

С ПРЕДИСЛОВИЕМ **Джека Ма**,
ОСНОВАТЕЛЯ И ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ ALIBABA GROUP

ALIBABA И УМНЫЙ БИЗНЕС БУДУЩЕГО

КАК ОЦИФРОВКА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ИЗМЕНИЛА ВЗГЛЯД
НА СТРАТЕГИЮ

Цзэн Мин

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ АКАДЕМИЧЕСКОГО СОВЕТА
ALIBABA GROUP

Цзэн Мин

Alibaba и умный бизнес будущего

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42154906

Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию: Альпина Паблишер; Москва; 2019

ISBN 978-5-9614-2420-1

Аннотация

Руководители уже не успевают постоянно адаптировать бизнес под все новые и новые изменения. Роль настройщика процессов должен взять на себя искусственный интеллект: он быстрее и лучше любого человека выберет правильную цену, выстроит самую короткую цепочку поставок, предупредит об изменении спроса и спрогнозирует, что и когда надо закупить на всех уровнях производственной цепочки. Это дает умному бизнесу (и его участникам) огромное преимущество перед бизнесом традиционным. А чтобы все это стало возможным, все бизнес-процессы компании должны быть оцифрованы. Именно так сейчас конкурируют ИТ-гиганты мирового бизнеса, включая Alibaba, которая в этой области добилась поразительных успехов. В книге рассказано о внутренней кухне Alibaba, основных стратегиях и нюансах развития умного бизнеса. Написанная

главным стратегом компании, эта книга – ценное руководство для тех, кто хочет уверенно чувствовать себя в океане новой цифровой экономики.

Содержание

Предисловие	8
Введение	12
Часть первая. Alibaba. Рождение смарт-бизнеса	38
Глава 1	39
Глава 2	56
Конец ознакомительного фрагмента.	61

ЦЗЭН Мин

Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию

Переводчик *Вячеслав Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *М. Ведюшкина, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2018

Published by arrangement with Harvard Business Review
Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназна-
чена исключительно для частного использования в лич-
ных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,
фрагменты и элементы, включая текст, изображения и*

иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

Посвящается моей жене Цин Тань, моим сыновьям Энди и Томми и дочери Тине с благодарностью за их неустанную заботу. Хотя работа не позволяет мне уделять семье столько времени, сколько хотелось бы, они не перестают поддерживать меня во всех начинаниях.

Ну и конечно, всей Ali-команде, которая создала Alibaba, это чудо, превосходящее самые смелые мечты

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 помогли 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 цаньмоучжан» – 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.

Джесек Ма

Введение

Почему нужно знать историю Alibaba¹

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-выходных 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.

¹ 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.

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 из 200 с лишним стран через платформы Alibaba достигал 120,7 млрд юаней (примерно \$15 млрд)². 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

² Конвертация юаней в доллары в этой книге производится по стандартному курсу 6,5 юаня за доллар.

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?

Близились 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.

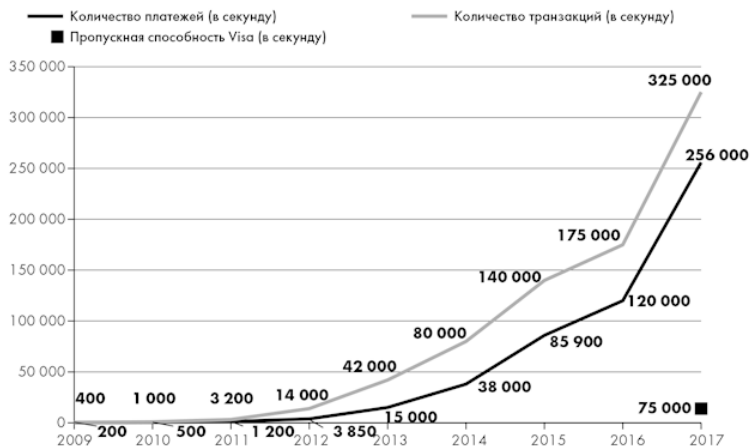
Чудо происходило у меня на глазах. За 11 секунд объем продаж через нашу платформу достиг 100 млн юаней (\$15 млн); 17 секунд спустя – 1 млрд (\$150 млн). При этом 97 % заказов поступило с мобильных устройств. Лучшие предложения шли нарасхват. Те, кто медлил с оформлением заказа хотя бы несколько секунд, 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 объема 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. I.1)³.

³ “Inside VISA,” <https://usa.visa.com/dam/VCOM/download/corporate/media/visanet-technology/aboutvisafactsheet.pdf>, accessed March 24, 2018.

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



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 онлайн-покупателей. HSTYLE, онлайн-бренд жен-

ской 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 потребова-

лось 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 отдаленных уголков Китая благодаря логистической платформе Cainiao Network.

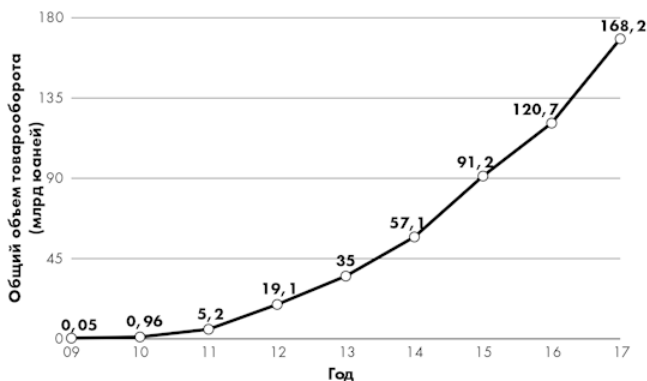
К концу дня Alibaba обработала 1,5 млрд транзакций с суммарным объемом 168,2 млрд юаней (\$25 млрд) (рис. 1.2). Это почти в два раза больше дневного объема продаж во всем розничном секторе Китая (включая традиционную торговлю и продажу таких дорогостоящих товаров, как автомобили и недвижимость) в 2016 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 обучения. Эта сеть постоянно расширяется, охватывая все новые области цепочки создания стоимости и регионы мира.

РИСУНОК 1.2

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



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 компанию 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 другой⁴.

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

⁴ В начале 2016 г. популярная бизнес-пресса вдруг осознала (с запозданием примерно в пять лет), что китайский технологический сектор может рождать инновации. См. Paul Mozer, "China, Not Silicon Valley, Is Cutting Edge in Mobile Tech," *New York Times*, August 2, 2016; Jonathan Woetzel et al., "China's Digital Economy: A Leading Global Force," McKinsey Global Institute, August 2017; Louise Lucas, "China vs. US: Who Is Copying Whom?" *Financial Times*, September 17, 2017; и Christina Larson, "From Imitation to Innovation: How China Became a Tech Superpower," *Wired*, February 13, 2018.

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 лет⁵.

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

⁵ Клиенты и подписчики CB Insight, инвестиционного и исследовательского сайта, назвали Alibaba лучшей из 64 компаний, акции которых рекомендуется «покупать и держать» в течение 10 лет. Alibaba получила 63 % голосов, опередив вторую по популярности компанию Amazon. CB Insights, “What Is the Best Company to Invest In and Hold for Ten Years?” *CB Insights*, n. d., accessed March 10, 2018, www.cbinsights.com/research-company-investment-bracket.

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 рискованность 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 Андрессена. 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 конкурен-

цию» (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 развития⁶.

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 инноваци-

⁶ Изобретательность Джека в придумывании названий должностей в Alibaba является важной частью нашей корпоративной культуры. *Цзун цаньмоучжан* буквально означает «главный начальник штаба». В самом деле, пентагоновский Объединенный комитет начальников штабов переводится на китайский одним словом – *цаньмоучжан*. Джек не назвал меня директором по вопросам стратегического развития потому, что, на его взгляд, эту роль должен играть генеральный директор.

онными 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»⁷. 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 элек-

⁷ Sun Tzu, *The Art of War*, trans. Lionel Giles (Blacksburg, VA: Thrifty Books, 2007).

тронной коммерции, может помочь превратить хобби в реальный бизнес. В 2017 г. LIN был одним из самых сильных одежных брендов на Таобао, созданных *веб-знаменитостями* (*ван хун* по-китайски) – так в Китае называют агентов влияния в социальных сетях⁸. 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 Таобао 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

⁸ Китайский термин *ван хун* – это сокращение от *ванло хунжэнь*, что буквально означает «интернет-знаменитость». Вот почему его иногда переводят именно так в западных высокотехнологичных средствах массовой информации. В этой книге используется более короткий вариант «веб-знаменитость». Термин *ван хун* родился в 2013 г., когда агенты влияния в социальных сетях впервые появились на Weibo и других китайских веб-сайтах. *Ван хун* с тех пор является общепринятым прозвищем для молодых женщин, которые пытаются занять место в рядах стереотипных красоток (нередко с помощью пластической хирургии и фоторедакторов) в поисках известности и богатства в онлайн-среде. Не удивительно, что в общей лексике для термина *ван хун* характерна неодобрительная коннотация. В этой книге понятие «веб-знаменитость» используется нейтрально и применительно к сфере электронной коммерции с акцентом на инновационности базовой бизнес-модели.

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 массо-

вом 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 %⁹. 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

⁹ Таобао ничего не получает с выручки компаний вроде LIN Edition, которые обычно работают на Таобао, а не на Tmall. Таобао зарабатывает на рекламе – компании платят за размещение рекламы и за более качественный трафик на торговой площадке. Tmall, торговая площадка Alibaba для коммерсантов с известными брендами, берет комиссию в размере 0,4–5,0 % с транзакций в зависимости от отрасли и продуктовой категории. Иностранные коммерсанты, работающие через Tmall Global, платят сверх этого 1 % с транзакции для покрытия расходов, связанных с валютными операциями через Alipay. Дополнительную информацию о платформах и компаниях Alibaba см. в приложении А.

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 немислимые 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

День холостяка превратился из шуточного праздника одиноких молодых людей в день крупнейшей распродажи в истории человечества. Taobao, первоначально небольшой онлайн-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.

Глава 1

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-товую 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 клиентов¹⁰.

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 валовый товарооборот розничных торговых площадок Alibaba в Китае превышает \$0,5 трлн.

Для выполнения нашей миссии – «создание условий для ведения бизнеса в любой точке

¹⁰ 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.

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.

В 2003 г. Alibaba запустила Таобао, платформу, название которой переводится с китайского как «поиск сокровища». Таобао 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 Таобао 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	<ul style="list-style-type: none"> • Taobao Marketplace • Tmall.com • Rural Taobao
Трансграничные и глобальные площадки	<ul style="list-style-type: none"> • AliExpress • Tmall Global • Lazada
Оптовая торговля	<ul style="list-style-type: none"> • 1688.com (китайская оптовая площадка) • Alibaba.com (глобальная оптовая площадка)
Цифровые мультимедиа и развлечения*	<ul style="list-style-type: none"> • Youku Tudou (онлайновое видео) • Alibaba Pictures • Alibaba Music • Alibaba Sports • UC Browser (мобильный браузер)
Местные грузоперевозки*	<ul style="list-style-type: none"> • AutoNavi (картирование и навигация) • Koubei (местные грузоперевозки) • Ele.me (доставка пищевых продуктов)
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • Ant Financial, MYbank*
Логистика	<ul style="list-style-type: none"> • Cainiao Network*
Облачные вычисления	<ul style="list-style-type: none"> • 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:

Сетевая координация + интеллектуальная обработка данных = смарт-бизнес.

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 ин-

теллектуальная обработка данных, две новые возможности, предоставленные технологией, 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 эффективно¹¹. 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 издержек¹². Новые технологии снижают эти издержки, делая возможными сетевые

¹¹ *Сетевая координация* – это перевод китайского термина *ванло сетун*, который я предложил для внутрикорпоративного использования в июне 2007 г. Эта идея основывается на теориях из таких классических дисциплин, как организация производства, а также из более новых междисциплинарных сфер, таких как анализ сетевых структур. Дополнительную информацию по сетевым бизнес-моделям см. в: David Easley and Jon Kleinberg, *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

¹² основополагающей работой по такой структуризации компаний была статья Рональда Куоза, см. Ronald H. Coase, “The Nature of the Firm,” *Economica New Series*, 4, no. 16 (1937): 386–405 (Blackwell Publishing). Впоследствии он написал еще одну очень важную статью: Ronald H. Coase, “The Problem of Social Cost,” *Journal of Law and Economics* 3 (October 1960): 1–44. Значительный вклад в организационную экономику внесли многие экономисты, в том числе лауреат Нобелевской премии Оливер Уильямсон.

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 рознич-

ным продавцам для этого нужны тысячи покупателей, дизайнеров витрин, редакторов стиля, персональных консультантов и т. п. Машинное обучение – инструмент, который позволяет делать это на Таобао. 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 соевый 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*¹³. Она кардинально отличается от того, как большинство фирм подходят сегодня к отбору товаров и услуг.

Под интеллектуальной обработкой данных я имею в ви-

¹³ *Интеллектуальная обработка данных* – это перевод китайского термина *шицзюй чжинэн*, который я предложил для внутрикорпоративного использования в 2014 г. Он обозначает определенный стратегический подход к применению технологий машинного обучения. Как я объясняю в главе 3, в отличие от таких родственных терминов, как *искусственный интеллект*, *анализ и обработка данных* и *большие данные*, интеллектуальная обработка данных фокусируется в большей мере на практических аспектах применения данных и алгоритмов для получения адаптивных бизнес-результатов. Дополнительную информацию по машинному обучению и анализу и обработке данных см. в: Pedro Domingos, *The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World* (New York: Basic Books, 2015).

ду 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 расшире-

нию 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, крити-

ческим 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 традицион-

ный, 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, я собирался познакомить читателей со стратегическими и организационными последствиями появления этих новых сил.

На примере Alibaba я показываю, как наша деятельность, разработка стратегии и ее реализация, а также и сама концепция организации все больше отходит от традиционных представлений. В качестве дополнительных примеров я рассматриваю, в частности, розничных веб-знаменитостей, работающих на нашей платформе, нашего партнера Ant Financial и показательные истории интернет-успеха Apple,

Google и Uber.

Рассказывая о себе, о новой бизнес-среде и своей центральной стратегической теории в главах 2 и 3, я более детально раскрываю ключевые концепции сетевой координации и интеллектуальной обработки данных.

В трех главах второй части «Как смарт-компании конкурируют: стратегические принципы» излагаются стратегические принципы генерирования «живых данных», ориентации на потребителя и переосмысления стратегического позиционирования. В главе 4 описывается процесс перехода бизнеса в онлайн и «софтверизации» потока рабочих операций с целью автоматизации принятия решений. После внедрения системы автоматизированного принятия решений машинное обучение создает на основе живых данных механизм постоянного повышения уровня обслуживания клиентов и эффективности. В главе 5 я рассматриваю стратегический императив переориентации бизнес-модели на клиентов. Я называю эту стратегию моделью «потребитель – бизнес» (consumer-to-business model) и привожу примеры ее применения в Китае. Наконец, в главе 6 рассказывается о том, как изменяются стратегии позиционирования смарт-компаний. Стратегии и возможности взаимосвязаны, позиционирование необходимо осуществлять в скоординированной сети, чтобы максимизировать свой потенциал и создать дополнительную стоимость для клиентов и партнеров.

В третьей части «Как осуществляется управление смарт-

компаниями: организационные особенности» глава 7 посвящена новому стратегическому процессу, а глава 8 – новому взгляду на управление. Распространение сетей и производственной деятельности с цифровой оптимизацией изменяет функционирование и менталитет компании. Смарт-бизнес автоматизирует значительную часть привычных видов деятельности компаний, однако требует существенного расширения экспериментирования. Компании должны постоянно переходить от видения к действиям, принимая адаптивный, рыночно ориентированный подход к стратегическим целям. Такой подход сочетается с хорошо проработанным видением и культурой привлечения необходимых компаньонов. Внутри компании по мере автоматизации рутинных видов деятельности и объединения всех сторон в сеть управление не должно ограничиваться контролем и стимулированием. Оно должно открывать простор творчеству, создавая инфраструктуру, которая поддерживает инновации, и механизмы, которые укрепляют сотрудничество в сети.

Сегодня бизнес создает стоимость через инновации, продукт творческого воображения людей. Когда творчество заменяет мускульную силу и манипулирование знаниями как ключевыми факторами экономически выгодного производства, мы становимся свидетелями революции на основе творчества, которая является следующим шагом после революции на основе знаний, описанной гуру менеджмента Питером Друкером. Такая революция ведет к изменению харак-

тера организаций и жизни людей. В главе 9 я обобщаю идеи книги и показываю, какое отношение все эти изменения делового ландшафта имеют к вам.

Эта книга во многом опирается на мой опыт как директора по вопросам стратегического развития компании Alibaba, и результаты многолетнего изучения ее бизнес-моделей. Читатели, незнакомые с Alibaba и ее компаниями, могут почерпнуть необходимую информацию из приложения А. На протяжении всего повествования встречаются примеры из практики Taobao, основной платформы электронной коммерции Alibaba, а в приложении В представлена полная история этой платформы и ее развития в форме учебного кейса. В приложении С обобщаются концепции и теории, лежащие в основе смарт-бизнеса, которые могут заинтересовать читателей, желающих более глубоко познакомиться с ними.

Глава 2

Сетевая координация

Как взаимосвязанные игроки меняют игру

Октябрь – очень важный для китайских потребителей месяц. Прежде всего, он начинается с нерабочей недели в честь Дня образования КНР, самого продолжительного праздника в стране. После этого страна возвращается к трудовым будням, однако через месяц наступает еще более важный праздник – 11 ноября, День холостяка. Из-за обилия скидок на предложения в День холостяка покупать товары за полную цену до этого праздника просто неразумно. В ожидании Дня холостяка в октябре мало кто делает крупные покупки. В октябре стоит заняться планированием поездок на следующий год, чтобы воспользоваться лучшими предложениями в День холостяка. Собираетесь купить дом, готовитесь к рождению ребенка, создаете семью? Составьте заранее список покупок – приближается День холостяка.

Зато в начале ноября появляется новая головная боль – не вздумайте планировать отправку чего-либо важного почтой в течение второй недели ноября. Почтовую систему страны вполне может парализовать на неделю после распродажи. Впрочем, все это в прошлом.

Страна хорошо помнит 11 ноября 2012 г., когда в четвертый раз проводилась крупная распродажа в День холостяка. В розничном секторе объем транзакций Alibaba достиг 20 млрд юаней (\$3 млрд) за 24 часа, что стало громом среди ясного неба для крупных и небольших, местных и международных брендов. В предыдущие годы электронная коммерция не казалась достаточно значительной, чтобы заинтересовать известных игроков. Однако к утру 12 ноября было совершенно ясно: электронная коммерция – это всерьез и надолго. Уровень вод онлайн-бизнеса, которые когда-то плескались у ног известных игроков, поднялся, и все сразу же захотели получить место на спасательном плоту.

Потребители, впрочем, видели другую картину, а именно полную и катастрофическую недееспособность логистической системы страны. В результате беспрецедентного объема продаж (доставки ожидали 72 млн посылок) склады были переполнены, а дороги забиты грузовиками служб доставки. (Для сравнения скажу, что в 2010 и 2011 гг. количество посылок составляло соответственно 1 млн и 22 млн.) Самолеты, поезда и корабли захлебнулись в потоке посылок. Почтовые служащие и другие занимавшиеся доставкой сотрудники работали круглые сутки. Товары, готовые к отправке 11 ноября, которые в обычных условиях были бы доставлены в течение трех – пяти дней, застряли более чем на две недели. Даже к концу месяца часть посылок еще не достигла своих мест назначения.

Потрясенные активностью китайских потребителей и признаками практически реального роста количества посылок на 50 % в следующем году Alibaba и национальные логистические компании активно взялись за дело. Они не только вложили немало средств в развитие инфраструктуры, но и, что важнее, начали разрабатывать механизмы и системы координации для развивающейся логистической отрасли. 10 ноября 2013 г. руководители с тревогой ждали, не повторится ли прошлогодний катаклизм. Ко всеобщему удивлению, ничего похожего не произошло, и Китай выстоял: за девять дней две трети посылок (количество которых достигло 152 млн), сформированных 11 ноября платформами электронной коммерции Alibaba, достигли своих получателей.

Повышение эффективности на этом не остановилось. В 2014 г. 100 из 278 млн посылок были доставлены к 17 ноября, почти за неделю после Дня холостяка. Сегодня китайская потребительская логистика является, пожалуй, самой эффективной в мире. (Иначе и быть не может: с 2009 по 2017 г. количество посылок, сформированных в результате распродажи в День холостяка, выросло, трудно поверить, в 3123 раза.) Стандартная отправка посылок из всех уголков страны происходит в течение одного-двух дней при минимальных затратах – ситуация, совершенно не похожая на катастрофу 2012 г.

Полная история трансформации китайской логистики и Cainiao Network, дочерней компании Alibaba, может занять

целую книгу. (Сокращенная версия приведена в приложении В.) Ключевым элементом такой быстрой эволюции отрасли, без сомнения, была сетевая координация. Игроки с помощью интернет-платформ и технологии обработки данных научились эффективно и масштабно координировать свои действия. В этой главе я расскажу, что такое сетевая координация, почему она так эффективна в компании Alibaba и как она встраивается в более широкую стратегию смарт-бизнеса.

От линии к сети

Сетевая координация – это почти автономное управление одновременным взаимодействием множества игроков, участвующих в выполнении той или иной бизнес-задачи. Этот вид координации приносит совершенно иные результаты по сравнению с линейной цепочкой создания стоимости, где распоряжения последовательно проходят через игроков. Посмотрим, как Alibaba осуществляет в День холостяка онлайн-организацию взаимодействия продавцов, покупателей, производителей, поставщиков и логистических компаний без прямых распоряжений или директивных указаний. Сетевая координация позволяет множеству людей или фирм взаимодействовать в онлайн и решать сложные бизнес-проблемы более эффективно, чем в любых вертикально интегрированных структурах. Именно такой подход предлагают платформы электронной коммерции Alibaba и тем са-

МЫМ ПОМОГАЮТ СОЗДАВАТЬ НИШИ ДЛЯ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ИГРОКОВ, ВКЛЮЧАЯ ВЕБ-ЗНАМЕНИТОСТЕЙ, О КОТОРЫХ ГОВОРИЛОСЬ ВЫШЕ.

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.