

Глава 1

# **Победить не в нужной игре — значит проиграть**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Трудности у нас начинаются не из-за незнания, а из-за абсолютной — и совершенно ошибочной — уверенности.

*Марк Твен*

То были настоящие царские похороны. Когда компания Kodak, настоящая икона американских инноваций, в январе 2012 года объявила о банкротстве, весь мир горевал в тонах сепии. Общепринятая версия такова: в 1975 году в Kodak изобрели первый в мире цифровой фотоаппарат, но затем близорукие менеджеры позволили неповоротливой компании по инерции слететь с дороги в пропасть. Kodak упорно занималась только высокоприбыльной аналоговой фотографией. Sony, Hewlett Packard и другие обошли Kodak на поприще цифровых камер и цифровых принтеров, и в конце концов компания рухнула, так и не сумев догнать конкурентов.

Сейчас Kodak любят приводить как показательный пример некомпетентности перед лицом перемен и как предостережение против самоуспокоенности: компания застряла в своей устаревшей отрасли и *не пожелала* адаптироваться к новым условиям. Другие же изображают Kodak как компанию, ресурсы, способности, рабочая сила и культура которой были настолько далеки от новых требований, что она просто *не могла* адаптироваться. «Как же они не понимали, к чему все идет?» — спрашиваем мы себя, всерьез задумываясь, насколько сами способны меняться. «Нам лучше приготовиться к будущему, а то закончим как Kodak!» — предупреждаем мы свои команды, призывая их к активным действиям.

Компания Kodak потерпела поражение, но совсем не по тем причинам, которые приводят многие. История знаменитого провала — одна из тех, что чаще всего рассказывают в цифровую эпоху. Но это тоже неправильно. Неправильно не только по отношению к Kodak, но и по отношению к тем, кто руководствуется подобными примерами, принимая управленческие решения в беспокойные времена. Как мы увидим, обычные уроки, извлекаемые из неудач, случившихся перед лицом перемен, — быть смелее, не бояться инноваций, рисковать ради победы — могут принести больше вреда, чем пользы. Если мы доберемся до глубинной причины, определим, почему неудачу Kodak все поняли настолько неправильно, то сумеем открыть дверь новому подходу к разработке стратегии и по-настоящему *эффективных* трансформаций. Если не сумеем — рискуем пройти тот же мучительный путь.

Подлинная история Kodak расскажет нам о компании, которая успешно преодолела (совершенно реальные) первые трудности и делала все правильно, в соответствии со старыми правилами классического подрыва: справилась со сдвигом технологий, преобразовала организацию, достигла своих целей и стала лидером цифровой печати. Но она победила в цифровой печати как раз тогда, когда печать сменил цифровой просмотр. На смену фотобумаге пришли экраны, на смену фотоальбомам — смартфоны, на смену копиям фотографий — посты в социальных сетях, и мир Kodak рассыпался в прах.

Соответственно, главный вопрос, который Kodak требовалось поставить перед своими менеджерами, не «Как быстрее провести трансформацию?», а «Как убедиться, что трансформация — именно та, что нужна?».

Компания упустила из виду новые правила современного подрыва — подрыва экосистем. Эти правила важны для всех, кто стремится к прогрессу, независимо от того, открываете ли вы новую венчурную компанию, управляете ли фирмой со столетней репутацией, возглавляете инвестиционный фонд, определяете государственную политику или же просто интересуетесь меняющейся обстановкой в бизнесе: ключ к успеху — понять, как произошел сдвиг от отраслей к экосистемам.

Угроза при классическом отраслевом подрыве — конкуренты, которые незаметно становятся достаточно хороши, чтобы отобрать у вас долю на главном рынке. Грубо говоря, отнять кусок пирога. А вот при экосистемном подрыве угроза исходит от полезных партнеров, которые становятся «слишком хороши» и уничтожают саму основу создаваемой вами ценности, после чего пирог просто исчезает целиком.

Подлинный урок Kodak звучит так: величайшая опасность — сделать все ради победы, а потом понять, что победили вы не в той игре. Старые правила по-прежнему имеют значение, но руководствоваться только ими уже недостаточно: двухмерная стратегия не годится для трехмерного мира. Если вы не расширите свою точку зрения на возможности и угрозы, на соперников и партнеров, на структуру и выбор времени для создания ценности, то вы обречены на неудачу.

Воспользуемся в этой главе примером Kodak, чтобы познакомить вас с новым подходом к стратегии. Мы дадим определение идее экосистемы (чем она является и чем не является), а также определим *цикл экосистемы*: рассмотрим, как экосистемы, созревая, превращаются в отрасли индустрии, а отрасли, в свою очередь, растворяются, образуя экосистемы. Затем мы создадим новую концепцию *ценностной архитектуры*, которая позволит по-новому охарактеризовать и наши цели, и окружающую обстановку. Таким образом, мы поймем, что лежит в основе подрыва экосистемы, и сумеем предсказать совершенно новую категорию конкурентной динамики — *инверсию ценности*, из-за которой партнеры по экосистеме могут превратиться в соперников, добавления — в замены, а победители — в проигравших. Эти основы обеспечат нам новый набор перспектив и инструментов, который будет расширяться в процессе чтения книги и который вы должны применять в своих дальнейших начинаниях.

## Чудесное преобразование Kodak

Когда инженер Kodak Стив Сассон в 1975 году изобрел цифровую камеру, внутри компании начались дебаты, продлившиеся четверть века: нужно ли включать цифровые изображения в коммерческую

деятельность компании, и если да, то как и когда? Kodak продемонстрировала здоровую целеустремленность и эффективность с технологической стороны дела: в 1980–1990-х годах компания вложила около 5 млрд долларов (45% всего исследовательского бюджета) в цифровые изображения [1]\*, инвестировала огромные средства в новые фабрики и персонал, а к 2000 году накопила более тысячи патентов [2], связанных с цифровыми изображениями.

Технологическая основа была мощной, но вот деловые решения, связанные с цифровыми технологиями, на протяжении 1990-х оказались не лишеными недостатков и непоследовательными. Множество статей были посвящены тому, как устаревшее мышление, внутренняя политика и конкурентное давление мешали цифровой трансформации Kodak. Эти проблемы подчеркивают универсальные трудности, относящиеся к управлению во время перемен: все они, безусловно, существуют и важны. Но *не они* стали причиной банкротства Kodak в 2012 году. Если вы сосредоточите все внимание на них, то посмотрите на историю не с той стороны\*\*.

Новая глава цифровой истории Kodak началась в 2000 году, когда роль CEO\*\*\* перешла от Джорджа Фишера, визионера-чужака, так и не сумевшего изменить внутренние установки компании, к Дэну Карпу, инсайдеру с тридцатилетним стажем, который верил в цифровое будущее и имел достаточный вес в компании, чтобы приблизить его. «Сегодня мы наблюдаем структурный сдвиг в нашей традиционной пленочной и фотобумажной отрасли на развитых рынках, — объявил Карп. — Реагируя на этот сдвиг, мы начали трансформацию — прагматичную и смелую. Мы собираемся одержать победу на новых цифровых рынках и создаем компанию Kodak, настроенную на успех» [3].

---

\* Здесь и далее таким образом оформлены ссылки на библиографические источники. *Прим. ред.*

\*\* Процедура банкротства Kodak по 11-й статье Кодекса США о банкротстве закончилась в 2013 году; компания стала лишь бледной тенью себя прежней. Дальнейшая судьба Kodak — уже не тема нашей книги. *Прим. авт.*

\*\*\* CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор. *Прим. ред.*

Карп запустил десятилетний чудесный, результативный процесс трансформации, сделавший Kodak настоящим чемпионом цифрового рынка. Компания не боялась браться за проекты, лежавшие за пределами компетенции организации. Например, в 2001 году она приобрела Ofoto.com (позднее Kodak Gallery), создав коммерческую онлайн-платформу, где пользователи могли хранить цифровые фотографии, обмениваться ими и печатать их. Да-да, уже в то время Kodak создала облачную социальную сеть. В 2002 году этот бизнес рос на 12% *в месяц* [4]. Агентство Bloomberg объявило Kodak «образцом цифрового успеха».

К 2005 году Kodak занимала первое место по продажам цифровых фотоаппаратов в США (и третье — в мире), опережая главных соперников — Canon и Sony. Компания смирилась с тем, что адаптация к цифровому миру — это больно, и в 2006 году закрыла фабрики фотопленки по всему миру и сократила 27 000 сотрудников [5]. Kodak настолько твердо вознамерилась окончательно уйти в цифру, что в 2007 году продала свой прибыльный бизнес по медицинской визуализации за 2,35 млрд долларов. Эти деньги, по словам Антонио Переса, преемника Карпа, были использованы, «чтобы сосредоточить внимание на значительных возможностях для цифрового роста в нашем бизнесе — потребительской и профессиональной визуализации и графической коммуникации». Ранее Перес управлял гигантским принтерным бизнесом Hewlett Packard, и его переход и повышение в Kodak стали еще одним доказательством серьезнейшего отношения компании к цифровой печати. «Вскоре, — говорил Перес, — я перестану отвечать на вопросы о пленочной фотографии, потому что не буду ничего об этом знать. Это для меня слишком мелкая тема, чтобы разбираться в ней лично» [6].

Kodak сделала такой акцент на цифровой печати благодаря двум важнейшим открытиям.

Во-первых, компания обнаружила, что рынок расходных материалов для домашней печати невероятно прибылен. Черные чернила для принтера стоили 2700 долларов за галлон (3,79 л). В рейтинге ВВС «Десять самых дорогих в мире жидкостей», составленном в 2018 году, они заняли восьмое место, уступив яду

скорпиона, инсулину и духам «Шанель № 5» [7]. Один из бывших руководителей HP объяснял в 2000 году: «Владельцы цифровых камер будут печатать свои фотографии и веб-страницы, а для этого им придется покупать много принтеров и чернил» [8]. Продажа высокодоходной фотобумаги повышала прибыли от цифровой печати еще сильнее.

Во-вторых, в Kodak поняли, что многие основные возможности компании вполне применимы и в новом цифровом мире: технология постобработки кадров, используемая в фотолабораториях, была полезна и для цифровых фотографий, а искусство проявки пригодилось для производства чернил и покрытия для фотобумаги. Даже вековое преимущество Kodak в отношениях с другими компаниями — фотолаборатории, которые стояли чуть ли не в каждом крупном супермаркете или аптеке, — никуда не исчезло и в цифровую эпоху. В 2004 году компания была лидером в отрасли фотокиосков, зарабатывая по 400 млн долларов в год [9]. Благодаря превосходным продуктам на основе собственной технологии сухой печати Kodak в 2005 году вытеснила своего главного конкурента Fuji из 4859 магазинов Walgreens\*, захватив прибыльный бизнес киосков фотопечати и у этого ретейлера. В 2006 году Kodak начала работать еще и с Walmart, Kmart, Target и CVS\*\* [10]; каждая локация с каждым щелчком затвора обеспечивала высокодоходные продажи чернил и фотобумаги. Один небольшой ретейлер сообщил, что продает по 200 000 цифровых снимков в год всего в четырех киосках. Если учесть, что одна фотография стандартного размера стоит 39–49 центов, несколько квадратных метров пространства приносили огромную прибыль [11]. В 2007 году 90 000 киосков Kodak в США в буквальном смысле печатали для компании деньги — она доминировала в отрасли [12].

Как оттеснить такого топового конкурента, как Fuji, от сотрудничества с таким топовым клиентом, как Walgreens? Уж

---

\* Крупнейшая аптечная сеть США. *Прим. ред.*

\*\* Крупный поставщик рецептурных препаратов на территории США. *Прим. ред.*

точно не с помощью самоуспокоенности или некомпетентности. Это можно сделать лишь с помощью очень качественной работы очень хороших команд, производящих отличные товары и услуги.

Лидеры Kodak увидели свет и вступили в бой, поняв, что бизнес-модель пленочной фотографии, где продажа расходных материалов приносит баснословные барыши, столь же идеально подходит и для мира цифровой фотопечати. К 2010 году компания выбралась на четвертое место по продажам струйных принтеров, составив конкуренцию Hewlett Packard, Lexmark и Canon [13]. Перес в 2011 году заявил аналитикам: «Вы увидите, что бизнес [цифровой фотопечати] прекрасно подходит нашей компании» [14]. И на какой-то краткий миг он даже оказался прав.

Доказательства очевидны: компания Kodak не проморгала цифровой переход. Когда мир заявил, что радикальные технологические скачки, отображенные на рис. 1.1, невозможны, Kodak показала обратное. Управленческая команда работала с потрясающей прилежностью: компания перешла с получения прибыли от аналоговой печати к получению прибыли от цифровой. Она добилась успеха. Но все равно проиграла.



Рис. 1.1. Технологические сдвиги, обеспечившие переход от оптической визуализации к цифровой

## Так что же пошло не так?

Вот так выглядит победа не в той игре: компания Kodak достигла своей цели и стала значительным игроком на рынке цифровой печати. Но затем рухнул сам рынок цифровой печати, потому что цифровизация повлияла не только на то, как фотографии делают и печатают, но и на то, как их *потребляют*. Kodak потерпела крах не потому, что не добилась успеха, превращаясь в компанию цифровой печати, а потому, что цифровая печать стала по большей части ненужной после появления цифрового просмотра и обмена снимками. Kodak перестала создавать ценность не из-за того, что ее вытеснил конкурент или нашлась прямая замена, а из-за других изменений в экосистеме. Компания пала жертвой экосистемной динамики, которая называется инверсией ценности.

Где современные потребители держат и просматривают фотографии? Не в альбомах, не в коробках для обуви, не в кошельках. А как они просматривают снимки? *Не на бумаге*. Бумажные распечатки оказались вытеснены цифровыми экранами, фотоальбомы — телефонами в ваших карманах и облачными библиотеками. После этого, в свою очередь, изменилось ценностное предложение: знаменитые «моменты Kodak», то есть моменты, которые стоит запечатлеть на пленку, сменились «моментами соцсетей», теперь фотографии уже не ставят в рамочку, а выкладывают в интернет. В 2019 году туда было загружено более 50 млрд фотографий, которыми только можно поделиться и которые почти никогда не печатали.

Иными словами, Kodak выиграла великую битву и стала лидером отрасли фотопечати, но затем сама отрасль была сокрушена цифровым просмотром. Это другой вид подрывных инноваций.

## Потребность в новом подходе

В Kodak сосредоточились на *технологическом подрыве* — переходе от одного технологического уклада к другому. Но при этом упустили из виду динамику *подрыва экосистемы* — изменения самой основы для создания ценности.

История Kodak так интересна, потому что идеально иллюстрирует, где, как и по каким причинам классическая стратегия ломается. Этот кейс должен заставить вас остановиться и задуматься. Почему лидеры Kodak совершили такую огромную ошибку? Почему историю компании настолько неправильно понимают? И, что важнее всего, чего может не хватать именно вашей организации?

Задним умом мы все крепки. Но с практической точки зрения, в приложении к вашему предприятию, реалистично ли рассчитывать, что вы и ваши менеджеры сумеете создать *дальновидную* стратегию, учитывающую все неожиданные сдвиги? Справедливо ли требовать от руководителей проницательности такого уровня? Разумно ли это, если учесть все остальные требования и трудности, с которыми приходится справляться?

Да, да и да. Это реалистично, справедливо и разумно — если вы готовы. Создание экосистемной стратегии нуждается в другом взгляде, в новых концепциях и новых инструментах для понимания динамики там, где разрушаются традиционные барьеры и создаются новые ценностные предложения.

Давайте начнем.

## Разрушение отраслевых границ разрушает отраслевую стратегию

Причиной проигрыша Kodak стали не другие производители принтеров, а появление и распространение экранов. Причиной проигрыша Nokia — не традиционные разработчики мобильных телефонов, а распространение приложений для них. Причиной проигрыша таксопарков — не другие таксопарки, а распространение агрегаторов такси и сервисов поиска попутчиков. Меняется сама природа конкуренции и конкурентов.

Классический отраслевой анализ определяет отрасли в соответствии с их положением в цепочке создания ценностей — последовательности ввода-вывода, которая идет от поставщиков

к ведущим фирмам отрасли, а затем к покупателям. Представьте цепочку:

*производители кремниевых пластин (например, Sumco) —> ведущие производители полупроводниковых приборов (например, Intel) —> сборщики компьютеров (например, Lenovo).*

У такого потока есть четкое направление и разграничение ролей его участников. Если поменять фокус, то меняется и последовательность. Так, сдвинувшись на шаг вперед, мы сможем составить цепочку:

*производители полупроводниковых приборов —> сборщики компьютеров —> дистрибьюторы (например, Best Buy).*

В такой концептуализации бизнес-стратегия сосредоточена на том, как выиграть конкуренцию в каждом отдельном секторе отрасли, а корпоративная стратегия — на выборе секторов, в которые стоит зайти. Фирмы конкурируют внутри этих секторов, стремясь получить преимущество благодаря различным сочетаниям цены и качества: Ford сражается с General Motors за покупателей машин, Kellogg's бьется с General Mills за любителей зерновых хлопьев, ABC борется с NBC за зрителей вечерних новостей. Способность компаний к извлечению ценности определяется способностью договариваться с покупателями и поставщиками, справляться с конкурентами, потенциальными заменителями и новыми игроками на рынке — это определяется знаменитыми «пятью силами» Майкла Портера<sup>1</sup>.

Дополнение отраслевого анализа классическим подрывом — мощной моделью «атаки снизу», предложенной Клейтоном Кристенсенем, — уже требует не только принимать во внимание непосредственных конкурентов, но и наблюдать за угрозами, которые несут новые игроки, использующие для захвата доли рынка другие технологии, связанные с меньшими затратами и ценами. Так, авиалинии-лоукостеры вроде американского Southwest атаковали авиалинии с полным обслуживанием; мини-заводы вроде тех, что

строит Nucor\*, подрывали металлургические комбинаты, а дискиеты диаметром 3,5 дюйма, несмотря на меньшую емкость, вытеснили более объемные пятидюймовые. Поначалу из-за технологических ограничений новые игроки обслуживали лишь непривлекательные сегменты рынка, но затем, когда их технология улучшалась, а предложение становилось достаточно привлекательным, они захватывали все большую долю и подрывали основной рынок [15].

Классические «подрывники» изменили правила игры, но не саму игру. Их методы производства были другими, но вот предложения и цели вполне вписывались в границы отрасли: Southwest все равно продавала авиабилеты, Nucor — сталь, а производители дискет — дисководы. Они подорвали положение лидеров отраслей с помощью новых технологий, но все равно играли в ту же самую игру, сражаясь за тот же самый приз. Отраслевые сектора оставались неизменными.

Фундаментальная проблема с отраслевым анализом состоит в том, что он подразумевает существование четких границ отрасли. На самом же деле концепция отрасли на удивление расплывчатая. Она основывается на общих ощущениях участников: где деятельность начинается, а где кончается, за каких клиентов или покупателей борются компании, что имеет главное значение, а что второстепенное.

В прошлом мы могли игнорировать эту расплывчатость, потому что игроки на рынке вели себя сравнительно последовательно: CVS, Walgreens и владелец местной аптеки различались формами организации, масштабами и стратегией, но их успех одинаково зависел от торговли потребительскими товарами и лекарствами. Мы могли сказать, что существует «отрасль аптечного ретейла», после чего перейти к разработке конкурентной стратегии. Однако современная CVS, получившая название CVS Health, включает в себя не только

---

\* В 1960-х годах тогда еще Nuclear Corporation of America, реорганизованная на основе компании — производителя стальных балок, была близка к банкротству, и перед руководством стояла задача перестать зависеть от поставщиков стали. Из-за нехватки средств на полноценный сталелитейный комбинат она построила мини-завод для переплавки металлолома. *Прим. ред.*

розничную сеть (которая в рамках переориентации на здоровый образ жизни, случившейся в 2014 году, перестала торговать любыми табачными изделиями, добровольно отказавшись от 2 млрд долларов ежегодной прибыли), но и MinuteClinic (амбулаторные клиники, предлагающие базовые медицинские услуги в торговых центрах), и Saremark (крупнейшую в США компанию по фармацевтическим льготам, управляющую компенсациями за рецептурные лекарства для 94 млн застрахованных пациентов), и Aetna (одну из крупнейших в США страховых компаний, где застрахована жизнь 37,9 млн клиентов). Объединив в себе разные виды деятельности и предложения, CVS Health пытается выйти за пределы обычной диверсификации и полностью изменить игру. Идея четко очерченной «отрасли аптечного ретейла» [16] разрушается: осуществляется отход от продажи лекарств по рецептам в сторону управления здоровьем и wellness. CEO Ларри Мерло назвал это «ритейлизацией здравоохранения». CVS Health пытается переопределить не только ценностное предложение для конечного потребителя, но и сам способ создания этой ценности. Компания переключила усилия с конкуренции сразу в нескольких отраслях на создание новой экосистемы.

Это уже другой мир. Правило «предположи, что существует отрасль, и приступай» работало, когда границы рынка были четкими, цели конкурентов — последовательными, а паттерны взаимодействия участников хорошо известными, и их никто не ставил под сомнение. Перед лицом структурных изменений и многогранных ценностных предложений это правило становится неэффективным.

Сквозь отраслевую призму мы можем рассмотреть траекторию улучшения внутри какого-либо сектора, а также заметить угрозу со стороны прямых конкурентов, которые стремятся нас заместить и вытеснить из этого сектора. Но эта призма не поможет увидеть силы, которые воздействуют на нашу ценность извне, за традиционными границами. Взгляд сквозь нее наведет на мысль, что мобильные телефоны могут быть вытеснены смартфонами, но телефон ни за что не заменит принтер (неверно: именно это погубило Kodak); что улучшенные тракторы пойдут на пользу производителям семян и удобрений (неверно: современные умные

тракторы снижают объем спроса на семена и удобрения благодаря прецизионной посадке — теперь практически каждое посаженное семечко прорастает, что уменьшает количество отходов); что более эффективные и простые методы доставки будут полезны для владельцев ресторанов (неверно: службы вроде Uber Eats\* вторглись в область взаимоотношений с клиентами и сделали многие рестораны, по сути, взаимозаменяемыми).

Именно когда отраслевые границы ставятся под сомнение и сдвигаются, традиционная отраслевая стратегия достигает предела своей полезности и появляется потребность в экосистемной стратегии. Традиционная стратегия может сосредоточить наше внимание не на том аспекте проблемы и привести к ситуации как у Kodak: компания выиграла битву за технологический переход, но проиграла войну за актуальность. Классические инструменты стратегии создавались не для навигации в этих новых водах и, конечно же, никак не помогут в них ориентироваться.

Когда границы конкуренции меняются, нужно менять и подход к регулированию конкуренции. Традиционные мерки — рыночной силы и рыночной концентрации — становятся все менее пригодными с появлением фирм, разрушающих границы. Мы увидим потенциал и для переоценки, и для недооценки подрыва экосистем, обсуждая в главах 2 и 3 атаку и оборону.

## Что такое экосистема? Что не является экосистемой?

Границы отрасли не могут определять стратегию, когда меняются сами. Какова же альтернатива? Чтобы ориентироваться в подвижной обстановке, нужно обязательно начать с характеристики ценности, которую вы планируете создавать, — ценностного предложения.

**Определение:** *ценностное предложение определяется пользой, которую конечный потребитель должен получить благодаря вашим усилиям.*

---

\* В России аналог — «Яндекс.Еда». Прим. ред.

Формулировка ценностного предложения — это первый и ключевой шаг для понимания любой экосистемы. Ценностное предложение — это формулирование блага, создаваемого коллективными усилиями участников экосистемы; соответственно, оно задает направление дальнейшей деятельности и сотрудничества. Ценностным предложением Kodak, например, был «момент Kodak», который можно описать как «то, что хочется заново пережить и показать другим».

Кроме формулирования приносимой пользы, ценностное предложение еще и определяет конечных потребителей. В контексте работы с многочисленными партнерами и посредниками выбор конечного потребителя — уже само по себе стратегическое решение. Для Kodak на американском рынке конечным потребителем был фотограф, который сначала запечатлевал момент, а затем заново проживал его, перелистывая альбомы или восхищаясь фотографией на каминной полке. Другие действующие лица, например фотолаборатории и магазины розничной торговли, играли важнейшую роль в создании ценности, но не являлись конечными потребителями «момента Kodak».

Убедительное ценностное предложение — первый шаг к успеху. Как раз здесь мы обращаемся к нашей информации о клиентах, идентифицируем природу работы, которую нужно выполнить, и следуем мантре «будь одержим клиентом».

Вспомните свое ценностное предложение. Насколько вы в нем уверены? Насколько четко его доносите? Ваша команда пользуется той же формулировкой, что и вы? А ваши клиенты?

Впрочем, информация о клиентах и правильное ценностное предложение — это только начало. Информация сама по себе не превращается в действие. Важен конечный результат. Главный принцип нашего подхода — связать ценностное предложение с действиями, которые воплощают его в жизнь, как в вашей организации, так и в организациях-партнерах; в соответствии с этим мы и должны думать о структуре ценности. И это заставляет нас сосредоточиться на экосистемах.

Так что же такое экосистема? В последнее десятилетие этот термин прочно обосновался в дискуссиях о стратегии — и академических, и практических. Но частое и чрезмерное использование грозит

размытием значения. В большинстве современных бизнес-диалогов вместо слова «экосистема» можно спокойно сказать «мешанина», не изменив при этом смысл фразы. Избыточное употребление термина свидетельствует о том, что менеджеры вполне понимают необходимость включения в свои стратегии других участников. А его расплывчатость — об острой потребности в прояснении.

Я нахожу следующее определение наиболее полезным для осмысления экосистем. Оно лежит в основе концептуального подхода, который мы рассмотрим в этой книге.

**Определение:** *экосистема определяется структурой, посредством которой взаимодействуют партнеры, чтобы реализовать ценностное предложение для конечного потребителя.*

В этом определении есть три ключевых аспекта<sup>2</sup>.

- Во-первых, его главный якорь — *ценностное предложение*. Ориентируя экосистему на цель «создать ценность», мы избегаем ловушки: не смотрим на ситуацию с точки зрения только одной фирмы или технологии.
- Во-вторых, существует идентифицируемый набор конкретных *партнеров*, которые решают взаимодействовать, чтобы создать ценностное предложение. Экосистема — многосторонняя структура; ее невозможно понять, просто разделив на ряд двусторонних отношений «покупатель — поставщик» (если же ее таким способом понять можно, то перед вами сложная цепочка поставок, которая не требует новых инструментов для управления или ведения переговоров).
- В-третьих, экосистема имеет *структуру*: действующие лица связаны партнерскими соглашениями с определенными ролями, позициями и потоками. Если вы просто просматриваете список заинтересованных сторон, то упускаете важную роль структуры; если же хотите лишь привлечь к вашей платформе все большее число партнеров, то упускаете важнейшую функцию *согласования*. В сердце экосистемной стратегии лежит поиск способа привести партнеров в структуру, в которой: 1) вы хотите, чтобы они находились; 2) они хотят находиться сами.

К этому определению мы еще не раз вернемся. Особенно полезным оно окажется, когда мы будем рассматривать вопросы лидерства в экосистеме (главы 5 и 6).

## Цикл экосистемы

Создание ценности — это всегда вопрос сотрудничества и взаимозависимости. Необходимость согласованности — создания стабильного, отработанного паттерна ролей и взаимодействий среди создающих ценность партнеров — отличает стратегию в экосистеме от отраслевой стратегии. До достижения согласованности стратегической целью фирм должно быть формирование структуры партнерства и сотрудничества, которая обеспечит выполнение ценностного предложения; после достижения согласованности акцент сдвигается в сторону переговоров об условиях обмена и преимуществ в уже сложившейся структуре.

Это значит, что сложившиеся экосистемы «вызревают» в стабильные, структурированные системы обмена, которые мы обычно называем «индустриями» или «отраслями». Напротив, когда эти структуры разрушаются, критическая потребность в поиске нового паттерна структурированного взаимодействия переводит отрасли обратно в режим экосистемы. Так выглядит цикл экосистемы. *Взгляд сквозь призму экосистемы помогает нам понять меняющиеся отрасли*<sup>3</sup>.

Так, например, в 1905 году для создания автопромышленной экосистемы понадобилось сначала создать набор взаимоприемлемых ролей, позиций и потоков между производителями «железного коня», поставщиками топлива и ремонтных услуг, риск-менеджерами и т. д. Лишь после того, как эта согласованная структура сформировалась, границы стали осязаемы и позволили говорить об отраслях: индустрия машиностроения, техобслуживания, автострахования, регулирующие органы и т. д. Сегодня, с появлением беспилотных автомобилей и услуг перевозок по требованию вроде Uber и Lyft, к устоявшейся структуре начинают возникать вопросы, и ее участникам приходится заново пересматривать нынешние

отраслевые границы в попытках определиться со значением и структурой «экосистемы перевозок».

Идея экосистемы не нова. Согласование взаимозависимой деятельности стало определяющей задачей еще на заре цивилизации: нашим древним предкам приходилось создавать дорожные сети, акведуки, государственные структуры и многое другое. В последнее десятилетие, впрочем, значительно изменились некоторые важные факторы: частота, с которой фирмы пытаются выстраивать новые экосистемы, и количество экосистем, в которых они пытаются (или вынуждены) участвовать одновременно. Эту интенсификацию подстегнула цифровая революция, и в ближайшее время она точно никуда не денется.

Где именно на ваши стратегические цели влияет потребность в изменении согласованных структур (или, может быть, в реагировании на них)? Держите в уме этот вопрос, пока мы излагаем наш подход к поиску экосистемной динамики и управлению ею.

## Понимание экосистем сквозь призму ценностной архитектуры

Подрыв экосистемы начинается, когда перемены выходят за пределы отрасли или технологии и отражаются на всей системе. Чтобы понять, что такое подрыв экосистемы, нужен способ отличить перемены на технологическом и отраслевом уровне от перемен на уровне ценностного предложения. Для этого я предлагаю вам новую концепцию — концепцию ценностной архитектуры.

**Определение:** *ценностная архитектура определяется элементами, которые нужно объединить, чтобы создать ценностное предложение.*

Ценностная архитектура — схема, с чьей помощью мы отображаем и организуем принципы, лежащие в основе пользы, которую мы приносим конечному потребителю: *ценностные элементы*. Эти элементы — абстрактные идеи (обозначения категорий), которые мы применяем в качестве строительных материалов, формируя суждение о том, как создается ценностное предложение.

С помощью ценностной архитектуры организация может структурировать ответ на важнейший вопрос: из каких составных частей состоит наше ценностное предложение? Как мы убедимся позже, привязка мышления к ценностным элементам позволит выглянуть за пределы фирмы, технологии и даже отрасли и применить совершенно новые методы анализа.

Чтобы разработать ценностную архитектуру, мы начинаем с исходной информации о клиентах, на ее основе формулируем цельную идею ценностного предложения, а затем разбираем ее на составные ценностные элементы.

Например, если рассматривать ценностное предложение Kodak — «заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии», — то его можно разделить на четыре элемента: *зафиксировать* момент, *создать* изображение, *просмотреть* изображение, чтобы снова пережить воспоминание, и *поделиться* снимком с другими (рис. 1.2).

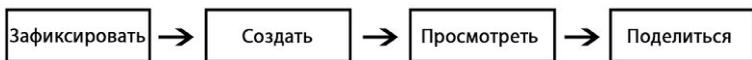


Рис. 1.2. Архитектура ценностного предложения Kodak: «заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии»

Ценностная архитектура не статична — она является стратегическим выбором, который может меняться. В главе 2, например, мы увидим, как онлайн-магазин мебели Wayfair адаптировал свою ценностную архитектуру после вторжения Amazon на его территорию. Это стало ключом к изменению предложения: от «продаем вам мебель онлайн» (где ключевыми элементами служили *выбор*, *транзакция* и *доставка*) до «создаем дом, который вы полюбите» (сюда добавляются новые элементы: *открытие* и *обдумывание*). Элементы ценностной архитектуры Wayfair образуются с помощью партнеров, деятельности и технологий (серверные фермы, алгоритмы поиска, системы управления товарными запасами и т. д.). Но ценностное предложение определяется не технологиями, а ценностными элементами.

Лишь четко обозначив ценностную архитектуру, нужно переходить к более подробному уровню конкретных действий: к задачам, компонентам, технологиям и партнерам по экосистеме, которые переводят нас с концептуальной ступени к взаимодействию с реальным миром. Именно на этом уровне мы рассматриваем цепочки ценности, цепочки поставок, ресурсы и возможности. Ценностные чертежи экосистемы тоже работают на этом уровне (рис. 1.3)\*.

### Информация о клиентах

*Отправная точка вашего инновационного путешествия.*

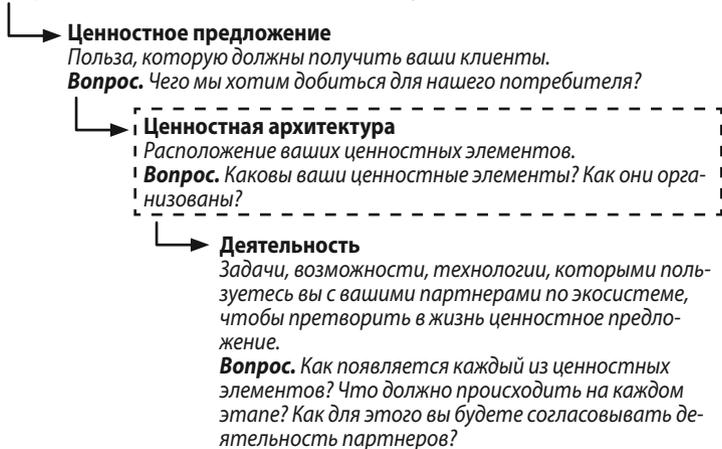


Рис. 1.3. Взаимоотношения между ключевыми компонентами: информацией о клиентах, ценностным предложением, ценностной архитектурой и деятельностью. Ценностная архитектура выделена как новый уровень для анализа

\* *Ценностная архитектура* как совокупность ценностных элементов, связывающая ценностное предложение с деятельностью, впервые — и как концепция, и как определение — представлена именно в этой книге. В одной из предыдущих книг (*The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*. New York: Penguin/Portfolio, 2013) я представил концепцию и методологию *ценностного чертежа* — карты экосистемы, где изображается структура взаимозависимости действующих лиц, а также положение «точек затруднения» с внедрением и совместными инновациями, из-за которых возникают стратегические слепые пятна. На рис. 1.3 ценностной чертеж входит в набор инструментов, используемых на «уровне деятельности». *Прим. авт.*

Концепция ценностной архитектуры представляет собой новую единицу и уровень для анализа, которые обычно не применяются в мире бизнес-стратегии<sup>4</sup>.

- Ценностная архитектура *не* определяется с точки зрения технологии, физических компонентов, деятельности или инженерных отношений, связывающих их между собой.
- Ценностная архитектура — *не* бизнес-модель. Бизнес-модель — это то, как вы работаете, чтобы клиент вам заплатил, а ценностная архитектура — то, как вы конструируете ценность, благодаря которой клиенты готовы вам заплатить<sup>5</sup>.
- Ценностные элементы архитектуры — это *не* звенья цепочки ценности, не система деятельности и не поток создания ценности. Они не отслеживают путей, по которым следуют потоки деятельности и материалов.
- Ценностные элементы архитектуры *не* определяются атрибутами и предпочтениями потребителей, оценивающих товары или услуги. Таким образом, хотя отдельные элементы и собираются вместе, составляя ценностное предложение, они не обязательно соответствуют мировоззрению конечных потребителей.

Сосредоточение на ценностной архитектуре освобождает нас от необходимости привязывать анализ к технологическим формам и артефактам (сторона предложения) и позволяет строить концепции на основе элементов создания ценности (сторона спроса). Оно помогает нам отличать перемены, происходящие в традиционных структурах с конкретными элементами (как именно осуществляется деятельность), от перемен, которые воздействуют на сами ценностные элементы (как деятельность влияет на ценностное предложение).

Есть ли у вас и вашей организации систематизированные навыки изложения, с помощью которых вы обсуждаете ценностное предложение? Какой-либо сложившийся подход, связанный с ценностной архитектурой? У большинства организаций их нет. Вместо этого, рассуждая о создании ценности, они — как пишут в стратегической литературе — формулируют ценностное предложение,

а затем обдумывают его с точки зрения своей деятельности, выбора технологии и организационной структуры. Но, поступая так, они ограничивают способность справиться с переменами: их деятельность, технологии и организационные структуры определяют их слепые пятна.



Рис. 1.4. Ценностная архитектура первого поколения для Kodak

Давайте снова вернемся к случаю с Kodak, чтобы посмотреть, как применение подхода с ценностной архитектурой даст нам системный подход к пониманию процесса подрыва экосистемы.

## Ценностная архитектура Kodak: более четкая картинка

Чтобы оценить динамику подрыва экосистемы с точки зрения ценностной архитектуры, мы начнем с ценностных элементов, а затем подумаем, как изменения в деятельности, связанной с одним из ценностных элементов, повлияют на другие элементы. В нашей версии ценностной архитектуры Kodak мы видим старый мир физической фотографии (можно назвать его поколение 1), в котором *фиксация* момента осуществлялась с помощью оптической фотокамеры и пленки, *создание* — в фотолаборатории с помощью химических веществ для проявки, *просмотр* — с помощью печати на высококачественной фотобумаге, а *поделиться* моментом можно было, напечатав дубликаты снимков для друзей и родных (рис. 1.4).

Первичный переход к цифровой фотографии (поколение 2) изменил элементы *зафиксировать* и *создать*. Для *фиксации* теперь

использовались не аналоговые фотоаппараты с пленкой (на которой отпечатывался кадр и которая его хранила), а цифровые — с матрицей (которая запечатлевала изображение) и картами памяти (на которых изображение хранилось). Качество фотографии определялось разрешением матрицы, а количество сохраненных снимков — емкостью накопителя. Эти сдвиги представляли собой радикальный, уничтожающий компетенции технологический переход. В *создании* изображений фотолаборатории и химическая проявка уступили место цифровым принтерам и картриджам с чернилами. Этот сдвиг тоже был радикальным (рис. 1.5).

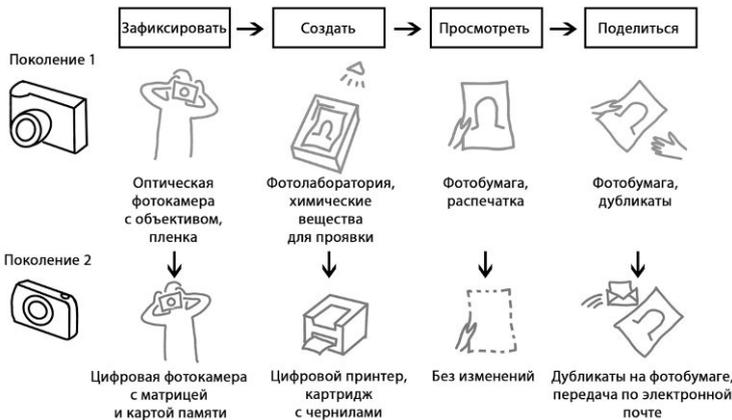


Рис. 1.5. Переход от ценностной архитектуры первого поколения к архитектуре второго поколения

Но не все элементы подвергаются такому радикальному изменению. Технология производства изменилась, однако *просмотр* по-прежнему осуществлялся с помощью печати на высококачественной фотобумаге; снимки можно было поставить на каминную полку, носить в кошельке или собирать в семейные альбомы.

Переход к цифровым изображениям сделал возможным значительное изменение в пункте *поделиться*: теперь друзья и родные могли получать фотографии через интернет, а не обращаться за дубликатами непосредственно к фотографу. Стоит, впрочем,

отметить, что, с точки зрения фирмы, занимающейся фотопечатью, этот сдвиг оказался положительным: электронная почта позволила делиться файлами изображений с большим количеством людей, что повышало вероятность распечатки снимка и, соответственно, увеличивало доход от продажи бумаги и чернил. Собственно говоря, компания Kodak приобрела Ofoto.com именно для того, чтобы потребителям легче было обмениваться по Сети фотографиями, которые они собираются распечатать. С этой точки зрения появление социальных сетей, где на фотографии делался большой акцент, — MySpace (2003), Flickr (2004) — тоже можно было рассматривать как пользу для обмена файлами и печати. Однако, как мы увидим чуть позже, эта положительная взаимосвязь значительно изменилась после появления высококачественных дисплеев в четвертом поколении.

Классический подрыв отрасли происходил внутри этих секторов, *но не между ними*. С технологическими переходами внутри сектора справиться трудно, но, по крайней мере, задача довольно хорошо понятна. И, как мы уже убедились, с этой задачей Kodak справился великолепно.

Цифровая фотография продолжала прогрессировать (поколение 3), и *фиксация* пережила еще один переход: благодаря улучшению технологии, удешевлению матриц и накопителей камеры стали встраивать прямо в мобильные телефоны. Это классическая замена (рис. 1.6). Для производителей фотоаппаратов она, конечно, стала ужасной новостью, а вот для производителей телефонов — просто замечательной. Да и для всех остальных участников экосистемы тоже: появилось больше камер, они стали доступнее, объем памяти и разрешение увеличились, следовательно, теперь люди будут делать больше отличных фотографий, а потом печатать их. «Заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии» по-прежнему оставалось привлекательным ценностным предложением. В этом отношении решение Kodak сосредоточиться на расходных материалах для печати, а не на цифровых фотоаппаратах в качестве главного источника доходов от цифрового бизнеса оказалось провидческим. Да, в Kodak угадали все просто

идеально: продолжали продавать цифровые камеры, но производили их уже не на своих мощностях, а отдали все на откуп подрядчику. Компания покинула капиталоемкую область бизнеса как раз незадолго до того, как телефоны с камерами нанесли серьезный удар по продажам цифровых фотоаппаратов.

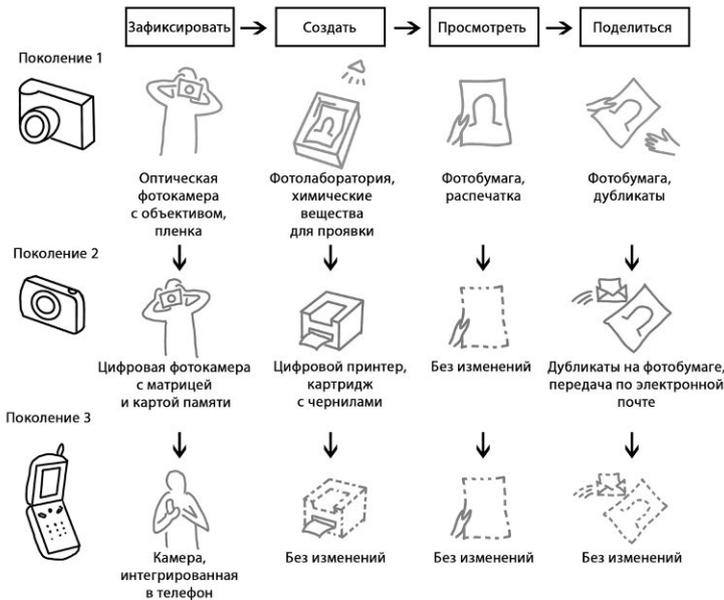


Рис. 1.6. Переход к ценностной архитектуре третьего поколения у Kodak

Дальнейшее улучшение компонентов привело к появлению смартфона (поколение 4). В 2007 году Apple вывела на рынок первый iPhone с большим сенсорным экраном, который изменил сам принцип взаимодействия пользователей с телефонными приложениями, породив тактильный интерфейс Angry Birds и сделав «свайп вправо» культурным мемом. Поначалу это опять-таки явилось отличной новостью для фотопечати: потребители начали массово покупать смартфоны с более качественными камерами и комплектующими, а фотографии, сделанные ими, становились все лучше.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

