



Tencent и WeChat

66
бизнес-
решений
Ма Хуатэна

Итон Блейк

Итон Блейк

**Tencent и WeChat. 66 бизнес-
решений Ма Хуатэна**

«Автор»

2026

Блейк И.

Tencent и WeChat. 66 бизнес-решений Ма Хуатэна / И. Блейк —
«Автор», 2026

Миллионы пользователей сами по себе не делают бизнес. Tencent научилась превращать внимание в экосистему, а экосистему в деньги. Эта книга раскладывает путь QQ и WeChat на 66 решений: бесплатный продукт, удержание аудитории, виртуальная валюта, игры, реклама, платформы, облако, e-commerce, платежи, карты и микроинновации. Вы увидите, как компания заходила на рынки, где уже стояли гиганты, и почему иногда выгоднее не изобретать революцию, а взять работающую идею и сделать ее удобнее для пользователя. Это книга для тех, кто строит цифровой продукт и хочет понять цепочку: привлечь, удержать, монетизировать, расширить, снова удивить. Если ваш продукт должен расти, а не просто существовать, здесь есть что украсть умом.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. «Либо победа, либо смерть»: секреты успешного принятия решений в экстремальных условиях	7
Глава 2. Сначала привлечь пользователей, потом получать прибыль: «способность к конверсии» решает всё	25
Глава 3. Чат, развлечения и онлайн-игры: продуктивность, рожденная развлечением	43
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Tencent и WeChat. 66 бизнес-решений Ма Хуатэна

Предисловие

Предисловие

Сегодня компания Tencent уже давно стала всемирно известной, а Ма Хуатэн, как лидер QQ, превратился в гиганта интернет-индустрии. Более 1 миллиарда зарегистрированных пользователей, более 750 миллионов активных пользователей, более 167 миллионов онлайн-пользователей — QQ по праву считается крупнейшим в мире мессенджером.

От мессенджеров и электронной коммерции до поисковых систем, порталов и игровой индустрии — сфера деятельности Tencent охватывает практически все аспекты интернета, поэтому Ма Хуатэн, без сомнения, стал «занозой в глазу» для своих конкурентов. Столкнувшись с трудностями и сопротивлением, он мог бы продать QQ, но предпочёл стиснуть зубы и выстоять; под натиском многочисленных интернет-гигантов он мог бы уклониться, но решил рискнуть жизнью, чтобы прорвать окружение.

Каждый успешный предприниматель — это мастер принятия решений, и Ма Хуатэн не исключение. Будучи новичком в интернет-индустрии, он, можно сказать, шел нестандартным путем в управлении Tencent, проложив свой собственный путь с ярко выраженным «стилем Ма». Принимать решения несложно, принимать правильные решения тоже несложно, но сложно каждый раз делать выбор, который будет как раз в меру; прорваться из окружения, возможно, несложно, но достичь славы в условиях всеобщего наступления — задача не из лёгких. Однако Ма Хуатэн справился с этим: благодаря своим 66 классическим решениям он в конечном итоге взойшёл на трон лидера интернет-индустрии.

По мнению Ма Хуатэна, сила важна, но усилия — ещё важнее. Более 90 % стартапов обречены на провал, а те, кто выживает, — это, безусловно, «те, у чьих предков дымится могила». Стартап — это рискованное предприятие, не уступающее по опасности хождению по канату на большой высоте, но Ма Хуатэн, вооружившись мужеством, готовым пойти на всё ради успеха, одержал победу в этой опасной игре.

Если говорить объективно, Tencent не была первой компанией, начавшей разрабатывать мессенджеры: до появления OICQ на рынке уже существовал китайский аналог ICQ, управляемый двумя компаниями. «Маленький пингвин» не рос в спокойной обстановке: Microsoft MSN, Sina, Sohu, NetEase, China Telecom, AOL... Многие компании занимались разработкой мессенджеров. По сравнению с этими интернет-гигантами Tencent была настолько слаба как в финансовом, так и в технологическом плане, что о ней и говорить не стоило. Но именно Tencent удалось достичь успеха и стать мировым лидером в сфере мессенджеров. Возможно, в этом была доля везения, но дело было не только в удаче — гораздо важнее была выдающаяся способность Ма Хуатэна принимать правильные решения.

Tencent — это не только технологическая компания, но и развлекательная. От подхода «делаем то, что в тренде» до «делаем то, что станет трендом» — искусство принятия решений Ма Хуатэна, превосходящее других, можно назвать поистине виртуозным. QQ для него — не работа, а чистое увлечение. По его мнению, развлечения — это естественная потребность молодёжи, которая также может стать источником производительности. Именно благодаря глубокому пониманию особенностей молодёжи была разработана бизнес-модель, сочетающая бесплатный чат и развлекательные услуги.

Сегодня WeChat стал синонимом моды и тренда, но мало кто знает о бурных переменных, происходящих на рынке мобильных социальных сетей за его кулисами. Несмотря на то

что Tencent практически владеет всем рынком мобильных социальных сетей, все — от интернет-гигантов до небольших стартап-команд — стремятся получить свою долю. Стоит только остановиться, как тебя тут же поглотит поток конкуренции. От WeChat TV до WeChat Air Conditioning, от WeChat Pay до WeChat Navigation — Ма Хуатэн постоянно находится в движении.

Это эпоха стремительного развития, когда скорость обновления новых технологий достигла поразительных масштабов. От облачных вычислений и облачного хранения данных до развивающейся мобильной электронной коммерции, от стремительно набирающей силу интернет-финансов до всё более детализированных сетевых карт — Tencent всегда находится на переднем крае тенденций, возглавляя грандиозные перемены во всём интернете.

«Tencent Weiyun» был официально запущен в июле 2012 года и менее чем за год преодолел рубеж в 100 миллионов пользователей.

Несмотря на то что доля рынка Alipay достигала 50 %, Ма Хуатэн всё же решил выйти на рынок онлайн-платежей и сформировал основной арсенал из WeChat Pay, QQ Pay и Tenpay.

«Tencent Maps» упустила «золотой период» конкуренции, связанный с массовым распространением смартфонов, но Ма Хуатэн наверстал упущенное, предоставив панорамные снимки улиц общей протяженностью 2 миллиона километров. Это не просто карта — это прелюдия к появлению еще одной новой стратегической платформы.

.....

На протяжении всего пути бесчисленные факты свидетельствовали о мифе роста «Императорского пингвина». Однако Tencent не стремилась стать ведущим инноватором в сфере интернета; такие управленческие решения Ма Хуатэна, направленные на уклонение от сложных вопросов, значительно снизили риски ведения бизнеса. Если какой-то продукт хорош — его нужно копировать, а затем на этой основе постоянно расширять линейку продуктов и, в конечном итоге, привлекать пользователей с помощью бесплатной платформы QQ. Хотя Ма Хуатэну за это и приклеили ярлык «короля плагиата», факты говорят сами за себя: микроинновации, основанные на подражании, действительно приносят успех легче, чем революционные инновации. С этой точки зрения решение Ма Хуатэна нельзя не назвать мудрым.

Постепенно превратив небольшую программу для чата в комплексную интернет-платформу, Ма Хуатэн своими решениями об экспансии нажил немало врагов. Ждать, пока конкуренты постепенно поглотят компанию, или действовать первым? Tencent явно выбрала второе. Более десяти лет назад компания едва не была продана; спустя более десяти лет число её пользователей превысило население одной из крупных стран. Сегодня Tencent стала эталонной компанией, изменившей экосистему интернета.

Успех «всеобщего врага» в прорыве — не случайность, а неизбежность, ведь Ма Хуатэн всегда занимал стратегически выгодную позицию при принятии решений. Уделять внимание второстепенному, действуя осторожно и расчётливо — такая нестандартная модель принятия решений действительно заслуживает тщательного изучения!

Глава 1. «Либо победа, либо смерть»: секреты успешного принятия решений в экстремальных условиях

В условиях жесткой конкуренции на интернет-рынке выжить, вероятно, смогут лишь 10 %. Можно сказать, что предпринимательство в сфере интернета по степени опасности не уступает хождению по канату на большой высоте. Несмотря на это, Ма Хуатэн, опираясь на мужество и мудрость, проявив прорыв из окружения и контратаку из безвыходного положения, одержал победу в этой опасной ситуации. Возможно, здесь была доля везения, но его успех отнюдь не объясняется только удачей.

Классические примеры принятия решений 1. «Маленький конь переходит реку, проверяя глубину»

В современном обществе, наверное, многие испытывают такое ощущение: можно обходиться без дорогого смартфона, без электронной почты, без мощного компьютера... Но нельзя обойтись без QQ, ведь это не только приложение для общения, но и возможность слушать огромное количество музыки, играть во множество увлекательных игр... Однако мало кто знает о том, каким трудным был путь развития этого маленького пингвина.

Когда речь заходит о Ма Хуатэне, многим это имя может показаться не очень знакомым, но если упомянуть QQ, то почти все знают, о чем идет речь. Причина этого в значительной степени связана с личностными качествами Ма Хуатэна. Как генеральный директор компании Tencent, Ма Хуатэн — человек очень сдержанный и скромный. Однажды один из сотрудников Tencent рассказал следующую историю: однажды компания Tencent организовала культурный вечер, и Ма Хуатэн, конечно же, был там. Когда ведущая предложила обняться с Ма Хуатэном, никто не знал, как отреагирует этот обычно очень замкнутый руководитель. Хотя в конце концов Ма Хуатэн обнял ведущую, все присутствующие заметили, что он покраснел и выглядел очень смущенным.

Такой застенчивый человек в итоге добился успеха, и ключ к этому кроется в «золотых правилах принятия решений» Ма Хуатэна. Первое из них — понимать своё положение и тщательно готовиться заранее. Всем известна сказка «Маленький жеребенок переходит реку»: жеребенок из этой истории не только легко доверяет другим, но и не умеет самостоятельно принимать решения. Ма Хуатэн, этот «маленький жеребенок», же ведет себя совершенно противоположным образом: в интернет-индустрии он очень четко осознает свои цели, а также препятствия, которые могут возникнуть на его пути.

Прежде всего, первый вопрос, который задал себе Ма Хуатэн, был следующим: «Умею ли я работать в интернет-индустрии?» В 1984 году Ма Хуатэн вместе с родителями переехал из Хайнаня в Шэньчжэнь. В 1980-е годы Шэньчжэнь можно было назвать самым молодым городом страны, а лозунг «Время — деньги» звучал на всех улицах и переулках. В то время Ма Хуатэн был еще учеником второго класса средней школы. Переехав в Шэньчжэнь, он сразу же оказался под впечатлением от такого стремительного развития. В его глазах каждый день в этом городе был новым, и всё вокруг менялось с невероятной скоростью. Компьютерная отрасль, которая в то время только зарождалась, также начала развиваться в Шэньчжэне. При поступлении в университет Ма Хуатэн решил отказаться от первоначально запланированного факультета астрономии и поступил на факультет информатики. Это решение заложило основу для его будущего успеха.

Академическая атмосфера в Шэньчжэньском университете была ориентирована на реформы и инновации, что, возможно, имело прямое отношение к развитию города. Поступив в университет, Ма Хуатэн начал усердно изучать профессиональные дисциплины и в процессе

обучения проявил глубокий интерес к программированию и Интернету. В то время Ма Хуатэн мечтал лишь о том, чтобы стать мастером-программистом в области UNIX или языка C, и даже не задумывался о создании интернет-империи. Во время учебы в университете, чтобы иметь больше времени для выхода в Интернет, Ма Хуатэн часто проводил по несколько часов подряд в университетском компьютерном классе, но даже этого было недостаточно, чтобы удовлетворить его потребности в доступе к сети.

Позже Ма Хуатэн придумал хитрость: он специально заразил компьютеры в университетском компьютерном классе вирусами. Затем произошло странное явление: всякий раз, когда Ма Хуатэн находился в классе, эти вирусы легко удавалось «нейтрализовать», но, несмотря на то что он неоднократно заходил в класс, количество вирусов в компьютерах не только не уменьшалось, а, напротив, увеличивалось. Спустя некоторое время учителя наконец обнаружили, что за этим стоял Ма Хуатэн, и строго отчитали его, но в то же время отметили его отличные профессиональные навыки и высоко оценили его увлеченность учебой. После этого небольшого инцидента Ма Хуатэн наконец получил редкую возможность выходить в Интернет.

Помимо огромного энтузиазма к учебе, Ма Хуатэн также очень трезво оценивал свои сильные и слабые стороны. Благодаря этому за время учебы в университете он обрёл много друзей-единомышленников: Чжан Чжидун, Сюй Чэнья и Чэнь Идань — все они были его знакомыми того времени, что заложило прочную основу для последующего создания компании Tencent.

Помимо освоения профессиональных навыков и установления крепких дружеских связей с друзьями, Ма Хуатэн также провёл предварительный анализ рынка. Он считал, что в Китае пользователи интернета крайне нестабильны. Пользователи выбирают программное обеспечение той компании, которое им больше нравится, поэтому, чтобы основать собственную компанию, необходимо быть предельно сосредоточенным на своей работе. На самом деле развитие интернет-индустрии действительно происходит именно так: ни одна компания на начальном этапе своего существования не может быстро развиваться и зарабатывать огромные средства исключительно за счет поддержки пользователей.

Помимо того, насколько вы в этом сильны, необходимо также учитывать: не понесут ли пользователи убытки в случае ликвидации созданной вами компании. Если разработанное вами программное обеспечение не имеет большого значения для пользователей, то ваши позиции не будут достаточно устойчивыми. На ранних этапах стартапа Ма Хуатэн и его команда некоторое время занимались разработкой веб-почты. Хотя им удалось в короткие сроки привлечь большое количество пользователей, эта аудитория оказалась нестабильной, в результате чего вскоре произошла массовая утечка пользователей. Поэтому вскоре Ма Хуатэн временно ушел из этой сферы.

Позже Ма Хуатэн начал осваивать сферу игр. В то время он задействовал в этом проекте всех специалистов с высоким уровнем технической подготовки, чтобы заложить прочный фундамент. При этом, разрабатывая игры, он тщательно взвешивал все «за» и «против»: по сравнению с крупными сетевыми играми, настольные и карточные игры демонстрировали более стабильную историю функционирования и позволяли быстрее добиться видимых результатов, поэтому Tencent переориентировалась на настольные и карточные игры.

При выходе на рынок Ма Хуатэн также задумался над одним вопросом: если он решит заняться интернетом, то каковы его шансы на успех в этой новой отрасли, где сосредоточено множество сильных игроков? Как долго его конкурентные преимущества смогут удержаться? Эти размышления сыграли ключевую роль в тот момент, когда компания Tencent перешла от основной деятельности в сфере беспроводных сетей связи к разработке программного обеспечения для мгновенного обмена сообщениями.

Дело в том, что в 1999 году отрасль беспроводного пейджерного связи уже начала переживать спад, а основной продукт Tencent оставался прежним. Кроме того, запущенный тогда

Tencent OICQ, являвшийся побочным продуктом компании, уже насчитывал миллионы пользователей. Если бы компания не осознала свои преимущества, она, скорее всего, была бы вытеснена из быстроразвивающейся интернет-отрасли. Проанализировав ситуацию, Ма Хуатэн решил действовать «по нескольким направлениям»: с одной стороны, продолжить развитие беспроводного пейджинга, что могло приносить компании значительную прибыль; с другой — начать уделять больше внимания OICQ, поскольку такое программное обеспечение для мгновенного обмена сообщениями в будущем непременно займет большую часть интернет-рынка; одновременно с этим он начал поиск внешних инвесторов, чтобы с помощью привлечения рискового капитала укрепить свои позиции и обеспечить более быстрое и эффективное развитие компании. Благодаря усилиям в этих трех направлениях Ма Хуатэн успешно помог компании Tencent встать на путь создания величия.

Из приведённых выше размышлений видно, что решение Ма Хуатэна заняться интернет-бизнесом не было продиктовано сиюминутным порывом или эмоциями, а было принято после тщательного анализа и определённого понимания рынка. Вопрос о том, насколько он сам разбирается в данной сфере, обеспечил стартапу техническую основу; ориентация на пользователя позволила Tencent после основания постоянно сокращать дистанцию с пользователями и всегда поддерживать тесную связь с рынком; объективная оценка своих сильных и слабых сторон позволила ему более четко осознать свое место в условиях жесткой конкуренции в этой новой отрасли, а также выявить области, в которых Tencent необходимо совершенствоваться в будущем. Только так Tencent смогла выжить в Шэньчжэне, где сосредоточено множество сильных игроков, и постепенно заявить о себе.

Помимо хладнокровного и объективного мышления, Ма Хуатэн также не боялся принимать решения в решающие моменты, и именно эти решения раз за разом вытаскивали Tencent из кризиса. Например, в 2001 году крупнейшим направлением на всем рынке были услуги беспроводной добавленной стоимости, что было весьма однообразно. Все остальные продукты приносили только убытки — другими словами, компания тратила деньги на их поддержание. OICQ, предшественник QQ, был именно таким мессенджером. В этот момент Ма Хуатэн немедленно начал размышлять о том, в каком направлении будет следующий источник роста прибыли. К 2003 году всё больше компаний начали заниматься онлайн-играми, а популярность мессенджеров, напротив, резко упала. Тогда Ма Хуатэн принял решение, что Tencent также должна выйти на рынок онлайн-игр. Он осознал, что если компания не разработает собственные онлайн-игры и не займет эту нишу, это приведет к еще большей катастрофе для Tencent. Поэтому он своевременно принял решение, которое впоследствии оказалось абсолютно верным и своевременным.

Три аспекта, которые «Малыш Ма» обдумал перед тем, как «броситься в омут», ярко продемонстрировали его способность принимать правильные решения: умение смотреть на ситуацию в целом, думать о долгосрочной перспективе и своевременно отслеживать новые тенденции — всё это заложило прочный фундамент для будущего развития Tencent.

Классика принятия решений 2. Сохранять ли существующий бизнес или создавать новый — вот в чём вопрос

На самом деле, ещё в момент окончания университета Ма Хуатэн уже начал задумываться о направлении своего будущего развития: если он и будет заниматься собственным делом, то оно обязательно будет связано с интернетом. Сначала он думал, что, опираясь на свои профессиональные знания, сможет начать собственное дело, поэтому арендовал небольшое помещение и открыл свой магазин, основным видом деятельности которого была сборка компьютеров. Однако в то время этим занималось много людей, и рынок был практически насыщен, поэтому Ма Хуатэн временно ушел из этой отрасли.

В 1993 году Ма Хуатэн решил устроиться в компанию «Runxun Communications Development», став рядовым сотрудником отдела программного обеспечения. По воспомина-

ниям других коллег из «Runxin» того времени, после прихода в компанию Ма Хуатэн не стал с большим размахом создавать собственную команду и не давал понять, что планирует в будущем открыть собственное дело. Напротив, многие отмечали, что в то время Ма Хуатэн очень серьезно и добросовестно относился к работе, был немного замкнутым и вел себя весьма сдержанно, так что никто и подумать не мог, что он станет впоследствии генеральным директором компании «Тенсен».

Компания «Рунсюнь» была молодой компанией, основанной в 1992 году. Её основной сферой деятельности была передовая на тот момент отрасль пейджерной связи. Поскольку пейджерная связь в то время находилась на стадии активного роста, а компания «Рунсюнь» уделяла большое внимание разработке и совершенствованию технологий, она за короткий срок завоевала известность благодаря нескольким довольно удачным продуктам. Кроме того, рекламный слоган «Один зов — и весь мир откликнется» разнесся по всей стране. После нескольких лет неустанных усилий компания «Рунсюнь» наконец заняла вершину пирамиды индустрии пейджеров и, благодаря годовой прибыли, достигавшей 30 %, накопила значительные финансовые ресурсы, став ведущей телекоммуникационной компанией того времени.

В таких благоприятных условиях развития Ма Хуатэн, хотя и был всего лишь рядовым сотрудником, приобрел немало знаний, что стало для него ценным опытом для будущего предпринимательства. Впечатляющие достижения «Рунсюнь» не только расширили его кругозор, позволив ему взглянуть на отрасль сетевых коммуникаций с новой высоты, но и придали ему уверенности и вдохновения. Несмотря на напряженный рабочий график, Ма Хуатэн не только не утратил любви к своей работе, но и, наблюдая за своими небольшими успехами, стал проявлять всё больший интерес к интернет-индустрии. В глазах Ма Хуатэна ежедневный путь на работу с самого утра — это не просто способ заработать на жизнь и выполнить поручения начальника. Для него это — добросовестное следование своему выбору; именно глубокий интерес к интернету позволяет ему вкладывать всю свою энергию и душу в выполнение повседневных задач. Кроме того, Ма Хуатэн часто помогал друзьям решать различные проблемы, связанные с сетью и технологиями. Это не только позволило ему усовершенствовать свои профессиональные знания, но и помогло завести больше друзей, обрести определенную известность и заслужить хорошую репутацию — все это заложило основу для его будущего предпринимательства.

Помимо опыта работы в «Рунсюнь», у Ма Хуатэна была ещё одна должность — администратор шанхайского отделения сайта «Хуэйдуо», и работа в этот период оказала на него огромное влияние при создании компании «Тенсен». Что касается сайта «Хуэйдуо», то сейчас, возможно, о нём знают немногие, но в период зарождения Интернета он стал одной из первых новых площадок, созданных китайской интернет-элитой. Фактически, «Хуэйдуо» появилась в 1984 году в США и была чем-то похожа на современные BBS, но, в отличие от BBS, появившихся в Чикаго в 1978 году, обладала функцией пересылки сообщений между сайтами, что позволяло использовать «телефонную линию + модем» для связи между персональными компьютерами.

Самой первой китайской BBS «Хуэйдуо» стала станция «Великая стена», созданная Лю И в Пекине в 1991 году. Хотя на тот момент сеть «Хуэйдуо» уже существовала, но поскольку о ней знали и имели к ней доступ лишь немногие, в первые дни существования станции «Великая стена» посещение более десятка человек в день считалось неплохим результатом, причём среди них было много китайских студентов-зарубежников, звонивших по междугороднему телефону из-за границы. В то время, когда они ещё просматривали BBS-сети за рубежом, они совершенно случайно обнаружили, что в их родном городе тоже появился BBS-сервер, и поэтому позвонили по междугороднему телефону. Именно в это время Ма Хуатэн начал интересоваться сетью «Хуэйдуо». К 1995 году Ма Хуатэн уже полгода пользовался сетью «Хуэйдуо» и хорошо её изучил. Тогда он решил создать свой собственный сервер. В те годы Ма Хуатэн без колеба-

ний вложил 50 000 юаней, превратив свой дом в студию. Четыре телефонные линии и восемь компьютеров — вот и всё оборудование. Так был создан сайт Ponysoft, а сам он одновременно занял должность администратора шанхайского отделения «Хуэйдун». Название сайта «Pony» означает «жеребенок» по-английски; это также было английское имя, которое Ма Хуатэн дал себе сам, и до сих пор в компании Tencent его так и называют.

Став руководителем шанхайского отделения, у Ма Хуатэна стало ещё больше работы: он трудился с утра до вечера каждый день. Со временем сайт Ponysoft, который все называли «сайт Ма», стал набирать всё большую популярность на Huidu.com, что ещё больше повысило известность Ма Хуатэна. Вспоминая те дни, Ма Хуатэн всегда испытывает гордость. Как он сам говорит, стоит ему только прикоснуться к интернету, как его энтузиазм разгорается с новой силой, он сам приходит в полное воодушевление и способен постоянно поддерживать высокий рабочий настрой — и это не изменилось ни со времен университета, ни позже, когда он стал генеральным директором Tencent.

Работая руководителем шанхайского отделения сайта «Хуэйдун», Ма Хуатэн завел немало друзей, среди которых были влиятельные фигуры китайского интернет-сообщества, такие как Дин Лэй и Ли Цзунхуа. Он уже некоторое время общался с Дин Лэем в сети, поэтому после личной встречи они быстро стали хорошими друзьями. Позднейший успех Дин Лэя придал Ма Хуатэну вдохновения и уверенности.

Говоря об этом периоде, он однажды заметил: «В те времена мы все ещё не были крупными бизнесменами, а просто группой наёмных работников, и никто не знал, что принесёт завтрашний день. Однако успех Дин Лэя оказал на меня огромное влияние: я увидел на его примере, что, если вкладывать душу и прилагать усилия, нет ничего невозможного». Знакомство с Ли Цзунхуа также произошло благодаря сайту Huidu. Они сразу нашли общий язык, и Ма Хуатэн даже передал Ли Цзунхуа пароль администратора сайта Ponysoft, чтобы тот помогал ему в управлении некоторыми делами. Однако после некоторого времени общения Ли Цзунхуа обнаружил, что их характеры не совпадают. По сравнению с ним Ма Хуатэн был более замкнутым: иногда на встречах друзей Ли Цзунхуа общался с участниками сайта, рассказывая истории, а Ма Хуатэн часто стоял в стороне и тихо слушал других. Когда участники обсуждали проблемы сайта «Ponysoft» и предлагали улучшения, он внимательно записывал их, а затем постоянно совершенствовал сайт. Такое внимание к впечатлениям пользователей и высокое понимание важности клиентского опыта стали ключевыми факторами его последующего успеха.

В 1998 году, проработав пять лет в компании «Рунъюнь», Ма Хуатэн решительно уволился, чтобы основать собственное дело. Сначала это решение встретило сопротивление со стороны семьи, но благодаря настойчивости Ма Хуатэна он в конце концов заручился поддержкой близких. Чтобы начать собственное дело, в первую очередь нужна собственная команда, и Ма Хуатэн сразу же вспомнил о нескольких хороших друзьях, с которыми познакомился в средней школе и университете. В Шэньчжэне он познакомился с Чжан Чжидуном, Сюй Чэнья и Чэнь Иданом. За девять лет, проведённых вместе в Шэньчжэньской средней школе и Шэньчжэньском университете, они очень хорошо узнали друг друга и научились доверять друг другу, что впоследствии стало прочной основой для создания компании «Тенсен». Поэтому, приступив к формированию своей команды, Ма Хуатэн сразу же связался с этими друзьями и получил от них положительный отклик.

Чжан Чжидун, благодаря своему предыдущему опыту работы, уделял большое внимание мнению пользователей и при разработке продуктов ставил потребности клиентов на первое место. Чэнь Идань после окончания Шэньчжэньского университета, работая, одновременно учился в юридическом факультете Нанкинского университета по специальности «Экономическое право» и получил степень магистра. Таким образом, он взял на себя полную ответственность за административные, юридические и кадровые вопросы компании, а также за благо-

творительный фонд; кроме того, он отвечал за механизмы управления группой компаний и отношения между компанией и государством. Сюй Чэнья — самый общительный и жизнерадостный из этой группы; он часто участвует в выступлениях и церемониях награждения. Кроме того, есть Цзэн Лицин, который в основном отвечает за вопросы сотрудничества с операторами связи и т. п.

Как только несколько друзей собрались вместе, первым делом им предстояло придумать удачное название для компании. В названии «Tencent» иероглиф был уже утвержден, поскольку он означает «связь» и «информацию», а также отражает будущее направление развития компании. Затем все начали комбинировать иероглиф с другими словами; и т. д. Неожиданно, при регистрации в Управлении по делам промышленности и торговли было одобрено только название «Tencent», поскольку других вариантов с таким названием не было.

Создание бизнеса — это дело, требующее мужества. Основатель должен обладать твёрдой уверенностью, позволяющей не отступать от первоначальных намерений, несмотря на осуждение со стороны общественности, а также способностью действовать и сильной выдержкой, позволяющими не сдаваться перед многочисленными трудностями. Так 11 ноября 1988 года пять молодых людей в возрасте чуть за 20, вложив совместно 500 000 юаней, основали «Шэньчжэньскую компанию Tencent Computer Systems Co., Ltd.». Ма Хуатэн наконец обрёл собственную компанию, что стало первым шагом на пути к его будущему успеху.

Классика принятия решений 3. Либо успех, либо долги

27 лет — для большинства людей это ещё довольно молодой возраст, но если речь идёт о том, чтобы уволиться с работы и начать собственное дело, то это уже не так рано. На самом деле, создание собственного бизнеса — дело не из лёгких: многие успешные предприниматели заплатили за это высокую цену, пройдя путь от нуля до успеха, прежде чем их дело постепенно начало развиваться. Кроме того, создание собственного дела — это настоящая проверка как для тела, так и для духа: либо успех, либо долги. Именно в тот год, когда Ма Хуатэну исполнилось 27 лет, была официально основана компания Tencent. Эта небольшая команда из пяти человек, исходя из специализации каждого, провела базовое распределение обязанностей в компании: Ма Хуатэн занял должность генерального директора, Чжан Чжидун — технического директора, Цзэн Лицин — операционного директора, Сюй Чэнья — директора по информационным технологиям, а Чэнь Идэнь — административного директора. В вопросах распределения обязанностей удалось достичь общего согласия, однако когда речь зашла о распределении акций, мнения разошлись. Ма Хуатэн считал, что доля владения акциями должна по возможности соответствовать роли каждого в компании, иначе рано или поздно возникнут противоречия, и тогда, из-за внутренних разногласий, развитие предприятия столкнётся с препятствиями, которые будет очень сложно преодолеть.

Однако эта точка зрения встретила сопротивление со стороны некоторых участников: они считали, что доля акций должна быть прямо пропорциональна вкладу в капитал — чем больше средств вложено, тем больше акций должно принадлежать владельцу. Ма Хуатэн, однако, не согласился с таким подходом. В целях обеспечения планомерного развития компании он выразил готовность снизить свою долю до уровня ниже 50 %, что позволило бы в определенной степени избежать возникновения ситуации диктатуры в компании, но при этом он должен был сохранить за собой наибольшую долю, чтобы компания не лишилась опоры, не распалась на отдельные части и не погрузилась в хаос.

Хотя изначально у компании Tencent было пять учредителей — Ма Хуатэн, Чжан Чжидун, Сюй Чэнья, Чэнь Идэнь и Цзэн Лицин — вначале только Ма Хуатэн, Чжан Чжидун и Цзэн Лицин работали в компании на полную ставку, а двое других пока не оставили свою основную работу. Из 500 000 юаней, собранных пятеркой, Ма Хуатэн вложил 237 500 юаней, что составляло 47,5 % акций; Чжан Чжидун вложил 100 000 юаней, что составляло 20 % акций; Цзэн

Лицин вложил 62 500 юаней, что составляло 12,5 % акций; Сюй Чэнья и Чэнь Идань вложили по 50 000 юаней, что составляло по 5 % акций.

Поскольку это была только что основанная небольшая компания, у неё не было ни высокой известности, ни постоянной широкой аудитории. Не говоря уже о стремительном развитии, в самом начале даже само выживание компании было под вопросом. К тому же в то время в Китае уже начался бум интернета, и в таких быстроразвивающихся городах, как Шэньчжэнь и Пекин, часть людей уже работала в интернет-индустрии, поэтому конкуренция на рынке оказалась не такой лёгкой, как предполагалось.

Однако, несмотря на неблагоприятную ситуацию, Ма Хуатэн был полон решимости обеспечить выживание компании, которую он с таким трудом создал, и поэтому он вместе со своей командой начал искать заказы повсюду. В то время офис компании Tencent располагался в рабочем помещении площадью в несколько десятков квадратных метров на 4-м этаже технологического парка «Сайге» в Шэньчжэне; помещение было не только тесным, но и оборудовано крайне скудно. Хотя в компании и было пять человек, но поскольку Чэнь Идань и Сюй Чэнья еще не бросили свою основную работу, а Цзэн Лицин часто выезжал на деловые встречи, то каждый день в офисе, кроме Ма Хуатэна, оставался только Чжан Чжидун.

На начальном этапе становления компании условия работы были очень тяжелыми — обед из готовых коробок уже считался улучшением, а для отдыха был только один маленький диван. Несмотря на это, всех двигала внутренняя увлеченность: они каждый день работали, забывая о сне и еде, упорно борясь за воплощение своей мечты о создании интернет-империи. Позже они вспоминали, что в те времена в студии часто горел свет всю ночь напролет, вплоть до начала нового дня. Ма Хуатэн тоже когда-то рассказывал о той ситуации: больше всего все боялись конца месяца. В те тяжёлые времена, несмотря на помощь доброжелателей, освободивших их от арендной платы, счета за воду и электричество оставались для них немалым бременем. Особенно летом, в таком постоянно жарком городе, как Шэньчжэнь, кондиционеры и водонагреватели в студии работали практически каждый день, а к этому добавлялись круглосуточно работающие компьютеры — в результате огромные счета за коммунальные услуги часто становились самой головной болью для Ма Хуатэна.

Однако с точки зрения развития компании это ещё не было самой большой трудностью. Настоящий вызов исходил от рынка, характеризующегося острой конкуренцией и стремительным развитием. Поскольку на начальном этапе предпринимательской деятельности они не были знакомы с механизмами функционирования рынка, им было трудно расширить круг и увеличить количество клиентов. Новый продукт, над которым все так усердно трудились, сталкивался с многочисленными препятствиями при выходе на рынок. В результате они, взяв с собой разработанную собственными силами систему сетевого пейджера, ходили от компании к компании, пытаясь продать свою продукцию, но такой способ продвижения приводил к тому, что им снова и снова отказывали. Уверенность и энтузиазм команды постепенно иссякали, и только благодаря упорству и мужеству Ма Хуатэна, который не сдался до самого конца, компания Tencent смогла выжить. Вспоминая этот период, сам Ма Хуатэн говорил: «В те дни, в самом начале существования компании, можно сказать, что каждую минуту и каждую секунду мы находились под угрозой краха и банкротства». Создание бизнеса никогда не было лёгким делом. Если бы я тогда решил остаться в «Рунсюнь», возможно, всё прошло бы гораздо спокойнее, но я бы об этом бесконечно сожалел. Я решил уйти и начать свой бизнес с нуля именно потому, что хотел создать собственную сцену и прожить свою яркую жизнь».

Несмотря на то что компания продержалась некоторое время, в её развитии не произошло существенных изменений, и на визитной карточке Ма Хуатэна по-прежнему стояло «инженер», а не «генеральный директор». Его единственной надеждой в то время было сохранить эту маленькую компанию и помочь Tencent выжить на рынке. Поэтому всем пришлось браться за заказы, которыми раньше никто и не удостоил внимания: например, создание веб-

сайтов для других, программирование, системная интеграция и тому подобное. Честно говоря, эти виды деятельности были далеки от настоящего развития интернета; к тому же они были не только многочисленными и сложными, но и не давали большого пространства для увеличения прибыли — на них почти ничего не зарабатывалось. Самое главное, что эти виды деятельности не имели особого отношения к намеченному направлению развития компании, и поэтому сотрудники не могли не беспокоиться о будущем компании.

Но, несмотря на это, Ма Хуатэн не оставил себе пути отступления, потому что в душе он очень четко понимал, чем занимается. С одной стороны, компьютеры были его увлечением, и только работа в этой сфере позволяла ему вкладывать в дело всю свою энергию и энтузиазм; с другой стороны, в то время в интернет-отрасли уже начался тихий подъем — подобно тому, как в начале 1990-х годов с акциями, которые были тогда «горячей штучкой». Те, кто смотрел фильм «Акционерское безумие», наверняка помнят, что в то время ажиотаж вокруг акций доходил до таких крайностей: когда смотрели на котировки, акция стоила 4 юаня, но к тому моменту, как находили кого-то, чтобы купить акции, цена уже поднялась до 5 юаней, а через день — до 7 юаней. Люди ели, ходили по магазинам и даже не замечали этого: на счёте благодаря спекуляциям на бирже легко накапливалось более ста тысяч юаней, словно улицы были усыпаны деньгами, которые оставалось только поднять. Хотя в интернет-индустрии такая ситуация ещё не сложилась, люди с дальновидным мышлением и широким кругозором уже почувствовали запах фейерверков, предвещающих грядущий «большой взрыв» в этой отрасли. А внешне спокойный и сдержанный Ма Хуатэн также ощутил непредсказуемый потенциал будущего этой отрасли.

Оценивая текущее положение дел в компании, Ма Хуатэн понимал, что перед ним стоит выбор из двух путей: либо добиться успеха, либо погрязнуть в долгах; либо продержаться и преодолеть трудности, либо сдаться, собрать вещи и разойтись по домам. Хотя ему по-прежнему приходилось каждый месяц беспокоиться о счетах за воду и электричество, будущее развития компании оставалось неопределенным. Он ясно понимал, что, уходя из компании «Рунсюнь», он не стремился к спокойной и скучной жизни. Развивающаяся интернет-отрасль находилась на подъёме — это было неизбежным трендом развития общества, фактом, который невозможно было изменить или отрицать. Поэтому, если не сдаваться и упорно трудиться, из нынешнего кризиса когда-нибудь удастся выбраться. Остальные члены команды также понимали это, и поэтому все единодушно решили стиснуть зубы и держаться. Несмотря на то, что их работа была далека от перспективного развития компании, они по-прежнему добросовестно выполняли каждую задачу. Никто не хотел, чтобы «Тенсен» погиб в колыбели, не успев повзрослеть. Именно этот дух не сдаваться помог компании выйти из временных трудностей.

Проработав некоторое время над производством и продажей сетевых пейджерных систем, компания накопила определённые финансовые средства. Хотя до ожидаемых целей было ещё далеко, это, по крайней мере, позволяло компании не иметь внешних долгов и обеспечивало определённую поддержку для дальнейшего развития. Именно в таких условиях компания начала двигаться по пути нормального развития. Ма Хуатэн ещё не знал, что впоследствии случайное стечение обстоятельств позволит Tencent по-настоящему взлететь — и взлететь так высоко, так далеко!

Классика принятия решений 4. Выжить — это самое главное

Сегодня компания Tencent можно считать одной из самых известных в китайской интернет-индустрии: даже те интернет-пользователи, которые не очень хорошо знакомы с компанией, наверняка имеют свой аккаунт QQ и пользуются услугами Tencent во многих сферах.

Ещё с 1998 года Ма Хуатэн размышлял, оставаться ли ему в компании в качестве разработчика программного обеспечения или же уйти из неё и начать собственное дело. Поразмыслив, Ма Хуатэн решил покинуть «Рунсюнь» и заняться собственным бизнесом. Это во многом было связано с его характером. Ведь Ма Хуатэн — человек, который любит делиться, не тер-

пит ограничений и ценит свободу. Кроме того, он глубоко понимал, насколько важна команда для достижения успеха. Говоря о создании собственного бизнеса, Ма Хуатэн в очередной раз в шутку заметил: «В то время я не задумывался о том, чтобы стать крупным боссом или построить бизнес-империю — таких мыслей у меня вообще не было. Просто у нас, нескольких хороших друзей, у каждого были свои навыки, и все мы интересовались интернетом, поэтому мы решили собраться вместе и заняться тем, что нам нравится. Конечно, было бы неплохо получить при этом небольшой доход».

На самом деле для создания стартапа нужен капитал, нужны профессиональные навыки, нужно время и терпение... А самое главное — отказаться от альтернативных возможностей и сосредоточиться исключительно на самом стартапе. Однако создание стартапа далеко не так просто, как кажется, и у Tencent, конечно же, не всё шло гладко. Иногда, вспоминая первые дни создания компании, Ма Хуатэн с улыбкой говорит: «Это был самый обычный период в моей жизни, ничем не примечательный». Но на самом деле, поскольку на начальном этапе у Tencent не было внешних инвестиций, этот период действительно можно назвать тяжелым.

В то время компания Tencent размещалась в помещении площадью всего несколько десятков квадратных метров. Весь персонал, включая руководство, насчитывал всего четверть человека. Все питались готовыми обедами из коробок, спали на диванах и повсюду искали возможности для бизнеса и клиентов. Стартовый капитал компании в основном состоял из более чем 300 000 юаней, накопленных за многие годы Ма Хуатэном и Чжан Чжидуном. Полагаться только на эти сбережения, чтобы завоевать господство в интернете и стать лидером среди китайских интернет-компаний, было нереально и невозможно. Поэтому в самом начале Ма Хуатэн думал только об одном: как помочь Tencent выжить.

Создание веб-страниц, программирование, системная интеграция — все эти задачи были сложными, а прибыль от них — небольшой. Однако Ма Хуатэн никогда не отказывался от них, а наоборот, активно брался за эти заказы. У него была только одна цель: сохранить «Тенцент». Эти разнородные задачи не позволяли компании развиваться по запланированному курсу; напротив, она больше походила на универсальный магазин, готовый взяться за любую работу. Позже компания начала заниматься продажами, но из-за непонимания рыночной ситуации сотрудники часто сталкивались с отказом при попытках продвижения продукции, а иногда их даже не принимали на встречу.

При этом в начале своего существования «Тенсен» позиционировала себя как компанию, специализирующуюся на разработке систем пейджерной связи для беспроводных сетей. Сейчас, возможно, мало кто понимает, на что способна такая система, но в конце 1990-х годов это считалось довольно передовым продуктом. Её основное назначение заключалось в том, что если собеседник, с которым нужно связаться, зарегистрировал пейджер, то с помощью этой системы можно было отправить сообщение по сети на пейджер. Таким образом, клиенты избавлялись от необходимости тратить время и деньги на междугородние звонки, что делало общение более быстрым и удобным. В самом начале своего предпринимательского пути Ма Хуатэн определил будущее направление развития компании как поиск точек соприкосновения между Интернетом и пейджерами с последующей разработкой соответствующих технологий. Это решение было основано на его глубоком понимании развития компьютерных технологий и неразрывно связано с его прошлым профессиональным опытом.

В те времена мобильные телефоны ещё не были широко распространёнными, и любой, у кого на поясе висел пейджер, считался настоящим модником. Пейджер — это и есть упомянутый выше беспроводной пейджер. В то время Ма Хуатэн уже познакомился с программой для мгновенного обмена сообщениями ICQ и смутно ощущал, что если удастся развить и усовершенствовать эту программу, она обязательно станет популярнее пейджера. Однако из-за отсутствия китайской версии ICQ для полного завоевания рынка в Китае оставались некоторые трудности. Поэтому Ма Хуатэн решил на основе ICQ разработать программу для мгновенного

венного обмена сообщениями с китайским интерфейсом. Впрочем, главной причиной этих идей было стремление обеспечить выживание компании Tencent и уберечь её от банкротства и ликвидации.

Вскоре Ма Хуатэн и Чжан Чжидун совместно разработали китайскую версию OICQ, обладающую независимыми правами интеллектуальной собственности. Программа по-прежнему была ориентирована на мгновенный обмен сообщениями, но в её названии перед словом «ICQ» была добавлена буква «О» — первая буква английского слова «Open», означающего «открытый». Однако OICQ не вызвал бурной реакции на рынке и не помог компании Tencent одним махом изменить ситуацию. Причина заключалась в том, что это программное обеспечение не сильно отличалось от ICQ, а ICQ, благодаря нескольким годам развития, уже имел часть постоянных пользователей, поэтому с ним было трудно конкурировать. Позже, вспоминая об этом, Ма Хуатэн также сказал: «В то время, чтобы компания смогла выжить, все искали проекты повсюду. Так сложилось, что «Шэньчжэнь Телеком», «Шэньчжэнь Юаньлонг» и некоторые другие пейджерные компании передали нам часть своих услуг, поэтому все мы старались как можно лучше выполнять эту работу и у нас просто не было лишних сил, чтобы заниматься чем-то ещё. А появление OICQ было всего лишь побочным продуктом наших собственных экспериментов, и мы не рассчитывали, что оно принесёт Tencent огромную прибыль». Несмотря на это, у OICQ всё же были свои преимущества и сильные стороны.

Однако из-за ограниченных возможностей у компании Tencent в то время не было места для размещения серверов. Это доставляло Ма Хуатэну немало головной боли и заставило его осознать, что по сравнению с нынешним ведением собственного дела работа по написанию программного обеспечения в компании Runxun раньше была просто детской забавой. Но эти насущные трудности не сломили дух Ма Хуатэна как предпринимателя, а, напротив, еще больше разжегли его боевой дух в сложной ситуации.

Вспоминая те дни, Ма Хуатэн однажды с грустью сказал: «В то время компания, можно сказать, находилась на грани гибели. Чтобы развивать бизнес, нам приходилось «пожиться» на чужих серверах. Сначала мы просто брали самый обычный персональный компьютер, относили его в компьютерный зал с широкополосным доступом в Интернет и, пока никто не замечал, тайком запускали программу на чужом сервере, чтобы обеспечить работу нашего бизнеса».

В конце концов, добывать «золото» в интернет-индустрии — дело отнюдь не лёгкое. В какой-то момент Tencent намеревалась продать OICQ, но Ма Хуатэну было жалко расставаться с ним, хотя выживание компании оставалось главной задачей. Поэтому он установил цену в 1 миллион юаней. К его удивлению, продукт, над которым он так усердно трудился, неоднократно отклоняли, и максимальная предложенная цена составила всего 600 тысяч юаней — намного ниже ожиданий Ма Хуатэна. В конце концов, компания решила оставить это программное обеспечение у себя и постепенно развивать его собственными силами. Позже, каждый раз, когда Ма Хуатэн вспоминал об этом, ему казалось, что ему действительно помогло само небо.

Ведь в начале развития интернета многие надеялись добиться успеха раз и навсегда, поэтому видели только сиюминутную выгоду, не задумываясь о долгосрочной перспективе. Именно поэтому многие талантливые специалисты в сфере интернета шли на уступки ради сиюминутной выгоды, упуская тем самым возможность более значительного развития. Если бы тогда Tencent действительно отдал OICQ в чужие руки, это, возможно, помогло бы компании развиваться в краткосрочной перспективе, но со временем это в конечном итоге обернулось бы против неё самой. Только такой человек, как Ма Хуатэн, который не теряет мужества перед лицом трудностей, способен не поддаться им, а благодаря своей настойчивости обеспечить компании шанс на долгосрочное выживание.

Выживание или гибель компании зачастую зависят от одного мгновения. Возможно, одна ошибка сведет на нет многолетние усилия, а одно проявление упорства сможет спасти компанию из беды. На начальном этапе создания компании у Ма Хуатэна в голове была только одна мысль: сохранить компанию. Независимо от того, каким образом и какие трудности пришлось бы преодолеть, нельзя было легко сдаваться — это стало ключом к преодолению тернистого пути на раннем этапе развития Tencent, а также важным фактором его последующего роста и укрепления. Без этого о сегодняшней коммерческой империи Tencent не могло бы быть и речи.

Умение принимать решения — это не то, чему можно научиться, просто прочитав много книг; это способность, которая постепенно формируется в процессе преодоления одной неудачи за другой. Она включает в себя как сильный характер, так и способность к решительному анализу и суждению. Ма Хуатэн, обладающий многолетним опытом работы и имеющий очень четкое и глубокое понимание своей отрасли, ни за что не стал бы дезертиром на поле боя, отступающим при первых же трудностях. Столкнувшись с трудностями, он остался верен своим принципам, и чем больше неудач терпел, тем смелее становился, что в итоге позволило компании преодолеть опасный период.

Классические примеры принятия решений 5. Победа в опасной ситуации: неожиданный успех OICQ

В то время, когда компания Tencent ещё занималась разработкой систем пейджинговой связи, созданием веб-страниц и проектированием системных программ, никто и представить себе не мог, что благодаря случайному стечению обстоятельств Tencent в мгновение ока превратится из небольшой компании, располагавшейся в студии площадью всего в десяток квадратных метров, в новую звезду интернет-индустрии.

В 1996 году четверо израильтян изобрели небольшую программку под названием ICQ. ICQ — это программа для мгновенного обмена сообщениями, которая, используя Интернет, позволяла пользователям общаться в чате, отправлять и получать электронную почту, передавать файлы и т. д. Кроме того, эта программа была очень удобной и быстрой в использовании: достаточно было установить её на свой компьютер, и она автоматически интегрировалась в систему Windows, а на рабочем столе появлялся соответствующий значок. Как только пользователь включал компьютер и подключался к сети, с помощью этой программы он мог узнать, какие из его друзей в данный момент также находятся в сети, и сразу же начать с ними общаться в чате.

Однако, несмотря на то что эта программа в то время уже завоевала популярность по всему миру, у неё не было китайской версии. Китайским пользователям, желающим ею воспользоваться, приходилось сталкиваться со многими неудобствами. Поскольку ранее Ма Хуатэн уже занимался разработкой системы сетевого пейджера, он начал серьезно задумываться о том, можно ли выпустить в Китае аналогичное программное обеспечение для общения. Как только эта идея возникла, Ма Хуатэн сразу же возглавил работу своей команды. Опираясь на функции и особенности ICQ, они разработали китайскую версию инструмента для мгновенного обмена сообщениями — «Онлайн-пейджер на китайском языке», сокращенно «OICQ». Именно это и стало предшественником современного QQ.

Однако после появления этого программного обеспечения оно не завоевало всю страну и не заняло значительную долю интернет-рынка так быстро, как первоначально предполагал Ма Хуатэн. Дело в том, что в то время в китайской интернет-сфере подход к разработке, подобный тому, который использовал Ма Хуатэн, был весьма распространён: к моменту запуска OICQ на рынке уже существовало несколько программ аналогичного типа, просто ни одна из них не сумела завоевать рынок. Кроме того, OICQ не привнесло в рынок того времени каких-либо революционных инноваций. Вскоре после этого на портале «Информационный порт» компании «Гуанчжоу Телеком» было опубликовано объявление о тендере, посвящённом проекту китайского мессенджера. Узнав об этом, Ма Хуатэн сразу же решил принять участие в тендере.

Он немедленно приступил к подготовке: несмотря на отсутствие прототипа продукта, он всё же подал заявку на участие в тендере, но в итоге потерпел неудачу. Этот результат обрушил на Ма Хуатэна, чьи надежды и энтузиазм только что пробудились, целый ведр холоднoй воды.

Хотя OICQ, над разработкой которого так упорно трудились, не получил быстрого распространения в краткосрочной перспективе, но, как говорится, «не всякая беда — беда». Позже, всякий раз, когда Ма Хуатэн вспоминал об этом эпизоде, он с облегчением отмечал, что, к счастью, тогда его компания не была выбрана. Если бы тогда тендер прошел успешно, OICQ стал бы продуктом компании «Гуанчжоу Телеком», а «Тенсен» лишился бы основной силы, поддерживающей его дальнейшее развитие. Хотя во время тендера предложение компании Tencent составляло всего 300 000 юаней, разработка этого программного обеспечения фактически уже близилась к завершению, и после проигрыша в тендере все единодушно решили довести продукт до конца. Благодаря многолетнему опыту и собственным знаниям Ма Хуатэн и Чжан Чжидун завершили разработку OICQ за короткий срок.

Несмотря на то что продукт был готов, все прекрасно понимали, каковы перспективы этого программного обеспечения. На фоне стремительного развития Интернета запуск этого программного обеспечения и его самостоятельная эксплуатация, несомненно, принесли бы компании огромную прибыль. Однако для запуска проекта требовалась достаточная финансовая поддержка, а это не было делом одного дня. Если смотреть на общую ситуацию того времени, то во всем мире продукты для мгновенного обмена сообщениями находились на этапе тяжелой борьбы за выживание и еще не имели прибыльной модели. Все немного колебались, стоит ли выводить продукт на рынок и начинать его эксплуатацию.

Именно в этот момент «Шэньчжэнь Телеком» дала Tencent толчок. После неудачи на тендере в Гуанчжоу «Шэньчжэнь Телеком» предложила Ма Хуатэну и его команде экспериментальный проект, надеясь на сотрудничество обеих сторон. Ма Хуатэн сразу же принял это предложение, что означало, что компания Tencent сможет использовать серверы и широкополосный доступ «Шэньчжэнь Телеком», тем самым сэкономив на расходах, необходимых для работы OICQ.

Именно в таких условиях компания Tencent вывела OICQ на рынок. Хотя это и был продукт собственной разработки, на самом деле он имел большое сходство с ICQ: он также позволял общаться в чате, отправлять и получать электронную почту, а также передавать файлы. Кроме того, в него были добавлены некоторые новые функции. Например, одним из ограничений ICQ было то, что вся информация хранилась на клиентском устройстве: если пользователь входил в систему с другого компьютера, его ранее добавленные друзья исчезали. Более того, в ICQ можно было общаться только с друзьями, находящимися в сети; если друг был в режиме, то отправить ему сообщение было невозможно.

При добавлении друзей ICQ может отображать их только на основе информации, предоставленной пользователем. В связи с этим в OICQ, разработанном Ма Хуатэном и Чжан Чжидуном, были внесены улучшения. Во-первых, OICQ обладает функцией офлайн-чата, благодаря чему при отправке сообщений собеседнику пользователь не ограничивается тем, находится ли тот в сети. Кроме того, в OICQ пользователи могут использовать уникальные персонализированные аватарки, что удовлетворяет стремление пользователей к индивидуальности и позволяет им не погружаться в масс-культуру. Помимо этого, ещё одной важной особенностью OICQ является то, что это локализованная версия, более подходящая для китайских пользователей. Этот момент имел огромное значение для развития сервиса в Китае.

Поскольку в начале своего существования компания Tencent занималась разработкой сетевых пейджерных систем, после появления OICQ Ма Хуатэн постоянно размышлял над тем, как удачно объединить эти две сферы. В конечном итоге он использовал свой опыт в области сетевых пейджеров, что упростило продвижение OICQ и одновременно расширило охват этого программного обеспечения в Китае.

Через несколько месяцев после запуска OICQ Ма Хуатэн, в то время инженер Tencent, и менеджер по бизнесу Чэнь Идани отправились в командировку в Пекин. Однажды, после того как они посетили шесть-семь пейджерных центров, чтобы прорекламировать свою систему сетевого пейджинга, и вернулись в свое тогдашнее жилье, в тот момент, когда они включили компьютер, оба были ошеломлены. Никто и не мог представить, что всего за несколько месяцев число пользователей OICQ от Tencent превысило 5 миллионов. Причина заключалась в том, что Tencent решила разместить эту программу в сети для бесплатного скачивания: с одной стороны, бесплатный доступ привлек множество людей, а с другой — новый, необычный способ общения привлек многих студентов, изменив их традиционные способы взаимодействия. Поэтому стремительная популярность OICQ в университетских кампусах была вполне обоснованной. Узнав об этом, Ма Хуатэн и Чэнь Идани, не сдерживая волнения, сразу же достали бокалы, чтобы отпраздновать это событие. Компания Tencent наконец-то сделала настоящий прорыв.

В китайской интернет-индустрии того времени OICQ, как только был запущен, можно сказать, за короткое время захватил более половины китайских сетей беспроводной пейджерной связи: такие крупные операторы, как «Телеком», «Юаньлун», «Чжунбей», «Ваншен», «Чжунтэ» и «Ванлитун», все использовали OICQ от Tencent, и компания Tencent на время стала владельцем крупнейшей в стране сети беспроводной пейджерной связи. Ма Хуатэн решил объединить OICQ и беспроводную пейджерную связь именно для того, чтобы расширить круг пользователей. Только если собеседник зарегистрировал пейджер или подключил функцию SMS на своем GSM-телефоне, то даже находясь в автономном режиме, можно было своевременно отправлять ему сообщения. Такой удобный и быстрый способ общения очень быстро завоевал всеобщее признание. Поэтому можно сказать, что решение Ма Хуатэна объединить чат-программу OICQ и систему беспроводного пейджинга было действительно мудрым шагом!

Однако на самом деле развитие OICQ от Tencent не проходило гладко. Хотя эта программа быстро распространилась по всей стране и добилась неплохих результатов, в самом начале внутри команды Tencent были разные мнения по поводу того, стоит ли выводить её на рынок. Ведь в то время ICQ уже существовала некоторое время, пользовалась большой известностью в отрасли и занимала значительную долю китайского рынка. Кроме того, на китайском рынке уже существовали такие программы для обмена сообщениями, как PICQ и OICQ, поэтому OICQ от Tencent не занимала монопольного положения... Однако такая ситуация дала Tencent время на развитие, а отсутствие чрезмерного внимания со стороны общественности позволило OICQ расти с меньшими препятствиями. В этих условиях можно сказать, что в успехе Ма Хуатэна была и доля удачи.

OICQ временно добился успеха, чего вначале никто не ожидал. Компания Tencent за короткий срок заработала огромные деньги, и даже сам Ма Хуатэн не предвидел такого поворота событий. Если бы тогда, в той маленькой студии в Шэньчжэне, Ма Хуатэн отказался от своих убеждений и пренебрег своей мечтой, то не было бы и той могущественной интернет-компании Tencent, которой она стала позже. Неожиданно, после череды неудач, OICQ, благодаря решительным усилиям, продемонстрировал потрясающую жизнеспособность, что не только принесло компании неожиданные результаты, но и помогло Tencent временно выйти из кризиса, одержав блестящую победу в отчаянной контратаке!

Классика принятия решений 6. Никогда не сдаваться, даже если придётся сменить название

Через два месяца после запуска OICQ количество пользователей резко возросло до 200 тысяч, и с тех пор эта цифра неуклонно росла. Когда Ма Хуатэн выпустил третью версию OICQ, число зарегистрированных пользователей за один-два месяца выросло до более чем ста

тысяч. Никто не мог предположить, что за этим, казалось бы, стремительным ростом скрывался огромный кризис.

На самом деле ни одна отрасль не может постоянно процветать, и любая компания в процессе развития неизбежно сталкивается с «зимой» в своей отрасли. Никто не хочет, чтобы созданная собственными руками компания погибла в экономическом кризисе. Сможет ли компания выжить в суровых рыночных условиях и дождаться теплого весеннего солнца? Ключ к успеху заключается в том, сможет ли предприниматель принимать решения с хладнокровием. Только сохраняя хладнокровие, мы сможем объективно проанализировать текущее положение компании и найти наиболее эффективные меры реагирования.

В 2000 году разразился первый интернет-пузырь, что привело всю китайскую интернет-отрасль к беспрецедентной «зиме», и Tencent не стала исключением: развитие OICQ также понесло серьёзный удар. В этот трудный момент Ма Хуатэн и его команда начали искать внешнюю помощь. Они обращались к таким компаниям, как China.com и Sina.com, в надежде, что те купят OICQ за 1 миллион юаней, но получили отказ. Потерпев неудачу, Ма Хуатэн решил самостоятельно удержать позиции и вернуть OICQ к временам былой славы. Однако в условиях общего экономического спада это было нелегко. Кроме того, у Tencent появилась ещё одна проблема.

В то время как число зарегистрированных пользователей OICQ стремительно росло, а интернет-пузырь так и не лопался, Ма Хуатэн и Чжан Чжидун получили два неожиданных письма от адвокатов. Американская компания AOL дважды подала серьёзные жалобы на Tencent. Оказалось, что AOL уже давно приобрела ICQ и домен icq.com и считала, что домены oicq.com и oicq.net, зарегистрированные Tencent в 1999 году, нарушают её права интеллектуальной собственности. Другими словами, они полагали, что OICQ от Tencent является полной копией продукта ICQ, и поэтому требовали, чтобы Tencent бесплатно передала им два зарегистрированных домена.

Когда Ма Хуатэн увидел первое письмо от адвоката, он не придавал этому особого значения, полагая, что это всего лишь простое формальное заявление. Однако вскоре Ма Хуатэн получил от оппонента ещё одно письмо от адвоката, и на этот раз речь шла уже не просто о заявлении: America Online начала подготовку к официальному судебному иску против компании Tencent. При этом позиция оппонента была весьма высокомерной: в письме от адвоката говорилось: «Ранее уже был аналогичный прецедент — дело SMSICP. В том судебном процессе мы выиграли. В аналогичной ситуации решение судьи не будет отличаться. Поэтому, если дело дойдет до суда, ваша компания Tencent обязательно проиграет. Лучше сразу же сменить доменные имена и передать нам домены oicq.com и oicq.net. Ни в коем случае не стоит упорствовать до конца — это принесет вам только убытки». В этой ситуации Ма Хуатэн решил принять на себя иск со стороны AOL, поэтому он и его команда обратились к IDG и, основываясь на арбитражном решении Всеамериканского арбитражного форума, подготовили ответ на иск противоположной стороны.

На арбитражном заседании обе стороны высказали свои позиции по данному делу. Компания Tencent указала, что на тот момент компания America Online не зарегистрировала OICQ ни на территории США, ни на территории Китая, поэтому используемый ею домен не нарушал авторских прав. В свою очередь, AOL заявила, что Tencent действовала исключительно со злым умыслом, намеренно заменив в домене «Oicq» букву «o» цифрой «0», чтобы уйти от ответственности. В ответ на это утверждение компания Tencent также указала, что доменное имя «oicq» было зарегистрировано компанией AOL непосредственно перед подачей иска, а не существовало ранее. Кроме того, это подтверждается хронологией событий: 3 февраля 2000 года компания AOL зарегистрировала доменное имя www.oicq.org, а 3 марта 2000 года подала иск против компании Tencent — ровно через месяц.

Несмотря на это, судебный процесс завершился поражением Tencent. 21 марта 2000 года арбитр Джеймс Камоди подписал арбитражное решение, которое официально вступило в силу; окончательным результатом стало обязательство компании Tencent бесплатно передать домены oicq.com и oicq.net компании America Online. Хотя Ма Хуатэн и не согласился с этим решением, он всё же дал своё согласие ради будущего развития компании. Чтобы свести к минимуму негативные последствия для компании, Tencent специально инсценировала ситуацию, при которой одновременно отключились десятки тысяч пользователей, а затем незаметно прекратила использование домена oicq.com.

Результаты более чем годичного упорного труда Ма Хуатэна и его команды таким образом беспрекословно перешли в чужие руки. Компания Tencent, подобно скакуну, мчавшемуся вперед, которому внезапно крепко затянули поводья, оказалась в состоянии застоя. Не имея другого выхода, Ма Хуатэн был вынужден выбрать в качестве новых доменов tencent.com и tencent.net. В течение следующих двух лет вход на основной сайт Tencent осуществлялся именно через эти домены, и они не менялись.

На самом деле, смена домена Tencent была лишь вопросом времени. Поскольку ICQ является зарегистрированным товарным знаком America Online, любое упоминание ICQ в названии программного обеспечения создавало подозрение в нарушении авторских прав. Однако в то время Tencent, развиваясь со скоростью скоростного поезда, просто не обращала на это внимания — или, возможно, замечала эту ситуацию, но не придавала ей значения. Только после того, как America Online подала иск, компания начала задумываться о смене доменного имени. Однако даже после смены названия Tencent, обращаясь к общественности, не признала факта нарушения авторских прав, заявив: «Смена доменного имени обусловлена исключительно внутренним решением компании и не связана с влиянием извне. Но поскольку компания все еще находится в переходном периоде, в некоторых внешних операциях по-прежнему будет использоваться название OICQ; через некоторое время все будет полностью переведено на новое название». Вскоре после этого некоторые пользователи при загрузке новой версии программного обеспечения обнаружили, что название компании Tencent изменилось с прежнего OICQ2000 на QQ2000; одновременно надпись «OICQ» в главном меню в левом нижнем углу также была заменена на «QQ2000», а имя исполняемого файла изменилось с oicq.exe на qq2000.exe.

Несмотря на смену названия продукта, это обеспечило компании Tencent возможность дальнейшего развития и позволило избежать более серьезных конфликтов с America Online. В конечном счёте, если удастся сохранить компанию Tencent, то все усилия, приложенные им самим и всей командой за последние несколько лет, не будут напрасными. Другими словами, пока есть гора, не страшно, что не хватит дров. Пока существует компания и её продукт, есть возможность вновь достичь величия. Ма Хуатэн думал именно об общем развитии ситуации, а не о выигрышах или потерях в отдельных сферах. Даже если бы пришлось пойти на уступки, он не сдался бы, а продолжал бы идти до конца, чтобы воплотить свою мечту. Однако больше всего Ма Хуатэна порадовало то, что смена названия программного обеспечения не привела к потере Tencent большого числа прежних пользователей; зарегистрированные пользователи QQ практически не отреагировали на эту переименование.

Вскоре пользователи QQ обнаружили, что в программе произошли новые изменения. Многие аватары для чата, такие как Гэффи, Дак, Малколм, Смурфики, а также Пикачу, Снупи и другие, исчезли, а на их место появилось множество аватаров, разработанных самой Tencent. Почему же произошла эта замена аватаров в чате? В то время в отрасли привлекла внимание одна новость: китайская компания Haihong Holdings и американская Disney начали сотрудничество и достигли соглашения о том, что разработка и управление китайской версией сайта Disney будут полностью переданы Haihong Holdings. Поэтому, столкнувшись с изменением ава-

таров в программном обеспечении Tencent, некоторые предположили, что это связано с этой новостью.

После поражения в судебном процессе с AOL компания Tencent осознала, что одним из главных препятствий на пути своего развития является то, что использование определенных названий, изображений и другого контента без получения разрешения может привести к обвинениям в нарушении авторских прав, что создаст компании серьезные проблемы. Поэтому на этот раз, изменив аватарки в чате, компания окончательно устранила это препятствие. Некоторые даже в шутку заметили: если бы Tencent, как и раньше, не придавала этому значения, и в случае, если бы Disney подала иск против компании, это привело бы к выплате колоссальной компенсации, и тогда, по всей вероятности, даже всей компании Tencent не хватило бы, чтобы покрыть убытки.

В любом случае, ни одна компания не может развиваться без препятствий. То же самое касается и Tencent: Ма Хуатэн, будучи одним из первых пионеров китайской интернет-индустрии, проявил большую мудрость. Если бы компания не отреагировала своевременно на иск со стороны America Online, то дело о нарушении авторских прав непременно нанесло бы компании огромный ущерб, и тогда, какие бы меры ни были приняты, вряд ли удалось бы восстановить достижения, которых Tencent к тому моменту уже добилась. Именно благодаря тому, что Ма Хуатэн и его команда решительно разработали план действий и извлекли уроки из этой неудачи — от смены названия до смены логотипа — они полностью устранили препятствия на пути к успеху и одновременно позволили Tencent избежать возможности повторного судебного иска. В этих неоднократных неудачах ключевую роль сыграли настойчивость и упорство Ма Хуатэна: только вера в себя и в команду позволяет не сломиться в трудной ситуации и смело встать на ноги. Даже несмотря на смену названия, дух Ма Хуатэна, не признающий поражения, остался неизменным.

Классические примеры принятия решений 7. В моменты «отчаяния» нужно смелее вкладывать средства в рискованные проекты

В китайской интернет-индустрии ходит такая поговорка: «История глобальных венчурных инвестиций в Китае — это история развития самого интернета». Всякий раз, когда иностранные венчурные инвестиции поступают в Китай, люди либо идеализируют их, считая панацеей, способной воскресить умирающую компанию, либо демонизируют, полагая, что принятие иностранных венчурных инвестиций приведет к полной утрате контроля и права голоса в компании. Но на самом деле это не так: компания Tencent также принимала иностранные венчурные инвестиции, и это помогло ей успешно выйти из сложной ситуации.

Когда Ма Хуатэн создавал компанию, он и его команда собрали в общей сложности 500 000 юаней, однако по мере развития компании этих средств стало явно недостаточно, и они уже не могли обеспечить дальнейшее существование компании. Особенно в 2000 году, когда число пользователей QQ стремительно росло, но наличие огромного количества зарегистрированных пользователей не означало, что компания зарабатывала большие деньги. Чтобы «прокормить» этого пингвина, компания постоянно вкладывала средства, но не получала соответствующей отдачи. Спустя некоторое время развитие Tencent оказалось в кризисе. По воспоминаниям, на счетах компании оставалось всего около 10 000 юаней. Помимо зарплат сотрудникам, Ма Хуатэн мог выделить из этой суммы лишь небольшую часть на собственные нужды, и развитие компании, казалось, подошло к критическому моменту, когда средства полностью иссякли.

Тогда Ма Хуатэн принял важное решение: привлечь внешний рискованный капитал, чтобы помочь компании продолжить развитие. Эта идея изначально была вдохновлена примером Дин Лэя. После основания NetEase Дин Лэй постоянно зарабатывал деньги с помощью программного обеспечения, написанного им самим, и использовал эти средства для обеспечения оборачиваемости компании, при этом некоторое время отказываясь от внешних инвестиций. Только когда собственных средств NetEase стало недостаточно, Дин Лэй привлек небольшую долю

внешнего рискованного капитала, что не только помогло компании выйти из затруднительного положения, но и несколько не повлияло на её право голоса. Увидев это, Ма Хуатэн также надеялся воспользоваться этим методом, чтобы помочь компании преодолеть трудности.

Однако в отношении условий для инвесторов Ма Хуатэн поставил условие: не каждый, у кого есть капитал, может стать партнером. Ради будущего Tencent он установил критерий для выбора инвесторов: он должен сохранить за собой право руководства компанией; даже при привлечении внешних инвестиций акции компании не должны передаваться в чужие руки, иначе это будет равносильно тому, чтобы впустить волка в дом, что приведет к катастрофе как для него самого, так и для компании. Кроме того, он надеялся выбрать опытных инвесторов, хорошо разбирающихся в интернет-рынке, чтобы помимо финансовой поддержки они могли давать научно обоснованные рекомендации по развитию компании. Самое главное — инвесторы должны были обладать осознанием рисков и быть готовыми взять на себя риск убытков, только так они смогут оказать Tencent долгосрочную помощь.

После таких размышлений Ма Хуатэн начал вместе со своей командой искать инвесторов. Сначала были выбраны две компании, но поскольку они не принесли Tencent реальной пользы, стороны прекратили инвестиционное сотрудничество. Однажды в 2000 году все пять членов команды сидели в офисе. Поскольку подходящего венчурного инвестора найти не удавалось, все были очень обеспокоены, а Ма Хуатэн особенно глубоко переживал за будущее Tencent и невольно произнес: «Интересно, есть ли у IDG (International Data Group) и PCCW (Hong Kong PCCW) намерение инвестировать в нашу компанию? Именно эта фраза напомнила Цзэн Лицину о чем-то: он резко вскочил и громко воскликнул: «У меня есть друг, который работает в IDG, его зовут Лю Сяосун. У него есть некоторые связи внутри компании. Я попробую поговорить с ним — может, это поможет!» В мгновение ока все воодушевились, словно увидев свет в бесконечной тьме, и стали подталкивать Цзэн Лицина немедленно отправиться к своему другу. Вскоре пришел ответ: Лю Сяосун уже давно был знаком с компанией Tencent и возлагал на её перспективы большие надежды, поэтому быстро обсудил этот вопрос с руководством компании. Цзэн Лицин также обратился к другому другу, работающему в сфере телекоммуникаций в Гонконге, с просьбой порекомендовать Tencent компании PCCW, и в результате PCCW тоже очень положительно оценила Tencent.

Затем последовали напряжённые переговоры. Чтобы получить инвестиции, Ма Хуатэн подготовил шести-семистраничный отчёт о компании, в котором подробно изложил преимущества её будущего развития. Наконец, обе компании согласились инвестировать в Tencent. QQ удалось спасти, и развитие Tencent временно вышло из кризиса. Только тогда Ма Хуатэн смог вздохнуть с облегчением, и у него появилось время на лечение болезни, обострившейся из-за переутомления.

На самом деле, во время переговоров с этими двумя компаниями произошёл ещё один очень известный диалог, о котором впоследствии часто вспоминали. Руководитель IDG задал Ма Хуатэну следующий вопрос: «В чём, по вашему мнению, заключается основная ценность вашего продукта?» Немного подумав, Ма Хуатэн решительно ответил: «Число зарегистрированных пользователей моего продукта уже намного превышает число пользователей ICQ, а ICQ была приобретена AOL за баснословную сумму в 287 миллионов долларов; судя по этому, стоимость продукта компании Tencent также намного превысит 287 миллионов долларов». Услышав эти слова, руководитель IDG тут же принял решение инвестировать в компанию Tencent. Позже этот инвестор также отмечал, что если бы Ма Хуатэн не проявил такую уверенность и не убедил его своими аргументами, возможно, компания ещё некоторое время продолжала бы обдумывать вопрос об инвестировании.

Что касается Ма Хуатэна, то он так прокомментировал этот случай: «В процессе развития компании трудности неизбежны. На начальном этапе предпринимательства получение внешних инвестиций действительно представляет собой серьезный вызов. Ведь независимо от

того, насколько хороши наши продукты и сколько у нас зарегистрированных пользователей — даже если их число достигает нескольких миллионов — если мы не сможем точно донести эту информацию до потенциального инвестора, то все останется лишь на бумаге, и о привлечении финансирования не может быть и речи. Кроме того, привлечение инвестиций — это сотрудничество двух сторон. Часто инвесторы сами обращаются к нам, но мы отклоняем их предложения, если считаем их неподходящими, а те инвесторы, которые нас устраивают, зачастую отказываются от инвестиций из-за невозможности получить долю в компании. Поэтому, чтобы найти подходящего инвестора, устраивающего обе стороны, неизбежно придется пережить несколько неудач».

После привлечения финансирования некоторые наблюдатели начали предполагать, что компания Tencent может утратить право голоса, и высказывали сомнения относительно возможности дальнейшего независимого развития. На это Ма Хуатэн ответил: «Программа QQ находится в фазе роста и, безусловно, нуждается в значительной финансовой поддержке, поэтому привлечение инвестиций было неизбежным. Однако ещё до принятия решения о привлечении внешнего рискового капитала я установил принцип: ни в коем случае не уступать руководство и право голоса в компании. Сейчас, несмотря на наличие внешней финансовой поддержки, управление компанией не отличается от того, как было раньше. Фактически, привлечение финансирования лишь помогло компании временно преодолеть трудности, в остальном же особых изменений не произошло».

Вспоминая те трудные времена, Ма Хуатэн когда-то задумывался, не продать ли QQ, ведь этот «пингвин», казалось, никогда не насыщался: компания постоянно вкладывала в него деньги, но не получала никакой реальной прибыли. Однако во время переговоров с другими компаниями постоянно получал отказы. В то время Ма Хуатэн предлагал 1 миллион, но максимальная цена, которую ему предлагали, составляла всего 600 тысяч, а многие компании вообще отказывались даже встретиться с ним. В конце концов было решено самостоятельно вырастить QQ и упорно преодолеть трудности. Вспоминая этот период, Ма Хуатэн всегда благодарит те компании, которые отказались приобрести QQ: к счастью, они не купили этого «пингвина», иначе сегодня он наверняка бы об этом жалел.

Когда Tencent оказалась на грани отчаяния, Ма Хуатэн не отступил и не засомневался, а проявил необычайное хладнокровие и решительность. Как только он принял решение привлечь внешний рискованный капитал, судьба компании начала меняться к лучшему. В итоге, благодаря его мудрому решению, компания Tencent успешно привлекла финансирование, при этом ни в коей мере не ущемив свои права голоса и операционные полномочия — и всё это благодаря ключевой фигуре компании — Ма Хуатэну.

Развитие интернет-отрасли сопряжено с рисками и неопределённостью, которых нет в других отраслях. Только смелость и решительность позволяют сделать рискованный ход перед лицом трудностей и одержать окончательную победу; если же действовать робко и осторожно, взвешивая каждый шаг, можно упустить лучший момент. Венчурное финансирование — это ни «панацея», как о нём говорят снаружи, ни «агрессивная армия», как его называют многие. Какой эффект оно даст, полностью зависит от того, как его использовать. Именно благодаря тому, что Ма Хуатэн ещё до принятия решения о привлечении финансирования установил для себя ключевые принципы — не передавать долю участия внешним инвесторам и не распылать права на управление компанией, — Tencent смогла одновременно получить финансирование и сохранить независимость в управлении. Если бы не эти соображения, Tencent, скорее всего, уже исчезла бы в условиях жесткой конкуренции, и сегодня не было бы этого милого и приносящего огромную прибыль маленького «пингвина».

Глава 2. Сначала привлечь пользователей, потом получать прибыль: «способность к конверсии» решает всё

По мере того как QQ от Tencent становился всё более популярным, число зарегистрированных пользователей неуклонно росло. Однако, вопреки ожиданиям, доходы компании практически не изменились. Для дальнейшего развития необходим стабильный приток средств. Поэтому Ма Хуатэн принял несколько важных решений, которые позволили успешно превратить пользователей в потребителей и накопить достаточные средства для развития Tencent.

Классические решения № 8. Бесплатный чат, привлёкший сотни миллионов лояльных пользователей

В интернет-индустрии ни одна компания не сможет сохранить динамику развития без прибыли и доходов. На ранних этапах развития китайского интернета многие компании не строили долгосрочных планов, а лишь стремились в кратчайшие сроки завоевать рынок, безумно тратя деньги и слепо расширяя масштабы, не задумываясь о последствиях. Ма Хуатэн же ещё на начальном этапе развития компании строил долгосрочные планы: чтобы обеспечить выживание Tencent, он постоянно искал источники роста прибыли. Для достижения этой цели ему пришлось даже пройти через некоторые изгибы пути.

К тому времени, после некоторого периода развития, количество зарегистрированных пользователей QQ достигло значительных масштабов, и для подавляющего большинства людей при выборе программы для мгновенного обмена сообщениями первым делом на ум приходил именно QQ от компании Tencent. В 2000–2001 годах вся интернет-отрасль переживала сложный период развития: бизнес переживал спад, многие компании начали сокращать персонал, чтобы уменьшить расходы, а некоторые даже обанкротились из-за недостаточной финансовой устойчивости. Компания Tencent также не смогла избежать этой «интернет-зимы», и чтобы спасти компанию, все сотрудники искали способы заработать деньги. Именно в этот момент в компании Tencent придумали решение: ввести плату за регистрацию номера Tencent.

По мнению Ма Хуатэна, на тот момент число зарегистрированных пользователей QQ достигло нескольких миллионов, причём значительная часть из них уже стала постоянными пользователями. Помимо старых пользователей, новым пользователям, желающим оперативно общаться с другими, необходимо было иметь номер QQ, иначе это было бы весьма неудобно. Поэтому введение платы в этот момент можно было считать своевременным. В результате Ма Хуатэн решил взимать регистрационный сбор в размере 1 юаня при подаче заявки на новый номер QQ.

Как только это решение было введено, оно вызвало бурную реакцию пользователей. С точки зрения компании Tencent этот шаг действительно принёс определённую прибыль. Однако, с другой стороны, он вызвал недовольство интернет-пользователей. По сравнению с QQ, ICQ существовал на международном рынке дольше и имел больше пользователей. Однако компания AOL никогда не пыталась взимать плату за регистрацию пользователей. Это объясняется тем, что на международном интернет-рынке MSN от Microsoft и ICQ от AOL имели огромное количество пользователей, а конкуренция была чрезвычайно жесткой.

Если бы одна из сторон ввела плату за регистрацию, то, скорее всего, она потеряла бы гораздо больше, чем приобрела, отдав своих лояльных пользователей в руки конкурентов. По сравнению с этим шаг Tencent напоминает «убийство курицы, несущей золотые яйца». В то время кто-то написал статью в журнале, в которой рассказал, что при попытке регистрации система постоянно выводила сообщение: «Сервер занят, пожалуйста, повторите попытку позже». Несколько попыток подряд закончились тем же результатом. Тогда автор связался с

компанией Tencent по телефону службы поддержки. Сотрудник ответил, что из-за слишком большого количества регистрирующихся пользователей регистрация не может быть успешно завершена. Вскоре после этого в Интернете стало известно о решении Tencent ввести плату за регистрацию. Это вызвало сильное недовольство пользователей: с одной стороны, сам переход от бесплатной к платной регистрации QQ вызывал дискомфорт; с другой — при обращении в компанию сотрудники не объяснили пользователям новые правила, а вместо этого сослались на перегрузку системы, что создало у пользователей впечатление, будто компания намеренно скрывает правду и обманывает всех.

Конечно, в интервью представители Tencent также отметили, что, поскольку ранее регистрация аккаунтов QQ была бесплатной, многие пользователи имели по четыре-пять аккаунтов на одного человека, что представляло собой огромную трату ресурсов, а введение платы за регистрацию позволит эффективно искоренить это явление. Несмотря на эти объяснения, пользователей все равно трудно удовлетворить. Кроме того, хотя введение платы за регистрацию и принесло определенный доход, он был ничтожен по сравнению с утраченной долей рынка.

Вскоре, на фоне резкого протеста пользователей, Ма Хуатэн осознал недостатки введения платы за регистрацию. В целях обеспечения устойчивого развития компании в будущем было принято решение немедленно отменить плату за регистрацию аккаунтов QQ. Так, в июне 2003 года, воспользовавшись случаем празднования юбилея компании, Ма Хуатэн объявил, что впредь компания Tencent отменит плату за регистрацию QQ и вернётся к прежней бесплатной системе. Спустя два месяца многие пользователи заметили, что при онлайн-регистрации QQ страница уже не предлагала платную регистрацию, а перешла на бесплатную. Благодаря этому решению многие пользователи, которые ранее ушли из-за введения платы, вернулись в ряды пользователей QQ.

Однако, чтобы избежать ситуации, когда один пользователь одновременно владеет несколькими аккаунтами QQ, что приводит к растрате ресурсов, компания Tencent одновременно с восстановлением бесплатной регистрации ввела ряд правил. Например: если пользователь после подачи заявки на новый аккаунт QQ не войдёт в клиент в течение 3 дней, то этот аккаунт будет аннулирован; если количество входов в течение семи дней после регистрации не превысит трёх, то новый аккаунт QQ также не сможет использоваться дальше; кроме того, компания оставляет за собой право изъять те аккаунты QQ, на которых количество входов за 60 дней составляет менее пятнадцати, или если в течение 60 дней не было входов в течение 15 дней подряд; это также касается тех, у кого в течение 60 дней не было друзей. Благодаря этим правилам Tencent, с одной стороны, завоевала поддержку широкого круга лояльных пользователей, а с другой — решила проблему массового захвата и использования нескольких аккаунтов QQ, что можно назвать «двумя зайцами одним выстрелом».

Однако после этого скандала, связанного с введением платы, произошло нечто, чего Tencent не ожидала. Многие конкуренты в сфере мгновенных сообщений, воспользовавшись шумихой вокруг платной регистрации Tencent, начали ускорять развитие, чтобы отвоевать рыночную долю, которая изначально принадлежала Tencent. Они привлекали пользователей бесплатным программным обеспечением, тем самым отбирая у Tencent рыночные позиции. Хотя это и не нанесло Tencent серьезного ущерба, такая динамика развития все же вызывает глубокую озабоченность у Ма Хуатэна. Если такая тенденция сохранится, Tencent неизбежно вновь окажется в затруднительном положении. При этом наиболее стремительным ростом отличается компания UC. Целевая аудитория UC также состоит преимущественно из студентов и молодежи, что чрезвычайно схоже с целевой аудиторией Tencent.

Кроме того, UC опередила Tencent, выпустив, с учётом потребностей молодёжи, справочник выпускников, интегрированный с мессенджером, а также создав общественные чаты с множеством увлекательных и оригинальных сценариев общения. Благодаря этому UC успешно

сформировала собственную клиентскую базу, и число пользователей продолжает расти. Особенно в тот момент, когда Tencent ломала голову над проблемой платной регистрации, UC переманила в свои ряды многих пользователей, ранее пользовавшихся QQ. Это заставило Ма Хуатэна ощутить реальную угрозу, ведь на ранних этапах развития Tencent также привлекала пользователей, представляя себя в сетевых чатах различных университетов. Поэтому он, конечно же, понимал всю важность пути развития UC. В результате Tencent вскоре объявила об отмене платной регистрации, чтобы вернуть большое количество пользователей и сохранить свои позиции. Однако Ма Хуатэн уже начал обращать внимание на UC как на опасного конкурента.

Хотя впоследствии время от времени по-прежнему появлялись сообщения о том, что Tencent намеревается ввести платную регистрацию, факты доказали, что, извлеки урок из этого опыта, Ма Хуатэн уже осознал важность пользователей. Без стабильной базы пользователей даже получение определённого дохода в краткосрочной перспективе является лишь каплей в море для будущего развития компании, при этом нанося ей негативный ущерб; а как только компания утратит доверие и поддержку пользователей, ей останется лишь один шаг до банкротства и ликвидации. Поэтому с тех пор Ма Хуатэн больше не осмеливался легкомысленно выдвигать идею введения платной регистрации за QQ-номера.

К счастью, за несколько лет развития компания Tencent сумела завоевать популярность и заслужила хорошую репутацию как внутри отрасли, так и за её пределами. Поэтому, когда была восстановлена бесплатная регистрация, огромное количество пользователей вновь вернулось в Tencent. Благодаря качественному обслуживанию и бесплатному приложению для чата Tencent за короткий срок успешно привлекла сотни миллионов лояльных пользователей. В конце концов, такая удобная система мгновенного обмена сообщениями имела на рынке того времени определённое преимущество — кто же захотел бы расстаться с этим милым маленьким пингином?

Возможно, кто-то считает, что предоставление пользователям бесплатного доступа к самостоятельно разработанному и выпущенному программному обеспечению на этапе развития компании является слепым поступком, не учитывающим будущее компании. Однако на самом деле всё обстоит с точностью до наоборот: именно потому, что Ма Хуатэн думал о долгосрочной перспективе, он и принял решение о долгосрочной бесплатной регистрации в QQ. В развитии интернет-индустрии пользователи стоят на первом месте: только накопив большую базу пользователей, можно гарантировать успешную реализацию всех будущих направлений бизнеса. Именно благодаря более чем 100 миллионам лояльных пользователей компания Tencent смогла шаг за шагом, от SMS до Feixin, от онлайн-игр до виртуальной валюты, постепенно превратиться в сегодняшнюю коммерческую империю.

Классика принятия решений 9. В чём же заключается источник прибыли QQ?

В условиях развития новой экономической модели, какой является Интернет, модель получения прибыли компаниями всегда была предметом пристального внимания. На ранних этапах развития китайского Интернета многие инвесторы не имели четкого представления о будущем этой отрасли, поэтому надеялись, что вложения огромных средств, не считаясь с затратами, обеспечат долгосрочное развитие компаний. В таких условиях многие компании работали в убыток. Даже будущий бизнес-гигант Amazon был одним из них, но многие инвесторы по-прежнему вкладывали средства в эту компанию. Их интересовал не текущий уровень прибыли, а потенциал будущего развития компании. Однако даже самые терпеливые инвесторы не могут вечно заниматься «убыточными сделками», поэтому прибыльность интернет-компаний имеет огромное значение для привлечения крупных долгосрочных инвестиций.

Как лидер китайского интернета, компания Tencent прошла нелегкий путь от небольшой компании, насчитывающей всего пять человек, до крупного предприятия с более чем 100 миллионами зарегистрированных пользователей. Особенно после скандала, связанного с

введением платной регистрации в QQ, Ма Хуатэн принял решение, что впредь регистрация аккаунтов QQ будет бесплатной. С одной стороны, это было очень удобно и выгодно для пользователей, но с другой — как же Tencent собиралась получать прибыль?

Поскольку сам Ма Хуатэн начинал свою карьеру с должности технического специалиста, он уделяет большое внимание мнению пользователей. В вопросах развития компании он ценит не сиюминутные успехи, а долгосрочную прибыль. Интернет-индустрия не похожа на традиционные отрасли, такие как строительство, швейная промышленность или пищевая промышленность, где есть реальные товары и клиенты. Поэтому развитие всех компаний в этой отрасли полностью зависит от качества сетевых услуг и большого числа зарегистрированных пользователей. Ма Хуатэн очень ясно осознает это: он знает, что только имея миллионы лояльных пользователей, компания не будет испытывать проблем с прибылью.

Поэтому, когда число пользователей Tencent QQ достигло нескольких сотен тысяч, Ма Хуатэн уже начал обдумывать, как использовать QQ для получения дохода. После многочисленных неудачных попыток Ма Хуатэн наконец нашел подходящий для Tencent путь к прибыли, и благодаря этому подходу финансовые показатели Tencent на время поднялись на первое или второе место среди интернет-компаний.

В марте 2009 года годовой финансовый отчет компании Tencent показал: в 2008 году общая выручка компании достигла 7,1545 млрд юаней, что на 87,2 % превысило показатель предыдущего года. Из них доход от интернет-услуг с добавленной стоимостью составил 4,915 млрд юаней, что превысило половину общего дохода; кроме того, доход от мобильных и телекоммуникационных услуг с добавленной стоимостью составил 1,399 млрд юаней, а доход от интернет-рекламы — 826 млн юаней, что также нельзя недооценивать.

Из этого видно, что стратегия Ма Хуатэна по получению прибыли перешла от жестких, простых и даже несколько грубых методов, таких как платная регистрация, к более гуманным подходам. С одной стороны, это облегчает принятие таких услуг пользователями, а с другой — приносит компании более значительную прибыль.

Среди них интернет-услуги с добавленной стоимостью, пожалуй, являются теми, что наиболее тесно связаны с пользователями. К ним относятся такие сервисы, как QQ Show, QQ Music и QQ Games. Ма Хуатэн считает: «Китайские пользователи очень требовательны, поэтому наше программное обеспечение должно быть сделано на высоком уровне, иначе его будет трудно принять пользователям, не говоря уже о долгосрочном развитии. Будь то музыка, персонализация образа или игры — во всём должно прослеживаться принцип «пользователь прежде всего». Поэтому при запуске программного обеспечения и других услуг Tencent тщательно всё продумывает. Например, в QQ Music прослушивание музыки, как правило, бесплатное, но если пользователь хочет слушать музыку более высокого качества, ему приходится платить. Такая модель не только удовлетворяет потребности разных пользователей, но и позволяет Tencent увеличить доходы, получая финансовую поддержку для дальнейшего развития.

Именно благодаря этому Tencent смогла создать легенду спустя 10 лет после своего основания. С 2006 года Tencent стабильно занимает первое место в рейтинге доходов интернет-компаний и называется специалистами отрасли «самой прибыльной интернет-компанией Китая». Кроме того, что удивляет больше всего, так это то, что валовая рентабельность Tencent постоянно остается на высоком уровне, практически всегда составляя более 30 %. Это можно подтвердить несколькими цифрами: в 2006 году выручка Tencent достигла 2,8004 млрд юаней, из которых чистая прибыль составила 1,0638 млрд юаней; в 2007 году выручка Tencent выросла до 3,8209 млрд юаней, а чистая прибыль достигла 1,566 млрд юаней; в 2008 году выручка Tencent составила 4,984 млрд юаней, а чистая прибыль выросла до 3,246 млрд юаней. Из этого видно, что под руководством Ма Хуатэна компания Tencent действительно стала настоящим «магнитом для денег».

Что касается того, является ли Tencent одной из первых прибыльных компаний в китайской интернет-отрасли, то здесь требуется дополнительное изучение. Ведь до этого компания 3721 уже начала приносить прибыль, кроме того, сайт 51job.com также демонстрировал неплохие финансовые показатели. Несмотря на это, Tencent, вероятно, следует отнести к числу первых прибыльных компаний в китайском интернете, тем более что с самого начала своей прибыльной деятельности компания демонстрировала неплохую финансовую динамику. Стабильный рост валовой рентабельности также является редким явлением в истории развития китайского интернета.

В 2002 году число пользователей Tencent QQ превысило отметку в 100 миллионов. На фоне этой хорошей новости Ма Хуатэн также размышлял над одной сложной проблемой: как превратить этих пользователей QQ в источник роста прибыли компании. Вспоминая этот период, Ма Хуатэн сказал: «У Tencent QQ более 100 миллионов пользователей. Если удастся заставить платить даже 1 % из них, доходы компании будут весьма значительными». Однако, помимо контента платных услуг, у Ма Хуатэна была ещё одна проблема — вопрос оплаты. Он понимал, что в развитии китайского интернета пользователи всегда занимают первое место. А у китайцев нет привычки пользоваться кредитными картами, и заставлять пользователей постоянно бегать в банк или на почту, чтобы каждый раз отправлять деньги, было бы очень неудобно. Кроме того, основную аудиторию Tencent составляют студенты, которые из-за ограниченных финансовых возможностей могут позволить себе платить всего несколько юаней. Если ради этих нескольких юаней им придётся ежедневно ходить в банк, это, очевидно, приведёт к потере множества лояльных пользователей Tencent. Поэтому, чтобы компания могла получать доход, в первую очередь необходимо создать безопасный и удобный канал оплаты. Как только проблема оплаты будет решена, останется только считать кучу купюр.

В то время в сфере интернет-игр в Китае компании, стремясь стимулировать развитие игр, выпускали в обращение игровые карты. Ма Хуатэн был глубоко вдохновлён этой идеей и подумал: «Если продажа игровых карт работает, то разве Tencent не может разработать аналогичную услугу по пополнению счёта?» Вскоре компания Tencent запустила собственную валюту «Q-коин», и пользователи смогли приобретать её для получения доступа к услугам, предоставляемым Tencent. Чтобы сделать покупку Q-монет более удобной, компания Tencent, следуя примеру продаж игровых карт, создала собственную систему дистрибьюторов. Агенты делятся на три уровня: генеральные дистрибьюторы, дистрибьюторы второго уровня и прямые продавцы. Среди них генеральные дистрибьюторы назначаются компанией Tencent, как правило, по одному на провинцию; дистрибьюторы второго уровня являются «лидерами по объёмам продаж», а прямые продавцы третьего уровня представляют собой конечных участников цепочки продаж, которые могут осуществлять продажи только пользователям и не имеют права переуступать запасы.

Благодаря выпуску Q-монет компании Tencent удалось успешно превратить пользователей в источник роста прибыли. Наиболее ярким примером этого, пожалуй, стало активное участие в шоу «Супердевушки» в 2006 году. В то время, чтобы пресечь «фальсификацию голосов», телеканал Hunan TV решил отменить голосование посредством SMS-сообщений и перейти на три способа голосования: через QQ, мобильную сеть Menguwang и звонки со стационарных телефонов. В правилах было указано, что любой пользователь, зарегистрировавшийся в QQ до 2 сентября, мог принять участие в голосовании, если добавил в друзья пользователя с QQ-номером 1234556. Каждый голос стоил пользователю одну Q-монету, и в каждом раунде конкурса можно было отдать по 15 голосов за участницу каждым из этих способов. Вскоре компания Tencent, воспользовавшись ажиотажным спросом со стороны фанатов, заработала «полный куш». Именно в это время Q-монеты компании Tencent начали привлекать внимание общественности и вызвали огромный резонанс.

Как видно, если внимательно наблюдать за рынком, постоянно учиться и делать выводы, найти источники роста прибыли для компании не составляет труда. Именно вдохновившись игровыми картами, Ма Хуатэн разработал и запустил Q-монеты, а благодаря обмену юаней на Q-монеты компания Tencent практически в одночасье получила огромную прибыль. В то же время это позволило Ма Хуатэну получить более четкое представление о будущем развитии Интернета и направлениях получения прибыли для компании. Это также заложило прочную основу для последующего запуска таких сервисов, как QQ Show и QQ Games. Таким образом, Q-коин действительно стал источником роста прибыли компании Tencent.

Классика принятия решений 10. Как превратить аудиторию в потребителей

Любая интернет-компания, стремящаяся к устойчивому развитию, в первую очередь должна обладать двумя основными условиями: во-первых, иметь значительное количество зарегистрированных пользователей продукта. Ведь пользовательская база программного обеспечения и сетевых сервисов является «ключом» к выходу компании на рынок; во-вторых, необходимо обладать способностью превращать пользователей в потребителей. Только так количество пользователей может превратиться в рост прибыли компании; в противном случае, имея лишь внешнюю оболочку, трудно будет поддерживать дальнейшее развитие.

С самого момента своего основания компания Tencent постоянно готовилась к увеличению числа пользователей. Будь то продажа услуг беспроводного пейджера, запуск OICQ на базе ICQ или даже позднейший спор о переименовании программы QQ — Ма Хуатэн всегда руководствовался одной центральной задачей: как завоевать признание и доверие всё большего числа пользователей. Однако когда число зарегистрированных пользователей QQ выросло с нескольких сотен до нескольких десятков тысяч, сотен тысяч и даже более 100 миллионов, перед Ма Хуатэном и всеми сотрудниками Tencent встала другая, гораздо более сложная проблема: как превратить столь огромное количество пользователей в прибыль для компании?

В истории развития китайского Интернета был период «безумной гонки за деньгами и захватом рынка» на этапе становления, и Ма Хуатэн, как и все остальные, неизбежно пережил подобные трудности. В результате, из-за того, что он не знал, как превратить несколько миллионов пользователей в прибыльную бизнес-модель, инвесторы утратили к нему доверие. Это не только не позволило привлечь финансовую поддержку для компании, но и привело к тому, что компания на время застряла в «бутылочном горлышке» развития. Поэтому впоследствии все компании начали искать более рациональные и устойчивые модели развития. В частности, компания Tencent после многолетних экспериментов в общих чертах сформировала три основные модели получения прибыли: дополнительные услуги в сфере мобильной связи, дополнительные интернет-услуги и интернет-реклама.

Каждую из этих трёх моделей можно назвать «плодами победы», достигнутыми благодаря прозорливости и оперативности Ма Хуатэна. Если бы не его трезвое понимание перспектив развития интернет-отрасли и точное улавливание потребностей пользователей, Tencent не смогла бы добиться столь быстрого роста.

Во-первых, среди дополнительных услуг в сфере мобильной связи и телекоммуникаций наиболее типичным примером являются SMS-сообщения. В 2000 году вся интернет-отрасль Китая переживала период спада, и именно в это время компания «China Mobile» запустила услугу «Mobile Dream Net». Никто не мог предвидеть, что «Mobile DreamNet» действительно приведёт пользователей в «эру SMS-связи». Казалось, буквально за одну ночь «SMS» проникли в тысячи домов: гуляя по улице, находясь в ресторане или в классе, часто можно было увидеть людей, отправляющих SMS с мобильных телефонов, а иногда они даже громко смеялись, что вызывало недоумение у окружающих, которые полагали, что у этих людей что-то не в порядке с головой.

Возможно, кому-то покажется, что одна SMS-сообщение стоит всего 1 мао — какая же от этого может быть прибыль? Но на самом деле за этим небольшим сообщением скрыва-

ется невидимая для глаз «промышленная цепочка». Возьмём, к примеру, компанию Tencent: на тот момент число её пользователей уже достигло 100 миллионов, и «соглашение о распределении доходов по принципу 2:8», предложенное China Mobile, значительно стимулировало Tencent, которая ещё находилась в состоянии «спячки». В результате Ма Хуатэн решил немедленно запустить сервис Mobile QQ. Этот сервис снял ограничения, связанные с необходимостью использования компьютера для общения в QQ: пользователи могли входить в QQ через мобильный телефон и общаться.

Кроме того, ежемесячная абонентская плата составляла всего несколько юаней, что делало услугу доступной для широких масс. Таким образом, этот сервис быстро завоевал популярность среди интернет-пользователей, особенно среди девочек-подростков: общение в QQ через мобильный телефон было для них не только удобным, но и символизировало более модный способ общения. К концу 2001 года Tencent успешно достигла чистой прибыли в размере 10,22 млн юаней, что, можно сказать, позволило компании «занять лидирующие позиции» в интернет-индустрии. Вскоре, следуя по пути Mobile QQ, Tencent продолжила разработку разнообразных сервисов, таких как QQ Xing, QQ Show, мелодии звонков и QQ Men and Women. Благодаря этой первой модели получения прибыли Tencent уже смогла успешно превратить пользователей в потребителей.

К 2002 году чистая прибыль Tencent достигла 104,4 млрд юаней, а в 2003 году чистая прибыль более чем удвоилась по сравнению с этим показателем и составила 338 млн юаней. Это неразрывно связано с разнообразными моделями получения прибыли Tencent. Помимо мобильных и телекоммуникационных дополнительных услуг, у Tencent есть ещё один очень важный источник дохода — интернет-услуги с добавленной стоимостью. В свою очередь, их можно разделить на онлайн-игры и неигровые услуги. Согласно финансовой отчётности Tencent за 2008 год, доходы от интернет-услуг с добавленной стоимостью, за исключением онлайн-игр, составляли половину всех доходов компании. Очевидно, что магия интернет-услуг с добавленной стоимостью ничуть не уступает магии SMS-сообщений.

Возможно, вы редко слышали термин «дополнительные интернет-услуги», но наверняка хорошо знакомы с тем, что он включает в себя: например, QQ Show, QQ Space, QQ Pet и QQ Member и т. д. — все это относится к дополнительным интернет-услугам. Хотя многие считают эти вещи детскими забавами, их способность «приносить деньги» ничуть не уступает другим, и в среднем за месяц они приносят Tencent доход в размере 120 млн гонконгских долларов. Если посчитать в среднем, то каждую секунду компания зарабатывает 50 гонконгских долларов — то есть за мгновение Tencent зарабатывает 50 гонконгских долларов благодаря этим «мелочам».

Кроме того, QQ Space и QQ Pet также являются важной частью неигровых интернет-услуг с добавленной стоимостью. Что касается QQ Space, то, полагаю, каждый, у кого есть аккаунт QQ, открывает себе такой аккаунт, чтобы делиться своими настройками и общаться с друзьями. А «QQ-питомец» практически стал «учебником» по использованию психологии пользователей при выпуске продуктов в сфере развития интернет-компаний. Ведь «QQ-питомец» — это не настоящая игра и не социальная сеть; на самом деле это всего лишь виртуальная концепция. Однако благодаря тому, что при разработке Tencent тщательно продумала все детали, чтобы он выглядел как настоящее живое существо, пользователи развлекаются, кормя его и купая. А фразы вроде «У меня нет еды, пожалуйста, купи мне что-нибудь поесть!» то и дело появляются на экране компьютера. Благодаря такой услуге «развлечения, не являющегося игрой», Tencent практически установила свою монополию в этой сфере.

Из этого видно, что в процессе превращения пользователей в потребителей самое важное — не думать о том, как заработать деньги, а о том, как выявить скрытые потребности пользователей и сделать всё возможное для их удовлетворения. Если думать только о «деньгах», можно лишь обеспечить себе выживание в краткосрочной перспективе, а только поста-

вив пользовательский опыт на первое место, можно одновременно удовлетворить потребности пользователей и достичь своих ожиданий по прибыли.

Помимо вышеперечисленных трех пунктов, у Tencent есть ещё один источник дохода — интернет-реклама. Вспомним Олимпийские игры: сайт Tencent всегда первым передавал точные результаты соревнований миллионам интернет-пользователей. На самом деле, когда компания только начинала заниматься интернет-рекламой, у Tencent не было никаких преимуществ. В то время сайты Sina и Sohu уже размещали на своих страницах интернет-рекламу, причем рекламодателями в основном были крупные проекты в сфере недвижимости и финансовых инвестиций. Тогда Tencent размещал лишь небольшой рекламный баннер в мессенджере QQ. Как по качеству, так и по количеству рекламы компания значительно уступала Sina и Sohu.

Однако Ма Хуатэн имел собственное видение развития интернет-рекламы. В 2008 году в одном из своих выступлений он отметил: «Если смотреть с точки зрения прибыльности предприятия, то, без сомнения, первое место занимают онлайн-игры, второе — дополнительные услуги в сфере мобильной связи и телекоммуникаций, а также интернет-услуги, а рынок брендовой рекламы, вероятно, окажется на последнем месте. Однако в долгосрочной перспективе интернет-реклама обязательно выйдет на первое место — это определяется её собственными преимуществами. Кроме того, бизнес-модель интернет-рекламы более устойчива, чем у других форматов, поэтому её развитие будет более гарантированным». Вскоре после этого, в 2003 году, Tencent создала собственный портал и начала масштабное продвижение на рынке интернет-рекламы Китая.

Будь то дополнительные услуги операторов мобильной связи и телекоммуникаций, дополнительные услуги интернет-платформ или интернет-реклама — при создании модели прибыльности Tencent Ма Хуатэн всегда руководствовался собственным набором критериев оценки, которые, в основном, сводятся к следующим пунктам: имеет ли данная услуга хорошие перспективы развития; способна ли она удовлетворить потенциальные потребности пользователей; какие подготовительные меры необходимо предпринять Tencent для достижения успеха в этой сфере, какие из них относительно просты, а какие условия пока отсутствуют и т. д. Только после тщательного анализа всех этих факторов Ма Хуатэн приступает к практической работе. Если действовать опрометчиво, опираясь лишь на собственные догадки, это не только не позволит успешно превратить пользователей в потребителей услуг компании, но и создаст еще больше проблем для выживания и развития компании. Именно понимая это, Ма Хуатэн при принятии решений тщательно все обдумывает, учитывает долгосрочную перспективу и исходит из общей картины, что и является важным шагом на пути к его успеху.

Классика принятия решений 11. Взимание платы — «путь к успеху» или «тупик»?

Любая компания, стремящаяся к быстрому и здоровому развитию, должна обладать хорошей «репутацией в глазах общественности». Это важная составляющая силы бренда, отражающая доверие и симпатию пользователей к данному бренду, и её значение намного превосходит «узнаваемость бренда». «Узнаваемость» означает лишь то, что пользователи слышали о бренде, а «репутация» — что в процессе потребления они сформировали доверие и признание по отношению к нему. Поэтому, если компания способна завоевать «репутацию» среди пользователей, это равносильно формированию лояльности потребителей. Приведу пример: каждый раз, когда американская компания Apple выпускает новую продукцию, за день или два до этого у всех Apple Store по всему миру выстраиваются длинные очереди — вот какую силу имеет «репутация бренда» для компании. Однако, с другой стороны, если «репутация» компании ещё не достаточно упрочена, это может негативно повлиять на продвижение её бизнеса. Ма Хуатэн однажды поплатился за это. В 2000 году компания Tencent, стремясь увеличить доходы, выдвинула идею введения платного членства, но поскольку «репутация» компании ещё нуждалась в укреплении, эта услуга в конечном итоге стала примером неудачного бизнес-проекта.

Через пять-шесть лет после основания компании «Тенсен» Ма Хуатэн понял, что если основным направлением деятельности компании по-прежнему будут разработка и продажа систем беспроводного пейджерного связи, то она неизбежно останется позади стремительно развивающегося интернета и станет одним из многих проигравших конкурентов; кроме того, хотя «Тенсен» к тому времени уже занималась рекламным бизнесом, она принимала в основном небольшие рекламные заказы, а такие фирменные рекламные форматы, как спортивные колонки, которые появились позже, в то время ещё не сформировались, поэтому доходы компании не увеличивались значительно. В связи с этим Ма Хуатэн придумал другой путь — создать систему членства и ввести плату за членство.

Так, в ноябре 2000 года Tencent впервые запустила услугу «платной подписки». Суть членства заключалась в том, что при использовании интернета пользователи могли пользоваться большим количеством услуг, предоставляемых Tencent, по сравнению с бесплатными пользователями. Однако для получения доступа к этим услугам, недоступным бесплатным пользователям, члены клуба должны были ежегодно вносить Tencent членский взнос в размере от 120 до 200 юаней.

Несмотря на то, что Ма Хуатэн дал этой услуге оптимистичную оценку, эта идея не встретила активной поддержки со стороны пользователей, и результат оказался весьма неудовлетворительным. В то время за спиной Tencent уже стояла аудитория в несколько десятков миллионов пользователей, что делало компанию одним из «гигантов» интернет-индустрии. Однако, когда Ма Хуатэн представил план внедрения платного членства, удалось привлечь лишь чуть более 3000 членов — цифра, которая на фоне общего числа пользователей выглядела просто смехотворно. Что касается причин этого, Ма Хуатэн также сделал серьёзный анализ.

Он отметил: «Одна из важных причин, по которой взимание членских взносов не получило широкого распространения, заключается в том, что мы не выполнили обещания, данные пользователям ранее. Кроме того, развитие электронной коммерции в Китае было еще далеко от совершенства: когда члены клуба хотели оплатить членский взнос, они могли сделать это только посредством банковского перевода или с помощью карты «Yikatong», что доставляло всем много неудобств. Если каждый месяц приходится ходить на почту и стоять в длинной очереди только для того, чтобы оплатить членский взнос в 20 юаней, то, полагаю, большинство людей откажутся от членства и связанных с ним привилегий». По этому поводу Ма Хуатэн подытожил: «Чтобы по-настоящему развивать Интернет в Китае, необходимо решить проблемы электронных финансовых операций». Этот вывод напрямую связан с его последующими инициативами в области виртуальных валют и онлайн-платежей.

Таким образом, план Ма Хуатэна по взиманию членских взносов, который, как он полагал, принесет компании огромную прибыль, потерпел крах: то, что изначально казалось «выходом», в конечном итоге стало «тупиком» для получения прибыли. Однако Ма Хуатэн не сдался и вскоре нашел другой способ.

На сегодняшний день Интернет значительно продвинулся вперёд по сравнению с началом своего развития не только с точки зрения контента, но и с точки зрения охвата. Например, SMS-сообщения являются важным средством общения, доступным на мобильных телефонах. «Куда пойдём сегодня?», «У меня ещё занятия, иди в библиотеку один», «Погода хорошая, не хочешь прогуляться?» Такие SMS-сообщения можно увидеть повсюду; некоторые пользователи даже оформляют специальные тарифные планы, чтобы иметь возможность отправлять больше сообщений и общаться с друзьями. И эти, казалось бы, незначительные SMS-сообщения были придуманы именно Ма Хуатэном.

Изначально Ма Хуатэн полагал, что платная подписка для членов, которая, как он надеялся, станет настоящим хитом, не пользовалась особой популярностью и совершенно не могла помочь ему решить проблему доходов компании Tencent. Однако Ма Хуатэн никогда не верил

в «небесные подарки», поэтому, как только он немного разобрался в ситуации на рынке, он быстро обратился к оператору China Mobile с надеждой на сотрудничество в сфере услуг SMS.

Еще со времен работы в компании «Руньсюнь» у Ма Хуатэна сформировалась привычка «не браться за то, в чем не разбираешься»: он никогда не рисковал, занимаясь делами, с которыми не был знаком, или в которых оборудование, связи и рынок еще не были достаточно развиты. Поэтому и это сотрудничество в сфере SMS-услуг было для него результатом тщательного обдумывания. Во-первых, по мере развития самого Интернета потребности пользователей в доступе к сети постепенно росли: беспроводной пейджер и отправка сообщений в автономном режиме уже давно не могли удовлетворить их потребности. Им требовался более быстрый, лаконичный и при этом относительно недорогой способ общения, что создало благоприятные рыночные условия для запуска SMS-услуг; с другой стороны, у Ма Хуатэна было много друзей среди китайских операторов связи, и его круг знакомств был очень обширным. Если бы удалось наладить сотрудничество и достичь взаимовыгодного результата, это непременно открыло бы для Tencent еще большие возможности для развития. Поэтому первой мыслью, которая пришла Ма Хуатэну в голову, было получение прибыли в сфере связи.

В феврале 1999 года Tencent запустила сервис мгновенного обмена сообщениями. В то время, не дожидаясь, пока этот сервис наберет обороты, руководство компании Tencent сразу же выдвинуло новую идею — объединить прежние услуги беспроводного пейджера, SMS-сообщений в сети GSM и IP-телефонии с только что запущенным сервисом мгновенного обмена сообщениями. Цель заключалась в том, чтобы, обеспечивая удобство для пользователей, одновременно добиться максимальной прибыли для Tencent и операторов мобильной связи. Фактически, запуск сервиса мгновенного обмена сообщениями сам по себе был призван восполнить пробелы в прежних услугах связи и сделать интернет-коммуникации в Китае более совершенными.

Стоит отметить, что после запуска в 1992 году система мгновенного обмена сообщениями Tencent так и не получила развития. Даже к концу XX века число китайских интернет-пользователей, использующих SMS, составляло всего 3 миллиона человек, причём активность использования этой услуги была весьма низкой. Анализируя причины этого, Ма Хуатэн отмечал, что первоначально запущенные SMS-сообщения были очень похожи на пейджеры, а беспроводная пейджинговая связь в Китае развивалась уже несколько лет, поэтому потребность пользователей в SMS-сообщениях оказалась не такой высокой, как ожидалось. Чтобы решить эту проблему, Ма Хуатэн скорректировал систему тарификации SMS-сообщений; одновременно с этим компании «China Mobile» и «China Unicom» отказались от прежней модели абонентской платы и значительно снизили уровень тарифов. Кроме того, была пересмотрена стратегия продвижения: вместо самостоятельной рекламной кампании начался поиск партнеров для совместной работы в сфере продвижения и эксплуатации услуги.

Ма Хуатэн, начинавший свою карьеру в качестве технического специалиста, обладал чрезвычайно острым чутьем в отношении развития интернета в Китае. После корректировки моделей эксплуатации и тарификации SMS-сообщений он сразу же обнаружил огромные коммерческие возможности, заложенные в этой сфере. В результате вскоре были налажены отношения с «China Mobile» и «China Unicom», что позволило SMS-сообщениям вновь привлечь внимание пользователей, принесло компании Tencent значительную прибыль и обеспечило финансовую поддержку для ее дальнейшего развития.

На примере перехода от модели «платы за членство» к модели «коротких сообщений» можно увидеть: любая интернет-компания, стремящаяся к подлинному развитию, должна стремиться завоевать признание и доверие пользователей; только в этом случае она сможет получить поддержку при запуске новых проектов. А удовлетворение потребностей пользователей и постоянная адаптация к их изменениям — это основной способ завоевать их доверие. Именно Ма Хуатэн, осознав это в тот момент, когда «модель платной подписки» превратилась

из «выхода» в «тупик», немедленно произвёл соответствующие корректировки, что и позволило ему в конечном итоге добиться успеха. Если бы после проекта «платной подписки» он продолжал упорствовать и не вносил изменений, это принесло бы Tencent только ещё большие проблемы.

Классика принятия решений № 12. Цель не в вине, а в рекламе

Сегодня рекламу можно увидеть повсюду — будь то на телевидении, в кино, в газетах или на радио. Для компаний получение рекламных инвестиций означает прибыль, а для рекламодателей — возможность использовать известность компании для повышения узнаваемости своих продуктов, поэтому это взаимовыгодное сотрудничество. Веб-сайты не являются исключением: для компаний интернет-отрасли реклама является незаменимым источником дохода.

Например, такой старый бренд, как сайт Sina.com, также размещает на своих страницах рекламу других компаний, в основном связанную с недвижимостью и финансовыми продуктами; на небольших социальных сайтах, таких как 51.com, тоже появляется реклама, но по сравнению с крупными сайтами вроде Sina.com реклама на небольших социальных сайтах выглядит более «низкобюджетной». Хотя доход от одной рекламы невелик, благодаря большому количеству рекламных объявлений удается получать значительные доходы.

В августе 2000 года компания Tencent впервые разместила баннерную рекламу в окне сообщений OICQ в качестве пробного шага перед масштабным развитием рекламного бизнеса. Неожиданно, охват этой небольшой рекламы оказался поразительным: в рабочие дни он достигал 400 миллионов просмотров, а по выходным превышал 500 миллионов. Всего через три-четыре месяца доход Tencent от рекламы достиг 1,5 миллиона юаней, что составляло почти 70 % и более от общей выручки компании. Однако, поскольку основным программным продуктом Tencent был QQ, а целевая аудитория в основном состояла из молодых людей (по статистике, среди пользователей OICQ лица младше 26 лет составляли более 75 % от общего числа), аудитория рекламы была весьма узкой. Учитывая это, многие рекламодатели не хотели размещать рекламу на сайтах Tencent. В результате рекламный бизнес Tencent не мог развиваться быстрыми темпами, в то время как доходы от рекламы Sina и Sogou уже занимали первое место среди интернет-компаний, значительно опередив Tencent.

Все, кто занимается созданием сайтов, знают: если удастся генерировать огромный трафик, это обязательно привлечёт множество рекламодателей. Ведь трафик — это гарантия наличия пользователей: чем популярнее сайт, тем больше трафика он генерирует. Поэтому любой рекламодатель, рассматривая возможность размещения рекламы, принимает решение о том, какую рекламу разместить и сколько на неё потратить, исходя из трафика и влияния данного сайта.

Поэтому практически все веб-компании прилагают все усилия для повышения популярности, чтобы продемонстрировать рекламодателям свой потенциал и влияние. Благодаря многолетнему опыту Ма Хуатэн прекрасно понимал это: он знал, что как только Tencent сможет генерировать огромный трафик, у компании естественным образом появится «козырь», позволяющий завоевать расположение влиятельных рекламодателей. Поэтому, когда был запущен портал Tencent QQ.com, Ма Хуатэн придумал «гениальный план» — объединить портал и мессенджер QQ. Таким образом, когда пользователь запускал программу для чата QQ в Интернете, автоматически появлялась мини-главная страница Tencent, что приводило к росту трафика.

Этот метод действительно сработал, и за менее чем два года Tencent накопила значительный трафик. К концу 2006 года, согласно статистике, трафик Tencent превысил показатели Sina.com и Sohu.com, и компания вышла на первое место в рейтинге. Это было предметом гордости и гордости для всех сотрудников Tencent. Однако критики отмечали, что это первое место было не совсем заслуженным. Дело в том, что трафик Sina и Sohu формировался за счёт активных кликов пользователей, тогда как трафик Tencent.com был пассивным и обусловлен интеграцией QQ с веб-страницей, поэтому его нельзя было назвать настоящим лидером. Хотя

Ма Хуатэн и не дал никакого ответа, на самом деле он тоже понимает, что в этих показателях посещаемости слишком много «воды». Несмотря на то что Tencent занимает первое место по посещаемости, компании не удалось привлечь больше рекламодателей, а доходы от рекламы не выросли, что одновременно свидетельствует о том, что рекламодатели по-прежнему испытывают некоторую настороженность по отношению к Tencent.

Как известно, Ма Хуатэн имеет техническое образование, поэтому не очень хорошо разбирается в сфере рекламы. Чтобы Tencent смог занять прочное место на высококонкурентном рекламном рынке, он решил немедленно укрепить команду, привлекая талантливых специалистов, которые помогли бы ему выиграть эту битву. Именно в это время Лю Шэньи пришел в Tencent на должность вице-президента, и его задачей стало развитие сетевых медиа и онлайн-рекламы. Поскольку Лю Шэньи сам был профессионалом в сфере рекламы, он обладал не только богатым опытом работы, но и обширной сетью контактов. Поэтому, едва вступив в должность, он привлек для Tencent несколько крупных рекламных заказов.

Однако, с точки зрения долгосрочного развития, Ма Хуатэн считал, что одной только краткосрочной рекламы недостаточно. Поэтому по его предложению Лю Шэньи разработал для компании Tencent индивидуальную аналитическую теорию рекламного бизнеса и создал «Решение для точек взаимодействия с цифровыми медиа». Запуск этого решения приятно удивил Ма Хуатэна: оно ознаменовало большой шаг вперед в рекламном бизнесе Tencent и стало качественным скачком в его развитии.

Что касается «решения для точек взаимодействия с цифровыми медиа», то, возможно, многим оно незнакомо, но на самом деле оно тесно связано с нашими потребностями в интернете. Благодаря этому решению Tencent может перегруппировать и упорядочить все данные о пользователях, а затем, в зависимости от типа, занести их в базу данных. Используя системный индекс для поиска, можно удовлетворить различные маркетинговые потребности. О важности этого решения Ма Хуатэн однажды сказал: «Раньше компания Tencent только покупала трафик, но ничего не знала о личных потребностях пользователей, поэтому всегда находилась в невыгодном положении в конкурентной борьбе за трафик. С помощью этого решения мы можем четко отслеживать потребности каждого пользователя в Интернете, а затем целенаправленно предоставлять им лучшие услуги. Для успешного ведения рекламной деятельности Tencent необходимо четко понимать потребности каждого пользователя в Интернете, иначе все останется пустыми словами».

После выяснения потребностей пользователей остаётся ещё один вопрос, который необходимо учитывать. Дело в том, что в соответствии с действующими государственными нормами порталы не имеют права публиковать новости из сферы общественной жизни, финансов и политики, а могут лишь перепечатывать статьи из печатных СМИ и с сайтов, обладающих такими правами. В связи с этим Tencent было сложно выработать собственный стиль освещения таких новостей. После тщательного анализа Ма Хуатэн принял решение сосредоточить человеческие и материальные ресурсы на спортивной тематике: например, в ходе чемпионата мира по футболу и Олимпийских игр Tencent прилагает все усилия, чтобы предоставлять пользователям самые своевременные и точные новости.

Поскольку возможности для развития новостей о политике и финансах ограничены, нет смысла продолжать «висеть на одном дереве» — в противном случае это приведет лишь к потере времени и сил без достижения ожидаемых результатов. Лучше найти новый путь и, действуя по принципу «один и четыре унции двигают тысячу цзиней», создать собственное новое пространство. Именно исходя из таких соображений Ма Хуатэн принял важное решение сосредоточиться на спортивных новостях.

Во время чемпионата мира по футболу 2006 года компания Tencent специально добавила на свой сайт специальную страницу, посвящённую чемпионату мира: Любой пользователь, авторизовавшийся в QQ, мог получать последние новости о чемпионате мира за день.

Позже, в 2008 году, Китай принимал Олимпийские игры, привлёкшие внимание всего мира. Компания Tencent, конечно же, не упустила эту прекрасную возможность: благодаря сотрудничеству с пятью основными спортивными сборными страны она смогла проводить интервью со спортсменами сразу после соревнований, а также получила эксклюзивные права на публикацию блогов более 100 спортсменов.

Благодаря последовательным усилиям Tencent постепенно превратился в ведущий интернет-портал с огромным влиянием. Помимо спортивных новостей, Tencent в сотрудничестве с газетой «Чунцин Шанбао» создал портал «Dayu.com», а впоследствии запустил и другие региональные порталы, такие как «Xi'an Tencent» и «Tencent Dacheng». По мере роста числа пользователей популярность Tencent неуклонно росла, привлекая внимание множества рекламодателей. По данным осведомлённых источников, в 2008 году только три портала — «Dayu.com», «Dachu.com» и «Dacheng.com» — принесли 30 миллионов юаней дохода от рекламы. Не говоря уже о других порталах Tencent: если сложить все эти цифры, то Tencent можно считать одним из крупнейших рекламодателей в китайской интернет-индустрии.

От простого размещения рекламы до ее классификации в соответствии с различными потребностями пользователей; от акцента на спортивных новостях до создания региональных порталов — благодаря точным решениям Ма Хуатэн позволил Tencent сделать ещё один большой шаг вперёд. Правильно организованное размещение рекламы может принести выгоду как компании, так и рекламодателям, но если это делается неправильно, то не только не будет достигнут желаемый рекламный эффект, но и возникнет недовольство пользователей. Ключевым фактором для успешного балансирования на этой «качели» является понимание реальных потребностей пользователей. Именно благодаря этому Ма Хуатэн и выиграл рекламную войну.

Классический пример принятия решений № 13. Мобильный QQ: как «поднять» доходы

Возможности всегда появляются неожиданно, и только те, кто к ним готов, способны своим проницательным взглядом и точным суждением принять решение и воспользоваться ими. Ма Хуатэн — именно такой человек, и именно благодаря его решению мобильный QQ стал для компании настоящей «золотой жилой».

В конце 2000 года China Mobile запустила сервис «Mobile Dream Net». Английское название «Mobile Dream Net» — Monternet — означает «Mobile + Internet». Это общее название для ряда мобильных услуг, запущенных компанией China Mobile, включая SMS, MMS, мобильный интернет и мобильные игры. Пользователи могли выбирать соответствующие услуги в зависимости от своих потребностей.

К неожиданности China Mobile, «Mobile Dream Net» сразу же после запуска получила поддержку со стороны многих интернет-компаний, включая Sina и Sohu. А важность «Mobile Dream Net» для этих интернет-компаний впоследствии подтвердилась фактами. К концу 2001 года к «Mobile Dream Net» присоединилось уже более 500 поставщиков беспроводных приложений.

Фактически, ещё в августе 2000 года компания Tencent подписала соглашение о сотрудничестве с «Гуандун Мобил», в то время как многие порталы всё ещё находились в плену «интернет-пузыря» и испытывали трудности с развитием. Сотрудничество Tencent и «Гуандун Мобил» позволило реализовать мгновенный обмен сообщениями между абонентами «Гуандун Мобил» и пользователями QQ, в основном посредством мобильного QQ и SMS-сообщений. Так называемый «Mobile QQ» представляет собой привязку QQ к мобильному телефону, позволяющую пользоваться услугами QQ с помощью SMS-команд, отправляемых через SIM-карту. Эти SMS-команды позволяют: проверять, находятся ли друзья в сети; получать сообщения от друзей в QQ; отправлять сообщения друзьям в QQ; а также просматривать информацию о друзьях с помощью различных фильтров. Кроме того, с помощью SMS можно настроить прием сообщений в QQ. Помимо этого преимущества, мобильный QQ отличается продуман-

ным дизайном, мощными функциональными возможностями, удобством в использовании, а также стабильностью и высокой эффективностью, благодаря чему вскоре после запуска он привлек огромное количество пользователей. В некоторых быстроразвивающихся крупных городах число пользователей мобильного QQ продолжает расти; это стало почти модным новым способом общения, который задал новую тенденцию в сфере коммуникаций как в Китае, так и за рубежом.

Поэтому, когда China Mobile запустила проект «Mobile Dream Net», Ма Хуатэн сразу же уловил огромные коммерческие возможности, заложенные в этом проекте. Несмотря на наличие таких крупных сайтов, как Sina и Sohu, Tencent ничуть не уступала им, и одной из важных причин этого было ранее налаженное сотрудничество с провинцией Гуандун. Это также помогло компании Tencent получить преимущество в борьбе за «Mobile Dream Net».

На тот момент число зарегистрированных пользователей Tencent уже достигло 65 миллионов человек. Опираясь на такую прочную основу, Ма Хуатэн решил дальнейшее распространение услуг Mobile QQ на другие регионы. Начиная с 2001 года, услуги Mobile QQ появились в более чем десятке провинций и городов, включая Пекин, Цзянсу, Чжэцзян и Сычуань, создав картину, напоминающую стихотворение: «Внезапно, словно весенний ветер, пришел, и тысячи деревьев расцвели грушевым цветом». Помимо обеспечения мгновенного обмена сообщениями между пользователями мобильных телефонов и QQ, у Mobile QQ была ещё одна важная функция — отправка SMS-сообщений с мобильного телефона. Хотя стоимость отправки одного SMS составляла всего 0,1 юаня, при умножении этой цифры на миллионы, десятки миллионов и даже сотни миллионов доход Tencent становился весьма значительным.

Когда мобильный QQ охватил почти половину Китая, доходы от раздела SMS постепенно вышли на первое место в рейтинге доходов компании. В то время только в одной провинции Гуандун ежедневный объем отправленных SMS-сообщений достигал 500 тысяч, что свидетельствовало об огромном потенциале развития. Благодаря этому Tencent стала лидером среди партнеров «Mobile DreamNet». К 2001 году только за один месяц — март — объем отправленных SMS-сообщений достиг 30 миллионов, что составляло более половины объема услуг «Проекта Mobile Dream Network». К июлю того же года число пользователей Mobile QQ превысило 1,6 миллиона, а объем отправленных SMS-сообщений в период с марта по июль составлял примерно 70 % от общего количества SMS-сообщений «Mobile Dream Network». Стоит отметить, что в глазах Ма Хуатэна каждое SMS-сообщение было источником дохода, и когда объем отправленных сообщений вырос до нескольких десятков миллионов, прибыль Tencent также значительно увеличилась. Возьмём, к примеру, июль 2001 года: тогда все пользователи Tencent по стране отправили за месяц 40 миллионов SMS-сообщений. Если рассчитать по 0,1 юаня за каждое сообщение, эти 40 миллионов SMS принесли 4 миллиона юаней. К концу 2001 года компания Tencent успешно достигла чистой прибыли в размере 10,22 миллиона юаней.

Благодаря таким впечатляющим результатам Ма Хуатэн по праву стал лидером интернет-отрасли того года, а возглавляемая им компания Tencent — одной из самых быстрорастущих интернет-компаний. Поэтому в августе 2001 года на «Семинаре по стратегии совместного развития Mobile Dream Network», организованном компанией Guangdong Mobile, Ма Хуатэн и вице-президент Tencent Цзэн Лицин оказались в центре внимания и стали главными героями мероприятия. Перед аудиторией, состоящей из представителей более ста интернет-компаний, они рассказали о «золотом джинне» — SMS-сообщениях. Именно это стало первым настоящим «первым богатством», которое принесла всем интернет-индустрия.

В интернет-отрасли прямые поставщики сетевых приложений и услуг называются SP; их основная задача заключается в разработке и предоставлении услуг, адаптированных для пользователей мобильных телефонов, в соответствии с различными потребностями пользователей. В зависимости от направления деятельности предприятий SP можно разделить на три основные категории:

первая — порталные SP, к которым относятся такие сайты, как Sina, Sohu и Tom. Предоставляемые ими услуги SMS в основном включают мелодии звонков, изображения, текстовые сообщения, а также новости, игры и другой контент.

Второй тип — специализированные SP, к которым относится сайт Kongzhong. Их основной вид деятельности — SMS-услуги. Преимущество таких компаний заключается в способности постоянно внедрять инновации в предоставляемые услуги, что позволяет повысить удовлетворенность пользователей и расширить собственное влияние.

Последний тип, к которому относится компания Tencent, называется специализированными SP. Беспроводные услуги с добавленной стоимостью таких интернет-компаний не сосредоточены на картинках, мелодиях звонков и играх, а направлены на SMS-сервис QQ, и они концентрируют свои усилия на совершенствовании именно этой услуги, превращая её в монопольную отрасль на интернет-рынке. Хотя их содержание аналогично специализированным SP, акценты у них разные.

еще с тех пор, как он начинал работать в компании «Рунсюнь», Ма Хуатэн уделял большое внимание технической специализации и удовлетворенности пользователей. После основания компании Tencent он ни на йоту не ослабил внимание к этому, а напротив, приобрел еще более глубокое и четкое понимание высококонкурентного интернет-рынка. В тот момент, когда QQ был выведен на рынок, Ма Хуатэн решил, что на первое место должны быть поставлены ощущения и впечатления пользователей, а разработка и продвижение всех сервисов должны быть сосредоточены на потребностях пользователей. Он понимал, что только так можно одновременно удовлетворить пользователей и обеспечить себе значительную прибыль.

То же самое касается и мобильного QQ. Его запуск был призван решить проблему ограничений по времени и месту, с которыми сталкивались пользователи QQ при выходе в Интернет. Что касается перспектив его развития, у Ма Хуатэна были оптимистичные прогнозы. На третьем саммите «Сиху Луныцзянь» в 2002 году Ма Хуатэн так отозвался о мобильном QQ: «С развитием мобильного QQ и постоянным распространением SMS-сообщений компании Tencent и China Mobile одновременно запустили услугу цветных MMS-сообщений. Благодаря этой услуге пользователи могут отправлять на мобильные телефоны цветные анимированные аватарки QQ, что делает общение в чате более интересным и ярким. В будущем компания Tencent обязательно будет и дальше прилагать все усилия, чтобы предоставлять широкому кругу пользователей инновационные и уникальные услуги. Я верю, что благодаря совместным усилиям нам удастся сделать способы общения более разнообразными, и, возможно, в недалеком будущем все, что можно сделать на компьютере, можно будет делать и на мобильном телефоне, что позволит пользователям пользоваться Интернетом без каких-либо ограничений. Именно благодаря стремлению к совершенству в предоставлении услуг и приоритету удовлетворенности пользователей компания Tencent стала специализированным оператором мобильных услуг (SP) с наименьшей волатильностью в интернет-отрасли.

Классика принятия решений 14. Виртуальная валюта: нестандартные способы заработка

Ма Хуатэн всегда славился своей сдержанностью. Будучи специалистом с техническим образованием, он уделяет большое внимание потенциальному пользовательскому опыту. В процессе непрерывного развития количество пользователей Tencent превысило отметку в 100 миллионов, а только у QQ Games насчитывается несколько сотен тысяч постоянных пользователей. Это позволило Ма Хуатэну понять тонкости капитализации ресурсов. Ма Хуатэн убежден: если ставить потенциальные потребности пользователей на первое место и тщательно разрабатывать соответствующие планы действий, а затем строго их выполнять, то можно удержать пользователей и одновременно обеспечить максимальный рост прибыли — причем не краткосрочный, а долгосрочный и устойчивый. Чтобы лучше понять потенциальные потребности пользователей, Ма Хуатэн, можно сказать, постоянно ищет новые возможности.

Многие сотрудники компании Tencent знают, что у Ма Хуатэна в QQ есть собственный аватар QQ Show — образ молодого человека в очень модной одежде: он носит черные солнцезащитные очки, светящиеся джинсы и прическу «еж». Этот образ резко контрастирует с характером Ма Хуатэна. Все понимают, что в реальной жизни спокойный и замкнутый Ма Хуатэн никогда бы так не одел себя. А возможность для пользователей виртуально менять свой образ в сети стала одной из главных инноваций Tencent и одним из классических решений Ма Хуатэна.

В 2002 году менеджер по продуктам Tencent Сюй Лян отправился в Корею с ознакомительной поездкой и случайно обнаружил популярную онлайн-игру «Avatar». В этой игре пользователи, заплатив определенную сумму, могли изменять свой виртуальный образ в сети по своему усмотрению, включая прическу, одежду, окружение и т. д. Сюй Лян сразу же подумал: а нельзя ли применить такой виртуальный образ в QQ?

Ма Хуатэн придавал большое значение этому предложению и заметил: «Почему, если зарубежные разработчики могут создать такую игру, то QQ не может? Если мы все серьезно займемся этим, то обязательно сможем разработать собственный продукт Tencent. Если пользователи Tencent смогут одновременно общаться в чате и выбирать понравившиеся прически, одежду и т. д., они непременно станут лояльными пользователями компании и помогут привлечь еще больше потенциальных клиентов. «Однако есть один момент: каким бы ни был конечный результат, самое главное — чтобы продукт был инновационным, чтобы пользователи чувствовали, что программное обеспечение Tencent отличается от обычного. Ни в коем случае нельзя подражать или копировать». Одновременно он начал рассматривать перспективы развития этой услуги: «Если каждый пользователь потратит один юань на покупку одежды для своего аватара в QQ, то доход будет ошеломляющим. Поэтому мы обязательно должны успешно реализовать этот проект».

После некоторого времени исследований в 2003 году компания Tencent успешно разработала QQ Show и начала открытый доступ к сервису. Это система дизайна аватаров, основанная на чат-программе QQ, в которой пользователи могут использовать Q-монеты для создания и изменения своих аватаров. Согласно статистике компании Tencent, доля пользователей, пользующихся «QQ Show» и другими членскими услугами QQ, превысила 7 %. Если взять за основу общее количество пользователей, исчисляемое сотнями миллионов, то эта цифра превысит 10 миллионов, что, безусловно, нельзя игнорировать.

Для обеспечения более успешного развития QQ Show и других услуг для членов клуба компания Tencent разработала «секретное оружие» — самую влиятельную валюту в виртуальном мире — Q-монеты. У запуска этой виртуальной валюты были свои внутренние причины. Изначально на платформе QQ компании Tencent было много отдельных услуг, и плата за каждую из них была очень низкой. Чтобы пользователям не приходилось каждый раз ходить в банк для оплаты, была введена возможность оплачивать услуги QQ через счета за мобильную связь. Однако по мере того, как Tencent запускала всё больше услуг, количество пунктов, за которые пользователям приходилось платить, также увеличивалось.

В этой ситуации Ма Хуатэн принял решение выпустить виртуальную валюту. Так называемая виртуальная валюта — это валюта, используемая при покупке услуг в сети. Пользователи могут приобретать необходимое количество Q-коинов за реальные деньги по установленному курсу. Это похоже на то, как будто вы сначала перечисляете деньги компании Tencent, а затем, пользуясь такими сетевыми услугами, как, например, смена QQ-аватара, можете использовать эту виртуальную валюту для онлайн-платежей. Это не только сэкономило время пользователей, но и сделало способы онлайн-покупок более свежими и креативными, что завоевало поддержку большого числа молодых людей. Поэтому, как только система была разработана, она сразу же привлекла большое количество постоянных пользователей. Покупки с использованием Q-монет стали модным трендом.

После появления Q-монет бизнес компании Tencent в виртуальном мире Интернета начал неуклонно расширяться: помимо QQ Show, Tencent последовательно запустила QQ Music, игры QQ, QQ-питомцев, интернет-журналы и многое другое — все эти услуги стали доступны пользователям при условии покупки Q-монет. Чтобы сделать покупку и использование Q-монет более удобными для пользователей, Ма Хуатэн придумал множество способов. С одной стороны, он обратился к телекоммуникационным сетям, компаниям-разработчикам онлайн-игр и интернет-банкам, и после переговоров начал с ними сотрудничество; с другой стороны, он наладил сотрудничество с интернет-кафе, почтовыми отделениями, газетными киосками и магазинами, создав множество каналов для удобной покупки Q-монет и расширив сферу распространения этой виртуальной валюты.

Никто и представить себе не мог, насколько велика будет сила этой виртуальной валюты: вскоре Tencent начала зарабатывать на ней огромные деньги. На самом деле, даже если каждый пользователь тратил всего один-два юаня, доход всё равно был бы поразительным. А поскольку целевая аудитория Tencent QQ — в основном молодёжь, то расходы пользователей в размере шести-семи юаней на покупку одежды для QQ Show, онлайн-журналов и т. п. были весьма распространённым явлением. Поэтому за первые три квартала 2004 года компания Tencent получила прибыль в размере 328 млн юаней только за счет QQ Show, не говоря уже о доходах от покупки других услуг за Q-коин. По мере роста числа пользователей, использующих Q-коин, некоторые реальные компании, также ориентированные на аудиторию QQ, а также другие предприятия обратились к Tencent с предложением о сотрудничестве. Например, в рамках рекламных акций по продвижению напитков, модных футболок и изысканных украшений они раздавали потребителям Q-монеты, чтобы повысить объёмы продаж. Благодаря этому сотрудничеству известность компании Tencent ещё больше возросла, она заработала хорошую репутацию, накопила достаточные средства для дальнейшего развития и ещё больше расширила масштабы своей деятельности.

Однако вскоре на рынке появилось утверждение о том, что «Q-монеты подрывают курс юаня». Впервые об этом заявил учёный Ян Тао, опубликовавший в журнале «Право и пресса» статью под названием «Правовой анализ четырёх странных явлений виртуального мира», в которой он отметил: «Юань является законным платежным средством в нашей стране, что закреплено в «Положении о наказаниях за нарушение общественного порядка». Поэтому все долговые обязательства компаний и денежные операции должны и обязаны осуществляться в юанях. При этом в нашей стране только Народный банк Китая имеет право эмитировать юань; никакие другие организации и учреждения не имеют права эмитировать валюту. Однако виртуальная валюта компании Tencent отличается от этого: во-первых, она эмитируется коммерческой организацией, а не Народным банком Китая. Кроме того, эту виртуальную валюту можно обменять на юань, поэтому, если она начнёт массово распространяться, это непременно создаст угрозу для юаня и приведёт к непредсказуемым последствиям». Несмотря на то что утверждение о том, что «Q-монеты наносят удар по юаню», нашло поддержку у части людей, оно всё же не смогло остановить их непрерывное развитие. Q-коин завоевывает всё большее число пользователей в виртуальном мире; он словно магнит, приносящий Tencent доходы в размере сотен миллионов, и стал прочной основой виртуального потребительского царства.

Появление виртуальной валюты стало результатом тщательного анализа потребностей пользователей и смелых экспериментов со стороны компании Tencent. Если внимательно изучать рынок и серьезно размышлять с точки зрения пользователей, то обязательно удастся завоевать признание пользователей и одновременно принести прибыль своей компании. Как генеральный директор Tencent, Ма Хуатэн, хотя и выглядит сдержанным и спокойным, на самом деле обладает очень острым взглядом на рынок; ему всегда удается обнаруживать новые источники роста прибыли в многообразном и изменчивом мире Интернета и находить инновационные прорывы. Благодаря виртуальной валюте у пользователей QQ появилось больше воз-

возможностей пользоваться услугами и развлекаться: теперь они могут одновременно общаться и заниматься другими делами, например, слушать музыку или играть в игры. Поскольку пользователям стало интереснее пользоваться Интернетом, они, естественно, стали больше любить сеть, и, кроме того, они будут выбирать программное обеспечение и услуги той компании, которая предлагает лучшие сетевые сервисы. Именно благодаря пониманию этого Ма Хуатэн смог привести компанию Tencent через все препятствия к уникальному пути развития и превратить её в крупную и влиятельную интернет-корпорацию.

Глава 3. Чат, развлечения и онлайн-игры: продуктивность, рожденная развлечением

С точки зрения рынка Tencent, несомненно, является весьма сильным конкурентом. Однако за непрерывными исследованиями и разработками новых технологий на самом деле стоит высочайший дух развлечения. Без превосходного мастерства Ма Хуатэна в принятии решений о продуктах не возникло бы явления, когда «все, что делает Tencent, становится хитом». Будучи по образованию техническим специалистом, он понимает рынок лучше, чем технические специалисты, и в то же время разбирается в технологиях лучше, чем маркетологи. Точно уловив особенности молодежи, он в конечном итоге создал модель продвижения продукта, основанную на бесплатных чатах и развлекательных сервисах.

Классический пример принятия решений № 15. QQ — это не работа, а увлечение

В сфере интернета современного Китая, если говорить о чат-программе с наибольшим количеством пользователей и самой любимой всеми, то это, безусловно, QQ от компании Tencent. Она не только проста в использовании, но и предлагает множество дополнительных развлечений. В последней версии мобильного QQ пользователи могут менять темы, фоны чата и стиль диалоговых окон по своему вкусу. Кроме того, можно совершать голосовые звонки в режиме реального времени, что позволяет пользователям общаться ещё быстрее. Таким образом, можно сказать, что как бесплатное китайское приложение для обмена сообщениями и общения в сети, Tencent QQ по праву занимает первое место.

Если вспомнить времена зарождения QQ, количество одновременно находящихся в сети пользователей составляло всего несколько десятков человек. Однако после более чем десяти лет развития к 2011 году число пользователей Tencent достигло 711,7 млн, а количество одновременно находящихся в сети — 145,4 млн, что, без сомнения, стало новым этапом в развитии китайской индустрии программного обеспечения. Поскольку Tencent QQ — это программное обеспечение китайского производства, все надеются, что его развитие будет идти всё лучше и лучше, и тогда нам не придётся больше полагаться на зарубежные мессенджеры. Так в чём же секрет популярности Tencent QQ?

Будучи одним из первых интернет-пользователей Китая, Ма Хуатэн проявил глубокий интерес к Интернету ещё во время учёбы в Шэньчжэньском университете. Молодой настрой помог ему сохранить страсть к Интернету на протяжении всей жизни. Именно это позволило ему, когда он основал собственную компанию, своевременно и точно определить направление развития интернет-рынка. Его вдохновили характерные для молодежи любовь к новым знакомствам и стремление к новизне. Поэтому он нацелился на ICQ. Чтобы избежать неизвестных рисков и обеспечить безопасное существование компании, он выбрал путь инноваций на основе подражания.

Недавно выпущенная компанией Tencent программа для обмена сообщениями OICQ имела полностью китайский интерфейс, была не только проста в использовании, но и позволяла хранить информацию пользователей на сервере, что в целом обеспечивало локализацию и адаптацию этого мессенджера к китайским условиям. Однако после запуска программа не вызвала большого резонанса на рынке. Причины этого были две: во-первых, в то время рынок программного обеспечения в Китае только начинал развиваться, и понятие «Интернет» для большинства людей было ещё весьма незнакомым. Во-вторых, несмотря на то что рынок только зарождался, OICQ от Tencent был далеко не единственным чат-программой такого типа. На фоне множества аналогичных программ OICQ, не обладавший никакими ключевыми конкурентными преимуществами, быстро затерялся в массе. Однако это не подорвало уверенность

Ма Хуатэна, а, напротив, подтолкнуло его к более активному поиску способов освоения рынка. После тщательного обдумывания и проведения маркетинговых исследований он решил сделать ставку на скидки при продвижении OICQ.

В мае 1999 года многие пользователи, заходя в Интернет, внезапно обнаружили программу для мгновенного обмена сообщениями OICQ, которую можно было бесплатно скачать и использовать, в то время как многие интернет-компании по-прежнему получали доход от продажи программного обеспечения. Поэтому возможность бесплатной загрузки и использования программы быстро вызвала резонанс в обществе. Первыми, кто начал массово пользоваться этой программой, стали студенты и молодёжь. Поскольку их доходы были невелики, а покупательная способность невысока, слово «бесплатно» легко привлекло их в ряды пользователей Tencent. Впоследствии, по мере того как студенты начинали работать, эта программа для обмена сообщениями стала доступна широкой публике, и OICQ постепенно завоевала рынок.

Если посмотреть на сегодняшнюю ситуацию, можно сказать, что QQ стал вторым по популярности средством связи для китайцев после телефона. Для многих людей стало привычкой заходить в QQ по дороге на работу или с работы, чтобы поздороваться с друзьями, или поболтать с ними во время перерыва. Многие также нашли с помощью номера QQ старых друзей, с которыми давно не общались, и QQ стал мостом, связывающим людей; многие компании и предприятия также сэкономили значительные средства на связи благодаря QQ, что сделало внутреннюю и внешнюю коммуникацию более простой и удобной; Все больше деловых людей указывают свой номер QQ на визитках, а такие ресурсы, как информационные сайты и торговые платформы, размещают свои номера QQ на видных местах, чтобы упростить связь с клиентами. Более того, даже такие традиционные средства массовой информации, как телеканалы, открывают официальные аккаунты в QQ для оперативного общения со зрителями. Очевидно, что номер QQ стал неотъемлемой частью современной эпохи Интернета: он не только вошел в нашу жизнь, но и изменил наши традиционные способы общения.

С другой стороны, популярность QQ не возникла случайно. Хотя Ма Хуатэн и был техническим специалистом по образованию, он отнюдь не был несведущим в сфере интернет-рынка. Он понимал, что с наступлением эры Интернета шанс на развитие имеют только те проекты, которые способны привлечь всеобщее внимание, а молодёжь — это главная движущая сила развития Интернета. Им нравятся новинки, креативные продукты и дизайн. Если выпущенное программное обеспечение сможет завоевать признание молодежи и быстро распространиться среди них, то его можно будет без труда вывести на рынок.

Напротив, без одобрения молодежи невозможно привлечь внимание более широкой аудитории, и продвижение продукта, а также его дальнейшее развитие станут сложной задачей. Поэтому, решая вопрос о том, как продвигать OICQ, Ма Хуатэн решил использовать «козырь» бесплатного доступа, чтобы программа сначала завоевала признание молодых студентов. Как и следовало ожидать, после запуска модели бесплатной загрузки и бесплатного использования число пользователей OICQ стремительно выросло, последовательно преодолев отметки в 100 тысяч и 1 миллион. На сегодняшний день число пользователей QQ выросло до 700–800 миллионов, причем основную часть пользователей по-прежнему составляют молодые люди. Нельзя не отметить, что это была огромная коммерческая возможность, которую Ма Хуатэн сумел обнаружить благодаря своему проницательному взгляду.

Хотя OICQ на время укрепил свои позиции на рынке, для обеспечения долгосрочного устойчивого развития ему необходимо было обрести собственную уникальную привлекательность. С появлением всё большего числа интернет-компаний конкуренция на рынке Интернета стала чрезвычайно ожесточённой: если не найти свою изюминку, невозможно удержать постоянное внимание пользователей, и у продукта не будет никаких перспектив развития. То же самое касалось и OICQ компании Tencent: хотя изначально он завоевал признание молодых студентов, вопрос о том, как обеспечить дальнейшее развитие, постоянно занимал Ма Хуатэна.

эна. После тщательного обдумывания он пришел к идее развития по пути «бесплатного чата + развлекательных услуг». На основе исходного чата QQ были разработаны дополнительные развлекательные функции. Помимо базовых смайликов QQ, голосовых и видеозвонков, были запущены такие новые и интересные функции, как QQ Show, QQ Space и «Весёлая ферма». Это позволило пользователям не только общаться, но и знакомиться с развлекательными возможностями Интернета благодаря этим дополнительным функциям. Таким образом, контент QQ стал более насыщенным, что позволило удержать внимание пользователей. Именно поэтому сервис шаг за шагом развивался до сегодняшнего дня и стал неотъемлемой частью онлайн-жизни современных людей.

С появлением Интернета скучная и однообразная рутинная работа перестала быть основным выбором людей. Сочетание работы и развлечений, или, иными словами, работа, носящая развлекательный характер, стала привлекательным новым образом жизни. И QQ как раз это и обеспечивает: так же, как сейчас многие компании, предприятия и некоторые бизнесмены используют программу QQ для общения с пользователями и поддержания связи со своими сотрудниками, люди могут вставлять в диалог несколько забавных смайликов, дополняя текст изображениями, что делает общение более живым. Во время праздников можно также использовать QQ Space и почту QQ для отправки поздравительных открыток и подарков, что способствует укреплению отношений между сотрудниками, а также между компанией и клиентами, тем самым усиливая сплоченность коллектива. Благодаря более тесным связям и большей сплоченности сотрудники могут лучше взаимодействовать в работе, что приводит к повышению эффективности труда.

Программа QQ компании Tencent доказывает, что работать, развлекаясь, и получать от работы больше удовольствия — это вовсе не недостижимая мечта. Сегодня QQ проник во все сферы нашей жизни: знакомясь с новыми людьми, мы спрашиваем: «Какой у тебя номер QQ?» «Давай добавим друг друга в друзья, чтобы в будущем мы могли часто общаться». При приёме клиентов в компаниях говорят: «Здравствуйте, вот официальный номер QQ нашей компании. Если у вас возникнут какие-либо вопросы, пожалуйста, своевременно свяжитесь с нами». Некоторые телеканалы и даже новостные программы говорят: «Добавьте наш номер QQ в друзья, чтобы получать больше информации». Как видно, в современном интернет-обществе людей, у которых нет номера QQ или которые никогда не слышали о QQ, можно назвать единицами. Даже некоторые пожилые люди, чтобы поддерживать мгновенную связь со старыми друзьями, просят своих родственников помочь им зарегистрировать аккаунт QQ и воспользоваться удобствами, которые даёт Интернет.

Модель «бесплатность + развлечения» можно назвать одним из секретов развития Tencent. Бесплатность позволяет программе QQ привлечь больше пользователей, а развлечения укрепляют связь между пользователями и QQ. Имея эти два компонента, как QQ может не быть конкурентоспособным? Этот ход Ма Хуатэна был действительно удачным!

Классика принятия решений 16. Развлечения + игры: уловить пульс интернет-культуры

Развитие китайского Интернета — от простых онлайн-чатов на начальном этапе до постепенного появления таких услуг, как сетевая коммуникация, интернет-телевидение, интернет-магазины и онлайн-игры — всегда было пронизано развлекательной составляющей. И среди всех этих интернет-услуг именно игры, без сомнения, обладают наибольшей развлекательной ценностью. Поэтому они стали практически самым популярным способом досуга среди интернет-пользователей.

С постоянным совершенствованием технологий онлайн-игры в Китае также развиваются все лучше и лучше. Ма Хуатэн, глубоко разбирающийся в тенденциях развития рынка, конечно же, не мог упустить эту возможность: еще на начальном этапе развития онлайн-игр компания Tencent запустила собственный игровой проект. Постепенно развиваясь, игровая платформа

Tencent стала известным в стране брендом онлайн-игр, а также неотъемлемым источником прибыли для компании.

Еще в 2008 году Ма Хуатэн дал прогноз относительно будущего развития интернет-рынка. Он отметил, что по мере развития китайского интернета интернет-реклама и онлайн-игры станут сферами, в которых компании будут вести ожесточенную конкуренцию. Если «Тенцент» приложит достаточные усилия в этих двух направлениях, то сможет не только получать прибыль, но и увеличить свою долю рынка.

Как интернет-реклама, так и онлайн-игры имеют свои собственные, четко очерченные пути развития. Однако вначале компания Tencent не обладала сильной конкурентоспособностью в этих двух направлениях и имела значительный потенциал для роста. Особенно в сфере онлайн-игр Tencent начала свою деятельность не слишком рано. Только спустя пять лет после появления онлайн-игр компания начала выходить на этот рынок.

В то время самой известной компанией в сфере онлайн-игр в Китае была Shanda. Игра «Legend» не только принесла Shanda огромные доходы, но и сделала имя компании известным по всей стране буквально за одну ночь. Именно в это время Ма Хуатэн был одним из игроков в «Legend». Играя, он увидел огромные коммерческие возможности в этой сфере. Как и Ма Хуатэн, многие люди начали уделять всё больше времени онлайн-играм. Поэтому, если суметь воспользоваться возможностью, в сфере онлайн-игр обязательно можно было найти настоящие сокровища. В то время в китайском интернет-секторе, помимо компании Shanda, в сфере онлайн-игр успешно процветали также NetEase и The9. На рынке в целом более ста компаний пристально следили за этим огромным «пирогом», надеясь получить свою долю. Эта ситуация не отпугнула Ма Хуатэна, а, напротив, ещё больше укрепила его уверенность в необходимости выхода на рынок онлайн-игр.

В конце 2005 года Ма Хуатэн наконец принял решение о том, как развивать онлайн-игры. В то время в Китае существовало в основном два подхода к развитию онлайн-игр: первый — самостоятельная разработка, второй — импорт из-за рубежа. Выбор любой из этих моделей был бы неполноценным. Поэтому Ма Хуатэн решил, что при развитии онлайн-игр Tencent следует придерживаться «золотой середины»: с одной стороны, начать выступать в качестве агента для некоторых зрелых зарубежных игровых брендов, а с другой — ускорить темпы собственных разработок. Благодаря этой модели Tencent удалось успешно войти на рынок онлайн-игр, а также постоянно повышать свою конкурентоспособность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.