

*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*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Введение. Почему нужно знать историю Alibaba	11
Часть первая	
ALIBABA	
<i>Рождение смарт-бизнеса</i>	
Глава 1. Новые факторы создания стоимости	29
Глава 2. Сетевая координация <i>Как взаимосвязанные игроки меняют игру</i>	40
Глава 3. Интеллектуальная обработка данных <i>Как машинное обучение, опирающееся на данные, приводит к рождению смарт-бизнеса</i>	65
Часть вторая	
КАК СМАРТ-КОМПАНИИ КОНКУРИРУЮТ	
<i>Стратегические принципы</i>	
Глава 4. Автоматизация принятия решений <i>Стратегия использования машинного обучения</i>	87
Глава 5. Модель «потребитель–бизнес» <i>Как построить петлю обратной связи</i>	105
Глава 6. Позиционирование <i>Как создавать стоимость в сети</i>	133

Часть третья

КАК РАБОТАЮТ СМАРТ-КОМПАНИИ

Организационные особенности

Глава 7. Самонастройка	159
<i>Как придать стратегическим процессам смарт-характер</i>	
Глава 8. От управления к созданию возможности	182
<i>Как переоснастить организацию</i>	
Глава 9. Будущее смарт-бизнеса	212
<i>Что оно несет вам</i>	
Приложение А. Alibaba и ее дочерние компании	224
Приложение В. Эволюция Таобао как смарт-экосистемы	240
Приложение С. Концептуальная основа	285
Примечания	300
Дополнительная литература	312
Предметный указатель	315
Благодарности	318
Об авторе	320

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 помогали 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 цань-моучжан» — 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. Многого требует 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.

Джек Ма

ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ НУЖНО ЗНАТЬ ИСТОРИЮ ALIBABA*

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-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.

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

* 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 Taobao не публиковались в англоязычных источниках до выхода в свет этой книги.

из 200 с лишним стран через платформы Alibaba достигал 120,7 млрд юаней (примерно \$15 млрд)¹. 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 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?

Близилась 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.

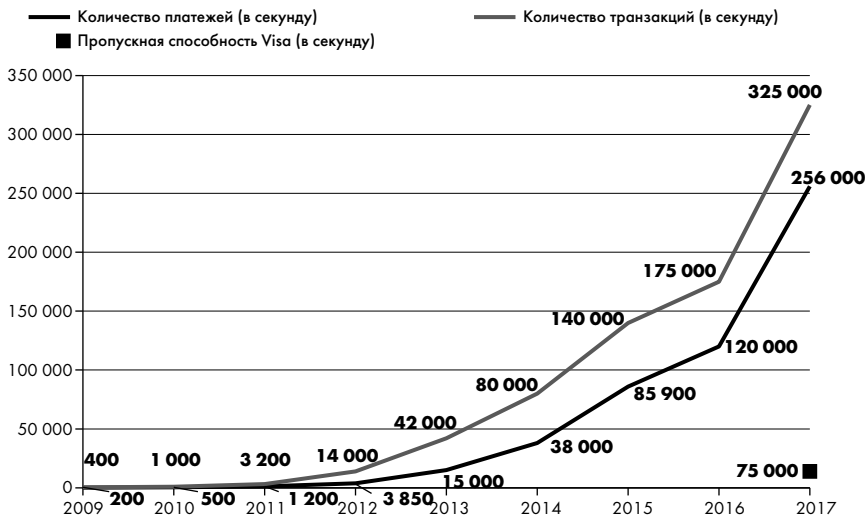
Через три минуты объем продаж составлял уже 10 млрд юаней (\$1,5 млрд). Потребовался всего час, чтобы достичь совокупного объ-

ема 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. 1.1)².

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

РИСУНОК 1.1

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



онлайн-покупателей. HSTYLE, онлайн-бренд женской 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 потребовалось 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 отда-

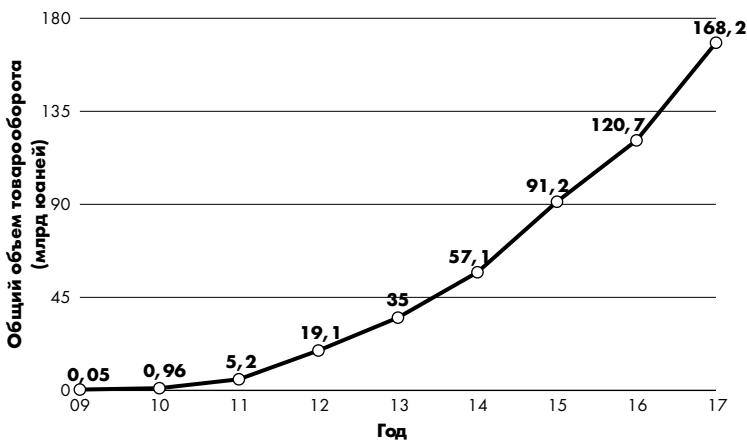
ленных уголков Китая благодаря логистической платформе Cainiao Network.

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. Объема 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 обуче-

РИСУНОК 1.2

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



ния. Эта сеть постоянно расширяется, охватывая все новые области цепочки создания стоимости и регионы мира.

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 обогнала Walmart по объему глобальных продаж и закрепилась 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 другой³.

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 отстывает 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 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 лет⁴.

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

ное 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 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 рискован-

ность 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 профессор-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 конкуренцию» (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 развития⁵.

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 инновационными 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»⁶. 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 Таобао, принадлежавшая Alibaba платформа электронной коммерции, может помочь превратить хобби в реальный бизнес. В 2017 г. LIN был одним из самых сильных одесных брендов на Таобао, созданных *веб-знаменитостями* (*ван хун* по-китайски) — так в Китае называют агентов влияния в социальных сетях⁷. 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 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 массовом 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%⁸. 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 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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru