

## ГЛАВА 2

# ПОДРАЖАТЕЛИ В КОЛИЗЕЕ

Ван Син вошел в историю китайского интернета как серийный имитатор, создатель причудливых аналогов продуктов, принадлежавших самым уважаемым компаниям Кремниевой долины<sup>12</sup>. В 2003, 2005, 2007, а потом в 2010 годах Ван занимался тем, что брал самый популярный американский стартап года и копировал его, адаптируя для китайских пользователей. Все началось, когда он готовился к получению докторской степени по техническим наукам в университете штата Делавэр. Там он наткнулся на первую в своем роде социальную сеть Friendster. Ван увлекся этой идеей и бросил работу над докторской диссертацией, чтобы вернуться в Китай и воссоздать Friendster. В этом первом проекте он решил не повторять структуру оригинала в точности. С парой друзей он взял за основу концепцию цифровой социальной сети и построил собственный пользовательский интерфейс для нее. Результат был, по словам Вана, «уродливым» и успеха не имел.

Два года спустя Facebook, вооруженный приятным глазу интерфейсом, покорила студенческие сообщества и штурмовала кампусы колледжей. Ван повторил его дизайн и таргетирование и запустил социальную сеть Xiaonei («В кампусе»). Сеть была предназначена только для китайских студентов, а пользовательский интерфейс был точной копией интерфейса Facebook. Ван дотошно воссоздал домашнюю страницу, профили, панели инструментов и цветовые схемы стартапа из Пало-Альто. Китайские СМИ сообщали, что в первой версии Xiaonei в нижней части каждой страницы даже был размещен слоган Facebook — «Произведено Марком Цукербергом»<sup>13</sup>.

Xiaonei имел большой успех, но Ван был вынужден продать его слишком рано: количество пользователей так быстро росло, что он не успевал собрать достаточно денег для поддержки инфраструктуры.

Перейдя к новому владельцу, Xiaonei был обновлен и переименован в Renren — «Все в сети», и в конце концов собрал 740 млн долларов во время своего дебюта на фондовой бирже в Нью-Йорке в 2011 году.

В 2007 году Ван снова взялся за старое и запустил Fanfou — точную копию недавно созданного Twitter. Если бы не язык и URL, его легко было бы принять за оригинал. Fanfou процветал недолго, вскоре он закрылся из-за политически нежелательного контента. Затем, три года спустя, Ван взял бизнес-модель высокопопулярного сайта Groupon и превратил ее в китайский сайт купонных распродаж Meituan.

С точки зрения элиты Кремниевой долины, у Вана не было совести. В культурном кодексе ее обитателей слепое копирование системообразующих основ чужого проекта значилось среди самых бесчестных поступков. Именно такой подход к предпринимательству будет сдерживать Китай в следующие годы, препятствуя созданию по-настоящему инновационных технологических компаний, которые могли бы изменить мир.

Даже некоторые предприниматели в Китае считали, что Ван зашел слишком далеко, клонируя Facebook и Twitter буквально по пикселям. Да, китайские компании часто подражали американским, но можно хотя бы адаптировать чужие идеи или добавить к ним что-то свое. Однако Ван не стал извиняться. Копирование — это только часть головоломки, говорил он. Он сам решал, какие сайты копировать и каким будет исполнение на техническом и коммерческом уровнях.

Как оказалось, Ван все сделал правильно. К концу 2017 года рыночная капитализация Groupon упала до 2,58 млрд долларов, а акции стали продаваться по цене ниже одной пятой от цены 2011 года при первом IPO. Для бывшего фаворита среди американских стартапов наступило время многолетнего застоя, он медленно реагировал на угасание интереса к купонным распродажам. Между тем Meituan Ван Сина процветал в условиях жесткой конкуренции, выводя из игры тысячи аналогичных сайтов и удерживая первенство в своей нише. Затем он разделился, образовав десятки новых направлений бизнеса. На тот момент это был четвертый по стоимости стартап в мире (он оценивался в 30 млрд долларов), и своими основными будущими конкурентами Ван считал компании Alibaba и Amazon. Анализируя успехи Вана, западные наблюдатели допускают фундаментальную ошибку. По их мнению, Meituan достиг процветания за счет того, что Ван взял американские идеи и просто скопировал их в закрытом китайском интернете, где конкуренция невелика и слабым местным компаниям проще выжить. Однако этот вывод демонстрирует глубокое непонимание китайского рынка и снисходительное отношение Кремниевой долины к чужим инновациям. Клонирование Facebook и Twitter, Ван фактически полностью зависел от сценария, разработанного в Кремниевой долине. Первый этап эпохи подражания — когда китайские стартапы клонировали сайты Кремниевой долины — помог предпринимателям освоить технологии и развить навыки, в то время полностью отсутствовавшие в Китае. Но был и второй этап, когда китайские стартапы отталкивались от американской бизнес-модели, а затем, яростно соревнуясь друг с другом, адаптировали и оптимизировали эту модель

специально для китайских пользователей — именно так Ван Син превратился в предпринимателя мирового класса.

Вану удалось построить компанию стоимостью 30 млрд долларов не просто потому, что он импортировал бизнес-модель купонных распродаж в Китай. Ее импортировали около 5000 других компаний, в том числе и сам Group. Американская компания даже обеспечила себе крупное преимущество перед местными подражателями за счет партнерства с ведущим китайским интернет-порталом. Между 2010 и 2013 годами Group и эти подражатели вели беспощадную войну за китайский рынок и доверие клиентов, тратя миллиарды долларов и не останавливаясь ни перед чем, чтобы убрать конкурентов. Эта грандиозная битва показала, что интернет-экосистема Китая стала настоящим Колизеем, где бились насмерть сотни гладиаторов-подражателей. На фоне хаоса и кровопролития иностранные первопроходцы часто не выдерживали. Именно схватки между местными бойцами помогли им стать сильнее, проворнее, практичнее и злее. Они агрессивно копировали инновационные продукты друг друга, урезали цены до минимума, не гнушались черным пиаром, принуждали пользователей удалять программы конкурентов и даже натравливали полицию на руководство соперника. Для них не было ничего святого, никаких запрещенных приемов. Они применяли тактику, которая заставила бы покраснеть даже основателя Uber Трэвиса Каланика\*. Они демонстрировали такой фанатизм и способность к круглосуточной работе, перед которыми бледнела даже самоотверженность сотрудников Google. В Кремниевой долине, возможно, считают копирование недостойной и сомнительной тактикой. Во многих случаях так и было. Но именно повсеместное распространение этого подхода в Китае — и, как следствие, натиск тысяч конкурентов-подражателей — заставляло компании внедрять новшества. Чтобы выжить в интернет-Колизее, приходилось неустанно совершенствовать продукты и пиар-стратегии, контролировать затраты, безупречно выполнять задачи, извлекать выгоду из завышенной оценочной стоимости и окружать свой бизнес надежным «оборонительным валом» для защиты от подражателей.

У тех, кто просто копировал чужие достижения, никогда не получались великие компании — они не могли выжить в Колизее. Но испытание огнем и конкурентная среда, где вы окружены безжалостными подражателями, привели к тому, что выросло поколение самых упорных предпринимателей на земле.

По мере того как мы вступаем в эпоху внедрения ИИ, эта беспощадная предпринимательская среда становится одним из основных активов Китая при создании экономики, построенной на обучении машин. Грядущие перемены уже не будут зависеть от отдельных исследователей из элитных лабораторий Массачусетского технологического института или Стэнфорда. Они станут результатом ежедневных усилий стремящихся к прибыли предпринимателей, объединившихся

---

\* Трэвиса Каланика не раз критиковали за жесткие методы конкуренции и плохое обращение с сотрудниками.

с экспертами в области ИИ, чтобы направить животворящую силу глубокого обучения на преобразования в реальных отраслях промышленности.

38 В ближайшее десятилетие предприниматели Китая атакуют сотни отраслей, применяя глубокое обучение для решения любых задач, если это может принести прибыль. Если искусственный интеллект и правда «новое электричество», то китайские предприниматели станут и магнатами, и мастерами, которые «электрифицируют» все — от бытовой техники до страхования домовладельцев. Их способность до бесконечности оттачивать бизнес-модели и «чувствовать» деньги породит невероятное количество практических приложений, в некоторых случаях способных изменить нашу жизнь.

Сначала эти предприниматели развернутся в своей стране, а затем — за границей, и в перспективе, возможно, захватят большинство развивающихся рынков по всему миру. Корпоративная Америка не готова к этому, потому что она в корне неправильно поняла секрет успеха Ван Сина. Он преуспел не потому, что был подражателем. Он одержал победу потому, что стал гладиатором.

## КОНТРАСТНЫЕ КУЛЬТУРЫ

Стартапы и предприниматели, которые их создают, не рождаются в вакууме. Их бизнес-модели, продукты и основные ценности отражают культуру места, где они развиваются.

Интернет-экосистемы Кремниевой долины и Китая выросли на разной культурной почве. Многие предприниматели долины родились в семьях успешных профессионалов: специалистов в области компьютерной техники, врачей, инженеров и ученых. Взрослея, они постоянно слышали, что они — да, именно они — могли бы изменить мир.

В студенческие годы они учились искусству программирования у ведущих мировых исследователей и в то же время участвовали в философских дебатах. Прибыв в Кремниевую долину, чтобы начать свой профессиональный путь, каждый день по дороге на работу они видели загородный мир Калифорнии с его плавно изогнутыми улицами и обилием зелени.

Эта благополучная среда способствовала возвышенному мышлению и подсказывала элегантные технические решения абстрактных проблем. А если добавить к этому богатую историю научных достижений в области компьютерной техники, то мы и получим тех оторванных от реальности хиппи-технарей, которыми славится Кремниевая долина. В центре их идеологии лежит наивный технооптимизм, вера в то, что каждый человек и компания действительно могут изменить мир с помощью новаторского мышления. Копирование идей или

характеристик продукта воспринимается как предательство, как поступок, недостойный истинного предпринимателя. Эти люди стремятся создавать «чистые инновации», а на их основе — абсолютно оригинальные продукты, способные, как говорил Стив Джобс, «оставить вмятину во Вселенной».

39

Стартапы, возникающие в такой среде, как правило, ориентированы на некую миссию. Провозглашается новая идея или некая абстрактная цель, вокруг которой и строится компания. Заявленная миссия такой компании чиста и возвышенна, далека от земных проблем или меркантильных помыслов. С идейной точки зрения подходы к запуску стартапа в Китае и США различаются так же, как инь и ян: вместо того чтобы ориентироваться на миссию, китайские компании в первую очередь ориентируются на рынок. Их конечная цель — делать деньги, и они готовы создать любой продукт, принять любую модель или войти в любую отрасль ради достижения этой цели.

Такой менталитет позволяет им проявлять невероятную гибкость при выборе и реализации бизнес-моделей, идеальным примером чего может служить модель бережливого стартапа\*, которую часто хвалили в Кремниевой долине. Не имеет значения, как и у кого появилась идея. Важно одно: можно ли ее реализовать и получить прибыль. Основная мотивация для китайских предпринимателей, ориентированных на рынок, — это не известность, признание или изменение мира. Это все — побочные преимущества, главная цель — разбогатеть, и неважно, как вы ее добьетесь.

Как ни раздражает такая меркантильность большинство американцев, китайский подход имеет глубокие исторические и культурные корни. Механическое запоминание лежало в основе китайского образования на протяжении тысячелетий. Возможность войти в круг имперской бюрократии зависела от способности дословно запомнить древние тексты и составить идеальное «восьми-членное сочинение» с учетом жестких стилистических требований.

В то время как Сократ призывал своих учеников искать истину, ставя под сомнение всё, древние китайские философы советуют людям следовать заветам мудрецов из далекого прошлого. Точное копирование совершенных вещей рассматривается как путь к истинному мастерству. На эту освященную обычаем склонность к подражанию накладывается глубоко укоренившийся менталитет дефицита, который сложился у китайцев в XX веке. Большинство китайских предпринимателей находятся всего в одном поколении от вековой нищеты. Многие из них — единственные дети у своих родителей, поскольку родились в годы ныне отмененной политики «одна семья — один ребенок». Поэтому они в одиночку несут бремя ожиданий двух родителей и четырех бабушек и дедушек, которые возложили на них все свои надежды на лучшую жизнь.

---

\* См. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

В детстве родители не говорили им о том, что они способны изменить мир. Скорее они говорили о выживании, об ответственности, о том, что надо зарабатывать деньги, чтобы иметь возможность заботиться о своих родителях, когда те будут уже слишком стары, чтобы работать в поле. Высшее образование считалось ключом к спасению от ужасающей нищеты и требовало десятков тысяч часов зубрежки при подготовке к вступительным экзаменам, которые до сих пор славятся своей строгостью. За время жизни этого поколения Китай своими силами выбрался из нищеты: благодаря политической смелости и упорной работе, благодаря тому, что люди, получавшие зарплату продовольственными карточками, обменивали их на сертификаты, которыми можно было оплатить долю в стартапах.

Однако стремительные темпы экономического роста Китая не изменили менталитет людей, воспитанных бедностью и дефицитом. Граждане Китая наблюдали, как целые отрасли, города и личные состояния появлялись и рассыпались в прах за одну ночь в обстановке беспощадной рыночной конкуренции. Дэн Сяопин, китайский лидер, который стимулировал переход Китая от уравнительной политики эпохи Мао к рыночной конкуренции, однажды сказал, что Китай должен «позволить некоторым людям сначала разбогатеть», чтобы развиваться<sup>14</sup>. Но молниеносная скорость этого развития только усилила страхи и опасения, что если вы не сделаете что-то быстро — не ухватитесь за новую тенденцию, не пробьетесь на новый рынок, — то останетесь бедными, в то время как другие вокруг вас разбогатеют.

Объедините эти три фактора — культуру, в которой подражание издавна воспринималось как должное, менталитет дефицита и готовность освоить любую перспективную новую отрасль — и вы получите психологические основы, на которых выросла интернет-экосистема Китая.

Все вышесказанное — вовсе не проповедь культурного детерминизма. Как человек, живущий между этими двумя странами и культурами, я знаю, что не только происхождение определяет нашу жизнь. Особенности личности основателя и государственное регулирование заметно влияют на характер компании. В Пекине предприниматели часто шутят, что Facebook — «самая китайская компания в Кремниевой долине», поскольку она охотно копирует достижения других стартапов и использует жесткие методы конкуренции. Когда я работал в Microsoft, то видел, как антимонопольная политика правительства может обезоружить самую агрессивную компанию. Но все же история и культура имеют значение, и, сравнивая развитие Кремниевой долины и китайского технологического сектора, важно понять, как различие между культурными плавильными котлами Китая и США влияет на формирование компаний разных типов.

В течение многих лет элита Кремниевой долины посмеивалась над продуктами китайских подражателей. О них иронично отзывались как о дешевых

подделках, унижающих своих создателей и недостойных внимания истинных новаторов. Но, находясь на другой стороне света, насмешники упустили глубинный смысл происходящего. Самой большой ценностью, созданной в эпоху подражания в Китае, был вовсе не какой-либо продукт — это были сами китайские предприниматели.

## НОВЫЕ ЧАСЫ ИМПЕРАТОРА

В Запретном городе Пекина есть Зал поклонения предкам, где императоры двух последних династий Китая когда-то курили ладан и выполняли священные ритуалы в честь Сыновей Небес, правивших до них. Два раза в день Зал оживает. В наши дни там находится коллекция самых сложных и оригинальных из когда-либо созданных механических часов. Их циферблаты сами по себе — верх мастерства, но именно результат действия сложнейших внутренних механизмов собирает толпы экскурсантов во время утренних и дневных представлений. Вот отсчитываются последние секунды, и металлическая птица вылетает из золотой клетки. Раскрашенные деревянные цветы лотоса то складываются, то распускаются, открывая взорам крошечного буддийского бога, погруженного в глубокую медитацию. Изящно вырезанный слон, тянущий за собой по кругу миниатюрную повозку, поднимает и опускает хобот. Механическая фигура китайца, одетого в платье европейского ученого и с кисточкой для чернил, выводит слова китайского афоризма на миниатюрном свитке. Его почерк смоделирован на основе каллиграфии китайского императора, который заказал это чудо прикладного искусства.

Само же впечатляющее представление напоминает нам о вечной природе истинного мастерства. Многие часы были привезены в Китай иезуитскими миссионерами: «часовая дипломатия» была частью политики иезуитов, которые пытались закрепиться при императорском дворе, используя прекрасные дары передовых европейских технологий. Император Цяньлун из династии Цин особенно любил часы, и вскоре британские мастерские начали производить часы, соответствующие вкусам Сына Небес. Многие часы, выставленные в Зале поклонения предкам, были сделаны вручную в лучших мастерских Европы XVII и XVIII веков.

Они выпускали ни с чем не сравнимые изделия, сочетавшие в себе уникальные художественные и технические решения. Это была алхимия опыта — чувство, столь знакомое многим в Кремниевой долине в наши дни.

Когда я возглавлял Google China, то часто приводил в Зал делегации гостей у нас руководителей Google, чтобы они могли своими глазами увидеть

коллекцию часов. Но мой замысел состоял не в том, чтобы они восхитились гением своих европейских предков. Я хотел, чтобы мои гости пригляделись и увидели: многие прекраснейшие образцы якобы европейского искусства были сделаны в южнокитайском городе Гуанчжоу, ранее называвшемся Кантон.

После того как европейские часы завоевали сердце китайского императора, в стране повсеместно стали открываться мастерские, которые исследовали и копировали западные образцы. В южных портовых городах, куда приезжали торговцы с запада, ремесленники Китая разбирали лучшие европейские часы, тщательно изучая каждую из деталей и устройство в целом. Освоив азы, они стали выпускать почти точные копии европейских моделей, а затем перешли к созданию часов, отвечающих китайским традициям, обращаясь в своем творчестве к движущимся караванам Шелкового пути, жизни пекинских улиц и тихой невозмутимости буддийских сутр. Опираясь на подлинно китайский рационализм, китайские мастера часовых дел начали собирать шедевры, равные по уровню исполнения европейским образцам и даже более совершенные. История Зала поклонения предкам восходит к династии Мин, а история китайских ремесленников-подражателей началась и закончилась сотни лет тому назад. Но те же культурные течения существуют и сегодня, и в то время как мы любовались работой чудесных механических часов и вслушивались в издаваемые ими звуки, я чувствовал, что эти течения скоро унесут и мастеров-ремесленников XXI века, стоявших вокруг меня.

## ПЕРВЫЕ ПОДРАЖАТЕЛИ

Ранние китайские интернет-подражатели выглядели довольно безвредными и даже почти симпатичными. Во время первого китайского интернет-бума в 1990-е годы местные компании многое получали от Кремниевой долины: ее талантливых ученых, финансирование и даже названия для своих небольших стартапов. Первая поисковая машина в стране была творением Чарльза Чжана, китайского физика с докторской степенью из Массачусетского технологического института. Находясь в США, Чжан видел ранний взлет интернета и решил повторить его в своей родной стране. Инвестиции профессоров из МТИ дали Чжану возможность вернуться в Китай и начать работу по созданию базовой инфраструктуры интернета.

Но после встречи с основателем Yahoo! Джерри Янгом Чжан перенаправил свои усилия на создание поисковой системы на китайском языке. Он назвал свою новую компанию Sohu, просто взяв китайское слово «sou», означающее «поиск», и изменив его по американскому образцу. Вскоре он изменил написание



на «Sohu», чтобы сделать связь не такой очевидной, но его имитацию считали скорее лестной, чем угрожающей американскому веб-гиганту. В то время Кремниевая долина видела в китайском интернете любопытную новинку, интересный маленький эксперимент в технологически отсталой стране.

В то время копирование было распространено во многих секторах китайской экономики. Заводы в южной части страны выпускали копии роскошных сумок. Китайские производители автомобилей создавали настолько точные реплики зарубежных моделей, что некоторые дилерские центры предлагали клиентам убрать логотип китайской компании и заменить его на логотип более престижного иностранного бренда. Появилось даже подобие Диснейленда — парк аттракционов на окраине Пекина, где сотрудники в точных копиях костюмов Микки и Минни-Маус обнимали китайских детей. У входа в парк висела табличка: «Диснейленд слишком далеко — добро пожаловать в Шичжэньшань!»<sup>15</sup> И в то же время, когда хозяева китайского парка аттракционов беззастенчиво подражали Диснею, Ван Син упорно трудился над копированием Facebook и Twitter.

Однако, поработав руководителем Google China, я на своей шкуре ощутил, как опасны клоны для имиджа бренда.

Начиная с 2005 года я с головой ушел в создание национальной поисковой системы и борьбу за доверие китайских пользователей. Но вечером 11 декабря 2008 года крупная китайская телекомпания посвятила шестиминутный сюжет в местной новостной программе сокрушительному разоблачению Google China. В передаче было показано, как пользователям, ищущим в китайском Google медицинскую информацию, выдается вводящая в заблуждение реклама. Крупный логотип китайского Google зловеще парил на экране над рекламой опасных мошенников и нелегальной продажи лекарств. В результате этого китайский Google столкнулся с кризисом общественного доверия. Увидев сюжет, я помчался к своему компьютеру, чтобы повторить те поиски, но, что любопытно, мне не удавалось выйти на результаты, которые были показаны в передаче. Я переставлял слова и менял настройки, однако все равно не мог найти и удалить опасные объявления. Одновременно на меня обрушился целый шквал сообщений от журналистов, требовавших объяснений, как реклама мошенников попала в китайский Google, но я мог ответить только, что Google China принимает скорейшие меры по ее удалению. Вероятно, мои слова звучали неубедительно: процесс этот не мгновенный, и иногда нежелательные объявления продолжают висеть в интернете до нескольких часов, когда меры уже приняты.

Буря не утихала, а наша команда, работавшая над поиском мошеннических объявлений из телевизионной программы, терпела неудачу за неудачей. Но вот поздно вечером я получил радостное известие от одного из наших инженеров. Они, наконец, выяснили, почему не удавалось ничего найти: поисковиком из телепередачи был не Google, а его идеальная копия! Подражателям удалось

воспроизвести все вплоть до пикселя: и макет, и шрифты, и общую структуру сайта. Результаты поиска и объявления они сделали сами, но выглядело все это в точности как страница выдачи в Google China. Инженеру удалось заметить крошечную разницу в оттенке одного из используемых шрифтов. Подражатели работали так тщательно, что лишь один из семисот сотрудников Google China сумел отличить копию от оригинала.

Самые элегантные и передовые устройства копировали с той же точностью. Уже через несколько месяцев после того, как Стив Джобс выпустил свой iPhone, на рынках электроники по всему Китаю стали продаваться «мини-айфоны». Они выглядели совсем как настоящие, но были почти вдвое меньше и свободно умещались на ладони. У них также отсутствовала функция доступа в интернет через тарифный план телефона, что делало их самым бессмысленным смартфоном на рынке.

Американские гости Пекина с энтузиазмом охотились за такими телефонами, чтобы по возвращении домой подарить их друзьям в качестве шуточного сувенира. Для тех, кто разделял новаторские ценности Кремниевой долины, «мини-айфон» служил идеальным символом уровня китайских технологий в эпоху подражания: под блестящей внешней оболочкой, скопированной с американского образца, скрывалось полное отсутствие чего-либо инновационного или даже функционального. Большинство американцев считали, что такие люди, как Ван Син, могут скопировать внешние атрибуты и атмосферу Facebook, однако никогда не поймут той таинственной магии инноваций, которая вела Кремниевую долину к ее достижениям.

## СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ И КАМНИ ПРЕТКНОВЕНИЯ

Инвесторы Кремниевой долины свято верят в то, что необходимо особое новаторское мышление, чтобы создавать такие компании, как Google, Facebook, Amazon и Apple. Непреодолимая потребность «думать по-другому» помогла Стиву Джобсу, Марку Цукербергу и Джеффу Безосу построить компании, изменившие мир. Если смотреть с этой точки зрения, то получается, что китайские часовщики-подражатели с самого начала обречены были зайти в тупик. Подражательство стало главным препятствием на их пути к истинным инновациям. В теории слепое копирование чужих идей убивает творческое мышление и делает новаторство невозможным.

Но я вижу в продуктах, созданных первыми подражателями, таких как копия Twitter Ван Сина, отнюдь не камни преткновения, а строительные блоки. Первые

опыты с копированием не отбили у подражателей способности к инновациям. Это был необходимый шаг на пути к более оригинальным и адаптированным к местному рынку технологическим продуктам. Инженерные ноу-хау и творческий подход, необходимый для создания технической продукции мирового класса, не появляются из ниоткуда. В США университеты, компании и инженеры десятилетиями вырабатывали эти знания и навыки, передавая их новым поколениям. У каждого поколения были свои передовые компании или продукты, но для появления инноваций всегда требуются соответствующее воспитание, наставничество, стажировки и вдохновение.

Китай был лишен всей этой роскоши. Когда в 1975 году Билл Гейтс основал Microsoft, страна все еще переживала мучительный период «культурной революции», время социальных потрясений и гонений на интеллигенцию. Когда в 1998 году Сергей Брин и Ларри Пейдж основали Google, всего 0,2% китайского населения было подключено к интернету<sup>16</sup> — и это по сравнению с 30% в Соединенных Штатах. Если бы первые китайские предприниматели стали искать наставников или образцовые компании в своей стране, они просто не нашли бы их. Вот почему они обратили свои взгляды за границу и подражали, как только могли.

Конечно, это было некрасиво, а иногда и возмутительно. Но в итоге подражатели научились разрабатывать пользовательские интерфейсы, архитектуру сайтов и программное обеспечение. Чтобы успешно внедрить свои клонированные продукты, предпринимателям приходилось бороться за доверие потребителей и применять итеративный подход. Ведь если они хотели завоевать рынок, то должны были победить компании из Кремниевой долины, чьи продукты служили вдохновением для их собственных разработок. Они узнали, что действует на китайских потребителей, а что — нет. Чтобы лучше обслуживать своих клиентов, им пришлось прибегнуть к итеративному подходу, доработке и локализации продукта, поскольку у их клиентов были свои привычки и предпочтения, которым продукты Кремниевой долины не всегда соответствовали. Такие компании, как Google и Facebook, не разрешают вносить локальные изменения в свои основные продукты и бизнес-модели. Они считают, что лучше сделать что-нибудь одно, но сделать это хорошо. Такой подход помог им быстро завоевать мир в первые годы существования интернета: поскольку технологии большинства стран очень сильно отставали, никаких локализованных альтернатив и быть не могло. Однако прогресс во всем мире не стоял на месте, и становилось все труднее заставлять людей разных стран и культур использовать шаблоны, создававшиеся в Америке для американцев.

В результате, когда китайские подражатели начали напрямую соперничать со своими же наставниками из Кремниевой долины, они обратили себе на пользу нежелание американских разработчиков адаптировать свои продукты. Каждое расхождение между предпочтениями китайских пользователей

и глобальным продуктом могло дать преимущество местным конкурентам. Поэтому подражатели стали адаптировать свои продукты и бизнес-модели к потребностям местных потребителей и вклиниваться между китайскими интернет-пользователями и Кремниевой долиной.

## «БЕСПЛАТНОГО БИЗНЕСА НЕ БЫВАЕТ»

Уже на ранней стадии существования китайского интернет-магазина Alibaba Джек Ма довел эту тактику до уровня совершенства. Ма основал свою компанию в 1999 году, и в течение первых двух лет ее конкурентами были другие местные китайские компании. Но в 2002 году на китайский рынок вышла eBay — самая крупная компания в области электронной коммерции в мире, которая устраивала как Кремниевую долину, так и Уолл-стрит. Интернет-магазин Alibaba заклеямили позором как еще одну китайскую подделку, не имеющую права находиться в одном ряду с кровными детищами Кремниевой долины. И тогда Ма начал пятилетнюю партизанскую войну против eBay, используя масштаб этой иностранной компании против нее самой и неустанно наказывая захватчика за неспособность адаптироваться к местным условиям.

В 2002 году eBay пришла на китайский рынок, купив ведущий китайский интернет-аукцион — но это был не Alibaba, а «двойник» eBay, называвшийся EachNet. В результате покупки сложился весьма удачный союз лучшего сайта электронной коммерции и лучшей китайской подделки под него. Затем eBay приступила к изменению пользовательского интерфейса китайского сайта, желая привести его в соответствие со своим стандартным международным интерфейсом. Для новых операций в Китае руководство компании привлекло международных менеджеров, которые стали направлять весь трафик через серверы eBay в США. Однако новый пользовательский интерфейс не соответствовал привычкам китайцев при веб-серфинге, руководство со стороны не знало особенностей китайских внутренних рынков, а трафик, идущий через Тихий океан, замедлял загрузку страниц. Был даже случай, когда землетрясение под Тихим океаном привело к обрыву кабелей и несколько дней сайт не работал.

Между тем основатель Alibaba Джек Ма был занят копированием основных функций eBay и адаптацией бизнес-модели к китайским реалиям. Он начал с создания аукционной платформы Taobao, напрямую конкурировавшей с основным бизнесом eBay. Команда Ма постоянно совершенствовала существующие функции Taobao и добавляла новые, ориентируясь на запросы китайских пользователей. Особого внимания требовали модели оплаты на сайте. Чтобы преодолеть недоверие пользователей к онлайн-покупкам, Ма создал

Alipay — платежный инструмент, способный резервировать деньги для покупки, депонируя их на условном счете, пока покупатель не подтвердит получение товара. На платформе Taobao также появилась система обмена мгновенными сообщениями, которая позволяла покупателям и продавцам общаться прямо на сайте в режиме реального времени. Эти бизнес-инновации помогли Taobao отвоевать долю рынка у eBay, чей глобальный подход и централизованная структура мешали быстро реагировать на новые обстоятельства.

Но самым мощным оружием Ма стала бизнес-модель freemium, при которой доступ к основным функциям бесплатен, а плата взимается за премиальные услуги. Тем временем eBay взимал с продавцов плату за размещение их товара, затем еще раз — после продажи, и еще раз — если покупатель использовал платежный сервис PayPal, принадлежавший eBay. Это было стандартной стратегией для аукционных сайтов и интернет-магазинов, и она обеспечивала стабильный поток денежных поступлений. Но по мере того, как конкуренция с eBay становилась все острее, Ма разработал новый подход: он пообещал, что размещение товаров и все сделки на Taobao будут бесплатными в течение трех лет, и вскоре продлил действие этого правила на неопределенный срок. Это был гениальный пиар-ход и грамотное деловое решение. В короткий срок Ма приобрел расположение китайских продавцов, все еще далеких от премудростей интернета. То, что он бесплатно позволял им выставлять свои товары, помогло Ма построить процветающий рынок в обществе с низким уровнем доверия. Для этого потребовались годы, но сложившийся в результате рынок вырос настолько, что продавцы начали платить Ма за рекламные объявления и за более высокий рейтинг в поиске, чтобы их заметили. Бренды же стали платить еще больше, чтобы попасть на сестринский сайт Taobao более высокого класса — Tmall.

Ответные действия eBay оказались очень слабыми. В своем снисходительном пресс-релизе компания критиковала Ма, утверждая, что «бесплатного бизнеса не бывает»<sup>17</sup>. Как публичная компания, зарегистрированная на бирже Nasdaq, eBay должна была показывать постоянно растущие доходы и прибыль. Американские публичные компании рассматривали международные рынки в качестве дойных коров — источников дополнительного дохода, на который они имели право, добившись успеха на родине. Богатейшая в Кремниевой долине компания электронной коммерции не собиралась отходить от своей глобальной модели, только чтобы поставить на место надоедливой китайской подражателя.

Такое недальновидное упрямство обрекло eBay на поражение в Китае. Taobao быстро отобрала у американского гиганта и пользователей, и продавцов. Доля рынка eBay начала стремительно снижаться, и генеральный директор eBay Мэг Уитмен даже ненадолго переехала в Китай, чтобы попытаться спасти местное подразделение. А когда это не сработало, она пригласила Ма в Кремниевую долину, чтобы предложить ему сделку. Но Ма был готов к борьбе и хотел полной победы. В течение года компания eBay ушла с китайского рынка.

## «ЖЕЛТЫЕ СТРАНИЦЫ» ПРОТИВ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА

48

Когда я возглавлял Google China, мне не раз приходилось видеть, как международные компании и местные пользователи не понимали друг друга. Мы были подразделением одной из самых успешных интернет-компаний, и предполагалось, что престиж бренда работает на нас. Но необходимость согласовывать все действия со штаб-квартирой в Кремниевой долине превратилась в большой камень преткновения, когда дело дошло до адаптации продуктов для массовой китайской аудитории. Когда я запустил Google China в 2005 году, нашим главным конкурентом стала китайская поисковая система Baidu. Сайт был создан Робинном Ли, китайским экспертом по поисковым системам, какое-то время работавшим в Кремниевой долине. Основными функциями и минималистичным дизайном Baidu напоминала Google, но Ли неустанно оптимизировал сайт с учетом предпочтений китайских пользователей.

Их предпочтения выражались, например, в том, как они взаимодействовали со страницей выдачи. Изучая эти взаимодействия на фокус-группах, мы следили за движением глаз пользователя и за тем, что он нажимает на предлагаемой ему странице с результатами поиска. Мы использовали эти данные для создания тепловых карт активности на странице: зеленая подсветка показывала область, куда пользователь заглянул, желтая — то, на чем он сосредоточил внимание, а красными точками отмечались все его клики. Сравнение тепловых карт, созданных для американских и китайских потребителей, свидетельствовало о поразительной разнице.

Карты американских пользователей показывали плотную кластеризацию зеленых и желтых областей в левом верхнем углу, там, где появились топовые результаты поиска, с парой красных точек, обозначающих клики по двум верхним результатам. Американские пользователи оставались на странице около десяти секунд, а затем покидали ее. В противоположность этому, тепловые карты китайских пользователей выглядели абсолютно хаотично. Большая часть взглядов и кликов была сосредоточена в левом верхнем углу, а всю остальную часть страницы покрывали зеленые пятна и редкие красные точки. Китайские пользователи тратили от 30 до 60 секунд на странице поиска: их взгляд отмечал почти все результаты, и они кликали по ним почти без разбора.

Изучив карты движений глаз, мы многое узнали о подходе к поиску обеих групп пользователей. Американцы воспринимали поисковые системы как «Желтые страницы» — справочник, позволяющий быстро найти определенную информацию. Китайские пользователи относились к странице поиска как к своего рода торговому центру — месту, где нужно осмотреться, оценить все разнообразие товаров, пусть это и потребует больше времени, и в конце концов

выбрать несколько вещей для покупки. Десятки миллионов китайцев, лишь недавно подключившихся к интернету, впервые получили доступ к такому разнообразию информации и хотели попробовать всё.

Это поразительно фундаментальное различие в отношении пользователей должно было привести к ряду модификаций продукта. В глобальной версии Google, когда пользователи нажимают на ссылку результата, она уводит их со страницы поиска. В применении к китайским «покупателям» это означает, что их заставляют выбрать один товар, а затем фактически выгоняют из торгового центра. Baidu же открывает новое окно браузера для каждой нажатой ссылки. Таким образом, пользователю позволяют просмотреть разные результаты поиска, «не покидая торгового центра».

Опираясь на эти неоспоримые доказательства разницы в подходе пользователей, я рекомендовал Google сделать исключение и скопировать модель Baidu, при которой для каждой ссылки открывается отдельное окно. Но в компании существовала длительная процедура рассмотрения подобных предложений, потому что изменения в основных продуктах вели к «раздвоению» кода и поддерживать его становилось сложнее. Google и другие компании Кремниевой долины старались избегать этого, полагая, что тщательно проработанные продукты, одобренные головными офисами в Кремниевой долине, должны быть достаточно хороши для пользователей по всему миру. Я отстаивал свое предложение несколько месяцев и в конце концов победил, но тем временем изначально ориентированный на Китай Baidu завоевал большее количество пользователей. Такие сражения с Google повторялись непрерывно на протяжении всех четырех лет моей работы. Справедливости ради надо сказать, что головной офис Google давал нам большую свободу действия, чем многие другие компании Кремниевой долины дают своим китайским филиалам, и благодаря этой свободе мы смогли оптимизировать функции платформы для местных пользователей. В результате мы вернули Google значительную долю рынка, упущенную в предыдущие годы. Но приходилось преодолевать и возражения руководства, что делало внедрение каждой новой функции похожим на тяжелую битву, которая изматывала нас и не давала двигаться дальше. Устав от борьбы с собственной компанией, многие сотрудники уволились.

## ПОЧЕМУ ГИГАНТЫ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ В КИТАЕ

Поскольку один за другим американские титаны eBay, Google, Uber, Airbnb, LinkedIn, Amazon пытались, но не смогли завоевать китайский рынок, западные аналитики быстро списали их неудачи на государственный контроль. Они

предположили, что китайские компании спасал исключительно протекционизм со стороны государства, которое чинило препятствия их американским конкурентам. Однако опыт, накопленный за годы работы в американских компаниях и последующего инвестирования в их китайских конкурентов, подсказывает мне, что первые терпели неудачу из-за собственных действий. Американские компании относятся к Китаю как к любой другой стране из длинного списка тех, где они работают. Они не инвестируют в ресурсы, не проявляют терпения, не дают своим китайским командам свободу действий, достаточную, чтобы конкурировать с китайскими предпринимателями мирового уровня. Они видят свою задачу в том, чтобы продать потребителям-китайцам уже существующие продукты. В действительности же им нужно серьезно адаптировать эти продукты или разрабатывать новые с учетом особенностей местного рынка. Спротивление локализации замедляет итерации при доработке продукта и заставляет местные команды чувствовать себя винтиками в неуклюжей машине, поэтому компании Кремниевой долины также теряют и лучших специалистов. Осознавая, как много возможностей существует сейчас для роста внутри китайских стартапов, целеустремленные молодые люди присоединяются к ним или основывают свои собственные компании. Они знают, что если они окажутся в китайской команде американской компании, то ее руководство всегда будет видеть в них лишь «местных сотрудников», полезных только в пределах страны. Им никогда не дадут возможности подняться к вершинам иерархии головного офиса в Кремниевой долине — самой высокой должностью для них будет «региональный менеджер по Китаю». Наиболее настойчивые из них не принимают эти ограничения и строят с нуля собственные стартапы или делают стремительную карьеру в крупных технических компаниях Китая. Иностранцам фирмам достаются более мягкие менеджеры или коммерсанты, часто — выходцы из других стран, а это люди, больше обеспокоенные сохранением своей зарплаты и опционов на акции, чем борьбой за победу на китайском рынке. Поставьте этих осторожных менеджеров против предпринимателей-гладиаторов, которые не на жизнь, а на смерть сражаются на арене китайского Колизея, и гладиаторы, конечно же, победят. Пока зарубежные аналитики размышляли, почему американские компании не смогли добиться успеха в Китае, китайские компании были заняты доработкой продуктов. Weibo, платформа для микроблогов, изначально вдохновленная Twitter, намного быстрее, чем оригинал, расширила свои мультимедийные функции и теперь стбит больше, чем сама американская компания. DiDi, транспортная компания, которая вытеснила Uber, резко увеличила ассортимент услуг и каждый день продает больше поездок в Китае, чем Uber во всем мире. Toutiao, китайская новостная платформа, которую часто сравнивают с BuzzFeed, использует передовые алгоритмы машинного обучения для адаптации контента для каждого пользователя — ее стоимость во много раз выше стоимости американской компании.



Причисляя эти компании к подражателям, полагающимся на защиту государства, аналитики демонстрируют нежелание замечать инновации мирового класса, когда они возникают в другой стране.

Но развитие предпринимательской экосистемы Китая было направлено на нечто гораздо большее, чем победа в конкурентной борьбе с американскими гигантами. После того как Alibaba, Baidu и Tencent доказали свою прибыльность, интернет-рынки Китая стали притягивать новые потоки венчурного капитала и новые таланты. Обстановка накалилась, и количество китайских стартапов росло в геометрической прогрессии. Эти стартапы, возможно, черпали вдохновение за океаном, но их реальными конкурентами были отечественные компании, и столкновения соперников становились все более яростными.

В результате сражений с компаниями Кремниевой долины, возможно, родились некоторые из собственных китайских интернет-Голиафов, но именно беспощадная китайская внутренняя конкуренция воспитала поколение предпринимателей-гладиаторов.

51

## НА ВОЙНЕ ВСЕ СРЕДСТВА ХОРОШИ

Чжоу Хонги любит позировать с оружием. 12 млн его подписчиков в социальных сетях регулярно видят, как он стоит рядом с артиллерийскими орудиями или натягивает тетиву мощного лука, целясь в мобильный телефон. Долгие годы одна из стен его кабинета была полностью увешана расстрелянными из пистолета бумажными мишенями. На некоторых фотографиях Чжоу, из тех, что его команда отправляет в СМИ, он одет в армейскую форму, на заднем плане виден дым, а сам герой стоит рядом с пулеметом. Вот таким горячим нравом обладает один из самых успешных основателей китайских интернет-компаний.

Первый его стартап был продан Yahoo!, после чего сам Чжоу возглавил его китайское подразделение. Во время очередной стычки с руководством из Кремниевой долины Чжоу, по слухам, так разбушевался, что даже выбросил стул из окна офиса. Когда я возглавлял Google China, то периодически приглашал его поговорить с нашим руководством об уникальных особенностях китайского рынка. Он же пользовался этим, чтобы резко критиковать американских руководителей, заявляя им, что они наивны и ничего не знают о том, как правильно конкурировать в Китае, и что им было бы лучше просто передать контроль закаленному в боях воину, например ему. Позже Чжоу заложил основы для создания самого популярного антивирусного программного обеспечения Китая, Qihoo 360 (произносится «Шиху»), и запустил браузер, логотип которого был точной копией Internet Explorer, только зеленого цвета.

Чжоу Хонги — настоящий предприниматель-гладиатор. В его мире конкуренция — это война, и он не остановится ни перед чем, чтобы выиграть ее. В Кремниевой долине его тактика привела бы к бойкоту со стороны общества, антимонопольным расследованиям и затяжным разорительным судебным процессам. Но в китайском Колизее ни один из этих трех факторов не сдержал бы сражающихся. Когда противник наносит удар, единственным ответом ему может быть еще более разрушительная контратака — например, копирование продукции, клевета или даже организация ареста противников. Чжоу столкнулся со всем перечисленным во время «войны 3Q» — битвы между его собственной Qihoo и платформой обмена сообщениями QQ, принадлежавшей интернет-гиганту Tencent. Однажды вечером, в 2010 году, я лично стал свидетелем начала боевых действий. Чжоу пригласил меня и нескольких сотрудников недавно созданного Sinovation Ventures сыграть за его команду в лазерный бой за пределами Пекина. Он погрузился в свою стихию и увлеченно стрелял в противников, когда вдруг зазвонил его сотовый телефон. Звонил сотрудник с плохими новостями: компания Tencent запустила копию защитного продукта Qihoo 360, которая автоматически устанавливалась вместе с QQ. Tencent уже тогда была гигантом-тяжеловесом благодаря своей базе пользователей QQ. Это была прямая атака на бизнес Qihoo, защиту которого Чжоу считал вопросом жизни или смерти, о чем он впоследствии написал в своих воспоминаниях<sup>18</sup>. Он устроил срочное совещание прямо в игровом зале, а потом участники боя помчались назад в головной офис готовить контратаку. В течение следующих двух месяцев Чжоу проделал все самые грязные и отчаянные трюки, которые только мог придумать, чтобы отбить нападение Tencent. Компания Qihoo первой разработала популярное новое программное обеспечение для защиты конфиденциальности, и оно стало показывать пугающие предупреждения об угрозе безопасности каждый раз, когда пользователь запускал продукт Tencent. Предупреждения часто были безосновательными: с их помощью Qihoo пыталась нанести удар более сильному сопернику. Затем Qihoo выпустила отдельный компонент защитного программного обеспечения, который мог отфильтровать все объявления в QQ, тем самым блокируя основной источник доходов для создателей этого продукта.

Вскоре после этого, когда Чжоу направлялся на работу, он получил телефонный звонок, предупреждавший о новой атаке: более 30 полицейских заняли офисы Qihoo и ждали его там, чтобы задержать в рамках расследования. Убежденный в том, что рейд был организован Tencent, Чжоу направился прямо в аэропорт и улетел в Гонконг, где принялся готовить новый удар. Наконец, Tencent применила свое главное оружие: 3 ноября 2010 года она объявила, что обмен сообщениями QQ на любом компьютере, где установлен Qihoo 360, будет блокироваться. Tencent пыталась заставить людей выбирать между двумя продуктами — это как если бы Facebook сообщил, что будет блокировать доступ

для пользователей Google Chrome. Компании вели друг против друга войну на уничтожение, превращая компьютеры китайцев в настоящее поле боя. Qihoo призвал своих пользователей объявить QQ трехдневный бойкот, и правительство, наконец, решило вмешаться и развести по углам жаждающих крови бойцов. В течение недели и QQ, и Qihoo 360 вернулись к нормальной работе, но раны и у компаний, и у их основателей заживали долго.

Чжоу Хонги был одним из самых воинственных предпринимателей, но грязные трюки и жесткая конкурентная борьба в отрасли считались нормой. Помните Ван Сина, создавшего копию Facebook под названием Xiaonei? После ее продажи в 2006 году этот сайт появился вновь, теперь уже как Renren («Все онлайн»), и стал самой популярной социальной сетью в Китае — чем-то вроде местного Facebook. Но в 2008 году и Renren столкнулся с агрессивным конкурентом под названием Kaixin001 («kaixin» на китайском означает «счастливый»). Стартап набирал обороты, изначально ориентируясь на молодых горожан, а не на студентов колледжей, которые уже пользовались Renren. Продукт Kaixin001 объединял социальную сеть и игры. Например, пользователи могли играть в подделку под Farmville, которая называлась «Крадите овощи»: в ней игроки получали бонусы не за помощь виртуальным друзьям-огородникам, а за воровство с чужих «участков». Kaixin001 росла быстрее, чем любая другая социальная сеть в Китае. Это был перспективный продукт, но его создателю не хватало гладиаторских качеств. Адрес, который он намеревался использовать — kaixin.com, — был уже занят, и он не хотел покупать его у владельца (или не мог себе этого позволить). И тогда он выбрал kaixin001.com, что оказалось фатальной ошибкой — все равно что выйти на арену Колизея без шлема. Когда Kaixin001 превратился в угрозу, владелец Renren просто купил домен www.kaixin.com у его владельца. Затем он создал точную копию пользовательского интерфейса Kaixin001, изменив только цвет, и нагло окрестил его «настоящей сетью Kaixin». Многие пользователи, которые хотели зарегистрироваться в Kaixin, попадали в сеть Renren. Некоторые при этом даже не замечали разницы. Позже Renren объявила о слиянии Kaixin.com с Renren, успешно завершив операцию по похищению пользователей у Kaixin001. Эти действия затормозили развитие Kaixin001 и нейтрализовали главную угрозу господству Renren.

Kaixin001 выиграла суд против своего нечестного соперника, но не смогла залечить нанесенные им раны. В апреле 2011 года, через 18 месяцев после того, как был подан иск, Пекинский суд обязал Renren выплатить Kaixin001 60 000 долларов — но от некогда опасного конкурента осталась только бледная тень. Через месяц после этого Renren стала публичной компанией, собрав на Нью-Йоркской фондовой бирже 740 млн долларов.

Предприниматели получали на арене китайского Колизея один и тот же урок. Выбор прост: убить или быть убитым.

Любая компания, которая не может полностью оградить себя от конкурентов — на техническом, деловом или даже кадровом уровне, — представляет собой мишень для атаки. Победителю достаются трофеи, исчисляемые миллиардами долларов. Но такая культурная среда в то же время вдохновляет на поистине самоотверженный труд. Кремниевая долина гордится тем, что ее обитатели охотно соглашаются на сверхурочные, причем бесплатное питание, тренажерные залы и разливное пиво делают условия труда более терпимыми. Но по сравнению с китайскими компаниями долины выглядят вялыми и безжизненными, а инженеры — ленивыми. Эндрю Ын, пионер глубокого обучения и основатель Google Brain, который также работал с ИИ для Baidu, сравнил две среды во время конференции Sinovation в Менло-Парке: «Темп работы в стране просто невероятно высокий. Возглавляя группу коллег в Китае, я мог созвать совещание в субботу или воскресенье, или когда угодно еще, и все приходили, и не было никаких жалоб. Если бы я отправил СМС в 7 вечера за ужином и не получил ответа к 8 вечера, то я бы очень удивился. И решения всегда принимаются в таком темпе. На рынке все время происходит что-нибудь требующее реакции. По-моему, это и сделало бизнес-экосистему Китая такой эффективной, когда дело касается новых способов вывести свои разработки на рынок... Я был в США, занимался продажами. Не стану называть имен, но наш поставщик однажды мне позвонил и сказал: „Эндрю, мы в Кремниевой долине. Вы должны перестать обращаться с нами как с китайцами, потому что мы просто не можем исполнять ваши заказы с такой скоростью“»<sup>19</sup>.

## БЕРЕЖЛИВЫЙ ГЛАДИАТОР

Эпоха подражателей приучила китайских предпринимателей не только к грязным трюкам и безумному графику. Стремление к высоким финансовым показателям, склонность к подражанию и рыночный менталитет помогли появиться на свет компаниям, следовавшим методологии бережливого стартапа.

Эта методология была впервые четко сформулирована в Кремниевой долине и стала популярной благодаря книге Эрика Риса «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели»<sup>20</sup>, вышедшей в 2011 году. В основе ее лежит мысль о том, что руководители компании не знают, какой продукт нужен рынку, — это знает только сам рынок. Вместо того чтобы тратить годы и миллионы долларов, под большим секретом создавая концепты идеального продукта, стартапы должны быстро выпускать

«минимально жизнеспособные продукты», которые будут стимулировать рыночный спрос на различные функции. Таким образом интернет-стартапы смогут получать мгновенную обратную связь на основе действий клиентов и немедленно начинать итерацию по продукту: отбрасывать неиспользуемые функции, добавлять новые и изучать рыночный спрос. Такие стартапы должны реагировать на самые тонкие изменения в поведении потребителей, а затем неустанно работать над продуктами, чтобы удовлетворить этот спрос. Они должны быть готовы отказаться от продуктов или бизнеса, если таковые не приносят прибыли, и перенаправить денежные потоки на что-то другое.

К 2011 году слово «бережливость» было на устах у предпринимателей и инвесторов по всей Кремниевой долине. Теме посвящались конференции и выступления, и на них проповедовались прописные истины бережливого предпринимательства. Однако эти истины были вовсе не очевидными для стартапов, рождавшихся в Кремниевой долине и предназначенных для выполнения какой-то «миссии». «Миссия» — это козырь при общении со СМИ и венчурными компаниями, но она может ограничивать компанию в условиях быстро меняющегося рынка. Что же делать предпринимателю, когда возникает расхождение между миссией и требованиями рынка?

Рыночные предприниматели Китая не сталкиваются с такой дилеммой. У них нет никаких «миссий», они не обременяют себя «фундаментальными ценностями», а легко следуют за желаниями пользователей, куда бы это ни привело их компании. Часто таким образом они оказываются в отрасли, где теснятся сотни почти одинаковых клонов, соперничающих между собой на бурлящем рынке. Используя приемы, подобные тем, что Taobao применяла против eBay, эти подражатели пресекают любые попытки взимать плату с пользователей, предлагая свои продукты бесплатно. Столь явная острота конкуренции и готовность снизить цены до нуля заставляла компании все время совершенствовать продукты и изобретать новые модели монетизации, а также строить надежные защитные стены, неприступные для их конкурентов-подражателей. На рынке, где копирование является нормой, эти предприниматели были вынуждены работать усерднее и лучше конкурентов.

Кремниевая долина гордится своим презрением к копированию, но это часто ведет к самоуспокоенности. Получается, что первопроходцы просто уступают новый рынок, потому что не хотят, чтобы их считали неоригинальными. Китайские предприниматели не могут позволить себе такой роскоши. Если у них получается продукт, который нравится людям, им нужно выходить на тропу войны.

## МЕСТЬ ВАН СИНА

56 Это явление привлекло всеобщее внимание во время Войны тысячи «Группонов». Вскоре после своего старта в 2008 году Groupon стал любимцем в американском мире стартапов. Его основная идея была проста: пользователям предлагалось приобрести купоны на скидку, которая действовала только в случае, если определенное количество людей купит такой же купон. Покупатели получали скидки, а продавцы — поток покупателей. Это был хит в Америке, только что пережившей финансовый кризис, и рыночная оценка Groupon превысила 1 млрд долларов всего за 16 месяцев — небывалый результат, — а сама концепция казалась буквально созданной для Китая, где покупатели одержимы скидками, а торг считается формой искусства. Предприниматели Китая, никогда не прекращающие поиски перспективных рынков, начали активно инвестировать в купонные распродажи, запуская локальные платформы на основе модели, изобретенной компанией Groupon. Крупные интернет-порталы запустили собственные сайты, в борьбу вступили десятки новых стартапов. Если вначале количество конкурентов-подражателей исчислялось десятками, то вскоре оно взлетело до сотен, а затем и тысяч. К моменту IPO Groupon, самого масштабного со времен IPO Google в 2004 году, в Китае существовало более 5000 различных компаний, которые предлагали сервисы для купонных распродаж. Со стороны это выглядело смешно: чего еще ждать от китайской интернет-экосистемы, в которой процветало бессовестное копирование при полном отсутствии оригинальных идей. Скопище из 5000 компаний-подражателей никто не воспринимал всерьез, у этих детищ серых предпринимателей не было шансов выжить после кровопролития.

Но в эпицентре этих грандиозных разборок сражался Ван Син. За предыдущие семь лет он скопировал три американских технологических продукта, разработанных двумя компаниями, и отточил навыки выживания на поле боя. Ван превратился из способного инженера, клонировавшего американские сайты, в серийного предпринимателя с острым чутьем на технологические продукты и бизнес-модели. А еще он был опытным гладиатором, поэтому не растерялся и во время Войны тысячи «Группонов». Он основал Meituan («Самую прекрасную группу») на год раньше — в 2010-м, привел в битву закаленных ветеранов и лично возглавил их ряды. Они не стали заниматься попиксельным копированием, как в случае с Facebook и Twitter, вместо этого компания создала интерфейс с плотной компоновкой, лучше отвечавший предпочтениям китайских потребителей. Когда Meituan заработал, бой разгорелся с новой силой: конкуренты начали выбрасывать сотни миллионов долларов на размещение офлайн-рекламы. По бытовавшему тогда убеждению, чтобы выделиться из серой массы, компания должна была собрать много денег и потратить их на привлечение

клиентов за счет рекламы и низких цен. А затем дорогие акции использовались, чтобы собрать больше денег и повторить цикл.

Нетерпеливые вкладчики финансировали тысячи идентичных компаний, а жители городов покупали миллионы скидочных купонов на посещение ресторанов. Получалось, что сообщество венчурных предпринимателей Китая угощало всю страну ужином. Однако Ван хорошо понимал, как опасно тратить деньги впустую: из-за этого он потерял Xiaonei, свою копию Facebook. Теперь же он видел, насколько рискованна попытка купить доверие клиентов надолго с помощью краткосрочных сделок.

Если пытаться обойти конкурентов только за счет цены, то клиенты будут без конца прыгать от платформы к платформе в поисках лучшего предложения. Пусть конкуренты потратят деньги на снижение цен и развитие рынка — он пожнет урожай, который они посеяли. Так Ван сосредоточился на удешевлении итерации своего продукта. Meituan отказался от рекламы вне интернета, вместо этого ресурсы направлялись на доработку продуктов, снижение стоимости привлечения и удержания пользователя и оптимизацию сложной серверной части. Серверная часть обеспечивала обработку платежей, поступавших от миллионов клиентов и десятков тысяч продавцов. Ее оптимизация представляла собой сложную техническую задачу, но благодаря десятилетнему практическому опыту Ван был готов ее решить. Одним из основных преимуществ Meituan была его работа с продавцами — эта важная часть уравнения часто упускается из виду стартапами, одержимыми долей рынка. Meituan первым ввел автоматизированный механизм оплаты, позволявший бизнесу гораздо быстрее получать реальные деньги. Тем временем другие стартапы вынуждены были подолгу сидеть на мели, заваливая рестораны счетами и ожидая оплаты. Стабильная работа укрепляла доверие пользователей, и Meituan смогла приступить к созданию более крупных сетей на эксклюзивных партнерских отношениях. Компания Groupon официально вышла на китайский рынок в начале 2011 года, основав совместное предприятие с Tencent. В результате этого союза произошло слияние международного гиганта в области купонных распродаж с национальным гигантом, имевшим как опыт работы на местном уровне, так и известное влияние в социальной среде. Но партнерство Groupon и Tencent с самого начала было неуклюжим. Tencent еще не поняла, как эффективно сотрудничать с компаниями электронной коммерции, и совместное предприятие пыталось слепо использовать стандартный сценарий, разработанный Groupon для международной экспансии: нанять десятки консультантов по управлению и из сотрудников, предоставленных агентствами по временному трудоустройству, сформировать большие команды, занимающиеся продажами на низких уровнях.

В результате рекрутеры разбогатели на комиссионных, а затраты Groupon на привлечение клиентов оказались гораздо выше, чем затраты местных

конкурентов. Иностраннный гигант слишком быстро тратил деньги и слишком медленно оптимизировал свой продукт. Постепенно его звезда померкла и стала почти незаметной, в то время как кровопролитная битва между китайскими стартапами продолжалась.

При взгляде со стороны может показаться, что победителями из этих венчурных сражений за долю рынка выходят те, кто заработает самый большой капитал и переживет своих соперников. Но это верно лишь наполовину: сумма собранных денег, конечно, имеет большое значение, но важны также и скорость «сжигания» капитала, и лояльность клиентов, приобретенных за счет снижения цен. На первых этапах борьбы за клиента стартапы обычно не приносят прибыли, однако компания, сумевшая свести затраты на клиента к абсолютному минимуму, может пережить своих конкурентов, имеющих лучшее финансирование. Как только кровопролитие закончится и цены начнут расти, та же безжалостная экономическая эффективность станет главным активом для обеспечения прибыли.

В Войне тысячи «Групонов» участники боролись за выживание по-разному. Слабые стартапы объединялись в надежде сэкономить за счет укрупнения. Другие вкладывались в громкую рекламу, чтобы ненадолго взлететь над этим бурным морем. Meituan последовательно хранил молчание, оставаясь в десятке лидеров, но пока не стремился занять первое место. Ван Син придерживался восходящей к XIV веку военной философии императора Чжу Юаньчжана, лидера армии повстанцев, ставшего первым императором династии Мин: «Строй высокие стены, запасай зерно и жди своего времени, прежде чем претендовать на трон». Для Ван Сина зерном было венчурное финансирование, стеной — улучшенный продукт, трон должен был стать рынок стоимостью миллиард долларов. К 2013 году пыль на месте яростных боев доселе невиданной войны подражателей начала оседать. Подавляющее большинство сражавшихся погибло в результате жестоких нападений или собственных ошибок. Три гладиатора: Meituan, Dianping и Nuomi — остались в живых. Dianping был давним подражателем Yelp, перешедшим в область купонных распродаж, а компания Nuomi — аффилированным партнером, созданным для того же рынка компанией Renren. Ее, напомню, основал для подражания Facebook Ван Син, а затем продал.

Эти три компании занимали более 80% рынка, и рыночная оценка Meituan Вана выросла на целых 3 млрд долларов. Наконец-то, после долгих лет, потраченных на копирование американских сайтов, Ван смог получить немалую часть нового рынка.

Но Meituan стал таким, каким мы его знаем сегодня, вовсе не благодаря купонным распродажам. Groupon в значительной степени сохранил свой прежний бизнес, но опирался теперь на новую идею коллективных скидок. К 2014 году его оборот стал составлять менее половины стоимости акций, участвовавших



в первичном размещении. Сегодня он представляет собой лишь слабое подобие прежнего гиганта. Ван, напротив, непрерывно расширял направления бизнеса Meituan и постоянно модернизировал свои основные продукты.

С каждой волной потребительского спроса, захлестывавшей китайцев, будь то продажа билетов в кино, доставка еды или массовый внутренний туризм, разнообразные онлайн- и офлайн-услуги, Ван разворачивал свою компанию в этом направлении и в конечном итоге трансформировал ее. Он был ненасытным до новых рынков, неутомимым в деле итерации новых продуктов, и его компания всегда строго придерживалась принципов бережливого стартапа.

В конце 2015 года Meituan слился со своим соперником Dianping, и Ван возглавил новую компанию. К 2017 году этот гибрид гигантов выполнял 20 млн заказов в день, а в рядах его активных пользователей насчитывалось 280 млн человек в месяц. Большинство клиентов уже давно забыли, что Meituan начинал свою работу как сайт коллективных покупок. Теперь он превратился в империю, охватывающую множество областей потребительского спроса: тут можно было заказать лапшу, купить билеты в кино и забронировать гостиницу. Сегодня Dianping Meituan оценивается в 30 млрд долларов, что делает его четвертым по стоимости стартапом в мире, опережающим Airbnb и SpaceX Илона Маска.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ЭЛЕКТРИЧЕСТВО И НЕФТЬ

История Вана — это не просто история преуспевшего подражателя. Его личная эволюция свидетельствует об эволюции технологической экосистемы Китая и его самого ценного актива — предпринимателей. Эти люди научились побеждать гигантов Кремниевой долины в их собственной игре и выживать в самой конкурентной среде мира. Они совершили интернет-революцию в Китае. Их действия ускорили развитие мобильного интернета и способствовали созданию в стране новой экономики, ориентированной на потребителя.

Но, как бы ни были замечательны все эти достижения, они бледнеют по сравнению с тем, что смогут делать китайские предприниматели, вооружившись силой искусственного интеллекта. На заре своего развития в Китае интернет по функциональности мало отличался от телеграфа: он помогал быстро передавать информацию на любые расстояния и облегчал торговлю. Но это было только начало. Распространение ИИ в Китае совершит такую же революцию, как распространение электричества: он изменит все области жизни людей.

60 Китайские предприниматели, воспитанные интернет-Колизеем, уже поняли, какую силу представляет собой новая технология, и теперь выясняют, в каких отраслях и каким образом ее можно превратить в прибыль. Но для того, чтобы понять это, им потребуются больше, чем просто смекалка и деловая интуиция. Если искусственный интеллект — новое электричество, то большие объемы данных — топливо, питающее электрогенераторы. Таким образом, после 2012 года, когда взошла звезда яркой и самобытной интернет-экосистемы в Китае, эта страна превратилась в главного мирового производителя особого топлива, столь необходимого в эпоху искусственного интеллекта.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)