

МИХАИЛ
ВОРОНИН

Бизнес-клуб «Атланты»

РУБЕН
ВАРДАНЯН

Бизнес-школа СКОЛКОВО

МИХАИЛ
КУЧМЕНТ

Компания Hoff

ОСКАР
ХАРТМАНН

HARTMAN HOLDINGS

РОМАН
АВДЕЕВ

КОНЦЕРН «РОССИУМ»

ГЕОРГИЙ
СОЛОВЬЕВ

Онлайн-школа английского
языка Skyeng



АТЛАНТЫ БИЗНЕСА

стратегии и инструменты
достижения результата
от лидеров и топ-менеджеров

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Атланты. Новые стратегии бизнеса от
сообщества предпринимателей России

Коллектив авторов

**Атланты бизнеса. Стратегии
и инструменты достижения
результата от лидеров
и топ-менеджеров**

«ЭКСМО»

2021

УДК 005
ББК 65.290-2

Коллектив авторов

Атланты бизнеса. Стратегии и инструменты достижения результата от лидеров и топ-менеджеров / Коллектив авторов — «Эксмо», 2021 — (Атланты. Новые стратегии бизнеса от сообщества предпринимателей России)

ISBN 978-5-04-161517-8

Как быстро трансформировать себя и бизнес, чтобы выиграть в новой реальности? Как выйти из операционного управления, чтобы при этом ваш бизнес не перестал работать? Как запустить проект за рубежом? Бизнес-лидеры, предприниматели и топ-менеджеры, члены закрытого бизнес-клуба «Атланты» дают ответы на самые актуальные вопросы, делятся своими стратегиями и практичными инструментами достижения результата, которые помогли им, а значит, помогут и вам. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-161517-8

© Коллектив авторов, 2021
© Эксмо, 2021

Содержание

Вместе сильнее!	6
Часть 1	8
Рубен Варданян	8
Роман Авдеев	12
Оскар Хартманн	14
Александр Филатов	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Атланты бизнеса. Стратегии и инструменты достижения результата от лидеров и топ-менеджеров

© ООО «РеФорум», 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Вместе сильнее!

Создавать новое, рисковать, идти против течения, верить в свою мечту и гореть идеей изменить не только себя или отдельную отрасль, но и весь мир – такими мы видим настоящих бизнес-лидеров. По этим признакам мы узнаем друг друга и притягиваемся. Потому что точно знаем: вместе сильнее.

Ежедневно предприниматели сталкиваются с множеством вызовов, зачастую оставаясь с ними наедине. Вырвавшись вперед, многие с удивлением обнаруживают, что рядом нет тех, с кем можно было бы разделить успех. Желание найти единомышленников – самый частый запрос, с которым приходят в бизнес-сообщества. Именно там среди равных по статусу можно найти наставников, друзей, потенциальных партнеров.

Поддержка, возможность говорить на одном языке, получать объективную оценку достижений – бонусы, которые получают предприниматели, вступая в бизнес-клубы.

В последние несколько лет сообщества получили активное развитие как инструмент личного роста, масштабирования бизнеса, появления новых смыслов и целей.

Бизнес-клуб «Атланты» вырос из одноименного бизнес-форума. В 2017 году все началось с идеи, с желания создать что-то значимое для предпринимателей. Сегодня бизнес-клуб «Атланты» – это порядка 400 резидентов, опытных и осознанных бизнес-лидеров со средним годовым оборотом бизнеса 1 млрд рублей. В клубе существует система верификации, включающая несколько этапов, где важны не только фактические параметры и данные (размер бизнеса, оборот и т. д.), но и общие ценности.

Главная ценность «Атлантов» – близкие по духу люди, готовые поддерживать и заряжать энергией.

Бизнес-клуб дает доступ к опыту предпринимателей из самых разных сфер. Основной формат мероприятий в «Атлантах» – форум-группы. Форум-группа – это личный совет директоров из десяти равных по статусу людей. Встречи проходят раз в месяц, состав группы неизменный.

Все что было на форум-группе, остается здесь, ведь это искренний разговор между людьми, объединенными схожим опытом и ценностями, основанный на полном доверии. Конфиденциальность – одно из главных условий. Общение проходит не в формате советов, а рассказа о личном опыте, чтобы каждый мог сделать вывод самостоятельно.

Суть принципа peer-2-peer («равный – равному») – в обмене практическими знаниями между людьми, которые соответствуют друг другу в социальном и профессиональном плане.

Такой способ передачи информации приносит гораздо больше пользы, чем стандартная система обучения. Особенно тем предпринимателям, которые уже имеют определенный опыт и не имеют много времени на курсы, тренинги. Ценнее бывает услышать рассказ того, кто равен тебе или круче, и он находится рядом, здесь и сейчас ведет свой бизнес.

Этот подход лежит в основе большинства мероприятий, которые проходят в «Атлантах». А их порядка 140 в год. В том числе мастер-классы, встречи с известными предпринимателями из списка Forbes, мозговые штурмы по актуальным для бизнеса темам.

Мир постоянно меняется, бросая вызовы и проверяя на прочность. Мы уверены, что сегодня, как никогда, важно объединяться. Именно поэтому мы решили создать книгу, которую вы держите в руках.

Эта книга – концентрация опыта десятков бизнес-лидеров.

- Как быстро трансформировать себя и бизнес, чтобы выиграть в новой реальности?

- Как выйти из операционного управления, чтобы при этом ваш бизнес не перестал работать?
- Как повысить продажи и создать команду мечты?
- Как запустить проект за рубежом?

Ответы на эти и многие другие актуальные вопросы дают на страницах этой книги предприниматели, которые уже построили успешные компании. Они делятся своими стратегиями и инструментами достижения результата, которые помогли им, а значит, могут помочь и вам.

Поднимите перископ над водой, чтобы увидеть и использовать новые возможности для вашего бизнеса!

Попутного ветра и успеха в ваших начинаниях!

Михаил Воронин,

основатель и старший партнер бизнес-клуба «Атланты»

Часть 1

Rendwatching: сигналы будущего

Рубен Варданян

Партнерство институтов и сообществ как ответ на вызовы новой реальности партнерство институтов

Рубен Варданян – старший партнер бизнес-клуба «Атланты», сооснователь сообщества Noôdome, инициатор идеи и партнер-учредитель бизнес-школы СКОЛ-КОВО, эволюционный визионер и социальный предприниматель.

Мы живем в эпоху беспрецедентных изменений, которые происходят с нами каждый день, каждую секунду. Так, например, блокировка аккаунта президента США Дональда Трампа в Twitter 8 января 2021 года – это событие, навсегда изменившее нашу реальность. Никто не отдает себе отчета, что, по сути, произошла революция: частная компания «забанила» лидера могущественнейшей мировой державы.

Мы наблюдаем перемены, которые, по сути, являются революционными.

Подобные события ведут к переустройству привычного нам миропорядка, сложившегося после Второй мировой войны. В начале 1990-х разрушилась биполярная мировая система, и на какое-то время мир стал однополярным, но уже сегодня трансформируется в многополярный. В устройстве общества на протяжении последних веков преобладали институты, построенные по принципу иерархии. Сообщества, в основе которых лежит сетевой принцип, всегда существовали наряду с институтами, но доминирующая роль долгое время принадлежала последним. И уж тем более ни одна частная компания не осмелилась бы вступить в противоборство с мощным институтом президентской власти.

Мы не замечаем, как ежедневно, ежечасно происходящие с нами перемены кардинально меняют нашу жизнь, подобно тому, как помещенная в прохладную воду лягушка, под которой включили постепенный нагрев, не замечает, как медленно сваривается. И речь идет не только о том, что у нас появился небывалый прежде доступ к информации или свобода передвижения (и одновременно с этим новые ограничения свободного движения людей, капитала и информации), но и об изменении мироощущения в целом, что порождает несколько важных трендов.

В условиях стремительных перемен мы теряем точки опоры.

Теряя точки опоры, мы ищем спасения в новых «религиях» (не обязательно в прямом смысле этого слова) и ждем нового «мессии» – не важно, политического лидера, поп-звезду или проповедника новой идеи – всего, что подтолкнет нас к простому решению сложных проблем или решит их за нас. Мы постоянно ищем того, кто поможет нам ответить на существенные вопросы, вызывающие страх – в первую очередь страх перед будущим. В переходные моменты, подобные тому, что мы переживаем сегодня, усиливается, с одной стороны, тоталитаризм – попытки патерналистского государства взять раздираемое поляризацией общество под контроль, и анархизм, с другой стороны, как желание свободного индивида противостоять таким попыткам.

Тоталитаризм и анархизм – это нормальная реакция государства и общества в условиях неопределенности и стремительных изменений, в которых мы находимся.

Оказываясь один на один с глобальными проблемами, мы испытываем острое чувство одиночества, от которого не спасают многочисленные «друзья» в Facebook и Instagram. Уровень тревожности в обществе невероятно вырос, особенно на фоне охватившей мир пандемии. Это уже не просто «черный лебедь», о котором писал Нассим Талеб, а стая черных лебедей, одновременно и полностью меняющих тот мир, в котором жили наши родители и который был привычен для многих из нас. Адаптация к этому «дивному новому миру» требует огромных психических и физических усилий.

В начале этой статьи я уже отчасти коснулся меняющегося баланса между иерархиями и сетями. Противостояние сообществ и государства – это еще один вызов новой реальности.

На протяжении последних двух столетий государство постепенно забирало у сообщества – семьи, рода, общины – его исконные функции: обеспечение безопасности и достойной старости, заботу о здоровье, передачу знаний и так далее. Мы привыкли к тому, что государство, подобно заботливому родителю, защищает нас от насилия, обучает и лечит, выплачивает пенсии и тому подобное. Однако сегодня, в условиях тех колоссальных изменений, которые начались лет 30 назад, государство больше не способно эффективно справляться с этими задачами. Мы видим, что люди все чаще объединяются для совместного решения проблем, которые трудно даются традиционным институтам. И в этом им помогают технологические платформы, которые сегодня используются не только для обмена информацией. Маятник качнулся от иерархий к сетям, и их не так-то просто контролировать – нужны иные механизмы управления и взаимодействия.

Безусловно, подобное случалось в истории человечества не раз. Технические инновации, такие как появление парового двигателя, радио, телеграфа, телефона и телевидения, в свое время вызвали экономические, социальные и культурные изменения. Сегодня сдвиг экономической парадигмы от потребления к совместному пользованию, а также новые технологии и возможности онлайн-взаимодействия порождают такие явления, как коворкинг, коливинг, каршеринг и так далее. В то же время прогнозы о том, что какие-то привычные реалии исчезнут навсегда, не оправдались: появление электронных и аудиокниг отнюдь не вытеснило печатных, и сегодня их выпускается не только не меньше, но даже больше, чем раньше. Препрежние механизмы и способы донесения информации сохраняются, трансформируясь и адаптируясь к новой реальности.

Не стоит ждать, что мы полностью «отречемся от старого мира» с его реалиями и шагнем в новый, начав все с чистого листа.

Основой новых форм взаимодействия и в то же время необходимым условием совершенствования общества является доверие. Сегодня оно становится одной из экономических категорий: чем ниже его уровень, тем выше транзакционные издержки устойчивого созидательного развития. Жесткие регулятивные системы, опирающиеся на принцип сквозного тотального контроля, входят в противоречие с современной экономикой, не говоря уже о негативных эффектах, которые они производят в социальной сфере. Рост недоверия в обществе делает любую систему взаимодействия – привычную иерархическую или сетевую – все более уязвимой и хрупкой, что в свою очередь усиливает неопределенность и турбулентность.

Не расширяя радиуса доверия, мы не сможем построить по-настоящему успешное, процветающее и конкурентоспособное общество.

Говоря о расширении радиуса доверия, мы имеем в виду отнюдь не наращивание числа «друзей» в Facebook. В то время как доверие к традиционным институтам (государству, бизнесу, НКО и медиа) находится на исторически низком уровне, доверие к людям, которых мы знаем лично – хотя бы как участников сетей, – возрастает и будет расти в дальнейшем. В мире fake news гораздо надежнее доверять конкретному человеку, и сети, упрощая общение и взаимодействие, делая их более эффективными и трансграничными, способствуют укреплению этой формы доверия. Это, разумеется, не означает, что сети полностью вытеснят иерархии. Скорее можно ожидать параллельных процессов: реформирования иерархических структур и одновременного становления различных форм сетевого взаимодействия. В то же время возникающий новый миропорядок требует поиска баланса между «башней и площадью» – иерархиями и сетями – для эффективного решения локальных и глобальных проблем.

У нас нет будущего, если мы не сможем найти формат продуктивного взаимодействия власти и общества, институтов и сообществ.

Мы хорошо сознаем, что мышление в парадигме «свой – чужой» и продолжение игры с нулевой суммой, когда выигрыш одного игрока означает проигрыш другого, в XXI веке приведет человечество к самоуничтожению. Иными словами, устойчивое развитие одних сообществ не может быть достигнуто за счет других. Островок безопасности и процветания не может быть создан на какой-то одной территории и существовать для избранных – нельзя надеяться, что глобальные неурядицы будут обходить его стороной и позволят надолго сохранить устойчивость. Только осознание всечеловеческой общности и выход за пределы игры с нулевой суммой может продвинуть нас к решению глобальных и локальных проблем. Действуя сообща, объединяя силы неравнодушных людей и направляя их в продуктивное русло, мы вместе сможем передать следующему поколению более благополучный мир.

Найти близких по духу людей, с которыми вас объединяет общность ценностей и целей, не так-то просто. Бизнес-клубы в России все еще довольно малочисленны. И хотя идея объединения в клубы становится все более популярной среди отечественных предпринимателей, культура бизнес-клубов в нашей стране еще формируется. Да и само понятие пока размыто: что такое бизнес-клуб – место, где обсуждают сделки и презентуют проекты потенциальным инвесторам и партнерам?

Я убежден, что кто важнее, чем что, что важнее, чем как, и как важнее, чем где. Кто те люди в вашем сообществе – это и есть самое главное.

Сообщества – сложный социальный организм, который еще как следует не изучен. Я и мои партнеры прилагаем много усилий, инвестируем средства и время в исследование этого предмета и в создание и развитие собственных сообществ. Синтезируя полученные знания и опыт, мы формируем свои сообщества по иным, важным для нас, принципам, в них иначе принимаются решения и выстраивается коммуникация.

Что сообщества дают российским предпринимателям? Во-первых, чувство защищенности в обществе, которое негативно настроено по отношению к бизнесу. Во-вторых, возможность рефлексии, обсуждения проблем и идей, тестирования гипотез вместе с равными в атмосфере доверия. В-третьих, они способствуют саморазвитию, которое возможно только в «концентрированном бульоне» людей, представляющих разные сферы бизнеса, обладающих различным опытом, но при этом разделяющих общие ценности и интересы. В-четвертых, сообщества помогают справиться со страхом, порожденным неопределенностью, и сообща найти ответы на вызовы современности, поскольку эти ответы не могут быть найдены в одиночку. В-пятых, сообщества помогают найти смысловое наполнение для бизнеса – сегодня растет осознание, что деньги не могут быть единственной целью.

Для малого и среднего бизнеса сообщества – важный элемент успеха, так как у таких предпринимателей намного меньше возможностей, чем у представителей крупного бизнеса, регулярно проходить обучение в ведущих бизнес-школах или у авторитетных бизнес-тренеров, следить за актуальными мировыми трендами. Именно в сообществе они могут черпать информацию, которая позволит принимать правильные решения в ситуации неопределенности и в быстро меняющейся среде.

В бизнес-клуб приходят, чтобы ответить на экзистенциальные вопросы о себе, получить новые знания и выстроить новые отношения.

Роман Авдеев

Как смыслы оседают в EBITDA

Роман Авдеев – председатель совета директоров концерна «РОССИУМ».

Я не признаю никакого противопоставления денег и миссии.

Когда говорят о том, что миссия – это инструмент, я с этим не согласен.

Деньги являются инструментом, а миссия является тем смыслом, для чего мы все работаем.

Я твердо уверен в том, что *в большом бизнесе миссия:*

- непременно должна быть сформулирована;
- с ней должна быть согласна большая часть компании.

Наличие миссии мотивирует, позволяет бизнесу жить и объединяться.

Если говорить о *малом бизнесе*, то его цели очевидны, и там миссия может быть не сформулирована, но она также есть.

Когда у меня был малый бизнес по производству декодеров для телевизоров, наша миссия была совершенно очевидна: сделать так, чтобы люди могли смотреть телевидение в разных системах. Мы ее не сформулировали, но она была, потому что это и была цель компании.

Миссия обязательно должна быть. Более того, **если миссия компании неправильная**, это несет глобальные и непоправимые последствия.

Компания Olivetti была лидером рынка по производству печатных машинок. Их миссия заключалась в следующем: делать лучшие печатные машинки. И за этим они не увидели компьютеров. И если в то время объемы компаний IBM и Olivetti были несравнимыми величинами в пользу последней, то сегодня компанию Olivetti многие уже просто забыли. Потому что у них была неправильно сформулированная миссия, и они все на это работали.

Главное, чтобы все сотрудники в компании разделяли ее миссию. Чтобы миссия была не просто сформулирована и записана, но и действительно мотивировала.

Только миссия может сделать работу по-настоящему интересной для людей – сотрудники понимают, для чего работают, видят изменения и трудятся более эффективно.

Бизнес работает наиболее эффективно, когда существует миссия, и сотрудники работают не просто за деньги.

Сотрудники должны получать удовольствие от того, что они делают. Это невозможно, если в компании нет миссии, и сотрудники не реализуют какие-то смыслы. Но **заработную плату это не заменяет**. Да, когда люди объединены одним смыслом и его реализуют, они работают эффективнее. Но говорить, что сейчас мы сформируем миссию и в результате этого сможем порезать заработную плату, мне кажется порочной практикой.

С другой стороны, я часто сталкиваюсь с мнением о том, что в социальных проектах люди должны получать меньше бизнеса. К сожалению, социальный рынок сегодня устроен именно таким образом, и это частая практика благотворительных фондов и социальных учреждений. На мой взгляд, это неправильно. В своем фонде «Арифметика добра» мы идем к тому, чтобы наши сотрудники в итоге получали рыночную зарплату.

Четко поставленная миссия компании, слаженная команда и реализация смыслов не должны приводить к меньшей зарплате сотрудников.

Миссия важна для компании, она позволяет ей развиваться, и это, действительно, имеет отражение в EBITDA, но не должно являться способом экономии затрат.

Когда я только начал заниматься предпринимательством, моя мама была категорически против. Она приводила различные аргументы, начиная от того, что это опасно и меня могут посадить, заканчивая тем, что зарабатывать большие деньги просто нечестно. Меняются поколения, и сегодня уже при обсуждении отношения к предпринимательству от подобных лозунгов мы сдвинулись к обсуждению ценностей.

Сегодня я смотрю на новое поколение, своих детей и вижу, что они уже разделяют ценности, к которым я шел годами.

Оскар Хартманн

Disrupt бизнес-модели настоящего, или как эффективно трендовчить

Оскар Хартманн – предприниматель и инвестор, основатель HARTMAN HOLDINGS, KUPIVIP, CARPRICE, CARFIX, АКТИВО, ZAODNO.

Когда мы смотрим на тренды, то можем задавать вопрос: что меняется? Но также можно задавать и **другой вопрос: что НЕ меняется?** И в этом вопросе заложен очень большой потенциал для того, чтобы заработать.

Так, например, с тех пор как было обнаружено, что курение вызывает рак, понижает действие лекарств и вообще является очень опасной вещью, акции самой большой табачной компании в мире Altria выросли в 6638 раз. Это показывает нам, насколько тяжело меняется человек.

Чтобы ваша компания изменилась, вы должны измениться сами. Изменить себя и свою компанию тяжело. Именно поэтому вопрос **«Что НЕ меняется?»** очень важный.

В 1999 году 55 % всех активов мира составляла недвижимость. В 2017 году весь баланс мира составлял примерно 400 трлн долларов, из которых 228 трлн, 60 %, составляла недвижимость.

Недвижимость до сих пор является главным инструментом сохранения ценности.

Сегодня происходит следующий тренд – **огромное переселение народов**. В 1960 году только $\frac{1}{3}$ населения жила в больших городах, а $\frac{2}{3}$ – в маленьких городах. Сегодня уже почти 60 % населения мира живет в таких больших городах, как Москва, и ожидается, что в ближайшее время эта цифра дойдет до 70 %. Только 30 % населения мира будет жить в маленьких городах.

1 млрд человек следующие 15 лет поменяет постоянное место жительства. При этом людям нужно жилье.

Большинство жилой недвижимости управляется очень плохо. К этому приводит фрагментированное владение. Именно поэтому в частное жилье приходят такие компании как, например, Zonder, которые управляют недвижимостью намного лучше и добывают там в 2–3 раза больше доходности на один квадратный метр.

Из этой же идеи плохого управления возникает такой тренд как **совместная покупка целых зданий**.

Компания Yeldo позволяет жителям Швейцарии покупать целые жилые здания совместно, при этом жильцы сами управляют квартирами и доходностью всего здания, которая составляет 5–7% и распределяется равномерно между всеми участниками.

Сегодня деньги перестали зарабатывать деньги – такого не было никогда в истории. Деньги всегда зарабатывали деньги. Сегодня если вы держите деньги в банке, то будете доплачивать за каждый миллион 10 000 евро в год. Это привело к тому, что люди избегают кеша любой ценой и пытаются купить квадратные метры.

Вся фрагментированная **масса ноунейм-жилья превращается в конкретные бренды**. В этот сектор сегодня вкладываются десятки миллиардов евро.

Люди потребляют все больше и больше. Везде, где человек находится, он потребляет. Именно поэтому мы покупаем **торговые центры в жилых районах**. Так, через такое купленное нами здание в Видном ежедневно проходит 105 000 человек – на работу и с работы домой. Я покупаю это даже **не как недвижимость, а как человеческий поток**.

Там, где человек ходит, он всегда будет потреблять. Это то, что не меняется.

Я уверен, что жилье очень сильно влияет на качество жизни человека. Если человек живет в хорошем месте, то чувствует себя более уверенным, начинает больше действовать, у него более наполненная и счастливая жизнь.

Можно очень много заработать вещами, которые не будут меняться.

Джефф Безос всегда говорит о том, что стратегия Amazon никогда не опирается на тренды, а строится исключительно на вещах, которые не будут меняться: «Я не могу предугадать будущее, но я могу предугадать, что люди будут всегда смотреть на цену, всегда будут хотеть выбор и всегда будут хотеть сервис. Поэтому в центре стратегии Amazon всегда будут лучшие цены, лучший выбор и лучший сервис. Никаких роботов или вертолетов – только если это улучшит сервис. Наша стратегия базируется на фундаментальных вещах, которые не меняются».

Тем не менее **я делаю очень много инвестиций в вещи, которые МЕНЯЮТСЯ.**

Интернет – самый большой тренд, который продолжается до сих пор. Сегодня более половины жителей мира подключены к Интернету и в среднем проводят в нем 6 часов в день. Мы все уже очень оцифрованы и почти все свои проблемы решаем посредством Интернета.

Средний бизнес оцифрован очень плохо.

Моя гипотеза состоит в том, что бизнесы будут оцифровывать все свои проблемы. Таким образом я начал вкладывать в самый большой рынок после недвижимости – **дистрибуцию продуктов питания**.

В Германии я вложил в дистрибьютора напитков Flaschenpost – дистрибьюторская платформа всего жидкого. Сейчас компания оценивается в 1 млрд долларов. В городах, куда заходит Flaschenpost, компания берет 25 % рынка в течение всего 6 месяцев.

ГДЕ МОЖНО ИСКАТЬ НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ?

Мир очень сильно изменился, и если раньше я искал новые бизнес-модели только в Европе и Америке, то сегодня более половины времени трачу на **Евразию как источник новых бизнес-моделей**.

1. **CB Insights** – платформа, где постоянно можно смотреть и искать новые бизнес-модели в Америке.

2. **Fortune Global 500** – рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием которого служит выручка компании. Я изучаю подобные списки и смотрю, чем эти компании занимаются.

3. **Hurun** – самый лучший ресурс про китайский бизнес, китайский аналог Forbes. Там есть все самые большие и новые бизнесы Китая. Каждый день они выпускают списки всего самого лучшего, что появилось в этой стране.

53 % интернет-пользователей, более половины новых миллиардных компаний, которые появились в мире за последние десять лет, – из Азии.

4. **Tech In Asia** – лучший источник информации на английском языке для изучения рынков Китая и Юго-Восточной Азии.

ГДЕ НЕ СМОТРЕТЬ ТРЕНДЫ?

Самый худший генеральный директор – тот, кто постоянно сидит в новостной ленте. **Новостной поток не имеет никакого отношения к реальности.** Люди реагируют на отрицательные новости намного сильнее, чем на положительные, и это давно доказано.

Единственное, как можно смотреть на тренды и искать новые бизнес-модели – это изучать макростатистику, большие отчеты банков, людей, которые действительно смотрят на целостную картину в цифрах, а не на различные события и новостные ленты.

КАК Я ДЕЛАЮ ТРЕНДЫ?

Мы провели большую работу, и выяснилось, что за прошлый год 575 компаний в мире сделали 80 % всей прибыли мира. Поэтому сейчас очень важно масштабировать свой бизнес. Тот, кто держит высокую частоту, забирает все.

Очень сильная концентрация прибыли в следующих секторах:

- интернет-медиа;
- фармакология;
- финансовые сервисы;
- профессиональные сервисы;
- недвижимость.

Суперстар-компании отличаются тем, что:

- делают меньше капитальных вложений;
- платят средние зарплаты в три раза выше рынка;
- притягивают самых образованных, самых умных людей;
- тратят очень много денег на R&D.

КУДА ИНВЕСТИРОВАТЬ?

Самая низкая оцифрованность в следующих секторах: строительство, сельское хозяйство, медицина, образование, государство.

То, что отстаёт больше всего, непременно будет развиваться.

Сейчас мы живём в лучшее время для предпринимателей. Появляется сумасшедшее количество новых бизнес-моделей, но они не распределяются автоматически, сами по себе.

Бизнес-модели распространяются через предпринимателей, которые учатся друг у друга, делятся практиками, – это называется **диффузия инноваций**.

В диффузии инновации создается 90 % всего капитала мира, только 10 % создается в самих инновациях.

Главное – смотреть, задавать правильные вопросы и находить для себя хорошие бизнес-модели. Так вы сможете существенно изменить свою жизнь.

Александр Филатов

Интернет 3.0. Как блокчейн изменит мир

Александр Филатов – сооснователь TON Labs.

Технология блокчейн считается одной из шести экспоненциальных технологий.

Предпосылки для блокчейна / архитектуры Интернета 3.0.

1. потеря децентрализации Интернета;
2. потеря контроля над персональными данными пользователей.

Мое знакомство с Интернетом началось примерно в 1994 году, когда я учился в Америке. Сайты были очень простые – статические страницы с минимальным интерактивом, если он и был, максимум какие-то фотографии, но все равно это казалось удивительным миром. Это было давно, и в то время Интернет задумывался очень **децентрализованным**. К 2000 году все было очень фрагментированным.

А потом мир начал меняться. Появились всем известные гиганты – Google, Facebook, Amazon, отчасти Apple с оговорками и другие, – и **децентрализация стала теряться**, потихоньку началась **потеря контроля над своими личными данными**. И в этом есть часть проблемы.

Многие пользователи сегодня считают, что с Интернетом что-то не так и что-то нужно менять.

Блокчейн часто фигурирует в контексте архитектуры третьего поколения, которая повлияет на то, как мы будем взаимодействовать с Интернетом и контролировать свои персональные данные.

Блокчейн – это часть более широкой технологии, которая называется технология распределенных реестров, или по-английски Distributed Ledger Technology (DLT).

Если говорить очень простым языком, DLT, или технология распределенных реестров, – это распределенная цифровая «бухгалтерская книга». Допустим, у нас есть некие транзакции, информацию об этом мы раздали большому количеству людей, и неким определенным алгоритмом проверили, условно «большим количеством аудиторов», что информация корректная.

Блокчейн – это **подмножество такой технологии**, когда это реализовано через цепочку блоков, и информация о транзакциях и любая другая информация связана в блоки, каждый из которых невозможно поменять. В нормальном публичном блокчейне никто не может пойти поменять транзакцию задним числом. Это невозможно, потому что все кладется в сеть, которая постепенно строится и копит такой достоверный сет информации об обмене ценностями или транзакциями **без центрального органа власти**, – это второй важный момент. Нет центрального органа, который все это контролирует, – вся информация раскидана по сотням, тысячам серверов, компьютеров по всему миру, которые не связаны друг с другом, и так называемые манеры или валидаторы за определенное вознаграждение обеспечивают корректность информации. Это если коротко простым языком о работе этой технологии.

БЛОКЧЕЙН / DLT РЕШАЕТ 5 ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ

1. **Доверие.** В децентрализованном публичном блокчейне отсутствует какой бы то ни было центральный орган, который может что-то поменять, отменить или с чем-то сбежать.
2. **Невозможность подделать / поменять данные.** Взломать это невозможно, и даже лучшие хакеры мира, которые легко ломают сети крупнейших корпораций, банков, прави-

тельств, не могут это сделать. Поломать блокчейн очень тяжело. Если это распределенный децентрализованный блокчейн, то информация там действительно будет достоверная, и никто с этим ничего не сможет сделать.

3. Блокчейн открывает, как протокол, **возможность для контроля за персональными данными**. Вы сможете контролировать свои персональные данные и решать, кому и как давать к ним доступ.

Персональные данные – это собственность человека, ее можно будет осознанно передавать или продавать корпорациям, которые сейчас пользуются ею бесплатно.

4. **Автоматизация транзакции (использование смарт-контрактов)** – программы, которые позволяют делать что-то автоматически.

Например, я хочу перевести 0,0001 биткоина автору за то, что он продаст мне свою книгу. Смарт-контракт будет в этом случае очень простой – как только автор передает мне книгу (триггер), автоматически с моего кошелька списывается 0,0001 биткоин, автор получает его на своем кошельке.

Никаких банков, никаких посредников, никаких договоров – все происходит через простую компьютерную программу. Это и есть суть смарт-контракта простым языком.

5. **Открытость и прозрачность**. Любой публичный блокчейн прозрачен, есть Explorer – вы можете зайти и посмотреть все транзакции.

Блокчейн часто фигурирует в контексте идеологии Web 3.0., или Internet of Value.

Эволюция Интернета

1. **Web 1.0., или Интернет 1.0.** – это базовый HTML-протокол, статические транзакции. E-mail – основной способ интерактивной массовой коммуникации.

2. **Web 2.0., или Интернет 2.0.** Произошла революция. Первым мощным толчком стало появление соцсетей – Facebook, «ВКонтакте», Tiktok и так далее, и вторым толчком – появление смартфона. Первым был Apple в 2008 году, который принес в наш мир мобильные приложения. Их сейчас сотни тысяч, и это принесло в мир интерактивность, разнообразие и некую новую сущность и жизнь в Интернет.

3. Мы уже говорили про недостатки Интернета 2.0., поэтому **Интернет 3.0.**, основанный на архитектуре DLT-блокчейна, будет снова **децентрализованный** – то, что мы потеряли из-за больших IT-корпораций, – и, безусловно, **безопасный**.

На блокчейн нельзя смотреть как на единое целое.

Блокчейн входит в третью фазу своего развития:

1. биткоин – первый блокчейн-протокол;
2. Ethereum – смарт-контракты;
3. новые протоколы – скорость, привычные UI/UX, массовое распространение (самый распространенный проект – TON, Telegram Open Network, позже доработанный компанией TON Labs и независимыми коммьюнити и запущенный как Free TON).

Проблема всех блокчейн-протоколов сегодня в том, что они очень медленные и не масштабируемые. Блок биткоина формируется раз в десять минут, средняя транзакция на эфире занимает порядка 17 секунд – это невозможно применять в обычной жизни. Поэтому блокчейн еще не нашел свой путь в нашу повседневную жизнь. Вы не можете дать такое количество времени для обработки какой-то транзакции.

Сегодня приходит третье поколение так называемых протоколов, суть которых – это скорость, производительность и возможность масштабирования, когда вы можете уместить много-много транзакций в один блок за счет так называемого динамического шардинга (в случае TON).

К теме адопшена блокчейна стоит сказать, что важно внимательно смотреть на тех, кто правит миром, на то, что они делают. Одна из исследовательских групп провела исследование, что делают топ-10 технологических гигантов. К удивлению, девять из них инвестируют в блокчейн, восемь имеют собственную платформу или работают над блокчейн-продуктами, и две группы даже имеют собственную цифровую валюту.

Если посмотреть на топ-10 крупнейших инвестбанков, то оказывается, что все десять так или иначе внедряют блокчейн-технологии в свою повседневную оперативную жизнь, семь инвестируют, семь имеют патенты в блокчейне и четыре запускают финансовые продукты, связанные с блокчейном.

Топ-5 предсказаний, как блокчейн изменит мир:¹

1. Цифровые валюты государств. Могу поспорить, что к 2030 году большинство стран, включая США, будут иметь **собственную цифровую валюту**. Это очевидно, потому что:

- это более эффективно;
- более быстрый расчет;
- минимальные издержки по выпуску;
- более высокая прослеживаемость.

Тренд уже начался – валюта Венесуэлы петро собрала 5 млрд долларов на размещении. Зимбабве и другие страны, в которых особенно большая инфляция, делают это для укрепления своей национальной валюты, чтобы, собственно, противостоять инфляции. Китай активно работает над своей национальной цифровой валютой.

Некоторые страны предпочитают делать «стабильные цифровые валюты» (stablecoins), привязав к какой-то коммодити или валюте, – доллар, евро, – и этот тренд также уже активно начался.

2. Протоколы / Токены / Цифровые валюты «триллион-корны».

Microsoft, Alphabet, Amazon и Apple конкурируют сегодня за лидерство в «4 Comma Club».

К 2030 году в обращении будет больше токенов с триллионной капитализацией, чем компаний с триллионной капитализацией по одной очень простой любопытной причине. Если вы вдумаетесь, что такое компании, почему они существуют, то суть в том, что транзакционные издержки внутри компании ниже, чем во внешнем взаимодействии.

К примеру, раздача зарплаты внутри компании происходит автоматически, а если мы делаем транзакцию в другую компанию, то нам уже нужны контракты, юристы и т. д. Это сложно и несет уже большие затраты.

Блокчейн и токенизация обеспечат **резкое снижение стоимости транзакций** между разными субъектами, их многократное **упрощение и ускорение** (благодаря архитектуре блокчейна), сломают многие межгосударственные, межкорпоративные и межличностные стены.

¹ Mitselmakher K. *The Future of Blockchain Technology: Top Five Predictions for 2030.* – Режим доступа: URL: <https://www.blockchain-expo.com/2018/10/blockchain/future-of-blockchain-technology/>

3. Блокчейн-идентификация и управление своими данными,

К 2030 появится международный саморегулируемый стандарт, основанный на блокчейне, для идентификации людей, а также физических и виртуальных активов.

Учитывая растущие в мире опасения по поводу приватности и контроля над персональными данными, Web 3.0. будет решением по управлению собственной идентификацией и тем, кому и какую информацию мы предоставляем.

Многие мои друзья ушли из Facebook из принципиальных соображений, просто потому что Facebook знает про нас больше, чем жены, а скорее, чем и мы сами. Многим это просто страшно.

Уже десятки компаний занимаются этим по миру, включая IBM и Microsoft. Скоро мы увидим эти решения. Плюс блокчейн станет доминирующей архитектурой под Интернетом вещей, когда везде будут стоять миллиарды датчиков – на машинах, деревьях, холодильниках и так далее.

Блокчейн будет единственно возможной архитектурой, которая позволит осуществить взаимодействие этой мириады датчиков с системами управления.

4. Мировая торговля на блокчейне.

Сегодня это довольно хаотический фрагментированный процесс между огромным количеством контрагентов с низким уровнем доверия друг к другу.

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.