hiện không có mối quan hệ công việc nào với họ. Những hiểu biết của tôi có được một phần nhờ vai trò ngăn ngủi của tôi khi làm

cổ vấn cho Alibaba trong thời kỳ bùng nổ dot-com và từ sự gần gũi mà những tiếp xúc ban đầu này tạo ra kể từ đó. Nhưng khi viết cuốn sách này, tôi cũng được chỉ dẫn bởi kinh nghiệm bản thân, tôi sống ở Trung Quốc từ năm 1994, khi Internet lần đầu tiên xuất hiện ở quốc gia này, và bởi chuyên môn của tôi. Với sự hỗ trợ từ công ty cũ của tôi, Morgan Stanley, vào mùa hè năm 1994, tôi đã thành lập BDA China⁽¹⁾, một công ty tư vấn đầu tư đóng ở Bắc Kinh, mà ngày nay có hơn một trăm chuyên gia, tư vấn cho các nhà đầu tư và những người tham gia vào các lĩnh vực công nghệ và bán lẻ ở Trung Quốc.

Như một cách chi trả cho dịch vụ tư vấn của tôi, vào đầu năm 2000, Jack và Joe đã cho tôi quyền mua vài trăm nghìn cổ phiếu của Alibaba với giá chỉ ba mươi xu một cổ phiếu. Khi hạn chót mua những cổ phiếu này hết, vào đầu năm 2003, mọi thứ không được tốt đẹp lắm với công ty. Bong bóng dot-com đã vỡ và việc kinh doanh của Alibaba đang gặp khó khăn. Trong một sai lầm khủng khiếp, tôi đã quyết định không mua số cổ phiếu đó. Trong những tuần lễ sau đợt IPO của công ty vào tháng 9 năm 2014, sai lầm này đáng giá 30 triệu đô-la Mỹ.⁽²⁾ Tôi muốn cảm ơn

1. Công ty BDA khởi đầu là Hiệp hội BD, cái tên bắt nguồn từ những chữ cái đầu của đối tác người Trung Quốc của tôi trong doanh nghiệp này, tiến sĩ Bohai Zhang, và tên tôi, Duncan. Chủ tịch Morgan Stanley châu Á, Jack Wadsworth, và Theodore S. Liu, cựu giám đốc của nhóm đầu tư tài chính vào Trung Quốc, đóng vai trò then chốt trong việc ra mắt công ty của tôi, khi trao cho tôi hợp đồng một năm để thiết lập cơ sở ở Bắc Kinh. *(Chú thích của tác giả. Các chú thích không ghi gì thêm đều là của tác giả.)*

2. Xin tiết lộ việc này, dù tôi không còn là cổ đông, theo chương trình “Bạn bè và gia đình”, Alibaba quả có cho phép tôi mua một ít cổ phiếu trong vụ IPO Alibaba.com ở Hong Kong năm 2007 và trong vụ IPO của Alibaba Group ở New York vào năm 2014.

bạn rất nhiều vì đã mua cuốn sách này. Viết nó đã mang tới sự nhẹ nhõm (phần nào đó) cho tôi khi khám phá ra những câu chuyện của kẻ khác, như Goldman Sachs, vốn đã đánh giá thấp sự bền bỉ của Jack và bán cổ phiếu của họ quá sớm, và eBay, vốn không thêm coi công ty của Jack là đối thủ, để rồi bị hất cẳng khỏi thị trường Trung Quốc chỉ trong vài năm.

Jack khác biệt với hầu hết các tỉ phú Internet cùng trang lứa. Khi còn đi học ông kém môn toán và luôn tự hào mình là một người dốt công nghệ. Những tham vọng vô bờ và chiến lược khác thường của ông đã khiến ông được đặt biệt danh “Jack Điên”. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu quá khứ và tính cách tinh quái của ông để học hỏi phương pháp từ sự điên rồ của ông.

Thị trường thương mại điện tử ở Trung Quốc có nhiều khác biệt quan trọng so với Hoa Kỳ và các nền kinh tế phương Tây, di sản của nhiều thập niên kế hoạch hóa nhà nước và vai trò quan trọng mà các doanh nghiệp nhà nước đã nắm giữ. Alibaba đã tìm kiếm và khai thác sự thiếu hiệu quả mà điều này tạo ra, đầu tiên là trong thương mại điện tử, giờ là trong truyền thông và tài chính. Tầm nhìn của ông với công ty, hay những nỗ lực thiện nguyện của riêng ông giờ đã mở rộng sang việc đối mặt với những thách thức lớn nhất của Trung Quốc, trong cải cách y tế, giáo dục và cách tiếp cận của nước này với vấn đề môi trường.

Nhưng lĩnh vực kinh doanh chính của Alibaba hiện giờ vẫn là thương mại điện tử, một thị trường mà hãng đã góp phần tạo ra và hiện đang thống trị. Liệu có còn chỗ để tăng trưởng không? Các đối thủ đang đội đẳng sau cánh gà. Chính phủ Trung Quốc cũng đang theo dõi sát sao.

Khi Alibaba tập hợp được nhiều sức mạnh thị trường hơn bất kỳ công ty tư nhân nào khác, liệu Jack có còn giữ được sự ủng hộ từ chính quyền?

Dù hầu hết các hoạt động là ở Trung Quốc, Alibaba đang theo đuổi một cách đầy tham vọng việc mở rộng ra quốc tế. Tổng giám đốc vừa được bổ nhiệm Michael Evans nói, “Chúng tôi muốn nói rằng Alibaba ra đời ở Trung Quốc, nhưng chúng tôi được tạo ra vì cả thế giới.”

Trước khi chúng ta xem xét câu chuyện ẩn tượng về việc bằng cách nào Alibaba đã được như hiện nay, và các mục tiêu của nó trong tương lai, hãy bắt đầu với một chuyến đi qua vùng mà Jack gọi là “tam giác sắt”, nền tảng then chốt cho sự thống trị của công ty ngày nay: sức mạnh của hãng trong thương mại điện tử, hậu cần kho vận và tài chính.

Chương Một

TAM GIÁC SẮT

*Trung Quốc đã thay đổi nhờ có chúng tôi trong mười lăm năm qua.
Chúng tôi hy vọng trong mười lăm năm tới, thế giới sẽ thay đổi
nhờ có chúng tôi.*

---Jack Ma

Vào ngày 11 tháng 11 năm 2015 ở Bắc Kinh, trong công trình kiến trúc mang tính biểu tượng hình bong bóng tắm trong ánh sáng xanh nổi tiếng có tên gọi “Water Cube”⁽¹⁾, nhà thi đấu cho các nội dung dưới nước ở Thế vận hội Bắc Kinh diễn ra bảy năm trước, thay vì nước là những dòng dữ liệu đang chảy. Trong hai mươi bốn tiếng không ngừng nghỉ, một màn hình kỹ thuật số khổng lồ lấp lánh các bản đồ, biểu đồ và dòng tin tức, thông báo theo thời gian thực những thương vụ mua sắm của hàng triệu khách hàng khắp Trung Quốc trên các website của Alibaba. Trước hàng trăm nhà báo đang đưa tin về sự kiện này khắp Trung Quốc và ra toàn thế giới, Water Cube đã được điều

1. Thủy Lập Phương, tức khối lập phương bằng nước. (ND)

chỉnh mục đích sử dụng làm trung tâm điều khiển cho giai cấp trung lưu Trung Quốc và những người bán hàng đang tiếp thị tới họ. Một chương trình truyền hình trực tiếp đặc biệt kéo dài bốn tiếng, *Gala Mua sắm Lễ hội Toàn cầu 11/11*, đang được phát để giữ chân người mua sắm tới nửa đêm, có mặt những diễn viên như Kevin Spacey, đã xuất hiện trong một đoạn video với vai ông đóng trong bộ phim *House of Cards*, Tổng thống Frank Underwood, giới thiệu Alibaba là nơi để mua những điện thoại di động giá rẻ đã nạp tiền trước. Màn trình diễn ở buổi gala khép lại với một đoạn phim hài hước, trong đó Jack vào vai bạn gái mới của James Bond trước khi ông xuất hiện trong bộ tuxedo bên cạnh nam tài tử đóng James Bond, Daniel Craig, cho một màn diễn vui nhộn trên sân khấu trong phần kết chương trình vào lúc sắp nửa đêm.

Trong tám phút đầu của ngày 11 tháng 11 năm 2015, người mua hàng đã mua lượng hàng hóa trị giá hơn 1 tỉ đô-la Mỹ trên các trang của Alibaba. Và họ vẫn tiếp tục mua. Khi quỹ thu ngân lớn nhất thế giới đang cộng dồn doanh số, Jack ngồi cạnh bạn ông, diễn viên và võ sư Lý Liên Kiệt, không thể cưỡng lại được việc dùng điện thoại di động chụp ảnh một màn hình lớn. Hai mươi bốn tiếng sau, ba mươi triệu người đã mua lượng hàng hóa trị giá 14 tỉ đô-la Mỹ⁽¹⁾, gấp bốn lần so với sự kiện tương đương với

1. Cần thận trọng trong việc đánh giá khối lượng cuối cùng, do một số hàng hóa có thể bị khách hàng trả lại để nhận lại tiền vào ngày hôm sau - chủ yếu vì những lý do hợp pháp, như hàng bị hỏng khi vận chuyển hay khách hàng đổi ý - và thông lệ do một số thương nhân tạo ra trên các nền hệ thống này là tự thổi phồng doanh số bằng cách thuê những bên thứ ba giúp họ thắng hạng (một hiện tượng được gọi là “đánh bóng tên tuổi”, sẽ được nói tới trong Chương 12).

ngày 11/11 ở Mỹ, Cyber Monday⁽¹⁾, vốn diễn ra vài tuần sau đó, sau ngày giảm giá Black Friday nhân dịp Lễ Tạ ơn.



Ngay sau nửa đêm, truyền thông Trung Quốc đưa tin về mức doanh số kỷ lục của Alibaba trong dịp giảm giá đặc biệt nhân Lễ Độc thân ngày 11 tháng 11 năm 2015.

Nguồn: Duncan Clark

Ở Trung Quốc, ngày 11 tháng 11 được coi là Lễ Độc thân⁽²⁾, một dịp mua sắm hàng năm đặc biệt. Ở phương Tây, đó là ngày kỷ niệm cựu binh (Ngày Cựu chiến binh). Nhưng ở Trung Quốc, ngày 11 tháng 11 là ngày quan trọng nhất trong năm với những người bán hàng giành giật ví tiền của tầng lớp mua sắm mới nổi của nước này.

1. Ngày thứ Hai Điện tử, ngày thứ Hai sau Lễ Tạ ơn, được coi là ngày khởi đầu cho mùa mua sắm trên mạng ở Mỹ. (ND)

2. Bắt nguồn là Lễ Độc thân vào đầu những năm 1990 khi các sinh viên chưa có người yêu tổ chức một "Ngày Phán-Valentine", ngày 11/11 được chọn để làm biểu tượng cho những người đơn chiếc.

Vào ngày này, còn được gọi là ngày Song Thập Nhất⁽¹⁾, mọi người ở Trung Quốc lao vào con mua sắm điên rồ hoàn toàn vì khoái lạc. Jack tổng kết sự kiện này: “Đây là một ngày độc nhất vô nhị. Chúng tôi muốn tất cả những hãng chế tạo, những chủ cửa hàng bày tỏ sự biết ơn với khách hàng. Chúng tôi muốn khách hàng có một ngày tuyệt vời.”

Khởi đầu với chỉ 27 người bán hàng tham gia vào năm 2009, lên 40 nghìn người và 30 nghìn thương hiệu hiện tham gia Lễ Độc thân. Tổng doanh số năm 2015 tăng 60% so với 9 tỉ đô-la Mỹ của năm trước đó. Nhân dịp này, lễ ăn mừng được tổ chức tại bản doanh Wetlands⁽²⁾ của Alibaba ở Hàng Châu, giám đốc chiến lược của công ty, tiến sĩ Zeng Ming (Tăng Minh) đã mô tả khung cảnh như thể cảnh tiến sĩ Frankenstein chứng kiến tác phẩm của mình được tạo ra từ cái chết: “Hệ sinh thái này có ý chí của riêng nó để tăng trưởng.” Phó chủ tịch điều hành của Alibaba, Joe Tsai, đồng tình với cảm xúc đó: “Bạn đang được chứng kiến sự giải phóng sức mạnh tiêu dùng của người tiêu dùng Trung Quốc.”

Sức mạnh này đã bị đè nén lâu nay. Tiêu dùng của hộ gia đình ở Mỹ thúc đẩy hai phần ba nền kinh tế, nhưng ở Trung Quốc chỉ chiếm một phần ba. So với các nước phát triển, người Trung Quốc không tiêu dùng đủ mạnh. Lý do ư? Họ tiết kiệm quá nhiều và chi tiêu quá ít. Để dành tiền cho việc học hành trong tương lai, cho chi phí

1. Một cụm từ được Alibaba đăng ký bản quyền vào năm 2012 để phân biệt với một lễ hội sớm hơn có cùng tên, “lễ hội chiếc dưa lê” (*guanggun jie*), vì ngày 11/11 giống hai đôi dưa.

2. Tức khu vực gần Công viên Đất ngập nước Quốc gia Tây Khê tại thành phố Hàng Châu, tỉnh Chiết Giang. (ND)

y tế hay cho lúc nghỉ hưu, nhiều gia đình tích tụ những khoản tiền tiết kiệm đáng kể hay “các khoản để phòng thân.” Ngoài ra, thiếu sự đa dạng và chất lượng của các sản phẩm được bán ở phương Tây, người tiêu dùng Trung Quốc cho tới tương đối gần đây ít được khích lệ để chi tiêu nhiều hơn cho chính bản thân.

Phát biểu với khán giả ở Đại học Stanford vào tháng 9 năm 2015, Jack nhận xét “ở Mỹ khi nền kinh tế tăng trưởng chậm lại thì có nghĩa là mọi người không có tiền chi tiêu.” Nhưng ông đùa rằng, “Các bạn biết cách tiêu tiền của ngày mai hay tiền trong tương lai hoặc tiền của người khác. Trung Quốc đã nghèo khổ quá nhiều năm rồi, nên chúng tôi cất tiền vào ngân hàng.”

Những thói quen cũ thật khó bỏ, nhưng một thói quen mới - mua sắm trên mạng - đang thay đổi cách hành xử của người tiêu dùng Trung Quốc. Alibaba đi tiên phong trong sự thay đổi này. Website phổ biến nhất của hãng là Taobao.com, trang được ghé thăm nhiều thứ ba ở Trung Quốc và thứ mười hai trên thế giới. Một câu nói của miệng ngày nay ở Trung Quốc là *wanneng de taobao*, hay “vạn năng đích Taobao (âm Hán Việt là đào bảo),” có nghĩa là “bạn có thể tìm thấy mọi thứ trên Taobao.” Amazon từng được gọi là “Cửa hàng bán mọi thứ.” Taobao cũng đang bán (gần như) mọi thứ, ở mọi nơi. Giống như Google giờ đã đồng nghĩa với tìm kiếm trên mạng, ở Trung Quốc “*tao*” cũng là lối nói tắt của việc tìm kiếm một sản phẩm trên mạng.

Alibaba có ảnh hưởng lớn hơn nhiều trong lĩnh vực bán lẻ ở Trung Quốc so với Amazon ở Mỹ. Nhờ Taobao và trang chị em của nó, Tmall, Alibaba trên thực tế là hãng bán lẻ lớn nhất Trung Quốc. Ngược lại, Amazon chỉ mới

trở thành một trong mười hãng bán lẻ hàng đầu ở Mỹ từ năm 2013.

Dù tới năm 2003 Alibaba mới ra mắt Taobao, chỉ năm năm sau đó trang này đã được thừa nhận và hoạt động hiệu quả. Cho tới khi đó, vô số các nhà máy của Trung Quốc vẫn chỉ sản xuất ra các sản phẩm cho người mua ở nước ngoài, được vận chuyển để lấp kín các kệ hàng của những hãng bán lẻ như Walmart và Target. Nhưng cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 đã thay đổi mọi thứ. Các thị trường xuất khẩu truyền thống của Trung Quốc rơi vào hỗn loạn. Taobao đã mở toang cánh cửa các nhà máy cho người tiêu dùng Trung Quốc thay cho thị trường xuất khẩu. Phản ứng của chính phủ Trung Quốc với cuộc khủng hoảng năm 2008 là đặt cược gấp đôi vào mô hình Trung Quốc Kiểu Cũ, tức bơm thêm tiền vào nền kinh tế, thổi phồng một bong bóng bất động sản khổng lồ, năng suất dư thừa và thêm ô nhiễm. Khi các chính sách mới được thực thi, mọi chuyện trở nên rõ ràng là Trung Quốc không thể tiếp tục trì hoãn việc tái cân bằng nền kinh tế hướng tới tiêu dùng nội địa nữa. Và Alibaba là một trong những đối tượng hưởng lợi lớn nhất.

Jack thích nói rằng thành công của công ty ông là một sự tình cờ: “Có thể gọi Alibaba là ‘một ngàn lẻ một sai lầm’ cũng được.” Trong những năm đầu của công ty, ông đưa ra ba lời giải thích về việc tại sao công ty còn tồn tại được: “Chúng tôi chẳng có tiền, chúng tôi chẳng có công nghệ, và chúng tôi cũng chẳng có kế hoạch gì cả.”

Nhưng hãy nhìn vào ba yếu tố thực sự tạo nền tảng cho thành công của Alibaba ngày nay: lợi thế cạnh tranh của công ty trong thương mại điện tử, hậu cần kho vận

và tài chính, điều mà Jack mô tả là “tam giác sắt” của Alibaba.

Các trang thương mại điện tử của Alibaba chào bán lượng hàng hóa với sự đa dạng không nơi nào sánh được cho người tiêu dùng. Khả năng hậu cần kho vận của hãng đảm bảo rằng những hàng hóa này được giao nhận nhanh chóng và đáng tin cậy. Và nhánh tài chính của công ty đảm bảo việc mua hàng trên Alibaba dễ dàng và không có gì phải lo lắng.

"CẠNH" THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Không như Amazon, các trang hàng hóa tiêu dùng của Alibaba, Taobao và Tmall, không bán hàng trực tiếp.⁽¹⁾ Chúng là nền tảng cho những người bán hàng khác bán hàng hóa của họ. Taobao gồm chín triệu cửa hàng do các thương nhân hay cá nhân vận hành. Bị nền tảng khách hàng khổng lồ của trang thu hút, những “thương nhân vi mô” này lựa chọn thành lập gian hàng của họ trên Taobao một phần vì việc này được miễn phí. Alibaba không thu tiền của họ. Nhưng Taobao kiếm được tiền, rất nhiều tiền, từ việc bán quảng cáo, giúp quảng bá cho những người bán hàng muốn nổi bật trong đám đông.

Người bán hàng có thể quảng cáo thông qua danh sách hiển thị kết quả tìm kiếm hay quảng cáo hiển thị. Với mô hình tìm từ khóa, giống như AdWords của Google, những người quảng cáo sẽ chi trả cho các từ khóa để sản phẩm của họ có một thứ tự nổi bật hơn trên Taobao. Họ trả tiền cho Alibaba dựa trên số lần người tiêu dùng nhấp

1. Tmall gồm một số danh mục hàng hóa trong các hạng mục được lựa chọn như Tmall Supermarket.

chuột vào quảng cáo của họ. Người bán hàng cũng có thể sử dụng một mô hình quảng cáo truyền thống hơn, chỉ trả dựa trên số lần quảng cáo của họ xuất hiện trên Taobao.

Một câu đùa cũ về ngành quảng cáo là “Tôi biết ít nhất thì một nửa ngân sách quảng cáo có hiệu quả... Chỉ là tôi không biết nửa nào thôi.” Nhưng với kiểu quảng cáo “trả tiền dựa trên hiệu quả” này, và một thị trường có sẵn hàng trăm triệu người tiêu dùng, Taobao có sức hút khổng lồ với những người bán hàng nhỏ lẻ.

Giữ trật tự trong những phố mua sắm ảo của Taobao là các giám đốc dịch vụ khách hàng của Alibaba, những *xiaoer* (tiểu nhĩ). Hàng nghìn *xiaoer* hòa giải bất kỳ xung đột nào phát sinh giữa người mua và người bán hàng. Những trọng tài này, các nhân viên trẻ, tuổi trung bình là hai mươi bảy, làm việc cật lực, thường gửi các tin nhắn tới những người bán hàng vào nửa đêm.

Xiaoer có quyền lực thực thi rất lớn, bao gồm quyền đóng cửa toàn bộ một cửa hàng. Họ cũng có thể đưa cho người bán một “củ cà rốt”: khả năng được tham gia vào các chiến dịch tiếp thị. Không thể tránh khỏi, một số người bán hàng tìm cách mua chuộc *xiaoer* bằng những khoản hối lộ. Alibaba có các đợt cấm cửa định kỳ những người bán nào bị bắt gặp làm chuyện đó, và một đơn vị kỷ luật nội bộ không ngừng tìm kiếm để loại bỏ tình trạng tham nhũng trong nhân viên của hãng.

Nhưng thành công của Taobao không chỉ là nhờ vào *xiaoer*. Taobao hiệu quả vì đã đặt khách hàng lên hàng đầu, đưa sự năng động của những khu chợ đường phố Trung Quốc vào kinh nghiệm của việc mua sắm trên mạng. Mua sắm trên mạng cũng có tính tương tác như ngoài đời thực. Người tiêu dùng có thể sử dụng

ứng dụng *chat*⁽¹⁾ của Alibaba để mặc cả; chủ cửa hàng có thể cho xem sản phẩm của họ bằng webcam. Người mua cũng đòi được giảm giá và giao hàng miễn phí. Hầu hết các gói hàng được giao cùng với một số món hàng mẫu miễn phí hay đồ chơi dễ thương khác, điều mà chính bản thân tôi đã trở nên quen thuộc tới mức khi nhận được các kiện hàng qua Amazon ở Mỹ, tôi đã lắc chiếc hộp rỗng một cách vô vọng. Những thương nhân trên Taobao bảo vệ quyết liệt danh tiếng của họ với người tiêu dùng; vốn mang bản chất cạnh tranh để sinh tồn kiểu Darwin trên nền tảng dịch vụ này. Khi khách hàng đăng một bình luận tiêu cực về một người bán hay một sản phẩm, họ có thể nhận được tin nhắn và đề nghị hoàn lại tiền hay đổi hàng miễn phí chỉ trong vài phút.

Lợi thế trong thương mại điện tử của Alibaba cũng được mài giũa bởi một website khác của hãng, Tmall.⁽²⁾ Nếu Taobao có thể coi là một tập hợp hàng loạt quầy hàng nhỏ lẻ, thì Tmall là một trung tâm mua sắm bóng lộn. Những nhà bán lẻ lớn và thậm chí cả các thương hiệu hàng hóa xa xỉ bán hàng của họ trên Tmall, và với những khách hàng chưa thể mua được hàng hóa xa xỉ đó, các hãng nhắm tới việc xây dựng nhận diện thương hiệu. Không giống Taobao, vốn miễn phí cho người mua và người bán; trên Tmall, thương nhân phải trả một khoản hoa hồng cho Alibaba dựa trên các sản phẩm mà họ bán, dao động từ 3% tới 6% tùy vào hạng mục. Ngày nay, Tmall.com là website được ghé thăm nhiều thứ bảy ở Trung Quốc.

1. Cái tên không may bằng tiếng Anh là *Ali wangwang*, nghĩa là “Ali vương vương”.

2. Ra mắt lần đầu năm 2008 là Taobao Mall, sau này trở thành Tmall.com. Tmall cũng thu phí thường niên.

Trong tiếng Hoa, trang này được gọi là *tian mao* (thiên miêu), có nghĩa là “con mèo nhà trời.” Linh vật của trang là một chú mèo đen, để phân biệt trang với búp bê ngoài hành tinh của Taobao. Tmall đang ngày càng trở nên quan trọng với Alibaba, tạo ra 136 tỉ đô-la Mỹ tổng số lượng hàng hóa giao dịch cho công ty⁽¹⁾, ngày càng gần với mức 258 tỉ đô-la Mỹ giá trị hàng hóa trên Taobao. Alibaba kiếm được gần 10 tỉ đô-la Mỹ doanh thu mỗi năm từ các trang này, gần 80% tổng doanh số của hãng.

Trên nền tảng Tmall có ba kiểu cửa hàng: cửa hàng đầu tàu, do chính chủ thương hiệu vận hành; cửa hàng ủy quyền, do một thương nhân được thương hiệu đó cấp phép để mở; và cửa hàng đặc biệt, bán những hàng hóa của không chỉ một thương hiệu. Các cửa hàng đặc biệt chiếm 90% trên Tmall. Có thể tìm thấy hơn 70 nghìn thương hiệu, của cả Trung Quốc và nước ngoài, trên Tmall.

Trong dịp khuyến mãi Lễ Độc thân trên Tmall, những thương hiệu nổi tiếng nhất bao gồm các tên tuổi nước ngoài như Nike, Gap, Uniqlo và L'Oréal cũng như các tay chơi trong nước như những nhà sản xuất điện thoại di động Xiaomi và Huawei, và công ty điện tử tiêu dùng và thiết bị gia đình Haier.

Tmall phân loại thương hiệu theo chữ cái, từ A tới Z, từ Apple tới Zara. Các thương hiệu hàng xa xỉ cũng được bán trên trang này, dù họ thận trọng⁽²⁾ không để điều đó xâm phạm doanh số ở các cửa hàng ngoài đời thực của chính họ. Sự có mặt của Burberry trên trang này là một

1. Trong năm tài khóa 2015.

2. Rao bán hạn chế các loại hàng hóa một cách có chọn lựa, hầu hết ở mức giá mở cửa.

dấu hiệu cho thấy Alibaba không còn chỉ là hàng hóa rẻ tiền nữa.

Những chuỗi bán lẻ Mỹ như Costco và Macy's cũng có mặt trên Tmall, một phần trong quyết tâm của Alibaba kết nối họ cùng những cửa hàng nước ngoài khác với các khách hàng ở Trung Quốc. Cửa hàng của Costco trên Tmall thu hút hơn 90 triệu lượt khách ghé thăm trong hai tháng đầu.

Ngay cả Amazon cũng có mặt trên Tmall, họ bán thức ăn, giày dép, đồ chơi và dụng cụ làm bếp nhập khẩu từ năm 2015. Amazon từ lâu đã có ý định thâm nhập thị trường Trung Quốc, nhưng hiện đành phải hài lòng với chỉ 2% thị phần.

Ngoài Taobao và Tmall, Alibaba còn vận hành một trang theo kiểu mua chung Groupon⁽¹⁾ với tên gọi Juhuasuan.com⁽²⁾. Juhuasuan là trang nhắm vào các sản phẩm mua chung lớn nhất ở Trung Quốc. Được thúc đẩy nhờ số lượng hàng hóa khổng lồ trên các trang khác của Alibaba, trang này đã có hơn 200 triệu người dùng đăng ký, khiến nó trở thành trang mua chung trực tuyến lớn nhất trên thế giới. Taobao, Tmall và Juhuasuan có tổng cộng hơn 10 triệu người bán đăng ký tham gia, chào bán hơn một tỉ các món hàng đơn lẻ.

Các trang của Alibaba nổi tiếng một phần vì, như ở Mỹ, mua sắm trực tuyến tại nhà giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Hơn 10% những thương vụ bán lẻ ở Trung Quốc hiện được tiến hành trên mạng, cao hơn so với 7%

1. Groupon vào Trung Quốc năm 2011, nhưng nhanh chóng gặp rắc rối và không thể đi được đúng hướng.

2. Nghĩa là "Thỏa thuận siêu tốt".

ở Mỹ. Jack đã ví thương mại điện tử như một “sa mạc” ở Mỹ, trong khi ở Trung Quốc nó lại là “món chính”. Tại sao? Mua sắm ở Trung Quốc chưa bao giờ là một trải nghiệm thích thú. Cho tới khi những công ty đa quốc gia như Carrefour và Walmart có mặt, có rất ít các chuỗi bán lẻ hay trung tâm mua sắm ở đây. Hầu hết những hãng bán lẻ nội địa khởi đầu là các công ty thuộc sở hữu nhà nước (SOE). Được tiếp cận nguồn tài chính sẵn có, do chính quyền địa phương hay các ngân hàng nhà nước cung cấp, những công ty này có khuynh hướng không coi trọng khách hàng. Các chuỗi bán lẻ khác do những công ty bất động sản thành lập quan tâm tới giá trị của mảnh đất xây cửa hàng hơn là các khách hàng bên trong cửa hàng.

Một yếu tố then chốt cho sự thành công của thương mại điện tử ở Trung Quốc là gánh nặng của bất động sản với các nhà bán lẻ truyền thống. Ở Trung Quốc, đất đai rất đắt đỏ vì nó là một nguồn thu cốt yếu cho chính quyền. Doanh thu từ bán đất chiếm một phần tư thu ngân sách của chính quyền. Ở các cấp chính quyền địa phương, nó chiếm tới hơn một phần ba. Một giám đốc lớn trong ngành thương mại điện tử tổng kết điều này với tôi: “Vì cấu trúc nền kinh tế của chúng tôi, chính quyền sở hữu rất nhiều nguồn lực. Chính quyền quyết định giá đất. Chính quyền quyết định các nguồn lực được phân bổ ra sao, tiền được chi ở đâu. Chính quyền dựa rất nhiều vào thuế và các loại phí gắn với việc bán đất. Điều đó gần như hủy hoại ngành kinh doanh bán lẻ ở Trung Quốc, và đẩy rất nhiều nhu cầu lên mạng. Họ đã tước của các nhà bán lẻ ngoài đời thực cơ hội hưởng lợi từ mức tăng cầu tiêu dùng, thực tế là họ đã chuyển mức cầu này vào các công ty thương mại điện tử.” Các hãng bán lẻ ngoài

đòi thực thành công - từ những khu mua sắm tới các nhà hàng - cũng đau khổ từ chính thành công đó: nếu họ có rất nhiều khách, giá thuê chỗ làm ăn của họ nhiều khả năng sẽ tăng mạnh khi hợp đồng thuê kết thúc và họ phải thương lượng lại.

Kết quả là đầu tư cho tiếp thị, dịch vụ khách hàng, nguồn nhân lực hay hậu cần kho vận ở các hãng bán lẻ truyền thống của Trung Quốc thấp hơn nhiều so với ở phương Tây. Vậy thì sao? Vậy thì thị trường bán lẻ Trung Quốc trở nên cực kỳ nhỏ lẻ và thiếu hiệu quả. Ở Mỹ, ba chuỗi siêu thị lớn chiếm 37% tổng doanh số. Ở Trung Quốc, con số tương ứng chỉ là 7%. Các trung tâm mua sắm lớn nhất ở Mỹ chiếm 44% tổng doanh số trong phân khúc đó. Ở Trung Quốc ư? Chỉ là 6%.

Bất chấp việc xây dựng quy mô lớn các trung tâm mua sắm, siêu thị và cửa hàng mặt phố, sự thâm nhập của hệ thống bán lẻ ngoài đời thực ở Trung Quốc vẫn vô cùng thấp. Mỗi người Trung Quốc chỉ có trung bình 0,56 mét vuông không gian bán lẻ, không bằng một phần tư so với con số tương ứng ở Mỹ.

Trung Quốc có vẻ sẽ không bao giờ thu hẹp được khoảng cách đó. Và việc gì phải làm như thế? Bán lẻ kiểu truyền thống không hề hiệu quả. Với những gánh nặng của hàng tồn và chi phí thuê mặt bằng, các cửa hàng ngoài đời thực đang nhanh chóng để mất doanh số vào những tay chơi trực tuyến trong rất nhiều hạng mục sản phẩm.

Ở Trung Quốc ngày nay, một số chủ cửa hàng quá bận rộn chăm sóc khách hàng trên mạng mà không có thời gian để bận tâm tới những người thực sự đang đi ngang qua cửa hàng. Rất nhiều chủ cửa hàng ở Trung Quốc đơn giản là dẹp luôn cửa tiệm ngoài đời thực: tại sao lại thuê

một nơi đất đỏ chỉ mở cửa tối đa là nửa ngày trong khi cửa hàng của bạn trên Taobao mở cửa 24/7?

Lẽ tự nhiên luôn lấp đầy các khoảng trống và ở Trung Quốc, Internet đang lấp vào khoảng trống do sở hữu nhà nước và kế hoạch hóa gây ra. Điều đó giải thích tại sao mua sắm trên mạng ở Trung Quốc thậm chí còn phổ biến hơn ở phương Tây. Jack tổng kết: “Ở các nước khác, thương mại điện tử là một phương thức mua bán; ở Trung Quốc, đó là lối sống.”

Taobao đã mở cánh cửa cho mua sắm trực tuyến ở Trung Quốc, còn Tmall mở cánh cửa đó rộng hơn nữa. Những người dùng ban đầu của Taobao là những người Trung Quốc trẻ tuổi, thích công nghệ, nhưng cả cha mẹ và ông bà của họ cũng đang ngày càng mua sắm nhiều trên mạng. Khi sự đa dạng của các khách hàng trên mạng được mở rộng, sự đa dạng của những sản phẩm cũng mở rộng theo. Các món hàng phổ biến nhất trên các trang của Alibaba là giày dép và quần áo, từ bút tất và áo phông tới những chiếc váy giá hàng chục nghìn đô-la. Vào ngày sau buổi truyền hình trực tiếp lớn nhất cả nước, Gala Lễ hội Mùa xuân trên Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc, những bộ váy của người nổi tiếng mặc trong buổi đó hay những bộ na ná như thế đã được rao bán trên các trang của Alibaba. Rất nhiều cửa hàng có hình ảnh của nhiều người, gồm cả chính những người bán, mặc làm mẫu những bộ quần áo với các size khác nhau khiến cho việc mua qua mạng thật dễ dàng. Khách hàng biết rằng nếu quần áo không vừa, hay hàng lỗi, họ có thể trả lại mà không bị tính tiền.

Hàng tạp hóa là một hạng mục phổ biến khác vì như Jack giải thích, “các siêu thị ở Trung Quốc thật tệ hại; đó là lý do khiến chúng tôi vươn lên hàng đầu.” Hiện đã có hơn

40% người tiêu dùng Trung Quốc mua hàng tạp hóa trên mạng so với chỉ 10% ở Mỹ. Năm 2014, doanh số bán hàng tạp hóa trên mạng ở Trung Quốc tăng gấp rưỡi. Còn bán hàng ngoài đời thực chỉ tăng 7%. Tổng cộng, Tmall bán hàng tạp hóa ở hơn 250 thành phố, chỉ bỏ trống sáu thành phố trong ba mươi hai tỉnh thuộc Trung Quốc đại lục, và thường bán với giá rẻ hơn trong siêu thị. Alibaba cũng đã chào bán hàng hóa giao vào ngày hôm sau với các mặt hàng đông lạnh ở hơn sáu mươi thành phố và cũng đưa ra một loạt thực phẩm nhập khẩu. Làm việc với Ủy ban Táo của bang Washington (State Apple Commission), Alibaba đảm bảo hơn 84 nghìn đơn hàng đơn lẻ mua táo được thu hoạch, đóng gói và vận chuyển tới các khách hàng ở Trung Quốc trong vòng 72 tiếng đồng hồ, tổng khối lượng là 167 tấn, tương đương trọng tải của ba chiếc Boeing 747.

Những bà mẹ bỉm sữa là cơ sở khách hàng quan trọng với Alibaba. James Chiu, một đại diện của công ty sữa bột cho trẻ sơ sinh Friso của Hà Lan, bán hàng trên Alibaba trong Lễ Độc thân 2015 đã nói rằng, đối với những bà mẹ trẻ ở Trung Quốc “thương mại điện tử không phải là một kênh mua sắm, mà là một lối sống, một hệ sinh thái”. Công ty của Chiu đã bán lượng sản phẩm có doanh số gần 10 triệu đô-la Mỹ trong ngày Lễ Độc thân chỉ tính đến 6 giờ sáng, hơn doanh số bán trọn ngày của họ vào ngày lễ này năm 2014.

Máy tính, đồ viễn thông và điện tử tiêu dùng là những món hàng phổ biến trên Taobao, cũng như đồ gia dụng, từ máy sấy tóc và lò vi sóng tới ti vi và máy giặt. Ở lĩnh vực này, ảnh hưởng lên các hãng bán lẻ truyền thống đặc biệt sâu sắc. Vào ngày Lễ Độc thân, doanh số bán đồ gia dụng của Alibaba thường vượt một nửa tổng doanh

số hàng năm của các hãng bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất nước. Vào tháng 8 năm 2015, Alibaba mua lại 20% hãng bán lẻ Suning với giá 4,6 tỉ đô-la Mỹ. Chuyên bán các thiết bị điện tử gia dụng cũng như sách vở và sản phẩm cho trẻ em, Suning có hơn 1600 cửa hàng ở gần 300 thành phố. Thỏa thuận với Alibaba, một phần bám theo xu thế đang lên của “phân phối đa kênh” (omni-channel) hay “trực tuyến sang ngoại tuyến” (online to offline - O2O), đồng nghĩa với việc ngay cả nếu khách hàng tới Suning chỉ để thử sản phẩm, công ty vẫn có thể thu được doanh số khi họ mua hàng trên mạng.

Alibaba bán cả xe hơi trên mạng. Các nhãn hiệu Chevrolet và Buick của General Motors đều có cửa hàng trên Tmall, nơi họ cũng quảng bá các khoản vay mua xe hơi không lãi suất, một công cụ cạnh tranh mấu chốt trong một thị trường hiện General Motors đang chiếm thị phần lớn nhất. Xe hơi là một hạng mục mua sắm phổ biến trong Lễ Độc thân, do người mua mong nhận được các khoản giảm giá cũng như các điều khoản thanh toán ưu đãi. Bất động sản là một hạng mục khác. Những người siêu giàu có thể tìm kiếm những danh sách nguyên cả một hòn đảo được rao bán ở Canada, Fiji hay Hy Lạp.

Taobao cũng nổi tiếng với việc rao bán đủ loại sản phẩm kỳ lạ. Một sinh viên đại học đã trở nên khét tiếng trên trang này sau khi rao bán hoa tai có những con muỗi chết bên trong, giống như các con muỗi, mỗi đôi hoa tai như thế là độc nhất vô nhị. Một cửa hàng khác thậm chí bán cả mùi xì hơi đóng chai trên mạng.

Taobao không chỉ là sản phẩm. Người tiêu dùng cũng có thể mua dịch vụ nữa. Các họa sĩ và nhạc sĩ kiếm được thù lao trên trang này. Chỉ sự đa dạng choáng ngợp

của đủ các loại dịch vụ được rao cũng đưa ra một cái nhìn hé mở về những tập quán xã hội đang thay đổi nhanh chóng ở Trung Quốc. Những chàng trai trẻ có thể thuê một cô bạn gái giả vờ để cùng tới các sự kiện xã hội, hay thuê dịch vụ chia tay bạn gái thật của họ thông qua một chuyên gia trên Taobao. Các bà vợ lo lắng về những ông chồng lang chạ cũng có thể đăng ký dịch vụ tư vấn luật chào bán các kỹ thuật để ngăn ngừa một cô bồ nhí. Những thị dân trẻ tuổi bận rộn có thể thuê người thay mình tới thăm cha mẹ. Để vượt qua việc thiếu người hiến tặng một cách kinh niên, trang mua chung của Alibaba, Juhuasuan, thậm chí đã ngồi lại với các ngân hàng tinh trùng ở bảy tỉnh để lôi kéo những người hiến tinh trùng đủ tiêu chuẩn với đề nghị đổi lấy hơn 800 đô-la. Việc này sẽ rất chậm chạp nếu tiến hành ngoài thực tế, nhưng với sức mạnh của tiếp thị trực tuyến, hơn 22 nghìn nam giới đã đăng ký trong vòng 48 tiếng.

Các sản phẩm chăm sóc bản thân như mỹ phẩm và đồ trang sức cũng là những món hàng phổ biến trên Taobao. Người bán bị thu hút vào hạng mục này bởi chúng thuộc loại có lợi nhuận biên cao nhất trong số các sản phẩm bán trực tuyến. Ngày nay, ước tính 42% các sản phẩm chăm sóc da ở Trung Quốc được bán trên mạng, con số đã được đẩy mạnh bởi sự sẵn có ngày càng rộng khắp của các sản phẩm xách tay mà người bán tìm được cách tránh thuế nhập khẩu cao.

Hàng nhái được coi là ngành công nghiệp bất hợp pháp lớn nhất thế giới mà một số người ước tính có lợi nhuận còn cao hơn buôn ma túy. Doanh số của những thương nhân bán hàng nhái trên Taobao từng khiến cho trang này trở nên phổ biến hơn trong giai đoạn đầu và tiếp

tục là nguyên nhân gây tranh cãi đối với các chủ thương hiệu lớn. Hàng giả ở Trung Quốc có thể có chất lượng tốt tới mức ngay cả nhà sản xuất hợp pháp cũng không phân biệt nổi, những hàng hóa này được sản xuất khi “tăng ca” ở cùng một nhà máy sản xuất hàng thật, thường dùng các nguyên liệu còn thừa. Là công xưởng của thế giới, Trung Quốc đóng vai trò lớn trong vấn nạn ăn cắp bản quyền. Nhưng khi nước này đang trở thành cứ địa tiêu dùng lớn nhất thế giới, Trung Quốc còn là một phần của giải pháp cho vấn đề đó nữa.

Phát biểu tại một hội chợ cho những người bán hàng trực tuyến ở Quảng Châu, Jack từng nhắc đến những quan ngại này: “Có hàng nhái [trên Taobao] hay không ư? Tất nhiên là có. Đây là một xã hội phức tạp. Bản thân Taobao không làm hàng giả, nhưng Taobao cung cấp sự thuận tiện nhất định cho những kẻ làm hàng giả. Taobao chỉ là một nền tảng kỹ thuật số.” Jack sau đó hối thúc các thương nhân bán hàng thật trên Taobao đoàn kết lại, thiết lập luật lệ và loại bỏ những người bán hàng giả, ông nói: “Chúng tôi theo dõi tất cả những ai sản xuất và bán hàng giả. Các vị sẽ bị trừng phạt.”

Nhưng những nỗ lực của Alibaba không phải lúc nào cũng thuyết phục được các thương hiệu lớn. Vào tháng 11 năm 2011, khi Baidu được gỡ bỏ thì Taobao bị đưa vào “Danh sách các thị trường có tiếng xấu”⁽¹⁾ do Văn phòng Đại diện Thương mại Mỹ (USTR), cơ quan chuyên trách chính về đàm phán thương mại của Mỹ, công bố. Bị xếp vào danh sách này không chỉ đe dọa làm

1. Danh sách liệt kê cụ thể các thị trường được cho là “tham gia vào và tạo điều kiện cho các hoạt động xâm phạm bản quyền và làm giả thương hiệu”.

tổn thương uy tín của Alibaba với các thương nhân, mà còn khiến kế hoạch IPO của hãng gặp rắc rối. Đáp lại, công ty tăng cường các nỗ lực để loại bỏ những kẻ bán hàng nhái lớn nhất trên Taobao, dẫn tới việc một số kẻ trong đó thành lập “Liên minh Chống Taobao” và tuần hành tới văn phòng của Alibaba ở Hong Kong để phản đối. Alibaba cũng đã nâng tiêu chuẩn với những cửa hàng trên Tmall, tăng phí dịch vụ và tiền đặt cọc, một động thái gây ra phản ứng giận dữ từ hàng nghìn thương nhân cáo buộc Taobao có dấu hiệu độc quyền và biểu tình trước trụ sở Alibaba ở Hàng Châu.

Để xoa dịu USTR, Alibaba cũng tăng cường các nỗ lực vận động hành lang⁽¹⁾ và vào tháng 12 năm 2012, Taobao được đưa ra khỏi danh sách thị trường xấu, dù một số nhà sản xuất phần mềm, quần áo và giày dép của Mỹ từ đó tới nay vẫn tiếp tục vận động để áp lại các hình thức cấm đoán với Taobao.

Như cuộc tranh cãi bất tận về vấn nạn ăn cắp bản quyền, số lượng hàng hóa khổng lồ bán trên các nền tảng của hãng đồng nghĩa với việc Alibaba phải tìm cách duy trì thế cân bằng mong manh giữa phục vụ lợi ích của khách hàng và các thương nhân, đồng thời bảo vệ uy tín của chính họ. Cái gấn kết Alibaba còn chặt chẽ hơn nữa với người mua và người bán là lợi thế cạnh tranh thứ hai trong tam giác sắt: hậu cần kho vận.

"CẠNH" KHO VẬN

Vào ngày Lễ Độc thân năm 2015, các đơn đặt hàng trên những website của Alibaba tạo ra 467 triệu bưu kiện, đòi

1. Bao gồm việc thuê cựu luật sư trưởng của tổ chức này.

hỏi hơn 1,7 triệu người giao hàng và 400 nghìn xe giao hàng. Trung Quốc ngày nay có cả một đạo quân thực sự để giao hàng. Đi bộ, xe đạp, xe máy điện, xe tải và xe lửa, họ là những người hùng thầm lặng của cuộc cách mạng thương mại điện tử ở nước này.

Người tiêu dùng Trung Quốc chi hơn 32 tỉ đô-la Mỹ cho việc giao nhận các kiện hàng vào năm 2014. Con số này đã tăng hơn 40% trong một năm. Nhưng nó sẽ còn tăng mạnh nữa trong những năm sắp tới: hiện trung bình mỗi tháng có chưa tới một kiện hàng được giao cho một người ở Trung Quốc.

Không có dịch vụ giao hàng chi phí thấp của các công ty giao nhận, Alibaba không thể là gã khổng lồ như ngày nay. Để sinh tồn trong một ngành cạnh tranh khốc liệt, một số công ty giao nhận đã áp dụng những phương pháp rất thông minh để giữ chi phí thấp nhất. Ở Thượng Hải chẳng hạn, những người giao hàng đi đi về về trên tàu điện ngầm, chuyển kiện hàng qua rào chắn cho một người khác để không phải mua vé nhiều chặng.

Nhưng Alibaba không đích thân thuê ai trong số những người làm giao nhận đó. Hầu hết các kiện hàng ở Trung Quốc được giao bởi những hãng giao nhận tư nhân. Ở những nơi mà dịch vụ giao nhận có lợi nhuận chưa mở rộng đến, chủ yếu là ở vùng nông thôn, thì Bưu điện Trung Quốc đảm nhận.

Năm 2005, Alibaba đã tiếp cận Bưu điện Trung Quốc, đề xuất hợp tác trong lĩnh vực thương mại điện tử. Nhưng giám đốc chiến lược Zeng Ming nhớ lại, Jack “bị cuoi nhạo. Họ quả đã nói với ông ấy hãy lo việc của mình đi. Họ không tin có dịch vụ chuyển phát nhanh.” Các công ty giao nhận ở Trung Quốc đã nhìn thấy cơ hội

từng thúc đẩy những công ty như Wells Fargo ra mắt dịch vụ giao nhận và thanh toán của riêng họ trong cuộc đổ xô đi tìm vàng ở California hồi giữa thế kỷ 19, để phản ứng lại sự thiếu hiệu quả của hệ thống Bưu cục Hoa Kỳ thời bấy giờ. Ở Trung Quốc, cuộc đổ xô đi tìm vàng của ngành thương mại điện tử đã kích thích sự nổi lên của hơn 80 nghìn công ty chuyển phát nhanh tư nhân, trong đó có 20 công ty lớn nổi bật.

Tỉnh nhà của Alibaba, Chiết Giang, cũng là nơi đóng trụ sở của hầu hết các công ty chuyển phát nhanh lớn nhất của Trung Quốc. Họ đóng một vai trò cốt tử trong việc vận chuyển hàng hóa khắp cả nước. Hơn một nửa thị trường giao nhận hàng hóa ở Trung Quốc nằm trong tay chỉ bốn công ty, được gọi là “Tam Thông, Nhất Đạt”: Shentong (STO Express), Yuantong (YTO Express), Zhongtong (ZTO Express) và Yunda.⁽¹⁾ Điều ấn tượng là cả bốn công ty đều xuất thân từ cùng huyện Đồng Lư, cách Hàng Châu không xa. Hơn hai phần ba việc kinh doanh của họ tới từ Taobao và Tmall. Cùng với hai công ty giao nhận khác nhỏ hơn, họ thường được gọi chung là “Nhóm Đồng Lư.”

Nhóm Đồng Lư cùng với một công ty mang tên SF Express⁽²⁾ đã đóng một vai trò lớn trong thành công của Taobao. Người đồng sáng lập ZTO Lai Jianfa (Lại Kiến Pháp) đã mô tả mối quan hệ đó: “Các công ty chuyển phát nhanh là bộ phận. Chúng tôi là lực lượng mạnh nhất lôi kéo sự phát triển nhanh chóng của Alibaba.”

1. Lần lượt là: Thân Thông, Viên Thông, Trung Thông và Vận Đạt. (ND)

2. Được thành lập ở Thẩm Quyển năm 1993 và có lúc được coi như “FedEx của Trung Quốc”.

Alibaba đã cùng đầu tư với những công ty này và các công ty khác vào một công ty tên gọi China Smart Logistics, hay “Cainiao”⁽¹⁾ (Thái Diệu). Sức kéo kết hợp của mười lăm đối tác hậu cần kho vận trong Cainiao thật choáng váng. Cùng nhau, họ xử lý hơn 30 triệu kiện hàng mỗi ngày và có hơn 1,5 triệu nhân viên ở 600 thành phố.⁽²⁾ Cainiao đang xây dựng một nền tảng thông tin tương thích để kết nối các hãng cung cấp dịch vụ hậu cần, kho bãi và các trung tâm phân phối trên cả nước lại với nhau. Alibaba sở hữu 48% Cainiao, trong đó, cùng với sự tham gia của Nhóm Đồng Lư và các tỉ phú tự thân khác từ tỉnh này, khiến công ty có màu sắc Chiết Giang rất rõ rệt. Tỉ phú sinh ở Chiết Giang, Shen Guojun⁽³⁾ (Thẩm Quốc Quân), là một cổ đông lớn của Cainiao và là CEO đầu tiên của hãng. Fosun, nổi tiếng ở nước ngoài với vụ mua lại Club Med, giữ 10% cổ phần. Chủ tịch Fosun, Guo Guangchang (Quách Quảng Xương), cũng là dân Chiết Giang. Vào tháng 12 năm 2015, Guo đã bị nhà chức trách Trung Quốc tạm giữ để thẩm vấn trước khi được thả ra vài ngày sau đó mà không giải thích gì, khiến giá cổ phiếu Fosun sụt giảm đột ngột.

Khi ra mắt năm 2013, Cainiao đã tuyên bố kế hoạch đầu tư hơn 16 tỉ đô-la Mỹ tới năm 2020 để phát triển “Mạng

1. Từ *cainiao* bắt nguồn từ Đài Loan, nghĩa đen là “chú chim xanh”, nhưng nó cũng là một từ dùng trong quân sự, có nghĩa là “lính mới”.

2. Thông qua 1.800 trung tâm phân phối và 97 nghìn trạm giao nhận.

3. Shen, một người bạn thân của Jack Ma, xây dựng cơ nghiệp của ông ở China Yintai Group, một doanh nghiệp khai mỏ, bán lẻ và bất động sản, gồm tòa nhà Yin Tai 66 tầng ở Bắc Kinh, nơi có khách sạn Park Hyatt, nơi Shen thường xuyên tiếp Jack trong các sự kiện. Shen cũng kiểm soát một chi nhánh bán lẻ niêm yết ở Hong Kong mang tên In Time Department Stores, Alibaba đã đầu tư 700 triệu đô-la Mỹ vào đó.

lưới hậu cần kho vận thông minh toàn Trung Quốc”, bao gồm ba mạng lưới: Mạng lưới con người⁽¹⁾, Mạng lưới mặt đất⁽²⁾ và Mạng lưới trên không. Cainiao không sáp nhập các công ty giao nhận lại với nhau, thay vào đó chiến lược của hãng là tích hợp dữ liệu mà mỗi công ty tạo lập, tức là tập trung vào các gói dữ liệu, chứ không phải các gói hàng cụ thể. Ý tưởng là bằng cách chia sẻ những đơn hàng, tình trạng giao nhận và phản hồi của khách hàng, mỗi công ty thành viên có thể cải thiện hiệu quả và chất lượng dịch vụ, trong khi vẫn duy trì sở hữu riêng biệt.

Bằng việc đầu tư vào Cainiao, Alibaba nhắm tới việc khóa chặt mối quan hệ sống còn với các đối tác hậu cần kho vận của hãng trong khi tìm kiếm những nhà đầu tư bên ngoài để có vốn mở rộng mạng lưới kho vận của chính họ. Cainiao không sở hữu các cơ sở hạ tầng vật chất của mạng lưới cũng không thuê mướn nhân công làm công tác giao nhận. Những tài sản này được đóng góp bởi các thành viên và đối tác của liên minh, cho phép Alibaba theo đuổi một chiến lược “nhẹ nhàng về tài sản”.

Hãng đã đặt cược lớn vào cách tiếp cận này. Đối thủ cạnh tranh chính của Alibaba trong lĩnh vực thương mại điện tử, JD.com⁽³⁾, đang theo đuổi một chiến lược

1. Một mạng lưới các hãng giao nhận địa phương ở những thành phố từ cấp một tới cấp ba, ở những vùng cư dân thưa thớt và kém phát triển hơn thì được hỗ trợ bởi hơn 20 nghìn trạm “người nhận tự lấy hàng”.

2. Một mạng lưới hậu cần kho vận toàn quốc.

3. JD là viết tắt của Jing Dong, với *Jing* là “Kinh” như trong Bắc Kinh, và *Dong* là “Đông” tên của người sáng lập công ty Liu Qiangdong (Richard Liu). Liu thành lập công ty của ông năm 1998, lúc đó còn là công ty sản xuất đĩa máy tính, rồi vào năm 2004 ra mắt một website B2C tên gọi 360buy.com, sau này ông đặt lại tên là JD.com.

“nặng về tài sản”, đầu tư trực tiếp cho cơ sở hạ tầng kho vận của hãng. Linh vật của JD là Joy, một con chó kim loại màu xám, được lựa chọn với ý định rõ ràng là để săn đuổi chú mèo đen của Tmall. Ngày nay JD đã xây dựng kho hàng có sức chứa lớn nhất⁽¹⁾ so với bất cứ công ty thương mại điện tử nào ở Trung Quốc, cung cấp dịch vụ giao nhận tốc độ cao bao gồm giao nhận trong ngày ở bốn mươi ba thành phố. JD.com thực sự điều hành một hệ thống tư đầu tới cuối, tự kiểm soát việc mua hàng, hàng hóa tồn kho, phân phối và hệ thống kho vận, với hàng hóa được giao cho khách hàng từ những nhân viên giao nhận mặc đồng phục đi những chiếc xe có dán thương hiệu JD.

Với doanh số hàng năm lên tới 11 tỉ đô-la Mỹ, JD đang có thị phần gia tăng trong thị trường thương mại điện tử tiêu dùng. Công ty đặc biệt mạnh ở những thành phố cấp một như Bắc Kinh và trong các hạng mục sản phẩm như đồ gia dụng và điện tử.

Việc đầu tư của Alibaba vào hãng bán lẻ đồ điện tử Suning mà hãng theo dõi một cách thận trọng, đã làm sáng tỏ mối quan ngại của hãng. Cả Alibaba và JD đang ganh đua hòng đảm bảo thời gian giao hàng trong vòng chỉ hai tới ba tiếng đồng hồ ở một số thành phố.

Alibaba đang cố gắng xây dựng một sân chơi đầy tính cạnh tranh hoàn toàn mới qua khai thác công nghệ dữ liệu, bao gồm Dữ liệu Lớn (Big Data), khả năng phân tích và đưa ra các quyết định kinh doanh từ lượng thông tin khổng lồ được tạo ra hằng ngày trên các website của hãng. Vào ngày Lễ Độc thân, những con đường giao hàng

1. Tổng cộng là 1,5 triệu mét vuông, còn của Cainiao là 1 triệu.

của hầu hết các công ty giao nhận trong mạng lưới của Cainiao được phân tích và thay đổi lộ trình trong trường hợp xảy ra kẹt xe. Alibaba giải thích cho việc đầu tư của hãng vào Cainiao bằng lập luận rằng, nếu họ không nhảy vào thì nhu cầu sẽ chạy vượt khả năng giao hàng của các công ty giao nhận. Điều này được rút ra từ những phản hồi của các thương nhân bán các thiết bị gia dụng lớn như tủ lạnh, vào ngày Lễ Độc thân năm 2015, họ đã thông báo rằng không tới 2% các vụ giao hàng của Cainiao tới trễ hay hàng hóa bị hư hỏng, so với 15% các vụ giao hàng của các công ty khác. Từ khoảng 30 triệu kiện hàng trong một ngày bình thường hiện tại, Alibaba kỳ vọng Cainiao sẽ xử lý hơn 100 triệu kiện hàng được đặt mỗi ngày tới năm 2020.

Ước tính 30% các tuyến đường giao hàng hiện tại thiếu hiệu quả hoặc không kinh tế. Giống như Amazon ở Mỹ, các công ty thành viên của Cainiao đang thử nghiệm việc giao hàng bằng máy bay không người lái, dù mật độ dân số cao hơn của Trung Quốc, đặc biệt là ở những vùng ven biển, khiến điều này không phải là một ưu tiên lớn như ở Mỹ. Trong năm 2015, YTO, một công ty trong Nhóm Đồng Lư, đã làm một cuộc thử nghiệm dài ba ngày để giao trà gừng bằng máy bay không người lái cho vài trăm khách hàng trong khoảng cách một giờ bay từ các trung tâm phân phối của Alibaba ở Bắc Kinh, Thượng Hải và Quảng Châu. Hiện giờ máy bay không người lái ở Trung Quốc vẫn chỉ là một mẹo quảng cáo. Những sáng tạo trong công tác hậu cần, như rút ngắn thời gian giao hàng hay cắt giảm chi phí, thường có tính cải tiến từng bước một hơn là có tính cách mạng.

Nhưng với Cainiao, Alibaba đã tạo dựng khối tài sản

lớn nhất: lòng tin. Khách hàng và các thương nhân biết họ có thể tin tưởng rằng sản phẩm sẽ tới đúng nơi, đúng giờ.

"CẠNH" TÀI CHÍNH

Cạnh cuối cùng trong ba cạnh của tam giác sắt là lợi thế cạnh tranh tài chính. Trong dịch vụ tài chính, tài sản quan trọng nhất của Alibaba là Alipay, tương tự như PayPal. Hiện là công cụ thanh toán trực tuyến phổ biến nhất ở Trung Quốc với khoảng cách bỏ xa các đối thủ, Alipay xử lý hơn ba phần tư nghìn tỉ đô-la giao dịch trực tuyến mỗi năm, gấp ba lần so với PayPal và chiếm một phần ba trong tổng giá trị giao dịch 2,5 nghìn tỉ đô-la Mỹ của thị trường thanh toán trực tuyến toàn cầu. Trong những phút đầu đạt đỉnh của ngày Lễ Độc thân năm 2015, Alipay đã xử lý hơn 85 nghìn giao dịch thanh toán mỗi giây.

Là một hình thức giao kèo, Alipay lan tỏa niềm tin trên khắp đế chế thương mại điện tử của Alibaba. Người tiêu dùng biết rằng khi họ thanh toán bằng Alipay, tài khoản của họ sẽ chỉ bị trừ tiền khi họ đã nhận hàng và hài lòng với sản phẩm đặt mua. Chỉ khi đó, sau khi phong tỏa số tiền trong tài khoản, Alipay mới chuyển tiền cho người bán. Khách hàng mua trên các trang bán hàng tiêu dùng của Alibaba có thể trả lại hàng trong vòng bảy ngày sau khi mua, miễn là hàng hóa không bị hư hỏng.

Giờ không còn thuộc sở hữu Alibaba, Alipay là tài sản lớn nhất của một công ty do Jack đích thân quản lý, công ty này được một nhà phân tích định giá ở mức 45 tỉ đô-la Mỹ. Các website của Alibaba chiếm hơn một phần ba doanh thu của hãng, nhưng những trang khác cũng dựa nhiều vào Alipay để thực hiện các thanh toán trực tuyến. Mọi người sử dụng Alipay để chuyển tiền, nạp tài

khoản điện thoại và thực hiện mua sắm không cần tiền mặt mà sử dụng mã ở các cửa hàng bán lẻ và nhà hàng như KFC. Hai mươi phần trăm tất cả các giao dịch của Alipay liên quan tới việc thanh toán chi phí sinh hoạt, như hóa đơn tiền nước, điện và ga. Khách hàng cũng có thể mua vé xe lửa, nộp phạt vi phạm giao thông, hay mua bảo hiểm bằng Alipay, biến nó thành một thứ tiền tệ trên thực tế ở đất nước Trung Quốc đang ngày càng được số hóa. Nhờ vào hoa hồng cho các khoản thanh toán mà nó xử lý, Alipay, vốn đã có lợi nhuận rất cao, được kỳ vọng sẽ đạt doanh số gần 5 tỉ đô-la Mỹ⁽¹⁾ mỗi năm cho đến năm 2018.

Với sự tăng trưởng của điện thoại thông minh ở Trung Quốc, được hơn 830 triệu người sử dụng, giá trị của Alipay vượt xa một công cụ thanh toán đơn thuần. Vì người tiêu dùng giữ tiền mặt trong tài khoản của họ, Alipay đã trở thành một ví ảo cho hơn 300 triệu người, là công cụ mũi nhọn để Alibaba tiến thẳng vào thị trường dịch vụ tài chính Trung Quốc.

Cũng giống như cách Alibaba đã khai thác sự thiếu hiệu quả của ngành bán lẻ truyền thống, ngành ngân hàng truyền thống cũng đang là quả chín chờ hái. Giống như các cửa hàng thuộc sở hữu nhà nước không quan tâm mấy tới khách hàng, các ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước của Trung Quốc cũng không để ý lắm đến nhu cầu của các cá nhân và những doanh nghiệp nhỏ. Cho tới gần đây, họ không có lựa chọn nào khác ngoài việc gửi tiền ở những ngân hàng chỉ tập trung vào các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước. Những chính trị gia làm sếp ở các SOE cũng thế.

1. Vào năm 2014, doanh thu của nó là 11 tỉ nhân dân tệ (1,8 tỉ đô-la Mỹ).

“Bộ tứ” các ngân hàng nhà nước lớn: Ngân hàng Công thương Trung Quốc (ICBC), Ngân hàng Xây dựng, Ngân hàng Trung Quốc và Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc, kiểm soát khoảng 70% thị trường. Thái độ coi thường khách hàng của những ngân hàng này đã tạo ra những chuyện đùa nổi tiếng như chuyện về các chữ cái viết tắt của ICBC, trong tiếng Trung trở thành “*ai cun bu cun*”⁽¹⁾, có thể dịch phóng là “thích gửi tiền ở đâu thì gửi, bọn tôi chẳng quan tâm.” Về truyền thống, những ngân hàng này và các ngân hàng nhà nước khác trả lãi suất rất thấp, đôi khi dưới mức lạm phát. “Sự trấn áp tài chính” này đã làm méo mó nền kinh tế Trung Quốc, chuyển tiền bạc từ người tiêu dùng sang các SOE, rồi các công ty này lại lãng phí phần lớn số đó trong những vụ đầu tư thua lỗ vào mô hình Trung Quốc Kiểu Cũ.

Chính quyền Trung Quốc nhận ra nhu cầu cải cách, và nhu cầu phân bổ nguồn vốn hợp lý hơn. Nhưng làm như thế là đụng tới một nhóm lợi ích hùng mạnh: chính quyền. Alibaba đã đánh đúng vào nhu cầu của tầng lớp trung lưu. Chào mời người gửi khoản lãi cao hơn nhiều so với khoản lãi nhỏ bé ở các ngân hàng, quỹ tương hỗ trực tuyến Yu’e Bao⁽²⁾ của Alibaba đã trở nên rất nổi tiếng khi nó ra mắt năm 2013, tới mức nó khuấy động ngành dịch vụ tài chính trì trệ ở nước này. “Dư Ngạch Bảo” dịch ra có nghĩa là “kho báu tiền tiết kiệm”, nghe không mấy hấp dẫn: chỉ là nơi để bạn cất tiền nhàn rỗi. Nhưng khi hăng ra mắt sản phẩm này, Alibaba không giới hạn lượng tiền mà khách hàng có thể gửi. Không chỉ lãi suất đề nghị cao

1. Âm Hán Việt đọc là “Ái tồn bất tồn”. (ND)

2. Tiếng Hoa: 余额宝: “Dư Ngạch Bảo”. (ND)

hơn nhiều so với các ngân hàng - có thể cao hơn tới 0,2%, mà Dư Ngạch Bảo còn cho phép khách hàng rút tiền bất cứ lúc nào mà không bị phạt. Kết quả là các khách hàng cá nhân chuyển hàng chục hay hàng trăm nghìn đô-la vào quỹ. Các ngân hàng rơi vào tình trạng báo động bởi dòng vốn chảy ra. Tới tháng 2 năm 2014, Dư Ngạch Bảo⁽¹⁾ đã thu hút được hơn 93 tỉ đô-la Mỹ từ 80 triệu nhà đầu tư, nhiều hơn tổng số tài khoản của tất cả các hãng quản lý tiền tệ khác của Trung Quốc cộng lại. Dòng tiền vào lớn tới mức trong chỉ mười tháng, Dư Ngạch Bảo được xếp hạng là hãng quản lý tiền tệ lớn thứ tư thế giới, tiếp cận những đại gia cùng ngành có quy mô toàn cầu như Vanguard, Fidelity và J.P. Morgan.

Trước khi ra mắt quỹ này, Jack có một động thái khác thường đối với một doanh nhân trong lĩnh vực tư nhân, viết một bài bình luận trên *Nhân dân Nhật báo*, cơ quan ngôn luận của Đảng Cộng sản Trung Quốc, trong đó lập luận rằng, “Ngành tài chính cần những hãng đột phá, nó cần những người từ bên ngoài nhảy vào và tiến hành việc thay đổi.” Không lâu sau đó, để chế SOE đáp trả, lên án những giám đốc quỹ đứng đằng sau Dư Ngạch Bảo là “ma cà rồng hút máu của các ngân hàng”. Bắt đầu từ tháng 3 năm 2014, các ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước, nắm giữ tổng cộng hơn 100 nghìn tỉ đô-la Mỹ tiền gửi tiết kiệm, áp đặt hạn chế lên lượng tiền mà khách hàng của họ được phép chuyển sang tài khoản chi trả trực tuyến của một bên thứ ba. Những hạn chế khác do chính quyền áp đặt nhanh chóng theo sau. Không hề chùn tay, Jack đã đăng một thông điệp

1. Được quản lý bởi hãng môi giới Tian Hong Asset Management, mà Ant Financial mới mua lại gần đây.

trên mạng xã hội chỉ trích đích danh các ngân hàng và cáo buộc họ không chịu tham gia vào quá trình tự do hóa ngành tài chính hướng tới thị trường ở Trung Quốc: “Quyết định kẻ thắng người thua trên thị trường không phụ thuộc vào độc quyền và quyền hành chính trị, mà phụ thuộc vào khách hàng.” Jack đã xóa tin này không lâu sau đó, nhưng nó đã được đăng lại khắp nơi. Alibaba đã tiếp tục mở rộng những ranh giới của lĩnh vực tư nhân liên quan tới dịch vụ tài chính, bao gồm cung cấp các khoản vay vi mô cho người bán hàng và khách hàng buôn bán trên các nền tảng của hãng. Vẫn còn tương đối mới, ngành cho vay này được kỳ vọng sẽ phát triển thành một doanh vụ một tỉ đô-la trong vài năm tới. Cho vay tín dụng cũng làm tăng “độ kết dính” hay sự trung thành của các khách hàng với các nền tảng thương mại điện tử của Alibaba.

Vì hãng tiếp cận được toàn bộ lịch sử mua sắm của người tiêu dùng, Alibaba hiện ở vị thế tốt hơn nhiều để đánh giá rủi ro tín dụng so với các ngân hàng. Một doanh vụ mới, Sesame Credit Management, cung cấp đánh giá tín dụng về người tiêu dùng và các thương nhân cho những bên thứ ba.

Các sản phẩm dịch vụ tài chính khác bao gồm quản lý tài sản, cho vay ngang hàng⁽¹⁾ và bảo hiểm⁽²⁾.

1. Nguyên văn: “peer-to-peer lending”, nghĩa là người vay và cho vay ngang hàng với nhau, cùng là thành viên của một nền tảng chung tạo điều kiện cho việc đó. (ND)

2. Vào năm 2013, Jack Ma phối hợp với hai người họ Ma khác (dù họ không có họ hàng): Pony Ma, bạn của Jack và là CEO ở đối thủ của Alibaba, Tencent, và Ma Mingzhe, chủ tịch của Ping An Insurance (Bảo hiểm Bình An). Họ cùng nhau ra mắt hãng bảo hiểm trực tuyến đầu tiên và lớn nhất Trung Quốc, Zhong An, thu hút được hơn 150 triệu khách hàng trong vòng một năm.

Năm 2015, Jack đã ra mắt ngân hàng chỉ hoạt động trên Internet với tên gọi MYbank, chấm dứt hoàn toàn yêu cầu đối với các chi nhánh ngoài đời thực. MYbank dự kiến sử dụng điện thoại thông minh để xác thực căn cước của khách hàng.⁽¹⁾

Tam giác sắt là thành tố chính trong việc biến Alibaba thành một tay chơi thống trị trên thị trường thương mại điện tử ở Trung Quốc. Nhưng chính sức hút từ người sáng lập công ty, Jack “Thần kỳ”, mới kết nối mọi người và nguồn vốn lại cùng nhau để xây dựng nên những nền tảng đó.

1. Hệ thống kiểm tra qua nhận diện các khách hàng tiềm năng dựa vào dữ liệu của cảnh sát, dù điều này dẫn tới những trì hoãn trong việc ra mắt dịch vụ bởi quan ngại từ nhà chức trách.

Chương Hai

JACK THẦN KỲ

Nghĩ ra một ý tưởng, khiến nó trở nên thú vị, và thổi vào đó hồn cốt để nó không chỉ là một ý tưởng nữa. Đó là Jack Thần kỳ.

---Jan Van der Ven

Hầu hết các công ty mang dấu ấn của người sáng lập, nhưng hiếm có công ty nào mang dấu ấn nhiều như Alibaba. Ảnh hưởng quá lớn của Jack Ma bắt nguồn từ tình yêu với nghề dạy học của ông. Dù ông đã bỏ nghề đó gần hai thập niên trước, Jack chưa bao giờ ngừng là một nhà giáo dục. Ông thường đùa rằng trong trường hợp của ông, thì CEO là viết tắt của “Chief Education Officer.” Mười bốn năm sau khi thành lập công ty, Jack đã thôi làm CEO để trở thành chủ tịch. Nhưng sự thay đổi này chỉ là để tăng quyền hành của ông. Người được ông lựa chọn làm CEO thay thế chỉ tại vị được hai năm.

E.T.⁽¹⁾

Jack chắc chắn là bộ mặt của Alibaba. Thấp bé và gầy gò,

1. Nhân vật người ngoài hành tinh có hình dáng kỳ lạ trong bộ phim viễn tưởng nổi tiếng của Mỹ năm 1982, *E.T. the Extra-Terrestrial*. (ND)

trong nhiều năm giới truyền thông đã gọi Jack là “yêu tinh”, “một gã nhỏ bé, gò má hóp, đầu bù tóc rối, và nụ cười tinh ranh”, ông được cho là giống “chim cú”, “yêu tinh” hay “người tí hon”. Jack đã biến ngoại hình khác biệt đó thành lợi thế của ông. Trong buổi ra mắt MYbank, vốn nhắm vào các khách hàng đăng ký độc quyền bằng công nghệ nhận diện khuôn mặt, Alibaba đã quảng cáo rằng Jack “kẻ vốn không thể kiếm được tiền từ khuôn mặt mình, giờ cũng đã có thể”.

Một số người Trung Quốc thích gọi Jack là “E.T.”, vì cho rằng ông giống với sinh vật ngoài hành tinh trong bộ phim của Steven Spielberg. Ngay cả người bạn tỉ phú đồng hương Chiết Giang của ông Guo Guangchang⁽¹⁾ cũng từng gọi Jack là một “người ngoài hành tinh” nhưng rồi tự chỉnh lại rằng, Jack “cũng chỉ là một người bình thường... chỉ là không ai thông minh như Jack Ma mà thôi”.

Như thế, Jack không có vẻ ngoài của một lãnh đạo tập đoàn. Ông cũng sở hữu những đồ trang sức của một đại gia, gồm những căn nhà sang trọng khắp nơi trên thế giới và một chiếc máy bay riêng hiệu Gulfstream, còn thì Jack không cư xử như lãnh đạo một tập đoàn lớn. Một trong những hình ảnh của Jack được lan truyền nhiều nhất trên Internet là bức hình ông ăn mặc cách điệu kiểu thổ dân da đỏ Mohawk, đeo khuyên mũi, trang điểm với đôi môi bôi màu đen đậm. Lần đó, nhân lễ kỷ niệm mười năm thành lập Alibaba, Jack đã hát bản “Can you feel the love tonight” của Elton John tại một sân vận động chật kín 17 nghìn nhân viên đang reo hò và 10 nghìn khán giả khác.

1. Vị chủ tịch sở hữu Club Med của Tập đoàn Fosun.

Jack kết hợp tình yêu của một người thích trình diễn với niềm say mê vượt qua những khuôn mẫu thông thường. Trong khi các đại gia khác thích nói về những mối quan hệ hay thành tích học thuật của họ, thì Jack thích hạ thấp bản thân: “Tôi không có một người cha giàu có hay quyền lực, thậm chí một ông chú quyền lực cũng không.” Chưa bao giờ học ở nước ngoài, ông thích tự mô tả mình là “một trăm phần trăm sản xuất tại Trung Quốc”. Ông nổi bật với vai trò nhà sáng lập công ty công nghệ mà không xuất thân từ lĩnh vực công nghệ. Tại Đại học Stanford vào năm 2013, ông thú nhận, “Đến tận bây giờ, tôi vẫn không hiểu viết code là gì, tôi vẫn không hiểu được công nghệ đằng sau Internet.”

Jack đã làm nên cơ nghiệp trong khi bị người khác xem thường: “Tôi là một người rất đơn giản, tôi không thông minh. Mọi người nghĩ rằng Jack Ma là người rất thông minh. Tôi có thể có một khuôn mặt lém lỉnh, nhưng bộ não của tôi thì rất ngốc.”

TÀI DỒ NGỌT CÙNG SỰ BẠO GAN KIỂU TRUNG QUỐC

Nhưng những thành tựu của ông lại chứng tỏ điều khác, những lời hạ thấp bản thân đó tất nhiên chỉ là giả bộ. Jack từng giải thích rằng ông rất thích nhân vật chính trong bộ phim *Forrest Gump*⁽¹⁾ vì “mọi người nghĩ anh ta ngốc, nhưng anh ta biết mình đang làm gì”. Trong những bài phát biểu ban đầu của ông để quảng bá Alibaba, Jack nhắc tới Forrest Gump thường xuyên tới mức tôi đã nghĩ

1. *Forrest Gump*, bộ phim Mỹ nổi tiếng của đạo diễn Robert Zemeckis với nam tài tử Tom Hanks đóng vai nhân vật chính cùng tên bộ phim, ra mắt năm 1994. Phim đã giành 5 giải Oscar. (ND)

về việc gọi những bài nói chuyện then chốt của ông là “diễn thuyết Gump”. Rất nhiều thứ đã thay đổi ở Alibaba, nhưng sự hấp dẫn của Gump thì vẫn bền bỉ. Vào ngày đầu tiên giao dịch cổ phiếu của Alibaba, Jack được phỏng vấn trực tiếp trên đài truyền hình CNBC ở Sàn Giao dịch Chứng khoán New York. Khi được hỏi ai là người truyền cảm hứng lớn nhất cho ông, Jack đã đáp lại không do dự, “Forrest Gump.” Người phỏng vấn dừng lại một chút rồi nói, “Ông biết đó là một nhân vật hư cấu chứ?”

Khả năng quyến rũ và tán tỉnh của Jack đóng một vai trò quan trọng trong việc thu hút tài năng và vốn cho công ty, cũng như xây dựng tiếng tăm cho chính ông. Jack là một sự kết hợp độc nhất vô nhị giữa tài giỏi ngọt và sự bạo gan rất Trung Quốc. Một trong những nhân viên người nước ngoài đầu tiên của ông đã giúp tôi tóm gọn những phẩm chất của ông trong mấy từ: “Jack Thần kỳ”. Xét trên phương diện này, Jack có một đặc điểm chung với Steve Jobs, vốn có sức hút và các phương tiện để đạt được mục đích của ông, từng được một thành viên trong nhóm thiết kế Apple Macintosh ban đầu mô tả là “Trường lực bóp méo thực tế”.

Trọng tâm trong trường lực bóp méo thực tế của riêng Jack là những kỹ năng của ông với vai trò người truyền đạt. Phong cách nói chuyện của Jack cực kỳ hiệu quả vì thông điệp của ông rất dễ đạt được sự đồng thuận, dễ nhớ và dễ hiểu. Những tập hợp các câu trích dẫn của ông được phát tán rộng rãi trên mạng, cả bằng tiếng Anh và tiếng Hoa. Hầu hết là các thông điệp truyền cảm hứng ngắn gọn, những lời lẽ không khác lắm trên các áp phích cổ động, chẳng hạn như: “Hãy tin ở giấc mơ của bạn và tin vào chính bạn”, hay “Học hỏi từ những người khác

chiến thuật và kỹ năng, nhưng đừng thay đổi giấc mơ của bạn”. Những trích dẫn nổi tiếng khác như được rút ra từ ngụ ngôn Aesop: “Nếu có chín con thỏ đang chạy, bạn muốn bắt một con, thì hãy chỉ tập trung vào một con. Hãy thay đổi chiến thuật nếu cần, nhưng đừng đuổi theo con thỏ khác... Hãy bắt được một con đã, nhét nó vào túi, rồi mới bắt những con khác.” Người ta thậm chí còn tự sáng tác ra những trích dẫn tận hưởng cuộc sống trước mắt và gán cho Jack để biện minh cho việc mua một đôi giày đắt tiền chẳng hạn.

Jack luôn phát biểu không có giấy tờ gì. Kỹ năng ứng khẩu của ông cực kỳ hiệu quả vì danh mục phát biểu của ông rất hẹp. Jack có thể bỏ qua các ghi chú vì ông đã nắm chắc phần lớn tư liệu của mình: một kho những câu chuyện kể đã được tinh chỉnh lâu ngày, phần lớn là những câu chuyện về thời thơ ấu của ông hay lúc Alibaba còn non nớt. Nghiên cứu kỹ tất cả các bài phát biểu của ông cho thấy về cơ bản ông chỉ phát biểu đúng một bài trong mười bảy năm qua. Nhưng bằng cách chỉnh sửa một cách tinh tế thông điệp của mình cho phù hợp với tâm trạng và sự trông đợi của đám đông, ông có thể khiến cho mỗi bài phát biểu nghe đều thật tươi mới.

Jack là bậc thầy trong việc khơi gợi cảm xúc của mọi người, điều có lẽ bạn không ngờ ở người sáng lập một doanh nghiệp vốn khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại quốc tế. Đôi khi, những lúc ông kể lại một câu chuyện đã quá quen thuộc, tôi quay sang nhìn vào khuôn mặt các khán giả, cố tìm hiểu xem điều gì lý giải cho sức hấp dẫn bền lâu của ông.

Khiếu hài hước có vai trò rất lớn. Chỉ cần nhìn qua bất cứ đoạn nào trong hàng trăm video trên YouTube

những bài phát biểu nổi tiếng nhất của ông sẽ thấy, Jack là người rất vui tính. Ngay từ những ngày đầu, sau khi ông rời sân khấu ở một sự kiện mà cả hai chúng tôi đều phát biểu, tôi đã đùa với ông rằng nếu Alibaba rút cuộc không thành công, ông vẫn còn một sự nghiệp đầy hứa hẹn trong nghề diễn viên hài độc thoại.⁽¹⁾ Cách bố cục câu chuyện, những chuyện tiểu lâm ngẩn và những chuyện kể của Jack, cũng như cách ông kết hợp chúng thực ra không khác gì những tuyển tập truyện cười mà các danh hài vẫn dùng trong các cuộc trình diễn của họ.

Với những câu chuyện về việc vượt qua thách thức và làm những điều tưởng chừng không thể, Jack thường xuyên khiến không ít khán giả của ông rơi lệ, ngay cả các giám đốc điều hành đầy bản lĩnh. Sau khi phát biểu trước một nhóm sinh viên ở Hàn Quốc, bản thân Jack có vẻ cũng tràn ngập cảm xúc khi được hỏi về điều hối tiếc nhất trong đời, ông đáp lại rằng ông đã hối tiếc vì không dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Sau khi đã lấy lại bình tĩnh, ông nói thêm, “Thường thì *tôi* mới là người khiến người khác phải khóc.”

Những bài phát biểu của Jack, giống như bài ở Seoul, chạm tới được một lượng khán giả lớn hơn nhiều so các bài phát biểu của nhiều nhân vật của công chúng ở Trung Quốc, một phần vì ông có thể phát biểu trôi chảy bằng tiếng Anh. Các giám đốc điều hành về công nghệ khác ở Trung Quốc cũng nói tiếng Anh, nhiều người đã học ở nước ngoài về, nhưng thông điệp của Jack gây tiếng vang lớn hơn nhiều bằng cả hai ngôn ngữ. Đối tác kinh doanh

1. Một nghệ sĩ hài độc thoại ở Thượng Hải được cho là đã tham khảo các bài phát biểu của Jack để lấy nguồn trình diễn.

lâu năm của Jack, Joe Tsai, từng nói với tôi: “Jack ngày nay vẫn là một trong số rất ít những doanh nhân quốc tế có thể thu hút sự chú ý bằng cả tiếng Anh lẫn tiếng Hoa.”

Để xây dựng sự kết nối với khán giả nước ngoài, Jack thường thêm nếm cho những bài phát biểu của ông bằng các liên hệ mang màu sắc văn hóa đại chúng, gồm trích dẫn các bộ phim gần đây hơn so với *Forrest Gump*, vài phim trong số đó hiện Alibaba cũng góp tiền làm. Nhờ việc công ty của ông mở rộng sự hiện diện ở Hollywood, giờ đây trong những lần xuất hiện trước công chúng, Jack thường xuyên nhận được sự hỗ trợ từ các tài tử nổi tiếng như Daniel Craig, Kevin Spacey và cả Tom Cruise, ngôi sao của loạt phim *Mission: Impossible* do hãng Paramount Pictures thực hiện, năm 2015, Alibaba đã đầu tư vào *Rogue Nation*, tập phim mới nhất của loạt phim này. Với khán giả Trung Quốc, Jack thường dựa vào các câu chuyện trong những tiểu thuyết võ hiệp ưa thích nhất của ông, hay lịch sử cách mạng Trung Quốc. Một đồng nghiệp người Mỹ từng hỏi Jack về những liên hệ của ông tới Mao Trạch Đông trong các bài phát biểu ở Trung Quốc. Jack đã giải thích, “Nếu tôi muốn truyền cảm hứng cho anh, tôi sẽ nói về George Washington và cây anh đào.”

THẦN CHÚ CỦA JACK

Có lẽ bài học nổi tiếng nhất của Jack-thầy-giáo là phải thuộc tên mọi nhân viên của Alibaba: “Khách hàng là quan trọng nhất, nhân viên thứ hai và cổ đông thứ ba.” Jack mô tả triết lý của Alibaba như vậy.

Khách hàng, nhất là những khách hàng “tôm tép”, là quan trọng nhất trong câu thần chú của ông. Khi được nhà báo Charlie Rose hỏi liệu ông có coi mình là “một thánh

tông đồ của các doanh nghiệp nhỏ” không, Jack đã đồng ý, “Tôi là một người sùng tín. Kinh doanh là tôn giáo của tôi.” Nhiều doanh nghiệp nhỏ ở Trung Quốc không chỉ sử dụng những website của Alibaba như một kênh tiếp thị, họ còn phụ thuộc hoàn toàn vào các trang đó để kiếm sống. Jack luôn khẳng định việc để họ dùng hầu hết các dịch vụ của Alibaba miễn phí.

Với Jack, các nhân viên có thể xếp thứ hai so với khách hàng, nhưng năng lực động viên nhóm của ông vượt qua khó khăn đã và vẫn là tối quan trọng với thành công của Alibaba. Joe Tsai không do dự khi nói với tôi họ là những “môn đồ” của Jack, khi nhớ lại ấn tượng đầu tiên của ông vào năm 1999 về những nhân viên đầu tiên của Alibaba, một số người đã theo Jack nhiều năm trời. Jack không cố bọc đường những thách thức với các nhân viên. Một trong những thông điệp ưa thích nhất ông đưa ra cho họ, và cũng là một “chút” thuộc về thói quen hài hước của ông: “Ngày hôm nay thật tệ, ngày mai còn tệ hơn nữa, nhưng ngày kia sẽ tươi đẹp. Tuy nhiên, phần lớn mọi người sẽ chết vào tối mai.” Mục tiêu để Alibaba tồn tại được 102 năm có vẻ lạ lùng với người ngoài, nhưng với những nhân viên của ông, nhất là những Aliren (“Ali Nhân” - Người của Alibaba), những người đã có hơn ba năm phụng sự công ty, thì đó là một phần được chấp nhận của văn hóa công ty Alibaba.

Các cổ đông đứng thứ ba trong bảng xếp hạng của Jack vì ông quyết không đi chệch hướng khỏi những tham vọng cao vời vợi của mình bởi sức ép ngắn hạn phải tạo ra lợi nhuận. Một cách công khai, Jack thích chọc ghẹo các cổ đông và nhà đầu tư của ông, một công cụ để đánh bóng uy tín của ông như một người không lệ thuộc vào các

nhân viên và công chúng nói chung. Khi giá cổ phiếu của công ty đầu tiên của Alibaba, Alibaba.com, lao dốc trên thị trường chứng khoán vào năm 2009, Jack đã hét vang trong buổi tụ tập nhân viên tổ chức theo kiểu đại nhạc hội rock, “Hãy cứ để các nhà đầu tư Phố Wall nguyên rửa chúng ta nếu họ muốn!” Rõ ràng đó không phải là kiểu hành xử thông thường với giám đốc cấp cao của một công ty niêm yết.

Nhưng bất chấp giọng điệu dân túy đó, Jack đã rất cần mẫn tạo ra cơ hội ở những khoảng nghỉ đều đặn - cứ trung bình bốn năm một lần - để nhân viên và các cổ đông thu được lợi nhuận từ một đợt bán cổ phiếu của họ. Các nhà đầu tư ủng hộ Alibaba từ sớm và gắn bó lâu dài với công ty đã được thưởng hào phóng, các nhà đầu tư đại chúng mua cổ phiếu của công ty trong đợt lên đỉnh sau IPO thì được ít hơn nhiều.

VĂN HÓA VÀ ĐẠI BẢN DOANH CÔNG TY

Cũng có thể thấy dấu ấn của Jack qua thiết kế khuôn viên trụ sở rộng 24 héc-ta ở khu Wetlands của Alibaba. Từ cổng chính hướng nam, khách thăm bước vào một tòa phức hợp khổng lồ với những tòa nhà bằng kính mang hơi hướng vị lai. Ở tầng trệt các tòa nhà văn phòng là phòng tập thể dục lớn, quán cà phê Starbucks và cửa hàng trang trí kiểu đồng quê bán trái cây và rau quả hữu cơ, không khác gì bước thẳng ra từ Thung lũng Silicon. Xa hơn một chút về phía bắc là một hồ nước nhân tạo lớn. Điểm xuyết trên mặt hồ là hoa sen và hoa súng, viền quanh hồ là cỏ may, một bên hồ là những căn biệt thự sơn trắng tinh tế với mái ngói đen cong cong, một khung cảnh gợi nhớ cuốn tiểu thuyết kinh điển thế kỷ 16 mà Jack rất yêu thích, *Thủy hử*.

Hồ nước cũng phản ánh tình yêu mới của Jack với việc bảo vệ môi trường. Khi ở Manila, được Tổng thống Obama hỏi điều gì đã thôi thúc sự quan tâm của ông tới môi trường, Jack kể chuyện về một hồ nước mà ông đã lặn ngụp ở đó năm mười hai tuổi. “Tôi đã bơi ở một cái hồ và suýt chết đuối vì nước hồ quá sâu, sâu hơn nhiều so với tôi tưởng. Năm năm trước tôi quay lại hồ nước đó, cả hồ đã cạn khô.”

Trong một chuyến thăm khu trụ sở Alibaba vào năm 2015, tôi đã phải bước đi thật rón rén để tránh giẫm lên những chú ếch tí xíu nhảy ra từ hồ nước nhân tạo trên đường dẫn tới các tòa nhà văn phòng. Trên đường, tôi cũng ghé qua thư viện và hiệu sách rất lớn của Alibaba. Jack là một người rất ham đọc, nhất là những tác phẩm của tác giả võ hiệp sinh ở Hong Kong (Louis) Cha Leung-yung, nổi tiếng ở Trung Quốc với bút danh Kim Dung. Những tác phẩm của ông tô điểm cho thư viện, bên cạnh các tác phẩm kinh điển khác và những cuốn sách mới nhất về lý thuyết quản trị hay về các biểu tượng của Thung lũng Silicon như Steve Jobs và Elon Musk.

Nhưng vượt lên trên thiết kế khu trụ sở, chính nền văn hóa của Alibaba mới là cái chúng ta có thể thấy rõ ràng ảnh hưởng của người sáng lập chính. Để đi quanh khu phức hợp trụ sở Wetlands, nhân viên Alibaba thường sử dụng xe đạp miễn phí do công ty cung cấp, một quyền lợi cho nhân viên rõ ràng được lấy cảm hứng từ chính sách xe đạp tương tự của Google, với những chiếc xe sơn màu điển hình của hãng công nghệ Mỹ khổng lồ này, xanh da trời, vàng, xanh lá và đỏ. Những chiếc xe đạp ở Alibaba màu cam và có cả những chiếc xe đạp đôi: hai chỗ ngồi minh họa cho việc công ty nhấn mạnh vào tinh thần đồng đội hơn là thành tích cá nhân.

Cảm nhận về việc từ bỏ nhu cầu cá nhân vì lợi ích của khách hàng là nền móng trong văn hóa doanh nghiệp của Alibaba. Cũng giống như việc Disney gọi tất cả các giám đốc và nhân viên của họ là “thành viên trong đoàn phim”, Alibaba nhấn rất mạnh vào sự tin cậy lẫn nhau và cam kết để “góp gió thành bão”.

Ngày 10 tháng 5 hằng năm, khoảng thời gian diễn ra sự kiện thường niên “Aliday”, một lễ kỷ niệm ngày thành lập công ty sẽ vinh danh tinh thần làm việc nhóm từng được các nhân viên thể hiện khi họ vượt qua đại dịch SARS, Jack đứng ra làm chủ hôn trong một buổi lễ chúc mừng các đôi nhân viên mới cưới của công ty. Alibaba chi tiền ăn ở cho những thành viên gia đình thân thiết của nhân viên được mời tham dự. Những bức ảnh hàng trăm cặp đôi ăn mừng hôn lễ của họ cùng nhau và ở cùng một công ty đã không tránh khỏi việc được so sánh với những giáo phái như Giáo hội Thống nhất của Giám mục Sun Myung Moon.⁽¹⁾ Nhưng Alibaba đã chấp nhận tổn thất để chỉ ra rằng sự kiện đó chỉ là một lễ ăn mừng, chứ không phải là sự thay thế cho đăng ký kết hôn chính thức của các cặp đôi.

Một lợi ích hiển nhiên khác cho các cặp đôi và những nhân viên Alibaba là khoản vay không lãi suất lên tới 50 nghìn đô-la Mỹ để trả góp khi mua một căn hộ mới, một khoản phúc lợi ngày càng giá trị với các nhân viên làm việc ở những thành phố có chi phí đắt

1. Sun Myung Moon (1920-2012), sinh ở Bình Nhưỡng, Bắc Triều Tiên. Ông nổi tiếng với vai trò người sáng lập Giáo hội Thống nhất năm 1954 sau khi cuộc chiến tranh Triều Tiên kết thúc. Ông tự xưng là Đấng Cứu thế và từng tổ chức các lễ kết hôn tập thể cho hàng chục nghìn tín đồ. (ND)

đỏ như Hàng Châu và Bắc Kinh. Hàng nghìn nhân viên đã nhận khoản vay này, giờ tổng cộng đã lên tới hàng trăm triệu đô-la.

Alibaba khuyến khích cảm giác thân thiện ở chỗ làm. Mọi nhân viên đều được yêu cầu chọn cho mình một biệt danh. Thông lệ này lan rộng tới mức có thể gây rối loạn khi họ phải lục hồ sơ để tìm xem tên thật của đồng nghiệp là gì khi liên hệ với những người bên ngoài công ty. Ban đầu, các biệt danh được lấy từ tên nhân vật trong tiểu thuyết của Kim Dung hay các tiểu thuyết võ hiệp khác và các tích cổ. Khi Alibaba lớn lên, quỹ tên cạn dần. Sử dụng biệt danh của mình, các nhân viên đăng bình luận về sản phẩm hay văn hóa của công ty trên Aliway, bản tin nội bộ của công ty. Họ thậm chí có thể mở một cuộc trưng cầu ý kiến hay mời gọi sự ủng hộ của các đồng nghiệp để phân xử một tranh cãi hay những quyết định quản trị, và nêu ra những đề nghị hay gửi than phiền trực tiếp cho Phong Thanh Dương⁽¹⁾. Đó là biệt danh của Jack trên mạng, vốn là một kiếm khách thuộc một trong những bộ tiểu thuyết võ hiệp mà ông yêu thích nhất.

Các nhân viên được khuyến cáo đừng lúc nào cũng than phiền, điều mà Jack đặc biệt không thích, thay vào đó được khuyến khích gánh vác trách nhiệm cá nhân, thực thi hay lãnh nhiệm vụ thay vì chờ đợi mệnh lệnh từ cấp trên.

Ngôn ngữ quân sự được dùng rất nhiều ở Alibaba. Những cá nhân có thành tích cao nhất ở Alibaba được

1. Nhân vật Phong Thanh Dương, một tiền bối ẩn danh võ công thâm hậu trong bộ *Tiểu ngạo giang hồ* của Kim Dung. (ND)

gọi là Binh Vương (*bing wang*)⁽¹⁾. Nhân vật hư cấu Xu Sanduo (Hứa Tam Đa) đôi khi được dùng để minh họa cho thông điệp của cấp quản lý. Trong bộ phim truyền hình dài tập năm 2007, *Soldier's Sortie*⁽²⁾, cậu bé nhà quê Xu Sanduo bền lên đã khiến tất cả kinh ngạc khi trở thành một chiến sĩ tinh nhuệ của Quân đội Giải phóng Nhân dân Trung Quốc.

LỤC MẠCH THẦN KIẾM

Alibaba đã mã hóa những giá trị của công ty vào một thứ có tên gọi Lục Mạch Thần Kiếm⁽³⁾. Tên gọi này xuất phát từ một tác phẩm của tiểu thuyết gia mà Jack yêu thích nhất, Kim Dung. Kiếm mà Kim Dung nói tới không phải là vũ khí thật, mà là nghệ thuật và kỹ năng vận nội công để đánh bại đối thủ. Trong trường hợp của Alibaba, sức mạnh tạo nên Lục Mạch Thần Kiếm giống với những gì được vạch ra trong “Sứ mệnh, Tầm nhìn và Giá trị” của nhà tư tưởng kinh doanh mà Jack yêu thích nhất, Jack Welch, cựu CEO của General Electric (GE).

Cuốn sách in năm 2005 của Welch, *Winning* (tạm dịch: Chiến thắng), khuyến nghị áp dụng một nền văn hóa gần như mang tính cứu thế ở nơi làm việc: “Các nhà lãnh đạo phải khiến mọi người không chỉ thấy tầm nhìn, mà còn phải khiến họ sống và hít thở trong đó.” Jack (Ma) đã luôn đánh giá cao GE.

1. 兵王: binh vương. (ND)

2. 士兵突击: “*Sĩ binh đột kích*”, một bộ phim truyền hình rất ăn khách của đạo diễn Kang Honglei (Khang Hồng Lôi), chuyển thể từ tiểu thuyết của Lan Xiaolong (Lan Hiểu Long). (ND)

3. Nguyên văn: “Six Veins Spirit Sword”, một tuyệt kỹ võ công trong bộ *Thiên long bát bộ* của Kim Dung. (ND)

“Lục Mạch” trong “Thần Kiếm” của Alibba là “khách hàng trước tiên, tinh thần đồng đội, đón nhận thay đổi, chính trực, nhiệt huyết và cam kết.” Dù nghe thật chung chung, công ty coi những điều đó là rất nghiêm túc. Cam kết với Lục Mạch Thần Kiếm chiếm một nửa trong đánh giá công việc của nhân viên.

“Khách hàng trước tiên” được phản ánh trong quyền lực được trao cho những trọng tài *xiaoe*r trên Taobao và trong sự hợp thành lực lượng lao động của Alibaba. Phần lớn nhân viên của Alibaba làm việc trong lĩnh vực bán hàng, một tỉ lệ cao hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh khác về công nghệ của họ như Tencent và Baidu. Các chuyển thăm mặt đối mặt là một phần chủ chốt trong phương pháp bán hàng của Alibaba.⁽⁴⁾

“Tinh thần đồng đội” ở Alibaba có nghĩa là tổ chức thường xuyên những trò chơi, bài hát và những chuyến đi chơi theo đội nhóm. Điều này có thể là một cú sốc văn hóa với những nhân viên gia nhập Alibaba từ các công ty đóng ở Thung lũng Silicon. Nhưng với những ai vừa tốt nghiệp đại học, hệ thống tập sự và người hướng dẫn được chào đón nồng nhiệt, bao gồm thói quen tổ chức các cuộc gặp thường xuyên để “khởi động vào buổi sáng và chia sẻ vào buổi tối”. Một cựu nhân viên đã tổng kết cách làm này: “Rất nhiều công ty chỉ tập trung vào kết quả: bạn phải hoàn thành một lượng đơn hàng nhất định. Alibaba làm ngược lại: nếu bạn muốn hoàn thành một lượng đơn hàng nhất định trong tháng này, bạn cần phải làm gì mỗi ngày? Bằng cách chia công việc ra thành nhiều giai đoạn, mỗi ngày có thể được dành cho một bước tiến then chốt trong

4. Những đối thủ như Baidu dựa nhiều hơn vào bán hàng từ xa.

quy trình, và dần dần bạn sẽ còn cách mục tiêu của mình không bao xa.” Sự công nhận với những người đạt thành tích cao trong các thông báo khắp công ty cũng có ích, tương tự là các phần thưởng được trao cho “những nhóm hạng A” (*lao A⁽¹⁾*, một thuật ngữ quân sự), phần thưởng bao gồm từ túi xách, thắt lưng Louis Vuitton, những đôi giày hàng hiệu phiên bản hạn chế cho tới thưởng hàng tháng hàng chục nghìn nhân dân tệ, hay thậm chí là cả một chiếc xe hơi.

Lời kêu gọi “đón nhận thay đổi” phản ánh sự luân chuyển nhân viên thường xuyên của Alibaba, điều chuyển họ liên tục giữa các sản phẩm khác nhau hay những vùng khác nhau trong nước, bất kể thành tích của người bị điều chuyển. Điều này tạo ra rất nhiều thay đổi, nhưng Alibaba yêu cầu nhân viên “đón nhận những bước lùi”, một thay đổi sâu sắc so với với văn hóa truyền thống của Trung Quốc, vốn coi thất bại là điều đáng hổ thẹn. Cách tiếp cận của Alibaba giống với cách làm của Thung lũng Silicon khi những doanh nhân tán dương các doanh vụ thất bại trước đó của họ trên áo phông, một sự thừa nhận rằng trong cuộc chiến thay đổi rất nhanh của ngành Internet ở Trung Quốc, gặp thất bại là điều không tránh khỏi, thậm chí còn là đáng mong đợi.

Mạch kiểm “chính trực” nhấn mạnh thực tế rằng tình trạng tham nhũng là một rủi ro không ngọt với Alibaba: hàng triệu thương nhân liên tục tìm cách quảng bá hàng hóa của họ trên Taobao, còn đội ngũ giám sát chỉ có vài nghìn trọng tài *xiaoer*. Đảng Cộng sản Trung Quốc thường xuyên dùng việc luân chuyển cán bộ để tránh không cho

1. Tiếng Hoa: 老A: lão A. (ND)

việc tập trung quyền lực vào tay một bên nào đó tăng lên để kiểm soát tham nhũng. David Wei, từng làm CEO của Alibaba.com, đã trải qua việc luân chuyển nhân viên của Jack trước cả khi ông gia nhập công ty. David nhớ lại, trong chín tháng giữa lúc rời công việc trước đó và gia nhập Alibaba, “Mô tả công việc và chức danh của tôi đã thay đổi bốn lần trước khi tôi tới công ty. Đầu tiên tôi sẽ là người đứng đầu Taobao, rồi đứng đầu Alipay. Tôi không biết mình sẽ làm gì cho tới một tháng trước khi tôi vào công ty.” Khi cuối cùng ông cũng tới làm CEO cho mảng kinh doanh B2B⁽¹⁾ của Alibaba, David đùa với Jack, “Anh thay đổi chức danh của tôi nhiều quá trước lúc tôi vào công ty, giờ anh sẽ chẳng thể đổi được nữa.”

Dù cảm hứng cho việc luân chuyển thường xuyên có là gì đi nữa, Alibaba vẫn trao rất nhiều quyền tự quyết cho các đơn vị kinh doanh, nỗ lực nhằm duy trì một cơ cấu quản trị tương đối ít thứ bậc và tối thiểu hóa việc lên án và đổ lỗi.

Yêu cầu phải chứng tỏ “nhiệt huyết” khi làm việc cho Alibaba được tổng kết bởi một nhân viên là “muốn làm kiếm khách giỏi thì phải có một bầu máu nóng”. So với các công ty khác, “người ở Alibaba nhiệt tình hơn trong những gì họ làm, trung thực hơn và chăm chỉ hơn”. Việc Jack nhấn mạnh vào “cam kết” được phản ánh trong câu khẩu quyết quen thuộc của ông “làm việc vui vẻ, sống nghiêm túc”. Theo ông, cách tiếp cận kỳ lạ mà ông khuyến khích ở Alibaba đối lập hoàn toàn với hầu hết các công ty nhấn mạnh vào “làm việc nghiêm túc, sống vui vẻ.”

1. Business-to-business: mảng kinh doanh kết nối doanh nghiệp với doanh nghiệp của Alibaba. (ND)

Đánh giá các nhân viên có sống đúng với Lục Mạch Thần Kiếm hay không là công việc của bộ phận nhân sự tại Alibaba, bộ phận đóng một vai trò tối quan trọng, giám sát việc tuyển dụng 12 nghìn người chỉ trong một năm. Trong khi ở một số công ty, bộ phận đó bị giáng cấp xuống chỉ là một phòng ban chức năng mang tính hành chính, bộ phận nhân sự của Alibaba có quyền lực cực lớn trong việc thăng chức và tuyển dụng. Với việc nhấn mạnh không ngừng vào văn hóa công ty và một “ý thức hệ”, người ở Alibaba gọi vui bộ phận nhân sự là “Chính ủy” (*zheng wei*)⁽¹⁾. Bộ phận nhân sự cũng giám sát các chương trình đào tạo rộng khắp, với những sổ tay hướng dẫn dày hơn một nghìn trang dành cho các nhân viên mới và một cơ sở dữ liệu tinh vi, gắn kết chặt chẽ thành tích với việc thăng chức và tăng lương.

Văn hóa của Alibaba vẫn được duy trì tiếp tục ở cả những nhân viên đã rời công ty. Với lịch sử dài và sự tăng trưởng nhanh chóng của công ty, những người này đã lên tới hơn 25 nghìn. Nhiều người đã tập hợp lại với nhau trong một tổ chức phi lợi nhuận tên gọi Former Orange Club (*qian chenghui*)⁽²⁾ để giúp đỡ các thành viên chia sẻ những cơ hội đầu tư và lời khuyên về nghề nghiệp. Thành viên Hu Zhe rời Alibaba năm 2010 sau ba năm làm việc, nêu lý do gia nhập hội này: “Các cựu nhân viên Alibaba kết nối chặt chẽ với nhau, như thể có một mối dây liên kết chúng tôi. Hội này là một

1. Tiếng Hoa: 政委: Chính ủy, viết tắt của “*chính trị ủy viên*” (政治委員), các cán bộ đại diện cho sự lãnh đạo chính trị của đảng trong quân đội Trung Quốc. (ND)

2. Tiếng Hoa: 前橙会: “*Tiền tranh hội*”, nghĩa là “Hội của những người từng mặc áo cam”, màu cam là màu của Alibaba. (ND)

nền tảng rất quan trọng để chúng tôi liên lạc và trao đổi ý tưởng.”

Một số thành viên⁽¹⁾ đã thành lập các công ty Internet

1. Có thể xem một số ví dụ như sau: Chen Qi là người sáng lập của juandou.com và mogujie.com, từng là giám đốc sản phẩm ở Taobao, và làm việc về UED (user experience design, thiết kế trải nghiệm người dùng). Trong số bốn thành viên thuộc nhóm sáng lập của Mogujie, ba người xuất thân từ Taobao. Ngoài Chen Qi, Yue Xuqiang là CTO của Mogujie, và CMO Li Yanzhu. Chen Xi là người sáng lập LavaRadio, một đài phát thanh nhạc điện tử, từng làm việc ở Yahoo, và rời khỏi đây khoảng một năm sau khi Alibaba thu tóm Yahoo Trung Quốc. Cheng Wei là đồng sáng lập của Didi Dache và từng làm việc ở đơn vị B2C của Taobao. Gu Dayu là người sáng lập và CEO của www.bong.cn, sản xuất vòng đeo tay thể thao thông minh, và từng làm việc ở đơn vị Trải nghiệm Người dùng Quốc tế của Alibaba, ở Laiwang, và ở YunOS. Jiang Haibing là nhân viên số hai của Alipay và là người sáng lập mabole.com, một công ty dịch vụ tuyển dụng thương nhân trực tuyến. Lai Jie là người sáng lập Treebear, một nhà cung cấp Wi fi thương mại. Alibaba đã dẫn đầu vòng gọi vốn Series A của Treebear vào tháng 8 năm 2014, mua 10% cổ phần. Lan Lan là người sáng lập và CEO của 1kf.com, một nền tảng dịch vụ O2O tìm kiếm người mát xa và vật lý trị liệu, ra mắt vào tháng 3 năm 2015. Li Liheng là đồng sáng lập và CEO của chemayi.com, một nền tảng dịch vụ xe hơi/đời sống được địa phương hóa. Li đã làm việc ở Alibaba trong tám năm kể từ năm 2002. Hai người đồng sáng lập khác của chemayi.com cũng là những “cựu binh” của Alibaba, Lin Yan và Fan Qinglin. Li Zhiguo, người phát triển chính của TrustPass, rời Alibaba năm 2004 để sáng lập koubei.com, một website quảng cáo theo đối tượng và cộng đồng. Alibaba đã đầu tư vào koubei.com vào tháng 10 năm 2006 và mua lại công ty này năm 2008, sáp nhập nó vào Yahoo Trung Quốc. Li, biệt danh “Li Bọ” ở Alibaba, chuyển sang AliCloud vào tháng 2 năm 2009 trước khi rời Alibaba lần nữa vào tháng 9 năm 2010. Sau đó ông trở thành nhà đầu tư thiên thần và giờ là CEO của wacai.com, một nền tảng quản lý tài chính. Toto Sun (Sun Tongyu) là cựu giám đốc Taobao và đồng sáng lập của www.hezi.com, một cộng đồng giáo dục và giải trí ảo cho trẻ em tuổi từ sáu tới mười bốn và các bậc phụ huynh. Wang Hao là người đồng sáng lập và CEO của xiaom.com, một trang tài nhạc. Xiaom được Alibaba mua lại vào năm 2013, trở thành một phần của AliMusic. David Wei (Wei Zhe) là người đồng sáng lập của Vision Knight Capital. Xu Ji là người sáng lập và CEO của mangguoyisheng.com, một ứng dụng cho các bác sĩ cộng đồng. Xu là nhân viên thứ bảy mươi hai của Alibaba. Wu Zhixiang là người sáng lập và CEO của ly.com, một trang đăng ký dịch vụ du lịch. Wu làm việc trong mảng bán hàng của Alibaba từ năm 2001 tới

hay công ty đầu tư của riêng họ, vài công ty trong số đó đã thiết lập mối liên kết với nhau, hoạt động tích cực trong những lĩnh vực bao gồm thương mại điện tử, đặt vé du lịch trực tuyến, dịch vụ tài chính Internet, âm nhạc trực tuyến, tuyển dụng trực tuyến, O2O, quỹ đầu tư mạo hiểm và chăm sóc y tế. Một tìm kiếm trong cơ sở dữ liệu về các công ty khởi nghiệp có liên quan tới Internet ở Trung Quốc cho thấy cựu nhân viên Alibaba liên quan đến 317 công ty khởi nghiệp, so với 294 từ Tencent và 223 từ Baidu. Mặc dù không phải mọi công ty khởi nghiệp này đều thành công, thực tế một số đã thất bại rồi, nhưng mạng lưới hoạt động kinh doanh đó có vai trò rất quan trọng, vừa là nguồn sáng tạo vừa là các mục tiêu thu tóm trong tương lai cho Alibaba.

Dòng chảy quen thuộc trong các doanh nghiệp được thành lập bởi các cựu thành viên Alibaba là thứ được một số người gọi là văn hóa “Trường chinh”⁽¹⁾, một quan điểm

✎ 2002. Ye Jinwu là người sáng lập và CEO của yingyinglicai.com, một ứng dụng mua sản phẩm tài chính và từng làm việc cho Alipay. Zhang Dou là người sáng lập và CEO của yinyuetai.com. Zhang Hang là người đồng sáng lập của Didi Dache. Zhang Lianglun là người đồng sáng lập và CEO của mizhe.com và người sáng lập của BeiBei, một trang sản phẩm thương mại điện tử cho bà mẹ và trẻ sơ sinh. Zhou Kaicheng là người đồng sáng lập và CEO của Xingkong Qiang (www.xkqh.com), một nền tảng dịch vụ lớp học piano O2O. Vision Knight Capital của David Wei đã tham gia vào vòng gọi vốn Series C của hãng này vào tháng 10 năm 2015. Zhu Ning là người sáng lập của youzan.com, một nền tảng để mở các cửa hàng trên WeChat, người đồng sáng lập của guang.com, một trang thương mại điện tử (đã đóng cửa), người đồng sáng lập cafebeta.com, từng làm giám đốc thiết kế sản phẩm ở Alipay.

1. Ý chỉ cuộc Vạn lý Trường chinh, một cuộc rút lui quân sự chiến lược với rất nhiều tổn thất của quân đội Cộng sản Trung Quốc trong cuộc nội chiến với quân đội Quốc dân Đảng của Tưởng Giới Thạch kéo dài một năm, từ tháng 10 năm 1934 tới tháng 10 năm 1935, qua hơn 12 nghìn km từ Giang Tây lên Thiểm Tây. (ND)

quản trị đầy tham vọng bao gồm sự hy sinh cá nhân cũng như đầu tư rất lớn về thời gian và nhân lực. Ngược lại, trong những doanh nghiệp mới của họ, những người làm cũ ở các công ty đối thủ của Alibaba như Tencent được cho là tập trung hơn vào việc giảm bớt “thời gian đưa sản phẩm ra thị trường” rồi hoàn thiện sau, một cách tiếp cận được một số người gọi là “chạy từng bước ngắn.”

Alibaba đã là một nỗ lực của cả đội ngay từ khởi đầu. Ngay từ đầu, Jack phân tán quyền lực của ông bình đẳng hơn nhiều so với nhiều nhà sáng lập Internet cùng tầm cỡ. Nhưng ông đã giữ chặt quyền kiểm soát công ty nhờ tài năng giao tiếp thiên phú và những tham vọng cao xa của ông. Là một kiểu Don Quixote thời hiện đại, Jack rất thích thú lao vào các cối xay gió, từ bán lẻ tới tài chính, từ giải trí tới y tế, và còn hơn thế nữa. Để cảm nhận được Alibaba có khả năng chinh phục những chân trời mới đó ra sao, hãy nhìn vào những sự kiện đã khiến Jack và công ty trở thành như bây giờ.

Chương Ba

TỪ SINH VIÊN TỚI THẦY GIÁO

*Nếu trong một triệu người Trung Quốc có một người như bạn,
thì có tới 1.300 người như bạn.*

---Bill Gates

CẬU BÉ BÁN HÀNG RONG

Jack Ma sinh ngày 10 tháng 9 năm 1964, năm Thìn, ở Hàng Châu, một thành phố cách Thượng Hải 160 cây số về phía tây nam. Cha mẹ ông đặt tên ông là Yun (tiếng Hoa là 云 - Vân), có nghĩa là mây. Họ của ông, Ma (tiếng Hoa là 马 - Mã), có nghĩa là ngựa.

Mẹ Jack, Cui Wencai, làm công nhân ở một nhà máy. Cha ông, Ma Laifa (Mã Lai Pháp), là thợ chụp ảnh ở Cục Nhiếp ảnh Hàng Châu. Nhưng hai người còn có niềm đam mê *pingtan*⁽¹⁾, một loại hình nghệ thuật dân gian Trung Quốc với các khúc ca và kể truyện cười được giữ

1. Tiếng Hoa: 评弹: “Bình đàn”, một loại hình nghệ thuật kể truyện dân gian kết hợp diễn xướng ở vùng Tô-Hàng. (ND)

nhịp bằng hai thanh gỗ gõ vào nhau. Được tiếp xúc với loại hình nghệ thuật đó có lẽ góp phần giải thích năng lực truyền đạt tài tình của Jack. *Pingtan* chắc chắn là đã mang tới cho cha mẹ Jack một lối thoát khỏi đời sống nhọc nhằn ở Trung Quốc thời hậu cách mạng, nó mở ra cánh cửa về lại một quá khứ phong phú và sôi động hơn.

Là biểu tượng tương lai của tinh thần doanh chủ Trung Quốc, Jack ra đời vào lúc các doanh nghiệp tư nhân hầu như đã biến mất hoàn toàn ở Trung Quốc. Chín mươi phần trăm sản xuất công nghiệp nằm trong tay nhà nước. Trung Quốc đơn độc trên thế giới, vật lộn để phục hồi từ cuộc Đại nhảy vọt. Đối mặt với nạn đói ảnh hưởng tới hàng triệu người trên cả nước, Mao Trạch Đông buộc phải tiến hành “tự phê bình” và rút ra bên lề quyền lực. Đặng Tiểu Bình là một trong những người được giao nhiệm vụ khắc phục những khía cạnh gây tổn hại nghiêm trọng nhất của việc tập thể hóa, một sự báo trước về vai trò trọng đại của ông trong việc tạo ra điều thần kỳ về kinh tế cho quốc gia mà hai thập kỷ sau, sẽ mở ra cơ hội cho sự nghiệp doanh nhân của Jack.

Nhưng vào năm Jack hai tuổi, Mao trở lại nắm quyền và Trung Quốc bị tàn phá bởi cuộc Cách mạng Văn hóa. Mao đã mở một cuộc tấn công nhắm vào “Tứ cự”⁽¹⁾ - phong tục cũ, văn hóa cũ, thói quen cũ và tư tưởng cũ - những đội Hồng vệ binh phá hủy các khu di tích và thắng tích văn hóa, gồm cả ở Hàng Châu, nơi họ đã tấn công và đập phá lăng Nhạc Phi⁽²⁾, một danh tướng thời Tống.

1. Tiếng Hoa: 四旧: “Tứ cự” tức bốn điều cũ. (ND)

2. Nguyên văn: “Yue Fei” tức Nhạc Phi (1103-1142), một viên danh tướng thời Tống. (ND)

Nhưng ngay cả đội Hồng vệ binh cũng không thể cưỡng lại sức hút của thành phố Hàng Châu, khi giữa những lần đập phá vẫn đi chơi du thuyền trên Tây Hồ. Bản thân Mao cũng có liên hệ sâu đậm với Hàng Châu, ông ta đã thăm thành phố này hơn bốn mươi lần và có lúc ở tới mười tháng. Ông ta thích xem *pingtan*. Nhưng bất chấp sự ưa thích riêng tư của Mao, những phong tục cũ như *pingtan* trở thành mục tiêu cho Hồng vệ binh, và những nghệ nhân bị lên án. Gia đình Jack đứng trước nguy cơ bị đấu tố, nhất là khi ông của Jack từng là quan chức địa phương dưới thời chính quyền Quốc dân Đảng (KMT). Trong Cách mạng Văn hóa, Jack bị bạn học trong lớp chế giễu, dù may mắn là gia đình ông không phải chia lìa như nhiều gia đình thời bấy giờ.

Vào tháng 2 năm 1972, tổng thống Mỹ Nixon tới Hàng Châu nhân chuyến thăm lịch sử của ông đến Trung Quốc để gặp Mao. Đi cùng Nixon trong chuyến thăm là gần một trăm nhà báo, gồm có Walter Cronkite, Dan Rather, Ted Koppel và Barbara Walters, những phóng sự trực tiếp của họ đã làm dấy lên sự ủng hộ cho việc bình thường hóa quan hệ với Trung Quốc, dần dần tới việc những thành phố như Hàng Châu trở thành điểm đến cho khách du lịch nước ngoài.

Khi còn nhỏ, Jack đã yêu thích tiếng Anh và văn học Anh, nhất là mục đọc truyện trên đài phát thanh sóng ngắn tác phẩm của Mark Twain, *Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer*. Sau này nhờ sự có mặt của các du khách nước ngoài ở Trung Quốc mà Jack được nhìn ra thế giới bên ngoài. Vào cuối năm 1978, khi Jack mười bốn tuổi, Trung Quốc bắt đầu chính sách “mở cửa” mới do Đặng Tiểu Bình khởi xướng, nhắm vào ngoại thương và đầu tư nước

ngoài. Sau một thập kỷ hỗn loạn, đất nước mấp mé bờ vực khánh kiệt và cần ngoại tệ mạnh một cách tuyệt vọng.

Năm 1978, chỉ có 728 du khách nước ngoài tới thăm Hàng Châu. Nhưng năm sau đó hơn bốn nghìn người đã đến thành phố. Jack vui thích trước mọi cơ hội được thực hành tiếng Anh. Ông bắt đầu dạy từ trước bình minh và đạp xe bốn mươi phút tới khách sạn Hàng Châu để gặp du khách nước ngoài. Ông nhớ lại, “Mỗi buổi sáng từ năm giờ tôi sẽ đọc tiếng Anh trước khách sạn. Nhiều du khách nước ngoài tới từ Mỹ, từ châu Âu. Tôi sẽ dẫn họ đi chơi Tây Hồ miễn phí còn họ sẽ dạy tiếng Anh cho tôi. Trong chín năm liền! Và tôi đã thực hành tiếng Anh mỗi sáng, ngay cả khi trời mưa hay tuyết rơi.”

Một du khách người Mỹ có cha và chồng tên là Jack đã gợi ý cái tên đó và Ma Yun có tên tiếng Anh là Jack kể từ đó. Chính ông thì không cho rằng tiếng Anh của mình có gì hay ho: “Chỉ đủ để người ta hiểu tôi. Ngữ pháp thì tệ lắm.” Nhưng Jack không bao giờ hạ thấp việc học ngôn ngữ đó đã giúp ích nhiều cho cuộc đời ông ra sao: “Tiếng Anh giúp tôi rất nhiều. Nó giúp tôi hiểu thế giới hơn, giúp tôi gặp gỡ các CEO và những nhà lãnh đạo giỏi nhất thế giới, và giúp tôi hiểu khoảng cách giữa Trung Quốc và thế giới.”

Trong số nhiều du khách tới Hàng Châu vào năm 1980 có một gia đình người Úc, nhà Morley. Ken Morley, một kỹ sư điện vừa về hưu, đã đăng ký một chuyến du lịch Trung Quốc do chi nhánh của Hội Hữu nghị Trung Quốc - Úc ở quê ông đề nghị. Ông dẫn theo vợ, Judy, và ba người con David, Stephen và Susan, đây là chuyến đi nước ngoài đầu tiên của lũ trẻ. Với Jack, chuyến đi của họ đã thay đổi cuộc đời ông.

Hiện nay, David điều hành một trung tâm dạy yoga ở Úc, nơi tôi đã tìm ra ông. Ông đã rất tử tế chia sẻ những kỷ niệm và những tấm hình gia đình ông chụp trong chuyến thăm Trung Quốc cũng như tình bạn lâu bền của họ với Jack.

Ngày 1 tháng 7 năm 1980, nhóm đi du lịch từ Úc của gia đình Morley tới Hàng Châu bằng đường hàng không từ Bắc Kinh và được chuyển bằng xe buýt tới khách sạn Shangri-La ở Tây Hồ, cũng khách sạn này (lúc đó còn là khách sạn Hàng Châu) là nơi Tổng thống Nixon và phái đoàn của ông đã ở tám năm trước. David nhớ lại rằng họ đã được dẫn lên xem phòng đôi hạng nhất mà vợ chồng tổng thống Mỹ từng ở, giờ được dành riêng cho trưởng đoàn của họ, với “bồn cầu bọc nhung đỏ, khiến ba đứa nhóc chúng tôi rất phấn khích.”

Chương trình ngày hôm sau của đoàn khách Úc bao gồm một chuyến đi du thuyền trên Tây Hồ, tiếp đó là chuyến thăm một đồn điền trà gần đó và chùa Lục Hòa, trước khi trở lại khách sạn ăn tối lúc 6h30 tối. Tận dụng “buổi tối tự do”, David và một cô gái trẻ tên Keva mà anh kết bạn trong chuyến đi đã rời khách sạn để tới công viên đối diện, nhìn ra Tây Hồ. Ở đó họ bày trò chơi với các que diêm, tập trò “búng que diêm” mà cô đã dạy anh. Để làm trò này, bạn phải đặt một que diêm thẳng đứng với đầu bắt lửa chạm vào mặt quẹt của hộp diêm và dùng ngón tay búng nó bay lên không trung, theo lời kể của David, “mong tạo ra những quãng lửa đẹp mắt”. May là hôm đó công viên không bị hỏa hoạn. Nhưng trò chơi của David và Keva đã thu hút sự chú ý của một cậu bé mười lăm tuổi, Jack Ma.

David nhớ lại, “Trong buổi tối tự do đó, ngồi búng

diêm quẹt trong công viên, một chàng trai trẻ đang muốn thực hành kỹ năng tiếng Anh vừa học được đã bước tới gần tôi. Anh ấy tự giới thiệu; chúng tôi nói vài câu xã giao và nhất trí sẽ gặp lại nhau trong công viên.”

Vào ngày 4 tháng 7, ngày cuối cùng của họ ở Hàng Châu, David đã giới thiệu Jack với em gái mình, Susan, và mời anh cùng vài đứa trẻ địa phương khác chơi Frisbee⁽¹⁾ trong công viên. David tả lại khung cảnh cho tôi nghe: họ bày sân thi đấu bằng giày và những đồ vật khác, rồi “rất nhanh chóng có hàng trăm khán giả Trung Quốc vây quanh chúng tôi”. Cha của Jack, Ma Laifa, đã chụp ảnh cuộc chơi đó.

Cha của David, Ken Morley, từng mô tả những ấn tượng đầu tiên của ông về Jack là ông thấy cậu giống “một cậu bé bán hàng rong trên phố”. “Cậu ấy thực sự muốn thực hành tiếng Anh, và rất thân thiện. Mấy đứa nhà tôi rất ấn tượng.”

David kể lại việc họ đã duy trì liên lạc ra sao: “Sau cuộc gặp đó là một tình bạn qua thư mà tôi đã duy trì vài năm tới khi cha tôi cũng bắt đầu thấy hứng thú với việc giúp đỡ chàng trai trẻ này.” Jack liên lạc thường xuyên với Ken, gọi ông là “Bố”, trong khi Ken yêu cầu Jack “viết thư cách hai dòng để tôi có thể gửi lại với những lỗi sai được chữa trong khoảng trống.” David giải thích, “Thư gốc được gửi lại kèm với thư hồi âm, có sửa lỗi trong đó để giúp anh ấy học. Tôi tin rằng điều đó đã rất có ích và khuyến khích Jack tiếp tục theo đuổi việc học tiếng Anh.”

1. Một trò ném đĩa tính điểm. (ND)



Jack Ma, mười lăm tuổi, cùng người bạn Úc mới quen David Morley bên Tây Hồ.

David đeo trên ngực tấm thẻ của đoàn Hội Hữu nghị Trung Quốc - Úc.

Nguồn: Gia đình Morley

Được trang bị vốn tiếng Anh đã tiến bộ hơn, kiến thức dồi dào về lịch sử vùng đất và tài kể chuyện khéo léo, Jack đã nắm được cơ hội hướng dẫn cho nhiều du khách nước ngoài hơn xung quanh thắng cảnh Tây Hồ. Ông rất thích tới các quán trà của Hàng Châu, nơi dân địa phương đánh cờ tướng, chơi bài và nói chuyện phiếm.

Jack thường đi cùng bà mình tới những ngôi chùa để thắp hương khấn vái. Ông dần vun đắp một tình yêu với thái cực quyền và truyện *Thủy hử*, một tác phẩm kinh điển của Trung Quốc về 108 vị anh hùng - sau này con số đó trở thành mục tiêu về số lượng nhân viên ông nhắm tới bước đầu ở Alibaba.

Nhưng những tác phẩm ông yêu thích nhất là của tác giả Hong Kong Louis Cha, viết dưới bút danh Kim

Dung. Sinh năm 1924 ở tỉnh Chiết Giang, Kim Dung đồng sáng lập tờ *Minh báo* ở Hong Kong năm 1959, trên tờ báo này in nhiều tác phẩm đầu tay của ông. Tổng cộng, ông đã viết mười lăm tiểu thuyết, tất cả đều là tiểu thuyết võ hiệp pha trộn những câu chuyện lịch sử và hư cấu với võ thuật và tinh thần hành hiệp trượng nghĩa. Kim Dung cực kỳ nổi tiếng trong thế giới nói tiếng Hoa. Tổng số sách bán được của ông là hơn 100 triệu bản. Đã có hơn chín mươi phim truyền hình dài tập và chuyển thể điện ảnh từ các tác phẩm của ông.

Lấy bối cảnh từ thế kỷ 6 trước công nguyên tới thế kỷ 18, các tác phẩm của Kim Dung hàm chứa nhiều yếu tố căn bản về lòng yêu nước, mô tả những người hùng chống lại ngoại xâm phương bắc như quân Mông Cổ và Mãn Châu.

Dear David: 18th March 1964

It's a pleasure to read your letter and to know about your trip to China. The weather in January in Hangzhou is in winter. So it is very cold and ^{it} maybe snow. I think ~~it is~~ a good time for you to come. I guess there is no snow in your city. The ~~country~~ view in Hangzhou is very beautiful and very famous in our country. I hope you will come to see us. David, I think April and May are the best ~~time~~ ^{season} to visit China. There is ~~whole new city~~ ^{very beautiful} and it has all kinds of stones. They are very strange. ^{and it is like a sea and} We often go for an spring outing in April or May. On 5th April our school plan to have an outing. I don't know where we should go. I will write to tell you about it.

Thank you for the Rubik cubes. We like them very much. We called it "Hou Fang" in China. People enjoy them very much and they often competition each other to see who do them the fastest.

Thank you for the books and diaries and a calendar clock.

Một bức thư thời thơ ấu của Jack gửi bạn viết thư David Morley.

Nguồn: Gia đình Morley

Yi Zhongtian (Dịch Trung Thiên), một tác giả và giáo sư nổi tiếng ở Đại học Hạ Môn, đã tóm tắt sự hấp dẫn đại chúng của những câu chuyện truyền thống và võ hiệp như sau: “Trong xã hội Trung Quốc truyền thống, người ta có ba ước mơ. Thứ nhất là một vị minh quân. Mọi người mong mỗi một nhà lãnh đạo tài giỏi để họ có thể sống bình an trên đất nước mình. Ước mơ thứ hai là quan lại trong sạch. Nếu không có quan lại trong sạch, thì sẽ có ước mơ thứ ba, những người hùng trượng nghĩa. Người ta hy vọng rằng những người hùng đó sẽ đứng lên bảo vệ họ, trừ khử lũ quan tham và đem lại công lý cho xã hội. Tuy nhiên, nếu chẳng có người hùng nào ngoài đời thực, người ta sẽ phải tìm kiếm sự an ủi trong tiểu thuyết võ hiệp. Đó là lý do tại sao nhiều người Trung Quốc mê tiểu thuyết võ hiệp.”

Các tác phẩm của Kim Dung tràn ngập các yếu tố truyền thống của văn hóa và nghệ thuật Trung Quốc cũng như tam giáo Phật, Lão và Nho. Jack tìm được nguồn cảm hứng trong nhân vật kiếm khách huyền thoại Phong Thanh Dương của Kim Dung. Phong Thanh Dương là một đại sư. Tuyệt chiêu của ông là “vô chiêu thắng hữu chiêu”.

Khi học võ, Jack học thái cực quyền⁽¹⁾ từ một nữ sư phụ đã vào tuổi bảy mươi, mà theo Chen Wei (Trần Vĩ) - vốn là học trò cũ và nay là trợ lý riêng của Jack - nữ sư phụ này võ công thâm hậu tới mức có thể đánh bại hai, ba nam giới trẻ hơn mình. Mỗi buổi sáng, bà đều ngồi thiền trước khi tập thái cực quyền, “lắng nghe tiếng hoa nở”. Ngày nay, Jack thường đi công tác với một huấn luyện viên thái cực quyền riêng.

1. Từ này bao gồm năm yếu tố: *taolu* (sáo lộ, các hình thức dùng tay và vũ khí đơn đã được đúc), *neigong* và *qigong* (nội công và khí công, các bài tập hít thở, di chuyển và ý thức, và thiền), *tuishou* (thôi thủ, luyện khả năng phản xạ), và *sanshou* (tán thủ, các kỹ thuật tự vệ).

Nhưng những kỹ năng này không giúp ích gì nhiều khi Jack phải đối mặt với một trong những kinh địch đầu tiên của ông: môn toán. Ở Trung Quốc, mọi học trò cấp ba muốn học đại học phải vượt qua một kỳ thi tuyển ngặt nghèo, thường được gọi là *gaokao*⁽¹⁾, nghĩa đen là “kỳ thi bậc cao”. Kỳ *gaokao* diễn ra trong hai hoặc ba ngày. Môn toán, cùng với tiếng Hoa và ngoại ngữ, là bắt buộc.

Gaokao được công nhận rộng rãi là một trong những kỳ thi khó khăn nhất thế giới, đòi hỏi sự chuẩn bị và ghi nhớ kỹ công. Ngày nay ngày càng nhiều người chỉ trích những hậu quả xã hội tiêu cực của kỳ thi này, bao gồm việc gây ra tình trạng trầm cảm và tự sát ở học trò.

Jack cũng thi *gaokao* nhưng trượt thảm thương, điểm số môn toán chỉ là 1/120. Hy vọng của ông tiêu tan, ông chuyển sang lao động chân tay, vận chuyển những chồng tạp chí từ nhà in tới ga xe lửa Hàng Châu bằng xe đạp lôi, một công việc mà Jack kiếm được nhờ vào những mối quan hệ của cha mình. Jack bị từ chối nhiều công việc khác, kể cả việc làm bồi bàn ở một khách sạn. Người ta nói ông không đủ chiều cao.

Chen Wei ghi lại trong cuốn tự truyện viết về Jack, *This Is Still Ma Yun* (tạm dịch: Đây vẫn là Mã Vân), sếp của anh đã tìm được nguồn cảm hứng từ cuốn *Life*⁽²⁾ của tác giả người Trung Quốc Lu Yao (Lộ Dao) ra sao. Được xuất bản năm 1982, và chuyển thành phim năm 1984, cuốn sách kể câu chuyện của Gao Jialin (Cao Giai Lâm). Là người rất tài năng sống ở vùng nông thôn, Gao chật vật mãi mà không thoát khỏi cảnh nghèo khó. Jack quyết tâm

1. Tiếng Hoa: 高考: cao khảo. (ND)

2. Tên tiếng Hoa: 人生, tức “*Nhân sinh*”. (ND)

phải có một số phận khác, và thi lại *gaokao* lần nữa. Lần này điểm toán của ông khá hơn một chút, 19/120, nhưng tổng điểm lại giảm nhiều.

Jack một lần nữa phải đi tìm việc để kiếm sống. Ông gửi đi mười một đơn xin việc nhưng đều bị từ chối. Jack thích kể lại chuyện cả KFC cũng đã từ chối ông ra sao, ông là người duy nhất bị họ từ chối trong số hai mươi tư ứng viên.

Không nản chí, Jack thường xuyên tới thư viện Đại học Chiết Giang Chủ nhật hằng tuần, nơi ông cố nhớ cho bằng được những công thức và phương trình mà ông sẽ phải nắm vững để vượt qua kỳ thi.

Jack không bao giờ được nhận vào một đại học danh tiếng ở Bắc Kinh hay Thượng Hải. Nhưng năm 1984, khi mười chín tuổi, ông đã thi với điểm toán đủ cao để được nhận vào một trường ở địa phương, Đại học Sư phạm Hàng Châu. Trong lần thi *gaokao* thứ ba, điểm toán của ông là 89. Điểm số của ông vẫn thấp hơn vài điểm so với mức bình thường để được nhận vào các trường đại học khác với chương trình cử nhân bốn năm. Thông thường ông sẽ phải xuống học hệ cao đẳng kéo dài hai tới ba năm, nhưng Đại học Sư phạm Hàng Châu còn thiếu vài chỉ tiêu cho sinh viên nam, và Jack được cho đỗ vớt. Đó không phải là một trường đại học danh tiếng. Jack nhớ lại, “trường đó chỉ hạng ba hoặc hạng tư ở thành phố tôi”. Trong những lần xuất hiện trước công chúng, Jack thường nói về việc hai lần trượt *gaokao* như một huy hiệu danh dự của ông.

THẤY GIÁO

Trong năm thứ hai đại học, Jack được bầu làm chủ tịch hội sinh viên của trường, ông đã tổ chức cuộc thi Mười ca sĩ

hay nhất trường, sau đó ông được làm chủ tịch Hội Liên hiệp Sinh viên Hàng Châu.

Năm 1985, ông được Ken Morley mời sang chơi ở nhà họ tại New Lambton, Úc, một khu ngoại ô của thành phố Newcastle thuộc bang New South Wales. Đó là lần đầu tiên Jack ra nước ngoài. Ông ở lại một tháng và khi trở về là một người đã thay đổi hoàn toàn.

“Tôi được dạy ở Trung Quốc rằng Trung Quốc là nước giàu nhất thế giới,” sau này Jack nói. “Khi tôi tới Úc, tôi nhận ra mọi chuyện hoàn toàn khác. Tôi bắt đầu hiểu rằng bạn phải phán đoán và suy nghĩ bằng đầu óc của chính mình.”

Jack chưa bao giờ tỏ ra rụt rè trước người nước ngoài. Trong chuyến đi Úc, Jack đã biểu diễn thái cực quyền cho một nhóm học môn võ này, tập hợp ở một nhà sinh hoạt chung của khu ngoại ô, trình diễn những thế võ khỉ và võ say. “Tôi hay bảo anh ấy biểu diễn màn võ say, xem hay đáo để,” Stephen Morley nhớ lại.



Stephen Morley, Jack, và Anne Lee, một người họ hàng của nhà Morley.

Nguồn: Louis và Anne Lee

Tình bạn của Jack với gia đình Morley nảy nở. Sau chuyến đi của Jack tới Úc, Ken Morley quay lại thăm Hàng Châu cùng Stephen. Vì căn nhà của gia đình họ Mã quá chật nên không đón khách được, Jack đã sắp xếp chỗ ở tại khu ký túc xá sinh viên cho nhà Morley. “Chúng tôi ăn tối ở nhà Mã và đạp xe vào trường đại học sau bữa tối,” Stephen nhớ lại. “Jack luôn giúp nấu bữa tối, luôn khiến chúng tôi thấy mình thật đặc biệt.”

Trong kỳ nghỉ của họ, Jack đã lên kế hoạch dẫn hai người bạn Úc đi chơi ở vùng nông thôn, và họ đã có những chuyến phiêu lưu thú vị ở Trung Quốc. Để đi lại, Jack xoay được một chiếc xe bán tải. Anh và tài xế ngồi ở ghế trước trong khi Ken và Stephen ngồi ghế rời mà Jack đã để trên thùng xe. Một hôm trên đường rời Hàng Châu, tay tài xế phải phanh gấp để tránh một người đi xe đạp bị mất phanh, khiến Ken và Stephen chúi nhủi về phía buồng lái. May mà họ không bị thương. Trở lại thành phố tối hôm đó, Jack đã thu xếp một bữa tiệc cho những người bạn Úc với một số quan chức và nhân vật tên tuổi ở địa phương, bàn tiệc nhìn xuống đường phố nơi một lễ hội đang diễn ra. Stephen nhớ lại, “Tôi chưa bao giờ thấy nhiều người tập hợp đông đúc ở một chỗ như thế. Rõ ràng Jack là một tay tổ chức tài tình,



Nguồn: Louis và Anne Le

để sắp xếp được xe cộ và một bữa tiệc tối với ngài thị trưởng đòi hỏi phải có mối quan hệ.”

Trở lại Hàng Châu, cuộc sống ở trường đại học

của Jack không phải là hoàn toàn vô lo. Những lo lắng về tiền bạc rất áp lực. Một lần nữa Ken Morley lại giúp. Trong khi học phí đại học được miễn, chi phí sinh hoạt bắt buộc nằm ngoài khả năng của gia đình Jack. “Khi chúng tôi trở lại Úc, chúng tôi đã nghĩ về điều đó,” Morley nhớ lại, “và quyết định rằng chúng tôi có thể giúp. Chẳng có gì nhiều, năm tới mười đô-la mỗi tuần, tôi nghĩ thế, nên cứ sáu tháng một lần, tôi gửi cho anh ấy một món tiền.”

Ở Đại học Sư phạm Hàng Châu, Jack gặp và yêu Zhang Ying (Trương Anh), bạn học và đồng hương Chiết Giang, tên tiếng Anh là Cathy. Họ giữ bí mật về mối tình với gia đình Jack. Trong một bữa tối ở Hàng Châu với cha của Stephen, Jack và cha mẹ của Jack, Stephen Morley nhớ lại, “Tôi buột miệng nói ‘*nǚ peng you*’ [bạn gái] và ra hiệu với Jack. Jack chết điếng và có lẽ lúc đó đã muốn xé xác tôi ra. Điều này dẫn tới một cuộc nói chuyện bằng tiếng Hoa giữa Jack và cha mẹ anh ấy. Jack giờ vẫn còn nhắc lại với tôi về lần tôi đã ba hoa về chuyện của anh ấy.”



Ma Yin (em gái Jack), Stephen Morley,
Ken Morley và Jack ở Hàng Châu.

Nguồn: Gia đình Morley



Jack trong nhà bếp căn hộ mới mà Ken Morley giúp anh mua ở Hàng Châu.

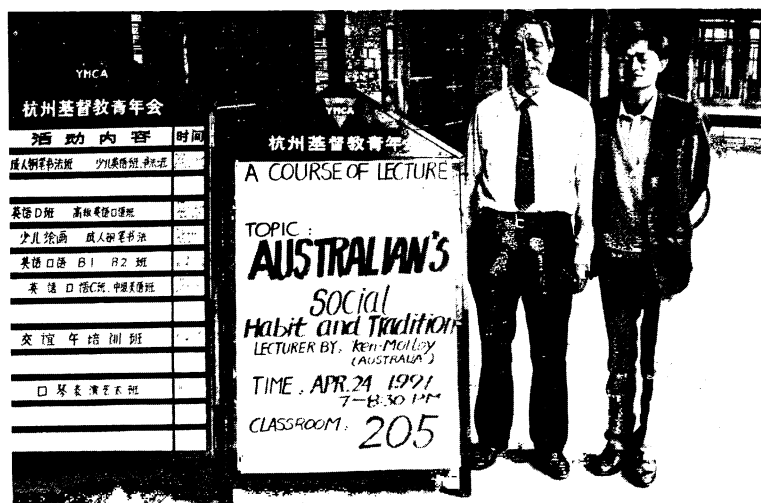
Nguồn: Gia đình Morley

Dù bị anh bạn trẻ người Úc khai báo, mối tình của Jack và Cathy đã bền vững với thời gian và họ kết hôn không lâu sau đó. Nhà Morley một lần nữa thể hiện sự hào phóng và cho họ 22 nghìn đô-la Úc (khoảng 18 nghìn đô-la Mỹ) để giúp họ trả dần cho căn nhà đầu tiên, hai căn hộ nhỏ trên tầng nóc của một tòa chung cư mà họ đã ghép lại để tạo thành một căn hộ áp mái.

Sau này Jack nói không từ ngữ nào mô tả được những gì Ken và Judy đã làm cho ông.

Ken Morley qua đời vào tháng 9 năm 2004 ở tuổi bảy mươi tám. Cáo phó của ông trên một tờ báo địa phương nói ông đã “đưa các con sang Trung Quốc và Cuba và khuyến khích chúng học hành, đi du lịch và có quan điểm chính trị rõ ràng. Cách tiếp cận độ lượng, cởi mở này đã mở rộng ra cả ngoài gia đình và Ken nổi tiếng vì đã kết bạn với một cậu bé Trung Quốc nghèo khó. Cậu bé này giờ

đang đứng đầu một công ty thành công ở Trung Quốc.” Ở tang lễ, một mục sư đã đọc lớn tin chia buồn từ Jack gửi nhà Morley trong đó ông tiết lộ đã lên kế hoạch sẽ có ngày đi trên chuyến xe lửa xuyên Siberia với Ken, người mà ông mô tả là “‘người cha’ và người thầy người Úc” của ông. Con trai Ken, David, viết cho tôi, “Giờ chuyện đó đã thành cổ tích, và với địa vị người nổi tiếng như anh ấy, Jack thật khó để không lộ tung tích, nhưng tôi muốn một ngày nào đó được thay cha tôi hoàn tất ý tưởng về hành trình ấy.”



Jack và một giáo viên đồng nghiệp chuẩn bị tổ chức một cuộc nói chuyện cho người thầy của Jack, Ken Morley, vào tháng 4 năm 1991 ở Hội Thanh niên Công giáo Hàng Châu.

Nguồn: Gia đình Morley

Điều trớ trêu là Ken Morley, người đóng vai trò then chốt trong việc mở ra các cơ hội cho người sau này sẽ trở thành một trong những nhà tư bản giàu nhất Trung Quốc, bản thân lại là một người xã hội chủ nghĩa nhiệt thành. Là

con trai của một thợ mỏ và thợ may, ông là một nhà hoạt động chính trị lâu năm và là đảng viên Đảng Cộng sản Úc, từng ra tranh cử trong các cuộc bầu cử địa phương cho Liên minh Xã hội. Trong những năm trước khi qua đời, được chứng kiến một số thành công ban đầu của Jack, ông bày tỏ sự ngại ngùng vì tiền bạc và những món quà mà Jack và Cathy dành cho ông. Ông nói, không phải những lợi lộc đó mà điều ông quý nhất là vinh dự khi Jack và Cathy đặt tên con đầu lòng của họ theo tên ông (“Kun”, một chữ gần với Ken). Trung Quốc cũng đã ảnh hưởng nhiều tới gia đình Morley: Susan Morley sau này học tiếng Hoa ở Sydney vài năm. Hai gia đình Mã và Morley tiếp tục là những người bạn thân thiết cho tới ngày nay và vẫn đi nghỉ cùng nhau.



Jack và Ken Morley uống bia với nhau.

Nguồn: Gia đình Morley

LÀM GIÀU LÀ VINH QUANG

Năm 1992, Đặng Tiểu Bình thực hiện chuyến “tuần du phương Nam” nổi tiếng, và đưa ra tuyên bố lưu danh muôn thuở⁽¹⁾ “làm giàu là vinh quang”. Với các doanh nhân ở Trung Quốc, đã bị đẩy ra bên lề xã hội, sự tán thành của Đặng là lời mời gọi rõ ràng để họ trở lại.

Nhưng Jack vẫn chưa phải là một doanh nhân. Sau khi tốt nghiệp năm 1988 với bằng cử nhân tiếng Anh, ông trở thành thầy giáo dạy tiếng Anh và thương mại quốc tế ở Học viện Kỹ thuật Điện Hàng Châu. Trong khi các bạn học của ông được phân công dạy tiếng Anh ở trường cấp ba, Jack là một trong năm người tốt nghiệp khóa đó được phân về dạy ở một trường nghề. Nhưng ông đã bắt đầu nghĩ về tương lai sau nghề dạy học. Jack nhớ lại bài học ông rút ra từ chuyến tuần du phương Nam của Đặng: “Làm giàu cho mình và giúp người khác làm giàu”. Dù ông quyết dạy nốt hai năm còn lại trong hợp đồng, Jack đã bắt đầu theo đuổi các cơ hội bên ngoài trường học.

Sau công việc ban ngày ở trường, ông bắt đầu dạy các lớp tiếng Anh ở Hội Thanh niên Công giáo Hàng Châu. Theo Chen Wei, người đã theo học lớp này lần đầu năm 1992, các lớp tiếng Anh của Jack lôi cuốn vì ông không mất thời gian vào việc dạy ngữ pháp, từ vựng, hay đọc sách giáo khoa. Thay vào đó, Jack thích chọn một chủ đề và khuyến khích các cuộc hội thoại. Học trò ông xuất thân từ đủ tầng lớp, từ những học trò cấp ba đang khát khao đi du học tới các sinh viên đại học, từ công nhân nhà máy tới những người trẻ đã đi làm. Jack thường xuyên dành thời gian sau giờ học “uống trà, chơi bài và tán gẫu” với họ.

1. Dù ông [Đặng Tiểu Bình] có lẽ đã nghĩ ra cụm từ đó sớm hơn nhiều.

Hàng Châu có một “góc Anh ngữ” quen thuộc, nơi tập trung các cư dân địa phương hăm hở rèn luyện kỹ năng ngoại ngữ với nhau, họ gặp nhau mỗi sáng Chủ nhật ở Lục Viên⁽¹⁾ bên cạnh Tây Hồ. Jack sẽ đem các học trò ở lớp ban đêm của ông tới đó, nhưng do họ muốn có những buổi như thế thường xuyên hơn, ông quyết định tổ chức góc Anh ngữ của riêng mình. Các buổi gặp mặt được tổ chức vào tối thứ Tư hằng tuần, và Jack thấy rằng việc ông tạm rút lui, giấu mặt đi khiến các học trò của ông ít nguỵng ngáp hơn khi trau dồi thứ tiếng Anh còn chưa hoàn hảo của họ.

Nhưng những ngày dạy học của Jack sắp kết thúc. Bị cuốn theo sự nhiệt tình mà chuyến tuần du phương Nam của Đặng Tiểu Bình tạo ra, ông quyết tâm khởi sự doanh nghiệp của riêng mình trước khi bước sang tuổi ba mươi. Làm việc bán thời gian cho doanh nghiệp mới của mình sau giờ lên lớp, ông đặt tên công ty đầu tiên của mình là “Hy vọng”.

1. Nguyên văn: “Six Park”. (ND)

Chương Bốn

HY VỌNG VÀ TỐI MỸ

*Trung Quốc có một triệu công ty muốn bán hàng ra nước ngoài,
nhưng họ không biết phải làm sao.*

---Jack Ma

Vào tháng 1 năm 1994, ở tuổi hai mươi chín, Jack đã thành lập Công ty Dịch thuật Hải Ba Hàng Châu. Khi công ty này khai trương chỉ có năm người, hầu hết là các giáo viên về hưu ở học viện. Ông thuê hai phòng ở số 27 đường Thanh Niên (Qingnian), cách Tây Hồ không xa, trong một nhà thờ cũ được chuyển đổi mục đích từng là trụ sở của Hội Thanh niên Công giáo. Ngày nay, tấm biển Dịch thuật Hy vọng vẫn còn treo bên ngoài, nơi công ty dịch thuật duy trì một phòng họp, ngay cạnh khu nhà giờ đã trở thành Nhà trọ Thanh niên Quốc tế của Hội Thanh niên Công giáo.

Jack thuyết phục một số sinh viên trong lớp tiếng Anh buổi tối của ông giúp một tay vào việc kinh doanh này, chủ yếu trong việc tìm kiếm những khách hàng đầu

tiên. Vào ngày khai trương, các sinh viên của ông ra quảng trường Vũ Lâm (Wulin) với những tấm băng rôn quảng cáo cho công ty.

Một số sinh viên sau đó đã chuyển sang làm việc toàn thời gian ở công ty. Một trong những nhân viên đầu tiên là Zhang Hong. Cô gặp Jack năm 1993, khi ông đang dạy đàm thoại tiếng Anh lớp nâng cao ở Hội Thanh niên Công giáo. Cô nhớ lại, “Không ai thấy cơ hội trong vụ kinh doanh này... Lúc đầu chúng tôi không kiếm được tiền, nhưng [Jack] rất kiên trì... Tôi vô cùng tôn trọng anh ấy vì anh ấy có khả năng động viên người khác tuyệt vời và anh ấy có thể đầu tư vào những thứ tưởng chừng vô vọng với khả năng đầy phấn khích. Anh ấy có thể khiến mọi người xung quanh cũng thấy phấn khích về cuộc sống.”

Doanh vụ đầu tiên của Jack tập trung vào việc giúp đỡ các công ty địa phương tìm kiếm các khách hàng ở nước ngoài. Sau này Jack nhớ lại, “Tôi phải đi dạy ban ngày và không có thời gian để giúp những người khác làm công việc dịch thuật. Nhưng rất nhiều giáo viên nghỉ hưu chẳng có việc gì ở nhà và lương hưu của họ quá thấp, nên tôi muốn thành lập một công ty dịch thuật, để làm một người trung gian.” Tập trung hẹp vào dịch thuật, Jack sẽ không thể tìm được thành công thương mại với Hy vọng. Nhưng doanh vụ đầu tiên của ông đã giúp ông tiếp xúc trực tiếp với cuộc cách mạng kinh doanh đang làm thay đổi Chiết Giang và là những bước đi thử nghiệm đầu tiên của ông trong vai trò làm chủ doanh nghiệp của chính mình.

Tên tiếng Trung Quốc của Hy vọng là *Haibo*, có nghĩa là “rộng lớn như biển cả”. Tiếng lóng phổ biến chỉ

việc bỏ việc ở nhà nước để ra làm tư nhân thời đó là *xia hai* (há hải), có nghĩa là “nhảy xuống biển”.

Jack muốn nhúng chân xuống biển khi làm một doanh chủ, nhưng ông chưa thật sự sẵn sàng nhảy hoàn toàn xuống biển và bỏ hẳn nghề giáo viên. Tinh thần doanh chủ đã trở thành một phần vững chắc của nền văn hóa và việc kinh doanh ở Trung Quốc hiện đại ngày nay tới mức thật dễ quên rằng mọi thứ đã thay đổi nhiều đến mức nào trong vài thập niên qua.

Trong những ngày đầu tiên của công cuộc cải cách kinh tế ở Trung Quốc, làm doanh chủ được coi là cực kỳ rủi ro, thậm chí là bất hợp pháp. Những ký ức khi đó còn mới nguyên về những người bị bỏ tù hay thậm chí là bị xử tử trong Cách mạng Văn hóa vì tiến hành các hoạt động thương mại.

Từ năm 1978, việc thiết lập “hệ thống khoán theo hộ gia đình” đã cho phép người nông dân bán nông sản thừa ra thị trường tự do. Những đốm lửa le lói đầu tiên của doanh nghiệp tư nhân bắt đầu sáng lên với các doanh nghiệp ở các đô thị nhỏ và làng xã (township and village enterprises, hay TVE). Các TVE trên danh nghĩa vẫn do nhà nước kiểm soát nhưng trên thực tế được vận hành như những doanh nghiệp tư nhân ở nông thôn. Đốm lửa đó đã bắt đầu cho sự mở rộng nhanh chóng của việc đi làm công ăn lương trong lĩnh vực tư nhân ở Trung Quốc.

Từ đầu những năm 1980, chính quyền Trung Quốc bắt đầu công nhận các doanh nhân⁽¹⁾, đầu tiên là các hộ

1. Được xếp loại *getihu* (cá thể hộ, có nghĩa là “một hộ đơn lẻ”) hay các doanh nghiệp cá nhân (hộ kinh doanh cá thể) và *siying qiye* (tư doanh xí nghiệp), hay các doanh nghiệp sở hữu tư nhân.

kinh doanh cá thể, rồi sau đó là các doanh nghiệp do các chủ doanh nghiệp vận hành.

Những doanh nhân đầu tiên, *getihu*⁽¹⁾, không phải là những người bỏ công việc nhà nước ổn định, mà là những người không có gì để mất. Phần lớn là những người lao động trong lĩnh vực nông nghiệp, địa vị thấp kém trong xã hội dẫn họ tới việc gia nhập hội “con buôn chợ đen”. Khi trở nên giàu có hơn, họ bị căm ghét và chê bai vì sự thành công của họ, và vì không được xếp vào giai cấp nào. Thậm chí, một *getihu* lúc đầu còn dán tường nhà mình bằng giấy bạc.

Không ít những người giàu nhất ở Trung Quốc ngày nay đã bắt đầu là những *getihu* thấp kém, rất nhiều trong số đó ở tỉnh Chiết Giang. Để hiểu được sự vươn lên của Alibaba, cần hiểu được tại sao tỉnh nhà của Jack lại trở thành nơi tạo ra nhiều của cải như thế.

CHIẾT GIANG: CÁI NÔI CỦA TINH THẦN DOANH CHỦ TRUNG QUỐC

Hàng Châu và cảng Ninh Ba bên cạnh, cùng những cụm công nghiệp khác rải rác ở bắc Chiết Giang và nam Giang Tô hình thành động cơ kinh tế cho vùng đồng bằng sông Dương Tử, với Thượng Hải là trung tâm.

Là quê hương của đế chế thương mại điện tử Alibaba, Hàng Châu có truyền thống của một trung tâm thương mại lâu đời. Thành phố từng có thời là điểm cực nam của Đại Vận Hà dài 1.700 cây số, có tên đầy đủ là Kinh Hàng Đại Vận Hà, hay Kênh Vận tải Lớn Bắc Kinh - Hàng Châu. Trong hơn một nghìn năm, Đại Vận Hà là huyết mạch

1. Tiếng Hoa là: 个体户; nghĩa là cá thể hộ tức hộ kinh doanh cá thể. (ND)

thương mại giữa miền Nam và miền Bắc Trung Quốc, biến Hàng Châu thành một trong những thành phố phồn thịnh nhất Trung Quốc.⁽¹⁾

Hàng Châu và cảng Ninh Ba gần bên nằm ở vùng đất tương đối bằng phẳng. Nhưng phần lớn tỉnh Chiết Giang là đồi núi, độ cao và sông ngòi đã tạo ra một khu vực của những cộng đồng và phương ngữ cô lập. Nhu cầu thương mại và khoảng cách xa với những nhà cai trị chính trị đã giúp Chiết Giang trở thành cái nôi cho doanh nghiệp tư nhân ở Trung Quốc. Ngày nay nhiều doanh nhân ở tỉnh này đứng đầu trong danh sách những người giàu nhất Trung Quốc. Hầu hết họ, giống như Jack, khởi nghiệp với một cuộc sống hết sức nhọc nhằn.

Zong Qinghou (Tông Khánh Hậu) có tài sản 11 tỉ đô-la Mỹ, là người sáng lập Wahaha, hãng sản xuất đồ uống lớn nhất Trung Quốc. Từ năm bốn tuổi, Zong lớn lên ở Hàng Châu, sau đó làm việc trên đồng muối tại một hòn đảo ngoài khơi Ninh Ba trước khi học hết cấp hai. Những năm 1980, ông còn bán kem đá rong với giá chưa tới một xu. Li Shufu (Lý Thư Phúc) có tài sản hai tỉ đô-la Mỹ, đã thành lập Geely, hãng sản xuất xe hơi tư nhân đầu tiên của Trung Quốc. Ông bắt đầu lắp ráp tủ lạnh từ các phụ tùng, rồi thành lập Geely vào năm 1988. Năm 2010, Geely đã mua lại hãng Volvo của Thụy Điển. Lu Guanqiu (Lỗ Quan Cầu) có tài sản hơn bảy tỉ đô-la Mỹ, là người sáng lập Tập đoàn Vạn Hướng (Wanxiang Group), hãng sản

1. Ban đầu có tên là Lâm An, thành phố là thủ đô của triều Nam Tống từ năm 1138 tới 1276. Vào thế kỷ 13, khi châu Âu đang ở trong Thời kỳ Tăm tối, Hàng Châu được cho là thành phố đông dân nhất trên trái đất, với hơn một triệu rưỡi cư dân. Marco Polo và nhà lữ hành người Ả Rập nổi tiếng Ibn Battuta đều được cho là đã ghé thăm thành phố này.

xuất phụ tùng xe hơi có trụ sở ở Hàng Châu. Ông khởi nghiệp là một nông dân, rồi làm nghề thu mua phế liệu từ các làng xã.

Bạn của Jack, Guo Guangchang (Quách Quảng Xương) có tài sản ước tính bảy tỉ đô-la Mỹ trước khi biến mất bí ẩn trong vài ngày vào tháng 12 năm 2015, là nhà sáng lập công ty đầu tư Hạ Tinh (Fosun International Limited). Guo đã sống sót qua Cách mạng Văn hóa chỉ bằng việc ăn rau củ đã khô và lên mốc, sau đó thi đỗ vào trường Đại học Phúc Đán danh tiếng ở Thượng Hải, nơi ông bán bánh mì trong khu ký túc xá để có tiền trang trải sinh hoạt. Trước khi ông bất ngờ biến mất vào năm 2015, Fosun được *Financial Times* mô tả là “Berkshire Hathaway⁽¹⁾ của Trung Quốc”. Guo là một người ủng hộ tích cực những cuộc mở rộng của Alibaba sang các lĩnh vực hậu cần kho vận và tài chính.

Như chúng ta thấy ở lợi thế hậu cần kho vận của tam giác sắt, một nhóm các doanh nhân Chiết Giang đã đóng một vai trò quan trọng trong thành công của Alibaba. Nhóm Đồng Lư gồm các công ty hậu cần kho vận, đóng ở thị trấn Đồng Lư phía tây nam Hàng Châu, thực hiện hơn một nửa số các kiện hàng giao nhận ở Trung Quốc. Đồng Lư là sinh quán của Nie Tengfei (Nhiếp Đằng Phi) quá cố, người sáng lập hãng chuyển phát nhanh khổng lồ Thân Thông (Shentong Express - STO Express). Sinh ra trong nghèo khó, Nie đã chăn lợn, trồng lúa và bán củi trước khi chuyển tới Hàng Châu làm việc trong một nhà in. Buổi tối, ông làm thêm việc giao bánh mì bằng xe ba bánh trước khi

1. Berkshire Hathaway, tập đoàn khổng lồ của tỉ phú Mỹ Warren Buffett, với doanh thu 210,82 tỉ đô-la Mỹ vào năm 2015. (ND)

phát hiện ra cơ hội đánh bại Bưu điện Trung Quốc⁽¹⁾ ở tuổi hai mươi, bằng việc chuyển phát tờ khai hải quan cho các công ty thương mại ở Hàng Châu tới cảng ở Thượng Hải. Nie qua đời trong một tai nạn xe hơi năm 1998, nhưng Shentong tiếp tục làm ăn phát đạt. Hai người bà con của Nie và một bạn học của ông, mỗi người đã lập ba công ty chuyển phát lớn khác trong Nhóm Đồng Lư.

Hàng Châu, thủ phủ của tỉnh, và Ninh Ba, cảng lớn nhất trong tỉnh, từ lâu đã là những trung tâm thương mại nhộn nhịp. Nhưng hai thành phố khác trong tỉnh Chiết Giang, Ôn Châu và Nghĩa Ô, dù ít được biết đến hơn ở nước ngoài, lại rất nổi tiếng ở Trung Quốc vì sự giàu có mới nổi của họ. Ôn Châu đã giúp hợp pháp hóa vai trò của doanh chủ trong xã hội, còn Nghĩa Ô thành lập các thị trường bán sỉ vươn cánh tay ra khắp mọi vùng trên cả nước và thế giới. Ôn Châu và Nghĩa Ô đã đóng một vai trò quan trọng trong cuộc cách mạng doanh nghiệp tư nhân ở Trung Quốc giống như những nhà máy dệt ở Lancashire trong cuộc cách mạng công nghiệp của nước Anh.

Ôn Châu và Nghĩa Ô tạo ra động lực truyền cảm hứng cho Jack bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của riêng ông. Những sáng tạo ở Ôn Châu đã mở ra cánh cửa cho sự mở rộng trong tương lai của Alibaba vào lĩnh vực dịch vụ tài chính, và thị trường bán sỉ khổng lồ ở Nghĩa Ô là hình mẫu cho mô hình kinh doanh đầu tiên của Alibaba, kết nối các thương gia ở Trung Quốc với những người

1. Bưu điện Trung Quốc chỉ nhận bảo đảm chuyển hàng trong ba ngày, nhưng những nhà xuất khẩu phải nhận các biểu mẫu giao hàng tới cảng trong vòng một ngày. Bằng cách bắt chuyến xe lửa lúc nửa đêm từ Hàng Châu, Nie đã giao các biểu mẫu đúng giờ, thu của các nhà xuất khẩu mỗi người 100 nhân dân tệ nhưng chỉ phải trả 30 nhân dân tệ tiền mua vé tàu.

mua toàn cầu. Chúng ta hãy làm một chuyến đi ngắn qua những nơi đó.

ÔN CHÂU

Ôn Châu nằm cách Hàng Châu hơn 320 cây số về phía đông nam. Một bên là núi và một bên là biển Hoa Đông, Ôn Châu đã luôn là một thành phố thương mại, bao gồm ngành xuất khẩu trà hùng mạnh. Nhưng sau năm 1949, việc nằm gần Đài Loan Quốc dân Đảng đã trở thành một gánh nặng. Do Thượng Hải chỉ cách đó hơn 480 cây số đi bằng phà, thành phố phải chịu sự cô lập.

Ôn Châu không có mấy đất đai canh tác được và rất nhiều nhân công thất nghiệp hay thiếu việc làm trong lĩnh vực nông nghiệp. Nhưng khi Đặng Tiểu Bình bắt đầu chính sách cải cách kinh tế năm 1978, khu vực tư nhân bắt đầu bùng nổ. Các doanh nhân Ôn Châu, thường làm ăn trong phạm vi gia đình, bắt đầu với những cơ sở sản xuất công nghiệp nhẹ. Vào những năm 1980, họ nằm trong số những thương nhân đầu tiên tỏa đi khắp Trung Quốc để bán hàng hóa, bao gồm những thương hiệu nhái các nhãn hàng phương Tây. Với nhiều người, hàng hóa Trung Quốc từ Ôn Châu là những món đồ đầu tiên họ mua mà không phải do nhà nước sản xuất.

Ôn Châu đã đóng vai trò sống còn trong việc hợp pháp hóa kinh doanh tư nhân ở Trung Quốc. Vào năm 1984, chính quyền thành phố Ôn Châu mời những doanh nhân tư nhân thành đạt nhất tham dự một hội thảo. Dù chính quyền muốn giúp họ trình bày thành công của mình, nhiều doanh nhân từ chối tham dự vì sợ bị bắt giữ. Mới hai năm trước, một số doanh nhân trong thành phố đã bị bắt vì tội đầu cơ tích trữ. Họ vẫn còn đang ngồi tù.

Trong số những doanh nhân có mặt tại cuộc gặp với chính quyền, một số mang theo bàn chải đánh răng, chuẩn bị sẵn sàng cho việc bị bắt. Nhưng các doanh nhân đã không bị bỏ tù. Sau khi thả những người bị bắt hai năm trước ra, chính quyền Ôn Châu đã đăng công khai một văn bản chưa từng có tiền lệ, thừa nhận sai lầm trên tờ báo địa phương. Giáo sư Yasheng Huang (Hoàng Á Sinh) ở Viện Công nghệ Massachusetts viết rằng, “Nhiều doanh nhân viện dẫn hai động thái đó để tin rằng an ninh cá nhân của họ được đảm bảo.”

Trong hàng thập kỷ ở Trung Quốc, những ngân hàng nhà nước phớt lờ các doanh nghiệp tư nhân và cá nhân, chỉ cho các doanh nghiệp nhà nước (state-owned enterprise, SOE) vay các khoản vay theo chỉ đạo có tính chính trị⁽¹⁾.

Khát vốn, khối doanh nghiệp tư nhân ở Ôn Châu bắt đầu hình thành thị trường tín dụng tư nhân của riêng họ, thường với những cấu trúc bất hợp pháp. Chính quyền địa phương tích cực ủng hộ việc thành lập các hiệp hội, hợp tác xã và tổ chức tín dụng tư nhân - một hình thức trung gian tài chính ở địa phương thu lợi nhuận nhờ vào chênh lệch trong lãi suất huy động và cho vay - hình thành một hệ thống được gọi là “mô hình Ôn Châu”. Ôn Châu đã mở đường cho sự xâm lấn của chính Alibaba vào địa hạt ngân hàng. Khi Alibaba nhận được giấy phép mở ngân hàng vào năm 2014, hai trong số năm đơn vị khác cũng được cấp phép đều từ Ôn Châu.

1. Do Đảng Cộng sản [Trung Quốc] bổ nhiệm các quan chức cấp cao của ngân hàng và các quan chức cấp cao của những công ty nhà nước, đảng nào cũng chẳng cần đánh giá và kiểm soát tín dụng độc lập.

Tinh thần doanh chủ thô sơ, cộng với việc tiếp cận nguồn vốn, đã làm bùng phát khu vực tư nhân trong thành phố, vốn chiếm ưu thế áp đảo trong nền kinh tế Ôn Châu tới mức khu vực nhà nước dần chỉ còn là thứ yếu. Đối mặt với nhu cầu lớn phải xây thêm cầu và đường mới, các doanh nhân Ôn Châu không đợi tiền hay chỉ thị từ Bắc Kinh. Họ đơn giản là tự mình làm lấy, trong một đợt bùng phát xây dựng gần như là vô chính phủ, thiếu bất cứ một kế hoạch có tổ chức nào.

Năm 1990, tự hành động, các doanh nhân thậm chí đã bỏ tiền cho việc xây sân bay của thành phố. Một năm sau, hãng hàng không tư nhân đầu tiên của Trung Quốc, Juneyao Airlines, ra mắt ở thành phố này. Năm 1998, Ôn Châu xây dựng tuyến đường xe lửa do tư nhân đầu tư đầu tiên ở Trung Quốc.

Ngày nay ở Trung Quốc, Ôn Châu đồng nghĩa với sự giàu có. Những cư dân thành phố bị dân một số vùng khác ganh ghét vì họ mua sắm rất mạnh tay, luôn trả bằng tiền mặt, khiến giá nhà cửa tăng lên ở Bắc Kinh, Thượng Hải, Hong Kong, New York và nhiều thành phố khác nữa.

NGHĨA Ô

Nghĩa Ô là một địa điểm khác thường đối với một trung tâm thương mại mấu chốt của thế giới. Thành phố nằm trong nội địa, cách xa Hàng Châu, Ninh Ba, hay biển Hoa Đông. Giống như Ôn Châu, đó là một khu vực nghèo nàn, với ít đất canh tác được. Không còn lựa chọn nào khác, các nông dân địa phương từ thế kỷ 16 đã chuyển sang buôn bán. Sản phẩm chính của họ là đường phèn, mà họ nấu cùng với gừng và cất thành những tảng lớn. Họ đổi sản

phẩm này lấy lông gà, rồi dùng lông gà làm phát trần hay ủ để làm phân bón.

Vào mùa đông, khi nông dân chẳng có mấy việc làm và thực phẩm khan hiếm, dân địa phương sẽ quang gánh thúng tre và đi khắp cả nước làm nghề bán rong. Họ mang theo những tảng đường, kim khâu, chỉ, rồi mua lông gà về lại Nghĩa Ô. Trên đường đi, họ dùng trống lắc để báo hiệu cho khách hàng. Họ nổi danh là “Những người gánh đường”, một sự báo trước về lực lượng hàng triệu người làm trong ngành kho vận ngày nay.

Rất nhanh chóng, những thương nhân lang thang của Nghĩa Ô trở nên đông đúc tới mức họ tạo thành cả một đạo quân lưu động. Để có hàng hóa cung cấp cho họ vào những năm 1700, những thị trường bán sỉ đầu tiên đã xuất hiện trong thành phố. Buôn bán phát đạt trong hàng thế kỷ cho tới khi bị gián đoạn bởi cuộc xâm lược của Nhật Bản và cuộc cách mạng cộng sản.

Khi cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình bắt đầu được triển khai trên thực tế, thương mại bán sỉ bước ra khỏi bóng tối. Tháng 9 năm 1982, những thương nhân ở Nghĩa Ô được trao quyền sử dụng một khu đất - một hào nước mà họ đã lấp bằng xi măng - để lập các gian hàng. Bảy trăm gian hàng mọc lên gần như ngay lập tức và Nghĩa Ô trở thành một trong những chợ bán sỉ đầu tiên kiểu đó ở Trung Quốc thời hậu cách mạng.

Ngày nay thành phố là nơi có chợ bán sỉ lớn nhất thế giới và dân số đã tăng lên hơn hai triệu người. Ước tính 40 nghìn người ghé thăm khu chợ bán sỉ mỗi ngày. Bảy trăm gian hàng ngày trước giờ đã trở thành 70 nghìn gian hàng, ngày nay nằm bên trong Trung tâm Thương mại Quốc tế Nghĩa Ô. Tòa nhà hoành tráng này

trải rộng hơn 371 héc ta, tạo ra doanh thu hơn sáu tỉ đô-la Mỹ mỗi năm.

Bên trong khu chợ ước tính có 1,7 triệu sản phẩm được bày bán, từ đồ chơi tới hoa nhựa, đồ trang sức tới va li, quần áo tới đồ gia dụng, bất cứ thứ gì và tất cả mọi thứ được sản xuất ở Trung Quốc. Không hề hay biết, rất nhiều thứ chúng ta tiêu dùng ở phương Tây đã đi qua Nghĩa Ô. Ngay cả Lễ Giáng sinh cũng “Sản xuất tại Nghĩa Ô”: hơn 60% đồ trang trí Giáng sinh trên thế giới được sản xuất ở thành phố này. Dù những thương nhân đi tới đó tuyệt đại đa số là vì giá cả rẻ mạt của nó, một phần sự hấp dẫn cũng vì Nghĩa Ô từng là nơi cung cấp các sản phẩm giả và nhái, ví dụ như các túi xách được bán dưới những cái tên na ná như “Gussi”. Phóng viên của báo *Financial Times*, James Kynge, đã tới thành phố này năm 2005 để tìm hiểu vấn đề hàng giả, rồi nhận rằng ngay cả các khách sạn cũng nhái: ông đi qua một khách sạn tên là “Hiyat” chứ không phải Hyatt.

Nghĩa Ô thu hút các thương nhân từ mọi góc ngách trên thế giới. Thành phố là nơi ưa thích nhất của các thương nhân tới từ Trung Đông, biến Nghĩa Ô thành thủ phủ của cộng đồng người Hồi giáo đang tăng nhanh ở Trung Quốc. Ở bất cứ thời điểm nào, trong thành phố cũng có khoảng 35 nghìn người Hồi giáo - người Trung Quốc, người Nam Á và người Ả Rập - Nghĩa Ô có hàng chục nhà hàng Hồi giáo và một thánh đường trang hoàng lộng lẫy trị giá 4 triệu đô-la Mỹ với đá cẩm thạch nhập từ Iran.

Từ năm 2014, Nghĩa Ô là điểm khởi đầu cho tuyến đường sắt chở hàng dài nhất thế giới. Mất hai mươi mốt ngày để đi từ đầu này tới đầu kia, tuyến đường sắt dài 13.053 cây số nối Nghĩa Ô với Madrid.

Điều biến Nghĩa Ô thành một trọng điểm thương mại then chốt là bởi vai trò của nó trong việc tiếp thị hàng hóa của vô số các cụm công nghiệp thuộc Chiết Giang và những vùng khác trên đồng bằng sông Dương Tử. Những thành phố chỉ chế tạo một sản phẩm này có thể đại diện cho 80% hoặc hơn một loại hàng hóa riêng lẻ, không chỉ ở Trung Quốc mà trên toàn thế giới. Thiệu Hưng là “thành phố dệt may” còn Vĩnh Khang là “thành phố kim khí”, cho ra lò 30 nghìn cánh cửa sắt và 150 nghìn chiếc xe máy mỗi ngày. Thai Châu nổi tiếng là “thành phố máy may” còn Thặng Châu là “thành phố cà vạt”. Hải Ninh tự gọi mình là “thành phố da thuộc”. Thậm chí có cả một “thành phố bàn chải đánh răng” - phòng khi các doanh nhân lo sợ nhận được lệnh triệu tập từ nhà chức trách địa phương - ở Hàng Tập.

Bản thân Nghĩa Ô tự xưng là “thành phố bút tất” của Trung Quốc, hằng năm sản xuất hơn ba tỉ đôi bút tất cho các công ty như Walmart và Disney, dù Chư Kị, ở gần Hàng Châu, cũng tự nhận là “thành phố bút tất”, sản xuất hơn tám tỉ đôi mỗi năm.

Tới giữa những năm 1990, khi Jack bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của riêng mình, Chiết Giang đã là một động cơ mạnh mẽ của giới kinh doanh. Nhưng các công ty của tỉnh đều cần nhiều nhân công và có quy mô vừa và nhỏ. Từ chỗ gần như không có doanh nhân nào vào đầu những năm 1980, tới năm 1994, Chiết Giang có lẽ đã có quá nhiều doanh nhân. Dân số 44 triệu người, nhưng tỉnh là nơi đăng ký của khoảng 10 triệu pháp nhân kinh tế.

Rất nhiều nhà sản xuất vật lộn với việc tìm đủ khách hàng để có lợi nhuận. Không như những nhà máy ở miền Nam Trung Quốc được lập nên bởi Hoa kiều giàu có ở

Hong Kong và Đài Loan, những nhà máy nhỏ ở Chiết Giang phải rất năng động mới tìm được khách hàng và nguồn vốn.⁽¹⁾ Các ngân hàng nhà nước Trung Quốc từ chối cho họ vay. Tình trạng thiếu vốn kinh niên này dẫn tới những sáng tạo trong lĩnh vực tài chính tư nhân, như mô hình Ôn Châu, và dẫn tới sự nổi lên của các cụm công nghiệp gắn kết người đi vay và cho vay với nhau, người cho vay sẽ bỏ vốn ra dựa trên lợi nhuận mà họ nghĩ có thể thu về từ một hợp đồng cụ thể. Tới năm 2004, trong số 100 công ty tư nhân nội địa lớn nhất ở Trung Quốc, một nửa có gốc gác từ tỉnh Chiết Giang.

Jack đã nhận ra từ sớm cả những điểm mạnh và những điểm còn thiếu sót của vùng, và là một người vận động đầy tự hào cho tỉnh nhà. Từ tháng 10 năm 2015, ông là chủ tịch đầu tiên của Tổng hội Doanh nhân Chiết Giang. Trong bài phát biểu nhậm chức, Jack nói về sáu triệu doanh nhân Chiết Giang ở Trung Quốc và hai triệu doanh nhân Chiết Giang trên toàn thế giới. “Tổng số tám triệu doanh nhân Chiết Giang này có thể là hiệp hội doanh nhân lớn nhất trên thế giới. Họ đã tạo ra một thực thể kinh tế nữa ngoài nền kinh tế địa phương ở Chiết Giang.” Nhưng thành công của họ không tới dễ dàng. Trong một bài phát biểu trước đó với Phòng Thương mại

1. Vào cuối những năm 1990, các doanh nhân ở Hong Kong và người Hoa hải ngoại đã thành lập hơn 50 nghìn nhà máy ở tỉnh Quảng Đông, vốn có liên hệ với làn sóng di cư lên tới 20 triệu người Hoa. Sau chuyến “Nam tuần” của Đặng Tiểu Bình, Trung Quốc đã thiết lập hàng loạt đặc khu kinh tế, như Thâm Quyển. Người Hoa ở hải ngoại có nhiều doanh nhân giàu có, đã mang tới một nguồn cung ứng sẵn sàng về tài chính và các thị trường xuất khẩu. Vị trí của Quảng Đông, giáp với Hong Kong và tuyến đường hàng hải tập nập nhất thế giới, giúp nó có thêm lợi thế so với Chiết Giang.

Chiết Giang, Jack đã tổng kết sự cơ động của tỉnh nhà: “Là những doanh nhân Chiết Giang, lợi thế lớn nhất của chúng ta là chúng ta chăm chỉ, dám làm và giỏi nắm bắt cơ hội. Chúng ta có những phẩm chất tuyệt vời này vì chúng ta chẳng được cho không thứ gì. Chúng ta không như những tỉnh khác có tài nguyên than đá hay mỏ quặng. Các doanh nhân Chiết Giang chúng ta chỉ có các khu chợ... Chừng nào chúng ta còn ở những nơi có người ở, chúng ta sẽ có thể tìm ra cơ hội. Trong tương lai cũng như vậy.”

Nhưng nỗ lực đầu tiên của Jack tận dụng sự sôi động của giới doanh nhân Chiết Giang không thành công. Năm 1994, doanh nghiệp Dịch thuật Hy vọng của ông trải qua một khởi đầu khó khăn. Trong khi chi phí thuê văn phòng hằng tháng của ông là gần 300 đô-la Mỹ, thu nhập trong tháng đầu chỉ hơn 20 đô-la Mỹ. Hy vọng có thể còn mãi, nhưng tiền mặt mới là chúa tể. Jack đối mặt với rắc rối. Để hỗ trợ doanh vụ của mình, Jack bắt đầu bán hàng hóa trên những đường phố Hàng Châu, gồm một số món hàng ông mua từ Nghĩa Ô. Công ty dịch thuật của ông cũng đã trở thành một công ty thương mại. Công ty Dịch thuật Hy vọng bắt đầu bán quà lưu niệm, hoa, sách, thậm chí cả thảm nhựa, một danh mục hàng hóa báo hiệu trước về Taobao. Jack nhớ lại, “Chúng tôi làm mọi thứ. Thu nhập này hỗ trợ cho công ty dịch thuật trong ba năm tới tận khi chúng tôi đủ sức tồn tại. Chúng tôi tin rằng chừng nào chúng tôi còn duy trì được công ty, thì chúng tôi chắc chắn sẽ có tương lai.”

Nhưng rồi Jack thấy rõ rằng chỉ riêng dịch vụ dịch thuật sẽ không đáp ứng được các tham vọng làm doanh chủ của ông. Không lâu sau đó, một hành trình bất ngờ,

mà ban đầu như một thảm họa, sẽ mang tới cho Jack sự đột phá đầy may mắn.

Là một chuyên gia tiếng Anh có uy tín ngày càng tăng nhờ các lớp buổi tối và dự án Dịch thuật Hy vọng, Jack được chính quyền huyện Đồng Lư - cách Hàng Châu 80 cây số về hướng tây nam và sau này là huyện nhà của Nhóm Đồng Lư gồm các công ty chuyển phát - nhờ làm phiên dịch trong giải quyết tranh chấp với một công ty Mỹ về việc xây dựng một đường cao tốc mới.

Năm 1994, công ty này đã đề xuất đầu tư xây dựng đường cao tốc mới từ Hàng Châu tới Đồng Lư. Sau một năm thương thảo, hai bên không đạt được thỏa thuận nào, và phần vốn rót ban đầu theo cam kết của đối tác ở Mỹ không được hiện thực hóa. Jack được nhờ tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra, và hy vọng chấm dứt được thế bế tắc.

Đầu tiên Jack tới Hong Kong, nơi ông được thông báo rằng quỹ của công ty được giữ tại Hoa Kỳ, vậy là Jack có chuyến đi đầu tiên tới đó. Ông sẽ ở lại một tháng. Nhiệm vụ của ông với chính quyền Đồng Lư đã thất bại. Nhưng chuyến đi sẽ giúp ông lần đầu tiên tiếp cận Internet, và ông sẽ trở lại Trung Quốc như một người hoàn toàn khác.

TỚI MỸ

Chuyến đi đầu tiên của ông tới Mỹ nghe giống như kịch bản cho một tập phim *Ocean's Eleven*⁽¹⁾ - một câu chuyện hình sự chứ không phải chuyến công tác của một người phiên dịch, ít ra là theo phiên bản được kể lại năm năm sau đó trong cuộc bùng nổ dot-com, khi truyền thông

1. Loạt phim trinh thám Mỹ của đạo diễn Steven Soderbergh, với nhiều tài tử nổi tiếng như George Clooney, Matt Damon, Brad Pitt... (ND)

bắt đầu quan tâm tới xuất thân của Jack. Sau khi tới Los Angeles, theo câu chuyện này, Jack gặp người chủ không được nêu tên của doanh nghiệp Mỹ ban đầu là đối tác với chính quyền Đồng Lư. Jack nhanh chóng nhận ra, theo tờ *The Economist*, rằng “công ty mà ông đang điều tra không hề tồn tại, rằng người đón tiếp ông là một gã ma cô, và rằng chính ông đang gặp nguy thật sự”. Jack chưa bao giờ nêu tên gã chủ công ty này, sau này chỉ mô tả với truyền thông địa phương là “một người California rất to con”. Nhưng sau khi từ chối một khoản hối lộ, Jack nhớ lại ông bị nhốt trong một căn nhà trên bãi biển ở Malibu, nơi kẻ bắt giữ ông trưng ra một khẩu súng. Sau đó ông được đưa tới Las Vegas, nơi ông lại bị giam lỏng trong phòng khách sạn ở tầng thượng một sòng bạc. Jack không nhắc lại bất cứ chi tiết nào về câu chuyện này trong những năm gần đây. Trợ lý riêng của ông, Chen Wei, đã viết rằng đó là một trường đoạn mà Jack muốn quên đi. Vài năm sau sự kiện đó, khi Alibaba bắt đầu nổi trên trường quốc tế, Jack đã kể một câu chuyện tương tự với Melinda Liu, trưởng văn phòng báo *Newsweek* ở Bắc Kinh. “Tôi đã bay tới Hàng Châu để phỏng vấn riêng Jack, và ông ấy dành cho tôi khoảng thời gian rộng rãi, dẫn tôi đi khắp trụ sở Alibaba và nói rất nhiều về cuộc đời ông. Ông ấy nói rằng, trong chuyến đi đầu tiên tới Mỹ, một đối tác kinh doanh cũ (một người Mỹ) đã ‘gần như bắt cóc’ ông ấy trong một nỗ lực bất thành khi buộc Jack hợp tác với hắn ta. Lúc đấy, Jack tỏ ra đó là một câu chuyện rất thật, và là một giai thoại trong rất nhiều chuyện mà ông kể. Sau này tôi đã liên lạc với ông để tìm hiểu thêm thông tin; ông đáp lại rằng ông không muốn sa đà quá vào câu chuyện đó và từ chối cung cấp thêm chi tiết.” Câu chuyện kỳ lạ kết thúc

với việc Jack thoát khỏi phòng khách sạn và thắng được 600 đô-la Mỹ từ máy đánh bài của sòng bạc. Bỏ lại hành lý trên lầu, ông thoát khỏi sòng bạc và mua một vé máy bay đi Seattle. Một phiên bản ít gay cấn hơn của câu chuyện này được kể chi tiết trong một bài báo đăng vào tháng 9 năm 1995 trên *Hàng Châu nhật báo*, theo đó Jack đã mang theo 4.000 đô-la Mỹ tiền tiết kiệm và tiền vay mượn từ mẹ của Cathy và em rể của ông.

Dẫu thế nào, Seattle là nơi lần đầu tiên Jack lên mạng Internet. Ông đã nghe nói về Internet năm trước đó từ một đồng nghiệp dạy tiếng Anh ở Hàng Châu tên là Bill Aho. Con rể của Bill làm việc trong một doanh nghiệp có liên quan tới Internet, và Bill đã kể lại cho Jack. Jack nhớ lại rằng Bill là người đầu tiên kể với ông về Internet, nhưng ông ấy “cũng không thể giải thích thật rõ ràng, nghe rất lạ lùng... Tôi thật sự không thể hiểu nó là thứ gì”.

Ở Seattle, Jack ở nhà những người họ hàng của Bill Aho, Dave và Dolores Selig.

Jack được dẫn đi xem những khu nhà giàu trong thành phố, trong đó có quận Queen Anne. Dolores Selig nhớ lại trên đài BBC rằng Jack rất ấn tượng với những căn nhà lớn nằm trên triền đồi: “Jack đã chỉ vào những căn nhà và nói ‘Tôi sẽ mua căn này, căn này và căn này nữa’ và chúng tôi cười vang vì đó là những căn nhà rất đắt. Nhưng ông ấy đã rất ấn tượng.” Bill Aho nhớ lại, “Lúc đó, Jack không một xu dính túi.”

Sau đó, Jack gặp con rể của Bill Aho, Stuart Trusty, người đã thành lập một hãng tư vấn Internet mang tên Virtual Broadcast Network (VBN), có trụ sở ở tòa nhà U.S. Bank trên Đại lộ số 5 gần đường Pike ở trung tâm Seattle.

“Jack tới và tôi chỉ cho ông ấy xem Internet là gì,”

Trusty nhớ lại. “Khi đó, Internet chủ yếu là một thư mục lớn cho các chính phủ và doanh nghiệp, nhưng ông ấy có vẻ phấn khích.”

Với Jack, chuyến thăm Seattle là một trải nghiệm có tính khai sáng. “Đó là lần đầu tiên tôi tới Mỹ, lần đầu tiên trong đời tôi chạm vào bàn phím và máy tính, lần đầu tiên trong đời tôi kết nối với Internet, và lần đầu tiên tôi quyết định bỏ nghề giáo viên và khởi sự một doanh nghiệp.”

Jack nhớ lại lần đầu ông lên mạng: “Bạn tôi Stuart... nói, ‘Jack, đây là Internet. Anh có thể tìm thấy bất cứ thứ gì anh muốn qua Internet.’ Tôi nói thật sao? Vì thế tôi đã tìm từ *beer*. Từ rất đơn giản. Tôi không biết tại sao tôi lại tìm bia. Nhưng tôi tìm thấy bia Mỹ, bia Đức và không có bia Trung Quốc... Tôi thấy tò mò, nên tôi tìm ‘China’ nhưng không có ‘China’, không có dữ liệu.”

Rất tò mò, Jack nhờ Stuart giúp. “Tôi nói với bạn mình, ‘Tại sao tôi không tạo ra thứ gì đó về Trung Quốc nhỉ?’ Vậy là chúng tôi tạo ra một trang nhỏ, giao diện rất xấu... [để] đưa công ty dịch thuật của tôi lên đó.”

Trang Dịch thuật Hy vọng chỉ có chữ, không có hình ảnh nào, cộng thêm một số điện thoại và bảng giá cho công việc dịch thuật.

Sau này Jack kể lại với nhà báo Charlie Rose: “Thật đáng kinh ngạc, chúng tôi tạo trang vào lúc 9h40 sáng, đến 12h30, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ bạn mình. ‘Jack, anh có năm thư điện tử.’ Tôi nói, ‘Thư điện tử là gì?’” Ba thư gửi từ Mỹ, một từ Nhật Bản và một từ Đức.

Jack bắt đầu định hình ý tưởng cho một doanh vụ mới - giúp các công ty Trung Quốc tìm những kênh xuất khẩu trên mạng - và đề xuất ý tưởng về việc lập quan hệ đối tác với VBN.

Stuart, vốn nhờ Jack mà cũng thích thái cực quyền, đến tận bây giờ ông vẫn tập thái cực quyền ở Atlanta, nhớ lại rằng Jack rất tập trung vào công việc.

“Chúng tôi tới văn phòng, bắt tay vào việc, rồi ăn chút gì đó, về nhà, có thể tập chút thái cực quyền, và cứ thế... mỗi ngày. Không có thêm hoạt động nào khác.”

Thỏa thuận của Jack với VBN không dễ dàng. Stuart yêu cầu một khoản đặt cọc ngay 200 nghìn đô-la Mỹ để trao cho Jack độc quyền mở các website ở Trung Quốc. Khi Jack giải thích rằng ông đã vay mượn để có tiền đi Mỹ và giờ không một xu dính túi, Stuart ký một thỏa thuận không cần tiền cọc nhưng với điều kiện Jack phải trả ngay khi có thể, thậm chí còn nêu cả tên Bill Aho và vợ ông này là những người đứng bảo lãnh. Để có thể về lại quê nhà Hàng Châu, theo một bài trên báo địa phương, Jack đã phải mượn tiền từ một sinh viên người Hàng Châu ở Mỹ, rồi bay về Thượng Hải.

Với khách hàng của ông ở Đồng Lư, Jack trở về Trung Quốc tay trắng, không giải quyết được gì về việc bỏ tiền cho con đường cao tốc dự kiến. Nhưng bên trong va li, ông mang về một chiếc máy tính với bộ vi xử lý Intel 486: “Đó là phiên bản hiện đại nhất ở Trung Quốc lúc bấy giờ.”

Trở lại Hàng Châu, ông đã sẵn sàng cho việc phát triển ý tưởng của mình về những trang vàng trên mạng. Ông đặt tên cho doanh nghiệp là China Pages. Trong doanh vụ thứ hai này, ông sẽ lao thẳng vào đại dương doanh chủ, bỏ lại những ngày gổ đầu trẻ sau lưng.

Chương Năm

TRUNG QUỐC ĐANG TỚI

Nếu công nghiệp truyền thống và thương mại điện tử “kết hợp thành công với nhau, sẽ không còn giới hạn nào cho vòng phát triển kinh tế tiếp theo của Trung Quốc”.

---Jack Ma

Không lâu sau khi trở lại Hàng Châu từ Seattle, Jack thôi việc làm thầy giáo ở Học viện Kỹ thuật Điện Hàng Châu. Ông nhận ra rằng ông phải thôi dạy học khi tình cờ gặp vị trưởng khoa đang đạp xe mang rau vừa mua ở chợ về. Vị trưởng khoa động viên ông tiếp tục cố gắng dạy học, nhưng nhìn chiếc xe đạp và mớ rau, Jack nhận ra rằng ngay cả nếu có ngày ông trở thành trưởng khoa, thì đây là một tương lai ông chẳng thể nào hứng thú.

Giấc mơ mới của ông không phải là dạy học hay dịch thuật. Bình tĩnh sau lần đầu tiếp xúc với Internet, ông sẽ xây dựng một thư mục trên mạng, bằng tiếng Anh, về các doanh nghiệp Trung Quốc đang tìm kiếm khách hàng ở nước ngoài.

Như Stuart Trusty đã lưu ý khi còn ở Seattle, Jack

rất có đạo đức nghề nghiệp. Để đưa các dữ liệu lên trang China Pages, ông đã làm việc cật lực để thu thập thông tin về các công ty, dịch sang tiếng Anh, rồi gửi chúng cùng với hình ảnh sang VBN ở Seattle để đăng lên trang mạng.

Vào tháng 3 năm 1995, Jack tập hợp hơn hai chục học trò lớp buổi tối của ông lại để trình bày ý tưởng và xin lời khuyên của họ, cũng như hỏi về việc làm ăn của họ. “Tôi đã mời những người hoạt bát và có năng lực nhất trong lớp buổi tối tới nhà tôi. Tôi nói trong khoảng hai tiếng, họ lắng nghe tôi, hiển nhiên là thấy rối mù... Dần dần nhiều người lên tiếng. Hai mươi ba người nói việc này sẽ chẳng đi tới đâu. Chỉ một người, giờ cậu ấy đang làm ở Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc, nói với tôi: Nếu thầy muốn thử, thì cứ thử, nhưng nếu thất bại, thì nhớ rút lui thật sớm.”

Không nao núng, ông tiếp tục dần bước. Cùng với bạn mình, He Yibing (Hà Nhất Bình), một thầy giáo dạy tin học ở ngôi trường mà Jack vừa thôi việc, Jack đã ra mắt China Pages. Hai người gặp nhau vào năm trước đó, khi He Yibing đang kiếm người giúp ông thực hành tiếng Anh trước khi đi một khóa huấn luyện ở Singapore. Ở đó, He Yibing bắt đầu biết về Internet. Khi Jack trở lại từ Seattle với giấc mơ xây dựng một công ty Internet, hai người đã quyết định hợp tác với nhau.

CHINA PAGES

Công ty mà họ đăng ký, Hangzhou Haibo Network Consulting (HHNC) (Công ty Tư vấn Mạng Hải Ba Hàng Châu), là một trong những công ty Internet đầu tiên ở Trung Quốc. Để có vốn khởi nghiệp, Jack đã vay mượn tiền của người thân, gồm em gái, em rể và cha mẹ ông. Vợ Jack, Cathy, là nhân viên đầu tiên.

Vào tháng 4 năm 1995, Jack và He Yibing mở văn phòng đầu tiên của China Pages trong một căn phòng mười hai mét vuông ở số 38 đường Văn Nhị (Wen'er). Để thể hiện doanh nghiệp của mình là công ty đẳng hoàng, Jack và He Yibing đã in nhiều phiên bản danh thiếp, mỗi phiên bản lại ghi các chức vụ khác nhau⁽¹⁾, tùy vào việc họ gặp ai. Ban ngày, hai đối tác ra ngoài tìm khách hàng, rồi trở lại vào buổi tối để dạy một khóa huấn luyện giới thiệu về “con đường siêu cao tốc thông tin”. Lớp này đã giúp đem lại vài khách hàng đầu tiên của China Pages.

Ngày 10 tháng 5 năm 1995, họ đăng ký tên miền chinapages.com ở Mỹ. Tháng 7, họ chính thức ra mắt website, với một tấm bản đồ châu Á đóng khung màu đỏ, và Trung Quốc được làm nổi bật với tiêu đề “China Business Pages: The Online China Business Directory”. (Trang Doanh nghiệp Trung Quốc: Danh mục Doanh nghiệp Trung Quốc Trực tuyến.”

Ở trang chủ nói rõ chinapages.com được “Đưa lên mạng qua Seattle, Mỹ, từ Hàng Châu, thành phố của những công viên”. Website có các đề mục “Có gì mới!” (What’s New!), “Có gì hay!” (What’s Cool!), “Tìm kiếm trên mạng” (Net Search), và “Danh mục trên mạng” (Net Directory) cùng một đường dẫn tới Hy vọng, công ty dịch thuật của Jack.

China Pages bắt đầu là một cú áp phe của gia đình. Vợ Jack, Cathy, em gái bà, Zhang Jing, và bạn gái của He Yibing đều giúp một tay.

Các sinh viên cũ của Jack cũng cung cấp một nhóm

1. Một trong những tấm danh thiếp lúc đầu của Jack ghi chức danh của ông là “giám đốc tiếp thị”.

nhân tài sẵn sàng cho China Pages. Jane Jiang hay Jiang Fang (Tuông Phương), học trò của Jack ở viện vài năm trước, đảm nhận mảng dịch vụ khách hàng. Một trong những người ghé thăm China Pages vào những ngày đầu tiên là Cui Luhai (Thôi Lỗ Hải), điều hành một công ty vẽ hoạt hình bằng máy tính. Hiện là giảng viên ở Học viện Nghệ thuật Trung Quốc, Cui kể lại, “Tôi vẫn còn nhớ cảnh tượng đầu tiên tôi thấy khi bước vào văn phòng anh ấy... Đó là một khoảng không khá thoáng, chỉ có một cái bàn đặt ở giữa phòng. Trên bàn để duy nhất một chiếc máy tính để bàn rất cũ với vô số người bu quanh.” Cui biết Jack đã bỏ phần lớn tiền vào việc đăng ký doanh nghiệp, chỉ để lại chút ít cho phần cứng và các thiết bị khác.

China Pages cần khách hàng một cách tuyệt vọng. Cathy đã tìm được những khách hàng đầu tiên, những người trả cho họ tám nghìn tệ (960 đô-la Mỹ). Công ty nhận được sự khích lệ khi vào tháng 5, Hàng Châu được chọn đăng cai Giải Vô địch Thế giới Đua Canô Công thức Một cuối năm đó, lần đầu tiên sự kiện này được tổ chức ở Trung Quốc. Công ty của Jack thắng thầu lập website chính thức cho giải.

Để có nhiều khách hàng hơn, giống như với Dịch thuật Hy vọng trước đó, Jack đã kêu gọi các sinh viên cũ giúp ông quảng bá và mời gọi. Đã có hai người giúp đỡ nhiệt tình.

He Xiangyang (Hà Hương Dương), một sinh viên cũ của Jack, đang làm ở Công ty Luật Qianjiang. Không muốn đưa tên công ty lên Internet, thay vào đó anh đã đưa cho Jack số điện thoại của mình. Thật ngạc nhiên, anh bắt đầu nhận được các cuộc gọi liên tục từ những khách hàng triển vọng, rất nhiều người ở nước ngoài, họ nói có

số của anh từ China Pages. Tay luật sư từng đầy hoài nghi bắt đầu nghĩ rằng rốt cuộc thì có lẽ câu chuyện của Jack về Internet không chỉ là hoang đường.

Một cựu sinh viên khác là Zhou Lan (Chu Lam), sau này trở thành thư ký của Jack. Zhou đang làm việc ở khách sạn Lakeview tại Hàng Châu khi Jack làm một website cho khách sạn này, đã đăng hình ảnh những chiếc ti vi màu mười bốn inch mới toanh của khách sạn. Cuối năm đó, Liên Hiệp Quốc tổ chức Diễn đàn Phụ nữ Thế giới lần thứ Tư ở Bắc Kinh, với sự tham dự của hơn 17 nghìn người, gồm cả Đệ nhất phu nhân Mỹ Hillary Clinton. Nhiều đại biểu đã tới chơi Hàng Châu sau hội thảo. Đặt phòng ở Lakeview, họ nói với ban quản lý khách sạn rằng đó là khách sạn duy nhất ở Hàng Châu mà họ tìm được trên mạng. Đến mùa xuân năm sau, khách sạn đã có số lượng đặt phòng trong ba tháng nhiều hơn so với cả năm trước, một minh chứng nữa cho sức mạnh của Internet.

Ngay cả với sự hỗ trợ từ các sinh viên cũ của Jack, China Pages vẫn cần thêm khách hàng để tiếp tục tồn tại. Nhưng chứng minh tác dụng của China Pages là điều không dễ dàng, vì một lý do rất cơ bản: ở Hàng Châu lúc đó không có chỗ nào để lên mạng.

Thay vì lên mạng, Jack đã nghĩ ra một cách tiếp cận khác. Đầu tiên, ông giới thiệu qua bạn bè và những mối liên hệ của mình về việc Internet có thể giúp gì cho việc kinh doanh của họ. Sau đó ông yêu cầu những người quan tâm gửi cho ông thông tin tiếp thị nhằm giới thiệu công ty và sản phẩm của họ. Tiếp theo Jack và các cộng sự dịch các thông tin đó ra, rồi gửi thông tin qua thư điện tử cho VBN ở Seattle. VBN sau đó thiết kế các website và đưa thông tin đó lên mạng. Rồi họ in những ảnh chụp màn hình của

các website đó ra và gửi về Hàng Châu. Cuối cùng, Jack lấy những bản in cho bạn bè xem và thông báo rằng, dù họ không thể tự kiểm tra điều đó, nhưng website của họ đã xuất hiện trên mạng. Nhưng do ở Hàng Châu không có Internet, việc giải thích cho khách hàng “trực tuyến” thực sự có nghĩa gì cũng là một thách thức. Khi rao những lời chào hàng, yêu cầu những người chưa bao giờ nghe nói tới Internet bỏ ra trước 20 nghìn nhân dân tệ (2.400 đô-la Mỹ) để tạo, thiết kế và đưa lên một website mà họ có thể không bao giờ nhìn thấy lại là một thách thức nữa. Jack lo rằng mọi người nghĩ ông lừa họ. “Trong ba năm, tôi bị người ta coi như một kẻ lừa đảo,” ông nói.

KẾT NỐI ĐẦU TIÊN

Cuối cùng, vào mùa thu năm 1995, Công ty Điện thoại Chiết Giang bắt đầu cung cấp dịch vụ truy cập Internet ở Hàng Châu. Tới cuối năm, trong toàn tỉnh mới có 204 người dùng Internet. Nhưng Jack nằm trong số đó và cuối cùng đã có thể tải một website cho khách hàng đầu tiên của ông, khách sạn Lakeview, xem trên chiếc máy tính 486 mà ông mang về từ Seattle trong va li của mình. “Mất ba tiếng rưỡi mới tải xong trang chủ... Tôi vô cùng phấn khích.”

Bắt đầu với những cuộc cải cách của Đặng Tiểu Bình, Trung Quốc trải qua một đợt bùng nổ doanh nghiệp, chính là thứ đã bắt đầu việc thay thế chủ nghĩa Marx bằng kinh tế thị trường, trở thành một quốc gia xã hội chủ nghĩa “mang màu sắc Trung Quốc”. Nhưng điều này không có nghĩa là Đảng Cộng sản sẽ nói lỏng một trụ cột chính trong quyền lực của họ: việc kiểm soát thông tin. Trung Quốc có một truyền thống kiểm soát thông tin lâu đời, nhất là dưới

sự cầm quyền của Đảng Cộng sản. Vì thế, thật đáng ngạc nhiên khi quốc gia này lại kết nối với Internet. Sự thật đó minh họa cho những mong muốn thường là mâu thuẫn nhau của chính quyền Trung Quốc, vừa muốn duy trì sự kiểm soát vừa muốn cởi trói những cơ hội kinh tế lớn hơn.

Không có Internet, viễn tượng của Jack về việc kết nối các doanh chủ với những thị trường toàn cầu sẽ không bao giờ trở thành hiện thực.

Vào ngày 14 tháng 9 năm 1987, khi Jack vẫn là sinh viên đại học, thư điện tử đầu tiên từ Trung Quốc đã được giáo sư Qian Tianbai (Tiền Thiên Bạch) ở Đại học Bắc Kinh gửi cho Đại học Karlsruhe, khi đó còn thuộc Tây Đức. Thư điện tử này, bằng tiếng Anh và tiếng Đức viết, “Vượt qua Vạn Lý Trường Thành, chúng tôi có thể với tới mọi góc ngách trên thế giới.” Thư điện tử được gửi đi với tốc độ 300 bit một giây (bps), chậm tới mức khó tưởng tượng nổi so với tốc độ băng thông rộng thông thường ngày nay, vào khoảng vài chục tới vài trăm triệu bps. Sẽ phải mất thêm bảy năm nữa trước khi Trung Quốc thật sự kết nối với Internet.

Trong khi chính quyền Trung Quốc đang mãi nghi xem cần làm gì với Internet, vật lộn giữa những vấn đề về ý thức hệ, kiểm soát và cơ sở hạ tầng, chính phủ Mỹ cũng đang nghi ngờ sự đúng đắn của việc đưa một quốc gia cộng sản lên mạng. Rốt cuộc, không phải những chính trị gia mà là những nhà khoa học⁽¹⁾ ở cả hai bờ Thái Bình

1. Bắt đầu từ cuối những năm 1980, tiến sĩ Walter Toki ở Trung tâm Gia tốc Tuyến tính Stanford đã đóng một vai trò trọng yếu, sau khi ông liên lạc với nhà vật lý người Mỹ sinh ở Trung Quốc và học giả được giải Nobel T. D. Lee, về việc thiết lập một kết nối Internet với các nhà khoa học ở Trung Quốc.

Dương, là những người dẫn đường. Sau nhiều năm nỗ lực, Trung tâm Gia tốc Tuyến tính Stanford (SLAC) ở Menlo Park, California, đã kết nối⁽¹⁾ với Viện Vật lý Cao năng Quốc gia Trung Quốc (IHEP) ở Bắc Kinh, cách nhau khoảng 9.334 km.

Trong khi đây chỉ là sự kết nối giữa hai viện nghiên cứu, các nhà khoa học khác cũng muốn thiết lập kết nối của riêng họ. Kết nối SLAC - IHEP với Internet là một giải pháp dễ dàng hơn nhiều so với việc thiết lập các kết nối mới từ những địa điểm khác ở Mỹ với IHEP. Như Tiến sĩ Les Cottrell ở SLAC nhớ lại, “Chúng tôi tìm hiểu điều này và phát hiện ra rằng không chỉ DOD [Bộ Quốc phòng Mỹ], DOE [Bộ Năng lượng Mỹ], mà cả Bộ Ngoại giao (Mỹ) đều rất quan ngại.” Nhưng dần dần chính phủ Mỹ cũng chấp thuận. “Họ nói, được, quý vị có thể làm miễn là quý vị thông báo với mọi người trên Internet rằng Trung Quốc đang lên mạng.”

Les không chắc lắm thế nào là việc “thông báo với mọi người” trên Internet, nhưng rồi hai bên nhất trí rằng ông sẽ gửi một thư điện tử vào một danh sách người nhận cụ thể. Ngày 17 tháng 5 năm 1994, kết nối Internet thật sự đầu tiên với Trung Quốc được thiết lập.

Dù IHEP là nơi lưu trữ những website đầu tiên của Trung Quốc, Internet nhanh chóng vượt ra ngoài một đặc quyền dành riêng cho các nhà vật lý phân tử.

Cùng lúc với việc kết nối đầu tiên được thiết lập, Trung Quốc cũng đang chuẩn bị bước vào một cuộc mở rộng có quy mô đồ sộ hạ tầng viễn thông của nước này,

1. Qua một vệ tinh liên kết ngược từ một trạm mặt đất của AT&T ở Point Reyes, California.

một chính sách được gọi là “thông tin hóa” (*xinxihua*⁽¹⁾). Những nhà lãnh đạo cộng sản ở Trung Quốc đã chứng kiến sự sụp đổ của Liên Xô vào năm 1990 đầy cảnh giác, cho đó là một phần của khoảng cách quá lớn về công nghệ với Mỹ. Vào đầu năm 1994, Trung Quốc chỉ có 27 triệu điện thoại hữu tuyến và 640 nghìn điện thoại di động trên dân số 1,2 tỉ người. Những người dùng điện thoại di động thời kỳ đầu hoặc là quan chức chính phủ hoặc là *getihu*, mới có đủ tiền để bỏ ra 2.000 đô-la Mỹ mua một cái, trong khi những người khác sử dụng máy nhắn tin.

Chính quyền Trung Quốc quyết tâm thay đổi điều đó, coi sự tiến bộ về viễn thông là một sự cải thiện hữu hình mà chính quyền có thể mang lại cho đời sống đông đảo quần chúng. Giống như vua Henry IV⁽²⁾ của nước Pháp đã củng cố tính chính danh của ông bằng việc đảm bảo toàn dân được ăn thịt gà vào bữa tối ngày Chủ nhật; với chính sách *xinxihua*, Đảng Cộng sản Trung Quốc bắt đầu mở rộng điện thoại hữu tuyến, rồi điện thoại di động, rồi kết nối bằng thông rộng tới hàng trăm triệu người.

Năm 1993, Phó Thủ tướng Chu Dung Cơ khởi động Dự án Cây Cầu Vàng để tạo ra một mạng lưới thông tin và viễn thông trải khắp đất nước. Năm 1994, chính phủ chấm dứt độc quyền dịch vụ điện thoại do Bộ Bưu chính và Viễn thông (MPT) nắm giữ. Để tạo ra tính cạnh tranh cho thị trường, một nhà cung cấp dịch vụ thứ hai, China Unicom, được thành lập. Các nước khác, đầu tiên là nước Anh, đã sử dụng nguồn vốn tư nhân để cấp vốn cho những đối

1. Tiếng Hoa: 信息化: “tín tức hóa”. (ND)

2. Henry IV (1553-1610): làm vua nước Pháp từ năm 1589 tới 1610, là quân vương đầu tiên của dòng Bourbon thuộc triều đại Capet ở Pháp. (ND)

thủ cạnh tranh nhắm vào các công ty viễn thông nhà nước đang chiếm độc quyền. Trung Quốc, bị ám ảnh bởi việc kiểm soát thông tin, không thể học theo mô hình đó, hai mươi năm sau vẫn không, và thay vào đó lựa chọn việc ra mắt China Unicom như một doanh nghiệp nhà nước mới, được ba bộ và một số doanh nghiệp nhà nước khác hỗ trợ, trên thực tế tạo ra sự cạnh tranh giữa một bộ của chính phủ với một liên minh các bộ khác, trong cách tiếp cận chỉ riêng có ở Trung Quốc, nhằm phi tập trung hóa ngành viễn thông.

Buộc phải hành động vì đã mất thế độc quyền, tân bộ trưởng MPT, Wu Jichuan⁽¹⁾, đáp lại bằng việc đầu tư mới rầm rộ cho hạ tầng viễn thông.

Trong một chuyến thăm của bộ trưởng thương mại Mỹ Ron Brown tới Bắc Kinh không lâu sau khi kết nối đầu tiên của SLAC - IHEP trên Internet được thiết lập, Trung Quốc đã ký một thỏa thuận với hãng Sprint để thiết lập một kết nối Internet mới giữa Bắc Kinh và Thượng Hải với Mỹ. Đó là khởi đầu cho việc kết nối nhà cung cấp dịch vụ Internet “ChinaNet” sẽ cho phép dân thường, trong đó có Jack, lần đầu tiên thực sự kết nối với Internet ở Trung Quốc.

NHỮNG DOANH CHỦ CÔNG NGHỆ ĐẦU TIÊN CỦA TRUNG QUỐC

Khi tin tức bắt đầu lan đi rằng Trung Quốc rốt cuộc cũng đã đầu tư vào hạ tầng viễn thông, những doanh chủ công nghệ đầu tiên của đất nước này bắt đầu xuất hiện. Phần lớn là các kỹ sư được học hành ở Mỹ, họ khởi sự những doanh nghiệp mới để giúp xây dựng mạng lưới thông tin liên lạc của Trung Quốc. Một trong những nhân vật nổi

1. Ngô Cơ Truyền sinh năm 1937 ở Thường Trữ, Hồ Nam. (ND)

bật nhất là James Ding hay Ding Jian (Đinh Kiện), thạc sĩ khoa học thông tin ở Đại học California, Los Angeles. Sau vụ đàn áp những cuộc biểu tình đòi dân chủ ở Quảng trường Thiên An Môn vào tháng 6 năm 1989, ông và nhiều sinh viên Trung Quốc học ở Mỹ khác chuyển niềm hy vọng vào sự thay đổi chính trị đột ngột ở Trung Quốc sang lòng tin ở sức mạnh công nghệ để định hình lại quốc gia. Năm 1993, James Ding hợp tác với một người sinh ở Bắc Kinh, Edward Tian hay Tian Suning (Điền Tố Ninh), vừa lấy bằng tiến sĩ ở Đại học Công nghệ Texas, cùng thành lập AsiaInfo. Năm 1995, họ chuyển hoạt động của công ty sang Bắc Kinh để làm việc về xây dựng mạng lưới dữ liệu cho các công ty viễn thông Trung Quốc, gồm dịch vụ kết nối Internet bằng modem dial-up ChinaNet của China Telecom. Edward Tian sau này sẽ trở thành một nhân vật dẫn đầu trên thị trường viễn thông Trung Quốc, và cả ông lẫn James Ding sẽ trở thành những nhà đầu tư uy tín trong lĩnh vực công nghệ.

Năm 1995, một công ty công nghệ Trung Quốc có ảnh hưởng khác, UTStarcom, được thành lập. Là công ty khởi sự bởi các doanh nhân Trung Quốc và Đài Loan ở Mỹ, doanh nghiệp này nhanh chóng lập chi nhánh Trung Quốc tại Hàng Châu. UTStarcom sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự tăng trưởng của thị trường viễn thông Trung Quốc qua việc quảng bá hệ thống điện thoại di động chi phí thấp tên gọi Little Smart (*xiaolingtong*⁽¹⁾). Thành công này giúp đưa Hàng Châu lên bản đồ cho các nhà đầu tư với vai trò là một trung tâm công nghệ.

1. Tiếng Hoa: 小灵通; tiểu linh thông, nghĩa là “cậu nhỏ lanh lẹ”. (ND)

Một nhà đầu tư then chốt vào UTStarcom năm 1995 là quỹ đầu tư mới được thành lập SoftBank của Nhật Bản, một công ty mà 5 năm sau sẽ đóng vai trò quyết định trong thành công của Alibaba. Do tỉ phú người Nhật Bản Masayoshi Son thành lập, SoftBank đã mua 30% cổ phần ở UTStarcom.

UTStarcom được thành lập bởi việc sáp nhập Unitech Industries và Starcom Network Systems. Nhà sáng lập người Đài Loan của Unitech, Lu Hongliang (Lục Hoàng Lượng), học cùng với Masayoshi Son ở Đại học California, Berkeley. Người sáng lập Starcom, Chauncey Shey, sau này sẽ đứng đầu Quỹ Đầu tư Mạo hiểm SoftBank Trung Quốc, công ty thực hiện vụ đầu tư của Masayoshi Son vào Alibaba năm 2000.

Tới cuối năm 1995, khi sự phát triển của viễn thông và Internet ở Trung Quốc bắt đầu có đà tăng trưởng, Jack và những khách hàng của ông rất cuộc đã có thể kết nối được với Internet từ Hàng Châu, đang sử dụng dịch vụ của ChinaNet lúc này đã triển khai ở Bắc Kinh, Thượng Hải và Quảng Châu. Không lâu sau đó, Jack quay lại Mỹ với Li Qi (Lý Kỳ), kỹ sư trưởng vừa được bổ nhiệm của ông, để ghé thăm VBN ở Seattle. Khi trở lại Trung Quốc, họ đã chấm dứt quan hệ liên doanh với VBN, tự thiết lập máy chủ của mình và một trang China Pages mới.

Điều này giúp cắt giảm chi phí, nhưng tăng doanh thu vẫn là một nhiệm vụ khó khăn. Năm 1995, mới có 1,5 triệu máy tính cá nhân được bán ra ở Trung Quốc, phần lớn là cho những người dùng doanh nghiệp hay chính quyền. Có giá khoảng 1.800 đô-la Mỹ, máy tính cá nhân là cả một gia tài với người Trung Quốc bình thường lúc bấy giờ. Chi phí của việc lắp đặt đường dây hữu tuyến

và lên mạng, kết hợp với sự thiếu nhận biết về thực chất Internet là gì, đồng nghĩa với việc China Pages gặp nhiều khó khăn trong tìm kiếm đủ khách hàng.

Jack tăng cường các nỗ lực phổ cập Internet. Nói theo cách nào đó, ông còn chiêu mộ cả Bill Gates nữa. Vào cuối năm 1995, cuốn sách của Gates, *The Road Ahead* (tạm dịch: Con đường phía trước) đã ngay lập tức trở thành sách bán chạy nhất ở Mỹ và không lâu sau đó là ở Trung Quốc. Dù cuốn sách hầu như không đề cập tới World Wide Web, để thuyết phục những khách hàng tiềm năng về tầm quan trọng của Internet, Jack bắt đầu trích dẫn một câu của Bill Gates: "Internet sẽ thay đổi mọi khía cạnh của cuộc sống con người." Một thông điệp thật hữu ích cho China Pages, nhưng sau này Jack thừa nhận, thực ra ông đã bịa ra thông điệp đó, "Vào năm 1995, thế giới bắt đầu biết tới Bill Gates. Nhưng nếu tôi nói, 'Jack Ma nói Internet sẽ thay đổi mọi khía cạnh của cuộc sống con người,' thì ai mà tin chứ?" Nhưng ông nói thêm, "Tôi tin rằng Bill Gates chắc chắn sẽ có ngày nói thế." (Không lâu sau khi cuốn sách ra mắt, Gates quả có tuyên bố nổi tiếng thừa nhận tầm quan trọng của Internet, tăng tốc mạnh mẽ những nỗ lực của Microsoft và ra mắt ấn bản thứ hai của cuốn sách nhấn mạnh hơn rất nhiều tới Internet.)

Trong khi đó, ở Bắc Kinh, một doanh chủ khác, Jasmine Zhang hay Zhang Shuxin (Trương Thụ Tân), bắt đầu thu hút sự chú ý ngày càng tăng của truyền thông sau khi thành lập công ty tư nhân đầu tiên cung cấp dịch vụ Internet ở Trung Quốc vào tháng 5 năm 1995. Bà gọi công ty của mình là Yinghaiwei⁽¹⁾, nghe na ná như phiên âm

1. Tiếng Hoa: 瀛海威: Danh Hải Uy. (ND)

tiếng Hoa của cụm từ tiếng Anh “Information Highway” (Xa lộ Thông tin). Những nhà sáng lập khác trong ngành Internet ở Trung Quốc ghi nhận bà là nguồn cảm hứng để họ khởi sự doanh nghiệp của chính mình. Một người nói với tôi, “Một hôm tôi đang lái xe đi làm và nhìn thấy một tấm biển quảng cáo ghi, ‘Trung Quốc còn cách Xa lộ Thông tin bao xa nữa? Năm trăm mét thôi,’” ý nói đến văn phòng của công ty. Xây dựng trên nền tảng mạng nội bộ BBS (bulletin board systems)¹ truyền thống, phổ biến ở các cơ sở học thuật hàng đầu như Đại học Thanh Hoa và Đại học Bắc Kinh, công ty bắt đầu phục vụ vài trăm người dùng háo hức được trải nghiệm Internet, lúc đó còn bị thống trị chủ yếu bởi các trang tiếng Anh, rồi chia sẻ những bình luận bằng tiếng Hoa về những gì họ tìm hiểu được.

Trở lại Hàng Châu, Jack tăng cường các nỗ lực của ông để quảng bá doanh nghiệp của mình, đạt được bước đột phá khi chính quyền tỉnh Chiết Giang mời China Pages xây dựng website cho chính quyền. Quan chức chính quyền phụ trách website này, Yang Jianxin (Dương Kiến Tân), sau này nhớ lại thỏa thuận của ông với Jack: “Lần đầu tiên ông ấy tới văn phòng của tôi, thẳng thắn mà nói, tôi hiểu ông ấy là một chuyên gia Internet nhưng tôi không ngờ gặp một người trẻ như thế.” Jack ngay lập tức giải thích đầy nhiệt tình về Internet. Yang nhớ lại rằng Jack đã nói “không ngừng suốt hai tiếng”. Dù Yang chỉ ra rằng chính quyền không thể trả tiền cho dự án, do hiệu

1. Hệ thống bảng tin, là hệ thống máy tính chạy các phần mềm cho phép người dùng kết nối và đăng nhập hệ thống sử dụng phần mềm đầu cuối, BBS được phát triển tại Chicago năm 1978. (ND)

quả còn chưa rõ, Jack và nhóm của ông đã nhanh chóng xây dựng website, lưu trữ ở China Pages, hợp tác với một đơn vị tại địa phương của Công ty Viễn thông Chiết Giang tên gọi Hangzhou Dife Communications, một mối quan hệ đối tác sẽ xấu đi nhanh chóng. Trang này là một trong những dự án đầu tiên trong sáng kiến toàn quốc⁽¹⁾ đưa chính quyền Trung Quốc lên mạng, tạo ra rất nhiều quảng bá cho Chiết Giang. Trong vòng vài ngày, Yang đã nhận được thư điện tử chúc mừng từ nước ngoài, có cả thư của các nghị sĩ Mỹ.⁽²⁾ Việc được biết đến cũng giúp tăng cường tên tuổi cho Jack, một tờ báo địa phương đăng một bài lớn về công ty của ông và chuyển đi kịch tính đầu tiên của ông tới Mỹ.

Nhưng việc nổi tiếng cũng gây ra vấn đề cho Jack và vị quan chức đã đặt hàng Jack làm website. Một trong các đồng nghiệp của Yang báo cáo về ông lên chính quyền tỉnh, buộc tội ông “lập sân sau với một *getihu*”. Báo cáo đầy giận dữ của vị đồng nghiệp lớn tiếng cho rằng “việc phổ biến thông tin của chính quyền là vấn đề rất nghiêm túc, sao lại để một *getihu* xử lý và đăng tải được?”

Sau khi gặp phải sự chống đối ở địa phương, Jack bắt đầu dành phần lớn thời gian của ông ở Bắc Kinh. Tại đó ông đã gặp Jasmine Zhang của Yinghaiwei. Hai người không thật sự hòa hợp, sau này Jack chia sẻ những ấn tượng đầu tiên: “Tôi nghĩ nếu có ngày tàn với Internet, thì ngày của bà ấy đến sớm hơn tôi. Tôi đã là người rất lý tưởng, mà đây lại có người còn lý tưởng hơn tôi.”

1. Được gọi là “Dự án Bò câu Vàng”.

2. John Nathan Hosteller, một hạ nghị sĩ Cộng hòa từ bang Indiana, và thượng nghị sĩ Dân chủ Bill Bradley của bang New Jersey.

Jack và đối tác của ông, He Yibing, đã chuẩn bị cho việc quảng bá China Pages ở Bắc Kinh. Jack mang theo vài bài báo ông đã viết về Internet, và nhờ bạn bè đăng chúng. Ở Bắc Kinh, nhờ mối quan hệ với một tài xế ở nhà xuất bản do một người bạn giới thiệu, ông gặp Sun Yanjun, phó tổng biên tập tờ *China Trade News*. Sun thấy ấn tượng với China Pages và đã mời Jack nói chuyện với các đồng nghiệp của ông về Internet. Sau đó ông đăng một bài trên trang nhất về Jack và công ty của Jack.

Trong khi Jack làm tốt việc gây sự chú ý, China Pages vẫn không kiếm được nhiều hợp đồng, và những nỗ lực mở ra cánh cửa với chính quyền trung ương vẫn vô vọng. Vào tháng 7 năm 1996, Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc phát một bộ phim tài liệu nhan đề *Học giả Ma Yun*, trong đó nói về việc Jack bị một quan chức chính quyền từ chối. Nhà sản xuất của bộ phim này là Fan Xinman (Phản Hình Mạn), vợ của đạo diễn nổi tiếng Trương Kỷ Trung, người đã đưa nhiều tiểu thuyết của Kim Dung lên màn ảnh. Fan cũng là người Hàng Châu và thông cảm với sứ mệnh của Jack. Khi bà làm phim về việc Jack bị từ chối, Fan ngày càng quan tâm tới triển vọng của Jack: “Anh ấy không còn cơ sở ở Hàng Châu nữa, và đang bị thất bại ở Bắc Kinh. Anh ấy gần như phá sản.” Trong bộ phim tài liệu, qua một cửa sổ nhìn xuống đường phố ở Bắc Kinh, Jack đã tự hạ quyết tâm: “Trong vài năm nữa, quý vị sẽ không đối xử với tôi như thế này; trong vài năm nữa, quý vị đều sẽ biết tôi đang làm gì. Và tôi sẽ không khốn khổ như thế này ở Bắc Kinh.”

Vấn đề với China Pages là quả thật nó chỉ là một danh mục. Trang đó còn quá sơ sài, chỉ liệt kê các sản phẩm rao bán của một công ty. Không có cách nào để

những khách hàng tiềm năng mua hàng trực tuyến, nên điều này hạn chế China Pages trong thu phí dịch vụ.⁽¹⁾

BUỘC PHẢI RÚT LUI

China Pages không còn đủ tiền để trả lương. Chuyển các nhân viên sang dạng ăn lương dựa vào hoa hồng, cùng lúc có hợp đồng 10 nghìn tệ với một khách hàng trong ngành dệt may, giúp giảm được áp lực một thời gian. Nhưng China Pages vẫn ở trong tình trạng nguy hiểm, mà tình hình còn trở nên tồi tệ hơn nhiều. Công ty đã hợp tác với China Pages để lập website cho chính quyền Chiết Giang, Hangzhou Dife Communications, đề nghị đấu giá mua toàn bộ công ty. China Pages là một công ty nhỏ, thuộc sở hữu tư nhân, còn Hangzhou Dife thuộc một công ty nhà nước hùng mạnh, Công ty Viễn thông Chiết Giang. Vào tháng 2 năm 1996, hai bên thành lập một liên doanh Dife - Hy vọng. Dife có 70% cổ phần trong liên doanh này, đầu tư vào đó 1,4 triệu nhân dân tệ (170 nghìn đô-la Mỹ). Jack tiếp tục là tổng giám đốc và China Pages nắm giữ 30%, được định giá ở mức 600 nghìn nhân dân tệ (70 nghìn đô-la Mỹ). Lúc đó, đây là có vẻ là một thành tựu đáng kể với một công ty nhỏ xíu, đang kẹt tiền mặt. Zhang Xinjian, khi đó là một quan chức ở Công ty Viễn thông Hàng Châu, gọi đó là vụ sáp nhập và thâu tóm đầu tiên trong lịch sử ngành Internet ở Trung Quốc; truyền thông địa phương đưa tin tích cực về liên doanh này.

1. Một mẫu đăng trên trang này minh họa bản chất đơn giản của nó: "A-xít flo-hy-đric với mức độ đậm đặc khác nhau được đóng gói vào những thùng phuy nhựa nặng 25kg" đi kèm với thông tin liên lạc của Tập đoàn Vật liệu Tổng hợp Ninh Ba.

Nhưng sự thật xấu xí hơn nhiều. Jack đã phát hiện ra rằng khi làm việc với China Pages trong vụ website chính quyền tỉnh Chiết Giang, Dife đã đăng ký tên miền www.chinesepages.com, rất giống với doanh nghiệp của ông, www.chinapages.com, và họ còn đăng ký cả một công ty mới với tên gọi “China Yellow Pages.” Nhưng vì Dife là chi nhánh của một công ty nhà nước hùng mạnh, Jack không thể tranh đấu với họ. Nổi giận, ông đã phải ca ngợi liên doanh mới trong những cuộc phỏng vấn với truyền thông địa phương: “Việc hình thành liên doanh Dife - Hy vọng sẽ giúp China Pages thêm mạnh mẽ.” Ông kết luận bằng nhận xét, “Chúng tôi có đầy đủ lý do để tin rằng, với chính sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước, và với sự ủng hộ to lớn từ mọi thành phần xã hội, China Pages sẽ đạt được thành công lớn. Con tàu thông tin cao tốc của Trung Quốc sẽ ngày càng nhanh hơn!”

Nhiều năm sau, khi Alibaba đã thành công, Jack được thoải mái bình luận về trải nghiệm đó. China Pages bị đối tác mới lấn át, trong khi Jack là tổng giám đốc, vị trí đó hóa ra chẳng mấy ý nghĩa. “Khi liên doanh được thành lập, thảm họa liền xảy ra. Họ có năm phiếu trong ban tổng giám đốc còn chúng tôi có hai. Bất cứ khi nào họp ban tổng giám đốc, dù cho tôi đưa ra ý tưởng gì, nếu có một người bên phía họ phản đối, những người khác cũng sẽ phản đối. Trong năm hay sáu cuộc họp của ban tổng giám đốc, không ý tưởng nào của chúng tôi được thông qua.”

Jack đã mất quyền kiểm soát với doanh nghiệp tiên phong của chính mình: “Lúc đó tôi như một gã mù đang cười trên lưng một con cạp mù. Không biết gì về công

nghệ hay máy tính, tôi đã thành lập công ty đầu tiên. Và sau nhiều năm trải qua những điều tồi tệ, chúng tôi đã thất bại.”

Câu chuyện về China Pages mang tới cho ông những bài học quan trọng, cũng như chất liệu tốt cho các bài phát biểu của ông, chẳng hạn như: “Voi rất khó giẫm bẹp một con kiến, chừng nào kiến còn khéo tránh né,” và “Bạn chắc chắn sẽ sống sót nếu có sách lược tốt. Tôi ngày hôm nay, tôi đã nhận ra một điều: đừng nao núng mỗi khi bạn đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt lúc nào đó trong tương lai.” Sau này, ông sẽ dựa vào kinh nghiệm đó khi đưa Alibaba vào cuộc chiến với eBay, một cuộc đấu David chống Goliath khiến ông nổi tiếng toàn cầu.

Jack cũng cho rằng China Pages ảnh hưởng tới cách ông cấu trúc những doanh nghiệp sau này: “Từ đó trở đi, tôi có lòng tin chắc chắn: trong tương lai, khi khởi sự một doanh nghiệp, tôi sẽ không bao giờ nắm cổ phần kiểm soát một công ty, sẽ không làm cho những người bị kiểm soát thấy thiệt thòi. Tôi sẽ dành nhiều sự thông cảm và ủng hộ cho các cấp dưới. Tôi chưa khi nào nắm cổ phần kiểm soát ở Alibaba. Tôi tự hào vì điều đó. Tôi là CEO của công ty, vì tôi đã lãnh đạo công ty bằng sự sáng suốt, lòng can đảm và tài tháo vát [của tôi], chứ không phải bằng tiền góp vốn.”

Vào tháng 11 năm 1997, Jack triệu tập một cuộc gặp bên ngoài văn phòng với nhóm China Pages ở Đồng Lư, thông báo rằng ông từ bỏ cổ phần của mình ở China Pages và chuyển tới Bắc Kinh, để đối tác của ông, He Yibing ở lại làm CEO.

Câu trích dẫn mà Jack bịa ra rằng Internet sẽ thay đổi tất cả đã đúng. Vấn đề là ông ra mắt doanh nghiệp

của mình quá sớm. Jack đã phải tạm hoãn giấc mơ, nhận một công việc ở Bắc Kinh trong một đơn vị của Bộ Ngoại thương và Hợp tác Kinh tế (MOFTEC). Ở đó ông như cá ra khỏi nước, đếm từng ngày cho tới khi ông được nhảy trở lại vào đại dương của giới doanh nhân Internet Trung Quốc, một ngành đang chuẩn bị trở nên lớn hơn rất nhiều.

Chương Sáu

BONG BÓNG VÀ SỰ KHAI SINH

Alibaba hoàn toàn có thể được gọi là “nghìn lẻ một sai lầm” Nhưng có ba lý do chính khiến chúng tôi sống sót. Chúng tôi không có tiền, chúng tôi chẳng có công nghệ và chúng tôi không có kế hoạch.

---Jack Ma

Quá tam ba bận. Sau những chật vật của ông với Dịch thuật Hy vọng và China Pages cùng một giai đoạn không lấy gì làm dễ chịu khi làm việc nhà nước ở Bắc Kinh, Jack tiếp tục thành lập Alibaba vào đầu năm 1999. Nhưng giải thoát bản thân khỏi China Pages và công việc nhà nước đã khiến ông mất hai năm. Trong khi đó, những doanh nhân Internet khác ở Trung Quốc đã bắt đầu lao vào cuộc. Không có một công ty riêng, Jack có nguy cơ trở thành kẻ tụt hậu.

Giống như Jack đã mất quyền kiểm soát China Pages vào tay đối tác có liên hệ với công ty nhà nước, ở Bắc Kinh, Jasmine Zhang bị những cổ đông lớn nhất ép phải rời Yinghaiwei, có tin đồn những cổ đông này có liên hệ với Bộ An ninh Quốc gia Trung Quốc. Những doanh nhân

khác, nhất là những người đã thành lập các hãng cung cấp dịch vụ Internet (ISP) để đưa dịch vụ Internet dùng model dial-up kết nối (quay số) tới cho khách hàng, cũng bị các công ty nhà nước lớn như Công ty Viễn thông Trung Quốc đẩy ra. Yun Tao ở công ty ISP Cenpok có trụ sở ở Bắc Kinh tổng kết: "Vẫn chưa thể kiếm ra tiền trên Internet ở Trung Quốc... Tôi đã ở trong ngành này vài năm qua và tôi có thể nói cho quý vị biết, giờ tôi đang mất máu."

Trong khi các công ty viễn thông nhà nước tích cực bảo vệ lãnh thổ của họ trước sự xâm lấn của khu vực tư nhân, các công ty truyền thông nhà nước Trung Quốc, thật đáng ngạc nhiên, lại không cạnh tranh nổi với các doanh nhân trong các doanh nghiệp xây dựng nội dung cho Internet. Một thế hệ mới các doanh chủ Internet đã vượt lên dẫn đầu ở Trung Quốc, họ lấy cảm hứng từ Yahoo, công ty có ảnh hưởng nhất trong đợt bùng nổ dot-com đang tăng tốc ở Mỹ.

Lên sàn vào năm 1996, Yahoo ban đầu không được các nhà đầu tư chú ý mấy. Họ thích các công ty công nghệ đã đứng vững, để họ có thể định giá theo các phương pháp truyền thống như hệ số giá trên lợi nhuận một cổ phiếu (price/earning ratio - hệ số P/E). Nhưng Yahoo và các công ty cùng thế hệ dot-com giống họ còn nhiều năm nữa mới có lãi. Joe Nocera của tạp chí *Fortune* sau này tổng kết lại thách thức của việc định giá: "Bạn không thể có một hệ số P/E khi mà bạn chẳng có 'E'." Nhưng tất cả đã bắt đầu thay đổi vào mùa hè năm 1998. Cổ phiếu Yahoo tăng hơn 80% chỉ trong năm tuần, đưa giá trị công ty lên chín tỉ đô-la Mỹ và biến những nhà sáng lập hãng, các cựu sinh viên Stanford, Jerry Yang hay tên tiếng Hoa là Yang Zhiyuan (Dương Trí Viễn) và David Filo, trở thành tỉ phú.

Những công ty dot-com đã mọc lên như nấm ở Thung lũng Silicon giờ bỗng nhiên cũng trở thành trung tâm của sự chú ý cả ở Phố Wall.

Ở Trung Quốc, Jerry Yang, vốn sinh ở Đài Loan, trở thành người hùng. Công chúng rất thích thú khi biết một người nhập cư ở Mỹ đã trở thành tỉ phú trước khi bước sang tuổi ba mươi.

Bỗng nhiên có một cuộc đổ xô chạy theo mô hình kinh doanh “cổng thông tin” của Yahoo, những thư mục và máy tìm kiếm của hãng kết nối người dùng với một vũ trụ đang nhanh chóng nở to của thông tin trên mạng. Các cổng thông tin ở Trung Quốc, hay *menhu*⁽¹⁾ (nghĩa đen là “cánh cổng”) bắt đầu xuất hiện. Một “tổ tam tam” nhanh chóng nổi lên trong vai trò “những người tiên phong cổng thông tin” của Trung Quốc: Wang Zhidong (Vương Chí Đông), Charles Zhang và William Ding. Không như Jack, họ học hành xuất sắc và có xuất thân vững vàng trong lĩnh vực công nghệ. Các công ty do họ thành lập là Sina, Sohu và NetEase.

NHỮNG NHÀ TIÊN PHONG CỔNG THÔNG TIN

Wang Zhidong, người sáng lập Sina, đã được biết tiếng từ trước, nổi tiếng vì tạo ra một số phần mềm ứng dụng ngôn ngữ tiếng Hoa phổ biến như BDWin, Chinese Star và RichWin, giúp người dùng ở Trung Quốc sử dụng hệ điều hành Microsoft Windows. Sinh năm 1967 trong một gia đình tuy bố mẹ nghèo khó nhưng có học ở tỉnh Quảng Đông, miền nam Trung Quốc, Wang rất giỏi toán và khoa học. Ông đậu vào Đại học Bắc Kinh, nơi ông học ngành

1. Tiếng Hoa: 门户: môn hộ, nghĩa là “cánh cổng”. (ND)

điện tử vô tuyến. Năm 1997, Wang là người đầu tiên trong ba nhà tiên phong cổng thông tin huy động được khoản đầu tư đáng kể từ bên ngoài - gần bảy triệu đô-la Mỹ - cho công ty của ông, Stone Rich Sight, nhờ vào thành tích đã được chứng minh của ông trong vai trò nhà phát triển phần mềm. Vào mùa hè năm 1998, ông ra mắt một website chuyên cập nhật tỉ số bóng đá đúng lúc diễn ra giải vô địch thế giới FIFA World Cup được tổ chức ở Pháp năm đó. Trang này mang tới lượng truy cập rất lớn, và công ty chuyển việc tập trung từ làm phần mềm sang Internet, sau đó sáp nhập với một công ty khác để trở thành Sina.

Charles Zhang hay Zhang Chaoyang (Trương Triều Dương), nhà sáng lập Sohu, sinh ở Tây An. Kém Jack chỉ một tháng tuổi, ông đậu vào Đại học Thanh Hoa học ngành vật lý trước khi sang học ở Viện Công nghệ Massachusetts (MIT). Sau khi lấy bằng tiến sĩ vật lý, Charles ở lại học sau tiến sĩ, thúc đẩy việc xây đắp quan hệ Mỹ - Trung thông qua Chương trình Liên lạc về Kỹ nghệ của MIT. Được truyền cảm hứng bởi thành công của Netscape và Yahoo, Charles quyết định ra mắt công ty Internet của riêng ông. Kế hoạch ban đầu của ông là ra mắt ở Mỹ, nhưng là một người Hoa mới di cư sang, ông thấy mình bị loại ra khỏi dòng chủ lưu, bao gồm cả việc không thể thu hút được sự chú ý của giới truyền thông - cũng là điều khiến ông khác với hai người sáng lập cổng thông tin điện tử vốn không thích thú việc được truyền thông chú ý kia, Charles thì rất muốn thế. “Tôi không ngừng nghĩ mình là một kẻ ngoài lề. Lấy ví dụ, ở đây [Trung Quốc], tôi nhận được những lời mời phỏng vấn, nhưng ở Mỹ, có lẽ tôi sẽ không bao giờ được xuất hiện trên chương trình tin tức của họ. Nên tôi đã quay về.”

Charles trở lại Bắc Kinh năm 1996. Ông thành lập

công ty với sự khuyến khích và hỗ trợ tài chính của hai giáo sư MIT, bao gồm Ed Roberts, người mà vào thời điểm IPO của Sohu bốn năm sau đó vẫn nắm 5% cổ phần. Charles là sinh viên du học rồi trở về duy nhất, những người được gọi là “rùa biển”⁽¹⁾, trong số ba người tiên phong. Việc tiếp xúc rất nhiều với bối cảnh công nghệ Mỹ đã giúp Charles đi trước một bước. Vào tháng 2 năm 1998, ông là người đầu tiên trong ba người ra mắt một máy tìm kiếm bằng tiếng Hoa và một website lấy cảm hứng trực tiếp từ Yahoo, thậm chí là ở cả cái tên ông chọn cho công ty của mình: Sohoo.com, mà sau này được đổi thành Sohu.com.

William Ding hay Ding Lei (Đinh Lỗi) sinh ở Ninh Ba, trẻ hơn Jack bảy tuổi. Ông học khoa học máy tính ở trường đại học công nghệ tại Thành Đô. Sau khi trở về quê nhà Ninh Ba làm việc cho chi nhánh địa phương của Công ty Viễn thông Trung Quốc, William chuyển sang Quảng Châu ở miền Nam Trung Quốc để làm việc cho công ty dữ liệu Mỹ Sybase, rồi cho một công ty công nghệ địa phương. Năm 1997, ông mở công ty riêng, cung cấp dịch vụ thư điện tử miễn phí, song ngữ đầu tiên ở Trung Quốc. Doanh nghiệp của William nhanh chóng có lợi nhuận nhờ thu nhập từ việc bán bản quyền phần mềm thư điện tử cho các công ty khác. Vào mùa hè năm 1998, William chuyển công ty của ông từ phát triển phần mềm sang Internet và ra mắt website NetEase.com. Ban đầu chỉ phổ biến ở miền Nam Trung Quốc, NetEase nhanh chóng thu hút người dùng thư điện tử trên cả nước, có 1,4 triệu người dùng tới cuối năm 1999.

1. Tiếng Hoa: 海龟: hải quy, chơi chữ: “quy” là từ đồng âm, 龟 nghĩa là “con rùa”, còn 归 có nghĩa là “quay về”. (ND)

Trong khi Wang Zhidong, Charles và William đang lướt sóng trên biển lớn dot-com mới mẻ đầy phấn khích của Trung Quốc, Jack vẫn mòn mỏi trên bờ với công việc cạo giấy ở cơ quan nhà nước. Chức danh của ông là tổng giám đốc Infoshare Technology, một công ty thuộc Trung tâm Thương mại Điện tử Quốc tế Trung Quốc (CIECC)¹⁾, bản thân công ty này thuộc một phòng của MOFTEC. Ở CIECC, Jack dẫn dắt việc phát triển website chính thức của MOFTEC, www.moftec.gov.cn, ra mắt vào tháng 3 năm 1998. Kêu gọi một số đồng nghiệp từ China Pages của ông tới Bắc Kinh làm cùng, sau đó Jack đã phát triển một website khác cho MOFTEC, www.chinamarket.com.cn, ra mắt ngày 1 tháng 7 năm 1998.

Trang China Market, với danh mục hơn tám nghìn loại hàng hóa chia thành sáu hạng mục, mời gọi người truy cập đăng thông tin cung và cầu để bước vào “những cuộc thương lượng làm ăn bí mật trong Phòng Trò chuyện Trực tuyến Kinh doanh được mã hóa”. Trang mới này được các quan chức chính quyền khen ngợi, gồm Bộ trưởng MOFTEC Shi Guangsheng (Thạch Hoàng Sinh), người đã gọi website là “một bước vững chắc đưa Trung Quốc vào thời đại thương mại điện tử”. Hăng tin thông tấn chính thức của chính quyền Trung Quốc, *Tân Hoa Xã*, đã ca tụng trang này vì “sự tin cậy về mặt thông tin và hoạt động có trật tự”. khi mọi người truy cập đều được chính quyền đảm bảo rằng các doanh nghiệp trên đó là xác thực.

Tuy nhiên, thực tế là những thủ tục hành chính ngoài đời thực với quá trình đăng ký trên website này đã làm

1. CIECC đã được thiết lập hai năm trước để theo đuổi các dự án “EDI” (Giao lộ Dữ liệu Điện tử) cho MOFTEC.

nản lòng các doanh nghiệp, nhất là vì website không tạo thuận lợi cho việc đặt hàng hay thanh toán. Nói cách khác, nó chỉ là một phiên bản lớn hơn và được chính quyền hỗ trợ của China Pages. Jack hào hứng tin tưởng vào việc thời đại thương mại điện tử sắp mở ra, nhưng ông cũng biết rằng tương lai nằm trong tay các doanh chủ, sau này ông nhớ lại rằng “làm thương mại điện tử với chính quyền quá mệt mỏi... Thương mại điện tử phải bắt đầu với các công ty tư nhân”. Làm việc cho CIECC, Jack ngập trong nhiều tầng quan chức chính quyền trên ông, bao gồm Xing Wei¹⁾, vị sếp hung hãn của ông ở CIECC.

Jack ngày càng chán nản khi ông chứng kiến bộ ba tiên phong về cổng thông tin trực tuyến đang tăng tốc: “Còn tôi thì ở đây, tôi đã làm việc năm năm trong lĩnh vực Internet,” Jack nhớ lại. “Mọi thứ đã thay đổi rất nhanh. Nếu tôi cứ ở Bắc Kinh, tôi không thể làm được việc gì lớn; tôi không thể hiện thực hóa giấc mơ của mình là trở thành một người nô bộc cho quần chúng.”

Nhưng công việc nhà nước của ông rốt cuộc đã mang tới cho Jack một bước đột phá may mắn: lần đầu ông gặp gỡ Jerry Yang, người đồng sáng lập Yahoo. Trong những năm tiếp theo, số phận của Jack Ma và Jerry Yang sẽ ngày càng trở nên gắn kết với nhau.

Là tổng giám đốc Infoshare, và nói tiếng Anh thành thạo, Jack được yêu cầu đón Jerry Yang và các đồng nghiệp của ông ta, những người đến Bắc Kinh cuối năm

1. Người sau này sẽ trở thành chủ tịch, CEO và bí thư đảng ủy của công ty sản xuất thiết bị viễn thông nhà nước Trung Quốc Putian. Ở đó, bà tích cực quảng bá cho tiêu chuẩn riêng của Trung Quốc cho thiết bị di động 3G, tên gọi TD-SCDMA, nhưng thiết bị này không được thị trường chấp nhận.

1997 tới Bắc Kinh để tìm kiếm cơ hội cho Yahoo ở Trung Quốc. Kinh nghiệm làm hướng dẫn viên du lịch nghiệp dư của Jack ở Hàng Châu giờ trở nên có ích ở Bắc Kinh, do Jerry đi cùng cậu em trai Ken của ông ta, và rất muốn ngoạn cảnh. Jack đã giới thiệu Jerry với vợ ông, Cathy, và họ đưa Jerry, em trai Jerry và phó tổng giám đốc Yahoo, Heather Killen, tới thăm Công viên Bắc Hải, đối diện với Tử Cấm Thành, và Vạn Lý Trường Thành. Ở đó họ đã chụp một bức ảnh đóng vai trò quan trọng trong việc giúp Jack vượt lên, bởi nó cho thấy Jack đã gặp ông vua toàn cầu của Internet lúc bấy giờ từ rất sớm.



Jack làm hướng dẫn viên cho Jerry và Vạn Lý Trường Thành.

Nguồn: Heather Killen



Jack; sếp của ông, Xing Wei; Jerry Yang và Heather Killen đứng trước một bức hình Chủ tịch Trung Quốc lúc bảy giờ Giang Trạch Dân.

Nguồn: Heather Killen

Trong chuyến thăm, Jack cũng đưa Jerry và Heather tới gặp thứ trưởng MOFTEC. Sự lôi cuốn của Jack đã đền đáp cho ông. Vào tháng 10 năm 1998, Infoshare được chỉ định làm đại lý bán hàng độc quyền của Yahoo ở Trung Quốc.

Nhưng Jack trước đó đã tích cực tính kế thoát khỏi sự kìm kẹp của nhà nước. Trở lại Vạn Lý Trường Thành, Jack đã tổ chức một cuộc gặp bên ngoài cơ quan với một số đồng nghiệp ở Infoshare, cuộc gặp mà sau này được vinh danh là lễ ra mắt không chính thức của Alibaba. Nhưng Jack lo lắng về những hậu quả với ông và doanh nghiệp mới đang trong kế hoạch thành lập nếu bỏ việc nhà nước lúc này. Một người bạn khuyên Jack cáo ốm, một cái cớ quen thuộc ở Trung Quốc để thoát khỏi những tình huống khó xử.



Jack và vài người đồng sáng lập Alibaba ở Vạn Lý Trường Thành của Trung Quốc vào cuối năm 1998. Công ty sẽ ra mắt vài tháng sau đó.

Nguồn: Alibaba

Jack quả thật đã phải mổ ruột thừa vài tháng sau đó, vào lúc này ông đã sẵn sàng quay về Hàng Châu và công ty mới của ông sắp sửa ra đời.

MỘT CÁI TÊN TUYỆT VỜI

Jack quyết định gọi công ty mới là Alibaba, cái tên gây tò mò với một công ty Trung Quốc.

Jack đã được hỏi nhiều lần tại sao ông lại chọn một cái tên Ả Rập cho công ty mình thay vì một tên khác xuất phát từ đam mê của ông với tiểu thuyết võ hiệp hay văn hóa dân gian Trung Quốc. Jack nói ông bị thu hút bởi hình tượng “vùng oi mở ra”, bởi ông hy vọng cũng sẽ giúp mở ra cánh cửa cho các công ty vừa và nhỏ mà ông nhắm tới. Ông cũng tìm một cái tên có thể trở nên thông dụng, và Alibaba là cái tên rất dễ phát âm ở nhiều ngôn ngữ. Ông thích cái tên này vì nó đứng ở đầu bảng chữ cái: “Dù bạn nói về chuyện gì, Alibaba luôn ở đầu.”

Tại Trung Quốc, một bài hát với tựa đề “Alibaba là chàng trai hạnh phúc” thời bấy giờ khá phổ biến, nhưng Jack nói ý tưởng đặt tên website đến với ông¹⁾ trong một chuyến đi tới San Francisco: “Tôi đang ăn trưa, và một người phục vụ bàn bước đến. Tôi hỏi cô ấy: ‘Cô có biết gì về Alibaba không?’ Cô ấy đáp, ‘Có!’ ‘Alibaba là gì?’ Và cô ấy nói, ‘Vùng oi mở ra.’ Nên khi bước ra phố và hỏi thêm mười tới hai mươi người. Họ đều [biết] về Alibaba, bốn mươi tên cướp, và vùng oi mở ra. Tôi nghĩ, đó sẽ là một cái tên hay.”

Nhưng có một vấn đề. Tên miền Alibaba.com đã được một người đàn ông ở Canada đăng ký và người này

1. Jasmine Zhang từ Yinghaiwei đánh giá rằng Jack chọn tên này vì nó nghe giống Ariba.com, một trang thương mại điện tử nổi tiếng khác lúc bấy giờ.

đòi 4.000 đô-la Mỹ mới chuyển nhượng lại, một giao dịch có phần rủi ro nếu người kia không giữ lời cam kết của việc thương lượng. Nên thay vì thế, Jack đã ra mắt trang Alibaba sử dụng tên miền alibabaonline.com và alibaba-online.com⁽¹⁾. Người đồng sáng lập Alibaba, Lucy Peng, nhớ lại việc những thành viên ban đầu vẫn nói đùa rằng họ làm việc cho “AOL,”⁽²⁾ viết tắt của “Alibaba Online.”

Không lâu sau, Jack quyết định mua tên miền Alibaba.com.⁽³⁾ Phó chủ tịch điều hành của Alibaba, Joe Tsai, sau này kể lại với tôi rằng Jack lo lắng về việc viết séc cho chủ nhân người Canada của tên miền này khi ông chưa thực sự được kiểm soát nó (một vấn đề sẽ được tính năng ký quỹ của Alipay sau này giải quyết): “Anh ấy không có nhiều tiền như thế, nên phải đi vay mượn khắp nơi. Nhưng Jack là một doanh nhân rất hiểu biết, anh ấy có năng lực bẩm sinh để xác định, ‘Được rồi, mình sẽ tin tưởng người này.’ Rất nhiều doanh nhân không tin tưởng người khác.” Jack đã chuyển tiền cho người Canada kia, người mà (đúng với kiểu người Canada điển hình) đã tôn trọng cam kết, và Jack được quyền kiểm soát tên miền Alibaba.com.

Sự nhận biết rộng rãi cái tên Alibaba đã giúp Jack tiết kiệm được rất nhiều chi phí tiếp thị và có sẵn nguồn cung cấp hình ảnh về bốn mươi tên cướp, nghìn lẻ một đêm,

1. Cả hai tên miền được đăng ký dưới tên mẹ của Jack Ma, Cui Wencai. Vào ngày 17 tháng 8 năm 1999, Cui đã chuyển quyền sở hữu sang cho Công ty Alibaba.

2. America Online, một tập đoàn Internet và truyền thông rất lớn ở Mỹ thời bấy giờ được viết tắt là AOL. (ND)

3. Alibaba.com ra mắt vào tháng 4 năm 1999, thay thế cho các trang trước đó alibaba-online.com và Alibabaonline.com, vốn đã được đưa lên mạng vào tháng

1. Công ty sau này mô tả website là một “thử nghiệm” khi ra mắt một trang được nâng cấp ở lề ra mắt chính thức vào tháng 10 sau đó.

cũng như các yếu tố khác mà ông vẫn thường xuyên đưa vào trong các bài phát biểu.

VƯỜN BÊN HỒ

Bạn bè, những người ủng hộ và đồng nghiệp của Jack, gồm cả một số người đã làm cùng ông từ thửa China Pages⁽¹⁾ và Infoshare đã công bố Alibaba ở Hàng Châu.

Jack triệu tập một cuộc gặp ngày 21 tháng 2 năm 1999, ở căn hộ nằm trong khu dân cư Vườn bên hồ (Hồ Bạ Hoa Viên) của ông ở Hàng Châu. Tự tin vào thành công tương lai, ông đã thu xếp ghi hình cuộc gặp. Cả nhóm ngồi quây lại quanh ông thành một hình bán nguyệt, một số người mặc áo khoác vì cái lạnh ẩm thấp của căn hộ giá buốt, Jack yêu cầu những người đã theo ông cùng suy ngẫm câu hỏi: “Trong năm tới mười năm nữa, Alibaba sẽ trở thành gì?” Tự trả lời câu hỏi của mình, ông nói rằng, “Những đối thủ cạnh tranh của chúng ta không phải ở Trung Quốc, mà là ở Thung lũng Silicon... Chúng ta phải định vị Alibaba là một website quốc tế.”

Thực tế là Jack đã chậm chân trong cuộc chơi cổng thông tin giờ bị thống trị bởi Sina, Sohu và NetEase, nên phải tìm ra thị trường ngách cho chính bản thân mình trên thị trường Internet Trung Quốc. Các cổng thông tin đang tìm cách lôi kéo lượng người dùng cá nhân ngày càng tăng trên mạng, nhưng Jack sẽ gắn bó với cái mà ông biết

1. Ở China Pages, Jack làm việc cùng vợ ông, Cathy, Toto Sun (Sun Tongyu), Wu Yongming, James Sheng (Sheng Yifei), Ma Changwei, Lou Wensheng và Simon Xie (Xie Shihuang), những người đã gặp Jack khi còn làm việc cho Dife. Những người khác quê Hàng Châu đã tới Bắc Kinh cùng ông bao gồm Lucy Peng (Peng Lei, người bỏ việc giáo viên ở Hàng Châu khi kết hôn với Toto Sun), Han Min, Jane Jiang (Jiang Fang), Trudy Dai (Dai Shan) và Zhou Yuehong.

rõ nhất: các doanh nghiệp nhỏ. Trái với những website kết nối doanh nghiệp với nhau (B2B) ở Mỹ, vốn tập trung vào các công ty lớn, Jack quyết định tâm trung vào “đám tôm tép”. Ông tìm thấy cảm hứng trong bộ phim ông thích nhất, *Forrest Gump*, trong phim Gump đã làm nên một gia sản từ việc đi câu tôm sau một cơn bão: “*Các trang B2B ở Mỹ là cá voi. Nhưng 85% cá ngoài đại dương chỉ là những loại cá bé như tôm tép. Tôi không biết có ai từng kiếm được tiền từ cá voi hay không, nhưng tôi đã thấy rất nhiều người kiếm được tiền từ tôm tép.*”



Jack cùng những người đồng sáng lập và những người ủng hộ Alibaba trong căn hộ ở khu Vườn bên hồ tại Hàng Châu, ngày 30 tháng 10 năm 1999.

Nguồn: Alibaba

Khi Jack thành lập Alibaba vào đầu năm 1999, Trung Quốc mới có hai triệu người dùng Internet. Nhưng con số này sẽ tăng gấp đôi trong vòng sáu tháng, rồi gấp đôi lần nữa, đạt mốc chín triệu vào cuối năm. Tới mùa hè năm 2000, đã có 17 triệu người lên mạng.

Các máy tính cá nhân vẫn cực đắt, tới 1.500 đô-la Mỹ, nhưng giá bắt đầu giảm khi có thêm những công ty mới gia nhập thị trường như Dell mở cửa hàng để cạnh tranh với các công ty máy tính nội địa Founder, Great Wall và Legend (sau này đổi tên thành Lenovo). Doanh số máy tính cá nhân mới, chủ yếu vẫn cho người dùng chính phủ và doanh nghiệp, đạt mốc năm triệu sản phẩm vào năm 1999.

Chính sách “thông tin hóa” của chính quyền khiến Internet có giá phải chăng hơn. Để lắp đặt Internet từ công ty điện thoại địa phương vẫn phải chờ hàng tháng và có thể tốn tới 600 đô-la Mỹ. Nhưng vào tháng 3 năm 1999, chính quyền cho lắp đặt đường điện thoại thứ hai miễn phí và giảm phí truy cập, hạ mức giá trung bình 70 đô-la Mỹ mỗi tháng vào năm 1997 xuống còn chỉ 9 đô-la Mỹ vào cuối năm 1999.

Hàng triệu người trẻ, có học, đã được lên mạng ở trường đại học hay chỗ làm của họ, những người khác thì ở hàng nghìn quán cà phê Internet mọc lên như nấm khắp cả nước. Mô hình kinh doanh của Yahoo ở Mỹ là kiếm tiền thông qua sự tăng trưởng thị trường cho quảng cáo trực tuyến. Còn ba cổng thông tin ở Trung Quốc có kế hoạch chiếm lấy một miếng trong chiếc bánh quảng cáo trực tuyến đang tăng mạnh,⁽¹⁾ vốn đã tăng lên 12 triệu đô-la Mỹ vào năm 1999 từ mức chỉ 3 triệu đô-la Mỹ năm trước đó. Nhưng ngay cả ở Mỹ, Yahoo cũng đang thua lỗ, và ở Trung Quốc, phần lớn người dùng Internet không có sẵn tiền để khiến những hãng quảng cáo thấy hấp dẫn. Doanh

1. Gần như mọi hãng quảng cáo là các công ty công nghệ, chẳng hạn như Intel, IBM, Compaq, Microsoft, Legend, và Founder.

thu tiềm năng của các cổng thông tin điện tử thấp hơn nhiều so với chi phí của họ. Nhưng trong thứ logic lộn tung phèo của con số dot-com, thua lỗ không chỉ được chấp nhận mà còn được coi là một vinh dự: càng thua lỗ nhiều, thì tham vọng của một công ty càng lớn. Các công ty đầu tư mạo hiểm (venture capital - VC) có mặt để lấp vào khoảng trống đó.

Trước cả khi Alibaba vừa bước qua cánh cửa khởi nghiệp, Sina, Sohu và NetEase đều bắt đầu giành được sự hỗ trợ của các VC, cạnh tranh quyết liệt với nhau giành người dùng mới và các khoản tiền đầu tư mới.

Sina⁽¹⁾ được thành lập bởi vụ sáp nhập vào tháng 12 năm 1998 giữa công ty SRS của Wang Zhidong với công ty Mỹ Sinanet, được thành lập bởi ba sinh viên sinh ở Đài Loan⁽²⁾ học tại Đại học Stanford. Daniel Mao, một nhà đầu tư từ sớm vào SRS ở Tập đoàn Đầu tư Quốc tế Walden, đã đứng ra làm trung gian cho vụ sáp nhập. Sina.com ra mắt vào tháng 4 năm 1999 và tháng sau đã huy động được 25 triệu đô-la Mỹ tiền VC từ các nhà đầu tư, bao gồm Goldman Sachs, Walden và SoftBank của Nhật Bản.

Sohu huy động được 10 triệu đô-la Mỹ vào năm 1998 và nhiều hơn nữa⁽³⁾ vào năm sau nhờ sự bùng nổ truy cập vào máy tìm kiếm bằng tiếng Hoa của họ. Người sáng lập Charles Zhang thích thú với vị thế người nổi tiếng mới của ông ở Trung Quốc, và ông đã đưa vào công ty

1. Hay "Làn sóng Mới" (*xin lang*, tức *tân lãng*, trong tiếng Hoa).

2. Jack Hong, Benjamin Tsiang, và Hurst Lin. Sinanet đã có một số người dùng ở Đài Loan nhưng gặp khó khăn trong việc vượt lên ở Trung Quốc, và có lúc bị chính quyền Trung Quốc chặn.

3. Từ Dow Jones, Intel, và Morningside, một chi nhánh của công ty bất động sản Hong Kong Hang Lung do Gerald Chen điều hành.

một người học ở Stanford trở về, Victor Koo (người sau này rời công ty để thành lập Youku, câu trả lời của Trung Quốc với YouTube) để tăng cường cho đội ngũ quản lý của Sohu. Ông cũng thử, nhưng bất thành, thuê Jack làm COO (Chief Operating Officer - Giám đốc tác nghiệp).

NetEase là công ty cuối cùng trong ba cổng thông tin điện tử huy động nguồn vốn VC vì lý do đơn giản là nhà sáng lập William Ding thật ra không cần vốn: ông có dòng doanh thu ổn định từ việc cấp bản quyền cho phần mềm thư điện tử trên website do ông tự phát triển. William Ding sở hữu cổ phần lớn nhất trong các nhà sáng lập cổng thông tin, 58,5%, khi công ty của ông niêm yết vào năm 2000.

Chứng kiến từ ngoài lề, Jack nhận ra rằng ông sẽ phải khẩn trương hơn nếu muốn thu hút sự chú ý của các VC hay bắt kịp những người tiên phong cổng thông tin đang dẫn trước ông một khoảng cách xa. Để Alibaba thịnh vượng, ông sẽ phải thúc đẩy một tinh thần làm việc không ngại nghỉ, đảm bảo vượt hẳn khỏi nền văn hóa quan liêu mà ông và một số đồng nghiệp vừa bỏ lại ở Bắc Kinh. Jack khích lệ nhóm đã tập hợp trong căn hộ của ông “học hỏi tinh thần làm việc cần mẫn của Thung lũng Silicon... Nếu chúng ta cứ 8 giờ sáng tới chỗ làm và 5 giờ chiều ra về, thì đây sẽ không phải là một công ty công nghệ cao, và Alibaba sẽ không bao giờ thành công.”

Jack thích đề cao các công ty ở Thung lũng Silicon, nhưng ông cũng thích cổ vũ nhóm của mình bằng cách nói Alibaba sẽ đánh bại họ: “Những người Mỹ mạnh về phần cứng và hệ thống, nhưng trong phần mềm và quản lý thông tin, những bộ não Trung Quốc không thua gì Mỹ... Tôi tin rằng một người chúng ta bằng mười người họ.”

Alibaba được thành lập vào thời điểm mà con số định giá dot-com đang thổi phồng khiến ngay cả những người trung thành theo chân ông cũng lo ngại về việc bong bóng sẽ sớm vỡ. Nói với họ trong căn hộ của mình, Jack tìm cách trấn an họ: “Internet đã đạt tới đỉnh chưa? Chúng ta đã làm đủ chưa? Liệu có quá muộn để chúng ta theo bước họ?... Đừng lo lắng. Tôi không nghĩ giấc mơ Internet sẽ tan vỡ. Chúng ta sẽ phải trả giá đắt trong ba hay năm năm tới. Đó là cách duy nhất để chúng ta thành công trong tương lai.” Để động viên tinh thần các chiến sĩ của ông, Jack đặt mục tiêu IPO trong vòng ba năm. “Một khi chúng ta đã trở thành một công ty niêm yết, thứ mà mỗi người và tất cả chúng ta sẽ có được... không chỉ là căn hộ này, mà là năm mươi căn hộ thế này. Chúng ta đang dồn sức cho tương lai. Tinh thần đồng đội là vô cùng quan trọng. Khi chúng ta tiến lên, ngay cả nếu chúng ta thất bại, chúng ta vẫn còn đồng đội của mình. Chúng ta vẫn còn có nhau để tương trợ. Trên thế gian này còn có gì phải sợ chứ?”

Dù Jack cùng Cathy là những cổ đông lớn, Alibaba được đồng sáng lập bởi tất cả mười tám người, sáu trong số đó là phụ nữ. Không ai có xuất thân từ tầng lớp đặc quyền đặc lợi, đại học danh tiếng⁽¹⁾, hay công ty nổi tiếng. Đây là một nhóm của “đám thường nhân”, được gắn kết với nhau bởi nhiệt huyết và những phương pháp quản trị khác thường của Jack. Để xây dựng tinh thần đồng đội, Jack dựa vào tình yêu với tiểu thuyết của Kim Dung và đặt cho mỗi thành viên Alibaba một biệt danh. Biệt danh

1. Chỉ Raymond Lei từng học ở nước ngoài, tại Đại học Purdue ở Indiana, nơi ông nhận bằng thạc sĩ về khoa học máy tính.

của ông là Phong Thanh Dương. Trong cuốn *Tiểu ngạo giang hồ* của Kim Dung, Phong Thanh Dương là một đại sư kiếm thuật, người truyền thụ cho nhân vật chính Lệnh Hồ Xung để sau này xưng bá võ lâm. Vốn là thầy giáo, Jack tự coi mình cũng như Phong Thanh Dương, cùng với tính cách “khó đoán nhưng muốn truyền thụ”⁽¹⁾ của kiếm khách này.

JOE TSAI TỚI HÀNG CHÂU

Tháng 5 năm 1999, Jack gặp Joe Tsai, một nhà đầu tư sinh ở Đài Loan lúc đó đang sống ở Hong Kong. Joe sẽ trở thành cánh tay phải của Jack, vai trò mà ông vẫn thực hiện hơn mười bảy năm sau. Sự kết hợp giữa họ sẽ trở thành một trong những mối quan hệ đối tác mang lại nhiều lợi ích và bền vững nhất trong lịch sử kinh doanh Trung Quốc.

Jack tự hào vì ông “một trăm phần trăm Sản xuất tại Trung Quốc”. Tuy nhiên, bắt đầu với Joe Tsai, một trong số đáng kể những cá nhân “sinh ở Đài Loan” sẽ có đóng góp lớn cho thành công của Alibaba, giống như họ đã làm được với nhiều công ty công nghệ ở Thung lũng Silicon.

Tôi gặp Joe lần đầu vào lúc khởi đầu hành trình của Alibaba năm 1999, không lâu sau khi ông gia nhập công ty. Vào mùa xuân năm 2015, tôi quay trở lại Hàng Châu để tìm hiểu điều gì thúc đẩy Joe chấp nhận một canh bạc như thế với Jack. Dù hai người sinh cùng năm, họ hoàn toàn khác biệt. Joe xuất thân từ một gia đình danh giá⁽²⁾,

1. Theo như Chen Xiaoping, giáo sư Đại học Washington ở Seattle.

2. Cha ông, tiến sĩ Paul Tsai, là người sáng lập Công ty Luật Tsar & Tsai, bắt đầu từ năm 1965, khiến đây là một trong những hãng luật lâu đời nhất Đài Loan.

với bằng cấp uy tín hàng đầu và nền tảng nghề nghiệp vững vàng.

Ở tuổi mười ba, hầu như không nói được tiếng Anh, Joe được đưa từ Đài Loan sang trường Lawrenceville, một trường nội trú tinh hoa⁽¹⁾ ở New Jersey. Ở đó Joe xuất sắc cả việc học hành lẫn môn bóng vợt⁽²⁾, mà ông tin rằng môn thể thao này đã giúp ông hòa nhập với văn hóa Mỹ và học hỏi tầm quan trọng của làm việc trong một nhóm: “Môn thể thao đó dạy tôi những bài học cuộc sống về tinh thần đồng đội và sự bền chí. Dù tôi không bao giờ qua được đường ranh số ba ở trung lộ, việc trở thành một phần của đội bóng là trải nghiệm lý thú nhất trong đời tôi.”

Joe được nhận vào Đại học Yale, nơi ông học kinh tế học và nghiên cứu Đông Á, và học tiếp ở trường Luật của Yale. Sau khi tốt nghiệp, ông bắt đầu nghề nghiệp ở New York trong công ty luật lâu đời Sullivan & Cromwell và có một giai đoạn ngắn làm ở một công ty quản lý các vụ sáp nhập. Nhưng Joe muốn có kinh nghiệm đầu tư ở châu Á. Ông chuyển sang Hong Kong làm việc cho công ty Investor AB, nhánh đầu tư của gia đình Thụy Điển đầy quyền lực Wallenberg. Khi cơn sốt dot-com tăng tốc, Joe bắt đầu tìm kiếm cơ hội “lập team” với một doanh nhân.

Tôi đã hỏi Joe bằng cách nào ông kết nối được với Jack: “Tôi muốn tham gia mật thiết hơn trong những

1. Những học viên tốt nghiệp ở đây có tác giả kịch bản Thornton Wilder (*Our Town*), cựu CEO của Walt Disney Michael Eisner, ca sĩ Huey Lewis, cựu thư ký báo chí Nhà Trắng Jay Carney, và gần đây nhất là Song Andong, cầu thủ Trung Quốc đầu tiên được NHL (Giải Vô địch Hockey Quốc gia Mỹ) chiêu mộ. Joe giờ là một thành viên hội đồng tín thác ở trường này.

2. Nguyên văn: “lacrosse,” một môn thể thao rất phổ biến ở Bắc Mỹ, trong đó hai đội chơi tìm cách đưa bóng vào lưới nhau bằng những cây vợt. (ND)

công ty công nghệ khởi nghiệp. Vì tôi đang tiến hành các khoản đầu tư cho Investor, ngồi trong ban quản trị, tôi cảm thấy có lớp ngăn cách giữa ban quản trị và đội ngũ quản lý. Tôi tự nhủ, mình nên tham gia vào việc điều hành.”

Lần đầu Joe nghe về Jack là từ gia đình người bạn Jerry Wu, một doanh nhân Đài Loan đang điều hành một công ty khởi nghiệp về viễn thông. Sau khi Jerry trở về từ Hàng Châu, ông đã liên lạc với Joe, “Anh phải tới gặp gã Jack Ma ở Hàng Châu. Hắn hơi điên điên. Hắn có tầm nhìn to tát.”

Wu đang hy vọng Alibaba có thể mua lại công ty khởi nghiệp chạt vật của ông và nhờ Joe giúp.

Joe đồng ý và lên máy bay từ Hong Kong tới Hàng Châu để gặp Jack trong căn hộ Vườn bên hồ. “Tôi vẫn còn nhớ khung cảnh đầu tiên của căn hộ đó. Nó nhắc tôi nhớ tới căn hộ của bà tôi ở Đài Bắc. Khi bạn bước vào trong tòa nhà, cầu thang rất cũ và hẹp. Khoảng mười đôi giày để trước cửa căn hộ. Đó là một nơi hơi hám. Tôi mặc một bộ vét. Lúc đó là tháng 5, trời nóng và ẩm ướt.”

Joe nhớ lại Jack đã vạch ra mục tiêu tham vọng của ông cho Alibaba thế nào: giúp hàng triệu nhà máy của Trung Quốc tìm thấy một cửa hàng ở nước ngoài để bán hàng hóa. Jack giải thích, những người chủ nhà máy thiếu kỹ năng tự tiếp thị sản phẩm của mình và có rất ít lựa chọn ngoài việc bán hàng qua những công ty thương mại thuộc sở hữu nhà nước. Jack đề ra mục tiêu cắt bỏ người trung gian, luôn là một ý tưởng khó cưỡng lại.

Joe bị Jack thu hút khi nghe ông nói, “ngồi ngã ra phía sau trên ghế, vỗ tay, như một người bước ra từ một truyện kiếm hiệp”. Lắng nghe một cách chăm chú khi Jack

trình bày một cách tự nhiên bằng thứ tiếng Anh trôi chảy, Joe thấy ấn tượng. Gã này khá đây! Ông tự nhủ.

Khi nghe Jack nói tiếng Quan thoại, Joe nhớ lại ông mình, vốn gốc gác ở Hồ Châu, gần Hàng Châu. Joe bắt đầu cuộc đối thoại với việc xin lỗi Jack vì ông không nói được tiếng Hàng Châu. Nghĩ rằng có thể tạo thêm sự hòa hợp, Joe nói thêm, “Tôi có nói được tiếng Thượng Hải. Cha mẹ tôi lớn lên ở Thượng Hải.” Nhớ lại cuộc gặp đầu đó, Joe bật cười. “Tôi đã không nhận ra rằng dân Hàng Châu ghét dân Thượng Hải. Họ nghĩ dân Thượng Hải quá láu cá, quá con buôn, chỉ nghĩ đến tiền. Sau này Jack nói với tôi rằng có ba loại người ông không tin tưởng: người Thượng Hải, người Đài Loan và người Hong Kong.” Nhưng không rõ bằng cách nào mà Jack và Joe, một người Đài Loan biết nói tiếng Thượng Hải đang sống ở Hong Kong, lại hòa hợp với nhau. “Định mệnh đã run rủi chúng tôi đến với nhau.”

Joe bay trở lại Hong Kong và chia sẻ sự phấn khích của ông về Jack và Alibaba với vợ, Clara. Nhưng đổi một công việc được trả lương cao ở Hong Kong lấy một công ty khởi nghiệp ở Hàng Châu là một rủi ro lớn, nhất là bởi Clara⁽¹⁾ đang mang thai đứa con đầu lòng của họ. Nên Clara đề xuất cô sẽ trở lại Hàng Châu cùng Joe.

Jack còn nhớ chuyến thăm của họ. Clara nói với ông cô muốn tận mắt nhìn thấy Alibaba vì chồng cô mê mẩn nó: “Nếu tôi đồng ý với anh ấy, thì tôi cũng phải mê theo. Nhưng nếu tôi không đồng ý, anh ấy sẽ ghét tôi cả đời.”

1. Năm 1996, Joe kết hôn với Clara Wu, một giáo sư Stanford và Harvard sinh ở Kansas, có cha mẹ là người Đài Loan.

Joe cũng suy nghĩ kỹ trước khi quyết định gắn bó. “Tôi trở lại lần thứ hai vì tôi nhìn thấy điều gì đó ở Jack. Không chỉ tầm nhìn, những ngọn lửa lấp lánh trong mắt anh ấy. Mà cả một nhóm những con người đã trung thành theo anh ấy. Họ tin vào tầm nhìn đó. Tôi tự nhủ, nếu mình định gia nhập một nhóm nào đó, thì đó chính là nhóm này. Có một người lãnh đạo rõ ràng, kết dính tất cả mọi thứ. Tôi chỉ cảm thấy một sức hấp dẫn tự nhiên với Jack. Ai mà lại không thấy cơ chứ?”

Jack gây ấn tượng với Joe rằng ông rất khác những doanh nhân mà Joe từng gặp hay biết tới, ông nói với Joe rằng “[với ông ấy], bạn bè cũng quan trọng như gia đình. Định nghĩa bạn bè của ông ấy gồm cả cộng sự. Khi bạn thử so sánh [Jack] với Steve Jobs chẳng hạn, họ là những người khác nhau, khác nhau về bản chất.”

Joe thích việc Jack cởi mở về những điều ông còn thiếu sót. “Tôi nghĩ cách tôi tham gia vào công ty rất giống tiểu thuyết. Tôi là người biết về tài chính. Tôi từng làm luật sư. Tôi có thể giúp sáp nhập một công ty và huy động vốn. Nên ngay từ ngày đầu, tôi nghĩ chúng tôi đã xây dựng được một mối liên hệ.”

Khi gặp Joe lần đầu, tôi thấy ông rất trầm tĩnh và kín đáo, theo nhiều cách là người đối lập hoàn toàn với sự sôi nổi và khó đoán của Jack. Khi tôi làm việc với họ lâu hơn, tôi bắt đầu đánh giá đúng hơn sự chuyên nghiệp của Joe trong việc, ví dụ như, cẩn trọng thảo ra một hợp đồng giúp kiến tạo cấu trúc cho Alibaba nhằm tận dụng được năng lượng và nhiệt huyết của Jack. Một nhà sáng lập khác trong ngành Internet ở Trung Quốc mà tôi có trò chuyện cũng đồng ý, “Nhất là trong những ngày đầu, Joe đã kèm bót Jack lại.”

Joe rất khiêm nhường về vai trò của ông ở công ty. Khi tôi hỏi liệu ông có coi mình là “quân sư”⁽¹⁾ của Jack không, ông nói ông thích nghĩ mình là người “thông dịch” của Jack hơn: “Jack rất thông minh. Nhưng đôi khi Jack nói những điều mà người ta hiểu sai, nên tôi có mặt để giải thích mọi thứ.”

Jack thì luôn dạt dào tình cảm khi ca ngợi Joe, thường bày tỏ sự ngưỡng mộ Joe vì những rủi ro ông đã chấp nhận lúc gia nhập Alibaba hồi năm 1999. Trước một đám đông khán giả ở Đài Bắc mấy năm trước, Jack nói, “Bao nhiêu người sẽ từ bỏ một công việc lương cao như anh ấy?” Ông nói thêm, “Đó là sự can đảm. Đó là hành động. Đó là giấc mơ đích thực.”

Joe quả đã chơi một canh bạc vào năm 1999, nhưng đó không phải là canh bạc may rủi hoàn toàn. Joe đã có thể tăng cơ hội của ông trong việc đặt vào cửa thắng trước hết bằng cách giúp công ty sẵn sàng cho việc gọi vốn, rồi đứng mũi chịu sào trong việc tìm kiếm nhà đầu tư đầu tiên.

Joe đã nói với sếp⁽²⁾ của ông ở công ty Investor AB, nơi tạm thời ông vẫn làm việc, rằng ông sẽ dành thời gian ngoài giờ để hỗ trợ một doanh nhân mà ông gặp ở Trung Quốc.

Joe phải tổ chức lại sổ sách ở Alibaba. Như với nhiều công ty khởi nghiệp, đó là một đống lộn xộn. “Khi tôi tới Hàng Châu, Jack thậm chí còn chưa có một công ty. Ông ấy chưa hề tổ chức gì hết. Đó chỉ là một website.”

Nhiệm vụ đầu tiên của Joe là lập hồ sơ các cổ đông của Alibaba: “Tôi đã gọi cho anh ấy và nói, ‘Jack, tôi đang

1. Nguyên văn: “consigliere”. (ND)

2. Galeazzo Scarampi, giám đốc điều hành Công ty Investor Asia.

đăng ký kinh doanh cho công ty. Cổ đông là những ai? Anh ấy fax cho tôi một danh sách. Tôi há hốc miệng, vì mọi chú nhóc trong căn hộ ngày hôm đó đều có tên trong danh sách, với tư cách một cổ đông. Nên ngay từ ngày đầu, ông ấy đã cho đi rất nhiều [cổ phần].” Nhưng Joe nhìn thấu mười tám cái tên⁽¹⁾ và ông nhận ra rằng “mỗi người đều là một phần quan trọng của cả nhóm, dù đó là một kỹ sư hay người ở bộ phận dịch vụ khách hàng”. Ông cười lớn khi nhớ lại biệt danh Potato (Khoai tây) của người đồng sáng lập Lucy Peng, biệt danh mà cô dùng để trả lời các thư điện tử từ khách hàng phương Tây của Alibaba.

Tiếp theo ông muốn hiểu hơn các khách hàng của Alibaba. Ông đã hỏi nhóm có bao nhiêu khách hàng. Khi được bảo là có 28 nghìn, Joe đáp lại, “Chà, nhiều đấy chứ!” Nhưng tất cả thông tin khách hàng đều được lưu trữ một cách thủ công, mỗi khách hàng là một mảnh giấy nhét trong một tập hồ sơ lộn xộn.

Alibaba chưa tạo ra đồng doanh thu nào và đang khẩn thiết cần huy động vốn. “Tất nhiên lúc đó ở Trung Quốc chẳng thể có vốn. Tất cả vốn đều ở Mỹ.” Xem xét cách Sina, Sohu và NetEase đã làm, Joe đăng ký một công ty ở hải ngoại⁽²⁾, tự bỏ tiền túi 20 nghìn đô-la Mỹ cho một công ty luật, Fenwick & West, để chuẩn bị sẵn sàng cho tư cách pháp nhân công ty của Alibaba để huy động vốn đầu

1. Là một cổ đông, Raymond Lei, đã đề trống vị trí số mười tám cho ông [Joe]. Mười tám là số may mắn ở Trung Quốc, nhưng Joe quyết định đề trống vị trí đó, và trở thành nhân viên số mười chín. “Mười chín đã luôn là con số may mắn của tôi. Số áo ở đội bóng vợt của tôi là mười chín. Tôi sinh vào ngày 19 tháng 1.”

2. Một công ty ở quần đảo Cayman đã đăng ký vào tháng 6 năm 1999 với tên gọi Alibaba Group Holding Limited.

tư mạo hiểm. Tất cả những gì họ cần bây giờ là tìm nhà đầu tư. Ông thu xếp cùng Jack đi San Francisco.⁽¹⁾

Đến nơi, họ ở một khách sạn rẻ tiền trong khu Quảng trường Union, rồi sáng hôm sau đi ngay xuống Palo Alto để gặp một số nhà đầu tư mạo hiểm. Những cuộc gặp không thuận lợi. Joe nhớ lại việc ông bị hỏi tới tấp những câu như: “Các anh định làm gì? Mô hình kinh doanh của các anh là gì?” Nhưng họ thậm chí còn chẳng có lấy một tập hồ sơ giới thiệu công ty với các nhà đầu tư. “Tôi đã cố chuẩn bị một chút, giống như một kế hoạch kinh doanh.” Nhưng Jack nói ông không lên kế hoạch kinh doanh, ông nói với Joe, “Tôi chỉ muốn tới đó gặp gỡ mọi người, và nói với họ về điều đó.”

Chuyến đi là một thất bại, dù họ quả có nhận được lời hứa hẹn tiềm năng trong một cuộc gặp gỡ kiêm ăn sáng tại Palo Alto với một nhà đầu tư đóng ở Singapore, Thomas Ng, thuộc Venture TDF. Những hãng đầu tư mạo hiểm không thật sự quan tâm tới thương mại điện tử B2B, một ngành có vẻ tẻ nhạt so với sự phấn khích đang bao phủ Yahoo, điều mà Sina, Sohu và NetEase đã có thể tận dụng để gây vốn. Có một số ví dụ B2B cũng gây được quỹ đầu tư mạo hiểm - Ariba.com và Commerce One - nhưng họ có trụ sở ở Mỹ và phục vụ một thị trường trưởng thành hơn nhiều so với Alibaba.

Những tay chơi mới nổi trong lĩnh vực thương mại điện tử khác ở Trung Quốc đã bắt đầu có chút thành công trong việc gây vốn. Trong đó có một doanh nghiệp thương mại điện tử tiêu dùng tên là 8848.net⁽²⁾. Ra mắt vào tháng 4 năm 1999 và học theo mô hình Amazon, 8848 bán sách, phần

1. Joel Kellman ở Fenwick & West đã giúp sắp xếp một số cuộc gặp.

2. Con số này được chọn vì 8.848 là độ cao của núi Everest tính bằng mét.

mềm, đồ điện tử, và các món hàng địa phương khác, như thẻ điện thoại IP vốn phổ biến lúc bấy giờ. Công ty có một người ủng hộ vững vàng, nhân vật bốn mươi sáu tuổi Charles Xue hay Xue Biquan (Tiết Tắt Quần). Xue học ở Đại học California, Berkeley cùng thời với người sáng lập SoftBank, Masayoshi Son. Chủ tịch 8848, Wang Juntao (Vương Tuấn Đào), nổi tiếng trong giới truyền thông Trung Quốc hơn Jack. NetEase cũng đang thử nghiệm với thương mại điện tử tiêu dùng, nắm giữ một trong những hãng bán lẻ trực tuyến đầu tiên của Trung Quốc vào tháng 7 năm 1999 khi trang này bán được 100 máy tính cá nhân với giá tổng cộng 150 nghìn đô-la Mỹ. Một doanh nghiệp mới khác, học theo mô hình eBay, cũng đang nổi lên: công ty EachNet có trụ sở ở Thượng Hải, do một người trẻ tuổi sáng láng từng học Đại học Harvard trở về lãnh đạo, Shao Yibo (Thiệu Diệc Ba), tức Bo Shao.

Tuy nhiên, Jack tin rằng với tư cách nhà cung cấp các hàng hóa thâm dụng lao động lớn nhất thế giới, Trung Quốc đã sẵn sàng cho nền thương mại điện tử B2B. Nhưng các doanh nhân khác cũng đã nghĩ ra điều đó. Một công ty có trụ sở ở California đã ra mắt một trang B2B tên gọi MeetChina.com và nhận được sự ủng hộ của công ty đầu tư mạo hiểm IDG. Trong năm tiếp theo, MeetChina.com sẽ huy động được hơn 40 triệu đô-la Mỹ vốn đầu tư mạo hiểm, cao hơn nhiều so với Alibaba. MeetChina cũng sẽ vượt trội trong việc lôi kéo sự ủng hộ của chính quyền ở cả hai bờ Thái Bình Dương.

Ở Bắc Kinh, những nhà sáng lập MeetChina.com tuyên bố họ có quan hệ đặc biệt⁽¹⁾ với Bộ Thông tin Truyền

1. Chào bán giấy phép do công ty nước ngoài nắm giữ đầu tiên để được điều hành dịch vụ Internet ở Trung Quốc.

thông đầy quyền lực. Trong dịp ra mắt vào tháng 4 năm 1999, công ty tự quảng cáo là “Cổng Internet B2B quy mô lớn đầu tiên do chính quyền bảo trợ ở Trung Quốc”. Người đồng sáng lập Kenneth Leonard thì khoe những mối quan hệ của ông ta ở Washington, D.C., tuyên bố có quan hệ với Neil Bush, em trai của George W. và Jeb Bush, và được mời tới Nhà Trắng cùng các sự kiện công cộng cho việc thúc đẩy thương mại điện tử khắp châu Á của công ty qua việc ký một thỏa thuận tại Việt Nam trong chuyến thăm cấp nhà nước lịch sử của Bill và Hillary Clinton tới quốc gia này năm sau đó.

MeetChina cũng PR rất giỏi ở Trung Quốc. Một trong những người đồng sáng lập của hãng, Tom Rosenthal, trả lời trên *Wall Street Journal*, “Chúng tôi có dịch vụ khiến cho việc mua hàng hóa từ Trung Quốc cũng dễ dàng như mua từ một cửa hàng đồ gia dụng địa phương.” Trong những tháng sau đó, MeetChina mở chín văn phòng và thuê hơn 250 nhân viên khắp Trung Quốc, ký những thỏa thuận đối tác nghe rất ấn tượng với hàng loạt công ty gồm cả Dun & Bradstreet và Western Union.

Các website B2B do các cơ quan nhà nước Trung Quốc bảo trợ cũng tăng cường nỗ lực của họ, gồm cả Chinamarket.com mà Jack đã góp phần lập nên. Chúng kiến sự nổi tiếng mà Alibaba giành được với các công ty ở tỉnh Chiết Giang, tỉnh láng giềng Giang Tô cũng đã ra mắt website của riêng họ: Made-in-China.com.

Nhưng vừa thoát khỏi vòng cương tỏa của chính quyền, Jack tin rằng cách tiếp cận khách hàng là số một của ông sẽ chiến thắng các website tiếp cận bằng cách tập trung vào việc uống rượu vang và ăn tối với các quan chức chính phủ.

Không trang nào trong số đó rốt cuộc sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh chính với Alibaba. Thay vì vậy, đối thủ lớn nhất của Jack thậm chí không hề là một công ty thuộc “nền kinh tế mới”. Đó là một đơn vị xuất bản các tạp chí thương mại lâu đời.

Global Sources đã tồn tại được hơn ba thập niên. Công ty này do người sáng lập Merle Hinrichs điều hành. Là một người Mỹ ẩn dật điều hành công việc từ chiếc du thuyền dài 48 mét của ông bỏ neo tại Philippines, Hinrichs là dân gốc Hastings, Nebraska, nhưng đã sống ở châu Á từ năm 1965. Ông đã gây dựng sự nghiệp của mình, ban đầu có tên Asian Sources Media Group, bằng cách in những cuốn catalog dày cộp những quảng cáo từ các nhà sản xuất ở châu Á trong lĩnh vực điện tử, sản phẩm máy tính, đồng hồ, đồ chơi và hàng hóa thể thao. Được gửi tới cho những hãng mua hàng như Walmart, tạp chí này tạo ra hàng trăm triệu đô-la trên các đặt hàng mỗi năm.

Không muốn ngốn mất mảng kinh doanh ngoại tuyến khấm khá của chính mình, Global Sources lo ngại về việc xây dựng một giao diện trên mạng. Hinrichs bác bỏ những trang B2B: “Nhà cung cấp và người mua hài lòng với máy fax, rẻ và dễ sử dụng.”

Nhưng khi việc truy cập Internet lan nhanh, những công ty như Alibaba có cơ hội tự mời chào họ là gương mặt mới cho giới kinh doanh châu Á. Dù Alibaba chật vật không thuyết phục được các nhà đầu tư ủng hộ hãng, công ty bắt đầu thành công hơn với giới truyền thông, tất cả nhờ vào sức hút và tài ăn nói của Jack.

Ngày 17 tháng 4 năm 1999, tờ *The Economist* đăng một bài báo tựa đề “Asia Online” (tạm dịch: Trục tuyến châu Á). Mở đầu là một tuyên bố mang tính tiên tri rằng: “Nước Mỹ

có Jeff Bezos, Trung Quốc có [Jack] Mã Vân.” Joe đọc bài báo đó trong chuyến bay tới Hàng Châu để gặp Jack, điều này càng khơi gợi sự quan tâm của ông với Alibaba hơn.

Bài báo⁽¹⁾ do Chris Anderson viết, lúc đó ông đang ở Hong Kong. Tôi đã liên lạc với ông và hỏi điều gì thúc đẩy ông viết về Jack với những lời lẽ tán tụng như thế. Sau hơn một thập niên làm tổng biên tập tạp chí *Wired*, Chris giờ sống ở Berkeley, California, nơi ông là đồng sáng lập và CEO của 3D Robotics, một công ty chế tạo máy bay không người lái. Chris nhớ lại cuộc gặp đầu tiên của ông với Jack đầu năm 1999 ở Hong Kong. “Jack tới gặp tôi, khi đó mới chỉ hình thành ý tưởng về Alibaba. Tôi nghĩ đó là một doanh vụ tuyệt vời, nhưng là một cái tên thật tệ. Khỏi cần phải nói, ông ấy đâu nghe lời khuyên của tôi, nhưng chúng tôi vẫn là bạn bè kể từ đó.”

Chris giải thích với tôi rằng trong bài báo trên *The Economist*, ông đã so sánh Jack với Jeff Bezos vì “[cả hai] đều là những doanh nhân thông minh, trở nên giàu có nhờ là người đầu tiên khai thác được tiềm năng của Internet. Nhưng sự giống nhau kết thúc ở đó.” Tất nhiên, mãi nhiều năm sau Jack mới thực sự giàu có, nhưng việc Chris bị ấn tượng với nhiệt tình dễ lây lan của ông là một ví dụ từ sớm cho thấy “Jack Thần kỳ” đã đóng vai trò then chốt ra sao trong sự vươn lên của Alibaba.

CHINADOTCOM

Nhưng Jack và Joe không hề hay biết rằng khi họ từ Thung lũng Silicon trở về châu Á tay trắng, vận số của họ gần

1. Ông cũng viết trong một bài dự thối thảo năm 2004, sau này trở thành một cuốn sách, về “chiếc đuôi dài” khi áp dụng điều này vào bán lẻ trực tuyến.

như thay đổi hoàn toàn bởi một sự kiện đánh dấu khởi đầu cho cuộc đào vàng của ngành Internet Trung Quốc: vụ IPO của trang China.com trên sàn Nasdaq.

China.com, do công ty Chinadotcom điều hành, thuộc Tập đoàn Internet Trung Quốc (CIC), có lãnh đạo là một tay môi giới kinh doanh ở Hong Kong tên là Peter Yip. Yip không có vẻ gì là một doanh nhân ngành Internet ở Trung Quốc. Không phải người Trung Quốc, ông ta sinh ở Singapore,⁽¹⁾ làm việc ở Hong Kong, lớn hơn Jack cùng những người sáng lập các cổng thông tin điện tử cả chục tuổi; không mấy người ở Trung Quốc từng nghe tới tên hay website của ông ta.

Nhưng đúng vào lúc việc đầu tư cho các công ty dot-com trở thành cơn sốt ở Mỹ, CIC bỗng nhiên sở hữu một vài tài sản rất quan trọng⁽²⁾: các tên miền china.com, hongkong.com và taiwan.com. Sử dụng điều đó như một đòn bẩy, Yip đã lôi kéo được một số đơn vị hậu thuẫn đầy ảnh hưởng, bao gồm những hãng tương khó có thể ngồi lại với nhau, America Online và *Tân Hoa Xã*, hãng thông tấn nhà nước của Trung Quốc. Với AOL, ông ta mời chào các dịch vụ với tư cách người giữ cửa vào thị trường Trung Quốc. Với *Tân Hoa Xã*, ông ta hứa xây dựng một “khu vườn rào kỹ” về nội dung, lọc những nội dung không được hoan nghênh trên Internet.

Yip gọi tầm nhìn của mình là “China Wide Web.” Trong một bài phát biểu ở Đại học Harvard, ông ta lập

1. Sau khi nhận bằng MBA từ Wharton, Yip đã xây dựng rồi bán một công ty tích hợp hệ thống ở Mỹ trước khi chuyển sang Hong Kong và gia nhập CIC.

2. Những tài sản này được đăng ký dưới tên một cử nhân ngành khoa học máy tính của Đại học California, Los Angeles, sinh ở Hong Kong tên là James Chu.

luận rằng phần lớn thông tin trên Internet “không thích hợp với hầu hết người Trung Quốc”. Nhắc tới sự ủng hộ của *Tân Hoa Xã*, ông ta quả quyết⁽¹⁾ rằng chính quyền Trung Quốc đã xác định một chiến lược Internet và “nhờ tôi giúp họ tạo ra một phương tiện cho phép mọi người tham gia”. Mảng tin tức trên trang China.com của ông ta có dòng tuyên ngôn đáng sợ “Chúng tôi lướt thay cho bạn”. Nhưng người dùng Trung Quốc muốn được tiếp cận Internet đầy đủ, điều mà các doanh nhân địa phương như ba nhà sáng lập cổng thông tin điện tử tiên phong đã nỗ lực để tạo ra. Những cố gắng của Yip không nhận được sự ủng hộ của người dùng Internet ở Trung Quốc. Cách tiếp cận “biết ai là ai” của ông ta, một cách tiếp cận dựa trên các mối quan hệ, đã bị đánh bại bởi cách tiếp cận “biết bí kíp” của những doanh nhân Internet thông thạo công nghệ thuộc thế hệ mới ở Trung Quốc.

Nhưng Peter Yip vượt qua những đối thủ Trung Quốc đại lục của ông ta ở một khía cạnh quan trọng: ông ta thực sự biết cách huy động tiền, và kiếm được khoản đầu tư giá trị 34 triệu đô-la Mỹ vào China.com từ AOL, rồi vào tháng 7 năm 1999, là vụ IPO của công ty trên sàn Nasdaq.

Những người làm trong lĩnh vực Internet ở Trung Quốc chỉ trích dữ dội công ty này và những tuyên bố của nó. Tôi là một trong số họ, tôi đã viết trên báo *The New York Times* rằng China.com đang “lạc lối trong việc hiểu người dùng ở Trung Quốc thật sự muốn gì”, và rằng “các công ty làm ăn với họ thực ra đang làm hại chính mình”.

1. Bất chấp sự hỗ trợ của *Tân Hoa Xã*, trang China.com của ông ta liên tục bị chặn bởi các cơ quan đối thủ ở Trung Quốc.

Vào tháng 6 năm 1999, tôi đã viết một báo cáo cảnh báo rằng nếu China.com IPO trước những cổng thông tin điện tử “thật sự” của Trung Quốc, nó sẽ “đại diện cho chiến thắng của vẻ ngoài trước thực chất và trên thực tế sẽ hủy hoại thị trường của các công ty Internet Trung Quốc đại lục”. Tôi đã sai lầm làm sao. Không chỉ dập tắt cơ hội IPO của các công ty công nghệ Trung Quốc, China.com còn đốt trụi thị trường.

Ngày 13 tháng 7 năm 1999, China.com niêm yết cổ phiếu trên sàn Nasdaq. Viết tắt tên cổ phiếu của hãng cũng bắt mắt như tên website của họ vậy: “CHINA”. Niêm yết ở giá 20 đô-la Mỹ, lúc đóng phiên giao dịch hôm đó giá đã là 67 đô-la Mỹ. Một cái tên đáng giá chừng nào? Trong trường hợp China.com, một công ty mà người ở Trung Quốc gần như chưa bao giờ nghe thấy, câu trả lời là 84 triệu đô-la Mỹ, chính là tổng tiền mà công ty huy động được trong vụ IPO, rồi lại bổ sung một khoản lớn đến choáng ngợp lúc bấy giờ là 400 triệu đô-la Mỹ vào tháng 2 năm sau ở đợt chào bán cổ phiếu thứ hai, định giá công ty ở mức năm tỉ đô-la Mỹ. Công ty huy động được nhiều tiền tới mức 11 năm sau, nó mới rút cuộc lê bước tới phá sản.

Cú sốc từ vụ IPO tháng 7 năm 1999 của China.com đã vang dội khắp cộng đồng công nghệ còn non nớt của đại lục. Bằng cách nào mà một gã với một website hầu như chưa ai nghe đến lại huy động được bằng đấy tiền chỉ sau một đêm? Vụ IPO kéo theo một cơn cuồng loạn các khoản đầu tư và thỏa thuận khi các doanh nhân khắp cả nước kết luận rằng, “Nếu China.com làm được, thì tôi cũng làm được!”

Chương Bảy

NHỮNG NGƯỜI ỦNG HỘ: GOLDMAN VÀ SOFTBANK

*Internet [giống như] bia vậy... phần ngon nhất ở dưới đáy ly.
Nhưng không có bọt, bia thật vô vị và không ai muốn uống.*

---Jack Ma

Trong ngày giao dịch đầu tiên trên sàn Nasdaq, China.com, một công ty với doanh số thường niên chỉ bốn triệu đô-la Mỹ, và đã mất chín triệu đô-la Mỹ, khép lại ngày với giá trị vốn hóa thị trường 1,6 tỉ đô-la Mỹ. Peter Yip chỉ cho niêm yết một số ít cổ phần, nên các nhà đầu tư bắt đầu nhìn quanh để tìm kiếm mua thêm các cổ phiếu Internet khác nữa ở Trung Quốc. Vấn đề là chẳng còn cổ phiếu nào nữa.

Chộp lấy cơ hội, các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân ra tay ngay. Ở Hong Kong bỗng nhiên bùng nổ những cuộc gặp gỡ, tụ họp chớp nhoáng của giới công nghệ, giữa các doanh nhân trẻ tuổi và nhà đầu tư muốn ủng hộ họ. Một trong những cuộc gặp gỡ lớn nhất được gọi là "I&I", viết tắt của "Internet & Information Asia"

(Internet và Thông tin châu Á). Sự kiện này đã được tổ chức một thời gian, thường chỉ có vài người tập hợp quanh một chiếc bàn trong một quán bar nhỏ xíu tại Lan Kwai Fong⁽¹⁾, ngay trên triền đồi nhìn xuống quận kinh doanh trung tâm chính của thành phố. Nhưng vụ IPO China.com đã thay đổi tất cả. Bỗng nhiên hàng trăm người xuất hiện ở I&I, địa điểm tổ chức chuyển sang các khách sạn năm sao như Ritz-Carlton khi các ngân hàng và công ty luật tranh nhau tài trợ sâm banh và đồ ăn nhẹ cho buổi gặp. Hong Kong đã sẵn sàng thực hiện các thỏa thuận, nhưng thị trường và các doanh chủ lập nên các công ty lại tới từ khắp Trung Quốc đại lục. Bỗng nhiên Bắc Kinh và Thượng Hải tràn ngập những tay môi giới. Bong bóng Internet Trung Quốc đã chính thức bắt đầu và các doanh nghiệp dot-com mới bắt đầu mọc lên như rừng rậm. Alibaba sẽ phải chiến đấu để giành ánh mặt trời.

XUẤT HIỆN TRÊN TRUYỀN THÔNG

Ngay cả trước khi các hãng đầu tư mạo hiểm xuất hiện, truyền thông nước ngoài đã tới để viết về câu chuyện Internet của Trung Quốc. Jack trở thành một nhân vật quen thuộc ở các hội thảo công nghệ và đầu tư trên cả nước, những bình luận của ông dễ trích dẫn tới mức *Los Angeles Times* gọi ông là “cỗ máy trích dẫn”.

Không lâu sau vụ IPO China.com, một câu chuyện trang bìa của tạp chí *Business Week* gọi Jack là một trong những “Sự phụ Web của Trung Quốc”. Alibaba vẫn chưa tạo ra doanh thu có ý nghĩa, nhưng *Business Week* tiên đoán rằng đầu tư vào thương mại điện tử B2B đồng nghĩa

1. Lan Quế Phường, một khu ăn chơi bình dân nổi tiếng ở Hong Kong. (ND)

với sự lợi nhuận thành công còn lớn hơn đầu tư vào ba cổng thông tin điện tử của Trung Quốc.

Vào ngày 31 tháng 8 năm 1999, một bài báo do đồng nghiệp Ted Dean của tôi chấp bút xuất hiện trên nhật báo tiếng Anh hàng đầu của Hong Kong, *South China Morning Post*.⁽¹⁾ Ted gặp Jack lần đầu khoảng một năm trước, khi Jack vẫn còn làm việc cho nhà nước. Trong bài báo, Ted tiên đoán Alibaba “có thể trở thành một đại gia toàn cầu” trong lĩnh vực thương mại điện tử B2B. Jack tuyên bố tham vọng của ông: “Chúng tôi không muốn trở thành số một ở Trung Quốc. Chúng tôi muốn trở thành số một trên thế giới.”

Ở công ty tư vấn đầu tư nhỏ của chúng tôi, chúng tôi nghe rất nhiều những tuyên bố kiểu này và đã bắt đầu có chút hoài nghi về con số dot-com. Nhưng sau khi phỏng vấn Jack cho bài viết ở *Hàng Châu* vài ngày trước đó, Ted nói với tôi ở Jack có điều gì đó khác biệt. Tôi biết tôi phải gặp ông ấy.

Khi Jack mời tôi tới thăm, tôi đáp ngay một chuyến xe lửa từ Thượng Hải tới Hàng Châu. Tôi đã đặt trước phòng ở khách sạn Shangri-La, chính khách sạn mà Jack khi còn là một cậu bé, đã lần đầu tiếp cận David Morley để thực hành tiếng Anh. Sau khi nhận phòng, tôi bắt taxi tới khu căn hộ Vườn bên hồ.

Tôi lập tức ấn tượng bởi nhiệt tình dễ lây lan và năng lực cuốn hút của Jack, chắc chắn đã chịu ảnh hưởng bởi việc lớn lên trong một gia đình mà cả bố mẹ đều tập luyện

1. Ted và tôi đã thay nhau viết mục “Bắc Kinh Byte” về những diễn biến trong ngành công nghệ ở Trung Quốc, chúng tôi nhận lại mục này từ Kristie Lu Stout, hiện là người dẫn cho CNN Quốc tế ở Hong Kong.

pingtan, hình thức nghệ thuật truyền thống bao gồm những màn hài kịch.

Trong bài báo của mình, Ted đã dẫn lời Jack nói, “Nếu bạn lên kế hoạch, bạn sẽ thất bại. Nếu bạn không có kế hoạch, bạn sẽ chiến thắng.” Sau khi làm việc ở Bắc Kinh, vùng đất của những kế hoạch năm năm, tôi thấy sự tùy hứng của Jack rất thú vị. Những chuyên gia người nước ngoài⁽¹⁾ bắt đầu bị cuốn vào quỹ đạo của Jack, tạo ra màu sắc quốc tế cho Alibaba chỉ vài tháng sau khi hãng thành lập. Alibaba cũng có một đội ngũ các nữ giám đốc điều hành hùng mạnh,⁽²⁾ bổ sung vào thành tựu của nhóm phụ nữ chiếm một phần ba những người sáng lập công ty, trái ngược với nhiều công ty ở Thung lũng Silicon.

1. Làn sóng ban đầu những nhân viên nước ngoài gồm nhiều tay phiêu lưu trẻ tuổi ở Trung Quốc. Một trong những người sớm nhất, nhân viên số 40, là David Oliver, lớn lên ở một nông trại thuộc Đảo Nam của New Zealand và đã làm việc ở Trung Quốc được vài năm. Sau khi thấy Jack phát biểu ở Singapore vào tháng 3 năm 1999, David đã ấn tượng tới mức ông bay tới Hàng Châu, và từ tháng 9 ông đã bắt đầu làm việc cho Alibaba. Ông gia nhập công ty với mức lương rất thấp theo tiêu chuẩn ở Hong Kong - 20 nghìn đô-la Mỹ một năm - thấp tới mức sau này ông không thể có đủ tiền để mua hết các quyền chọn cổ phiếu của mình, vốn chỉ được định giá cực thấp ở mức chỉ năm xu một cổ phiếu. Nhân vật người Bỉ Jan Van der Ven gia nhập công ty sau khi xây dựng một số website thương mại ở Thâm Quyển trước khi chuyển tới thành phố nhiều nhà máy Đông Quân, Quảng Đông. Một nhân viên được chiêu mộ sớm khác, số 52, là Brian Wong. Vốn là người Palo Alto, California, Brian giờ là phó chánh văn phòng chủ tịch, liên tục tháp tùng Jack trong các chuyến đi nước ngoài của ông. Alibaba sau đó bổ sung một lớp các MBA bao gồm Todd Daum và Sanjay Varma. Alibaba thỉnh thoảng tổ chức các cuộc họp mặt của các nhân viên đầu tiên, phát những chiếc mũ có ghi số thứ tự gia nhập công ty của họ (của Jack là #001).

2. Vợ Jack, Cathy, đóng một vai trò rất quan trọng trong các hoạt động quốc tế của công ty một thời gian dài. Annie Xu, một cử nhân Đại học California, Berkeley người Thượng Hải, đã làm giám đốc cho Alibaba ở Mỹ từ tháng 5 năm 2000. Abir Oreibi giám sát mảng kinh doanh ở châu Âu của công ty trong tám năm từ năm 2000.

GOLDMAN ĐẦU TƯ

Trong khi đó, ở Hong Kong, không lâu sau chuyến đi huy động vốn bất thành ở Thung lũng Silicon, Joe đã bắt đầu thương lượng với Transpac, một quỹ đặt trụ sở tại Singapore, về việc đầu tư vào Alibaba. Không lâu sau đó, họ đồng ý một thỏa thuận đầu tư định giá Alibaba ở mức 7 triệu đô-la Mỹ. Nhưng Transpac khẳng định đưa vào một điều khoản khó nhằn⁽¹⁾ và Joe muốn rút lui.

Sau đó ông gọi cho một người bạn ở Goldman Sachs. Giống như Joe, Shirley Lin sinh ở Đài Loan và học ở Mỹ. Hai người gặp nhau một thập niên trước. Với Alibaba, hóa ra đó là một cuộc gặp gỡ định mệnh.

Vào mùa hè năm 2015, tôi gặp Shirley ở New York để trao đổi về vụ đầu tư đã làm thay đổi cục diện của Goldman Sachs ở Alibaba năm 1999. Shirley và tôi đã biết nhau từ năm 1999. Chúng tôi là bạn học ở Morgan Stanley, ngân hàng đầu tư mà chúng tôi gia nhập ngay sau khi tốt nghiệp đại học. Trong khi tôi tiếp tục ở lại Morgan Stanley, sau vài năm, Shirley đã chuyển tới Goldman Sachs để bắt đầu việc đầu tư vào các công ty công nghệ và Internet khắp châu Á.

Mười năm trước thỏa thuận Alibaba, Shirley và Joe đã tình cờ gặp nhau trong một chuyến bay dài từ Đài Bắc tới New York. "Tôi đang trở lại Harvard, anh ấy trở lại Yale. Chúng tôi ngồi cạnh nhau." Cô nhớ rằng trong gần suốt chuyến bay, Joe chủ yếu chú ý vào một quyển sách về luật hiến pháp. Còn ông thì nhớ Shirley chăm chú đọc *Wall Street Journal*, không sót một chữ. Sau một lúc, họ bắt chuyện với nhau. Cùng trao đổi về sách vở và những

1. Bao gồm một điều khoản "chứng khoán ưu đãi có dự phần".

kỳ thi đang đợi họ ở trường, “tù khá sớm, cả hai chúng tôi đều than trách số phận với nhau,” Shirley nói với tôi.

Như Jack và Joe đã phát hiện, không có nhiều công ty đầu tư ở châu Á có nhiều kinh nghiệm về các công ty công nghệ. Năm 1999, Shirley đã bắt đầu bận rộn đặt cược⁽¹⁾ vào các công ty Internet Trung Quốc, rồi cuộc đã đầu tư cho cả ba cổng thông tin điện tử. Goldman đầu tư trực tiếp vào Sina và NetEase, và gián tiếp vào Sohu.⁽²⁾

Goldman đã trao cho Shirley và nhóm của cô nhiều quyền tự do, cho phép cô thực hiện các khoản đầu tư dưới 5 triệu đô-la Mỹ. Đó chỉ là tiền lẻ với Goldman vốn nắm đơn vị Khu vực Đầu tư Chủ đạo (Principal Investment Area hay PIA) sẽ thực hiện các vụ đầu tư trị giá 1 tỉ đô-la Mỹ vào các công ty công nghệ từ năm 1995 tới năm 2000, một phần tư trong đó là vào các công ty đóng ở châu Á.

Với quá ít quỹ đã cắm chân được ở châu Á, Shirley bị giới bom bởi những đề nghị đầu tư từ đám bạn học ở Harvard và những bạn bè khác đang đuổi theo làn sóng giàu nhanh dot-com mới. Chất lượng của các bản kế hoạch kinh doanh khá xoàng, thường chỉ toàn cắt - dán đơn giản. Shirley và nhóm của cô làm việc suốt ngày, vượt qua hàng chồng hồ sơ mời chào, và đã đầu tư, theo ước tính của cô, chỉ không tới một trong một nghìn đề nghị nhận được.

1. Bà là một thành viên của bộ phận đầu tư chủ chốt (PIA) của ngân hàng đã được Henry Cornell mở ở châu Á. Ngoài những khoản đầu tư lớn ở Trung Quốc như vào Bảo hiểm Bình An năm 1994, sau khi ngân hàng thực hiện một số vụ đầu tư thành công vào mảng công nghệ ở Thung lũng Silicon, Shirley tham gia vào việc đặt những khoản cược nhỏ vào cả các công ty công nghệ ở châu Á nữa. Shirley được bổ nhiệm giám đốc điều hành ở ngân hàng vào năm sau đó, ở tuổi ba mươi hai.

2. Thực tế là đầu tư vào một công ty Trung Quốc tên là ChinaRen.com, được thành lập bởi ba người trở về từ Stanford. ChinaRen sau này được Sohu mua lại.

Trong khi con đường dễ dàng là đầu tư vào các công ty với ít nhất một yếu tố có thể định lượng như những nhà sáng lập là bạn cùng lớp hay bạn bè, với câu chuyện Internet ở Trung Quốc, Shirley ưu tiên mạnh cho việc tìm kiếm các tài năng bản địa. “Tôi thực sự nghĩ rằng để đầu tư ở Trung Quốc, bạn phải hiểu thị trường địa phương.”

Nhưng đào xới các công ty khởi nghiệp ở Trung Quốc có nhiều điểm bất tiện. Đi qua những con đường đất ở các thành phố cấp tỉnh, Shirley cảm thấy mình giống một nhân viên cho vay của Ngân hàng Phát triển châu Á hơn là một nhà đầu tư tài chính. Cô cũng gặp khó khăn trong việc nhận được sự coi trọng: “Dù chúng tôi là Goldman, nhiều người ở Trung Quốc chẳng biết chúng tôi là ai. Họ hỏi ‘Bà có phải bà Goldman không? Bà là vợ của ông chủ công ty này à?’ Họ nghĩ Goldman và Sachs là hai người sở hữu công ty, và tôi hẳn phải kết hôn với một trong hai người đó.”

Vì thế khi Joe Tsai tiếp cận cô, trình bày về công ty khởi nghiệp được điều hành bởi một doanh nhân địa phương ở Hàng Châu, cô thấy hứng thú, đặc biệt là khi Joe nói với cô ông định gia nhập công ty này. Shirley quyết định bay từ Hong Kong đến Hàng Châu để gặp Jack vào cuối tháng 9 năm 1999.

Jack, cô nhớ lại, “là dân bản địa đúng nghĩa.”

“Tôi đi lên căn hộ, nơi họ làm việc hai mươi bốn trên bảy... Cả nơi đó bốc mùi. Ý tưởng của Jack không phải là hoàn toàn mới mẻ, mà điều tương tự từng được thử nghiệm ở các quốc gia khác. Nhưng ông hoàn toàn tập trung vào việc khiến cho điều đó hiệu quả ở Trung Quốc. Tôi cảm động vì những gì tôi thấy.”

Giống như với Joe trước đó, Shirley ít ấn tượng bởi

chính công ty hơn là với nhóm làm việc, lý do thực sự cô quyết định đầu tư là: Họ là ai? Lịch sử của họ là gì? Việc quen biết Joe đáp ứng một tiêu chí. Gặp Jack và nhóm của ông đang làm việc đã đáp ứng tiêu chí kia. “Thật vậy, mọi chuyện là về Jack và người của ông ấy.” Shirley nhớ lại cô thấy ấn tượng về sự chăm chỉ của vợ Jack, Cathy, ra sao. Cô nhớ lại, bà và Jack đã làm việc cật lực, “như hai đồng chí hoạt động cách mạng”.

Alibaba từng được các nhà đầu tư khác tiếp cận, nhưng Shirley biết sự hỗ trợ từ Goldman sẽ tạo ra sự khác biệt lớn với một công ty khởi nghiệp vô danh ở Trung Quốc. Họ đã thảo luận về việc đầu tư bên những tách trà. Nếu Goldman đầu tư, cô nói với Jack và Joe, cá nhân cô sẽ đứng ra bảo đảm Alibaba được cả thế giới biết đến. Với những đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực B2B như MeetChina đang rình rập và luôn tích cực gọi vốn, đề nghị này quá hấp dẫn để chối từ. Shirley đã thương lượng để nắm cổ phần đa số ở Alibaba với giá 5 triệu đô-la Mỹ. Cô quay lại Hong Kong, nơi các cộng sự của cô là Paul Yang và Oliver Weisberg⁽¹⁾ vạch ra các điều khoản cho việc đầu tư.

Cuối tuần sau đó, Shirley đang tắm biển với gia đình ở bãi biển Repulse Bay (Vịnh Thiển Thủy) phía nam đảo Hong Kong thì điện thoại của cô reo. Đó là Jack. Ông thật sự muốn đạt được thỏa thuận, nhưng yêu cầu Shirley để lại cho ông nhiều cổ phần hơn. Ông giải thích, nếu Goldman nắm cổ phần kiểm soát trong công ty của mình, ông không thể nào cảm thấy mình là một doanh chủ đích thực. Jack nói với cô, ông đã bỏ tất cả vào doanh nghiệp

1. Vào năm 2015, ông trở thành đồng giám đốc của công ty đầu tư gia đình trị giá nhiều tỉ đô-la của Joe Tsai.

này ra sao. “Đây là cuộc đời tôi,” ông nói. Shirley đáp, “Ông nói đây là cuộc đời ông là nghĩa gì, ông mới khởi động nó thôi mà?” Jack giải thích, “Nhưng đây đã là công ty thứ ba của tôi rồi.” Cuối cùng Jack đã thuyết phục được cô. Điều khoản đầu tư đã được lập, nhưng những điều khoản xoay quanh các con số được đặt trong ngoặc đơn cho dễ thay đổi. Goldman sẽ đầu tư năm triệu đô-la Mỹ đổi lấy 500 nghìn cổ phần, một nửa giá trị công ty, và giữ quyền phủ quyết với các quyết định then chốt.

Ngay sau khi đồng ý các điều khoản mới trong cuộc nói chuyện với Jack, cô vô ý làm rơi điện thoại xuống biển. Ôi, cô tự nhủ. Thôi, thế là đi tong năm triệu đô-la Mỹ rồi.

Jack đã thành công trong việc tìm được một nhà đầu tư tên tuổi vốn sẽ là bước đi cực kỳ quan trọng trong câu chuyện của Alibaba. Nhưng ông cũng sẽ hối tiếc vì bán đi một phần lớn như thế của công ty, 50%, mà ông không bao giờ lấy lại được. Tuy nhiên, trên thực tế, Jack không có nhiều lựa chọn. Ông là một doanh nhân không tên tuổi ở một thành phố tỉnh lẻ tại Trung Quốc, đang thương lượng với một định chế tài chính lớn, toàn cầu. Vì đã cho đi rất nhiều cổ phần cho những người đồng sáng lập và giờ là 50% cho các nhà đầu tư, rốt cuộc ông có cổ phần trong công ty ít hơn nhiều so với những người ngang hàng. Sau này, Jack có đùa, nhưng chỉ nửa đùa nửa thật rằng đó là “thỏa thuận tồi tệ nhất của tôi”.

Khi Shirley đưa thỏa thuận của cô ra ủy ban đầu tư, đơn vị giám sát mọi khoản đầu tư của quỹ, cô gặp phải sự phản đối không ngờ tới. Họ bác bỏ. Nếu Goldman đầu tư hết 5 triệu đô-la Mỹ, quỹ cần được các nhà đầu tư của họ chấp thuận. “Vậy cô làm ơn giảm đi một ít,” họ nói với cô. Vì thế, Shirley giảm cổ phần của Goldman xuống còn

33%. Giờ cô phải tìm thật nhanh những nhà đầu tư chịu mua 17% còn lại.

Ngày nay ý nghĩ phải tìm khẩn cấp những nhà đầu tư sẵn lòng bỏ ra 1,7 triệu đô-la Mỹ cho 17% cổ phần của Alibaba, giờ trị giá hàng chục tỉ đô-la Mỹ, thật nực cười. Rốt cuộc cô đã đưa Thomas Ng của Venture TDF, người đã gặp Jack và Joe mùa hè đó ở Palo Alto, đầu tư vào nửa triệu đô-la. Fidelity Growth Partners Asia bỏ nửa triệu nữa. Joe nói với công ty của ông rằng ông sẽ gia nhập một công ty khởi nghiệp ở Trung Quốc. Khi Joe thông báo với sếp ông, Galeazzo Scarampi, rằng ông đã tìm được nhà đầu tư và sẽ nghỉ việc để gia nhập Alibaba, Investor AB cũng bỏ tiền vào luôn. Transpac bỏ nốt phần còn thiếu trong khoản 1,7 triệu đô-la Mỹ cùng với 3,3 triệu đô-la Mỹ của Goldman.

Một số nhà đầu tư, gồm Venture TDF và Fidelity, giữ lại cổ phiếu của họ cho tới tận khi Alibaba IPO vào năm 2014, tạo ra lợi nhuận hàng tỉ đô-la.

Khi vòng huy động vốn do Goldman dẫn đầu được hoàn tất vào ngày 27 tháng 10 năm 1999, việc này củng cố quyền hành của Joe với vai trò cánh tay phải của Jack.

Vòng huy động vốn năm triệu đô-la Mỹ do Goldman dẫn dắt là sự khởi đầu, nhưng chỉ là tiền lẻ so với ngân quỹ của ba cổng thông tin điện tử Trung Quốc, những hãng được vây quanh bởi các nhà đầu tư đầy phấn khích khi sàn Nasdaq tăng đến chóng mặt, lợi nhuận tăng 80% trong vòng tám tháng, định giá tất cả các công ty trên sàn này ở mức 6,7 nghìn tỉ đô-la Mỹ vào đầu năm 2000.

Mọi ánh mắt đều hướng về phía các công ty tự định vị mình như Yahoo của Trung Quốc, cũng như chính các động thái của Yahoo ở Trung Quốc. Vào tháng 9 năm

1999, Yahoo, khi được định giá ở mức 36 tỉ đô-la Mỹ, đã công bố quan hệ đối tác với Founder, nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất ở Trung Quốc lúc bấy giờ, nhắm vào thị trường đại lục.⁽¹⁾ Cùng lúc, Sohu, Sina và NetEase tăng cường các hoạt động gọi thêm vốn.

Sina huy động được nhiều nhất, gồm 60 triệu đô-la Mỹ vào tháng 11 năm 1999 từ các nhà đầu tư, trong đó có Goldman Sachs và SoftBank, đưa công ty lên vị trí dẫn đầu cho một vụ IPO ở Mỹ. Sohu huy động được 30 triệu đô-la Mỹ, người sáng lập hãng Charles Zhang đã tóm tắt tâm trạng lúc bấy giờ: “Đây là cuộc chơi chi tiền và chi tiền nhanh đến mức nào.” Ngay cả William Ding ở NetEase cũng trở nên mềm mỏng, trong hai vòng gọi vốn huy động được 20 triệu đô-la Mỹ từ các nhà đầu tư, trong đó có Goldman Sachs, nhưng không quên bày tỏ sự thất vọng của ông về việc giờ đây “người ta không thêm hỏi về các sản phẩm mới của bạn... Họ chỉ hỏi, ‘Khi nào thì IPO?’”

Vào ngày 7 tháng 10, Alibaba cố gắng thu hút sự chú ý bằng một cuộc họp báo ở Hong Kong thông báo phiên bản mới website của họ và tiết lộ việc đề ngỏ khả năng IPO ở Mỹ hay trên sàn “thứ cấp” của Sàn Giao dịch Chứng khoán Hong Kong, thị trường cho các công ty đang tăng trưởng.

Bị ngợp vì sự phấn khích ở Hong Kong, Alibaba cũng tuyên bố sẽ chuyển trụ sở từ Hàng Châu tới đó. Jack dành phần lớn thời gian của ông ở Hong Kong, làm việc với Joe và một số người mới được tuyển dụng khác ở một phòng họp tại văn phòng của Goldman. Sự đối lập không thể lớn hơn giữa căn hộ tầng hai khiêm tốn ở khu chung cư Vườn bên hồ của Alibaba tại Hàng Châu và trụ sở mới của

1. Bổ sung các trang hiện có của công ty ở Đài Loan và Hong Kong.

hãng trên tầng thượng tòa nhà chọc trời bóng lộn Citibank Plaza với góc nhìn choáng ngợp ra cảng Victoria.

Để hỗ trợ công ty đầu tư mới nhất trong danh mục của Goldman, Shirley Lin đã tổ chức một loạt các cuộc phỏng vấn với truyền thông ở Hong Kong, thậm chí lên cả các kênh truyền hình địa phương để lan truyền tin tức về Alibaba. “Tiếng Quảng Đông của tôi tệ tới mức họ phải thêm vào phần phụ đề,” cô nhớ lại.

Khi Goldman chuyển tới khu văn phòng mới còn cầu cạnh hơn nữa ở tầng thượng Trung tâm Trường Giang của tỉ phú Li Ka-shing (Lý Gia Thành), Alibaba đã ký một hợp đồng thuê khu văn phòng mới (và cực đắt) của chính họ, khoản chi lớn đầu tiên trong số tiền năm triệu đô-la Mỹ từ Goldman vừa xuất hiện trong tài khoản ngân hàng. Alibaba giờ có thể bắt tay vào kinh doanh.

Doanh vụ của họ thật đơn giản: trở thành website dẫn đầu Trung Quốc trong các giao dịch B2B. Để kết nối người mua với người bán, Alibaba đã tổ chức các bài đăng của các thành viên trên Alibaba thành hai mươi bảy lĩnh vực ngành nghề, chẳng hạn “Đồ dệt may & Thời trang”, “Điện tử và Điện”, và “Phụ trợ Công nghiệp”. Người dùng có thể đăng ký miễn phí để nhận thông báo về các thỏa thuận thương mại, và tìm kiếm những đề nghị mua hay bán trong một lĩnh vực hay một vùng địa lý. Tới tháng 10 năm 1999, Alibaba đã có hơn 40 nghìn người dùng đăng ký. Giờ hãng cần một số lượng người dùng lớn hơn nhiều, trong khi vẫn duy trì được chất lượng các tin nhắn gắn trên bảng tin ảo của mình.

Hầu hết người bán trên trang của Alibaba là những công ty xuất khẩu hay thương mại ở Trung Quốc, gồm có sự hiện diện mạnh mẽ của các công ty do những doanh

chủ người Chiết Giang lãnh đạo. Internet vẫn còn mới mẻ với những công ty này, nhưng họ nhanh chóng trở thành những người dùng trung thành của Alibaba.com. Nhiều công ty thiếu quy mô hay các mối quan hệ cần thiết để buôn bán thông qua các công ty thương mại nhà nước, và một số công ty nằm ở những vùng xa xôi khiến cho việc tới các hội chợ thương mại như Hội chợ Quảng Đông quá đắt đỏ. Từng là một trong số các công ty đó và từng phục vụ họ ở Dịch thuật Hy vọng và China Pages, Jack có cảm nhận sâu sắc về những gì những doanh nghiệp nhỏ này cần: “Hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) có năng lực thay đổi ngành nghề dễ dàng. Hôm nay họ có thể bán áo phông, ngày mai có thể là hóa chất.”

Để thu hút người mua, Alibaba cần đảm bảo những danh mục hàng hóa của người bán được dịch sang tiếng Anh một cách chính xác. Dựa vào lực lượng nhân tài tốt nghiệp đại học ở Hàng Châu, Alibaba bắt đầu tuyển dụng những biên tập viên biết tiếng Anh để đảm bảo các bài đăng trên bảng tin hoàn chỉnh, dễ hiểu và được phân loại đúng. Tận dụng quan hệ của ông từ MOFTEC ở Bắc Kinh, Jack cũng tuyển những người hiểu biết về ngoại thương để khiến website hấp dẫn hơn với người mua nước ngoài.

Với cả người mua và người bán, việc đăng bài trên trang là miễn phí, một triết lý trọng tâm trong cách tiếp cận của Jack suốt chiều dài sự nghiệp. Cách tiếp cận “mình dựng chợ, nhà buôn sẽ tới” của ông đã giúp ông vượt qua bất cứ đối thủ nào. Nếu những khách thăm Alibaba.com có thể thực hiện các giao dịch thương mại mới, ông xác định, họ sẽ chứng tỏ sự trung thành ngày một tăng lên, hay “sự kết dính” với website.

Nhưng trong khi sự miễn phí thật tuyệt vời với người dùng, nó là một mô hình kinh doanh khó khăn. Alibaba dễ gặp nguy hiểm trong mọi đợt suy thoái của cơn cuồng đầu tư Internet. Ngoài ra, khi lượng truy cập tăng đột biến trên website của Alibaba, việc duy trì chất lượng của các bài đăng là một công việc rất nặng nề. Nếu không cẩn thận Alibaba sẽ bị quá tải. Một thách thức khác là sự cạnh tranh tìm kiếm nhân sự giỏi gia tăng. Trong cơn sốt dot-com, những nhân viên lành nghề liên tục nhảy việc sang các công ty đối thủ, tận dụng việc bom tiền đầu tư mạo hiểm tăng lên, họ còn thử vận may ở các công ty khởi nghiệp của chính mình. Chi phí cho nhân sự giỏi bắt đầu tăng liên tục, bao gồm cả những người viết phần mềm, thiết kế web và quản trị dự án mà Alibaba cần để dựng nên các chào hàng của mình.

Ở đây Alibaba có hai thuận lợi quan trọng: Hàng Châu và Jack Ma. Không như Bắc Kinh và Thượng Hải, nơi sự thay đổi liên tục của các nhân viên giỏi là một cơn nhức đầu kinh niên với các doanh chủ, Hàng Châu đông đúc các sinh viên mới tốt nghiệp và rất ít doanh nghiệp địa phương. Thêm vào đó, Alibaba hưởng lợi từ sự cô lập tương đối của Hàng Châu. Không có đối thủ thực sự nào lôi kéo các nhân viên của ông. Vài công ty công nghệ khác đặt trong thành phố, như UTStarcom hay Eastcom, nhưng trong cơn sốt dot-com, những công ty đó nhanh chóng trở thành các doanh nghiệp của “nền kinh tế cũ”. Alibaba cũng hưởng lợi từ khoảng cách của Hàng Châu đến Thượng Hải, khi đó cách nhau khoảng hai giờ di chuyển. Với những kỹ sư trẻ tài năng ở Hàng Châu muốn làm việc cho một doanh nghiệp Internet đang phát triển nhanh, thì đó chính là Alibaba.

Điều đó cũng giúp hạ thấp chi phí. Với giá của một kỹ sư ở Bắc Kinh hay Thượng Hải, Alibaba có thể thuê được hai người. So với Thung lũng Silicon thì khác biệt còn ghê gớm hơn, như Jack đã chỉ ra: “[Để] một lập trình viên hài lòng [ở Thung lũng Silicon] tiêu tốn từ 50 nghìn tới 100 nghìn đô-la Mỹ. Với từng đống tiền ở Trung Quốc, tôi có thể khiến mười người cực kỳ thông minh lúc nào cũng hài lòng.”

Là một thành phố “cấp hai”, bất động sản ở Hàng Châu cũng rẻ hơn. Ngay cả sau khi Alibaba đã chuyển vào văn phòng rộng hơn 18 nghìn mét vuông vào đầu năm 2000, tổng hóa đơn thuê trụ sở của họ cũng chỉ là 80 nghìn đô-la Mỹ một năm, một con số lẻ so với chi phí cần thiết ở Bắc Kinh hay Thượng Hải. Jack cũng thích khoảng cách xa với Bắc Kinh: “Dù cơ sở hạ tầng không tốt như ở Thượng Hải, ở càng xa chính quyền trung ương càng tốt.”

NGƯỜI CỦA ALI

Khi xây dựng nhóm của mình, Jack thích tuyển dụng những người kém một hoặc hai bậc so với những ai học giỏi nhất ở trường. Giới tinh hoa trong trường đại học, theo giải thích của Jack, sẽ dễ thất vọng khi họ gặp phải những khó khăn trong thế giới thực. Với những ai vào công ty, làm việc cho Alibaba sẽ không dễ chịu chút nào. Lương thấp: những nhân viên đầu tiên kiếm được chỉ 50 đô-la Mỹ mỗi tháng. Họ làm việc bảy ngày một tuần, thường là mười sáu tiếng mỗi ngày. Jack còn yêu cầu họ tìm chỗ ở cách văn phòng công ty không quá mười phút để họ không lãng phí thời gian cho việc đi lại.

Ngay từ đầu, Alibaba đã được thúc đẩy bởi tinh thần làm việc theo phong cách Thung lũng Silicon, mọi nhân

viên được nhận quyền chọn cổ phần ở công ty, có hạn trong một giai đoạn bốn năm. Đây vẫn là điều hiếm thấy ở Trung Quốc, nơi cấu trúc truyền thống ở các công ty tư nhân là một vị sếp không khác gì hoàng đế, đối xử với nhân viên như đồ bỏ đi và trả lương bổng một cách tùy tiện.

Khi trang Alibaba.com tăng dần mức độ phổ biến, được hỗ trợ bằng việc cung cấp dịch vụ miễn phí, nhóm ở Hàng Châu chật vật trong việc theo dõi số lượng lớn thư điện tử tràn về. Nhóm dịch vụ khách hàng của Alibaba đôi khi phải làm người hỗ trợ công nghệ miễn phí cho khách hàng, trả lời cả những câu hỏi về việc làm sao để khởi động lại máy tính. Nhưng gắn bó với triết lý “khách hàng là trên hết” của hãng, Alibaba quyết tâm hồi đáp mọi thư điện tử trong vòng hai tiếng đồng hồ.

Người đồng sáng lập Simon Xie nhớ lại rằng Jack đã trở thành “một văn hóa, một hạt nhân” trong việc giữ cho nhóm tập trung. Jack chào đón những người mới được tuyển dụng bằng thông điệp hết sức nghiêm túc, và một lời hứa; rồi phát ngôn một trong những câu nói ưa thích nhất của ông: “Ngày hôm nay thật tệ, ngày mai còn tệ hơn nữa, nhưng ngày kia sẽ tươi đẹp. Tuy nhiên, phần lớn mọi người sẽ chết vào tối mai. Họ sẽ không thể nhìn thấy ánh nắng mặt trời của ngày kia. Người của Ali⁽¹⁾ phải nhìn thấy ánh nắng mặt trời của ngày kia.”

Người đồng sáng lập Lucy Peng, giám đốc nguồn nhân lực đầu tiên của Alibaba và sau này là “giám đốc phụ trách nhân sự” của hãng, cũng đóng một vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng và định hình văn hóa

1. Ở Alibaba, Aliren (nghĩa là Ali nhân, “người của Alibaba”) là những nhân viên đã ở công ty được hơn ba năm.

công ty. Trong một nghiên cứu điển hình năm 2000 của trường Kinh doanh Harvard về công ty, cô đã bình luận rằng “các nhân viên Alibaba không cần kinh nghiệm. Họ cần sức khỏe tốt, trái tim tốt, và cái đầu tốt.”

Khi số thành viên của website tăng lên, các công ty ở Trung Quốc bắt đầu sử dụng trang để kết nối với nhau cũng như với thế giới bên ngoài, thúc đẩy việc ra mắt một thị trường bằng tiếng Hoa⁽¹⁾ cho các nhà bán sỉ ở Trung Quốc để tìm kiếm những thỏa thuận thương mại nội địa.

Nhưng Alibaba vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc chuyển hẳn sang sự nghiệp thương mại điện tử. Một số người dùng chê chi phí mua máy tính quá cao; những công ty khác lại thiếu nhân sự có hiểu biết đủ về công nghệ thông tin. Một trở ngại còn lớn hơn là sự thiếu lòng tin lan tràn. Nhà cung cấp lo lắng rằng khách hàng họ chưa bao giờ gặp sẽ quỵt tiền. Người mua ở hải ngoại lo lắng về hàng giả và hàng kém chất lượng, hay thậm chí là hàng không bao giờ được chuyển tới chỗ họ.

Alibaba không thể chỉ vung một cây đuũa thần là làm những rủi ro đó biến mất, như Jack nhấn mạnh với truyền thông: “Chúng tôi chỉ là một nền tảng cho người làm kinh doanh gặp nhau, nhưng chúng tôi quả có chịu trách nhiệm pháp lý.” Alibaba tiếp tục tập trung vào bảng tin cho các doanh nghiệp, nhưng những trang khác, như MeetChina, lại đang nói tới các kế hoạch mở rộng sang những lĩnh vực như nghiên cứu thị trường, kiểm tra uy tín của nhà cung cấp, kiểm định chất lượng, vận chuyển, bảo hiểm và thanh toán.

1. Ban đầu là Alibaba.com.cn, vào năm 2010 trở thành 1688.com.

Jack lập luận rằng điều đó còn quá sớm: “Các công ty quy mô nhỏ và vừa chưa tin tưởng giao dịch trực tuyến. Và chúng tôi tin rằng hệ thống ngân hàng hiện tại là đủ cho các doanh nghiệp nhỏ. Chẳng nào các thành viên của chúng tôi còn thấy thuận tiện, họ sẽ còn thích thực hiện các giao dịch ngoại tuyến hơn.”

Alibaba chật vật trong việc định nghĩa bản thân theo cách mà nhà đầu tư có thể hiểu được: “Chúng tôi chưa thật sự có một mô hình kinh doanh được xác lập rõ ràng,” Jack thừa nhận. “Nếu bạn xem xét máy tìm kiếm của Yahoo, cửa hàng sách của Amazon, trung tâm đấu giá của eBay, thì Alibaba là một chợ điện tử. Yahoo và Amazon không phải là những hình mẫu hoàn hảo và chúng tôi vẫn đang cố gắng tìm hiểu xem điều gì là tốt nhất.”

Tiền mặt của Goldman đã hỗ trợ phần nào, nhưng cam kết miễn phí cho việc rao hàng đồng nghĩa với việc Alibaba phải sớm gây thêm quỹ, điều này càng trở nên cấp thiết với việc mở văn phòng mới ở Hong Kong và một văn phòng khác ở Thượng Hải, nơi Alibaba tuyên bố sẽ trở thành tổng hành dinh mới của mình ở Trung Quốc. Để thu hút nhiều khách hàng đăng ký hơn, Alibaba bắt đầu tổ chức các cuộc gặp gỡ của những SME ở sảnh các khách sạn, sắp xếp các bàn ăn để nhóm các thương nhân cùng ngành ngồi lại với nhau.

Bất chấp tốc độ gia tăng điên loạn của bong bóng Internet, và cảm giác ngày càng tăng rằng việc vỡ bong bóng là điều không thể tránh khỏi, Jack chẳng bộc lộ mấy dấu hiệu lo lắng. Tôi đã thăm Hàng Châu vài lần vào cuối năm 1999 và 2000 và chứng kiến Alibaba thoát ra khỏi căn hộ Vườn bên hồ tới một loạt khu văn phòng ngày một lớn hơn.

Tôi chưa bao giờ chứng kiến Jack đánh mất sự hấp dẫn của mình, ngay cả khi ông làm thanh chắn sóc của chiếc xe hơi bẹp rúm do lao vào cột bê-tông khi chúng tôi tìm cách đậu xe ở một nhà hàng mà ông mời tôi tới ăn trưa. Tôi luôn thấy các chuyến thăm của mình tới Hàng Châu thật thú vị. Có thời gian ngồi với Jack là niềm vui lớn khó sánh. Như nhiều chuyến thăm trước và sau đó, tôi thích ngắm nghía những thắng tích của thành phố. Trong một chuyến đi như thế, vợ Jack, Cathy, đã dẫn tôi tới thăm các trang trại trồng trà Long Tỉnh, có cả một cuộc bách bộ qua rừng tre gần đó, một bầu không khí tươi mới (theo đúng nghĩa đen) sau Bắc Kinh.

Giờ đây Jack dành phần lớn thời gian của ông không phải ở Hàng Châu, để phát biểu tại các hội thảo của ngành và nhà đầu tư. Vào tháng 1 năm 2000, chúng tôi cùng được mời tới nói chuyện ở một sự kiện do sinh viên tổ chức⁽¹⁾ ở Harvard. Tôi đã gặp Jack trước hội thảo. Khi chúng tôi tản bộ dọc theo con đường đóng băng bên bờ sông Charles, tôi để ý thấy một người thấp túng ông đang quay phim, sau này tôi phát hiện ra là cô ấy đã làm điều đó nhiều năm rồi.

Cuộc hội thảo có mặt một số doanh nhân khác trong ngành Internet của Trung Quốc, hầu hết có bằng cấp cao hơn hẳn Jack. Một số người gần đây mới quay về Trung Quốc như Shao Yibo của EachNet, vốn học ở Harvard. Peter Yip từ China.com cũng tới.

Nhưng Jack nhanh chóng nổi lên là ngôi sao của buổi trình diễn, nhất là khi ông thừa nhận với khán giả rằng ông không hề biết mô hình kinh doanh của Alibaba là gì,

1. Hội nghị Kinh doanh châu Á.

và nói thêm rằng “vậy mà tôi đã được Goldman Sachs đầu tư!”

Jack thích thú với sự chú ý mà ông nhận được ở Harvard, gồm biệt danh “Jack Điên” mà tạp chí *Time* đặt cho ông không lâu sau đó. Ông đặc biệt thích nói về sự đảo ngược số mệnh của người từng bị Harvard từ chối⁽¹⁾ nhưng sau này lại được mời tới đó để phát biểu. “Tôi không được học hành ở Harvard... Tôi tới Harvard để dạy học.”

Jack luôn chê bai các trường kinh doanh: “Không cần phải học MBA. Hầu hết các bằng MBA chẳng ích gì... Trừ khi họ trở lại từ khóa học MBA và quên hết những gì họ đã học ở trường, thì họ còn có ích. Vì các trường học dạy kiến thức, trong khi khởi sự doanh nghiệp đòi hỏi sự khôn ngoan. Sự khôn ngoan đạt được nhờ trải nghiệm. Kiến thức có thể có được nhờ làm việc chăm chỉ.”

SOFTBANK ĐẦU TƯ

Một lý do khiến Jack cao hứng như thế ở Harvard là vì ông sắp tuyên bố một cột mốc quan trọng khác cho Alibaba: 20 triệu đô-la Mỹ đầu tư mới từ công ty đầu tư Nhật Bản SoftBank.

Với khoản tiền này, và một khoản đầu tư sau đó, SoftBank đã trở thành cổ đông lớn nhất của Alibaba. Thỏa thuận này được sắp xếp bởi nhà đầu tư của Alibaba, Goldman Sachs. SoftBank đang tìm kiếm những cơ hội đầu tư trong lĩnh vực công nghệ ở Trung Quốc khi Mark

1. Trong một cuộc phỏng vấn năm 2003 với Đài Truyền hình Vệ tinh Chiết Giang, ông nói, “Mười năm trước tôi xin vào Harvard hai lần và bị từ chối. Tôi đã luôn muốn tới Harvard để nói chuyện với mọi người ở đó... Cho tới nay tôi vẫn không quan tâm nhiều tới bằng cấp học thuật từ các trường hàng đầu trên thế giới. Tôi nghĩ Đại học Sư phạm Hàng Châu khá là tốt.”

Schwartz, lúc đó là chủ tịch của Goldman Sachs Nhật Bản, nói với Masayoshi Son, người sáng lập SoftBank, về danh mục đầu tư đang tăng của công ty này vào lĩnh vực công nghệ ở Trung Quốc.

Vào tháng 10 năm 1999, Jack là một trong số vài doanh nhân được mời tới gặp Masayoshi Son ở một trong hàng loạt buổi “hẹn hò chớp nhoáng” giữa các công ty Trung Quốc khởi nghiệp và nhà tỉ phú Nhật Bản được sắp xếp bởi Chauncey Shey, chủ tịch Quỹ Đầu tư Mạo hiểm SoftBank Trung Quốc. Hai người gặp nhau ở tòa nhà hình bánh cưới Fuhua Mansion (Phúc Hoa Đại Hạ) tại Bắc Kinh. Tòa nhà đó thật phù hợp, cuộc gặp của họ khởi đầu cho một mối quan hệ đối tác bền lâu dần biến Son thành người giàu nhất Nhật Bản. Sự ủng hộ của Son với Jack, được xác nhận chỉ vài tháng trước cuộc đổ vỡ dot-com, đã thay đổi số mệnh của Alibaba.

MASAYOSHI SON

Masayoshi Son, được bạn bè ông gọi là “Masa”, có một số điểm tương đồng với Jack. Cả hai thấp người và nổi tiếng vì tham vọng quá khổ của họ.

Son lớn lên trong hoàn cảnh còn khó khăn hơn cả Jack. Ra đời ở hòn đảo chính ở cực nam Nhật Bản Kyushu, gia đình Son sống trong một túp lều không có cả địa chỉ chính thức. Cha ông là nông dân nuôi heo với nghề phụ là nấu rượu. Son bị bắt nạt vì là người gốc Triều Tiên và bị buộc phải nhận họ Nhật Bản Yasumoto. Năm mười sáu tuổi, Son tới Bắc California để tìm kiếm một tương lai tươi sáng hơn. Ở với bạn bè và gia đình, ông theo học trường cấp ba Serramonte ở Daly City, ngay phía nam San Francisco, trước khi được nhận vào

Đại học California, Berkeley, nơi ông bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Dự án thành công nhất của ông là dựng nên một thiết bị dịch thuật qua giọng nói được bán ở các cửa hàng sân bay. Son thiết kế, chế tạo rồi bán bản quyền công nghệ này cho hãng điện tử Sharp với giá nửa triệu đô-la. Ở Mỹ, Son bắt đầu nhập khẩu những mẫu sơ khai của các bộ trò chơi điện tử Pac-Man và Space Invaders, đang trở nên phổ biến lúc bấy giờ, rồi cho thuê chúng ở các quán bar và nhà hàng địa phương, bao gồm Yoshi's, một bar sushi ở North Berkeley (ngày nay là một quán với nhạc jazz nổi tiếng ở khu vực Bay Area). Ở Berkeley, ông cũng đã gặp và tuyển dụng Lu Hongliang, sở hữu công ty Unitech Industries (được đặt tên lại là Unitech Telecom vào năm 1994), sau này trở thành một phần của doanh nghiệp công nghệ UTStarcom, công ty công nghệ đóng ở Hàng Châu mà SoftBank đầu tư vào năm 1995.

Sau khi về lại Nhật Bản vào đầu những năm 1980, Son khởi sự một công ty phân phối phần mềm. Ở buổi ra mắt doanh nghiệp, trong một khung cảnh tương đồng với sự lạc quan không thể kiềm chế được giống như Jack, ông đã có hành động nổi tiếng là leo lên một kiện hàng xếp phía trước đám nhân viên, lúc đó mới có hai người, cả hai đều làm việc bán thời gian, và thề rằng doanh nghiệp mới của họ sẽ tạo ra 50 tỉ yen (3 tỉ đô-la Mỹ) trong vòng mười năm.

Trước lần đầu gặp Jack, Son đã nhiều lần trở thành tỉ phú. Ông nổi tiếng với việc ra quyết định nhanh chóng. Một trong những quyết định hay nhất của ông là vụ đầu tư từ trước vào Yahoo năm 1995. Khi Yahoo niêm yết năm 1996, Son mua thêm cổ phần để tăng tỉ lệ cổ phần của

SoftBank trong cổng thông tin này lên 37%, trở thành nhà đầu tư lớn nhất của Yahoo. Son cũng thương lượng quyền để SoftBank trở thành đối tác độc quyền của Yahoo ở Nhật Bản, một thỏa thuận giúp ông kiếm thêm hàng chục tỉ đô-la nữa.

Khi gặp Son, Jack biết mình đã tìm thấy người tri kỷ. “Chúng tôi không nói về doanh thu; chúng tôi thậm chí không nói về mô hình kinh doanh... Chúng tôi chỉ nói về một tầm nhìn chung. Cả hai chúng tôi đều ra quyết định rất nhanh,” Jack nhớ lại.

“Khi tôi tới gặp Masayoshi Son, hôm đó thậm chí tôi còn không mặc vét... Sau năm hay sáu phút, ông ấy bắt đầu thích tôi và tôi bắt đầu thích ông ấy... Những người xung quanh ông ấy đã nói rằng chúng tôi là bạn tâm giao.”

Ở cuộc gặp đầu tiên, sau khi Jack mô tả xong Alibaba, lúc đó đã có 100 nghìn thành viên, Son ngay lập tức chuyển cuộc đối thoại sang việc SoftBank có thể đầu tư bao nhiêu. “Tôi lắng nghe bài nói chuyện của ngài Ma trong năm phút và quyết định ngay tại chỗ rằng tôi đã sẵn sàng đầu tư vào Alibaba,” Son nhớ lại. Son cắt ngang bài thuyết trình của Jack để nói với ông rằng ông nên nhận tiền của SoftBank vì ông “phải tiêu tiền thật nhanh”. Vào thời điểm Alibaba IPO năm 2014, người ta hỏi Son điều gì đã thôi thúc ông đặt cược vào Jack hồi năm 2000: “Đó là ánh mắt ông ấy, đó là ‘khiếu đánh hơi của thú’... Giống như khi chúng tôi đầu tư vào Yahoo... khi họ mới có năm hay sáu người. Tôi đã đầu tư dựa trên khứu giác của mình.”

Kiểu hành động bột phát đó rất điển hình ở Son. “Masa là Masa. Ông ấy mắc chứng ADD [attention deficit

disorder, chúng rối loạn giảm chú ý] và không thể ngồi yên. Ông ấy muốn đưa tiền cho bạn ngay và luôn!” một đối tác kinh doanh cũ của Son bình luận.

Vài tuần sau cuộc gặp thứ nhất của họ ở Bắc Kinh, Son mời Jack tới Tokyo để chốt lại các thỏa thuận. Joe Tsai đi cùng.

Ngay khi họ bước vào văn phòng của Son, cuộc thương lượng bắt đầu. Jack sau này thêm mắm dặm muối khi tả lại cuộc gặp của họ với màu sắc kiểm hiệp: “Các sư phụ về thương lượng luôn lắng nghe mà không nói. Những ai nói nhiều chỉ có kiểm pháp thứ cấp về thương lượng. Cao thủ thượng thừa lắng nghe, và một khi đã động kiếm, thì đối thủ đứt khoát gục ngã.”

Joe, đã gặp Chauncey Shey của SoftBank Trung Quốc trước chuyến đi, kể lại với tôi những chi tiết của cuộc gặp. “Goldman và các quỹ khác vừa đầu tư 5 triệu đô-la Mỹ mua lại nửa công ty, định giá Alibaba ở mức 10 triệu đô-la Mỹ. Masa đã mở đầu thương lượng với việc đề xuất 20 triệu đô-la Mỹ mua lại 40% công ty. Điều đó đồng nghĩa với việc định giá Alibaba ở mức 50 triệu đô-la Mỹ ‘sau khi rút tiền’, và 30 triệu đô-la Mỹ ‘trước khi rút tiền.’ Chỉ trong vài tuần, khoản đầu tư của Goldman đã tăng giá trị gấp ba lần.”

Joe nhớ lại, ông và Jack đã nhìn nhau trầm nghĩ, “Ái chà chà, gấp ba lần rồi! Nhưng rồi chúng tôi nghĩ, chúng tôi không muốn từ bỏ quá nhiều cổ phần. Nên Jack nói, ‘Masa, thế không ổn với chúng tôi.’ Masa có một cái máy tính; ông đã làm tính ngay tại đó. Nhưng Masa muốn 40%, nên ông nói, ‘Vậy gấp đôi nhé. Tôi sẽ bỏ ra 40 triệu đô-la Mỹ cho 40%.’ Điều đó đồng nghĩa với giá trị công ty là 60 triệu đô-la Mỹ trước khi rút tiền.”

Jack và Joe đề nghị được suy nghĩ thêm. Khi trở lại Trung Quốc, Jack viết một bức thư điện tử cho Son từ chối khoản đầu tư 40 triệu đô-la Mỹ. Thay vào đó, ông đề nghị 20 triệu đô-la Mỹ mua 30% cổ phần, “Nếu ông đồng ý, thì chúng ta tiến tới; còn không thì đành vậy.” Jack sau này giải thích tại sao ông lại từ chối khoản tiền lớn hơn: “Tại sao tôi lại phải cầm nhiều tiền như thế? Tôi không biết tiêu thế nào, và chắc chắn sẽ có vấn đề.” Jack không phải đợi câu trả lời của Son lâu, một câu trả lời chỉ có hai chữ: “Chơi luôn.”

Jack tin số mệnh có vai trò quan trọng trong việc kết nối ông với Son, thừa nhận rằng, “Không dễ gì kiếm được một nhà đầu tư như thế.” Nhận xét về động lực trong mối quan hệ của họ, Jack nói, “Tôi nghĩ Masa chắc chắn là một trong những [doanh nhân] giỏi nhất, rất sắc sảo trong việc đầu tư.” Nhưng ông nói thêm Son cũng là một người điều hành kinh doanh giỏi nữa, “Không dễ để chuyển từ nhà đầu tư sang nhà điều hành và trong lúc đó vẫn là một nhà đầu tư giỏi. Với tôi, tôi chỉ là một người điều hành. Tôi thích việc là một doanh nhân. Tôi không phải là một nhà đầu tư giỏi.”

Jack cũng thích đùa cợt về vẻ ngoài của họ: “Sự khác biệt giữa tôi và ông ấy là tôi nhìn rất thông minh, [nhưng] thực ra thì không; còn ông ấy đúng ra nhìn không thông minh lắm, nhưng lại cực kỳ khôn ngoan.”

Một nhân viên từ sớm của Alibaba, Shou Yuan, đưa ra một nhận xét thú vị về mối quan hệ giữa hai tổng giám đốc sáng lập: “Son hết sức tự tin, thậm chí là tự phụ, nhưng vẻ ngoài ông ta luôn tỏ ra khiêm tốn. Ông ta rất điên, nhưng Ma cũng điên. Những người điên rất thường thích nhau.”

Khi tuyên bố thỏa thuận, chính Son đã đưa ra so sánh với vụ đầu tư thành công ngoạn mục vào Yahoo.

“Chúng tôi muốn biến Alibaba thành Yahoo tiếp theo... Tôi cho rằng đây có lẽ sẽ là công ty Internet Trung Quốc đầu tiên trở thành một thương hiệu toàn cầu, một thành công lớn lao ở quy mô toàn cầu. Tôi rất phấn khích làm cho điều đó xảy ra.”

Hai công ty cũng tuyên bố thành lập một liên doanh Alibaba Hàn Quốc, sẽ ra mắt vào tháng 6 năm 2000, để ngăn trước sự tăng trưởng của các tay chơi địa phương ở đó, và lên kế hoạch cho cả một trang ở Nhật Bản nữa.

Thỏa thuận này rõ ràng có tính lột xác với Alibaba, và kéo theo một màn ăn mừng. Trong không đầy một năm sau khi thành lập công ty, Jack và Joe đã thu hút được 25 triệu đô-la Mỹ từ hai trong số những nhà đầu tư lớn nhất và uy tín nhất thế giới.

Thỏa thuận này cũng phải trả giá đắt: việc bán 30% cổ phần Alibaba cho SoftBank diễn ra ngay sau khi 50% cổ phần công ty được bán cho Goldman Sachs, đồng nghĩa với sự pha loãng lớn cổ phần của Jack.

Những khoản đầu tư của SoftBank giúp Alibaba được nhìn nhận nghiêm túc ở Trung Quốc, đúng vào lúc ba cổng Internet của Trung Quốc đang tăng tốc để IPO ở Mỹ. Thỏa thuận cũng mang lại sự đảm bảo cho Alibaba. Không ai đoán được đợt bùng phát đầu tư vào công nghệ sẽ kéo dài bao lâu. Khoản tiền 20 triệu đô-la Mỹ của SoftBank cho phép Alibaba xây dựng một “đường băng” dài hơn nhiều để thật sự cất cánh và đạt được lợi nhuận trong tương lai.

Jack cũng muốn được chú ý ở Thung lũng Silicon nữa. Không lâu sau khi ông đảm bảo được khoản đầu tư

20 triệu đô-la Mỹ từ SoftBank, Jack liền tới Santa Clara, California, bản doanh của Yahoo. Ông đến đó để đề nghị với John Wu⁽¹⁾, một giám đốc cấp cao của Yahoo mà Jack gặp lần đầu khi còn làm ở China Pages, về nắm vị trí giám đốc kỹ thuật ở Alibaba. Đó là một lời mời tham vọng. Jack đang đề nghị John chấp nhận giảm lương 50% và rời công ty đang hot nhất ở Thung lũng Silicon để đến với một công ty khởi nghiệp đầy rủi ro tại Hàng Châu.

John bày tỏ những hoài nghi của ông với Jack, như sau này ông nhớ lại, “Yahoo đang làm tốt, cha mẹ tôi đã di cư sang Mỹ, tôi không xem xét nghiêm túc đề nghị đó.” Ông đặc biệt không muốn chuyển gia đình về lại Trung Quốc. Thay vì thế, Jack đề nghị ông điều hành nhóm nghiên cứu và phát triển của Alibaba từ Fremont, California. John đã chấp thuận.

Jack, với xuất thân là thầy giáo dạy tiếng Anh, quyết không để sự yếu kém về công nghệ của ông tái diễn ở Alibaba. “Với một công ty đẳng cấp cao nhất, chúng tôi cần công nghệ đẳng cấp hàng đầu. Khi John gia nhập, tôi mới được ngủ yên.” Chiêu mộ John Wu cũng cho Jack cơ hội rắc chút hào quang của Yahoo lên doanh nghiệp của ông. Ngồi cạnh Jack trong một cuộc họp báo, John đã mô tả Alibaba là một hình thức mới của Yahoo: “Máy tìm kiếm của Yahoo đã định hình cách hàng triệu người lướt Internet. Giờ nền tảng thương mại điện tử của Alibaba sẽ thay đổi về cơ bản cách mọi người thực hiện việc kinh doanh trực tuyến.” Báo *Los Angeles Times* bình luận rằng “khả năng một công ty khởi nghiệp Trung Quốc có thể lồi

1. Gốc ở Thượng Hải, Wu đã học khoa học máy tính ở Mỹ và gia nhập Yahoo từ sớm, vào năm 1996.

kéo được một trong những tay chơi chủ chốt của Thung lũng Silicon có thể tăng cường cho tuyên bố của Trung Quốc rằng họ là ranh giới cuối cùng của Internet với những bộ não ưu tú nhất trong ngành."

John giải thích ông đã nhảy từ Yahoo sang Alibaba vì ý tưởng của Alibaba là hoàn toàn mới mẻ. "Nếu so sánh với các công ty Internet hàng đầu khác ở Trung Quốc," ông nói, "gần như tất cả họ đều sao chép những mô hình kinh doanh đã tồn tại ở Mỹ." Shirley Lin ở Goldman Sachs đã bị Alibaba thu hút vì "tính địa phương" của hãng. John Wu cũng nhìn thấy tố chất tương tự: "Có rất nhiều công ty Internet được khởi sự bởi những người học ở Mỹ trở về Trung Quốc... Jack Ma thì khác. Ông ấy đã ở Trung Quốc cả đời."

Với nguồn vốn mới, những nhân viên mới tuyển dụng, và hơn 150 nghìn thành viên ở 188 nước đã đăng ký trên trang của họ, mọi thứ thật sáng sủa với Alibaba. Chỉ có điều, bong bóng sắp vỡ.

Chương Tám

ĐỔ VỖ VÀ TRỞ LẠI TRUNG QUỐC

Hãy là kẻ cuối cùng còn lại.

---Jack Ma

Tới mùa xuân năm 2000, Alibaba có thêm một nghìn thành viên mới mỗi ngày.

Kết nối những nhà cung cấp ở Trung Quốc với người mua toàn cầu rõ ràng là một ý tưởng hay. Nhưng các công ty khác với cùng ý tưởng đang nở rộ, và một số công ty cũng đang tích cực huy động vốn. MeetChina đã huy động được thêm 11 triệu đô-la Mỹ nữa, một phần trong đó là từ một quỹ của SoftBank, và công bố mục tiêu doanh số 10 triệu đô-la Mỹ trong năm đó cũng như lên kế hoạch IPO. Global Sources, hãng xuất bản các tạp chí thương mại lâu năm, tuyên bố đã thuê Goldman Sachs để chuẩn bị IPO trên sàn Nasdaq và tăng cường tuyển dụng ở Trung Quốc.

Những đối thủ khác cũng nhảy vào cuộc chiến, bao

gồm các doanh nhân⁽¹⁾ chuyển sang thương mại điện tử B2B sau khi chứng kiến thành công trong việc huy động vốn của Alibaba.

Đối mặt với sự cạnh tranh gia tăng, và có nhiều tiền mặt trong tay, Alibaba tăng tốc việc mở rộng. Trong những tháng sau vụ đầu tư của SoftBank, công ty ồ ạt tuyển dụng ở Trung Quốc đại lục, Hong Kong và Fremont, California, nơi giám đốc công nghệ John Wu đã thành lập tiền đồn của họ tại Mỹ.

CHÍNH QUYỀN DÒM NGÓ

Tin đồn thổi gia tăng về một vụ IPO. Nhưng những công ty nhiều khả năng nhất được niêm yết, ba cổng thông tin điện tử Trung Quốc, đã vấp phải trở ngại lớn. Thành công của họ đã giúp phổ cập Internet nhanh hơn so với dự kiến của chính quyền. Bốn triệu người dùng Internet là một giọt nước trong đại dương dân số 1,3 tỉ người. Nhưng điều khiến các cổng thông tin điện tử này phổ biến, nhất là thư điện tử và tin tức, khiến chính quyền gia tăng việc kiểm soát đầy lo lắng.

Trong nội bộ Đảng Cộng sản cầm quyền ở Trung Quốc nổ ra tranh luận về việc quản lý Internet như thế nào. Những người bảo thủ chỉ ra rằng Internet bắt nguồn từ một dự án của cơ quan quốc phòng Mỹ. Họ lập luận rằng, chỉ vì nó là một thứ mới mẻ không phải là lý do để loại trừ các công ty Internet khỏi những hạn chế tương tự

1. Một người trong số đó là Edward Zeng (Zeng Qiang), người sáng lập một chuỗi quán cà phê Internet. Thật khôn ngoan về mặt PR, lời kéo được một chuyến thăm của Đệ nhất phu nhân Hillary Clinton, Zeng tuyên bố đã xây dựng “dịch vụ hỗ trợ thương mại điện tử hàng đầu ở Trung Quốc”.

vẫn ngăn cản hay kèm chế gắt gao việc đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực truyền thông, hay báo in, đài phát thanh, phim ảnh và truyền hình. Hiện không có “Bộ Internet”, nhưng Internet động chạm tới quá nhiều lĩnh vực tới mức nó gây ra những cuộc đấu đá căng thẳng giữa các cơ quan hiện đang giám sát hoạt động này. Để thấy tầm quan trọng của họ, các cơ quan quản lý của Trung Quốc thường xuyên can thiệp, thể hiện qua “Great Firewall” - “phòng hỏa trường thành” của Trung Quốc, được xây dựng ngay từ khi Internet xuất hiện ở Trung Quốc, một nỗ lực không ngừng để lọc các nội dung bị họ coi là đe dọa nhà nước hay Đảng Cộng sản cầm quyền.

Cùng lúc, với những khoản đầu tư lớn vào hạ tầng viễn thông, chính quyền thực ra đã thúc đẩy chiến dịch *xinxihua* - thông tin hóa, đóng vai trò tối quan trọng trong phát triển nền kinh tế Trung Quốc. Thường vụ Bộ Chính trị mà gần như tất cả ủy viên thường vụ đều xuất thân là kỹ sư, với quyền lực tối thượng nhất trí rằng Trung Quốc cần một “nền kinh tế tri thức”.

Không có năng lực thích nghi với công nghệ mới có thể là một thảm họa. Sự sụp đổ của triều Thanh được công nhận rộng rãi có một phần lý do là bởi không đáp ứng được các công nghệ quân sự và công nghiệp hiện đại, khiến triều đại này trở nên dễ bị tổn thương trước sức mạnh của các cường quốc phương Tây. Một số nhân vật ở Trung Quốc cũng đổ lỗi cho sự sụp đổ của Liên Xô là bởi thất bại trong việc theo kịp làn sóng tiến bộ công nghệ ở Thung lũng Silicon, chẳng hạn như linh kiện bán dẫn, máy vi tính và công nghiệp phần mềm.

Nhưng chính quyền từ chối nhận thức cho rằng Internet sẽ thúc đẩy tới khái niệm của phương Tây về “xã

hội thông tin”, điều mà họ tin rằng có thể là mối đe dọa sống còn với Đảng Cộng sản.

Tuy nhiên nếu không có đầu tư nước ngoài, các doanh nhân Internet của Trung Quốc làm sao có thể huy động vốn cho doanh nghiệp của họ? Giới hạn họ trong các kênh cấp vốn nội địa là không thực tế. Thị trường vốn đầu tư mạo hiểm của chính Trung Quốc còn rất sơ khai, và thị trường chứng khoán do các SOE thống trị. Trong bất kỳ trường hợp nào, các sàn giao dịch Thượng Hải và Thâm Quyển yêu cầu các công ty phải hoạt động được ít nhất ba năm, và phải có lợi nhuận. Tất cả các công ty Internet của Trung Quốc đều mới, và vận hành với những khoản thua lỗ đáng hổ thẹn.

Trung Quốc muốn một Thung lũng Silicon, nhưng một Thung lũng Silicon mà họ có thể kiểm soát, được xây dựng theo những hạn chế của họ. Nhưng bản chất phân tán, có cấu trúc từ dưới lên trên của Internet là điều xa lạ với các truyền thống của Trung Quốc, mà cả kiểu phong kiến lẫn kiểu chủ nghĩa Lê nin, đều kiểm soát thông tin từ trên xuống dưới. Với những ai muốn lên mạng, đây là sức hấp dẫn chính của Internet.

Giáo sư Xu Rongsheng (Hứa Dong Sinh), người đã giúp thiết lập kết nối đầu tiên giữa Viện Vật lý Cao năng Quốc gia ở Bắc Kinh và Đại học Stanford, mô tả tác động của Internet như một “quả bom thông tin” nổ tung khắp Trung Quốc. Một mô tả phổ biến khác thì Internet là “món quà của Thượng đế cho người Trung Quốc”, điều được cả những nhà đầu tư lẫn giới bất đồng chính kiến⁽¹⁾ nhất trí.

1. Người nhận giải Nobel Hòa bình Liu Xiaobo (Lưu Hiểu Ba) cũng mô tả Internet là “món quà của Chúa cho Trung Quốc. Đó là công cụ tốt nhất cho người Trung Quốc trong dự án phá bỏ xiềng xích nô lệ và vươn tới tự do của họ”.

Không thể ngăn được Internet, nhưng lo lắng về việc tạo điều kiện cho sự nổi lên của nó, chính quyền phải hành xử ra sao?

Làm cách nào để các doanh chủ Internet Trung Quốc có thể huy động tiền ở hải ngoại mà công ty của họ không bị xếp loại là công ty nước ngoài và bị cấm hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc? Để giải quyết mâu thuẫn đó, ba cổng thông tin điện tử đã cố gắng xoay xở mọi cách để được chính quyền cho phép IPO, lập luận rằng họ thậm chí không phải là công ty Internet.

Sau nhiều tháng tranh luận, cuối cùng các bên đạt được một sự nhượng bộ cần thiết, "VIE". VIE, hay "variable interest entity" (pháp nhân đa lợi ích) được giới luật sư doanh nghiệp ở Trung Quốc vô cùng ưa thích vì sự phức tạp dễ làm phát sinh chi phí của nó. Ngày nay vẫn còn được sử dụng, nó cho phép chính quyền Trung Quốc có cả hai thứ mà họ muốn, trong trường hợp này là tạo điều kiện cho ngành kinh doanh Internet phát đạt, trong khi vẫn duy trì sự kiểm soát. VIE là chủ đề của cuộc tranh luận vẫn còn đang diễn ra với các nhà đầu tư ở Alibaba, cơ chế đó thật sự bảo vệ họ như thế nào? Cấu trúc VIE cho phép các nhà đầu tư nước ngoài kiểm soát ở một mức độ nhất định với doanh thu do một công ty Trung Quốc tạo ra (thông qua một sự dàn xếp phức tạp các hợp đồng với lợi ích chồng chéo), theo đó, nhờ vào sự tham gia của những doanh nhân sáng lập người Trung Quốc, công ty này tiếp tục được đối xử như một công ty Trung Quốc.

Sự nhượng bộ do hãng Sina (và các luật sư của họ) đứng ra làm trung gian với Bộ Thông tin (MII) cùng nhiều cơ quan khác. Bộ trưởng MII Wu Jichuan (Ngô Cơ

Truyền) trước đó đã cản đường các vụ IPO của ba cổng thông tin điện tử, nhưng VIE đã phá vỡ thế bế tắc. Tiếng nói của Wu rất trọng lượng, do ông là kiến trúc sư của làn sóng “thông tin hóa”, những đầu tư vào cơ sở hạ tầng mà thiếu chúng thì cơn bùng phát Internet của Trung Quốc sẽ không thể diễn ra. VIE có nguồn gốc từ một cấu trúc đầu tư phức tạp khác⁽¹⁾ mà vài năm trước Wu, thật trớ trêu, đã tìm cách hủy bỏ.

Vào ngày 13 tháng 4 năm 2000, rốt cuộc cổng thông tin đầu tiên trong ba cổng của Trung Quốc đã được IPO. Sina huy động được 68 triệu đô-la Mỹ trên sàn Nasdaq. NetEase và Sohu sẽ nhanh chóng nối bước.

Nhưng những cổng thông tin điện tử này trải qua quá trình ra mắt công chúng cực kỳ khó khăn. Lý do ư? Bong bóng đã vỡ.

BONG BÓNG PHỒNG TO VÀ BONG BÓNG VỠ

Từ mức đỉnh vào tháng 3 năm 2000, chỉ số Nasdaq bắt đầu mất điểm hai năm liên tiếp, quét sạch hàng nghìn tỉ đô-la giá trị vốn hóa thị trường và dẫn tới sự sụp đổ của nhiều công ty công nghệ. Cổ phiếu của NetEase giảm 20% trong ngày giao dịch đầu tiên sau đợt IPO vào tháng 6. Sohu vất vả tiến tới vụ IPO vào tháng 7 nhưng sau đó sẽ không còn công ty Internet Trung Quốc nào niêm yết nữa trong hơn ba năm liền. Cánh cửa IPO giờ đã đóng chặt với các công ty Internet Trung Quốc khác, gồm cả Alibaba, khi

1. Cấu trúc “CCF” (China-China-Foreign, tức Trung Quốc-Trung Quốc-Nước ngoài) được thiết lập để cho phép nước ngoài đầu tư vào công ty vận hành hệ thống viễn thông nhà nước mới China Unicom. Nhưng Wu coi đó là một mối đe dọa với quyền lực nhà nước và tuyên bố khoản đầu tư nước ngoài 1,4 tỉ đô-la Mỹ là bất hợp pháp.

nhà đầu tư một lần nữa bắt đầu quan ngại về doanh thu và lợi nhuận.

Đúng vào lúc các thị trường bắt đầu đình trệ, bên lề hội thảo Internet Thế giới ở Bắc Kinh, tôi đứng ra tổ chức buổi tiệc ở một câu lạc bộ doanh nhân tên gọi Capital Club. Tôi gọi là buổi tiệc, chỉ đùa thôi, đúng ra là “tiệc bong bóng”. Người ta nói bạn không bao giờ biết bạn đang ở trong một bong bóng cho tới khi nó nổ tung. Nhưng vào mùa xuân năm 2000, có cảm giác ngày càng tăng là tất cả mọi thứ đang đi đến ngưỡng và đổ vỡ.

Với tôi yếu tố gây nổ bóng là một sự kiện vài tuần sau khi tạp chí *Time* đăng một bài trang bìa vào ngày 28 tháng 2 năm 2000 về thị trường Internet Trung Quốc, với tựa đề “struggle.com”⁽¹⁾. Đoạn mở đầu bài báo là một câu chuyện tôi đã kể với nhà báo của tờ *Time*, Terry McCarthy, về cuộc gặp đầu tiên của tôi với một trong ba nhà tiên phong cổng thông tin điện tử:

William Ding, người sáng lập NetEase, một trong những cổng thông tin điện tử hàng đầu Trung Quốc, không cảm thấy thoải mái. Khi ông trò chuyện với một người bạn tại một nhà hàng ở Bắc Kinh mùa hè vừa rồi, có chuyện gì đó làm ông bức dọc. Máy điều hòa nhiệt độ. Nó quá lạnh. Không cắt ngang cuộc chuyện trò, chuyên gia công nghệ tự học này rút chiếc máy tính điện tử cầm tay Palm Pilot chuyên dùng để tổ chức công việc của ông ra, chia cổng hồng ngoại của nó vào máy điều hòa và điều chỉnh nhiệt độ cho cả căn phòng. Bạn ông ngạc nhiên hết sức.

Ở một bữa tiệc tối xa hoa được tổ chức ở Thượng Hải trong khuôn viên một biệt thự thời thuộc địa vài tuần sau

1. “Struggle” nghĩa là “vật lộn”. (ND)

bài báo của *Time*, một nhà đầu tư bước tới tự giới thiệu cô ấy và nói với tôi đầy phấn khích về việc chủ bữa tiệc, một nhà đầu tư tài chính lâu năm, đã tiết lộ rằng cô ấy, chứ không phải tôi, là “người bạn” được đề cập trong bài báo trên. Ngoài cái tôi bị tổn thương, tôi bắt đầu nhận ra rằng, khi những nhà đầu tư tài chính bắt đầu bịa chuyện về sự gần gũi của họ với các doanh nhân, thì ngày tàn của cơn sốt Internet sắp đến.

Cái tên “tiệc bong bong” tỏ ra hợp hơn là tôi tưởng tượng. Jack tới và nhảy nhót tới tận sáng, cùng Charles Zhang của Sohu, với phong cách độc nhất vô nhị khiến tôi nhớ lại Elaine Benes⁽¹⁾ trong *Seinfeld*; William Ding từ NetEase, và 400 người khác, trong sự kiện hóa ra sẽ là bữa tiệc cuối cùng của một thời đại “Gatsby”⁽²⁾ ngắn ngủi. CNN và Đài Truyền hình Úc ABC đã có mặt để ghi lại cảnh tượng đó. Ngày nay xem lại, những hình ảnh mờ ảo đó cho thấy câu chuyện đã xa xưa thế nào, nhưng cũng bộc lộ sự xa hoa của thời kỳ đó.

Với Jack, việc bong bóng vỡ mang lại một cơ hội lớn cho Alibaba. “Tôi gọi cho nhóm Hàng Châu và nói, ‘Các bạn có nghe tin tức tuyệt vời về Nasdaq chưa?’... Giá mà tôi có một chai sâm banh ngay lúc này,” và nói thêm. “Đây là điều lành mạnh cho thị trường, và rất lành mạnh cho những công ty như chúng ta.”

Ông thấy tự tin rằng bởi giờ đây cánh cửa IPO đã đóng lại, những nhà tư bản đầu tư mạo hiểm sẽ ngưng

1. Elaine Marie Benes là tên của một nhân vật trong phim truyền hình hài dài tập *Seinfeld* của Mỹ, do nữ diễn viên Julia Louis-Dreyfus thủ diễn. (ND)

2. Ý chỉ một thời kỳ thịnh vượng, hào nhoáng nhưng không bền vững, như trong cuốn tiểu thuyết *Đại gia Gatsby* của nhà văn Mỹ F. Scott Fitzgerald.

bỏ tiền vào các đối thủ cạnh tranh của Alibaba. “Trong ba tháng tới, hơn sáu mươi phần trăm các công ty Internet ở Trung Quốc sẽ đóng cửa,” ông nói, khẳng định thêm rằng Alibaba mới chỉ 5 triệu đô-la Mỹ trong số 25 triệu đô-la Mỹ mà hãng đã huy động được. “Chúng tôi chưa đụng tới số vốn huy động ở vòng hai. Chúng tôi vẫn còn rất nhiều xăng trong bình.”

Với sân chơi rộng mở, Alibaba gia tăng việc tuyển dụng các nhân viên nước ngoài để tiếp thị công ty với người mua ở hải ngoại. Jack bắt đầu đi khắp thế giới để tham dự các hội chợ thương mại và gặp gỡ các phòng thương mại. Đến thời điểm này, Jack đã quen thuộc với nước Mỹ. Tuy nhiên, trong những chuyến đi đầu tiên tới châu Âu, ông trải qua vài cú sốc văn hóa. Tôi đã tư vấn cho Alibaba về chiến lược mở rộng ở đó, tiến cử anh bạn người Thụy Sĩ của tôi, Abir Oreibi, người sẽ quản lý hoạt động của công ty ở châu Âu trong tám năm tiếp theo. Trong chuyến đi đầu tiên tới London, Jack đặt phòng ở khách sạn Connaught danh tiếng của thành phố mà không thể hiểu tại sao ông phải ở trong một tòa nhà cũ kỹ như thế. Ở Zurich, Jack và Cathy lấy làm khó hiểu vì mọi cửa hàng đều đóng cửa. Abir giải thích rằng hôm đó là Chủ nhật, khiến Cathy kêu lên, “À, tôi hiểu rồi, hôm nay họ đều đi làm thêm.” Xuất phát từ nền văn hóa kinh doanh không ngừng nghỉ kiểu Trung Quốc, ý tưởng những chủ cửa hàng đóng cửa nghỉ nguyên một ngày thật khó tưởng tượng.

Alibaba cũng đẩy mạnh các hoạt động quảng cáo của hãng. Bỗng nhiên màu cam dấu ấn của công ty tràn ngập báo in và truyền thông trực tuyến ở đại lục, gồm cả các cổng thông tin điện tử Trung Quốc. Alibaba cũng bỏ

tiền cho một mẫu quảng cáo hoành tráng chạy trên CNBC và CNN, đây là lần đầu tiên với một công ty công nghệ khởi nghiệp đóng ở Trung Quốc. Todd Daum, một giám đốc người Mỹ vừa gia nhập Alibaba ở Hong Kong, giám sát việc sản xuất đoạn video đó, mà Jack đã mô tả một cách đùa cợt là “đoạn video ưa thích thứ hai của tôi, sau *Forrest Gump*”.

Ngoài chiến dịch quảng cáo trên truyền hình, Jack tiếp tục là công cụ tiếp thị hiệu quả nhất của Alibaba. Bất chấp sự thoái trào của lĩnh vực dot-com, người ta vẫn kéo nhau tới nghe các bài phát biểu của ông. Khi ông phát biểu ở Hong Kong vào tháng 5 năm 2000 tại sự kiện Internet và Thông tin châu Á - I&I (Internet & Information Asia) ở khách sạn Furama, hơn 500 người đã tới nghe. Jack cũng trở nên nổi tiếng cả ở nước ngoài, ông được mời với tư cách ngôi sao Internet toàn cầu tới một sự kiện Internet ở Barcelona, Tây Ban Nha. Vào lúc Alibaba vượt qua mốc 300 nghìn thành viên, Jack xuất hiện trên trang bìa tạp chí *Forbes Global*, tạp chí này vinh danh công ty của ông cùng Global Sources là “Xuất sắc nhất trên mạng” trong lĩnh vực thương mại điện tử B2B. Tiếp theo đó là một bài hồ sơ nhân vật nguyên trang trên *The Economist* với tựa đề “The Jack Who Would Be King” (tạm dịch: Chàng Jack sắp trở thành vua).⁽¹⁾

Nhưng khi thị trường chứng khoán tiếp tục xuống dốc, lòng nhiệt tình với các công ty Internet thuộc mọi thể loại bắt đầu giảm sút. Vào tháng 8 năm 2000, cổ phiếu của

1. Chơi chữ. “Jack” vừa là tên của Jack Ma, vừa là để chỉ lá J trong bộ bài tây có hình gã hề (âm chỉ ngoại hình của Jack Ma), còn “king” vừa có nghĩa là vua, vừa là lá bài K trong bộ bài tây, có hình vị vua. (ND)

NetEase giảm một phần ba so với giá IPO, và của Sohu giảm một nửa. Vào cuối tháng 7, chỉ năm tháng sau một phi vụ IPO gây tiếng vang lớn ở Hong Kong, cổng thông tin điện tử địa phương Tom.com, được tỉ phú Li Ka-shing hậu thuẫn, sa thải tám mươi nhân viên. China.com theo bước không lâu sau đó.

Các hội thảo Internet bắt đầu thua thót. I&I thậm chí bỏ cả từ Internet và dần rơi vào quên lãng cùng nhiều công ty khác một thời đã hiện diện tại sự kiện này. Dot-com đã trở thành dot-bom.

Tại một hội thảo đầu tư mạo hiểm ở Hong Kong mùa thu năm đó, Jack là một trong các diễn giả chính. Tình hình đã đảo lộn hoàn toàn so với những đám đông mà Jack lôi kéo được chỉ vài tháng trước, Goldman Sachs phải vất vả tìm người lấp đầy căn phòng hội thảo quá trống trải để nghe những lời mời gọi của Jack. Đứng trên bục trước một đám đông khán giả đầy hoài nghi, một nhà đầu tư kể lại với tôi, Jack chụm hai tay lại trước mặt ông, nheo mắt nhìn qua, rồi tuyên bố, "Tôi đã nhìn thấy cuối đường hầm." Nhưng trước sự hoài nghi gia tăng từ giới đầu tư với lĩnh vực này, phép màu của Jack đang dần tan biến.

Trong khi đó, ở California, những nỗ lực của Alibaba nhằm xây dựng một trung tâm nghiên cứu và phát triển dưới sự lãnh đạo của John Wu gặp nhiều trục trặc. Trong một nỗ lực cải cách các nền tảng phần mềm lộn xộn của công ty, Alibaba đã tuyển dụng hơn tám mươi kỹ sư ở văn phòng mới của hãng tại Fremont, nhưng việc cộng tác với các đồng sự tại Trung Quốc cách đó mười lăm múi giờ thật là một vấn đề đau đầu. Buộc phải sử dụng tiếng Anh vì những cộng sự ở California không nói được tiếng Hoa, các kỹ sư người Trung Quốc ở cả hai văn phòng rất vất vả

để trao đổi với nhau. Nhóm bắt đầu rạn nứt và sự bức tức tăng lên khi Hàng Châu cố phát triển một sản phẩm này, còn Fremont là một sản phẩm khác. Sau một lần nâng cấp cơ sở hạ tầng, toàn bộ trang Alibaba.com tê liệt. Jack lúc đó đang tới thăm Fremont và ông phải đích thân can thiệp nhằm tạo ra sự hợp tác tốt hơn giữa hai nhóm để sửa chữa vấn đề. Rõ ràng việc chia nhóm công nghệ ra ở hai bờ Thái Bình Dương đã thất bại. Alibaba bắt đầu chuyển những phòng ban chức năng cốt lõi trở lại Hàng Châu. Alibaba chuẩn bị chào đón một chiến lược mới, mang tính phòng ngự: “B2C,” hay “Back to China” (Trở lại Trung Quốc).

Áp lực đang gia tăng với Jack, bao gồm áp lực từ nhà đầu tư đầu tiên của ông Goldman Sachs, buộc ông phải chứng tỏ rằng Alibaba có thể thực sự làm ra tiền. “Alibaba.com có kế hoạch tạo ra doanh thu hôm nay, ngày mai và ngày mốt,” Jack bình luận. “Hôm nay chúng tôi đang tập trung vào doanh thu từ dịch vụ tiếp thị trực tuyến. Ngày mai, chúng tôi sẽ thêm vào doanh thu chia sẻ với những nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba. Và ngày mốt, chúng tôi sẽ thêm vào doanh thu dựa trên giao dịch.”

Để trấn an giới đầu tư và đội ngũ của ông, Alibaba đã đồng ý xem xét việc cung cấp các dịch vụ cho bên thứ ba như tín dụng, vận tải và dịch vụ bảo hiểm. Cả ba lĩnh vực này chiếm 300 tỉ đô-la Mỹ trong tổng doanh thu thương mại toàn cầu, ước tính là 7 nghìn tỉ đô-la Mỹ. Chỉ cần chiếm được một mẫu nhỏ trong miếng bánh đó cũng sẽ là cực kỳ béo bở.

Đây là một chiến lược từng được MeetChina chào mời. Công ty này tuyên bố rằng hơn 70 nghìn nhà cung cấp Trung Quốc và 15 nghìn người mua triển vọng đã gia nhập trang của họ. Dù vẫn còn ít giao dịch được thực hiện

trên mạng, công ty tiết lộ kế hoạch đưa từ 2 tới 6% tổng giao dịch thương mại lên trang của họ. Vượt qua xu hướng sụt giảm trong đầu tư, MeetChina khiến thị trường ngạc nhiên với việc được bơm mới 30 triệu đô-la Mỹ vốn đầu tư mạo hiểm, đưa tổng số vốn đầu tư vào hãng lên hơn 40 triệu đô-la Mỹ, nhiều hơn Alibaba khoảng 15 triệu đô-la Mỹ. Người đồng sáng lập Thomas Rosenthal nói với các phóng viên, “Sự bốc hơi đột ngột trên sàn Nasdaq thực ra khiến việc huy động tài chính tư nhân tương đối dễ dàng hơn. Khoản tiền đầu tư tư nhân lớn hơn mà các thỏa thuận lại ít hơn.” CEO vừa được bổ nhiệm Len Cordiner theo đuổi tầm nhìn đưa trang này thành nơi mà “bạn không chỉ tìm được người mua mà còn thương lượng trực tuyến”. Nhưng MeetChina sẽ không bao giờ thực sự tiến bộ ở Trung Quốc. Khoe khoang về mối quan hệ đối tác với các bên thứ ba dễ hơn nhiều so với việc biến chúng thành sự thật, và nhiều cố gắng kết nối kết thúc chẳng có gì ngoài những đường link tới các website của đối tác. Một cựu nhân viên⁽¹⁾ sau này tổng kết trải nghiệm của MeetChina chỉ là tiêu 30 triệu đô-la Mỹ để “huấn luyện các công ty Trung Quốc sử dụng Internet”. Dần dần công ty này chuyển sự chú ý sang Đông Nam Á, ra mắt MeetPhilippines.com và MeetVietnam.com (với sự có mặt của Tổng thống Clinton), rồi ký các quan hệ đối tác với Ấn Độ, Indonesia, Hàn Quốc và Thái Lan, trước khi đóng cửa.⁽²⁾

Jack từ lâu đã coi thường MeetChina, và khi hãng này bị gạt ra bên lề, ông chia hòng súng sang Global Sources,

1. Joseph Tong (Tong Jiawei).

2. Thật thích hợp khi cựu CEO của hãng giờ điều hành một doanh nghiệp liên quan tới du lịch trong khu vực.

giờ là đối thủ chính của Alibaba, và người sáng lập hãng này, Merle Hinrichs. Jack chê Global Sources là một công ty kiểu “nền kinh tế cũ” đã hiểu sai bản chất của thương mại điện tử: “Họ là một công ty thúc đẩy việc xuất bản.” Tới lượt Merle Hinrichs chê Alibaba là “rộng một dặm và sâu nửa inch”. Dù cổ phiếu của Global Sources (mới niêm yết)⁽¹⁾ đã giảm mạnh cùng chỉ số Nasdaq, hãng vẫn còn chỗ nương tựa nhờ lợi nhuận đáng kể tạo ra từ lĩnh vực in ấn.

Sau đó trong năm 2000, Jack và Hinrichs đều là những diễn giả chính ở một hội thảo Internet tại Hong Kong. Dù không bao giờ nhắc cụ thể đến tên Hinrichs, sau này Jack đã kể lại một câu chuyện về một địch thủ (chủ sở hữu “một chiếc du thuyền đẹp đẽ”), sau khi trả 50 nghìn đô-la Mỹ để được là diễn giả chính, đã diễn tiết khi biết rằng Jack được mời tới làm diễn giả chính mà không phải trả phí. Jack kể, những người tổ chức hội thảo đã giải thích với đối thủ của ông rằng “đó là vì ông muốn là diễn giả chính, còn khán giả muốn Jack phát biểu”, vì thế mà đối thủ của ông đã thề, “Tôi sẽ đi du thuyền tới Hong Kong và sẽ mời tất cả các diễn giả chính và diễn giả khác của hội thảo dự tiệc trên du thuyền của tôi, nhưng với một điều kiện: Jack Ma không được tham dự.” Văn phòng của Merle Hinrichs từ chối bình luận về cuộc cãi vã, nhưng mối kình địch là điều mà Jack, một CEO triết gia, đã bỏ công sức vào đó với một ý nghĩa sâu sắc hơn: “Nếu bạn không thể khoan dung với đối thủ của mình, bạn chắc chắn sẽ bị đối thủ đó đánh bại... Nếu bạn đối xử

1. Hãng đã tiến hành một vụ niêm yết “cửa sau” giảm bớt quy mô trên sàn Nasdaq vào tháng 4 năm 2000.

với đối thủ như kẻ thù, bạn đã thua ngay từ khi cuộc chơi bắt đầu. Nếu bạn treo hình đối thủ lên làm mục tiêu để ném phi tiêu mỗi ngày, bạn chỉ có thể tranh đấu với một kẻ thù này, trong khi còn nhiều địch thủ khác... Sự cạnh tranh là niềm vui lớn nhất. Khi bạn cạnh tranh với người khác, và thấy rằng điều đó khiến bạn ngày càng khó chịu hơn, hẳn phải có điều gì đó sai lầm trong chiến lược cạnh tranh của bạn.”

Nhưng vào nửa sau của năm 2000, có vẻ như đang có điều gì đó sai với chiến lược của chính Alibaba. Dù đã huy động được 25 triệu đô-la Mỹ và có hơn nửa triệu người dùng có đăng ký, doanh thu trong năm đó của hãng thậm chí không đạt tới mốc 1 triệu đô-la Mỹ. Alibaba quả có bắt đầu thu một số khoản phí như hỗ trợ xây dựng và làm máy chủ cho các website của một số thành viên, nhưng chi phí đang tăng nhanh hơn nhiều so với doanh thu. Việc tuyển dụng ồ ạt của Alibaba gây ra nhiều rắc rối hơn là giải quyết rắc rối, bởi những người mới được tuyển có mặt trước khi các hệ thống báo cáo và hoạch định ngân sách được xây dựng. Tính chất quốc tế trong việc làm ăn của công ty cũng là một thách thức, cả trong giải quyết với khách hàng lẫn trong quản trị nguồn nhân lực. Cố gắng tiếp thị một công ty Trung Quốc với một cái tên Ả Rập cho những khách hàng ở Mỹ và châu Âu không hề dễ dàng, và Jack thừa nhận rằng “quản trị một tổ chức đa quốc gia không phải là nhiệm vụ dễ dàng với khoảng cách về ngôn ngữ và văn hóa”.

Khi cuộc suy thoái trong ngành công nghệ tiếp tục trong năm 2001, Jack và Joe nhận ra rằng mọi thứ cần phải thay đổi. Vào tháng 1 năm 2001, họ đã đưa về công ty giám đốc điều hành Savio Kwan, một nhân vật kỳ cựu

năm mươi hai tuổi từ GE⁽¹⁾, người đã đánh giá công ty một cách thẳng thắn rằng: “Chúng ta cần đưa [Alibaba] trở lại mặt đất và biến nó thành một doanh nghiệp.”

TRỞ LẠI TRUNG QUỐC

Sự có mặt của Kwan loan đi tuyên bố về một cấu trúc quản trị mới mà trong nội bộ được gọi là “Bốn chữ O”: Jack là CEO (viết tắt của Chief Executive Officer, tức Tổng giám đốc), Joe Tsai là CFO (Chief Financial Officer, tức Giám đốc Tài chính), John Wu là CTO (Chief Technology Officer, tức Giám đốc Công nghệ), và Savio Kwan là COO (Chief Operations Officer, tức Giám đốc Điều hành). Để ra tín hiệu cho công ty rằng ông rất nghiêm túc về sự thay đổi, Jack đã chia đôi văn phòng của chính ông ở Hàng Châu, trao một nửa cho Kwan.

Kwan cắt giảm chi phí hàng tháng tới một nửa, từng bước thúc đẩy chiến lược cắt giảm “Trở lại Trung Quốc”. Liên doanh ở Hàn Quốc bị đóng cửa và sự hiện diện của Alibaba ở Thung lũng Silicon giảm mạnh. Nhiều nhân viên lương cao người nước ngoài được cho nghỉ. Các chiến dịch quảng cáo đắt đỏ bị hủy và thay thế bằng tiếp thị qua truyền miệng. Giảm chi phí ở nước ngoài cho phép Alibaba tăng việc tuyển dụng trong nước, tận dụng đội ngũ tài năng đông đảo ở Hàng Châu với chi phí thấp hơn. Hãng nhanh chóng mở rộng đội ngũ bán hàng để tập trung vào quảng bá các dịch vụ trả phí như TrustPass, vốn cung cấp dịch vụ thông tin tín dụng và dịch vụ xác thực, và Gold Supplier, trao cho những nhà xuất khẩu ở Trung Quốc sự hiện diện

1. Kwan đã làm việc mười lăm năm ở lĩnh vực Hệ thống Y tế của GE.

trên website tiếng Anh của Alibaba. Với mức phí 3.600 đô-la Mỹ, họ có thể sử dụng tính năng này để trình bày các sản phẩm cùng giá cả và được liên kết với máy tìm kiếm của Alibaba. Gold Supplier được thiết kế chuyên biệt để cắt giảm 10 nghìn đến 12 nghìn đô-la Mỹ phí thường niên mà Global Sources thu cho dịch vụ đăng trên mạng của trang này.

Bất chấp hứa hẹn từ đầu về những nguồn doanh thu mới này, Alibaba vẫn cần cân nhắc thêm. Do hãng vẫn là một công ty tư nhân, cảm giác tiêu cực không thể được đo đếm bằng tiền bạc, không giống ba cổng thông tin điện tử, những doanh nghiệp mà cổ phiếu giờ đã giảm xuống quá thấp. *BusinessWeek* đăng một bài vào tháng 4 năm 2001 với tựa đề “Alibaba’s Magic Carpet Is Losing Altitude” (tạm dịch: Tấm thảm thần của Alibaba đang mất dần độ cao) trong đó kết luận rằng “ông cự giáo chức sẽ phải làm việc cật lực để đảm bảo rằng công ty của ông không thất bại.” Công ty đã khởi động một cuộc tái cấu trúc với hy vọng sẽ xoay chuyển tình thế, nhưng trong những năm sau vụ đổ vỡ dot-com, Alibaba đành chấp nhận một tương lai bất định. Jack thậm chí nhắc tới viễn cảnh bỏ cuộc, để ông có thể trở lại với nghề dạy học trước khi bước sang tuổi bốn mươi.

Trong những thời khắc đen tối hơn, ông đã so sánh cuộc vật lộn của mình với những nhà cách mạng đi theo Mao Trạch Đông trong cuộc Trường chinh, thậm chí gọi đó là một “phong trào chỉnh huấn”⁽¹⁾ để đưa Alibaba vào một giai đoạn mới: “Từng có một thời nhiều giám đốc nổi tiếng ở Mỹ tới Alibaba để làm phó tổng giám đốc.

1. Nguyên văn: “rectification movement”. (ND)

Mỗi người trong số họ đều có những ý kiến riêng... Có lúc giống như một sở thú. Một số người giỏi nói, trong khi những người khác trầm lặng. Vì thế, chúng tôi nghĩ rằng mục đích quan trọng nhất của phong trào chỉnh huấn là quyết định một mục đích chung cho Alibaba và xác định giá trị của chúng tôi.”

Sự xoay chuyển số mệnh của Alibaba thật kịch tính, nhưng điều đó không phá vỡ mối liên hệ giữa Jack và Joe Tsai. Tôi đã hỏi Joe điều gì giữ anh lại Alibaba khi mọi thứ có vẻ ảm đạm như vậy. Ông giải thích, “Alibaba đã là công việc thứ tư của tôi. Tôi muốn công việc này thành công.” Không giống ba cổng thông tin điện tử, Joe cũng thấy những lợi thế của Alibaba trong việc không IPO. “Tôi biết tất cả chuyện này chỉ là bong bóng, và ngay cả nếu chúng tôi lên sàn vào năm 2000, chúng tôi cũng sẽ phải sống với những hậu quả của việc đó, phải tạo ra kết quả tương xứng với vốn từ công chúng. Bạn sẽ phải tăng trưởng đúng với giá trị của mình; đó là một kiểu phải kiếm tiền nhanh.”

Những ngày đen tối của các năm 2001 và 2002 sau này sẽ trở thành một phần truyền thuyết của Alibaba. Jack sau này nhắc lại giai đoạn đó trong một lần khích lệ đội ngũ của mình: “Lúc đó, khẩu hiệu của tôi là ‘Hãy là người cuối cùng trụ lại.’ Hãy là người cuối cùng ngã xuống. Ngay cả khi đã khụy gối, tôi phải là người cuối cùng gục ngã. Tôi cũng tin tưởng chắc chắn vào lúc đó [rằng] nếu tôi gặp khó khăn, phải có kẻ còn đang khó khăn hơn; nếu tôi phải trải qua một thời gian khốn đốn, thì những đối thủ của tôi còn phải khốn đốn hơn. Những ai có thể trụ vững và vượt qua cuối cùng sẽ chiến thắng.”

Trong những năm sau vụ đổ vỡ dot-com, Alibaba cắt giảm chi phí và tìm được cách tăng doanh thu bền vững. Mặc dù thị trường vốn đầu tư mạo hiểm đã hoàn toàn cạn kiệt, Alibaba đã có thể tự mình đứng vững. Và nhờ vào một doanh vụ mới ra mắt vào mùa xuân năm 2003, hãng sẽ thành công ở một quy mô mà ngay cả Jack cũng không bao giờ có thể tưởng tượng nổi.

Chương Chín

TÁI SINH: TAOBAO VÀ SỰ SỈ NHỤC VỚI EBAY

Trong số những doanh nhân hàng đầu ở Trung Quốc, Mã nổi tiếng bởi những phát ngôn khoa trương của ông ta. Ông ta liên tục sử dụng eBay làm tấm bia phóng phi tiêu cùng lúc với việc ca ngợi hãng này là một trong những công ty ông ta ngưỡng mộ nhất.

---San Francisco Chronicle

“Những người tiên phong phải nhận hòn tên mũi đạn, còn những kẻ định cư thì nhận đất” là một câu thường được sử dụng để mô tả việc chinh phục miền Tây Hoa Kỳ. Khi một biên giới mới là Internet được mở ra ở Trung Quốc, Jack quyết tâm trở thành kẻ định cư. Ông đã là người tiên phong với trải nghiệm từ sớm của việc lên mạng ở Seattle vào năm 1995. Nhưng với doanh nghiệp Internet đầu tiên của mình, China Pages, ông đã hứng chịu hết những hòn tên mũi đạn từ đối tác do nhà nước sở hữu của ông, để cho ba gã tiên phong trong cổng thông tin điện tử (Wang Zhidong của Sina, Charles Zhang của Sohu, và William Ding của NetEase) trở thành những kẻ định cư, những doanh nhân Internet đầu tiên ở Trung Quốc dẫn dắt công ty của họ tới

một vụ IPO. Để thu hẹp khoảng cách, vào tháng 9 năm 2000, Jack đã mời ba nhà sáng lập cổng thông tin điện tử, cùng với Wang Juntao (Vương Quân Đào), chủ tịch công ty thương mại điện tử tiêu dùng 8848, tới một hội thảo kinh doanh được bài trí theo chủ đề võ hiệp mang tên “Tây Hồ Luận Kiếm”⁽¹⁾ mà ông là chủ nhà ở Hàng Châu. Tôi chủ tọa một cuộc thảo luận bàn tròn ở sự kiện này, một sự kiện được tổ chức để quảng bá cho thành phố với vai trò “Thiên đường Silicon”. Jack tuyên bố rằng Alibaba sẽ chuyển tổng hành dinh Trung Quốc của họ từ Thượng Hải trở lại Hàng Châu. Điều này được triển khai rõ ràng là để làm vừa lòng vị tỉnh trưởng Chiết Giang và thị trưởng Hàng Châu, những người nằm trong số yếu nhân địa phương có mặt hôm đó. Nhưng tôi nhanh chóng hiểu rằng sự kiện này, đặc biệt là sự tham gia của bốn nhân vật hàng đầu trong ngành Internet lúc bấy giờ, được tổ chức để chứng tỏ rằng Alibaba vẫn tiếp tục thích hợp với lĩnh vực Internet ở Trung Quốc. Mặc dù công ty vẫn chưa IPO, Jack muốn tiếp tục là trung tâm của sự chú ý. Jack đã làm được điều đó với một ý tưởng tài tình: mời vị khách VIP Kim Dung, tác giả người Hong Kong đã là nguồn cảm hứng cho Jack từ thời thơ ấu. Ông biết Kim Dung sẽ là một sự thu hút lớn với cả những nhà sáng lập Internet khác.

Không lâu sau cuộc tụ họp ở Hàng Châu của Jack, hai trong bốn nhà tiên phong Internet ở Trung Quốc sụp

1. Nguyên văn: “Sword Discussion by the West Lake (*xihu lunjian*)”. (ND)

Sự kiện này mở đầu hàng loạt các hội nghị thường niên mà Alibaba vẫn tổ chức tới ngày nay, được họ gọi là “AliFest”. Kim Dung là người đầu tiên trong hàng loạt các khách mời VIP đã có mặt từ đó tới nay, trong đó có cả Tổng thống Bill Clinton, Kobe Bryant, Arnold Schwarzenegger, rất nhiều CEO, người nổi tiếng, và rất đông những người đoạt giải Nobel và Pulitzer.

đổ. Wang Juntao, chủ tịch hãng thương mại điện tử tiêu dùng đi tiên phong 8848, bị ép phải rời vị trí bởi các nhà đầu tư đang lo ngại về chi phí gia tăng cần thiết để vượt qua những rào cản về thanh toán và hậu cần kho vận. Wang Zhidong, người sáng lập Sina, bị truất ngôi trong một cuộc đảo chính nội bộ ở cấp cao,⁽¹⁾ ông là nạn nhân của cấu trúc cổ đông mạnh mún và chia rẽ ở công ty.

Giờ chỉ còn Jack, William Ding và Charles Zhang tiếp tục nắm quyền điều hành công ty mà họ đã thành lập. Alibaba đang sống sót, nhưng mô hình thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp với nhau - B2B mà ông đã lựa chọn để theo đuổi tỏ ra đầy khó khăn. Trong những tháng cuối năm 2002, khi Alibaba tiến dần tới ngưỡng có lợi nhuận, Jack bắt đầu xem xét một hướng đi mới cho công ty: nhắm tới thị trường thương mại điện tử tiêu dùng của Trung Quốc. Hai mô hình từ Mỹ nổi bật lúc bấy giờ: Amazon và eBay.

Bất chước Amazon, 8848 đã thất bại rồi. Nhưng hai “hãng bán lẻ điện tử” nội địa khác, cùng thành lập năm 1999 khi họ huy động thành công vốn đầu tư mạo hiểm⁽²⁾, đã sống sót, bán sách và các sản phẩm khác với giá cố định⁽³⁾: Dangdang.com, do người đồng sáng lập Peggy Yu

1. Một động thái trong vài ngày tỏ ra là đầy đe dọa với cấu trúc VIE: Wang mất việc ở công ty niêm yết tại nước ngoài Sina nhưng giữ được các giấy phép then chốt ở Trung Quốc, rồi đồng ý từ bỏ quyền kiểm soát cả những giấy phép đó nữa.

2. Dangdang, do Peggy Yu và chồng bà, Li Guoqing, điều hành, được ủng hộ bởi các nhà đầu tư mạo hiểm trong đó có SoftBank. CEO của Joyo là Diane Wang, nhưng công ty được tách ra từ hãng sản xuất phần mềm Kingsoft, vốn do Lei Jun lập nên, ngày nay ông nổi tiếng với cương vị người sáng lập và CEO của nhà sản xuất điện thoại thông minh nổi tiếng ở Trung Quốc Xiaomi.

3. Cả Dangdang lẫn Joyo đều không trở thành Amazon của Trung Quốc, nhưng ít nhất thì Joyo đã trở thành Amazon ở Trung Quốc theo nghĩa nào đó. Vào năm 2004, Joyo được Amazon mua lại với giá 75 triệu đô-la Mỹ.

hay Yu Yu (Du Du) điều hành; Yu khởi nghiệp là phiên dịch viên và thư ký ở một hãng sản xuất nồi hơi trước khi học MBA ở Đại học New York; và Joyo.com, do Lei Jun (Lôi Quân) của Kingsoft thành lập (sau này ông là chủ hãng điện thoại nổi tiếng Xiaomi), và được điều hành bởi Diane Wang hay Wang Shutong (Vương Thụ Đồng).

SHAO YIBO

eBay đã chứng tỏ là một cú thành công lớn của giới đầu tư chớp nhoáng với vụ IPO của hãng vào tháng 9 năm 1998, mức định giá của hãng tăng từ 2 tỉ đô-la Mỹ thành 30 tỉ đô-la Mỹ tới tháng 3 năm 2000. Vô số doanh nhân ở Trung Quốc đã ra mắt những doanh nghiệp với cảm hứng trở thành eBay của Trung Quốc. Đáng kể nhất trong số đó là một thiên tài trẻ tuổi đầy sức hút quê Thượng Hải tên là Shao Yibo, người đã thành lập công ty EachNet⁽¹⁾ sau khi trở lại Trung Quốc từ trường Kinh doanh Harvard vào tháng 6 năm 1999. EachNet nhanh chóng vượt lên trước những công ty nhái theo khác ở Trung Quốc.

Để bắt đầu cuộc tấn công thương mại điện tử tiêu dùng của mình, Jack đã lựa chọn đi theo con đường eBay, tạo ra một cuộc cạnh tranh với EachNet. Nhưng với Shao Yibo, vốn được bạn bè gọi là Bo, Jack đã gặp phải một đối thủ xứng tầm rất giống ông.

Bo xuất thân khiêm tốn. Cha mẹ anh là giáo viên. Người cha đã khơi gợi trong Bo sự thích thú với toán học nhờ những bộ bài. Bo nhớ lại, “Với năm mươi hai lá bài, và tính điểm cho lá K là mười ba điểm, vân vân, bộ bài có

1. Tiếng Hoa là *yìqùnwang*, trong các nghĩa thì có nghĩa “mạng lưới trao đổi đáng quan tâm”.

tổng cộng ba trăm sáu mươi bốn điểm. Cha tôi giấu đi một lá và bắt tôi cộng điểm phần còn lại. Nếu tôi làm đúng, tôi sẽ biết lá bị giấu đi là lá gì.”

Bo đã rèn luyện không ngừng. Tới năm mười hai tuổi, anh có thể cộng dồn một bộ bài trong mười hai giây. Sau khi chiến thắng hơn một chục cuộc thi toán ở trường cấp ba trên cả nước, Bo trở thành một trong những học trò đầu tiên từ Trung Quốc đại lục được nhận thẳng vào Đại học Harvard với học bổng toàn phần. Sau khi tốt nghiệp, anh làm việc hai năm ở Boston Consulting Group trước khi trở lại Harvard theo học trường kinh doanh. Trong khi Jack đã ổn định ở lĩnh vực thương mại điện tử B2B, Bo xem xét hàng loạt các doanh nghiệp Internet Mỹ mà anh nghĩ có thể áp dụng được ở Trung Quốc và thấy rằng “Mô hình kinh doanh duy nhất khiến tôi phấn khích là eBay.”

Trước khi rời Boston, Bo rao đấu giá những đồ vật không dùng trên eBay, và vào tháng 6 năm 1999, ở tuổi hai mươi sáu, Bo trở lại Thượng Hải để xây dựng eBay của Trung Quốc.

Thậm chí cả trước khi hạ cánh, anh đã huy động được gần nửa triệu đô-la tiền vốn.⁽¹⁾ Tuy nhiên, “cha mẹ tôi nghĩ rằng tôi là một kẻ khờ khạo, khi từ chối những đề nghị công việc béo bở và một chiếc thẻ xanh để tự mình mở công ty,” Bo nhớ lại. “Tôi rất ngây thơ và hoàn toàn không được chuẩn bị cho việc kinh doanh nói chung và cụ thể là cho những thách thức lớn của việc gây dựng một công ty khởi nghiệp.”

1. Bốn trăm nghìn đô-la đầu tư thiên thần từ các giám đốc thuộc giới ngân hàng đầu tư George Boutros, Bill Brady và Ethan Topper, những người đã làm việc ở Morgan Stanley với người môi giới huyền thoại Frank Quattrone.

Bo thuê một căn hộ rẻ tiền ở Thượng Hải và tuyển một người bạn học cấp ba làm nhân viên đầu tiên, người bạn thất nghiệp này là người duy nhất anh đủ tiền thuê. Không thể trả đủ cho những kỹ sư đắt tiền, anh đã thu xếp thuê được hai nhân viên của Cục Điện lực Thượng Hải, những người có chút kinh nghiệm về công nghệ thông tin nhưng chưa bao giờ xây dựng website, để làm thêm cho anh vào buổi tối. Sau 5 giờ chiều, khi cởi bộ đồng phục công ty điện lực, họ tới căn hộ của EachNet và làm việc tới 1 giờ sáng, ngủ ở đó trước khi quay lại với công việc ban ngày của họ. Không lâu sau đó, Bo thuyết phục được bạn học ở trường Kinh doanh Harvard cũng là người Thượng Hải, Tan Haiyin (Đường Hải Âm), vào công ty làm người đồng sáng lập. Trước khi học trường kinh doanh, Tan là một trong những nhân viên đầu tiên của McKinsey ở Thượng Hải. Sau khi học Harvard, cô nhận một công việc ở Merrill Lynch tại New York. Cô đang đi công tác ở Trung Quốc thì Bo gọi hỏi liệu cô có muốn làm cùng anh và ở lại Trung Quốc hay không. Cô đã đồng ý.⁽¹⁾

Bo đã thu hút sự chú ý của truyền thông nước ngoài từ sớm. Báo *Washington Post* dẫn lời anh thề rằng EachNet sẽ giành được “sự thống trị ở Trung Quốc còn lớn hơn những gì eBay làm được ở Mỹ”. Bo cũng nhanh chóng làm chủ được sự chú ý từ giới đầu tư. Vòng đầu tư thiên thần nhanh chóng được tiếp nối với vòng nhận vốn mạo hiểm trị giá 6,5 triệu đô-la Mỹ.⁽²⁾

Tôi quen Bo không lâu sau khi anh trở lại Thượng

1. Mọi đồ đạc của cô vẫn ở New York, nhưng cô không tới nhận, chúng ở trong nhà kho hơn một năm tới khi EachNet có đủ tiền chuyển chúng sang Trung Quốc.

2. Từ Whitney, AsiaTech, và Orchid.

Hải. Chúng tôi là hàng xóm trên đường Hengshan (Hoành Sơn) ở quận vốn là khu tô giới cũ của Pháp trong thành phố. Dù có một lý lịch hoàn hảo, Bo sống giản dị, và chuyển về ở với cha mẹ. Điều này được coi là một dấu hiệu của sự khiêm nhường, dù sự chú ý lớn hơn của truyền thông địa phương là nhắm vào việc anh chàng điển trai, trở về từ trường Kinh doanh Harvard này vẫn còn độc thân.

Dù tham gia tương đối muộn vào lĩnh vực Internet ở Trung Quốc, anh ngay lập tức gây tiếng vang và ra tay rất nhanh để vượt qua các đối thủ.⁽¹⁾ Bo không hề nhân nhượng trước những kẻ kém cỏi. Vào năm 2000, trên sân khấu một hội thảo Internet ở Thượng Hải mà cả hai chúng tôi đều là diễn giả, Bo đã hạ gục một đối thủ chỉ đưa ra một bài thuyết trình đầy những dữ liệu thổi phồng về lượng truy cập website và dữ liệu giao dịch bị nói quá lên. Một cách trầm tĩnh nhưng có phương pháp, Bo đã lột trần những sai sót trong toán học và logic của người trình bày, đánh gục kẻ này hiệu quả tới mức khán giả gần như cảm thấy tội nghiệp cho tay đối thủ cạnh tranh không may đó, người rốt cuộc không sống sót nổi qua cuộc đổ vỡ dot-com.

EachNet, ngược lại, lợi ngược dòng suy thoái và khiến tất cả mọi người ngạc nhiên khi giành được khoản đầu tư khổng lồ 20,5 triệu đô-la Mỹ vào tháng 10 năm 2000. Người đầu tư dẫn đầu là Bernard Arnault, ông trùm xa xỉ phẩm người Pháp của hãng LVMH, qua công cụ đầu tư dot-com tên là Europatweb của ông ta. Nhưng khi thị trường đổ vỡ, quỹ này mất tự tin và tìm cách rút

1. Có hơn một chục công ty đối thủ như thế, bao gồm ClubCiti và Yabuy, được thành lập bởi những người kỳ cựu từ Federal Software, vốn vẫn ủng hộ 8848.

lui toàn bộ; rốt cuộc quỹ chỉ bỏ ra 5 triệu đô-la Mỹ. Bo đã chứng tỏ năng lực thuyết phục đáng nể của anh khi gom góp được 15 triệu đô-la Mỹ còn lại từ các nhà đầu tư hiện có và những người khác ngay cả khi thị trường cổ phiếu công cộng ở Trung Quốc tiếp tục lao dốc. Trung Quốc đang bước vào “mùa đông Internet” của nước này, nhưng EachNet đã tập hợp được lượng đồ ăn đủ lớn để ngủ đông.

Nhưng biến EachNet thành một doanh nghiệp có khả năng tồn tại không phải là chuyện dễ dàng với Bo. Liệu mô hình của eBay có thực sự hiệu quả ở Trung Quốc? Ở Mỹ, eBay trở nên phổ biến vì chào bán hàng hóa thông qua đấu giá trực tuyến, với giao dịch thường diễn ra giữa chính những người tiêu dùng với nhau. Ở Trung Quốc, dù mọi người thích mặc cả, việc mua bán hàng hóa dùng rồi, ngay cả là ngoài đời thực, cũng không phổ biến. Những người mua sắm chỉ mới bắt đầu thực thi quyền tự do còn mới mẻ của họ. Chẳng mấy người có nhiều đồ đạc để bán lại.

Ở Mỹ, eBay phục vụ một dân số hơn 100 triệu người đã tiếp cận với Internet và có thể dựa vào một thị trường thẻ tín dụng đã được phát triển mạnh cùng những dịch vụ giao nhận đáng tin cậy trên toàn quốc. Ở Trung Quốc, thị trường tiêu dùng trực tuyến đầy khoe khoang của 10 triệu người lên mạng chỉ là một ảo ảnh. Năm 2000, còn quá sớm để xây dựng một “tam giác sắt”. Ít người có thể trả tiền trên mạng hay tiếp cận được những dịch vụ giao nhận đáng tin cậy. Điều cơ bản hơn là không hề tồn tại lòng tin trong mua sắm trực tuyến. Những quy định trong lĩnh vực ngân hàng hạn chế sự phát triển của thẻ tín dụng, loại hình dịch vụ này chỉ được cho phép từ năm 1999, việc sử

dụng thẻ tín dụng chỉ hạn chế ở những khách hàng có tiền gửi trong ngân hàng. Thẻ ghi nợ bắt đầu phổ biến, nhưng mỗi ngân hàng lại phát hành thẻ riêng của họ và không có một mạng lưới xử lý trung tâm cho các nhà bán lẻ. Hãy quên thanh toán trực tuyến đi, ngay cả mua sắm ngoại tuyến bằng thẻ cũng rất rối rắm: các quầy tính tiền lúc đó là một mạng chằng chịt dây cáp, kết nối hay dây nguồn cho nửa tá máy cà thẻ (point-of-sale, tức POS) riêng lẻ. Thanh toán trực tuyến còn nhiều năm nữa mới được chấp nhận rộng rãi. Những mạng lưới phát chuyển nhanh hoạt động giới hạn trong những thành phố đơn lẻ: chưa hề tồn tại “thị trường Trung Quốc”, chỉ là một tập hợp lỏng lẻo các thị trường địa phương. Tuy nhiên, sự thiếu lòng tin là rào cản lớn nhất với việc chấp nhận thương mại điện tử tiêu dùng mạnh hơn, như Bo mô tả: “Ở Mỹ, nếu bạn đặt giá mua, đó là một hợp đồng, và theo luật bạn phải thực hiện việc mua hàng nếu thắng trong cuộc đấu giá. Điều đó rất rõ ràng. Người ta rất sợ bị kiện nếu không tuân thủ hợp đồng. Ở Trung Quốc người ta chẳng quan tâm. ‘Tôi đặt mua, tôi không muốn nữa, thì tôi bỏ đấy.’”

Đáp lại, EachNet giới hạn những chào mời đấu giá ban đầu của họ chỉ ở Thượng Hải, nơi hãng đã thành lập các cửa hàng giao dịch ngoài đời thực để khách hàng gặp nhau. Được kết nối trước hết trên mạng, họ sẽ đến gặp nhau trực tiếp để đánh giá những món hàng được rao bán, luôn đề phòng việc bị lừa gạt, rồi thanh toán cho món hàng đó mặt đối mặt. EachNet phải thuê và vận hành hàng loạt gian hàng giao dịch khắp Thượng Hải, rõ ràng không phải là chiến lược bền vững cho một công ty được cho là công ty Internet. Đến đầu năm 2001, tất cả các gian hàng này đều bị đóng cửa.

EachNet phải tìm ra cách mới để kiếm tiền, và vì vậy đã mua lại một hãng phân phối điện thoại di động và ra mắt các nền tảng đấu giá trên NetEase và Sina. Để tăng sự hấp dẫn, EachNet bắt đầu bán tem và quần áo trẻ em.

Nhưng không có thêm khoản đầu tư vốn mạo hiểm nào, Bo không còn lựa chọn nào khác ngoài việc tìm cách để vượt qua những trở ngại với mua sắm trên mạng: những vấn đề về thanh toán, giao nhận đóng gói hàng hóa, chất lượng sản phẩm, và sự tin tưởng của mọi người.

Kết hợp thanh toán với giao nhận đóng gói hàng hóa là một phương pháp phổ biến. Thu tiền khi giao hàng cho phép khách hàng nhìn thấy món hàng trước khi trả tiền. EachNet thiết lập một hệ thống để các công ty chuyển phát nhanh vận hành như những đại lý nhận thanh toán. Tiền mặt là một giải pháp tạm thời nhưng tới năm 2002, thẻ ngân hàng cuối cùng đã trở thành một lựa chọn thanh toán khả thi. Trung Quốc vẫn có tỉ lệ thâm nhập thẻ tín dụng thấp, nhưng việc sử dụng thẻ ghi nợ đang bùng nổ. Số lượng thẻ ngân hàng đã tăng từ 150 triệu khi EachNet ra mắt lên gần nửa tỉ vào cuối năm 2002. Hệ thống IT của các ngân hàng cũng bắt đầu trao đổi thông tin với nhau, vì vào năm 2002, cơ quan quản lý ngân hàng Trung Quốc ra mắt một hệ thống xử lý thẻ thống nhất tên gọi China UnionPay (*zhongguo yinlian*).⁽¹⁾ Logo đỏ, xanh da trời và xanh lá của UnionPay ngày nay là một hình ảnh quen thuộc ở các cửa hàng mua sắm và cây ATM trên toàn thế giới. UnionPay đã giải quyết một bài toán hắc búa với các thương nhân ở Trung Quốc, cả ngoại tuyến và trực tuyến, khi đảm bảo rằng họ có thể chấp nhận thẻ của một

1. 中国银联: Trung Quốc Ngân Liên. (ND)

khách hàng dù cho thẻ đó do ngân hàng nào trong nước phát hành đi nữa. Tuy nhiên, quy trình này không diễn ra qua đêm, và trong nhiều năm, EachNet đã khuyến khích những khách hàng tích cực nhất của mình làm hồ sơ mở thẻ tín dụng từ một trong bốn ngân hàng thương mại lớn để đảm bảo rằng họ có thể hoàn tất việc mua sắm trên mạng.

Như Bo đã chỉ ra, hệ thống pháp luật của Trung Quốc không bảo vệ được là bao cho các nhà bán lẻ, những người lo rằng khách hàng sẽ không trả tiền khi hàng đã được chuyển đi, hay bảo vệ cho những khách hàng đang lo rằng hàng hóa họ mua có thể không bao giờ được giao. Để giải quyết vấn đề này, EachNet đã thiết lập dịch vụ ký quỹ của riêng họ, qua đó họ sẽ thu tiền của khách hàng và chỉ giải ngân sau khi việc giao hàng đã được xác nhận, áp một khoản phí hoa hồng là 3% như một kiểu phí dịch vụ. Tuy nhiên, rất ít khách hàng đăng ký, và nhắm tới thành công giống PayPal ở Mỹ, EachNet vạch ra kế hoạch cho dịch vụ tương đương của họ tại Trung Quốc.

Những vấn đề chất lượng sản phẩm cũng không dễ vượt qua. Ở Mỹ, eBay tiên phong xây dựng một hệ thống cho phép khách hàng đánh giá người bán, nhưng ở Trung Quốc, những người bán thiếu đạo đức kinh doanh nhanh chóng thấy rằng họ có thể qua mặt hệ thống bằng cách sử dụng thật nhiều tài khoản giả để tải lên những đánh giá tích cực của chính họ, hay làm giảm bớt những đánh giá tiêu cực. EachNet cố gắng giới hạn số lần đánh giá mà một người dùng có thể đăng tải, và thành lập một nhóm điều tra những khiếu nại của khách hàng về lừa đảo. Nhưng cả hai nỗ lực này nhanh chóng bị quá tải. Thách thức then chốt là làm sao xác định được danh tính người mua và

người bán trên nền tảng của EachNet, chứ đừng nói là áp dụng những hình phạt.

EachNet rõ ràng nhắm tới đường dài, chưa có kế hoạch có lãi cho tới năm 2005. Triển vọng huy động được vốn đầu tư mạo hiểm mới của EachNet ngày càng mờ nhạt hơn. Bo và những nhà đầu tư của ông nhận ra rằng cơ hội tốt nhất để biến EachNet thành eBay của Trung Quốc là bán nó cho chính eBay.

EBAY TỚI TRUNG QUỐC

Vào mùa thu năm 2001, CEO của eBay Meg Whitman tới Thượng Hải để gặp Bo. Vào tháng 3 năm 2002, EachNet một lần nữa khiến thị trường ngạc nhiên với một thỏa thuận cột mốc, công bố bán 33% cổ phần cho eBay với giá 30 triệu đô-la Mỹ.

Bất chấp những thách thức với EachNet, eBay bị ấn tượng trước những gì mình chứng kiến. Website của EachNet có hơn ba triệu người dùng đăng ký, trong đó hơn 100 nghìn người ghé thăm trang mỗi ngày. Công ty đã mở rộng từ Thượng Hải tới Bắc Kinh và Quảng Châu. Hơn một nửa việc kinh doanh của họ liên quan tới một công ty ở ngoại ô các thành phố đó. Trang này có hơn 50 nghìn sản phẩm rao bán ở bất cứ thời điểm nào, từ quần áo tới bất động sản, và các món hàng được chào với giá cố định hay thông qua đấu giá. Giá trị giao dịch vượt trên hai triệu đô-la Mỹ mỗi tháng.

EachNet chỉ là tí hon so với eBay. Nhưng sự hấp dẫn của Trung Quốc có tầm quan trọng quyết định với Whitman. Bà cực cần vài tin tốt để trấn an nhà đầu tư sau khi công bố mới một tháng trước việc mất thị trường Nhật Bản vào tay Yahoo Nhật Bản, do SoftBank của Masayoshi

Son bảo trợ, một đòn đầu với tham vọng của Whitman hòng xây dựng eBay thành một “thị trường thực sự có quy mô toàn cầu”. Từ 750 triệu đô-la Mỹ vào năm 2001, eBay đang nhắm tới doanh thu toàn cầu 3 tỉ đô-la Mỹ vào năm 2005. Nhật Bản lẽ ra đã là bước tiến lớn để đạt được điều này, với lượng hàng hóa giao dịch trị giá hơn 1,6 tỉ đô-la Mỹ, nhưng eBay đã chậm chân⁽¹⁾ trong bữa tiệc ở đó, chỉ ra mắt vào tháng 2 năm 2000, năm tháng sau Yahoo Nhật Bản. Chiến lược của eBay đã rối loạn ngay từ đầu. Ở Nhật Bản, eBay thu hoa hồng còn đối thủ của họ là Yahoo Nhật Bản thì không. Thẻ tín dụng vẫn còn hiếm ở Nhật Bản nhưng eBay đòi hỏi khách hàng dùng thẻ tín dụng để đăng ký trên trang của họ. eBay đã chọn một CEO người Nhật Bản và một đối tác địa phương (NEC) có ít kinh nghiệm trong lĩnh vực Internet, nhanh chóng khiến họ chệch hướng ở quốc gia này. Tới mùa hè năm 2001, hãng mới chiếm được vỏn vẹn 3% thị phần. Vào tháng 2 năm 2002, eBay quyết định ngừng hoạt động ở đây, trên trang này chỉ có 25 nghìn sản phẩm, so với 3,5 triệu sản phẩm chào bán trên trang đối thủ của họ là Yahoo Nhật Bản. Ở “Đất nước Mặt trời mọc”, mặt trời đã lặn với tham vọng của eBay và công ty này phải sa thải các nhân viên.

Tiếp theo là đâu đây? eBay thành công hơn ở Hàn Quốc⁽²⁾ và Đài Loan⁽³⁾, nhưng chỉ Trung Quốc mới có thể thực sự giúp họ xoay chuyển tình thế. Tới năm 2002, dân số Internet ở Trung Quốc đã tăng lên hơn 27 triệu người,

1. Whitman sau này giải thích việc trì hoãn là do sự cố đắt giá: trang eBay bị sập ở Mỹ vào mùa hè trước.

2. Với việc mua lại cổ phần kiểm soát ở Công ty Đấu giá Internet.

3. eBay đã trả 9,5 triệu đô-la Mỹ cho trang điều hành đấu giá ở Đài Loan NeoCom Technology.

lớn thứ năm trên thế giới⁽¹⁾. Whitman đã nhanh chân hơn nhiều công ty khác ở Thung lũng Silicon trong việc nhận ra tầm quan trọng của Trung Quốc: “Với nhân khẩu học và những thay đổi khó tin ở Trung Quốc, theo giả thuyết của chúng tôi thì đây có thể là một trong những thị trường thương mại điện tử lớn nhất thế giới,” bà nói với giới truyền thông, dự báo doanh thu 16 tỉ đô-la Mỹ từ thương mại điện tử tới năm 2006.

eBay đã thất bại trong việc thấu hiểu nhu cầu của khách hàng địa phương ở Nhật Bản, nhưng Whitman quyết không lặp lại trải nghiệm đó ở Trung Quốc. Họ muốn ủng hộ một tay chơi dẫn đầu ở thị trường này. EachNet là một mục tiêu rõ ràng. Phó chủ tịch cấp cao của eBay, Bill Cobb, sau này bình luận, “[Bo] đã nghiên cứu eBay cực kỳ kỹ lưỡng và đã cố gắng áp dụng nhiều nguyên lý của eBay vào thị trường.” Tất nhiên điều này chẳng ngạc nhiên gì, bởi Bo (và người đồng sáng lập với anh, Tan Haiyin) đều đã học trường Kinh doanh Harvard, cũng là trường của Meg Whitman.

Nhưng eBay không chỉ muốn hỗ trợ EachNet; họ muốn mua lại hãng này. Thỏa thuận ban đầu⁽²⁾ giúp eBay sở hữu một phần ba công ty, nhưng cũng bao gồm quyền chọn kiểm soát hoàn toàn, điều eBay đã làm chỉ mười lăm tháng sau đó, đưa toàn bộ kinh phí của họ lên 180 triệu đô-la Mỹ. Được đặt tên lại là eBay EachNet, công ty này trở thành con tàu chở những khát vọng của eBay ở Trung Quốc. Quyết định sở hữu toàn bộ EachNet đã mở ra cơ

1. Sau Mỹ, Nhật Bản, Đức và Anh.

2. eBay có hai ghế trong hội đồng quản trị EachNet. Bo nắm một trong ba ghế còn lại.

hội cho chiến thắng của Alibaba, và một thất bại đáng hổ thẹn với eBay⁽¹⁾.

Ban đầu mọi chuyện có vẻ thuận lợi. Với EachNet, eBay giành được 90% thị phần thương mại điện tử tiêu dùng của Trung Quốc. Nhưng trong vòng hai năm, eBay bị gạt ra rìa ở Trung Quốc và buộc phải chấp nhận một cuộc rút lui đáng xấu hổ khác ở châu Á.

Tại sao mọi chuyện đổ vỡ nhanh như thế. Mặc dù Whitman đã trao cho Bo nhiều quyền hành rộng rãi, việc biến EachNet thành một chi nhánh không thể tránh khỏi làm thay đổi những động lực với các giám đốc ở eBay. Không lâu sau vụ mua lại, vì lý do gia đình, Bo đã chuyển sang California, điều Meg Whitman đã hào phóng tạo điều kiện, như Bo kể lại với tôi vào năm 2015. Anh vẫn tiếp tục tham gia công việc kinh doanh, nhưng khoảng cách xa giữa San Jose và Thượng Hải bắt đầu tỏ ra bất lợi. Do Bo không còn ở Thượng Hải, giám đốc tiếp thị ở Mỹ bắt đầu chỉ đạo việc tiếp thị ở Trung Quốc, và giám đốc công nghệ cũng thế.

Với vụ mua lại, eBay đã làm sút mẻ văn hóa doanh nhân của EachNet. Tổn hại lộ rõ khi một công ty đầy tinh thần khởi nghiệp khác xuất hiện: Alibaba. Còn tệ hơn nữa, Alibaba nhận được sự hỗ trợ của SoftBank, tác giả thất bại của eBay dưới tay Yahoo Nhật Bản.

Một kỹ sư cấp cao của EachNet, người sẽ còn chiến đấu tiếp vài năm sau vụ mua lại, đã tóm tắt vấn đề nghiêm trọng đó: “eBay nghĩ đó là một thỏa thuận đã

1. Sự đối lập giữa những nhọc nhằn của eBay ở Trung Quốc, nơi hãng thực hiện các vụ thầu tóm thắng thầu, và chiến thắng của họ ở Mỹ Latin, nơi họ đầu tư nhỏ giọt từ từ vào năm 2001 vào tay chơi địa phương Mercado Libre, tự nó nói lên tất cả. Ngày nay Mercado Libre là công ty thương mại thành công nhất ở Mỹ Latin, trị giá hơn 6 tỉ đô-la Mỹ, và eBay sở hữu hơn 18%.

xong, nhưng hóa ra là chưa.” eBay ban đầu nắm vị thế dẫn trước, nhưng thị trường tăng trưởng quá nhanh khiến cho vấn đề thật sự quan trọng giờ là chiếm được thị phần chi phối trong hàng triệu người mua sắm mới trên mạng. Những người dùng nhỏ lẻ mới, chứ không phải những người đã dùng dịch vụ mua sắm trên mạng rồi mới là đích của cuộc chơi thật sự.

Trong doanh nghiệp B2B Alibaba.com, Jack đã rèn luyện hỏa lực của ông trước Merle Hinrichs ở Global Sources. Với doanh nghiệp thương mại điện tử tiêu dùng mới, Jack nhắm vào một mục tiêu lớn hơn, một biểu tượng của Thung lũng Silicon: eBay và CEO của hãng này Meg Whitman.

VỀ THẾ

Alibaba ra mắt những gì họ đã chuẩn bị để tiến vào thị trường thương mại điện tử tiêu dùng ở Trung Quốc vào năm 2002, ban đầu là một động thái phòng ngự xuất phát từ việc eBay tiến vào thị trường. Như Jack giải thích sau này, “Tôi cần ngăn chặn eBay để bảo vệ Alibaba.” Dù EachNet nhắm tới người tiêu dùng, chứ không phải các doanh nghiệp mà Alibaba phục vụ, Jack lo ngại rằng một số lớn người bán lẻ hoạt động trên EachNet sẽ xâm lấn lãnh địa của Alibaba: “Lúc đó, chỉ có hai công ty ở Trung Quốc hiểu các thị trường trực tuyến, eBay và Alibaba. Tôi đặc biệt lo ngại rằng những người bán hàng có tiềm lực của eBay sẽ tăng trưởng việc kinh doanh của họ để cạnh tranh trong không gian B2B.”

Kế hoạch của Jack nhắm vào người tiêu dùng vấp phải sự phản đối trong chính Alibaba. Ngành kinh doanh B2B còn chưa có lợi nhuận, và thị trường vốn đầu tư mạo hiểm lúc đó đang đóng. Liệu công ty có thực sự đủ sức

để mở một mặt trận mới khi mà họ vẫn còn đang vật lộn trong cuộc chiến B2B? Jack có bị hoang tưởng không?

CTO John Wu cương quyết phản đối ý tưởng này, tới thăm Jack vào buổi tối trước khi dự án mới được khởi động. John cảnh cáo Jack rằng động thái này sẽ gây nguy hại cho Alibaba: “Làm sao anh có thể đọ sức với eBay chứ?” Jack đáp lại rằng thị trường vẫn rộng mở: “Có 100 triệu người dùng Internet hiện giờ, nhưng chỉ năm triệu người đang mua sắm trên mạng.” Kế hoạch tham vọng của Jack cho Alibaba cũng mang tới cho ông một góc nhìn khác: “eBay muốn mua thị trường Trung Quốc, còn chúng ta muốn tạo ra thị trường giao dịch trên Internet của Trung Quốc.”

Với kinh nghiệm trực tiếp của ông là chủ một doanh nghiệp nhỏ ở Chiết Giang, Jack khẳng định rằng mối đe dọa từ eBay là có thật: “Ở Trung Quốc, có nhiều doanh nghiệp nhỏ tới mức người ta không phân biệt rõ ràng giữa kinh doanh và tiêu dùng. Hành vi của các doanh nghiệp nhỏ và người tiêu dùng rất giống nhau. Một người ra quyết định cho cả tổ chức.” Jack cũng hiểu sự căm dỗ với eBay, sau này ông nhớ lại, “Chúng tôi ra mắt Taobao không phải để kiếm tiền, mà là vì ở Mỹ, eBay có doanh thu rất nhiều từ các doanh nghiệp nhỏ. Chúng tôi biết rằng sẽ tới ngày eBay đi theo hướng của chúng tôi.”

Chuyện đã được quyết như vậy. Alibaba sẽ nhắm tới thị trường thương mại điện tử tiêu dùng. Jack thêm phần bạo dạn sau chuyến đi vào cuối năm 2002 tới Tokyo, nơi ông thấy Masayoshi Son đang trong tâm trạng rất sôi nổi. Yahoo Nhật Bản vừa đẩy eBay ra khỏi thị trường này, củng cố vị thế của SoftBank sau vài năm thua lỗ đau đớn trong lĩnh vực dot-com. SoftBank sẵn

lòng cam kết 80 triệu đô-la Mỹ⁽¹⁾ cho doanh nghiệp mới của Alibaba.

Dự án này được giữ bí mật nghiêm ngặt. Chỉ có vài người ở Alibaba biết ý tưởng nhắm tới người tiêu dùng ở Trung Quốc đã được định liệu, chứ đừng nói việc có một nhóm đã thực sự được thành lập để viết mã cho một website mới. Tính bí mật, và vài đặc tính hữu ích khác của Alibaba, đã đạt được bằng việc biệt phái một vài nhân viên, trong đó có người đồng sáng lập Alibaba Toto Sun, tới căn hộ Vườn bên hồ nguyên thủy nơi Alibaba đã được thành lập.

Hai năm sau, Jack nhớ lại khung cảnh lúc ông mời sáu nhân viên do chính ông lựa chọn vào văn phòng của ông: “COO, CFO, phó tổng giám đốc nguồn nhân lực, và tôi đều có mặt ở đó. Chúng tôi trao đổi với họ từng người một: ‘Công ty đã quyết định cử bạn tham gia một dự án, nhưng bạn được yêu cầu rời nhà, không được nói với cha mẹ, hay người yêu của bạn về những gì đang làm. Bạn có đồng ý không?’” Chen chúc trong căn hộ nhỏ bé đó, nhóm bắt tay vào việc.

Trong giai đoạn chuẩn bị đối đầu với eBay, Jack muốn bảo đảm yếu tố bất ngờ. Giải thích chiến lược của mình, ông lại chìm đắm trong những câu chuyện võ hiệp: “Tôi đã chứng kiến nhiều người hét lên rằng họ sẽ ‘Đại phá Thiếu Lâm Tự!’ ngay dưới chân núi Thiếu Thất; thật ngớ ngẩn. Tuy nhiên, nếu tôi đã bước tới cửa nhà bạn để thách đấu, tôi hẳn phải biết khá rõ rằng tôi sẽ đánh bại

1. Ban đầu qua một liên doanh với Alibaba mà SoftBank đã đầu tư 50 triệu đô-la Mỹ vào đó, với các khoản đầu tư tăng thêm 30 triệu đô-la Mỹ dưới dạng các chứng khoán chuyển đổi được mà sau này họ đã chuyển đổi thành cổ phiếu thông thường.

bạn. Trong tương lai sẽ không cần la hét; ngay khi bạn xuất hiện ở ngưỡng cửa; người ta đã sợ rồi.”

Trong suốt dự án, Jack nhấn mạnh rằng mục tiêu của họ không phải là EachNet, mà chính là eBay. Một khi dự án đã được công khai, ông muốn đảm bảo rằng cuộc chiến được nhìn nhận như một cuộc đấu giữa David và Goliath. Một thành viên trong nhóm nhớ lại tâm trạng lúc bấy giờ: “Chúng tôi chỉ là một nhóm những kẻ nhà quê, và đối thủ của chúng tôi là eBay.” Reuters sau này tổng kết văn hóa kinh doanh đó là “thương mại kiểu kung fu với sự hăng hái đầy kịch tính”.

Để giữ vững tinh thần, nhóm nhỏ các kỹ sư phần mềm này giải lao giữa những lần viết mã để chơi điện tử hoặc tập thể dục. Jack khuyến khích nhóm tập trồng cây chuối. Ông giải thích rằng khi còn nhỏ, nhìn thế giới lộn ngược đã giúp ông có một góc nhìn khác về cuộc đời.

Doanh vụ mới sẽ được đặt tên là “săn lùng kho báu” hay *taobao*⁽¹⁾ trong tiếng Hoa. Khẩu hiệu của Taobao.com là “Không có kho báu nào không tìm được, và không có kho báu nào không bán được.”

Taobao chính thức ra mắt vào ngày 10 tháng 5 năm 2003, mỗi năm được kỷ niệm bởi ngày “Aliday”, một ngày “đưa gia đình tới nơi làm việc” và là ngày diễn ra lễ cưới tập thể nổi tiếng của công ty. Aliday vinh danh tinh thần đồng đội đã giúp Alibaba vượt qua một thách thức không ngờ tới đặt ra cho các nhân viên của hãng một thử thách lớn nhất từ trước tới đó.

1. “Taobao” không phải là cái tên đầu tiên được chọn cho doanh vụ mới. Tên ban đầu là “Alimama”, sau này được sử dụng cho nền tảng công nghệ tiếp thị trực tuyến của công ty.

DỊCH SARS TẤN CÔNG

Dịch SARS (severe acute respiratory syndrome - hội chứng hô hấp cấp tính nặng) bắt đầu ở miền Nam Trung Quốc vào năm 2002, lan tràn tạo ra những ổ dịch trên khắp thế giới khiến tám nghìn người bị ốm và gần tám trăm người thiệt mạng. Bảy mươi nghìn người đã bị nhiễm virus, và hầu hết những người thiệt mạng ở Trung Quốc đại lục và Hong Kong.

Ở Hàng Châu, bốn trăm nhân viên ở tổng hành dinh của Alibaba đã trải qua việc cách ly tự nguyện ở nhà sau khi một trong các đồng nghiệp của họ, Kitty Song hay Song Jie, bị ốm và nghi nhiễm SARS. Cô đã đi Quảng Châu, tâm điểm của đại dịch, trong một nhóm của Alibaba tham dự Hội chợ Quảng Đông tổ chức hai năm một lần.

SARS càng gắn kết hơn một công ty vốn đã gắn kết. Vì nguồn gốc và tác động đầy đủ của căn bệnh này còn là điều bí ẩn, SARS là một trải nghiệm thật đáng sợ, như tôi đã nếm trải ở Bắc Kinh lúc bấy giờ. Dịch bệnh cũng giúp gắn kết mọi người lại với nhau.

Vào đầu tháng 5, Jack đeo chiếc khẩu trang mà công ty đã phân phát cho mọi nhân viên và khởi động một kế hoạch yêu cầu mọi nhân viên làm việc ở nhà trong một tuần. Ngay sau khi họ được yêu cầu ở nhà, văn phòng của Alibaba được niêm phong để tránh bất cứ rủi ro lây nhiễm nào bởi tiếp xúc với các trường hợp nghi nhiễm. Trong một bức thư gửi cho nhân viên được gửi đi cùng hôm đó, khả năng của Jack trong việc truyền cảm hứng cho nhân viên và giữ họ tập trung vào các mục tiêu của công ty, được bộc lộ tối đa: “Chúng ta quan tâm tới nhau và tương trợ lẫn nhau. Chúng ta không bao giờ quên sứ mệnh và nghĩa vụ của Alibaba, khi đối mặt với thách thức từ SARS. Thảm họa rồi sẽ qua, còn cuộc sống sẽ tiếp tục.

Chiến đấu với thảm họa không thể ngăn chúng ta tranh đấu cho công ty mà chúng ta yêu mến.”

Dù nó khiến hàng nghìn người bị ốm và giết chết gần tám trăm người, dịch bệnh đã có một ảnh hưởng có lợi thật đáng tò mò đối với lĩnh vực Internet của Trung Quốc, bao gồm Alibaba. SARS đã xác nhận giá trị của điện thoại di động và Internet, và qua đó đánh dấu bước ngoặt khi Internet thực sự nổi lên như một phương tiện trung gian cho số đông ở Trung Quốc.

Con virus đã tạo ra một cú hích cho nhần tin, làm tăng mạnh việc làm ăn cho những công ty di động như China Mobile. Tuy nhiên, SARS cũng thúc đẩy ba cổng thông tin điện tử Internet Trung Quốc nhờ vào những thỏa thuận chia sẻ doanh thu với công ty viễn thông. Vào lúc cổ phiếu ở Sina, Sohu và NetEase bắt đầu tăng, sự quan tâm của nhà đầu tư với các công ty công nghệ Trung Quốc bỗng nhiên được nhen nhóm lại. Việc sử dụng điện thoại di động không phải là điều duy nhất hưởng lợi; việc truy cập Internet bằng thông rộng cũng tăng mạnh, khi hàng triệu người, mắc kẹt trong nhà hay ký túc xá nhiều ngày hay nhiều tuần liền, tìm kiếm trên Internet thông tin hoặc trò giải trí.

Trong những ngày bị nhốt ở nhà, các nhân viên Alibaba được cài đặt kết nối Internet đến nhà. Trong khi nhà chức trách Hàng Châu cung cấp đồ ăn và kiểm tra việc lây nhiễm hai lần mỗi ngày, các nhân viên tiếp tục làm việc, tổ chức các cuộc họp ảo trên mạng trong những phòng trò chuyện trực tuyến.

Thông tin đáng tin cậy về SARS rất khó tìm, nhất là trong những tháng đầu của đại dịch, khi truyền thông chính thức ở Trung Quốc, gồm cả Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc, vẫn im lặng. Thay vì thế, mọi người

quay sang điện thoại di động và máy tính để tìm hiểu về virus và những cách tốt nhất để bảo vệ bản thân. Thật quan trọng cho Alibaba, SARS đã thuyết phục hàng triệu người, không dám đi ra ngoài, thử mua sắm trên mạng như giải pháp thay thế.

Trường hợp tình nghi nhiễm SARS trong công ty hóa ra không hề bị nhiễm virus, và như thế với Alibaba, SARS rốt cuộc lại là một vận may “tái ông thất mã”⁽¹⁾. Vì nhóm đặc nhiệm Taobao đã chuyển sang làm việc ở căn hộ khu Vườn bên hồ, họ không bị ảnh hưởng bởi lệnh cách ly với văn phòng chính. Jack vẫn còn bị nhốt ở nhà và không thể gia nhập nhóm Taobao vào ngày ra mắt 10 tháng 5, như sau này ông nhớ lại, “Vài người chúng tôi đồng ý trao đổi qua điện thoại vào lúc 8 giờ tối, và nâng cốc lên rồi nói: ‘Chúc Taobao một hành trình an toàn.’ Ngày Taobao ra mắt, một dòng trên website tuyên bố, ‘Ghi nhớ những người đã làm việc cật lực suốt dịch SARS.’ ”



Trong đại dịch SARS, các nhân viên của Alibaba phải tự cách ly và làm việc ở nhà, ảnh năm 2003.

Nguồn: Alibaba

1. Nguyên văn: “a blessing in disguise”. (ND)

TAOBAO

Dù Taobao ra mắt vào ngày 10 tháng 5, những khách ghé thăm website này không nhận ra bất cứ mối liên hệ nào với Alibaba. Taobao hưởng lợi từ vị thế khởi nghiệp bằng cách dựa vào tiếp thị truyền miệng để quảng bá cho trang, bao gồm những bài đăng trên nhiều hệ thống bảng tin mạng miễn phí và các diễn đàn trực tuyến khác rất phổ biến ở Trung Quốc lúc bấy giờ.

Mối liên hệ của Taobao với Alibaba được giữ kín tới mức nhiều nhân viên Alibaba thậm chí đã bày tỏ lo ngại với ban quản trị về một đối thủ tiềm tàng vừa xuất hiện. Jack nhớ lại, “Chúng tôi có một mạng nội bộ rất tích cực. Vào cuối tháng 6, có người đăng tin đề nghị lãnh đạo cấp cao của công ty phải để mắt tới một website có thể trở thành đối thủ của chúng tôi trong tương lai.” Không lâu sau đó, mạng nội bộ của Alibaba trở nên sôi nổi vì những cuộc thảo luận tìm hiểu xem ai đứng sau Taobao, và các nhân viên bình luận về việc một số đồng nghiệp của họ biến mất. Cuối cùng, vào ngày 10 tháng 7 năm 2003, Alibaba công bố Taobao là của công ty. “Sự hân hoan vang dội trong công ty,” Jack nhớ lại.

Bí mật đã được tiết lộ⁽¹⁾ và với toàn bộ nguồn lực của Alibaba đổ vào đó, Taobao giờ sẽ thoải mái đối đầu với eBay. Nhưng Jack muốn Taobao duy trì văn hóa sáng tạo, khởi nghiệp của họ, điều còn được tăng thêm sức bởi một động thái phủ đầu của eBay hòng khóa chặt thị trường. eBay ký đã các hợp đồng quảng cáo độc quyền để quảng bá trang của họ trên tất cả các cổng thông tin Internet lớn của Trung Quốc, ngăn các trang này không nhận quảng

1. Nguyên văn: “The cat was out of the bag”. (ND)

cáo cho các đối thủ của họ. Điều này buộc Alibaba đưa ra hàng loạt kỹ thuật tiếp thị du kích, bao gồm hợp tác với hàng trăm trang nhỏ nhưng tăng trưởng nhanh và cộng đồng mạng mà eBay cho là không quan trọng.

Với sự hỗ trợ của SoftBank, Jack đã xuất một chiêu học theo Yahoo Nhật Bản. Năm 1999, khi ra mắt doanh nghiệp thương mại điện tử, CEO Masahiro Inoue đã yêu cầu 120 nhân viên của ông lên danh sách những món hàng để bán trên site mới sao cho nhìn trang thật sinh động và quen thuộc với mọi người. Bốn năm sau ở Trung Quốc, Jack đã làm điều tương tự: “Chúng tôi có tất cả bảy, tám người [trong nhóm Taobao]... Mỗi người phải tìm được bốn món hàng. Tôi lục tung tủ đồ và tủ chén nhà mình lên. Tôi hầu như chẳng có món gì trong nhà... Chúng tôi góp lại được khoảng ba mươi món, và tôi mua của các bạn và các bạn mua của tôi, mọi việc đã bắt đầu như thế... Tôi thậm chí còn rao bán chiếc đồng hồ của mình trên mạng.”

Jack cũng cương quyết rằng Taobao duy trì một nền văn hóa địa phương riêng biệt, từ việc lựa chọn biệt danh⁽¹⁾ cho nhân viên trong các tiểu thuyết của Kim Dung và những chuyện kể quen thuộc khác. Taobao đã thành công trong việc phát triển một nền văn hóa khác thường và truyền vào một cảm nhận mạnh mẽ về tinh thần đồng đội. Tuy nhiên sẽ mất nhiều năm nữa Taobao mới thực sự kiếm được tiền. Thật may mắn, Alibaba một lần nữa có thể trông cậy vào sự hỗ trợ của SoftBank. Vào tháng 2 năm

1. Toto Sun còn được biết đến với biệt danh “Tài Thần” trong tiếng Hoa. Các nhân viên của ông thích gọi ông là “Tài Thúc”. Sun hy vọng biệt danh đó sẽ mang tới may mắn mới cho cuộc thầu tóm này vào gia đình Alibaba. Zhang Yu, một phó tổng giám đốc phụ trách hoạt động, còn được gọi là Yu Yan (Ngũ Yên), một trong các nhân vật chính trong tác phẩm của Kim Dung, *Thiên long bát bộ*.

2004, SoftBank dẫn đầu một vòng đầu tư mới 82 triệu đô-la Mỹ để lại bổ sung ngân quỹ cho Alibaba, chuẩn bị cho trận chiến trường kỳ của Taobao với eBay.

Vụ giao dịch này cũng đánh dấu sự kết thúc với Goldman Sachs. Shirley Lin đã rời ngân hàng vào tháng 5 năm 2003. Không còn ai giám sát cổ phần, Goldman đã ghi giảm giá trị cổ phần ở đây xuống bằng không. Năm sau đó, ngay trước vòng đầu tư mới do SoftBank dẫn dắt, Goldman bán toàn bộ 33% cổ phần trong Alibaba. Ngân hàng này đã trả 3,3 triệu đô-la Mỹ cho số cổ phần đó vào năm 1999 và bán lại với giá gấp hơn bảy lần sau đó năm năm. Đó có vẻ là kết quả thật tốt đẹp ở thời điểm bấy giờ, dù không ai tham gia vào thỏa thuận năm xưa còn ở lại Goldman để được thưởng công. Những nhà đầu tư mua lại cổ phần này đã ngay lập tức được chứng kiến sự tăng giá khi SoftBank đổ thêm tiền cho Taobao. Tuy nhiên, vẫn còn những điều tồi tệ hơn với Goldman phía trước, khi vào năm 2014, sai lầm của họ mới bộc lộ hoàn toàn. Số cổ phần mà ngân hàng đã bỏ ra 3,3 triệu đô-la Mỹ để sở hữu năm 1999 được định giá ở mức hơn 12,5 tỉ đô-la Mỹ vào thời điểm IPO nếu như họ còn giữ. Tệ hơn nữa, những đối tác ở ngân hàng có thể tính toán chính xác cá nhân họ đã mất bao nhiêu tiền. Một số người tính toán họ đã bỏ lỡ cơ hội thu về khoản lợi hơn 400 triệu đô-la Mỹ, đủ để mua một số kha khá các biệt thự ở khu Hamptons⁽¹⁾.

Cùng với SoftBank, những nhà đầu tư khác đã cam kết nguồn vốn mới cho Alibaba bao gồm Fidelity Investments, Venture TDF và nhà đầu tư mới Granite

1. Một khu bao gồm nhiều biệt thự nghỉ dưỡng ở Long Island, New York, Mỹ, tập trung rất nhiều tài sản của dân nhà giàu.

Global Ventures (sau này đổi tên là GGV Capital), được hậu thuẫn bởi chi nhánh của Rockefeller, Venrock. Thỏa thuận được công bố như một động thái “mở rộng quyết liệt” Taobao để biến trang này thành “thị trường trực tuyến phổ thông nhất cho những nhà bán lẻ và các cá nhân Trung Quốc đăng tải sản phẩm của họ trên Internet”.

Masayoshi Son công khai tuyên bố ủng hộ chiến lược của Alibaba. Bốn năm sau vụ đầu tư ban đầu của SoftBank vào Alibaba, ông tuyên bố mình “hết sức hài lòng” và tiên đoán rằng “Alibaba có triển vọng để trở thành một thành công phi thường như Yahoo.” Trong khi đó, Alibaba tiết lộ rằng doanh thu từ trang B2B Alibaba.com của họ đã tăng gấp ba lần trong năm trước đó, cuối cùng cũng giúp mảng kinh doanh này có lợi nhuận.

Bất chấp sự ủng hộ mới cho Taobao, eBay có vẻ vẫn không hay biết về mối đe dọa đang nổi lên, tự coi mình vẫn ở thế thượng phong so với đối thủ địa phương có phần kỳ quặc này. Vào mùa xuân năm 2004, khi được *BusinessWeek* hỏi về những đối thủ ở Trung Quốc, phó tổng giám đốc cấp cao của eBay, Bill Cobb, chỉ nhắc đến một cái tên: 1Pai, một công ty liên doanh giữa Yahoo và Sina.

Jack rất khoái việc bị phớt lờ. “Trong năm đầu tiên, eBay không coi chúng tôi là đối thủ. Họ thậm chí không nghĩ chúng tôi có thể là đối thủ của họ. Họ nghĩ, chúng ta thậm chí còn chưa từng nghe nói tới Alibaba. Một cái tên thật kỳ lạ. Người Trung Quốc đều biết *taobao* nghĩa là gì, người nước ngoài thì không.”

eBay tự tin rằng mạng lưới và kinh nghiệm toàn cầu của họ sẽ đảm bảo để EachNet vượt xa so với bất kỳ đối thủ nào. Nhưng sự quan liêu trong tập đoàn, tồi tệ hơn

bởi hệ thống báo cáo thứ bậc trải rộng và kém hiệu quả tới tận San Jose, đã dập tắt ngọn lửa của tinh thần doanh nhân còn cháy ở EachNet tại Thượng Hải. Cuộc phiêu lưu ở Trung Quốc của eBay, kéo dài từ năm 2003 tới 2006, ngày nay là một nghiên cứu tình huống điển hình về những sai lầm trong việc quản trị một doanh nghiệp tại một thị trường ở xa.

Sai lầm lớn đầu tiên của eBay là tuyên bố với thị trường rằng Trung Quốc đã là một chiến thắng họ đã cầm chắc trong tay⁽¹⁾. Meg Whitman xứng đáng được khen ngợi vì đã nhận ra tiềm năng của Trung Quốc trong tư cách một thị trường Internet trước khi điều đó trở nên phổ biến. Sự quan tâm từ sớm của bà với các cơ hội kinh doanh ở Trung Quốc được nhen lên bởi một liên hệ mang tính gia đình với đất nước này: “Vào những năm 1970, mẹ tôi được mời tham gia một nhóm phụ nữ do nữ diễn viên Shirley MacLaine⁽²⁾ làm trưởng đoàn tới thăm Trung Quốc. Lúc đó có nhiều lý do để không đi: Trung Quốc còn là một nước kém phát triển đã đóng cửa với bên ngoài nhiều năm. Và mẹ tôi chỉ có mười ngày để chuẩn bị. Nhưng thay vì lo lắng cho sự an toàn bản thân, bà đã nắm lấy cơ hội đó để có một cuộc phiêu lưu. Trong bốn tuần, nhóm đã đi hai nghìn dặm ở Trung Quốc, chủ yếu bằng xe lửa, tới thăm các trường học, nông trại và làng mạc.”

Whitman nhớ lại rằng chuyến đi đó “đã thay đổi cuộc đời mẹ tôi và, một cách gián tiếp, cả cuộc đời tôi nữa.

1. Nguyên văn: “an ace in the hole”. (ND)

2. Shirley MacLaine (sinh năm 1934) là nữ diễn viên múa, kịch nói và điện ảnh Mỹ, đồng thời là nhà hoạt động chính trị và tác giả sách. Bà giành giải Oscar Nữ Diễn viên chính xuất sắc nhất năm 1983 trong phim *Terms of Endearment*. (ND)

Mẹ tôi đã học tiếng Quan thoại trong những năm sau đó và trở lại Trung Quốc tám mươi lần. Và sau chuyến đi đầu tiên, bà nói với chị em chúng tôi, ‘Mẹ đã thấy những phụ nữ làm đủ thứ tuyệt vời, nên các con hãy nhận biết cơ hội của mình và trở thành bất cứ điều gì các con muốn.’ ”

Mary Meeker, lúc đó là một nhà phân tích Internet ở Morgan Stanley, nơi bà được gọi là “Nữ hoàng của Internet”⁽¹⁾ là một trong những người cổ vũ Meg Whitman nhiệt tình nhất. Bong bóng dot-com vỡ đã làm hoen ố uy tín của gần như toàn bộ cộng đồng nghiên cứu công nghệ Phố Wall, nhưng Trung Quốc đóng một vai trò lớn trong việc cứu rỗi Meeker. Vào tháng 4 năm 2004, Morgan Stanley công bố một báo cáo dài 217 trang do bà chấp bút nghiên cứu về lĩnh vực Internet ở Trung Quốc. Báo cáo đó sẽ được in đi in lại hơn 25 nghìn lần. Meeker nổi tiếng là một người đi ngược thói thường: “Một trong những vụ đầu tư lớn nhất trong đời chúng tôi là vào bất động sản ở thành phố New York,” bà nói, “và giới đầu tư có lợi nhuận cao nhất khi họ mua những thứ vào các năm 1970 và 1980 lúc mọi người đang hoảng hốt... Bài học là bạn kiếm được nhiều tiền nhất khi mua những thứ nằm ngoài xu hướng của số đông.”

AI CHIẾN THẮNG TRUNG QUỐC, SẼ CHIẾN THẮNG TOÀN THẾ GIỚI

Meeker giờ đánh giá Trung Quốc sẽ là “Điều lớn lao tiếp theo”. Lựa chọn đúng công ty Trung Quốc để đặt cược là điều không dễ dàng, theo lời Meeker, nên bà khuyến nghị

1. Do ảnh hưởng từ báo cáo định kỳ của bà, *Báo cáo Internet*, ra mắt lần đầu năm 1995 trước vụ IPO gây chấn động mà Morgan Stanley thực hiện cho Netscape Communications.

thay vào đó các nhà đầu tư nên tận dụng các công ty của Thung lũng Silicon đã có hoạt động ở Trung Quốc: “Cả Yahoo và eBay đều tham gia một cách thú vị vào thị trường Trung Quốc. Nên quan điểm đơn giản hóa của chúng tôi là cách để tham gia cuộc chơi ở thị trường Trung Quốc là sở hữu Yahoo hay eBay.” Báo cáo đã trích dẫn Whitman, càng làm tăng giá trị đặt cược, khi tiên đoán, “Ai chiến thắng Trung Quốc, sẽ chiến thắng toàn thế giới.”

Việc Meeker lên tiếng ủng hộ Whitman, bao gồm việc tán thưởng chiến lược ở Trung Quốc của Whitman, đã giúp tăng cổ phiếu của eBay thêm 80% vào năm 2004. Nhưng giá trị tăng lên đã làm mờ đi những thách thức cũng đang lớn dần đối với công ty. Hàng loạt lần tăng mạnh phí hoa hồng đã gây ra những vụ phản đối từ các thương nhân trên cửa hàng ảo của họ, hàng chục nghìn người tập hợp lại với nhau để lên án “eBay chỉ biết thu phí” hay “eBay tham lam⁽¹⁾.” Những than phiền lên tới cao trào vào tháng 2 năm 2005 khi eBay tăng mức phí hoa hồng của họ thêm gần 3% (tức lên 8%) với các cửa hàng trên toàn thế giới. Whitman vẫn tỏ ra lạc quan. “Điều cần phải biết về cộng đồng eBay... là ngay từ ngày đầu tiên đó đã là một cộng đồng to còi.” Tuy nhiên, bà thừa nhận rằng những thương nhân đang thất vọng “có lẽ đã to tiếng hơn một chút so với quá khứ”.

Trung Quốc trở thành một cách hữu dụng để phân tán các nhà đầu tư của eBay khỏi những trục trặc trên sân nhà. Tệ hơn, trước khi công ty đảm bảo được vị thế của họ ở đó, một thái độ “chúng ta đang chiến thắng tại Trung Quốc” cả ở eBay và doanh nghiệp họ vừa mua lại,

1. Nguyên văn: “FeeBay” hay “GreedBay”. (ND)

PayPal, đã dẫn tới một sự chối bỏ mang tính tập thể ngay cả khi công ty đối mặt với những dấu hiệu rằng mọi thứ đang diễn ra không đúng kế hoạch. Trung Quốc được coi là có vai trò quan trọng tới mức các giám đốc, say sưa trình bày với Whitman và các lãnh đạo cấp cao khác một câu chuyện tích cực, đảm bảo rằng mọi thứ trình chiếu trên PowerPoint luôn trông thật tuyệt và nghe thật êm tai trong các cuộc họp trực tuyến. Nhưng bởi những bước đi sai lầm của chính họ cũng như các động thái cạnh tranh của Alibaba, điều này ngày càng thêm xa lạ với những thực tế ở hiện trường.

Sai lầm lớn nhất của eBay là hiểu sai văn hóa. Thái độ “hãy để các chuyên gia đảm trách” làm suy sụp tinh thần của nhóm EachNet ban đầu ở Thượng Hải, khi những giám đốc cấp cao của eBay nhảy dù xuống đó từ tổng hành dinh San Jose hay từ những vùng khác trong đế chế eBay. Dù cho những người mới tới tài ba tới đâu, hầu hết không nói được tiếng Hoa. Họ đối mặt với thách thức lớn trong việc hiểu được thị trường địa phương. Các thành viên then chốt của nhóm EachNet bắt đầu ra đi, những cuộc phỏng vấn sau khi rời công ty của họ cho thấy mối lo rằng San Jose không còn để họ tham gia vào các quyết định quan trọng nữa. eBay đã đưa sang khá nhiều những giám đốc cấp cao sinh ở Trung Quốc, nhưng hầu hết học tập hay làm việc ở Mỹ nhiều năm, làm nảy sinh hiểu lầm hay xích mích với nhóm địa phương. EachNet gặp phải bất lợi nghiêm trọng trước một Taobao 100% bản địa.

Khoảng cách này được phản ánh qua thiết kế website của hai đối thủ. eBay đã nhanh nhẹn gắn kết trang EachNet với trang toàn cầu, cải tổ cách phân loại sản phẩm và thay đổi thiết kế cùng tính năng của website.

Điều này không chỉ làm khách hàng lẫn lộn, mà còn gây ra cảm giác xa lạ cho một lượng lớn người bán lẻ quan trọng phải chứng kiến những tên tài khoản giá trị ở Trung Quốc của họ bị xóa mất. Điều đó khiến lịch sử mua bán của họ trở nên vô giá trị và buộc họ phải chen lấn nhau để đăng ký lại tên mới trên một nền tảng toàn cầu xa lạ. Còn tệ hơn nữa, website tiếng Hoa không có số điện thoại dịch vụ khách hàng. Trang eBay ở Trung Quốc, được làm giống với mô hình eBay ở Mỹ, nhìn thật xa lạ với người dùng địa phương, vốn thấy nó “trống trơn” khi so sánh với các trang địa phương khác.

Trong việc thiết kế website, văn hóa là quan trọng. Ở phương Tây, các website như Google đã trở nên phổ biến nhờ giao diện sạch sẽ và “không gian chìm” gọn gàng. Nhưng với thị trường đại chúng người dùng web ở Trung Quốc, vốn đã quen với những banner quảng cáo chạy qua chạy lại hoặc bật lên trên màn hình, các website như thế có vẻ quá tĩnh và nhàm chán. Như bạn có thể thấy khi mở trang Taobao.com lên, các website thành công điển hình ở Trung Quốc chật kín thông tin và đồ họa đa phương tiện, đòi hỏi phải kéo chuột rất nhiều để xem được cả trang. Ngay từ khởi đầu, Taobao đã là một website do người Trung Quốc xây dựng cho người Trung Quốc. Và nó đã hiệu quả.

Không chỉ phần đồ họa giúp Taobao kết nối với khách hàng. Taobao xây dựng cấu trúc website như một khu chợ truyền thống, thậm chí khắc họa những ý tưởng sáng tạo như cho phép người mua sắm nam và nữ nhấp chuột vào một nút để cho thấy các sản phẩm nào phù hợp nhất với sở thích của họ. Thiết kế của trang khiến nó trở thành sự kế thừa ảo của khu chợ bán sỉ Nghĩa Ô, nơi Jack

và nhiều doanh nhân Chiết Giang khác đã lấy cảm hứng để khởi nghiệp. Một người sáng lập khác của một doanh nghiệp thương mại điện tử chuyên ngành đã giải thích, “Nếu bạn tới Nghĩa Ô, bạn có thể đặt mua chỉ ba đôi giày. Một nhà máy chuyên làm đế, một nhà máy khác làm phần trên, một nhà máy khác hay có thể là một làng nghề nhỏ chuyên phần dây giày. Taobao nhắm tới động cơ của những thương nhân nhỏ đó để kiếm tiền.”

Với những công ty như eBay và Amazon, kinh nghiệm của họ ở Mỹ và các thị trường phương Tây khác tỏ ra không mấy hiệu quả. “Thương mại điện tử ở Trung Quốc rất lạ,” người sáng lập doanh nghiệp thương mại điện tử đối thủ nói tiếp. “Nó bắt đầu với C2C (consumer-to-consumer, từ khách hàng tới khách hàng) và với các sản phẩm không có tiêu chuẩn chung. Điều này không giống Amazon, không giống trí khôn thông thường ở nơi bạn cần bắt đầu với những sản phẩm đã có tiêu chuẩn chung, như sách chẳng hạn. Chuỗi cung ứng càng được tiêu chuẩn hóa, thì rào cản với những người bán lẻ thương mại điện tử càng cao. Tất cả những cửa hàng nhỏ hơn, kiểu gia đình bán các sản phẩm không tiêu chuẩn hóa đều tiện lợi hơn, linh hoạt hơn trong việc cung ứng hàng hóa. Đây là điều riêng biệt với Trung Quốc. Việc thiếu các chuỗi cung ứng toàn quốc đã đỡ bỏ những hàng rào gia nhập ngành tồn tại ở phương Tây, khiến cho các cá nhân cũng có thể kiếm được tiền⁽¹⁾. Bằng cách bắt đầu với C2C,

1. Để thử hình dung một thương nhân lưu động của khu chợ Nghĩa Ô trông sẽ như thế nào ở Mỹ, tôi nghĩ tới một bộ phim từ thời thơ ấu của mình chiếu năm 1987, *Planes, Trains and Automobiles*, với các ngôi sao John Candy và Steve Martin. Candy vào vai Del Griffith, người đã cố gắng, và thất bại, trong việc kiếm sống bằng cách đi khắp cả nước bán móc treo màn nhà tắm.

việc đó khiến yếu tố giá rất hấp dẫn. Các cá nhân⁽¹⁾ có thể hài lòng với việc kiếm được thậm chí là chỉ năm *mao*⁽²⁾ (không tới 1 xu đô-la Mỹ) trong một thương vụ.”

Một lần nữa được trợ giúp bởi cội rễ của mình ở Chiết Giang, Taobao đã thông minh hơn eBay nhờ hiểu rõ hơn các thương nhân của Trung Quốc, với việc miễn phí thành viên cho họ lúc đầu. Giống như việc đăng tin hàng hóa miễn phí là một nguyên tắc cốt lõi cho Alibaba.com trong lĩnh vực B2B, điều đó trở thành vũ khí cạnh tranh then chốt cho cả Taobao.com. Những người mua không phải trả tiền khi đăng ký và giao dịch; người bán không phải trả tiền khi đăng ký, đăng sản phẩm hay bán hàng trên mạng.

EachNet đã bắt đầu với việc cho đăng hàng miễn phí, nhưng đối mặt với chi phí tăng cao vào tháng 8 năm 2001, họ bắt đầu thu phí rao hàng của người bán, rồi áp thêm phí hoa hồng cho tất cả các giao dịch vào năm sau đó. Điều này dẫn tới việc giảm mạnh số vụ bán đấu giá trên trang, nhưng do tình trạng của thị trường vốn đầu tư mạo hiểm, ban quản lý EachNet cảm thấy họ không còn lựa chọn nào khác. Quyết định bắt đầu thu phí, vốn là cốt lõi của mô hình eBay, thật trớ trêu lại càng khiến hãng thêm quan tâm tới việc mua lại EachNet. Nhưng một khi eBay đã nắm quyền quản lý ở Trung Quốc, hãng thúc đẩy nền văn hóa thu phí quyết liệt hơn nhiều so với Bo và nhóm của anh. Phó tổng giám đốc tiếp thị toàn cầu của eBay, Bill Cobb, tổng kết: “Chúng tôi chủ yếu quan tâm

1. Những người mua cá nhân - và những người bán - vốn áp đảo trên các nền hệ thống, cũng ít có khả năng đóng các loại thuế hơn, như VAT, khiến các website từ doanh nghiệp tới người tiêu dùng gặp bất lợi.

2. Một mao bằng 1/10 nhân dân tệ. (ND)

tới việc đảm bảo rằng chúng tôi cấu trúc trang này để có sự bền vững trong dài hạn. Chúng tôi có sẵn định dạng cơ bản của eBay - phí gia nhập, phí kết giá giao dịch và phí cho các tiện ích - dù ở một mức độ thấp hơn.”

Trong khi đó, quyết định không thu phí của Taobao không phải là không có rủi ro, vì điều đó buộc hãng phải tìm những cách khác để tạo ra doanh thu, nhất là nếu trang này trở nên phổ biến và làm tăng chi phí hoạt động. Nhưng việc miễn phí cho cả người mua lẫn kẻ bán hóa ra lại là yếu tố then chốt đảm bảo cho chiến thắng của Taobao trước eBay. Một nghiên cứu⁽¹⁾ phân tích giá trị các dữ liệu giao dịch trên Taobao trong hơn một thập kỷ đã kết luận rằng⁽²⁾ trong giai đoạn đầu của lịch sử công ty, thu hút các thương nhân ở Trung Quốc vốn đặc biệt dị ứng với việc trả phí, quan trọng hơn nhiều so với việc thu hút người mua sắm. Điều tiếp sức cho sự phổ biến của Taobao là một “vòng lặp”: càng nhiều người bán và sản phẩm được đăng tải đồng nghĩa với việc càng có nhiều người mua sắm được thu hút tới trang, đồng nghĩa sẽ có ngày càng nhiều người bán và sản phẩm hơn, và cứ như thế.

Ngoài việc được người tiêu dùng biết đến rất nhiều, việc áp dụng dịch vụ miễn phí bảo đảm rằng Taobao không bị phân tâm bởi một vấn đề dai dẳng gây phiền nhiễu cho EachNet ngay từ đầu: mối lo về việc tìm cách ngăn cản người bán và người mua tìm cách sử dụng trang

1. MIT, *Sloan Management Review*, 2012, Puneet Manchanda (Đại học Michigan) và Junhong Chu (Trường Kinh doanh, Đại học Quốc gia Singapore).

2. “Trong giai đoạn giới thiệu, sự tăng trưởng của nền hệ thống chủ yếu do phía người bán tạo ra: tăng lượng người bán lôi kéo thêm người mua đăng ký, tới lượt nó lại khiến thêm nhiều người bán hơn đăng ký, và như thế lại khuyến khích thêm người mua đăng ký, và cứ thế.”

chỉ để làm chỗ kết nối với nhau, rồi thực hiện giao dịch của họ ngoại tuyến hay thông qua các phương tiện khác. Do Taobao không thu phí, họ không cần phải giám sát hành vi đó. Ngược lại, Taobao tích cực khuyến khích liên lạc giữa các bên giao dịch bằng cách lập các bảng tin và, bắt đầu từ tháng 6 năm 2004, ra mắt một cửa sổ *chat* gắn trên trang với cái tên bằng tiếng Anh thật tình cờ là AliWangwang. Người mua trên trang sử dụng dịch vụ này để mặc cả với người bán, điều phản ánh rất tốt văn hóa thị trường sôi động ở Trung Quốc. Liên lạc là một chìa khóa mang tính nền tảng của hoạt động thương mại, nhưng người dùng eBay chật vật trong việc liên lạc với người bán.

Được thiết kế nhờ vào những góp ý của người dùng Taobao, AliWangwang là một ví dụ từ sớm cho kiểu “sáng tạo do người tiêu dùng dẫn dắt” đã thúc đẩy những công ty công nghệ thành công ở Trung Quốc ngày nay, chẳng hạn như vai trò mà câu lạc bộ người hâm mộ của hãng bán lẻ điện thoại di động Xiaomi trong việc đề xuất những tính năng sản phẩm mới.

Tới ngày nay, AliWangwang vẫn là một tính năng phổ biến trên Taobao, cho phép người dùng duy trì danh sách những nhà cung cấp cá nhân của riêng họ, chẳng hạn, một nhà cung cấp các sản phẩm mỹ phẩm, và một nhà cung cấp sữa bột cho trẻ em, những nhà cung cấp sẵn sàng phục vụ mọi lúc. Dịch vụ khách hàng trên Taobao tốt tới mức có thể gây ngợp. Một vụ mua hàng trên Taobao thường đi kèm với hàng loạt tin nhắn trên AliWangwang, một loạt những cuộc thương lượng ảo giữa thương nhân và khách hàng, những người lẽ ra đã phải rất khó khăn mới khơi ra được cuộc đối thoại.

Nhưng cho dù điều gì đã giúp “kéo” Taobao lên đi

nữa, thì một quyết định của eBay vào tháng 9 năm 2004 đã góp phần “đẩy” đi rất nhiều khách hàng của EachNet. Các giám đốc cấp cao của eBay ở San Jose đã quyết định “di cư” website Trung Quốc này sang Mỹ. Thay vì để máy chủ website gần với khách hàng ở Trung Quốc, hãng đã chuyển sang Mỹ. Trong một thế giới Internet không có biên giới, việc để máy chủ ở đâu lẽ ra không phải là vấn đề. Nhưng Internet của Trung Quốc không phải là không biên giới. Ngày nay chính quyền Trung Quốc vẫn đang tích cực quảng bá cho tầm nhìn về “chủ quyền Internet” trên khắp thế giới: một sự bác bỏ ý tưởng cho rằng biên giới ảo của quốc gia - nhà nước không có ý nghĩa như những đường biên giới thực sự. Ở Trung Quốc, các ảnh hưởng của những nỗ lực lâu dài từ phía chính quyền hòng xây dựng và mở rộng “phòng hỏa trường thành của Trung Quốc” thường đồng nghĩa với việc các website đặt máy chủ ở nước ngoài tải chậm hơn nhiều so với những trang đặt ở Trung Quốc. Mọi truy cập tới những website có máy chủ đặt bên ngoài đại lục phải trải qua hàng loạt trạm kiểm soát. Điều này là để bảo đảm các trang nước ngoài không thể đưa những thông tin mà chính quyền Trung Quốc cho là “nhạy cảm”, gồm “ba chữ T” (Tây Tạng, Đài Loan và Thiên An Môn)¹. Những chủ đề này và các chủ đề nhạy cảm khác, chẳng hạn bất ổn ở Tân Cương, được thừa nhận rộng rãi là lý do khiến Trung Quốc chặn một số website lớn nhất thế giới, từ Twitter, YouTube tới Facebook và cả Google.

Trong khi thương mại điện tử và mua sắm trực tuyến về cơ bản không đụng tới những lĩnh vực nhạy cảm này,

1. Tiếng Anh: “Tibet, Taiwan and Tiananmen Square”. (ND)

“phòng hỏa trường thành” có thể thường làm chậm lại hay chặn luôn những hoạt động hay yêu cầu có vẻ vô hại. Lấy ví dụ, khi eBay đã chuyển các máy chủ của hãng ra khỏi Trung Quốc, một người dùng vô tình có các số “64” hay “89” trong tên đăng nhập của họ có thể thấy tài khoản của mình bị chặn hay không vào được Internet, lý do là bởi cả hai con số đó đều tự động kích hoạt sự kiểm duyệt ở Trung Quốc trong nỗ lực ngăn chặn bất cứ việc đề cập nào tới các sự kiện ở Quảng trường Thiên An Môn ngày 4 tháng 6 năm 1989 (6/4/89).

eBay có lý do để chuyển đi. Khi việc làm ăn lớn lên ở Trung Quốc, các kỹ sư tại San Jose lo ngại không biết nền hệ thống xây dựng bởi một công ty khởi nghiệp đóng tại Thượng Hải có thể thích nghi nổi không. Hóa ra là EachNet đã xây dựng công nghệ mạnh mẽ, đủ sức tăng quy mô lên thậm chí là cả trăm lần. Nhưng sau hàng loạt vụ sập trang gây tổn hại cho uy tín của hãng ở quê nhà, eBay đã bị ám ảnh bởi sự ổn định của nền hệ thống. eBay đành nào cũng sẽ đẩy nhanh việc di cư khỏi Trung Quốc. Sự hấp dẫn của một trang thống nhất trên toàn cầu với một bộ tính năng nhất quán là quá khó cưỡng lại.

Một số giám đốc cấp cao trong nội bộ eBay đã biết việc chuyển đi sẽ là một sai lầm, công ty đã chứng kiến ảnh hưởng gây thiệt hại ở Đài Loan, nhưng thật lạ lùng là các giám đốc eBay ở Đài Bắc lại bị ngăn cản bởi các giám đốc bị ám ảnh với việc chuyển đi tại San Jose, khi họ định chia sẻ kinh nghiệm của mình với nhóm ở Thượng Hải.

Như đã tiên đoán, ngay khi trang ở Trung Quốc được chuyển đi và tích hợp vào trang toàn cầu, ảnh hưởng lên lượng truy cập của EachNet thật thảm họa: rơi theo phương thẳng đứng. Khách hàng ở Trung Quốc bắt đầu

trải qua những lần truy cập chậm rì và lỗi mạng trên trang. Tại sao họ lại phải chờ đợi trong phiên toái eBay ở Trung Quốc, một trang thu phí, khi mà họ có thể vào trang Taobao ngay lập tức và được miễn phí?

Việc chuyển đi cũng tốn kém với eBay vì công ty về cơ bản tiến hành bảo trì các máy chủ của hãng vào thứ Năm hằng tuần lúc nửa đêm ở Bờ Tây nước Mỹ, trước khi lượng truy cập đạt đỉnh vào thứ Sáu. Nhưng điều này đồng nghĩa với tình trạng lỗi mạng xảy ra khi lượng truy cập đạt đỉnh ở Trung Quốc, đi trước San Jose mười lăm tiếng. EachNet cố gắng thích nghi với lịch bảo trì nhưng không thành công.

Meg Whitman đã biến Trung Quốc thành một ưu tiên then chốt với eBay. Nhưng khi việc chuyển máy chủ đi làm cho lượng truy cập ở Trung Quốc sụt giảm, không ai nói cho bà biết. Bà chỉ phát hiện ra một tháng sau đó trong một chuyến thăm Thượng Hải, và bà đã giận điên lên vì không được thông báo.

Mọi thứ nhanh chóng tuột khỏi tầm kiểm soát của công ty ở Trung Quốc. Khi website đã di chuyển sang Mỹ, mọi yêu cầu chỉnh sửa từ các kỹ sư ở Trung Quốc bị ùn ứ trong hệ thống được công ty gọi là hệ thống “ghế ngồi toa tàu”. Các phòng ban sẽ trình yêu cầu thay đổi của họ, và giống như một quy trình nhà máy lắp ráp, những yêu cầu này được xếp hàng vào một “đoàn tàu các đề xuất”. Thay đổi một chữ trên trang sẽ mất chín tuần. Thay đổi một tính năng mất một năm.

Tại sao eBay lại có thể thiếu hiệu quả như thế? Có hai lời giải thích. Thứ nhất, eBay nắm độc quyền trên thực tế ở Mỹ, điều này tạo ra sự tự mãn. Thứ hai, bất chấp hào quang Thung lũng Silicon của hãng, eBay chưa bao giờ

thực sự mạnh về công nghệ. Một giám đốc cấp cao ở eBay từng có tuyên bố công khai nổi tiếng rằng, “Một con khỉ cũng có thể điều hành doanh nghiệp này.” Sau những vụ sập trang đáng xấu hổ, sự ổn định và quy trình đã chiến thắng công nghệ.

Khi Taobao gia nhập cuộc chơi, hệ thống “ghế ngồi toa tàu” của eBay nhanh chóng trở thành một đoàn tàu bị trật bánh. Các giám đốc của EachNet đã cố gắng trong tuyệt vọng để phát đi tín hiệu cảnh báo cho những giám đốc cấp cao ở San Jose, nhưng vô ích.

Dù Taobao có những phẩm chất riêng, Alibaba đã hết sức may mắn khi sự bất lực của công ty lẽ ra là nổi tiếng thế giới này trở nên rõ ràng. Jack đã so sánh cách tiếp cận chệch choạc của eBay với một chiếc máy bay phản lực: “Một nền tảng công nghệ toàn cầu nghe thật hay ho, giống như một chiếc Boeing 747 đang bay thì thật tuyệt. Nhưng nếu sân bay là một khoảnh sân trường, bạn không thể hạ cánh được. Ngay cả nếu bạn muốn thay một nút bấm thôi, bạn sẽ phải báo cáo với mười bốn người chẳng hạn.”

Nhìn lại thất bại tám năm sau đó khi ở vai trò mới là CEO của Hewlett-Packard, Meg Whitman hối tiếc về những bước đi sai lầm của eBay ở Trung Quốc: “Bạn phải có một bộ sản phẩm do người Trung Quốc thiết kế riêng cho thị trường này. Đây không phải là một thị trường mà bạn có thể lấy một sản phẩm hay một hệ thống đã hiệu quả ở châu Âu hay nước Mỹ rồi xuất khẩu sang Trung Quốc.”

Bà cũng thừa nhận việc chuyển khỏi Trung Quốc là một đòn chí tử giáng vào những tham vọng của eBay ở Trung Quốc: “Chúng tôi đã phạm một sai lầm lớn. Chúng tôi lẽ ra nên để EachNet vận hành với nền tảng riêng của

nó ở Trung Quốc. Thay vì vậy, chúng tôi đã đưa EachNet vào nền tảng eBay toàn cầu vì điều đó đã hiệu quả ở mọi nơi khác. Làm như thế đã hiệu quả ở Tây Âu, ở khắp mọi nơi... Chúng tôi đã mua tất cả những eBay non trẻ đó và về cơ bản đều chuyển chúng sang một nền tảng chung, điều vốn tạo ra nhiều lợi thế. Một lợi thế là chi phí. Thứ hai là tốc độ tiến ra thị trường, vì khi bạn tổ chức một chiến dịch ‘mua nó ngay’ bạn có thể ra mắt nó ở ba mươi quốc gia thay vì làm theo kiểu nhỏ lẻ. Nhưng chúng tôi đã phạm sai lầm ở Trung Quốc.”

Bà cũng khen ngợi thành tựu của Alibaba trong việc thiết kế Taobao phù hợp với thị trường địa phương: “Họ có một nền tảng riêng biệt cho Trung Quốc, và qua cách đó họ không thay đổi gì cả trong rất, rất nhiều năm, và đơn giản là họ đã thực thi tốt hơn hẳn chúng tôi.”

Sau khi Bo từ chức, eBay chặt vật tìm người thay thế, trải qua rất nhiều đời giám đốc, từ James Zheng tới một người Mỹ gốc Đài Loan, Martin Wu, mới được chiêu mộ từ Microsoft Trung Quốc, người chỉ ngồi được mười hai tháng.

Ngày nay, Whitman vẫn còn tiếc nuối đầy cay đắng việc để mất doanh nhân thành lập EachNet: “Lẽ ra tôi đã để Bo Shao chịu trách nhiệm và sở hữu ba mươi phần trăm của công ty ở Trung Quốc mà ban đầu chúng tôi sở hữu và để anh ấy tự làm việc.”

Cảm nhận được sự xáo trộn của eBay ở Trung Quốc, Jack đẩy mạnh các hoạt động. Ở buổi lễ kéo dài bốn tiếng đồng hồ trong một sân vận động tại Hàng Châu vào tháng 9 năm 2004, ăn mừng sinh nhật năm tuổi của Alibaba, Jack đã kêu gọi hai nghìn nhân viên của Alibaba, bao gồm nhóm Taobao đang tăng trưởng rất nhanh, những người phát cao

lá cờ in hình những chú kiến thợ, linh vật của Taobao. Chú kiến được lựa chọn làm biểu tượng cho thấy những sinh vật nhỏ bé nhất có thể đánh bại kẻ thù ra sao miễn là hợp tác chặt chẽ với nhau. Đám đông tụ tập cùng nắm tay và hát bài “Những người anh hùng đích thực”⁽¹⁾, lời bài hát có đoạn “Phải qua mưa bão mới thấy cầu vồng, không ai có thể thành công dễ dàng”, ý chỉ tới thách thức dịch SARS mà họ đã cùng nhau vượt qua. Tiếp theo là “Những chú kiến đoàn kết có thể thắng được voi”, sau đó mọi người đi tới vũ trường, nơi Jack nhảy nhót tới tận tảng sáng.

Con voi trong phòng, tất nhiên, chính là eBay. Từ khoảnh khắc áp ủ Taobao, Jack đã duy trì sự tập trung không ngừng nghỉ cho công ty. Trong một so sánh được trích dẫn rất nhiều, Jack đã bình luận trên tạp chí *Forbes* vào năm 2005, “eBay có thể là con cá mập ở đại dương, nhưng tôi là con cá sấu trên dòng Dương Tử. Nếu chúng tôi đối đầu ngoài đại dương, chúng tôi thua, nhưng nếu là trên dòng sông, chúng tôi thắng.”

Tình thế đang bất lợi cho eBay. Từ chỗ thị phần hơn 90% vào năm 2003, thị phần của eBay giảm một nửa năm sau đó, chỉ còn hơn Taobao một chút.

Và còn một vấn đề khác với eBay: thanh toán trực tuyến.

Vào ngày 18 tháng 10 năm 2003, chỉ năm tháng sau khi ra mắt Taobao, Alibaba đã trình làng Alipay, giải pháp thanh toán của riêng hãng. Dù nó còn thô sơ, gọi lại những ngày đầu tiên với bảng thống kê khách hàng của Alibaba ba năm trước đó, công cụ này tỏ ra hấp dẫn ngay lập tức với khách hàng.

1. Nguyên văn: “True Heroes”, tựa tiếng Hoa là “真的英雄”. (ND)

Lucy Peng, một người đồng sáng lập Alibaba, hiện là CEO của Ant Financial, chi nhánh của Alibaba kiểm soát Alipay. Vào năm 2012, trong một cuộc trò chuyện mà tôi đứng ra thu xếp cho cô ở Đại học Stanford, cô đã nhớ lại việc ra mắt dịch vụ này: “Mô hình (ký quỹ) đơn giản đã thiết lập một hệ thống niềm tin trong mua sắm trên mạng vào những giai đoạn đầu. Đây là một mô hình còn sơ khai... Trong những hoạt động ban đầu của Alipay, một phòng ban có một máy fax, sau khi khách hàng chuyển tiền qua ngân hàng hay bưu điện, họ phải fax chứng từ ngân hàng cho Taobao. Chúng tôi sau đó sẽ kiểm tra lại và xác nhận.”

Phải mất ba tháng trước khi eBay thức tỉnh trước mối đe dọa từ Alipay. Vào tháng 1 năm 2004, PayPal đã tập hợp một lực lượng đặc nhiệm ở San Jose để tiếp tục những nỗ lực không thành công lúc đầu của EachNet nhằm thiết kế một giải pháp ký quỹ.

Ở Mỹ, eBay đã bỏ ra 1,4 tỉ đô-la Mỹ để mua lại PayPal vào năm 2002. Nhưng việc tích hợp hệ thống này vào công ty và ra mắt ở Trung Quốc thật chậm chạp. Công bằng mà nói với PayPal, các trở ngại về luật lệ ở Trung Quốc là một nhân tố quan trọng dẫn tới sự trì hoãn: ngành ngân hàng ở nước này bị chính phủ giám sát chặt chẽ. Ngoài ra, đồng tiền của Trung Quốc không được chuyển đổi tự do, nghĩa là những nhà cung cấp dịch vụ thanh toán nước ngoài bị cấm cung cấp dịch vụ giao dịch quốc tế hay dịch vụ tín dụng. PayPal chật vật trong việc tìm giải pháp cho những thách thức này, bao gồm việc thiết lập các mối quan hệ đối tác địa phương.

PayPal đã khởi động ở Mỹ với vai trò một công ty chấp nhận rủi ro lớn, trở thành huyền thoại bởi những nhà

sáng lập và các lãnh đạo ban đầu rất lãng tử của hãng, ngày nay thường được gọi là “mafia PayPal”: Peter Thiel, Reid Hoffman (đồng sáng lập LinkedIn), và sau khi họ mua lại công ty thanh toán của Elon Musk thì thêm anh này gia nhập nhóm (Elon Musk là chủ của Tesla Motors, SpaceX, SolarCity). Nhưng bên trong eBay, và cách xa sân nhà, PayPal sẽ gặp nhiều khó khăn ở Trung Quốc ngay từ đầu.

Những nỗ lực tìm kiếm một con đường tiến lên cho công ty ở Trung Quốc rất phức tạp khi PayPal bị AT&T kiện với cáo buộc xâm phạm bản quyền ở Mỹ, khiến những cố gắng mới trong các giải pháp ký quỹ bị đình trệ. Để duy trì động lực trong việc giải quyết vấn đề Trung Quốc, Trung tâm Phát triển Trung Quốc vừa được thành lập của eBay đã cho ra đời sản phẩm ký quỹ do họ tự đề xuất, tên gọi An Fu Tong (AFT). Ý tưởng là trong khi PayPal mắc kẹt với vụ kiện ở Mỹ, AFT sẽ được triển khai là giải pháp thay thế tạm thời. Rốt cuộc, vào tháng 12 năm 2004, eBay cũng có thể đáp lại với Alipay và triển khai AFT ở Trung Quốc. Nhưng tới lúc đó PayPal đã giải quyết xong vụ kiện với AT&T và muốn triển khai giải pháp của chính hãng, chứ không phải AFT. Trong khi đó, Alibaba đã không đứng yên, liên tục ra mắt những cải tiến đều đặn với Alipay, bao gồm dịch vụ tin nhắn thông báo rất phổ biến để thông báo với khách hàng những thanh toán thành công, và hợp tác với các công ty hậu cần kho vận cũng như vận tải nội địa. “Tam giác sắt” của Alibaba đã bắt đầu định hình.

Với Alan Tien, một kỹ sư học ở Stanford làm việc cho những nỗ lực ở Trung Quốc của PayPal từ năm 2004, cuộc đấu đá nội bộ AFT/PayPal và việc di chuyển đầy tai họa máy chủ sang Mỹ là khởi đầu cho sự kết thúc của eBay

ở Trung Quốc. Trong hàng loạt báo cáo ngăn cho tổng hành dinh, ông đã cố gắng kêu gọi sự chú ý về mối đe dọa nghiêm trọng từ Alibaba và Alipay. Vào tháng 1 năm 2005, ông viết, “Tình hình hiện giờ không tốt. Đà tiến của chúng ta đã mất. Phải thực hiện một kế hoạch thật tốt để tiếp tục cuộc chiến,” và bổ sung, “Chúng ta không thể tự lừa dối mình nữa.”

eBay đã không nhìn nhận Alibaba một cách nghiêm túc, nghi ngờ sự đáng tin của dữ liệu tăng mạnh thể hiện Taobao đang bán được nhiều hàng hóa hơn eBay ở Trung Quốc. Taobao giờ có nhiều mục hàng hóa hơn, nhưng eBay tự thuyết phục rằng vì những mục rao hàng đó miễn phí, chúng hẳn phải kém hơn. Jack mạnh mẽ bác bỏ giả thuyết đó: “Sự sống còn và tăng trưởng của Taobao không phải bởi dịch vụ miễn phí. 1Pai [công ty liên doanh của Yahoo và Sina] cũng miễn phí, nhưng không thể bén gót Taobao. Taobao còn eBay hơn cả eBay Trung Quốc [vì] Taobao chú ý tới trải nghiệm của người dùng.”

Cảm thấy cuộc chơi đã kết thúc, Alan Tien kết luận, “Chu kỳ phát triển sản phẩm của Taobao nhanh hơn nhiều. Jack Ma đã đúng. Chúng ta không thể cạnh tranh trong cuộc chơi của ông ấy.”

Whitman đã đi tới kết luận tương tự và bắt đầu bí mật tìm đường rút lui khỏi mớ bong bóng Trung Quốc. Con đường rõ ràng nhất là đề nghị mua lại Alibaba, thế nên bà đã cử ba giám đốc cấp cao⁽¹⁾ từ San Jose sang Hàng Châu, nơi họ gặp Jack và Joe. Cuộc gặp khởi đầu tệ hại khi phó tổng giám đốc cấp cao của eBay Bill Cobb tỏ ra xem

1. Phó giám đốc cấp cao Bill Cobb, giám đốc tài chính Rajiv Dutta, và chuyên gia môi giới Bill Barmier.

thường những thành tựu của Taobao và CFO Rajiv Dutta chỉ đưa ra một đề nghị rất thấp là 150 triệu đô-la Mỹ để mua lại công ty. Sau khi Jack nói với đoàn đại biểu eBay rằng ông chỉ vừa khởi nghiệp với Taobao, Joe đáp lại với giá bán đề nghị 900 triệu đô-la Mỹ, và tới đó thì hai bên chia tay nhau.

Thất bại trong việc mua lại đối thủ, Meg Whitman tuyên bố bơm thêm 100 triệu đô-la Mỹ vào hoạt động ở Trung Quốc. Động thái này là bởi nỗi sợ Taobao, nhưng Whitman lại trình bày với các nhà đầu tư như thể đó là một bước đi tích cực: “Thị trường Internet Trung Quốc đang phát triển nhanh hơn dự kiến... Chúng tôi đã thấy những cơ hội còn lớn hơn nữa ở Trung Quốc hôm nay so với sáu tháng trước.” Số tiền 100 triệu đô-la Mỹ được chi ra để nâng cấp hệ thống tin dụng, thuê thêm nhân viên và đổ vào một chiến dịch quảng cáo mới sẽ sớm phủ kín các tấm bảng quảng cáo ở những thành phố lớn ở Trung Quốc.

Jack rất khoái trá. Ông đùa trên tạp chí *Forbes* rằng eBay có “hầu bao rất sâu, nhưng chúng tôi sẽ chọc thủng hầu bao của họ”. Nói với giới truyền thông Trung Quốc, ông chế giễu khoản đầu tư mới: “Khi tôi nghe eBay sẽ chi 100 triệu đô-la Mỹ để đột phá ở thị trường này, tôi không nghĩ họ có chút kiếm pháp nào. Nếu bạn dùng tiền để giải quyết vấn đề, thì thế giới cần các doanh nhân làm gì nữa. Các doanh nhân hiểu cách sử dụng nguồn lực tối thiểu để mở rộng.” Ngay cả với sự ủng hộ của SoftBank, Jack vẫn không có nguồn lực mà eBay có thể đưa tới Trung Quốc nếu họ muốn. Bỏ cách tiếp cận của eBay, ông nói thêm, “Một số người nói sức mạnh của nguồn vốn thật ghê gớm. Bản thân nguồn vốn không có sức mạnh. Sức mạnh thật sự nằm ở những con người kiểm soát nguồn vốn đó. Sức

mạnh của con người mới là ghê gớm. Sức mạnh của doanh nhân là vô tận.”

Đã phốt lờ đối thủ trước kia, eBay giờ chú ý rất nhiều đến Alibaba. Jack sau này nhận xét ông nhận ra thời khắc quyết định: “Thời khắc mà bà ấy [Meg Whitman] dùng tiền làm chiến lược, chúng tôi biết bà ấy sẽ thua. Ban đầu họ không coi chúng tôi là đối thủ. Rồi họ coi chúng tôi là một đối thủ quá nghiêm túc. Cả hai điều đó đều không phải là [chiến lược] đúng đắn. Khi chúng tôi nói, ‘Nếu trong tâm không có kẻ thù, thì ta sẽ là độc cô cầu bại’, ý của chúng tôi là bạn phải có những chiến thuật và chiến lược khác nhau. Về chiến thuật, bạn phải chú ý, bất cứ khi nào một đối thủ nổi lên, bạn phải tìm hiểu liệu đối thủ đó có thể trở thành đối thủ thực sự của bạn không, và nếu có thì phải làm gì. Dù cho đối thủ có mạnh hơn bạn, bạn phải học cách không ghét họ... Khi bạn quá coi trọng một đối thủ, và rắp tâm tiêu diệt họ, các kỹ thuật của bạn sẽ bị bóc trần... Hận thù sẽ biến bạn thành một người thiển cận.”

Vào tháng 5 năm 2005, Meg Whitman và một số lãnh đạo chủ chốt khác của Thung lũng Silicon, trong đó có Jerry Yang, đã tới Bắc Kinh để tham dự Diễn đàn Fortune Toàn cầu. Ở đó Whitman đã gặp Jack và Joe. Nhưng các cuộc trao đổi sau đó, bao gồm một đề xuất để eBay đầu tư vào Taobao, chẳng đi tới đâu.

Ở PayPal Trung Quốc, tâm trạng trở nên u ám, Alan Tien viết cho các đồng nghiệp: “Tôi nghĩ thật đáng sợ khi eBay không coi những mối đe dọa này một cách nghiêm túc hơn... Taobao/Alipay đã chiếm được vị thế dẫn dắt ngành bán đấu giá/thanh toán trên mạng ở Trung Quốc. Lần nào chúng ta cũng bị bất ngờ. Nhưng thay vì phát triển một chiến lược nhảy vọt, hay thậm chí là chiến lược

tự vệ, chiến lược của chúng ta là chạy theo từng tính năng một, muộn hơn họ từ sáu tới chín tháng.”

Trong khi eBay cố gắng thể hiện một khuôn mặt đẹp đẽ, Whitman ngày càng thất vọng với cuộc chiến nội bộ AFT/PayPal, cảnh báo rằng PayPal Trung Quốc “đang đến một thị trấn gần bạn, dù bạn có thích hay không. Dù điều này có vẻ không phải là tối ưu cho thị trường, có hai chú ngựa tham gia cuộc đua là tốt cho công ty eBay.”

Thay vì lựa chọn AFT hoặc PayPal, eBay đã quyết định dùng cả hai, đồng nghĩa với việc các khách hàng ở Trung Quốc phải tìm hiểu không phải một mà là hai website khi mua sắm trên mạng.

Không ngạc nhiên gì, việc điều hành hai hệ thống thanh toán song song ở Trung Quốc tỏ ra là một thảm họa.

Những phàn nàn của khách hàng đổ về, chẳng hạn như, “Trải nghiệm của tôi trên eBay thật khó chịu. Không thể điền thông tin đặt mua. Tôi là một người dùng hoàn toàn chỉ góp ý tốt trăm phần trăm, tôi không bao giờ vi phạm, không bao giờ phá luật. Hệ thống thanh toán trước kia khá là tốt.” Một khách hàng khác bày tỏ, “Tôi không thể chịu nổi nữa. EachNet gọi đây là dịch vụ khách hàng sao? Họ chỉ xua đuổi người dùng đi thôi. Hai lần thanh toán tổng cộng 5.000 [tệ] của tôi biến mất rồi thì phải? Sự tin tưởng của tôi vào EachNet một lần nữa đã tiêu tan.”

Một khách hàng thậm chí than phiền rằng khoản thanh toán PayPal của anh ta bị Ngân hàng Trung Quốc ở Nam Kinh tịch thu theo một đạo luật “ngăn tội phạm nước ngoài rửa tiền thông qua phương pháp này”. Tới giữa những năm 2005, Taobao đã tạo điều kiện cho việc thanh toán trực tuyến với 80% các sản phẩm trên những

trang của họ, còn eBay mới chỉ 20%.

Trong một nỗ lực tuyệt vọng cuối cùng để xoay chuyển tình thế, Whitman và một số giám đốc chủ chốt tạm thời chuyển từ San Jose sang Thượng Hải trong vài tháng. Với sự tập trung vào các giám đốc cấp cao, Thượng Hải nhanh chóng được gọi là “Shang Jose”⁽¹⁾ trong nội bộ eBay. Nhưng việc kinh doanh ở Trung Quốc của họ ngày càng tỏ ra là một thất bại.

eBay chuyển sự tập trung sang những chân trời mới, bao gồm vụ mua lại Skype mang tính cột mốc trị giá 2,6 tỉ đô-la Mỹ vào tháng 9 năm 2005.⁽²⁾ Ở Trung Quốc, mọi thứ ngày càng tồi tệ với họ khi Taobao xác nhận lại cam kết của mình với mô hình không tính phí. Mở rộng lời hứa cung cấp dịch vụ miễn phí thêm ba năm nữa, Taobao thề sẽ tạo ra một triệu công ăn việc làm ở Trung Quốc. Giám đốc PR của eBay, Henry Gomez, tung ra một thông cáo báo chí lời lẽ cụt ngắn tựa đề “Statement from eBay Regarding Taobao’s Pricing Challenge” (tạm dịch: Tuyên bố từ eBay liên quan tới thách thức định giá của Taobao), trong đó có ba câu sau:

*“Miễn phí” không phải là một mô hình kinh doanh.
Việc Taobao hôm nay công bố họ không thể thu phí sản
phẩm của mình trong ba năm tới nói lên nhiều điều về sức
mạnh của việc kinh doanh của eBay tại Trung Quốc.*

1. Thượng Hải tiếng Hoa là “Shanghai”. (ND)

2. Giống như việc eBay mua lại EachNet, thương vụ này cũng kết thúc thất bại, dẫn tới việc bán công ty đi với mức thua lỗ 600 triệu đô-la Mỹ vào năm 2009 với các nhà đầu tư bao gồm Silver Lake Partners, Index Ventures, và Andreessen Horowitz. Thật đáng xấu hổ với eBay, chỉ mười tám tháng sau, nhóm này đã bán Skype cho Microsoft với giá 8,5 tỉ đô-la Mỹ.

Chúng tôi rất tự hào rằng eBay đang tạo ra một doanh nghiệp kinh doanh bền vững ở Trung Quốc, trong khi cung cấp cho người tiêu dùng và doanh nhân Trung Quốc môi trường kinh doanh toàn cầu an toàn nhất, chuyên nghiệp nhất và phấn khích nhất hiện có.

Whitman và COO của bà, Maynard Webb, biết rằng sản phẩm toàn cầu không hiệu quả ở Trung Quốc, nên họ đã khởi động một dự án mới để ra mắt trang thương mại điện tử tốt nhất ở Trung Quốc từ số không. Họ gọi sáng kiến này là *de nuevo* (có nghĩa là “từ đầu” hay “mới tinh” trong tiếng Tây Ban Nha). Sau tất cả những trao đổi về việc nhảy cảm hơn với nền văn hóa địa phương ở Trung Quốc, chọn một cái tên tiếng Tây Ban Nha cho dự án khó mà khơi gợi được sự tự tin.

Đến cuối năm 2005, thị phần của eBay đã giảm xuống chỉ còn gần một phần ba thị trường và Taobao chiếm gần 60%. Chỉ hai tháng sau khi eBay công khai bảo vệ mô hình kinh doanh có thu phí của họ, eBay đã ngừng thu phí toàn bộ. Đã nói quá nhiều về Trung Quốc với các nhà đầu tư, những chật vạt của eBay ở đó bắt đầu tác động lên giá cổ phiếu của hãng, giảm mạnh từ mức hơn 46 đô-la Mỹ vào đầu năm 2006 xuống còn chỉ 24 đô-la Mỹ tới tháng 8.

Jack không kiêng nể gì: “Ở Trung Quốc, họ đã toi... Họ đã phạm quá nhiều sai lầm ở Trung Quốc, chúng tôi đã gặp may.”

Thất bại trong việc hợp tác với Taobao, Whitman bắt đầu thương lượng để bán doanh nghiệp Trung Quốc của eBay cho công ty được Li Ka-shing ủng hộ, Tom Online, rồi cuộc từ bỏ doanh nghiệp đầy rối loạn của họ bằng cách để lại nó trong một liên doanh mà họ chiếm cổ phần thiểu

số, cùng với khoản tiền mặt từ 40 tới 50 triệu đô-la Mỹ. Công ty để lại một ghi chú, dưới hình thức một thông cáo báo chí, mà đúng như dự kiến, cố gắng trình bày sự tiêu cực rõ ràng như một điều tích cực. Thông cáo viết rằng công ty liên doanh đã giúp eBay “Ở vào vị trí còn tốt hơn nữa khi tham gia vào thị trường đang tăng trưởng này. Thỏa thuận này là một dấu hiệu về việc cam kết tiếp tục của chúng tôi hòng đưa những trải nghiệm mua bán trực tuyến tốt nhất tới Trung Quốc.” Công ty này nhanh chóng chìm vào quên lãng.⁽¹⁾

eBay đã mất Trung Quốc. Nhưng với Jack, Trung Quốc đã có một vị anh hùng dân gian. Ngày nay, khi được hỏi về trải nghiệm đó, Whitman chỉ có thể ngả mũ trước những thành tựu của Jack.

“Nếu bạn nhìn vào Nhật Bản và Trung Quốc, hai thị trường quan trọng, đó là những nơi chúng tôi đã không thực sự có chiến lược đúng đắn. Nhưng thành thật mà nói, lúc đó mọi chuyện chưa rõ ràng. Vì thế Jack Ma có thêm sức mạnh, ông ấy đã xây dựng được một thương hiệu thật mạnh mẽ, và theo cách nào đấy, đó là sự kết hợp... của eBay, PayPal và Amazon. Ông ấy đã làm được một việc rất, rất ấn tượng.”

eBay đã mất vài trăm triệu đô-la vì hành động đại dốt của họ ở Trung Quốc. Nhưng rất nhanh, điều này trở thành tiền lẻ với Alibaba, nhờ vào một thỏa thuận một tỉ đô-la mà Jack đạt được dựa vào một gã khổng lồ khác của Thung lũng Silicon: Yahoo.

1. Cũng chính Tom Online bị một công ty tư nhân mua lại không lâu sau đó.

Chương Mười

VỤ CƯỢC TỈ ĐÔ CỦA YAHOO

Không ai biết trước tương lai. Bạn chỉ có thể tạo ra tương lai.

---Jack Ma

Alibaba đã chấm dứt tham vọng của eBay ở Trung Quốc. Nhưng eBay không phải là công ty đầu tiên từ Thung lũng Silicon gặp phải khó khăn ở đó, và cũng không phải công ty cuối cùng. Bất chấp là một trong những trang phổ biến nhất ở Trung Quốc khi mọi người lần đầu tiên vào Internet, Yahoo nhanh chóng tụt lại phía sau, cho tới khi thương vụ một tỉ đô-la với Alibaba thay đổi tất cả.

JERRY YANG

Thành công buổi đầu của Yahoo ở Mỹ và chủng tộc của Jerry Yang khiến kỳ vọng với công ty này rất cao ở Trung Quốc. Được biết đến ở Trung Quốc với tên Yang Zhiyuan hay được gọi là Yang Chih-yuan (Dương Trí Viễn) ở quê nhà Đài Loan của ông, Jerry và công ty mà ông thành lập là nguồn cảm hứng cho những người sáng lập Sohu, Sina và NetEase. Sức hấp dẫn của ông vượt xa khỏi cộng đồng

công nghệ. Mọi người ở Trung Quốc rất thích thú với việc một kỹ sư phần mềm trẻ tuổi sinh ở Đài Loan lại thành người sáng lập một công ty Mỹ có tính biểu tượng như thế và trở nên giàu có khi còn trẻ như thế.

Sinh ở Đài Loan năm 1968, Yang lấy tên Jerry sau khi chuyển sang Mỹ vào năm 1978 với mẹ ông, Lily, và người em trai, Ken. Cha ông, sinh ở Trung Quốc đại lục, đã qua đời vì bệnh phổi khi Jerry mới hai tuổi. Ở Đài Loan, mẹ ông là giáo viên, dạy tiếng Anh và kịch nghệ, và ở California bà làm nghề dạy tiếng Anh cho những người nhập cư khác. Gia đình họ sống trong căn nhà một tầng khiêm tốn ở đường Hostetter, ngoại ô San Jose. Láng giềng lâu năm của Jerry, Bill Otto, nhớ rằng ông là một cậu bé “rất dễ chịu”, hay chơi với chú chó Bodie giống Eskimo của cậu ở sân trước nhà và đeo một cái ba lô lớn tới học trường cấp hai Sierramont.

Jerry đã tới Mỹ mà chỉ biết một từ tiếng Anh, “shoe” (giày). “Lúc đầu chúng tôi bị chế giễu rất nhiều. Tôi thậm chí không biết những danh nhân được in hình trên tiền giấy.”

Ban đầu gặp khó khăn với tiếng Anh, ông đã mất hai năm theo học lớp chuẩn bị đến trường ở Mỹ. Nhưng Jerry rất giỏi toán và khoa học. Ở trường cấp ba Piedmont Hills, ông đã chơi trong đội quần vợt Pirates và được bầu làm chủ tịch hội học sinh; kết thúc năm học lớp cuối cấp, ông được chọn làm người đọc diễn văn tốt nghiệp và giành học bổng toàn phần vào Stanford. Là thành viên khóa 1990, Jerry lấy cả bằng cử nhân và thạc sĩ kỹ thuật điện, và vừa chơi golf vừa học tiến sĩ. Trong một lớp học của ông ở Stanford, trợ giảng của Jerry là David Filo, hơn ông hai tuổi. David, vốn là người bên lén và rụt rè, tới Stanford

sau khi lấy bằng cử nhân kỹ thuật máy tính ở Đại học Tulane tại New Orleans. Sinh ở Wisconsin, gia đình ông chuyển tới Louisiana khi ông sáu tuổi và ông lớn lên trong một khu cộng đồng ở Moss Bluff. Jerry và David làm việc cùng nhau trong nhóm nghiên cứu thiết kế phần mềm tự động hóa, và trong khi giảng dạy tại học xá của Stanford ở Kyoto, Nhật Bản, họ đã trở thành bạn thân, cùng chung sở thích xem vật sumo.

Trở lại Stanford, họ làm việc trong những căn phòng cạnh nhau tại một căn hộ di động trên xe rơ-moóc ở Stanford, nơi họ ra mắt trang sau này sẽ trở thành Yahoo dựa trên hai máy chủ: “Akebono” và “Konishiki”, cả hai đều được đặt theo tên những võ sĩ sumo sinh ở Hawaii đã thành danh tại Nhật Bản.

Giống như căn hộ bừa bộn ở khu Vườn bên hồ tại Hàng Châu nơi Jack ra mắt Alibaba năm năm sau đó, chiếc xe rơ-moóc nơi Jerry và David ra mắt Yahoo không phải là một cảnh tượng đẹp mắt. Nhà đầu tư đầu tiên của công ty, Michael Moritz thuộc Sequoia Capital, nhớ lại, “Rèm cửa kín mít, các máy chủ Sun tạo ra cái nóng kinh khủng, máy trả lời tự động cứ vài phút lại bật tắt, những cây gậy đánh golf treo trên tường, bìa các tông đựng bánh pizza nằm trên sàn, và quần áo bẩn rải rác khắp nơi... đó là căn phòng ngủ mà mọi bà mẹ đều mong ước con trai họ không bày ra.”

Yahoo khởi đầu là một danh mục các trang khác mà Jerry và David đã đánh dấu nhờ vào trình duyệt Mosaic vừa ra mắt thời đó của Marc Andreessen⁽¹⁾. Ban đầu được

1. Marc Andreessen (sinh năm 1971) là doanh nhân, nhà đầu tư, và kỹ sư người Mỹ. Ông là đồng tác giả trình duyệt Mosaic cùng với Eric Bina. (ND)

biết đến với tên gọi Bảng hướng dẫn của Jerry với World Wide Web, rồi Bảng chỉ dẫn của Jerry và David với World Wide Web, danh sách này lúc đầu bao gồm một trăm trang được phân loại thủ công thành những đề mục tương ứng. Lúc đầu, lượng truy cập vào trang khoảng một nghìn mỗi tuần. Nhưng vào đầu năm 1995, lượng truy cập đã tăng lên hàng triệu mỗi ngày. Stanford yêu cầu họ phải chuyển trang của họ sang máy chủ riêng. Jerry và David cần huy động vốn để trả cho máy chủ này. Được đăng ký với tên miền Yahoo.com vào tháng 1 năm 1995, việc đăng ký kinh doanh cho công ty được thực hiện vào tháng 3 năm 1995, và tháng sau đó, Sequoia đã đầu tư vào đó 2 triệu đô-la Mỹ, đổi lấy 25% cổ phần công ty. Hai tay kỹ sư không bao giờ lấy được bằng tiến sĩ. Jerry nhớ lại, “Khi lần đầu tôi nói với mẹ những gì chúng tôi đang làm, cách trình bày tốt nhất là nói tôi đang làm việc như một thủ thư. Và mẹ tôi bảo, con học chín năm ở trường đại học làm chi để rồi đi làm thủ thư. Nói nhẹ nhất thì bà ấy cũng rất sốc.”

Vào mùa thu năm 1995, Jerry, David và CEO của Yahoo, Tim Koogle, bắt đầu trao đổi với những nhà đầu tư mới, gồm Eric Hippeau, CEO của Công ty Xuất bản Ziff-Davis, một nhà xuất bản tạp chí về công nghệ và máy tính cá nhân lớn. Tháng 11, SoftBank mua lại Ziff-Davis, và Hippeau giới thiệu Masayoshi Son với Jerry và David. Son và một đồng nghiệp bay sang gặp những người sáng lập Yahoo, trong văn phòng nhỏ bé của họ ở Mountain View, California, ngay phía nam Palo Alto. Gặp nhau bữa trưa với pizza mua về và soda, Son và hai người sáng lập rất hợp nhau. Son đồng ý đầu tư 2 triệu đô-la Mỹ đổi lấy 5% cổ phần Yahoo. Vào tháng 3, Son tăng tiền lên gấp đôi. Trong một động thái dũng cảm, Son đồng ý trả hơn 100

triệu đô-la Mỹ để tăng thêm cổ phần, rốt cuộc nắm giữ hơn 41% Yahoo, hơn cả Jerry và David, hai người nắm tổng cộng không tới 35%.

Jerry nhớ lại, “Hầu hết chúng tôi nghĩ ông ấy điên... Đổ 100 triệu đô-la Mỹ vào một công ty khởi nghiệp vào tháng 3 năm 1996 là động thái rất quyết liệt, nhưng tôi không nghĩ đó là may mắn.”

SoftBank nhìn thấy tiềm năng của Yahoo ở Nhật Bản, và hai công ty đã ra mắt liên doanh của họ. Jerry bay sang Nhật Bản vào tháng 1 năm 1996 để giám sát việc chuẩn bị. Trang này, do người phó của Son, Masahiro Inoue, điều hành, đã ra mắt ba tháng sau và thành công ngay lập tức, thu hút năm triệu lượt xem mỗi ngày vào tháng 1 năm 1997, và đạt tới 100 triệu vào tháng 7 năm 2000.

Vào ngày 12 tháng 4 năm 1996, Yahoo lên sàn Nasdaq, huy động được 33 triệu đô-la Mỹ. Sau ngày giao dịch đầu tiên tốt đẹp tăng giá 154%, các nhà đầu tư đã định giá công ty ở mức gần 850 triệu đô-la Mỹ. Yahoo có doanh thu chỉ 1,4 triệu đô-la Mỹ⁽¹⁾ và lỗ hơn 600 nghìn đô-la Mỹ. Chỉ một năm sau khi đăng ký kinh doanh cho công ty, Jerry Yang và David Filo mỗi người giờ có tài sản hơn 165 triệu đô-la Mỹ trên giấy. Trong vòng ba năm họ đã trở thành tỉ phú. Thành công của họ đã khiến SoftBank đã xuất hiện trên bảng chứng khoán chủ chốt của Sàn Giao dịch Tokyo vào tháng 1 năm 1998, và cũng biến Son thành tỉ phú.

Sự nổi tiếng của Yahoo lan nhanh khắp thế giới. Công ty ra mắt các trang địa phương nơi việc làm ăn của họ tiến triển mạnh mẽ nhất. Trung Quốc không phải là

1. Trong chín tháng đầu năm.

một ưu tiên cao, như Jerry đã chỉ ra trong một chuyến thăm Hong Kong năm 1997: “Trung Quốc có lẽ là thị trường cuối cùng chúng tôi muốn tính tới lúc này. Nó có thể là thị trường quan trọng nhất, nhưng là cuối cùng xét theo trình tự. Không có đủ người dùng Internet để chúng tôi chi tiền ở đó.”

Thay vì thế, Yahoo bắt đầu vươn ra những khu vực khác ở châu Á, ra mắt trang địa phương tại Singapore vào năm 1997 nhắm vào người dùng Internet ở Đông Nam Á. Năm tiếp theo, hăng ra mắt các trang địa phương nhắm vào người dùng Trung Quốc ở hải ngoại và rồi người dùng ở chính Trung Quốc⁽¹⁾. Bao gồm đường dẫn tới hàng chục nghìn trang, Yahoo Trung Quốc là trang thứ mười ba trong những trang “hiệu ứng gương” trên toàn thế giới, với máy chủ đặt ở Mỹ và được vận hành từ trụ sở chính tại Santa Clara, California. Người dùng có thể tải phần mềm tiếng Hoa miễn phí để hỗ trợ họ phần gõ chữ. Trang này ngay lập tức phổ biến ở đại lục. Hàng trăm nghìn người ghé thăm trang mỗi ngày, rất ấn tượng bởi Trung Quốc lúc đó có không tới một triệu người dùng Internet.

Khi Internet trở nên phổ biến ở Trung Quốc, Yahoo bắt đầu nhắm tới việc tham gia sâu hơn vào quốc gia này. Jerry, nói thông thạo tiếng Quan thoại, chưa từng tới thăm Trung Quốc đại lục. Trong một cuộc gặp gỡ định mệnh, vào năm 1997, Jack là hướng dẫn viên của ông, nhiệm vụ ông được phân công khi còn làm việc cho Bộ Thương mại ở Bắc Kinh. Ngoài những cuộc gặp bàn chuyện làm ăn

1. Ra mắt với tên miền gbchinese.yahoo.com (“GB” là viết tắt của *guo biao* hay *quốc tiêu*, nghĩa là tiêu chuẩn quốc gia) và chinese.yahoo.com bằng tiếng Hoa phồn thể do người Hoa ngoài Trung Quốc đại lục sử dụng.

với MOFTEC và những cơ quan khác, chuyển đi là một cơ hội để Jerry thăm thú danh lam thắng cảnh. Các kỹ năng của Jack khi còn làm hướng dẫn viên tự nguyện ở Tây Hồ tại Hàng Châu trở nên hữu dụng khi ông và Cathy đưa Jerry, em trai Ken của ông và phó tổng giám đốc Yahoo, Heather Killen, đi chơi ngoài Bắc Kinh để xem Vạn Lý Trường Thành.

Hình ảnh Jerry ngồi trên Vạn lý trường thành là một ẩn dụ hợp lý cho tình thế khó xử của Yahoo ở Trung Quốc. Thị trường này đang tăng trưởng nhanh chóng, giờ đã có hàng triệu và sẽ sớm là hàng chục triệu, người dùng Internet. Yahoo đã xoay sở để trở thành tay chơi áp đảo ở Nhật Bản, nên tại sao không phải là cả ở Trung Quốc nữa. Nhưng Trung Quốc thể hiện một tình cảnh không dễ dàng: làm cách nào để đối phó với một chính quyền quyết kiểm soát bằng mọi giá.

Năm 1996, phát biểu ở Singapore, Jerry đã chia sẻ quan điểm của ông: “Sở dĩ Internet tăng trưởng cực nhanh là vì nó không bị cai quản.” Dù có gốc Hoa, Jerry vẫn có hạn chế trong việc tìm đường tiến lên cho Yahoo ở Trung Quốc: “Tu chính án thứ nhất bảo vệ quyền tự do ngôn luận. Giờ tôi là một người Mỹ nhiều hơn xét theo khía cạnh nơi mà tôi trưởng thành nhận thức.”

Yahoo từ đầu đã tập trung vào nội dung, và điều đó sẽ có nhiều rủi ro ở Trung Quốc, nơi mọi hình thức truyền thông đều bị kiểm soát chặt chẽ. Khi Yahoo mở văn phòng ở Hong Kong, Jerry được hỏi về vấn đề kiểm duyệt. Ông đáp lại rằng Yahoo sẽ “ở trong khuôn khổ pháp luật và cố gắng tự do tối đa”. Ông tiết lộ rằng đã liên hệ với nhà chức trách ở Trung Quốc nhưng “thành thật mà nói, chính sách không thật sự rõ ràng trong quy

định điều gì là nhạy cảm chính trị”, ông nói thêm rằng họ được thông báo “chừng nào chúng tôi chỉ đưa danh mục nội dung và chứa các thông tin này trên máy chủ thì chúng tôi còn được làm”.

Dù Yahoo ban đầu chỉ là một danh mục các đường dẫn tới các website do các bên thứ ba điều hành, ngay cả việc lựa chọn những đường dẫn nào xuất hiện với công chúng cũng là một vấn đề nhạy cảm. Hơn nữa, Yahoo không còn chỉ là những đường dẫn. Sau một thỏa thuận hợp tác từ sớm với Reuters, công ty đã bổ sung nội dung tin tức vào trang của họ, rồi các phòng chat trực tuyến, tiếp theo đó là một vụ mua lại, dịch vụ thư điện tử Yahoo Mail.

Quy mô kinh doanh mở rộng của Yahoo đã làm gia tăng sự giám sát từ nhà chức trách ở đại lục, vốn cũng dè dặt bởi các mối liên hệ của công ty với Đài Loan. Trong một chuyến thăm hòn đảo này vào năm 1997, Jerry đã được coi như một người hùng đi chinh phục, được truyền thông ca tụng và được Phó Tổng thống Lien Chan (Liên Chiến) tiếp đón. Chuyến đi của ông diễn ra ngay sau khi quan hệ của Đài Loan với Bắc Kinh xuống thấp chưa từng thấy. Bằng cách nào để Yahoo có thể phục vụ dễ dàng người dùng cả ở Đài Loan và đại lục? Jerry Yang thừa nhận đó là một thách thức: “Chúng tôi có thể hoặc không thể vượt qua được thách thức đó, vì họ [chính quyền Trung Quốc] có thể đóng cửa chúng tôi... Vấn đề ở đó là phải giữ một lập trường rất trung lập. Tôi không biết liệu chúng tôi có thể vượt qua không. Chúng tôi đang gặp nhiều vấn đề rồi.”

Liệu Yahoo có thể tự hành động ở Trung Quốc? Hay tốt hơn là chọn lựa một đối tác địa phương, có thể

mua lại một trong những cổng thông tin điện tử tiên phong, như Sohu của Charles Zhang, mà tên gốc, Sohoo, cho thấy rõ rằng họ có kế hoạch trở thành “Yahoo của Trung Quốc”?

Xây dựng hay mua lại? Cả hai con đường đều có những vấn đề phức tạp. Đơn giản là chưa có tiền lệ nào để Yahoo cân nhắc. Mùa hè năm 1999, AOL đã lựa chọn đầu tư vào trang China.com có trụ sở tại Hong Kong. Ngay cả sau khi trở về với Trung Quốc vào năm 1997, Hong Kong vẫn được là ngoại lệ⁽¹⁾ trong chế độ kiểm soát thông tin ngặt nghèo khiến cho việc đầu tư ở Trung Quốc đầy rủi ro với các công ty nước ngoài. Nhưng China.com chỉ là một tay chơi bình vôi ở Trung Quốc, và ngay cả Steve Case của AOL cũng thừa nhận rằng Hong Kong chỉ là “một bậc trung chuyển tiếp nối cho Trung Quốc. Chúng tôi muốn ra mắt ở Hong Kong, và rồi chờ xem điều gì sẽ tới.” (Mối quan hệ đối tác tiếp đó của AOL ở Trung Quốc đại lục, với hãng sản xuất máy tính Legend Holdings, không bao giờ thành công.)

Vào tháng 9 năm 1999, Jerry công bố ở Bắc Kinh rằng Yahoo sẽ tiến vào đại lục trong một liên doanh với Founder, một nhà sản xuất máy tính cá nhân và phần mềm của Trung Quốc. Lựa chọn đối tác này không nhiều cảm hứng nhưng an toàn: công ty đó được tách ra từ Đại học Bắc Kinh và có quan hệ chặt chẽ với chính quyền Trung Quốc. Chính Yahoo cuối cùng cũng có mặt ở Trung Quốc, thêm cái đuôi đáng thèm muốn “.cn” vào để trở thành www.yahoo.com.cn. Trang này đã bắt đầu là một

1. Trong giai đoạn năm mươi năm vận hành theo Luật Cơ bản, một phần trong công thức “Một quốc gia, hai chế độ” của Đặng Tiểu Bình.

thư mục các đường dẫn tới 20 nghìn website Trung Quốc, bao gồm các nội dung bổ sung được dịch từ website của họ ở Mỹ, cùng Yahoo Mail và dịch vụ chat trực tiếp. COO Jeffrey Mallett thừa nhận rằng Trung Quốc sẽ không phải là cuộc chơi dễ dàng: “Chúng tôi đều bước vào với đôi mắt mở to. Trang này đã mở rộng đáng kể những tính năng hiện có của một trang Yahoo tiếng Hoa đã được đưa lên rồi, và máy chủ được đặt ở Trung Quốc do Cục Viễn thông Bắc Kinh thuộc sở hữu nhà nước quản lý.”

Việc Yahoo ra mắt ở Trung Quốc diễn ra đúng vào lúc những cổng thông tin điện tử tiên phong của nước này vừa bị một đòn đau trong những nỗ lực IPO của họ. Tuyên bố từ Wu Jichuan, Bộ trưởng Thông tin đầy quyền lực, có vẻ cấm đầu tư nước ngoài vào ngành Internet: “Dù đó là một ICP [Internet content provider, nhà cung cấp nội dung Internet] hay một ISP [Internet service provider, nhà cung cấp dịch vụ Internet], thì đó đều là những dịch vụ gia tăng. Ở Trung Quốc, lĩnh vực dịch vụ chưa mở cửa.”

Tuy nhiên, trong một minh chứng cho vùng xám mà Internet đang được vận hành, người phó của chính Bộ trưởng Wu đã lên sân khấu cùng với Jerry Yang khi ra mắt Yahoo Trung Quốc, sự có mặt của bà là một dấu hiệu tốt lành rằng Wu đã ngầm chúc phúc cho doanh nghiệp. Nhưng một quan chức Bộ Thông tin đã mô tả doanh nghiệp của Yahoo vẫn là công ty nước ngoài, và Founder chỉ hành xử như bên được ủy nhiệm: “Không hề có công ty được thành lập bên trong lãnh thổ Trung Quốc.” Sự thừa nhận này cho thấy, như với nhiều thương vụ khác ở Trung Quốc, cuộc thương lượng chỉ bắt đầu sau khi thỏa thuận đã được ký kết.

Sau lễ ra mắt ở Bắc Kinh, Jerry bay xuống Thượng Hải để tham dự Diễn đàn Fortune Toàn cầu. Ông là một trong sáu mươi CEO Fortune 500⁽¹⁾, trong đó có Steve Case của AOL, Jack Welch của GE, và Sumner Redstone của Viacom cùng nhiều vị tai to mặt lớn khác như Henry Kissinger⁽²⁾, tập hợp ở trung tâm hội nghị quốc gia trị giá 100 triệu đô-la Mỹ vừa được xây mới ở quận Phố Đông, bên hữu ngạn sông Hoàng Phố, đối diện với khu Bund⁽³⁾ biểu tượng của Thượng Hải. Chủ tịch Trung Quốc, Giang Trạch Dân, đã khai mạc Diễn đàn Toàn cầu: “Hãy chú ý tới Trung Quốc. Trung Quốc chào đón các bạn. Sự hiện đại hóa của Trung Quốc cần sự tham gia của các bạn, và sự phát triển kinh tế của Trung Quốc sẽ mang tới cho các bạn những cơ hội to lớn.”

Nhân vật người Mỹ tổ chức sự kiện này là Gerald M. “Jerry” Levin, CEO của Time Warner, hãng xuất bản tạp chí *Fortune*. Tự đánh bóng hình ảnh của mình là một nhân vật thổ địa ở Trung Quốc, Levin giới thiệu chủ tịch Trung Quốc trên sân khấu là “người bạn tốt của tôi: Giang Trạch Dân”. Diễn đàn tập nập các thỏa thuận được tạo cảm hứng bởi Trung Quốc và Internet sẽ sớm cuốn phăng chính Jerry Levin đi. Không lâu sau đó ông đã ký thỏa thuận mua lại AOL với giá 165 triệu đô-la Mỹ cho Time Warner, thương vụ sau này mang tiếng là “vụ thầu tóm tệ hại nhất trong lịch sử”.

1. Fortune 500 là danh sách thường niên của tạp chí *Fortune* xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ xét theo tổng doanh số trong năm tài khóa tương ứng. Danh sách bao gồm cả các công ty đã và chưa niêm yết có số liệu về doanh thu. (ND)

2. Henry Kissinger, sinh năm 1923 ở Fürth, Đức, Bộ trưởng Ngoại giao Mỹ từ 1973 tới 1977, cố vấn an ninh quốc gia từ 1969 tới 1975. (ND)

3. Tức “Bến Thượng Hải” bên sông Hoàng Phố, nằm trong khu Tô giới cũ. (ND)

Không như thương vụ đó, mối quan hệ đối tác của Yahoo với Founder ở Trung Quốc không để lại hậu quả gì nghiêm trọng. Founder không phải là người giữ cửa vào Trung Quốc mà Jerry Yang đã hy vọng. Những mối liên hệ của công ty với chính quyền Trung Quốc mà Yahoo coi như một tấm khiên chắn khỏi sự bất ổn về luật lệ, cũng ngăn cản nền văn hóa doanh nhân thật sự bén rễ. Nội dung của Yahoo Trung Quốc nhằm chán, và người dùng Internet ở Trung Quốc thấy ngay, thay vì trang đó, họ thấy những đề xuất từ Sina, NetEase và Sohu hấp dẫn hơn. Yahoo đang thua trong cuộc chiến thể hiện sự phù hợp ở Trung Quốc đúng vào lúc số người dùng Internet ở đây bắt đầu tăng lên.

Victor Koo, khi đó là COO của Sohu⁽¹⁾ nhớ lại rằng, “Yahoo Trung Quốc không thể sánh được với chúng tôi về quy mô, tính địa phương hóa, hay tiền đầu tư. Đó là lý do họ mất thị trường Trung Quốc.” Những vụ IPO vào năm 2000, được tạo điều kiện bởi cấu trúc đầu tư VIE, cho phép ba cổng thông tin điện tử này sống sót qua vụ sụp đổ dot-com. Trong vài năm, lần đầu tiên họ đã trở thành những công ty có lợi nhuận.

Nhưng họ không hề hay biết rằng thời đại các cổng thông tin điện tử ở Trung Quốc đang sắp kết thúc, và được thay thế bằng một thời đại mới “Tam Quốc” của bộ ba “BAT”: Baidu, Alibaba và Tencent.

Những khó khăn và sự ủng hộ của Yahoo, đã trao cho Alibaba tấm vé vào câu lạc bộ độc quyền này. Câu chuyện như sau.

1. Sau này là CEO của công ty video trực tuyến Youku.

TENCENT

Tencent khai thác hai khuynh hướng sẽ biến đổi lĩnh vực Internet ở Trung Quốc: đưa nội dung tới điện thoại di động, và trò chơi điện tử trực tuyến trên máy tính. Được thành lập vài tháng trước Alibaba, Tencent (*tengxun*⁽¹⁾ trong tiếng Hoa) ra mắt vào cuối năm 1998 bởi hai nhà khoa học máy tính hai mươi bảy tuổi gặp nhau ở Đại học Thâm Quyến. Pony Ma hay Ma Huateng (Mã Hóa Đằng) sau này trở thành chủ tịch kiêm CEO của công ty và hiện là một trong những người giàu nhất Trung Quốc. Dù không có quan hệ họ hàng với Jack, Pony cùng họ Mã với Jack, tên tiếng Anh của ông được chọn như một chuyện tiểu lâm bởi “Mã” có nghĩa là ngựa trong tiếng Hoa.

Giống như Jack, Pony xuất thân khiêm nhường, và dù ông bền lèn hơn nhiều so với Jack, ông cũng có thể tự nhận mình là “một trăm phần trăm sản xuất tại Trung Quốc”. Ông sinh ở thành phố ven biển Sán Đầu, tỉnh Quảng Đông. Cha ông làm giám đốc một cảng ở Thâm Quyến, cạnh Hong Kong.

Sau khi tốt nghiệp, Pony làm công việc phát triển phần mềm cho máy nhắn tin di động, một điểm khởi đầu then chốt vào thị trường viễn thông di động đang bùng nổ sau này sẽ giúp ông làm nên cả một gia sản. Tạp chí *Time* đã xưng tụng ông là “Ông trùm di động của Trung Quốc”. Pony đặt tên công ty là Tencent vì chi phí gửi tin nhắn di động lúc bấy giờ là 10 xu Trung Quốc (khoảng 1,2 xu đô-la Mỹ). Sản phẩm đột phá của Tencent là dịch vụ tin nhắn trực tiếp OICQ, được cài đặt vào máy tính để bàn, về bản chất là sao chép lại sản phẩm ICQ (“I seek

1. Tiếng Hoa là: 腾讯, nghĩa là “Đằng Tấn”. (ND)

you” nghĩa là “Tôi tìm bạn”) do công ty Israel Mirabilis⁽¹⁾ phát triển. Đối diện với mối đe dọa bị kiện, Tencent đã đặt lại tên dịch vụ của họ là “QQ”, các chữ cái được chọn để nghe giống như “dễ thương” trong tiếng Hoa. Với linh vật là một chú chim cánh cụt đáng yêu đeo khăn quàng đỏ, dịch vụ này rất ăn khách trong người dùng Internet trẻ ở Trung Quốc, ban đầu là trên máy tính cá nhân, rồi sau đó trên điện thoại di động. Khi những hãng viễn thông Trung Quốc bắt đầu đề xuất lập quan hệ đối tác chia sẻ doanh thu với những hãng Internet, ngành kinh doanh di động của Tencent thực sự cất cánh. Mối quan hệ đối tác này, theo mô hình iMode của NTT DoCoMo ở Nhật Bản, mang lại tới 85% doanh thu mới được tạo ra. Như đã nói ở trên, khi dịch SARS tấn công Trung Quốc, nhiều người Trung Quốc quay sang tin nhắn di động để thu thập hay lan truyền thông tin về đại dịch.

Tencent đã là tay chơi dẫn đầu trong thị trường mạng xã hội di động ở Trung Quốc kể từ đó. Nhưng chỉ riêng nhắn tin di động không giải thích được sự thăng hoa của hãng này. Doanh vụ lớn nhất của công ty ngày nay là trò chơi điện tử trực tuyến⁽²⁾. Thành công của Tencent trong việc ra mắt các tựa trò chơi điện tử MMORPG (massively multiplayer online role playing games - trò chơi nhập vai trực tuyến nhiều người chơi) như The Legend of Mir 2⁽³⁾ và Lineage, tiên phong ở Hàn Quốc, đã mở ra nguồn doanh

1. Được AOL mua lại năm 1998 với giá 407 triệu đô-la Mỹ.

2. Một thị trường sẽ nhanh chóng đảo ngược số phận của NetEase và thúc đẩy sự nổi lên của một công ty chuyên về trò chơi điện tử trực tuyến khác đóng ở Thượng Hải, tên gọi Shanda (Shengda trong tiếng Hoa), được niêm yết ở Nasdaq vào năm 2004.

3. Ở Việt Nam được biết đến với tên “Nhiệt huyết giang hồ”. (ND)

thu lớn nhất trong lĩnh vực Internet ở Trung Quốc⁽¹⁾. Thành công của Tencent trong QQ, trò chơi điện tử, và sau này với WeChat sẽ đẩy giá trị vốn hóa thị trường của hãng vào năm 2015 vượt qua mốc 200 tỉ đô-la Mỹ, có lúc hơn cả Alibaba, và tạo ra một mỏ vàng hàng tỉ đô-la cho công ty truyền thông Nam Phi Naspers. Năm 2001, Naspers thực hiện một trong những vụ đầu tư thành công nhất ở Trung Quốc, trong bất cứ lĩnh vực nào từ trước tới giờ, mua lại 46,5% cổ phần công ty, gấp ba lần của người sáng lập Pony Ma, với giá chỉ 32 triệu đô-la Mỹ từ các nhà đầu tư, bao gồm Richard Li, con trai của nhà tài phiệt Hong Kong Li Ka-shing.

BAIDU

Baidu được thành lập ở Bắc Kinh năm 2000 bởi Robin Li hay Li Yanhong (Lý Ngạn Hoàn) và bạn ông, tiến sĩ Eric Xu hay Xu Yong (Từ Dũng). Sinh tháng 11 năm 1968, Robin là một trong năm người con của một gia đình công nhân nhà máy tại Sơn Tây, một tỉnh căn cỗi ở miền Trung Trung Quốc. Trí thông minh đã giúp ông vào Đại học Bắc Kinh học ngành khoa học thông tin. Sau ngày 4 tháng 6 năm 1989, ông quyết tâm đi ra nước ngoài: “Trung Quốc là một nơi đầy áp bức... Tôi nghĩ không có hy vọng ở đó.”

Nộp đơn vào ba trường hàng đầu ở Mỹ đều bị từ chối, Robin giành học bổng toàn phần năm 1991 học thạc sĩ khoa học máy tính tại Đại học bang New York (SUNY) ở Buffalo. Ở đó ông đã gia nhập một phòng thí nghiệm

1. Ngày nay họ đại diện cho 18 tỉ đô-la Mỹ doanh thu trực tuyến, lớn hơn so với doanh thu phòng vé 5 tỉ đô-la Mỹ ở Trung Quốc, và chiếm 13% tổng doanh thu từ Internet trên cả nước.

máy tính tập trung vào thiết kế công nghệ tự động hóa, do Cơ quan Bưu chính Mỹ tài trợ. Giáo sư của ông, Sargur N. Srihari, nhớ lại rằng “Cậu ta bắt đầu làm việc truy hồi thông tin ở Buffalo này, và chúng tôi đi trước khá xa trong cuộc chơi này về tầm quan trọng của các máy tìm kiếm.”

Sau khi rời SUNY, Robin làm việc cho một chi nhánh của công ty Dow Jones ở New York. Những người tới thăm trụ sở rộng gần 93 nghìn mét vuông của Baidu ở Bắc Kinh ngày nay đều được cho xem một bản sao đơn xin tác quyền của Robin ngày 5 tháng 2 năm 1997, khi ông vẫn còn làm việc ở Dow Jones, cho một cơ chế tìm kiếm mà ông gọi là “hypertext document retrieval” (tạm dịch: truy hồi tài liệu siêu văn bản) qua đó xác định được tính phổ biến của một website dựa trên số các website khác có đường dẫn tới nó. Robin sau đó chuyển sang California để làm việc cho công ty tìm kiếm Infoseek, trước khi huy động được 1,2 triệu đô-la Mỹ tiền vốn cho công ty khởi nghiệp và trở lại Trung Quốc vào tháng 1 năm 2000 để thành lập Baidu. Công ty đầu tiên hoạt động trong một phòng khách sạn gần trường ông từng học, Đại học Bắc Kinh, doanh vụ của công ty khởi đầu là một bên cung cấp thứ ba các máy tìm kiếm bằng tiếng Hoa cho các website khác⁽¹⁾. Mặc dù hăng nhanh chóng chiếm được phần lớn thị trường, Baidu vẫn không có lãi.

Robin Li, CEO, nhớ lại, “Tôi muốn tiếp tục cải thiện trải nghiệm tìm kiếm, nhưng các cổng thông tin điện tử không muốn trả tiền cho điều đó... Đó là khi tôi biết chúng tôi cần dịch vụ với thương hiệu riêng.” Website tìm kiếm riêng của Baidu được ra mắt vào tháng 10 năm 2001.

1. Bao gồm các cổng thông tin lớn như Sina, Sohu và Tom.

Robin Li tiếp tục tham gia sâu sát vào việc phát triển công nghệ của Baidu. Để bảo đảm rằng máy tìm kiếm của công ty là lợi thế, vào cuối năm 2001, Li tạm thời ngưng vai trò CEO để dẫn dắt một dự án phát triển mới mang tên “Dự án Blitzen”, được nhóm kỹ thuật của công ty sau này coi là một nỗ lực “Đại nhảy vọt”. Li thường ngủ luôn ở văn phòng, và các cuộc họp tăng gấp đôi tần suất cho tới khi dự án hoàn thành.

Nhìn lại, Li nói, “Khi bạn thấy việc phải làm, thì bạn cần tập trung vào đó. Đây là những gì chúng tôi đã làm trong các giai đoạn khó khăn hồi năm 2000, 2001, 2002. Nhiều người nghĩ tìm kiếm là chuyện đã xong. Nó thật nhàm chán. Mọi người đã tìm hiểu hết về công nghệ và sản phẩm, nhưng chúng tôi nghĩ chúng tôi có thể làm tốt hơn. Chúng tôi cưỡng lại mọi sự hấp dẫn của việc trở thành một cổng thông tin điện tử, một tay chơi trong lĩnh vực SMS¹⁾, trò chơi điện tử, phát triển đủ thứ có thể kiếm được tiền trong ngắn hạn. Chúng tôi thực sự hết sức tập trung vào tìm kiếm bằng tiếng Hoa. Đó là cách chúng tôi đạt được tới chỗ này.”

Năm 2002, danh mục các trang tìm kiếm được bằng tiếng Hoa của Baidu lớn hơn 50% so với đối thủ gần nhất của họ. Tới năm 2003, họ đã trở thành máy tìm kiếm số một ở Trung Quốc. Trước khi vụ IPO của Baidu trên sàn Nasdaq vào tháng 8 năm 2005, ngay cả Google cũng đầu tư 5 triệu đô-la Mỹ vào đó. Cổ phiếu của Baidu tăng hơn 350% trong ngày giao dịch đầu tiên. Khi mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng giờ đây Baidu là đối thủ chính của họ ở Trung Quốc, Google đã bán số cổ phần vào mùa hè sau đó thu về 60 triệu đô-la Mỹ.

1. Short Message Services, tức “Dịch vụ tin nhắn ngắn”. (ND)

Baidu sẽ nổi lên là máy tìm kiếm lớn nhất ở Trung Quốc⁽¹⁾. Dù trị giá khoảng 70 tỉ đô-la Mỹ, họ vẫn là một công ty nhỏ hơn nhiều so với Alibaba và Tencent, hai công ty mà, thật thú vị, có quan hệ với nhau tốt hơn là quan hệ của họ với Baidu.

YAHOO VÀ "AK47"

Nhưng trở lại hồi năm 2003, vẫn chưa có dấu hiệu gì cho thấy sự nổi lên của "BAT". Yahoo nghĩ họ vẫn có cơ hội đột phá ở thị trường Trung Quốc. Trong mảng tìm kiếm, Yahoo hợp tác với Baidu. Để đương đầu với eBay, Yahoo ra mắt một doanh nghiệp đấu giá trực tuyến với Sina. Nhưng giống như mối quan hệ đối tác với Founder, không thỏa thuận nào tạo ra được sự khác biệt.

Ngày càng tuyệt vọng trong việc cứu vãn việc làm ăn của hãng ở Trung Quốc, vào tháng 11 năm 2003, Yahoo công bố một thỏa thuận mà họ hy vọng sẽ chuyển biến số phận của công ty, mua lại một công ty tên gọi 3721 Network Software.

Được thành lập năm năm trước bởi một doanh nhân liều lĩnh tên Zhou Hongyi (Chu Hồng Y), 3721 đã tìm ra một ngách trên thị trường. Các tên miền trên Internet chỉ có thể đặt với các ký tự chữ và số (một lý do hãng này đã chọn các con số thay vì một cái tên bằng chữ cái Latin cho website của chính họ, do "3721" là một câu cửa miệng nói về việc gì đó thật dễ dàng, "dễ như 3 lần 7 là 21").

1. Tới cuối năm 2009, Baidu đã chiếm 63% thị phần tìm kiếm tiếng Hoa, gần gấp đôi so với 33% của Google. Vào tháng 3 năm 2010, khi Google quyết định rời thị trường Trung Quốc giữa những cáo buộc gay gắt về việc bị tấn công mạng và áp lực từ kiểm duyệt, Baidu sẽ trở nên độc tôn với hơn 75% thị phần cho tới cuối năm.

Công ty 3721 cho phép hàng triệu người dùng mới lên mạng ở Trung Quốc tìm kiếm bằng việc dùng chữ tiếng Hoa dựa trên một thanh công cụ đặc biệt sau đó sẽ dẫn tới website tương ứng với phần chữ tiếng Hoa được nhập vào. Phần mềm này được tải về, dù không phải người dùng lúc nào cũng biết và rất khó gỡ bỏ. Những đối thủ cạnh tranh chỉ trích công nghệ của 3721, cho rằng nó chiếm chỗ các trình duyệt hiện có. Vào năm 2002, Baidu kiện 3721 ra tòa, chỉ là một trong nhiều công ty Internet nổi giận với Zhou Hongyi; 3721 huy động được vài vòng vốn đầu tư mạo hiểm và tới năm 2001 đã hòa vốn. Bằng cách tập hợp một đội ngũ bán hàng đông đảo để tiếp thị những tên miền bằng tiếng Hoa giá trị nhất trên thanh công cụ, 3721 bắt đầu kiếm được rất nhiều tiền, thu về 17 triệu đô-la Mỹ doanh thu trong năm 2002.

Sinh năm 1970 ở tỉnh miền Nam Trung Quốc Hồ Bắc, Zhou Hongyi lớn lên ở tỉnh nông nghiệp Hà Nam trước khi theo học Đại học Giao thông Tây An. Ông đã thử kinh doanh hai lần, nhưng cả hai doanh nghiệp đều thất bại trước khi Zhou chuyển sang làm cho Founder, công ty do trường đại học điều hành lớn nhất ở Trung Quốc. Ba năm sau, ông ra mắt 3721, hợp tác với vợ, Helen Hu hay Hu Huan (Hồ Hoan), và bốn người khác.

Zhou cảm thấy những thất bại ban đầu của ông đã khiến ông mất một vị trí xứng đáng với tư cách một người tiên phong đích thực của ngành Internet, và ông liên tục gây chuyện trong cuộc đấu với các đối thủ. Ông thích thú vì được chú ý bởi các vụ kiện hay những vụ cãi vã công khai dính dáng đến Jack, Robin Li, Pony Ma, William Ding, và Lei Jun (Kingsoft và Xiaomi), chưa kể những người khác.

Jerry Yang nổi tiếng là người tính tình dễ chịu và khoan hòa, nhưng Zhou hoàn toàn ngược lại: một kẻ quậy phá tự xưng của Internet ở Trung Quốc. Ông rất mê súng. Sau khi Yahoo mua lại 3721, những đồng nghiệp mới của Zhou ở Sunnyvale, California, hết hồn khi họ thấy một bức hình của ông trong danh mục nội bộ của Yahoo, trong đó ông vác một khẩu AK-47. Nhóm ngay lập tức lấy đó làm biệt danh cho ông. Zhou thậm chí còn thích trang trí tường văn phòng với những miếng giấy dán tường rách rưới vốn được dùng làm bia tập bắn. Nhà đầu tư chính của ông, Wang Gongquan⁽¹⁾ thuộc IDG, đã mô tả Zhou là “một người lý tưởng đầy nhiệt huyết”, một “cậu bé hiếu thắng và hoang dã”.

Dù cho sự khác biệt trong tính cách của họ có là gì, Jerry Yang nhìn thấy ở công ty của Zhou Hongyi cơ hội tăng doanh thu của Yahoo Trung Quốc. Vào năm 2003, Yahoo Trung Quốc chỉ kiếm được vài triệu đô-la doanh thu, nhưng 3721 đã thu về khoảng 25 triệu đô-la Mỹ từ các khách hàng của họ. Đó là website Trung Quốc được ghé thăm nhiều nhất sau Sina, Sohu và NetEase.

Vào tháng 11 năm 2003, Yahoo mua lại 3721 với giá 120 triệu đô-la Mỹ (trả trước 50 triệu đô-la, 70 triệu đô-la còn lại được trả dựa trên thành tích hoạt động các năm tiếp theo). Thỏa thuận này đã làm tăng mạnh số lượng nhân viên của nhóm Yahoo Trung Quốc, từ 100 lên gần 300. Nhưng cũng giống như eBay đã phá hỏng việc mua lại đối tác địa phương EachNet, những nỗ lực tích hợp 3721 của Yahoo nhanh chóng tan nát.

1. Vương Công Quyền, sinh năm 1961 ở thành phố Công Chủ Lĩnh, tỉnh Cát Lâm. (ND)

Va chạm văn hóa xảy ra ngay lập tức. Cựu CFO của Yahoo, Sue Decker, nhớ lại, “Người ta nói Zhou cảm thấy những nhân viên cũ của Yahoo được trả lương quá cao và lười biếng, trong khi nhóm Yahoo cảm thấy bị bắt nạt và tin rằng Zhou không tập trung vào hoạt động của Yahoo.” Yahoo đã thận trọng xây dựng quan hệ với chính quyền Trung Quốc. Nhưng chỉ vài tháng sau khi Yahoo mua lại công ty 3721 của ông, Zhou Hongyi lại bị chính quyền Trung Quốc kiện, cơ quan quản lý tên miền Internet của chính quyền, Trung tâm Mạng lưới Thông tin Internet Trung Quốc (CNNIC) cáo buộc 3721 làm tổn hại uy tín của họ⁽¹⁾.

Tiếp theo, Zhou vui đập đối tác tìm kiếm của Yahoo ở Trung Quốc là Baidu, công ty đang kiện ông, rồi thay vào đó ra mắt một đề xuất tìm kiếm mới⁽²⁾. Nhưng Zhou đã không tham vấn trước các giám đốc Yahoo ở Sunnyvale. Zhou nhớ lại, “Tôi tin rằng với một khoản đầu tư hàng năm chỉ vài triệu đô-la, chúng tôi sẽ hoàn toàn có thể vượt qua Baidu.” Zhou dần trở nên chán nản với các giám đốc ở tổng hành dinh Yahoo: “Họ không sẵn lòng đầu tư vào tương lai công ty. Giống như làm nông vậy. Nếu bạn chỉ quan tâm tới việc thu hoạch, mà không để ý tới bón phân hay làm đất, dần dần mảnh đất sẽ mất hết màu mỡ.”

Trung Quốc chỉ là mối lo nhỏ bé với Yahoo. Ở Mỹ, công ty đang bị Google che khuất, thuật toán của máy tìm kiếm Google tỏ ra vượt trội hơn thiết kế theo kiểu danh mục của Yahoo. Yahoo đã chậm chạp trong việc nhận ra mối đe dọa từ Google, một công ty giống như Yahoo được thành lập bởi hai nghiên cứu sinh tiến sĩ Đại học Stanford.

1. Zhou đã cáo buộc CNNIC thiếu cơ sở pháp lý.

2. Tên là Yisou.

Yahoo đã bỏ lỡ một cơ hội mua lại Google hồi năm 1997 từ Larry Page và Sergey Brin, nhưng sai lầm lớn nhất của hãng là quyết định vào tháng 6 năm 2000 khi chọn Google làm đối tác trong mảng tìm kiếm. Với logo của Google trên trang nhà của Yahoo, hàng triệu khách hàng đã phát hiện ra một sản phẩm tìm kiếm ưu việt hơn và một cánh cổng tới với thế giới Internet rộng lớn hơn khiến Yahoo ngày càng trở nên không cần thiết⁽¹⁾.

Vào tháng 7 năm 2005, sáu tháng trước khi nhận khoản tiền thanh toán dựa trên thành tích còn lại, Zhou tuyên bố ông sẽ rời Yahoo Trung Quốc. Trong vòng hai tháng ông đã thành lập công ty của riêng mình, Qihoo 360 Technology. Ở đó ông sẽ áp dụng những chiến thuật hung hãn⁽²⁾ mà ông đã sử dụng ở 3721.

Chẳng bao lâu sau đó, Zhou xuất hiện trên truyền thông chỉ trích Yahoo, nói với các nhà báo rằng việc bán 3721 cho Yahoo là điều nuối tiếc lớn nhất của ông, rằng văn hóa kinh doanh của Yahoo giết chết sáng tạo, và rằng việc quản trị công ty rất tệ: “Những người lãnh đạo Yahoo có trách nhiệm không thể chối cãi khiến công ty đi xuống. Dù đó là người lãnh đạo tinh thần Jerry Yang hay cụ

1. Để cải thiện ngành quảng cáo của hãng bằng cách kết hợp nó gần hơn với những sự tìm kiếm của người dùng, Yahoo đã chi 1,3 tỉ đô-la Mỹ mua lại Overture vào năm 2003.

2. Qihoo 360, được niêm yết trên sàn Nasdaq vào tháng 3 năm 2011, sẽ nổi tiếng nhất với phần mềm diệt virus miễn phí của họ, đẩy Zhou vào thế đối đầu một lần nữa với Baidu và những công ty khác, trong đó có cả Yahoo. Ở Trung Quốc và với một số cựu đồng nghiệp Yahoo ở Mỹ, Zhou Hongyi đã nổi tiếng là “cha đẻ của phần mềm độc hại ở Trung Quốc”, một biệt danh mà ông bác bỏ quyết liệt. Vào tháng 12 năm 2015, Zhou dẫn dắt một nhóm các nhà đầu tư đưa Qihoo quay lại là công ty tư nhân với giá 9,3 tỉ đô-la Mỹ, với kế hoạch sẽ rút khỏi Sàn Giao dịch Chứng khoán New York trong nửa đầu năm 2016.

CEO [Terry] Semel, họ là người tốt, nhưng [họ] không phải là những thiên tài. Họ thiếu những phẩm chất lãnh đạo thực sự. Khi đối mặt với sự cạnh tranh từ Google và Microsoft, họ không biết phải làm gì, và không biết định hướng ra sao.”

Yahoo đã hai lần mua công ty ở Trung Quốc: đầu tiên là Founder, rồi 3721. Sau nhiều năm thất vọng, Jerry Yang đã ra một quyết định can đảm. Ông trao cho Jack một tỉ đô-la Mỹ, và chiếc chìa khóa để đi vào việc kinh doanh của Yahoo Trung Quốc, đổi lấy 40% cổ phần ở Alibaba.

DỰ ÁN PEBBLE

Dù mất một thời gian họ mới nhận ra, thỏa thuận này có ý nghĩa biến đổi với Alibaba và Yahoo. Alibaba có thêm nguồn lực để kết liễu eBay ở Trung Quốc, và xây dựng Taobao cùng Alipay thành những người khổng lồ như ngày nay. Giá trị gia tăng cổ phần của hãng⁽¹⁾ đã trao cho Yahoo thêm sức mạnh trong việc đối phó với những nhà đầu tư đang ngày càng thất vọng của họ, những người lo ngại về vị thế thị trường đang sa sút của hãng so với Google và quyết định gây tranh cãi tiếp theo đó, từ chối đề nghị mua lại công ty từ Microsoft.

Thỏa thuận bắt nguồn từ một cuộc gặp vào tháng 5 năm 2005⁽²⁾ giữa Jack và Jerry ở sân golf Pebble Beach tại

1. Vào tháng 5 năm 2015, Yahoo đã bơm 384 triệu cổ phần ở Alibaba, trị giá hơn 33 tỉ đô-la Mỹ, suyết soát tổng mức định giá của Yahoo, vào một pháp nhân mới, “SpinCo”, để tránh trả khoản thuế hơn 10 tỉ đô-la Mỹ ở Mỹ.

2. Cuộc gặp mặt là một hội nghị thượng đỉnh bên ngoài công ty được tổ chức bởi Hiệp hội Khoa học và Công nghệ Hua Yuan (HYSTA), một nhóm các doanh chủ và kỹ sư ở Thung lũng Silicon chủ yếu xuất phát từ Trung Quốc, trước hội nghị thường niên của họ ở Trung tâm Hội nghị Santa Clara.

California. Trước một bữa tối với bít tết và hải sản cùng những nhân vật sáng láng khác thuộc ngành công nghệ người Mỹ và Trung Quốc, hai nhà sáng lập, vốn có một cổ đông chung Masayoshi Son, đã cùng nhau ra ngoài đi dạo⁽¹⁾. Jack nhớ lại, “Hôm đó là một ngày rất lạnh, và sau mười phút tôi không chịu nổi nữa. Tôi đã chạy lại vào trong nhà. [Nhưng] trong mười phút đó chúng tôi đã trao đổi với nhau vài ý. Tôi nói rõ ràng với anh ấy rằng tôi muốn tiến vào lĩnh vực tìm kiếm, và ý tôi là các máy tìm kiếm sẽ đóng một vai trò rất quan trọng với thương mại điện tử trong tương lai.”

Từ cuộc thảo luận ban đầu này, đề cương của thỏa thuận mà Yahoo gọi là Dự án Pebble, bắt đầu thành hình hai tuần sau đó khi Jerry⁽²⁾ có thêm các cuộc gặp với Jack và Joe bên lề Diễn đàn Fortune Toàn cầu, được tổ chức năm đó ở Bắc Kinh.

Trong một thời gian, Yahoo biết rằng 3721 sẽ không phải là giải pháp tối ưu cho những vấn đề Trung Quốc của họ. Nhưng sau khi đánh giá toàn diện xem công ty nào có thể là câu trả lời, Alibaba không phải là lựa chọn đầu tiên của Yahoo.

Sina là mục tiêu hợp lý nhất. Công ty này bắt đầu là một cổng thông tin Internet và tự định vị họ là “công ty

1. Giao dịch Yahoo - Alibaba đã thành công tới mức nhiều người đứng ra nhận sắp xếp cho cuộc gặp Jack - Jerry ở Pebble Beach. Jack đã ghi nhận, trong số những người khác có Wu Ying của UTStarcom, Liu Erfei của Merrill Lynch, và Deng Zhonghan của Vimicro Corporation. Joe Tsai nói, “Tất nhiên sẽ có mười tám người nhận đã sắp xếp cho cuộc gặp. Cuối cùng đáng ghi nhận là một sự kiện của Hua Yuan. Mọi người đều đã góp tay.” Ông nói thêm, “Nếu các bạn biết nhau... thì các bạn đang cùng dự hội nghị đó.”

2. Tới Bắc Kinh với Jerry là CEO của Yahoo Terry Semel và CFO Sue Decker cùng giám đốc phát triển doanh nghiệp Toby Coppel.

dẫn đầu không thể tranh cãi về truyền thông trực tuyến ở Trung Quốc”. Được CEO Terry Semel⁽¹⁾ lãnh đạo, Yahoo đang ngày càng cố gắng trở thành một công ty truyền thông và giải trí. Yahoo và Sina đã ký một ghi nhớ về việc Yahoo sẽ đầu tư vào Sina, tùy thuộc vào sự chấp thuận của chính phủ Trung Quốc. Các giám đốc và nhà đầu tư của Sina đã sẵn sàng bật sấm ban khi CEO của Sina, Wang Yan, tới gặp người đứng đầu lĩnh vực truyền truyền của Trung Quốc, Li Changchun⁽²⁾. Li đã bác bỏ thỏa thuận này. Sina sẽ không được phép trở thành đối tác với một nhà đầu tư nước ngoài.

David Chao, một đối tác trong công ty đầu tư DCM, nhớ lại một cuộc đối thoại năm 2004 với Hurst Lin, khi đó là COO của Sina: “Khi cổ phiếu của họ ở mức khoảng 3 đô-la, Hurst gọi cho tôi và nói, ‘Tôi vừa gặp Jerry và tôi nghĩ rất cuộc tôi có thể bán cổ phiếu của mình rồi. Chúng tôi đã đạt được thỏa thuận.’ Ông ấy tỏ ra rất vui. Nhưng tất nhiên, như quý vị biết, ‘ở trên’ người ta không thích.”

Lựa chọn thứ hai của Yahoo để lập quan hệ đối tác là Shanda, công ty chuyên về trò chơi điện tử trực tuyến đóng ở Thượng Hải⁽³⁾. Nhưng người sáng lập và CEO của Shanda, Timothy Chen hay Chen Tianqiao (Trần Thiên

1. Một người kỳ cựu đã làm hai mươi bốn năm ở Warner Bros., nơi ông vươn lên trở thành chủ tịch và đồng CEO.

2. Lý Trường Xuân, sinh năm 1944 ở Đại Liên, Cáp Nhĩ Tân. Ông là Chủ tịch Ủy ban Chỉ đạo Xây dựng Văn minh Tinh thần của Đảng Cộng sản Trung Quốc giai đoạn 2002 tới 2013. (ND)

Li, được Giang Trạch Dân đỡ đầu, chịu trách nhiệm cho mảng truyền truyền của Đảng Cộng sản, vị trí mà ông được bổ nhiệm năm 2002. Ông làm việc này trong một thập niên, giám sát hệ thống kiểm duyệt Internet rộng khắp.

3. Công ty đã niêm yết năm trước đó và có giá trị vốn hóa thị trường hơn 2,2 tỉ đô-la Mỹ, với doanh số 165 triệu đô-la Mỹ.

Kiều), cũng sinh ở Chiết Giang không quan tâm⁽¹⁾. Baidu cũng không phải là một lựa chọn cho Yahoo; hãng này đang chuẩn bị IPO.

Một thỏa thuận với Alibaba hấp dẫn trên một số phương diện. Đó là một công ty tư nhân, và điều này có nghĩa là thỏa thuận có thể đạt được nhanh chóng. Yahoo và Alibaba có một cổ đông chung. SoftBank sở hữu 42% của Yahoo và 27% của Alibaba⁽²⁾.

Một điểm tích cực khác là sự hiểu nhau khá rõ. Jerry và Jack đã biết nhau bảy năm, từ khi họ gặp nhau lần đầu ở Bắc Kinh, lúc Jack vào vai hướng dẫn viên du lịch. Hai người không liên lạc thường xuyên với nhau, nhưng họ đã thiết lập được một sự hòa hợp chung.

Với Jerry, sau tay Zhou Hongyi xấu tính thì làm việc với Jack là một bầu không khí trong trẻo. Jerry cũng thân thiện với Joe Tsai. Cả hai đều sinh ở Đài Loan và học đại học ở Mỹ. CFO của Yahoo, Sue Decker, nhớ lại rằng hai công ty “ngay lập tức cảm thấy sự tương đồng mạnh mẽ về mặt văn hóa”.

Nhưng logic cho sự kết hợp này không rõ ràng ngay lập tức. Yahoo, một công ty chuyên về nội dung, trao lại tài sản ở Trung Quốc của họ cho một công ty về cơ bản là kinh doanh thông tin B2B đi kèm với hai doanh nghiệp mới, Taobao và Alipay. Taobao đang đi đúng hướng trong lĩnh vực thương mại điện tử tiêu dùng, nhưng Alibaba gần đây đã cam kết không thu phí trong ba năm tới. Phải định giá

1. Thay vì thế, ông mơ về việc biến công ty của mình thành Disney của Trung Quốc, trước đó trong năm đã mua 19,5% cổ phần ở Sina trong bước đi đầu tiên của một cuộc thâm tóm thù địch (vốn không bao giờ thành thật).

2. Sau khi bán 40% cổ phần của họ trong Taobao cho Alibaba với giá 360 triệu đô-la Mỹ.

việc miễn phí đó thế nào đây? Sue Decker nhớ lại những quan ngại của Yahoo: “Lúc đó có vẻ như đây là một ‘đại nhảy vọt’ về lòng tin: hơn một nửa giá trị doanh nghiệp, tức hơn 2 tỉ đô-la được gán cho Taobao và Alipay, cả hai đều đang thua lỗ.” Quyết định chuyển giao việc kinh doanh của Yahoo ở Trung Quốc là một động thái liều lĩnh, như Decker nhớ lại, “Chúng tôi nhận ra chúng tôi cần phải sẵn sàng từ bỏ mọi sự kiểm soát điều hành. Trên thực tế, điều này có nghĩa là từ bỏ tham vọng trước đó của chúng tôi để sở hữu hơn năm mươi phần trăm các hoạt động ở địa phương. Điều đó cũng có nghĩa là chúng tôi phải để lại mọi vấn đề về nhân viên cho đối tác và cho phép những người không có quan hệ gì trước đó với công ty sử dụng code chương trình của chúng tôi. Thật đáng sợ.”

Một thập niên sau, Jerry Yang nhớ lại⁽¹⁾ về thỏa thuận, chỉ ra rằng vào năm 2005, khi Yahoo thực hiện việc đầu tư: “Tổng tài sản ở Yahoo vào khoảng ba tỉ đô-la Mỹ, nên không có vẻ là Yahoo có rất nhiều tiền mặt.” Đổ một tỉ đô-la vào Alibaba, ông nói thêm “có lẽ đã khiến nhiều người lấy làm khó hiểu.” Dù Yahoo đã tiến hành phân tích sâu rộng với doanh vụ cơ bản này, sức hút và tầm nhìn của Jack với Alibaba cũng đóng một vai trò quan trọng, như Jerry nhớ lại, “Giờ nghĩ lại đó có lẽ là một vụ cược lớn, nhưng nếu bạn đã gặp Jack, có quen biết anh ấy và thấy được tầm nhìn của anh ấy, bạn chắc chắn sẽ nghĩ là đáng làm. Và anh ấy thật sự có một lối đi đặc biệt trong việc trở thành nền tảng thương mại thống trị ở Trung Quốc, nên điều đó

1. Trong một cuộc trao đổi ở Bảo tàng Lịch sử Máy tính tại Mountain View, California do HYSTA tổ chức, cuộc hội thảo của họ đã giúp khởi phát thỏa thuận ban đầu.

khiến chúng tôi thấy hết sức thoải mái.” Khi được hỏi về việc công ty nào được lợi hơn từ thỏa thuận này, ông đáp, “Nếu bạn nhìn vào mối quan hệ đối tác trong mười năm, rõ ràng Alibaba đã được hưởng lợi với việc nhận được lá phiếu tin cậy mạnh mẽ từ Yahoo vào hồi năm 2005, và giờ Yahoo trở thành một công ty được hưởng lợi từ khoản đầu tư đó.”

Với Alibaba, thỏa thuận ngay lập tức mang tới số tiền mặt mà họ cần để hỗ trợ Taobao, lúc đó vẫn chưa có lợi nhuận, trong cuộc chiến với eBay. Yahoo và SoftBank vốn đã có mối quan hệ mang lại lợi nhuận kéo dài gần một thập niên. Khoản đầu tư của Yahoo vào Alibaba đã bổ sung một chiều kích mới, tạo ra một “Tam giác Vàng” kết nối Jack, Jerry và Masayoshi Son thêm một thập niên nữa. Với thỏa thuận này, *The New York Times* đã xưng tụng Jack là “Ông hoàng Internet mới của Trung Quốc”. Jack không thể cưỡng lại việc trêu chọc eBay một chút: “Cảm ơn, eBay... Các bạn đã giúp tất cả những chuyện này trở nên khả thi.”

Với vụ bán lại, Alibaba cũng có thể tưởng thưởng cho các nhân viên của hãng, bằng cách để họ bán ra một phần tư số cổ phần, và các nhà đầu tư ban đầu của hãng đã bán khoảng 40% phần của họ trong công ty ở mức định giá khoảng 4 tỉ đô-la Mỹ. Dù họ đã thu một khoản lợi tức ấn tượng, các nhà đầu tư này sau đó đã chứng kiến Alibaba bán cổ phần của chính họ cho Yahoo ở mức định giá cao hơn thế khoảng bốn lần⁽¹⁾.

1. Yahoo cũng mua luôn khoản đầu tư của SoftBank vào Taobao với giá 360 triệu đô-la Mỹ, một nửa trong đó sau này được SoftBank sử dụng để mua thêm cổ phần ở Alibaba, ngoài 30 triệu đô-la Mỹ nữa để thực thi quyền chuyển đổi họ đã mua vào năm 2003.

Jack sau này nhấn mạnh rằng ảnh hưởng của giao dịch đó vượt ra ngoài việc huy động vốn và sự thừa nhận trên thị trường mà Yahoo mang lại. Dù Alibaba đã chứng tỏ khả năng xây dựng những công ty khởi nghiệp của mình: Alibaba.com, Taobao và Alipay, thỏa thuận cũng mang tới kinh nghiệm cần thiết trong những vụ sáp nhập và thu tóm, điều sẽ trở nên ngày càng quan trọng trong tương lai.

Phần chia sở hữu cuối cùng với Alibaba sẽ là Yahoo, 40%; SoftBank, 30%; và đội ngũ lãnh đạo hiện giờ, 30%. Năm 1999, Jack đã bán 50% số cổ phần trong Alibaba cho Goldman Sachs và các nhà đầu tư khác, điều mà ông đùa là thỏa thuận tệ nhất mà ông từng làm. Liệu ông có thấy chút hối tiếc nào của người bán khi chia tay với 40% cổ phần? Một thập niên sau, ông nhìn lại thỏa thuận này lần nữa: “Tôi đã đòi một tỉ đô-la, và họ đã trao cho chúng tôi một tỉ đô-la. Tôi nghĩ cuộc chiến giữa Taobao và eBay sẽ kéo dài, nên chúng tôi cần tiền mặt để chiến đấu.” Rốt cuộc, 1 tỉ đô-la Mỹ là đủ để dọa cho eBay rút lui⁽¹⁾. “Chúng tôi đã đòi hỏi nhiều. Nhưng chúng tôi không biết khi chúng tôi nhận được tiền thì eBay sẽ bỏ chạy. Nên khoản tiền này [đã không được sử dụng].” Jack nói ông vẫn sẽ thực hiện thỏa thuận với Yahoo nhưng “theo một cách tốt hơn, thông minh hơn”, ông nói thêm rằng, “Không ai biết trước tương lai. Bạn chỉ có thể tạo ra tương lai.”

Thỏa thuận vẫn để Jack và Joe chịu trách nhiệm điều

1. Khoản tiền lớn tới mức khi nghe tin về vụ đầu tư, một CEO của một hãng thương mại điện tử nhỏ hơn kể lại với tôi, “Tôi nghĩ tin tức đó là giả mạo, nhiều người nghĩ thế. Một trăm triệu đô-la đã là một con số lớn. Nhưng một tỉ đô-la ư? Tôi chưa bao giờ tưởng tượng được một con số lớn như thế.”

hành Alibaba, dù thỏa thuận cũng bao gồm một điều khoản ít được chú ý: trao cho Yahoo quyền, vào tháng 10 năm 2010, chỉ định một thành viên nữa trong ban giám đốc. Nếu thành viên đó đứng về phía SoftBank, thì Yahoo lúc đấy có thể chiếm đa số biểu quyết trong đội ngũ lãnh đạo, và trên lý thuyết có khả năng kiểm soát Alibaba.

Những điều khoản then chốt đã được quyết định, Alibaba và Yahoo đã chuẩn bị đưa thỏa thuận ra công chúng. Jerry Yang nói với *BusinessWeek* rằng Alibaba giờ là “Công ty duy nhất ở Trung Quốc có thương mại điện tử, tìm kiếm, viễn thông, và một đội ngũ quản lý địa phương cực mạnh. Đây sẽ là một thương hiệu rất giá trị khi nhìn về phía trước.” Phản ứng của truyền thông thì lẫn lộn khen chê. Andreas Kluth ở *The Economist* không thấy bị thuyết phục: “Yahoo không thể cứ mãi là tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Với tôi có vẻ như Yahoo phải quyết định xem mình là gì, đồng nghĩa với việc quyết định họ không muốn làm gì. Liệu lúc này Yahoo nghĩ rằng họ là một công cụ tìm kiếm, hãng tin, hay một công ty thương mại điện tử? Vậy thì tại sao lại không phải là sản xuất, bán lẻ, ngân hàng, bảo hiểm y tế? Nền tôi thấy thật khó hiểu.”

Yahoo quyết tâm trấn an thị trường và các nhân viên của hãng, rằng Alibaba có một đội ngũ lãnh đạo đủ sức quản lý việc kinh doanh của họ ở Trung Quốc. Những nhân viên Yahoo Trung Quốc đặc biệt không hài lòng về việc thay đổi quyền sở hữu. Cựu nhân viên Yahoo Trung Quốc Liu Jie, người đã rời công ty để gia nhập Qihoo không lâu sau vụ sáp nhập, nhớ lại sự thay đổi khó chịu trong phong cách quản lý dưới quyền Alibaba: “Vào buổi trưa, các phòng ban liên quan tới bán hàng ở Alibaba chạy bộ và hát. Tôi cảm thấy hơi nản cái kiểu đó.”

Sự đón nhận ở tổng hành dinh Yahoo tích cực hơn. Cựu phó tổng giám đốc Rich Riley nhớ lại, “Các thị trường như Trung Quốc đã tỏ ra đầy thách thức với các công ty phương Tây,” ông nói thêm, “đây có vẻ là lối đi thông minh.”

Nhưng ngoài lợi nhuận tài chính, Yahoo có đạt được các mục tiêu khác của họ không?

Khi thỏa thuận được công bố, Jerry Yang nói với truyền thông rằng dù Alibaba tiếp quản Yahoo ở Trung Quốc, điều đó không có nghĩa là sự kết thúc của thương hiệu Yahoo ở đất nước này: “Tất cả các sản phẩm tiêu dùng Internet sẽ mang thương hiệu Yahoo: tìm kiếm, thư điện tử và bất cứ thứ gì mới mà họ quyết định đưa vào. Họ chắc chắn cảm thấy rằng thương hiệu Yahoo ở Trung Quốc không chỉ mang ý nghĩa toàn cầu, mà còn có tiếng vang rất lớn.”

Nhưng dưới quyền quản lý của Alibaba, thương hiệu Yahoo sẽ nhanh chóng chìm ngấm và thật ra rốt cuộc đã biến mất hoàn toàn ở Trung Quốc. Trong vòng một năm sau thỏa thuận, truyền thông địa phương bắt đầu ví von Yahoo Trung Quốc là “đứa trẻ mồ côi” không ai mong muốn, khi Alibaba tập trung nhiều hơn vào việc chăm sóc đứa con đẻ của họ, Taobao. Vào tháng 5 năm 2007, Alibaba đã đổi tên doanh nghiệp từ Yahoo China thành China Yahoo, một sự phản ánh thích đáng ai mới thực sự là người kiểm soát tình hình.

Lúc đầu, Alibaba quả đã đầu tư mạnh tay vào thương hiệu Yahoo China, đổ vào đó 30 triệu nhân dân tệ (hơn 4 triệu đô-la Mỹ) để sản xuất các đoạn quảng cáo trên truyền hình nhằm quảng bá Yahoo Search. Jack đã chi rất rộng rãi cho quảng cáo, thiết lập quan hệ đối tác

với xưởng phim Huayi Brothers mà sau này ông cũng bỏ tiền đầu tư vào đó, đồng thời thuê ba đạo diễn nổi tiếng bậc nhất Trung Quốc, Trần Khải Ca, Phùng Tiểu Cương, (người đạo diễn chương trình truyền hình đặc biệt ngày Lễ Độc thân của Alibaba vào năm 2015) và Trương Kỷ Trung. Trương nổi tiếng vì những chuyển thể phim truyền hình lộng lẫy, ngân sách lớn các tác phẩm của Kim Dung mà Jack yêu thích.

Nhưng trong lĩnh vực tìm kiếm cốt lõi, thuật toán tìm kiếm vượt trội của Google và Baidu đang thắng cuộc. China Yahoo gặp rắc rối. Sau thỏa thuận, Jack cáu bẳn vì Yahoo quá chậm chạp trong việc đưa ra các máy tìm kiếm và công nghệ khác mà họ đã hứa cung cấp trước đó. Áp lực lớn tới mức vào năm 2006, Jack đã quyết định làm lại trang chủ của Yahoo thành kiểu sạch sẽ, không có những đề mục lộn xộn, theo kiểu của Google mà Baidu đã bắt chước rồi. Nhưng Jerry Yang rất không hài lòng với động thái này và yêu cầu Jack chuyển trang China Yahoo về lại hình ảnh và cảm nhận cổng thông tin ban đầu, và Jack đã làm theo. Không có gì ngạc nhiên, người dùng Yahoo thấy khó hiểu với những thay đổi này, và thị phần của công ty ngày càng giảm sút. Từ 21% thị phần doanh số tìm kiếm vào năm 2005, chủ yếu được thúc đẩy nhờ thanh công cụ 3721, thị phần của Yahoo giảm xuống chỉ còn 6% vào năm 2009 khi Baidu vươn lên mạnh mẽ chiếm gần hai phần ba thị trường, với Google còn lại chỉ 29%.

CUỘC RÚT LUI HỖN LOẠN

Nhưng nếu như Yahoo tiếp tục chiến đấu mà không bán mảng kinh doanh Trung Quốc của họ cho Alibaba, thì công ty này vẫn sẽ phải đấu tranh với hai thách thức lớn:

người sáng lập 3721 Zhou Hongyi, và một thẩm họa quan hệ công chúng liên quan tới nhà báo người Trung Quốc Shi Tao.⁽¹⁾

Zhou Hongyi, sau khi biết về thỏa thuận Yahoo - Alibaba, ngay lập tức tuyên bố từ chức và trở thành một cựu nhân viên cay cú. Ông bắt đầu nói với cánh phóng viên rằng ông sẽ khởi sự doanh nghiệp riêng và bắt đầu thuê người từ chính Yahoo. Trong những năm tiếp đó, Zhou và công ty mới của ông, Qihoo 360, đã gây ra rất nhiều vấn đề⁽²⁾ cho Alibaba, chủ nhân mới của China Yahoo.

Nhưng ngay cả sau khi đã bán mảng kinh doanh ở Trung Quốc cho Alibaba, hình ảnh của Yahoo ở Mỹ vẫn bị hoen ố bởi vụ nhà báo Shi Tao bị bỏ tù. Là nguồn gốc của sự giằng vò căng thẳng với cá nhân Jerry Yang, vụ việc minh họa cho những rủi ro khó có thể lường trước sẽ chờ đợi bất cứ công ty nước ngoài nào định làm ăn trong lĩnh vực Internet ở Trung Quốc.

Shi Tao là biên tập viên và phóng viên một tờ báo ở Trường Sa, thủ phủ tỉnh Hồ Nam, tên tờ báo là *Contemporary Trade News* (*Dangdai Shang Bao*, đương đại Thương báo). Ông cũng là khách hàng của Yahoo Mail. Vào ngày 20 tháng 4 năm 2004, Shi tham gia một cuộc họp biên tập nội bộ do phó tổng biên tập báo tổ chức, để thảo luận về một tài liệu mật được gửi từ Bắc Kinh chỉ dẫn tránh việc gây ra bất ổn xã hội trước lễ kỷ

1. Sư Đào, sinh năm 1968 ở Ngô Trung, Ninh Hạ. (ND)

2. Khi đã thiết lập được Qihoo 360, sử dụng những khoản trả trước trong vụ đầu tư của Yahoo, Zhou bắt đầu xây dựng một sản phẩm được thiết kế để giúp người dùng gỡ cài đặt mọi sản phẩm mà chính ông đã tạo ra ở 3721, được đặt tên là Yahoo Messenger, nhưng giờ ông lại mô tả là một phần mềm độc hại cần gỡ bỏ.

niệm mười lăm năm vụ đàn áp Thiên An Môn ngày 4 tháng 6. Dù các bản sao tài liệu này không được đưa ra, Shi Tao đã ghi chép suốt cuộc họp, sau đó trong buổi tối ông dùng một tài khoản thư điện tử của Yahoo Trung Quốc⁽¹⁾ rồi gửi chúng cho một website tiếng Hoa thân dân chủ đóng ở New York. Hai ngày sau, Yahoo Trung Quốc bị chính quyền yêu cầu trao lại chi tiết về chủ tài khoản đã gửi thư⁽²⁾, và họ đã cung cấp ngay ngày hôm đó.

Ngày 23 tháng 11 năm 2004, Shi bị Sở An ninh Quốc gia ở Trùng Sơn tạm giữ. Ngày 15 tháng 12, ông chính thức bị bắt và bị cáo buộc tiết lộ bí mật quốc gia. Sau một phiên tòa hai tiếng đồng hồ vào tháng 3 năm 2005, Shi bị kết luận có tội và bị tuyên mười năm tù giam.

Vụ Shi Tao nhanh chóng được những nhóm các nhà hoạt động chú ý, họ cáo buộc Yahoo là “chỉ điểm cho cảnh sát”. Sự chú ý của dư luận và việc kháng cáo, do bạn bè làm báo của Shi và mẹ ông, Gao Qinsheng (Cao Cẩm Thanh) tổ chức, không thể thay đổi được bản án. Sau khi Tổ chức Ân xá Quốc tế lên tiếng cáo buộc, chính quyền Trung Quốc đã liên tục có hoạt động áp lực và đe dọa, vợ Shi ly dị ông.

Đó là một cơn ác mộng với Shi và gia đình. Với Yahoo, đó là một đòn đau. Với Alibaba, dù họ giờ điều hành việc kinh doanh ở Trung Quốc, vụ việc đã xảy ra

1. huoyan-1989@yahoo.com.cn.

2. Tổng cục An ninh Quốc gia ở Bắc Kinh đã ban hành Lệnh Thu thập Bằng chứng yêu cầu “thông tin đăng ký của tài khoản thư điện tử huoyan-1989@yahoo.com.cn, tất cả các thời điểm đăng nhập, các địa chỉ IP tương ứng, và nội dung thư điện tử tương quan từ ngày 22 tháng 2 năm 2004” từ các văn phòng của Yahoo Trung Quốc ở Bắc Kinh.

dưới sự giám sát của Yahoo. Jack được yêu cầu bình luận về vụ việc và đã nói, “Là một doanh nghiệp, nếu bạn không thể thay đổi pháp luật, thì hãy tuân thủ pháp luật... Hãy tôn trọng chính quyền địa phương. Chúng tôi không hứng thú với chính trị. Chúng tôi chỉ tập trung vào thương mại điện tử.”

Vào ngày 10 tháng 9 năm 2005, tôi đã tham dự sự kiện Alifest của Alibaba ở Hàng Châu. Bầu không khí tiệc tùng lên đến cao trào vào năm đó bởi thỏa thuận một tỉ đô-la vừa đạt được với Yahoo và cảm giác đang tăng lên rằng Taobao sẽ đánh bại eBay. Jerry Yang đã xuất hiện trên sân khấu với Jack như một phần của cuộc ăn mừng. Điểm nhấn của chiến thắng là khách mời phát biểu chính của Jack năm đó: cựu tổng thống Mỹ Bill Clinton.

Clinton đã nhận lời mời phát biểu vào tháng 7, nhưng tin tức về sự liên can của Yahoo trong vụ Shi Tao xuất hiện chỉ vài ngày trước cuộc gặp thượng đỉnh, đẩy Clinton⁽¹⁾ vào một tình thế khó xử. Clinton không nhắc tới vụ Shi Tao mà chỉ thảo luận chung về chi phí kinh tế của việc kiểm duyệt và yêu cầu khoan dung hơn với những người bất đồng chính kiến từ phía Trung Quốc.

Sau khi Clinton rời phòng cùng với lực lượng Đặc vụ Cảnh vệ của ông và các nhân viên an ninh của chính quyền Trung Quốc, Jerry Yang lên sân khấu tham dự một phiên hỏi đáp để nói về thỏa thuận với Alibaba. Phóng viên báo *Washington Post* Peter S. Goodman đã hỏi thẳng Jerry Yang về vai trò của Yahoo trong việc trao thông tin dẫn tới vụ bỏ tù Shi Tao.

1. Ông đã phải nhận chỉ trích gay gắt từ đối thủ của Alibaba, eBay, vì cam kết tham gia sự kiện này.

Yang đáp, “Làm ăn ở Trung Quốc, hay bất cứ nơi nào khác trên thế giới, chúng ta đều phải tuân thủ pháp luật địa phương... Chúng tôi không biết họ cần thông tin đó làm gì, chúng tôi không được thông báo rằng họ tìm kiếm điều gì. Nếu họ đưa cho chúng tôi các tài liệu đúng luật và trát tòa, chúng tôi trao cho họ những thứ đáp ứng cả chính sách quyền riêng tư của chúng tôi lẫn luật lệ địa phương.” Ông nói thêm, “Tôi không thích kết quả của những gì xảy ra trong chuyện này... Nhưng chúng tôi phải tuân thủ pháp luật.”

Đám đông khán giả, chủ yếu là các giám đốc Internet và nhà đầu tư Trung Quốc, vỗ tay nhiệt liệt, điều có vẻ là câu trả lời không thích đáng vì tính chất nghiêm trọng của vụ việc, nhưng bởi thông tin bị “phòng hỏa trường thành của Trung Quốc” chặn, rất ít người trong các khán giả từng nghe nói tới Shi Tao. Mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn nhiều với Jerry Yang sau đó, đỉnh điểm là một vụ bị công chúng ném đá ở Washington, D.C., vào năm 2007 khi ông bị triệu tập trước Quốc hội Mỹ⁽¹⁾ để trả lời các câu hỏi về vụ việc. Chủ tịch ủy ban khi đó, nghị sĩ bang California, Tom Lantos, đã mở đầu phiên điều trần bằng việc giới thiệu mẹ của Shi Tao. Jerry Yang, mặc một bộ vét và cà vạt đen, đã cúi đầu tạ lỗi trước bà ba lần khi bà ngồi phía sau ông khóc thút thít. Lantos đã trách cứ Yahoo vì “hành vi mà nói nhẹ nhất thì cũng là tặc trách không thể tha thứ được, và xấu nhất là cố tình chỉ điểm” và kết luận, “Trong khi về mặt công nghệ và tài chính quý vị là những người khổng lồ, thì về đạo đức quý vị chỉ là những gã lùn.”

1. Ủy ban Đối ngoại Hạ viện Mỹ.

Yahoo sau đó đã dàn xếp ngoài tòa một vụ kiện từ gia đình Shi, trả một khoản tiền không được tiết lộ. Shi Tao được thả ra vào tháng 9 năm 2013 sau khi ngồi tù tám năm rưỡi, án mười năm của ông trước đó đã được giảm bớt mười lăm tháng.

Những cực nhọc của Yahoo chứng tỏ rằng với các công ty phải xử lý nội dung Internet, Trung Quốc là một thị trường rủi ro rất cao, như Google sau này sẽ trải nghiệm trước khi đóng cửa hầu hết các hoạt động của họ vào năm 2010. Google đã ra mắt máy tìm kiếm dựa trên các máy chủ đặt ở Trung Quốc (với tên miền google.cn) vào năm 2006, nhưng vẫn để các máy chủ cho Gmail và các sản phẩm khác liên quan đến dữ liệu cá nhân và thông tin bảo mật ở nước ngoài. Nhưng vào đầu năm 2010, đáp lại một cố gắng tấn công các máy chủ của hãng và áp lực gia tăng của nhu cầu ngày càng lớn kiểm duyệt những kết quả tìm kiếm của hãng, Google tuyên bố rút khỏi Trung Quốc. Vào tháng 3 năm 2010, Google ngừng kiểm duyệt các kết quả tìm kiếm ở Trung Quốc, chuyển hướng các truy cập sang trang của họ ở Hong Kong, phía bên kia của “phòng hỏa trường thành của Trung Quốc” và phát đi tín hiệu rời khỏi thị trường⁽¹⁾.

eBay, Yahoo và Google đều đã nhận ra rằng thị trường Internet Trung Quốc sẽ trở nên cực lớn. Nhưng khi thị trường tăng trưởng, các rào cản luật lệ và thách thức cạnh tranh từ các công ty với tinh thần doanh nhân

1. Sau khi nộp một yêu cầu ở đại sứ quán Mỹ tìm hiểu nguồn gốc quyết định của Google, sau này tôi thấy chính mình được dẫn lại trong một công hàm ngoại giao do Wikileaks tiết lộ. Thay vì thấy thất vọng, không ai thực sự quan tâm.

và tài chính tốt như Alibaba, Baidu và Tencent cũng lớn lên theo.

Phát biểu vào năm 2015, Jerry Yang đã đánh giá về thị trường Internet Trung Quốc: “Có lẽ trong mười năm tới, một số thương hiệu Mỹ hay phương Tây sẽ thành công ở Trung Quốc. Nhưng trong khung thời gian từ năm 2000-2010, thì sẽ không có công ty nào.”

Các công ty Internet phương Tây tìm cách đột phá vào thị trường Trung Quốc rồi cuộc đã được trải nghiệm trực tiếp một câu ngạn ngữ cổ Trung Quốc: “Làm con buôn còn hơn làm nhà truyền giáo”. Và “con buôn” lớn nhất trong số đó là Alibaba.

Chương Mười một

NỖI ĐAU LỚN DÂN

Nếu bạn sở hữu một trăm phần trăm một doanh nghiệp không hoạt động được, thì bạn đang sở hữu một trăm phần trăm của zero.

---Joe Tsai

Khi eBay rời thị trường Trung Quốc vào năm 2006, số lượng người dùng Taobao là 30 triệu. Trong vòng ba năm, con số này là 170 triệu, và doanh số trên nền tảng Taobao đã tăng từ 2 tỉ đô-la Mỹ lên 30 tỉ đô-la Mỹ. Không có đối thủ cạnh tranh rõ rệt nào ở phía chân trời, viễn cảnh với Alibaba toàn màu hồng. Nền kinh tế Trung Quốc đang tăng trưởng với một tốc độ chưa có tiền lệ, lên tới 14% vào năm 2007. Dự đoán vào Thế vận hội 2008 tại Bắc Kinh sẽ tạo ra một đợt phục hồi thị trường chứng khoán quy mô lớn ở nước chủ nhà. Nguồn vốn từ phương Tây đổ vào Trung Quốc và giá cổ phiếu của các công ty Internet hàng đầu quốc gia đã cất cánh. Giá cổ phiếu của Baidu tăng gấp ba lần vào năm 2007, định giá công ty này ở mức hơn 13 tỉ đô-la Mỹ. Tencent, với hơn 740 triệu người dùng dịch vụ tin nhắn trực tiếp QQ và có mảng kinh doanh trò chơi điện tử đang tăng trưởng,

tăng giá trị lên thành 13,5 tỉ đô-la Mỹ. Một làn sóng mới các công ty Internet Trung Quốc chuẩn bị niêm yết. Các tin đồn quay sang Alibaba. Khi nào họ sẽ IPO?

Trước khi huy động vốn mới, Alibaba đã tái định hình đội ngũ quản lý⁽¹⁾ để chuẩn bị cho một giai đoạn mới, tăng cường đội ngũ với các giám đốc mới từ Pepsi, Walmart và KPMG⁽²⁾ cùng một giám đốc chiến lược mới, tiến sĩ Zeng Ming. Alibaba cũng bổ nhiệm một giám đốc người gốc Thượng Hải, David Wei hay Wei Zhe (Vệ Triết), với kinh nghiệm trong ngành tài chính và bán lẻ, là CEO của doanh nghiệp B2B Alibaba.com. Ông sẽ làm CEO của Alibaba.com trong hơn bốn năm⁽³⁾, bao gồm cả việc giám sát đợt IPO thứ nhất của Alibaba.

Taobao vô cùng được lòng người tiêu dùng, nhưng cam kết miễn phí cho việc chào hàng khiến doanh nghiệp này vẫn tiếp tục thua lỗ. Vì thế, Alibaba đã quyết định chỉ niêm yết doanh nghiệp B2B ban đầu của họ: Alibaba.com. Được thành lập năm 1999, những công ty này giờ đã tám năm tuổi. Alibaba.com có hơn 25 triệu người dùng có đăng ký ở Trung Quốc và nước ngoài. Đó là một doanh nghiệp ổn định và có lợi nhuận, không có gì kịch tính.

IPO 1.0

Tuy nhiên sự ồn ào xoay quanh Jack lớn tới mức đợt IPO vào tháng 11 năm 2007 của Alibaba.com ở Hong Kong đã

1. Một số nhân viên kỳ cựu của Alibaba đã rời công ty, bao gồm người đồng sáng lập Toto Sun, CTO John Wu, và COO Li Qi, người đã làm việc cùng Jack ở China Pages.

2. Maggie Wu (Wu Wei), hiện vẫn làm CFO ở công ty.

3. Trước khi mở quỹ đầu tư vào công ty tư nhân của riêng ông, Vision Knight Capital.

tạo ra một vụ náo loạn do quan tâm tới cổ phiếu của họ chưa từng thấy kể từ đợt bùng nổ dot-com. Một nhà phân tích đã chỉ trích tâm lý của giới đầu tư Hong Kong “mua bán cổ phiếu như thể họ đang chơi baccarat⁽¹⁾”. Đó là sự mô tả chính xác nhiều người xếp hàng để mua cổ phiếu, chẳng hạn như ông Lai Ah-yung, sáu mươi lăm tuổi, đã nói với hãng tin Associated Press: “Ai cũng nói mua, nên tôi mua.”

Dù doanh nghiệp B2B của Alibaba.com là một màn trình diễn thật sự, sự phấn khích về Internet đang bùng nổ ở Trung Quốc, hiện có hơn 160 triệu người dùng, và nền kinh tế sôi động của nước này đồng nghĩa với việc rất ít người quan tâm tới việc phân biệt đúng sai.

Jack đã mô tả việc kinh doanh của Alibaba bằng ngôn ngữ gây tiếng vang ở Hong Kong, một thị trường bị ám ảnh bởi việc đầu cơ bất động sản: “Chúng tôi gần giống một nhà đầu tư bất động sản thật sự,” ông giải thích. “Chúng tôi đảm bảo mặt bằng được giải tỏa, các đường ống được lắp đặt, các tiện ích sẵn sàng. Mọi người có thể tới và xây các tòa nhà trên khu đất của chúng tôi.” Nhưng ông nói sẽ còn nhiều việc khác nảy sinh, bổ sung rằng nếu Alibaba làm đúng mọi chuyện, “chúng tôi có cơ hội xây dựng một nền tảng có thể trở thành hệ sinh thái Internet cho tất cả mọi người ở Trung Quốc.”

Phần lớn cổ phiếu được bán cho các nhà đầu tư định chế trong một cuộc trình diễn mệt mỏi kéo dài mười ngày khắp toàn cầu đã kết thúc ở San Francisco. Chương trình kín tới mức David Wei còn chẳng có thời gian để ăn. Jack bất ngờ trốn buổi gặp cuối cùng của họ với giới đầu tư, ngay sau đó thì gọi cho David để mời ông tới một nhà

1. Một trò cờ bạc phương Tây phổ biến ở các sòng bài lớn. (ND)

hàng tại sân bay nơi ông đã gọi tất cả các món mì có trong thực đơn.

Khi trở lại Hong Kong, họ đã biết từ màn trình diễn của mình rằng đợt phát hành sẽ là một thành công vang dội. Thị trường chứng khoán ở đó đã hồi phục 40% trong ba tháng trước, nhưng để đảm bảo một khởi đầu mạnh mẽ, Yahoo đã cam kết mua⁽¹⁾ 10% số cổ phiếu được chào bán, cùng với bảy nhà đầu tư “then chốt” khác, trong đó có các tài phiệt bất động sản địa phương.⁽²⁾

Cổ phiếu phát hành của Alibaba.com, được niêm yết với số hiệu cổ phiếu may mắn “1688”, đã bán 19% công ty với giá 1,7 tỉ đô-la Mỹ. Đó là vụ IPO Internet lớn nhất kể từ vụ của Google vào năm 2004, và định giá⁽³⁾ công ty ở mức gần 9 tỉ đô-la Mỹ.

Cầu từ các nhà đầu tư cá nhân, những người được mua 25% tổng số cổ phiếu chào bán, vượt cung với tỉ lệ 257 trên 1. Những người may mắn có suất mua cổ phiếu chứng kiến giá trị cổ phiếu của họ tăng gấp ba lần trong ngày đầu tiên, từ 13,5 đô-la Hong Kong lên giá đóng cửa là 39,5 đô-la Hong Kong. Doanh nghiệp B2B của Alibaba được định giá 26 tỉ đô-la Mỹ, gấp 300 lần lợi nhuận của hãng.

Nhưng những nhà đầu tư may mắn nhất là những người bán cổ phiếu ngay lập tức, vì giá cổ phiếu giảm 17% vào ngày hôm sau.

Những ồn ào xoay quanh Alibaba tập trung vào Jack

1. Và nắm giữ trong hai năm.

2. Wharf của Peter Woo, Kerry Property của Robert Kuok và Sun Hung Kai Properties của gia đình Kwok.

3. Đề xuất này định giá cổ phiếu của Alibaba cao hơn 106 lần so với dự báo lợi nhuận của họ năm 2007, của Google là bốn mươi một lần, còn của đối thủ cũ Global Sources là bốn mươi lăm lần.

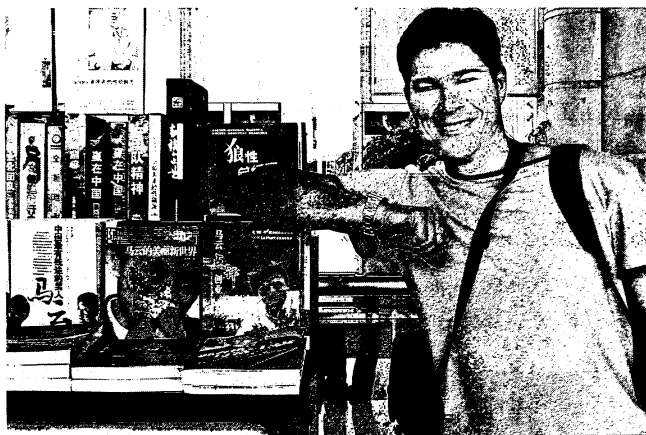
và các doanh nghiệp tăng trưởng cao khác như Taobao và Alipay. Nhưng những tài sản này không nằm trong vụ IPO; thực tế hầu hết các cổ phiếu được phát hành trong vụ IPO là từ công ty mẹ của Alibaba.com, Alibaba Group, vốn đang cần huy động tiền mặt để hỗ trợ chúng.

David Wei sau đó nhìn lại vụ IPO đã nói rằng, “Taobao vẫn đang đốt tiền.” Từ khoản đầu tư của Yahoo năm 2005, Alibaba có lẽ vẫn còn “từ 300 tới 400 triệu đô-la Mỹ, nhưng như thế không đủ. Chúng tôi vẫn không biết làm sao để Taobao kiếm ra tiền.” Trong 1,7 tỉ đô-la Mỹ được huy động ở Hong Kong, chỉ 300 triệu đô-la Mỹ được đưa vào mảng kinh doanh B2B. Alibaba đã cắt vào két khoản 1,4 tỉ đô-la Mỹ còn lại, tăng quỹ tiền mặt dự trữ gần 1,8 tỉ đô-la Mỹ. “Đó là một ngân sách chiến tranh khổng lồ,” David nhớ lại, “và sẽ giúp chúng tôi hỗ trợ cho Taobao một thời gian dài. Lúc đó Alipay cũng vẫn đang đốt tiền.”

Cựu CEO Alibaba.com nói thêm rằng vụ IPO năm 2007 đã giúp ông hiểu ra hai điều trong cách tiếp cận của Jack. Thứ nhất là điều mà Jack thường nói với ông: “Hãy huy động tiền khi chúng ta không cần. Khi anh cần tiền thì đừng huy động, lúc đó đã muộn mất rồi.” Điều thứ hai là vụ IPO cho phép Alibaba chăm sóc các nhân viên của họ: “Jack hiểu con người hơn bất cứ việc kinh doanh nào. Ông ấy biết rõ việc kinh doanh, nhưng nếu anh hỏi tôi kỹ năng của Jack trong ba lĩnh vực con người, kinh doanh hay công nghệ? Công nghệ là tệ nhất. Kinh doanh số hai. Số một là con người.” Mảng kinh doanh B2B của Alibaba đã tám tuổi. Jack biết rằng ông cần trao cho các nhân viên một cơ hội thu tiền mặt từ cổ phần của họ. David nhớ rằng Jack đã nói với các nhân viên của ông, “Các bạn cần mua nhà. Các bạn cần mua xe. Các bạn không thể đợi bán cổ

phiếu rồi mới lập gia đình, mới có con. Bán cổ phiếu không có nghĩa là các bạn không thích công ty. Tôi khuyến khích các bạn bán đi chút ít cổ phiếu, xây dựng cuộc sống cho mình, tưởng thưởng cho gia đình các bạn. Vì các bạn đã làm việc hết sức chăm chỉ, các bạn đã sống xa gia đình. Họ cần một vài phần thưởng.”

Bản thân Jack không bán cổ phiếu trong hai năm đầu. Nhưng khi ông bán, số cổ phiếu trị bán đi trị giá 35 triệu đô-la Mỹ, ông đã giải thích với các đồng nghiệp rằng ông muốn cho gia đình mình “có một chút cảm giác về thành công”. Nhưng Jack đã không chờ đợi và mua cho bản thân một căn nhà trị giá 36 triệu đô-la Mỹ⁽¹⁾ ở Hong Kong.



Danh tiếng của Jack được củng cố với vụ IPO của Alibaba.com: Người bạn quen qua thư người Úc của Jack, David Morley, ở Sân bay Hàng Châu, 2008.

Nguồn: David Morley và Grit Kaeding

1. Một bất động sản năm phòng ngủ rộng 7.000 foot vuông mà ông đã mua với giá hơn 5.400 đô-la Mỹ một foot vuông. Ông đã mua căn hộ tầng áp mái cùng với khu vườn trên mái riêng của nhà phát triển bất động sản Kerry Properties, một trong những nhà đầu tư then chốt trong vụ IPO.

Bản cáo bạch của vụ IPO ghi địa chỉ nhà Jack là căn hộ nhỏ ở khu Vườn bên hồ nơi công ty đã bắt đầu tất cả. Nhưng giờ ông sẽ chuyển sang căn hộ cao cấp giữa trời, thuộc quận Mid-Levels (quận Bán Sơn) trên triền ngọn đồi Victoria Peak nổi tiếng của Hong Kong.

Jack đã trở thành tỉ phú (dựa trên giá trị cổ phiếu của ông), nhưng bản cáo bạch IPO cho thấy, do đã trải qua ba vòng đầu tư lớn do Goldman Sachs, rồi SoftBank và Yahoo dẫn dắt, ông chỉ còn nắm một phần nhỏ bé ra sao trong công ty so với nhiều doanh nhân cùng thời. Ở thời điểm IPO của họ, William Ding nắm giữ 59% cổ phần ở NetEase và Robin Li 25% ở Baidu.

CUỘC KHÙNG HOẢNG TÀI CHÍNH TOÀN CẦU - TRONG RỦI CÓ MAY

Nhưng những đám mây báo bão đang tụ lại sẽ khiến cho cổ phiếu của công ty rơi vào hỗn loạn. Alibaba.com phụ thuộc vào ngoại thương, nhưng nền kinh tế Mỹ đang suy yếu, tác động xấu tới việc làm ăn của các nhà xuất khẩu Trung Quốc vốn tạo nên xương sống cho lĩnh vực kinh doanh B2B. Cổ phiếu của Alibaba bắt đầu lao dốc, giảm xuống dưới mức giá IPO vào tháng 3. Khi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu tăng tốc vào tháng 9 năm 2008, gây ra vụ sụp đổ Lehman Brothers, cổ phiếu của Alibaba giảm sâu, xuống mức chỉ còn một phần ba so với mức giá IPO vào tháng sau đó. Chỉ vài tuần sau khi Bắc Kinh tổ chức Thế vận hội, Alibaba đối mặt với một cuộc khủng hoảng khi khối lượng thương mại toàn cầu giảm tới 40%.

Ngành kinh doanh B2B của Alibaba dễ bị tổn thương. Họ có con số ấn tượng 25 triệu người dùng có đăng ký, nhưng chỉ một số ít trả tiền để sử dụng trang này. Chỉ 22

nghìn thành viên đăng ký trong dịch vụ phải trả phí Gold Supplier của hãng, chiếm 70% tổng doanh thu.⁽¹⁾

Là CEO của Alibaba.com, David Wei chờ đợi việc giá cổ phiếu sụt giảm sẽ gây ra rất nhiều áp lực với Jack. Nhưng, ông nhớ lại, “Jack chưa bao giờ gọi điện hay tới gặp tôi về vấn đề giá cổ phiếu. Không một lần nào. Ông ấy chưa bao giờ nói về việc tăng trưởng lợi nhuận.” Nhưng có một lần ông đã tận mắt chứng kiến sự phẫn nộ của Jack. “Lần duy nhất ông ấy gọi cho tôi sau nửa đêm là khi nhóm chúng tôi đã thay đổi website một chút. Ông ấy la hét, lần duy nhất ông ấy la hét với tôi. Tôi chưa từng thấy ông ấy tức giận như thế. ‘Anh điên à?’” Jack không la hét David vì giá cổ phiếu. Ông nổi giận về việc hạ bớt tầm quan trọng của một diễn đàn thảo luận đã tồn tại lâu dài được lập nên cho các thương nhân trò chuyện trực tuyến với nhau. Jack yêu cầu David đưa nó trở lại vào ngày hôm sau. David phản bác, nói rằng Alibaba cần tập trung vào các giao dịch, chứ không phải những cuộc thảo luận, nói thêm rằng không gian trên trang chủ rất giá trị cho các quảng cáo. Nhưng Jack cương quyết: “Chúng ta là một thị trường B2B. Không ai tới đây để ngày nào cũng mua bán. Việc chúng ta là một cộng đồng quan trọng hơn việc là một khu chợ. Tương tự với Taobao; không ai lên đó để mua sắm mỗi ngày. Nếu anh hạ thấp diễn đàn, anh đang tập trung quá nhiều vào lợi nhuận. Hãy trở lại với điểm xuất phát không tạo ra doanh thu với cộng đồng kinh doanh này.”

Dù giá cổ phiếu giảm mạnh, Alibaba sẽ sống sót qua cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Và, như với dịch

1. Năm trước đó Alibaba.com đã tạo ra 170 triệu đô-la Mỹ doanh số và 28 triệu đô-la Mỹ lợi nhuận ròng.

SARS năm năm trước, cuộc khủng hoảng đã tạo ra những lợi ích không ngờ cho công ty.

Trước hết, Jack nhận ra rằng cuộc suy thoái đã trao cho ông cách để tăng sự trung thành của những khách hàng trả phí. Ông bắt đầu giảm mạnh chi phí đăng ký của khách hàng, ông nói với David, “Hãy có trách nhiệm với khách hàng của chúng ta. Họ đang trả năm mươi nghìn tệ; chúng ta có thể gửi lại cho họ ba mươi nghìn tệ.”

“Thị trường chứng khoán đã phát điên,” David nhớ lại, khi giới đầu tư gọi cho ông để phàn nàn, “Sao cơ? Các anh sẽ mất sáu mươi phần trăm doanh thu đấy.” Nhưng sự điên rồ của Jack là điên có phương pháp. Jack nghiêm túc về việc đặt khách hàng lên trước nhất, nhưng David nhấn mạnh, Jack không mù quáng tin vào “một lý tưởng ‘hãy miễn phí tất cả mọi thứ’”. Thay vì thế, Jack “luôn cố gắng tìm hiểu cách thu tiền lại sau đó. Ông ấy chỉ không tham lam trong việc phải kiếm tiền trước hết”. Nhìn lại việc giảm phí, David kết luận rằng bước đi đó là rất đúng lúc. “Doanh thu không hề giảm. Tăng trưởng số lượng khách hàng đã bù đắp hoàn toàn cho việc giảm phí. Và sau khi cuộc khủng hoảng tài chính qua đi, chúng tôi đã không tăng phí. Chúng tôi đã tạo ra một cơ hội để bán cho họ nhiều dịch vụ với nhiều giá trị gia tăng hơn, giống hơn với một mô hình phong cách Internet. Jack thực ra đã nói với tôi rằng nào ông ấy cũng đang muốn thay đổi. Cuộc khủng hoảng đã cho ông cơ hội đó.”

Lợi ích thứ hai là sự sụp đổ ở các thị trường xuất khẩu truyền thống buộc giới chủ nhà máy ở Trung Quốc ưu tiên khách hàng nội địa. Những hàng hóa “Sản xuất ở Trung Quốc” để xuất khẩu cũng ngày càng trở thành những hàng hóa “Bán ở Trung Quốc”. Taobao ở vào một

vị thế hoàn hảo để hưởng lợi từ sự thay đổi này. Jonathan Lu, khi đó là chủ tịch Taobao, bình luận, “Ngày càng nhiều khách hàng đổ lên Internet để tìm kiếm hàng hóa giá rẻ hơn trong cuộc suy thoái kinh tế, trong khi nhiều người khác lựa chọn mở một cửa hàng trên mạng như một nghề tay trái.” Tới cuối năm 2009, thị phần của Taobao đã leo lên gần 80%.

Cuối cùng, Taobao bắt đầu tạo ra doanh thu có ý nghĩa, bán không gian quảng cáo cho những người bán hàng⁽¹⁾ để giúp họ quảng bá hàng hóa tới những người mua sắm trực tuyến đang ngày càng đông lên.⁽²⁾

Tới tháng 9 năm 2009, Alibaba bắt đầu băng băng tiến lên. Ở lễ kỷ niệm mười năm của Alibaba, Bill Clinton trở lại Hàng Châu với vai trò của diễn giả chủ chốt, nhưng lần này ông đi cùng với những nhân vật biểu tượng cho làn sóng tiêu dùng mới ở Trung Quốc, chẳng hạn như cầu thủ NBA⁽³⁾ mặc đồ của hãng Nike, Kobe Bryant và CEO của Starbucks, Howard Schultz. Ở buổi lễ, Alibaba cũng ra mắt công ty con trong ngành điện toán đám mây của họ, Aliyun.

Khi Taobao tăng tốc, nó trở thành công ty được Alibaba được tập trung chú ý nhiều nhất. Thương mại điện tử tiêu dùng đang lấn lướt ngành kinh doanh B2B truyền thống của công ty, khiến Alibaba sau đó thôi niệm

1. Trên nền tảng Alimama của hãng.

2. Vào tháng 9 năm 2008, Alibaba ra mắt giai đoạn một “Chiến lược Đại Taobao” của hãng, tích hợp Taobao.com và nền tảng quảng cáo trực tuyến Alimama để xây dựng “hệ sinh thái thương mại điện tử lớn nhất thế giới”.

3. NBA: National Basketball Association, tên viết tắt của Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ. (ND)

yết⁽¹⁾ ở thị trường chứng khoán Hong Kong và tài sản công thông tin điện tử Yahoo Trung Quốc đang mờ nhạt dần.



Kobe Bryant cho Jack xem đôi giày Nike của anh ở Hàng Châu, tháng 9 năm 2009.

Nguồn: Alibaba

Kể từ thỏa thuận năm 2005, khi Taobao ngày càng lớn mạnh, Alibaba và Yahoo đã tận hưởng một kỳ trăng mật kéo dài. Nhưng một sự kiện bất ngờ vào đầu năm 2008 đã dẫn tới một kết thúc kịch tính. Vào ngày 31 tháng 1 năm 2008, Microsoft đưa ra đề nghị đơn phương mua lại Yahoo với giá 44,6 tỉ đô-la Mỹ.⁽²⁾ Jack nhận ra rằng nếu thỏa thuận này thành hiện thực, Microsoft sẽ trở thành cổ đông lớn nhất của ông. Dù có quan hệ tốt với Bill Gates, Jack nhận ra rằng với Microsoft, ông sẽ phải đương đầu

1. Sau một cuộc đời tồn tại bốn năm rưỡi với vai trò một công ty đại chúng, vào tháng 6 năm 2012, Alibaba.com được tập đoàn mẹ Alibaba Group, mua lại, các cổ đông được trả mức giá giống như khi IPO lần đầu vào năm 2007.

2. Định giá cổ phần Yahoo ở mức cao hơn 61% so với giá thị trường.

với một đối tác rất khác, một đối tác sẽ muốn can dự nhiều hơn hẳn vào các công ty mà họ đầu tư so với Yahoo. Còn một rủi ro nữa: chính quyền Trung Quốc đã liên hệ với Alibaba và có ý kiến về khả năng đổi chủ.

NHỮNG LO LẮNG VỀ SỰ KIỂM SOÁT

Microsoft và chính quyền Trung Quốc đã trải qua một mối quan hệ yêu/ghét khó đoán được một thời gian dài. Những đỉnh cao này bao gồm màn chào đón trải thảm đỏ mà Chủ tịch Giang Trạch Dân dành cho Bill Gates trong chuyến thăm Trung Quốc của ông năm 2003 và màn đáp lễ của Bill Gates với chủ tịch vừa lên chức Hồ Cẩm Đào trong một bữa tiệc tối mà Bill Gates tổ chức tại nhà ông ở Mercer Island, bang Washington năm 2006. Nhưng cũng xảy ra những căng thẳng, với việc Microsoft bày tỏ nỗi bức tức bởi tình trạng xâm phạm bản quyền tràn lan với các sản phẩm của họ và chính quyền Trung Quốc cáo buộc Microsoft có hành vi độc quyền.

Công khai thì Jack vẫn khẳng định rằng Alibaba sẽ giữ được sự độc lập bất chấp có chuyện gì xảy ra với đề nghị mua lại. “Alibaba đã độc lập trong chín năm... Dù điều gì xảy ra, chúng tôi sẽ đi con đường của riêng mình.”

Nhưng ở nơi riêng tư, ông tỏ ra cảnh giác. Alibaba muốn kích hoạt điều khoản “quyền đề nghị mua lại trước” trong thỏa thuận năm 2005, theo đó cho phép họ mua lại số cổ phần của Yahoo trong trường hợp đổi chủ sở hữu, như tình hình hiện giờ cho thấy khả năng đó có thể xảy ra. Alibaba đã thuê Deutsche Bank và các tư vấn pháp lý để chuẩn bị. Nhưng vào đầu năm 2008, khi nền kinh tế toàn cầu suy yếu, huy động tài chính sẽ khó

khăn, còn Alibaba là một công ty với rất nhiều bộ phận đang chuyển đổi. Taobao và Alipay tăng trưởng nhanh nhưng vẫn lỗ. Công ty đã niêm yết, Alibaba.com, đang giảm giá trị. Nhưng nếu Alibaba không thể huy động tiền hay nhất trí được về giá với Yahoo cho việc mua lại cổ phần, thỏa thuận năm 2005 quy định giá sẽ được xác định bởi một đơn vị trọng tài - một quá trình kéo dài và khó đoán.

Rốt cuộc, vào tháng 5 năm 2008, Jerry Yang - lúc này là CEO của Yahoo kể từ khi Terry Semel ra đi vào năm trước đó - đã từ chối đề nghị của Microsoft. Những nhà đầu tư vào Yahoo nổi giận, do ban giám đốc đã từ chối một đề nghị định giá công ty ở mức cao hơn 70% so với giá thị trường. Cổ phiếu của Yahoo bắt đầu giảm giá, mất 20% trong một ngày. Các cổ đông có ý định thôn tóm⁽¹⁾ đã tăng cổ phần trong công ty trong một nỗ lực nhằm ép phải thông qua thỏa thuận, nhưng vô ích. Khi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu nổ ra vài tháng sau đó, quyết định của Jerry từ chối đề nghị mua lại của Microsoft tỏ ra là một sai lầm đỉnh điểm. Giới đầu tư đòi ông phải từ chức. Vào ngày 17 tháng 11 năm 2008, Jerry tuyên bố rời cương vị CEO, trao lại chiếc ghế cho Carol Bartz, cựu CEO của công ty phần mềm Autodesk.

Quyết định từ chối Microsoft của Yahoo đã phải trả giá bằng việc Jerry Yang mất ghế và làm tổn thương lòng tự hào của ông. Dù Alibaba đã né được viên đạn, nguy cơ về một kẻ chen ngang đã len lỏi vào quan hệ của họ với

1. Bao gồm Carl Icahn. Nhưng những nỗ lực của Yahoo nhằm đạt được một thỏa thuận về tìm kiếm với kinh địch của Microsoft, Google, đã thủ tiêu bất cứ triển vọng nào của thương vụ này.

Yahoo, công ty giờ đã ở thế tụt hậu trong mắt giới đầu tư, nhưng sẽ tiếp tục là cổ đông lớn nhất của Alibaba.

Tuy nhiên, mọi cảm giác nhẹ nhõm sẽ tan biến vài tháng sau đó, khi người thay thế Jerry, Carol Bartz, nhận vị trí CEO ở Yahoo.

Bartz theo nhiều nghĩa là sự đối lập với Yang. Jerry Yang nổi tiếng vì tử tế, dễ gần, thậm chí có phần khiêm nhường. Nhưng Bartz khét tiếng bởi phong cách quyết liệt của bà, thường chửi thề trong các cuộc họp.

Khi Jack và một đoàn đại biểu các giám đốc cấp cao của ông ở Alibaba tới tổng hành dinh Yahoo ở Sunnyvale vào tháng 3 năm 2009, ông gặp Jerry ở lối vào.⁽¹⁾ Jerry chào đón họ, rồi đi cùng họ tới cuộc họp với Bartz. Nhưng sau khi đến nơi Jerry viện cớ và rời phòng: Bartz giờ là người nắm quyền.

Alibaba tiếp tục cập nhật với Yahoo về tiến bộ của công ty, bao gồm sự tăng trưởng nhanh của Taobao. Nhưng thay vì chúc mừng họ, Bartz “đập” Alibaba toi tả vì làm giảm sút sự hiện diện trên thị trường của Yahoo ở Trung Quốc dưới quyền họ, nói đi nói lại với họ rằng, “Tôi sẽ trở thành kẻ ngu vì đó là uy tín của tôi... Tôi muốn các ông đưa tên chúng tôi ra khỏi trang đó.” Jack sau này kể lại với một nhà báo⁽²⁾, “Nếu quý vị không biết cách làm ăn cho ngon lành, quý vị không có quyền gì nổi giận với tôi.”

Mối quan hệ giữa Jack và Bartz ngay lập tức trở nên lạnh lẽo. Không lâu sau đó là những giai đoạn dài hai người không liên lạc gì với nhau.

1. Ông vẫn là đại diện cho Yahoo trong hội đồng quản trị Alibaba.

2. Gady Epstein ở *Forbes*.

Những nỗ lực của Alibaba để mua lại số cổ phần của họ ở Yahoo ngày càng diễn ra công khai, cũng như những tranh cãi tiếp diễn giữa họ.

Vào tháng 9 năm 2009, cũng là lúc Alibaba kỷ niệm mười năm thành lập, trong một sự kiện không khác gì cuộc biểu quyết tín nhiệm công khai, Yahoo đã bán⁽¹⁾ các cổ phần họ mua trong vụ IPO của Alibaba.com. Rồi, vào tháng 1 năm 2010, lúc Google đang đấu tranh với chính quyền Trung Quốc trong một vụ cãi vã quyết liệt về kiểm duyệt và tin tặc, Yahoo đã bày tỏ sự ủng hộ với Google: “Chúng tôi lên án bất cứ nỗ lực nào hòng xâm nhập vào các mạng lưới công ty để thu thập thông tin người dùng... Chúng tôi nhất trí với Google rằng những cuộc tấn công như thế đáng lo ngại sâu sắc và tin tưởng mạnh mẽ rằng sự xâm phạm quyền riêng tư của người dùng là điều mà chúng tôi, với tư cách những công ty Internet tiên phong, đều phải phản đối.”

Alibaba diên tiết khi chứng kiến cổ đông lớn nhất của họ đối đầu với chính quyền Trung Quốc. Thông qua người phát ngôn, John Spelich, Alibaba phản pháo, “Alibaba Group đã trao đổi với Yahoo rằng tuyên bố của Yahoo về việc hãng này ‘nhất trí’ với lập trường của Google đưa ra tuần trước là thiếu suy xét bởi thiếu các sự thật trong chứng cứ... Alibaba không chia sẻ quan điểm này.”

Điều tồi tệ hơn vẫn còn chưa tới. Vào tháng 9 năm 2010, giám đốc điều hành Yahoo ở Hong Kong nói ông đang tìm kiếm những nhà quảng cáo tiếng Hoa ở đại

1. Vụ bán ra này với giá khoảng 100 triệu đô-la Mỹ giúp họ thu về số tiền trên sổ sách trước thuế là 98 triệu đô-la Mỹ. Vụ bán ra giúp Bartz có lượng tiền mặt bà đang rất cần để củng cố sự ủng hộ từ các nhà đầu tư.

lục cho trang này, đưa Yahoo vào cuộc cạnh tranh với Alibaba, hãng đã đáp lại rằng họ sẽ đánh giá lại mối quan hệ với Yahoo.

CEO của Alibaba.com David Wei công khai đặt câu hỏi về mối quan hệ với Yahoo: “Tại sao chúng tôi lại cần một nhà đầu tư tài chính không có sự tương hợp cả về kinh doanh lẫn công nghệ (với chúng tôi)?” Ông bổ sung, “Điều lớn nhất đã thay đổi là Yahoo đã thua trong chính công nghệ máy tìm kiếm của mình. Lý do lớn nhất cho mối quan hệ đối tác này không còn tồn tại.”

Mối quan hệ với Alibaba sẽ không bao giờ được cải thiện dưới quyền Carol Bartz, người bị Yahoo sa thải vào tháng 9 năm 2011. Nhưng trước khi bà rời cương vị, Alibaba bị kẹp giữa hai cuộc khủng hoảng đe dọa sẽ làm xói mòn tài sản quý giá nhất của công ty: lòng tin.

Cuộc khủng hoảng thứ nhất là một vụ rắc rối nội bộ, phát hiện xảy ra gian lận trong ngành B2B của Alibaba, điều đã hủy hoại uy tín của Alibaba.com với các khách hàng. Cuộc khủng hoảng thứ hai là vụ tranh cãi về việc chuyển tài sản Alipay ra khỏi quyền sở hữu của Alibaba, điều hủy hoại uy tín của Alibaba Group với một số nhà đầu tư vào công ty.

Vụ gian lận, trong đó khoảng một trăm nhân viên bán hàng của Alibaba có dính líu, liên quan tới 2.300 cửa hàng của các thương nhân, những người được chứng nhận là nhà cung cấp đáng tin cậy bởi các nhân viên nhận hối lộ. Các thương nhân này đã thu về 2 triệu đô-la Mỹ tiền thanh toán cho các đơn hàng mua máy tính và những hàng hóa khác trên Alibaba.com, những món đồ bán chạy nhất được rao với giá rất thấp, mà họ không bao giờ giao hàng cho các khách hàng ở nước ngoài.

Alibaba đã tự tiết lộ vụ việc, khiến cổ phiếu của hãng giảm 8%, nhưng Jack giận dữ nhất là bởi những tổn thất của vụ việc gây ra với lòng tin của khách hàng. Các nhân viên kinh doanh bị sa thải, và tài khoản của hơn 1.200 thành viên có trả tiền bị xóa bỏ. Dù một cuộc điều tra đã xác định giới quản lý cấp cao không làm gì sai, do vụ gian lận xảy ra dưới sự giám sát của họ, Jack đã yêu cầu CEO David Wei và COO của công ty phải từ chức. Jack nói với giới truyền thông rằng Alibaba “có lẽ là công ty duy nhất ở Trung Quốc” nơi ban lãnh đạo cấp cao nhận trách nhiệm, điều khiến *Forbes* mô tả Jack là “một giống loài hiếm có” ở một quốc gia “ngập trong tham nhũng”. Khi có người cáo buộc ông rằng việc sa thải các giám đốc cấp cao chỉ là một màn đánh bóng tên tuổi với dư luận, Jack đáp lại đầy giận dữ, “Tôi không phải là người gây ra bệnh ung thư, tôi là người chữa căn bệnh đó!”

David Wei không phản đối động thái này, ông còn cho rằng đó là điều đã giúp đưa tới một vụ trừng phạt tương tự trong nội bộ Taobao không lâu sau đó. “Mọi người nói, ‘Chà, nghiêm trọng thế sao?’ ” ông nói với tôi. “Và điều này khởi động các cuộc dọn dẹp khác bên trong tập đoàn. Bắt đầu trong bộ phận B2B, rồi sang bộ phận khách hàng. Tôi cảm thấy rất tự hào với quyết định từ chức. Nếu không có việc dọn dẹp công ty, vụ IPO năm 2014 đã không thể thành công như thế.”

Nhưng cuộc khủng hoảng thứ hai, ảnh hưởng tới các nhà đầu tư của công ty, sẽ để lại tác động nguy hại và lâu dài hơn đến uy tín của Alibaba. Mặc dù công ty khẳng định họ không làm gì sai, một lập trường mà nhiều nhà đầu tư ủng hộ, vụ tranh cãi tiếp tục là tâm điểm với nhiều người chỉ trích công ty. Cuộc khủng hoảng này

tập trung vào việc ai là người sở hữu mảng kinh doanh Alipay.

BÃO LỬA

Alipay là một mắt xích trọng yếu trong cỗ máy Taobao, xử lý hơn 700 triệu đô-la Mỹ khối lượng giao dịch mỗi ngày, hơn một nửa tổng thị trường ở Trung Quốc. Do nó là một phần cơ hữu của Alibaba, khó có thể định giá được nhóm kinh doanh này, nhưng một nhà phân tích ước tính Alipay trị giá một tỉ đô-la Mỹ.

Nhưng vào ngày 10 tháng 5 năm 2011, tin tức cho biết tài sản Alipay thực ra đã được chuyển ra khỏi Alibaba Group năm trước đó. Nhóm kinh doanh này giờ thuộc sở hữu một công ty do Jack kiểm soát với tư cách cá nhân, mang tên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Thương mại Điện tử Alibaba Chiết Giang. Jack sở hữu 80% công ty này, và người đồng sáng lập Alibaba Simon Xie hay Xie Shihuang (Tạ Thế Hoàng) nắm phần còn lại. Giới đầu tư lần đầu tiên biết tin tức về vụ chuyển nhượng trong một đoạn ở trang tám của ghi chú về báo cáo doanh thu hằng quý của Yahoo. Đoạn này ghi:

Để đẩy nhanh việc có được một giấy phép con rất quan trọng, quyền sở hữu doanh nghiệp thanh toán trực tuyến của Alibaba Group, Alipay, được cơ cấu lại để 100% cổ phiếu đã phát hành của doanh nghiệp này do một công ty nội địa Trung Quốc nắm giữ, công ty này thuộc sở hữu đa số của tổng giám đốc Alibaba Group. Ban quản lý Alibaba Group và các cổ đông chính của hãng, Yahoo và Tập đoàn Softbank, đang tham gia vào các cuộc thương lượng tiếp diễn liên quan tới những điều khoản cho việc tái cấu trúc và sắp xếp thương

mại hợp lý liên quan tới doanh nghiệp thanh toán trực tuyến này.

Một nhóm kinh doanh có giá trị tiềm năng một tỉ đô-la Mỹ bỗng nhiên biến mất sao? Giới đầu tư báo động. Cổ phiếu của Yahoo rớt giá không phanh - mất 7% vào ngày 11 tháng 5 và 6% ngày hôm sau - quét sạch 3 tỉ đô-la Mỹ giá trị vốn hóa thị trường của công ty. Tối hôm đó, trong một nỗ lực hạn chế thiệt hại, Yahoo tiết lộ rằng cả họ lẫn SoftBank đều không được thông báo về việc chuyển nhượng quyền kiểm soát cho tới khi sự đã rồi.

Nhưng việc không biết khó có thể là một lời bào chữa. Trong thỏa thuận đầu tư của Yahoo năm 2005, bất cứ việc chuyển nhượng tài sản hay chi nhánh nào ra khỏi Alibaba Group giá trị hơn 10 triệu đô-la Mỹ đều cần sự chấp thuận của ban tổng giám đốc hoặc các cổ đông của công ty.

Ở cuộc họp toàn thể thường niên của Alibaba.com tại Hong Kong, Jack đã bảo vệ vụ chuyển nhượng này, lập luận rằng động thái đó “hợp pháp một trăm phần trăm và minh bạch một trăm phần trăm”. Ông nói thêm rằng những trao đổi đang tiếp tục với Yahoo và SoftBank “về việc sắp xếp các hạng mục thương mại cho hợp lý liên quan tới doanh vụ Alipay”, rồi bổ sung, “nếu chúng tôi không làm mọi chuyện đúng pháp luật, chúng tôi đã không ở vị thế như ngày nay.”

Alibaba cũng ra một tuyên bố xác nhận vụ chuyển nhượng và giải thích rằng nó được thực hiện nhằm tuân thủ các quy định của Ngân hàng Nhân dân Trung Quốc (PBOC), bộ máy điều chỉnh lĩnh vực ngân hàng ở Trung Quốc. Cụ thể, PBOC đã ban hành “các quy định hành chính đối với dịch vụ thanh toán do các định chế phi tài

chính cung cấp”, trong đó yêu cầu, theo giải thích của Alibaba, “cổ phần kiểm soát tuyệt đối của định chế phi tài chính phải do người Trung Quốc nắm giữ.”

Vào ngày 15 tháng 5, trong một nỗ lực làm dịu lại tình hình sau nhiều ngày lộn xộn, Alibaba và Yahoo đã ra một tuyên bố chung: “Alibaba Group cùng các cổ đông đa số của hãng, Công ty Yahoo và Tập đoàn Softbank, đang tham gia và cam kết thực hiện những cuộc thương lượng có hiệu quả nhằm giải quyết vấn đề cổ phiếu đã phát hành liên quan tới Alipay theo cách có lợi cho tất cả các cổ đông sớm nhất có thể.”

Nhưng có khoảng cách trong những tuyên bố công khai từ Yahoo và Alibaba, mở ra hàng loạt câu hỏi đầy lo lắng rất quan trọng: Ai biết điều gì? Khi nào?

Alibaba nói vụ chuyển nhượng Alipay đã xảy ra rồi. Nhưng Yahoo đã không thông báo cho các cổ đông của họ trong nhiều tháng, thậm chí là nhiều năm. Vậy Yahoo (và SoftBank) đã biết về vụ chuyển nhượng được bao lâu? Alibaba khẳng định rằng Yahoo và SoftBank đã được thông báo trong một cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng 7 năm 2009 rằng “cổ phần đa số ở Alipay đã được chuyển nhượng⁽¹⁾ cho chủ sở hữu người Trung Quốc”. Tạp chí kinh doanh ở Trung Quốc *Caixin* (Tài Tân) đã xác nhận, sau một cuộc điều tra, rằng Alipay được bán đi trong hai giao dịch, vào tháng 6 năm 2009 và tháng 8 năm 2010, cho Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Thương mại Điện tử Alibaba Chiết Giang, công ty do Jack kiểm soát.

1. Alibaba nói quyền sở hữu đa số được chuyển giao vào năm 2009 để tuân thủ các quy định, rồi việc chuyển giao toàn bộ quyền sở hữu được hoàn tất vào năm 2010.

Tổng giá trị giao dịch là 330 triệu nhân dân tệ (51 triệu đô-la Mỹ). Những người chỉ trích lập luận rằng hoặc Yahoo đã không trung thực, hoặc quá kém cỏi. Nếu Yahoo biết về vụ chuyển giao, tại sao họ lại không thông báo với các nhà đầu tư của họ? Nếu họ không biết, thì tại sao họ không biết?

Những câu hỏi đầy lo lắng khác cũng được nêu ra trong cuộc khủng hoảng. Liệu có đúng là Alibaba không còn lựa chọn nào khác ngoài việc chuyển nhượng một tài sản quan trọng như thế ra khỏi công ty không? Hơn nữa, liệu vụ chuyển nhượng có nhất thiết phải đưa tài sản vào một công ty do Jack kiểm soát với tư cách cá nhân không? Và điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?

Những cổ đông ở Yahoo đã nổi cáu, một giám đốc quỹ đầu tư phòng hộ⁽¹⁾ nói với truyền thông, “Có vẻ như câu chuyện đã trở thành một cuộc đấu ‘ông nói qua bà nói lại’ qua những thông cáo báo chí. Những gì xảy ra có vẻ là ban quản trị Yahoo không kiểm soát được tình hình.”

Những chỉ trích với cấu trúc VIE, và với việc đầu tư vào các công ty Trung Quốc nói chung, rộ lên. Nhưng có đúng là Alibaba thực sự, như họ lập luận, không còn lựa chọn nào khác ngoài việc thực hiện vụ chuyển nhượng?

Đằng sau cánh gà, khi cuộc khủng hoảng lần đầu nổ ra, Jerry Yang thất vọng, nhưng ông vẫn bình tĩnh. Tuy nhiên, Masayoshi Son đã điên tiết. Không hiểu Jack đã nghĩ gì vậy? Để tìm hiểu xem chuyện gì đang xảy ra, Jerry đề nghị bay sang Bắc Kinh. Khi gặp một quan chức cấp cao của PBOC ở đó, ông được thông báo rằng tốt nhất là ông nên “chấp nhận tình thế này”. Khi ông đòi một lời

1. Nguyên văn: “hedge fund”.

giải thích, ông đơn giản được thông báo là vấn đề “không do họ kiểm soát”.

Đúng là PBOC đã công bố các quy định mới, vào tháng 6 năm 2010, để cai quản các nền tảng thanh toán bên thứ ba nội địa trên Internet. Những quy định này yêu cầu quá trình nộp đơn xin phép dài hơn cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài so với các đương đơn hoàn toàn nội địa. PBOC đã tranh luận về vấn đề sở hữu nước ngoài ở các công ty thanh toán từ năm 2005. Nhưng các quy định này không loại trừ hoàn toàn việc sở hữu của nước ngoài.

Những người bảo vệ cho Jack lập luận rằng ông đơn giản là người đầu tiên nhìn ra chiều hướng của các quy định mới. Đưa Alipay vào một công ty nội địa mà ông kiểm soát có thể bảo vệ Alibaba trước rủi ro của các giấy phép mới do PBOC ban hành sẽ không cấp cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Trong một nỗ lực làm rõ vấn đề vào năm 2014 trước vụ IPO của công ty, Alibaba biện bạch cho vụ chuyển nhượng bằng cách giải thích rằng “Hành động đó cho phép Alipay có giấy phép kinh doanh thanh toán trực tuyến vào tháng 5 năm 2011 không bị trì hoãn và không làm ảnh hưởng tiêu cực tới các chợ bán lẻ của chúng tôi ở Trung Quốc hay tới Alipay.”

Thật vậy, vào ngày 26 tháng 5 năm 2011, Alipay, giờ là một công ty quốc nội hoàn toàn, là công ty đầu tiên trong số hai mươi bảy công ty được nhận giấy phép⁽¹⁾ và số giấy phép của họ là 001. Nhưng những người chỉ trích Jack chỉ ra rằng PBOC cũng cấp phép cho các công

1. Quản lý thanh toán trên Internet, thanh toán qua điện thoại di động, các dịch vụ liên quan tới thẻ ngân hàng, phát hành và chấp thuận thanh toán thẻ trả trước, và đổi tiền.

ty có vốn đầu tư nước ngoài, chẳng hạn như Tenpay của Tencent, đang là tay chơi số hai trong thị trường, vậy thì lập luận cho rằng Alibaba phải chuyển quyền sở hữu Alipay khỏi những bàn tay nước ngoài là không có cơ sở. Trước lập luận này, những người bảo vệ Jack lập luận rằng so sánh với Tenpay và các công ty có vốn đầu tư nước ngoài khác là không hợp lý: Alipay nắm giữ một thị phần áp đảo trên thị trường tới mức họ không thể trông mong sự khoan dung như thế. Có hàng nghìn công ty hoạt động trong thị trường thanh toán bên thứ ba, nhưng với loạt giấy phép đầu tiên được cấp vào tháng 5, PBOC cũng công bố một thời hạn chót - ngày 1 tháng 9 năm 2011 - cho tất cả các công ty hoặc xin cấp giấy phép riêng hoặc sáp nhập với một đơn vị hiện đang có giấy phép. Điều này gây ra rất nhiều căng thẳng không thể tránh khỏi. Các công ty đã hoạt động trong ở vùng xám giờ bị đẩy vào thế phải là đen hoặc trắng, dựa trên việc họ có đầu tư nước ngoài và đã được cấp phép hay chưa. Những công ty chưa được cấp phép đối mặt với rủi ro bị loại ra khỏi ngành, và những công ty đã được cấp phép nhưng có vốn đầu tư nước ngoài lo ngại rằng động thái của Alipay đe dọa khả năng IPO của chính họ trong tương lai, hủy hoại giá trị của doanh nghiệp họ, và nhiều người lo sợ, làm xói mòn cấu trúc đầu tư VIE mà nhiều công ty Internet dựa vào.

Nhiều đối thủ của Alipay đã tả lại với tôi một cuộc họp do PBOC chủ trì không lâu sau khi các giấy phép được cấp, mà Jack cũng có mặt. Nhiều người trút giận vào Alibaba, nhưng Jack vẫn im lặng. Tuy nhiên ngay cả nếu không có vấn đề giấy phép, thì thực tế là có quá nhiều công ty đang đuối theo ốc đảo kho báu của lĩnh

vực thanh toán. Điều này hóa ra là một ảo ảnh: với mức phí thấp chỉ 1% giá trị các giao dịch, nếu việc cấp phép không loại bỏ bớt các đối thủ, thì sự cạnh tranh đẳng nào cũng sẽ làm việc đó. Hiểu theo nghĩa này, sự cố Alipay và cơ chế cấp phép của PBOC kèm theo đơn giản là đẩy nhanh điều không thể tránh khỏi: nhiều công ty thanh toán đang mắc kẹt trong sa mạc, và sẽ sớm hết tiền. Một giám đốc điều hành đã tổng kết điều đó với tôi: “Có nhiều công ty ‘giải pháp thanh toán’ hơn các công ty thương mại điện tử tiêu dùng. Không khác gì ở trong một nhà bếp với nhiều bếp trưởng hơn các thực khách trong nhà hàng.”

Xét tất cả những điều đó, liệu Jack có đúng khi chuyển nhượng Alipay vào tay ông? Hay những người mà tới tận ngày nay vẫn chỉ trích vụ chuyển nhượng đó, mới đúng? Cả hai phía lập luận dựa trên sự diễn giải của họ với quy định của chính quyền Trung Quốc, thông qua PBOC. Nhưng điều đó khó mà rõ ràng. PBOC chưa bao giờ nói các pháp nhân có vốn đầu tư nước ngoài được quyền sở hữu các nền hệ thống thanh toán. Nhưng đồng thời họ cũng chưa bao giờ nói là không thể. Một nhà đầu tư nhiều ảnh hưởng mà tôi trao đổi cùng đã tổng kết mọi việc: “PBOC thật phiền nhiễu. Nhưng Jack rất khéo léo trong việc xử trí những phe phái khác nhau. Không ai có thể làm được gì vì quy định của PBOC trước hết là rất mơ hồ.”

Liệu có điều gì khác xảy ra khiến Jack chấp nhận động thái đầy rủi ro chuyển Alipay ra khỏi Alibaba? Mối quan hệ xấu đi giữa Yahoo và Alibaba chắc chắn không giúp được gì. Dưới quyền Carol Bartz, mối quan hệ đã trở nên tệ tới mức bà và Jack thậm chí không nói

chuyện với nhau. Thay vì thế họ liên lạc với nhau bằng cách ra tuyên bố, hoặc trong những cuộc phỏng vấn với truyền thông.

Tám tháng trước khi cuộc khủng hoảng Alipay nổ ra, Bartz tuyên bố rằng bà không quan tâm tới việc bán cổ phần của Yahoo ở Alibaba và rằng Jack chỉ là cố gắng “thu hồi một số cổ phiếu của ông ấy” trước một vụ IPO sẽ định giá những cổ phiếu này cao hơn nhiều. Alibaba ngay lập tức phản bác, qua truyền thông, phủ nhận không có kế hoạch IPO và tiết lộ những nỗ lực của hãng trong các cuộc thương lượng đầy thiện chí⁽¹⁾ với Yahoo để mua lại cổ phần của họ.

Tuy nhiên, thực tế với Alibaba là nếu Yahoo không đồng ý giá mà Alibaba đề nghị, Jack hầu như chẳng thể làm gì.

Liệu sự thất vọng này có vai trò nào không? Hay một vấn đề không rõ ràng khác mới là lý do? Năm năm đã trôi qua kể từ vụ đầu tư của Yahoo. Một phần của thỏa thuận đầu tư, chỉ được Alibaba đồng ý sau những cuộc thương lượng quyết liệt, trao cho Yahoo quyền bổ nhiệm một giám đốc thứ hai trong ban quản trị Alibaba vào năm 2010. Hơn nữa, thỏa thuận cũng quy định rằng đa số trong hội đồng quản trị có thể thay ban lãnh đạo cấp cao của Alibaba. Nếu một Bartz đầy thù địch nhận được sự ủng hộ của Jerry Yang, người dù không còn là CEO vẫn ngồi trong hội đồng quản trị Alibaba, và tranh thủ được sự ủng hộ của Masayoshi Son, bà có thể đạt được đa số so với Jack và Joe, và đe dọa cương vị của

1. Những cuộc trao đổi đã được bắt đầu với Jerry Yang và tiếp tục bởi CFO của hai công ty trước khi đổ vỡ mùa hè năm đó.

họ. Điều này khó xảy ra, bởi mối quan hệ của Jack với Jerry và Masayoshi Son, chưa kể khó khăn của việc một công ty nước ngoài tìm cách kiểm soát một công ty mang tính biểu tượng như Alibaba, nhưng không phải là hoàn toàn không thể, nhất là nếu Bartz có thể tăng thêm sức mạnh của mình trong những cuộc thương lượng thông qua việc bán phần cổ phiếu Alibaba mà Yahoo nắm giữ. Nhưng ngay cả việc đe dọa thực hiện một động thái như thế cũng sẽ tàn phá lớn Yahoo. “Vậy thì khoản đầu tư của họ sẽ trở nên không còn giá trị,” theo nhận xét của một nhà sáng lập khác trong ngành Internet Trung Quốc đã trao đổi với tôi.

Trong bất cứ trường hợp nào, “giải pháp hạt nhân” không bao giờ xảy ra. Khi những chỉ trích về vụ chuyển nhượng tăng lên, Alibaba không còn nhiều lựa chọn ngoài việc đạt được một thỏa thuận với Yahoo càng sớm càng tốt. Nhiều nhà bình luận trong nước thậm chí còn gay gắt với thỏa thuận này hơn những người chỉ trích nước ngoài. Trong mắt họ, vụ tranh cãi đe dọa lợi ích của các doanh nhân khác ở Trung Quốc vì nó làm xói mòn lòng tin vào cấu trúc VIE, và đầu tư nước ngoài vào quốc gia này nói chung. Sau khi chỉ trích chính quyền vì quy trình cấp phép mơ hồ và kéo dài cho những nhà cung cấp dịch vụ thanh toán, tờ tạp chí địa phương uy tín *Caixin* đã phê phán đích danh Jack vì “vi phạm các nguyên tắc hợp đồng cần thiết vốn ủng hộ cho nền kinh tế thị trường”. Jack đã làm hoen ố danh tiếng kinh doanh quốc tế của ông và làm giảm bớt triển vọng tăng trưởng dài hạn của Alibaba, theo *Caixin*, khi chuyển giao một tài sản “đáng quan tâm vào quyền kiểm soát của cá nhân ông, với một cái giá quá thấp so với giá thị trường”. Một người sáng

lập công ty Internet ở Trung Quốc mà tôi từng trò chuyện bốn năm sau cuộc tranh cãi, nói với tôi rằng ngay cả nếu động cơ có là thế, Jack đã có lý do chính đáng để làm điều đó. “Tôi hoàn toàn hiểu hành động đó. Nó có đúng không ư? Nếu tôi là Jack, tôi cũng đã làm như thế. Nếu ông ấy không giải quyết cơ chế khuyến khích, Alibaba đã không phải là Alibaba ngày nay.” Dù một số lãnh đạo doanh nhân Trung Quốc công khai ủng hộ quan điểm đó, một số khá lớn đã đăng lại đường dẫn tới bài viết trên *Caixin* lên mạng xã hội.

Không lâu sau khi bài báo được xuất bản, Jack đã liên hệ với Hu Shuli (Hồ Thư Lập), tổng biên tập đầy ảnh hưởng của *Caixin*, thông qua một loạt tin nhắn trên điện thoại di động để thảo luận về vấn đề mà bà đã nêu ra. Đợt nhắn tin đầu tiên của họ kéo dài hai tiếng. Jack đã nhắn tin cho bà nói ông rất thất vọng vì *Caixin* đăng tải các bình luận mà không biết đến bức tranh tổng thể. Ông nói rằng, ông “không quan tâm gì tới chính trị”, ông chỉ muốn “là chính mình” và “có trách nhiệm với bản thân và người khác”.

Jack nói rằng “Tình hình hôm nay không phải [do chúng tôi] gây ra, mà [chúng tôi] buộc phải làm theo. Sự phức tạp của việc đưa ra quyết định của các cổ đông và hội đồng quản trị cũng là một vấn đề với quản trị doanh nghiệp trong tương lai.” Ông nói thêm, “Tôi có ba nguyên tắc trong làm việc: một, hợp pháp một trăm phần trăm; hai, minh bạch một trăm phần trăm; ba, tôi phải để cho công ty phát triển bền vững và lành mạnh.”

Thật thú vị, Jack tiết lộ với Hu rằng mối quan hệ của Alibaba với Yahoo mạnh mẽ hơn ở thời điểm đó so với

SoftBank: “Những vấn đề giữa tôi và Yahoo thật dễ giải quyết. Chúng là vấn đề về lợi ích. Nhưng những vấn đề giữa tôi và Masayoshi Son không chỉ là lợi ích.” Ngoài cuộc tranh cãi về Alipay, ở đỉnh điểm của cuộc tranh cãi, Jack tiết lộ⁽¹⁾ rằng ông bất đồng cơ bản với Son về một loạt vấn đề nhân sự, bao gồm khung tính thưởng cho nhân viên cũng như hoạt động đào tạo:

Ông ấy nghĩ rằng nhân viên có thể thay thế bất cứ lúc nào. Tôi tin rằng chúng tôi nên trao cơ hội cho những người trẻ ở Trung Quốc, chia sẻ tương lai với họ. Ông ấy nghĩ ở Nhật Bản thì không có chuyện đó: Đằng nào tôi cũng trả lương anh, nên nếu anh muốn làm thì không sao, nhưng nếu không thì sẽ luôn có những người khác. Trước hết, tôi không nghĩ [việc đã đúng ở] Nhật Bản nhất thiết phải đúng [ở Trung Quốc]; thứ hai, điều đó hoàn toàn sai ở Trung Quốc. Tôi tin tưởng khách hàng đầu tiên, nhân viên thứ hai. Chúng tôi sẽ không thể có công ty này nếu không có các nhân viên. Chúng tôi có những nguyên tắc hoàn toàn khác về vấn đề này... Vấn đề này đã tồn tại ngay từ ngày đầu tiên.

Jack tiết lộ rằng những bất đồng của ông với Son có từ lâu rồi, rằng họ đã “tranh cãi về những bất đồng này thường xuyên trong vài năm qua”. Jack cũng đối chiếu để làm nổi bật điểm khác nhau trong cách tiếp cận của ông với việc sở hữu cổ phần. “Mười bảy nghìn nhân viên của Alibaba đều có cổ phiếu,” ông nói. “Quý vị thấy rằng từ ngày Alibaba được thành lập tới giờ, cổ phần của tôi ngày càng nhỏ hơn.” Jack lập luận rằng ngược lại, Son, đã sở

1. Trong một cuộc phỏng vấn ngày 7 tháng 7 năm 2011 với tạp chí *Doanh nhân Trung Quốc* (*Zhongguo Qi Ye Jia*).

hữu lượng cổ phần trong Alibaba tương đương “ba mươi phần trăm ngay từ ngày đầu, và giờ là hơn ba mươi phần trăm”. Trong một dấu hiệu cho thấy sự căng thẳng bùng nổ giữa hai người, ông đã mời các phóng viên xem cách Son đối xử với nhân viên của chính ông ta ở SoftBank: “Quý vị có thể kiểm tra xem ông ấy có cho nhân viên của mình thứ gì không... Đòi hỏi ông ấy [Son] từ bỏ một phần trăm [cổ phần của ông ấy] chẳng khác gì việc đòi nhổ răng cọp.”

Trong khi Jack công khai bày tỏ sự ngưỡng mộ với các kỹ năng thương lượng của Son, ông cũng cho rằng Son là “con gà trống sắt” (*tiegongji*)⁽¹⁾ số một thế giới, một thành ngữ Trung Quốc mô tả những người cực kỳ keo kiệt: Bởi lẽ, không thể nào có cách gì nhổ được dù chỉ một sợi lông từ một con gà trống sắt cả.

Vì quá nhiều sự kiện gây tranh cãi, và lợi ích là quá lớn, những nỗ lực giải quyết tranh chấp kéo dài nhiều tuần, rồi nhiều tháng. Vào giữa cuộc khủng hoảng⁽²⁾, Jack đã mô tả các cuộc thương lượng về khoản tiền đền bù trả cho vụ chuyển nhượng Alipay là “rất phức tạp”, so sánh điều đó với “những cuộc đàm phán hòa bình ở Liên Hiệp Quốc”.

Nhưng việc cần đạt được thỏa thuận trở nên cấp bách. Tới cuối tháng 7, cổ phiếu của Yahoo đã giảm 22% kể từ khi cuộc tranh cãi bắt đầu. Vài tuần trước đó, nhà đầu tư nổi tiếng David Einhorn của Greenlight Capital đã bán toàn bộ cổ phần của ông ở Yahoo, mà ông mua vì sự

1. Tiếng Hoa: 铁公鸡.

2. Trong một cuộc phỏng vấn tháng 6 năm 2011 ở hội thảo *All Things Digital* của *Wall Street Journal* tại California.

có mặt của hãng này ở Trung Quốc, ông nói vụ tranh chấp “không phải là những gì chúng tôi nhắm tới”.

Cuối cùng, vào ngày 29 tháng 7, các bên đạt được một thỏa thuận. Vụ chuyển nhượng được giữ nguyên. Nhưng Yahoo, hưởng lợi từ việc tiếp tục nắm giữ cổ phần, sẽ nhận một khoản đền bù từ 2 tới 6 tỉ đô-la Mỹ trong bất kỳ vụ IPO Alipay nào trong tương lai. Alibaba, Yahoo và SoftBank sẵn sàng gác lại tranh chấp. Nhưng các nhà đầu tư vào Yahoo không vừa ý, nhất là bởi mức trần 6 tỉ đô-la Mỹ⁽¹⁾, và việc cổ phiếu công ty giảm 2,6% sau tin tức này. Nhưng trong một cuộc gọi giải thích thỏa thuận với các nhà đầu tư, Joe Tsai đã biện bạch một cách hùng hồn rằng, vụ chuyển giao được giữ nguyên phù hợp với các quy định của chính quyền: “Nếu bạn sở hữu một trăm phần trăm một doanh nghiệp không hoạt động được, thì bạn đang sở hữu một trăm phần trăm của zero.”

Trường đoạn Alipay để lại một dư vị cay đắng, nhưng thỏa thuận đền bù đã chấm dứt nhiều tháng trời bất ổn. Giờ Alibaba có thể tập trung vào ưu tiên tiếp theo của họ: mua lại càng nhiều càng tốt số cổ phần mà Yahoo đang nắm giữ.

Vào ngày 30 tháng 9 năm 2011, Jack nhận lời mời tới Đại học Stanford làm diễn giả chính trong hàng loạt các cuộc hội thảo của sự kiện Trung Quốc 2.0, mà tôi là người đồng sáng lập cùng Marguerite Gong Hancock vài năm trước đó. Sau khi tôi giới thiệu ông lên sân

1. Tới tháng 6 năm 2015, khi Alipay được định giá bởi giới đầu tư tư nhân cao tới 50 tỉ đô-la Mỹ, thì mức trần 6 tỉ đô-la Mỹ quyền mua cổ phiếu (khi đó giá trị hơn 18 tỉ đô-la Mỹ) sẽ chẳng khác gì một thỏa thuận thất bại với các nhà đầu tư của Alibaba như Yahoo.

khẩu, tôi ngồi xuống một ghế ở hàng đầu để chứng kiến sự kiện sẽ trở thành một màn trình diễn xuất sắc của “Jack Thần kỳ”. Phát biểu bằng tiếng Anh, Jack bắt đầu với việc thừa nhận sự thật hiển nhiên mà mọi người né tránh⁽¹⁾ - mối quan hệ của công ty với Yahoo. Ông nói ông rất mệt mỏi bởi những sự kiện vài tháng qua, rồi, giơ tay phải lên và nhìn về phía khán giả, ông nói, “Tôi vẫn chưa biết VIE là gì, đúng không?” Tất nhiên Jack rõ ràng là biết về cấu trúc đầu tư này - nó đã là trung tâm trong vụ tranh cãi Alipay - nhưng giả vờ không biết là cách giúp ông thu phục đám đông, ngay cả nếu các luật sư trong đám đông khán giả không thể kèm được việc bày tỏ sự nghi ngờ. Sau đó, Jack chuyển sang khu vực an toàn hơn bằng sử dụng vài câu chuyện ông luôn có sẵn, trước khi tôi bắt đầu chuyển cho ông các câu hỏi từ giới truyền thông. Hỏi, “Ông có định mua Yahoo không?” Jack đáp, “Có, chúng tôi rất quan tâm tới việc đó.” Khi Kara Swisher ở trang tin *AllThingsD* của Dow Jones hỏi liệu ông muốn mua lại cổ phần của Yahoo ở Alibaba, hay toàn bộ Yahoo, Jack đáp lại, trong một tuyên bố chấn động sẽ được truyền đi khắp thế giới: “Toàn bộ. Chúng tôi đã sở hữu Yahoo Trung Quốc rồi đúng không?” Rồi cho tay phải vào túi, ông nói thêm, “Nó đã ở trong túi tôi rồi!” Ông kết luận bằng bổ sung rằng tình hình rất phức tạp và sẽ mất thời gian.

Rốt cuộc, phải mất tới chín tháng trước khi thỏa thuận được hoàn tất. Vào ngày 21 tháng 5 năm 2012, các điều khoản được công khai. Alibaba sẽ trả Yahoo 7,1 tỉ đô-la Mỹ (6,3 tỉ đô-la Mỹ tiền mặt và 800 triệu đô-la

1. Nguyên văn: “the elephant in the room”. (ND)

Mỹ bằng cổ phiếu ưu đãi) để mua lại một nửa cổ phần mà Yahoo đang nắm, hay 20% của Alibaba, trao cho Yahoo khoản tiền mặt mà họ đang rất cần: 4,2 tỉ đô-la Mỹ sau thuế. Alibaba cũng cam kết mua lại một phần tư số cổ phiếu còn lại của Yahoo tới năm 2015, hoặc để cho Yahoo bán số cổ phiếu trong một vụ IPO tương lai⁽¹⁾ của Alibaba Group. Yahoo và SoftBank cũng đồng ý giới hạn quyền biểu quyết của họ ở hội đồng quản trị của Alibaba ở mức dưới 50%. Jack và Joe có thể cảm thấy chiếc ghế của họ đã an toàn. Họ thiết lập lộ trình cho vụ IPO 2.0.

1. Ba tháng trước, Alibaba đã công bố sẽ thôi niêm yết chi nhánh đã niêm yết ở Hong Kong của họ, Alibaba.com, trả cùng mức giá cho các cổ phần khi công ty niêm yết vào năm 2007 (cao hơn 60,4% so với giá trị thị trường của cổ phiếu). Điều này dọn đường cho vụ IPO của cả Alibaba Group vào năm 2014.

Chương Mười hai

BIỂU TƯỢNG HAY BONG BÓNG?⁽¹⁾

*Những tay cộng sản đã thắng chúng ta
trên sàn đấu tư bản chủ nghĩa!*

---Jon Stewart

IPO 2.0

Vào ngày 8 tháng 9 năm 2014, hai ngày trước sinh nhật năm mươi tuổi của Jack, Tập đoàn Trách nhiệm Hữu hạn Alibaba khởi động một cuộc quảng bá toàn cầu ở thành phố New York.

Mười lăm năm sau khi leo lên bậc thang gặp ghềnh bằng xi măng trong khu căn hộ Vườn bên hồ, tôi đã bước trên những bậc thềm đá hoa cương của khách sạn Waldorf

1. Nguyên văn: "Icon or Icarus". "Icon" nghĩa là "biểu tượng" còn "Icarus" là một nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, con trai của nghệ nhân tài ba Daedalus. Icarus được cha làm cho đôi cánh bằng sáp, vì cao hứng mà cậu đã bay quá gần mặt trời khiến đôi cánh bị chảy ra, cậu rơi thẳng xuống biển và chết. "Icarus" hay "Đôi cánh Icarus" sau này được dùng như thành ngữ chỉ những người nuôi mộng tưởng vượt quá khả năng bản thân. (ND)

Astoria ở Manhattan. Tôi tới để chứng kiến sự ra đời của “BABA”.

Những chiếc xe truyền hình trực tiếp qua vệ tinh và xe SUV⁽¹⁾ đen xếp hàng thành dãy bên ngoài khách sạn. Bên trong, Jack, Joe, và nhóm quản lý cấp cao đang chuẩn bị bài phát biểu. Tôi đi dọc theo một hàng các nhà đầu tư đang rồng rắn suốt từ đường Năm Mươi Chín qua sảnh khách sạn tới những chiếc thang máy dát vàng của khách sạn. Hôm nay mọi sự chú ý là dành cho Trung Quốc Kiểu Mới. Địa điểm thật phù hợp, bởi chính khách sạn Waldorf Astoria được tôn kính rất mực cũng sẽ bị mua lại⁽²⁾ không lâu sau đó, với giá 2 tỉ đô-la Mỹ, bởi một công ty Trung Quốc.

Khi bước lên lầu vào phòng họp báo, các nhà đầu tư nhận một sợi dây đeo tay xác định họ sẽ được nghe thông báo của Alibaba trong phòng hội thảo chính hay chỉ ở các phòng bên ngoài đông nghẹt. Một nhà đầu tư nói sự kiện khiến ông nhớ lại một cuộc ra mắt điện thoại iPhone.

Mọi ánh mắt dồn vào Jack. Dù Jonathan Lu, với tư cách CEO⁽³⁾, là gương mặt chính của buổi trình bày, Jack vẫn là - như tới tận ngày nay - nhân vật biểu tượng của Alibaba. Khi tới lượt mình, Jack kể cho các nhà đầu tư câu

1. SUV: tiếng Anh “Sport utility vehicle”, tiếng Việt đôi khi được dịch là “xe thể thao đa dụng” hoặc đơn giản là “SUV”. (ND)

2. Trong quá trình đó, khách sạn đã mất một thỏa thuận lâu đời là nơi tiếp đón các tổng thống Mỹ tới thăm thành phố New York.

3. Một năm trước Jack đã trở thành chủ tịch của Alibaba, Joe Tsai là phó chủ tịch điều hành. Jonathan Lu chỉ ngồi được không đầy hai năm trên ghế đó. Cả ông và người kế nhiệm, Daniel Zhang, đều sẽ đối mặt với nhiệm vụ không ai muốn - thay thế Jack.

chuyện về chuyến đi gây quỹ đầu tiên, bất thành của ông với Joe tới Mỹ mười lăm năm trước. Tìm kiếm một khoản đầu tư 2 triệu đô-la Mỹ từ các nhà đầu tư mạo hiểm, ông kể, ông đã phải trở về tay trắng. Nhưng giờ ông đã trở lại, và muốn huy động nhiều hơn thế.

Trong chuyến đi đầu tiên đó, Joe đã cố gắng, mà không thành công, thuyết phục Jack trình bày điều gì đó với các nhà đầu tư mà họ đã bay sang tận Mỹ để gặp. Nhưng lần này họ trở lại được chuẩn bị sẵn sàng. Mỗi nhà đầu tư được trao một bản cáo bạch nặng trĩu, dày ba trăm trang. Đồ họa phần bìa như tranh hoạt hình với màu cam sáng khiến bản cáo bạch giống một cuốn sách cho trẻ em hơn là một tài liệu nghiêm túc cho người lớn. Nhưng lật qua phần bìa đầy nghệ thuật đó, các nhà đầu tư thấy văn bản nghiêm trang vạch ra “Các yếu tố rủi ro” - phần tiêu chuẩn với bất cứ vụ niêm yết công khai nào. Phần này dài ba mươi bảy trang, liệt kê chi tiết các rủi ro “vô hình”⁽¹⁾ và “hữu hình”, chẳng hạn như sự phụ thuộc của công ty vào Alipay, một doanh nghiệp mà công ty không còn sở hữu. Jack giải thích trực diện vấn đề chuyển nhượng Alipay, nói rằng ông không còn lựa chọn nào khác. Ông nói quyết định đó là một trong những quyết định khó khăn nhất trong đời ông, nhưng giờ nghĩ lại ông vẫn sẽ làm như thế.

Các yếu tố rủi ro cũng bao gồm một cuộc thảo luận về cấu trúc đầu tư VIE đầy tranh cãi nhưng tồn tại bấy lâu nay. Nhưng đề nghị niêm yết đã bổ sung, ngoài VIE, một lớp quy định phức tạp với các nhà đầu tư: “Nhóm hợp

1. Bao gồm bất cứ khiếm khuyết nào trong “tình trạng đáng tin cậy của hệ sinh thái” hay “văn hóa, sứ mệnh, và các giá trị của” Alibaba.

danh Alibaba". Nhóm hợp danh⁽¹⁾ này bao gồm ba mươi cá nhân, chủ yếu là các thành viên lãnh đạo Alibaba⁽²⁾. Sáu người trong đó⁽³⁾ cộng thêm Joe Tsai, là những người đồng sáng lập Alibaba từ đầu. Mục tiêu rõ ràng của nhóm hợp danh là giúp các giám đốc cấp cao của Alibaba "cộng tác và vượt qua hệ thống quan liêu và thứ bậc", đảm bảo "sự vận hành xuất sắc, sự sáng tạo và bền vững". Vào tháng 12 năm 2015, Alibaba bổ nhiệm bốn thành viên mới trong nhóm hợp danh, đưa nhóm lên tổng cộng ba mươi tư người.⁽⁴⁾

Tất nhiên lý do ngầm của nhóm hợp danh là để kiểm soát công ty. Ngay cả sau khi trở thành một công ty đại chúng, Alibaba vẫn muốn đảm bảo rằng những người sáng lập tiếp tục là chủ nhân số phận của chính họ.

Điều này vốn đã gây tranh cãi cho Alibaba, khiến Sàn Giao dịch Chứng khoán Hong Kong và các nhà điều hành ở đây⁽⁵⁾ bác đơn xin IPO của Alibaba ở vùng lãnh

1. Các thứ hạng trong "Nhóm Đối tác Alibaba" có thể được làm mới qua việc chấp nhận những đối tác mới mỗi năm. Những người được bổ nhiệm về cơ bản có hơn năm năm phục vụ, và việc bầu họ phụ thuộc vào sự đồng thuận của 75% tất cả số đối tác. Một Ủy ban Đối tác gồm năm người, có mặt Jack và Joe, quản trị vấn đề cấu trúc.

2. Được rút ra từ các chi nhánh tài chính và kho vận của Alibaba.

3. Bao gồm: Jack, Lucy Peng (Peng Lei), Trudy Dai (Dai Shan), Jane Jiang (Jiang Fang), Jin Jianhang và Eddie Wu (Wu Yongming).

4. Các thành viên mới là: Yongfu Yu, giám đốc đơn vị kinh doanh di động của Alibaba và nền tảng quảng cáo Alimama; Junfang Zheng, phó CFO của Alibaba Group; Ying Zhao, phó giám đốc Ant Financial; và Lijun, tổng giám đốc của Taobao thị trường nông thôn. Đây là lần đầu tiên Alibaba bổ sung các thành viên mới vào nhóm đối tác kể từ khi IPO vào tháng 9 năm 2014. Trong bản cáo bạch, Alibaba nói để có quyền bầu cử, một ứng viên nhóm đối tác phải "làm việc liên tục với Alibaba Group và/hoặc các công ty hay chi nhánh liên quan của chúng tôi trong khoảng thời gian, trong hầu hết trường hợp, không dưới năm năm", trong đó trường hợp Yongfu Yu là một ngoại lệ. Yu là chủ tịch và CEO của UCWeb, một nhà cung cấp dịch vụ và công nghệ Internet di động được Alibaba mua lại năm 2014.

5. Tức Ủy ban Chứng khoán và Tài sản Giao dịch Tương lai.

thổ này. Hong Kong lo ngại rằng cho phép cấu trúc này sẽ phát đi tín hiệu về việc làm suy yếu cam kết của sàn với hệ thống “mỗi cổ đông một phiếu biểu quyết”.

Alibaba phản bác rằng không thể so sánh nhóm họp danh với sự kiểm soát tập trung hẹp của các cấu trúc cổ phiếu “hai tầng” (dual class) hay “phiếu cao” (high vote) được sử dụng bởi các công ty công nghệ tương tự ở Mỹ như Google và Facebook. Thay vì thế, công ty đề xuất một hình thức mới, tinh vi hơn của quản trị doanh nghiệp, trao cho mỗi thành viên của một nhóm lớn hơn gồm các giám đốc một phiếu biểu quyết. Nhưng sự khác biệt này không thể thuyết phục nhà chức trách Hong Kong, và Alibaba thay vì thế đã lựa chọn IPO trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York.

Nói “không” với Alibaba là một tổn thất lớn cho Hong Kong, tước mất của giới ngân hàng và luật sư thành phố này một cơn mưa tiền lớn. Joe Tsai đã không hề nuông nệ: “Câu hỏi Hong Kong phải trả lời là liệu họ đã sẵn sàng nhìn về phía trước như những gì phần còn lại của thế giới đã làm hay chưa.”

Vì thế, Alibaba đã tìm ra chính mình ở New York. Với việc bán 12% công ty, họ thu về 25 tỉ đô-la Mỹ, vụ IPO lớn nhất trong lịch sử. Credit Suisse và Morgan Stanley, hai trong sáu ngân hàng được thuê để tư vấn cho vụ lên sàn, mỗi ngân hàng bỏ túi 49 triệu đô-la Mỹ. Một đội quân các luật sư cho thương vụ này nhận được hơn 15 triệu đô-la Mỹ.

Ở New York, thỏa thuận thu hút sự chú ý của Jon Stewart⁽¹⁾ ở chương trình Comedy Central. Đầu tiên ông đùa về ngành kinh doanh của Alibaba, vốn kết nối người

1. Jon Stewart, sinh năm 1962 ở thành phố New York, tác giả, nhà sản xuất, đạo diễn, diễn viên hài người Mỹ.

mua với người bán: “Đó có phải là Craigslist⁽¹⁾ với giao diện tốt hơn không?” Rồi ông lại chọc ghẹo cấu trúc sở hữu rối rắm của Alibaba: những nhà đầu tư trong vụ IPO đang mua cổ phiếu của Alibaba Group Holdings Limited, một công ty đăng ký ở Quần đảo Cayman, được kiểm soát bởi một nhóm hợp danh, vốn không thực sự sở hữu những tài sản của doanh nghiệp này ở Trung Quốc. “Vậy là tôi mua một cổ phiếu cho một công ty trên một hòn đảo, và tôi không sở hữu nó?” Stewart nói tiếp, “Quý vị đang bán cho tôi một cổ phiếu thời gian, đúng không? Một cổ phiếu thời gian trong một công ty. Mà còn không cho chúng tôi chỗ ngồi khi quý vị rao bán nữa, đúng không?” Cuối cùng, Stewart lưu ý rằng Alibaba niêm yết ở New York vì không được niêm yết ở Trung Quốc: “Những tay cộng sản đã đánh bại chúng ta trên sàn đấu chủ nghĩa tư bản!” Stewart kết luận bằng cách giả vờ gọi cho người môi giới của ông để đặt mua, một cách vô vọng, cổ phiếu BABA.

Nhưng vụ IPO này⁽²⁾ không phải dành cho những nhà đầu tư cá nhân; tất cả để dành cho các định chế lớn, họ đã đặt trước 90% số cổ phiếu. Một nghìn bảy trăm nhà đầu tư định chế đăng ký mua cổ phiếu, bao gồm bốn mươi nhà đầu tư, mỗi nhà đầu tư đặt mua hơn một tỉ đô-la Mỹ. Rốt cuộc, phần lớn cổ phiếu được phân bổ cho chỉ vài chục định chế.

Jack Thần kỳ, và sự hấp dẫn của doanh nghiệp Alibaba khổng lồ, đã phát huy tác dụng. Cầu cổ phiếu BABA vượt

1. Craigslist, một trang chuyên về các quảng cáo rao vặt phổ biến ở Mỹ.

2. Vào năm 2007 ở Hong Kong, một phần tư các cổ phần trong vụ IPO Alibaba.com vào tay các nhà đầu tư tư nhân.

cung hơn mười bốn lần.⁽¹⁾ Sự tăng mạnh trong ngày đầu tiên là chắc chắn. Cầu cao tới mức Sàn Giao dịch Chứng khoán New York mất nửa tiếng đồng hồ mới chuẩn bị xong phiên giao dịch mở màn. Cổ phiếu được niêm yết với giá 68 đô-la Mỹ, nhưng các lệnh đặt mua đầu tiên là gần 100 đô-la Mỹ. BABA khép lại phiên giao dịch trong ngày cao hơn 25% so với giá khởi điểm, định giá công ty ở mức 230 tỉ đô-la Mỹ, còn cao hơn Coca-Cola. Trong số các công ty Internet, Alibaba xếp thứ hai chỉ sau Google, còn cao hơn cả Amazon và Facebook. Trong những tuần tiếp theo, cổ phiếu của hãng tiếp tục tăng, mức định giá của hãng vượt xa Walmart và Amazon, suýt thì vượt mốc 300 tỉ đô-la Mỹ vào đầu tháng 11. Lặp lại việc mua căn hộ với giá kỷ lục 36 triệu đô-la Mỹ ở Hong Kong sau vụ IPO của Alibaba.com vào năm 2007, không đầy một năm sau vụ IPO năm 2014, Jack đã mua một tài sản xa xỉ khác, lần này với giá 190 triệu đô-la Mỹ, một căn nhà rộng hơn chín trăm mét vuông, cao ba tầng, còn nằm cao hơn nữa trên khu đồi Victoria Peak ở Hong Kong.

Tuy nhiên, cũng như vụ IPO của Alibaba.com năm 2007 đã bùng lên rồi xẹp xuống, sự bùng nổ của BABA nhanh chóng trở thành bong bóng BABA: cổ phiếu của Alibaba Group giảm 50% trước khi mùa hè 2015 kết thúc. Vào cuối tháng 8, giá cổ phiếu lần đầu tiên rớt xuống dưới mức 68 đô-la Mỹ khi IPO. Tới tháng 9, mức định giá của Alibaba đã giảm sâu⁽²⁾ gần 150 tỉ đô-la Mỹ so với mức đỉnh

1. Sau New York, cuộc quảng bá toàn cầu của Alibaba tới Boston, San Francisco, Hong Kong, Singapore, và London. Nhóm quản lý được chia làm hai đội, mỗi đội do Jack hoặc Joe đứng đầu.

2. Vào lúc công ty tiến gần tới kỷ niệm một năm ngày IPO, những quan ngại gia tăng về vấn đề “đóng băng” - các cổ phiếu mà những nhà đầu tư then chốt không được phép bán trong năm đầu tiên - chiếm 1,6 tỉ đô-la Mỹ trong 2,5 tỉ đô-la Mỹ của hãng.

vào tháng 11 năm 2014, trong một diễn tiến mà Bloomberg mô tả là “sự hủy hoại giá trị thị trường lớn nhất thế giới”.

CEO vừa được bổ nhiệm Daniel Zhang đã nhắc nhở các nhân viên công ty. “Giá trị của chúng ta không thăng trầm theo giá cổ phiếu,” và rằng họ không chỉ đang tham gia một cuộc chiến, mà “đang chiến đấu để chiến thắng trong cuộc chiến 102 năm”. Nhờ vào những kỳ vọng tương lai đặt ở vụ IPO với công ty mẹ của Alipay, được đặt tên lại là Ant Financial⁽¹⁾, Alibaba cũng sẽ tiếp tục cách làm của hãng là tạo ra những cơ hội thường xuyên để nhân viên thu tiền mặt từ các cổ phiếu của họ. Dù vụ IPO Ant Financial (trên sàn giao dịch chứng khoán nội địa) có khả năng còn cách một hoặc hai năm nữa, Alibaba đã bắt đầu phân bổ cổ phần trong đơn vị tài chính này.

Sau vài tháng đầu tăng mạnh, tại sao cổ phiếu Alibaba lại rớt giá nhanh và sâu như vậy? Lần rớt giá mạnh nhất bắt đầu từ tranh cãi công khai giữa Alibaba và một cơ quan chính phủ Trung Quốc, diễn tiến tỏ ra là một cú sốc với giới đầu tư nước ngoài vốn cho rằng Jack cách này hay cách khác rốt cuộc là một người bên trong hệ thống chính quyền, miễn nhiệm với những vụ việc rối ren như thế.

CUỘC CHIẾN CHỐNG HÀNG GIÁ

Vào ngày 28 tháng 1 năm 2015, Tổng cục Quản lý Hành chính Công thương (SAIC), cơ quan quản lý doanh nghiệp

1. Vào tháng 11 năm 2013, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Thương mại Điện tử Alibaba Chiết Giang được tái cấu trúc thành Tập đoàn Tài chính Nhỏ và Vi mô Alibaba. Jack chứng kiến tỉ lệ cổ phần của ông giảm từ 80% xuống còn 8% trong công ty mới, hay không nhiều hơn cổ phần của ông ở Alibaba Group.

và cấp phép của Trung Quốc, đăng một báo cáo⁽¹⁾ trên trang chủ của họ liệt kê chi tiết những khiếu kiện, được nộp từ tháng 7 năm trước, cáo buộc Alibaba bán hàng giả và các nhân viên của hãng nhận hối lộ từ các cửa hàng để tăng đánh giá cho các sản phẩm của họ. Báo cáo cũng nêu chi tiết một cuộc điều tra tiếp nối của SAIC với việc bán hàng nhái trên sáu trang thương mại điện tử hàng đầu, bao gồm Taobao và Tmall. SAIC phát hiện ra rằng trong các mẫu mua thử trên Taobao, chỉ có 37% có thể được coi là hàng thật, cơ quan này cho biết thêm, “Trong một thời gian dài, Alibaba đã không chú ý đúng mức tới những hoạt động bất hợp pháp trên các nền tảng của họ, và đã không xử lý những vấn đề này một cách hiệu quả.” Còn tệ hơn nữa, báo cáo khẳng định rằng “Alibaba không chỉ đối mặt với cuộc khủng hoảng lòng tin lớn nhất từ khi hãng thành lập, điều này còn gây ảnh hưởng xấu lên các công ty Internet khác đang cố gắng hoạt động hợp pháp.”

Khi truyền thông lan đi câu chuyện, cổ phiếu của Alibaba giảm hơn 4%.

Alibaba nổi giận, nghi ngờ phương pháp luận và động cơ của SAIC. Đáng chú ý, cả báo cáo của SAIC và phản hồi của Alibaba đều được đăng tải đầy đủ công khai. Ở Trung Quốc, những cuộc tranh cãi giữa chính quyền và các công ty thường được tiến hành riêng tư, giống như sự mơ hồ trong dự định và những tương tác của PBOC suốt cuộc khủng hoảng Alipay đã minh họa. Nhưng đây là một trong những công ty lớn nhất ở Trung Quốc chỉ trích trực diện chính quyền. Ngoạn mục hơn nữa, một bài

1. Được nhiều người mô tả như một “sách trắng” hay chỉ đơn giản là biên bản một cuộc họp.

đăng của một đại diện mảng dịch vụ khách hàng Taobao trên tài khoản mạng xã hội chính thức của công ty thậm chí nêu tên một quan chức cụ thể của SAIC⁽¹⁾ có liên quan: “Giám đốc Liu Hongliang (Lưu Hồng Lượng)! Ông đã phạm luật, đừng là trọng tài xấu tính như thế!” Bài đăng viết tiếp, “Chúng tôi sẵn lòng chấp nhận sự tồn tại như thần phật của quý vị, nhưng không thể nhất trí với tiêu chuẩn kép được sử dụng trong rất nhiều quy trình lấy mẫu và trong logic phi lý của quý vị.”

Dù bài đăng bị Alibaba xóa đi vài tiếng sau, nó được thay bằng một tuyên bố chính thức vẫn rất đáng chú ý vì sự thẳng thắn: “Chúng tôi cởi mở với sự giám sát công bằng, và phản đối việc không giám sát, giám sát sai lầm, hay giám sát với mục đích sai trái.” Alibaba cũng chỉ rõ họ đã đệ đơn khiếu nại quan chức của SAIC vì sử dụng sai quy trình và phương pháp có lỗi để đưa ra một “kết luận không khách quan”, bổ sung rằng, “Chúng tôi tin rằng sai sót về quy trình của giám đốc Liu Hongliang trong quá trình giám sát, việc áp dụng luật không hợp lý, và đưa tới một kết luận thiên vị, sử dụng phương pháp luận sai đã gây ra những tổn hại không thể sửa chữa và nghiêm trọng cho Taobao và các doanh nghiệp trực tuyến Trung Quốc.”

Với Alibaba, thời điểm xảy ra vụ tranh cãi đặc biệt không thích hợp, một ngày trước⁽²⁾ khi công bố báo cáo doanh thu hàng quý của công ty. Alibaba thông báo

1. Người đứng đầu bộ phận thương mại trực tuyến của SAIC.

2. Và một ngày sau khi Yahoo công bố hãng đang tạo ra một cấu trúc mới - mà hãng hy vọng sẽ tối thiểu hóa trách nhiệm thuế của mình - để tách ra 15% cổ phần ở Alibaba.

doanh số tăng 40%⁽¹⁾, nhưng giới đầu tư không thấy ấn tượng với những con số, khiến giá cổ phiếu giảm thêm 8,8%. Hàng chục tỉ đô-la Mỹ đã bị quét phăng khỏi định giá công ty chỉ trong hai ngày. Trong hội nghị trực tuyến báo cáo kết quả tài chính, Joe Tsai, giờ là phó chủ tịch điều hành, phản bác: “Ở Alibaba, chúng tôi tin tưởng ở sự công bằng. Chúng tôi ủng hộ việc giám sát tích cực đối với công ty, nhưng chúng tôi cũng thấy buộc phải lên tiếng khi có những cuộc tấn công không chính xác và không công bằng nhắm vào chúng tôi.”

Trò “ăn miếng trả miếng” chưa dừng ở đó. SAIC sau đó tiết lộ họ đã giữ kín các chi tiết của cuộc họp tháng 7 năm 2014 để “không cản trở việc Alibaba chuẩn bị chào bán lần đầu ra công chúng”. Điều này đặc biệt khó chịu với hãng Alibaba mới niêm yết vì nó gọi ra khả năng rất xấu là ban lãnh đạo đã không tiết lộ những tranh cãi với các nhà đầu tư trước khi IPO, điều lẽ ra cấu thành một phần của chương những nhân tố rủi ro (vốn đã rất chằng chịt) trong bản cáo bạch. Nhưng Alibaba đã bác bỏ các cáo buộc, nói họ không hề biết trước có sách trắng như thế, cũng như không đề nghị SAIC hoãn lại việc công bố bất cứ báo cáo nào, nói thêm rằng những cuộc gặp với các cơ quan giám sát diễn ra như bình thường. Không có gì lạ khi tất cả những việc này khởi phát một vụ kiện tập thể chống lại Alibaba vào tuần sau đó.

Cuối cùng, trò bôi bẩn nhau tỏ ra đã đi quá giới hạn. SAIC xóa bản báo cáo khỏi trang chủ của họ. Jack bay tới Bắc Kinh để gặp người đứng đầu cơ quan này, Zhang

1. Doanh số đã tăng 40% lên 4,22 tỉ đô-la Mỹ, nhưng theo Thomson Reuters thì vẫn dưới mức trung bình, ước tính là 4,45 tỉ đô-la Mỹ.

Mao (Trương Mao)⁽¹⁾. Hai người, ít ra là công khai, đã chấm dứt cuộc chiến. Jack cam kết “hợp tác tích cực với chính quyền và dành nhiều công nghệ và tiền bạc hơn” để chấm dứt việc bán hàng giả. Zhang Mao ca ngợi Alibaba vì những nỗ lực bảo vệ lợi ích người tiêu dùng của hãng và nói SAIC sẽ tìm cách phát triển những công cụ mới để giám sát lĩnh vực thương mại điện tử.

Nhìn lại sự kiện đó, một giám đốc cấp cao của Alibaba nói với tôi rằng công ty lẽ ra tốt hơn không nên đáp lại tuyên bố của SAIC ngay từ đầu: “Alibaba vẫn còn tương đối trẻ, nhưng với một số người họ đã trở thành một con quái vật lớn. Ngay cả chính quyền cũng không biết quản lý họ ra sao. Trong tương lai, sẽ có rất nhiều xung đột. Điều đó là tự nhiên. Vì chính quyền này chưa bao giờ phải đối phó với một công ty nhiều ảnh hưởng như thế.”

Với Alibaba, và bất cứ công ty tư nhân nào khác, chính quyền Trung Quốc là một con rắn có nhiều đầu là các cơ quan, thường cạnh tranh với nhau về ảnh hưởng, việc cấp phép, hay các hình thức đặc quyền khác để biện minh cho sự tồn tại của họ, thường thiếu sự hỗ trợ đầy đủ từ chính quyền trung ương trong việc trang trải cho các hoạt động. Những cơ quan này tồn tại cả ở cấp trung ương và các cấp thấp hơn. Một số được lập ra qua cấp tỉnh và thị, rồi cuối cùng tới tận cấp huyện ở nông thôn.

Jack thường nhắc lại một câu của ông về quan hệ với chính quyền Trung Quốc: “Yêu chính quyền, nhưng đừng cưới họ, hãy tôn trọng họ.” Với quá nhiều phòng ban, nếu

1. Zhang là con rể của Gu Mu (Cốc Mộc), một cựu trợ lý quan trọng của Đặng Tiểu Bình, người đã theo ông trong chuyến Nam tuần Trung Quốc, mở cửa cho các doanh nhân.

ông thật sự muốn kết hôn với chính quyền, ông rất cuộc sẽ trở thành một kẻ đa thê. Jack tiết lộ⁽¹⁾ rằng riêng trong năm 2014, Alibaba đã tiếp đón 44 nghìn chuyến thăm của đủ loại cơ quan chính quyền ở Trung Quốc.

Tuy nhiên, không cần kết hôn, ngay cả tôn trọng chính quyền thôi cũng có thể là một thách thức. Jack có lần từng giải thích với một người bạn rằng ông chưa bao giờ thực sự chắc về lịch trình của ông ngày mai hay ngày kia. Nếu bí thư tỉnh ủy Chiết Giang chẳng hạn, yêu cầu ông đi theo trong một đoàn đại biểu doanh nhân tới Đài Loan, thì ông không còn lựa chọn nào khác ngoài việc thực hiện chuyến đi đó. Sở hữu một chiếc máy bay cá nhân Gulfstream G650 là một đặc quyền, nhưng không giống các tài phiệt ngang hàng ở phương Tây, với Jack, ông luôn có cảm giác không biết phải lệnh cho viên phi công bay tới đâu.



Jack đón Tập Cận Bình, lúc còn là Bí thư Thành ủy Thượng Hải, tại Alibaba ở Hàng Châu, ngày 23 tháng 7 năm 2007.

Nguồn: Alibaba

1. Ở một bữa tiệc tối tại London vào tháng 10 năm 2015.

Tôn trọng chính quyền cũng đồng nghĩa với việc vun đắp quan hệ tốt với đủ loại quan chức, trong đó có các lãnh đạo tương lai của đất nước có thể một ngày nào đó sẽ nắm quyền ảnh hưởng rất lớn tới công ty. Một đặc tính điển hình trong việc vận động hành lang của bất cứ công ty lớn nào ở Trung Quốc, dù nhà nước hay tư nhân, là một bức tường dán đầy ảnh kỷ niệm các cuộc gặp giữa lãnh đạo công ty và các quan chức cấp cao của chính quyền. Alibaba không phải là ngoại lệ. Ở lối vào khu vực phòng khách VIP của họ là một bức ảnh⁽¹⁾ hồi tháng 7 năm 2007 của Jack đang chào đón Tập Cận Bình tới Alibaba. Ông Tập giờ tất nhiên là Chủ tịch Trung Quốc, nhưng hồi đó ông là Bí thư Thành ủy Thượng Hải.⁽²⁾

Các doanh nhân ở Trung Quốc không bao giờ có thể loại bỏ rủi ro việc làm ăn của họ trước các quy định hay hành động chế tài thiên lệch. Thay vì thế, họ có thể cố gắng bảo vệ công ty mình bằng cách hỗ trợ chính quyền làm việc của họ.

Một phần việc của SAIC là loại bỏ con lữ hàng giả.⁽³⁾ Trục tuyến hay ngoại tuyến, cuộc chiến hàng giả giống như một trò bắt cóc bỏ đĩa⁽⁴⁾: bỏ con cóc lên đĩa, nó sẽ nhảy

1. Bởi những chiến dịch chống tham nhũng đòi hỏi sự chăm sóc tỉ mỉ.

2. Ông Tập lúc đó vừa rời ghế bí thư tỉnh ủy Chiết Giang.

3. Trung Quốc nổi tiếng là một quốc gia không hề tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ, và quả là tình trạng xâm hại sở hữu trí tuệ tràn lan khắp thị trường. Nhưng không phải bởi thiếu luật lệ. Kể từ khi gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới năm 2001, Trung Quốc đã thiết lập một hệ thống luật chi tiết về thương hiệu, bằng tác quyền, và bản quyền. Một cuộc thăm dò do Phòng Thương mại Mỹ ở Trung Quốc tiến hành năm 2015 thấy rằng 85% những người trả lời tin rằng việc thực thi pháp luật bản quyền trí tuệ đã được cải thiện trong năm năm qua, nhưng 80% vẫn lo ngại về việc thực thi pháp luật thiếu hiệu quả.

4. Nguyên văn: "a game of Whack-A-Mole". (ND)

ra ngay. Để cho qua cuộc tranh cãi với SAIC, Alibaba đã tăng số nhân viên chuyên chống hàng giả từ 150 lên 450 người, bao gồm một nhóm “những người mua sắm bí mật” để loại trừ hàng giả. Alibaba thực thi một hệ thống “ba lỗi là bị loại” để phạt những người bán hàng. Việc bán cùng một loại hàng giả ba lần sẽ khiến một người bán hàng bị loại khỏi hệ thống. Để nhỏ tận gốc những người bán hàng sau đó lại xuất hiện dưới một cái tên khác - vấn đề “con cóc trên đĩa” - Alibaba đã áp dụng những biện pháp đối phó sáng tạo. Giống với chiến thuật “bằng chứng còn sống” do những người thương lượng giải cứu con tin sử dụng, công ty yêu cầu các nhà kinh doanh chứng tỏ nhân thân bằng cách chụp ảnh họ với giấy tờ tùy thân và một tờ báo ra ngày hôm nay. Họ có thể thậm chí yêu cầu những người này phải chụp một bức hình với “tư thế bắt buộc dành riêng ngày hôm đó” như một biện pháp an ninh tăng cường.

Tại một bữa tiệc tối thân mật ở London vào tháng 10 năm 2015, Jack tổng kết vấn đề như sau: “Có lẽ một phần trăm những người bán hàng trên nền tảng của chúng tôi là những kẻ xấu.” Nhưng với chín triệu người bán hàng trên Taobao, điều đó đồng nghĩa với có chín mươi nghìn “kẻ xấu”. Một nhà đầu tư có mặt tại bữa tối, David Giampaolo, tóm tắt thông điệp của Jack tối hôm đó: “Ông ấy tập trung vào việc giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, ít người, nhất là người nước ngoài, đánh giá đúng khối lượng công việc đồ sộ đó.”

Trong ngày Lễ Độc thân ở Bắc Kinh năm 2015, Jack còn đi xa hơn: “Cứ mỗi khách hàng mua một món hàng giả trên trang của chúng tôi, thì chúng tôi lại mất năm khách hàng. Chúng tôi cũng là nạn nhân [của hàng giả]. Chúng

tôi ghét điều đó... Chúng tôi đã chiến đấu nhiều năm trời, nhưng chúng tôi đang chiến đấu với bản chất, bản năng của con người.” Giải thích rằng tình trạng làm hàng giả đã tràn lan trong lĩnh vực bán lẻ ngoài đời thực ở Trung Quốc suốt ba mươi năm qua, Jack nói thêm, “Chúng tôi đang chiến đấu trên mạng và hỗ trợ cuộc chiến ngoài đời thực. Chúng tôi có hai nghìn người làm việc trong vấn đề này, chúng tôi có năm nghìn bảy trăm tình nguyện viên tập trung cho việc này. Với những lực lượng đặc nhiệm, với công nghệ chúng tôi hiện có, chúng tôi đang tiến bộ. Tôi nghĩ rằng cơ hội nằm ở chỗ liệu chúng ta có nên cùng hợp tác chống lại bọn trộm cắp không. Chúng tôi đang điều hành một nền hệ thống cho hơn mười triệu doanh nghiệp. Họ [những kẻ bán hàng giả] là những doanh nghiệp rất nhỏ; họ ở khắp mọi nơi.” Một số đối thủ của Jack cảm thông với tình thế khó khăn của ông. Có người nói với tôi: “Khi điều hành một nền tảng hệ thống với chín triệu người kinh doanh trên đó, bạn đang điều hành một quốc gia.”

Một phần then chốt trong nỗ lực xử lý của Alibaba là Nhóm An ninh Internet của công ty, do cựu cảnh sát Ni Liang đứng đầu. Nhóm này vận hành một hệ thống “nhắc nhở và gỡ bỏ” mà những người bán hàng có thể sử dụng để đánh dấu các sản phẩm giả⁽¹⁾ đang được bán trên các trang của Alibaba. Sử dụng những kỹ thuật như “phân tích điểm giá”, chủ các thương hiệu lớn có thể xác định khối lượng lớn các sản phẩm biên lợi nhuận cao như

1. Những nơi nào các thương nhân bị nghi ngờ phạm tội hình sự, Alibaba sẽ trình vụ việc lên Cục Công nghiệp và Thương mại để giám sát, cục này có một nhân viên đóng luôn tại trụ sở Alibaba dành toàn thời gian cho việc theo dõi các hàng hóa bất hợp pháp, hay việc bán những sản phẩm bất hợp pháp như súng đạn.

túi xách hạng sang được bán với giá thấp không tưởng. Nhưng phương pháp này không có tác dụng lắm với các sản phẩm số lượng lớn, biên lợi nhuận thấp như xà phòng hay dầu gội, khi rất khó phân biệt các sản phẩm hợp pháp với hàng giả. Vì thế Alibaba đang xem xét quyền lực của Dữ liệu lớn: tên các công ty, địa chỉ, lịch sử giao dịch và tài khoản ngân hàng có thể hữu ích trong việc thiết lập các hình mẫu của việc phân phối và đuổi theo những kẻ vi phạm. Quyền lực từ chối không cho họ sử dụng công cụ thanh toán Alipay trên các nền tảng khác có thể là một sự răn đe hiệu quả.

Sự thật là với việc xâm hại bản quyền, thương mại điện tử vừa là một phần vấn đề, vừa là một phần giải pháp. Internet hiệu quả hơn trong việc phân phối hàng hóa giá rẻ so với các phương pháp ngoại tuyến, nhưng cũng hiệu quả hơn trong việc xác định và đấu tranh với những kẻ vi phạm.

Taobao, gồm chủ yếu là các chủ cửa hàng có tính chất gia đình, khó kiểm soát hơn so với Tmall. Nên với những sự kiện như ngày Lễ Độc thân 11 tháng 11, Alibaba chi tiền tiếp thị cho Tmall nhiều hơn so với cho Taobao. Tmall thiết lập tiêu chuẩn cao hơn⁽¹⁾ cho các thương nhân giao dịch trên đó. Alibaba cũng kiếm được phí hoa hồng trên Tmall, đồng nghĩa với việc chuyển việc làm ăn ra khỏi Taobao còn giúp Alibaba kiếm được nhiều tiền hơn.

Nhưng không phải mọi thương hiệu đều thấy thuyết phục. Vài tháng sau vụ tranh cãi với SAIC, Hiệp hội Dệt may và Giày dép Mỹ (AAFA), vốn đại diện cho hơn một

1. Các thương nhân Tmall được yêu cầu trình thêm bằng chứng về việc họ được ủy quyền mua bán từ những người sở hữu thương hiệu.

ng nghìn thương hiệu, một lần nữa vận động để đưa Taobao trở lại danh sách các thị trường mang tiếng xấu của Văn phòng Đại diện Thương mại Mỹ (USTR); hiệp hội khiếu nại về “sự phổ biến rộng khắp” của hàng giả trên Taobao và “những hệ thống chậm chạp, nặng nề và lộn xộn” mà Alibaba đang sử dụng để loại bỏ hàng giả. Nhưng bất chấp hành động của AAFA, một số thành viên của tổ chức này, bao gồm Macy’s và Nordstrom, tiếp tục hợp tác chặt chẽ với Alibaba trong những sáng kiến gồm ngày Lễ Độc thân, cho thấy sự thiếu nhất quán về con đường phía trước. Vào tháng 11 năm 2015, Juanita Duggan, với tư cách là CEO và chủ tịch hiệp hội đã dẫn đầu mũi nhọn cho việc khiếu nại này, xin từ chức.

Alibaba đối mặt với chỉ trích từ cả chủ một số thương hiệu ở châu Âu. Vào tháng 5 năm 2015, Kering, công ty hàng hóa xa xỉ của Pháp với các thương hiệu như Gucci và Yves Saint Laurent, đệ đơn kiện Alibaba, cáo buộc công ty này tiếp tay cho những vi phạm thương hiệu và pháp luật về lừa đảo. Một phần của đơn kiện bao gồm các cáo buộc rằng khi khách hàng nhập từ *Gucci* vào máy tìm kiếm của Alibaba, các đường dẫn xuất hiện đưa tới những thương hiệu nhái “*guchi*” hay “*cucchi*”. Alibaba hiện đang hầu kiện, phản bác rằng Kering đã “lựa chọn con đường vô ích kiện cáo thay vì con đường hợp tác xây dựng”. Trong một cuộc phỏng vấn vào ngày Lễ Độc thân năm 2015 với Bloomberg, Jack thậm chí còn thẳng thắn hơn, bộc lộ sự thất vọng của ông với các luật sư: “Đừng cử các luật sư tới. Những tay luật sư này không hiểu việc kinh doanh; họ không hiểu thương mại điện tử.” Tháng sau đó, Alibaba tăng cường các nỗ lực chế tài qua IP của họ bằng cách bổ nhiệm Matthew J. Bassiur làm giám đốc đơn vị Chế tài Quyền Sở hữu Trí

tuệ Toàn cầu. Bassiur trước đó từng cai quản các chiến dịch chống hàng giả ở hãng dược Pfizer sau vài năm làm việc cho Apple Computer. Trước khi bước vào lĩnh vực kinh doanh, Bassiur là công tố viên liên bang ở Bộ Tư pháp Mỹ.

Hàng giả không phải là vấn đề duy nhất gây sức ép lên giá cổ phiếu của Alibaba sau IPO. Một số nhà đầu tư cũng rất băn khoăn về các giao dịch giả mạo. Còn được gọi là “trò đánh bóng”, các giao dịch giả mạo liên quan tới việc các thương nhân chuyển những hộp hàng trống cho khách hàng “ma” để tăng thứ bậc cho họ.⁽¹⁾ Các thương hiệu địa phương - nhất là những thương hiệu trong các lĩnh vực cạnh tranh cao như hàng hóa dệt may, mỹ phẩm, và điện tử - là những tội đồ chính. Thay vì tự thực hiện các giao dịch giả mạo, các thương nhân này hay thuê những công ty “dịch vụ nhấp chuột” nhằm tạo ra những vụ mua hàng giả cho họ. Họ cũng có thể thuê cùng những dịch vụ nhấp chuột đó để tạo ra các đánh giá sản phẩm tích cực, giả mạo nhằm tạo ảnh hưởng tới những người mua thật. Theo một ước tính, bốn công ty dịch vụ nhấp chuột⁽²⁾ đã được phỏng vấn, mỗi công ty đều tuyên bố họ kiểm soát ít nhất năm triệu tài khoản người mua trên Taobao. Những công ty này tất nhiên đã nói vống lên ảnh hưởng của họ - để tăng sự hấp dẫn với các khách hàng tiềm năng - nhưng tựu chung lại những công ty dịch vụ nhấp chuột này tuyên bố trong năm 2015 rằng, họ chiếm một tỉ lệ phần trăm chắc chắn là một số có hai con số trong tổng khối lượng giao dịch của những vụ mua sắm ngày Lễ Độc thân năm

1. Thuật toán tìm kiếm của Taobao và Tmall được thúc đẩy rất mạnh bởi khối lượng giao dịch lịch sử.

2. Được gọi là “Hiệp hội Bộ tứ”, có trụ sở ở Hàng Châu và những nơi khác.

2015. Alibaba và các công ty thương mại điện tử khác rất cảnh giác với những công ty này - theo dõi lượng truy cập và các kiểu mẫu giao dịch để loại bỏ các hoạt động đáng ngờ. (Dù các công ty dịch vụ nhấp chuột tuyên bố họ có thể qua mặt các cố gắng này, họ thừa nhận rằng các biện pháp đó chưa được áp dụng thật sự tích cực.) Giống như cuộc chiến với hàng giả, Alibaba và các tay chơi thương mại điện tử khác đang tham gia vào một cuộc chơi mèo đuổi chuột. Giống như sự xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, việc đánh bóng tên tuổi không thể bị loại bỏ hoàn toàn, trừ phi thuật toán xếp hạng những cửa hàng dựa trên khối lượng doanh số bị bỏ hẵn. Những tay chơi thương mại điện tử có thể, và đã, hành động để tăng chi phí của những kẻ xấu. Hệ thống “chống đánh bóng tên tuổi” của Tmall theo dõi hành vi để xác định liệu một người mua có phải người thật hay không, chẳng hạn, bằng cách đảm bảo rằng phiên mua sắm bao gồm nhiều lần nhấp chuột vào hàng loạt sản phẩm - cho thấy việc thực sự tìm mua các hàng hóa được rao bán - và đủ thời gian dành ra trên mỗi website, kết thúc với việc mua hàng có vẻ có số lượng hợp lý với một người. Đáp lại, những dịch vụ nhấp chuột đã tăng sự tinh vi trong dịch vụ của họ, thu phí cao tới 30 tệ (4,70 đô-la Mỹ) một đơn hàng giả mạo, so với mức phí thông thường từ 10 tới 20 tệ (1,56 tới 3,12 đô-la Mỹ) mỗi đơn hàng, dựa trên các chi phí liên quan, chẳng hạn như hoa hồng, phí thanh toán, và tạo ra thông tin kho vận giả mạo. Tmall dễ tổn thương với việc đánh bóng tên tuổi hơn Taobao, do sự cạnh tranh nhằm đảm bảo được xếp hạng cao về doanh số - và sự nổi tiếng mà điều đó có thể tạo ra - trong những đợt giảm giá lớn như ngày Lễ Độc thân là cực kỳ quyết liệt.

Các nền tảng thương mại điện tử của Alibaba đã trở nên quá lớn tới mức giám sát một lượng lớn hàng hóa và giao dịch trở nên còn phức tạp hơn nữa. Tuy nhiên quy mô này cũng là thế mạnh của Alibaba. Thương nhân trên các trang của Alibaba đang ngày càng sẵn sàng hơn trong việc chi tiền để nâng cấp cửa hàng của họ. Ngay cả những thương nhân thích bán hàng trên các trang khác vẫn duy trì sự hiện diện trên Taobao vì điều đó có nghĩa là người tiêu dùng tin tưởng ở họ hơn.

NHỮNG ĐỐI THỦ CẠNH TRANH NẮP SẴN

Dẫu vậy, Alibaba đang đối mặt với sự cạnh tranh trong một số hạng mục như quần áo, mỹ phẩm, sách, và thực phẩm. Để gia cố vị thế của họ trong lĩnh vực hàng hóa và thiết bị điện tử, Alibaba thậm chí đã bắt đầu đầu tư vào các nhà bán lẻ truyền thống như một phần trong xu thế mới, đã được đề cập ở phần đầu sách, tên gọi “kênh omni” hay “từ trực tuyến (online) tới ngoại tuyến (offline),” viết tắt là “O2O”. Vào tháng 8 năm 2015, Alibaba đã chi ra hơn 4,5 tỉ đô-la Mỹ để mua cổ phần⁽¹⁾ ở Suning, một hãng bán lẻ thiết bị điện tử và hàng tiêu dùng. Nhưng một số nhà phân tích nghi ngờ tính hợp lý của việc mua một công ty với hơn 1.600 cửa hàng trên cả nước mà, giống như Best Buy ở Mỹ, đứng trước rủi ro chỉ trở thành những cơ sở trưng bày đất đỏ với người tiêu dùng để họ thử những sản phẩm mà sau đó họ mua trên mạng. Alibaba đã đầu tư vào Suning một phần là để đáp lại đối thủ lớn nhất của họ trong lĩnh vực thương mại điện tử, một công ty

1. Chiếm 19,9% cổ phần. Suning, bỏ ra 14 tỉ nhân dân tệ tương đương 2,3 tỉ đô-la Mỹ, trở thành người nắm giữ 1,1% cổ phần ở Alibaba.

có ngân quỹ dồi dào tên gọi JD.com, vốn đã niêm yết ở Mỹ bốn tháng trước Alibaba. JD là một mối đe dọa với Alibaba một phần vì hãng này có những ý tưởng mang tính cạnh tranh. Không như Alibaba, JD giống hơn với mô hình Amazon, mua và bán những hàng hóa từ kho của chính họ. Thêm vào đó, trong khi Alibaba bước từng bước một, thì JD sở hữu và vận hành luôn mạng lưới hạ tầng của chính họ. Trong khi Alibaba lập luận rằng JD sẽ không bao giờ cạnh tranh được về quy mô vì chi phí của việc trữ hàng tồn kho và chuyển sang kinh doanh hàng hóa thực, JD đáp lại rằng mô hình của họ đảm bảo chất lượng sản phẩm cao hơn và tốc độ giao hàng nhanh hơn.

JD rõ ràng đã chọc tức Jack. Vào đầu năm 2015, ông chìa súng sang phía người sáng lập JD, Richard Liu. Dù ông chỉ trao đổi với một người bạn trong cuộc trò chuyện mà ông nghĩ là riêng tư, những chỉ trích của Jack với công ty này đã được đăng trên mạng xã hội: “JD.com sẽ dần trở thành một thảm họa và đây là một thảm họa tôi đã cảnh báo mọi người ngay từ ngày đầu tiên... Vậy là tôi đã nói với mọi người ở công ty, đừng bén mảng tới gần JD.com.” Không lâu sau sự cố đó, Jack xin lỗi và đùa thêm, “Lần tới tôi nói chuyện, sẽ là ở nhà tắm công cộng.”

HAI TAY CHƠI LỚN

Một lý do khác khiến Jack chìa súng sang JD là việc hãng này nhận được sự ủng hộ⁽¹⁾ của Tencent, đối thủ chính của Alibaba trong lĩnh vực Internet. Vào lúc Alibaba mở

1. Trước vụ IPO của JD, đối thủ của Alibaba là Tencent đã nhận 15% cổ phần và từ bỏ những đề nghị mua lại lĩnh vực thương mại điện tử đang gặp trục trặc của công ty này.

rộng địa hạt của họ ra ngoài lĩnh vực thương mại điện tử, công ty ngày càng gây chuyện nhiều với Tencent, hãng mà mức định giá vào năm 2015 có lúc đã vượt qua Alibaba. Tencent kiếm tiền chủ yếu trong trò chơi điện tử trực tuyến, nhưng là một mối đe dọa với Alibaba vì thành công vượt bậc của WeChat, ứng dụng di động mà hãng này ra mắt vào năm 2011 đã thu hút được hơn 650 triệu người dùng thường xuyên. WeChat là nền tảng nhắn tin di động chính ở Trung Quốc, hưởng lợi từ - và thậm chí thúc đẩy - sự bùng nổ điện thoại thông minh ở Trung Quốc. WeChat đã được mô tả là “một ứng dụng thống trị tất cả”. Không có WeChat, một chiếc điện thoại di động ở Trung Quốc mất rất nhiều tính năng hữu dụng. Ứng dụng WeChat trên thực tế đã khiến cho danh bạ trở nên không cần thiết. Hầu hết người dùng kiểm tra ứng dụng này ít nhất mười lần mỗi ngày. Nhưng WeChat không chỉ là trò chuyện trực tuyến. Người tiêu dùng Trung Quốc sử dụng nó⁽¹⁾ với những dịch vụ rộng lớn hơn nhiều so với người tiêu dùng phương Tây (vốn sử dụng iMessage của Apple, Messenger của Facebook, hoặc WhatsApp). Sức mạnh trong năng lực sáng tạo của Tencent được bộc lộ một cách ấn tượng nhất vào năm 2014 với chiến dịch “bao lì xì đỏ” (*hong bao*)⁽²⁾ vào dịp Tết Âm lịch. Trong chỉ

1. Sự phổ biến của WeChat nhờ rất nhiều vào cảm giác cá nhân hóa, thiết kế theo yêu cầu và tâm lý của quần chúng sử dụng điện thoại di động ở Trung Quốc. Nhưng người dùng có thể kiểm soát thông tin mà họ chia sẻ với người lạ, và không giống như trang Weibo giống Twitter, tổng số người theo dõi ở WeChat được giới hạn ở mức 5.000. Dựa trên thành công của Weibo với vai trò nơi thu hút của những người nổi tiếng và các thương hiệu, WeChat cũng có khoảng 8,5 triệu tài khoản cho công chúng với lượng theo dõi lớn hơn.

2. Tiếng Hoa: 红包: “hồng bao”. (ND)

hai ngày, người dùng WeChat đã gửi đi hơn 20 triệu bao lì xì ảo⁽¹⁾ nhưng chưa tiền thật. Jack thậm chí đã so sánh ảnh hưởng tâm lý lên Alibaba của chiến dịch với trận Trân Châu Cảng. Alibaba phản pháo vào năm 2015, nhưng dù đã vung ra 100 triệu đô-la Mỹ tiền mặt và phiếu mua hàng cho chiến dịch quảng bá, hãng chỉ có thể thu hút được một phần tư các bao lì xì đỏ so với WeChat.

WeChat làm lộ ra điểm sơ hở cốt tử trong bộ áo giáp của Alibaba mà hãng tìm cách vá víu với ứng dụng di động của riêng họ, Laiwang. Ném tất cả mọi thứ có thể vào việc quảng bá Laiwang, Alibaba thậm chí đòi hỏi mọi nhân viên đăng ký được một trăm người dùng thì mới có thưởng hằng năm. Nhưng Laiwang ra mắt muộn hơn hai năm sau WeChat. Vào lúc đó nó đã thua cuộc chiến này rồi. Ngày nay thậm chí các giám đốc cấp cao của Alibaba cũng dùng WeChat, chỉ chuyển sang Laiwang khi liên lạc chính thức với các đồng nghiệp.

Alibaba đang chi hàng tỉ đô-la Mỹ vào các khoản đầu tư, thâm tóm, và tiếp thị nhằm tăng cường chiến lược trong mảng di động của họ, từ đầu tư cho hệ điều hành YunOS của họ⁽²⁾, tới việc mua cổ phần ở Sina Weibo⁽³⁾, dịch vụ giống như Twitter, và Meizu, một nhà sản xuất điện thoại thông minh, đến mua UCWeb, công ty trình duyệt di động hàng

1. Một thay đổi thời hiện đại của truyền thống cũ mừng tiền cho gia đình và bạn bè vào dịp Tết.

2. Sáng kiến này gặp rắc rối lớn vào năm 2012 khi đối tác ra mắt nó, công ty sản xuất phần cứng ở Đài Loan Acer, rút lui. Điều này được cho là vì áp lực từ Google, cáo buộc Alibaba đang triển khai một phiên bản “không tương thích” với hệ điều hành Android.

3. Alibaba mua lại 18% cổ phần ở Sina Weibo vào năm 2014. Nhưng tới thời điểm này Weibo đã mất nhiều khách hàng vào tay WeChat.

đầu Trung Quốc, và AutoNavi, một công ty bản đồ trực tuyến hàng đầu để tăng cường vị thế của Alibaba trong các dịch vụ dựa trên địa điểm. Alibaba đã chuyển nhiều mảng kinh doanh cốt lõi của họ sang di động. Một nửa các vụ mua hàng trên các website của Alibaba được thực hiện trên các thiết bị di động. Nhưng Alipay, nhà cung cấp dịch vụ thanh toán di động hàng đầu ở Trung Quốc, là tài sản quan trọng nhất của Alibaba trong cuộc đấu với Tencent để hướng tới biên giới tiếp theo: ví di động.

Cách tư duy là kiểm soát ví di động, và bạn kiểm soát chiến trường cho hàng loạt các cơ hội mới vượt ra ngoài lĩnh vực thương mại điện tử, với các dịch vụ tài chính sẽ là béo bở nhất. Thành công vượt bậc của Alibaba với quỹ tương hỗ Yu'e Bao là một ví dụ. Nhưng ngân hàng trực tuyến là một lĩnh vực khác. Alibaba đang tích cực thúc đẩy MYbank. Tencent đáp lại với WeBank, vốn đã bắt đầu cho vay tiêu dùng trong vòng mười lăm phút qua điện thoại di động của các cá nhân, với các khoản tiền từ 20 nghìn tới 300 nghìn nhân dân tệ (từ 3.100 tới 31 nghìn đô-la Mỹ).⁽¹⁾

Những mặt trận khác cũng mở ra trong cuộc chiến Alibaba đối đầu Tencent, bao gồm cuộc chiến ẩn danh giữa các công ty được hỗ trợ bởi hai doanh nghiệp này. Vào năm 2014, cuộc đấu giữa các ứng dụng gọi xe giống như Uber được một nhà phân tích mô tả là đã trở thành “trận chiến đầu tiên trong cuộc chiến tranh thế giới trên Internet”. Alibaba đã hỗ trợ một công ty tên gọi Kuaidi Dache⁽²⁾ trong khi Tencent ủng hộ đối thủ của hãng này,

1. Tác giả có thể nhầm lẫn, vì ở thời điểm viết sách, 31 nghìn đô-la Mỹ chỉ tương đương với 200 nghìn nhân dân tệ. (ND)

2. Có nghĩa là “gọi nhanh một chiếc taxi”.

Didi Dache⁽¹⁾ trong cuộc xung đột trở nên mất kiểm soát với 300 triệu đô-la Mỹ được đổ vào các quỹ tiền *tip* cho lái xe và trợ cấp marketing. Cuộc chiến trở nên căng thẳng tới mức Kuaidi thậm chí thưởng cho tài xế taxi một kết bia nếu giới thiệu khách cho các tài xế cùng hãng. Thua lỗ triển miên xảy ra với cả hai bên, và một hòa ước được thiết lập vào đầu năm 2015 khi hai công ty vận tải này sáp nhập trong một giao dịch trị giá 6 tỉ đô-la Mỹ để thành lập Didi Kuaidi, dù họ tiếp tục là hai đơn vị hoạt động độc lập. Với mức định giá 16 tỉ đô-la Mỹ và nguồn vốn mới 3 tỉ đô-la Mỹ, pháp nhân mới này đối đầu với Uber, hãng đã tham gia cuộc chiến cùng với Baidu.⁽²⁾ “Chiến tranh taxi” đã được đẩy lên tầm quốc tế, khi Alibaba, Tencent và Didi Kuadi đều đã đầu tư vào Lyft, đối thủ cạnh tranh chính của Uber đóng tại Mỹ.

Vào năm 2015, Alibaba và Tencent cũng quyết định kết hợp hai công ty bình phong khác, các công ty kiểu mua chung Meituan và Dianping, trong một vụ sáp nhập trị giá 15 tỉ đô-la Mỹ mà một số người cho là nhắm vào Baidu và Nuomi, công ty bình phong của hãng này. Baidu cũng thiếu sự hiện diện có ảnh hưởng trong lĩnh vực thanh toán, trái với sự thống trị của Alipay và Tenpay.

Alibaba và Tencent ngày nay quá hùng mạnh tới mức việc nói về “Bộ Tam” (cùng Baidu) đang dần chuyển thành “Hai Ông Lớn”. Nhưng nếu xu thế Alibaba và Tencent liên thủ để tạo ra các công ty giả áp đảo tiếp diễn,

1. Có nghĩa là “bíp bíp, hãy gọi một chiếc taxi”.

2. Uber là hãng tiếp theo tăng thêm các khoản tài trợ, bỏ ra ước tính một tỉ đô-la Mỹ ở Trung Quốc vào năm 2015 để giành tài xế và khách hàng, được hỗ trợ bởi một vụ huy động vốn 1,2 tỉ đô-la Mỹ.

có rủi ro rằng người tiêu dùng sẽ cảnh giác nếu các khoản trợ cấp bị cắt hay mức phí tăng lên cho các dịch vụ phổ thông như đặt xe hay gọi đồ ăn, gây ra sự can thiệp từ chính quyền Trung Quốc để hạn chế sức mạnh thị trường của họ.

Chắc chắn là ý thức được những rủi ro, kể từ sự cố SAIC, Alibaba có vẻ ngày càng hướng cánh buồm của họ gần hơn theo hướng gió của chính quyền. Vào tháng 9 năm 2015, Alibaba đã nâng cấp văn phòng Bắc Kinh lên thành “tổng hành dinh thứ hai” cùng với Hàng Châu. Tính biểu tượng trong việc một công ty đầy quyền lực ở miền Nam Trung Quốc công bố mở “đồng tổng hành dinh” ở Bắc Kinh thật rõ ràng, dù thành phố này không chỉ là một trung tâm chính trị mà còn nhiều hơn thế, nó cũng là một nơi hội tụ kinh doanh thiết yếu nữa.⁽¹⁾ Cũng có lý do thực tế cho động thái đó. Alibaba mô tả việc biến Bắc Kinh thành “trung tâm song sinh” cùng Hàng Châu là một chiến dịch để mài sắc lợi thế cạnh tranh của họ ở các tỉnh miền Bắc trước sự cạnh tranh ngày càng gia tăng: Tới cuối năm 2015, JD.com đã vượt qua Tmall theo một vài nguồn ước đoán, trở thành tay chơi thương mại điện tử dẫn đầu ở Bắc Kinh.

Nâng cấp văn phòng ở Bắc Kinh cũng quan trọng với việc tuyển dụng. Trở thành gia đình của hơn chín nghìn nhân viên, tổng hành dinh Bắc Kinh có lực lượng nhân tài đông đảo hơn mà công ty có thể dựa vào. Thủ

1. Một số nhà quan sát nước ngoài đã sai lầm khi nghĩ rằng “Thượng Hải là thành phố New York và Bắc Kinh là Washington, D.C.”, điều đó đánh giá quá thấp tầm quan trọng của Bắc Kinh với vai trò một trung tâm kinh doanh, và đánh giá thấp thực tế là chính quyền địa phương ở Thượng Hải là một thế lực với việc kinh doanh ở địa phương lớn hơn nhiều so với chính quyền Bắc Kinh.

đô là nơi đặt những trường đại học uy tín nhất nước và có khoảng một triệu sinh viên. Trong cuộc cạnh tranh cho các tài năng hàng đầu, đề xuất cơ hội làm việc ở Bắc Kinh giảm bớt rủi ro mất các ứng viên không muốn chuyển tới Hàng Châu⁽¹⁾, vốn là một thành phố nhỏ hơn, và mang tính tỉnh lẻ hơn nhiều.

Tuy nhiên vào ngày Lễ Độc thân năm 2015, cũng đã có những dấu hiệu cho thấy Alibaba đang tăng cường các nỗ lực củng cố sự ủng hộ của chính quyền. Vài giờ trước khi khai mạc Lễ Độc thân, Alibaba cho biết văn phòng của Thủ tướng Trung Quốc Lý Khắc Cường đã liên lạc với Jack “để chúc mừng và khuyến khích việc tạo ra và thành tựu của sự kiện 11/11”. Khi ngày lễ bắt đầu bên trong Water Cube, phần góc trên bên phải màn hình đang ghi nhận các giao dịch trên Tmall được để dành cho một bản đồ và một bản tin trình chiếu các vụ mua hàng ở những nước như Belarus và Kazakhstan, hai trong sáu mươi tư quốc gia và vùng lãnh thổ dọc theo “Một Vành đai, Một Con đường” (OBOR)⁽²⁾, còn được gọi là sáng kiến “Vành đai và Con đường”, một trọng tâm trong chính sách đối ngoại và kinh tế của Chủ tịch Tập Cận Bình.

Dù rủi ro có là gì, Jack vẫn tự tin ở tương lai của Alibaba. Trong khi chính quyền có thể đóng vai trò trong

1. Ngay cả chiêu mộ các nhân tài từ Thượng Hải cho tổng hành dinh của Alibaba ở Hàng Châu cũng có thể là một thách thức, do văn phòng nằm khá xa ga tàu điện của thành phố. Để thu hút và giữ được các tài năng quê Thượng Hải, Alibaba tổ chức những chuyến xe buýt chính đi về Thượng Hải mỗi cuối tuần để chở những nhân viên chỉ ở Hàng Châu bốn tối một tuần.

2. Mô tả chiến lược kép kết hợp “Vành đai con đường tơ lụa kinh tế”, một loạt các tuyến đường bộ từ Trung Quốc qua Trung Á tới Trung Đông, châu Phi, và châu Âu, được hỗ trợ bởi “Con đường tơ lụa trên biển thế kỷ 21” để tăng cường cho các tuyến thương mại hàng hải hiện có.

việc kích thích xuất khẩu và thúc đẩy đầu tư vào nền kinh tế, ông tuyên bố, “Tiêu dùng không phải do chính quyền thực hiện mà qua tinh thần doanh nhân và nền kinh tế thị trường. Vì thế, chúng tôi có cơ hội lớn. Giờ là thời cơ của chúng tôi, không phải của chính quyền.”

Alibaba đã dồn hết sức để nắm bắt cơ hội xuất hiện trong lĩnh vực tư nhân. Trong những năm gần đây, những thỏa thuận của Alibaba đã được thực hiện dồn dập tới mức một người bạn làm phóng viên ở Bắc Kinh than phiền với tôi rằng anh ấy không còn thời gian đưa tin về bất kỳ ai khác, do phải bỏ ra quá nhiều buổi tối và cuối tuần để theo dõi và viết về cuộc chinh phục mới nhất của Alibaba. Đưa tin về Alibaba rất phức tạp vì các thỏa thuận thường liên quan tới cả một mạng lưới các mối quan hệ, bao gồm những mối quan hệ dẫn tới quỹ cổ phần tư nhân của Jack, quỹ Yunfeng Capital.

YUNFENG: CÂU LẠC BỘ NHỮNG TỈ PHÚ TRẺ

Yunfeng là một công ty quỹ cổ phần tư nhân trong đó Jack nắm giữ khoảng 40% cổ phần và là một đối tác. Yunfeng⁽¹⁾ ra mắt năm 2010 bởi Jack và người đồng sáng lập David Yu⁽²⁾ cùng những người khác⁽³⁾. Nó giống như một “câu lạc

1. Tên của Yunfeng có nghĩa là “Vân Phong”, nghĩa là “đám mây và mũi nhọn của thanh kiếm”. Sự kết hợp của tên của Jack, “Yun” và tên của Yu, “Feng”.

2. Yu nổi lên đầu tiên với việc bán công ty biển quảng cáo của ông là Target Media cho đối thủ Focus Media vào năm 2006.

3. Các đối tác khác bao gồm Shen Guojun của Intime Investment, Shi Yuzhu của công ty trò chơi điện tử Giant Interactive, Liu Yonghao của New Hope Group, Wang Yusuo của ENN Group, Jason Jiang của Focus Media, Xu Hang của Shenzhen Mindray Medical, Chen Yihong từ China Dongxiang Group, Zhou Xin từ e-House, Wang Jianguo từ Five Star, Zhou Shaoxiong từ Septwolves, Wang Xuning từ Joyong Holdings, và Zhang Youcai từ Unifront Holdings.

bộ của những tỉ phú trẻ”, điều mà quỹ này quảng bá như một sức mạnh cốt lõi của mình, họ tự gọi mình là “quỹ cổ phần tư nhân duy nhất được mở bởi các doanh nhân thành đạt và những nhân vật tiếng tăm trong ngành”. Với những ai chỉ trích việc thực thi thỏa thuận giữa Alibaba và Yunfeng, Yunfeng đầu đón chỉ ra rằng Jack không đóng vai trò gì trong các quyết định đầu tư ở nhiều quỹ của công ty này. Alibaba nhấn mạnh rằng Jack sẽ từ bỏ bất cứ lợi lộc nào đạt được từ sự liên quan của ông với Yunfeng.

Thực tế là phần lớn các tỉ phú có liên quan tới Yunfeng là những người gốc Chiết Giang hay Thượng Hải chỉ ra nhiều điều. Giống như “những thành phố cụm công nghiệp” ở sân nhà của Alibaba, các doanh nhân này có xu hướng co cụm lại vững chắc với nhau. Giờ thì “những cụm đầu tư” đang nổi lên trong cả Nền Kinh tế Kiểu Mới của Trung Quốc, với Alibaba là nổi bật nhất. Công ty có thể lập luận rằng khi mua lại các công ty được Yunfeng đầu tư⁽¹⁾, Alibaba đang đầu tư vào những công ty mà Jack đã biết, khiến quỹ này trở thành một hình thức thẩm định chi tiết trước cho công ty.

Tuy nhiên mỗi thỏa thuận mới đạt được giữa Alibaba và các công ty liên quan tới Yunfeng lại phát sinh thêm phức tạp⁽²⁾, có nguy cơ làm cho bản chất thật sự của các

1. Một ví dụ là tuyên bố tháng 9 năm 2015 rằng Alibaba đã thành lập Tập đoàn Thể thao Alibaba cùng với Yunfeng Capital và Sina (công ty mẹ của Sina Weibo, trong đó Alibaba là một nhà đầu tư) trong một nỗ lực “định hình lại ngành thể thao Trung Quốc qua Internet”.

2. Chẳng hạn như người đồng sáng lập David Yu cũng làm cho hội đồng quản trị của Huayi Brothers Media Group do Alibaba đầu tư. Mẹ ông, Wang Yulian, cũng là một đối tác ở Yunfeng và là một trong những cổ đông lớn nhất ở Ant Financial, sau Jack và Simon Xie, được cho là nắm giữ 4,6% cổ phần.

mối quan hệ của Alibaba với thế giới kinh doanh bên ngoài trở nên mờ nhạt.

Liệu đây có phải là cách Alibaba dùng để duy trì lợi thế cạnh tranh và năng lực sáng tạo của họ? Nếu các giao dịch giữa Alibaba và các công ty mà Yunfeng đầu tư không được giải thích cẩn thận, và việc định giá không được đánh giá rõ ràng, giới đầu tư công chúng vào Alibaba có thể không biết được đầy đủ những rủi ro tiềm ẩn. Mối lo ngại này, trong số những dấu hiệu về sự căng thẳng giữa Yunfeng và đội ngũ mua bán và sáp nhập nội bộ của Alibaba, có vẻ đã khiến Jack tự nguyện từ bỏ vai trò lãnh đạo của ông ở Yunfeng, chỉ còn duy trì mối quan tâm thụ động với tư cách một nhà đầu tư⁽¹⁾ vào quỹ.

Trong cuộc quảng bá để IPO, Alibaba đã nhấn mạnh ba động cơ chủ yếu thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai: điện toán đám mây/dữ liệu lớn; mở rộng ra các thị trường nông thôn; và toàn cầu hóa/thương mại xuyên biên giới.

BA ĐỘNG CƠ CỐT LÕI

Điện toán đám mây là một hướng đi rõ ràng với Alibaba. Các nhà đầu tư vào Amazon đánh giá cao dòng doanh thu “ảo” trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ web của Amazon. Dù các dịch vụ đám mây của Alibaba hiện chỉ chiếm 3% doanh thu, hãng đang đầu tư hơn một tỉ đô-la Mỹ để mở rộng dịch vụ này. Alibaba cũng nói nhiều về việc chuyển từ thời đại công nghệ thông tin (information technology) sang thời đại công nghệ dữ liệu (data technology), “từ IT sang DT”. Alibaba nhắm tới “DT” để hỗ trợ cho một từ thời thượng khác đang được ưa thích trong công ty:

1. Thay vì là đối tác đầy đủ chỉ còn là đối tác có quyền hạn chế.

“C2B”, hay “từ khách hàng tới doanh nghiệp” (consumer-to-business). Ý tưởng này cho rằng DT, bao gồm dữ liệu lớn, có thể giúp các nhà sản xuất Trung Quốc cải thiện việc thông tin qua chuỗi cung ứng để dự đoán mức cầu, với triển vọng loại bỏ hàng tồn kho. Bằng cách khai thác dòng chảy thông tin khắp các lĩnh vực thương mại điện tử, kho vận và tài chính của Alibaba, ví dụ như tiên đoán các xu hướng tiêu dùng và các cơ hội đầu tư, công ty hy vọng tận dụng được “tam giác sắt” với hiệu quả còn lớn hơn nữa. Aliyun, doanh nghiệp điện toán đám mây của Alibaba, vận hành các trung tâm dữ liệu ở Bắc Kinh, Hàng Châu, Thanh Đảo, Thâm Quyển, Hong Kong và Thung lũng Silicon, cũng như một trung tâm quốc tế vừa được thành lập ở Singapore. Công ty lên kế hoạch, theo chủ tịch Simon Hu là để “vượt qua Amazon trong bốn năm, dù là trên phương diện khách hàng, công nghệ, hay quy mô toàn cầu”.

Ở các thị trường nông thôn, Alibaba hy vọng giải phóng được những tầng lớp người tiêu dùng và thương nhân mới. Trung Quốc là nơi có hơn 700 triệu người sống ở nông thôn, nhưng chỉ một phần tư trong số đó lên mạng. Khi sự xâm nhập của Internet và thiết bị di động tăng lên, Alibaba đang mở những trung tâm dịch vụ dạng ki-ốt ở các vùng nông thôn, trao hơn 1,6 tỉ đô-la Mỹ vào nỗ lực này.

Dự án thí điểm ở cấp huyện đầu tiên thuộc sáng kiến “Taobao Nông thôn” của Alibaba là Đồng Lư, chính là huyện mà cuộc phiêu lưu của Jack đến Mỹ đã bắt đầu, và là nơi khai sinh các công ty giao nhận tư nhân lớn của Trung Quốc. Nhánh nghiên cứu của riêng Alibaba, AliResearch, tiên đoán mua sắm trên mạng ở nông thôn

sẽ đạt mức 460 tỉ nhân dân tệ (72 tỉ đô-la Mỹ) tới cuối năm 2016.

Xâm nhập thị trường này không dễ dàng, bởi những phức tạp của công tác kho vận yếu kém và trình độ giáo dục thấp hơn của người dân nông thôn.

Cựu CEO Alibaba.com David Wei tin rằng việc tập đoàn “tiến về nông thôn” còn quan trọng hơn việc họ “tiến ra toàn cầu”. “Nếu họ không vào được Ấn Độ, Alibaba vẫn là Alibaba. Nhưng nếu họ bỏ lỡ vùng nông thôn Trung Quốc, nơi từ 600 tới 700 triệu người đang sinh sống, thì một Alibaba khác có thể xuất hiện.” Đối thủ của Alibaba, JD.com, đã ra mắt sáng kiến cho khu vực nông thôn của riêng mình - chương trình “Đóm lửa nhỏ cho một nghìn huyện” - và những sản phẩm cốt lõi của họ như máy giặt và tủ lạnh là những hàng hóa được thêm muốn nhất bởi người dân nông thôn.

Trong mọi trường hợp, Alibaba không có nhiều lựa chọn ngoài việc phải “tiến về nông thôn”. Quốc vụ viện Trung Quốc đã ra mắt một sáng kiến lớn để quảng bá thương mại điện tử ở vùng nông thôn, được thể hiện qua tầm nhìn “Internet +” của Thủ tướng Lý Khắc Cường, và sau vụ lộn xộn với SAIC, Alibaba không thể bị đánh giá là thiếu thiện chí với chính quyền. Vào tháng 7 năm 2015, Jack đã dẫn đầu một đoàn đại biểu các lãnh đạo Alibaba tới Diên An, tỉnh Sơn Tây. Vùng nông thôn này có vai trò cực kỳ quan trọng ở Trung Quốc do nó nằm gần cuối chặng đường của cuộc Trường chinh, và đóng vai trò căn cứ then chốt cho cuộc cách mạng cộng sản từ năm 1936 tới 1948. Đoàn của Jack gồm hơn ba mươi giám đốc cấp cao của Alibaba, có mặt Polo Shao hay Shao Xiaofeng (Thiệu Hiểu Phong), một cựu thanh tra hình sự đang là phó tổng

giám đốc và chánh văn phòng chủ tịch ở Alibaba Group, đồng thời được cho là bí thư đảng ủy ở công ty.

Trong những cuộc trao đổi với quan chức đảng và chính quyền địa phương, đoàn đại biểu tìm hiểu cách thức để Alibaba hỗ trợ phát triển kinh tế trong vùng, từ thiết lập các trung tâm dữ liệu tới đề xuất các khoản vay cho những doanh nhân địa phương nhằm quảng bá việc bán một loại táo đặc sản. Nhưng Jack cũng nhân chuyến thăm này tới dự một cuộc thuyết trình của các quan chức Đảng Cộng sản địa phương, sau sự kiện đó ông nói ông chỉ muốn “tới xem thử”. Những điều kiện ở Diên An lúc bấy giờ cực kỳ khó khăn, và rằng ông thiết tha tìm hiểu nhờ đâu mà “Đảng Cộng sản có thể kiên trì với lý tưởng và chủ nghĩa anh hùng cách mạng trong những điều kiện như thế.”

Những bài nói chuyện như vậy sẽ không giúp ích gì nhiều cho việc thúc đẩy động lực cốt lõi thứ ba của Alibaba, mở rộng ra các thị trường nước ngoài. Nhưng khi làm thế, Alibaba cũng đang đi đúng với lời kêu gọi của chính quyền Trung Quốc “tiến ra toàn cầu”, khuyến khích các công ty Trung Quốc vượt khỏi việc xuất khẩu đơn thuần để mở rộng hoạt động và ảnh hưởng của họ ở hải ngoại. Điều này không có gì mới mẻ với Alibaba, một công ty đã khởi sự với định hướng quốc tế vào năm 1999. Nhưng với thành công của Taobao bắt đầu một thập kỷ trước, trọng tâm của Alibaba lại hướng về nội địa. Năm 2010, danh mục các thị trường quốc tế bắt đầu tăng lại với việc ra mắt AliExpress, kết nối người bán ở Trung Quốc với khách hàng ở nước ngoài. Ban đầu Alibaba hy vọng Mỹ sẽ là thị trường then chốt cho AliExpress. Nhưng Alibaba phát hiện ra rằng Mỹ là một thị trường với các tay

chơi rất tinh vi, cả trên mạng và ngoại tuyến. Sau những thất vọng ban đầu, CEO của Alibaba.com khi đó, David Wei, đã chỉ đạo đội của ông xem xét các quốc gia khác mà lĩnh vực bán lẻ có hiệu quả thấp nhất.



Jack Thần kỳ đến số 10 phố Downing. Jack (trái) góp vui cho đám đông khán giả, bao gồm Thủ tướng Anh David Cameron (thứ hai từ trái sang) và tác giả ở một buổi tiếp tân tại số 10 phố Downing, London vào ngày 19 tháng 10 năm 2015, không lâu sau khi Jack được chỉ định là thành viên Nhóm Tư vấn Kinh doanh của nước Anh.

Nguồn: Số 10 phố Downing

Dù AliExpress còn chưa mở văn phòng ở đó, nhưng với các phần tiếng Nga và Bồ Đào Nha đã được bổ sung vào website của AliExpress, Nga và Brazil trở thành những câu chuyện thành công sớm sủa. Cầu từ khách hàng của Alibaba tại Brazil có thời điểm vượt hơn 300 nghìn kiện hàng mỗi ngày, trước khi kinh tế suy giảm và đồng real rớt giá tác động tới việc kinh doanh của công ty ở đó. Cầu ở Nga, nhất là cho quần áo và hàng điện tử tiêu dùng, mạnh tới mức AliExpress được đưa tin là làm hệ

thống bưu chính Nga tê liệt, dẫn tới việc sếp của ngành bị cho thôi việc. Ngày nay, Nga chiếm một phần năm doanh số của AliExpress.

Vào năm 2015, Alibaba bổ nhiệm một cựu giám đốc cấp cao của Goldman Sachs, J. Michael Evans, làm tổng giám đốc mới của AliExpress, chịu trách nhiệm dẫn dắt các nỗ lực phát triển ra quốc tế. Những nỗ lực này bao gồm tăng cường sự hiện diện ở Tây Âu, nơi Alibaba nhắm tới việc lôi kéo các thương hiệu để phục vụ cho người tiêu dùng Trung Quốc qua các website của họ.⁽¹⁾ Ở một sự kiện do Thủ tướng Anh David Cameron chủ trì vào tháng 10 năm 2015 ở số 10 phố Downing tại London, Jack được chỉ định làm một trong những cố vấn kinh doanh của Cameron.

Alibaba tuyên bố họ đang nâng cấp văn phòng ở thành phố này để trở thành tổng hành dinh châu Âu của hãng, do Amee Chande, một cựu giám đốc của Walmart, đứng đầu. Alibaba cũng mở một mạng lưới các “đại sứ kinh doanh” ở Pháp, Đức và Ý. Đứng đầu ở Paris là Sébastien Badault, một cựu lãnh đạo ở Amazon và Google; ở Milan là Rodrigo Cipriani Foresio, trước kia làm cho Buon Italia, một cửa hàng thực phẩm trên mạng; và ở Munich là Terry von Bibra, một cựu giám đốc ở hãng bán lẻ hàng đầu của Đức Karstadt. Sự hiện diện gia tăng của Alibaba ở châu Âu đưa hãng tới gần hơn trụ sở của nhiều thương hiệu hấp dẫn nhất với người tiêu dùng Trung Quốc. Bất cứ câu chuyện thành công nào mà điều đó tạo ra - đưa các

1. Như một dấu hiệu cho cam kết của hãng trong việc tăng doanh số các sản phẩm nhập khẩu ở Trung Quốc, đã gọi ngày Lễ Độc thân 2015 là “Lễ hội Mua sắm Toàn cầu 11/11”. Tuy nhiên, công ty vẫn còn một hành trình dài hướng tới việc đảm bảo những chủng loại hàng hóa nhập khẩu đủ để cạnh tranh với các trang ở nước ngoài mà nhiều người tiêu dùng Trung Quốc khám phá ra.

thương hiệu châu Âu tới với thị trường tiêu dùng tăng trưởng nhanh ở Trung Quốc - chắc chắn cũng sẽ là một cơ hội để tăng cường vị thế của hãng trước những kẻ chỉ trích dữ dội nhất, như Kering, công ty mẹ của Yves Saint Laurent và Gucci.

Mỹ cũng là một thị trường then chốt với những nỗ lực ở nước ngoài của Alibaba, chủ yếu với vai trò là trọng tâm của những vụ đầu tư quốc tế. Alibaba đã đổ hàng trăm triệu đô-la vào các công ty nổi tiếng như Lyft, Snapchat, Zulily, và hàng loạt các công ty nhỏ hơn.⁽¹⁾ Nhưng những khoản đầu tư này tập trung vào việc hấp thu các công nghệ hay kiến thức mới để triển khai ở Trung Quốc hơn là một nỗ lực có tính toán nhằm đột phá vào thị trường Mỹ. Nỗ lực của Alibaba nhắm riêng vào thị trường Mỹ, 11Main.com, là một thất bại rõ ràng.⁽²⁾ Những tin đồn thổi từ một số nhà phân tích nói Alibaba sẽ có một động thái mạnh mẽ ở Mỹ, bao gồm việc thu tóm eBay hay Yahoo, cũng đã tỏ ra không hề chính xác. Thay vì thế, Alibaba tiếp tục nhấn mạnh việc kiên quyết phát triển thương mại xuyên biên giới.

Alibaba đã tích cực tăng cường sự hiện diện của chính họ ở Mỹ, thiết lập một chuỗi bốn văn phòng dọc theo Bờ Tây: một văn phòng ngay gần Market Street⁽³⁾

1. Bao gồm tay chơi tìm kiếm trên di động Quixey, đối thủ của Amazon Prime, Shoprunner, nhà phát triển trò chơi điện tử Kabam, và ứng dụng nhắn tin di động Tango.

2. Xây dựng trên những khoản đầu tư sớm nhất ở Mỹ vào các công ty thương mại điện tử Auctiva và Vendio, Alibaba đã ra mắt website của chính họ ở Mỹ, 11Main.com, trong một nỗ lực với tay trực tiếp tới người tiêu dùng Mỹ. Nhưng nỗ lực này thất bại, và vào tháng 6 năm 2011, Alibaba đã không còn quan tâm nữa.

3. Một đại lộ lớn với nhiều văn phòng tập đoàn toàn cầu ở San Francisco. (ND)

ở San Francisco, là nơi nhóm thông tin liên lạc quốc tế của Alibaba đóng trụ sở, do cựu giám đốc ở PepsiCo, Jim Wilkinson⁽¹⁾, đứng đầu; một văn phòng mới của Alibaba Group ở San Mateo, California, nơi Michael Evans làm việc; một văn phòng ở Pasadena, California, trụ sở tại Mỹ của Alibaba Pictures; và một sự hiện diện khiêm tốn ở trung tâm Seattle, chỉ cách tòa nhà U.S. Bank một ngã tư, nơi Jack lần đầu tiên tiếp xúc với Internet hồi năm 1995. Vào năm 2016, Alibaba sẽ mở các văn phòng mới ở thành phố New York, đưa hãng tới gần hơn với các thương hiệu, hãng bán lẻ và hãng quảng cáo Mỹ, cũng như ở Washington, D.C., tăng cường khả năng vận động chính trị và thông tin của công ty, đứng đầu là Eric Pelletier, cựu giám đốc GE và cựu nhân viên Nhà Trắng⁽²⁾.

Bất chấp sự hiện diện thực tế tăng lên ở quốc gia này, trong một chuyến thăm tới New York và Chicago vào mùa hè năm 2015, Jack bác bỏ những thông tin nói về bất cứ “cuộc xâm lăng của Alibaba” nào ở Mỹ. Ông nói ông thường hay được hỏi rằng, “‘Khi nào thì ông sẽ xâm lăng nước Mỹ? Khi nào thì ông sẽ cạnh tranh với Amazon? Khi nào thì ông sẽ cạnh tranh với eBay?’ Tôi sẽ nói rằng, chúng tôi cực kỳ tôn trọng eBay và Amazon, nhưng tôi nghĩ cơ hội và chiến lược với chúng tôi là giúp các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ tiến vào Trung Quốc, bán sản phẩm của họ ở Trung Quốc.”

Cũng trong chuyến đi tới Mỹ, Jack đã thảo luận về sự căng thẳng của việc điều hành một công ty đại chúng.

1. Ông cũng từng phục vụ trong chính quyền George W. Bush, với vai trò làm cố vấn cấp cao về đối ngoại cho Bộ trưởng Ngoại giao Condoleezza Rice.

2. Phó trợ lý cho tổng thống về các vấn đề tư pháp, phục vụ George W. Bush.

Ông than phiền rằng cuộc sống của ông sau IPO khó khăn hơn nhiều so với trước kia, và rằng “[nếu] tôi có một cuộc đời khác, tôi sẽ không niêm yết công ty của mình.” Một số khán giả ở New York bày tỏ sự ngạc nhiên trước việc Jack hối tiếc về việc niêm yết quá sớm sau vụ IPO vang dội của Alibaba. Nhưng lập trường mâu thuẫn chính là đặc trưng cố hữu của Jack.

TỪ TRIẾT GIA ĐẾN NHÀ THIÊN NGUYỆN XÃ HỘI

Jack đã nổi tiếng ở Trung Quốc là một CEO triết gia, và đang ngày càng được nhìn nhận là một mạnh thường quân xã hội và cũng là người bảo vệ môi trường nữa. Sáu tháng trước vụ IPO năm 2014, Jack và Joe cùng cam kết 2% giá trị Alibaba Group - từ phần chia cá nhân của họ - để tạo ra một quỹ tín thác thiện nguyện xã hội Alibaba mới⁽¹⁾. Cam kết này được đưa ra dưới dạng các quyền chọn cổ phiếu với giá bán 25 đô-la Mỹ (thấp hơn khoảng 43 đô-la Mỹ so với giá chào bán ban đầu), chỉ sau một đêm đã tạo ra một trong những tổ chức thiện nguyện xã hội lớn nhất ở Trung Quốc. Jack cũng cam kết hiến cho quỹ tín thác này nhiều hơn nữa từ tài sản cá nhân của ông trong tương lai.⁽²⁾

Quỹ tín thác chủ yếu sẽ tập trung vào môi trường và chăm sóc y tế ở Trung Quốc - hai vấn đề mà Jack đã lên tiếng ủng hộ ngày càng nhiều trong những năm gần đây. Công nghiệp hóa và đô thị hóa nhanh ở Trung Quốc đã tàn phá môi trường và sức khỏe người dân nước này.

1. Kể từ đó Alibaba tặng 0,3% doanh thu thường niên vào một quỹ của công ty, nhưng quỹ tín thác mới lớn hơn nhiều.

2. Giả định là bao gồm thu nhập của ông trong các khoản đầu tư vào Yunfeng Capital.

Ở một hội thảo cho các doanh nhân vào năm 2013, Jack đã đưa ra lời kêu gọi chung tay hành động, thông điệp của ông được tổng kết lại trong một bài báo đăng tải trên *Harvard Business Review* sau đó: “Ung thư - một từ hiếm gặp trong các cuộc nói chuyện ba mươi năm trước - giờ là chủ đề mỗi ngày.” Jack thường nói về các sự cố ung thư ngày càng tăng trong số các nhân viên, bạn bè của ông, và gia đình họ⁽¹⁾, có trong cả phiên hỏi-đáp với Tổng thống Obama. “Không có một môi trường trong sạch trên trái đất, dù bạn có kiếm ra bao nhiêu tiền, dù bạn có tuyệt vời đến đâu, bạn vẫn sẽ gặp một thảm họa tồi tệ.”

Với sự tuyên truyền tích cực của ông, và tính biểu tượng của hồ nước mà ông cho xây dựng ở khu trụ sở tổng hành dinh Wetlands, Jack cho thấy rằng “phải có [người] hành động... Việc của chúng tôi là thức tỉnh mọi người.”

Jack không ngại ngần chỉ trích mô hình công nghiệp cũ: “Người Trung Quốc quen với việc cảm thấy tự hào vì là công xưởng của thế giới. Giờ mọi người nhận ra cái giá của việc làm công xưởng đó. Nguồn nước của chúng ta không còn uống được, thực phẩm không còn ăn được, sữa bị nhiễm độc, và tệ hơn hết, không khí ở các thành phố của chúng ta ô nhiễm tới mức chúng ta thường xuyên không nhìn thấy mặt trời.” Trong bài báo của ông, Jack cũng chỉ trích sự ỉ trệ của chính quyền trước cuộc khủng hoảng môi trường: “Trước kia, dù chúng ta có kêu gọi khẩn thiết tới đâu với những người có đặc quyền và quyền lực để họ chú ý tới các vấn đề

1. Trên truyền thông xã hội Trung Quốc, đã xuất hiện nhiều tin đồn thổi về tình trạng sức khỏe của các thành viên trong chính gia đình Jack, nhưng Jack chưa bao giờ công khai phát biểu về điều này.

an toàn nguồn nước, không khí và thực phẩm, không ai muốn nghe. Những người có đặc quyền vẫn có nước và thực phẩm đặc quyền của họ.⁽¹⁾ Nhưng mọi người đều hít thở cùng một bầu không khí. Bạn giàu có hay quyền lực đến đâu đều không quan trọng, nếu bạn không thể tận hưởng ánh nắng mặt trời, bạn không thể thực sự hạnh phúc.” Giống như nhiều người siêu giàu khác ở Trung Quốc, Jack đã mua cho mình rất nhiều thiên đường quý giá ở nước ngoài. Năm 2015, với sự hỗ trợ của Nature Conservancy, một tổ chức môi trường do một cựu lãnh đạo ngân hàng Goldman Sachs thành lập, Jack đã mua lại khu đất Brandon Park trị giá 23 triệu đô-la Mỹ ở dãy núi Adirondack thuộc bang New York; khu đất này thuộc về một quỹ từng là của gia đình Rockefeller. Trong cuộc phỏng vấn Jack tại APEC ở Manila vào tháng 11 năm 2015, Tổng thống Obama đã ca ngợi Jack vì quan tâm tới môi trường: “Tôi biết ngoài công việc anh đang làm không có lợi nhuận gần đây, anh cũng đang thảo luận với Bill Gates về triển vọng của việc thực sự tăng mạnh đầu tư vào nghiên cứu và phát triển liên quan tới năng lượng sạch.” Không lâu sau đó, ngay trước COP21, hội nghị của Liên Hiệp Quốc về biến đổi khí hậu ở Paris, Jack tuyên bố sự ủng hộ của ông với “Liên minh Năng lượng Đột phá”. Do Bill Gates lãnh đạo, liên minh này ngoài Jack còn có nhà đầu tư của ông Masayoshi Son và đối thủ cũ Meg Whitman, cùng Mark Zuckerberg và Jeff

1. Đảng Cộng sản điều hành những nông trại, hạn chế không cho công chúng và truyền thông vào, đảm bảo nguồn cung cấp thực phẩm chất lượng cao cho các lãnh đạo cấp cao, những người cũng có quyền tiếp cận đặc quyền với sự chăm sóc y tế tốt nhất, do các bệnh viện quân đội cung cấp.

Bezos, cùng với hai mươi tám nhà đầu tư khác cam kết bỏ tiền cho nghiên cứu các công nghệ mới để giảm phát thải carbon.

SỨC KHỎE VÀ HẠNH PHÚC

Việc tập trung của Jack vào môi trường và sức khỏe con người không chỉ là cảm nhận về trách nhiệm doanh nghiệp: Alibaba còn có cả cảm hứng kinh doanh từ đó. Năm 2014, công ty đã đầu tư vào CITIC 21CN, một doanh nghiệp dữ liệu được được niêm yết ở Hong Kong. Như đã được đặt tên lại kể từ đó, Alibaba Health tìm kiếm lợi nhuận từ sự thiếu hiệu quả của những nhà cung cấp thuộc sở hữu nhà nước trong lĩnh vực này, bao gồm việc đặt lịch hẹn dễ dàng hơn cho người bệnh, cũng như giúp các bác sĩ, phòng khám và khách hàng tiếp cận thông tin và mua thuốc dễ hơn. Việc tập trung vào mảng chăm sóc y tế là một trong hai lĩnh vực đầu tư dài hạn mà Jack tóm tắt thành chiến lược “2 chữ H”: y tế (health) và hạnh phúc (happiness).

Ngoài việc giúp mọi người khỏe mạnh hơn, ông nhắm tới việc giúp “người trẻ tận hưởng cuộc sống, lạc quan về tương lai. Mọi anh hùng trong phim Trung Quốc đều chết. Trong phim Mỹ, mọi anh hùng đều sống. Tôi hỏi mọi người, ‘Nếu mọi anh hùng đều chết, thì còn ai muốn làm anh hùng nữa?’” Tại sao một công ty thương mại điện tử lại quan tâm tới lĩnh vực giải trí?

Đúng với cội rễ là giáo viên của mình, Jack thường nói về việc quan tâm tới nhu cầu của thế hệ trẻ. Trong một cuộc phỏng vấn với Charlie Rose, ông đã chia sẻ quan điểm rằng, ở Trung Quốc “rất nhiều người trẻ đánh mất hy vọng, đánh mất tầm nhìn, và bắt đầu oán thán.” Alibaba đang

ngày càng tích cực trong những lĩnh vực mà Jack hy vọng có thể mang lại câu trả lời: thể thao và giải trí.

Vào tháng 11 năm 2015, Alibaba đã tài trợ cho trận bóng rổ đầu tiên ở giải thể thao tổng hợp của các trường đại học Mỹ Pac-12 Conference diễn ra ở Thượng Hải, giữa đội Đại học Washington Huskies với Đại học Texas Longhorns, và tuyên bố sẽ đứng ra tổ chức một trận đấu giữa các đội của Đại học Stanford và Harvard vào năm sau. Alibaba cũng đã bắt đầu mua lại các đội thể thao. Vào tháng 6 năm 2014, ông đã đầu tư 200 triệu đô-la Mỹ vào đội bóng đá Guangzhou Evergrande, một thỏa thuận được thương lượng, theo lời người chủ⁽¹⁾ sau này tiết lộ, khi Jack đang say rượu. Jack giải thích cho vụ đầu tư: “Tôi nghĩ việc không hiểu bóng đá không quan trọng... Tôi cũng không hiểu bán lẻ, thương mại điện tử, hay Internet, nhưng điều đó không ngăn được tôi làm.” Ông nói ông không đầu tư vào bóng đá, ông đang “đầu tư vào giải trí”.

Alibaba là một trong những nhà đầu tư hàng đầu của Trung Quốc vào điện ảnh, truyền hình và trò chơi điện tử trực tuyến. Khoản chi lớn nhất của công ty vào truyền thông truyền thống cho tới giờ là khoản đầu tư 800 triệu đô-la Mỹ vào một hãng sản xuất phim và chương trình truyền hình đóng tại Hong Kong⁽²⁾ đã được đặt tên lại là Alibaba Pictures. Năm 2014, Alibaba mời Zhang Qiang (Trương Cường), khi đó là phó tổng giám đốc công ty quốc doanh phát hành phim thuộc Tập đoàn Phim Trung Quốc đầy quyền lực, về đứng đầu ngành kinh doanh giải trí của họ ở Trung Quốc. Alibaba cũng cùng đầu tư với Tencent

1. Tỉ phú bất động sản Jiaxin.

2. China Vision.

vào Huayi Brothers, một hãng sản xuất phim và chương trình truyền hình đóng ở Bắc Kinh và mua lại công ty bán vé phim Yulekei. Nhưng Alibaba đã chi ra nhiều tiền nhất vào truyền thông dựa trên Internet, bao gồm việc đầu tư rồi mua lại⁽¹⁾ Youku-Tudou, một công ty do cựu giám đốc Sohu, Victor Koo, thành lập⁽²⁾. Hơn 430 triệu người ở Trung Quốc thường xuyên xem video trên mạng, phần lớn trên các thiết bị di động của họ, với một số chương trình có lượng khán giả còn lớn hơn so với các đài truyền hình mặt đất thuộc sở hữu nhà nước. Thị trường thường tràn ngập các nội dung vi phạm bản quyền, nhưng ngày nay các nền tảng video trực tuyến lớn như Youku đang rất nỗ lực để trở thành Netflix của địa phương, phát các chương trình như phim truyền hình Hàn Quốc dài tập ăn khách hay các chương trình nổi tiếng từ Mỹ như *2 Broke Girls*. Thị trường video trực tuyến trị giá 4 tỉ đô-la Mỹ, được tạo ra chủ yếu từ quảng cáo, nhưng cũng có một số doanh thu từ các thuê bao đăng ký, vẫn còn đầy thách thức nếu thực sự muốn kiếm được tiền vì bị ngăn cản bởi chi phí bản quyền của nội dung. Youku-Tudou chưa bao giờ có lãi. Một số nhà đầu tư nghi ngờ ảnh hưởng của vụ thôn tóm này với cấu trúc chi phí của Alibaba, nhưng Alibaba giải thích rằng họ phải cạnh tranh với các nền tảng đối thủ từ Tencent, Baidu và những công ty khác. Alibaba cũng đã công bố các kế hoạch ra mắt dịch vụ xem nội dung của riêng họ, “Tmall Box Office” hay “TBO”,

1. Trong một thỏa thuận công bố tháng 10 năm 2015 định giá Youku ở mức hơn 5 tỉ đô-la Mỹ.

2. Victor đã thành lập Youku sau khi làm COO cho Sohu. Youku đã mua lại đối thủ lớn nhất của họ để trở thành Youku-Tudou.

hợp tác với công ty truyền hình cáp Wasu Media, trong đó Jack đã đầu tư với tư cách cá nhân. Ý tưởng đằng sau TBO là trở thành một tay chơi đột phá trong ngành truyền hình ở Trung Quốc như Netflix đã làm ở Mỹ. Hiện đã đạt mức gần nửa tỉ người xem video trực tuyến trên các trang do Alibaba, Baidu, Tencent và những công ty khác kiểm soát. Nhưng trong một dấu hiệu khác về những hạn chế áp cho các doanh chủ khi họ xâm nhập vào địa hạt của chính quyền, vào tháng 11 năm 2015, chính quyền đã áp đặt những hạn chế mới lên lượng nội dung nước ngoài, trước đó ở mức trần là 30%, mà các công ty này có thể giới thiệu trên những nền tảng của họ. Trong một nỗ lực phát triển thêm các nội dung bản địa, Alibaba cũng đang tìm kiếm những cách mới để huy động tài chính cho các chương trình, bao gồm tận dụng việc gọi vốn cộng đồng⁽¹⁾ thông qua một công ty họ đã mua lại với tên gọi Yulebao.

Với cơ sở mới của công ty ở Pasadena, California, Mỹ, Alibaba Pictures có tham vọng lớn. Jack đã nói, ông không muốn gì hơn việc biến Alibaba thành “công ty giải trí lớn nhất thế giới”. Dẫn dắt cuộc tiến quân của Alibaba trong những vụ đầu tư ở hải ngoại vào lĩnh vực giải trí là Zhang Wei (Trương Úy), được bổ nhiệm làm giám đốc Alibaba Pictures năm 2015. Tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard, Zhang từng dẫn một chương trình kinh doanh trên Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc (CCTV) và làm giám đốc truyền thông ở CNBC và Star Television trước khi gia nhập Alibaba năm 2008. Alibaba Pictures chưa ra mắt bộ phim riêng nào, nhưng đã đầu tư cho những bộ phim như *Mission: Impossible - Rogue Nation*. Trong một

1. Nguyên văn: “crowdfunding”. (ND)

cuộc phỏng vấn với *The Hollywood Reporter*, Zhang tiết lộ sự phản đối ban đầu từ các xưởng phim không muốn làm việc với Alibaba: “Điều đầu tiên mọi người đặt ra là một công ty thương mại điện tử thực ra có thể làm được gì cho họ. Một trong những sự thiếu kết nối lớn nhất mà các xưởng phim đối mặt là họ không bao giờ thực sự biết, một cách chi tiết, toàn diện, ai sẽ xem các bộ phim của họ. Ngay cả những nhà làm phim có lẽ cũng muốn biết điều này. Họ bao nhiêu tuổi? Họ là người ở đâu? Họ có con cái không? Những sở thích khác của họ là gì? Điều kiện sống của họ ra sao? Họ là loại người thế nào? Chúng ta đang nói về ngành giải trí do phía cầu thúc đẩy. Đưa Internet xâm nhập sâu hơn vào lĩnh vực kinh doanh giải trí là cách tốt nhất để giải bài toán đó.” Zhang bổ sung rằng Alibaba có thể tận dụng Alipay, vốn được rất nhiều người sử dụng để mua vé xem phim trực tuyến, nhằm hiểu rõ hơn những người đi xem phim: “Khán giả xem phim trẻ hơn nhiều ở Trung Quốc, bởi đi xem phim là một sự thay đổi về phong cách sống. Thế hệ trước đó đi hát karaoke. Giờ họ đi xem phim như nguồn giải trí chính.”

Hữu hình hơn, ngành bán lẻ là một lĩnh vực kết nối thương mại điện tử và giải trí lại với nhau. Zhang giải thích, “Ở Mỹ, các rạp chiếu phim có thể chiếm từ 30 đến 40% doanh số. Ở Trung Quốc, các rạp chiếu phim còn chiếm lớn hơn nhiều. Còn quá nhiều giá trị chưa được phát triển trong các không gian bán lẻ.” Zhang chỉ ra ví dụ là những sản phẩm ăn theo bộ phim *Mission: Impossible*, lựa chọn những thương nhân đủ tiêu chuẩn để sản xuất các sản phẩm được cấp bản quyền liên quan đến phim: “Chúng tôi nghĩ ra khoảng ba mươi sản phẩm với nhóm bán lẻ của Paramount, gửi cho họ các thiết kế và mẫu

trong suốt quá trình đó. Chúng tôi cũng cho họ xem nhiều mẫu liên hệ trực tiếp tới Tom Cruise, đảm bảo rằng anh ấy đồng ý với cách chúng tôi thể hiện thương hiệu *Mission: Impossible*. Đây chính là giá trị của chúng tôi: kết nối cả hai bên. Trong quá khứ, làm sao một nhà sản xuất ba lô ở tỉnh Chiết Giang kết nối được với Paramount và Tom Cruise một cách hiệu quả và đáng tin cậy như vậy? Đơn giản là không thể.”

Rõ ràng, với những kế hoạch to tát của Jack trong lĩnh vực giải trí, Jack đã bị hỏi liệu Alibaba có định mua một xưởng phim ở Hollywood không. Paramount Pictures của Viacom là một trong những mục tiêu theo lời đồn, bởi đó vốn là xưởng phim đã làm phim *Forrest Gump*, điều có thể khiến Jack thấy thích thú muốn có một chỗ ở ghế chỉ đạo hay chiếc ghế băng⁽¹⁾ mà ông ao ước ở Hollywood. Cho tới giờ Alibaba đã bác bỏ hoàn toàn ý định mua một xưởng phim: “À, tôi không nghĩ là họ muốn bán. Tốt hơn là chúng tôi làm đối tác của nhau. Bạn không bao giờ có thể mua mọi thứ trên thế giới.”

Nhưng hiếm có ngày nào trôi qua mà Alibaba, hay bản thân Jack, không được kể tên như một người mua tiềm tàng một công ty, ở nơi nào đó trên thế giới. Vào tháng 12 năm 2015, Alibaba xác nhận họ đã mua lại *South China MorningPost* (SCMP), tờ báo tiếng Anh chính ở Hong Kong. Một số người coi vụ mua lại tờ báo 112 năm tuổi này là công cụ để Jack đánh bóng uy tín của ông trong vai trò một ông trùm. Sau rốt, người sáng lập Amazon, Jeff

1. Nhân vật chính trong phim *Forrest Gump* kể lại toàn bộ câu chuyện đời mình khi ngồi trên một chiếc ghế băng. Đó cũng là hình ảnh trong áp phích quảng cáo phim. (ND)

Bezos, đã tự bỏ tiền túi mua lại *Washington Post* hai năm trước. Liệu Jack có theo bước không?

Những người khác thấy những dấu hiệu của điều gì đó sâu xa hơn: rằng Jack mua tờ báo để lấy lòng Bắc Kinh. Gần hai thập niên sau khi Anh trao trả vùng lãnh thổ này vào năm 1997, chính quyền Trung Quốc đang chật vật với sự chia rẽ chính trị và xã hội ở Hong Kong. Năm 2014, vùng lãnh thổ này tê liệt vì phong trào Occupy Central (Chiếm Trung Hoàn hay còn có tên gọi khác là Cách mạng Dù), một phong trào do sinh viên dẫn dắt phản đối những hạn chế dân chủ và các quyền tự do khác. Dù cuộc khủng hoảng kết thúc trong hòa bình, những căng thẳng sâu xa gây ra nó vẫn còn nguyên. SCMP đã đưa tin rất tích cực về cuộc biểu tình. Những người chỉ trích đồn đoán rằng Jack đã phục vụ chính quyền khi mua tờ báo, hay thậm chí ông không có lựa chọn nào khác ngoài việc tuân phục một chỉ đạo từ Bắc Kinh phải làm như vậy.

Jack đã bác bỏ các thuyết âm mưu: “Tôi đã luôn gặp phải những tin đồn từ người khác. Nếu tôi bận lòng tới việc những gì người khác đồn đại, làm sao tôi có thể hoàn thành được bất cứ việc gì?” Ông thề sẽ tôn trọng sự độc lập của ban biên tập tờ báo: “Họ có một nền tảng độc lập và họ có thể có những niềm tin của riêng mình.”

Về phía tờ báo, sự ủng hộ của một tập đoàn kinh doanh giàu có và nhiều ảnh hưởng từ đại lục có những điểm hấp dẫn rõ ràng. Như nhiều tờ báo in khác, mô hình kinh doanh dựa trên đăng ký mua báo dài hạn của SCMP, dù vẫn có lợi nhuận, đã bị tổn hại bởi các nội dung miễn phí trên mạng. Nhất quán với cam kết lâu dài của Alibaba trong cung cấp các dịch vụ miễn phí, Alibaba gỡ bỏ việc phải đăng ký trả tiền mới đọc được báo trên mạng,

giúp báo phân phối rộng hơn và mở ra những cơ hội kinh doanh mới. Trong một phiên hỏi - đáp với tờ báo, phó chủ tịch điều hành Joe Tsai giải thích, "Tầm nhìn của chúng tôi với SCMP là xây dựng một đội ngũ độc giả toàn cầu... Mặc dù một số người nói ngành công nghiệp báo chí là một ngành đã ở buổi hoàng hôn, chúng tôi không nhìn sự việc như thế. Chúng tôi thấy đây là một cơ hội để sử dụng chuyên môn công nghệ của chúng tôi, và sử dụng các tài sản kỹ thuật số cũng như kiến thức của chúng tôi để phân phối tin tức theo cách chưa bao giờ được làm trước kia." Trong khía cạnh kinh doanh, mặt tiêu cực của vụ mua lại này tương đối ít, và nếu xoay chuyển được tình thế, Jack sẽ nhận được rất nhiều lời ca ngợi.

Với Alibaba, thỏa thuận cũng không lớn trên khía cạnh tiền bạc: họ chỉ trả hơn 200 triệu đô-la Mỹ cho doanh nghiệp này. Nhưng với sự soi xét khắt khe mà vụ mua bán này tạo ra, giao dịch không phải là không có rủi ro. Trong phiên hỏi - đáp của mình, Joe đã giải thích rằng nếu SCMP có thể giúp thế giới hiểu Trung Quốc tốt hơn, thì điều đó cũng sẽ tốt cho Alibaba - một công ty đóng trụ sở ở Trung Quốc nhưng lại niêm yết ở Mỹ: "Trung Quốc là quan trọng; Trung Quốc là một nền kinh tế đang nổi lên. Đó là nền kinh tế lớn thứ hai trên thế giới. Mọi người nên biết thêm về Trung Quốc." Tuy nhiên, trong những bình luận vừa cho thấy sự thất vọng của ông, vừa khuyến khích những người chỉ trích về thỏa thuận, ông nói thêm, "Tin tức về Trung Quốc nên cân bằng và công bằng. Hiện giờ khi tôi thấy các tổ chức truyền thông chính thống ở phương Tây đưa tin về Trung Quốc, họ nhìn qua một lăng kính riêng. Qua lăng kính đó thì Trung Quốc là một nước cộng sản và mọi thứ liên quan đi theo con đường

đó. Nhiều nhà báo làm việc với các tổ chức truyền thông phương Tây có thể không đồng ý với hệ thống quản lý nhà nước ở Trung Quốc và điều đó ảnh hưởng đến quan điểm của họ khi đưa tin. Chúng tôi nhìn mọi thứ theo cách khác; chúng tôi tin rằng mọi việc nên được phản ánh đúng như nó là. Hãy đưa ra sự thật, kể lại sự thật, và đó là nguyên tắc mà chúng tôi vận hành.”

Dù cho động cơ của Jack trong vụ mua lại có là gì, với việc trở thành chủ sở hữu một tờ báo ở Hong Kong, ông đang nhúng tay rất sâu vào nhiều lĩnh vực. Nhưng ông chưa bao giờ ngại ngần trước những thách thức. Danh tiếng của Jack bắt nguồn từ câu chuyện về một công ty Trung Quốc bằng cách nào đó đã làm tốt hơn Thung lũng Silicon, một chuyện cổ tích phương Đông đánh bại phương Tây đáng được đưa vào tiểu thuyết Kim Dung. Tuy nhiên, thành công tiếp nối của ông đang trở thành câu chuyện của miền Nam chống lại miền Bắc, câu chuyện về một công ty bắt rễ vào trung tâm của tinh thần doanh nhân miền Nam Trung Quốc thử thách các giới hạn do các chủ nhân chính trị của quốc gia ở Bắc Kinh đặt ra.

Kể từ khi Tập Cận Bình trở thành Chủ tịch Trung Quốc vào năm 2012, những doanh nhân nổi tiếng ngày càng trở thành đối tượng bị giám sát và trừng phạt bởi chính quyền Trung Quốc. Một doanh nhân bất động sản nổi tiếng, Feng Lun (Phùng Luân) của Vantone Holdings, thậm chí đã viết trên blog, sau đó lại xóa đi tin nhắn sau: “Một đại gia trong lĩnh vực tư nhân có lần nói, ‘Trong mắt một quan chức chính quyền, chúng tôi chẳng hơn gì những con gián. Nếu ông ta muốn bạn chết, thì bạn phải chết. Nếu ông ta cho bạn được sống, thì bạn được sống.’” Sự biến mất đột ngột, rồi xuất hiện lại tới nay vẫn chưa

giải thích được vào tháng 12 năm 2015 của chủ tịch Fosun, Guo Guangchang - từng được ca ngợi là “Warren Buffet của Trung Quốc” - càng minh họa thêm cho những rủi ro này.

Jack đã là người cầm cờ cho cuộc cách mạng tiêu dùng và doanh nhân ở Trung Quốc. Giờ ông đang vươn tới những ranh giới mới, như tài chính và truyền thông, vốn từ lâu đã bị nhà nước thống trị.

Được tôi luyện trong lò luyện Chiết Giang và đầy quyết tâm bởi niềm tin vào sức mạnh biến đổi của Internet, Jack rốt cuộc là một người thực tế. Bằng cách cho thấy sức mạnh của công nghệ trong hỗ trợ chính quyền đối mặt với những kỳ vọng gia tăng của dân chúng về một cuộc sống tốt đẹp hơn, từ môi trường, giáo dục, và chăm sóc sức khỏe tới việc được tiếp tục tiếp cận các cơ hội kinh tế, Jack nhắm tới việc tạo ra một không gian cho ông để hoàn tất những tham vọng còn lớn hơn nữa.

Một doanh nhân Internet hàng đầu Trung Quốc nói với tôi thế này: “Hầu hết mọi người nghĩ Alibaba là một câu chuyện. Đó không chỉ là câu chuyện, đó là một binh pháp.”

LỜI CẢM ƠN

Dành tặng cha tôi, David Clark, và bạn đời của tôi, Robin Wang.

Tôi vô cùng biết ơn bởi nguồn cảm hứng, sự khích lệ và tình bạn với Amy Tan, Lou DeMattei, và cả nhóm ở Tandema.

Tôi muốn đặc biệt cảm ơn Mei Yan, vì tình bạn của cô và vì đã làm việc không mệt mỏi xuyên suốt dự án này, và các cộng sự cũ của tôi ở Đại học Stanford: Marguerite Gong Hancock, vì đã khích lệ tôi viết cuốn sách này, và giáo sư Bill Miller, vì những kiến thức của ông về việc điều gì khiến Thung lũng Silicon thành công.

Cảm ơn rất nhiều trợ lý nghiên cứu của chúng tôi Chang Yu tại Đại học Bắc Kinh, hiện đang hoàn tất bằng tiến sĩ của cô ở Hong Kong, tôi chúc cô ấy mọi điều may mắn.

Ở BDA, Meiqin Fang đã rất độ lượng dành thời gian và sự chỉ dẫn của cô, cùng với Dawson Zhang. Cũng xin cảm ơn Van Liu và Shi Lei. Tôi rất biết ơn Wilbur Zou, vì sự lãnh đạo của ông ở BDA, đã cho phép tôi góp sức vào dự án này. Trợ lý của tôi Joyce Zhao đã luôn giúp tôi theo dõi tình hình, dù cho tôi đang viết ở đâu trên thế giới.

Những tám bản đồ do nghệ sĩ sống ở Bắc Kinh Xiaowei Cui thiết kế.

Tôi xin cảm ơn chân thành những người đã hỗ trợ tôi trong những việc thật giá trị nhưng không thích được nêu tên ở đây. Tôi rất biết ơn David Morley, vì đã dành thời gian vô cùng rộng rãi để chia sẻ câu chuyện gia đình Morley - Ma cũng như những bức ảnh; Heather Killen, vì những hồi ức của cô và các bức ảnh từ những ngày đầu của Yahoo Trung Quốc; Alan Tien vì những kiến thức của ông về câu chuyện eBay/PayPal ở Trung Quốc; và bạn bè chiến hữu của tôi Roger Nyhus, vì lời giới thiệu ấm áp của ông với cộng đồng Seattle.

Tôi biết ơn sự hỗ trợ của tất cả những người tiên phong và làm việc lâu năm ở Alibaba đã giúp đỡ tôi trong suốt chặng đường, vì sự ủng hộ của Jennifer Kuperman và nhóm ở San Francisco, và vì khoảng thời gian hào phóng mà Joe Tsai và các đồng nghiệp ở Hàng Châu đã dành cho tôi.

Cảm ơn các chị em gái của tôi, Terri, Alison và Katie, vì sự ủng hộ của họ; cảm ơn biên tập viên của tôi, Gabriella Doob, ở nhà xuất bản HarperCollins; và cảm ơn nhóm ở Sandy Dijkstra Literary Agency.

Tưởng nhớ mẹ tôi, Pamela Mary Clark; người thầy của tôi, giáo sư Henry S. Rowen, từ Đại học Stanford, người đã đạp xe ở khu học xá tới ngày ông qua đời vào tháng 11 năm 2015 ở tuổi chín mươi; và Miles Frost, một doanh nhân trẻ tài năng tôi vừa kết bạn gần đây trước khi câu chuyện của anh ấy bị cắt ngang giữa chừng đầy bi kịch đến gần gũi ở tuổi ba mươi mốt.

MỤC LỤC

	• LỜI GIỚI THIỆU	9
Chương Một	• TAM GIÁC SẮT	17
Chương Hai	• JACK THẦN KỲ	48
Chương Ba	• TỪ SINH VIÊN TỚI THẦY GIÁO	68
Chương Bốn	• HY VỌNG VÀ TỐI MỸ	87
Chương Năm	• TRUNG QUỐC ĐANG TỐI	107
Chương Sáu	• BONG BÓNG VÀ SỰ KHAI SINH	127
Chương Bảy	• NHỮNG NGƯỜI ỦNG HỘ: GOLDMAN VÀ SOFTBANK	159
Chương Tám	• ĐỔ VỠ VÀ TRỞ LẠI TRUNG QUỐC	187
Chương Chín	• TÁI SINH: TAOBAO VÀ SỰ SỈ NHỤC VỚI EBAY	206
Chương Mười	• VỤ CƯỚC TỈ ĐÔ CỦA YAHOO	256
Chương Mười một	• NỖI ĐAU LỚN DẪN	294
Chương Mười hai	• BIỂU TƯỢNG HAY BONG BÓNG?	326
	• LỜI CẢM ƠN	377

TỈ PHÚ “KHÙNG” JACK MA VÀ ĐỂ CHẾ ALIBABA

Chịu trách nhiệm xuất bản:
CHU HẢO

Biên tập	Trương Đức Hùng
Biên tập viên Nhà Nam	Đặng Ly
Tranh bìa	Lương Tấn Cường
Thiết kế bìa	Tạ Quốc Kỳ Nam
Trình bày	Mạnh Hùng
Sửa bản in	Đỗ Hằng

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

53 Nguyễn Du - Hà Nội
Điện thoại: 04 39454661 | Fax: 04 39454660
Email: lienhe@nxbtrithuc.com.vn

LIÊN KẾT XUẤT BẢN VÀ PHÁT HÀNH

CÔNG TY VĂN HÓA & TRUYỀN THÔNG NHÀ NAM

59 Đỗ Quang, Trung Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội
Điện thoại: 04 35146875 | Fax: 04 35146965
Website: www.nhanam.vn
Email: nhanambook@vnn.vn
<http://www.facebook.com/nhanampublishing>

Chi nhánh tại TP Hồ Chí Minh

Nhà 015 Lô B chung cư 43 Hồ Văn Huê,
Phường 9, Quận Phú Nhuận, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại: 08 38479853 | Fax: 08 38443034
Email: hcm@nhanam.vn

In 2.000 cuốn, khổ 14x20.5cm tại Công ty CP In Viễn Đông, km19+400, Giai Phạm, Yên Mỹ, Hưng Yên. Căn cứ trên số đăng ký xuất bản: 1885-2016/CXBIPH/1-24/TrT và quyết định xuất bản số 75/QĐLK-NXBTrT của Nhà xuất bản Tri Thức ngày 19.12.2016. Mã ISBN: 978-604-94-3451-8. In xong và nộp lưu chiểu năm 2017.

Hiện nay, trên thị trường đã xuất hiện hàng loạt cuốn sách làm giả sách của Nhà Nam với chất lượng in thấp và nhiều sai lỗi. Mong quý độc giả hãy cẩn thận khi chọn mua sách. Mọi hành vi in và buôn bán sách lậu đều vi phạm pháp luật và làm tổn hại đến quyền lợi của tác giả và nhà xuất bản.