

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)
Ron Adner

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

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*

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

Введение

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

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

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 Экосистемная оборона	Гл. 3 Экосистемная атака	Гл. 4 Выбор времени для подрыва экосистемы	Гл. 5 Ловушка эко-системы	Гл. 6 Образ мыслей очень важен	Гл. 7 Стратегическая ясность — это коллективная работа
Главные примеры						
Kodak	Wayfair против Amazon TomTom против Google Spotify против Apple	Amazon Alexa Опра Уинфри ASSA ABLOY	Tesla и беспилотные автомобили Wolters Kluwer 23andMe Zebra Technologies	Apple и мобильные платежи Электронные книги GE Predix Электронные медицинские карты Microsoft против IBM	Microsoft Azure	
Инструменты						
Ценностная архитектура Инверсия ценности	Три принципа экосистемной обороны	МЖЭ Поэтапная экспансия Перенос экосистем	График траектории Структура выбора времени	«Лакмусовый» тест на лидерство Иерархия победителей	Цикл экосистемы	

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.*

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

