

Содержание

Предисловие.....	11
От автора	14
Введение.....	19

ЧАСТЬ I Умный бизнес

Глава 1. Революция умного бизнеса.....	29
Умный бизнес: необходимый выбор в эпоху сетей и данных	29
Двойная спираль сетевого взаимодействия + анализа данных	37
Будущее уже наступило. В каком направлении держит путь умный бизнес?	45
Глава 2. Природа интернета	52
Связь: технологическая революция на низовом уровне и трансформация материального мира.....	52
Взаимодействие: создание бесконечных возможностей для общения	57
Сеть: судьбоносные изменения интернета для делового сообщества	62
Глава 3. Первый элемент двойной спирали умного бизнеса: сетевое взаимодействие.....	67
Сетевое взаимодействие: революционные изменения в экономической парадигме	68
Taobao и Uber: триумф сетевого взаимодействия.....	77

Глава 4. Второй элемент двойной спирали	
умного бизнеса: анализ данных	84
Цифровизация: основа инноваций в бизнесе.....	84
Алгоритмизация: двигатель, а не инструмент умного бизнеса	96
Коммерциализация: конечный носитель анализа данных и коммерческого интерфейса.....	101
Живые данные: обеспечение замкнутого цикла обратной связи.....	108
Корпоративная интеллектуализация = выход в онлайн + автоматизация.....	114
 Глава 5. Особенности умного бизнеса:	
повышение таргетированности	122
Направленность + точность: ключевое требование к бизнесу будущего.....	122
Направленность: борьба со спадом с помощью сетевого взаимодействия	127
Точность: анализ данных скрывает коренные изменения в логике ведения бизнеса	132
 Глава 6. Эффект черной дыры:	
тайна победы умного бизнеса	140
Эффект черной дыры: преимущества умного бизнеса и их истоки.....	140
Эффект черной дыры неизбежно приводит к умному бизнесу.....	146

ЧАСТЬ II

Радикальные изменения моделей ведения бизнеса

Глава 7. C2B: Основополагающая модель	
ведения бизнеса в будущем	155
Три основные традиционные модели бизнеса	155
C2B: протест против традиций промышленной эпохи.....	161
Побуждение клиентов: отправной пункт в логике C2B.....	166

Образ мысли на поворотных моментах.	
Претворение в жизнь C2B.....	171
Глава 8. S2B: естественная эволюция на пути к C2B.....	179
Инновационность модели S2b2c.....	179
Новые формы сотрудничества платформ снабжения и малого бизнеса.....	182
Пять направлений активизации.....	188

ЧАСТЬ III

Переворот в области стратегии

Глава 9. Новая стратегия: замкнутый цикл высокоэффективной обратной связи.....	203
Планируй на десять лет, работай в пределах одного года.....	203
Самое важное стратегическое совещание в истории Alibaba.....	206
Проверка стратегии на практике.....	212
Глава 10. Новое позиционирование: «точка — линия — сторона — система».....	217
Логика позиционирования «точка — линия — сторона — система».....	218
Эволюция Taobao.....	225
Восходящие удары экосистемы по цепи снабжения.....	236
Направление развития компаний в будущем.....	241

ЧАСТЬ IV

Коренные преобразования в организационной сфере

Глава 11. Четвертое организационное обновление: революция креативности.....	253
Историческая эволюция: три революции в организационном обновлении.....	253
Революция креативности.....	259

Глава 12. Новые организационные принципы:	
от управления до активизации	265
Забываем о менеджменте и беремся за активизацию	265
О формировании новой организации	
активизационного типа	271
Глава 13. Самоорганизующаяся сеть взаимодействия	281
Мидл- и бэккенды: за кулисами мощных инноваций	281
Свободное соединение, взаимодействие	
по модели сети	287
Матрица изменений в режиме	
реального времени онлайн-показателей	289

ЧАСТЬ V

Анализ кейсов

Глава 14. Эволюция Taobao	299
Атрибуты сообществ и сетевое взаимодействие	299
Еще одна победа анализа данных	304
Платформы — становление и рост	308
Глава 15. Новые бренды: создание брендов в эпоху	
инфлюенсеров	313
Электронная коммерция инфлюенсеров:	
бум бизнеса на основе трех факторов	314
Инновационные методики интернетизации брендов	325
Четыре базовые позиции в создании новых брендов	331

ЧАСТЬ VI

О будущем

Глава 16. «Интернет*»: реорганизация	
традиционных отраслей	341
«Интернет+»: не дополнение, а синтез	342
«Интернет*»: первый шаг в новую эпоху	345

Заключение. Новая цивилизация: ощущая наступление будущего	351
Благодарности	358

Предисловие

В 1995 г. я отправился в США и впервые познакомился с интернетом. Я ввел в поисковике слова «*китайское пиво*», но ничего не нашел. Обескураженный подобным результатом, я принял решение по возвращении домой основать компанию, чтобы обеспечить мою страну интернетом и открыть миру Китай. По сравнению с настоящим днем, когда интернет присутствует в каждом уголке Поднебесной, на тот момент в Китае отсутствовала какая-либо онлайн-деятельность. В свете этого огромные изменения, произошедшие с того времени и до настоящего времени, тем более поразительны.

Alibaba была основана в 1999 г. у меня дома. Сначала нас было максимум 18 человек. Мы были связаны общей мечтой — посредством интернет-технологий положить конец отсталым методам ведения бизнеса. Сегодня наша компания обслуживает почти 1 млрд потребителей и несколько миллионов компаний по всему миру. Оказывая содействие другим людям в развитии бизнеса, мы добились поразительного роста и для своей компании. Мы помогаем менять мир.

Бизнес развивает общество в целом. Alibaba, желая обеспечить возможность осуществления предпринимательской деятельности для всех и каждого, сформировала оригинальную модель ведения бизнеса. Мы никогда не были просто компанией B2C. Alibaba — коммерческая экосистема, в которую входят несколько миллионов участников, в том числе предприниматели, поставщики услуг в области программного

обеспечения и партнеры в сфере логистики. Мечта, захватившая нас в 1999 г., уже стала реальностью. Интернет в самом деле начал приносить добро миллиардам людей.

Однако это еще только начало. Alibaba рассчитывает к 2036 г. обслуживать 2 млрд клиентов, создать 100 млн рабочих мест, оказать содействие 10 млн компаний в формировании прибыльного бизнеса, в котором будут взаимосвязаны онлайн и офлайн, и в целом стимулировать рост глобальной цифровой экономики.

После первой и второй промышленных революций руководящие роли в экономике захватили фабрики и компании. В наши же дни ключевые позиции находятся под контролем платформ и коммерческих экосистем. Именно платформы и коммерческие экосистемы и будут способствовать глобализации и развитию цифровой экономики. Они создают инструменты для того, чтобы простые люди из любых стран могли присутствовать и добиваться успеха на мировом рынке.

Цзэн Мин пришел на работу в Alibaba в 2006 г. и стал руководителем нашего «генштаба». Он непосредственно принимал участие в формировании и реализации общей стратегии компании. Мы неизменно плотно сотрудничаем с того времени. Когда я предложил ему присоединиться к Alibaba, Цзэн Мин пообещал, что однажды он напишет книгу — захватывающую летопись, в которой Alibaba станет ключевым кейсом.

И это торжественное обещание в самом деле было исполнено! Опираясь на глубокое понимание ситуации внутри Alibaba и задействуя статус доктора наук, Цзэн Мин не просто проанализировал историю становления нашей компании. Что еще более важно, он рассказал о тех новых стратегических постулатах, которые были заложены в основу Alibaba, и об их значении для основателей компании. В этой книге обретен труднодостижимый баланс между теорией и практикой. Вы

держите в руках руководство по созданию бизнеса в эпоху цифровой экономики.

В 1999 г. мы увидели перед собой беспрецедентные возможности. В настоящее же время мы уделяем больше внимания вызовам, нежели шансам. В нашем мире существует множество проблем, которые еще предстоит решить. И все же я остаюсь оптимистом, чего желаю и всем вам. Создатели отличного бизнеса должны обязательно быть оптимистами, поскольку тогда они будут задаваться вопросами, какие проблемы могут решить и какие средства лучше использовать для решения существующих проблем. В нашу новую эпоху информационных технологий (здесь и далее — ИТ) и умного бизнеса мы должны не только думать о себе, но и приходить на помощь другим людям. Только так мы сможем сделать наш мир лучше. Книга Цзэна Мина и история Alibaba помогут вам понять, что нужно делать.

Цифровая экономика — неотъемлемая составляющая будущего человечества. Я очень рад, что Alibaba смогла внести свою лепту в построение этого будущего. Однако нам предстоит еще многое сделать. Всем нам стоит оставаться идеалистами и проявлять амбициозность. Еще важнее для всех нас при этом твердо стоять на земле и не отрываться от реальности. Я люблю говорить, что сегодня нам очень тяжело, завтра будет только хуже, а вот послезавтра станет лучше. Я с нетерпением жду возможности увидеть тот потрясающий новый мир, который вы постройте.

Джек Ма,
основатель Alibaba Group

От автора

Источники вдохновения, побудившие меня написать эту книгу, следует искать в далеком 1993 г.

Осенью того года я проходил обучение в Иллинойском университете в Урбане-Шампейне, стремясь получить докторскую степень по специальности «Международный бизнес и стратегия». Вскоре в кампусе стремительно приобрела популярность программа под названием Mosaic — простой инструмент, который давал доступ к интернету с его расширяющимися информационными возможностями. Эта программа стала первым общедоступным интернет-продуктом — веб-браузером. Название Mosaic быстро менялось на всем известное Netscape. В 1995 г. компания провела IPO — первое публичное размещение своих акций. Описанные события стали важной вехой в коммерциализации интернета и напрямую привели к первому интернет-буму. Не будь Netscape, не было бы ни бурного развития онлайн-контента, ни интернет-порталов, ни поисковых систем. Очевидно, что не было бы и слияния человека и данных в онлайн-пространстве.

Хотя мне посчастливилось стать одним из первых «обитателей интернета», в тот момент я не оценил в полной мере огромный потенциал глобальной сети. Лишь на пике волны популярности интернета в 1999 г. я начал систематически изучать это явление. Весьма кстати предметом моего первого кейса стала компания Alibaba, которая тогда только открылась.

В 2003 г. я стал стратегическим советником Alibaba, а в 2006 г. полностью посвятил себя работе в компании, отвечая за разработку стратегии. 12 лет с Alibaba пронесли в мгновение ока.

Поистине ценное исследование, с одной стороны, предполагает углубление в практику и решение конкретных проблем. С другой стороны, здесь также необходимы достаточная дальновидность и систематизация, поскольку мы должны ясно видеть путь, по которому нам предстоит пройти. Настоящая книга является квинтэссенцией последних 18 лет моих исследований, работы и размышлений.

В сентябре 2007 г. Alibaba Group на стратегическом корпоративном совещании впервые выступила с концепциями эпохи постиндустриализации и экосистемы электронной коммерции. Этот момент стал первым шансом для нас увидеть перспективу становления компании с рыночной стоимостью \$100 млрд. В 2009 г. дискуссии о возможности начала работы в области облачных вычислений заставили меня осознать ценность этого типа вычислений для сетевой эпохи. Здесь напрашивается аналогия с важностью электросетей для второй промышленной революции. В обоих случаях мы говорим о переломных исторических моментах. Исходя из всего этого, Alibaba Group в 2010 г. выступила с четким заявлением, что сетевая эпоха требует кардинально новой бизнес-цивилизации. В 2011 г. Alibaba начинает осознавать значимость данных. Новые микрофинансовые компании сталкивались с необходимостью поиска новаторских решений по созданию моделей бизнеса на основе облачных вычислений и больших данных. В 2012 г. Alibaba выступает с инновацией — бизнес-моделью C2B. В 2013 г. компания Alibaba учреждает должность Chief Data Officer — руководителя службы данных — и направляет все силы на продвижение технического прогресса в области больших данных и машинного обучения, равно как

и инноваций в деловой сфере. В 2014 г. Джек Ма выдвигает концепцию информационной эпохи. В 2015 г. персонализированные рекомендации на интернет-платформе Таобао начинают приносить большую пользу клиентам. В 2016 г. Джек Ма выдвигает стратегию пяти направлений инноваций и формулирует понятие сетевой экономики.

Мы находились на передовой линии развития интернета и размышляли о полученных результатах. Каждый день перед нами возникали новые вопросы. Мы постоянно сталкивались с неожиданными, приводившими в недоумение проблемами. Это был чрезвычайно ценный опыт. Эти проблемы были новыми и достаточно сложными и готовых решений не имели. Мы должны были стремиться к выявлению сущности всех этих проблем на основе существующих реалий, активно знакомиться с литературой, чтобы выйти за пределы имевшихся в нашем распоряжении знаний, и обращаться к истории человечества в поисках ориентиров и данных. По большей части мы пребывали в замешательстве, однако невозможно описать наше ликование в те моменты, когда мы наконец-то видели отдаленную перспективу, а потом и финишную прямую. Нас особенно воодушевлял тот факт, что полученные нами результаты могут принести пользу многим пользователям платформ.

Мои коллеги и я глубоко осознавали степень своей удачи и понимали, что множество людей также занимались аналогичными изысканиями. Мы желали поделиться мыслями, которые нас посещали, и результатами, которых добились. Мы также хотели рассказать всем в нашем обширном мире о том, насколько глобальные изменения происходили в тот момент. Вне зависимости от того, осознаем мы (и хотим ли осознавать) или нет, никто не может остаться в стороне от исторических процессов. Единственный способ не оказаться

на задворках истории — проявить инициативу и быть открытым изменениям.

Итак, у меня сложилось представление о том, какую книгу я хочу написать. Однако я не мог и подумать, что сам процесс ее создания займет у меня шесть лет.

Я впервые системно описал такие понятия, как С2В и сетевое взаимодействие, в двух статьях, которые были опубликованы в 2012 г. На основе этих размышлений еще в 2013 г. я создал первый вариант книги. После завершения подготовки меня тем не менее не оставляла мысль, что многие концепции требуют подтверждающих их кейсов и примеров, а заключенные в книге понятия недостаточно полно раскрыты. Кроме того, первый вариант рукописи не имел единой рамочной структуры. Еще в течение пяти лет я многократно изменял последовательность первоначальных теоретических рассуждений, практических выводов и предложений по инновациям. Структура книги пересматривалась несколько десятков раз.

Я хотел бы выразить благодарность моим предшественникам и, в особенности, тем первопроходцам, которые действовали в сферах больших данных и искусственного интеллекта (здесь и далее — ИИ) начиная с 2015 г. Их практические успехи дали мне возможность дополнить самое важное логическое звено данной книги. Углубляя свое понимание больших данных, алгоритмов и ИИ, я кристаллизовал основную мысль: необходимость всесторонней интеллектуализации бизнеса в будущем. Кроме того, постоянные усилия Alibaba Group и множества инновационных предприятий в областях С2В и сетевого взаимодействия со временем прояснили мне ценность и алгоритм нашей сети взаимодействия, а равно и ее связи с экосистемой. Сочетание анализа данных и сетевого взаимодействия помогло мне осознать, что эти два элемента

и образуют спираль, которая станет основой ДНК бизнес-цивилизации будущего.

Четко сформулировав свою позицию в этом основополагающем вопросе, я хочу показать сущность крупных перемен, которые происходят в нашу эпоху. В этой книге подробно рассказано о процессе развития ее ключевых понятий, а также о том, как эффективно внедрять эти концепции и теоретические конструкции для развития инноваций в коммерческой сфере. Надеюсь, что моя работа задаст четкие и оптимальные рамки, которые помогут моим читателям размышлять о будущем.

В процессе написания книги мы укрепились во мнении, что именно в эту эпоху увидим компании с рыночной капитализацией \$1 трлн. Именно они должны были стать наиболее ярким свидетельством наступления времени умного бизнеса. В августе 2018 г. наш прогноз подтвердился: Apple и Amazon уже вошли в клуб компаний с триллионной рыночной капитализацией.

Настоящая книга посвящена интернету и искусственному интеллекту, и, конечно, ее публикация исключительно в форме традиционного печатного издания свидетельствовала бы, что мы сами не руководствуемся предложенными нами концепциями. За последние два года официальный аккаунт Академии Цзэн Мина (曾鸣书院) и приложение Университета Хупань (湖畔大学) уже стали отличной платформой для взаимодействия со всеми нашими подписчиками. Обратная связь от читателей также напрямую содействовала написанию этой книги. Если кто-то захочет обсудить с нами эту книгу, приглашаем вас на указанные площадки.

Приступим же, наконец, к делу! Успехов вам во всех начинаниях!

Введение

Автор книги намерен представить общий план для бизнеса будущего. Как мы должны понимать и реагировать на это приближающееся к нам будущее? Последние несколько лет в связи с основанием Университета Хупань у меня появилась возможность выйти за пределы Alibaba и узнать об огромном количестве компаний и бизнесов самых различных типов. Это позволило мне осознать то, насколько сильно разнятся представления людей о будущем. Разброс мнений и ожиданий в значительной мере связан не только с тем, что Китай представляет собой стремительно меняющийся огромный рынок. Это рынок с исключительно неравномерным уровнем развития составных частей. Радикальные технологические изменения и преобразования в политике и структуре экономики приводят к большим переменам для бизнеса. Стремительные трансформации происходят с определенной периодичностью и становятся реальностью крайне быстро. В связи с этим мы зачастую имеем возможность наблюдать ситуацию, когда три различных цикла развития накладываются друг на друга, когда в течение определенного периода три различные модели ведения бизнеса демонстрируют отличные результаты. В этот момент крайне тяжело определить, какая из них станет вектором для будущего развития, и мы не знаем, на какой модели остановить выбор. Ошибка в оценке трендов может привести к принятию консервативной стратегии, которая сделает компанию уязвимой перед лицом молниеносных процессов

развития. Именно поэтому понимание того, в какую эпоху мы живем и какие шансы и возможности связаны с нашим временем, является первым этапом в выработке стратегии. Я характеризую особенности развития рынка в Китае как принадлежность к эпохе *«наката трех волн друг на друга»*. Факт нашего пребывания на этом историческом этапе заметно усложняет вызовы, с которыми мы сталкиваемся.

В 2008 г. общий годовой объем розничной торговли на Taobao составил ¥99,9 млрд. Тремя крупнейшими компаниями розничной торговли за тот год стали GOME, Suning и Bailian. Каждая из них по общим объемам розничной торговли превысила отметку ¥100 млрд. Если мы обратимся к 2008 г. и обозначим традиционную розничную торговлю как модель 1.0, GOME и Suning как модель 2.0, а Taobao как модель 3.0, то у нас получится, что в тот момент модель 2.0, представленная в GOME и Suning, была на пике, стимулируя ускоренное развитие. Показатели традиционной розничной торговли также были высокими. При этом, несмотря на то, что в это время розничный оборот Taobao каждый год неизменно удваивался, масштабы платформы все же оставались относительно небольшими, и многие выражали недоверие к стоящей за нею модели, полагая, что рост с течением времени постепенно остановится.

Тогда мы наблюдали в области розничной торговли классическую ситуацию *«наката трех волн друг на друга»*. Три модели развития давали неплохие результаты и имели своих сторонников, однако ясности в том, что нас ожидало в будущем, в целом не было. И все же стратегические выборы, сделанные в этот период, напрямую предопределили судьбу нашей компании. Всего через четыре года, к 2012 г., Taobao показала оборот розничной торговли свыше ¥1 трлн, сделав большой рывок вперед. В то же время был отмечен отрицательный

рост в традиционной розничной торговле, а развитие модели 2.0 замедлилось.

Если мы, вооруженные современными знаниями, вернулись бы в 2008 г., то выбор стратегии был бы, конечно же, очень прост, однако мы же не всемогущие предсказатели, которые видят будущее в хрустальном шаре. И все же мы в настоящий момент сталкиваемся в целом со схожими вызовами. Для примера обратимся к производству женской одежды: как такие традиционные бренды, как ZARA и Uniqlo, так и популярные новые бренды имеют свои преимущества и могут учиться друг у друга. Аналогичную ситуацию мы наблюдаем и в туристическом секторе, где уживаются традиционные турфирмы, Strip/Queer и платформы персонального туризма, которые в итоге также складываются в *«три волны»*.

«Накат трех волн» представляет собой обычное явление во многих секторах экономики Китая. Поскольку я в первую очередь концентрирую свое внимание на будущем умного бизнеса, то говорю прежде всего о выборе в пользу модели 3.0. Каждый человек и каждая отрасль должны сами определиться, какую модель выбрать — 1.0, 2.0 или 3.0? Однозначного ответа быть не может, но мы можем обозначить отдельные заслуживающие обдумывания идеи.

Вне зависимости от периода времени появление модели 3.0 компании 1.0 встречают настороженно, ведь они видят перед собой пространство для развития, которое тем не менее может принести им трудности и неожиданный провал. Вспоминается, как в 2012 г. многие традиционные лидеры в области торговли одеждой не верили в потенциал Taobao и полагали, что эта платформа не станет для них угрозой. Уже в 2013 г. множество традиционных брендов одежды оказались перед лицом краха и массового закрытия магазинов. Для компаний 1.0 при появлении модели 3.0 важно заранее быть готовыми

ухватиться за те возможности, на которые большинство людей еще не обращает внимания. Это самый лучший путь для них.

А у компаний 2.0 нет выбора, ведь они демонстрируют показатели уверенного роста. Пусть появляются первые намеки на наличие конкурентов, абсолютное большинство таких компаний не могут отказаться от своего поступательного роста и не будут заниматься совершенствованием стратегии. В то же время у тех, кто работает в компаниях 2.0, существует достаточно большое пространство для индивидуального выбора. Возможно, найдется небольшое число дальновидных людей, которые присоединятся к компаниям 3.0, однако их будет меньшинство. С одной стороны, таких прозорливых в целом немного; с другой стороны, людям этого толка придется пожертвовать многим, чтобы воспользоваться новыми шансами. Зачастую именно они уже добились определенных позиций в своей отрасли. Им тяжело отказаться от достигнутого статуса.

Что же касается основателей модели 3.0, если вы уверены в том, что именно в ней и заключено будущее, то все, что вам требуется, — отважно продолжать делать свое дело. Разумеется, достижение успеха при старте с нулевой отметки связано в каждом отдельном случае с преодолением больших сложностей. Есть группа людей, которая пусть и верит в будущее модели 3.0, но рассматривает его исключительно в отдаленной перспективе. Есть и те, кто полагает, что модель 2.0 на настоящий момент приносит бóльшую прибыль, и сначала фокусируется на том, чтобы ухватить существующую выгоду, откладывая рассмотрение потенциала модели 3.0 на более позднее время. Это, конечно, оптимальный ход мыслей, однако когда компания направляет большинство своих ресурсов на модель 2.0, ей уже достаточно сложно браться за модель 3.0 и связанные с ней проблемы. Соответственно, когда «волна»

модели 3.0 накатывает, зачастую извлечь из нее пользу могут только те люди, которые полностью посвятили себя ей и преодолели связанные с ней вызовы.

У меня есть еще одно размышление, которым я хотел бы поделиться с инициаторами модели 3.0. На раннем этапе развития *«третьей волны»* мы не увидим значительных результатов, а если начнем, опережая события, гнаться за сиюминутной выгодой, то, весьма вероятно, упустим действительно ценные шансы. Драгоценная жемчужина откроется нашему взору только в тот момент, когда волна достигнет достаточной высоты. Я хотел бы сказать людям, которые решились оседлать *«третью волну»*: если уж вы выбрали этот путь, то вам следует ставить перед собой последовательные долгосрочные цели. Не следует играть на опережение.

Сегодняшний успех Taobao стал возможен благодаря отсутствию спешки. В 2006–2007 гг. Taobao уже привлекала огромный трафик, и механизмов, позволяющих зарабатывать деньги с использованием платформы, было предостаточно. Однако Джек Ма чувствовал, что Taobao все еще находится на раннем этапе своего развития. Мы не могли заглянуть в будущее и тем более не дошли до точки, когда могли бы начать обсуждать модели прибыли. Именно поэтому Taobao тогда объявила о политике бесплатного открытия магазинов на платформе на три года, что еще больше стимулировало стремительное развитие. За счет совершенствования технологий в следующие два года для Taobao была выбрана подходящая для платформы модель таргетированной рекламы. Компания через девять лет после открытия начала приносить огромную прибыль. Именно к этой цели она стремилась. Конечно же, многие отметят, что действующие последовательно люди зачастую добиваются успеха не столько из-за четких расчетов перспективной прибыли. Чаще всего их

великие достижения связаны, как раз наоборот, с тем, что они не столько думают о краткосрочной выгоде, сколько действуют исходя из видения своей миссии и восприятия будущего.

15 лет назад в книге «Победа малой ценой»* я обозначил концепцию циклов развития компаний, которая концептуально совпадает с «*тримя волнами*». Отдельно взятая компания с момента своего создания проходит множество этапов, в том числе стадии совершенствования своих товаров, команды, организационной структуры и культуры. Тысячекратнаяковка и стократная закалка приводят ее к статусу отраслевого лидера. В этот момент на арену безмолвно вступают новички, которые хотят возвести на пьедестал модель 3.0. Проблема заключается в том, что лидеры индустрии именно в это время переживают этап, на котором они уже ничего не видят, относятся ко всему с пренебрежением, не понимают, что происходит, не готовы учиться и уже не в силах воспринимать новое. В итоге они оказываются отброшены в сторону вновь прибывшими. Самый крупный вызов, с которым мы в настоящее время сталкиваемся, связан с тем, что раньше подобный цикл мог занимать 20 лет, а в наши дни может быть пройден всего за восемь–десять лет. Бизнес именно так и движется вперед — большими, сменяющимися друг друга накатами величественных волн радикальных изменений.

Умный бизнес по своей сути предполагает некое суждение о перспективах, поэтому самыми восприимчивыми к этой концепции будут предприниматели, осуществляющие поиски и инновации в рамках модели 3.0. Если вы предполагаете, что в вашей отрасли или сфере модель 2.0 дает высокие темпы роста или есть большое пространство для развития

* Книга не издавалась на русском. Название на китайском — «*略胜一筹*», на английском — *Winning by Strategy*. — *Прим. пер.*

модели 1.0, то вы можете сейчас оставить мои выводы без внимания. Тем не менее я хотел бы предостеречь каждого из вас: продолжительность циклов развития рынка, в частности в Китае, уже стремительно сократилась, поэтому даже те компании, которые сегодня демонстрируют отличные результаты, возможно, должны подумать над моими на первый взгляд фантастическим концепциями, чтобы просто быть готовыми. Заблаговременная подготовка — лучшая защита.

ЧАСТЬ I

Умный бизнес

Г

Человеческая цивилизация в своем развитии опирается в основном не на прогресс за счет интеллекта отдельных людей, а на достижения посредством общественного сотрудничества, постоянных инноваций и прорывов, которые влекут за собой бум в области производственных сил. В нашу эпоху постоянно развивающиеся интернет-технологии и ИИ создают абсолютно новые возможности для бизнеса и всего человечества в целом. Сетевое взаимодействие и анализ данных становятся составными частями двойной спирали умного бизнеса. Сетевое взаимодействие продвигает развитие анализа данных, а анализ данных, в свою очередь, стимулирует расширение сетевого взаимодействия. Эти два элемента образуют замкнутый цикл и способствуют постоянному движению бизнес-цивилизации по пути к интеллектуализации.

Л

Глава 1

Революция умного бизнеса

Эпоха умного бизнеса уже приближается, и каждый из нас хочет понимать, как следует действовать в ней. Амбициозные люди желают добиться выгоды, славы и могущества, ведь только так можно стать первопроходцем и лидером в новую экономическую эпоху. Итак, что же представляет собой умный бизнес? Каких изменений нам следует ожидать в будущем?

Умный бизнес: необходимый выбор в эпоху сетей и данных

В наше время коренных переломов и трансформации мы с трудом понимаем, что ожидает в будущем. Чем меньше времени будет оставаться на осмысление ситуации, тем больше мы будем нуждаться в планировании на достаточно длительные периоды. Все тренды, которые мы сейчас наблюдаем, скорее всего, не только сохранятся в последующие десять лет, но и, весьма вероятно, будут связаны с крупными пертурбациями в ближайшие 20, 30 и даже 50 лет. Все то, что разворачивается сегодня перед нашими глазами, обозначает начало новой эпохи. Речь идет не только о сдвигах в экономической модели, а скорее о цивилизационных изменениях, которые ничуть не менее значимы, чем переход человечества от сельскохозяйственной к промышленной цивилизации.

На фоне подобных резких перемен перед нами открывается масса возможностей и мы сталкиваемся со слишком большим числом вызовов.

Таблица 1.1 содержит рейтинг крупнейших компаний мира по рыночной капитализации в 1997, 2007 и 2017 гг. За этот короткий период в 20 лет только две компании остались в списке, одна из них — нефтяная компания ExxonMobil, вторая — Microsoft. Перед нами разворачиваются эпохальные перемены огромного масштаба, и наиболее

Таблица 1.1

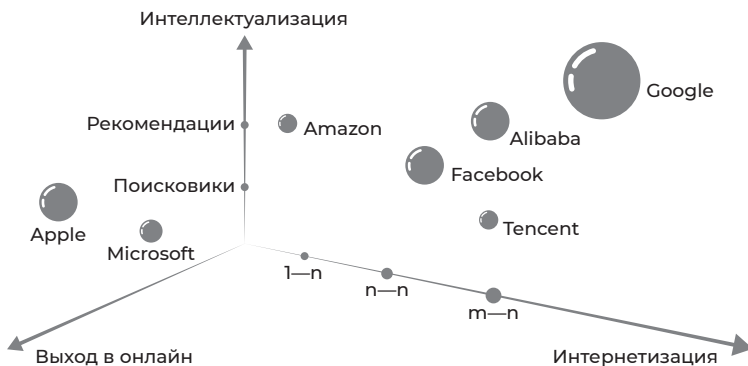
Списки крупнейших компаний мира по рыночной капитализации в 1997, 2007 и 2017 гг.

1997 г.	2007 г.	2017 г.
General Electric	ExxonMobil	Apple
Royal Dutch Shell	General Electric	Alphabet
Microsoft	China Telecom	Microsoft
ExxonMobil	Industrial and Commercial Bank of China	Amazon
Coca-Cola	Microsoft	Berkshire Hathaway
Intel	Royal Dutch Shell	Alibaba
Nippon Telegraph and Telephone	Газпром	Tencent
Merck KGaA	AT&T	Facebook
Toyota	Citigroup	ExxonMobil
Novartis	Bank of America	Johnson & Johnson

значительный сдвиг произошел с 2007 по 2017 г., когда всего за десять лет восемь из десяти компаний в рейтинге вошли в него впервые. Шесть из этих новичков — интернет-компании, о которых десять лет назад никто практически ничего не слышал, но сегодня они являются ведущими мировыми лидерами с рыночной капитализацией не менее \$500 млрд. Как эти капитаны индустрии добились таких результатов?

Я считаю, что причина успеха этих компаний — инновации на трех основных направлениях. Эти организации добились крупных прорывов по крайней мере на двух из них (см. рис. 1.1).

Первое направление — выход в онлайн. В сетевую эпоху подключение к сети и присутствие в ней являются наиболее важными факторами. Только подключившись к интернету, мы получаем доступ ко всем его преимуществам. Отсутствие



Примечание: 1—n, n—n и m—n обозначают взаимосвязи между отдельными элементами и всеми элементами в целом.

Рис 1.1. Три направления инноваций в умном бизнесе

связи с интернетом обрекает нас на все большее дистанцирование от мира. Только понимание того, как отразить материальный мир в виртуальном пространстве интернета, обеспечивает нам прочную почву под ногами в эту эпоху. Именно это позволяет Microsoft в течение 20 лет сохранять лидерские позиции в рейтингах.

Самые ранние успехи Microsoft, конечно же, связаны с созданной в эпоху ИТ ОС Windows. Однако в 1996 г. Билл Гейтс принял важное решение о продвижении браузера Internet Explorer и в итоге выиграл в тяжелой борьбе, захватив для Microsoft позиции в самой важной сфере сетевой эпохи для ПК — браузерах. На этой основе компания смогла представить огромное количество продуктов, в том числе поисковые услуги. Если мы исходим из того, что Microsoft прочно обосновалась в области поисковых систем, захватив позиции в сфере браузеров, то Apple стала тем колоссом, которого мы видим сегодня, в силу того, что именно эта компания положила начало эпохе мобильного интернета. Смартфон iPhone стал стандартом аппаратного обеспечения нашей эпохи, App Store задал способ получения доступа к приложениям и сервисам, операционная система iOS по своей сути подпадает под понятие экосистемы. Отталкиваясь от этой основы, Apple также внедряла ряд умных сервисов. Иными словами, сейчас Apple — образцовая компания, успешно собравшая в единое целое технические средства, ПО, сервисы и экосистему. На этом фундаменте и была выстроена мобильная интернетизация всего мира.

Второе направление — интеллектуализация. Генеральный директор Google Эрик Шмидт заметил, что мы живем в эпоху данных, эпоху алгоритмов. Никто из лидеров бизнеса не будет опровергать это суждение. Данные и алгоритмы

являются базовыми элементами интеллектуализации. Успех Google можно связать с ростом интеллектуализации бизнес-сферы в целом. Поисковики — это составная часть интеллектуального сервиса, который в первую очередь и находит широкое коммерческое применение. Любой из нас может, введя в поисковую строку соответствующее ключевое слово, заставить копилку знаний человечества работать на себя и буквально за одно мгновение получить необходимую информацию. Этот фантастический прорыв мы сегодня воспринимаем как некое чудо. Однако именно умный бизнес может совершать такие прорывы, и в главе 4 я подробно рассмотрю причины этого.

Помимо поисковиков, интеллектуальные сервисы имеют еще один основополагающий элемент: персонализированные рекомендации. Amazon можно назвать первооткрывателем в этой сфере, и именно рекомендации стали основой для невероятного прорыва компании в области маркетинга. Еще одно важное достижение Amazon связано с выведением в онлайн всех процессов розничной торговли и логистики. Это в значительной мере повысило эффективность работы.

Если мы называем Amazon первопроходцем в области рекомендаций, то Tencent и Facebook следует признать компаниями, которые ушли дальше всех в сфере интернетизации социальных контактов. Таким образом, мы подошли к третьему элементу, о котором я хотел бы поговорить.

Третье направление — интернетизация. Высокие доходы от рекламной платформы Google формируются на базе высокоэффективной экосистемы, которая включает в себя множество небольших рекламодателей и огромное число сайтов. В равной мере успехи Facebook за последние годы связаны с прорывами в области рекламных технологий. Alibaba

и в особенности Таобао трансформировали сетевое взаимодействие и интеллектуализацию в тесно связанные и взаимодополняющие элементы единой экосистемы.

Мы видим, что самые успешные интернет-компании наших дней на основе выхода в онлайн добились больших прорывов в сферах интернетизации и интеллектуализации. Это простая, но эффективная основа для дальнейшего анализа.

Интернет-компании, которые продемонстрировали сравнительно быстрое развитие в Китае, добились успеха на этих трех направлениях перед тем, как закрепить за собой лидерские позиции в определенных областях. Jinri Toutiao — китайское новостное мобильное приложение — идет по пути интеллектуализации, трансформировавшись из традиционной платформы для поиска информации в платформу предоставления рекомендаций по контенту и прочно обосновавшись в этой сфере, что обеспечило ресурсу бурное развитие в последние годы. Didi выполнила вывод в онлайн услуг по заказу машин. Конечно же, предпосылкой для этого стало массовое распространение смартфонов. Наличие на телефонах функции геолокации позволяет четко фиксировать местоположение человека, что и дало возможность Didi осуществить интернетизацию своих услуг, оптимизировать их за счет алгоритмов, стать платформой интеллектуальных сервисов и добиться успеха. Meituan, с одной стороны, вывела в онлайн традиционные бытовые услуги, с другой — занимается формированием сети взаимодействия по данным услугам.

Обозначенную мной группу репрезентативных интернет-компаний я суммарно обозначаю как *«умный бизнес»*, что связано с наличием у них общих черт, которые отсутствуют у традиционных компаний.

Низкая себестоимость при обслуживании в реальном времени большого числа пользователей

Пользователи этих интернет-компаний исчисляются миллиардами. Полномасштабное использование преимуществ интернета и алгоритмов позволяет компаниям при исключительно низких издержках обслуживать в реальном времени огромное множество пользователей. Именно это позволило данным компаниям достигнуть существующих масштабов, прибыли и рыночной капитализации.

Удовлетворение индивидуальных запросов каждого пользователя

Это важная черта умного бизнеса. Поиск по запросам предполагает точное выведение информации по каждому вводимому пользователем ключевому слову. Кроме того, история запросов пользователя и его определенные особенности позволяют сформировать поисковую систему, заточенную под каждого. Таобао воспользовалась стремительным прорывом последних лет в технологиях ИИ для учета особенностей огромного числа пользователей и создания для каждого из них различных страниц. Таобао также в реальном времени производит обновления. По завершении пользователем просмотра определенных товаров и повторного входа в систему он работает с уже оптимизированной исходя из его данных и запросов платформой. Эти многочисленные индивидуализированные сервисы были немыслимы в промышленную эпоху.

Самообновление сервиса и повышение скорости его предоставления

Что еще более важно, эти компании уже в значительной мере опираются в области предоставления услуг на машины

и механизмы. Исходя из ускоренного развития технологий ИИ за последние 20 лет, машины в отдельных сферах характеризуются значительной степенью обучаемости, то есть они также прошли через определенную интеллектуализацию и могут в быстром режиме обучаться, демонстрируя в отдельных случаях более высокие по сравнению с людьми показатели. Именно поэтому мы наблюдаем стремительный рост этих компаний с точки зрения как эффективности предоставления услуг, так и удовлетворенности пользователей качеством этих услуг.

Поиск ответа на вопрос, почему компании, оказавшиеся в центре нашего внимания, смогли реализовать указанные направления на деле, и является ключевым для данной книги.

Вне всяких сомнений, новаторство этих бизнесов в первую очередь связано с важными технологическими нововведениями. Практически все эти первопроходцы были компаниями, в которых технологии играли принципиальное значение. Все они воспользовались передовыми сетевыми технологиями и алгоритмами для того, чтобы изменить логику и правила ведения бизнеса в целом. Тем самым они пошатнули эффективность моделей бизнеса, которые были предложены в промышленную эпоху.

Можно сделать прогноз, что умный бизнес в течение продолжительного времени станет, подобно несокрушиму танку, давить своими гусеницами покрывшиеся пылью представления людей о том, что есть бизнес. Перед лицом такого мощного наступления традиционный бизнес, несомненно, будет выглядеть проигравшей стороной. Уже сейчас мы сталкиваемся с осознанием того, что, в сущности, представляет собой умный бизнес и каковы тренды его развития...