

СТРАТЕГИЯ ПРОЦВЕТАНИЯ

НОВЫЙ ВЗГЛЯД
НА КОНКУРЕНЦИЮ, РАЗВИТИЕ
БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ
И ЛИДЕРСТВО

РОН
АДНЕР



Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend,
and Deliver in a Changing World
(Management on the Cutting Edge)
Ron Adner

МИ∞

Оглавление

Введение. Подрыв экосистемы: как сохранить конкурентоспособность, когда рушатся границы	11
Глава 1. Победить не в нужной игре — значит проиграть	19
<i>Библиография к главе 1</i>	64
Глава 2. Оборона экосистемы — коллективная задача	67
<i>Библиография к главе 2</i>	109
Глава 3. Экосистемная атака: от дополнительной конкуренции к изменению конкуренции	115
<i>Библиография к главе 3</i>	160
Глава 4. Выбор времени для подрыва экосистемы: слишком рано может быть хуже, чем слишком поздно	165
<i>Библиография к главе 4</i>	201
Глава 5. Ловушка эго-системы	205
<i>Библиография к главе 5</i>	236
Глава 6. Стать лидером — не то же самое, что проявлять лидерство	239
<i>Библиография к главе 6</i>	271
Глава 7. Стратегическая ясность — это коллективная работа	273
Заключение	285

Послесловие. Что делать с подрывом экосистем вне частного сектора	287
Примечания	291
Благодарности	300
Об авторе	302

*Посвящается всем,
кто стремится изменить мир к лучшему*

Введение

**Подрыв экосистемы:
как сохранить
конкурентоспособность,
когда рушатся границы**

Основа конкуренции — это перемены. Вы готовы к ним? Соперничество сейчас происходит уже не в рамках четко очерченных отраслей, создающих конкретные товары и услуги, а в обширных экосистемах, которые создают не менее обширные ценностные предложения: от автомобилей до решений по мобильности, от банковских услуг до платформ финансовых технологий, от аптек до центров охраны здоровья, от производственных линий до умных фабрик. Куда ни посмотри, отраслевые границы рушатся, и спад этой тенденции не предвидится.

Эта книга — не очередной призыв к пробуждению. Современные лидеры и без того бодрствуют — можно даже сказать, страдают от бессонницы. Но во многих случаях их бодрствование лишь усугубляет неразбериху, а не помогает прояснить ситуацию. Почему? Потому что конкуренция вышла за отраслевые границы, и стратегические задачи уже не помещаются в старые стратегические рамки.

Классические подрывы происходили внутри отраслей, современные — внутри экосистем.

Подрыв экосистемы случается, когда появление новых ценностных предложений влияет на конкуренцию сразу во многих отраслях, стирая границы и переворачивая структуры с ног на голову. При традиционной конкуренции соперники стремились завоевать один и тот же приз, и сразу было понятно, кто победил, а кто проиграл. Сегодняшние же конкуренты преследуют разные цели и обращают внимание на разные показатели, переходя в атаку. В прежние времена соперники старались улучшить собственную работу, чтобы получить преимущество в себестоимости и качестве товара, — сейчас они ищут уникальные группы партнеров и создают

ценность способами, недоступными любой из этих фирм по отдельности.

Подрыв экосистемы — не просто дополнительная конкуренция, это переосмысление основ конкуренции: меняется сама игра. Неважно, пытаетесь вы захватить новые рынки или, напротив, хотите дать отпор захватчикам, вам нужен свежий взгляд на конкуренцию, рост и влияние. Успех теперь заключается не просто в выигрыше: необходимо еще и убедиться, что вы побеждаете в *нужной* игре.

В этой книге я обещаю показать вам, как играть и побеждать в новых экосистемах. Дело не в технологиях, не в видении и не в готовности рисковать, хотя, конечно, все это играет важную роль. Книга рассказывает о новом подходе к стратегии — новой схеме игры — в условиях нестабильных границ и меняющихся правил. Даже если вы интуитивно уже представляете, что требуется делать, изложенные здесь концепции укрепят вашу интуицию и — что, пожалуй, даже важнее — помогут другим понять вашу логику и без сомнений следовать за вами.

Экосистемная стратегия основана на правильном согласовании партнеров. Понимание потребностей клиентов и отличное качество работы — *необходимые, но уже не достаточные* условия успеха. Выполнение ценностных предложений все сильнее зависит от сотрудничества, так что поиск наилучших способов согласования партнеров выходит на передний план. Внутри отраслей работа с партнерами означала выстраивание цепочек поставки и каналов дистрибуции — все понимали свои роль и положение. В экосистемах главная задача — согласовать деятельность основных партнеров, чьи представления о том, кто и что должен делать, могут значительно отличаться от ваших.

Это значит, что даже в самой идее выигрыша появилось куда больше нюансов. Победители в отраслевой конкуренции главенствуют на вершине. Победители в экосистемах могут создавать и извлекать ценность, находясь на совершенно разных позициях, и вопрос, где именно играть, не менее важен, чем вопросы «во что», «как» и «когда».

Итак, многие прежние допущения, которые работали в мире отраслей, в дивном новом мире экосистем уже не действуют. Но, изменив точку зрения, мы увидим другие измерения на игровом поле, а это, в свою очередь, позволит создать новые подходы, задав новые вопросы.

- Как определить, какие именно сдвиги подорвут вашу экосистему, превратят партнеров в конкурентов и помешают вам и дальше побеждать?
- Как можно поспособствовать подрыву экосистем, чтобы разрушить границы и свергнуть признанных соперников?
- Как можно выстоять против гигантов вашей экосистемы и даже процветать перед лицом их атак?
- Каким уникальным преимуществом обладают признанные фирмы, играющие в экосистемную игру?
- Как можно предсказать момент подрыва экосистемы? Когда окно возможностей откроется, а когда закроется?
- Как можно защитить свою роль в экосистеме и избежать ловушки эго-системы?
- Как должен измениться метод отбора и развития отдельных лидеров в контексте экосистем?

У стартапов неправильный ответ на эти вопросы приводит к попыткам изменить свою позицию на рынке без учета, что ключ к успеху — это не другое ценностное предложение, а улучшенный метод согласования партнеров, которые вдохнут жизнь в их предложение. У крупных корпораций в таких случаях начинаются бесконечные цепочки пилотных проектов — попыток создать новую ценность, — которые оказываются успешными при демонстрации на испытательных площадках, но проваливаются на коммерческом рынке, когда партнеры отказываются масштабировать свою деятельность так, как это представляли вы. Результат для всех организаций одинаков: хорошие люди прилежно работают, но это не приводит к заслуженным успехам.

Если говорить шире, то мы вошли в эпоху, которая определяет холистическое отношение организаций к созданию ценности. Капитализм заинтересованных сторон заставляет фирмы по-новому

понимать свою роль и ответственность в местном сообществе и в обществе в целом. Чтобы справиться с этой задачей и превратить требование в возможность, нужен экосистемный подход.

В следующих главах мы обсудим новую точку зрения и набор принципов для развития эффективных экосистемных стратегий. Вот главные вопросы, которые мы рассмотрим: как соперничать, сотрудничать и сосуществовать, когда возможности и угрозы больше не связаны с традиционными правилами или границами. Мы ознакомимся с поучительными примерами современных, известных всем, а также старых, заслуженных компаний и ловких, подвижных стартапов. С их помощью я объясню, почему все произошло именно так, а не иначе и какие альтернативы стоит рассматривать, если вы окажетесь в похожей ситуации.

Таблица 1. План книги

Гл. 1 Победа не в той игре	Гл. 2 Экосис- темная оборона	Гл. 3 Экосис- темная атака	Гл. 4 Выбор вре- мени для подрыва экосистемы	Гл. 5 Ловушка эго-систе- мы	Гл. 6 Образ мыслей очень важен	Гл. 7 Стратеги- ческая яс- ность — это коллектив- ная работа
Главные примеры						
Kodak	Wayfair против Amazon TomTom против Google Spotify против Apple	Amazon Alexa Опра Уинфри ASSA ABLOY	Tesla и бес- пилотные автомобили Wolters Kluwer 23andMe Zebra Technologies	Apple и мо- бильные платежи Электрон- ные книги GE Predix Электрон- ные меди- цинские карты Microsoft против IBM	Microsoft Azure	
Инструменты						
Цен- ностная архитек- тура Инвер- сия цен- ности	Три при- нципа экосис- темной обороны	МЖЭ Поэтапная экспансия Перенос экосистем	График тра- ектории Структура выбора вре- мени	«Лакмусо- вый» тест на лидерство Иерархия победителей	Цикл эконо- мических систем	

Все рассматриваемые случаи касаются фирм, которые либо были рождены в цифровую эпоху, либо уже пережили цифровую трансформацию. Их опыт показывает, что для успешного подрыва экосистем недостаточно просто перейти на цифру: главное — справиться с тем, что последует дальше. План книги представлен в таблице. Ссылки на все источники вы найдете в примечаниях.

Организации различаются своей спецификой. По этой причине любые стратегические рекомендации редко бывают абсолютно верными или неверными: стратегия, отлично подходящая одной организации, для другой может обернуться катастрофой. Тем не менее совершенно очевидно, что ряд стратегий явно лучше остальных с точки зрения последовательности и уместности. Таким образом, главное — это создать стратегию, которая подходит для вашей фирмы, и изложить ее достаточно убедительно, чтобы запустить слаженные действия во всей организации.

Инструменты и методы, изложенные в книге, предоставят вам язык для понимания и формулирования стратегии в условиях экосистемы. Они являются результатом десятилетних исследовательских и практических усилий; они проверены и подтверждены работой со множеством клиентов — от стартапов до фирм из списка Fortune 100, некоммерческих и государственных организаций. Это надежные концепции, которые обретут настоящую силу, если вы станете активно применять их в своей работе. Читая книгу, стоит не только рассматривать описанные случаи, но и активно обдумывать последствия для вашей собственной организации. На чье место в данной истории вы могли бы поставить себя? В каких пунктах ваша стратегия соответствует изложенным принципам? В каких противоречит им? В чем отличия беспокоят вас более всего, в чем — не так серьезно? И самое важное: что вы должны сделать, чтобы ваша команда и ваша организация достигли того же уровня понимания?

На победу играют все. Главное — уверенность, что вы пытаетесь выиграть в нужную игру.

Введение

*Дополнительные бесплатные ресурсы, в том числе руководства по дискуссиям, глоссарий и рисунки, можно найти на сайте www.ronadner.com**.

* Курсы на английском языке. *Прим. ред.*