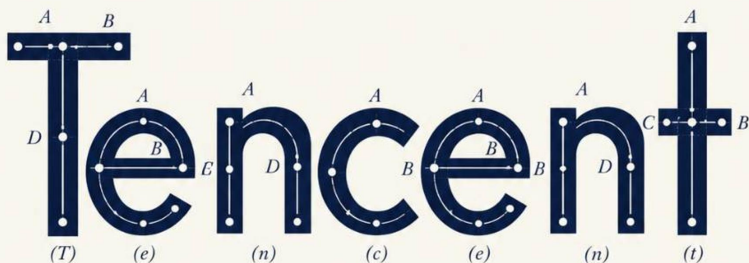


Роан Миллер



и Ма Хуатэн

История компании  
и стратегии развития

# **Роан Миллер**

# **Tencent и Ма Хуатэн. История компании и стратегии развития**

*<https://litres.ru/74652184>*

*SelfPub; 2026*

## **Аннотация**

Бесплатный чат. Платные развлечения. Огромный бизнес. Как Ма Хуатэн сумел превратить привычку переписываться в основу империи Tencent? И почему компания, пришедшая на рынок вслед за другими, оказалась столь опасным конкурентом? Здесь стоит подсмотреть, как растили QQ и WeChat, превращали аудиторию в покупателей, заходили в игры, платежи и облачные сервисы. Особенно если у вас есть продукт, но пользователи пока не спешат за него платить. Эта история заставляет иначе взглянуть на главный вопрос бизнеса: что вы будете делать с вниманием клиента, когда наконец его получите?

# Содержание

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие                                                                                                   | 4  |
| Глава 1. Смело идти вперед — либо победа,<br>либо гибель                                                      | 9  |
| Глава 2. Сначала привлечь пользователей,<br>потом получать прибыль: «конверсионная<br>способность» решает всё | 50 |
| Глава 3. Развлечения превыше всего:<br>производительность, рождающаяся из игры                                | 88 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                                             | 97 |

# **Роан Миллер Tencent и Ма Хуатэн. История компании и стратегии развития**

## **Предисловие**

21 января 2019 года WeChat отпраздновал свой восьмой день рождения. А в августе 2018 года число ежедневных активных пользователей WeChat превысило 1 миллиард, что сделало его первым в Китае приложением с таким показателем и укрепило статус Ма Хуатэна как ведущего магната интернет-индустрии.

Все успешные предприниматели — мастера принятия решений, и Ма Хуатэн не исключение. В управлении компанией Tencent он, можно сказать, шел нестандартным путем, проложив свой собственный стиль ведения бизнеса, который можно охарактеризовать как «стиль Ма». Принять одно правильное решение, возможно, несложно, но сложно каждый раз делать именно тот выбор, который нужен; прорваться, возможно, несложно, но добиться успеха в окружении множества конкурентов — задача не из лёгких. Однако Ма Ху-

атэн справился с этим: благодаря собственным усилиям он в конечном итоге занял трон лидера интернет-индустрии.

Если говорить объективно, Tencent не была первой компанией, начавшей разрабатывать программы для обмена сообщениями: до появления OICQ на рынке уже давно существовал ICQ. «Маленький пингвин» (QQ) не развивался в спокойной обстановке — Microsoft MSN, Sina, Sohu, NetEase, China Telecom, AOL... Многие компании занимались разработкой программ для обмена сообщениями. Поначалу Tencent по сравнению с этими интернет-гигантами был настолько слаб как в финансовом, так и в техническом плане, что о нём и говорить не стоило. Но единственной компанией, которая достигла успеха и стала мировым лидером в сфере мессенджеров, оказалась именно Tencent. 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» к подходу «делаем то, что станет трендом» — искусство принятия решений Ма Хуатэна, превосходящее других, можно назвать поистине виртуозным. QQ для него — не работа, а исключительно увлечение. По его мнению, развлечения — это естественная потребность молодёжи, которая также может стать источником производительности. Именно благодаря глубокому пониманию особенностей молодёжи Tencent

разработала бизнес-модель «бесплатный чат + развлекательные услуги».

Сегодня WeChat стал привычным явлением для бесчисленного множества обычных людей, но мало кто знает о бурных переменах, 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 сразу 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 набирающего силу интернет-финансирования до всё более детализированных сетевых карт — Tencent всегда находится на переднем крае тенденций, влияя на динамику всего интернета.

«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, собрав данные о панорамных видах улиц на протяжении 2 миллионов километров. «Tencent Maps» — это не просто картографическое приложение, а предшественник еще одной новой стратегической платформы.

История стремительного роста «Императорского пингвина» подтверждается множеством фактов. 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, наконец, 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 прорывные инновации. С этой точки зрения решения Ма Хуатэна нельзя не назвать мудрыми.

Превратившись из небольшого чата в комплексную интернет-платформу, стоит ли ждать, пока конкуренты поглотят компанию по частям, или лучше 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.

Прорыв компании был не случайностью, а закономерным результатом, потому что Ма Хуатэн всегда оставался верным своей первоначальной мечте, упорно трудился и никогда не сдавался!

# Глава 1. Смело идти вперед — либо победа, либо гибель

В условиях жесткой конкуренции на интернет-рынке выжить удастся, пожалуй, лишь 10 % компаний. Из этого следует, 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, которые позволили ему прорвать окружение и нанести ответный удар из безвыходного положения, одержал окончательную победу в этой опасной гонке. Возможно, в этом была доля везения, но его успех отнюдь не объясняется только удачей.

Маленький жеребенок переходит реку и узнает, насколько она глубока

Всем известна сказка «Маленький жеребенок переходит реку». Герой этой сказки не только легко верит другим, но и не умеет самостоятельно принимать решения. Ма Хуатэн, этот «жеребенок», же, напротив, в интернет-индустрии очень четко осознавал свои цели, тщательно готовился к делу и предвидел препятствия, которые могут возникнуть на его пути.

Прежде всего, первый вопрос, который Ма Хуатэн задал себе, был: «Умею ли я работать в интернет-индустрии?» В

1984 году Ма Хуатэн вместе с родителями переехал из Хайнана 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 учеником второго класса средней школы. Переехав в Шэньчжэнь, он сразу же оказался под влиянием этого стремительного развития: в его глазах каждый день в этом городе был новым, и всё вокруг менялось с каждым днём. Компьютерная отрасль, которая тогда только зарождалась, также начала развиваться в Шэньчжэне. При поступлении в университет Ма Хуатэн решил отказаться от первоначально выбранного 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 проявил глубокий интерес к программированию и Интернету. В то время его планы на будущее сводились лишь к тому, чтобы стать программистом-мастером в области UNIX или языка C. 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 хит-

рость: он намеренно заразил компьютеры в университетском компьютерном классе вирусами. После этого начало происходить странное явление: всякий раз, когда Ма Хуатэн находился в классе, эти вирусы легко удавалось «нейтрализовать». Однако со временем количество вирусов на компьютерах в компьютерном классе не только не уменьшилось, но и стало ещё больше. После некоторого времени наблюдений преподаватели 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 увлечённость учёбой. После этого небольшого инцидента Ма Хуатэн наконец получил долгожданную возможность выходить в Интернет.

Помимо огромного энтузиазма к учебе, Ма Хуатэн также очень трезво оценивал свои сильные и слабые стороны, благодаря чему за время учебы в университете он обзавелся множеством друзей-единомышленников: Чжан Чжидун, Сюй Чэнье 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 китайском интернет-секторе пользователи очень нестабильны: они выбирают программное обеспечение той компании, которое им больше нравится. Поэтому, чтобы создать

собственную компанию, необходимо быть предельно сосредоточенным на своей работе.

Помимо того, насколько хорошо он в этом разбирался, необходимо было учитывать и следующее: если созданная им компания прекратит своё существование, понесут ли пользователи от этого убытки? Если разработанное им программное обеспечение будет для пользователей ни нужным, ни ненужным, то его компания не сможет укрепить свои позиции. На раннем этапе развития своего стартапа Ма Хуатэн и его команда некоторое время занимались созданием веб-почты. Хотя им удалось в краткосрочной перспективе привлечь большое количество пользователей, эти пользователи были нестабильными и вскоре начали массово уходить. Поэтому Ма Хуатэн быстро ушел из этой сферы.

Позже Ма Хуатэн начал осваивать сферу игр. В то время он привлек к этому проекту всех специалистов с сильными профессиональными навыками, чтобы заложить прочный фундамент. При этом, разрабатывая игры, он тщательно взвешивал все «за» и «против»: по сравнению с крупными сетевыми играми, настольные карточные игры демонстрировали более стабильную динамику развития и позволяли быстрее добиться видимых результатов, поэтому Tencent сосредоточилась именно на них.

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 сосре-

доточено множество сильных игроков? Как долго его конкурентные преимущества смогут удержаться? Эти размышления побудили компанию Tencent переориентироваться с основной деятельности в сфере беспроводных сетей связи на разработку программного обеспечения для мгновенного обмена сообщениями.

В 1999 году отрасль беспроводного пейджинга уже начала переживать спад, а основной продукт компании Tencent по-прежнему оставался прежним. Кроме того, запущенный тогда Tencent OICQ, являвшийся побочным продуктом компании, уже насчитывал миллион пользователей. Оценив ситуацию, Ма Хуатэн решил действовать «по нескольким направлениям»: во-первых, продолжить развитие беспроводного пейджинга, что позволило бы компании получать значительную прибыль; во-вторых, начать уделять больше внимания OICQ, поскольку такое программное обеспечение для мгновенного обмена сообщениями в будущем непременно займет большую часть интернет-рынка; одновременно начать поиск внешних инвесторов, чтобы за счет привлечения внешнего венчурного капитала укрепить свои позиции и способствовать более эффективному и быстрому развитию. Благодаря усилиям в этих трех направлениях Ма Хуатэн привел компанию Tencent на путь к великим достижениям.

Решение Ма Хуатэна заняться интернет-бизнесом было принято не под влиянием сиюминутного порыва или эмо-

ций, а после тщательного размышления и изучения рынка. Вопрос о том, насколько он в этом силен, обеспечил стартапу техническую поддержку; ориентация на пользователя позволила Tencent после основания постоянно сокращать дистанцию с пользователями и всегда поддерживать тесную связь с рынком; объективная оценка собственных сильных и слабых сторон помогла ему более четко осознать своё положение в новой отрасли с жесткой конкуренцией, а также выявить области, которые Tencent необходимо улучшить 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 рынке были услуги беспроводной добавленной стоимости, что было весьма однообразно. Все остальные продукты приносили убытки — другими словами, компания тратила деньги на их поддержание. Предшественник QQ, OICQ, представлял собой программу для мгновенного обмена сообщениями. В этот момент Ма Хуатэн немедленно начал размышлять о том, в какой сфере появится следующий источник роста прибыли. К 2003 году всё больше компаний начали заниматься онлайн-играми, а популярность программ для мгновенного обмена сообщениями, напротив,

резко упала, и Ма Хуатэн решил 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 чрезвычайно верным и своевременным.

Три аспекта, над которыми «Малыш Ма» размышлял перед тем, как «броситься в омут», как раз и отражают его сильную сторону — умение принимать решения: умение смотреть на ситуацию в целом, думать о долгосрочной перспективе и своевременно отслеживать новые тенденции — всё это заложило прочную основу для будущего развития Tencent.

Сохранить бизнес или создать новый — вот в чём вопрос

На самом деле, ещё в конце учёбы в университете 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 полагал, 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. В результате Ма Хуатэн временно ушел из этой отрасли.

В 1993 году Ма Хуатэн решил устроиться в компанию

«Рунсюнь Коммуникации», став рядовым сотрудником в отделе программного обеспечения. Компания «Рунсюнь» была молодой компанией, основанной в 1992 году, и занималась в основном передовой на тот момент отраслью пейджерной связи. Поскольку отрасль пейджерной связи в то время находилась на стадии активного роста, а компания «Рунсюнь» уделяла большое внимание разработке и совершенствованию технологий, она за короткое время завоевала известность благодаря нескольким довольно удачным продуктам. Кроме того, рекламный слоган «Один вызов — и весь мир откликнется» прозвучал по всей стране. После нескольких лет неустанных усилий компания «Рунсюнь» наконец-то взойшла на вершину пирамиды индустрии пейджеров. Благодаря ежегодной прибыли, достигавшей 30 %, она накопила значительные средства и стала 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. Напряженная повседневная работа не только не лишила Ма Хуатэна любви к делу, но, напротив, с каждым небольшим шагом вперед усиливала его интерес к интернет-индустрии. В гла-

зах Ма Хуатэна ежедневный путь на работу с самого утра — это не просто способ заработать на жизнь; для него это было сознательным выполнением своего выбора, а глубокий интерес к интернету позволял 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 статуса сотрудника компании «Рунсюнь», у Ма Хуатэна была ещё одна должность — администратор шанхайского отделения сайта «Хуэйдуо», и именно эта работа оказала на него огромное влияние, которое нельзя не учитывать при рассмотрении истории создания компании «Тенцент». Что касается сайта «Хуэйдуо», то сейчас, возможно, о нём знают немногие, но в период зарождения интернета он был «новой нишей», открытой одной из первых групп интернет-элиты Китая. Фактически, «Хуэйдуо» появился в 1984 году в США и был чем-то похож на современные BBS, но обладал дополнительными функциями, позволяя использовать «телефонную линию + модем» для связи между персональными компьютерами.

Первой китайской BBS-сетью «Хуэйдуо» стала станция «Великая стена», основанная Ло 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» посещаемость в десятки человек в день считалась неплохим результатом, причём среди них было много китайских студентов, обучающихся за рубежом, которые звонили по междугороднему телефону. В те времена, когда они ещё просматривали зарубежные BBS-сети, они совершенно случайно обнаружили, что в их родном городе тоже появился BBS-сайт, и сразу же 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 сайт. Ма Хуатэн без колебаний вложил 50 000 юаней, превратив свой дом в рабочую студию. Четыре телефонные линии и восемь компьютеров — вот и всё его оборудование. Так был создан сайт Ponysoft, а сам он одновременно занял должность администратора шанхайского отделения «Хуэйдуо». Название сайта «Pony» означает по-английски «жеребенок» — это также английское имя.

Став руководителем шэньчжэньского 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», становился всё более популярным на Huidu.com, что ещё больше повысило известность Ма Хуатэна. Вспоминая те дни, Ма Хуатэн всегда испытывает гор-

дось. Как он сам говорит, стоит ему только прикоснуться к интернету, как его энтузиазм разгорается с новой силой, он полностью воодушевляется и способен постоянно поддерживать высокий рабочий настрой — и это не изменилось ни в университетские годы, ни позже, когда он стал генеральным директором Tencent.

Работая администратором шанхайского отделения сайта «Хуэйдуо», 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 последующий 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 «Хуэйдуо», они сразу нашли общий язык, и Ма Хуатэн даже передал Ли Цзунхуа пароль для управления сайтом Ponysoft, попросив его помочь себе в решении некоторых дел. Однако после некоторого времени общения Ли Цзунхуа заметил, что по сравнению с ним Ма Хуатэн был более замкнутым:

иногда на встречах друзей он просто стоял в стороне и тихо слушал разговоры. Когда участники форума обсуждали проблемы сайта Ponysoft и предлагали улучшения, он всегда внимательно записывал их, а затем вносил соответствующие доработки. 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 «Рунсюнь», Ма Хуатэн решительно уволился, чтобы начать собственное дело. Сначала это решение встретило сопротивление со стороны семьи, но благодаря настойчивости Ма Хуатэна он в конце концов заручился их поддержкой. 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. Чжан Чжидун, Сюй Чэнье, Чэнь Идэнь и Ма Хуатэн провели вместе девять лет в Шэньчжэньской средней школе и Шэньчжэньском университете; они очень хорошо знали друг друга и доверяли друг другу, поэтому, приступив к формированию 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 Идэнь после окончания Шэньчжэньского университета, работая, одновременно учился в юридиче-

ском факультете Нанкинского университета по специальности «Экономическое право» и получил степень магистра. Таким образом, он мог всесторонне отвечать за административные, юридические и кадровые вопросы компании, а также за благотворительный фонд, одновременно курируя механизмы управления группой компаний и отношения между компанией и государством. Сюй Чэнье — самый общительный и жизнерадостный из этой компании; он часто участвует в выступлениях и церемониях награждения. Кроме того, есть Цзэн Лицин, который в основном отвечает за вопросы сотрудничества с операторами связи.

Когда друзья собрались вместе, первым делом им нужно было придумать подходящее название для компании. В названии «Tencent» иероглиф был уже определен, поскольку он означает «связь» и «информацию», а также отражает будущее направление развития компании. Затем все начали комбинировать иероглиф с другими словами и так далее. Неожиданно, при регистрации в Управлении по делам промышленности и торговли было одобрено только название «Tencent», поскольку других вариантов с таким названием не было.

Создание стартапа — дело, требующее мужества. Оно требует от предпринимателя твердой уверенности в том, что он не изменит своих первоначальных намерений, даже если на него обрушится критика со всех сторон, а также способности действовать и непоколебимой выдержки, позволяю-

щих не отступать 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 — он сделал первый шаг к успеху.

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. Создание собственного бизнеса никогда не было лёгким делом: многие успешные предприниматели приложили огромные усилия, прошли путь от нуля до успеха и только потом постепенно развили своё дело. Кроме того, создание собственного дела — это настоящая проверка как для тела, так и для духа: либо успех, либо долги по уши. Именно в тот год, когда Ма Хуатэну исполнилось 27 лет, была официально основана компания Tencent. 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 Чэнье — директора по информационным технологиям, а Чэнь Идань — административного директора.

В вопросах распределения обязанностей они в основном смогли прийти к согласию, но когда речь зашла о распреде-

лении 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 столкнется с препятствиями, которые будет трудно преодолеть. Однако эта точка зрения встретила сопротивление со стороны некоторых участников: они хотели, чтобы доля владения акциями была прямо пропорциональна вложенным средствам — кто вложил больше средств, тот и получал больше акций. Ма Хуатэн не согласился с таким подходом. Ради благополучного развития компании он выразил готовность снизить свою долю до уровня ниже 50 %, что позволило бы в определенной степени избежать возникновения ситуации диктатуры в компании. В то же время он должен был сохранить за собой наибольшую долю, чтобы компания не лишилась опоры, не распалась на отдельные части и не погрузилась в хаос.

Хотя у компании Tencent изначально было пять учредителей — Ма Хуатэн, Чжан Чжидун, Сюй Чэнье, Чэнь Идани и Цзен Лицин, — в то время только Ма Хуатэн, Чжан Чжидун и Цзен Лицин работали в компании на полную ставку, а двое других ещё не оставили свою основную работу. Из 500 000 юаней, собранных этой пятеркой, Ма Хуатэн вложил 237 500 юаней, получив 47,5 % акций; Чжан Чжидун вложил 100 000 юаней, получив 20 % акций; Цзен Лицин вложил 62 500 юаней, получив 12,5 % акций; Сюй Чэнье и Чэнь Идани вло-

жили по 50 000 юаней, получив по 5 % акций.

Поскольку это была только что основанная небольшая компания, у неё не было ни широкой известности, ни постоянной 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 занималась интернет-бизнесом, поэтому конкуренция на рынке оказалась не такой лёгкой, как предполагалось.

Несмотря на неблагоприятную ситуацию, Ма Хуатэн и его команда начали принимать заказы отовсюду, прилагая все усилия, чтобы компания выжила. В то время компания Tencent размещалась в студии площадью в несколько десятков квадратных метров на 4-м этаже технологического парка Saige в Шэньчжэне: помещение было не только тесным, но и оборудовано крайне скудно. Хотя в компании работало пять человек, Чэнь Идань и Сюй Чэнье тогда ещё не бросили свою основную работу, а Цзэн Лицин часто выезжал на деловые встречи, поэтому ежедневно в студии находились только Ма Хуатэн и Чжан Чжидун.

На начальном этапе становления компании условия работы были очень тяжелыми — обед из коробки уже считался улучшением, а для отдыха был лишь один маленький диван. Несмотря на это, всех двигала внутренняя увлеченность, и они каждый день работали, забывая о сне и еде, упорно бо-

рясь за воплощение своей мечты о создании интернет-империи. Позже они вспоминали, что в том офисе часто горел свет всю ночь напролет, вплоть до начала нового дня. Ма Хуатэн также рассказывал о той ситуации: больше всего все боялись конца месяца. В те тяжелые 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 для развития компании это было ещё не самое сложное. 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, расширить круг и количество клиентов было крайне сложно. Новый продукт, над которым все так усердно трудились, столкнулся с многочисленными препятствиями при выходе на рынок. В результате они, взяв с собой произведенную ими систему сетевого пейджера, ходили от двери к двери, пытаясь продать её. Но такой способ продаж приводил к тому, что им снова и снова отказывали. Вспоминая этот период, Ма Хуатэн сказал: «В то время, в самом начале

существования компании, можно сказать, что каждую минуту и каждую секунду мы находились под угрозой банкротства и распада». Создание бизнеса никогда не бывает лёгким делом. Если бы я тогда решил остаться в «Рунсюнь», возможно, всё прошло бы гораздо гладче, но я бы об этом бесконечно сожалел. Я ушёл и начал свой бизнес с нуля именно потому, что хотел создать собственную сцену и прожить свою жизнь ярко и насыщенно».

Несмотря на то что компания продержалась некоторое время, в её развитии так и не намечилось значительного прогресса, а на визитной карточке Ма Хуатэна по-прежнему стояло «инженер», а не «генеральный директор». Единственной надеждой для них тогда было сохранить эту маленькую компанию и помочь Tencent выжить на рынке. Поэтому всем пришлось браться за заказы, которыми раньше они даже не удостоили внимания, — например, создание веб-страниц для других, программирование и системная интеграция. 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 все неизбежно начинали беспокоиться о будущем компании.

Но, несмотря на это, Ма Хуатэн не оставил себе пути от-

ступления, 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, и те, кто обладал дальновидностью и широким кругозором, уже чувствовали предвкушение грядущего «взрыва» в этой сфере. А Ма Хуатэн, внешне спокойный и сдержанный, также ощущал непредсказуемый потенциал этой отрасли.

Столкнувшись с временными трудностями компании, Ма Хуатэн понимал, что перед ним стоит только два пути: либо продолжать бороться и пережить трудности, либо сдаться, собрать вещи и разойтись по домам. Хотя ему по-прежнему приходилось каждый месяц беспокоиться о счетах за воду и электричество, а будущее развития компании оставалось неопределенным, он ясно осознавал, что, уходя из компании «Руньсюнь», он не стремился к спокойной и скучной жизни. Развивающаяся интернет-отрасль находилась на подъёме — это было неизбежным трендом развития общества, фактом, который невозможно было ни изменить, ни отрицать. Поэтому, если не сдаваться, из нынешнего кризиса рано или поздно удастся выбраться. Остальные члены команды тоже это понимали, и все единодушно решили стиснуть зубы и держаться. Несмотря на то что их работа была далека от перспектив развития компании, они по-прежнему добросовестно выполняли каждую задачу. Никто не хотел, чтобы «Тен-

цент», не успев повзрослеть, погиб в колыбели. Именно этот дух, не признающий поражения, помог компании преодолеть временные затруднения.

После некоторого времени производства и продажи сетевых пейджерных систем у компании накопились определенные средства. Хотя до ожидаемых целей оставалось ещё довольно 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 и не подозревал, что впоследствии случайное стечение обстоятельств позволит Tencent по-настоящему взлететь — и взлететь так высоко и так далеко!

Главное — выжить

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 в QQ или WeChat и пользуются услугами Tencent во многих сферах.

Решение Ма Хуатэна о том, чтобы отделиться от «Рунъюнь» и начать собственное дело, во многом было связано с его характером. Ведь Ма Хуатэн — человек, который любит делиться, не терпит ограничений и ценит свободу. Он глубоко понимает, насколько важна команда для достижения успеха. Говоря о создании компании, Ма Хуатэн однажды в шутку заметил: «Тогда я не задумывался о том, что-

бы стать большим 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 какой-то доход».

На самом деле для стартапа нужны капитал, профессиональные навыки, время, терпение... А больше всего — готовность 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 стартапа, 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, можно сказать, что компания пережила нелегкие времена.

В то время все теснились в помещении площадью всего в несколько десятков квадратных метров; весь офисный персонал, включая руководство компании, насчитывал всего четыре-пять человек. 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 ин-

тернете и стать лидером среди китайских интернет-компаний, было нереально и невозможно. Поэтому в самом начале Ма Хуатэн думал только об одном: как сохранить Tencent.

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, преследуя единственную цель: сохранить «Тенцент». Эти разнообразные задачи не позволяли компании развиваться по запланированному курсу; напротив, она больше походила на лавку, где можно было выполнить любую мелкую работу. Позже они начали заниматься продажами, но из-за незнания рыночной ситуации их часто отказывались принимать при попытках продвижения товаров.

А в самом начале своего существования «Тенцент» позиционировала себя как компанию, занимающуюся в основном разработкой 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 адресат, с которым нужно было связаться, был зарегистрирован на 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 пред-

принимательской деятельности Ма Хуатэн определил будущее направление развития компании как поиск точек соприкосновения между Интернетом и пейджерами, а затем — их разработку. Это было обусловлено его глубоким пониманием развития компьютерных технологий, а также неразрывно связано с его прошлым опытом работы.

В те времена мобильные телефоны ещё не были широко распространёнными, и носить на поясе пейджер считалось очень модным. Пейджер — это и есть тот самый беспроводной приёмник, о котором говорилось выше. 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, опираясь на опыт ICQ, разработать программу для мгновенного обмена сообщениями с китайским интерфейсом. Впрочем, главной целью всех этих идей было обеспечить выживание компании Tencent и уберечь её от банкротства и ликвидации.

Вскоре Ма Хуатэн и Чжан Чжидун совместно разработали OICQ, обладающую независимыми правами интеллектуальной собственности. Программа была ориентирована в первую очередь на мгновенный обмен сообщениями, а к названию ICQ была добавлена буква «О» — первая буква ан-

глийского слова «Open», означающего «открытый». Однако OICQ не вызвала сильного резонанса на рынке и не помогла компании Tencent резко изменить ситуацию. Причина заключалась в том, что эта программа не слишком отличалась от ICQ, а ICQ, благодаря нескольким годам развития, уже обладала значительной базой постоянных пользователей, поэтому OICQ было трудно с ней конкурировать. Вспоминая об этом позже, Ма Хуатэн сказал: «В то время, чтобы компания смогла выжить, все искали проекты, где только можно. Так сложилось, что «Шэньчжэнь Телеком», «Шэньчжэнь Юньтун» и некоторые другие пейджерные компании поручили нам часть своих услуг, поэтому все мы старались как можно лучше справиться с этой работой и у нас просто не было лишних сил, чтобы заниматься чем-то ещё. А появление OICQ было всего лишь побочным продуктом, который мы создали в качестве эксперимента, и мы не рассчитывали, что он принесёт Tencent огромную прибыль. Несмотря на это, у OICQ всё же были свои преимущества и сильные стороны».

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 созданием собственной компании работа по написанию программного обеспечения в «Рунсюнь» была просто детской забавой. Однако эти текущие трудности не сломили дух Ма Хуатэна как

предпринимателя, а, напротив, ещё 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 «поживиться» на чужих серверах. Поначалу мы просто брали самый обычный персональный компьютер, приносили 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 «Тенцент» намеревался продать OICQ, но Ма Хуатэн не мог с этим смириться, хотя выживание компании оставалось главной задачей. Поэтому он установил цену в 1 миллион юаней. Неожиданно для него продукт, над которым он так усердно трудился, неоднократно получал отказ, 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 возвращался к этой истории, он чувствовал, что ему действительно помогло само небо.

Ведь в начале развития интернета многие надеялись решить все проблемы раз и навсегда, поэтому видели только сиюминутную выгоду, не задумываясь о долгосрочной пер-

спективе. Именно поэтому многие талантливые специалисты в сфере интернета шли на уступки ради сиюминутной выгоды, упуская тем самым возможность для 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 даже перед лицом трудностей не теряет мужества, способен не поддаться трудностям, а благодаря своей настойчивости обеспечить компании возможности для долгосрочного развития.

Судьба компании — её выживание или крах — зачастую зависит от одного мгновения. Возможно, одна ошибка может свести на нет многолетние усилия, а одно проявление упорства способно 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 преодолеть, нельзя было легко сдаваться — это стало ключом к преодолению первых препятствий на пути роста Tencent, а также важным фактором его последующего развития 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. Такая способность включает в себя как сильную психологическую устойчивость, так и умение решительно анализировать и принимать решения. 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 оставался верным своим принципам, и чем больше терпел неудач, тем смелее становился, что в итоге позволило компании преодолеть опасный период.

Ни за что не сдаться, даже при смене названия

Спустя два месяца после запуска OICQ в сеть число пользователей резко возросло до 200 тысяч, и с тех пор эта цифра неуклонно росла. Когда Ма Хуатэн выпустил третью версию OICQ, количество зарегистрированных пользователей за один-два месяца увеличилось еще на несколько сотен тысяч. Никто не мог предвидеть, 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. Способность выжить в суровых рыночных условиях и дождаться теплого весеннего солнца зависит, прежде всего, от того, сможет ли предприниматель принимать взвешенные решения. Только сохраняя хладнокровие, мы можем объективно проанализировать текущее положение компании и найти наиболее эф-

фективные меры реагирования.

В 2000 году разразился первый интернет-пузырь, в результате чего вся китайская интернет-отрасль вступила в период беспрецедентной «зимы». Tencent не стала исключением: развитие OICQ также понесло серьёзный удар. В этот тяжёлый момент Ма Хуатэн и его команда начали искать внешнюю помощь. Они обращались к China.com, Sina.com и другим компаниям 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 спада добиться этого было нелегко. Кроме того, у Tencent возникла ещё одна проблема.

Когда число зарегистрированных пользователей OICQ резко возросло, а интернет-пузырь так и не лопнул, Ма Хуатэн и Чжан Чжидун получили два письма от адвокатов. Американская компания AOL дважды подала в адрес Tencent строгие жалобы. 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 считали, 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

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: «Американская онлайн» была готова официально подать иск против компании Tencent. При этом позиция оппонента была весьма высокомерной: в письме от адвоката указывалось: «Ранее уже был подобный прецедент, и 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 ваши доменные имена и передать нам два домена: «oicq.com» и «oicq.net». Если вы будете упорствовать до конца, это обернется только убытками для вас самих». В этой ситуации Ма Хуатэн решил ответить на иск AOL, поэтому он и его команда обратились к IDG и, основываясь на арбитражном решении Всеамериканского арбитражного форума, подали возражение на иск оппонента.

На арбитражном заседании обе стороны высказали свои позиции по данному вопросу. 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 утверждала, что Tencent зарегистрировала домен исключительно со злым умыслом. В ответ на это утверждение компания Tencent также указала, что домен «oicq» был зарегистрирован компанией AOL непо-

средственно перед подачей иска, а не существовал ранее. Кроме того, это подтверждается и хронологией событий: 3 февраля 2000 года компания AOL зарегистрировала домен «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 решением было обязать компанию Tencent бесплатно передать компании America Online два домена: «oicq.com» и «oicq.net». Хотя Ма Хуатэн не был согласен с этим решением, он всё же принял его во имя будущего развития компании.

Вскоре после этого часть пользователей, загрузив новую версию программного обеспечения, обнаружила, что название компании Tencent изменилось с прежнего OICQ2000 на QQ2000; одновременно с этим название OICQ в главном меню в левом нижнем углу также было заменено на QQ2000, а имя исполняемого файла изменилось с «oicq.exe» на «qq2000.exe».

Результаты более чем годичного упорного труда Ма Хуатэна и его команды таким образом беспрепятственно перешли в чужие руки. Компания Tencent, словно скакун, мчавшийся вперед, у которого внезапно крепко затянули поводья, оказалась в состоянии застоя. Не имея иного выбора, Ма Хуатэн был вынужден выбрать «tencent.com» и «tencent.net»

в качестве новых доменных имен.

Хотя название продукта и изменилось, это позволило компании Tencent продолжить развитие и одновременно избежать более серьёзных конфликтов с America Online. В конечном счёте, если удастся сохранить компанию Tencent, то все усилия Ма Хуатэна и всей его команды за последние несколько лет не будут напрасными — 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, а не о выигрышах или потерях в отдельных сферах. Даже если бы пришлось пойти на уступки и сменить название, он не сдался бы, а продолжал бы идти до конца, чтобы воплотить свою мечту. Больше всего Ма Хуатэна порадовало то, что смена названия программного обеспечения не привела к потере Tencent большого числа прежних пользователей.

Вскоре пользователи QQ заметили, что в программе произошли новые изменения. Многие аватары для чата, такие как Гэффи, Дак, Пеле, Смузи, а также Пикачу, Снупи и другие, исчезли, а на их место появилось множество аватаров, разработанных самой Tencent. Почему же на этот раз были изменены аватарки для чата? После поражения в судебном процессе с AOL компания Tencent осознала, что одним из главных препятствий на пути своего развития является то, что использование определённых названий, изображений и другого контента без соответствующего разрешения может

привести к обвинениям в нарушении авторских прав и создать компании серьёзные проблемы. Поэтому на этот раз, изменив аватарки для чата, компания окончательно устранила это препятствие.

Ни одна компания не может развиваться без препятствий. Ма Хуатэн и его команда решительно разработали соответствующий план действий и извлекли уроки из этого неудачного опыта: от смены названия до смены аватаров — они полностью устранили препятствия на пути развития 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 трудных ситуациях и смело встать на ноги. Даже несмотря на смену названия, дух Ма Хуатэна, не признающий поражения, остался неизменным.

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, их либо считают панацеей, способной воскресить умирающее предприятие, либо демонизируют, полагая, что принятие иностранных венчурных инвестиций приведет к полной утрате контроля над компанией и права голоса. Однако 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 дальнейший рост 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 Ма Хуатэна, на счетах компании оставалось всего около 10 000 юаней; помимо зарплаты сотрудникам, из этой суммы можно было выделить лишь небольшую часть на собственные нужды, и компания, казалось, оказалась на грани полного краха.

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 собственной разработки, используя эти средства для обеспечения оборачиваемости компании, и какое-то

время отказывался 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 нисколько 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 любого, у кого есть средства, можно принимать. 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 для него самого и для компании. Кроме того, он хотел выбрать опытных инвесторов, хорошо разбирающихся в интернет-рынке, чтобы помимо финансовой поддержки они могли давать компании научно обоснованные рекомендации по развитию. Самое главное — инвесторы должны были обладать осознанием рисков и быть готовыми пойти на убытки, 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 сотрудни-

чество. Однажды в 2000 году пятеро членов команды находились в офисе по адресу; из-за того, что не удалось найти подходящего венчурного инвестора, все были очень обеспокоены. 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 связи внутри компании. Я попробую обратиться к нему — может, это поможет!» В мгновение ока все воодушевились, словно увидев свет в бесконечной тьме. Вскоре поступил ответ: Лю Сяосун уже давно был знаком с компанией Tencent и возлагал на её перспективы большие надежды, поэтому сразу же обсудил этот вопрос с руководством компании. Цзэн Лицин обратился ещё к одному другу, работавшему в телекоммуникационной отрасли в Гонконге, с просьбой порекомендовать Tencent компании PCCW. В результате PCCW также очень положительно оценила Tencent.

Затем последовали напряжённые переговоры. Чтобы получить инвестиции, Ма Хуатэн подготовил подробный отчёт о компании, в котором рассказал о преимуществах 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

вздыхнуть с облегчением и наконец-то нашёл время для лечения болезни, которая обострилась из-за переутомления.

На самом деле, во время переговоров с обеими компаниями произошёл 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 значительно превышает число пользователей ICQ, а ICQ была приобретена AOL за баснословную сумму в 287 миллионов долларов. Судя по этому, стоимость продукта компании Tencent также значительно 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, компания, возможно, еще некоторое время раздумывала бы над решением об инвестировании.

Ма Хуатэн также говорил об этом случае: «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 миллионов зарегистрированных пользователей у нас есть, если мы не сможем точно донести это до потенциально-

го инвестора, всё останется лишь теорией, 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 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 её 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 шагом. Однако ещё до принятия решения о привлечении внешнего рискового капитала я установил принцип: ни в коем случае не уступать руководство компанией и право голоса. Несмотря на то, что теперь у нас есть поддержка со стороны внешнего капитала, управление компанией не изменилось по сравнению с прошлым. Фактически, привлечение инвестиций лишь помогло компании временно преодолеть трудности, в остальном же ничего существенно не изменилось».

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 инвестирование — это ни «панацея», как о нём говорят вовне, ни «агрессивная армия», как его называют многие. Какой эффект оно даст, полностью зависит от того, как его использовать. Именно потому, что Ма Хуатэн ещё до принятия решения о привлечении финансирования установил для себя ключевые принципы — не передавать долю участия внешним инвесторам и не распылять права на управление компанией, — Tencent смогла одновременно получить средства и сохранить независимость в управлении.

Формирование личности с помощью окружающей среды

Когда мы видим чистые и ухоженные помещения, а также персонал с отличным внешним видом и позитивным настроением, у нас точно не возникает чувства раздражения — именно в этом заключается подсознательное воздействие окружающей среды в бизнесе. Чистая и светлая обстановка поднимает настроение, а рабочая среда напрямую определяет степень удовлетворенности сотрудников компании, что, в свою очередь, напрямую превращается в высокую производительность труда.

Если окружение компании сравнить с одеждой, то та, которую Ма Хуатэн создал для Tencent, безусловно, является

одеждой от кутюр.

В 2017 году была официально завершена строительство и введена в эксплуатацию новая глобальная штаб-квартира Tencent — «Бинхай Даша». Комплекс «Бинхай Даша» состоит из южной башни высотой 248 метров и 50 этажей и северной башни высотой 194 метра и 41 этажа, соединенных тремя «поясами». На основе модели данных о сотрудниках в «Бинхай Даша» был разработан набор «стандартов планирования офисного пространства», включающий такие детали, как размеры рабочих столов, площадь конференц-залов и габариты проходов, например, такие столы, высоту которых можно свободно регулировать, что позволяет удобно работать стоя. Будь то дизайн помещений или детальная планировка, каждое пространство демонстрирует, что «Бинхай Даша» Tencent — это не просто рабочее место, а вертикальное экосистемное сообщество, обеспечивающее сотрудникам комфорт и здоровье, а также стимулирующее их творческий потенциал.

В 2019 году, спустя 1508 дней, здание, известное как «крупнейшее в Азии отдельно стоящее офисное здание» — пекинская штаб-квартира Tencent — наконец-то превратилось из фантазии в реальность. Президент Tencent Мартин заявил: «В год 20-летия Tencent и в период стратегической трансформации завершение строительства пекинской штаб-квартиры имеет для Tencent особое значение».

Обеспечение душевного и физического благополучия со-

трудников — это не только предоставление им лучших личных льгот, но и создание чистой и опрятной рабочей среды. Когда сотрудники работают в очень чистом и опрятном помещении, где есть красивые раздевалки и высокосовременные кофемашины, эти повседневные мелочи непременно дарят им искреннее чувство удовлетворения от работы, которое положительно сказывается на их личностных качествах.

С точки зрения рабочей среды, чтобы сотрудники сохраняли любовь к своему делу, необходимо выявить то, что им нравится, и создать для них рабочую атмосферу, наполненную «любовью». Только в этом случае сотрудники будут готовы продолжать учиться, заниматься исследованиями и разработками и сохранять любовь к своей работе. Более того, чтобы и в дальнейшем работать в такой благоприятной среде, они естественным образом выработают полезные привычки по поддержанию этого порядка и будут сознательно способствовать сохранению хорошей обстановки и атмосферы.

Рабочая среда обязательно должна приносить сотрудникам радость — это и есть внутренний источник производительности. Хорошая среда помогает сотрудникам сохранять базовый энтузиазм и лояльность к работе, что позволяет им сосредоточиться на сути работы, а затем — самомотивироваться и погрузиться в процесс, полностью посвятив себя делу. Это самое основное условие и важнейшая движущая сила, позволяющая интернет-компаниям неуклонно стремиться

к совершенству.

## **Глава 2. Сначала привлечь пользователей, потом получать прибыль: «конверсионная способность» решает всё**

В процессе развития сервисы QQ и WeChat компании Tencent становились всё более популярными, а число зарегистрированных пользователей неуклонно росло. Однако, вопреки этому, доходы компании практически не изменились. Для дальнейшего развития необходим стабильный приток средств. Поэтому Ма Хуа Тен принял несколько важных решений, которые позволили успешно превратить пользователей в потребителей и накопить достаточные средства для развития Tencent.

Бесплатность — лучший способ маркетинга

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 краткосрочной перспективе с помощью безумных инвестиций захватить рынок, слепо расширяя масштабы без учета последствий. Ма Хуатэн же с самого начала существования компании строил долгосрочные планы: чтобы обеспечить выжива-

ние 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 определённого уровня, и для подавляющего большинства людей при выборе программы для мгновенного обмена сообщениями первым делом на ум приходил именно QQ от компании Tencent. В период 2000–2001 годов вся интернет-отрасль переживала сложный этап 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 уже достигло нескольких миллионов, причём значительная часть из них стала постоянными пользователями. Чтобы поддерживать мгновенную связь со старыми пользователями QQ, необходимо было иметь номер QQ, иначе это было крайне неудобно. Поэтому введение платы в этот момент можно было считать вполне своевременным. В результате Ма Хуатэн решил взимать регистра-

ционный сбор в размере 1 юаня при подаче заявки на новый номер QQ.

Как только это решение было объявлено, оно вызвало бурную реакцию пользователей. В интервью представители Tencent также отметили, что, поскольку ранее регистрация аккаунтов QQ была бесплатной, многие пользователи имели по несколько аккаунтов на одного человека, что представляло собой огромную трату ресурсов, а введение платы за регистрацию позволило бы эффективно искоренить это явление. Однако такие объяснения все равно не смогли удовлетворить пользователей. Хотя Tencent и получила определенный доход от введения платы за регистрацию аккаунтов QQ, он был ничтожен по сравнению с долей рынка, утраченной из-за этого.

Вскоре, на фоне резкого протеста пользователей, Ма Хуатэн осознал недостатки введения платы за регистрацию. В целях обеспечения устойчивого развития компании в будущем он принял 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. Это решение позволило многим пользователям, покинувшим QQ из-за введения платы, вернуться в ряды пользователей QQ.

Чтобы избежать ситуации, когда один пользователь вла-

деет несколькими аккаунтами QQ, что приводит к растрате ресурсов, компания Tencent, восстановив бесплатную регистрацию, также установила ряд правил. Например: если пользователь после регистрации нового аккаунта QQ не войдёт в клиент в течение 3 дней, этот аккаунт аннулируется, если количество входов в течение семи дней после регистрации не превышает трёх, новый аккаунт QQ больше не может использоваться; любой аккаунт QQ, количество входов в который за 60 дней составляет менее 15 раз, или если в течение 60 дней не было входов в течение 15 дней подряд; кроме того, это касается и тех, у кого в течение 60 дней не было друзей — компания оставляет за собой право изъять такие аккаунты QQ. 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 темпы развития, чтобы отвоевать рыночную долю, которая изначально принадлежала Tencent. Они привлекали пользователей бесплатным программным обеспечением, отвоевывая у Tencent одну позицию за другой. Хотя это и не нанесло Tencent серьезного ущерба, такая динамика разви-

тия все же вызвала глубокую озабоченность у Ма Хуатэна. Если такая тенденция сохранится, Tencent неизбежно вновь окажется в затруднительном положении. Среди всех конкурентов наиболее стремительным ростом отличается UC. Целевая аудитория UC — в основном студенты и молодежь, что очень похоже на целевую аудиторию 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 продолжало 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, что поставлено на карту в связи с развитием UC. В результате Tencent вскоре объявила на сайте об отмене платной регистрации, чтобы вернуть пользователей и сохранить собственное развитие. Но 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 показали, что, извлеки урок из этого опыта, Ма Хуатэн уже осознал важность пользователей. Без большого числа постоянных пользователей даже получение определённого дохода в краткосрочной перспективе будет лишь каплей в море для будущего развития компании, а также окажет на неё негативное влияние; и 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 платной регистрации.

К счастью, благодаря огромной популярности, накопленной компанией Tencent за несколько лет развития, и хорошей репутации как внутри отрасли, так и за её пределами, после возобновления бесплатной регистрации большое количество пользователей вновь вернулось в Tencent. Благодаря качественному обслуживанию и бесплатному приложению для чата Tencent за короткий срок успешно завоевала сотни миллионов лояльных пользователей. В конце концов, такая удобная система мгновенного обмена сообщениями имела на рынке того времени определённые преимущества — кто же захотел бы расстаться с этим милым маленьким пингвином?

Возможно, кто-то считает, что на этапе развития компании предоставление пользователям бесплатного доступа к самостоятельно разработанному и выпущенному программному обеспечению — это опрометчивый шаг, не учитываю-

щий будущее компании. Однако на самом деле всё обстоит с точностью до наоборот: именно исходя из долгосрочных соображений Ма Хуатэн принял решение о введении постоянной бесплатной регистрации в QQ. В развитии интернет-индустрии пользователи стоят на первом месте: только накопив огромную 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 WeChat, от онлайн-игр до виртуальной валюты, постепенно превратиться в сегодняшнюю коммерческую империю.

Как получать прибыль — это серьезная проблема

Для Tencent, лидера китайского интернета, путь от небольшой компании с пятью сотрудниками до крупного предприятия с более чем 100 миллионами зарегистрированных пользователей был весьма нелегким. 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 очень удобно и выгодно для пользователей; с другой же — как Tencent будет получать прибыль?

Сам Ма Хуатэн начинал свою карьеру с технического специалиста, поэтому он уделяет большое внимание мнению пользователей. Что касается развития компании, он ценит не сиюминутные успехи, а долгосрочную прибыль. Интернет-отрасль, в отличие от традиционных отраслей, таких как

строительство, швейная промышленность и пищевая промышленность, не имеет осязаемых товаров и клиентов, поэтому развитие всех предприятий в этой сфере полностью зависит от высокого качества сетевых услуг и большого числа зарегистрированных пользователей. Ма Хуатэн очень ясно осознает это: он знает, что при наличии миллионов лояльных пользователей у компании точно не будет проблем.

Именно благодаря этому Tencent смогла создать легенду спустя 10 лет после своего основания. Начиная с 2006 года, Tencent стабильно занимает первое место в рейтинге доходов интернет-компаний и получила среди специалистов отрасли название «самой прибыльной интернет-компании Китая». Кроме того, что особенно удивляет, валовая рентабельность Tencent постоянно остается на высоком уровне, практически всегда составляя более 30 %. Это подтверждается 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. Из этого видно, что под руководством Ма Хуатэна компания Tencent действительно превратилась в настоящий «магнит для денег».

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 было целых 100 миллионов пользователей. Если бы удалось заставить платить хотя бы 1 % из них, доход компании был бы весьма внушительным». Однако, помимо содержания платных услуг, у Ма Хуатэна была ещё одна проблема — вопрос оплаты. У китайцев нет привычки пользоваться кредитными картами, а заставлять пользователей постоянно бегать в банк или на почту, чтобы отправлять деньги, было бы крайне неудобно. К тому же основную аудиторию Tencent составляли студенты, которые из-за ограниченных финансовых возможностей могли позволить себе платить всего несколько юаней. Если бы им приходилось каждый день ходить в банк ради этих нескольких юаней, Tencent, очевидно, потеряла бы многих лояльных пользователей. Поэтому, чтобы компания могла получать доход, в первую очередь необходимо было создать безопасный и удобный канал оплаты. Только решив проблему оплаты, можно было бы перейти к вопросу о прибыли.

В то время в китайских интернет-играх операторы, стремясь стимулировать развитие игр, выпускали в обращение игровые карты. Ма Хуатэн был глубоко вдохновлён этой идеей и подумал: если продажа игровых карт работает, то не могла бы компания Tencent разработать аналогичную услугу пополнения счёта? Вскоре компания Tencent запустила собственные «Q-монеты», и пользователи могли приобретать их, чтобы пользоваться услугами, предоставляемыми

ми Tencent. Чтобы сделать покупку Q-монет более удобной, компания Tencent, следуя примеру продаж игровых карт, создала собственную систему дистрибьюторов. Дистрибьюторы делятся на три уровня: генеральные дистрибьюторы, дистрибьюторы второго уровня и прямые продавцы. При этом 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 перераспределять запасы.

Благодаря выпуску Q-монет компании Tencent удалось успешно превратить пользователей в источник роста прибыли. Наиболее ярким примером этого, пожалуй, стало активное участие компании 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, Mobile DreamNet 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 обходился пользователю в одну монету Q-coin, при этом в каждом раунде по каждому способу можно было отдать по 15 голосов за участни-

цу. Вскоре компания Tencent, воспользовавшись ажиотажным спросом со стороны фанатов, получила «полный выигрыш». Именно в это время монеты Q-coin компании Tencent стали широко известны 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, и благодаря обмену юаней на Q-монеты компания Tencent практически в одночасье получила огромную прибыль. В то же время это позволило Ма Хуатэну более ясно понять будущее развитие Интернета и направления получения прибыли для компании, а также заложило прочную основу для последующего запуска таких сервисов, как QQ Show и QQ Games. Таким образом, Q-коины действительно стали источником роста прибыли компании Tencent.

Поэтому, когда число пользователей Tencent QQ достигло нескольких сотен тысяч, Ма Хуатэн уже начал обдумывать, как использовать QQ для получения дохода. Пройдя через многочисленные попытки, неудачи и новые попытки, Ма Хуатэн наконец нашел подходящий для Tencent путь к прибыли, и благодаря этому подходу показатели Tencent поднялись на первое место среди интернет-компаний.

В марте 2009 года годовой финансовый отчёт компании Tencent показал: в 2008 году общая выручка компании достигла 7,1545 млрд юаней, что на 87,2 % превысило показа-

тель 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 уже перешла от простого, жесткого и даже несколько грубого подхода, такого как платная регистрация, к более гуманному подходу. С одной стороны, это позволяет пользователям легче принять такую модель, а с другой — приносит компании более значительную прибыль.

Среди них интернет-услуги с добавленной стоимостью, пожалуй, являются наиболее тесно связанными 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 высшем уровне, иначе его будет трудно принять пользователям, не говоря уже о долгосрочном развитии. Будь то музыка, персонализация образа или игры — во всём должно быть отражено принцип „пользователь прежде всего“». Поэтому при запуске программного обеспечения и других сервисов компания Tencent тщательно продумывает каждый шаг. Например, в QQ Music прослушивание музыки, как правило, бесплатное, но если пользователь хочет слушать музыку более высокого каче-

ства, ему приходится платить. Такая модель не только удовлетворяет потребности разных пользователей, но и позволяет Tencent увеличить доходы, получая финансовую поддержку для дальнейшего развития.

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 — это «ключ к двери» для выхода компании на рынок; во-вторых, необходимо обладать способностью превращать пользователей в потребителей. Только так количество пользователей можно превратить в источник роста прибыли компании; в противном случае, имея лишь внешнюю оболочку, трудно обеспечить дальнейшее развитие.

С самого момента своего основания компания Tencent постоянно готовилась к увеличению числа пользователей. Будь то продажа услуг беспроводного пейджерного связи, 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 при таком огромном количестве пользователей обеспечить прибыль компании?

В истории развития китайского интернета был период «безумных» инвестиций и захвата рынка, и Ма Хуатэн также неизбежно пережил подобные трудности. В результате, из-за того, что компания не знала, как превратить несколько миллионов пользователей в прибыльную бизнес-модель, инвесторы утратили к ней доверие. Это не только не позволило привлечь финансовую поддержку, но и привело к тому, что компания на время застряла в «бутылочном горлышке» развития. Поэтому после этого 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 дальновидности 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, наиболее типичным примером дополнительных услуг в сфере мобильной связи и телекоммуникаций яв-

ляются SMS-сообщения. В 2000 году вся интернет-отрасль Китая переживала период спада, и именно в это время компания «China Mobile» запустила сервис «Mobile Dream Net». Никто не мог предвидеть, что «Mobile Dream Net» действительно приведёт пользователей в «эру SMS-связи».

Возможно, кому-то покажется, что одна SMS-сообщение стоит всего 10 центов, так какая же здесь может быть прибыль? Но на самом деле за этим небольшим сообщением скрывается 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 20/80», предложенное China Mobile, стало мощным стимулом для Tencent, которая тогда ещё находилась в состоянии «спячки». В результате Ма Хуатэн решил немедленно запустить сервис Mobile QQ. Этот сервис снял ограничение на использование QQ только на компьютерах: пользователи могли входить в QQ через мобильные телефоны и общаться в чате.

При этом ежемесячная абонентская плата составляла всего несколько юаней, что делало услугу доступной для широкой аудитории. В результате 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 юа-

ней, что, можно сказать, позволило компании «занять лидирующие позиции» в интернет-отрасли. 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 такой модели получения прибыли Tencent удалось успешно превратить пользователей в потребителей.

Помимо мобильных и телекоммуникационных дополнительных услуг, у Tencent есть ещё один очень важный источник дохода — интернет-услуги с добавленной стоимостью. Их можно разделить на две категории: онлайн-игры и неигровые услуги. Согласно финансовой отчётности Tencent за 2008 год, доход от интернет-услуг с добавленной стоимостью, за исключением онлайн-игр, составлял половину дохода компании. Очевидно, что привлекательность интернет-услуг с добавленной стоимостью ничуть не уступает SMS-сообщениям.

Возможно, вы редко слышали термин «дополнительные интернет-услуги», но наверняка хорошо знакомы с тем, что он подразумевает: например, QQ Show, QQ Space, QQ Pet и QQ Member — все это относится к дополнительным интернет-услугам. Хотя многие считают эти сервисы детскими забавами, их способность «приносить деньги» ничуть не уступает другим, и в среднем за месяц они приносят Tencent доход в размере около 100 миллионов. Если посчитать в среднем, то каждую секунду компания зарабатывает почти 50 юа-

ней, то есть за мгновение Tencent зарабатывает 50 юаней благодаря этим «мелочам».

Кроме того, QQ Space и QQ-питомцы также являются важной составляющей неигровых интернет-услуг с добавленной стоимостью. QQ Space — вещь, которую, полагаю, заводит каждый, у кого есть аккаунт QQ, чтобы записывать свои настройки и общаться с друзьями. А QQ Pet практически стал «учебником» по использованию психологии пользователей для продвижения продуктов в развитии интернет-компаний. Ведь QQ Pet — это не настоящая игра и не социальная сеть; на самом деле это всего лишь виртуальная концепция. Однако благодаря тщательной проработке при разработке Tencent сделала его похожим на настоящее живое существо, и 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 связанного с игрой» компания Tencent практически установила свою монополию в этой сфере.

Из этого следует, 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 ориентироваться исключительно на «деньги», то можно лишь обеспечить себе выживание в краткосрочной перспективе; только поставив пользовательский опыт на

первое место, можно одновременно удовлетворить потребности пользователей и достичь своих целей по прибыли.

Помимо вышеперечисленных трёх пунктов, у Tencent есть ещё один источник прибыли — интернет-реклама. Во время Олимпийских игр 2008 года сайт Tencent всегда первым предоставлял интернет-пользователям точную информацию о ходе соревнований. На самом деле, когда Tencent только начинал заниматься интернет-рекламой, у компании не было преимуществ. В то время сайты Sina и Sohu уже размещали рекламу на своих страницах, причем рекламодателями в основном были крупные проекты в сфере недвижимости, финансов и инвестиций. Тогда Tencent размещал лишь небольшой баннер в мессенджере QQ. Как по качеству, так и по количеству рекламы компания значительно уступала Sina и Sohu.

Однако у Ма Хуатэна было собственное видение развития интернет-рекламы. В 2008 году в одном из своих выступлений он отметил: «Если смотреть с точки зрения прибыльности предприятия, то, несомненно, 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, что обусловлено её собственными преимуществами. Кроме того, бизнес-модель интернет-рекламы более устойчива, чем

у других форм, поэтому её развитие будет более гарантированным. «Еще в 2003 году компания Tencent создала собственный портал и начала масштабное проникновение на рынок интернет-рекламы

Будь то дополнительные услуги в сфере мобильной связи и телекоммуникаций, дополнительные интернет-услуги или интернет-реклама — при создании модели прибыльности Tencent Ма Хуатэн всегда руководствовался собственным набором критериев. В целом они 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 в реализации, а какие условия пока отсутствуют, и т. д. Только тщательно обдумав все эти моменты, 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, рассматривает ситуацию в долгосрочной перспективе и исходит из общей картины — и это является важным шагом.

Платная услуга — «путь к успеху» или «тупик»

Любая компания, стремящаяся к быстрому и здоровому развитию, должна обладать хорошей «репутацией среди общественности». Это важная составляющая силы бренда, отражающая доверие и симпатию пользователей к данному бренду, и её значение намного превосходит «узнаваемость бренда». «Узнаваемость» говорит лишь о том, что пользователи слышали об этом бренде, тогда как «репутация» означает, что в процессе потребления пользователи сформировали доверие к бренду и признали его. Поэтому, если предприятию удастся завоевать «репутацию» среди потребителей, это равносильно формированию их лояльности. Приведу пример: каждый раз, когда американская компания Apple выпускает новую продукцию, у всех ее магазинов по всему миру за день или два до этого выстраиваются длинные очереди — это и есть сила поддержки, которую «репутация бренда» оказывает компании. Однако, с другой стороны, если «репутация» компании еще не достаточно упрочена, это может негативно повлиять на продвижение бизнеса.

Когда компании Tencent было всего пять-шесть лет, Ма Хуатэн понял, что если основным направлением деятельности компании по-прежнему будут разработка и продажа систем беспроводного пейджерного связи, она неизбежно останется позади стремительно развивающегося интернета и станет одним из многих проигравших конкурентов; кроме того, хотя Tencent уже начала заниматься рекламным бизнесом, она по-прежнему принимала в основном небольшие реклам-

ные заказы, а такие специальные рекламные форматы, как спортивные колонки, которые появились позже, в то время еще не сформировались, поэтому доходы компании не значительно увеличивались. В этих условиях Ма Хуатэн придумал другой путь — создать систему членства и ввести плату за членство.

Итак, в ноябре 2000 года Tencent впервые запустила услугу «платного членства». Членство означало, что при работе в Интернете пользователи могли пользоваться большим количеством услуг, предоставляемых Tencent, по сравнению с бесплатными пользователями. Однако, чтобы получить доступ к этим услугам, недоступным для бесплатных пользователей, члены должны были ежегодно вносить Tencent членский взнос в размере от 120 до 200 юаней.

Несмотря на то, что Ма Хуатэн дал этой услуге высокую оценку, эта идея не встретила активной поддержки со стороны пользователей, и результат оказался весьма неудовлетворительным. В то время Tencent уже насчитывала десятки миллионов активных пользователей и была одним из настоящих «гигантов» среди интернет-компаний. Однако, когда Ма Хуатэн представил план внедрения платного членства, удалось привлечь лишь чуть более 3000 членов, и эта цифра, по сравнению с общим количеством пользователей, была просто ничтожно мала.

Что касается причин этого, Ма Хуатэн также сделал серьезный анализ и 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, электронная коммерция в Китае развивалась еще недостаточно полноценно, и когда члены клуба хотели оплатить членский взнос, им приходилось использовать банковские переводы или карту «Yikatong», что доставляло всем много неудобств. Если каждый месяц приходится ходить на почту и стоять в длинной очереди только для того, чтобы оплатить 20 юаней членского взноса, то, полагаю, большинство людей откажется от членства и связанных с ним привилегий. Чтобы по-настоящему развивать Интернет в Китае, необходимо решить проблему электронных финансовых операций». Этот момент напрямую связан с его последующими инициативами в области виртуальных валют и онлайн-оплаты.

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

Сегодня Интернет, как с точки зрения контента, так и с точки зрения охвата, значительно продвинулся по сравнению с началом. Например, SMS-сообщения являются важным средством общения, доступным на мобильных телефонах. «Куда пойдем сегодня?», «У меня ещё занятия, иди в

библиотеку один», ««Погода хорошая, не хочешь прогуляться?» Такие SMS-сообщения можно увидеть повсюду, а некоторые пользователи даже подключают специальные тарифные планы, чтобы чаще общаться с друзьями. И эти, казалось бы, незначительные SMS-сообщения были созданы именно Ма Хуатэном.

Изначально Ма Хуатэн считал, что платная подписка, которая, как он полагал, должна была стать настоящим хитом, не пользовалась особой популярностью и совершенно не помогала ему решить проблему доходов компании Tencent. Поэтому, как только он немного разобрался в ситуации на рынке, он быстро обратился к оператору China Mobile с надеждой на

Еще со времен работы в компании «Рунсюн» 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-сообщений было тщательно обдумано. 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 операторов связи в Китае, 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 «Тенцент» запустила сервис мгновенного обмена сообщениями. В то время, ещё до того как этот сервис успел развиваться, руководство компании «Тенцент» сразу же выдвинуло новую идею — объединить прежние услуги беспроводного пейджинга, SMS-сообщений в сети GSM и IP-телефонии с этим нововведённым сервисом мгновенного обмена сообщениями. Цель заключалась в том, чтобы, обеспечивая удобство для пользователей, одновременно добиться максимальной прибыли как для «Тенцент», так и для операторов мобильной связи. Фактически, запуск службы мгновенного обмена сообщениями сам по себе был призван восполнить пробелы, существовавшие ранее в этих сферах 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 в конце XX века число китайских интернет-пользователей, использующих SMS, составляло все-

го 3 миллиона человек, причём активность использования этой услуги была весьма низкой. Анализируя причины этого, Ма Хуатэн отмечал, что в то время 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, а «China Mobile» и «China Unicom» отказались от прежней модели абонентской платы и значительно снизили тарифы. Кроме того, была пересмотрена стратегия продвижения: вместо самостоятельной рекламной кампании начался поиск партнеров для совместной работы в сфере продвижения и эксплуатации сервиса.

Ма Хуатэн, начинавший свою карьеру как технический специалист, обладал чрезвычайно острым чутьем в отношении развития китайского интернета. После корректировки моделей управления и тарификации SMS-сообщений он сразу же обнаружил огромные коммерческие возможности, заложенные в этой сфере. В результате он быстро наладил сотрудничество с «China Mobile» и «China Unicom», благодаря чему SMS-сообщения вновь привлекли внимание пользователей, а компания Tencent получила значительную прибыль, которая обеспечила финансовую поддержку для его дальнейшего развития.

На примере перехода от модели «членских взносов» к мо-

дели «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, когда «модель платного членства», казавшаяся «выходом», превратилась в «тупик», осознал это и немедленно внес соответствующие корректировки, что и позволило ему в конечном итоге добиться успеха.

Цель не в вине, а в рекламе

Сегодня рекламу можно увидеть повсюду — будь то телевидение, кино, газеты или радио. Для интернет-компаний привлечение рекламных инвестиций от бизнеса приносит прибыль, а для самих компаний — возможность использовать популярность интернет-платформы для повышения узнаваемости своих продуктов. Таким образом, это взаимовыгодное сотрудничество.

В августе 2000 года компания Tencent впервые разместила баннерную рекламу в окне сообщений OICQ в качестве пробного шага перед масштабным развитием рекламного бизнеса. Неожиданно для всех, 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 доходы Tencent

от рекламы достигли 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 молодежи (по статистике, среди пользователей OICQ доля лиц моложе 26 лет составляла более 75 %), аудитория рекламы была весьма узкой. Учитывая это, многие компании не хотели размещать рекламу на сайтах Tencent. В результате рекламный бизнес Tencent не мог развиваться быстрыми темпами, а в то время доходы от рекламы Sina и Sohu уже занимали первые два места среди интернет-компаний, значительно опередив Tencent.

Трафик — это залог пользовательской аудитории: чем популярнее сайт, тем больше трафика он генерирует. Поэтому любой рекламодатель, рассматривая возможность размещения рекламы, принимает решение о том, какую рекламу и на какую сумму размещать, исходя из трафика и влияния данного сайта.

Поэтому практически все интернет-компании прилагают все усилия для повышения популярности, чтобы продемонстрировать рекламодателям свой потенциал и влияние. Опираясь на многолетний опыт, 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 QQ в браузере, автоматически открывалась мини-главная страница Tencent, что приводило к росту трафика.

Этот метод действительно сработал, и за менее чем два года Tencent накопил значительный трафик. К концу 2006 года, согласно статистике, трафик Tencent превысил показатели Sina.com и Sohu.com, и компания заняла первое место в рейтинге. Это стало предметом гордости для всех сотрудников Tencent. Однако критики отмечали, что это первое место было не совсем заслуженным. Дело в том, что трафик сайтов Sina и Sohu формировался за счёт активных переходов 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 на это ответа, на самом деле он тоже понимал, что в этих показателях посещаемости содержалось слишком много «воды». Несмотря на то что Tencent занимал первое место по посещаемости, компания не смогла привлечь больше рекламодателей, а доходы от рекламы не выросли, что свидетельствовало о том, что рекламодатели все же испытывали 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 высококонкурен-

ном рынке рекламы, он решил немедленно набрать команду и привлечь талантливых специалистов, которые помогли бы ему выиграть эту битву. Именно в это время Лю Шэньи пришел в компанию Tencent на должность вице-президента, и его работа заключалась именно в развитии сетевых медиа и онлайн-рекламы. Поскольку сам Лю Шэньи был профессиональным рекламщиком, он обладал не только богатым опытом работы, но и обширными связями. Поэтому, едва вступив в должность, он сразу же принес 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 Tencent индивидуальную аналитическую теорию рекламного бизнеса и создал «Решение для точек взаимодействия с цифровыми медиа». Запуск этого решения приятно удивил Ма Хуатэна, поскольку ознаменовал значительный шаг вперед и качественный скачок в рекламном бизнесе Tencent.

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, сохранить их в базе данных. Используя системный индекс для поиска, можно удовлетво-

ритель различные маркетинговые потребности. О важности этого решения Ма Хуатэн однажды сказал: «Раньше компания Tencent ничего не знала о личных потребностях пользователей, поэтому всегда находилась в невыгодном положении в конкурентной борьбе за трафик. С помощью этого решения мы сможем четко понять потребности каждого пользователя в Интернете и 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 изучения потребностей пользователей оставался ещё один вопрос, который необходимо было учесть: 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 компании Tencent было сложно сформировать собственный стиль в освещении этих новостей. После тщательного анализа Ма Хуатэн решил сосредоточить человеческие и материальные ресурсы на разделе «Спорт»: например, во время 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 полити-

ке и финансах были ограниченными, не было смысла продолжать «висеть на одном дереве» — в противном случае это привело бы лишь к потере времени и сил без достижения ожидаемых результатов. Лучше было пойти другим путем и, применив принцип «с помощью небольшого усилия добиться большого результата», создать собственное новое направление. Именно исходя из таких соображений Ма Хуатэн принял важное решение сделать ставку на спортивные новости.

Во время чемпионата мира по футболу 2006 года Tencent специально добавил на свой сайт отдельную страницу, посвящённую чемпионату: любой пользователь, войдя в QQ, мог получать самые свежие новости о турнире за день. Позже, в 2008 году, Китай принимал Олимпийские игры, привлёкшие внимание всего мира. Tencent, конечно же, не упустил эту прекрасную возможность: благодаря сотрудничеству с пятью ведущими спортивными командами национальной сборной компания могла брать у них интервью 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 открыл 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 прибыль в размере 30 миллионов юаней за счёт доходов от рекламы.

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 еще один большой шаг вперед. Правильно организованное размещение рекламы может принести выгоду как компании, так и рекламодателям; однако при неправильном подходе оно не только не даст желаемого рекламного эффекта, но и вызовет недовольство пользователей. Ключевым фактором для поддержания баланса в этой «качели» является понимание реальных потребностей пользователей. Именно благодаря этому Ма Хуатэн добился успеха в рекламной войне.

Виртуальная валюта: нестандартные способы заработка

Ма Хуатэн всегда славился своей сдержанностью. Будучи специалистом в области технологий, 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 постоян-

ных пользователей. Это позволило Ма Хуатэну проникнуть-  
ся тонкостями капитализации ресурсов. Ма Хуатэн убежден:  
если ставить потенциальные потребности пользователей на  
первое место и тщательно разрабатывать соответствующие  
планы действий, то их строгое выполнение позволит удер-  
жать пользователей и одновременно обеспечит максималь-  
ный рост прибыли. Причем этот рост прибыли не будет крат-  
косрочным, а будет долгосрочным и устойчивым. Чтобы луч-  
ше 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 чер-  
ные солнцезащитные очки, светящиеся джинсы и прическу  
«игольчатый еж». Этот образ резко контрастирует с характе-  
ром Ма Хуатэна. Возможность для пользователей виртуаль-  
но наряжать свой образ в сети стала одной из главных инно-  
ваций Tencent и одним из классических решений Ма Хуат-  
эна.

В 2002 году менеджер по продуктам Tencent Сюй Лян от-  
правился в Южную Корею с ознакомительной поездкой и  
случайно обнаружил онлайн-игру Avatar. В этой игре поль-  
зователи, заплатив определенную сумму, могли изменять  
свой виртуальный образ в сети по своему усмотрению, вклю-  
чая прическу, одежду, окружение и т. д. Тогда Сюй Лян по-  
думал: а нельзя ли применить такие виртуальные образы в

QQ?

Ма Хуатэн придал большое значение этому предложению и заявил: «Если все будут серьезно подходить к делу, мы обязательно сможем разработать собственный продукт Tencent. Если пользователи Tencent смогут во время общения в чате выбирать понравившиеся прически и наряды, чтобы преобразить себя, они непременно станут лояльными пользователями компании и помогут привлечь ещё больше потенциальных клиентов. Но 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, и ни в коем случае нельзя подражать или копировать». Одновременно он начал размышлять о перспективах развития этой услуги: «Если каждый пользователь потратит один юань на покупку одежды для своего аватара в QQ, то доход будет просто ошеломляющим. Поэтому мы обязательно должны успешно реализовать этот проект».

После некоторого времени исследований в 2003 году компания Tencent успешно разработала QQ Show и открыла его для общего доступа. Это система дизайна аватаров, основанная на чате QQ, где пользователи могут использовать Q-монеты для создания и изменения своего образа. Согласно статистике компании Tencent, доля пользователей, пользующихся QQ Show и другими членскими услугами QQ, превысила 7%. Если взять за основу общее количество пользовате-

лей, исчисляемое сотнями миллионов, то эта цифра превысит 10 миллионов, что действительно нельзя игнорировать.

Для обеспечения более успешного развития QQ Show и других членских услуг 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 счет мобильного телефона. Однако по мере того, как Tencent запускала всё больше услуг, количество пунктов, за которые пользователи должны были платить, также увеличивалось.

В этой ситуации Ма Хуатэн решил 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 осуществлять онлайн-платежи с помощью этой виртуальной валюты. Такой подход не только экономит время пользователей, но и делает способ потребления в сети более свежим и креативным, что завоевало поддержку огромного числа молодых людей. Поэтому,

как только Q-монеты были разработаны, они сразу же привлекли 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, QQ Games, QQ Pets, онлайн-журналы и т. д. — 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, что эта виртуальная валюта окажется настолько мощным инструментом: вскоре Tencent начала получать огромные прибыли благодаря ей. Основная целевая аудитория Tencent QQ — молодёжь, и для пользователей вполне обычным явлением является трата нескольких юаней на покупку одежды для QQ Show, интернет-журналов и т. п. Поэтому только за первые три квартала 2004 года Tencent получила прибыль в размере 328 млн

юаней исключительно за счёт QQ Show, не говоря уже о доходах от покупки других услуг за Q-коины. По мере роста числа пользователей, использующих Q-коины, к Tencent стали обращаться реальные компании и другие предприятия, ориентированные на ту же целевую аудиторию QQ, с предложениями о сотрудничестве. Например, в рамках рекламных акций по продвижению напитков, модных футболок и изысканных украшений компании использовали раздачу Q-монет потребителям для увеличения объемов продаж. Благодаря этому сотрудничеству известность компании Tencent еще больше возросла, она заработала отличную репутацию и накопила значительные средства для дальнейшего развития, что позволило компании еще больше расширить масштабы своей деятельности.

Появление виртуальной валюты стало результатом тщательного анализа потребностей пользователей и смелых экспериментов со стороны компании Tencent. Если внимательно изучать рынок и серьезно задумываться с точки зрения пользователя, то обязательно удастся завоевать признание пользователей и при этом принести пользу себе.

Ма Хуатэн, генеральный директор Tencent, хотя и выглядит сдержанным и спокойным, на самом деле обладает чрезвычайно острым взглядом на рынок. Ему всегда удастся обнаруживать новые источники роста прибыли в многообразном и изменчивом мире Интернета и находить инновационные прорывы. Благодаря виртуальной валюте пользователи

QQ получили доступ к большому количеству услуг и развлечений: на сайте они могут не только общаться в чате, но и заниматься дизайном образов, слушать музыку, играть в игры и т. д. Поскольку пользователям стало интереснее пользоваться Интернетом, они, естественно, стали больше любить сеть, и, кроме того, они выбирают 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. Развлечения превыше всего: производительность, рождающаяся из игры**

С точки зрения рынка Tencent, несомненно, является весьма сильным конкурентом. Однако за непрерывными разработками и внедрением новых технологий на самом деле стоит превосходный дух развлечения. Без превосходного мастерства Ма Хуатэна в принятии решений о продуктах не возникло бы явления, когда «все, что делает Tencent, становится хитом». Ма Хуатэн — технический специалист по образованию, но он понимает рынок лучше, чем технические специалисты, и в то же время разбирается в технологиях лучше, чем маркетологи.

«Интересное» привлекает внимание больше, чем «полезное»

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 игры, несомненно, обладают наибольшей развлекательной ценностью. Поэтому они стали самым популярным способом досуга среди интернет-пользователей.

Благодаря постоянному совершенствованию технологий онлайн-игры в Китае также развиваются всё лучше и лучше. Ма Хуатэн, глубоко разбирающийся в рыночных тенденциях, конечно же, не мог упустить эту возможность: ещё на начальном этапе развития онлайн-игр компания Tencent запустила собственный игровой проект. Постепенно развиваясь, игровая платформа Tencent стала известным в стране брендом в сфере онлайн-игр.

Ещё в 2008 году Ма Хуатэн дал прогноз относительно будущего развития интернет-рынка. По его мнению, по мере развития китайского интернета интернет-реклама и онлайн-игры станут сферами, в которых компании будут вести ожесточённую конкуренцию. Если компания Tencent приложит достаточные усилия в этих двух направлениях, то она непременно сможет не только получать прибыль, но и увеличить свою долю рынка.

Как интернет-реклама, так и онлайн-игры имеют свои уникальные и четкие пути развития. Однако в обоих этих направлениях компания Tencent изначально не обладала сильной конкурентоспособностью и имела значительный потенциал для роста. Особенно в сфере онлайн-игр: Tencent начала свою деятельность не слишком рано — только через пять лет после появления этого жанра она впервые вышла на рынок онлайн-игр.

В то время самой известной компанией в сфере онлайн-игр в Китае была «Шэнда». Игра «Легенда» не толь-

ко принесла «Шэнда» огромные доходы, но и сделала её имя известным по всей стране буквально за одну ночь. Ма Хуатэн также был одним из игроков в «Легенду». Играя в неё, он увидел огромные коммерческие возможности в этой сфере. Как и Ма Хуатэн, многие люди начали уделять всё больше времени онлайн-играм. Поэтому, если сумеешь 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 работали 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 любого из этих подходов был бы неполноценным. Поэтому Ма Хуатэн решил, что при развитии онлайн-игр «Тенцент» должен придерживаться золотой середины: с одной стороны, начать выступать в качестве агента для некоторых зрелых зарубежных игровых брендов, а с другой — ускорить темпы собственной разработки. Благодаря этой модели развития компания «Тенцент» успешно проби-

лась на рынок онлайн-игр, а её конкурентоспособность постоянно росла.

Стратегия развития онлайн-игр Tencent была определена Ма Хуатэном после тщательного анализа. По его мнению, на тот момент за рубежом уже существовало множество зрелых игровых брендов, и если бы эти игры появились в Китае, неизбежно возникла бы острая конкуренция за право на их дистрибуцию. По сравнению с другими компаниями Tencent поздно начала свою деятельность в сфере онлайн-игр и развивалась медленнее, поэтому не обладала значительным конкурентным преимуществом. Кроме того, хотя дистрибуция чужих игр и обещала легкий успех, на самом деле существовало множество непредсказуемых факторов, способных помешать этому процессу; даже такая известная на тот момент компания, как Shanda, сталкивалась с подобными проблемами.

В то время между Чэнь Тяньцяо и южнокорейской компанией Actoz возник спор по поводу авторских прав, и в конечном итоге эту проблему удалось окончательно решить только путем выкупа прав. Поэтому Ма Хуатэн четко понимал, что простое занятие дистрибуцией зарубежных игр сопряжено со множеством факторов неопределенности. Однако, с другой стороны, для Tencent того времени было нелегко заниматься исключительно самостоятельной разработкой, закрывшись в четырех стенах. Поскольку не было создано необходимых условий во всех аспектах, достичь мирового

уровня было сложно, а значит, компания рисковала быть вытесненной рынком. Учитывая оба этих аспекта, Ма Хуатэн решил органично объединить эти два подхода, чтобы они дополняли друг друга, и постепенно повышать конкурентоспособность игровой платформы Tencent.

В 2008 году Ма Хуатэн заявил, что компания увеличит инвестиции в сетевые игры. К тому времени Tencent уже разработала масштабную многопользовательскую онлайн-игру, и её запуск, несомненно, принёс бы более высокую прибыль. Однако Ма Хуатэн не пошёл на этот шаг, а вместо этого заключил соглашения о дистрибуции ещё трёх игр: «CrossFire», разработанной специализированной компанией по созданию сетевых FPS (шутеров); «Dungeon & Fighter», разработанной в Южной Корее и сочетающей в себе элементы классических аркадных игр и сетевых игр; а также «Xunxian», разработанной одной из самых сильных китайских игровых студий — Pixel Software — в стиле китайских мультфильмов.

Комментируя этот подход, Ма Хуатэн в годовом отчете за 2007 год отметил: несмотря на то что прибыль от дистрибуции игр ниже, чем от выпуска игр собственной разработки, и что для игровой компании, находящейся на начальном этапе развития, это сопряжено с более высокими рисками, Tencent верила в правильность выбранного пути и была уверена, что благодаря этому сможет занять прочное место в высококонкурентной сфере сетевых игр, а также получить доступ к бо-

лее качественным играм и более творческим талантам.

Факты подтвердили, что путь, выбранный Tencent, был правильным. Сегодня как игровая платформа QQ, так и крупные онлайн-игры собственной разработки занимают значительную долю рынка. А сама компания Tencent превратилась из небольшой интернет-компании, специализировавшейся исключительно на разработке программ для обмена сообщениями, в мощную корпорацию, предоставляющую разнообразные интернет-услуги.

Несмотря на то, что у людей по-прежнему существует много опасений по поводу онлайн-игр — с одной стороны, они обладают высокой развлекательной ценностью и позволяют игрокам на время забыть о проблемах и стрессах реальной жизни, но в то же время в различных СМИ часто появляются сообщения о трагических случаях, связанных с увлечением подростков онлайн-играми. Действительно, некоторые молодые люди, уделяя огромное количество времени онлайн-играм, забросили учебу, а в некоторых случаях даже совершали такие тяжкие преступления, как грабежи и кражи. Однако нельзя отрицать, что онлайн-игры стали неотъемлемой частью современного развития Интернета; если говорить только о доходах компаний, то именно онлайн-игры обеспечивают китайской интернет-индустрии силы для дальнейшего развития.

В отличие от развития традиционной культуры, движущей силой развития интернет-культуры является развлека-

тельный аспект. Интернет, благодаря определенной дистанции от реальности, способен создать для пользователей временный «райский уголок». Такие сервисы, как онлайн-чаты, онлайн-игры и интернет-магазины, помогают людям снизить социальное давление и расслабить напряженные нервы. При этом вносит наибольший вклад именно благодаря онлайн-играм. Существует множество ролевых онлайн-игр, которые позволяют пользователям стать в виртуальном мире героями, о которых они мечтают, а не заурядными людьми в реальности. Хотя это и может в некоторой степени отуплять, именно в этом и заключается привлекательность онлайн-игр.

Что касается развития онлайн-игр, то разные компании применяют разные подходы. Такие компании, как Shanda и The9, в основном направляют свои усилия и финансовые ресурсы на дистрибуцию проверенных зарубежных игровых брендов. Компания Tencent, опираясь на накопленный опыт, разработала модель развития «дистрибуция брендов + собственные разработки». Это не только позволило компании уверенно закрепиться в сфере онлайн-игр, но и предоставило пользователям больше возможностей для развлечений. Помимо онлайн-игр, было запущено множество развлекательных проектов, не связанных с играми, среди которых QQ Show и Happy Farm являются весьма удачными продуктами. Такая модель развития «развлечения + игры» позволяет охватить обширную сферу интернет-развлечений. Органичное сочетание игровых и неигровых развлекательных про-

ектов привлекает всё больше пользователей. На этой основе также можно классифицировать пользовательскую аудиторию и, исходя из различий в развлекательных предпочтениях различных групп, целенаправленно предлагать им соответствующие развлекательные услуги. Такой подход заслуживает внимания со стороны начинающих интернет-компаний.

С ростом числа интернет-пользователей и увеличением количества интернет-компаний Интернет проник во все уголки общества. Наряду с развитием Интернета сетевая культура стала неотъемлемой частью духовной сферы современного общества. Только уделяя внимание сетевой культуре, вкладывая в нее финансовые, материальные и человеческие ресурсы, одновременно рекламируя другие игровые бренды и продвигая собственный игровой бренд, можно завоевать место на рынке с жесткой конкуренцией, а также идти в ногу с развитием интернет-рынка и точно улавливать тенденции сетевой культуры. Следует помнить, что для современного человека «интересное» порой привлекает внимание больше, чем «полезное». Именно опираясь на этот принцип, Ма Хуатэн успешно привёл компанию Tencent в океан онлайн-игр и поднял там впечатляющие волны!

Эпоха Q, люди Q, жизнь Q

Говоря о развитии интернета в Китае, нельзя не упомянуть QQ как его неотъемлемую и важную часть. За этим бесплатным мессенджером скрываются и другие, еще более

интересные интернет-сервисы, которые и являются залогом стремительного роста компании Tencent. Многие пользователи в шутку говорят, что сейчас наступила «эра Q», все стали «людьми Q», а наша жизнь превратилась в «жизнь Q».

Когда был запущен проект «Mobile Dream Net», Ма Хуатэн своевременно воспользовался этой возможностью, и благодаря развитию мобильного QQ объем бизнеса компании Tencent в течение длительного времени занимал первое место среди партнеров «Mobile Dream Net». Еще в конце 2000 года Tencent стала одной из первых прибыльных компаний в китайской интернет-индустрии. В этом мобильный QQ сыграл незаменимую роль. По сравнению с современными версиями, мобильный QQ в то время находился на относительно низком уровне развития: его основные функции ограничивались отправкой сообщений пользователям QQ, просмотром сообщений из QQ, просмотром списка онлайн-друзей, а также поиском информации о пользователях QQ по различным критериям. Кроме того, пользователи могли настраивать, получать ли сообщения из QQ.

# 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.