

A detailed, stylized illustration in shades of teal and red on a black background. It depicts a complex industrial or mechanical system with various components: a large clock face with a red needle, gears, pipes, and small human figures in red. A prominent feature is a large, stylized eye with a red and white iris, which is part of the overall design. The illustration is dense and intricate, covering the entire background.

МЭТЬЮ БРЕННАН

ФАБРИКА
ВНИМАНИЯ

ИСТОРИЯ
ВЗЛЁТА

КАК КОМПАНИЯ ТИК ТОК
ЗАВОЕВАЛА ВЕСЬ МИР

Компания-бренд

Мэтью Бреннан

**Фабрика внимания. История
взлета. Как компания тик
ток завоевала весь мир**

«Издательство АСТ»

2020

УДК 004.9
ББК 32.973.26-018

Бреннан М.

Фабрика внимания. История взлета. Как компания тик ток завоевала весь мир / М. Бреннан — «Издательство АСТ», 2020 — (Компания-бренд)

ISBN 978-5-17-135337-7

Все знают, что такое TikTok, но мало кто знает, как и кем создавалась эта социальная сеть, что ей предшествовало и почему для нее был выбран формат коротких видео. Эта книга Мэтью Бреннана – подробный, достоверный и занимательный рассказ о частной компании ByteDance, владеющей TikTok, и о ее конкурентной борьбе на китайском и международном рынках интернет-бизнеса. А также – о Чжане Имине, основателе ByteDance, который с дальновидностью и решительностью воплотил в жизнь свои идеи и вошел в когорту самых успешных предпринимателей мира. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 004.9
ББК 32.973.26-018

ISBN 978-5-17-135337-7

© Бреннан М., 2020
© Издательство АСТ, 2020

Содержание

Предисловие	6
Необходимые пояснения	8
Курс валют	9
Благодарности	10
Часть первая	11
Пролог	15
Как обмануть в TikTok алгоритм 101	17
Глава 1	20
Университетский среднячок	22
Начало трудовых будней	24
«Китайский Twitter»	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Мэтью Бреннан

Фабрика внимания. История взлета. Как компания тик ток завоевала весь мир

*Посвящается моей дочери Милли.
Ты потрясающая!*

Matthew Brennan

Attention Factory: The Story of TikTok and China's ByteDance

© byMatthewBrennan, 2020

© Фотоматериалы предоставлены автором, 2020

© Г. Григорьев, перевод, 2021

© ООО «Издательство АСТ», 2021

Предисловие

Douyin (Доуинь), оригинальная китайская версия TikTok (ТикТок), была из тех приложений, о которых услышишь – и сразу забудешь. Она поздно вышла на рынок, и относилась к разряду второстепенных. Очередной заурядный клон, обреченный после мимолетной славы навеки кануть в интернет-лету. Обычная судьба таких клонов – без церемоний быть сброшенными со счетов и забытыми вместе с тысячами других подобных продуктов стремительной и безжалостной китайской интернет-индустрии.

Но, вопреки ожиданиям, Douyin и ее международная версия TikTok взлетели до невообразимых высот успеха. Эти два приложения превратились во всемирный феномен, масштаб которого не мог привидеться даже их создателям в самых смелых мечтах. Что же произошло?

Живя в Китае, я своими глазами наблюдал стремительный рост Douyin в конце 2017 года, и видел, какое влияние это приложение оказывало на тех, кто окружал меня. Люди стали смотреть короткие видеоролики, ожидая метро, и сами начали снимать на улице разнообразные видео. Они обсуждали с друзьями любимые аккаунты, а вскоре появились и новые звезды Douyin. Песня могла сделаться мегахитом всего за день – и все благодаря Douyin. Через полтора года тот же сценарий повторился в мировом масштабе, и интерес к TikTok вырос до заоблачных высот.

За девять месяцев, пока я писал эту книгу, случилось много неожиданного. Из частных бесед, которые я вел еще в 2018 году, мне известно наверняка, что люди из ByteDance (Байт-Данс) прекрасно отдавали себе отчет в растущих политических рисках, с которыми китайская компания может столкнуться в Штатах и на других западных рынках. И все равно едва ли хоть кто-то мог себе представить, что события примут столь драматический оборот.

Как многие хорошо знают, дискуссии о компании в последнее время приобрели отчетливо политическую окраску¹. Но я, тем не менее, решил не пополнять своей книгой бесчисленное множество статей, дискуссионных колонок и аналитических публикаций, препарирующих вопросы геополитического соперничества и «хай-тек-войн», в которые оказался втянут TikTok.

В этой книге рассматриваются вопросы иного рода – Почему именно TikTok? Почему именно ByteDance? Почему короткие видео?

Здесь вы найдете подробный, достоверный и, надеюсь, занимательный рассказ о деловых успехах ByteDance как частной компании, включая динамику ее конкурентной борьбы с другими игроками отрасли. По большому счету, книга представляет собой исследование феномена коротких видео как формата и рекомендательных систем как самого важного в последние три года интернет-тренда.

Мною двигало желание сократить пропасть между количеством информации о ByteDance в Китае и в остальном мире. В Китае многие истории из этой книги широко известны, а вот те, кто не читает по-китайски, познакомятся с ними впервые. Кроме того, в своем исследовании я исправил ряд распространенных ошибок, развеял некоторые мифы и добавил разумную дозу самостоятельных аналитических суждений, которые, надеюсь, читатели найдут любопытными.

ByteDance – одна из компаний, оказавших самое значительное влияние на развитие интернет-технологий в последние годы. Я искренне верю, что эта работа внесет свой вклад

¹ Администрация президента Байдена в феврале 2021 года пересмотрела неблагоприятную для ByteDance политику Дональда Трампа в отношении TikTok. (пер.)

в обсуждение и осмысление TikTok, ByteDance, формата короткого видео, а также поможет лучше понять китайский интернет-бизнес в целом.

Я не отношу себя ни к поклонникам, ни к противникам ByteDance, что позволило мне быть более объективным, показать как сильные, так и слабые стороны компании. Надеюсь, книга, в целом, передает историю ByteDance и TikTok на настоящий момент, но я прекрасно понимаю, что это лишь начало.

Необходимые пояснения

Текст данной книги *никоим образом* не согласовывался с компанией ByteDance. Я, автор, не аффилирован ни с ByteDance, ни с какой бы то ни было связанной с ней структурой. И уж конечно, ни одна организация не спонсировала эту работу, не оказывала мне иных видов содействия, и я не вкладывал в книгу никаких политических идей или подтекстов.

Мнения, интерпретации и теоретические конструкции, изложенные в книге, – это моя личная точка зрения, кроме случаев, где иное отмечено особо.

Что касается цифр: ByteDance – это частная непубличная компания, и закон не обязывает ее публиковать финансовую отчетность или пользовательскую статистику. Все указанные в книге количественные показатели могут отличаться от официальных данных, которые будут раскрыты, когда и если ByteDance станет публичным акционерным обществом.

Настоящая книга – результат работы большей частью с китайскими источниками, которых насчитывается несколько сотен, в том числе:

- беседы с бывшими и нынешними сотрудниками ByteDance;
- новости и аналитические медиа-публикации (наиболее важные из них перечислены в приложении «Источники»);
- видеопрезентации и интервью;
- аналитические доклады и научные публикации;
- относящиеся к тематике аккаунты в соцсетях;
- богатый личный опыт работы пользователя китайских и международных версий продуктов ByteDance;
- знание китайской индустрии мобильного интернета, полученное за годы жизни в стране.

Мертвые ссылки – вечная проблема, особенно когда дело касается китайского интернет-контента. Приведенные ссылки могут перестать открываться, если контент переместили на другую страницу или удалили. Я приложил все усилия, чтобы как следует проверить информацию и перепроверить ее по другим источникам, если сталкивался с противоречащими друг другу данными.

Три самых главных менеджера ByteDance – однофамильцы, Чжан². Дабы избежать путаницы, в тексте я называю их по именам, рискуя показаться излишне фамильярным или неформальным, за что приношу извинения. Хотя следует отметить, что называть людей по имени – часть корпоративной культуры ByteDance. В одной из внутренних рассылок основатель компании Чжан Имин запретил сотрудникам, обращаясь друг к другу, использовать названия должностей и настоятельно попросил звать его просто – Имин.

² В китайском языке фамилия указывается перед именем. Скажем, Чжан – это фамилия, а Лидун – имя. (авт.)

Курс валют

Денежные суммы указаны либо в американских долларах, либо в китайских юанях (жэньминьби). В тексте книги – 1 юань = \$0,14, если особо не указан иной курс.

Благодарности

2020 год выдался трудным для всех нас. Будет нелегко забыть невзгоды, которые он принес. Прежде всего я хотел бы поблагодарить за поддержку свою любящую семью, которая помогла мне сохранять здравый рассудок, пока я работал с информацией и писал эту книгу.

Еще я должен поблагодарить Риту Ляо, моего главного критика и проводника на этом долгом пути. Невозможно переоценить значение редактора, всегда готового подвергнуть благосклонному скепсису твои гипотезы и соображения. Рита не давала мне сбиться с маршрута, когда я переставал видеть лес за деревьями, и за это – мое огромное ей спасибо. Книга безмерно выиграла от ее участия. Без нее это был бы совсем иной текст.

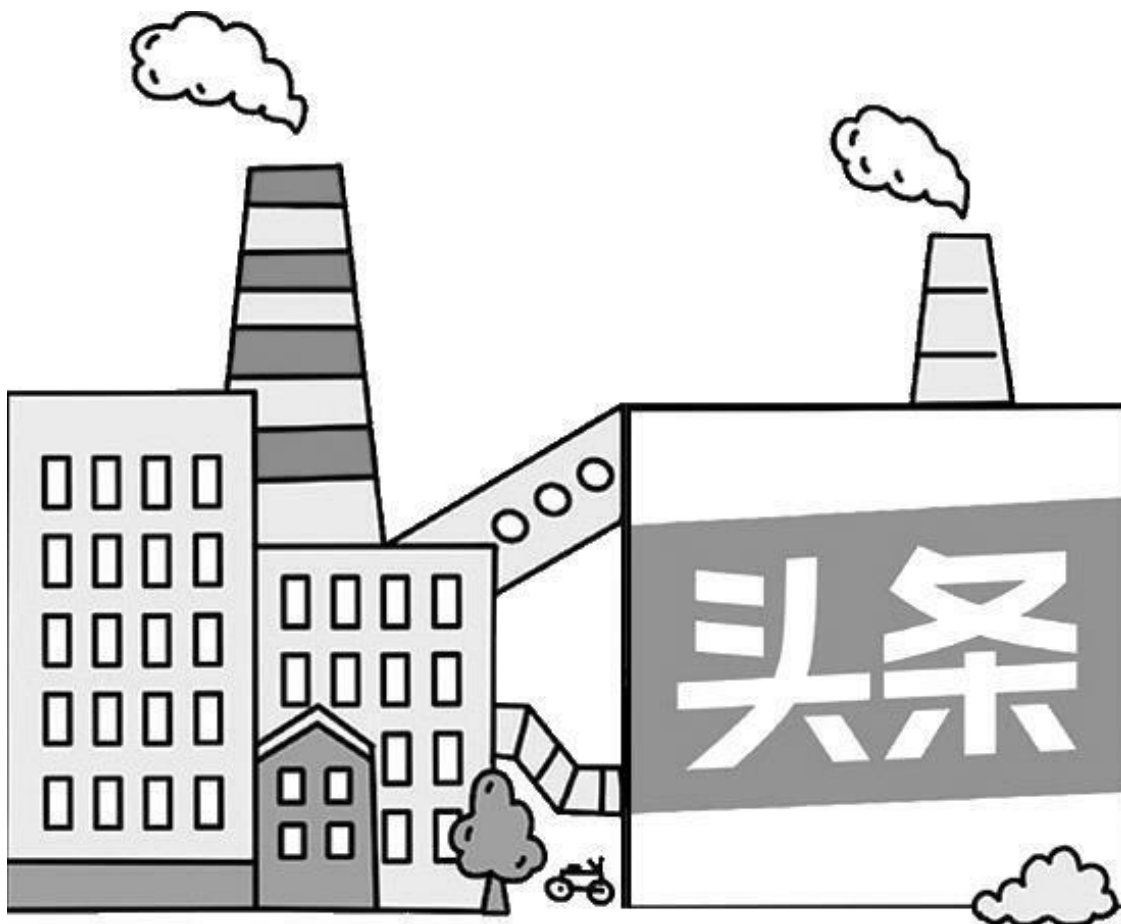
Мои слова благодарности – читателям первых версий рукописи, а особенно – Эду Сандеру за его бесценные вездливые вопросы и внимание к деталям.

Также я хочу сказать искреннее спасибо Джону Артману, Паскалю Коппенса, Илайджу Уэйли, Фейбиану Берну, Бернарду Лэону, Джефффри Таусону и Киту Хартфорду за вдохновение, советы и поддержку на разных этапах работы, приведшей к появлению этой книги.

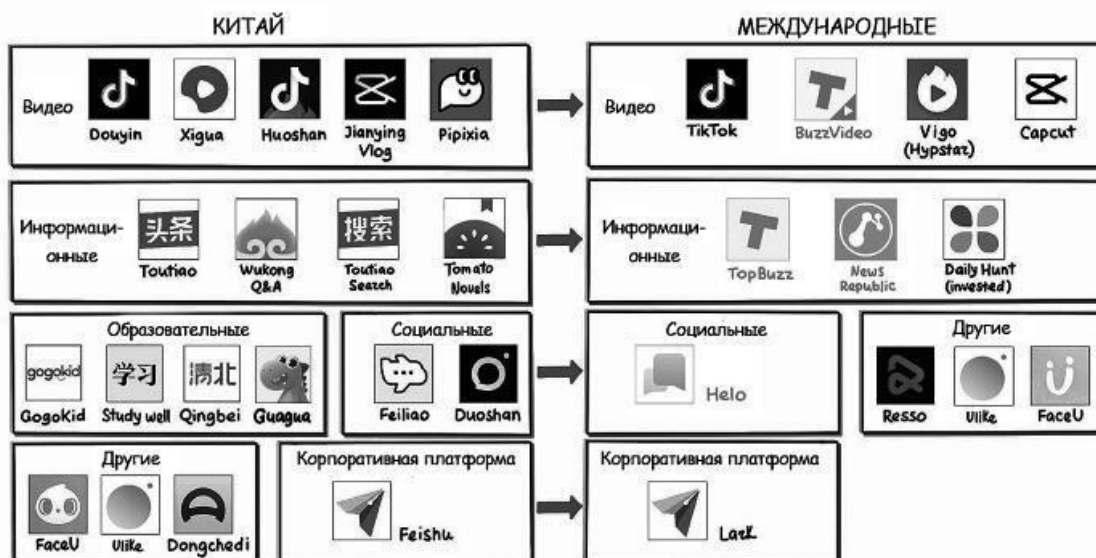
В многолетнем увлечении китайским интернетом меня чрезвычайно обогатили размышления и тексты других людей. Мне хотелось бы выделить влияние тех, чьи работы особенно преумножили мои знания, – Пань Луаня, Джейсона Ына, Трейси Сян, Рио Нука, Хуан Хая, Шэцзи Хо, Джордана Шнайдера и Дана Гровера.

И наконец, мои благодарности всем тем, кто внес в эту книгу свой значительный вклад, но пожелал сохранить анонимность. Вы сами поймете, что я говорю о вас, и спасибо вам огромное.

Часть первая Внутри Рекомендательные алгоритмы

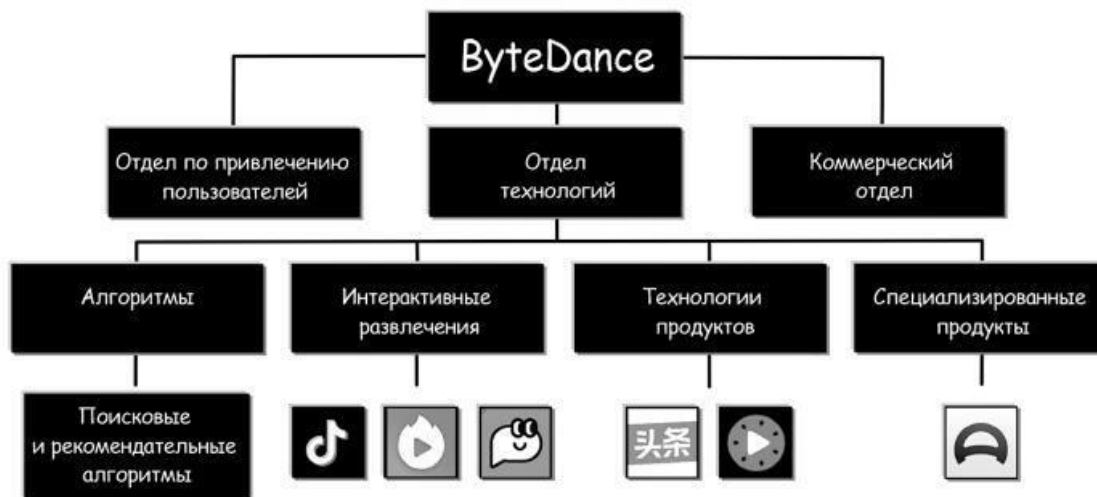


Ключевые мобильные приложения ByteDance



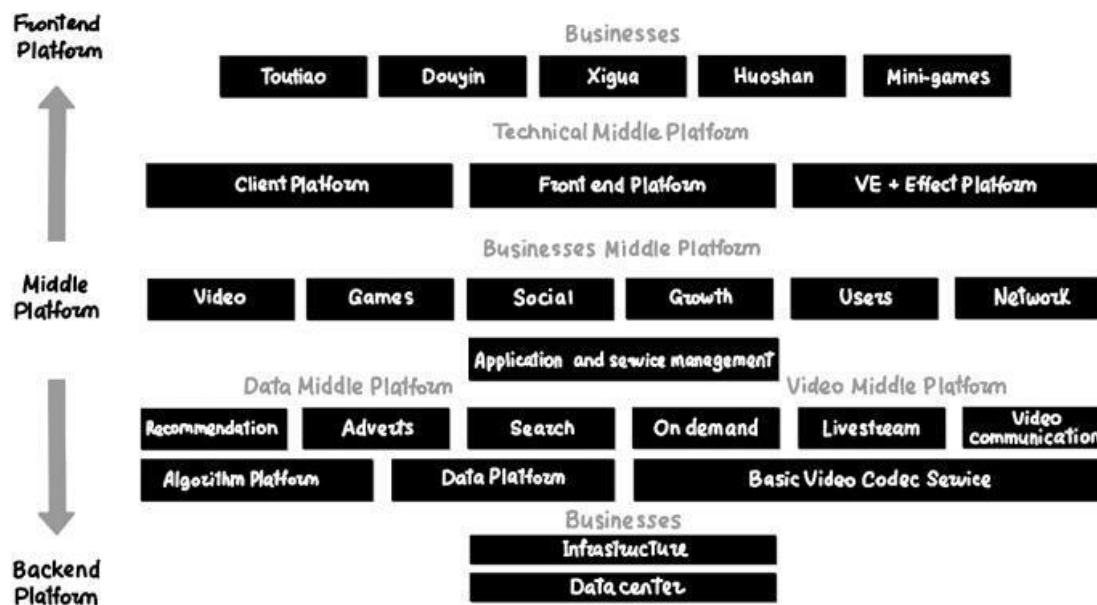
Серые иконки означают, что приложение в последнее время закрыто. Более полный список семейства приложений ByteDance – в конце книги.

Корпоративная структура ByteDance (общая схема)

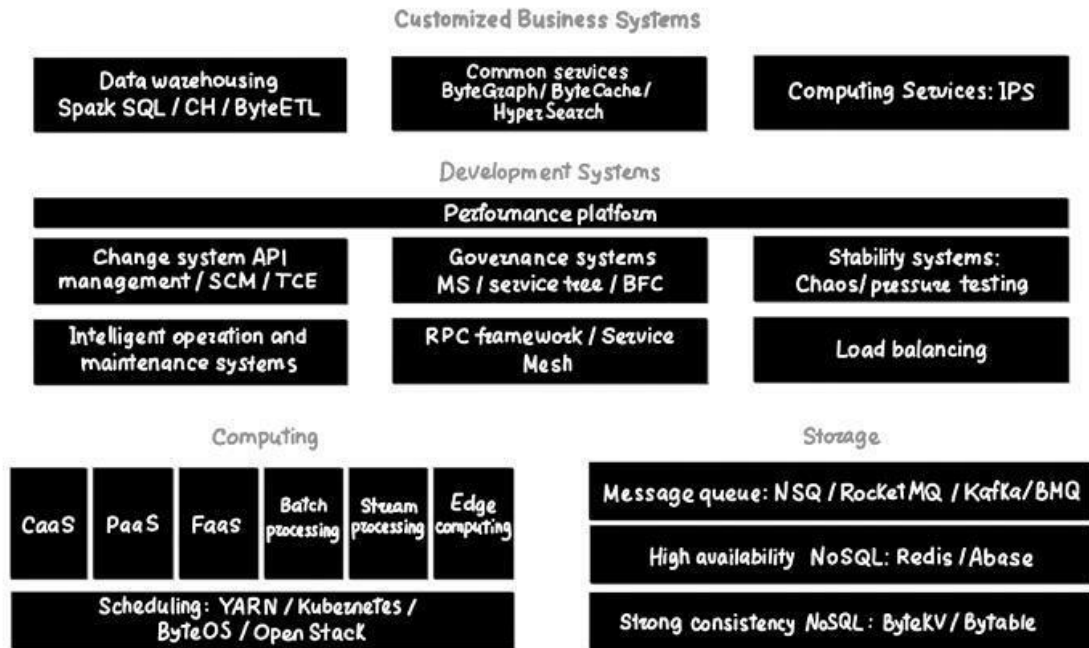


В ByteDance существуют три ключевых подразделения: отдел по привлечению пользователей, отдел технологий и коммерческий отдел. Соответственно, они отвечают за рост числа пользователей, разработку продуктов и монетизацию.

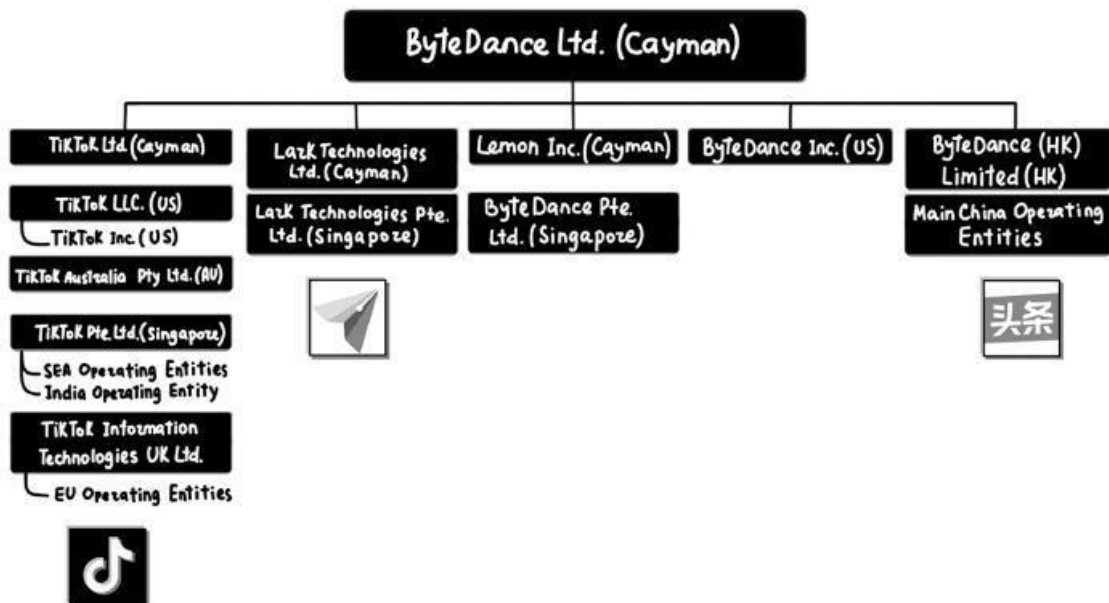
Технические системы ByteDance (общая схема)



Технологическая инфраструктура ByteDance



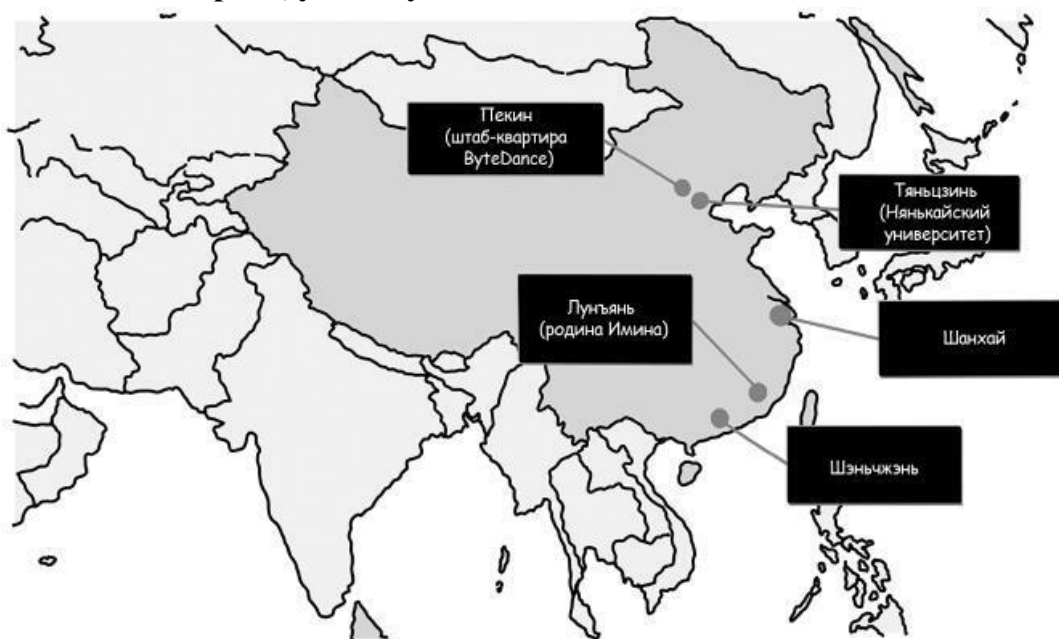
Юридические лица, инкорпорированные в ByteDance



Инвестиционные раунды

Дата	Раунд	Сумма, дол. США	Инвесторы	Стоимость компании, дол. США
Апрель 2012	Ангел-раунд	3 млн	SIG Asia	-
Июль 2012	A	1 млн	SIG Asia	-
Май 2013	B	10 млн	Юрий Мильнер (Apoletto), SIG Asia, Source Code Capital	60 млн
Июнь 2014	C	100 млн	Sequoia China, Weibo	500 млн+
Декабрь 2016	D	1 млрд	Sequoia China, China Construction Bank International	11 млрд
Сентябрь 2017	E	2 млрд	General Atlantic	22 млрд
Ноябрь 2018	Pre-IPO	2,5-4 млрд	General Atlantic, KKR, Primavera Capital Group, SoftBank	75 млрд
Март 2020	Неизв.	Не раскр.	Tiger Global Management	100 млрд

Китайские города, упомянутые в книге

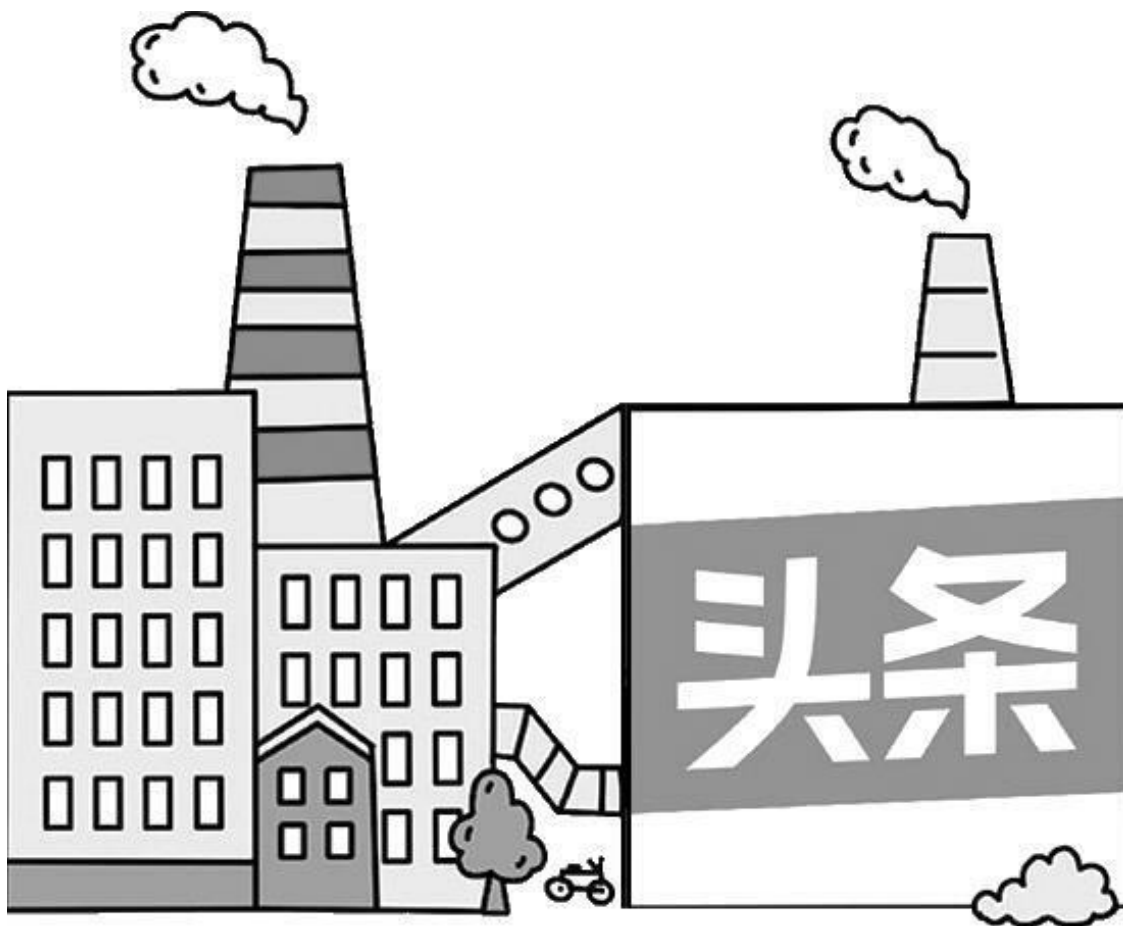


Пролог

Как обмануть алгоритм

«Думаете, снял интересный ролик, и ты уже топ-блогер? Куда там, не будьте такими наивными!»

Менеджер



Из комнаты, куда направлялись два клиента, доносился негромкий гул, а на сырой лестнице почему-то стоял запах пластиковой упаковки.

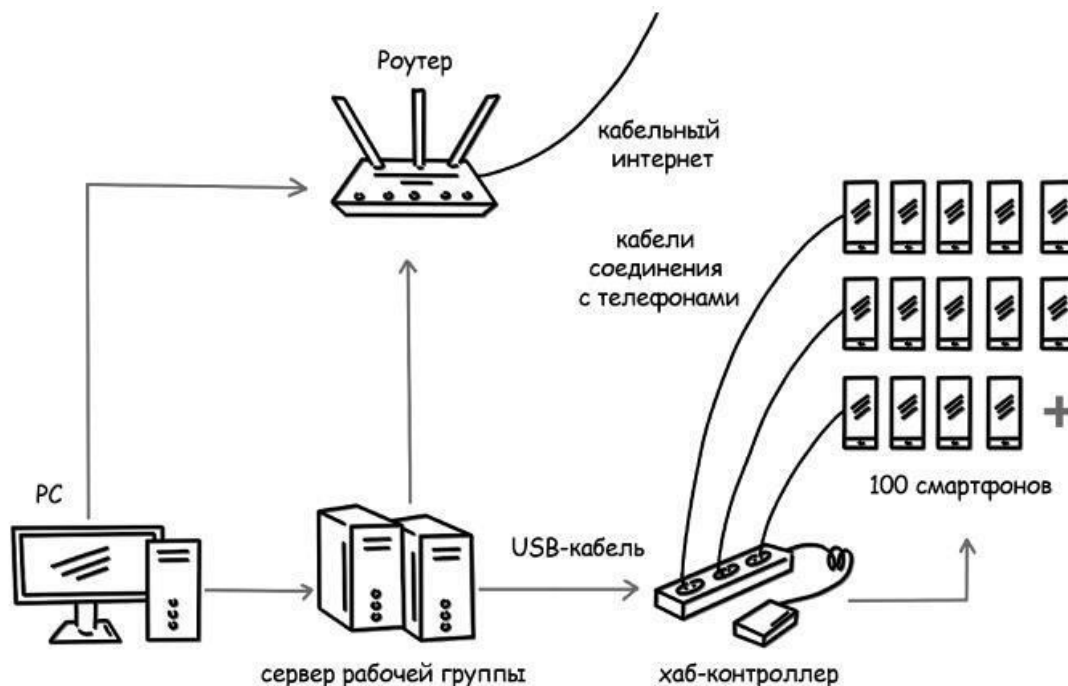
– Вот мы и пришли, – сказал менеджер сквозь облако табачного дыма под скрип отворяющейся железной двери. – Мы держим их в этом подвале.

Клиенты нерешительно шагнули в помещение и остановились, молча вникая в обстановку.

Тысячи смартфонов аккуратно установлены на металлических стеллажах¹. Все экраны светятся, оживленно мерцая движущимися кадрами. На бетонном полу просторного, лишённого окон помещения – лабиринты переплетённых проводов.

Один из клиентов с любопытством подошел к стеллажу и, не отсоединяя кабель, взял в руку смартфон. Он заворожено разглядывал аппарат, который тем временем жил своей жизнью – переключался между приложениями, прокручивал ленты новостей, выбирал видеоролики. Действия велись неторопливо, частые паузы имитировали естественное пользовательское поведение. Это гипнотизировало и в то же время пугало. Немое свечение бесчисленных

экранов, действующих по своей воле. Оркестр призраков. Роль невидимого дирижера исполнял единственный стационарный компьютер – его программа² управляла этими телефонами. Менеджер подошел к держащему смартфон клиенту и похлопал его по спине.



Типичная конфигурация оборудования клик-фермы³

– Думаете, снял интересный ролик, и ты уже топ-блогер? – рассмеялся он, радуясь собственному вопросу. – Куда там, не будьте такими наивными! Итак, какие сервисы вас интересуют?

Клиенты смущенно переглянулись, не зная, кому из них лучше ответить.

– В основном, Douyin, – робко произнес один из них, имея в виду внутрикитайскую версию TikTok.

Менеджер усмехнулся.

– Вы не единственные, – сказал он и с хищной улыбкой полез в карман. – Половина этих телефонов целый день рыскают по Douyin, чтобы помочь ребятам вроде вас. – Он вынул мятую мягкую пачку «Кента» и протянул ее клиентам. – Будете?

Предприятие в подвале являло собой типичную «клик-ферму»³. В Китае существовали сотни подобных подпольных фирмочек, и они играли довольно важную роль в современной «экономике внимания»⁴.

Если фирма накручивает трафик с помощью ботов, которые пытаются обойти системы их обнаружения, ее аккаунты все равно время от времени будут блокироваться. Работу программ, имитирующих смартфоны, легко вычислить. Гораздо эффективнее, несмотря на стоимость оборудования и электроэнергии, было использовать физические смартфоны – дешевенькие

³ Клик-ферма (англ. click farm) – один из мошеннических инструментов для искусственного накручивания трафика на сайтах и отдельных страницах. (пер.)

⁴ Теория, основанная на подходе к человеческому вниманию как к экономическому объекту, дефицитному ресурсу. Информационную перегруженность человечества как экономическую проблему впервые описал американский экономист и психолог Герберт Саймон (1971 г.), а сам термин был введен американским публицистом и юристом Майклом Голдхабером (1997 г.). (пер.)

устройства на «андроиде», которыми через USB-кабели управляет программа, симулирующая действия реального пользователя.

Обман интернет-алгоритмов для манипуляции вниманием был весьма доходным бизнесом, не испытывающим недостатка в заинтересованных клиентах. Фальшивые «лайки», зомби-фолловеры, фиктивная аудитория живых стримов, автоматическая генерация комментариев, поддельные голосования на конкурсах, массовые жалобы на контент, дабы инициировать закрытие аккаунтов, – список «услуг» практически бесконечен.

Менеджер слегка откинул голову и выпустил в бетонный потолок облачко табачного дыма.

– Мы продаем пакетами. Для Douyin у нас 350 юаней (\$51) за 10 тысяч лайков, 100 тысяч просмотров, 5 тысяч репостов и 50 комментариев.

Клиенты согласно закивали – мол, цена приемлемая.

– Главное – репосты, – продолжил менеджер.

Оба клиента вновь переглянулись, не в силах решить, следует ли сказать что-то в ответ. В итоге один из них нарушил молчание:

– Мы слышали, что самое важное – соотношение между общим числом просмотров и завершенными просмотрами.

Менеджер сделал глубокую затяжку, бросил окурок на пол и неторопливо вдавил его в бетон. После долгой неловкой паузы он взглянул в глаза собеседнику.

– Сейчас любой китайский продавец норовит обдурить эту систему. Вам предстоит еще многое узнать.

Как обмануть в TikTok алгоритм 101

Ежедневно в TikTok загружаются миллионы роликов, и подавляющее большинство из них мало кто смотрит. Размер аудитории каждого ролика зависит от загадочных, постоянно меняющихся алгоритмов системы, и понимание принципов работы этих алгоритмов – ключевой момент для того, кто хочет систему обмануть.

Как только ролик загружается в TikTok, он вместе с текстовым описанием ставится в очередь на автоматический аудит. Специальная компьютерная программа анализирует и идентифицирует элементы ролика, и затем ему присваиваются теги и категории по ключевым словам. Если машина заподозрит, что ролик нарушает правила платформы, его пересматривает человек. В ходе аудита ролик сверяют с материалами из гигантского архива для выявления «двойников». Цель – предотвратить плагиат или ситуацию, когда пользователь берет чужие популярные видео, удаляет с них водяной знак и затем загружает на свой аккаунт. Если ролик оказывается «двойником», ему смогут увидеть намного меньше людей.

После фильтрации ролик становится доступен группе из нескольких сотен активных пользователей. Полученную статистику анализируют по числу полных просмотров⁵, лайков, комментариев, репостов, среднему времени просмотра, чтобы оценить популярность ролика внутри его категории. Видео, которые показали хорошие результаты, переходят на следующий уровень, где они становятся доступны уже тысячам активных пользователей. На этом этапе статистика снова анализируется, и лучшие ролики продвигаются дальше – на уровень с еще более широкой аудиторией. На самых высоких уровнях размер аудитории теоретически может достигать миллионов пользователей.

В этом процессе задействован не только компьютерный алгоритм. На высших уровнях ролик просматривает кто-нибудь из модераторов, который, следуя набору строгих правил, следит, чтобы видео не нарушало условий пользования сервисом и не имело проблем с копирай-

⁵ Просмотр считается полным, если пользователь просмотрел ролик от начала до конца. (авт.)

том. Бывают случаи, когда ролик, уже просмотренный миллионом пользователей, вдруг удаляют с платформы на стадии ручной модерации.

На таких платформах как TikTok среди гигантского числа добропорядочных пользователей всегда найдутся злоумышленники, которые пытаются найти лазейки, чтобы «срезать углы» и обмануть систему. Тщательный мониторинг аккаунта помогает искусственно – с помощью клик-ферм – накручивать статистику, которую алгоритм использует для оценки популярности нового ролика, существенно повышая его шансы подняться на более высокие уровни.

Многие нечистоплотные пользователи предпочитали не класть все яйца в одну корзину, накручивая статистику для единственного аккаунта, а создавали десятки и даже сотни сходных аккаунтов, еще больше увеличивая вероятность успеха. Видео нарезали на части, которые затем с применением различных фильтров и эффектов перемонтировались в ролики покороче, дабы обойти системы выявления «двойников».

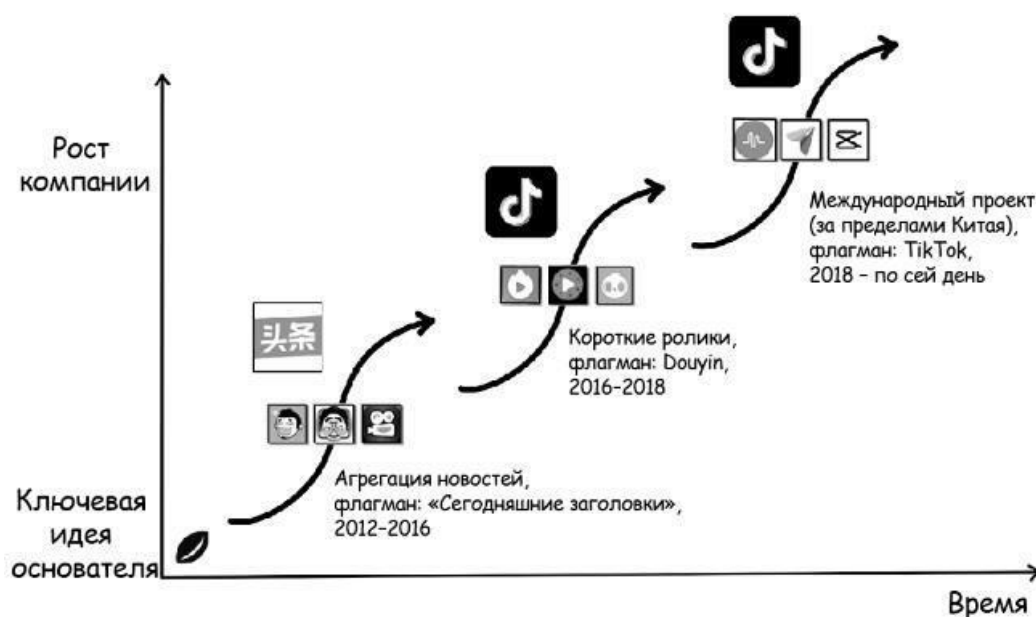
Это была бесконечная игра в кошки-мышки, поскольку операторы платформы тоже становились строже и задействовали все доступные методы, чтобы обнаружить обманщиков и поставить им заслон. Однако стоило платформе закрыть одну лазейку, как тут же находилась новая.

Пользователи, прибегавшие к созданию множественных аккаунтов, постепенно выработали ряд правил, позволявших избежать разоблачения. Новые аккаунты следовало «культивировать», пока система не сочтет их достойными доверия. Например – имитировать типичное поведение рядового пользователя. Поспешно закачивать горы перемонтированных видео на новый аккаунт – верный путь к скрытому бану⁶, который сделает аккаунт бесполезным. Проверенной стратегией считался пассивный просмотр чужих роликов в течение, как минимум, недели, после чего можно было начинать постить свой контент – парочку видео, снятых через приложение на камеру смартфона. Неукоснительное правило: для каждого аккаунта – свой телефонный номер, своя сим-карта. И ни в коем случае не входить в систему с разных устройств, это сразу укажет на то, что аккаунтом пользуются не в любительских целях. Для обмана машины требуется внимание к деталям.

Все эти ухищрения сводились к единственной цели – обвести вокруг пальца рекомендательные системы, которые с помощью средств машинного обучения выявляют – исключительно на основе анализа поведенческого фактора – предпочтительный для пользователя контент. Рекомендации – основа основ TikTok. Это ключ к пониманию успеха как самой платформы, так и управляющей ею компании ByteDance.

ByteDance была первой китайской интернет-компанией, решившей пойти ва-банк и освоить еще только зарождавшуюся в те времена технологию, поставив перед собой грандиозную задачу – создать рекомендательный движок, который бросит вызов тогдашнему статус-кво – ручной модерации контента. Сделанная вовремя ставка окупилась с лихвой. Фундамент успеха TikTok был заложен за много лет до разработки самого приложения, и не случайно такого успеха добилась именно ByteDance.

⁶ Скрытый бан (теневая блокировка) – блокировка контента на аккаунте за провинности его владельца, производимая так, чтобы сам владелец не сразу об этом догадался. (пер.)



Три стадии роста ByteDance: агрегация новостей (2012–2016), размещение коротких роликов (2016–2018), международный сервис (начиная с 2018 г.)

Сегодня ByteDance – это гигантская корпорация. Подобно другим масштабным интернет-конгломератам, у нее несметное число сервисов в самых разных сферах, включая игры, образование, онлайн-услуги для бизнеса, платежи и множество других. Они реализуются тремя подразделениями – Toutiao, Douyin и TikTok. На момент написания этих строк (2020 г.) это – ключевые драйверы стоимости и быстрого роста компании.

Каждый бизнес – это отдельный этап роста, отдельный флагманский продукт, позволивший привлечь сотни миллионов новых пользователей, и реализованный с помощью того или иного семейства вспомогательных приложений – как разработанных внутри самой компании, так и найденных на стороне. Благодаря им, компания смогла широко разнообразить спектр предложений и категорий продукции.

Каждый этап развития выстраивался непосредственно на продуктах и технологиях, разработанных на предыдущей стадии. Успех TikTok был обусловлен репликацией практики его внутрикитайской сестры Douyin – ее технологий, ее опыта работы с продуктом и схем продвижения. А успех Douyin, в свою очередь, был основан на рекомендательной системе, опыте работы и денежных резервах новостного агрегатора Toutiao – приложения, чье название известно в Китае даже ребенку. И наконец, что не менее важно, успех Toutiao был плодом дальновидности и решительности основателя ByteDance Чжана Имина.

В 2011 году Имин, имевший к тому времени немалый предпринимательский опыт, интуитивно почувствовал: смартфоны коренным образом изменят процесс восприятия информации и взаимодействия с ней. Тогда никто не мог этого знать наверняка, но семя идеи, заложенное в самую основу компании, дало плоды в виде всемирного успеха TikTok. На ум приходят слова Стива Джобса: «Нельзя соединить точки своей судьбы, если смотришь вперед; соединить их можно только ретроспективно»⁷.

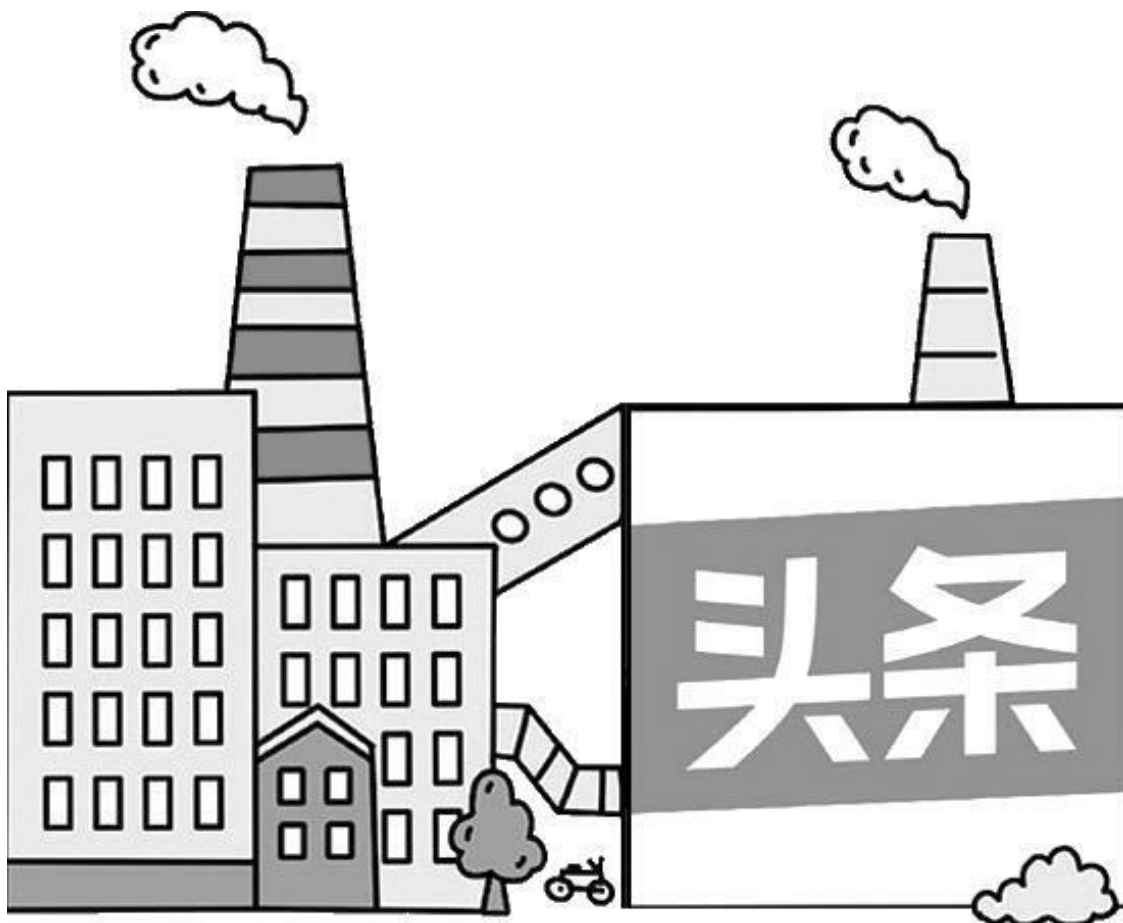
Чтобы понять, что такое TikTok и создавшая его компания ByteDance, нам следует обратиться к истокам и посетить родину Имина, городок на юго-востоке Китая.

⁷ Цитируется по книге Б. Соколова «Стив Джобс. Человек-легенда». (пер.)

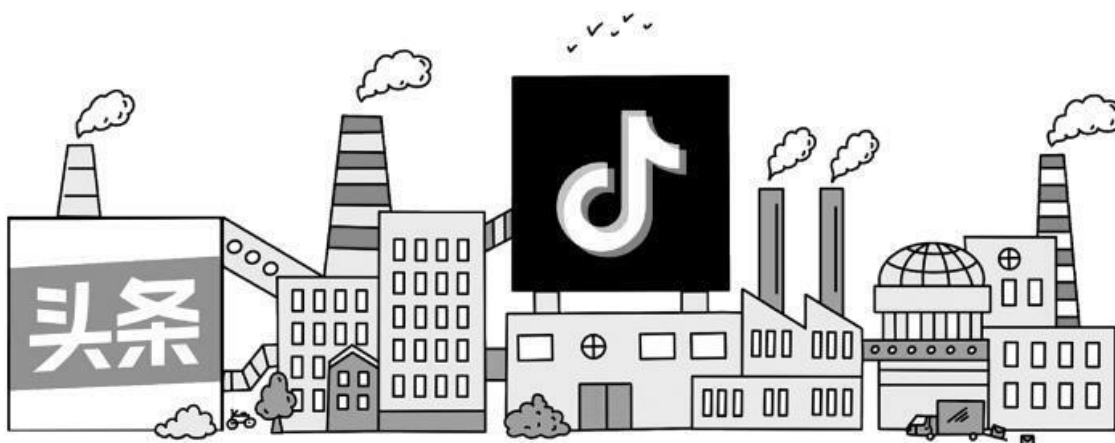
Глава 1

Имин

*«По многим количественным показателям Чжан Имин –
предприниматель номер один в мире».*
Журнал «Тайм», 2019



Хронология



- 1983 – в округе Лунъянь, провинция Фуцзянь, появляется на свет Чжан Имин
- 2001 – Имин поступает в Нанькайский университет
- 2005 – по окончании университета он создает собственную фирму, но через шесть месяцев терпит неудачу
- 2006 – начинает работать в туристическом поисковом сервисе Kuxun
- 2007 – на рынок выходит первый айфон
- 2008 – краткая стажировка в Microsoft Пекин
- 2008 – работа в Fanfou, китайском клоне Twitter
- 2009 – Имин возглавляет портал по недвижимости 99Fang.com
- 2011 – внезапный успех коммуникационного приложения WeChat знаменует начало китайской «смартфонной эры»
- 2012 – Имин решает покинуть 99Fang.com и создает ByteDance

«Я начал читать еще совсем маленьким, – вспоминал Имин. – Где-то на втором году детства отец оформил подписку на детские еженедельные журналы»⁴. С тех пор у Имина выработалась устоявшаяся с годами привычка – поглощать информацию. К четвертому классу он уже читал несложные романы, биографии, газеты, журналы. Другие дети смотрели мультики, а Имин отдавал предпочтение научно-фантастической литературе и сборникам мифов.

По его словам, в старших классах он прочитывал от двадцати до тридцати газет в неделю. Всё подряд, от таблоидов до общенациональной периодики, не пропуская ни единого слова. Размышляя о тех временах в одной из своих статей, Имин вспоминал, как его бесило отсутствие различных опций для чтения. Опция была лишь одна: читать то, что ты физически держишь перед глазами. «Я часто думаю: будь у меня в детстве “киндл” или “айпад”, имел я доступ к Википедии или YouTube, то стал бы гораздо умнее, чем сейчас».

Родители поощряли его увлечение. Сам выбор имени сына воплощал их надежды на его будущее. Оно отсылает к одной китайской идиоме,⁵ описывающей выходца из низов, который неожиданно добивается большого успеха, – весьма подходящее имя, учитывая дальнейшую траекторию жизни Имина.

Его детство прошло в среде китайской сельской бедноты. Но уже тогда были очевидны его страсть к учебе, ненасытный аппетит к информации и сильная тяга к самосовершенствованию – все то, что помогло ему построить карьеру.

В младших классах он – несомненно под влиянием родителей – мечтал стать ученым. Его мать работала медсестрой, а отец, Чжан Ханьпинь, был членом местной научно-технической комиссии, и дома он нередко обсуждал технологические новинки.

Отец позднее оставил комиссию, дабы попытать счастья в бурно развивающейся «мастерской мира», экономической зоне Дельта Жемчужной реки в 300 километрах к юго-западу от места, где жила его семья. Он стал производить электронику в Дунгуане, суровом промышленном центре неподалеку от Шэньчжэня и Гонконга. Доходы от бизнеса позволили ему позаботиться о будущем Имина, невзирая на скромное сельское происхождение. Больших богатств он не нажил, но семья стала жить, что называется, «благоустроенно».

Кунфу,⁶ родная деревня Чжанов, располагается в округе Лунъянь. Это западная часть прибрежной провинции Фуцзянь, прямо напротив острова Тайвань. Эта местность традиционно известна как страна предприимчивых купцов, горных хребтов и чайной культуры. Жители Кунфу, включая семью Имина, принадлежат к народности хакка. Они говорят на особом диалекте, непонятном большинству остальных китайцев, и у них даже есть своя национальная кухня, по которой Имин потом всегда ужасно скучал.

Университетский середнячок

Имин как-то сказал, что, открывая новый бизнес, он формирует два продукта: первый – платформы, ориентированные на потребителя, а второй – собственно компания. Эта его фраза стала крылатой. Однако, пожалуй, есть еще и третий продукт, который он создавал все эти годы, а именно – он сам.

Имин управляет своей жизнью, словно компьютерной программой, которую непрерывно оптимизируют тестированием и итерациями. Так, он выработал ряд рецептов, помогающих делать жизненный выбор.⁷ Достаточно вспомнить, как он выбирал университет – ведь считается, что это одно из самых важных решений в жизни юного китайца. Процесс обычно включает в себя долгие беседы и дискуссии с родителями, а затем – оценка и сравнение возможных вариантов. Имин же вместо всего этого поразмыслил, какие результаты будут важны лично для него, и свел свои размышления к четырем условиям. Приняв эти четыре условия за основу, он профильтровал через них сотни разных учебных заведений и в считанные минуты вывел заключение.

«Во-первых, я считал, что университет должен быть известным и многопрофильным», – рассказывал бизнесмен, выступая перед студентами Нанькайского университета⁸ в 2019 году во время визита в свою альма-матер. Ведь в таких университетах гендерный баланс среди студентов обычно лучше, чем в учебных заведениях, сосредоточенных на чистой науке, а, следовательно, там проще найти себе пару. Имин и в самом деле познакомился там со своей первой девушкой и в итоге женился на ней.

«Во-вторых, университет должен был располагаться неподалеку от океана. В-третьих, подальше от моих родных мест. И в-четвертых, я хотел, чтобы зимой там выпадал снег». Имин вырос на южном побережье, где снег – редкий гость.

Нанькай, до которого час езды от Пекина, оказался единственным университетом, отвечавшим всем четырем критериям. Там Имину предстояло отучиться четыре года.

Эта анекдотическая история прекрасно иллюстрирует, как Имин принимает решения. Опираясь на заданный набор условий, он умеет упрощать сложные решения и с уверенностью найти единственное, способное дать «оптимальный результат», но при этом зачастую неожиданное для окружающих. Нанькай входил в двадцатку лучших университетов Китая и отнюдь не был неудачным выбором, хотя большинство китайских абитуриентов стремились в более прославленные заведения. Но для юного Имина значение имели только снежные зимы, возможность познакомиться с девушкой, свободная жизнь вдали от семьи и доступность свежих аппетитных морепродуктов.

Изначально он собирался изучать биологию, которая в то время считалась «трендсеттером XXI века». Баллов у него, увы, не хватило. Тогда он решил заняться электротехникой, но

вскоре переключился на программирование. Электротехника, – рассуждал он, – дает «слишком мало шансов применить теорию из учебников в реальной жизни», а вот цикл программирования куда короче, и результаты видны куда скорее.⁹

Немногословный юноша с детским лицом – которое таким и остается по сей день, – Имин не входил в число популярных персон кампуса. Он неплохо успевал в учебе, но в мейнстриме социальной жизни колледжа почти не участвовал. Да и грандиозных планов не строил. «Я не вступал ни в какие студенческие клубы и не готовился к тестам GRE⁸ для учебы за границей. У меня не было таких амбиций», – вспоминал он.

Вскоре после начала первого семестра Имин поставил у себя в комнате компьютер, чтобы упражняться в программировании и знакомиться с нарождавшейся интернет-индустрией. В отличие от сокурсников, он предпочитал компьютерные игры картам и любил смотреть кино. Он нарек себя «чемпионом добродетели»¹⁰ и составил программу самосовершенствования, разделив свободное от лекций время между программированием, чтением и ремонтом компьютеров. Позднее он говорил, что эти три задачи помогали ему развивать терпение, получать новые знания и нарабатывать социальные навыки.

«Терпение, способность быть наедине с собой, основывать свои суждения на долгосрочных перспективах, не вестись на сиюминутные факторы, стойко ожидать реализации планов и начинаний – все это очень важно для создания собственного стартапа», – говорит он.

Несмотря на узкую направленность интересов и плотный график, Имин находил время и для того чтобы налаживать дружеские связи. Но даже здесь он оставался нацелен на оптимальный результат. Как я уже говорил, он не только упражнялся в программировании, но и ремонтировал компьютеры, а это эффективный способ заводить новые знакомства. Большинство заказов поступало от девушек, включая его будущую жену.¹¹

Имин женился на первой же подружке, с которой познакомился через университетскую онлайн-доску объявлений⁹, где к тому времени заработал репутацию прекрасного специалиста по починке компьютеров для собратьев-студентов. Позднее Имин рационально обосновал это решение: «Если в мире есть 20 000 девушек, с которыми мы подходим друг другу, значит, мне требуется лишь отыскать одну из этих 20 000. Это – приблизительно оптимальное решение в рамках допустимого диапазона»¹². Как романтично!

Из-за подобных цитат люди сразу начинают считать Имина роботом, лишенным эмоций. Однако эта характеристика не всегда справедлива, особенно если вспомнить его рискованные проекты и смелые, амбициозные ставки в мире бизнеса. В любом случае стоит иметь в виду разницу между консервативной личной жизнью Имина и его дерзкими амбициями в построении карьеры. Годы спустя Имин скажет, что, вопреки распространенному мнению, ByteDance – компания «романтическая», а романтика, по его определению, состоит в том, чтобы «превращать воображаемое в реальность – стоять лицом к лицу с реальностью и изменять ее».

Имин хоть и был студентом целеустремленным и не склонным проводить время в компаниях, все же ценил дружбу и товарищеские отношения, и это сослужило ему хорошую службу при подборе кадров для его будущих предприятий. Сторонние приработки – ремонт компьютеров вкуче с созданием сайтов для разных компаний – приносили ему от двух до трех тысяч юаней в месяц (\$285–430) – немалая по тем временам сумма для китайского студента. И часть этих денег он тратил на то, чтобы угостить шашлыком своих близких друзей, когда они вместе допоздна засиживались за домашним заданием.

⁸ Graduate Record Examination, стандартный тест, который нужно пройти для поступления в большинство американских или канадских аспирантур. (авт.)

⁹ На заре интернета китайские пользователи нередко знакомились с будущими супругами в сети. Один из самых известных примеров – руководитель компании Tencent Пони Ма и его жена. Они познакомились через QQ, сервис мгновенных сообщений, разработанный Tencent. (авт.)

Позднее некоторые из нанькайских приятелей Имина примкнули к нему в ByteDance – особенно стоит упомянуть Ляна Рубо, его соседа по комнате. Они очень подружились – вместе изучали «железо» и программирование, делили один компьютер на двоих, а по выходным играли в бадминтон.

У Имина сохранились нежные воспоминания о шашлыках с Рубо и другими друзьями-студентами. Настолько нежные, что он пришел в неописуемый восторг, когда ByteDance переехала в новое большое здание в Пекине, и появилась возможность установить на крыше мангал и возродить традицию любимых полуночных посиделок. «Напоминает счастливые денечки в Нанькае». ¹³ Это примечательно, поскольку Имин никогда не отличался экзальтированностью; напротив, его всегда описывают как человека невероятно спокойного и рационального. ¹⁴

На протяжении всей учебы у Имина были неизменно хорошие отметки, однако выдающимися успехами он не блистал, если не считать второго места в конкурсе за программу для печатных плат, разработанную им на выпускном курсе. Никто из его однокашников и преподавателей никогда не думал, что этот неприметный – и даже слегка туповатый – аутсайдер станет одним из самых блестящих бизнесменов в мире, создателем приложений, которые займут важнейшую роль в жизни сотен миллионов людей. ¹⁵

Начало трудовых будней

По словам Рубо, который знаком с Имином уже много лет, основная философия жизни его друга состоит в том, что жизнь есть «стремление к совершенству», или, иными словами, «борьба с гравитационным полем посредственности». Это в некоторой степени объясняет, почему Имин после университета сразу же окунулся в бизнес, создав вместе с двумя однокашниками фирму по разработке программного обеспечения для совместной офисной работы.

Однако проект скоро прогорел. Сама концепция оказалась слишком «продвинутой» для китайского рынка тех лет. Программу никто не покупал – отчасти из-за неумения партнеров эффективно рекламировать свой продукт. Но Имин не отчаялся. В отличие от других молодых китайских специалистов, он, видимо, не слишком высоко ценил стабильность. Напротив, он решил сделать ставку на новые перспективные направления. Имин редко проявлял интерес к материальным благам или личному процветанию – ему, разумеется, помогли доходы отцовского бизнеса – давали определенный социальный статус, некоторую обеспеченность, свободу следовать своим интересам.

В поисках новых возможностей Имин разместил резюме на форуме по трудоустройству. Вскоре с ним связался один из нанькайских выпускников и пригласил работать в быстро развивающемся стартапе Кухип, это был туристический поисковый сайт гостиничных и авиа-услуг. Имин отправился в Пекин на собеседование, где впечатлил интервьюера, предложив полезное техническое усовершенствование. Его сразу приняли в штат специалистом номер пять. Всего через несколько месяцев Имин стал стержнем компании. «Начав с рядового инженера, на второй год я уже руководил командой из сорока-пятидесяти человек, занимающихся программно-аппаратной частью», – рассказывал он в одном из выступлений. ¹⁶

«В молодости я мог работать круглые сутки. Если возвращался с работы рано, то читал книги и занимался до часу или двух. Те два года подарили мне огромное удовлетворение – я учился днями и ночами». Имин воспользовался возможностью освоить все, что было доступно, он даже ездил к клиентам вместе с менеджерами по продажам. Спустя годы, когда ByteDance формировала первый рекламный отдел, Имин вспоминал о том своем опыте, называя его бесценным.

В ByteDance Имин будет отдавать предпочтение кандидатам, похожим на его юную версию – молодым, целеустремленным, преданным делу. Вся китайская интернет-индустрия строилась на привлечении выпускников без опыта работы. Частный сектор китайской экономики развивался в бешеном темпе, и во многих отраслях шла жесткая конкуренция. Наиболее ярко эта тенденция проявилась – выйдя на совершенно иной уровень – в прибыльной, быстро растущей сфере интернет-услуг.

Бизнес напоминал жестокую партизанскую войну: разработчики, инженеры и менеджеры вкалывали до полного изнеможения по напряженнейшим графикам, где скорость исполнения была вопросом жизни и смерти. Кадровики компаний рыскали по университетам в поисках молодых, холостых, амбициозных «солдат для передовой», готовых к тому, что система пожует их до тридцати с лишним лет и выплюнет в обмен на щедрую компенсацию или шанс обогатиться при выходе компании на IPO¹⁰.

Компания Kuxun, новый работодатель Имина, добилась сравнительно скромных показателей, но при этом имела, можно сказать, легендарный статус в китайской интернет-индустрии. Даже на пике успеха в ней работало всего 170 человек, из которых более тридцати продолжили карьеру самостоятельно, создав собственные интернет-компании. Имин стал самым знаменитым членом «Кусюньской банды бизнесменов» – название, возникшее по аналогии со знаменитой «мафией PayPal» из Силиконовой долины.

Со-основатель Kuxun Чэнь Хуа имел амбициозные планы составить конкуренцию поисковому гиганту Baidu в гонке за статус «китайского Google». Но Baidu к тому времени уже успела стать неуязвимой, защитив свою рыночную долю от Google, который позднее добровольно¹¹ покинул местный рынок, тем самым подарив бывшему сопернику практически монопольное положение в секторе китайскоязычного поиска. Примерно в то время, когда Имин выпускался из университета, Baidu акционировалась, разместив акции на Насдаке. К марту 2011 года ее рыночная стоимость достигла 44,5 миллиардов долларов, она обошла своего ближайшего конкурента, компанию Tencent, став самым дорогим китайским интернет-бизнесом.

Чэнь Хуа понял, что окно возможностей в гонке против Baidu на рынке «общего поиска» уже закрыто. Он переключился на меньший, но все равно ощутимый по объему рынок туристической индустрии – вертикальный поиск и бронирование авиабилетов, отелей и туров. Как бы то ни было, амбициозные планы Чэнь Хуа бросить однажды вызов неуязвимой Baidu запали в души многих сотрудников Kuxun – особенно в душу юного Имина. И именно он – неожиданно для многих – позднее воплотит в жизнь мечту Чэнь Хуа.

Увы, основатели Kuxun вышли из компании, и она, едва успев зацепиться на рынке, впала в состояние хаотичного мисменеджмента. Имин понял, что настала пора двигаться дальше, и в 2008 году перешел в пекинский Исследовательский институт Microsoft Азия¹², надеясь на полезные уроки, которые можно извлечь в одной из самых престижных технологических компаний мира.

Но увиденное там абсолютно не соответствовало его ожиданиям. Вспоминая о времени, проведенном в Майкрософте, Имин говорит, что это был самый тоскливый год в его карьере. Он испытал культурный шок, окунувшись в инертную корпоративную среду, напичканную правилами и установками. Ему по полдня нечем было себя занять, и он боролся со ску-

¹⁰ Средний возраст сотрудника ByteDance – 26 лет. (авт.)

¹¹ Добровольный уход Google с китайского рынка был ответом на хакерские действия, которые компания в своем блоге назвала так: «в высшей степени технологичная и прицельная атака с территории Китая на нашу корпоративную инфраструктуру, повлекшая за собой кражу интеллектуальной собственности». (авт.)

¹² Исследовательский институт Майкрософт Азия (Microsoft Research Asia Institute; MSRA) – это, в некотором роде, почти как военная академия Вест Пойнт, но только не для офицеров, а для китайских талантов в области искусственного интеллекта. Через нее прошли многие сегодняшние топ-менеджеры и создатели ведущих китайских ИИ-стартапов. Они описывают проведенное там время в более лестных выражениях, чем Имин. (авт.)

кой, предаваясь любимому занятию. «Я прочел тогда множество книг», – признается он¹⁸. С особой жадностью Имин проглатывал мотивационные автобиографии. В число его любимых книг вошли классическая работа Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» и бизнес-библия «Победитель» легендарного американского топ-менеджера Джека Уэлча. В Microsoft поощряли неукоснительное следование рабочим алгоритмам и внимание к мелочам. Имин был разочарован, здешние методы показались ему крайне неэффективными. «Не думаю, что это годится людям, у которых есть свои особые идеи и мотивация... Я все же предпочитаю трудную, но интересную и творческую работу».

В тот период Имин купил свою первую пекинскую квартиру, что весьма неплохо для человека его возраста. Следуя китайским традициям, молодой человек до женитьбы должен обзавестись собственным жильем, поэтому к вопросам недвижимости молодежь там подходит со всей ответственностью. Приобретение квартиры в столице – важная веха для любого китайца, она влияет на всю остальную жизнь: цены здесь не ниже, чем в Нью-Йорке или Лондоне, и ипотеку придется выплачивать десятилетиями. Обычно процесс покупки недвижимости включает в себя консультации с друзьями и коллегами, напряженные дискуссии с родственниками, визиты во всевозможные агентства и многочисленные экскурсии по жилым массивам.

Но у Имина, разумеется, был свой подход. Он написал программу, которая порыскала по интернету, собрала все имеющиеся там данные о пекинском рынке жилья и занесла их в базу. Из базы он сгенерировал электронные таблицы, повозился с расчетами, создал рэнкинг имеющихся вариантов и получил в итоге единственный оптимальный ответ. Он передал адрес агенту, снабдив его предельно простой инструкцией: «Купите мне квартиру в этом комплексе».

За год цена его квартиры удвоилась. Безусловно, в то время весь рынок рос, но жилье в выбранном Имином комплексе – на фоне других домов в этом районе – подорожало особенно. Эта история в очередной раз иллюстрирует, насколько безразличны Имину традиционные подходы, когда речь идет о принятии критических решений, и подчеркивает его скепсис в отношении статус-кво. Он упростил долгий и трудоемкий процесс, прибегнув к эффективному и логичному алгоритму сравнения данных, и получил в итоге единственный оптимальный вариант. Позднее он продал квартиру, а на вырученные деньги создал ByteDance, и этот шаг недвусмысленно демонстрирует ответственность Имина в отношении своих обязательств перед командой и инвесторами.

«Китайский Twitter»

В «кусюньские» годы Имин познакомился с Ван Сином, мелким предпринимателем, который позднее станет одной из самых влиятельных фигур китайского делового мира. Они были земляки – оба выросли в округе Лунъянь в тысяче миль от Пекина. Отец Ван Сина тоже владел фабрикой. К моменту знакомства с 25-летним Имином Ван Сину уже исполнилось двадцать девять, и он тоже в свое время учился на инженера-компьютерщика. Успех Facebook побудил его бросить аспирантуру в Делавэрском университете и вернуться на родину, чтобы заняться интернет-бизнесом. Имин и Ван Син оказались родственными душами – компьютерные гики вдали от дома, пробивающие себе путь в диком, хаотичном мире китайских интернет-стартапов.

Ван Син соблазнил Имина своим новым проектом Fanfou – клоном Twitter, адаптированным под китайский рынок. После мира технологических гигантов и Майкрософта Имин вновь оказался в родной предпринимательской стихии и чувствовал себя там, как рыба в воде. В Fanfou он стал партнером ответственным за поисковые функции, трендовые темы и социальную аналитику. Сервис развивался резво и считался на тот момент одной из ярчайших звезд китайского интернета.

Размышляя о работе в Fanfou, Имин говорит, что там он осознал один важнейший момент: быть пользователем соцсети и добывать информацию – две совершенно разные вещи. Пользователи Fanfou или Twitter общаются с друзьями, остаются с ними на связи, делятся мыслями. В то же самое время они потребляют информацию в виде последних новостей или интересных статей. Эти два занятия легко переплетаются, но отвечают различным потребностям. Осознание этой разницы помогло Имину определить направление работы ByteDance на первых порах.

В июле 2009 года рост Fanfou внезапно прервался. Протесты мусульман-уйгуров в Урумчи, столице провинции Синьцзян на западе Китая, переросли в массовые беспорядки. По официальным источникам, число погибших составило порядка 200 человек, причем преимущественно китайцы хань, но уйгуры утверждали, что у них было жертв гораздо больше.¹⁹ Дабы пресечь обсуждения этой темы в сети, Пекин пошел на беспрецедентные меры по контролю за интернетом. В Синьцзяне интернет вообще выключили на девять месяцев, а на остальной территории под запрет и блокировку попали тысячи сайтов, включая Twitter, Fanfou и Facebook. Fanfou в итоге открылся вновь, но лишь через полтора года. К тому времени на рынке уже успел появиться новый игрок, компания Sina Weibo, которая подмяла под себя весь сектор микроблогов и заработала звание «китайского Twitter».

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.