

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Введение. Почему нужно знать историю Alibaba	11
Часть первая	
ALIBABA	
<i>Рождение смарт-бизнеса</i>	
Глава 1. Новые факторы создания стоимости	29
Глава 2. Сетевая координация	40
<i>Как взаимосвязанные игроки меняют игру</i>	
Глава 3. Интеллектуальная обработка данных	65
<i>Как машинное обучение, опирающееся на данные, приводит к рождению смарт-бизнеса</i>	
Часть вторая	
КАК СМАРТ-КОМПАНИИ КОНКУРИРУЮТ	
<i>Стратегические принципы</i>	
Глава 4. Автоматизация принятия решений	87
<i>Стратегия использования машинного обучения</i>	
Глава 5. Модель «потребитель–бизнес»	105
<i>Как построить петлю обратной связи</i>	
Глава 6. Позиционирование	133
<i>Как создавать стоимость в сети</i>	

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Часть третья

КАК РАБОТАЮТ СМАРТ-КОМПАНИИ

Организационные особенности

Глава 7. Самонастройка	159
<i>Как придать стратегическим процессам смарт-характер</i>	
Глава 8. От управления к созданию возможности	182
<i>Как переоснастить организацию</i>	
Глава 9. Будущее смарт-бизнеса	212
<i>Что оно несет вам</i>	
Приложение А. Alibaba и ее дочерние компании	224
Приложение В. Эволюция Taobao как смарт-экосистемы	240
Приложение С. Концептуальная основа	285
Примечания	300
Дополнительная литература	312
Предметный указатель	315
Благодарности	318
Об авторе	320

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 1995 г. я поехал в Америку и впервые познакомился там с интернетом. Поисковый запрос «китайское пиво» не дал никаких результатов. Это натолкнуло меня на мысль создать компанию, которая принесет интернет в Китай и свяжет его с остальным миром. В те времена в Китае не существовало онлайн-бизнеса. Теперь интернет повсюду. Трудно представить, как далеко вперед ушел мир.

Компания Alibaba проделала очень большой путь с той поры, когда в 1999 г. в моей небольшой квартире впервые собрались 18 человек. Нам хотелось с помощью новых интернет-технологий преобразовать существовавшую практику ведения дел. Сегодня мы обслуживаем сотни миллионов потребителей и миллионы компаний по всему миру. Мы выросли в результате того, что помогали другим улучшить свой бизнес. Мир вокруг нас изменился, и это произошло в какой-то мере благодаря нашему вкладу.

Компании — это двигатель прогресса общества. Чтобы облегчить ведение дел в любом уголке мира, Alibaba создала уникальную бизнес-модель. Мы никогда не были просто фирмой B2C-сегмента. Alibaba — деловая экосистема с миллионами игроков, от продавцов до поставщиков софтверных решений и логистических партнеров. Сегодня, когда интернет помогает решать проблемы миллиардам людей, наша мечта 1999 г. стала явью.

Вместе с тем это лишь начало. К 2036 г. Alibaba намерена обслуживать 2 млрд клиентов, создать 100 млн рабочих мест, предоставить 10 млн фирм возможность прибыльного ведения электронного и традиционного бизнеса, а также стать пятой по размеру компанией мира. Наша цель — глобализировать электронную коммерцию так, чтобы небольшие компании и молодые люди могли покупать и продавать в любой точке мира. Я надеюсь, что ведение бизнеса через интернет превратится в обычное дело, а термин «электронная коммерция» уйдет

в прошлое. Электронная коммерция — это просто торговля, связывающая людей и открывающая для них возможности по всему миру.

После первой и второй промышленных революций доминирующими игроками были заводы и компании. Сегодня доминирующая роль в экономике перешла к платформам и деловым экосистемам. Они определяют ход эволюции цифровой экономики и глобального общества. Платформы и деловые экосистемы дают возможность людям независимо от их местонахождения взойти на борт и добиться успеха.

Цзэн Мин пришел в компанию Alibaba в 2006 г. как наш «цзун цань-моучжан» — начальник штаба и стратег, если говорить по-военному. С той поры мы работаем с ним бок о бок. Когда я впервые завел с ним разговор о переходе в нашу компанию, я обещал, что Alibaba будет одним из самых крутых мест, о которых можно когда-нибудь написать.

И вот, пожалуйста! Доктор Цзэн написал очень содержательную и интересную книгу. В ней рассказывается об эволюции Alibaba с момента ее создания и, что более важно, о новой стратегической концепции и ее значении для всех в будущем. Автор добился превосходного баланса общетеоретических и практических моментов. Это ценное руководство для читателей, которые отправляются в плавание по океану новой цифровой экономики.

В 1999 г. мы видели возможности. Сейчас мы видим проблемы. Многие требуют улучшения в мире, однако я смотрю на это с оптимизмом — надеюсь, что и вы тоже. Выдающиеся предприниматели — оптимисты по натуре. Они задаются вопросами, какую проблему можно решить или как лучше ее решить. В эту новую эру цифровых технологий и смарт-компаний нам необходимо создавать возможности для других, а не для себя. Именно так можно сделать мир лучше. Книга доктора Цзэна и история компании Alibaba покажут, как добиться этого.

Цифровая экономика — это часть грандиозного будущего, которое строит человечество. Я очень рад, что Alibaba вносит свой вклад в общий прогресс. Однако нам предстоит сделать еще очень много. Не отказывайтесь от своих идеалов и устремлений, не останавливайтесь на полпути. Я часто повторяю, что сегодня трудно, завтра будет еще труднее, но послезавтра наступит чудесная пора. Я не могу сидеть и ждать, пока кто-то создаст этот чудесный мир.

Джек Ма

ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ НУЖНО ЗНАТЬ ИСТОРИЮ ALIBABA*

В Китае 11 ноября — самый обычный день. Из-за того, что в его обозначении используются только единицы (11/11), в среде китайской молодежи он получил на рубеже веков шуточное название «День холостяка» и стал считаться лучшим временем для знакомства одиноких людей. В 2009 г. смысл Дня холостяка изменился — он превратился в день онлайн-распродаж. Сегодня этот день — крупнейшее торговое событие в мире.

Работники Tmall, электронной торговой площадки Alibaba Group для крупных брендов, с самого начала хотели превратить День холостяка в торговое событие, подобное американским распродажам в «черную пятницу» или День поминовения. Никто в команде Tmall даже не предполагал, что этот шуточный праздник обернется крупнейшей однодневной распродажей в истории.

Накануне Дня холостяков, 10 ноября 2017 г., я с нетерпением ждал наступления полуночи в центре управления Alibaba. Там на многочисленных мониторах мелькали цифры, воспроизводились линии трендов разных показателей, демонстрировались оценки скорости и реакции сети. В 2016 г. однодневный объем продаж клиентам

* Рассказы о компании Alibaba, факты и цифры (если не указано иное) являются результатом внутреннего исследования, которым моя команда занималась более 10 лет. Многие из фактов и историй о нашей главной электронной торговой площадке Таобао не публиковались в англоязычных источниках до выхода в свет этой книги.

из 200 с лишним стран через платформы Alibaba достигал 120,7 млрд юаней (примерно \$15 млрд)¹. Тогда мы заткнули за пояс распродажи в «черную пятницу» и «киберпонедельник» в США, объем каждой из которых не превышал \$3,5 млрд. Что нам принесет 2017-й?

В Китае, где избыток потребительских товаров сравнительно недавний феномен, День холостяка стал общенациональным событием. Средний китайский потребитель на протяжении нескольких недель до праздника сравнивает предложения, планирует расходы и добавляет товары в виртуальную корзину. Однако привлечение внимания покупателей лишь часть проблемы. В первые несколько лет после начала распродаж лавинообразное нарастание трафика приводило к выходу из строя серверов Alibaba, коллапсу банковских платежных каналов и прекращению работы сетей, принимающих заказы, по всей стране. После 2012 г., когда утроение объема транзакций практически парализовало систему и задержало доставку заказов на несколько недель, Alibaba и ее многочисленные партнеры постоянно работают над повышением пропускной способности и эффективности логистической системы. На пике в 2016 г. платформа обрабатывала 175 000 заказов и 120 000 платежей в секунду. Год спустя широкомасштабная рекламная кампания и прямая телевизионная трансляция события по всему Китаю давали надежду на рост продаж. Какой эффект принесет дополнительная реклама в этом году? Совладают ли наши технологии с лавинообразным ростом спроса?

Близилась полночь, пальцы пользователей по всей стране, как, впрочем, и по всему миру, застыли в ожидании над экранами смартфонов — в Китае заказы в основном делаются через мобильные устройства. Громкость музыки в центре управления усилилась, когда начался обратный отсчет — пять, четыре, три, два, один.

Чудо происходило у меня на глазах. За 11 секунд объем продаж через нашу платформу достиг 100 млн юаней (\$15 млн); 17 секунд спустя — 1 млрд (\$150 млн). При этом 97% заказов поступило с мобильных устройств. Лучшие предложения шли нарасхват. Те, кто медлил с оформлением заказа хотя бы несколько секунд, обнаруживали, что продукты, выбранные ими за последний месяц, уже проданы.

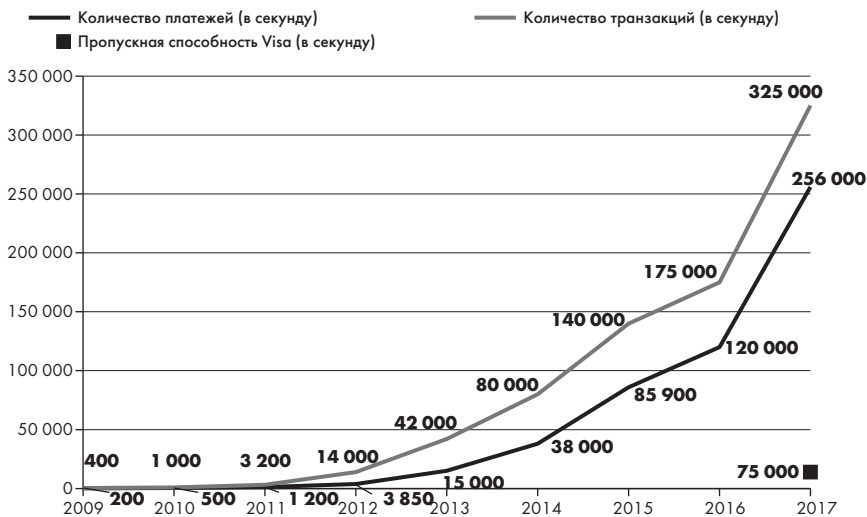
Через три минуты объем продаж составлял уже 10 млрд юаней (\$1,5 млрд). Потребовался всего час, чтобы достичь совокупного объ-

ема продаж за День холостяка в 2014 г., а впереди было целых 23 часа. На пике активности платформы Alibaba обрабатывали 325 000 заказов и 256 000 платежей каждую секунду. Это было все равно, как если бы все жители Сент-Луиса или Питтсбурга оформляли по заказу каждую секунду. Сравним эти цифры с показателями Visa, второй по величине платежной системы мира. Ее заявленная пропускная способность в августе 2017 г. составляла 65 000 платежей в секунду — одну четвертую часть от уровня Alibaba (рис. 1.1)².

За 7 минут и 23 секунды прошло 100 млн транзакций — примерно столько же транзакций было осуществлено за 24 часа в День холостяка в 2012 г. Официальный онлайн-магазин Nike на Tmall установил рекорд по объему продаж, выручив 1 млрд юаней (\$150 млн) за 1 минуту. Не отставал от своего конкурента и магазин Adidas. В 2017 г. оба бренда превзошли свои показатели по объему продаж в День холостяка 2016 г. в первые же четыре часа. К концу дня в каждом из этих магазинов покупки сделали более миллиона новых

РИСУНОК 1.1

Пропускная способность систем обработки данных Alibaba и Visa в 2009–2017 гг.



онлайн-покупателей. HSTYLE, онлайн-бренд женской одежды, созданный на платформе Alibaba, преодолел 50-миллионный рубеж (\$7,5 млн) за пять минут. (Дополнительную информацию о HSTYLE см. в главе 6.) Онлайн-продавцы, работающие на платформе Alibaba, один за другим начали говорить, что они распродали все.

Сезам, откройся!

Всего через 12 минут после того, как пробило полночь, первая посылка была доставлена к двери покупателя в Шанхае. Три минуты спустя женщина в Нинбо на тихоокеанском побережье Китая получила первую посылку из-за рубежа. День холостяка связал Китай с миром, позволив покупателям приобретать товары у брендов по всему земному шару, а продавцам выйти на зарубежные рынки. Немалая доля покупок приходилась на заветные для китайцев импортные продукты — почти 3 млн канадских и 1,6 млн аргентинских креветок были куплены к 4:00; более 5000 т сухого молока и миллиард подгузников к 9:00. Ажиотаж не спадал весь день. Чуть позже 13:00 объем продаж превысил совокупный результат 2016 г.

За день гейзер электронной торговли выбросил 812 млн посылок, которые нужно было доставить получателям в Китае и по всему миру. Если поставить эти посылки в один ряд, то они образовали бы линию, которая обогнула бы земной шар 1200 раз. Для их перевозки по воздуху потребовалось бы более 80 000 Boeing 747. Суммарно все эти посылки должны были проделать путь длиной более 630 млрд км, что эквивалентно 80 расстояниям между Землей и Плутоном. Доставку такого количества посылок вполне можно считать крупнейшим в истории «перемещением» потребительских товаров.

Грандиозная по своим масштабам обработка заказов началась сразу же. К 9:30 были отправлены 100 млн посылок. Многие покупатели в Китае получили их в тот же день. А через неделю после завершения этого феерического действия подавляющее большинство посылок дошло до получателей. Поскольку Alibaba не розничный продавец, который создает свои собственные запасы, посылки приходили со всех концов страны (и мира) и добирались до самых отда-

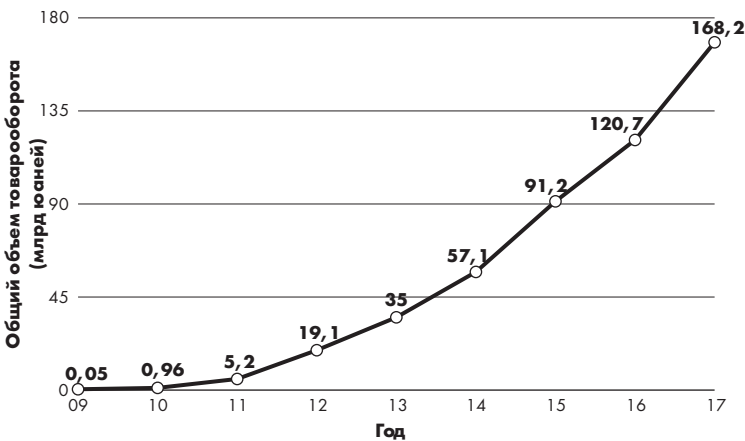
ленных уголков Китая благодаря логистической платформе Cainiao Network.

К концу дня Alibaba обработала 1,5 млрд транзакций с суммарным объемом 168,2 млрд юаней (\$25 млрд) (рис. 1.2). Это почти в два раза больше дневного объема продаж во всем розничном секторе Китая (включая традиционную торговлю и продажу таких дорогостоящих товаров, как автомобили и недвижимость) в 2016 г. Объем продаж свыше 100 млн юаней (\$15 млн) добились 167 брендов. Покупатели приобретали на сайте Tmall самые разные товары: одежду, товары для дома, электронику, драгоценности, а в одном случае даже быстроходный катер Aston Martin стоимостью \$2,5 млн.

День холостяка — это не только маркетинговое, но и технологическое чудо. Коллектив Alibaba не один месяц готовился к этому дню, тестируя в числе прочего устойчивость системы во избежание катастрофических отказов ее элементов. Подготовиться к удовлетворению огромного спроса сети Alibaba и всем независимым коммерсантам, поставщикам платежных услуг, складам и перевозчикам, с которыми она работает, помогает технология машинного обуче-

РИСУНОК 1.2

Общий объем товарооборота Alibaba в День холостяка в 2009–2017 гг.



ния. Эта сеть постоянно расширяется, охватывая все новые области цепочки создания стоимости и регионы мира.

Alibaba — это не китайский вариант Amazon

Alibaba привлекла к себе внимание всего мира 19 сентября 2014 г., когда она осуществила крупнейшее в истории первоначальное публичное предложение. Сегодня по рыночной капитализации компания не уступает Amazon и Facebook. Она обошла Walmart по объему глобальных продаж и закрепила во всех значимых регионах мира. Основатель компании Джек Ма, выросший в небольшом китайском городке и дважды проваливавшийся на вступительных экзаменах в колледж, стал известной личностью.

Как один из руководителей Alibaba, я нередко встречаю людей, которые считают компанию крупнейшим в мире розничным продавцом, или китайской Amazon. Такое представление не просто ошибочно, оно отвлекает внимание от прорывной бизнес-модели Alibaba и от возможности, которую компания открывает для развития на экономической сцене. В отличие от Amazon компания Alibaba нельзя называть розничным продавцом в традиционном смысле — мы не приобретаем и не создаем запасы товаров, а логистические услуги у нас предоставляются сторонними поставщиками. Alibaba — это координатор всех связанных с розничной торговлей функций в широкой онлайн-сети продавцов, маркетологов, поставщиков услуг, логистических компаний и производителей. Иными словами, Alibaba делает то же, что и Amazon, eBay, PayPal, Google, FedEx, все оптовики, значительная часть производителей в Соединенных Штатах и изрядная толика финансового сектора. Однако она не берет все эти функции на себя. Alibaba использует технологические решения для реализации и координирования усилий тысяч китайских компаний, создавая уникальную виртуальную деловую экосистему (функционирующую и управляемую в онлайн-режиме), которая быстрее, интеллектуальнее и эффективнее традиционной деловой инфраструктуры.

Сфера ответственности Alibaba — применение передовых технологий (от машинного обучения до мобильного интернета и облачных

вычислений) для революционного изменения характера ведения дел. Для развертывания такой модели в Китае есть все условия, поскольку инфраструктура бизнеса в стране слаба и неразвита. С помощью новых технологий Alibaba трансформировала нарождающуюся китайскую индустрию розничной торговли (которая не шла ни в какое сравнение с традиционной и онлайн-торговлей в мире Запада), предложив ей одну из самых передовых бизнес-моделей XXI в. Такие партнеры Alibaba, как Ant Financial и Cainiao Network, делают то же самое в сферах платежей и логистики.

Развитие интернета, в частности электронной коммерции, шло в Китае по совершенно другому пути, чем в Соединенных Штатах. Как не раз говорил Ма, «если в Китае электронная коммерция — основное блюдо, то в США это всего лишь десерт». За очень короткое время компании вроде Alibaba трансформировали китайскую розничную индустрию и произвели впечатление на остальной мир. В реальности соотношение объемов онлайн- и офлайн-продаж в Китае было в два раза выше, чем в Соединенных Штатах. Однако Alibaba добилась этого совершенно не таким образом, как Amazon.

Почему это должно интересовать западного читателя? Вдумайтесь: если вы создаете с нуля практически любую отрасль — пищевую промышленность, мебельную промышленность, банковский сектор, — когда доступны нынешние возможности интернета и машинного обучения, а старая инфраструктура, являющаяся результатом инвестирования на протяжении многих десятилетий, отсутствует, что вы будете делать иначе? Понятно, что вы будете строить бизнес на основе невероятно эффективных и относительно недорогих возможностей интернета и технологий сбора и обработки данных. Конечно, Facebook и Google делали то же самое, однако они создавали отрасли, которые прежде не существовали. В Китае же мы реконструируем отрасли практически везде, как в традиционном секторе экономики, так и в новом.

В Соединенных Штатах крупные интернет-компании появлялись, когда новые технологии применялись для решения новых проблем, например в сферах онлайн-рекламы, онлайн-аукционов или социальных сетях. С моей позиции хорошо видно, что происходит в Китае, когда новые технологии применяются для решения

старых проблем, например в сферах розничной торговли, финансов и логистики. В этой книге я хочу показать, на что похожа стратегия во втором случае. Раньше или позже каждая отрасль сталкивается с необходимостью использовать новые технологии для решения старых проблем. До сих пор в Соединенных Штатах новые технологии не так сильно затрагивали традиционные компании в силу их и без того высокой эффективности, однако изменения не за горами. Именно поэтому очень полезно иметь представление о картине «будущего» в Китае и понимать, как фирмы используют новейшие технологии в конкурентной борьбе и создании новой стоимости в традиционных отраслях.

Будущее, как оно видится из Китая

Китайское видение будущего может дать руководителям западных компаний свежий взгляд на существующую ситуацию. Не слишком осведомленному человеку довольно легко нарисовать образ Китая 20-летней давности: глобальная фабрика, неразвитая и наполненная компаниями-подражательницами. Однако такой образ совершенно не соответствует тому, что существует в 2018 г. Особенно это касается интернет-индустрии, где китайские компании создают продукты мирового уровня и демонстрируют высшее качество обслуживания потребителей. Другие отрасли быстро учатся на ее примере и начинают преобразовываться одна за другой³.

Китай уже практически отказался от наличных расчетов и чеков. Все оплачивается с помощью смартфона. Везде, где доступен мобильный интернет, банковское обслуживание физических лиц и платежи уходят в смартфоны, особенно там, где мало банкоматов, отделений банков и эмитентов кредитных карт. В Соединенных Штатах традиционная банковская и платежная индустрия постепенно отступает под напором аналогов Apple, Google, Amazon, PayPal и ряда стартапов. Вместе с тем американцам по-прежнему приходится носить с собой кошельки с пластиковыми картами, наличными и чеками, хотя у всех есть смартфоны. В Соединенных Штатах, а мне приходится проводить там половину своего времени, я словно попадаю в прошлое со всеми его финансовыми заморочками.

Эта трансформация произошла в Китае раньше, чем в Америке, именно по той причине, о которой говорил экономист Йозеф Шумпетер. Революции идут с периферии, где доминирующие структуры и логика укоренились не так сильно. Отсутствие в Китае инфраструктуры и признанных игроков во многих отраслях открывает простор для экспериментирования и строительства компаний. Трансформации там не мешает устоявшаяся практика или стоимость переключения на продукты-заменители. Такая свобода — жизненно важная часть шумпетеровского «созидательного разрушения».

В Соединенных Штатах доступны самые передовые технологии. Там также есть зрелые потребительские рынки и эффективно оптимизированные отрасли. В таких условиях трудно разглядеть грядущую трансформацию. Хотя то в одной, то в другой отрасли и происходят кардинальные изменения, в каждой из них своя ситуация и свои игроки, а изменения кажутся постепенными, поскольку многие люди и компании умеют адаптироваться к ним. В Китае, однако, предприниматели уже используют новую тактику преобразования традиционных отраслей и создания принципиально новых товаров и услуг, поскольку они экспериментируют с новыми формами широкомасштабной координации. Китай не догоняет; он обновляется одновременно с западными компаниями и даже обходит их в некоторых областях.

Успех китайских предпринимателей — это не просто демонстрация способа трансформирования старых отраслей с помощью новых эффективных стратегий. Важнее то, что китайский опыт ускоряет процесс изменения западных компаний и превращения их в смарт-компании. Описываемые в этой книге бизнес-модель и стратегии слишком мощны и привлекательны, чтобы остаться в границах Поднебесной. Модель Alibaba уже укореняется в Индии. Наша платежная платформа Alipay триумфально шествует по Азии, где она быстро становится новым стандартом для мобильных платежей. Потихоньку она пробивается и в Европу с Северной Америкой. В одном из последних опросов Alibaba обошла Amazon (занявшую второе место) в качестве лучшей компании, акции которой можно покупать и держать в течение 10 лет⁴.

Если оставить в стороне гигантские цифры, то ключевым вкладом Alibaba в создание бизнес-стратегии будущего является мегамасштаб-

ное использование передовой технологии для трансформации компаний и преодоления неэффективностей традиционной экономики. Создавая инфраструктуру и основные механизмы формирования платформ для новых рынков или новых частей цепочки создания стоимости, мы даем компаниям возможность работать и экспериментировать.

Разработчикам бизнес-стратегий полезно понимать, почему Alibaba работает так, а не иначе, поскольку ее стратегия наглядно иллюстрирует изменение динамики создания стоимости и конкурентного преимущества. Разберитесь в том, как работает Alibaba, и вы получите методическое пособие по стратегиям будущего. Предугадывание этого кода и его реализация являются делом моей жизни.

Мой прыжок

В 1998 г. после получения докторской степени в области международного бизнеса и стратегии в Иллинойском университете, США, я удостоился места преподавателя в самой известной в Европе школе бизнеса INSEAD. Я стал читать курс по азиатскому бизнесу. Глядя на ажиотаж вокруг интернета, мне захотелось дополнить этот курс кейсом с интернет-стартапом из Китая. В то время такие компании по большей части просто копировали американские модели типа Yahoo! (взять хотя бы Sohu и Sina). Мое внимание привлекла Alibaba — у этой необычной компании не было западного аналога. С учетом того, что о ее будущем шли горячие споры, Alibaba была идеальным кейсом для программы MBA. Я связался с Alibaba, и ее руководство позволило мне заняться изучением компании.

Наше знакомство с Джеком Ма состоялось в апреле 2000 г., когда я на протяжении трех дней проводил опросы руководства Alibaba. В те времена компания представляла собой небольшой стартап с командой около сотни человек. Она совсем недавно перебралась из квартиры Ма в настоящий офис. На те небольшие деньги, которые были у компании в 1999 г., Ма купил доменное имя Alibaba — во-первых, оно легко произносилось на разных языках, а во-вторых, намекало на спрятанные сокровища. Несмотря на всю рискован-

ность этого предприятия, его культура заинтересовала меня. Компания подстраивалась к бизнес-среде, не опираясь на модели прошлого или на западные модели — иначе говоря, она была инновационной.

Осенью 2002 г. я возвратился в Китай как один из семи профессоров-соучредителей первой в стране частной школы бизнеса Чхёнкун, которую основал фонд Ли Кашина из Гонконга. Помимо преподавания я начал предоставлять консалтинговые услуги. В Alibaba я выступал с лекциями по стратегии и помогал в проведении трех совещаний по стратегии каждый год. Это было после схлопывания доткомовского пузыря, и Alibaba переживала трудные времена. Однако, как и Джек, я не терял веры в интернет. Не зря же я защищал свою докторскую степень в Иллинойском университете в буквальном смысле в тени Марка Андриссена. Этот знаменитый выпускник университета был одним из создателей браузера Mosaic, который принес популярность сети в начале 1990-х гг.

В январе 2006 г. я заканчивал в Лондоне работу над своей первой на английском языке книгой «Дракон у дверей: Как китайские инновации подрывают глобальную конкуренцию» (Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition) в соавторстве с Питером Уильямсоном, профессором по стратегии в Школе бизнеса Джаджа, Кембридж. Книга обобщала результаты моего исследования становления транснациональных компаний из Китая. Когда я ехал в аэропорт накануне китайского Нового года, мне позвонил Джек и предложил работу в его компании. Я перезвонил ему сразу же после приземления в Пекине и принял предложение.

В двух мирах

После прихода в Alibaba мне довелось пообщаться с сотнями предпринимателей и руководителей со всех концов света — все они в один голос заявляли, что пытаются приспособиться к новым реалиям бизнеса. Могу рассказать свою историю. В Alibaba я быстро обнаружил: то, что работает там, невозможно объяснить с помощью теорий, которые я изучал в университете, а затем преподавал в институтах по всему миру.

Джек Ма перетащил меня в Alibaba, с тем чтобы я помог компании ориентироваться в новом стратегическом ландшафте и заполнил разрыв между теорией и отраслевой практикой. Джек придумал для меня совершенно уникальную должность «цзун цаньмоучжан» — в Китае так называют военных. Это третий по старшинству офицер военной части, который отвечает за стратегическое планирование. Примерным эквивалентом такой должности в западной компании является директор по вопросам стратегического развития⁵.

Как советник Джека по стратегиям, я должен был разрабатывать новые концептуальные модели, а также практические подходы к применению не имеющей аналогов бизнес-модели Alibaba. Кроме того, разработку стратегий и оценку их эффективности нужно было осуществлять в тесном взаимодействии с многочисленными компаниями, которые пользуются нашей платформой. Основная же работа заключалась в бесконечном метании между стратегией высокого уровня и деталями ее практической реализации.

Уникальная особенность моего положения была в том, что я являлся исследователем и практикующим специалистом на континентах с обеих сторон Тихого океана. Я родился в Китае, получил образование в Соединенных Штатах и преподавал в школах бизнеса по всему миру. Помимо текущих обязанностей в Alibaba я в последние несколько лет делил свое время между Китаем и районом залива Сан-Франциско и имел возможность знакомиться с самыми инновационными практиками в обеих странах. Китайские стратегии появляются, когда компании применяют лучшие и самые современные технологии для решения новейших бизнес-проблем. Как следствие, Китай постоянно перепрыгивает через многое из того, что делается в Соединенных Штатах.

Я не хочу усиливать опасения Запада в отношении Китая, особенно на фоне уже существующего беспокойства. Моя цель — рассказать о чрезвычайно важном и поучительном китайском опыте. Как писал выдающийся китайский стратег Сунь-цзы в своем трактате «Искусство войны», «если ты знаешь врага и знаешь себя, ты можешь победить в сотне сражений»⁶. Меня интересует не сражение, а обмен опытом. Дух преподавателя неистребим во мне — мои коллеги в Китае не зря величают меня профессором.

Рождение веб-знаменитостей

Вернемся в 20 апреля 2015 г., когда предпринимательнице Чжан Линьчао было 25 лет. Она тогда возглавляла китайский одежный бренд LIN Edition (и была его лицом). Чжан начала заниматься одеждой во время учебы по обмену в Великобритании — в свободное время она приторговывала нефирменной одеждой из Китая. В какой-то момент ей стало ясно, что Taobao, принадлежавшая Alibaba платформа электронной коммерции, может помочь превратить хобби в реальный бизнес. В 2017 г. LIN был одним из самых сильных одесных брендов на Taobao, созданных *веб-знаменитостями* (*ван хун* по-китайски) — так в Китае называют агентов влияния в социальных сетях⁷. В Соединенных Штатах агенты влияния в социальных сетях размещают фотографии и иногда получают финансовую поддержку от крупных брендов или же ведут небольшой бизнес, связанный с видеорекламой. В Китае, однако, превосходная онлайн-инфраструктура позволяет предпринимателям вроде Чжан Линьчао создавать собственные бренды, продавать свои товары и вести очень прибыльный бизнес. На Taobao сейчас тысячи компаний, созданных веб-знаменитостями.

В этот весенний день 2015 г. Чжан готовилась к размещению партии новых моделей на онлайн-витрине LIN. Дебют 15 новых позиций состоялся в 15:00. Десятки тысяч ее поклонников ждали этого момента у экранов — они видели предварительный показ сегодняшней распродажи в социальных сетях и знали, чего хотели. Магазин LIN рассчитывал на продажу нескольких тысяч предметов в тот день, однако на складе была всего тысяча предметов — не тысяча экземпляров каждого артикула, а всего тысяча предметов. Такая беззаботность LIN повергла бы в шок любого менеджера традиционного бренда.

В 14:58 директор-распорядитель Ло Кай велел всем работникам включить звук в компьютерах. Две минуты спустя комната наполнилась перезвоном. В первый же момент магазин посетили 60 000 пользователей. Уже через минуту были распроданы все наличные экземпляры 15 моделей. LIN был наготове: несколько кликов, и выставлена следующая партия с пометкой «предварительный заказ». Через 20 минут партия для предварительного заказа была распродана. Директор-распорядитель

переконфигурировал ссылки на третью партию одежды. Одновременно с вводом информации он подсчитывал, сколько ткани потребуется для пошива и когда заказ будет выполнен. Все это делалось с учетом нормы рентабельности на уровне 10–20% и данных о покупательском интересе в социальных сетях за последние две недели, с тем чтобы понять, какой запас магазин может себе позволить.

Чжан практически превратила свой розничный одежный бизнес в бизнес по требованию, но с ценами как при массовом производстве. Заказ LIN, размещенный на Taobao, приводит в движение всю цепочку создания стоимости. Покупатели знают, что они бронируют одежду, которая будет изготовлена на заказ, и что им придется ждать до девяти дней, пока ее сошьют и отправят. Фабрики-партнеры LIN уже занимаются изготовлением первой партии одежды по предварительным заказам.

В 15:17 Чжан размещает сообщение в своем аккаунте в социальных сетях: «Вы просто не даете дух перевести!» За несколько минут она получает более 500 комментариев — по большей части жалоб на то, что не удастся заполучить вещи, отложенные в «избранное». К 15:45 в день релиза объем продаж превзошел тот, что был на прошлой распродаже несколько недель назад, а в очереди ждало еще 150 000 пользователей со своими вопросами. Фабрикам будет не просто выполнить такое количество заказов. Когда пыль немного улеглась, выяснилось, что LIN установил новый рекорд: продано более 10 000 экземпляров одежды, а каждый покупатель потратил в среднем 1000 юаней (\$150).

Чжан является лицом своего бренда, источником дизайнерских идей, маркетинговым департаментом и много еще чем. Она и другие веб-знаменитости находят клиентов в социальных сетях. Компании, на которых лежит реализация внутренних процессов, невелики по размерам — нередко не более одной-двух сотен человек. Каждая из них поддерживает более десятка брендов вроде LIN. Эти бренды торгуют исключительно в сети, у них нет запасов, нет своих фабрик. Тем не менее они ведут активную деятельность. За первые четыре месяца 2015 г. объем продаж LIN составил 80 млн юаней (примерно \$11 млн), а чистая прибыль — почти 30%⁸. LIN и другие веб-знаменитости быстро растут после 2015 г. и демонстрируют читателям из традиционных отраслей новые подходы к работе, маркетингу и стратегии.

Новая парадигма

Истории Дня холостяка и LIN Edition — это примеры революционных бизнес-моделей, которые захватывают Китай и в скором времени заменят менее эффективные и гибкие модели повсеместно. Они показывают (в двух кардинально различающихся масштабах), как взаимосвязанные игроки — покупатели, продавцы и поставщики услуг — объединяются и координируют свои действия в реальном времени с помощью технологии. Alibaba и другие аналогичные ей компании успешно связывают и координируют всех этих игроков, опираясь на технологию машинного обучения.

Я называю эту стратегию использования новых технологий для объединения игроков и преобразования отраслей *смарт-бизнесом*. Технологии позволяют смарт-компаниям вроде Alibaba координировать коммерческую деятельность практически неограниченного числа взаимосвязанных сторон. Добиться такого эффекта невозможно без автоматизации принятия многих решений и выполнения многих действий. В основе автоматизации лежит машинное обучение, которое рассматривается более детально в главе 3. Определенные алгоритмы позволяют компьютерам «обучаться» на данных, получаемых в реальном времени от клиентов и партнеров, и автоматически координировать их действия. Распродажа в День холостяка — наглядный пример смарт-бизнеса. Тысячи компаний объединяются легко и мгновенно, обеспечивая поставку покупателям того, что они хотят. Видимых пределов роста объемов продаж в День холостяка, похоже, не существует, в этом в конечном итоге и заключается главный вывод из этой книги. Масштабы у смарт-компаний в буквальном смысле беспредельны.

Конечно, ни в коей мере нельзя считать, что Alibaba нашла все решения. Однако ее концепции стратегии и организации кардинально отличаются от традиционных моделей и обеспечивают немыслимые прежде темпы роста. Я написал эту книгу для того, чтобы обобщить то, чему мы научились в Alibaba, и помочь компаниям по всему миру ориентироваться в условиях нового стратегического ландшафта смарт-бизнеса.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ALIBABA

**Рождение
смарт-бизнеса**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

День холостяка превратился из шуточного праздника одиноких молодых людей в день крупнейшей распродажи в истории человечества. Таobao, первоначально небольшой онлайн-новый форум для покупателей и продавцов, превратилась в крупнейшую в мире платформу электронной коммерции. Чтобы понять феноменальный успех Alibaba, нужно проанализировать силы, которые определяли ее развитие. Разобравшись в истории Alibaba, мы получим представление об инновационной мощи китайского бизнеса. Ну а понимание инновационности Китая позволит увидеть образ будущего стратегии.

В первых трех главах описываются два столпа смарт-бизнеса — сетевая координация и интеллектуальная обработка данных, а также объясняется, как они функционируют. Первая позволяет создавать крупномасштабные деловые сети, а вторая обеспечивает эффективность работы и принятия решений в сети. На примере платформ Alibaba я покажу, как данные и сети преобразуют стратегию. Всем компаниям необходимо знать, как эти два новых ключевых аспекта изменяют динамику создания стоимости и как они влияют на характер бизнеса.

НОВЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Для понимания того, что смарт-бизнес представляет собой на практике, нужно повнимательнее присмотреться к Alibaba. Каждый день миллионы бизнес-игроков связываются друг с другом и взаимодействуют через огромные сети электронной коммерции Alibaba Group, включающие в себя Tmall, веб-сайт для крупных брендов, и Taobao, онлайн-торговую площадку для небольших брендов, независимых продавцов и новаторов вроде веб-знаменитостей. (См. врезку «Коротко о компании Alibaba» для получения представления о компаниях и сетях, входящих в Alibaba Group.) Эти сети создают для каждого покупателя индивидуализированный виртуальный торговый центр. У продавцов есть все необходимые инструменты для создания онлайн-витрины, сотрудничества с производителями и координации взаимодействия с поставщиками логистических услуг, а также для осуществления онлайн-платежей через собственные платформы Alibaba. В основе координации лежат технологии сбора, передачи и обработки данных.

Alibaba дает наглядное представление о смарт-бизнесе — живую картину нового, нарождающегося мира бизнеса. В этом мире компании используют машинное обучение для сбора данных в сетях участников и автоматического учета поведения и предпочтений клиентов. Смарт-бизнес позволяет полностью переконфигурировать цепочку создания стоимости, чтобы добиться одновременно масштаба и индивидуализации с помощью сочетания двух факторов — сетевой координации и интеллектуальной обработки данных

(которые рассматриваются ниже). Эти два фактора совместно и дают начало смарт-бизнесу.

КОРОТКО О КОМПАНИИ ALIBABA

Alibaba была создана в 1999 г. Джеком Ма и 17 соучредителями, с тем чтобы помогать небольшим китайским компаниям находить друг друга, а также международных клиентов*.

Сегодня Alibaba — крупнейшая компания розничной коммерции в мире. Более 10 млн активных коммерсантов ведут в Китае свой бизнес на платформах Alibaba, которые объединяют более 400 млн активных покупателей. Суммарный валовой товарооборот розничных торговых площадок Alibaba в Китае превышает \$0,5 трлн.

Для выполнения нашей миссии — «создание условий для ведения бизнеса в любой точке мира» — мы даем предприятиям возможность изменить подходы к маркетингу, продажам и работе в целом. Мы обеспечиваем фундаментальную технологическую инфраструктуру и маркетинговый охват, помогая коммерсантам, брендам и другим компаниям использовать интернет для взаимодействия с пользователями и клиентами.

Наша деятельность охватывает коммерцию, облачные вычисления, компьютерные развлечения и цифровые мультимедиа, инновационные инициативы и другие отрасли. Через дочерние компании Cainiao Network и Koubei мы работаем соответственно в секторах логистики и местных грузоперевозок. Кроме того, у нас есть доля в Ant Financial, группе финансовых услуг, которая также управляет ведущей в Китае онлайн-платежной платформой Alipay.

* Историю Alibaba, включая соперничество площадки Taobao с eBay в начале ее существования, см. в книгах: Эрисман П. Вселенная Alibaba.com: Как китайская интернет-компания завоевала мир. — М.: Individuum, 2016; Кларк Д. Alibaba: История мирового восхождения от первого лица. — М.: Эксмо, 2018.

В 2003 г. Alibaba запустила Taobao, платформу, название которой переводится с китайского как «поиск сокровища». Taobao первоначально представляла собой форум, на котором регистрировали продукты. Со временем на ее веб-сайт добавили картинки, а также другие функции и, таким образом, превратили в нынешнюю масштабную платформу электронной коммерции. Продавцы регистрируются на Taobao бесплатно, поскольку платформа в настоящее время финансируется в основном за счет рекламы.

После своего создания Alibaba Group учредила ряд дочерних компаний (см. табл. 1.1):

ТАБЛИЦА 1.1

Коротко о компании Alibaba

Китайские розничные площадки	• Taobao Marketplace • Tmall.com • Rural Taobao
Трансграничные и глобальные площадки	• AliExpress • Tmall Global • Lazada
Оптовая торговля	• 1688.com (китайская оптовая площадка) • Alibaba.com (глобальная оптовая площадка)
Цифровые мультимедиа и развлечения*	• Youku Tudou (онлайновое видео) • Alibaba Pictures • Alibaba Music • Alibaba Sports • UC Browser (мобильный браузер)
Местные грузоперевозки*	• AutoNavi (картирование и навигация) • Koubei (местные грузоперевозки) • Ele.me (доставка пищевых продуктов)
Финансы	• Ant Financial, MYbank*
Логистика	• Cainiao Network*
Облачные вычисления	• Alibaba Cloud*

* Крупные компании с долевым участием и партнеры Alibaba Group.

- *Alipay*: в 2004 г. эта эскроу-система стала независимой компанией. Alipay осуществляет платежи в стране без использования кредитных карт и/или дистанционных платежных инструментов.
- *Tmall*: в 2008 г. Tmall отделился от Taobao как веб-сайт для крупных брендов и розничных продавцов. Продавцы на нем платят комиссию за улучшенное обслуживание, обычно 0,4–0,5%.
- *AliExpress*: это международный веб-сайт для электронной коммерции. Запущен в 2010 г., связывает китайских продавцов с остальным миром.
- *Cainiao Network*: Alibaba запустила эту логистическую смарт-платформу в 2012 г.
- *Ant Financial*: в 2014 г. Alibaba запустила Ant Financial Services. Эта компания в настоящее время кредитует потребителей и малый бизнес по всему Китаю.
- *Компании веб-знаменитостей*: 2014 г. ознаменовался появлением первой волны веб-знаменитостей, которые основали собственные компании.

Дополнительную информацию об Alibaba и ее истории см. в приложении А.

Сущность смарт-бизнеса

В обобщенном виде формула смарт-бизнеса выглядит так:

$$\begin{aligned} &\text{Сетевая координация} + \\ &+ \text{интеллектуальная обработка данных} = \\ &= \text{смарт-бизнес.} \end{aligned}$$

Эта простая формула показывает, что лежит в основе успеха Alibaba, и отражает все, что нужно знать о бизнесе будущего. Как я расскажу далее, сетевая координация и интеллектуальная обработка данных, две новые возможности, предоставленные техноло-

гией, обладают серьезными преимуществами по сравнению с традиционными бизнес-процессами и структурами.

В самом широком смысле *сетевая координация* — это разбивка сложной коммерческой деятельности так, чтобы группы людей или фирм могли осуществлять ее более эффективно¹. Функции, исторически запертые в вертикально интегрированных структурах или жестких цепочках поставок, значительно проще координировать через онлайн-связи. Лауреат Нобелевской премии Рональд Коуз показал, что компании структурируются так, чтобы выживать в условиях непомерно высоких транзакционных издержек². Новые технологии снижают эти издержки, делая возможными сетевые подходы. С помощью сетевой координации такие виды коммерческой деятельности, как продажи, маркетинг и все аспекты производства, превращаются в децентрализованные, гибкие, масштабируемые и глобально оптимизируемые процессы.

Организация распродажи в День холостяка, за которой стоят Tmall и Taobao, — идеальный пример сетевой координации. Taobao не создает никаких запасов — вместо этого она объединяет в огромную сеть более 10 млн продавцов. Эти продавцы координируют свои действия с миллионами партнеров, и все стороны занимаются вместе реализацией сложного процесса онлайн-розничной торговли, обработкой транзакций и дистрибуцией вплоть до двери покупателя. Такой уровень взаимодействия и составляет существо сетевой координации: автономной координации через интернет практически без ограничений масштаба и с участием бесконечного числа партнеров.

Чем больше сеть бизнес-игроков координируется через интернет, тем больше становится смарт-составляющая коммерческой деятельности. Иначе говоря, постоянный поток данных, возникающих в результате взаимодействий и обрабатываемых в реальном времени, создает цепь обратной связи, которая автоматически генерирует все более и более «интеллектуальные» решения. Например, сегодня значительную часть рутинного поиска и представления продуктов клиентам на Taobao выполняют машины. Традиционным розничным продавцам для этого нужны тысячи покупателей, дизайнеров витрин, редакторов стиля, персональных консультантов и т. п. Машинное обучение — инструмент, который позволяет делать это

на Taobao. На пике продаж в День холостяка в 2017 г. в базах данных Alibaba выполнялось 42 млн операций в секунду. Такой объем операций говорит о том, что алгоритмы машинного обучения осуществляли миллиарды итераций, принимая решение, что еще представить на экране вашего смартфона после того, как вы приобрели сотовый телефон, билеты на Бали и пижаму с ярким рисунком, которой любовались на протяжении последнего месяца. Я называю такую возможность эффективного выбора товаров и услуг в соответствии с запросами и реакцией клиентов *интеллектуальной обработкой данных*³. Она кардинально отличается от того, как большинство фирм подходят сегодня к отбору товаров и услуг.

Под интеллектуальной обработкой данных я имею в виду предоставление компаниям возможности быстро и автоматически совершенствоваться с помощью технологии машинного обучения. Вы должны иметь представление о том, как действует интеллектуальная обработка данных, если когда-нибудь сталкивались с системами рекомендаций. Это самая примитивная форма интеллектуальной обработки данных, стандарт для любой онлайн-компании, я же говорю о значительно более сложной системе. Компании могут выйти на более высокий уровень интеллектуальной обработки данных, если автоматизируют принятие решений на основе непрерывного потока поступающей в реальном времени информации, например о времени отгрузки продукции поставщиками, об уведомлениях о выполнении заказа производителями, об отслеживании логистических операций и о предпочтениях клиентов. Такая автоматизация достигается в результате использования алгоритмов машинного обучения, повышающих координацию и оптимизацию каждого звена цепочки создания стоимости. Поскольку все больше видов деятельности становятся онлайн-овыми, связанные с ними решения можно автоматизировать и непрерывно улучшать. Вот что я подразумеваю под интеллектуальной обработкой данных.

Прогресс в сфере машинного обучения (направления компьютерной технологии, которое нередко считают подразделом более широкой области искусственного интеллекта) в последнее десятилетие привел к скачкообразному расширению возможностей того, что компании могут делать с данными. Машины освоили игру в го

и шахматы, появились алгоритмы, позволяющие справляться с чрезвычайно длинными цепочками вычислений, анализировать многочисленные сценарии и быстро находить оптимальные решения. Получив новые результаты, алгоритмы перенастраиваются с их учетом. Они обучаются в процессе непрерывного выполнения итераций, а их результаты улучшаются с увеличением объема и разнообразия данных. Таким образом, машинное обучение углубляет интеллектуальную обработку данных. По мере того как все больше бизнес-процессов переходит в онлайн, а для успеха коммерческой деятельности все больше требуется координация взаимосвязанных игроков, компании трансформируются, передавая принятие рутинных решений компьютерам. В этом и заключается сущность смарт-бизнеса.

Рождение смарт-бизнеса и последствия этого явления

В Alibaba звенья цепочки создания стоимости превращаются одно за другим в модули и встраиваются в оптимизированные с технической точки зрения сети, а значительная доля бизнес-решений принимается автоматически. Такое масштабное использование инновационной технологии изменяет все. Данные становятся главным активом, критическим фактором производства. Стратегия приобретает новый смысл — теперь это не анализ и планирование, а процесс экспериментирования и привлечения клиентов в реальном времени.

В смарт-компаниях, как я покажу в этой книге, привычные силы конкуренции исчезают и уступают место новым формам сотрудничества между компаниями и мириадами других игроков. Когда в основе стратегии лежит не конкуренция, а центры сотрудничества, способы создания стоимости полностью меняются. А когда компании используют машинное обучение не только для автоматизации рутинных бизнес-процессов и взаимодействия с клиентами, но и для непрерывного их совершенствования, роль руководства в создании стоимости становится совершенно иной. Организации превращаются из статичных иерархических структур, нуждающихся в управлении и контроле, в динамичные, подвижные сети

взаимосвязанных игроков, которых объединяет миссия и деловая возможность.

Не тешьте себя надеждой на то, что сетевая координация и интеллектуальная обработка данных — это удел только так называемых интернет-компаний или сетевых аборигенов. Я давно изучаю производителей мебели, компании по пошиву одежды и салоны красоты в Китае. Даже эти традиционные компании реорганизуются, чтобы воспользоваться новыми силами. По правде говоря, именно эта глобальная перспектива привела меня к формулированию новой стратегической теории. Сетевая координация и интеллектуальная обработка данных наглядно демонстрируют, что получается, когда передовые технологии Запада соединяются с динамизмом инновационной бизнес-модели Востока.

У китайских компаний больше возможностей использовать преимущества сетевой координации — гармоничное объединение бизнес-игроков через интернет вместо выстраивания корпоративных структур. Поскольку в большинстве китайских отраслей сравнительно слабая инфраструктура и немного доминирующих игроков, там больше простора для глобального преобразования на основе интернета. Компании в Соединенных Штатах в целом очень сильны в интеллектуальной обработке данных, в их распоряжении самые последние достижения в сфере машинного обучения, позволяющие автоматизировать создание знаний, распознавание образов, перевод с языка на язык и секвенирование ДНК. За годы исследований и взаимодействия с бизнесом в обеих странах я убедился в том, что силы сетевой координации и интеллектуальной обработки данных — и их взаимоусиливающая мощь — воздействуют на все компании, как старые, так и новые, независимо от их местонахождения.

Конечно, сети или данные, о которых я веду речь, не новые концепции, однако они никогда раньше не объединялись в теоретически единое целое. Это две спирали, которые образуют новую ДНК бизнеса. Взгляд на бизнес одновременно и с Востока, и с Запада позволяет увидеть цельную картину. Только когда соединяются инь и ян Запада и Востока, данных и сети, мы получаем ясное видение будущего. Только тогда можно формулировать эффективную стратегию настоящего.

Стратегия, как учат в школах бизнеса с начала 1990-х гг., нацеливается на достижение конкурентных преимуществ либо через рыночное позиционирование, либо через ключевые компетенции. Все это так, однако источники конкурентного преимущества стали совершенно другими. Компаниям необходим новый стратегический подход, соответствующий эре, в которой доминируют сети и данные. При таком подходе компании используют сетевую координацию для достижения более значительной стоимости и масштаба по сравнению с конкурентами, а также применяют интеллектуальную обработку данных, чтобы эффективно подстраивать бизнес к изменениям деловой среды и настроения клиентов. Самые успешные интернет-компании в Соединенных Штатах и в Китае неизменно опираются на сети и данные. Это правило будет определять победителей и в экономике будущего.

Ценный вклад в адаптацию классического анализа стратегии Портера к интернет-эпохе внесли многие экономисты и разработчики бизнес-стратегий, включая и самого Майкла Портера. Новые цифровые и платформенные стратегии очень глубоки и полезны. В этой книге я пытаюсь сделать еще один шаг и предложить более общую стратегическую концепцию, которая позволяет поместить как традиционный, так и цифровой бизнес в единый ландшафт. (Дополнительную информацию об этом см. в приложении С.)

Из китайского буддизма известен афоризм: «Кажущийся хаос распустившихся цветов есть проявление строгого порядка». Точно так же кажущееся беспорядочным появление новых идей и бизнес-моделей не случайно — это на самом деле рождение нового порядка. В этой книге я представляю структурированную концепцию организации бизнеса, создания стоимости и достижения успеха в условиях нового порядка.

Структура книги

При работе над этой книгой я преследовал две цели. Во-первых, мне хотелось описать новые силы, рожденные техническим прогрессом, и изложить новую «единую теорию» создания стоимости. Во-вторых,