ЭКОСИСТЕМНАЯ СТРАТЕГИЯ

Как строить бизнес-экосистемы



ЛЕОН ВЕЙНС

Леон Вейнс

Экосистемная стратегия. Как строить бизнес-экосистемы

«Автор»
2026

Вейнс Л.

Экосистемная стратегия. Как строить бизнес-экосистемы / Л. Вейнс — «Автор», 2026

Вы строите компанию. Ваши конкуренты строят целый мир вокруг своей. Партнёры, платформы, клиенты, чужие ресурсы и новые источники прибыли работают там как единая система. «Экосистемная стратегия» показывает, как выйти за пределы привычной цепочки продаж, найти своё место в сети ценности и влиять на правила игры. Внутри конкретные модели: стратегия PARTS, модульные структуры, новые способы получения прибыли, децентрализация и переход от KPI к OKR. Для руководителя, которому тесно в границах обычного бизнеса. Побеждает не всегда самый большой. Иногда тот, кто сумел объединить остальных.

© Вейнс Л., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Экосистемы и новые виды 5
Горизонтальное развитие: сопутствующие услуги и инкубационные проекты 15
Вертикальное развитие: интеграция ресурсов и интенсификация управления 16
Глава 2. Сеть ценностей: инновации в модели экосистемной ценности 19
Критическая точка и пределы роста 23
Характеристики экосистемной сети ценностей 33
Приложение: Контрольный список PARTS 36
Глава 3. Экологическая ниша и стратегический скачок 37
Конец ознакомительного фрагмента. 42

Леон Вейнс
Экосистемная стратегия. Как строить бизнес-экосистемы

Глава 1. Экосистемы и новые виды

За миллиарды лет эволюции на Земле возникло удивительное многообразие живых организмов; законы эволюции — «сильный пожирает слабого» и «выживает приспособленный» — жестоки и медленны. Однако в наше время интернет давно перестал быть только технологией: он стал явлением, которое меняет общество, культуру и принципы устройства экономики. Как новосозданные интернет-компании, так и постоянно развивающиеся традиционные предприятия подчиняются новым законам.

С одной стороны, от интернет-мышления, O2O и экономики сообществ до экономики совместного использования, контент-стартапов и электронной коммерции знаний — на волне инноваций возникло множество компаний нового типа. Стремительное появление множества новых форм бизнеса очень напоминает «камбрийский взрыв» в истории жизни. С другой стороны, модели потребления, бизнес-модели, способы производства, а также методы организации и управления в традиционной экономике постоянно подвергаются радикальным изменениям. Срок жизни предприятий становится всё короче, организационные преобразования происходят всё быстрее. Многие компании, сталкиваясь с пределами роста в процессе интернет-трансформации и преодоления «непрерывной технологической S-кривой2», резко терпят крах; даже гиганты, построившие отраслевые империи, в условиях кардинальных перемен могут исчезнуть, подобно динозаврам, господствовавшим на Земле в меловом периоде. На протяжении долгой истории человечества каждое значительное изменение климата приводило к скачку в эволюции видов: виды, неспособные эволюционировать, вымирали, а виды, сумевшие адаптироваться к окружающей среде, вступали в совершенно новую эпоху.

В мире бизнеса, как и в природе, одни компании находят путь к развитию, а другие исчезают, не понимая причин своего поражения. Председатель совета директоров «Алибабы» Ма Юнь не раз упоминал, что «Алибаба» не должна строить коммерческую империю, поскольку у империй редко бывает счастливый конец. «Алибаба» должна создать открытую, согласованную и процветающую бизнес-экосистему, проработать 102 года — на два года дольше обычного столетнего рубежа. Однако некогда технологический гигант и лидер мобильной индустрии — компания «Нокия» — постепенно пришла в упадок и дошла до трагического финала: она была поглощена, а её бренд перестал существовать. Джома Оллила, занимавший на тот момент пост генерального директора, в заключение пресс-конференции, посвящённой объявлению о поглощении «Нокии» компанией «Microsoft», сказал: «Мы не сделали ничего плохого, но, по какой-то причине, мы проиграли».

Кевин Келли в своей книге «Элементы технологии» (3) выделяет две основные формы сетевых систем: организм и экосистему. Компания похожа на организм, а город — на экосистему. Оба представляют собой сетевые системы, однако развиваются по-разному. По его мнению, главное различие между организмом и экосистемой, компанией и городом состоит в том, что экосистема и город подвергаются эволюции, а не просто росту. Рост всегда самоограничен, а эволюция не знает ограничений. Эволюция — это бесконечная игра; она постоянно перестраивает себя изнутри, поэтому её рост невозможно догнать или остановить.

В книге приводятся данные исследователя из Института Санта-Фе (SFI) Джеффа Уэста, согласно которым рост размеров организмов подчиняется закону 3/4. При каждом удвоении

их объема рост по другим параметрам составляет лишь 0,75 раза. Чем крупнее организм, тем медленнее его относительный рост. Напротив, экосистемы и города растут быстрее, чем в два раза — зачастую в 1,15 раза: чем больше город, тем быстрее он растет. Экспоненциальный рост, меньший чем в два раза, неизбежно приводит к S-образной кривой, которая в конечном итоге заходит в тупик, тогда как экспоненциальный рост, превышающий два раза, приводит к кривой в форме хоккейной клюшки, которая создает впечатление бесконечного роста. Поэтому Кевин Келли прямо заявляет: «Все компании обречены на гибель, а все города практически бессмертны».

Чем сложнее становится мир, тем полезнее оказывается биологический взгляд на происходящее. Конечно, рассматривать бизнес по аналогии с живой природой — не новая идея, но биологические метафоры, которые в прошлом казались несколько пустыми, сегодня стали частью основного бизнес-дискурса. Когда мы описываем видение, стратегию и бизнес-модель интернет-компаний, слово «экосистема» стало одним из наиболее часто употребляемых терминов.

В прошлом многие компании формировали вокруг себя отраслевые сети, напоминающие экосистемы: например, вокруг Microsoft и Intel сформировалась экосистема информационной индустрии, насчитывающая более десяти тысяч компаний с четким разделением труда и тесным взаимодействием. Но сегодня каждая отдельная компания (организм), благодаря технологиям сетевого взаимодействия, похоже, обрела экосистемные черты, которых не было у предприятий ни в одной из предыдущих эпох. Другими словами, открытость границ и взаимная связь придают предприятиям подлинный биологический смысл, интернет-технологии становятся ключевым «геном» роста и эволюции предприятий, а экосистемное существование превращается в способ выживания практически для всех предприятий. Это принципиально отличается от прошлого, когда об «экосистеме» говорили преимущественно лидеры отрасли и монополисты. Граница между старой и новой бизнес-экосистемой проходит там, где индустриальная эпоха уступает место интернет-эпохе. Технологии постоянно меняют принципы бизнеса и создают новую бизнес-инфраструктуру (облачные вычисления, Интернет вещей), новые факторы производства (ресурсы больших данных), новую систему социального разделения труда (сетевое сотрудничество в режиме реального времени), новые бизнес-модели (персонализация, гибкость, индивидуализация) и новые модели организации предприятий (платформенность) и т. д.5. Если судить только по количеству инноваций в области продуктов и технологий, кажется, что эпоха бурной эволюции новых интернет-видов уже наступила.

Новые виды определяют новую экосистему

Для появления новых биологических видов важны три процесса: генетические изменения (мутации и рекомбинации), естественный отбор и изоляция. В мире бизнеса новые формы деятельности и профессии особенно активно возникают там, где компании изначально ориентированы на интернет-технологии. «Интернет-знаменитости Таобао», возникшие на платформе электронной коммерции, являются именно тем новым видом, который родился в экосистеме Alibaba.

8 декабря 2015 года на саммите «Учжэнь» в рамках Второго Всемирного интернет-форума генеральный директор Alibaba Group Чжан Юн лично выступил в поддержку интернет-знаменитостей, и Taobao официально представил этот новый вид общественности. «Интернет-знаменитости» — не звёзды кино, а обычные люди, получившие популярность благодаря интернету. Собирая аудиторию поклонников, они связывают воедино разработку продуктов, производство, продажи и обслуживание, создавая новые формы экономической деятельности.

Экономика «интернет-знаменитостей» открыла множество новых возможностей для бизнеса. В настоящее время только на платформе Таобао активно работают сотни таких знаменитостей, имеющих более 50 миллионов поклонников. Они быстро задают модные тенденции

через социальные сети, такие как Weibo и WeChat, а также осуществляют предпродажу и индивидуальные заказы через Таобао. В сочетании с мощной производственной цепочкой продавцов Таобао это в конечном итоге сформировало совершенно новую бизнес-модель. Эту бизнес-модель никто не проектировал заранее: она естественным образом сложилась в экосистеме электронной коммерции Alibaba. Подобные модели трудно создать по чьему-то плану — их можно лишь обнаружить по мере развития рынка.

Успех «экономики интернет-знаменитостей» — не случайное явление, а результат развития новых технологий, раскрытия индивидуального потенциала и сокращения путей монетизации. «Интернет-знаменитость» означает больше внимания, больший трафик и более эффективную монетизацию; это одна из ранних форм персонификации интернет-брендов.

Что касается определения «новых видов», то основатель Scenario Lab У Шэн в своей новой книге «Супер-IP» считает, что новые виды созданы новыми технологиями связи и инфраструктурой Интернета и означают совершенно новое коммерческое содержание: расширение границ воображения; новые архитектуры моделей и способы связи; коммерческие гены новых материалов; новые системы дискурса и способы повествования6. По мере созревания экосистем различных отраслей и межотраслевого взаимодействия между различными сферами и интернетом будут постоянно появляться инновационные технологии, продукты и модели. В эпоху интернет-экосистем «новые виды» являются своего рода ярлыком или индикатором — важным признаком, позволяющим оценить здоровье экосистемы, и важным показателем, позволяющим определить её устойчивость. Определение экосистемы с помощью «новых видов» соответствует таким характеристикам экосистемы, как рост, взаимосвязь, открытость, инновации и междисциплинарность. В экосистеме существует как минимум четыре пути, способствующие появлению, инкубации и развитию новых видов.

1. Новая культура порождает новые виды

В течение долгого времени «второй измерение»7 означало субкультуру, аудитория которой ограничивалась лишь небольшой группой энтузиастов этой культуры; на ранних этапах своего становления массовая культура даже критиковала её, рассматривая как разлагающуюся культуру бунта. Однако с течением времени аниме и манга, занимающие центральное место в культуре «второго измерения», благодаря мощному потенциалу Интернета и безграничным возможностям развития интеллектуальной собственности (IP) в этой сфере, начали активно проникать в игры, кино и телевидение, культуру и различные сопутствующие товары, объединяя в себе сюрреалистическое воображение, эстетику и увлечения. Они постоянно преодолевают «барьер между измерениями», постепенно выходя из тени субкультуры, переходя от нишевой аудитории к массовой и из немейнстрима в мейнстрим.

По мнению Чэн Ву, вице-президента Tencent Group и генерального директора Tencent Pictures, китайская культура «второго измерения» уже достигла «пика популярности». В ноябре 2015 года Tencent Animation собрала в Пекине ключевых представителей всех секторов полной производственной цепочки аниме-индустрии и провела стратегическую конференцию для всей отрасли, чтобы проанализировать экономику «второго измерения» и её взаимосвязь с индустрией развлечений, найти оптимальные комбинации высококачественных ресурсов и глубоко проработать стратегию развития экономики «второго измерения».

Еще в 2012 году Tencent начала свою экспансию в индустрию аниме и манги, и к сегодняшнему дню компания успешно вошла в состав Bilibili (8) и контролирует половину китайской индустрии аниме и манги. Гигант киноиндустрии Alibaba, естественно, не остался в стороне: в 2015 году, вскоре после того как Youku Tudou успешно приобрела аниме-сообщество A-Station 9, Alibaba сразу же объявила о поглощении Youku Tudou, в результате чего A-Station официально перешла в собственность Alibaba.

«Алибаба» и «Тенцент», в полной мере используя свои ресурсные преимущества, первыми включили анимационную индустрию в сферу своего влияния. Именно благодаря исполь-

зованию новых явлений, возникших под влиянием аниме-культуры, им удалось эффективно повысить конкурентоспособность и сохранить динамику развития своих компаний. Время идёт, общество меняется, и у каждой поколенческой группы есть свой особый культурный контекст. Смена трендов в культуре происходит гораздо быстрее, чем биологические изменения. Новая культура не только становится частью нашей жизни, но и стремительно меняет наш образ жизни, постоянно создавая совершенно новые коммерческие возможности.

2. Новые потребности порождают новые явления

Инвестиционные организации обладают наиболее дальновидным взглядом. В своём инвестиционном отчёте за 2016 год компания IDG назвала «повышение уровня потребления» одной из трёх ключевых инвестиционных областей 2016 года, именно потому что увидела огромные коммерческие возможности, скрывающиеся за этим явлением.

16 августа 2014 года сервис «Диди Даче» запустил продукт нового поколения — «Диди Чжуанче». В отличие от прежнего сервиса «Диди Даче», ориентированного на массовые потребности в поездках, этот продукт был разработан специально для пользователей высокого уровня, которым требуются более профессиональные услуги и более комфортные условия: «Диди» требует от водителей ношения униформы, стандартизированного обслуживания на протяжении всего пути, автоматического открывания дверей при посадке и высадке, помощи пассажирам с багажом… Эта совершенно новая модель транспортных услуг не только в полной мере удовлетворила потребности людей в повышении качества поездок, но и позволила «Диди» выйти на вертикальный рынок и занять в нём лидирующие позиции. Как услуга первой необходимости, «заказ такси» как «старое явление» не изменился, но однообразное предложение традиционных такси уже не может удовлетворить потребности людей в передвижении, тогда как «Диди Специальный автомобиль», благодаря улучшенной комплектации автомобилей и повышенному качеству обслуживания, отвечает возросшим потребительским требованиям.

3. Новые технологии порождают новые явления

6 июля 2016 года игра под названием «Покемон Го» (Pokémon Go) захлестнула весь мир, «захватив» экраны мобильных телефонов бесчисленного количества игроков. Хотя эта игра ещё не вышла официально в Китае, новости о ней уже широко распространились в социальных сетях, и она стала «популярной ещё до выхода». В этой игре используется технология AR (дополненной реальности), которая «бесшовно» объединяет информацию реального и виртуального миров. Благодаря компьютерным и другим научно-техническим средствам в реальный мир можно переносить виртуальную информацию, изображения, звуки и т. д., которые мы не можем воспринять в реальности, создавая у игроков сильное ощущение реального участия. Именно благодаря поддержке новых технологий «Pokémon Go» стала одной из самых популярных игр на сегодняшний день.

Как первая «феноменальная» игра, основанная на технологии дополненной реальности, «Pokémon Go» можно назвать успешным примером появления нового вида игр благодаря новым технологиям. Её популярность не случайна: совершенно новая технология AR поразила воображение игроков. Благодаря сочетанию технологии дополненной реальности с реальным географическим положением виртуальные покемоны появляются на экране смартфона в реальных, знакомых жизненных сценах, что дарит совершенно новое, волшебное впечатление. По сравнению с технологией виртуальной реальности, требующей специального VR-оборудования, AR-игры, для которых достаточно одного смартфона, пользуются большей популярностью. Как и в случае с «Pokémon Go», популярность различных платформ для прямых трансляций также обусловлена появлением новых видов контента, созданных благодаря новым технологиям. С приходом эры 4G скорость интернета значительно выросла по сравнению с предыдущими стандартами 2G и 3G, и теперь люди могут легко вести прямые трансляции с

помощью одного смартфона, а снижение стоимости интернет-услуг стало мощным стимулом для развития этого направления.

В эпоху интернет-экосистем самостоятельная разработка новых технологий — это один аспект, но с другой стороны, умение использовать уже существующие технологии и интегрировать их в открытую экосистему также является проявлением стратегического мышления. Платформа обмена знаниями и навыками «Zaihang», созданная под эгидой Guokr, была запущена в 2015 году, но долгое время не пользовалась особой популярностью и не могла добиться прорыва. Однако в мае 2016 года ситуация изменилась: онлайн-сервис вопросов и ответов «Fenda», использующий технологию 60-секундных голосовых сообщений WeChat, сразу же после запуска быстро стал хитом в «Моих кругах» благодаря поддержке таких знаменитостей, как Ван Сицун, Чжан Цзыи и Ши Хан. Всего через 24 дня после запуска этого «легкого» приложения его основатель Цзи Сяохуа (более известный под псевдонимом Цзи Шисан) объявил о том, что «Zaihang» и «Fenda» получили новый раунд финансирования с оценкой компании более 100 миллионов долларов. Такой подход к продуктовым инновациям, основанный на использовании существующих технологических платформ в экосистеме WeChat, имеет огромное значение для многих стартапов.

4. Новые связи порождают новые виды

Ма Юнь из «Алибабы» однажды сказал в своей речи: «Человечество переходит от эпохи ИТ к эпохе ДТ (Data Technology)». По его мнению, эпоха ИТ характеризовалась преимущественно самоконтролем и самоуправлением, тогда как эпоха ДТ — это эпоха, в которой главную роль играют данные, стимулирующие производительность. Сегодня этот переломный момент уже наступил: большие данные демонстрируют поразительную мощь во всех отраслях по всему миру. Как обеспечить больше связей с помощью данных и как использовать их ценность — вот что уже стало следующим приоритетом для ведущих компаний. Недальновидные компании осмеливаются копировать чужие продукты, а умные — создают свои собственные. Однако в эпоху интернета умные компании умеют использовать связи для создания успешных экосистем.

В июле 2016 года на презентации бренда «Mi Home» председатель совета директоров Xiaomi Technology Лэй Цзюнь продемонстрировал результаты инвестиций Xiaomi в экосистему. За два года Xiaomi инвестировала в 55 компаний, то есть в среднем в одну компанию каждые 15 дней. Из них 29 были инкубированы с нуля, 20 компаний выпустили продукты, годовой доход 7 компаний превысил 100 миллионов юаней, а годовой доход двух компаний даже превысил 1 миллиард юаней. Компания Xiaomi создала для продуктов экосистемы мощную платформу для обмена ресурсами, и главная ценность этого заключается в том, что Xiaomi — это многопрофильная интернет-компания. По словам соучредителя и вице-президента Xiaomi Technology Лю Де, Xiaomi обладает всесторонними характеристиками: это и интернет-компания, и производитель оборудования, и дистрибьютор, и интернет-финансовая компания. Все это позволяет предоставлять предприятиям экосистемы комплексные возможности, что является как преимуществом, так и конкурентным барьером Xiaomi.

Для более эффективного дифференцирования брендов Xiaomi будет применять стратегию двух брендов: бренд Xiaomi будет в большей степени сосредоточен на трёх основных категориях — смартфонах, телевизорах и роутерах, — а бренд «MiJia» будет специализироваться на продуктах экосистемы Xiaomi. Как новый бренд экосистемы Xiaomi, «MiJia» представляет собой уникальный продукт, созданный компанией на основе расширения экосистемы и интеграции данных экосистемы. Умные устройства под брендом «Mi Home» используют приложение Xiaomi Smart Home в качестве центрального узла связи: подключаясь к смартфону или роутеру, они управляют другими устройствами, обеспечивая простоту управления и реализацию различных сценариев использования умного дома. С помощью продуктов Xiaomi Smart Home пользователи могут фиксировать данные о своём весе, устанавливать будильники,

управлять выключателями в доме, настраивать цвет настольной лампы, выбирать подходящий режим приготовления риса в зависимости от его качества и т. д. Поведение пользователей, связанное с повседневной жизнью, через взаимодействие аппаратного обеспечения и приложений генерирует огромный объём данных об использовании, что закладывает основу для улучшения пользовательского опыта и открывает новые возможности для бизнеса.

Мы задаемся вопросом: почему, несмотря на то что рисоварки, электрочайники, очистители воздуха, вентиляторы, электровелосипеды, самобалансирующиеся транспортные средства, весы, розетки и выключатели — все это обычные товары, которые могут производить сельские предприятия провинций Чжэцзян, Фуцзянь и Гуандун, — именно продукция Xiaomi вызывает огромный общественный резонанс, пользуется поддержкой поклонников и популярностью среди пользователей? Суть логики бизнеса в эпоху экосистем заключается в том, что старые вещи, как только они сливаются с «генами» интернета, превращаются в новые сетевые объекты, обретая новую ценность. Чем больше таких новых сетевых объектов, тем выше ценность самой сети. Кевин Келли однажды сказал: «Будь то изобретение, компания или технология, по мере линейного увеличения количества систем, в которых она участвует, её ценность растёт в геометрической прогрессии:10».

Теория «Трех тел» для предприятий эпохи интернета

2015 год можно назвать годом зарождения китайской научной фантастики. В этом году писатель-фантаст Лю Цисинь получил за роман «Три тела» высшую награду мировой научной фантастики — «Премию Небьюла», завоевав уважение и признание во всём мире. На самом деле ещё задолго до получения этой награды книга неожиданно стала популярной в интернет-сообществе. Некоторые отмечают, что философские рамки и экологическое мышление, заложенные в «Трёх телах» как научно-фантастической эпопее, на протяжении долгого времени скрыто соответствовали состоянию интернет-сообщества, в котором хаос сосуществовал с жестокостью, а восторг — с разочарованием.

В книге «Три тела» неоднократно упоминается «экосистема». Фактически интернет-мир действительно существует подобно лесу, только он не столь «мрачен», как мир, описанный в книге. Тёмные стороны коммерческого мира также могут разрушить сотрудничество и взаимовыгодность между компаниями, но в большей степени нужны «серые зоны» — именно там, за пределами корпоративных границ, могут зарождаться возможности для инноваций. В реальной бизнес-экосистеме бесчисленное множество новых «видов» компаний растут вместе с экосистемными предприятиями, тесно взаимосвязаны в экосистеме, где происходит симбиоз, взаимное развитие и даже возрождение. Они совместно эволюционируют, проникают друг в друга, и успех больше не является жестокой конкуренцией в одиночку, а представляет собой процесс взаимной зависимости. В экосистемном мире компании должны идти рука об руку даже со своими конкурентами; конкуренция и сотрудничество сосуществуют как противоречие и единство, поскольку в любых долгосрочных враждебных отношениях присутствует неразрывная взаимозависимость.

Рост предприятия, подобно процессу формирования экосистемы, начинается с крошечного семени, какими бы грандиозными ни были коммерческие мечты. Учитывая процессы роста и укрепления предприятий, а также формирования и процветания экосистем, в интернет-бизнес-экосистеме можно выделить три основных типа предприятий: продуктовые (прикладные) компании, платформенные компании и экосистемные компании. Это одновременно отражает логику роста предприятия в экосистеме и состояние отраслевой экосистемы. С точки зрения отраслевой экосистемы эти три типа компаний — продуктовые, платформенные и экосистемные — образуют пирамидальную структуру по количеству (как показано на рис. 1-1).

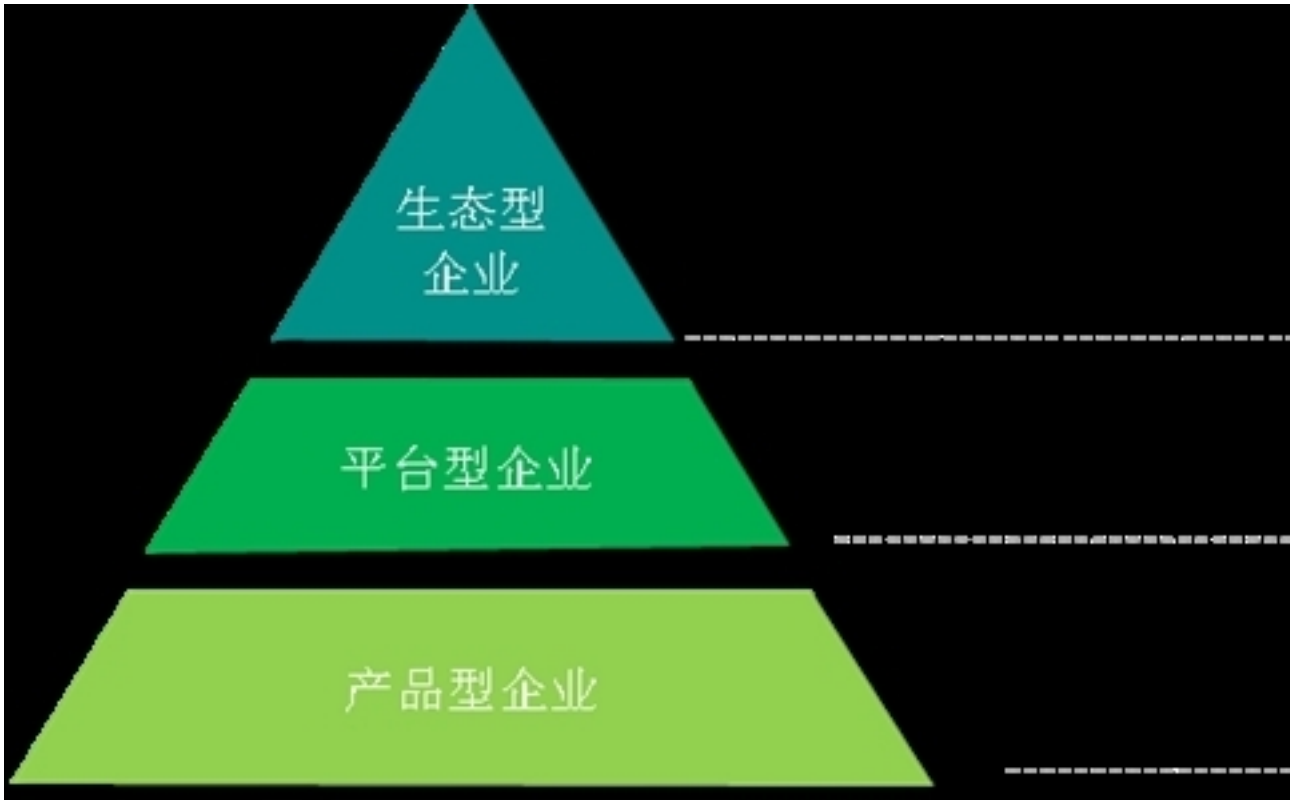


Рис. 1-1. Схема пирамиды корпоративной экосистемы

Продуктовые компании. Они занимают нижний уровень пирамиды, их количество наибольшее, и они распределены по принципу «длинного хвоста»; это наиболее многочисленные участники всей бизнес-экосистемы. Главная особенность продуктовых компаний заключается в том, что они обнаруживают ниши на рынке и, проявляя «дух мастера», доводят продукт или услугу до совершенства, делая их незаменимыми; благодаря превосходству в одной конкретной области они завоевывают умы пользователей.

Генеральный директор компании Cheetah Mobile Фу Шэн является типичным «продуктовым генеральным директором». Под его руководством команда нацелилась на нишевый рынок инструментов для очистки мобильных устройств. Приложение «Clean Master», официально запущенное лишь в конце 2012 года, менее чем за два года достигло более 100 миллионов активных пользователей в месяц. В Google Play «Clean Master» на протяжении длительного времени занимает первое место в рейтинге приложений категории «Инструменты» во многих странах, оценка пользователей достигает 4,7 (из 5), что выше, чем у таких известных приложений, как Facebook и Instagram; только на Facebook профессиональная версия «Clean Master» получила более 3,2 миллиона «лайков». Успех продукта позволил ему успешно вывести Cheetah Mobile на американский рынок в 2014 году.

В интервью Phoenix Finance Фу Шэн однажды сформулировал секрет своего успеха в виде «трех принципов разработки продукта»: прорыв с фланга, стать «фиолетовой коровой» на «ветре перемен»11 и доведение одной функции до совершенства. «Вход с фланга» означает необходимость обходить области, уже занятые гигантами различных отраслей, и выбирать фланги высот, чтобы занять новые позиции; нужно быть «фиолетовой коровой» на «ветре перемен», а не «свиньей», обладая запоминающейся уникальностью; «доведение одной точки до совершенства» — это абстрагирование одной задачи до крайне простой сути, а затем приложение всех усилий, чтобы стать в ней лучшим в мире.

Платформенные компании. Они находятся в середине экосистемной пирамиды; хотя их количество превышает количество экосистемных компаний, в промышленной экосистеме лишь немногие из них в конечном итоге становятся платформами. В большинстве случаев

платформа может быть лишь временным состоянием: в условиях жесткой рыночной конкуренции платформенные компании либо эволюционируют в экосистемные компании, либо терпят поражение, приходя в упадок или регрессируя, превращаясь в специализированные продуктовые компании. Платформенная стратегия12 демонстрирует сверхмощь принципа «победитель получает всё» и разрушительную силу «созидательного разрушения»; она изменяет линейную модель функционирования традиционных предприятий и перестраивает цепочку создания стоимости. Платформенные компании, опираясь на интернет, стимулируют сетевой эффект, возникающий благодаря многосторонним группам, становятся интеграторами рыночной стоимости на двусторонних и даже многосторонних рынках, связующим звеном между многосторонними группами пользователей и в конечном итоге доминирующими игроками в экосистеме платформы.

Экосистемные компании. Они находятся на вершине пирамиды, их количество невелико, но они играют важную роль: они определяют направление эволюции всей экосистемы и предоставляют участникам общую модель успеха13. Компании этого типа можно назвать королями экосистемного мира; они обычно обладают высокой гибкостью и открытостью, толерантны к инновациям и чутко реагируют на них; зачастую они вырастают из платформенных компаний и постоянно расширяют сферу своего влияния за счет собственного развития, инвестиций, слияний и поглощений, а также отраслевых альянсов. Устанавливая правила рыночной экосистемы, они стимулируют совместную эволюцию огромных и сложных систем, способствуя даже определенной степени обновления и самообновления, и стремятся создать сложную адаптивную14 систему. В этом контексте «Алибаба» является классическим примером эволюции от платформы к экосистеме.

В начале своего существования «Алибаба» в основном занималась посредничеством в сделках и представляла собой типичную платформенную компанию; даже появление «Алипей» изначально было направлено лишь на устранение препятствий при совершении транзакций на «Таобао». Однако после того, как компании удалось завоевать определенную известность и привлечь огромное количество корпоративных и частных пользователей, в стратегическом планировании «Алибабы» начали наблюдаться заметные изменения: новой стратегической целью стало предоставление пользователям системных услуг посредством организации большего числа бизнес-моделей и максимальное извлечение ценности из пользовательской базы.

С целью постоянного совершенствования экосистемы, в центре которой находится электронная коммерция, «Алибаба» начала развивать ключевые звенья цепочек создания стоимости, связанных с пользователями. В 2009 году компания запустила бизнес «Аликлауд» и в том же году приобрела «China Wanwang», что сыграло чрезвычайно важную роль в формировании цепочки услуг для корпоративных клиентов. В 2013 году «Алибаба» успешно инвестировала в создание компании «Cainiao», что не только помогло логистическим предприятиям повысить эффективность работы, но и обеспечило корпоративным пользователям более качественные логистические услуги. Впоследствии, руководствуясь той же логикой создания ценности, «Алибаба» вновь успешно запустила «Ant Financial». С целью обеспечения частным пользователям более полноценного опыта как в онлайн-, так и в офлайн-среде, группа сосредоточила свои инвестиции на онлайн-сообществах, таких как «Sina Weibo», а также на сфере бытовых услуг, включая «Meituan» и «Kuaidi Dache».

За более чем десять лет развития Группа Alibaba успешно создала и усовершенствовала с помощью собственных разработок, инвестиций и партнерских отношений целый ряд сетей, приносящих пользу как покупателям, так и продавцам, к настоящему времени создав экосистему электронной коммерции, в центре которой находятся Taobao и Tmall; экосистему интернет-коммерческих услуг, представленную Alimama; экосистему новой коммерческой инфраструктуры, в основе которой лежит Alibaba Cloud; экосистему интернет-финансов, ядром

которой является Ant Financial; логистическую экосистему, возглавляемую Cainiao Logistics; а также экосистему цифровых медиа и развлечений, охватывающую социальные сети, СМИ и развлечения. Сегодня Alibaba по праву можно назвать процветающим экосистемным городом(панорамный обзор экосистемы Alibaba см. на вкладыше X данной книги).

19 сентября 2014 года «Алибаба» вышла на американскую биржу, что стало крупнейшим IPO в истории. Это стало подтверждением успеха бизнес-экосистемной модели. В проспекте эмиссии Ма Юнь отметил, что «Алибаба» уже не является технологической компанией, расширяющей границы технологий, а представляет собой экосистему, созданную благодаря многочисленным участникам, которые постоянно продвигают технический прогресс и расширяют границы бизнеса. «Али» как оператор и поставщик услуг экосистемы будет всегда верно следовать своей миссии «Сделать бизнес простым для всех», помогая малым и микропредприятиям, а также потребителям добиваться успеха. Экосистема «Алибаба» столь обширна и сложна, словно галактика, что исчерпать все её аспекты кажется невозможным; эта сложная экосистема по своей сути не может иметь простой бизнес-модели. Именно благодаря своей сложности она также не поддаётся лёгкому копированию со стороны конкурентов. В различных главах этой книги будут проанализированы экосистема «Алибаба» и её субэкосистемы, а также те идеи и выводы, которые их успех даёт нам для размышлений.

1. От продукта к платформе

В условиях «новой нормы» трансформации и модернизации китайской экономики традиционные предприятия, по сравнению с новыми компаниями, обладающими сильным «интернет-геном», кажутся нерешительными и растерянными в вопросах цифровизации и перехода к сетевым технологиям. В настоящее время, когда платформенная модель широко распространилась и стала доминирующей во всем мире, для традиционных предприятий — особенно тех, которые накопили значительные ресурсы в области разработки и производства продукции, каналов сбыта и обслуживания клиентов — возможности не уменьшились, а, напротив, увеличились; рынок не был узурпирован, а просто переместился. В эпоху, когда, не разрушив себя самим, можно быть разрушенным другими, слабость и незнание не являются препятствиями для выживания — препятствием является высокомерие15. Возможно, только идя навстречу смерти, можно переродиться в нирване. Сегодня всё больше традиционных предприятий начинают исследовать путь платформенной модели, и «e» является одним из наиболее типичных примеров.

С момента основания в 1990 году «Rongchang Laundry» прошла путь от совместных предприятий до франчайзинга, а затем к собственным магазинам. За 26 лет она превратилась из небольшой прачечной в национальный бренд, насчитывающий сегодня почти 1000 магазинов. В конце 2013 года «Ронгчан» начала трансформацию с помощью интернета, создав компанию «e», специализирующуюся на предоставлении услуг по сбору и доставке белья на дом через платформу WeChat, и пригласила Лу Вэньюна, ранее работавшего в «Baidu», на должность генерального директора, стремясь перестроить традиционную отрасль прачечных с помощью интернет-мышления.

«eDaiXi» отказалась от традиционной практики взимания платы за каждую единицу белья, перейдя на расчет по «мешкам»: 99 юаней за стирку одного мешка (компания предоставляет унифицированные холщовые мешки), а также предоставляет услуги по сбору и доставке белья на дом. Этот хитовый продукт позволил «eDaiXi» быстро завоевать рынок. Такая «дефизикализация» маркетинга со стороны «eDaiXi» привела к огромным изменениям в традиционной модели работы «Rongchang Laundry», что позволило значительно снизить операционные затраты магазинов.

Однако внедрение этой модели также поставило перед «Ронгчан» новую задачу — проблему доставки. Чтобы решить проблему разрозненности заказов пользователей в разных микрорайонах, «e» внедрила модель «краудсорсинга»: помимо штатных курьеров, в каждом мик-

рорайоне нанимаются сотрудники на неполный рабочий день, которые обеспечивают доставку с помощью распределенных человеческих ресурсов. «е» называет их «маленькими е-управляющими». За более чем два года развития «е» удалось собрать 120 000 «маленьких е-управляющих». Появление этих «маленьких е-управляющих» стало ключом к преодолению «последних 500 метров» в жилых районах: они используют прием и доставку одежды в качестве отправной точки для установления прямого офлайн-контакта с жителями района. В плане развития «маленькие е-управляющие» выбрали Т-образную модель развития, сочетающую вертикальное и горизонтальное направления (как показано на рис. 1-2).

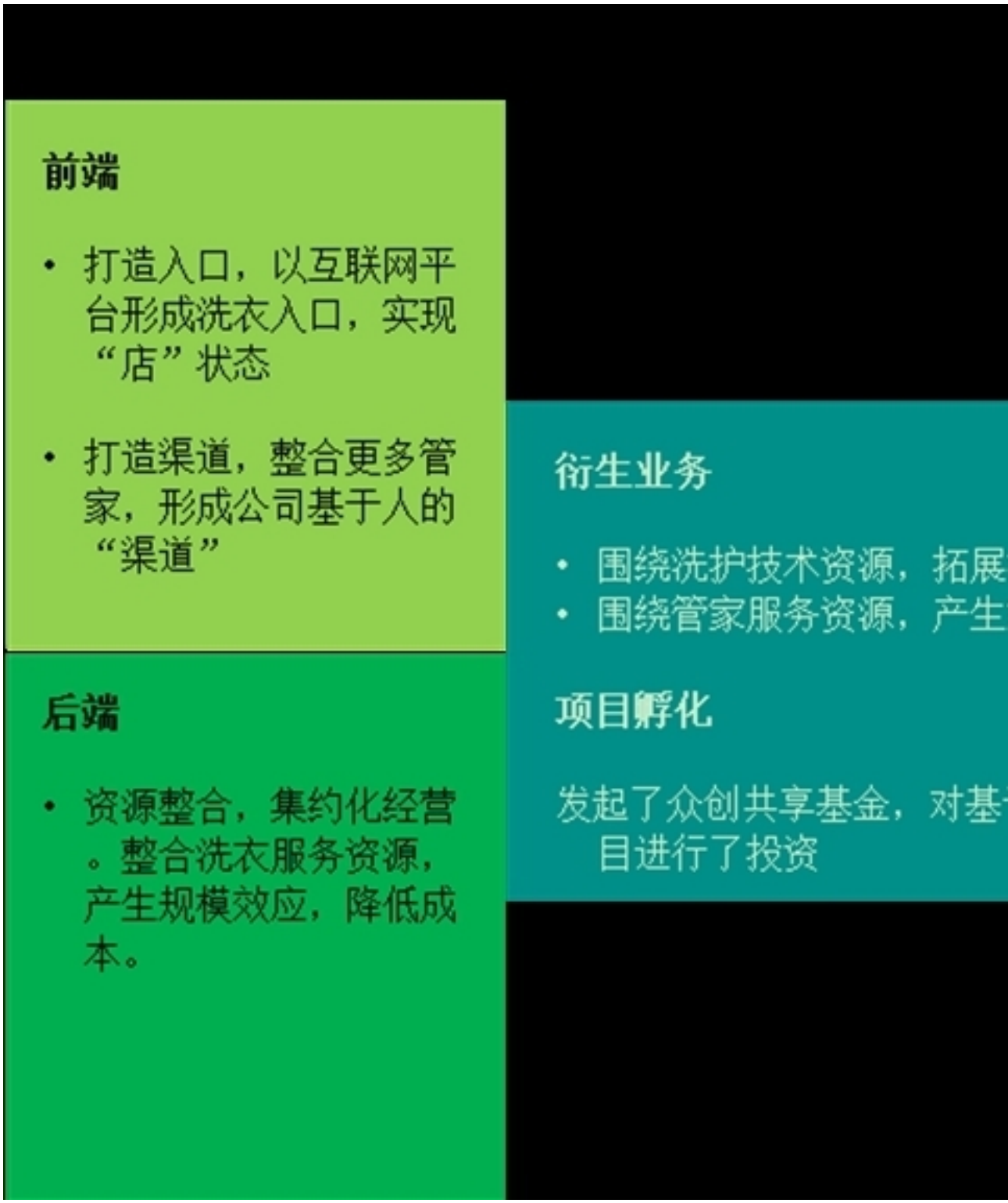


Рис. 1-2. Схема Т-образной модели развития «Маленьких е-управляющих»

Горизонтальное развитие: сопутствующие услуги и инкубационные проекты

Число «Маленьких е-управляющих» постоянно растет по мере увеличения количества заказов пользователей, и когда их число достигает определенного масштаба, «e-DaiXi» использует ресурсы и преимущества каналов «Маленьких е-управляющих» для запуска других видов услуг повседневного характера, помимо основной функции стирки, добавив такие услуги, как чистка обуви и стирка штор. Кроме того, «е» учредила фонд совместного предпринимательства и совместного использования ресурсов, в рамках которого были осуществлены инвестиции в различные стартап-проекты, основанные на концепции совместного использования ресурсов сообщества, такие как ремонт бытовой техники, услуги для мам после родов и приют для животных. Очевидно, что «е» надеется, контролируя доступ к услугам сообщества, создать более широкие перспективы на будущее и открыть дополнительные источники прибыли.

Вертикальное развитие: интеграция ресурсов и интенсификация управления

«е» использует модель «главный магазин + партнерские фабрики»: после того как клиент размещает заказ через онлайн-платформы, такие как WeChat или мобильное приложение, куратор приезжает забрать белье и доставляет его на единую централизованную фабрику или в партнерские прачечные для стирки. Такая модель позволяет интегрировать ресурсы, что значительно снижает операционные затраты.

Что касается рынка услуг для жилых районов, то опыт и трансформация компании «Ронгчан Лаундри» на платформе «е» являются ярким примером модернизации традиционных отраслей с помощью интернета. По мере распространения интернет-технологий всё больше традиционных предприятий, подобных «Ронгчан Лаундри», будут присоединяться к поиску путей платформенной трансформации и модернизации.

2. От платформы к экосистеме

Если путь «от продукта к платформе» можно охарактеризовать как «следование за тенденцией», то путь «от платформы к экосистеме» скорее представляет собой «использование сложившихся условий». Как упоминалось ранее, «Алибаба» построила коммерческую экосистему, редко встречающуюся в истории человечества. Она подобна экосистемной «матери-матрице», которая постоянно фрагментируется и эволюционирует, соединяя и перестраиваясь. В рамках единой экосистемы «Алибабы» возникло множество вторичных экосистем, и одним из типичных представителей среди них является интернет-бренд «Тао» — «Ханду Ише», расположенный в Цзинане, провинция Шаньдун.

«Ханду Ише» впервые привлекло внимание общественности благодаря организационным инновациям: система групп, основанная на концепции «амебового управления», стимулировала быстрое развитие компании. За короткий период в восемь лет «Ханду Ише» прошло четыре этапа эволюции: от эпохи 1.0 с одним брендом к эпохе 2.0 с несколькими брендами, затем к эпохе 3.0, когда компания стала платформой для инкубации модных брендов, и сегодня «Ханду Ише» вступило в этап 4.0 — управление экосистемой интернет-модных брендов.

Став оператором экосистемы интернет-брендов, «Ханду Ише» посредством самостоятельной инкубации, совместных предприятий и партнерств, а также управления от имени других компаний успешно расширила свою группу брендов до нескольких десятков и сформировала систему, основанную на бизнес-аналитике с использованием больших данных, включая качественное производство, гибкую цепочку поставок, интеллектуальное хранение и транспортировку, видеосъемку, технологии, обслуживание клиентов и другие профессиональные компетенции. Все это можно назвать ключевыми конкурентными преимуществами HanDuiYiShe, однако компания не закрывает их в себе, а открывает для внешнего мира, предоставляя поддержку в виде семи операционных систем для развития интернет-брендов в сфере быстрого модного ритейла.

Одновременно с этим была создана платформа «Zhihui Lanhai» для организационной поддержки: с одной стороны, она подключается к электронным торговым платформам Taobao, Tmall, JD.com и Vipshop в качестве источников трафика, предоставляя услуги по управлению брендами для собственных брендов, онлайн- и офлайн-брендов, а также брендов интернет-инфлюенсеров. С другой стороны, инкубационный центр «Zhihui Lanhai», используя преимущества платформы и эффект концентрации брендов, постоянно привлекает и интегрирует высококачественные внешние ресурсы в области инвестиций, обучения, консалтинга, рекламы и т. д., создавая замкнутую, но открытую экосистему интернет-брендов (панорамный обзор экосистемы интернет-брендов HanDuiYiShe см. на вкладыше X данной книги).

Бизнес-экосистема эпохи Интернета, благодаря своей открытости, порождает безграничные возможности, а логика роста предприятий становится ясной и наполненной воображением. Бизнес-мир состоит из множества экосистемных сообществ, и приоритеты компаний, действующих в рамках бизнес-экосистемы, уже сместились с максимизации корпоративной стоимости к максимизации сетевой стоимости; никто не может избежать взаимосвязанности и идти в одиночку. Предприятие либо превращается в экосистему, либо присоединяется к экосистеме, либо погибает — это уже не сенсационные слова, а общий выбор, стоящий перед практически всеми предприятиями.

3. Логика и стратегия эволюции

В начале этой главы были представлены три основные формы предприятий эпохи экосистем и пути их роста и эволюции. Вкратце можно сказать, что продуктовые компании — это «точечные» компании, платформенные компании — «линейные», а экосистемные предприятия — «объемные». Переход от точки к линии и далее к объему, различные этапы развития и дифференцированное позиционирование приводят к различиям в стратегиях и тактиках компаний. В заключение предлагаются к размышлению стратегии, имеющие универсальное значение.

Рыночные стратегии и ключевые моменты. Продуктовые компании находят возможности в нишевых рынках и на периферии экосистемы, которые игнорируются лидерами рынка. Платформенные компании должны в полной мере использовать двусторонний рынок, состоящий из стороны предложения и стороны спроса, для достижения быстрой победы. Успех экосистемных компаний заключается в создании экосистем, состоящих из нескольких платформ (нескольких двусторонних или многосторонних рынков).

Стратегия цепочки создания стоимости. Стратегия цепочки создания стоимости для продуктовых компаний заключается в проникновении на рынок, выявлении потребностей и пробелов, а также в том, чтобы приложить все усилия для достижения успеха и стать незаменимыми. Платформенные компании должны изменять структуру определенной цепочки создания стоимости, сокращая расстояние между двумя концами цепочки поставок, устраняя посредников с помощью сетевых технологий и исключая неэффективные звенья. Экосистемные компании выходят за рамки одной цепочки создания стоимости, разрушая и перестраивая отраслевые границы, формируя многомерную сеть создания стоимости.

Стратегия «экологической ниши»16. Целью конкуренции для продуктовых компаний, по-видимому, является завоевание технологической экологической ниши, платформенные компании стремятся как можно быстрее занять рыночную экологическую нишу, а экосистемные компании создают парадигмальную экологическую нишу, основанную на общих культурных убеждениях, технических стандартах и экологических механизмах.

Организационная структура. Продуктовые предприятия имеют неформальную, временную проектную организационную структуру, которая отличается гибкостью, изменчивостью и высокой адаптивностью. Платформенные предприятия имеют «гантельную» структуру, характеризующуюся моделью управления с небольшим центром и двумя крупными «концами». Экосистемные предприятия, в свою очередь, имеют смешанную организационную структуру — многоцентровую архитектуру, объединяющую различные формы организации, с акцентом на совместное использование ресурсов и многообразие.

Ключевые ценности. Продуктовые предприятия стремятся к максимальному удобству пользователей: хороший продукт говорит сам за себя, и даже пользователи будут говорить за вас (спонтанное распространение информации в социальных сетях). Ключевые ценности платформенных предприятий заключаются в «интеграции + взаимовыгодном сотрудничестве» — интеграции ресурсов двустороннего рынка для достижения взаимной выгоды; ключевые ценности экосистемных предприятий — в «межсекторальном взаимодействии + симбиозе + балансе».

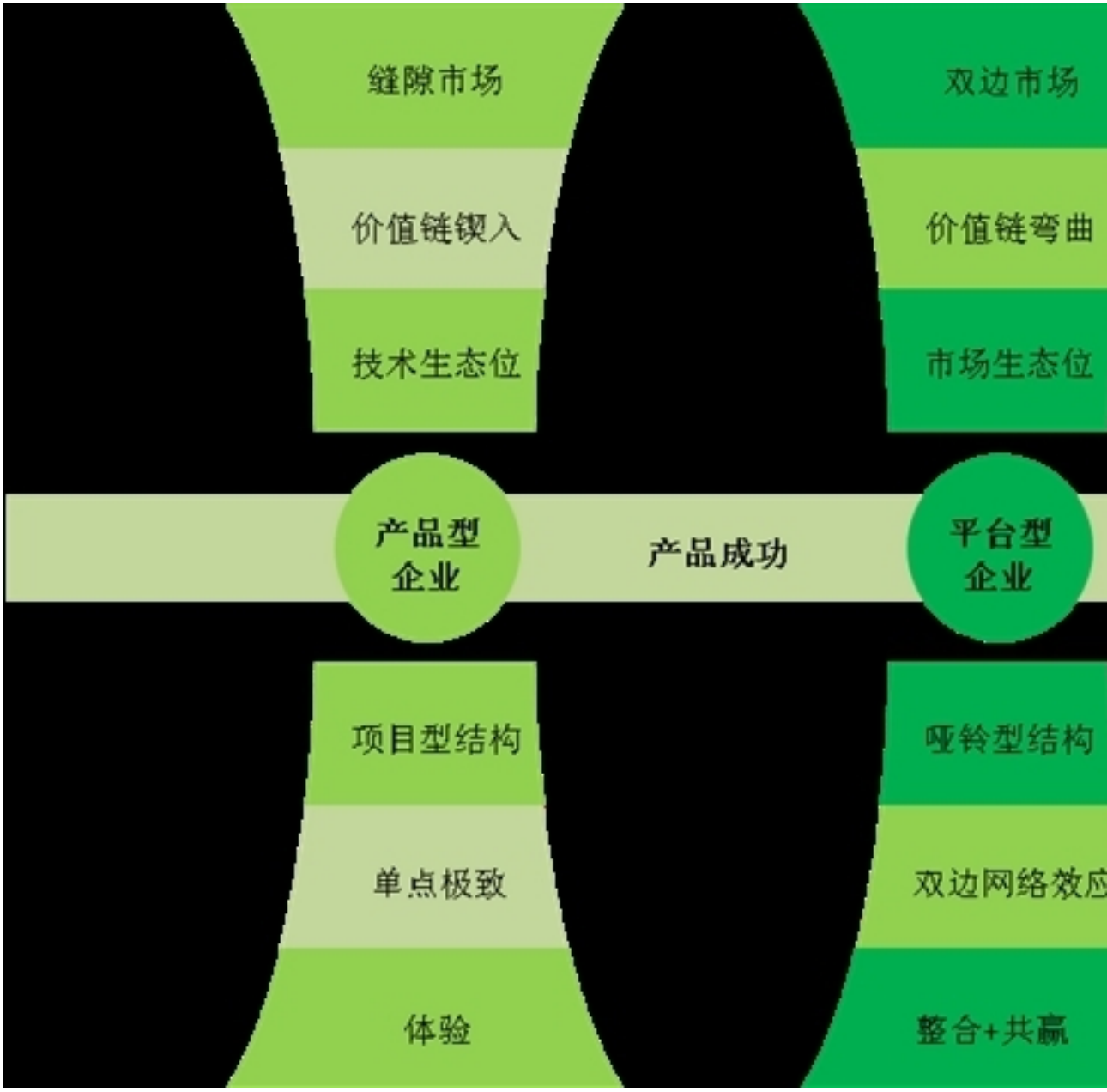


Рис. 1-3. Логика и стратегия эволюции предприятий в эпоху Интернета

Глава 2. Сеть ценностей: инновации в модели экосистемной ценности

В условиях современной бизнес-конкуренции, по мере того как границы между предприятиями становятся всё более открытыми и сливаются, выживание и развитие компаний всё в большей степени зависят от бизнес-экосистем, в которых они находятся, а конкуренция по цепочке создания стоимости превращается в конкуренцию между корпоративными экосистемами. Как компаниям использовать сетевой эффект для быстрого роста и эффективно преодолевать пределы роста? Какие недостатки и ограничения имеет традиционное мышление, ориентированное на конкуренцию по цепочке создания стоимости? Как построить корпоративную экосистему? Как подключиться к корпоративной экосистеме — вот реальные стратегические вопросы, стоящие перед компаниями.

Формула экологической ценности предприятия

Интернет-компании являются представителями новой экономики, создавая один за другим мифы о богатстве; их высокие показатели P/E и быстрые темпы расширения привлекают широкое внимание общественности.

Согласно информации финансового сайта, по состоянию на 16:00 по пекинскому времени 6 сентября 2016 года акции Tencent выросли на 2,28 %, а рыночная капитализация компании достигла 2 035,258 млрд гонконгских долларов. Таким образом, Tencent Holdings с рыночной капитализацией более 2 трлн гонконгских долларов обогнала China Mobile, Alibaba, Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) и Samsung Electronics, став компанией с самой большой рыночной капитализацией в Азии, а также вошла в десятку компаний с самой большой рыночной капитализацией в мире. До этого места в рейтинге самых дорогих компаний Китая традиционно занимали гигантские государственные предприятия, такие как China Mobile, ICBC и Sinopec, а Alibaba в 2014 году, сразу после выхода на биржу, ненадолго заняла первое место по рыночной капитализации.

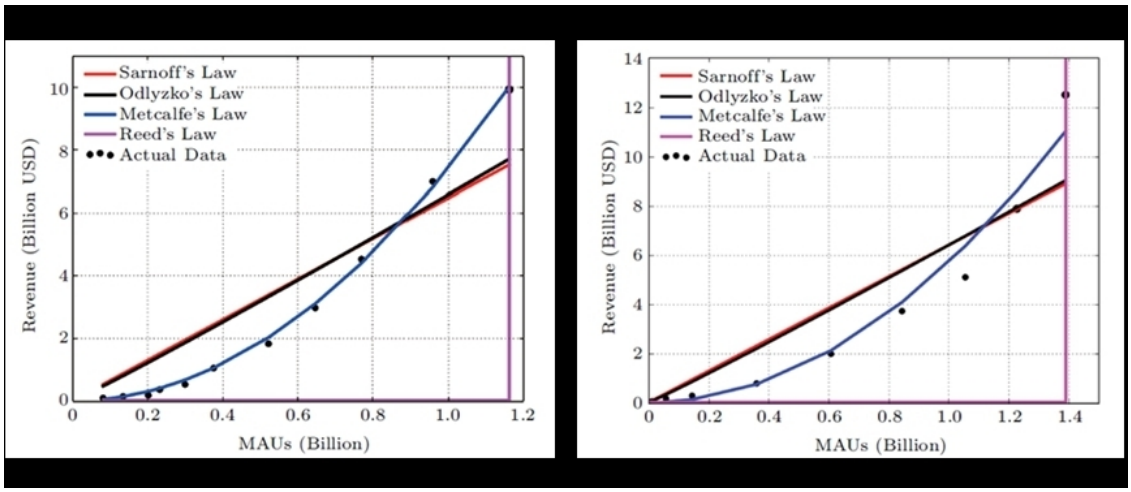
Рыночная капитализация Tencent выросла примерно в 300 раз — с первоначальных 6,2 млрд гонконгских долларов до уровня, превышающего 2 трлн гонконгских долларов. За этим стоит огромная выручка и чистая прибыль, которые обеспечивают стабильную поддержку рыночной капитализации Tencent. Согласно ранее опубликованным Tencent Holdings финансовым результатам за второй квартал, общая выручка составила 67,68 млрд юаней, что на 48 % больше, чем за аналогичный период прошлого года. Прибыль достигла 27,73 млрд юаней, увеличившись на 40 % по сравнению с прошлым годом. Непрерывный рост числа пользователей, в частности, совокупное количество активных аккаунтов WeChat и Weixin, достигшее 806 млн, не только открывает широкие перспективы для коммерциализации Tencent, но и является важной движущей силой стабильного роста курса акций и рыночной капитализации компании.

По сравнению с традиционными предприятиями оценка стоимости интернет-компаний значительно отличается и даже опровергает традиционные экономические теории. В процессе производства товаров и предоставления услуг традиционные предприятия, не достигнув эффекта масштаба, зачастую сталкиваются с убывающей предельной доходностью и растущими предельными издержками, тогда как у интернет-компаний наблюдается обратная картина: предельные издержки снижаются, а предельная доходность растет. Причина, по которой интернет-компании руководствуются логикой оценки стоимости, кардинально отличающейся от традиционных предприятий, заключается в том, что в основе модели оценки интернет-компаний лежит удивительный закон — закон Меткафа17.

В области компьютерных наук и Интернета этот закон часто упоминают в одном ряду с законом Мура: если закон Мура является законом развития информатики, то закон Меткафа

— законом развития сетевых технологий. Закон Меткафа гласит: ценность сети равна квадрату числа узлов сети, то есть ценность сети прямо пропорциональна квадрату числа подключенных пользователей. Закон Меткафа раскрывает секрет экспоненциального роста ценности Интернета по мере увеличения числа пользователей.

Этот закон — не пустая теория на бумаге; он был подтверждён практикой множества интернет-компаний. В 2014 году сам профессор Меткаф опубликовал статью, в которой на основе данных Facebook проверил закон Меткафа и обнаружил, что доход Facebook пропорционален квадрату числа его пользователей. В 2015 году три автора из Института вычислительной техники Китайской академии наук — Чжан Синчжоу, Лю Цзинцзе и Сюй Чживей — в статье «Проверка закона Меткафа на данных Tencent и Facebook» (18) проанализировали данные обеих компаний за последние десять лет и подтвердили, что доходы Facebook и Tencent пропорциональны квадрату числа их ежемесячных активных пользователей; результаты представлены на рисунках 2-1 и 2-2.



В соответствии с законом Меткафа формулу оценки стоимости экосистемного предприятия можно сформулировать следующим образом: потенциал рыночной капитализации предприятия в эпоху экосистем равен взаимосвязанной стоимости, создаваемой единицей продукта, умноженной на квадрат количества связей в экосистеме, в которой оно находится. Чем выше взаимосвязанная стоимость единицы продукта в экосистеме и чем больше количество связей в экосистеме, тем выше стоимость самой экосистемы, как показано на рис. 2-3.



Рис. 2-3 Формула стоимости интернет-предприятия

С помощью этой формулы стоимости легко понять взаимосвязь между стоимостью предприятия и стоимостью отдельного пользователя. Хотя на рыночную капитализацию интер-

нет-предприятий влияют многочисленные факторы, в основе лежат два неизменных принципа: во-первых, постоянное создание ценности для пользователей и увеличение потенциала ценности отдельного пользователя, а во-вторых, постоянное создание новых связей между пользователями. Такая формула стоимости играет решающую роль в оценке стоимости компании.

Согласно сообщениям финансовых новостных сайтов, 14 июня 2016 года по пекинскому времени технологический гигант Microsoft объявил о приобретении глобальной профессиональной социальной сети LinkedIn за 26,2 млрд долларов США (около 172,5 млрд юаней) наличными, при этом цена за акцию составила 196 долларов. Как только эта новость была обнародована, она вызвала настоящий переполох на рынках капитала. Многие аналитики задаются вопросом: почему LinkedIn ранее имел столь высокую оценку и почему Microsoft приобретает компанию с премией в 50 %.

После объявления о сделке по приобретению руководители обеих компаний — генеральный директор Microsoft Сатья Наделла, президент Брэд Смит, финансовый директор Эми Худ и генеральный директор LinkedIn Джефф Венер — совместно провели телефонную конференцию с аналитиками. В ходе конференции генеральный директор Microsoft Сатья Наделла заявил, что приобретение LinkedIn соответствует основному направлению деятельности и ценностям компании, укрепит её текущее положение на рынке, поможет выйти на новые рынки, а также принесёт другие долгосрочные преимущества помимо технологических возможностей и роста пользовательской активности. Финансовый директор Microsoft Эми Худ прямо указала, что экономическая ценность приобретения LinkedIn имеет два основных аспекта. Во-первых, многие аналитические функции LinkedIn могут принести Microsoft новые доходы и повысить ценность подписочных услуг для клиентов. Во-вторых, в настоящее время самый высокий показательARPU (, средний доход на одного пользователя) среди аналитических функций демонстрирует Office 365, а с помощью LinkedIn этот показатель можно будет еще больше повысить.

Microsoft потратила огромные средства на приобретение LinkedIn. Если посмотреть на это с другой стороны, можно более наглядно понять ценность этой сделки. Если разделить стоимость приобретения этих интернет-компаний или их текущую рыночную капитализацию на количество пользователей, можно сразу получить стоимость одного пользователя. Сайт PitchBook проанализировал стоимость пользователей крупнейших американских интернет-компаний и обнаружил, что стоимость одного пользователя LinkedIn составляет около 60 долларов США. Конечно, самой высокой стоимостью обладает социальная сеть Facebook; подробные данные приведены на рисунке 2-4.



Company	Acquirer/ Stock Symbol	Date	Purchase Price/ Market Cap*	Estir User
facebook	NASDAQ: FB	—	$327.3B	1.6
LinkedIn	Microsoft	Jun-16	$26.2B	43
skype	Microsoft	May-11	$8.5B	17
WhatsApp	Facebook	Oct-14	$21.8B	45
Instagram	Facebook	Aug-12	$1B	30
YouTube	Google	Oct-06	$1.65B	50
Twitter	NYSE: TWTR	—	$9.8B	31
waze	Google	Jun-13	$1.1B	50

* at close on 6/13/2016

Рис. 2-4 Стоимость одного пользователя американских интернет-компаний

Что касается экспоненциального роста интернет-компаний, Кевин Келли считает, что фактический рост сети может быть ещё быстрее, поскольку наблюдения Меткафа основаны на телефонной сети, соединяющей только двух пользователей, тогда как Интернет, особенно мобильный Интернет, больше похож на реальную сеть межличностных отношений, и его рост может быть в третьей или четвёртой степени. В своей книге «Новые правила новой экономики» он называет это «биологическим способом размножения» и даже прямо заявляет: «Кривая роста интернет-компаний практически определяет целую экосистему, и именно поэтому сетевая экономика обычно наиболее точно описывается с помощью биологической терминологии20».

Критическая точка и пределы роста

В экономике существует известная теория, называемая «эффектом лотоса». Суть её заключается в следующем: предположим, что в пруду с лотосами в первый день вырос один лист лотоса, на второй — два, на третий — четыре, на пятый — восемь… и так далее. Листья лотоса ежедневно умножаются в геометрической прогрессии, и так продолжается до 47-го дня, когда площадь, покрытая листьями лотоса, занимает лишь четверть всего пруда. Поразительно, но всего через один день, на 48-й день, листья лотоса покрывают половину пруда, а к 49-му дню поверхность воды становится совершенно невидимой.

Эта биологическая модель, напоминающая басню, отражает принцип роста листьев лотоса, и ключевой вопрос заключается в том, где находится тот самый «49-й день» в сетевой экономике? Поэтому, если мы поместим переменную «затраты» в кривую сетевой стоимости (по мнению Меткафа, затраты на сеть растут линейно по формуле), то появится критическая точка, в которой сетевая стоимость равна затратам: на этапе, когда число пользователей сети невелико, стоимость сети ниже затрат на неё, но как только число пользователей превысит эту критическую точку, сеть начнёт демонстрировать взрывной рост (см. рис. 2-4). Значение критической точки огромно: она часто служит сигналом о наступлении переломного момента на рынке, предвещая необходимость вложения значительных средств на ранних этапах для привлечения как можно большего числа пользователей, стремления к быстрому росту с целью создания «преимущества первопроходца» и подготовки к получению сетевого эффекта. Однако следует помнить: как только критическая точка наступает, компании, входящие на рынок позже, уже упускают оптимальный момент.

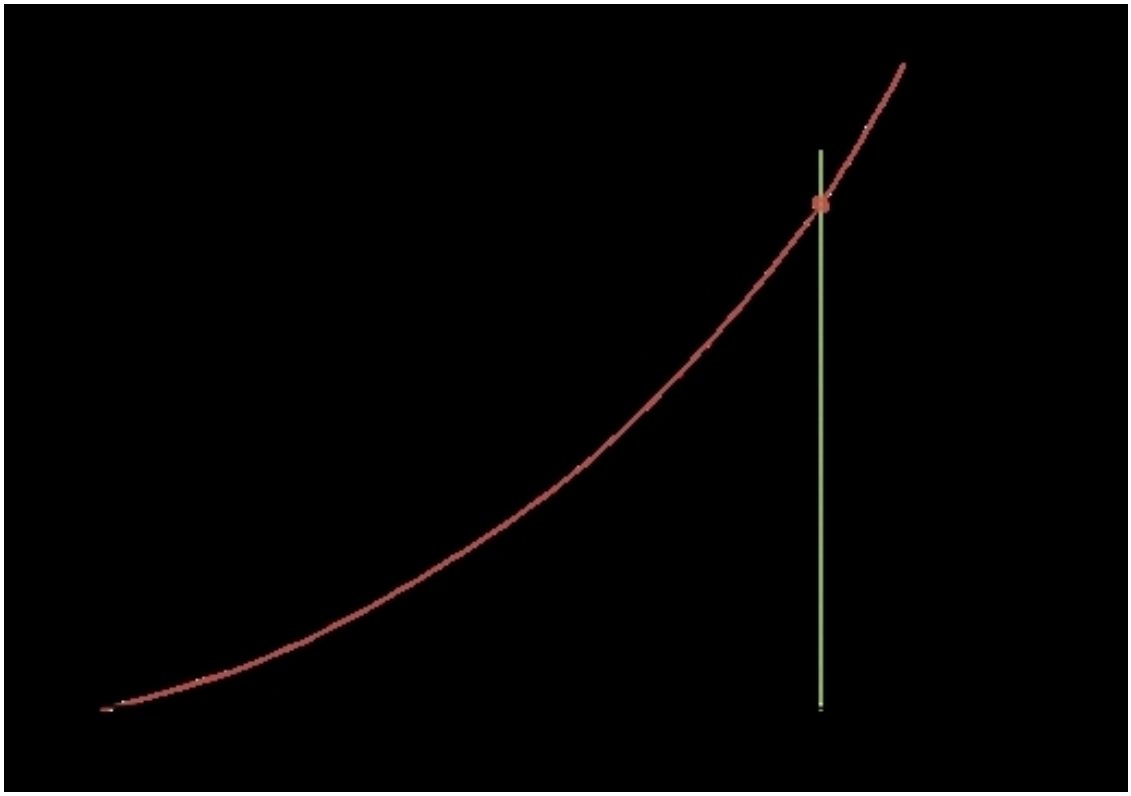


Рис. 2-4 Закон Меткафа и критическая точка сетевой стоимости

Одна из реальных проблем, с которой сталкивается закон Меткафа, заключается в следующем: если количество пользователей, определяющее сетевую ценность, будет продолжать

расти взрывными темпами, не станет ли стоимость компании вскоре бесконечной? На самом деле это ошибочное представление. Исследования социолога Велюлера21 показали, что после переселения вида в новую экосистему его численность изменяется. Если исходная численность вида меньше максимальной емкости среды обитания, то численность будет расти. Если же в данной экосистеме для этого вида наблюдается дефицит ресурсов, таких как естественные враги, пища и пространство (неидеальные условия), то функция роста будет соответствовать логистической функции, график которой имеет S-образную форму. Суть этого заключается в следующем: на начальном этапе рост носит в основном экспоненциальный характер; затем, по мере приближения к насыщению, темпы роста замедляются; и, наконец, при достижении зрелости рост прекращается. Рост интернет-компаний также не может избежать этого закона. Когда число пользователей достигает уровня насыщения в данной экосистеме, привлечение новых пользователей становится не таким простым. На рисунке 2-5 показано, что число пользователей Facebook с 2004 года демонстрировало быстрый рост в течение почти десяти лет, но после 2013 года темпы роста постепенно замедлились, и кривая приобрела S-образную форму.

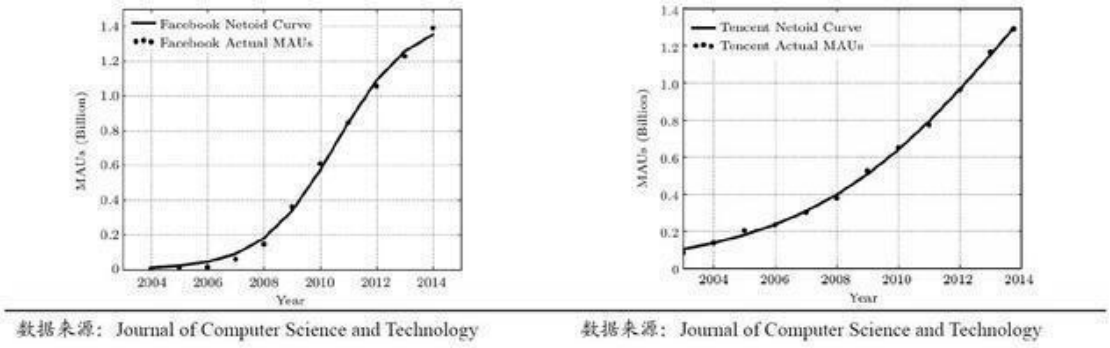


Рис. 2-5. Кривая роста числа пользователей Facebook

Перед лицом реальности замедления роста числа пользователей стратегия Facebook заключается, с одной стороны, в освоении развивающихся рынков; его основатель Марк Цукерберг в одном из выступлений упомянул, что следующий миллиард пользователей Facebook будет в основном из Индии. С другой стороны, компания проводит массовые поглощения продуктов, определяющих технологические тренды, часто шокируя рынок своими щедрыми инвестициями. Такие пределы роста напоминают компаниям о необходимости своевременно корректировать стратегию роста: либо осваивать новые рынки и расширять экосистему, либо своевременно инкубировать или приобретать новые виды бизнеса, ища начальную точку следующей S-кривой.

С учетом формулы оценки стоимости интернет-компаний, критических точек, пределов роста пользовательской базы, а также реальности все более высоких затрат на привлечение одного пользователя, стратегические приоритеты в области повышения стоимости интернет-компаний различаются в зависимости от их масштаба. Для стартапов основной акцент, естественно, делается на росте пользовательской базы, тогда как для крупных компаний, достигших пределов роста, приоритетом становится увеличение количества пользовательских связей. Лидером в этой области, безусловно, является упомянутая ранее компания Tencent Technology. Эта компания смогла обеспечить устойчивый и непрерывный рост как числа пользователей, так и своей рыночной стоимости благодаря тому, что обнаружила и воспользовалась тенденцией к переходу пользователей на мобильные социальные сети. Появление WeChat не только позволило Tencent плавно перейти от эпохи ПК-интернета к эпохе мобильного интернета, но и, благодаря созданию публичной платформы (сервисные аккаунты, официальные аккаунты, корпоративные аккаунты), значительно расширило связи между пользовате-

лями и товарами/услугами, пользователями и контентом, а также пользователями и компаниями. В настоящее время построение бизнес-экосистемы, ориентированной на пользователя, стало обязательным условием для интернет-компаний, поскольку, судя по прогнозам развития мобильных пользователей, темпы роста числа мобильных подключений (Connections) попрежнему будут значительно превышать темпы роста числа клиентов.

По сравнению с быстрым успехом, провал компаний в эпоху интернет-экосистем наступает столь же быстро: те силы, которые когда-то способствовали стремительному разрастанию экосистемы, как только достигают предела её вместимости, могут в мгновение ока привести к резкому упадку рынка, а громкое падение гигантов — это чрезвычайно дорогостоящий провал. Однако все это — заботы крупных компаний; для стартапов более актуальной проблемой является не предел роста, а то, как выйти на правильный путь роста. Путь к успеху стартапа в сетевой экономике больше не заключается в стремлении к совершенству и безупречности. Известный американский предприниматель Эрик Райс в своей книге «Бережливый стартап» 23 выдвинул концепцию «Lean Startup». Он призывает стартапы применять «верификационное обучение»: сначала выводить на рынок минималистичный прототип продукта, то есть минимально жизнеспособный продукт (MVP), чтобы с минимальными затратами и максимально эффективно проверить, соответствует ли продукт потребностям пользователей. Если продукт не соответствует рыночному спросу, лучше добиться «быстрого и недорогого провала».

Предложенная Эриком Райсом концепция роста стартапов сегодня превратилась в глобальное движение. За огромной популярностью идеи «бережливого стартапа» стоит наше совершенно новое понимание неудач и ошибок. Совершение ошибок по сути является пробным действием, направленным на изучение границ и возможностей предприятия; это адаптационный процесс, формирующий «здоровые границы», повышающий разнообразие и устойчивость к внешним воздействиям, и даже источник инноваций. Кевин Келли считает, что эволюцию можно рассматривать как систематизированный механизм управления ошибками24. В жестокую эпоху нулевой суммы в цепочке создания стоимости неудача казалась горьким плодом, который трудно проглотить, тогда как в бизнес-экосистеме к неудачам и ошибкам проявляется поразительная терпимость. Высокая отказоустойчивость экосистемы обеспечивается сложной сетью с высокой степенью взаимосвязанности; природа, похоже, повышает свою устойчивость за счет взаимосвязанности25, а экосистема, в которой формируется такая сложная сеть создания стоимости, является результатом эволюции конкуренции. Ниже мы расскажем об эволюции конкуренции и формировании сети создания стоимости.

Цепочка создания стоимости против экосистемной сети

Совершенно новая формула экосистемной ценности предприятий в эпоху Интернета переопределила модели роста компаний и перевернула наше представление о масштабах пользовательской базы. Эта «неистовая сила» экосистемы не только изменила способы ведения бизнеса, но и, реконструируя отраслевые цепочки создания стоимости, неизбежно перекроет ландшафт отраслевой конкуренции, создав совершенно новую экосистемную сеть ценностей.

Появление экосистемных сетей создания ценности является неизбежным результатом эволюции корпоративной конкуренции. В настоящее время логика конкуренции между предприятиями переходит от модели, ориентированной на предприятие — с иерархической координацией разделения функций внутри предприятия и контролем над цепочкой создания ценности под руководством лидера цепочки — к модели, ориентированной на потребителя, с формированием сообществ внутри предприятий и взаимодействием между предприятиями в рамках экосистемных сетей создания ценности. За этим процессом трансформации на самом деле стоит смещение конкурентных преимуществ предприятий, но, к сожалению, наше понимание конкуренции до сих пор остается в рамках классических теорий, которые начали формироваться в 1980-х годах и представлены, в частности, «трилогией конкурентных стратегий» профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера (26). Несомненно, такие ключевые

идеи Портера в области конкурентной стратегии, как модель пяти сил, три вида конкурентных стратегий и модель анализа производственно-сбытовой цепочки, оказали огромное влияние во всем мире и помогли многим предприятиям добиться стратегического успеха.

Однако в то же время следует признать, что стратегические идеи Портера в области конкуренции имеют некоторые недостатки, не соответствующие современным реалиям. Профессор Шан Баохуа из Школы менеджмента Университета Фудань в предисловии к китайскому изданию книги «Конкурентная стратегия» обобщил эти недостатки в трёх аспектах: во-первых, акцент на особенностях стратегической конкуренции при одновременном игнорировании возможностей сотрудничества; во-вторых, упор на всестороннее предварительное планирование стратегии при игнорировании динамической корректировки и адаптации стратегии; В-третьих, акцент делается на индивидуальной конкуренции и стремлении к прибыли, при этом игнорируются групповое сотрудничество, взаимная выгода и совместный рост27.

В 1990 году Прахалад (C•K• Prahalad) и Гэри Хэмел (Gary Hamel)28 опубликовали в «Harvard Business Review» статью «Ключевые компетенции корпорации» (The Core Competence of the Corporation), в которой определили ключевые компетенции как «интегрированные знания и навыки внутри организации, в особенности касающиеся координации разнообразных производственных навыков и интеграции различных технологий»,Эта всемирно известная стратегическая концепция объясняет причины долгосрочного сохранения конкурентных преимуществ успешных предприятий; она не только изменила стратегический фокус многих известных компаний, но и переопределила язык и сущность мира управления.

Идеи Майкла Портера о конкурентной стратегии, и концепция ключевых компетенций Прахарада и Гэри Хаммера — все это размышления, сформированные на фоне 80–90-х годов XX века, когда изменения в среде деловой конкуренции еще не были столь резкими, отраслевая структура оставалась стабильной, а границы предприятий были четко очерчены. Однако для современных предприятий, действующих в эпоху экосистем, границы между отраслями становятся всё более размытыми; рыночные и организационные границы больше не должны оставаться в центре внимания компаний, и предприятия не могут действовать, ориентируясь исключительно на конкурентов. Чтобы заново сформировать конкурентные преимущества, предприятия должны отказаться от линейного мышления в рамках цепочки создания стоимости и перейти к многомерному мышлению в рамках сети создания стоимости, рассматривая инновации в области конкурентной стратегии с более высокого уровня. В этом отношении профессор менеджмента Гарвардской школы бизнеса Адам Бранденбург и профессор менеджмента Йельского университета БэрриНеллебаф выдвинули новую концепцию «кооперативной конкуренции» (Co-competition). Их основной работой является книга «Кооперативная конкуренция» (, 1996), написанная в соавторстве.

Они считают, что предпринимательская деятельность представляет собой особый вид игры, в которой обязательно присутствует как конкуренция, так и сотрудничество, и которая является игрой с ненулевой суммой, позволяющей достичь взаимовыгодного результата. Концепция «кооперативной конкуренции» представляет собой новый подход к тому, как предприятия в эпоху сетевой экономики создают и получают ценность; она подчеркивает важность сотрудничества и позволяет эффективно преодолеть недостатки традиционных корпоративных стратегий, чрезмерно акцентирующих внимание на конкуренции. Предложенная авторами в книге модель управления «сетью ценностей» (Value net) используется для объяснения взаимоотношений между всеми участниками коммерческой деятельности. Традиционные предприятия производят продукцию из материалов, поставляемых поставщиками, и конкурируют с другими производителями за клиентов. Однако в «сети ценностей» в коммерческую деятельность добавляется совершенно новый фактор: «комплементаторы» (Complementors) — «компании, предоставляющие взаимодополняющие, а не конкурирующие продукты и услуги». В отличие от цепочки создания ценности, в которой акцент делается на разделении ценности,

«сеть ценностей» подчеркивает не только разделение, но и, в большей степени, создание ценности. Компания должна сотрудничать с клиентами, поставщиками и комплементаторами для совместного создания ценности (то есть в процессе, приносящем выгоду обеим сторонам), и в то же время она должна конкурировать с клиентами, поставщиками и комплементаторами за получение этой ценности (то есть в борьбе, где есть победители и проигравшие), см. рис. 2-6.

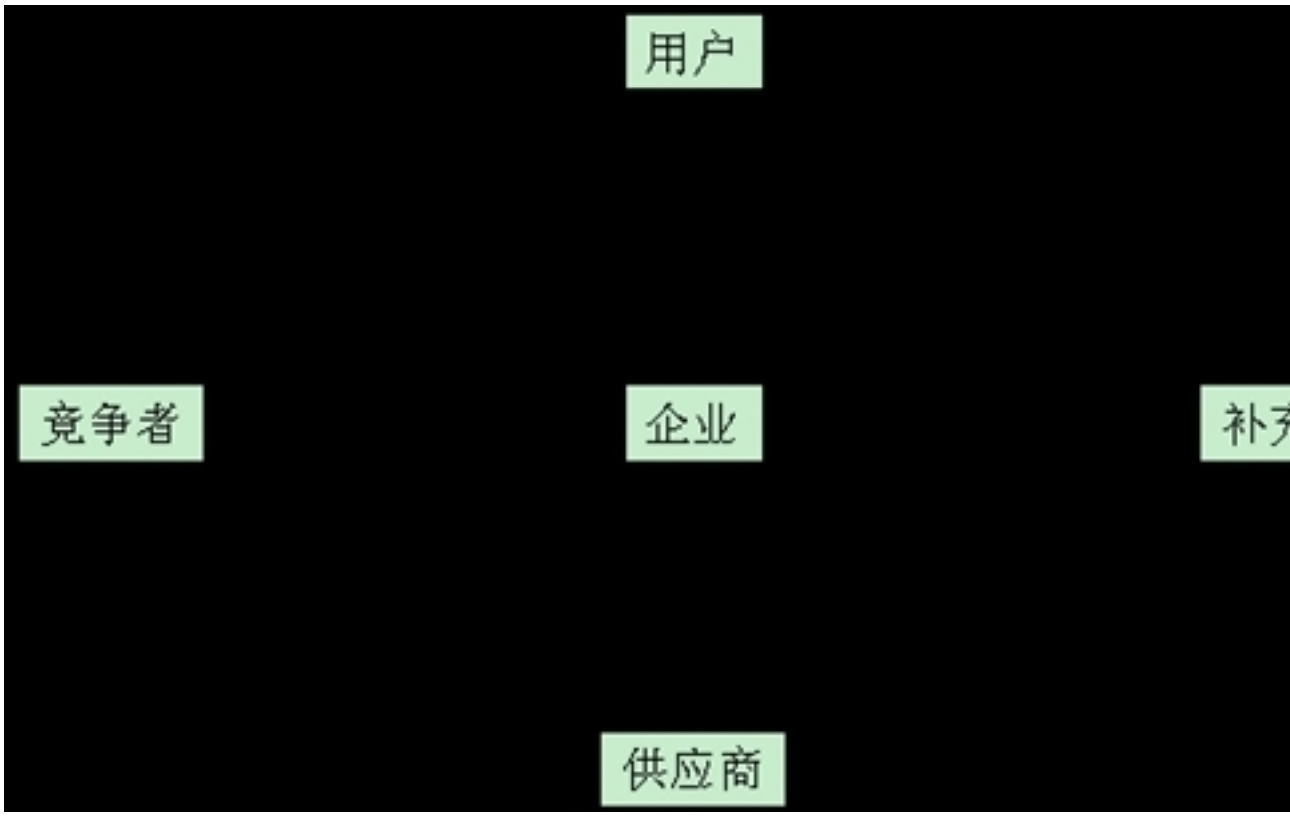


Рис. 2-6. Модель сети создания стоимости

Теория сети создания стоимости расширяет и совершенствует теорию цепочки создания стоимости Портера, полагая, что сеть создания стоимости формирует сетевые отношения обмена стоимостью посредством взаимодействия между различными уровнями и субъектами в сети. Информация и знания могут циркулировать в сети по множеству путей; отдельные лица или организации, находящиеся в каждом узле сети, могут создавать или извлекать дополнительную ценность из этого синергетического взаимодействия. По сути, сеть создания ценности представляет собой экосистемную сеть, таящую в себе безграничные возможности; поэтому с разных точек зрения цепочка создания ценности и экосистемная сеть различаются по следующим пяти аспектам.

(1) Цепочка создания стоимости сосредоточена на этапах поставок и производства, и её целью является снижение затрат и повышение эффективности; в то время как экосеть направлена на создание большей ценности для пользователей и улучшение отношений с поставщиками.

(2) Цепочка создания стоимости направлена на повышение эффективности производственных процессов предприятия; экосистемная сеть же ориентирована на повышение общей эффективности всех участников сети.

(3) Цепочка создания стоимости сосредоточена на обращении материальных ценностей, таких как средства производства; в то время как сеть создания стоимости уделяет внимание обмену информацией в сети, создавая ценность для участников сети посредством обмена знаниями.

(4) Цепочка создания стоимости рассматривает поставщиков исключительно как участников транзакционных отношений спроса и предложения, при этом отношения между компа-

нией и поставщиками носят противоположный характер; в то время как экосистема рассматривает поставщиков как партнеров, объединенных общей судьбой.

(5) Цепочка создания стоимости рассматривает пользователей как объект маркетинга, продвигая им продукцию с помощью рыночных механизмов и предоставляя послепродажное обслуживание; в то время как экосистема рассматривает пользователей как участников деятельности предприятия, а целью маркетинга является создание большей ценности для пользователей30.

В условиях современной коммерческой конкуренции, если не изменится конкурентная парадигма цепочки создания стоимости, развитие всей отрасли окажется под угрозой. Возьмём, к примеру, традиционную автомобильную цепочку создания стоимости: автомобильная промышленность, основанная на ископаемом топливе, за последние сто лет практически не претерпела кардинальных перемен, и в подавляющем большинстве случаев автопроизводители по-прежнему занимают доминирующее положение в цепочке создания стоимости, цепочка от разработки, производства запчастей и сборки до продажи автомобилей длинна и сложна, а потребители всегда находятся в конце цепочки создания стоимости; даже с появлением таких революционеров, как Tesla, вся отрасль так и не перешла полностью от модели, ориентированной на бренд, к модели, ориентированной на потребителя.

Данные показывают, что 50 % автосалонов 4S в Китае работают в убыток, 30 % едва сводят концы с концами, а в целом почти 80 % автосалонов 4S находятся на грани выживания; во многих регионах наблюдается волна закрытий. В 2015 году под двойным давлением замедления роста рынка и высоких затрат противоречия между дилерами и производителями достигли пика; произошел даже случай коллективного давления со стороны дилеров, которые требовали от производителей компенсации, чтобы спасти свои предприятия. Многие бренды, такие как BMW, Audi, Mercedes-Benz, Land Rover и Jaguar, в конечном итоге различными способами предоставили дилерам явные и скрытые субсидии, чтобы временно разрядить углубляющееся противоречие между производством и сбытом.

Если разобраться в причинах, то основная заключается в том, что на протяжении долгого времени автопроизводители и дилеры находились в рамках модели мышления «цепочки создания стоимости», основанной на конкуренции с нулевой суммой: каждая сторона стремилась к максимизации собственной прибыли, и не сформировалась сеть, ориентированная на потребителя. Исследования показывают, что прибыль от продажи автомобилей составляет лишь 20 % от общей прибыли всей цепочки создания стоимости, поставка запчастей — 20 %, а 50–60 % прибыли генерируется в сфере сервисного обслуживания. Автомобильный дилерский сегмент должен перейти от модели, ориентированной на продажи и ремонт, к модели, ориентированной на комплексный пользовательский опыт, превратив разовую сделку в интерактивную модель взаимодействия с пользователем — только тогда у автопроизводителей и дилеров появится больше пространства для маневра. По сравнению с традиционной автомобильной промышленностью индустрия контента также представляет собой длинную и сложную цепочку создания стоимости, однако в сфере контента преобразования и инновации гораздо более впечатляющи, чем в автомобильной отрасли.

«Luoji Siwei», позиционирующий себя как поставщик и оператор знаний в эпоху Интернета, благодаря ежедневным 60-секундным аудиосообщениям Ло Чжэньюй стал крупнейшим в Китае интернет-сообществом, посвященным знаниям, привлекшим миллионы платных пользователей. В октябре 2015 года компания завершила раунд финансирования серии B, а ее оценка достигла 1,32 млрд юаней. В 2016 году стратегическим приоритетом компании стало продвижение приложения (Dao). Одним из важных модулей этого приложения стала функция платной подписки на рубрики. На данный момент (21 сентября 2016 года) в приложении запущено 10 рубрик на сайте со годовой стоимостью подписки 199 юаней. Ниже приведены ста-

тистические данные по семи рубрикам, число подписчиков которых превышает 10 000 (см. таблицу 2-1).

Рубрика
Автор
Дата запуска
Число подписчиков
Цена за единицу
Доход

«Деловой обзор Ли Сяна»
Ли Сян
28 мая
73454
199
14617346

Путь к финансовой свободе
Ли Сяолай
28 июля
68266
199
13584934

Концерт Сюэфэна
Лю Сюэфэн
28 мая
49808
199
9911792

Ежедневные уроки для элиты
Ван Вэйган
11 августа
32155
199
6398845

«Аванпост»
Ван Юйцюань
15 июня
23724
199
4721076

«Быстрое чтение с Фань Дэном»
Фан Дэн
5 июня
21771

199
4332429

«Воспоминания у желоба»
Хэ Цайтоу
8 июня
18049
199
3591751

Источник данных: приложение «Дедао», данные по состоянию на 23:00 21 сентября 2016 года; учитывались только колонки с числом подписчиков свыше 10 000, всего 7 колонок.

Возьмём в качестве примера колонку «Путь к финансовой свободе», занявшую второе место в рейтинге: всего за 50 с лишним дней с момента запуска её доход от подписок превысил 13,58 млн. Изначально это была книга, которая могла бы быть издана по традиционному издательскому процессу, но автор разместил её на платформе «Дедао» в знак благодарности «Лоцзи Сывэй». По словам моих знакомых из издательского дела, получить авторский гонорар в размере 10 миллионов (я не знаю, какова доля автора в доходах платформы, но возьмём пример с 70 %, причитающихся автору) просто невообразимо. Если бы «Путь к финансовой свободе» был издан в печатном виде по цене 50 юаней, автор получил бы примерно 10 % от цены, а для получения гонорара в 10 миллионов нужно было бы продать не менее 2 миллионов экземпляров.

В то же время в этой рубрике каждый понедельник публикуется основная статья, со вторника по четверг в течение трёх дней подряд автор взаимодействует с подписчиками, в пятницу выходит обновлённая версия основной статьи, в субботу публикуется список победителей в знак благодарности читателям, а в воскресенье — анонс основной статьи на следующую неделю. Таким образом, разовая сделка по продаже книги превращается в интерактивное обновление в режиме реального времени. Это чувство эксклюзивности, сопричастности и ориентированность на потребности пользователей сформировали совершенно новую модель производства и потребления контента. Именно в этом заключается самое непосредственное переворачивание традиционной цепочки создания стоимости и реконструкция ценностей в эпоху Интернета, а также сила, благодаря которой в Интернете формируются платформы и сообщества.

Оглядываясь на историю развития концепции конкурентной стратегии, можно выделить два значительных изменения. Во-первых, пользователь переместился с конца цепочки создания стоимости в центр сети создания стоимости. Пользователь больше не является просто получателем стоимости, а стал важнейшим участником экосистемы. Во-вторых, конкурентное преимущество предприятий сместилось с формирования ключевой конкурентоспособности в рамках закрытой цепочки создания стоимости к построению экосистемной конкурентоспособности в рамках открытой сети создания стоимости. Конкуренция между предприятиями больше не сводится к соперничеству отдельных звеньев и узлов, а превратилась в конкуренцию экосистем. Как отметил председатель совета директоров LeEco Цзя Юэтин в письме к сотрудникам: «По мере того как вся интернет-отрасль вступает в эпоху экосистем, нам предстоит столкнуться с экосистемной борьбой. Нашу конкуренцию с коллегами по отрасли уже нельзя оценивать только по успехам или неудачам на каком-то одном этапе или в какой-то одной точке; в большей степени необходимо учитывать взаимосвязь и интеграцию всех звеньев экосистемной цепочки, а также основанные на этом способности к межотраслевым инновациям и постоянным прорывам».

Следует особо отметить, что сеть экосистемных ценностей в интернете включает не только движение продуктов, услуг и доходов между различными заинтересованными сторонами в рамках традиционной цепочки создания стоимости, но, что еще важнее, знание и нематериальные ценности, возникающие в результате взаимодействия и связей между заинтересованными сторонами, имеют не меньшее значение. Именно в этом заключается уникальность сети экосистемных ценностей: информация о пользователях, их мнения, чувство принадлежности к сообществу и идентификация с брендом важнее, чем материальные продукты. В некоторой степени в экосистемной сети ценностей создание смысла лидерами сети имеет большую ценность, чем создание связей. Именно в этом заключается секрет популярности в последние годы в сфере интернет-продуктов таких явлений, как персонификация продуктов, коммерциализация эмоций и появление харизматичных личностей, что также привело к появлению одного за другим таких ярких интернет-продуктов, как «Лоцзи Сыйвей», смартфоны «Смарти», «Пайпи Цзян» и других.

В экосистемной сети ценностей знания и нематериальные ценности становятся важным средством обмена; на основе сообществ формируются лояльные группы потребителей, а мнения лидеров общественного мнения в сообществах даже становятся основой для принятия решений о покупке. Таким образом, материальные и нематериальные ценности совместно формируют совершенно новую модель экосистемного цикла ценностей (см. рис. 2-7).

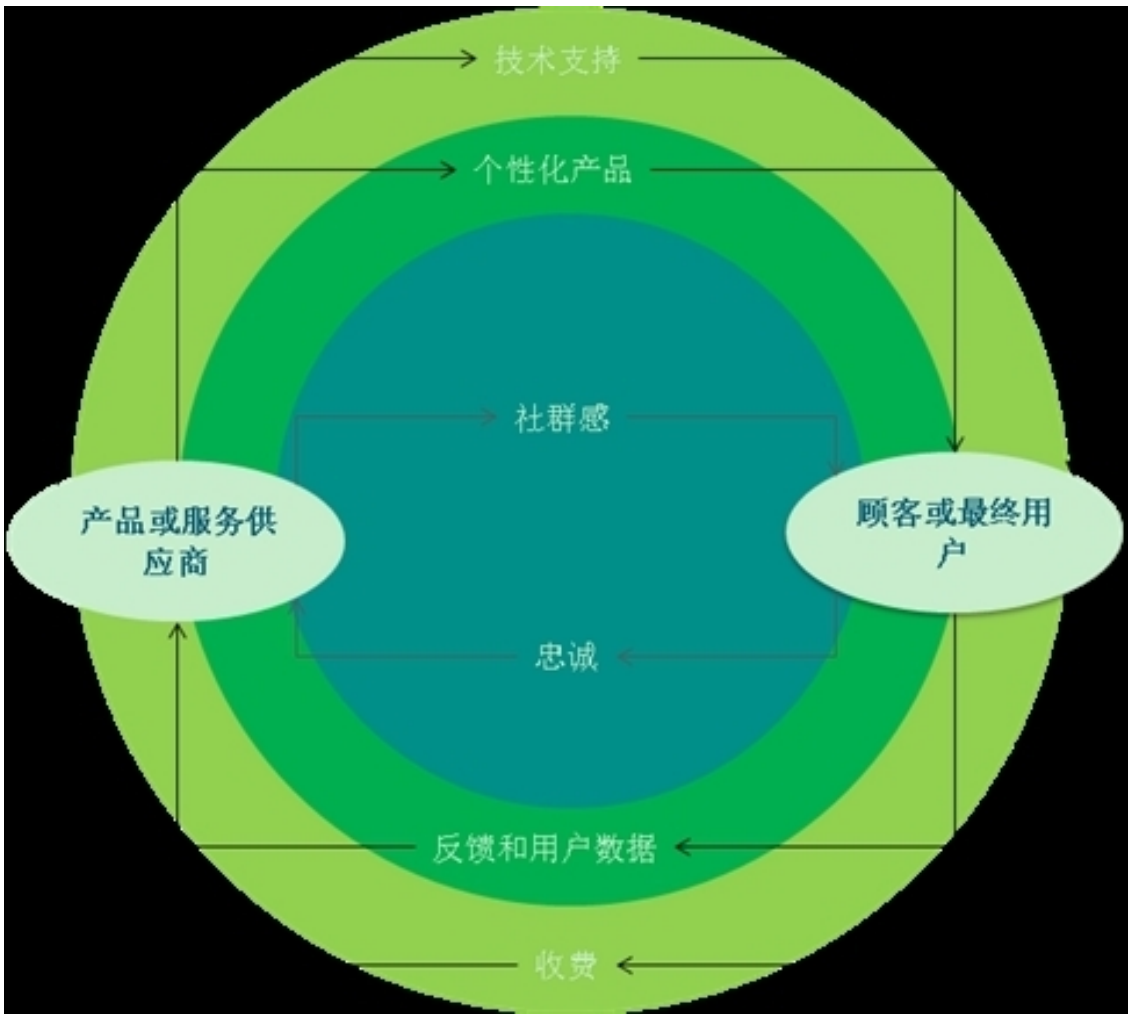


Рис. 2-7 Модель экосистемного цикла создания ценности

В заключение я хотел бы сказать, что как цепочка создания стоимости, так и сеть создания стоимости представляют собой для всех участников своего рода игру (Game). Как правильно играть в эту игру? Вдохновением служат взгляды Джеймса Касса, профессора кафедры истории религии Нью-Йоркского университета, изложенные в книге «Ограниченные и бесконечные игры»31. Он считает, что в этом мире существует два вида игр: ограниченные игры, цель которых — одержать победу; и бесконечные игры, цель которых — обеспечить бесконечное продолжение игры. Ограниченная игра ведётся в рамках определённых границ, а бесконечная игра — это игра с самими границами. Ограниченная игра имеет чётко определённое начало и конец, в ней есть конкретный победитель, а правила существуют для того, чтобы гарантировать завершение игры. Бесконечная игра не имеет ни чётко определённого начала, ни конца, ни конкретного победителя; её цель — вовлечь в саму игру как можно больше людей, тем самым продлевая её существование.

Как подключиться к экосистемной сети создания ценности

Экосистемная сеть создания ценности открывает новые возможности: как традиционные, так и новые предприятия в равной степени сталкиваются с эпохальным переходом от индустриальной экономики массового производства к интернет-экономике массовой индивидуализации. Для предприятий существует только два варианта: либо они владеют экосистемой, либо экосистема владеет ими — без исключений.

Как выжить в условиях сложной конкуренции в бизнес-экосистеме? Продуманная экосистемная стратегия помогает компании получить новые конкурентные преимущества. Здесь можно выделить два основных аспекта. Во-первых, какими качествами должна обладать экосистемная сеть создания ценности, чтобы быть более динамичной? Иначе говоря, что должно делать предприятие, чтобы поддерживать жизнеспособность экосистемы и эффективно взаимодействовать с её участниками? Во-вторых, как предприятиям, особенно тем, которые не владеют собственной экосистемой, подключиться к экосистемной сети создания ценности?

Характеристики экосистемной сети ценностей

Что касается характеристик экосистемы, Ляо Цзяньвэнь, проректор Школы бизнеса «Чанцзян» и директор Исследовательского центра инноваций, считает: «Здоровая, стабильная и самосогласованная экосистема должна обладать тремя характеристиками: гетерогенностью участников, встроенностью отношений, а также взаимовыгодностью между индивидуумом и целым, настоящим и будущим32». Исходя из этого, мы обобщили характеристики экосистемы в следующих трех аспектах:

1. Неоднородность и разнообразие

Разнообразие видов является важным показателем жизнеспособности экосистемы, а предпосылкой разнообразия являются именно различия и гетерогенность между видами. Что касается бизнес-экосистемы, источником повышения жизнеспособности является развитие разнообразия; такое развитие может осуществляться как за счет внутренней инкубации (внутреннего предпринимательства), так и за счет внешнего привлечения (инвестиций и слияний). Однако повышение разнообразия не является слепой диверсификацией бизнеса, ориентированной исключительно на максимизацию корпоративной стоимости, а представляет собой развитие разнообразия, структурно или функционально способного к взаимной синергии, исходя из принципа максимизации ценности для пользователя и ценности сети.

Возьмём, к примеру, экосистему Xiaomi: на первый взгляд ассортимент продукции кажется очень разнообразным — от смартфонов до фитнес-браслетов, от умных рисоварилок до электросамокатов, — но её инвестиционная политика подчиняется строгой логике: во-первых, рынок в конкретной сфере достаточно велик, что позволяет использовать модель «демографического дивиденда» интернета; во-вторых, продукция в этой сфере имеет серьёзные недостатки в плане соотношения цены и качества, что открывает возможности для её усовершенствования; в-третьих, продукция поддаётся итеративному обновлению или имеет расходные материалы, что обеспечивает компании устойчивое внимание со стороны рынка. В-четвертых, пользователи продукта должны соответствовать характеристикам 150-миллионной аудитории Xiaomi, чтобы с помощью платформы Xiaomi можно было легко добиться взрывного роста; в-пятых, технология должна быть на высоком уровне, а профессиональная команда, способная «резать быка ножом», должна заниматься «убийством курицы» — например, разработчиками фитнес-браслета Xiaomi на самом деле была команда, занимавшаяся смартфонами; в-шестых, компания разделяет ценности Xiaomi, не стремится к быстрой наживе и стремится создавать новые отечественные бренды33. Все шесть принципов инвестирования Xiaomi соответствуют её прогнозу о будущем рынке «всеобщего подключения», а также общей стратегической позиции, направленной на создание нового образа жизни с пользователем в центре. Каждая продуктовая линейка позволяет достичь цели максимизации потребительской или сетевой ценности как в структурном, так и в функциональном плане.

2. Открытость и интеграция

Открытость — необходимое условие процветания экосистемы, а закрытая система неизбежно приведет к гибели. С точки зрения физики процесс открытия системы является предварительным условием для постоянного введения отрицательной энтропии34. В эволюции от цепочки создания стоимости к сети создания стоимости важнейшим фактором является способность предприятия в условиях конкуренции постоянно расширять границы своей организации, делиться своими возможностями и налаживать сотрудничество с внешним миром. Степень встраивания является важным показателем для оценки открытости и уровня взаимодействия экосистемы; в коммерческой экосистеме высокая степень встраивания означает тесную взаимосвязь между участниками и высокую степень интеграции.

В 2016 году компания Hande Yishé полностью трансформировалась в оператора экосистемы интернет-брендов, поставив перед собой цель стать входом во вторичную экосистему в рамках экосистемы электронной коммерции Alibaba. Её переход от управления одним брендом к управлению несколькими брендами и далее к роли оператора экосистемы брендов по сути является проявлением непрерывного формирования ключевых компетенций и своевременного открытия этих организационных компетенций. Открытость принесла компании огромную пользу: количество управляемых ею брендов быстро растет, они постоянно получают признание рынка, а многие традиционные бренды, ранее работавшие только в офлайн-сегменте, даже смогли возродиться в эпоху интернета.

3. Взаимовыгодность и симбиоз

Взаимовыгодность и симбиоз по сути представляют собой механизм создания и распределения ценности, цель которого — обеспечить баланс и стабильность экосистемы. Взаимовыгодные отношения в экосистеме проявляются в различных взаимосвязях: между отдельным элементом и целым, между частным и общим, между настоящим и будущим. Взаимовыгодность в отношениях между участниками одной экосистемы может породить множество бизнес-моделей.

Возьмём, к примеру, компанию LeEco: убыточные продажи умного оборудования поддерживаются за счёт потребления контента членами клуба, причём потребление контента членами клуба носит долгосрочный характер и характеризуется нулевой предельной стоимостью. Как только пользователь привязан к платформе, компания может извлекать выгоду на протяжении всего жизненного цикла пользователя; таким образом, локальные и индивидуальные субсидии LeEco на самом деле приносят взаимную выгоду, способствуя общим и целостным интересам.

Стратегия PARTS для объединения экосистем

Как указано в первой главе этой книги, в эпоху сетей экосистемной ценности компании должны либо создавать собственную экосистему, либо подключаться к существующей, однако лишь крайне немногие предприятия способны стать платформенными или даже экосистемными. Для большинства компаний, после того как они обдумают, какими экосистемными характеристиками им следует обладать, наиболее актуальным вопросом становится то, как подключиться к экосистемной игре и принять в ней участие.

Ранее мы упоминали, что сеть ценностей — это целостное понятие, которое больше не представляет собой ограниченный канал передачи ценностей, а представляет собой сеть с безграничными возможностями. Чтобы принять участие в этой «игре с безграничными возможностями», участник (player) должен в первую очередь задать себе несколько вопросов:

Могу ли я четко определить, в какой сети ценностей находится моя компания, и понимаю ли я роли и ценностные предложения других участников? Какие отношения конкуренции и сотрудничества существуют между этими участниками? Какую добавленную стоимость (Added values) я могу привнести в сеть ценностей? С предложениями каких участников эта добавленная стоимость может согласовываться, а с какими — вступать в конфликт? Каковы правила функционирования (Rules) сети ценностей? Как я могу действовать в рамках этих правил и могу ли я их изменять? Какие тактические (Tactics) средства я могу использовать для участия? Как мне определить сферу (Scope) своей конкуренции и сотрудничества? Вопросы и ответы, касающиеся этих пяти участников, составляют базовую стратегию участника, которую мы обозначили аббревиатурой PARTS, как показано на рисунке 2-8.



Рис. 2-8 Стратегия PARTS для экосистем взаимодействия

Приложение: Контрольный список PARTS

Игрок (player)

Нарисовали ли вы сеть создания ценности для своей организации, постаравшись включить в неё как можно больше игроков?

Какие возможности для сотрудничества и конкуренции существуют в отношениях с клиентами и поставщиками, конкурентами и дополняющими участниками?

Хотите ли вы изменить состав участников? Каких новых участников вы хотели бы привлечь?

Если вы участвуете в игре, кто от этого теряет? Кто выигрывает?

Добавленная стоимость Added values

В чём заключается ваша добавленная стоимость?

Как увеличить вашу добавленную стоимость? Сможете ли вы сформировать лояльность клиентов и поставщиков?

В чем заключается добавленная стоимость других участников игры?

Правила

Какие правила выгодны для вас? А какие могут навредить вам?

Какие новые правила вы хотели бы ввести?

Есть ли у вас возможность устанавливать эти новые правила? Могут ли другие их изменить?

Тактика Tactics

После того как вы прояснили для себя сеть ценностей, добавленную стоимость и правила игры, каковы ваши конкретные тактики?

Объем Scope

Каковы текущие рамки и границы игры? Хотите ли вы что-то изменить?

Хотите ли вы связать текущую игру с другими играми?

Глава 3. Экологическая ниша и стратегический скачок

С появлением Интернета уровень конкуренции между новыми видами предприятий не снизился, а значительно усилился. Только найдя свою нишу в экосистемной сети ценностей, выполняя различные экосистемные роли, шаг за шагом добиваясь успеха и постоянно эволюционируя, предприятия могут посредством непрерывных инноваций осуществлять последовательные стратегические скачки — от технологической ниши к рыночной и даже к парадигмальной.

Экологическая ниша: пространство для выживания новых видов

Джек Уэлч, известный как «лучший генеральный директор в мире», в своей недавно изданной книге «Сущность бизнеса»35 отмечает, что научно-техническая революция принесла рынку огромные изменения и множество помех, но чтобы «победить» в современных условиях нового бизнес-окружения, руководители предприятий не должны упускать из виду самое главное в бизнесе. Сущность бизнеса остаётся неизменной: рост по-прежнему является главным приоритетом, а вопрос о том, как обеспечить устойчивый рост, — вечная тема в управлении предприятием.

Однако путь к росту для предприятия отнюдь не ровный. Сегодня, когда всё больше компаний осознают важность экосистемной сети ценностей, конкуренция по-прежнему остаётся важным средством поддержания жизнеспособности экосистемы. Однако в отличие от традиционных теорий конкуренции, современные предприятия, думая о собственных интересах, должны учитывать и уравновешивать интересы других заинтересованных сторон, чтобы обеспечить максимальную ценность всей экосистемы.

Отношения между предприятиями, а также между предприятиями и окружающей средой напоминают «сообщество общих судеб»: им необходимо совместно управлять отраслевыми ресурсами и рыночным пространством, от которых зависит их выживание, чтобы «пирог» становился всё больше, а не уменьшался из-за взаимного поглощения. Однако дефицит ресурсов — это почти проклятие для всех предприятий. Если на одном и том же рыночном сегменте присутствуют однородные продукты или схожие услуги, естественным образом возникает явление пересечения экологических ниш, и законы природы — «сильный пожирает слабого» и «выживает сильнейший» — кажутся неизбежными. Здесь мы вводим ещё одно ключевое понятие экологической стратегии — экологическую нишу.

Экологическая ниша (niche) — важный термин в экологии, также известный как принцип Геуса. Изначально он использовался для изучения конкурентных отношений между биологическими видами. Суть этого принципа заключается в том, что в биологическом сообществе или экосистеме каждый вид имеет свою роль и положение, то есть занимает определённое пространство и выполняет определённую функцию.

Русский эколог и математик Гейс поместил один вид двуядерных паразитов и другой вид крупных паразитов в две разные питательные среды. Через несколько дней он обнаружил, что численность обоих видов увеличилась. Однако, когда их поместили в одну питательную среду, через несколько дней двуядерные паразиты остались живы, а крупные исчезли без следа. Наблюдения не выявили фактов взаимного истребления. Просто двуядерные паразиты питались больше и росли быстрее, и результат был предсказуем. Затем Геус провёл ещё один эксперимент: он поместил крупных паразитов и другой вид — мешковидных паразитов — в одну и ту же питательную среду, и в результате выжили оба вида. Причина заключалась в том, что, хотя эти два вида питались одной и той же пищей, мешковидные паразиты потребляли ту часть пищи, которая не нравилась крупным паразитам.

Этот эксперимент наглядно иллюстрирует отношения конкуренции и выживания между биологическими видами в одном и том же пространстве обитания: виды, занимающие одина-

ковые экологические ниши, не могут достичь равновесного сосуществования в соответствии с принципом конкурентного исключения, то есть существование одного вида снижает выживаемость другого, в то время как виды, занимающие разные экологические ниши, могут сосуществовать. Хотя в реальной бизнес-среде ситуация с конкуренцией и выживанием предприятий гораздо сложнее, чем в лабораторных условиях, концепция экологической ниши предоставляет нам чрезвычайно ценную точку зрения для понимания и анализа стратегий конкуренции предприятий в эпоху экосистем. А именно: победа в конкурентной борьбе достигается главным образом за счет дифференцированной конкуренции, основанной на гетерогенности, и следует стремиться избегать попадания в одну и ту же экологическую нишу, где разворачивается жестокая борьба за ресурсы (пользователей, рынок и т. д.). Этот вывод не является каким-то совершенно новым открытием, но реальность такова, что компании зачастую попадают в «дилемму заключённого», где они вынуждены вести между собой жестокую борьбу.

В 2015–2016 годах на китайском рынке онлайн-такси развернулась «война субсидий», которую можно назвать одной из самых ожесточённых страниц в истории мирового бизнеса. Основные участники — компании Didi и Uber — в борьбе за господство на китайском рынке вложили по очереди несколько миллиардов долларов в субсидии пользователям и водителям, чтобы удержать их лояльность, однако никому не удалось выдержать огромных субсидий, поглощающих средства как черная дыра, и в итоге эта борьба завершилась поглощением Uber China компанией Didi, что заставило людей с сожалением воскликнуть: «Зачем рождался Ю, если уже был Лян?». Хороши ли или плохи такие формы коммерческой конкуренции и их результаты — пока еще предстоит выяснить, но в целом использование таких огромных сумм реальных денег для развития рынка с неопределенными перспективами является огромной тратой общественных ресурсов. Что касается потребителей, то после прекращения субсидий они опасаются роста стоимости поездок, поскольку конкуренция не привела к общему процветанию рынка и увеличению потребительской ценности.

В эпоху экосистем мы должны рассматривать предприятия как организмы, живущие в симбиозе и процветающие вместе, переосмыслить понятие конкуренции, уметь расширять и корректировать экологические ниши, создавая достаточное пространство для появления и развития новых видов, а также достигать коабитации, симбиоза и даже взаимовыгодных отношений посредством дифференцированной конкуренции на основе разнородности. Суть дифференцированной конкуренции заключается в том, чтобы посредством непрерывных технологических инноваций, в особенности размышляя о том, как развивать прорывные инновации, осуществить скачок в экологической нише.

Что касается скачка в эконише, в книге «Теория и практика управления стратегическими эконишами»36 на основе теории эконишей и процесса индустриализации технологий процесс развития новых технологий обобщен в виде трех различных эконишей и двух скачков; в ней с микро-, мезо- и макроуровней излагаются внутренние механизмы технологических инноваций, отраслевых преобразований и институциональных реформ. В данной книге, с учетом закономерностей роста интернет-предприятий, этот процесс называется «тремя горами и двумя долинами» стратегического скачка экологической ниши предприятия: предприятие, начав с «семени», полного надежды, вырастает в непоколебимое на рынке «величественное дерево», а затем, благодаря стратегии совместного использования и открытости, превращается в «лес», обеспечивающий симбиоз и взаимное процветание (см. рис. 3-1).

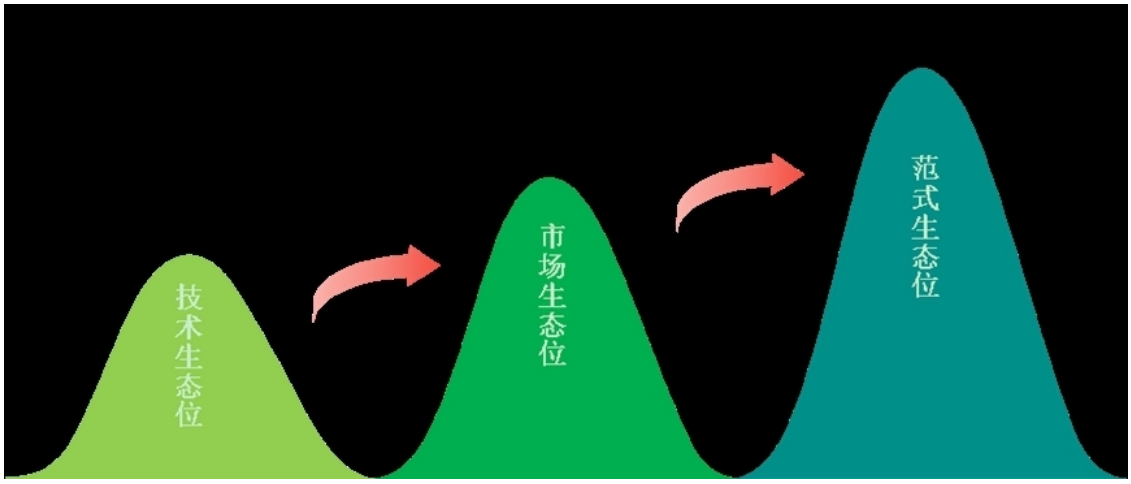


Рис. 3-1 «Три горы и две долины» стратегического скачка в эконише предприятия

Если взглянуть на китайские интернет-компании в целом, то «Алибаба» можно назвать типичным представителем парадигмы экониши. Она не только является лидером китайской экономики электронной коммерции, но и важной движущей силой мировой новой экономики. Её модель платформы электронной коммерции, цифровые платежи, логистика и даже культурные ценности стали стандартным «языком» мировой электронной торговли, сформировав крупнейшую в мире экосистему, в центре которой лежат электронные торговые операции. Что касается компании «Тенсент», также входящей в лагерь BAT, то она стремится превратиться из «величественного дерева» в «лес» посредством стратегии открытости платформы.

Ма Хуатенг, председатель совета директоров и генеральный директор компании Tencent, в своём открытом письме, опубликованном накануне Глобальной конференции партнёров 2016 года, написал: «На начальном этапе запуска открытой платформы Tencent многие рассматривали её как большое дерево и полагали, что партнёры должны превратиться в ветви и листья, чтобы получить доступ и трафик. В настоящее время эта древовидная структура превращается в «децентрализованную» сетевую структуру, формируя новую экосистему, в которой партнёры развиваются самостоятельно, а партнёры из различных областей вместе с Tencent участвуют в процессе открытости. Новая экосистема, которую мы создаем совместно с партнерами, превращается из «одного большого дерева» в «целый лес». Мы хорошо понимаем: одинокое дерево не может составить лес. Только наделив экосистему генами открытости и обмена, можно превратить её в лес. В будущем эта новая экосистема будет всё больше напоминать лес, становясь более разнообразной, согласованной и устойчивой».

Однако мы должны не только обращать внимание на «три горы» экосистемного скачка, но и уделять особое внимание двум «долинам смерти», возникающим между каждым скачком в результате не непрерывности, вызванной техническим прогрессом, трансформацией бизнес-моделей, смещением рынка или изменением потребительского спроса, Каждый скачок сопровождается различными препятствиями, испытывающими инновационный потенциал предприятий. Переводчик книги «Эволюция компании»37 Чэнь Цзинь в предисловии к переводу более образно назвал этот разрыв между технологиями и рынком «морем Дарвина», но какое бы название ни использовалось, оно не может скрыть его жестокой реальности.

Процесс стратегического скачка в эконише предприятия не всегда заканчивается успешной посадкой после рискованного прыжка. Для многих успешных компаний перед скачком часто возникает затруднительная ситуация: как спуститься с вершины успеха в долину. По сравнению с восхождением, спуск с вершины в большей степени проверяет мудрость и мастерство руководителей предприятий. К сожалению, большинство предпринимателей не прошли соответствующую подготовку, а в сочетании с «одурманивающим эффектом» успеха многие

успешные компании застревают на вершине перед трансформацией; если им не удастся спуститься, они могут рухнуть с таким же грохотом, как некогда лидер рынка мобильных телефонов — компания «Нокия».

Почему предприятиям так трудно спуститься с вершины после достижения успеха? Кевин Келли в книге «Новые правила новой экономики» посвятил этому целую главу, и название шестой главы ясно указывает на это: «Не задерживайтесь на вершине, после успеха — отступайте»». Он считает, что человек и окружающая среда взаимно влияют друг на друга и эволюционируют. Когда окружающая среда меняется, человеку трудно измениться, и именно эта несинхронность эволюции является причиной застревания на вершине успеха. Динамичная экосистема — это быстро эволюционирующий джунгли, а эволюция — это неровный ландшафт, где никогда не знаешь, на каком участке земли под ногами может подняться новая вершина. Новые возможности быстро появляются и так же быстро исчезают; неизбежно, что компании оказываются застрявшими на локальных вершинах. Чем больше успех, тем меньше путей отступления, а набор взаимосвязанных навыков, сформировавшийся в процессе восхождения компании, становится препятствием в период перемен. В эпоху интернет-экосистем скорость и гибкость превосходят масштаб и опыт. Поэтому компании нужен не только генеральный директор, ведущий команду на вершину, но и «директор по сносу», который сможет организовать отход команды. Генеральный директор и «директор по сносу» совместно помогают компании совершить рискованный прыжок в новую экологическую нишу.

Борьба за технологическую нишу

В эпоху интернета затраты на создание компаний снизились, а барьеры и препятствия для входа конкурентов или заменителей на новый рынок или в новую отрасль становятся всё меньше. Компания начинает свой путь с новой идеи или инновационного технического изобретения, и технологическая ниша становится первой зоной интенсивной конкуренции, с которой она сталкивается на этом пути.

Характерной чертой рыночной конкуренции на этом этапе является низкая концентрация отрасли: отсутствие олигопольных компаний, занимающих значительную долю рынка; большое количество участников рынка или новых игроков; продукты, отличающиеся лишь незначительно; а также множество подражателей. Суть конкуренции за технологическую нишу заключается в том, чтобы с помощью инновационных технологий выделиться среди множества конкурентов, оторваться от однородных соперников, избавиться от последователей и подражателей, возвести технологические барьеры, эффективно снизить плотность конкуренции и переопределить перспективы конкуренции. Предприятия, находящиеся на этой стадии конкуренции, мы называем продуктовыми или технологическими компаниями, поскольку инновационные технологии становятся для них единственным способом завоевать новые возможности в конкурентной борьбе.

Если посмотреть на историю развития отечественной интернет-отрасли, то ситуации, когда конкурентов было «как рыбы в реке», возникали нередко. В атмосфере, отчасти характеризующейся поверхностным энтузиазмом, в интернет-отрасли процветали так называемые «горячие точки»: недальновидный капитал и компании, мгновенно находящие общий язык, устремлялись туда толпами, что приводило к необычайно высокой конкуренции в многих отраслях за короткий промежуток времени, но в результате зачастую большое количество компаний гибло и выбывало из игры в кратчайшие сроки. От «битвы ста групповых сайтов» ранних лет до повсеместного расцвета O2O и сегодняшней «гонки тысяч приложений» для прямых трансляций — везде наблюдается одна и та же картина: за внешней оживлённостью рынка скрывается дефицит инноваций.

В эпоху ПК-интернета рынок новостей и информации характеризовался конкурентной средой, в которой доминировали четыре крупнейших портала: Sina, Sohu, NetEase и Tencent. Однако в эпоху мобильного интернета «Jinri Toutiao» неожиданно вырвался вперед на рынке,

где сосредоточены гиганты, и благодаря богатому агрегированию контента и точным рекомендациям стал предпочтительным источником новостей и информации для пользователей. Согласно информации на официальном сайте, по последним данным на август 2016 года общее число активированных пользователей «Jinri Toutiao» достигло 530 миллионов, число ежедневных активных пользователей превысило 55 миллионов, число ежемесячных активных пользователей — 130 миллионов, а средняя продолжительность использования одним пользователем в день превысила 74 минуты. Приложение мгновенно стало одним из самых быстрорастущих продуктов в сфере мобильного интернета в Китае.

В основе успеха «Today's Headlines» лежат его дифференцированное позиционирование продукта и мощные технические преимущества. Во-первых, это платформа для сбора и распространения новостей, не имеющая собственных журналистов и не производящая контент. Хотя такое позиционирование сопряжено с риском споров об авторских правах, «облегченная» и платформенная модель работы позволила ей быстро оторваться от других новостных приложений. Во-вторых, благодаря мощному технологическому механизму рекомендаций «Jinri Toutiao» кардинально изменила традиционную модель распространения информации, характерную для традиционных СМИ. В основе его работы лежит алгоритм, построенный на наборе кода, который постоянно анализирует поведение пользователей — просмотр, добавление в избранное, пересылку и комментирование новостей — и, учитывая такие параметры, как привычки чтения, время чтения и местоположение, создает модель пользователя. Сочетание этих двух факторов позволяет интеллектуально предоставлять пользователям полностью персонализированную информацию, что позволяет создать интерфейс новостей, действительно индивидуальный для каждого пользователя.

Судя по информации, представленной вице-президентом по технологиям «Today's Headlines» Ян Чжэнюанем на одной из пресс-конференций, алгоритмы рекомендаций «Today's Headlines» можно условно разделить на три категории: алгоритмы рекомендаций на основе контента, алгоритмы рекомендаций на основе совместной фильтрации (Collaborative Filtering)38 и алгоритмы рекомендаций на основе знаний. Независимо от того, применяются ли эти три алгоритма по отдельности или в комбинации, их суть заключается в том, чтобы с помощью машинного обучения постоянно углублять анализ и использовать большие данные, накопленные на основе поведения пользователей, воплощая в реальность принцип «подобное притягивает подобное», что делает «Today's Headlines» информационной платформой, которая лучше всего понимает пользователей, удобно связывая людей с информацией и создавая высокий барьер для подражателей. Алгоритмы и обработка данных играют для «Jinri Toutiao» ключевую роль, поэтому около трети её сотрудников — технические специалисты. Это позволяет считать «Jinri Toutiao» технологически ориентированной инновационной компанией39.

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.