

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение. Зачем я написал эту книгу и как она вам поможет | 11 |
| Глава 1. Почему цифровые гиганты побеждают | 19 |
| Глава 2. Новый мир, новые правила | 37 |
| Глава 3. Увеличение рынка в 10, 100, 1000 раз | 51 |
| Глава 4. Цифровые платформы в центре бизнеса | 75 |
| Глава 5. Экосистемы, создающие ценность | 107 |
| Глава 6. Как цифровые компании зарабатывают деньги | 135 |

| | |
|--|-----|
| Глава 7. Команды вместо корпоративной иерархии | 159 |
| Глава 8. Лидеры, создающие будущее | 191 |
| Глава 9. Переосмысление конкурентного преимущества в реальном мире ... | 209 |
| Выражение признательности | 215 |
| Приложение. Готовы ли вы создавать конкурентное преимущество в цифровую эпоху? | 219 |
| Алфавитный указатель | 223 |
| Об авторе | 235 |

НОВЫЕ ПРАВИЛА КОНКУРЕНЦИИ

1. Персонализированный потребительский опыт — ключевой фактор экспоненциального роста.
2. Алгоритмы и информация — важнейшие орудия.
3. Конкурируют не компании. Конкурируют экосистемы.
4. Бизнес-модель ориентирована не на получение прибыли на акцию, а на генерирование огромных денежных средств и новый закон увеличения прибыли. Инвесторы понимают разницу.
5. Культура, люди и организация труда образуют социальный двигатель, который приводит в движение инновации и сервис, персонализированный для каждого потребителя.
6. Лидеры непрерывно учатся, придумывают что-то новое, преодолевают препятствия и создают тем самым изменения, с которыми приходится соперничать всем остальным.

Введение

ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ И КАК ОНА ВАМ ПОМОЖЕТ

Работая по всему миру с топ-менеджерами как цифровых, так и традиционных компаний, я постоянно слышал одни и те же вопросы. Чем обусловлен быстрый и широкомасштабный рост примерно дюжины самых известных цифровых гигантов, таких как Amazon, Facebook, Google и Alibaba? Сохранят ли они доминирующие позиции? Есть ли у других компаний хоть какой-нибудь шанс вступить с ними в конкуренцию?

Цифровые гиганты навсегда изменили и потребительский опыт, и ситуацию на рынке труда. Цены ниже, а удобство выше, мгновенный доступ к нужной информации — все эти вещи уже входят в стандартный набор ожиданий рядовых потребителей, а нередко и юридических лиц, выступающих в роли покупателей. За всем стоят цифровые технологии — в частности, использование алгоритмов.

Само понятие алгоритма — совокупности математических правил обработки данных — появилось уже сотни лет назад. Когда компьютеры наконец позволили работать с алгоритмами быстро и эффективно, такие люди, как Джефф Безос (Amazon), Марк Цукерберг (Facebook) и Ларри Пейдж с Сергеем Брином (Google), оперативно воспользовались

представившейся возможностью и начали применять их для решения широкого спектра задач. Не ограниченные рамками ортодоксального менеджмента, эти лидеры дали волю своему воображению. А ведь кто-то стартовал даже с совсем небольших утилитарных проектов: Безос, например, хотел лишь предложить читателям обширный ассортимент книг за небольшие деньги — амбиции появились после. Другие сразу решали действовать с размахом — скажем, создатели компании Google ставили перед собой цель «систематизировать мировую информацию».

Влияние этих уникальных и исключительных лидеров на мир очевидно, а вот причины и механика их успеха — нет. Поэтому я задался целью выяснить, как именно цифровые гиганты перевернули конкурентный порядок с ног на голову.

Последние пять лет я проводил собственное исследование и уяснил для себя одно: цифровая эпоха требует совершенно иного подхода к созданию конкурентного преимущества. До недавнего времени в лидеры рынка выходили те, кто контролировал каналы дистрибуции, обладал наибольшим запасом материальных активов либо владел известными брендами или патентами. Сегодня эти преимущества уже не гарантируют компании конкурентного превосходства.

В цифровую эпоху конкурентным преимуществом является способность *многократно* выигрывать главный приз — потребительское предпочтение — за счет постоянных инноваций в интересах клиента с одновременным созданием огромных ценностей для акционеров.

Конкурентное преимущество складывается и из того, что компания *делает*, и из того, что она *имеет*: значение имеет и как она изучает своего потребителя, подбирает персонал на руководящие должности, организует рабочие процессы и до-

бывает прибыль, и каковы ее экосистема и доступ к данным и финансированию. Традиционным участникам рынка нелегко дать равноценный ответ цифровым компаниям, так как источники конкурентного преимущества традиционных компаний уже сформированы и, можно даже сказать, определяют саму их сущность (речь о внутреннем настрое на экспоненциальный рост и о культуре, ориентированной на действие и результат). Они опираются на кумулятивный принцип: больший массив данных приводит к лучшему пониманию потребителя, а большие масштабы генерируют больше денег. И они систематичны, полагая, что более точное прогнозирование позволяет более полно удовлетворять потребности клиента и снижать издержки, а это, в свою очередь, увеличивает выручку и валовую прибыль — отсюда деньги на инновации и на повышение качества сервиса.

Данная книга ставит перед собой две основные задачи: в полной мере объяснить источники значительного конкурентного преимущества технологических гигантов и помочь другим компаниям найти способ формирования собственного конкурентного преимущества. Из наблюдения за цифровыми компаниями я вывел новый набор правил создания конкурентного преимущества. Они говорят о том, что должна сделать *любая* компания, будь то представитель цифровой сферы или традиционного бизнеса, чтобы преуспеть в условиях современного рынка. Традиционным компаниям, проходящим цифровую трансформацию, эта книга предложит недостающие кусочки мозаики, которые некоторые руководители упускают из виду, будучи сосредоточенными исключительно на технологиях. Их она, например, может мотивировать на более смелое реформирование рабочих процессов на фоне наращивания цифрового потенциала

(в главе 7 вы узнаете о том, как это сделала компания Fidelity Personal Investing).

Для традиционных компаний, еще не решившихся сделать шаг в сторону цифровизации, книга станет призывом к действию. Объясняя причины и механизмы успеха технологических гигантов, она продемонстрирует, как быстро могут исчезнуть традиционные преимущества и насколько недостаточными в наше время становятся существующие ранее инструменты и модели мышления. Во время эпидемии коронавируса разрыв между цифровыми и нецифровыми компаниями увеличился, потому что первые смогли быстро приспособиться к резким изменениям в поведении потребителей, в цепочках поставок и рабочих процессах, а передовая модель получения прибыли обеспечила им более надежную финансовую подушку безопасности для поддержки бизнеса.

В апреле 2020 года, в самый разгар пандемии, генеральный директор компании Netflix Рид Хастингс разместил на корпоративном сайте письмо, адресованное акционерам, в котором ободряюще напомнил им, что «культура Netflix поощряет принятие решений на всех уровнях». Он также отметил, что в течение двух недель с момента введения в Лос-Анджелесе запрета на выход из дома большая часть анимационной команды вернулась к работе — в удаленном режиме. В таком же режиме возобновилось постпроизводство более чем по 200 проектам. И большинство сценарных комнат, где работали авторы текстов для сериалов, стали виртуальными.

Да, коронавирус нанес болезненный удар. Но и в обычных условиях вполне объяснимо возникает вопрос, имеет ли кто-нибудь шанс соревноваться с сегодняшними технологическими гигантами. Бесспорно имеет. Традиционные компа-

нии в разных отраслях промышленности находятся на ранних стадиях цифровизации. Те, кто быстрее переосмыслит свое конкурентное преимущество, опередят других «традиционщиков» и даже смогут бросить вызов тем, кто использовал цифровые технологии с самого начала. Не только компания Amazon стремительно взлетела во время пандемии коронавируса, но, например, и Walmart, продвинувшаяся в переводе бизнеса на цифровые рельсы намного дальше, чем большинство других торговых сетей с многолетней историей.

Никакое конкурентное преимущество не вечно, его нужно зарабатывать каждый день. В электронной коммерции по-прежнему доминирует Amazon, но и Walmart не стоит на месте. Долгие годы компания Netflix была практически единственной на рынке потокового видео, но сегодня свое присутствие в этой сфере нарастили цифровые гиганты Amazon и Apple, а также традиционные игроки Disney, NBC, Warner Media.

Количество подписчиков Netflix выросло до 182 млн в первые три месяца 2020 года, когда все застряли дома на карантине. Однако к концу апреля 2020-го Disney+ привлекла уже 50 млн подписчиков, в том же месяце запустилась NBCUniversal с 15 млн, приблизился долгожданный запуск HBO Max от AT&T.

Доступных средств и способов получения конкурентного преимущества становится все больше — алгоритмы и экспертные знания можно приобрести относительно недорого. И финансирование продолжает поступать в компании, которые используют модели и показатели, отражающие новые принципы получения прибыли.

Знание и понимание новых правил конкурентной борьбы поможет вам увидеть общую картину происходящего

и проложить свой маршрут в условиях сложного и быстро меняющегося ландшафта.

В главе 1 мы рассмотрим те силы и факторы, благодаря которым горстка стартапов менее чем за 25 лет превратилась в гигантов с многомиллиардной рыночной стоимостью. Я объясню, почему они изменили условия конкуренции и что это значит для вашего будущего. Глава 2 расскажет, какие традиционные деловые практики утратили актуальность и от каких распространенных убеждений необходимо избавиться.

В главах 3—8 описываются новые правила создания конкурентного преимущества, а на примерах реальных компаний показывается, как опробовать их на практике, не откладывая дело в долгий ящик. В главе 9 рассказами о потрясающих успехах на ниве цифровизации некоторых известных традиционных компаний я постараюсь мотивировать вас на более активные действия.

Моя жизненная миссия — предлагать идеи и знания, имеющие практическую ценность для аудитории. Надеюсь, данная книга внесет свой вклад в ее осуществление.

**ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ
КОНКУРЕНТНОГО
ПРЕИМУЩЕСТВА**

Глава 1

ПОЧЕМУ ЦИФРОВЫЕ ГИГАНТЫ ПОБЕЖДАЮТ

В феврале 2019 года, когда голливудская элита собралась на 91-ю церемонию вручения наград премии «Оскар», компания Netflix оказалась втянута в словесную перепалку с прославленным режиссером Стивеном Спилбергом. Кинолента *Green Book* («Зеленая книга»), которую поддерживал Спилберг, победила в номинации «Лучший фильм». Однако режиссер при этом четко дал понять, что фильм *Roma* производства Netflix, имевший высокие шансы на победу в той же номинации, вообще не должен был выдвигаться на «Оскар».

Свою позицию режиссер аргументировал тем, что всего через три недели эксклюзивных показов в кинотеатрах *Roma* сразу же перешел в сферу потокового вещания, в то время как обычно фильмы бывают в кинопрокате по несколько месяцев. Сокращение этапа демонстрации фильма в кинотеатрах, по словам Спилберга, лишает зрителей шанса испытать погружение в атмосферу просмотра на большом экране и подвергает риску всю систему кинопроката.

Перед началом обсуждения этого вопроса в совете Академии один из его членов отметил: «Правила вводились, когда

никто не мог себе даже представить ни такого настоящего, ни такого будущего».

На самом деле генеральный директор и соучредитель Netflix Рид Хастингс задумал такое будущее почти два десятилетия назад — еще до того, как началось массовое использование широкополосных сетей. А затем Хастингс сделал то, что делают руководители всех успешных цифровых компаний: вовремя воспользовался новой технологией, претворил в жизнь давно придуманную концепцию, причем претворил намного быстрее, чем все остальные считали это возможным.

Нахождение новых рынков и источников получения дохода с возможностью их увеличения с беспрецедентной скоростью — лишь один из тех факторов, которые позволили цифровым компаниям изначально получить огромное конкурентное преимущество. Второй фактор — иной подход к зарабатыванию денег и финансированию роста. Есть еще и третий фактор — использование алгоритмических технологий для реорганизации рабочих процессов и интенсификации принятия решений.

В современную конкурентную эпоху традиционные компании должны понимать, кто и что им противостоит, и учиться у цифровых соперников наращиванию конкурентного преимущества.

Новая природа конкуренции

Еще в 2000 году, когда компания Netflix завоевывала симпатии потребителей, отправляя им DVD-диски по почте и избавляя таким образом от необходимости посещать розничные магазины видеопродукции типа Blockbuster, руководители

компании знали, что однажды технология широкополосного доступа станет достаточно быстрой, достаточно дешевой и достаточно производительной для того, чтобы люди могли скачивать или смотреть видео в потоковом режиме где угодно и когда угодно. В 2005 году эта технология еще не достигла нужного уровня развития, но вот что Хастингс говорил тогда Патрику Дж. Сойеру из журнала Inc.: «Когда видео по запросу все-таки станет возможным, мы хотим быть готовыми».

Этот момент наступил в 2007 году. Примерно половина домохозяйств США к тому времени уже имела широкополосный доступ в интернет, и компания Netflix предложила передавать мультимедиа прямо на компьютеры своих пользователей. Тогда же стремительно развивался YouTube, появился сервис Hulu, которым совместно владели NBC и Comcast, — Netflix взлетел благодаря мощной комбинации нескольких факторов.

Во-первых, за ежемесячную абонентскую плату компания предлагала доступ к безграничному количеству видео — для времен, когда в привычном прокате за один раз можно было взять не более нескольких DVD-дисков или кассет VHS, это было революционным новшеством. Чтобы у зрителей не заканчивался поток нового материала для просмотра, Netflix приобретала права на показ фильмов и сериалов у традиционных медиакомпаний. Подписчики могли наслаждаться новинками кинопроката не выходя из дома и впервые в жизни получили возможность одним махом пересмотреть все свои любимые старые телесериалы.

Все это не стало бы возможным без технической платформы, позволяющей транслировать видео высокого качества. Однако цифровая платформа компании Netflix не просто передавала сигналы по широкополосной связи — попутно она собирала данные о привычках и предпочтениях зрителей.

Алгоритм постоянно совершенствовался в анализе данных и помогал подписчикам находить материалы на свой вкус среди все более широкого ассортимента опций.

Развитие собственной цифровой платформы, приобретение лицензий, привлечение экспертов в области высоких технологий для написания и совершенствования алгоритмов — все это способствовало стремительному росту доходов компании Netflix и расширению базы ее подписчиков. Но вместе с тем стремление к ускоренному наращиванию масштабов и стриминговых мощностей требовало больше денег, чем компания зарабатывала.

Все помнят, как в самом начале Netflix пыталась продать себя крупнейшей на тот момент сети кинопроката Blockbuster, но та отклонила предложение о покупке. И тогда Netflix сумела найти инвесторов и кредиторов, поверивших в ее будущее и понимавших причины ее высоких расходов: чистая прибыль на акцию могла подождать. Этот период ожидания был даже увеличен, когда компания Netflix рискнула заняться созданием собственного контента, начав в 2009 году снимать сериал House of Cards («Карточный домик») — он вышел через четыре года.

И только спустя целое десятилетие, в 2019 году, некоторые крупнейшие медийные компании, такие как WarnerMedia, Disney и Apple, начали всерьез оспаривать доминирование Netflix на рынке потокового вещания. И Amazon, еще один крупный новичок, также укрепила свои позиции. В первом квартале 2019 года конкурирующие участники рынка совершили целую серию решительных шагов.

В феврале 2019 года Министерство юстиции США одобрило сделку по слиянию Time Warner и AT&T, которая должна

была помочь этим компаниям конкурировать с цифровыми участниками рынка производства и распространения кинопродукции. Высшее руководство немедленно принялось за реструктуризацию. Бывший глава NBC Entertainment Роберт Гринблатт занял место руководителя WarnerMedia (самостоятельного юридического лица, собранного из НВО и частей Turner Broadcasting) и получил задание создать новый стриминговый сервис.

Месяц спустя, 30 марта 2019 года, компания Disney закрыла сделку на 71,3 млрд долларов по покупке значительной части кинокомпании Twenty-First Century Fox (включая кино- и телестудии) и 30 % акций Hulu: до этого Disney уже владела 30 % Hulu, так что сейчас в ее руках оказался контрольный пакет. Параллельно Disney начала сокращать количество лицензионных соглашений с Netflix и широко рекламировать предстоящий запуск Disney+ — стримингового сервиса, отдельного от Hulu.

Пятью днями позже компания Apple объявила о своих планах запустить осенью ТВ-приложение для трансляции контента от НВО, Showtime и других источников за ежемесячную плату. Стоя на сцене рядом со Стивеном Спилбергом, Тим Кук рассказывал, что новый сервис будет включать и оригинальные материалы производства самой Apple.

В том же квартале Amazon приобрела права на производство телесериала по мотивам Lord of the Rings («Властелин колец») с впечатляющим бюджетом в 1 млрд долларов. Эту новость прокомментировал медиааналитик Рич Гринфилд: «Началась полномасштабная война за вашу медийную жизнь. Мне кажется, эти технологические гиганты с огромной по сравнению с традиционными медиа рыночной капитализацией и горами денег пока только разогреваются».