



TIEN TZUO | GABE WEISERT

# **SUBSCRIBED:**

**WHY THE SUBSCRIPTION  
MODEL WILL BE YOUR  
COMPANY'S FUTURE – AND  
WHAT TO DO ABOUT IT**

ТЕН ЦУО | ГЭЙБ ВАЙЗЕРТ

# **БИЗНЕС НА ПОДПИСКЕ**

**ПОЧЕМУ БУДУЩЕЕ  
ЗА ПОДПИСНОЙ МОДЕЛЬЮ  
И КАК ВАМ ЕЕ ВНЕДРИТЬ**

**БОМБОРА™**

Москва 2020

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Ц86

Tien Tzuo and Gabe Weisert  
SUBSCRIBED

**Цуо, Тен.**  
Ц86      Бизнес на подписке: почему будущее за подписной моделью и как вам ее внедрить / Тен Цуо, Гэйб Вайзерт ; [перевод с английского Д. Мухина]. – Москва : Эксмо, 2020. – 272 с. : ил. – (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-111355-1

Успех Apple, Netflix, Adobe, Microsoft в том, что руководители этих гигантов поняли: подписчик ценнее разового клиента – он приносит регулярную прибыль. Из этой книги вы узнаете, как работает модель бизнеса по подписке, почему будущее именно за ней и каким образом применить ее в вашем деле.

УДК 658  
ББК 65.290-2

© Copyright © 2018 by Tien Tzuo. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Перевод с английского Д. Мухина, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-111355-1

*Посвящается моей жене Мариане,  
которая вдохновила меня на этот решительный шаг,  
и моей дочери Сиане,  
благодаря которой это все вообще имеет смысл.*



## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

ВВЕДЕНИЕ . . . . .	9
--------------------	---

### Часть I. Экономика подписки

Глава 1. Конец эпохи . . . . .	21
Глава 2. Ритейл: с головы на ноги . . . . .	33
Глава 3. Медиа: новый золотой век . . . . .	51
Глава 4. На земле, на воде и в воздухе . . . . .	67
Глава 5. Цифровые компании, ранее известные как газеты . . . . .	82
Глава 6. Ниже ватерлинии: уроки перерождения хайтека . . . . .	98
Глава 7. «Интернет вещей» и взлет производственного сектора . . . . .	116
Глава 8. Собственности больше нет . . . . .	137

Часть II.  
УСПЕХИ ЭКОНОМИКИ ПОДПИСКИ

Глава 9. Гори оно все...	149
Глава 10. Инновации: всегда на стадии испытаний	157
Глава 11. Маркетинг: новый взгляд на «четыре П»	167
Глава 12. Продажи: восемь новых стратегий роста	181
Глава 13. Архитектура новых бизнес-моделей	199
Глава 14. ИТ: не доставка, а рассылка	214
Глава 15. Формирование культуры подписки с помощью модели ВИЛКА	225
Приложение: Индекс экономики подписки	234
Заключение	254
Источники	256
Благодарности	257
Алфавитный указатель	259



## ВВЕДЕНИЕ

---

---

**П**АРУ ЛЕТ НАЗАД Я НАПИСАЛ КОЛОНКУ ДЛЯ FORTUNE, ГДЕ СОВЕТОВАЛ людям не тратить время на учебу в экономических вузах. Свою позицию я объяснял тем, что в последние сто лет студентам экономических факультетов вбивали в голову одну-единственную идею — что основной целью любого бизнеса является создание некоего «уникального продукта», который потом нужно продавать, продавать и продавать — столько раз, сколько возможно, при этом стараясь снижать постоянные издержки и повышать маржу.

Вместо этого, — писал я, — выпускники экономических факультетов должны задумываться о конкретных нуждах и пожеланиях конкретных групп потребителей и, основываясь на анализе полученных данных, создавать сервисы, которые будут отвечать этим нуждам и соответствовать ценностям конкретных групп. Подобный подход позволит превратить покупателей в подписчиков и таким образом заполнить канал постоянной финансовой выручки. Свою модель я назвал «экономикой подписки».

Ох, чего мне только не наговорили после той статьи! «Чувак, ты реально думаешь, что мы этого всего не понимаем?», «Тен, ты думаешь, мы не в курсе, чем отличается продукт от сервиса?», «С чего ты взял, что нам всего этого не рассказывали?»... То, что я продолжал поддерживать контакты с бизнес-школой, из которой выпустился сам, ежегодно читал там лекции и помогал вести отдельные курсы, меня не спасло: я начал замечать косые взгляды.

Ладно, некоторые из комментариев были по делу. Я-то заканчивал бизнес-школу в конце 1990-х, и, конечно, с тех пор учебная программа несколько изменилась. Но готов спорить на что угодно: по большей части в той сотне книжек, по которым студентов про-

должают учить и сегодня, все осталось по-старому. Я просто в этом уверен, потому что прямо на моих глазах, минимум раз в день, какой-нибудь очередной блестящий молодой ум с дипломом МВА отправляет в небытие очередную компанию, не сумевшую изобрести тот самый волшебный «уникальный продукт».

Такой финал закономерен из-за отсутствия конкурентных преимуществ на рынке и из-за бизнес-моделей, построенных задом наперед — от продукта к клиенту. Блестящие умы не представляют потребностей целевой аудитории и не знают, кому они вообще будут продавать свой «уникальный продукт». Чтобы подобное не повторялось, модель нужно менять.

А теперь постарайтесь вспомнить, сколько раз за последнее время вы доставали из бумажника кредитную карту, чтобы за что-либо заплатить? Как вариант, вам нужно было один раз проверить номер карты при продлении премиальной подписки на Netflix<sup>1</sup> или Spotify<sup>2</sup>. Ну, или это могла быть оплата аккаунта на Dropbox<sup>3</sup>, если вы храните личный архив в облаке, как всякий предприимчивый читатель (в чем я не сомневаюсь — вы же читаете эту книгу, в конце концов). Может, вам нужно было оплатить доставку из ресторана либо супермаркета, или оформить подписку на MoviePass<sup>4</sup>, или пожертвовать небольшую сумму автору интересного подкаста через Patreon<sup>5</sup>... То есть вам не столь важно владеть какими-то вещами. Куда важнее иметь доступ к сервисам, которые необходимы здесь и сейчас.

А как насчет вашего рабочего компьютера? Он до сих пор включается очень медленно и с характерным узнаваемым писком, а потом открывает вашему взору синее небо, зеленый холм и узкую панель в нижней части монитора с десятком ярлыков медленно и не-

---

<sup>1</sup> Netflix — американская развлекательная компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.

<sup>2</sup> Spotify — интернет-сервис потокового аудио (стриминговый), позволяющий легально и бесплатно прослушивать более 50 миллионов музыкальных композиций, аудиокниг и подкастов, не скачивая их на устройство.

<sup>3</sup> Dropbox — файловый хостинг, включающий персональное облачное хранилище, синхронизацию файлов и программ-клиент.

<sup>4</sup> MoviePass — американский сервис подписки на безлимитное посещение кино-театров.

<sup>5</sup> Patreon — платформа, с помощью которой авторы могут распространять свои творения по платной подписке или предоставлять дополнительный эксклюзивный контент для своих подписчиков, называемых «покровителями».

стабильно работающих программ? Очень надеюсь, что нет. Скорее всего, ваши дела обстоят намного лучше: быстрый и тихий вход в систему, несколько ярлыков прямо на рабочем столе и браузер. Вероятно, ваша компания уже использует серверы Gmail для хранения электронных писем, и вам не приходится вручную вычищать старые и ненужные сообщения из Outlook каждые полгода. Возможно, ваши сисадмины уже давно перенесли хранилища данных в облако, а в бывших серверных теперь стоят удобные диваны и столы для настольного тенниса.

Сегодня все работает по-другому. Почему? Потому что, как мне кажется, мы находимся на таком важном этапе развития экономики, какого не случалось со времен Великой индустриальной революции. Проще говоря, сейчас мы переходим от экономики продукта к экономике сервиса. Система доступа по подписке переживает бум, потому что миллиарды пользователей по всему миру все чаще предпочитают оплачивать право доступа к программе, а не покупать полноценную лицензию на нее. Однако многие компании продолжают делать ставку на продажу продукта. И это не та стратегия, которая позволит им просуществовать следующую сотню лет, потому что именно сейчас очень многое поставлено на кон. Если не сменить бизнес-модель в ближайшее время, через несколько лет у них может не остаться ни бизнеса, ни модели.

## КНИГА: ЗАЧЕМ И ПОЧЕМУ

Первые признаки перемен стали заметны лет десять лет назад. Netflix все еще продолжал рассылать DVD по почте, но конец сети Blockbuster<sup>1</sup> был уже виден, как и конец эпохи печатных медиа. До появления стримингового<sup>2</sup> вещания оставалось совсем немного времени (и, как многие уже успели заметить, Рид Гастингс не зря назвал свою компанию именно Netflix). Zipcar<sup>3</sup> был всего лишь новой интересной концепцией, которую считали попыткой недолго

<sup>1</sup> Blockbuster.Inc – крупнейшая в США сеть видеопроката, разорившаяся в 2010 году.

<sup>2</sup> Стриминг – потоковое онлайн-вещание.

<sup>3</sup> Zipcar – американская компания, основанная в 2000 году в Кембридже и предоставляющая услуги краткосрочной аренды автомобилей по принципу самообслуживания с почасовой оплатой (каршеринг).

пощекотать нервы Hertz и Budget. Но если взглянуть пристальнее, станет понятно, что саму идею перехватили и довели до ума Uber и Lyft. В конце концов, новорожденный iPhone был ни много ни мало игровой приставкой, но разработчики уже искали возможность интегрировать в нее функционал распознавания личности владельца, определения геолокации и отправки коротких сообщений. По мере роста пропускной способности сетей и снижения издержек на содержание платформ бизнес вполне логично продолжил активно развиваться в сторону предоставления цифровых услуг по запросу. Причем подобные тенденции наблюдались по всему миру.

Именно в то время мы и решили открыть компанию под названием Zuoga. Нам хотелось создать принципиально новую биллинговую и финансовую платформу и продавать свои услуги по подписке. Как и многие похожие компании (Zendesk с их услугой удаленной поддержки пользователей, Oka – удаленное управление учетными данными пользователей, Xero – удаленное бухгалтерское обслуживание), мы хотели найти лекарство от постоянной большой головной боли. Потому что там, где другие видели абсолютно ненавидимый, безнадежно сложный и невероятно дорогостоящий бизнес-процесс, мы рассмотрели возможность создания нового сервиса.

И да, учтите, что на дворе бушевал мировой экономический кризис конца двухтысячных. Рынку предустановленного программного обеспечения был нанесен ощутимый удар. Розничная торговля практически уничтожена. Продажи автомобилей рухнули с обрыва. Рынок рекламы просто перестал существовать.

После того как в 2008 году из-под них выдернули кредитный коврик, многие компании и инвесторы осознали, что до тех пор играли в этакую собственную версию «голливудской экономики»: сначала ты вбухиваешь в продукт кучу денег, а потом молишься, чтобы он стал хитом продаж. Если бума продаж не случилось, значит, тебе не повезло. Руководство подобных компаний понятия не имело о финансовом состоянии бизнеса, они не строили прогнозов прибылей и убытков, начинали каждый квартал с нулем долларов на банковских счетах и следующие несколько месяцев как-то барахтались в надежде на свой «уникальный продукт».

У компаний, предоставляющих сервисы по подписке, все работает совершенно по-другому. Если у вас годовой оборот составляет \$10 миллионов, а 80 % от него приносят подписки, то год начина-

ется с \$8 миллионов на счете. Иными словами, если оценка товарно-материальных ценностей позволяет составить только прогноз продаж, то оценка количества подписок позволяет сразу оценить размер будущей прибыли.

Никто из основателей Zuoga не был новичком в цифровом бизнесе. Мне самому в свое время посчастливилось присоединиться к компании Salesforce<sup>1</sup> в качестве сотрудника под номером 11, и за десять лет мы превратили ее в компанию с оборотом в миллиард. Все мы, первые сотрудники Salesforce, вышли из традиционной индустрии предустановленного программного обеспечения, и оно нам до чертиков надоело. Мы совершенно искренне полагали, что Oracle, Siebel и им подобные конторы создают безнадежно сложные продукты и продают их исключительно через паразитическую сеть компаний — системных интеграторов.

Тем временем паника середины двухтысячных царил на рынках в полный рост. Число торговых представителей превышало количество программистов раз в десять. Половина из разрабатываемых программ так никогда и не увидела солнечного света, а те, что дошли до рынка и считались «успешными», собирали не самые лестные отзывы от конечных пользователей. Гиганты индустрии полностью утратили представление о том, кто их клиенты, что их волнует и что нравится, а главное — что их бесит в программных продуктах. Было самое время что-то менять.

Разместив наш первый офис в однокомнатной квартире Марка Бениоффа, мы загорелись идеей создать совершенно новую программную модель, работать с которой было бы так же просто и удобно, как купить книжку на Amazon. Но как только мы углубились в работу, пришло понимание: нужно менять не программную модель, а модель собственного мышления. Необходимо было полностью пересмотреть принцип работы компании-разработчика программного обеспечения и сместить акценты с вопроса «Сколько экземпляров программы мы сможем продать?» на вопросы «Чего ждут наши пользователи?» и «Как сделать наш сервис простым и интуитивно понятным?»

Запуская Salesforce, мы понимали, чем отличался наш продукт: он не требовал установки кучи файлов на компьютер — это было про-

---

<sup>1</sup> Salesforce.com — американская компания, разработчик одноименной CRM-системы, предоставляемой заказчикам исключительно по модели SaaS.

граммное обеспечение как сервис (SaaS), а не локальная программа для рабочего компьютера. Именно поэтому пришлось искать новые пути продвижения продукта на рынок и новые модели продаж.

Так появилась компания, распространяющая программное обеспечение по подписке. Идеи, над которыми мы бились тогда: плата за пользование, многоуровневая система подписки, постоянная обратная связь с пользователями — сегодня являются привычными стандартами для компаний, предоставляющих программное обеспечение как услугу. Пионером всего этого была Salesforce — все придумали мы.

Конечно, в старте бизнеса с полного нуля есть свои минусы. Например, мы понимали: для того чтобы новая бизнес-модель заработала, нужно полностью поменять принципы работы бэк-офиса, приблизив их к модели телекоммуникационной компании или издательского дома (что было мне знакомо по моей предыдущей работе в Oracle). Однако в мире попросту не существовало ничего, что можно взять и сразу внедрить — все готовые решения рассчитаны на инфраструктуру гигантских телефонных или энергетических компаний, поэтому нам снова предстояло разрабатывать все самостоятельно. Ежегодно мы тратили миллионы долларов на совершенствование системы продаж и распределения подписок, учета платежей и инфраструктуры в целом. И очень быстро осознали, что это — реальная проблема, так как нам пришлось направить силы разработчиков на создание собственного решения в области учета платежей, а не на разработку собственно сервиса.

Однажды (это был 2007 год) Марк сидел за столом с двумя парнями из WebEx: К. В. Рао и Ченом Цзо, и походя пригласил меня присоединиться к разговору. Половина времени ушла на нытье по поводу нашей биллинговой системы. Марка в дрожь бросало от мысли, что ему придется выложить еще несколько миллионов долларов на то, чтобы доделать уже наконец эту чертову самописную систему учета платежей. И тут Чен вдруг сказал: «Парни, так у нас та же проблема. Это, натурально, наш ночной кошмар. У нас человек сорок или пятьдесят над этим бьются». А Рао добавил: «Слушайте, если сразу у двух таких компаний, как Salesforce и WebEx, общая проблема, возможно, есть смысл создать отдельную компанию для ее решения?» Возможно.

В следующие несколько месяцев мы раз за разом возвращались к этой теме. Рао прямо загорелся идеей создать компанию, кото-

рая занималась бы разработкой сервиса по работе с подписками и представляла бы его по модели SaaS. Однако я не был готов к быстрому старту. И задавался вопросами, собственно, обычными для любого стартапа. Кто наши потенциальные клиенты? Насколько подобная услуга востребована на рынке? Будет ли это компания-разработчик, продающая сервис другим компаниям-разработчикам, или рынок шире? И чем дольше я обо всем этом думал, тем больше убеждался, что подобный сервис нельзя сводить только к обслуживанию софтверных компаний. И еще понял, что те знания и навыки, которые я получил в Salesforce — причем не только в области технологий, но и в области инноваций, маркетинга и продаж, — могут быть полезны практически в любых областях экономики и видах бизнеса.

Сегодня у Zuoga несколько тысяч клиентов из десятка различных отраслей. Нашими услугами пользуются стриминговые сервисы, издательские дома, информационные агентства, промышленные предприятия, онлайн-школы, медицинские клиники. Среди наших клиентов есть и мегазаводы по производству сельхозтехники, и крошечные сельскохозяйственные фермы. Мы обслуживаем транспортные, железнодорожные и авиакомпания. Ежедневно обеспечиваем проводки платежей на общую сумму в несколько миллиардов долларов и можем с уверенностью сказать, что знаем о продаже сервисов по подписке достаточно много, чтобы адаптировать эту модель для предприятия любого типа и профиля. Еще, например, мы обнаружили, что показатели прибыли компаний, продающих услуги по подписке, растут в девять раз быстрее индекса S&P 500. В зависимости от типа и размера вашей компании наши специалисты готовы дать конкретные советы по поводу полезных шагов, которые вам стоит предпринять, и по поводу типичных ошибок, которых стоит избегать.

## **КНИГА: О ЧЕМ И ДЛЯ КОГО**

Я уже со счета сбился, сколько раз в конце каждой презентации меня просили рассказать о каких-то основных правилах по переводу компании с традиционной модели, ориентированной на продажи продукта, на модель доступа по подписке. Как ни крути, конкуренты могут скопировать основной функционал вашего продукта, но