

ВИКТОР ОРЛОВСКИЙ

Управляющий партнер фонда
Fort Ross Ventures

ВЛАДИМИР КОРОВКИН

Руководитель направления «Инновации
и цифровые технологии» МШУ «Сколково»

ОТ НОСОРОГА К ЕДИНОРОГУ

КАК ПРОВЕСТИ КОМПАНИЮ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦИЮ
В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ И ИЗБЕЖАТЬ СМЕРТЕЛЬНЫХ ЛОВУШЕК



**Владимир Владиславович Коровкин
Виктор Михайлович Орловский
От носорога к единорогу.
Как провести компанию
через трансформацию в
цифровую эпоху и избежать
смертельных ловушек
Серия «Бизнес. Как
это работает в России»**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51565637

*От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху
цифровой трансформации: Эксмо; Москва; 2020
ISBN 978-5-04-098230-1*

Аннотация

Владимир Коровкин и Виктор Орловский – предприниматели, участвовавшие в революционных бизнес-трансформациях на российском рынке. Такой союз дает особый метод решения проблем. Все их мысли и идеи основаны на опыте, подкрепленном исследованиями цифровых преобразований. Полученные данные

на примере корпораций развивающихся и развитых рынков показывают, какие приемы и техники работают, а какие нет и почему.

Содержание

Вступительное слово	6
Почему надо прочитать эту книгу?	10
Глава I. Цифровая трансформация – это не про цифру	24
Расстановка декораций	24
Входит «единорог», входит «носорог»...	35
Входит «единорог»	36
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Виктор Орловский
От носорога к единорогу.
Как управлять
корпорациями в эпоху
цифровой трансформации

© Текст. Коровкин В., Орловский В., 2018

© ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Вступительное слово

Слова «цифровая эпоха», «цифровая революция», «цифровая трансформация» на слуху у каждого, кто имеет отношение к бизнесу, – и довольно давно. Вряд ли кого-то в мире надо убеждать в значимости и масштабности происходящих изменений. Первая книга о цифровой экономике была написана более 25 лет назад¹, в последние годы однозначно не было недостатка в литературе, исследующей новый цифровой мир с самых разных точек зрения. Стоит ли тратить время на чтение еще одной книги про цифровую трансформацию?

На мой взгляд, книга «От носорога к единорогу» заслуживает прочтения, причем независимо от того, будет ли это вашим первым большим погружением в мир цифровой трансформации или вы давно живете в этом мире. У книги есть три важных отличия от других интересных и сильных текстов, посвященных цифровой эпохе, эти отличия делают ее полезной и для условного «новичка» и для эксперта.

Во-первых, предмет книги: цифровая трансформация крупной успешной компании из традиционного бизнеса, названной авторами «носорогом». Эта тема не так часто раскрывается в литературе, как жизнь корпораций, «рожденных

¹ Don Tapscott. *Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw Hill. 1994.

цифровыми», вроде Google, Amazon, Alibaba. Создавать с нуля часто намного проще, чем переделывать. Авторы книги не понаслышке знакомы с барьерами, возникающими на пути корпоративных трансформаций – культурными, организационными, финансовыми, технологическими. Они с уважением относятся к «носорогам», признавая за ними много достоинств. В конце концов, каждый «носорог» сам был смелым инноватором, он нашел новые технологические возможности и построил на них успешные бизнес-модели. Однако революционность цифровых изменений в том и состоит, что ровно те действия и подходы, которые приносили гарантированный успех вчера, ведут к провалам завтра.

Второе важное отличие книги состоит именно в фокусе на сложностях цифровой трансформации, «ловушках», которые лежат на ее пути. Порой энтузиасты цифровой трансформации говорят о ней как о чем-то простом и очевидном так, что складывается впечатление, будто единственным препятствием к осуществлению преобразований является нежелание недалководидных менеджеров. Авторы показывают, что реальность гораздо сложнее, искренние и, казалось бы, хорошо продуманные усилия буксуют, а то и приводят к опасным неудачам. Семь ловушек трансформации, выделенных авторами, проиллюстрированы убедительными примерами.

Здесь срабатывает третья важная находка авторов – их метод, сочетание результатов масштабной и глубокой иссле-

довательской работы с осмыслением личного бизнес-опыта. В книге используются кейсы с определенной историей, по которым можно судить о реальной эффективности той или иной программы трансформации. Однако работа была бы неполной, если бы авторы ограничились критикой методов современных корпораций. Кульминация книги – ее третья часть, в которой авторы собирают воедино аналитику и личный опыт и предлагают подход к трансформации, позволяющий избежать попадания в ловушки – или преодолеть их – и сделать традиционную компанию способной на равных конкурировать с агрессивными и динамичными цифровыми «единорогами».

Не могу не отметить, что метод, сочетающий дисциплинированные исследования с постоянно осмысляемой бизнес-практикой, лежит в основе подхода Московской школы управления «Сколково» к обучению лидеров российского и международного бизнеса, в том числе – вопросам инноваций и цифровизации. Я рад, что один из авторов книги, Владимир Коровкин, является нашим сотрудником, давно и успешно занимающимся исследованиями повестки глобальной цифровой трансформации. Замечательно, что он выступил в соавторстве с одним из ведущих в России практиков цифровизации, Виктором Орловским. Искренне рекомендую результат их совместной работы самой широкой аудитории бизнесменов и менеджеров.

Андрей Шаронов, президент Московской школы управления

«Сколково»

Почему надо прочитать эту книгу?

Цифровая трансформация бизнеса – уже давно ни для кого не новость. В разных странах и отраслях менеджеры и предприниматели говорят о более или менее одинаковых вещах: подрывных инновациях, платформах, уберизации, искусственном интеллекте, киберфизических системах (физические объекты, управляемые цифровым движком) и так далее. Нет недостатка и в описаниях этого процесса: еженедельно выходят сотни страниц качественных и оригинальных текстов по всем цифровым вопросам – не считая тысяч страниц не столь оригинальных и качественных. Полки библиотек ломятся от книг. Многие, с кем мы говорили об идее написания книги, вежливо намекали, что мы опоздали на несколько лет.

Однако из повседневного делового опыта нам известно, что большинство руководителей компаний по всему миру всё еще озадачены явлением масштабного вторжения «цифры». Они чувствуют, что в общей картине упускают нечто важное. Что-то идет не так. Рыночная капитализация топчется на месте, несмотря на хорошую прибыль и инвестиции в самые современные производственные активы. При этом новички, не имеющие опыта в отрасли, без производственных мощностей, но со стабильным операционным убытком стремительно выросли в глазах и потребителей, и инвесто-

ров. Неужели в ближайшее время придется разрушить все, что создавалось десятилетиями кропотливого менеджерского труда?

Многие менеджеры утешают себя и друг друга тем, что новые звезды бизнеса с раздутой медийной репутацией – просто «пузыри», которые рано или поздно лопнут. После чего все вернется к нормальной жизни. Другие говорят, что не происходит, в сущности, ничего нового: веками появлялись новые технологии, которые требовали определенного периода адаптации бизнеса. Кто-то менялся быстрее, кто-то – медленнее, но в итоге лишь единицы навсегда выпадали из рыночной игры.

Но мы видим в бизнесе нечто реально необычное. Технологии прошлого работали на создание рынков, теперь они так же часто их уничтожают. Игра меняется в силу появления не технологий как таковых, а нового типа потребителей, бизнес-моделей и корпоративных игроков. Как мы увидим позже, цифровые системы – важный фактор глубинных изменений, но процессы, ими инициированные, имеют фундаментальный социально-экономический характер.

Новое поколение компаний, которые процветают в цифровой экономике, метко называют «единорогами»². Они дей-

² Термин имеет более специализированное значение при применении относительно стартап-компаний. «Единорогами» называют стартапы с венчурным финансированием, рыночная капитализация которых превысила 1 миллион долларов. Однако мы считаем, что ряд компаний-моделей, которые меняют атмосферу в бизнес-мире сегодня, шире этого определения. Мы погрузимся в детали позже.

ствуют по совершенно иным принципам, нежели вчерашние успешные корпорации. Многим «единороги» откровенно по душе: они дают больше пользы большему количеству клиентов, открывая новые экономические возможности и в целом меняя мир к лучшему. Питер Тиль в своей книге «От 0 до 1»³ выступил особенно ярким апологетом восхитительного мира цифровых стартапов, которые в скором времени вытеснят с рынка неповоротливых корпоративных динозавров.

Но как реагировать корпорациям? Вряд ли кому-то хочется вымирать, тем более совсем без сопротивления. Так ли неизбежен безоговорочный триумф компаний новой экономики? Может быть, для успешного и эффективного традиционного бизнеса есть способ адаптироваться к изменениям? Поиск путей трансформации становится ключевым вопросом повестки многих компаний в эпоху цифровых технологий. Но пока что вопросов здесь на порядок больше, чем ответов.

Отсюда новый корпоративный страх – «не вписаться в тренды» (fear of missing out). Менеджеры все чаще спрашивают себя, сможет ли их отрасль и их компания пережить новую волну технологической революции? Десять лет назад генеральный директор планировал провести в должности 7–10 лет и в течение всего этого времени был достаточно уверен в возможности предвидеть подавляющее большинство

³ Peter Thiel, Blake Masters: Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future.

отраслевых тенденций. Довольно сложно было не заметить нечто действительно важное, что-то, способное изменить целую отрасль и разрушить весь бизнес компании.

Сегодня всё по-другому. Одна-единственная подрывная инновация может угрожать всей отрасли, резко меняя ее конкурентный ландшафт. Такие инновации почти невозможно предсказать. Какой гуру гостиничной индустрии мог предвидеть появление таких платформ, как AirBnB и Booking.com, коренным образом изменивших баланс сил в отрасли? То же самое можно сказать о транспорте, потребительском финансировании, СМИ или розничной торговле. Высшие руководители традиционных корпораций видят, что фокус их внимания радикально меняется: проблемы, с которыми они сталкиваются сейчас, существенно отличаются от тех, с какими имели дело их корпоративные наставники пару десятилетий назад. Давление на топ-менеджеров резко возросло по трем причинам:

1. Новая технология развивается и завоевывает популярность быстрее, чем когда-либо прежде, полное разрушение бизнеса вполне может произойти в течение среднего срока полномочий генерального директора (который сейчас составляет около 8 лет⁴), и это относится к традиционным бизнесам так же, как к цифровым. Сегодня нет ни одной области бизнеса, гарантированно устойчивой к разрушению.

⁴ Источник: Korn Ferry Institute: <https://www.kornferry.com/press/age-and-tenure-in-the-c-suite-korn-ferry-institute-study-reveals-trends-by-title-and-industry/>

Те, кто пытается наверстать упущенное, сталкиваются с парадоксом: если они погружаются в настоящие инновации, то рискуют каннибализировать собственный бизнес, теряя в обороте и прибыли в погоне за долей рынка.

2. Изменились искусство и наука выстраивания конкурентного преимущества, поскольку область неопределенности переместилась в сферу потребительского поведения. Клиенты стали чрезвычайно независимыми, гибкими и быстрыми в своих решениях. Они неохотно прилагают усилия для изучения нового продукта, если он не понравился им с первого взгляда, и редко дают производителям полезную обратную связь. Знание потребителя становится более ценным, нежели знание продукта и технологии. Здесь важную роль играют новые типы бизнес-данных, однако лишь немногие из нынешних топ-менеджеров хорошо владеют методами получения и обработки этих данных или даже просто понимают, о чем речь.

3. Изменились и сотрудники. Мифические древние времена, когда один герой мог стоять в битве больше, чем несколько десятков обычных солдат, похоже, вернулись. Руководство бизнесом сегодня предполагает управление самодисциплинированной, автономной, творческой работой в самоорганизованных и самоуправляемых командах. Кажется, все признают этот факт, но очень немногие корпорации способны подтвердить слова делом.

Среди наших партнеров и друзей в корпоративном мире

достаточно тех, кто обеспокоен и озадачен этими изменениями. Мы знаем, что многие руководители компаний нуждаются в квалифицированных глубоких ответах на вопросы:

- Может ли моя корпорация оказаться вне бизнеса в ближайшие годы?
- Почему стартапы без какой-либо прибыли привлекают инвесторов, в то время как акционеры моей компании скрупулезно следят за каждым процентным пунктом маржи?
- Как абсолютные новички в индустрии могут быть столь эффективны, выступая против ветеранов, которые, похоже, знают все, что стоит знать о своей отрасли?

И самое важное:

- Что сделает моя компания, чтобы повысить конкурентоспособность и защитить свою рыночную позицию? Как попасть в стройные ряды всех этих «единорогов» – или, возможно, даже стать одним из них?



Это мы назвали трансформацией «от носорога к единорогу» – от крупной корпорации, успешной в традиционной отрасли бизнеса, к гораздо более эффективной и динамичной компании, способной победить любых завтрашних конкурентов.

Кто мы? Корпоративный топ-менеджер, непосредственно участвовавший в революционных бизнес-трансформациях на российском рынке, и профессор бизнеса с обширным предпринимательским опытом⁵. Наш объединенный отрас-

⁵ Если быть точным, один из авторов занимал должность IT-директора Сбербанка, а сейчас является сооснователем венчурного фонда в Кремниевой доли-

левой опыт включает банкинг, розничную торговлю, потребительский маркетинг и рекламу и, конечно же, цифровые технологии. Такой союз дает особый метод решения проблем. Все, о чем мы говорим, основано на опыте, связанном непосредственно с практикой управления ведущими корпорациями, как на развивающихся, так и на развитых рынках. Этот опыт был проверен и обогащен исследованиями. Наша исследовательская команда прочла тысячи страниц статей в СМИ и корпоративных отчетов, собрала большие массивы данных и изучила сотни попыток успешных и неудачных цифровых преобразований. Мы сосредоточились на поиске тех случаев трансформации крупных традиционных компаний, в которых можно было оценивать фактические результаты на протяжении минимум трех лет. Полученные в итоге примерно 40 кейсов со всего мира – среди них почти в равной пропорции представлены развитые и развивающиеся рынки – привели нас к ясному пониманию того, что работает, а что нет и почему.

По нашему мнению, данное сочетание методов – рефлексия личной бизнес-практики и одновременное академическое изучение научных текстов и данных – является чрезвычайно эффективным для выявления и изучения вызовов цифровой трансформации. Мы назвали эти вызовы «ловуш-

не. Второй автор был вице-президентом медиахолдинга и розничного банка перед тем, как приступить к академической карьере в крупнейшей в России бизнес-школе.

ками». В бизнесе ловушка – это катастрофа, ставшая результатом очень логичного и здравого набора действий, возможно, даже самого логичного и обоснованного из всех возможных. В ловушки попадают не из-за небрежности или близорукости. Именно поэтому они настолько опасны и их так трудно избежать. Мы изучили семь таких ловушек, и вместе они объясняют практически каждый из известных нам провалов корпоративной цифровой трансформации.

Эта книга была задумана летом 2017 года – так совпало, что буквально сразу после первоначальных обсуждений идеи произошло событие, которое назвали «тектоническим сдвигом» в цифровом бизнесе. Amazon.com, крупнейший в мире интернет-магазин, купил Whole Foods, сеть продуктовых магазинов, стоимость сделки составила почти \$ 14 миллиардов. Никогда прежде ведущая компания в области цифровой экономики не предпринимала столь масштабную попытку войти в физический мир. Сделка, изменившая понимание того, что в бизнесе является цифровым, а что – нет, совершилась почти через год после другого громкого поглощения в индустрии розничной торговли – приобретения компанией Walmart онлайн-магазина Jet.com, за сумму более \$ 3 миллиардов.

Сделка Jet.com стала для нас в некотором смысле образцовым примером попытки превратить «носорога в единорога». В силу нашего личного опыта в рознице (продуктовой и финансовой) нам были особенно интересны результаты,

достигнутые в первый год, а также траектория роста компании после сделки. Изучив практически всю общедоступную информацию о сделке и ее последствиях, мы обнаружили много подтверждений нашей теории семи ловушек трансформационного процесса. Конечно, пока слишком рано давать окончательную оценку, но нам кажется, что интерпретация кейса, основанная на помещении его в контекст других крупных корпоративных попыток цифровой трансформации в середине 2010-х, предоставит читателям важные знания, применимые к любой бизнес-ситуации.

Мы начинаем книгу с некоторых данных, свидетельствующих о том, что появление новых типов компаний, «единорогов», – факт, который нельзя игнорировать. Они превосходят традиционных конкурентов во многих аспектах, особенно заметно – в рыночной капитализации. Ровно половины самых дорогостоящих ритейлеров в мире по состоянию на 2017 год десять лет назад не было в списке.

Затем мы показываем, что «единороги» – не кучка циничных манипуляторов ожиданиями инвесторов, как предпочитают думать некоторые критики. Они работают в рамках целостной системы, ориентированной на получение особой ценности для потребителей. И они выглядят намного лучше, нежели их традиционные конкуренты, практически во всех аспектах своего бизнеса. Мы выделяем восемь областей превосходства «единорогов».

Это – важное, но трудное знание. Чтобы принять его, топ-

менеджеру корпорации-«носорога» необходимо серьезно изменить свое мышление и подготовиться делать многие вещи принципиально по-другому. Это мышление затем предстоит распространить по всей организации.

Но даже тогда успех не гарантирован. Впереди поджидают семь ловушек: начиная с попыток быстро купить цифровое лидерство и заканчивая ощущением самоуспокоенности после успешной трансформации. Мы изучаем эти ловушки на конкретных примерах и даем свое видение того, как их можно избежать.

Наш анализ может показаться пессимистичным. Большой и успешной традиционной корпорации невероятно сложно попасть в ряды сильных конкурентов-«единорогов». Однако мы нашли и положительные примеры, хотя и совсем не там, где ожидали до начала исследований. Есть набор правил, позволяющих добиться успеха в эпоху цифровых технологий, даже если ваша отправная точка – старый и неуклюжий бизнес-«носорог» с тяжелым организационным наследием. Это знание пришло к нам через практический опыт кардинальных изменений в Сбербанке, крупнейшем банке Центральной Европы, который еще десять лет назад жил воспоминаниями о социалистической экономике, а сейчас стал компанией, которой восхищаются даже молодые и агрессивные частные игроки.

Успешная корпоративная трансформация в эпоху цифровых технологий во многом достигается в противоречии с

традиционными теориями управления. Вместо того чтобы строить «синергии» вокруг «основного бизнеса», компании превращаются в широко диверсифицированные холдинги, в которых вопросы интеграции не являются ключевым приоритетом. Мы все чаще наблюдаем «корпоративные семьи», в них много разного рода двусторонних связей, но в целом их менеджеры вспоминают о принадлежности к большому целому не чаще, чем пару раз в год.

Случайна ли такая метаморфоза корпорации? Наш опыт и наши исследования говорят, что нет. Процессы цифровой трансформации всего и вся, которые происходят сегодня (а это очень мощные процессы), диктуют новые формы организации крупных бизнесов. Способы, эффективные в прошлом веке, позволявшие мобилизовать большие финансы для владения крупными производственными активами, уже не работают. Значит, корпорация, как мы ее знаем, в принципе должна умереть? Не обязательно. У нее будет ниша, и очень важная: развитие и поддержание ключевых инфраструктурных активов, обеспечивающих работоспособность всего мира, включая мир цифровых технологий.

Тем не менее корпорация, видимо, перестанет доминировать как форма организации крупного бизнеса. Появляются другие формы привлечения средств, операционного управления и создания потребительской ценности в больших масштабах, эти формы будут приобретать все более важное значение. Ключ к преобразованию «носорога в единорога» –

стратегия постоянных обратных поглощений, покупка лучших и быстрых компаний с тем, чтобы заставить их управлять вами, а не наоборот, как это было раньше. Такой подход уже принес впечатляющие результаты компаниям, следующим ему, и мы ожидаем, что их будет все больше.

Читайте дальше, чтобы узнать почему.

* * *

Эта книга – результат нескольких лет работы, и она вряд ли состоялась бы без участия и помощи многих людей. Виктор Орловский выражает огромную благодарность своим учителям-менторам: Герману Оскаровичу Грефу, Льву Ароновичу Хасису из Сбербанка, Бриджит ван Кралинген и Кириллу Корнильеву из IBM, Михаилу Фридману, Олегу Туманову, Мартину Пелецки из Альфа Банка, Стивену ван Гронингену, Шридару Кадамби и Золту Зсакаи из ABN AMRO Bank, коллегам по Fort Ross Ventures Якову Нахмановичу, Анурагу Чандра и Егору Абрамову. Владимир Коровкин благодарен за свой деловой и жизненный опыт Максиму Бойко, Илье Слуцкому, Эдуарду Пантелееву и Наталье Столповских, Льву Николау, Алексею Калинин и Булату Нурееву, Андрею Шаронову и глубоко чтит память покойных Юрия Заполя, Дмитрия Аброщенко и Ивана Чимбурова.

Также мы выражаем признательность покойному Влади-

миру Стабникову, стоявшему у истоков проекта, Михаэлу Горскому, помогшему сформировать концепцию книги, Александру Светлову, оказавшему огромную помощь в исследовательской работе, Алексею Калинину и Владимиру Преображенскому, давшим ценные рекомендации по первой версии рукописи, Андрею Шаронову, написавшему замечательное предисловие к русскому изданию, Марине Морозовой, автору прекрасных иллюстраций, Наталье Бреевой, оказывавшей юридическую помощь на протяжении проекта, Оксане Усольцевой и Ксении Ананьевой, реализовавшим публикацию книги, Йэну Митчеллу, редактору английского текста. Самое главное – нашим семьям, поддерживавшим нас на протяжении всего проекта.

**ЗА НАШИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ
ПОВЕДЕНИЕМ СТОИТ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ:
АМБИЦИИ, ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ,
САМОУВАЖЕНИЕ.**

Глава I. Цифровая трансформация – это не про цифру

Расстановка декораций

Занятный был конец недели! С интервалом в несколько часов два пресс-релиза принесли новости о «тектонических сдвигах» в глобальной индустрии розничной торговли. В пятницу, 16 июня 2017 года, гигант электронной коммерции Amazon.com объявил о том, что он врывается в мир традиционной торговли приобретением сети Whole Foods Market. В тот же день Walmart, бесспорный лидер традиционной розничной торговли, заявил о покупке Bonobos.com, популярного онлайн-магазина модной одежды. Хотя сделки были очень разными по размеру (\$ 13,8 миллиарда за Whole Foods и \$ 310 миллионов за Bonobos), они были в одной лиге с точки зрения возможного стратегического воздействия на отрасль.

Подобные «землетрясения» происходили летом 2017-го и в других местах. В России Сбербанк покупал цифровые платформы для здравоохранения и электронной коммерции, в результате в стране появился первый официальный «единорог», стартап-компания стоимостью в \$ 1 миллиард. В Ки-

тае Ali Baba (явно примеривающаяся к титулу самой дорогой цифровой компании в мире) объявила о стратегии расширения за счет традиционной розничной торговли. Граница, казалось бы прочно установленная между мирами «цифровых» и «нецифровых» предприятий, почти исчезла.

Конечно, эти потрясения произошли не вдруг. Крупные компании из традиционных отраслей все чаще «оцифровывались», покупая молодые инновационные предприятия. СМИ отмечали возрождение корпоративных венчурных фондов⁶. Десятилетиями этот инструмент использовался исключительно высокотехнологичными компаниями, вроде Хероx или IBM. Сегодня венчурное направление есть почти у каждой крупной компании в мире, независимо от индустрии. От аэрокосмической отрасли до банкинга, от розничной торговли до горнодобывающей промышленности – всё чаще корпорации вкладывают прибыль в финансирование бизнес-стартапов. При этом примерно половина денег выходит за пределы «родной» отрасли.

Однако до какого-то момента потоки инвестиций выглядели несколько односторонними: старый мир постепенно поглощал новый. Как хвастался величайший футболист всех

⁶ См., например: Corporate Venture Capital Experiencing Robust Growth but Facing Hurdles, Bell Mason Group Report Finds, globenewswire.com, <https://globenewswire.com/news-release/2017/05/22/994743/0/en/Corporate-Venture-Capital-Experiencing-Robust-Growth-but-Facing-Hurdles-Bell-Mason-Group-Report-Finds.html>; The rise of corporate venturing – <http://www.smeweb.com/2016/05/24/rise-corporate-venturing/>.

времен Пеле: «Вы забьете столько, сколько сможете, а мы – сколько захотим». Считалось, что традиционная корпорация всегда сможет купить столько цифрового бизнеса, сколько захочет. Сделка Amazon – Whole Foods изменила игру. Цифровая сторона убедительно показала, что у нее тоже «есть кое-что в потертом кошельке»⁷. Встал большой вопрос: что произойдет, если по проторенному пути пойдут другие гиганты: Google, eBay или Ali Baba? Возможно, вопрос нужно начинать не с «если», а с «когда»?

Что изменится, когда цифровые лидеры вторгнутся в более традиционные сферы бизнеса? Прежде всего, они принесут совершенно новую скорость развития. Вот как рос объем продаж некоторых ведущих традиционных розничных брендов с 1990 года:

ДИНАМИКА ПРОДАЖ⁸

⁷ Многие цифровые компании, например Tencent или Slack, развивают корпоративные венчурные фонды, инвестируя далеко за пределами своего основного бизнеса.

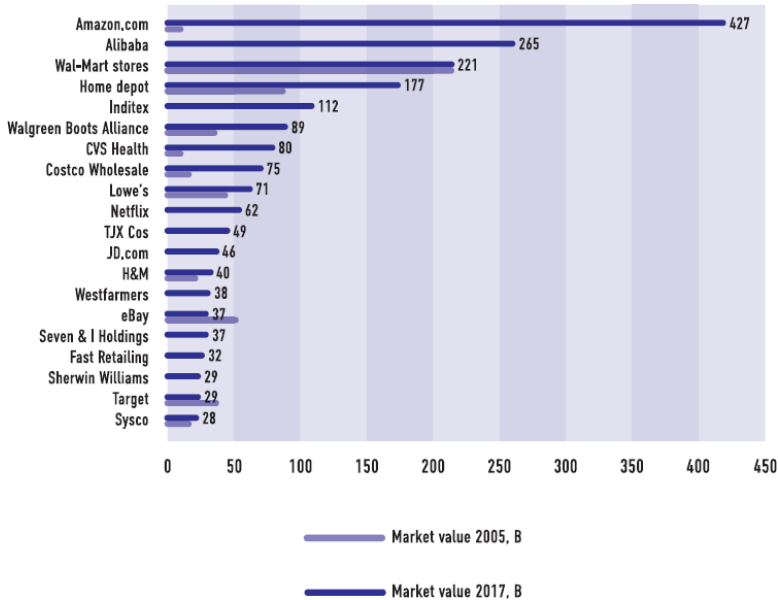
⁸ Продажи в 1990 = 1.

	1990	1995	2005	2017
Home depot	1	4,08	19,21	25
Walgreen Boots Alliance	1	1,73	6,5	19,33
Wal-Mart stores	1	2,87	8,74	14,88
Costco Wholesale	1	1,92	5,27	13,01
Carrefour	1	2,18	6,4	6,26
Kroger	1	1,18	2,76	5,67
Target	1	1,19	3,2	4,76

Вполне впечатляющая динамика. Некоторые компании выросли в двадцать раз за 27 лет. Однако Amazon.com увеличил продажи в 19,4 раза всего за 12 лет, с 2005-го по 2017 год. Home Depot, лидеру традиционной розницы по скорости роста, потребовалось для этого 25 лет. То есть лидеры цифровой экономики как минимум вдвое быстрее лучших традиционных компаний.

Эта скорость имеет важные последствия. Сравним рыночную капитализацию двадцати крупнейших розничных сетей в мире в 2017 и 2005 годах, согласно версии Forbes. Как видим, многие позиции несопоставимы: в 2005-м этих компаний просто не было или они были слишком малы, это относится ровно к половине списка.

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ



Мир бизнеса невероятно изменился за последние десять лет. Подобные диаграммы можно нарисовать практически для каждой отрасли. Высшие лиги игроков оказались полностью перетасованы. Степень разрушения выглядит так, как если бы в шахматы стали играть по правилам покера.

В мире розничной торговли был один игрок, рыночная капитализация которого оставалась почти неизменной в течение 12 лет. Walmart стоил \$ 219 миллиардов, когда Forbes собирал данные для своего рейтинга за 2005 год и \$ 221 миллиард в 2017-м, хотя объем продаж за это время почти удво-

ился.

Иногда стабильность в бурные времена является большим достижением. Но не в случае рыночной капитализации, не растущей больше десяти лет. Компания, которая однозначно доминировала в отрасли в 2005 году, сегодня занимает лишь третье место в рейтинге. Цифровой конкурент, с объемом продаж примерно вдвое меньше, чем Walmart, в глазах инвесторов стоит в два раза дороже.

Последний раз Walmart публиковал объем своих онлайн-продаж в четвертом квартале своего корпоративного 2014 года (который на год опережает календарный год; цифры были озвучены на конференции с инвесторами в феврале 2014 г.), компания ожидала, что ее оборот электронной коммерции достигнет \$ 13 миллиардов во всем мире⁹.

Продажи Amazon в этом году составили чуть меньше \$ 70 миллиардов (больше, чем у следующих девяти американских компаний электронной коммерции, вместе взятых)¹⁰. С тех пор Walmart объявлял только цифры роста глобальной электронной коммерции, которые составляли 22 % в 2014-м, 12 % – в 2015-м и 15,5 % – в 2016 году¹¹. Исходя из этого оборот в 2016-м можно оценить примерно в \$ 20 миллиар-

⁹ Walmart Fourth Quarter Fiscal Year 2014 Earnings Call: http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2013/q4/FY14Q4finalmanagementscript.pdf.

¹⁰ Источник: <http://mashable.com/2014/05/08/amazon-sales-chart/#5iN32Yjg0iqs>.

¹¹ Продажи к четвертым кварталам соответствующих лет.

дов, то есть – около 4,4 % от общего оборота в \$ 478 миллиардов¹². Не слишком впечатляет, средняя цифра по рознице в США – 10 %. Темпы роста Amazon в те же годы составили 20, 20 и 27 %, т. е. отставание Walmart в онлайн-продажах постоянно нарастало.

Walmart необходимо было срочно что-то менять. Летом 2016 года он приобрел Jet.com – крупный розничный цифровой стартап – с тем, чтобы обеспечить себе взрывной рост электронной коммерции и лидерство в цифровых технологиях. Сделка стала суперновостью, отчасти – из-за цены: компанию с оборотом в \$ 1 миллиард в год приобрели за \$ 3,3 миллиарда. Walmart явно играл по правилам «новой экономики».

Почему Walmart выложил столь большую сумму (относительно приобретаемого денежного потока)? Нельзя ли было купить более эффективных цифровых игроков? Или инвестировать во внутреннее развитие? Именно это компания и делала с начала 2000-х годов, с момента, когда стало ясно, что онлайн-торговля рано или поздно станет серьезным вызовом для традиционных супермаркетов. Вот список цифровых бизнесов, которые он приобрел в 2010-х годах до сделки с Jet.com: Vudu (онлайн-контент, 2010), Kosmix (преобразованный в Walmart Labs, 2011), Grabble (интеграция касс и мобильных устройств, 2011), Small Society (со-

¹² Источник: <https://www.statista.com/statistics/183399/walmarts-net-sales-worldwide-since-2006>.

здание мобильных приложений, 2012), Inkiru (предиктивная аналитика, 2013), Reclip.It (мобильное приложение для купонов, 2013), Yumprint (приложение, превращающее рецепты в списки для шопинга, 2014), Adchemy (управление рекламными кампаниями, 2014), Stylr (мобильное приложение, 2014), Luvocracy (платформа рекомендаций продуктов, 2014)¹³. Параллельно он активно развивал внутренними силами сайт Walmart.com. Однако ничто из этих действий не меняло траекторию растущего отставания от Amazon, в доле рынка электронной коммерции. Проблема была глубоко внутри Walmart: для того, чтобы успешно конкурировать онлайн с Amazon, он должен был вступить в конкуренцию прежде всего с собственными физическими магазинами. К этому компания долгое время была совершенно не готова.

Что изменило приобретение Jet.com? Какими оказались краткосрочные результаты сделки, скажем – первых 18 месяцев? Удалось ли добиться видимых успехов? В первом квартале корпоративного 2018 года онлайн-продажи Walmart выросли на 33 % в годовом выражении, что было явным признаком ускорения.

Можно было говорить о заметном прогрессе, но не о прорыве. Возможно, дело в чрезмерных ожиданиях, вполне понятных, когда в сделке уплачено \$ 3,3 миллиарда за \$ 1

¹³ Walmart's Major Digital Acquisitions. A list of acquisitions made by Walmart from 2011 to the present, including Jet.com, ModCloth, and Bonobos. <https://www.innovationleader.com/list-walmart-acquisitions-jet-bonobos/>

миллиард оборота. Оптимисты говорили, что год – минимальный период создания прочной основы для быстрого роста. Пессимисты указывали на то, что компания закладывает фундамент цифровизации уже 15 лет, всё больше отставая от Amazon.com в электронных продажах. Вроде бы время совершить прорыв.

Существенный рост пришел в календарном 2018 году, когда продажи в электронной коммерции выросли на 40 %¹⁴. По итогам года доля Walmart на американском онлайн-рынке почти удвоилась – до 4 %¹⁵. Однако доля Amazon в этом же году составляла 48 %, очевидно, что для того, чтобы серьезно сократить разрыв, Walmart нужны будут сверхусилия. Вдобавок выяснилось, что рывок в доле рынка пришел за счет значительных финансовых потерь – убыток от онлайн-подразделения оценивался летом 2019 года в миллиард долларов¹⁶. Как мы увидим дальше, само по себе это – нормальное явление в мире цифровой экономики. Финансово Walmart может позволить себе такие убытки, однако они однозначно потребовали от него существенного изменения менталитета.

¹⁴ Walmart corporate report 2019, https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf.

¹⁵ Sarah Perez (2018). Walmart passes Apple to become No. 3 online retailer in U.S. Techcrunch, November 17, 2018 <https://techcrunch.com/2018/11/16/walmart-passes-apple-to-become-no-3-online-retailer-in-u-s/>

¹⁶ <https://www.vox.com/recode/2019/7/3/18716431/walmart-jet-marc-lore-modcloth-amazon-ecommerce-losses-online-sales>.

Меняться действительно необходимо, ведь кардинально меняется сама рыночная игра. Реализуя давнюю мечту, Amazon зримо вошла в «физический» мир. Когда Джеффу Безосу, основателю Amazon, в 2012 году задали вопрос о выходе на рынок традиционной розницы, он ответил: «Мы были бы рады, но только если у нас будет действительно оригинальная идея»¹⁷. С сетью Whole Foods он, вероятно, нашел эту идею. Компания стала символом нового стиля управления в розничной торговле в 2000-х годах, и культурная интеграция с Amazon не вылилась для обеих сторон сделки в серьезную проблему. Принципиальный вопрос состоял в том, найдет ли руководство Amazon стимулы для развития физической сети Whole Foods, продажи в которой начали падать? Некоторые аналитики утверждают, что у компании есть шансы стать лидером физической розницы к концу 2020-х годов¹⁸.

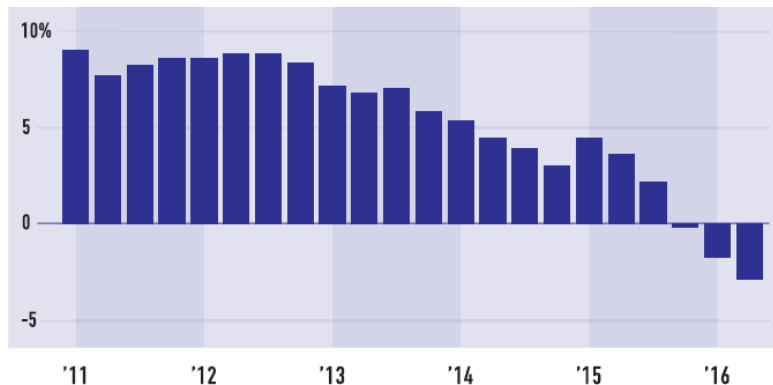
Таким образом в 2017 году начался встречный бой розничных гигантов. И Walmart, и Amazon вышли из зоны комфорта и столкнулись с вызовами «параллельного» мира, которые прежде лишь осторожно изучали. В первый день официального владения Whole Foods компания Amazon снизи-

¹⁷ Kim Bhasin (2012) Bezos: Amazon Would Love To Have Physical Stores, But Only Under One Condition. Business Insider, Nov 27, 2012 <http://www.businessinsider.com/amazon-jeff-bezos-stores-2012-11>.

¹⁸ Brittain Ladd (2018) Was Acquiring Whole Foods Amazon's 'Bridge Too Far'? Forbes, Dec 20, 2018 <https://www.forbes.com/sites/brittainladd/2018/12/20/was-acquiring-whole-foods-amazons-bridge-too-far/#6449c1da1638>.

ла цены в среднем на 43 %. Чего-то подобного надо было ждать. Девиз цифровых лидеров, которые стремятся бросить вызов столетней науке управления: «Сделать лучше и дешевле». Довольно часто им удается выполнить обещанное.

ЕЖЕГОДНЫЙ РОСТ ПРОДАЖ В СОПОСТАВИМЫХ МАГАЗИНАХ WHOLE FOODS



Walmart был атакован на своем поле. При этом на цифровом фронте дела у него идут не так успешно, как хотелось бы. Ошибки управления? Вряд ли – руководство компании делает столько, сколько может, и даже больше. Но они ведут тяжелую битву, которую с начала цифровой трансформации, пожалуй, еще никто не выигрывал.

Лето 2017 года обнажило ключевую истину относительно природы цифровой трансформации: речь не о технологиях,

а обо всей деятельности компании. Технология – лишь средство реализации новых способов ведения бизнеса. Это прекрасно понимали компании, которые с самого начала своего существования сделали ставку на новую экономику, «цифровые от рождения». Теперь это понимание все чаще становится достоянием крупных традиционных корпораций. Однако понимать и действовать – разные вещи.

Как должен действовать Walmart, чтобы победить в борьбе за лидерство? Какими будут вызовы, риски и скрытые ловушки? Этот вопрос имеет принципиальное значение для каждой крупной традиционной корпорации в мире. В остальных главах книги мы дадим на него подробный ответ, рассказывая о том, как большой традиционный бизнес может превратиться в лидера эпохи цифровых технологий.

Входит «единорог», входит «носорог»...

...Жил-был счастливый Носорог, то есть – корпорация. Эффективная и успешная, с длинной историей. Примерно в середине XX века он нашел свое «пастбище» – нишу на рынке, созданную огромными инвестициями, это позволило ему процветать и вести стабильную, относительно расслабленную жизнь. Он не жалел усилий, чтобы защитить это пастбище от конкурентов. Собственно, против существования других «носорогов» он не возражал – при условии, что те кормятся в другом месте: не слишком близко, не

слишком далеко. Это был своего рода клуб: «носороги» конкурировали с изяществом и уважением друг к другу, соблюдали определенные правила и были рады время от времени увидеться. Затем наступил день, когда...



Входит «единорог»

В 2013 году Айлин Ли, соучредитель Cowboy Venture Fund, искала метафору для особого класса компаний, «публичных или частных компаний, разработчиков программного обеспечения, основанных после 2003 года и с капитализацией более чем в \$ 1 миллиард». Она знала, что такие ком-

пании – зверь редкий, и решила назвать их «единорогами»¹⁹, тем самым создав одну из самых влиятельных бизнес-концепций 2010-х годов.

Айлин Ли вспоминала, что выбор слова был почти случайным, но метафора оказалась действительно глубокой. Как и их прототипы в средневековых романах, цифровые «единороги» окутаны тайной, и никто точно не знает, реальные они или вымышленные. Дикие и свирепые, они не терпят конкурентов в непосредственной близости. И даже, кажется, следуют странной манере покоряться девственницам. Именно так они вошли в отрасли с хорошо зарекомендовавшими себя игроками и правилами игры и перетасовывали их во что-то существенно новое.

Что такое цифровые «единороги» конца 2010 года? Как и во многих подобных метафорах, реальность ускользает от формальной классификации и описания. Исходное определение Айлин Ли говорит о «разработчиках программного обеспечения», но лишь около 25 % фигурантов ее списка фактически разрабатывают софт для продаж. Другие предоставляли клиентам услуги в самых разных секторах рынка: Uber – в транспорте, Lending Club – в личных финансах, AirBnB – в гостиничной индустрии... Все они интенсивно использовали программное обеспечение – так же, впрочем, как и General Electric или Citi Group. В то же время в ми-

¹⁹ В статье Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups, опубликованной на Techcrunch.com.

ре есть быстрорастущие компании, которые вряд ли можно квалифицировать как цифровые²⁰. Как же нам определить «единорога»?

Можно сказать, что определение относится только к стартапам. Но что такое стартап? Любой бизнес в мире в какой-то момент «стартовал». Etihad Airlines совершила свой первый полет в том же 2003 году, когда в интернет вышел прототип Facebook. Однако банальная бизнес-интуиция поместит их в разные классы компаний.

У «единорогов» есть три отличительные черты, и все имеют важное значение:

- они открывают новый способ создания ценности для клиентов, при этом глубоко переосмысливают всю бизнес-модель, а не только продукт, удерживая в фокусе своей деятельности уникальный опыт пользователей;
- они мало инвестируют в материальные активы, по возможности используя существующие ресурсы и инфраструктуру;
- они невероятно быстро растут в доле рынка.

Такая комбинация создает очень своеобразный операционный контекст: бизнес «единорога» достаточно легко придумать (поскольку мы все – потребители, и знаем много об-

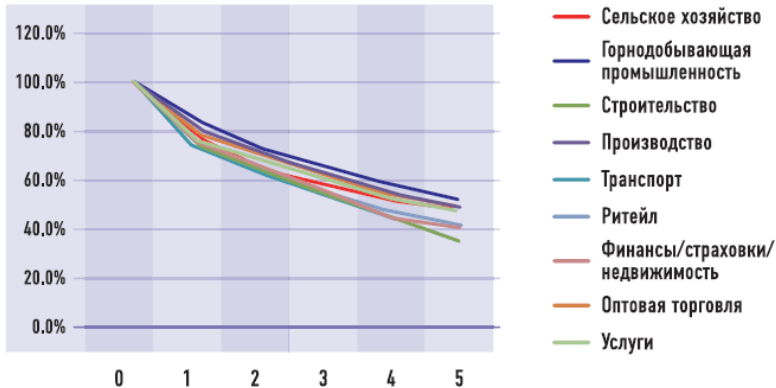
²⁰ Например, список Fortune из 100 компаний с наиболее быстро растущей рыночной капитализацией возглавляет корпорация Lanett (<http://fortune.com/2015/08/19/lannett-fastest-growing-company/>). Эта компания, основанная в 1942 году, умело использовала окно возможностей на рынке непатентованных лекарств, но ведет бизнес довольно «традиционным» способом.

ластей, где не получаем достаточной ценности). А значит, налицо низкие барьеры и огромный стимул для начала бизнеса. На первый взгляд, это может создать впечатление быстрого, легкого и даже незаслуженного успеха.

Копнув глубже, мы увидим, что описанная комбинация обеспечивает беспрецедентно напряженную конкуренцию, выживших в которой довольно мало. В своей статье Айлин Ли подсчитала, что лишь 0,07 % (то есть один из 1500) компаний пройдут путь от первого раунда венчурных инвестиций до статуса «единорога». Как мы увидим позже, столь высокий уровень конкуренции необходим – сверхбыстрая работа беспрецедентно жесткого дарвиновского естественного отбора наиболее удачных бизнес-моделей. На самом деле успех «единорогов» определяет не идея, а качество ее исполнения.

Как цифровые стартапы выглядят в сравнении с другими отраслями по выживаемости?

КОЭФФИЦИЕНТ ВЫЖИВАЕМОСТИ СТАРТАПОВ ЗА 5 ЛЕТ ПО ИНДУСТРИЯМ

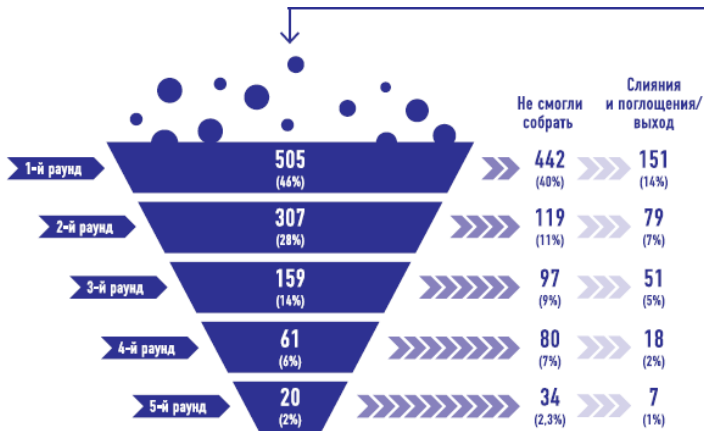


Как правило, чем больше активов имеется при создании бизнеса, тем выше шансы на выживание²¹.

После четырех лет работы более 40 % нецифровых стартапов будут живы и здоровы. Сравните уровень выживаемости стартапов с венчурным финансированием – тех, кто делает попытку стать «единорогами»: только 28 % из них придут к третьему раунду финансирования (примерно за те же четыре года существования).

1098 ПОСЕВНЫХ ТЕХКОМПАНИЙ В США

²¹ <https://www.linkedin.com/pulse/20140915223641-170128193-what-are-the-real-small-business-survival-rates>.



Дарвиновская борьба видов за выживание полностью применима к миру цифровых стартапов²².

Итак, как же распознать потенциального «единорога», когда вы его видите (или хотите создать)? Вот простой контрольный список.

- Существует ли совершенно новый взгляд на создание ценности для клиентов? Что-то, чего раньше не пробовали, но что создает очевидный «вау-эффект»? Например, оставаться на отдыхе в уютной квартире, а не в стерильном гостиничном номере? Или пользоваться услугами дружелюбного водителя в новом дорогом автомобиле, а не циничного и усталого таксиста? Или занять деньги у сострадательного человека, а не в высокомерном банке? Или даже

²² <https://www.cbinsights.com/blog/venture-capital-funnel-2/>.

идея, которая была опробована и провалилась на рынке, как, например, SixDegrees.com – первая социальная сеть, запущенная в 1997-м и закрытая в 2001 году без малейшей надежды на что-то, похожее на прибыль.

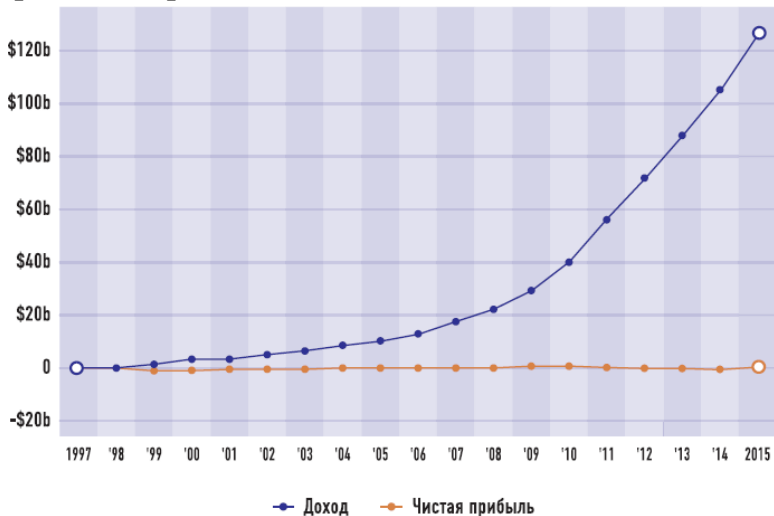
- Производит ли компания впечатление того, что ее создали практически в одночасье в гараже – и ничто «материальное» не просматривается за ее операционной моделью? В большинстве случаев такое представление ошибочно: в большинстве случаев техническая часть более надежна и сложна, чем можно себе представить, но в фокусе управления находятся именно клиентские интерфейсы, а не бэк-энд и логистика.

- Есть ли захватывающая скорость роста, скажем, на уровне двузначных процентов в неделю, поддерживаемая в течение определенного периода? В математике такие траектории называют экспоненциальными. Начав всего лишь с нескольких пользователей, к концу первого года работы вы приобрели два миллиона, 20 миллионов – к концу второго года и 200 миллионов в течение еще 365 дней. Очень важно, чтобы большая часть роста была органической, а не «купленной» – то есть происходила за счет людей, естественным путем узнавших об услугах: на уровне сплетен и «сарафанного радио».

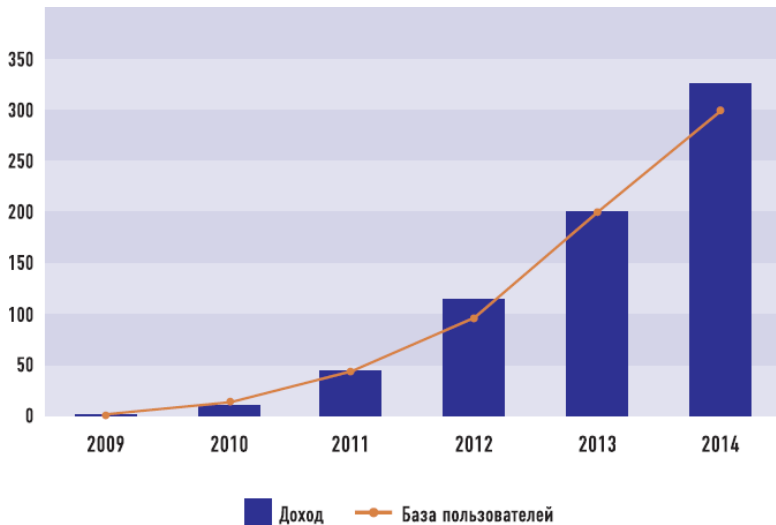
ДОЛГОСРОЧНЫЙ РОСТ AMAZON

Выручка и чистая прибыль Amazon с 1997 по 2015 [в мил-

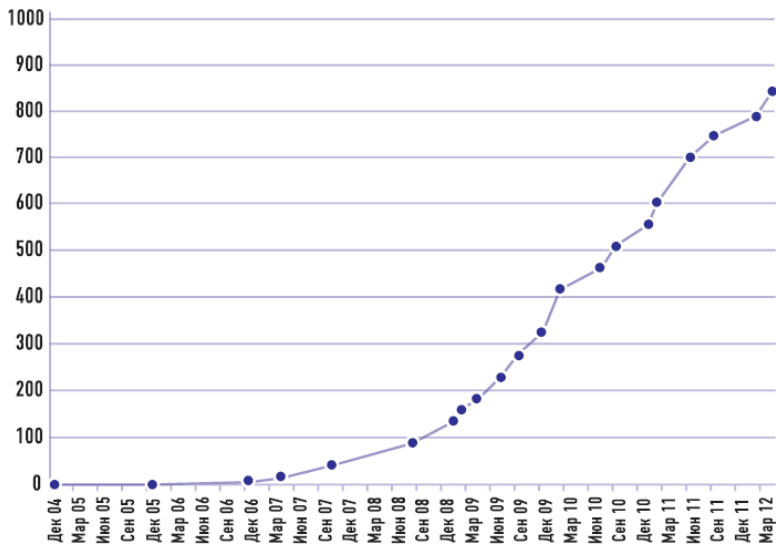
лиардах долларов)



РОСТ ДОХОДОВ И БАЗЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
DROPBOX



ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ФАСЕВООК В МИЛЛИОНАХ



Рост этого типа в математике называется экспоненциальным^{23, 24, 25}.

Существует ли реальный потенциал масштабировать бизнес на большие рынки? Есть ли место для хайпа, который подстегнет популярность?

Когда мы говорим о «единорогах», то фактически под-

²³ Источник: <http://www.benphoster.com/facebook-user-growth-chart-2004-2010/>.

²⁴ Источник: <https://amigobulls.com/articles/ipo-calendar-2015-edition-hottest-upcoming-ipos-2015>.

²⁵ Fresh Economic Thinking. New ideas and analysis by Dr Cameron K. Murray <http://www.fresheconomicthinking.com/2016/>.

разумеваем любую компанию в мире, которая соответствует описанию, будь она частная или публичная, совсем новая или относительно зрелая. Мы бы даже включили в эту категорию такую компанию, как Apple (основанную в конце 1970-х годов), поскольку она всё еще способна продемонстрировать три качества, присущие «единорогам».

В наш список характеристик, определяющих «единорогов», не входит технология. Менеджеры и журналисты используют термины «единороги» и «высокотехнологичные компании» почти как синонимы. Но это большая ошибка. «Единороги» очень редко изобретают что-то, кроме умного способа создания ценности клиента. Достигнув зрелости, они могут вливать доллары в НИОКР, но для того, чтобы начать, им совершенно не нужно какое-то «изобретение». Если начать анализировать причины успеха «единорога», то гораздо чаще обнаружатся бизнес-ценности «старой школы»: воля, трудолюбие и мотивация всех участников проекта, а вовсе не истории внезапного озарения после долгих ночей глубоких исследований и сложных экспериментов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.