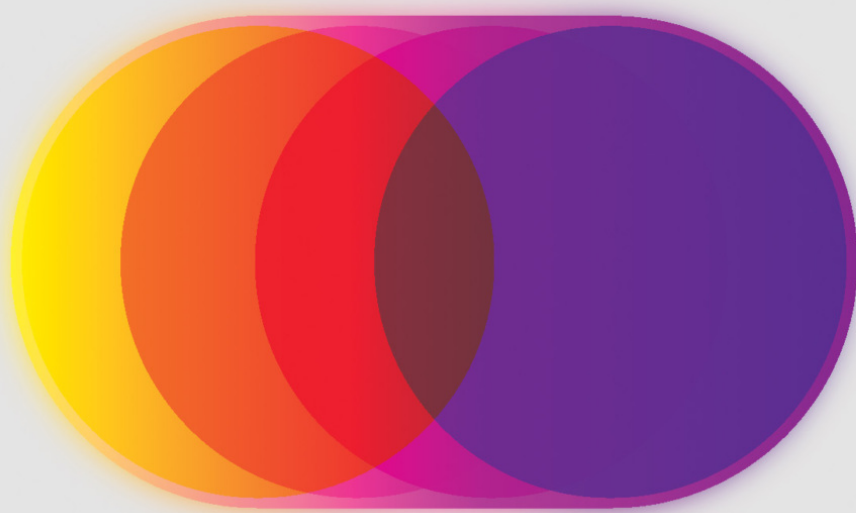


# 50 БИЗНЕС- МОДЕЛЕЙ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

ТОЛЬКО  
на  
ЛИТРЕС



МИХАИЛ ИВАНОВ  
АЛЕКСАНДР ГОРНЫЙ  
АЛЕКСЕЙ ЧЕРНЯК

## УРОКИ КОМПАНИЙ- ЕДИНОРОГОВ

Михаил Иванов

**50 бизнес-моделей  
новой экономики. Уроки  
компаний-единорогов**

«Смарт Ридинг»

2024

УДК 330.341.2  
ББК 65.010.12

**Иванов М. А.**

50 бизнес-моделей новой экономики. Уроки компаний-единорогов  
/ М. А. Иванов — «Смарт Ридинг», 2024

ISBN 978-5-6050711-9-8

Многие мечтают о своем бизнесе, немногие добиваются до его создания, единицы – до оценки в миллиард долларов. Мы привыкли мыслить ограничениями, а не возможностями. В этой книге авторы – серийные предприниматели описали 50 успешных бизнес-моделей, появившихся за последние десять лет. Вы сможете разобраться, как создатели компаний-единорогов сломали существовавший порядок в разных отраслях, какие тренды оседлали, как зарабатывают сами и почему их любят клиенты. И поймете, что для превращения в единорога важна в первую очередь готовность немедленно действовать в тот момент, когда вы оказались в нужное время в нужном месте. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 330.341.2  
ББК 65.010.12

ISBN 978-5-6050711-9-8

© Иванов М. А., 2024  
© Смарт Ридинг, 2024

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие                              | 6  |
| От авторов                               | 7  |
| Уроки единорогов № 1                     | 8  |
| DUOLINGO: крупнейшая обучающая платформа | 10 |
| SPOTIFY: от владения музыкой к ее аренде | 12 |
| MEDIUM: самый большой журнал в мире      | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.        | 16 |

**Михаил Иванов, Александр  
Горный, Алексей Черняк  
50 бизнес-моделей новой экономики.  
Уроки компаний-единорогов**

© Михаил Иванов, Александр Горный, Алексей Черняк, 2024

© ООО «Смарт Ридинг», 2024

## Предисловие

В Graduate School of Business Stanford University, где я преподаю, мы очень успешно практикуем кейс-метод: разбираем реальные ситуации из жизни разных компаний. Так студенты могут учиться на чужих ошибках и успехах – и затем применять усвоенное в своем бизнесе.

А в этой книге собраны бизнес-модели сразу 50 интересных компаний с огромной капитализацией – любая может оказаться той самой недостающей идеей или практикой, которая подтолкнет вперед вас или ваш проект. Даже для себя я нашел несколько новых идей и неизвестных фактов.

Единоного рецепта успеха для стартапа не существует! Это всегда комбинация работы основателей, инвесторов, команды – плюс, конечно, щепотка удачи. Но авторы постарались выделить некие общие слагаемые, и их выводы заслуживают внимания.

Искренне рекомендую прочесть эту книгу предпринимателям, инвесторам и студентам бизнес-школ. Это хорошая инвестиция в ваш будущий успех.

*Илья Стребулаев*

*David S. Lobel Professor of Private Equity and Professor of Finance Graduate School  
of Business Stanford University*

## От авторов

### Кто станет лидером через 10–20 лет?

Если сравнить топ-20 компаний – лидеров по капитализации двадцать лет назад и сейчас, вы увидите, что лидерство сохранила только одна компания – Microsoft. Saudi Aramco, Cisco, IBM, ExxonMobil, PetroChina, General Electric: что общего у этих компаний?

Все они занимали первую в мире позицию по капитализации. Значимая их часть сейчас не входит даже в первую десятку.

Быстрая смена технологий сокращает срок жизни бизнес-моделей и ускоряет процесс смены лидеров.

В этой книге мы отобрали и проанализировали компании с интересными бизнес-моделями, которые меняют свои индустрии или создают новые. Значительная часть таких компаний-дизрапторов (нарушителей сложившегося порядка) уже достигла капитализации в \$1 млрд на частном или публичном рынке, при том что их средний возраст около 10 лет.

Традиционные компании плохо меняются. Не Ford или Toyota сделали массовый электрический автомобиль. Не Sony сделала iPhone или iTunes. Даже сравнительно новые технологические компании с трудом запускают инновационные проекты. Google купил YouTube, закрыв свой видеохостинг, но полностью проспал социальные сети, включая TikTok, для создания которого были все предпосылки. Microsoft купил Skype, но пропустил лидерство Zoom. Apple после смерти Джобса не запустил значимых новых продуктов (часы и наушники не тянут на революцию).

И это легко объяснить. В сложившихся компаниях и индустриях усилия направлены на сохранение достигнутого. Если компания хорошо управляется, у нее нет лишних ресурсов на новые идеи. Не терпит она и рисков. Представьте себя на месте менеджера компании, где рождается идея нового направления или продукта. Чтобы запустить его, менеджеру придется рискнуть своим годовым бонусом или даже карьерой. Ему проще отказаться от любой новой идеи.

Потому риск – удел новичков, новаторов на рынке в целом или в отдельных отраслях. Таким новатором может оказаться любой предприниматель. Это можете быть и вы. Мы приводим описание 50 бизнес-моделей компаний, которые призваны вдохновить вас.

Книга разделена на три части, в которых каждый из трех соавторов описывает свой набор компаний. В каждой части даны «уроки единорогов», которые мы сформулировали независимо друг от друга. В конце есть приложение с перечислением современных трендов, которые мы упомянули в книге, а также диаграмма с технологическими прорывами последних 30 лет, повлиявшими на формирование новой экономики, и алфавитный указатель компаний.

Правда, не все компании из этой книги станут единорогами. У многих очень небольшой рынок, например рынок любителей спорта. Петли TRX, очки FORM, питание Infinit Nutrition или даже социальная платформа Strava вряд ли добьются миллиардной выручки, но мы все же решили включить их в эту книгу – как прекрасный пример современного предпринимательства, основанного на технологиях. Кто знает, может, копируя их подход, вы создадите компанию, которая заменит Microsoft в топ-20 по капитализации.

## Уроки единорогов № 1

*Михаил Иванов*

В мире больше 1400 частных компаний с оценкой больше \$1 млрд. Их еще называют «компаниями-единороги».

Из своих наблюдений за подобными компаниями, клиентом или инвестором которых я являюсь, я могу сделать несколько выводов.

### **Чеши там, где чешется**

Часто основатели создают компании, которые закрывают их личные потребности или потребности их близких. Если потребность распространена, получается хороший бизнес. Это несколько противоречит установкам стратегического маркетинга, зато гарантирует высокий уровень мотивации и вовлеченности предпринимателя.

### **На длинном горизонте партнерства работают лучше**

Чаще всего у успешного бизнеса несколько основателей. Команды более продуктивны и устойчивы: люди дополняют компетенции друг друга. Этот вывод подтверждает и мой личный опыт. Так, эта книга тоже написана в команде. Все свои бизнесы я начинал с партнерами.

### **Часто среди основателей есть иммигранты**

Пример тому Duolingo, Robinhood, Spondors. На стыке культурного опыта, разных образовательных и экономических моделей рождаются новый взгляд на неудовлетворенную потребность и нетривиальные решения.

### **Первый бизнес редко становится единорогом**

Чаще успешные компании создаются серийными предпринимателями – теми, кто уже создавал, делал ошибки, проваливался и поднимался заново. Основатели Strava, Lemonade, того же Duolingo имели за плечами опыт создания и продажи бизнесов.

Это очень важный вывод для тех, кто только пробует свои силы в бизнесе, – не отчаивайтесь, идите вперед. Если не деньги, то опыт вам гарантирован.

### **Большинство бизнесов сочетают в себе традиционную специализацию и новые технологии**

Развитие интернета и приложений позволило получить прямой доступ к миллионам потенциальных клиентов. Традиционные игроки, которые хорошо разбираются в предметной части (например, вине или книгах), обычно плохо разбираются в технологиях. Это позволило Vivino и Storytell захватить лидерство на своих рынках. Новые игроки чаще всего отталкиваются от технологий и находят новые решения даже на традиционных рынках.



## **Деньги перестали быть ограничивающим ресурсом**

Технологии позволяют запускать стартап относительно недорого. Если у вас есть сильная идея, то деньги на масштабирование вы найдете. Компания Warby Parker была создана на карманные деньги основателей.

## **Freemium модель для цифровых продуктов завоевывает мир**

Freemium модель – когда клиенты платят за сервис без рекламы – позволяет таким компаниям, как Spotify, Duolingo, Strava, Miro, Medium, TrainingPeaks, привлекать миллионы пользователей и комбинировать разные источники прибыли. Инвесторы с удовольствием поддерживают такие модели.

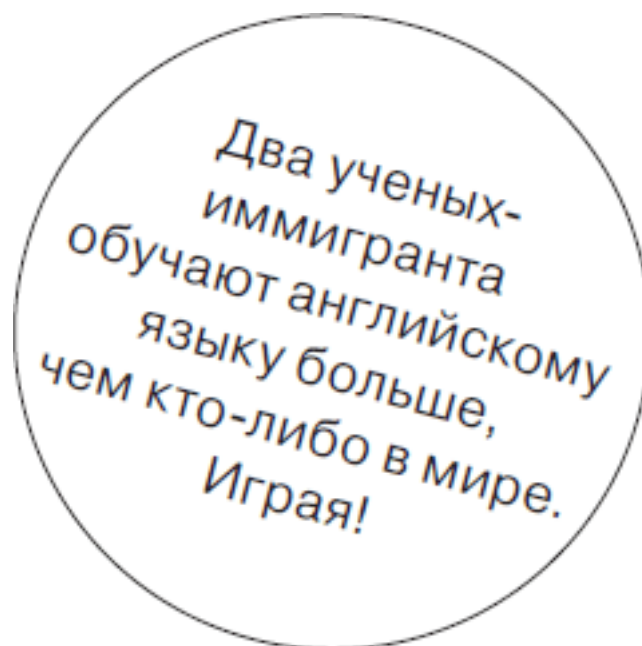
## **Платформы**

Многие отрасли страдали и продолжают страдать от неэффективных коммуникаций внутри цепочки. Новые бизнес-модели все чаще создаются как платформы – места, где встречаются поставщик и покупатель для совершения сделки. Vivino, Substack, GetTransfer не производят вино, не пишут статьи и не владеют автомобилями. Они являются платформами и зарабатывают на комиссии. Чем больше клиентов, тем выше прибыль платформы, потому ее стараются сделать максимально удобной и клиентам, и поставщикам. Те, кому это удается, создают очень устойчивую модель.

## **Даже в старые индустрии можно вклинить с новыми бизнес-моделями**

Часто новые компании не изобретают новые продукты (Sondors – электровелосипед, Vonpovo – мужские штаны или Warby Parker – очки), но они меняют саму бизнес-модель работы на устоявшемся рынке, разрушая сложившийся порядок в отрасли и угрожая традиционным лидерам.

## DUOLINGO: крупнейшая обучающая платформа



**Duolingo – приложение для изучения 40 языков, математики и музыки. Среди сотен обучающих приложений и сервисов это самый успешный проект на сегодня (по крайней мере в области обучения иностранным языкам). У компании очень сильные разработчики и методологи. Она не боится на ходу менять приложения и методы обучения.**

### ИСТОРИЯ

Компанию создали в 2011 году профессор Университета Карнеги – Меллона Луис фон Ан (известный также как создатель капчи) и его аспирант Северин Хакер. Примечательно, что оба основателя – иммигранты. Луис фон Ан родился и вырос в Гватемале, а в США переехал уже в подростковом возрасте. Северин Хакер – швейцарец по происхождению.

Первоначальная идея была в том, чтобы люди учили языки, совмещая это с краудсорсинговым переводом простых документов. Позднее эта практика сменилась игровым подходом.

Сначала проект спонсировался из стипендии Мак-Артура, полученной Аном, и гранта Национального научного фонда. Позже в компанию инвестировали Union Square Ventures и фирмы актера Эштона Катчера A-Grade Investments. Также среди инвесторов были Google, Kleiner Caufield & Byer и даже известный автор Тим Феррис.

В 2012 году было выпущено приложение под iOS, а годом позже – для Android, которое быстро стало образовательным приложением № 1 в Google Play (более 1 млн загрузок за первые три недели).

В 2022-м Duolingo запустила приложение для изучения математики и работает над приложением для музыки.

Компания вышла на IPO в 2021 году и смогла увеличить стоимость к 2023-му (это мало кому удалось из тех, кто вышел на IPO одновременно с ней).

## **В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ?**

Чтобы пользователи не бросали учиться, Duolingo сделала ставку на игровую механику и элементы социальной сети. Можно соревноваться с друзьями, участвовать в лигах, набирать бонусы.

В пользу компании играет то, что выучить иностранный язык на 100 % нельзя, это бесконечный процесс (критики утверждают даже, что приложение в целом не позволяет выучить язык). Вместе с тем разработанный Duolingo тест на знание английского принимают многие колледжи США, включая Стэнфорд и MIT. Он быстрее и значительно дешевле TOEFL/IELTS и других традиционных тестов.

Duolingo использует глобальный тренд на обучение иностранным языкам, математике, музыке с помощью игровых механик. У нее довольно много конкурентов, например Rosetta Stone, Busuu, Lingvist. Компания обречена создавать инновации, чтобы оставаться лидером.

Как зарабатывает Duolingo?

Компания использует подписную и рекламную модель, а также зарабатывает на тестах по английскому языку.

Duolingo создана в 2011 году.

Стала публичной (тикер DUOL) в 2021 году.

Выручка на 2022 год составила \$370 млн.

Текущая капитализация около \$6,7 млрд.

На 2023 год у компании насчитывается 500 млн активных пользователей.

## SPOTIFY: от владения музыкой к ее аренде



**Spotify – крупнейший сервис потокового (стримингового) аудио.**

### ИСТОРИЯ

Компанию основали в 2006 году шведские интернет-предприниматели Даниэль Эк и Мартин Лорентсон. Первые несколько лет она работала только на европейском рынке и была убыточной.

В 2011 году сервис был наконец запущен в США (что стоило основателям 20 % акций), а через год появилась одна из главных функций сервиса – вкладка Discover, составляющая индивидуальную подборку музыкальных композиций из того, что слушают другие пользователи сервиса с аналогичными вкусами.

В 2013-м по компании ударил кризис: рынок летом резко перешел в мобильный формат, а Spotify запоздала со своим приложением на полгода (и на него пришлось потратить треть прибыли). Из-за неразберихи с авторскими отчислениями платформу покинули многие известные музыканты.

Тем не менее компания росла: разрабатывала видеосервис, алгоритмы рекомендаций плейлистов, функции Spotify Running для бегунов, Discover Weekly с рекомендуемой музыкой, Release Radar, где автоматически собираются новые композиции от любимых артистов пользователя. К сентябрю 2016 года Spotify выплатила \$5 млрд авторских отчислений, и известные музыканты стали возвращаться.

Теперь компания делает ставку на продвижение артистов, которых еще не взяли в оборот крупные лейблы.

В 2018 году компания вышла на New York Stock Exchange через механизм direct listing с ценой \$165 за акцию. В 2023 году цена акции составила \$146. То есть, если бы вы инвестировали на момент IPO и держали бы бумаги пять лет, вы бы еще не вернули своих инвестиций. (С момента IPO компания аккумулировала почти \$4,5 млрд убытка.) Тем не менее компания пока остается привлекательной для инвесторов.

Кроме прочего Spotify естественным образом начала заниматься продажей аудиокниг, но пока сильно проигрывает лидерам этого рынка – Audible, Storytel (тоже родом из Швеции) и локальным игрокам, например «Литресу» в России. Сильным ходом стала покупка сервиса для публикации аудиокниг на различных платформах Findawayvoices в 2022 году.

## **В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ?**

Потребители – любители музыки и другого аудиоконтента – в случае платной подписки за небольшие деньги получают доступ к миллионам треков, которые не нужно нигде хранить. Кроме того, они всегда в курсе музыкальных новинок, и к тому же платформа сама строит им плейлисты из любимой музыки и композиций такого же стиля.

Подписка на сервис существует трех видов.

Бесплатная буквально принуждает к платной. Она дает доступ к прослушиванию онлайн-радио и готовых плейлистов, но кроме них пользователю выдается вот что:

- 30-секундная реклама (часто прямо посреди трека) раз в 15 минут;
- спонсируемая интерактивная реклама, когда придется кликнуть на экран, чтобы пропустить ее;
- баннеры на главной странице и логотип бренда на обложках треков.

Платная подписка открывает доступ к отдельным трекам, избавляет от рекламы и позволяет скачивать аудио на устройство для автономного прослушивания.

Платная семейная в расчете на человека получается дешевле и предоставляет те же услуги, что и обычная платная, но с ограничением: все члены семьи должны проживать по одному адресу.

Для музыкантов удобство в том, что платформа помогает продавать билеты на их концерты. Сумма роялти за исполнение треков существенно меньше. Чтобы артисту заработать \$1, в среднем песню должны прослушать 250 раз на Amazon Music или 330 раз на Spotify! Но вы не можете не присутствовать на Spotify, если хотите достигать до аудитории. Текущий рекордсмен по прослушиванию – Тейлор Свифт. Ее слушает почти 100 млн человек в месяц.

Именно с созданием Spotify массовые потребители перешли от владения музыкой (касеты, диски) к аренде (плате за доступ к библиотеке) музыки, что подстегнуло тренд на мобильность и минимализм в быту.

У Spotify очень сильные конкуренты – Apple Music, Amazon Music, Google, Yandex Music и другие локальные игроки. Поставщики музыки у всех одинаковые, лояльность клиентов невысокая, издержки переключения низкие. А карманы у Google и Apple точно глубже, они долго могут терпеть убыток, если ниша им нравится.

Как зарабатывает Spotify?

Основная прибыль платформы – средства от подписки, немного от рекламы, комиссии от продажи билетов на концерты (самостоятельно или через партнерскую программу) и мерчандайзинга артистов.

Spotify создана в 2006 году.

Вышла на IPO в 2018 году, с тех пор цена акций упала.

Выручка – \$13 млрд.

Капитализация – \$31 млрд.

Количество подписчиков на 2023 год – около 220 млн.

## MEDIUM: самый большой журнал в мире



На платформе Medium люди делятся идеями и мыслями – преимущественно в формате развернутых, полноценных статей, но есть и другие варианты: личные заметки, фотоистории, эссе. При этом Medium на равных публикует целые издания, профессиональных авторов, известных людей (здесь отметились, в частности, Барак Обама, Илон Маск, Павел Дуров) и рядовых пользователей. Пользуется ресурсом даже администрация президента США.

### ИСТОРИЯ

Компания была создана в 2012 году сооснователем и бывшим CEO Twitter Эваном Уильямсом – как альтернатива его прежнему бизнесу. Вначале она была частью The Obvious Corporation, но вскоре выделилась в самостоятельный проект. В 2014 году платформа впервые привлекла внешнее финансирование и выпустила мобильное приложение для iOS.

Во главу угла Medium поставила интерес читателей. Публикации систематизируются по тематике: автор при публикации относит материал к той или иной «коллекции», чтобы людям было удобно читать про все в одном месте. Порядок внутри «коллекций» также определяется не хронологией, а подсчитанным алгоритмами интересом читателей к тем или иным материалам. Даже объем статей на Medium измеряется средним временем чтения.

Платформа преимущественно англоязычная, однако поддерживает и мультязычные публикации – на втором и третьем месте посты на французском и испанском языках соответственно. В целом писать на Medium можно на любом языке.

Medium уделила много внимания и удобству автора. За свой один-единственный шаблон с простыми настройками и возможностью совместной удаленной работы она получила в 2014 году награду Webby Awards.

Цель Medium на 2023 год – 1 млн платящих подписчиков (у The New York Times, например, около 3 млн платящих подписчиков, так что цель сложна, но достижима).

## **В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ?**

Платформа Medium удобна и автору и читателю.

Плюсы для автора: удобный интерфейс, контент можно монетизировать, что стимулирует писать действительно качественные материалы на незаезженные темы. Пишешь хорошо – получаешь читателей – конвертируешь их в заработок. По сути, платформа помогает авторам получить именно то внимание, которого заслуживает их труд. Самые популярные авторы получают около \$10 000 в месяц, правда, таких единицы.

Плюсы для читателя: платформа очень персонализирована. В зависимости от интересов платформа подбирает статьи в ленте. При этом высока планка качества: абсолютно все мнения читателей, их заходы и клики проверяются машинным алгоритмом, чтобы максимально удовлетворять потребности аудитории. Выгода обоюдная: авторы находят своих читателей, а читатели находят своих авторов.

## **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.