

THE FOUNDING THESIS

BUILDING THE NEXT GENERATION OF INFRASTRUCTURE

Стратегическое видение создания холдинга мирового масштаба

SAUDI VISION 2030 ALIGNMENT
MASTER EDITION • VERSION 1.0

Что останется после нас?

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Ас-саламу алейкум ва рахматуллахи ва баракатух. Во имя Аллаха, Милостивого, Милосердного.

Каждое большое дело начинается с намерения.

Мы убеждены, что предпринимательство — это не только создание капитала.

Это ответственность за системы, которые продолжают служить обществу значительно дольше своих создателей.

Компании могут менять владельцев. Технологии неизбежно устаревают. Даже самые успешные продукты однажды исчезают.

Но иногда появляются системы, которые продолжают служить обществу значительно дольше своих создателей. Именно такие системы мы считаем настоящим наследием.

Этот документ написан с искренним намерением внести свой вклад в их появление. Если Аллах пожелает.

«А Аллах знает лучше.»

История редко запоминает продукты. Она запоминает изменения.

Большинство успешных компаний становятся частью рынка. Лишь немногие становятся частью истории.

Не потому, что были богаче. Не потому, что росли быстрее. И даже не потому, что обладали лучшими технологиями.

Их объединяло другое. Они меняли не отдельный процесс. Они меняли способ взаимодействия целой отрасли.

Именно поэтому их влияние продолжалось значительно дольше жизненного цикла любого отдельного продукта.

Роль Инфраструктуры в Экономике

При анализе подобных компаний становится очевидна общая закономерность: их главным достижением становился не сам продукт, а созданная вокруг него инфраструктура.

Именно фундаментальная инфраструктура на поколения вперед меняет поведение рынка, трансформируя целые отрасли и становясь неотъемлемой частью экономики, а не очередного кратковременного технологического цикла.

Готовность рынка и Фактор Времени

Возникает естественный вопрос. Почему подобные компании появляются так редко?

Ответ, как нам кажется, лежит не в технологиях. И не в капитале.

Каждая инфраструктура появляется только тогда, когда рынок становится к ней готов.

Слишком рано — и она оказывается невостребованной. Слишком поздно — и возможность уже принадлежит кому-то другому.

Настоящее искусство заключается не в том, чтобы увидеть будущее. А в том, чтобы распознать момент, когда оно становится возможным.

Взаимосвязанность Современной Экономики

Мир не становится проще. Он становится взаимосвязаннее.

Каждый год компании становятся эффективнее внутри собственных организаций. Но одновременно возрастает количество связей между ними.

Поставщики. Подрядчики. Производители. Финансовые институты. Логистические операторы. Страховые компании. Регуляторы.

Каждый новый участник делает экономику сильнее. И одновременно — сложнее.

Парадокс заключается в том, что большинство будущих возможностей возникает уже не внутри отдельных компаний. Она возникает между ними.

Организация Доверия как Источник Ценности

Когда взаимодействие становится важнее самого участника, меняется и источник создания ценности.

Раньше компании конкурировали за производство. Позже — за эффективность.

Сегодня все чаще возникает другая форма преимущества. Способность организовать доверие между большим количеством независимых участников.

Именно поэтому следующая волна крупнейших компаний, вероятно, будет строиться не вокруг владения активами. А вокруг организации взаимодействия между ними.

Не заменяя существующий рынок. Усиливая его.

Масштабирование Системной Полезности

Любая инфраструктура обладает одним редким свойством. Она становится полезнее для каждого нового участника.

Дорога, по которой никто не ездит, почти не имеет ценности. Но та же дорога становится частью экономики, когда соединяет тысячи людей и компаний.

То же самое происходит с цифровой инфраструктурой. Ее ценность определяется не количеством функций. Ее ценность определяется количеством доверия, которое она позволяет создать.

Именно поэтому настоящие инфраструктурные компании растут иначе. Они масштабируют не только бизнес. Они масштабируют полезность.

Поиск Точки Готовности Отрасли

Именно здесь наше исследование изменило направление. Вопрос больше не заключался в поиске перспективной идеи.

Возник другой вопрос. Можно ли распознать момент, когда целая отрасль становится готовой к новому способу взаимодействия?

Не раньше. И не позже.

Слишком ранние решения часто опережают реальные потребности рынка. Слишком поздние становятся лишь повторением уже существующих моделей.

Настоящая сложность заключается не в том, чтобы увидеть возможность. Она заключается в том, чтобы правильно определить время.

Именно этот вопрос стал отправной точкой нашей дисциплины мышления.

Исследование Зрелости Изменений

Со временем стало очевидно, что объект исследования находится совсем не там, где мы предполагали.

Не отдельные компании. Не отдельные технологии. И даже не отдельные рынки.

Предметом исследования стали сами изменения. Те изменения, которые постепенно происходят внутри отрасли, пока почти остаются незаметными.

Каждое из них само по себе кажется незначительным. Но иногда несколько независимых изменений начинают происходить одновременно.

Именно тогда возникает редкое состояние зрелости. Не событие. Не тренд. Именно зрелость.

В такие моменты появляются условия для возникновения нового слоя экономики.

Смена Точки Зрения на Развитие

После этого исследование перестало отвечать на вопрос: «Какую компанию можно создать?»

Возник другой вопрос. «Какую роль должна выполнять новая компания, чтобы через десять лет ее существование казалось естественным?»

Разница между этими вопросами принципиальна. Первый начинается с компании. Второй начинается с отрасли.

Именно эта смена точки зрения изменила весь дальнейший путь исследования.

Повторяющаяся Дисциплина Мышления

Постепенно начали появляться первые подтверждения. Не одной идеи. Не одной отрасли. И даже не одной технологии.

Разные исследования, проведенные независимо друг от друга, начали приводить к схожему выводу.

В нескольких секторах экономики одновременно стали проявляться одинаковые признаки зрелости.

Разные рынки. Разные участники. Разные процессы. Но одна и та же закономерность.

Именно тогда стало понятно, что речь идет уже не об отдельных возможностях. Речь идет о повторяющейся дисциплине мышления.

Методология Проверки Гипотез

Следующим естественным шагом стала проверка. Если дисциплина действительно отражает объективные закономерности, она должна приводить к похожим выводам в совершенно разных отраслях.

Именно поэтому были выбраны несколько независимых направлений исследования. Не для того, чтобы собрать портфель проектов. А для того, чтобы проверить саму дисциплину.

Каждый следующий результат либо усиливал гипотезу, либо заставлял отказаться от нее.

Именно такая последовательность постепенно сформировала пять компаний, представленных далее.

Первое подтверждение: Проверка Практикой

Каждая дисциплина проходит проверку практикой. Если выводы исследования действительно отражают объективные закономерности, они должны приводить к одинаковому результату в совершенно разных отраслях.

Именно поэтому мы сознательно выбрали направления, которые почти не связаны между собой: Строительство, Промышленность, Корпоративные закупки, Коммерческие сделки, Управление физическими активами.

Если во всех этих сферах проявляются одни и те же признаки зрелости, значит речь идет уже не о совпадении. Речь идет о повторяющейся закономерности.

Следующие главы являются не перечнем проектов. Они являются первыми подтверждениями этой гипотезы.

Construction Infrastructure Network — Парадокс Активов

Любая зрелая строительная отрасль обладает огромным количеством техники. Но наличие большого количества техники еще не означает доступность этой техники.

Именно здесь возникает парадокс: в один и тот же день часть машин простаивает без работы, в то время как другой подрядчик откладывает проект, потому что не может быстро найти необходимое оборудование.

Проблема заключается не в количестве активов. Проблема заключается в отсутствии общей среды доверия, где эти активы могли бы свободно взаимодействовать с рынком.

Именно поэтому главным ограничением становится уже не техника. Главным ограничением становится организация взаимодействия вокруг нее.

Construction Infrastructure Network — Фрагментация

На протяжении десятилетий рынок постепенно научился решать отдельные задачи. Появились площадки объявлений, компании по аренде, лизинг, страхование, GPS-мониторинг, телематика, финансирование.

Каждое из этих решений повысило эффективность своего участка процесса. Но сам процесс так и остался разделенным между множеством независимых участников.

Поиск. Проверка. Договор. Передача техники. Контроль исполнения. Расчеты. Каждый этап существует отдельно.

Именно поэтому даже зрелый рынок продолжает терять скорость там, где должна существовать единая среда взаимодействия.

Construction Infrastructure Network — Готовность Рынка

Сегодня начинают совпадать сразу несколько изменений: цифровая идентификация становится нормой, отслеживание техники становится доступным, финансовые инструменты становятся быстрее, регулирование постепенно движется к большей прозрачности.

Рынок становится значительно более зрелым. По отдельности каждое из этих изменений не меняет отрасль, но вместе они создают условия, которых раньше просто не существовало.

Именно поэтому сегодня возникает возможность построить не очередной сервис для аренды техники, а новый инфраструктурный слой строительной отрасли.

Construction Infrastructure Network — Единый Контур

Мы называем этот слой Construction Infrastructure Network. Его задача заключается не в цифровизации существующего процесса. Его задача — объединить весь жизненный цикл строительного актива в единую доверенную среду.

Не вокруг объявления, договора или платежа — а вокруг самого актива.

Каждая единица техники получает подтвержденную цифровую историю, каждая сделка проходит через единый доверенный контур, каждый участник взаимодействует по единым правилам.

В такой модели техника перестает быть просто оборудованием — она становится частью общей экономической сети.

Construction Infrastructure Network — Экономический Эффект

Следствием становится не только более удобная аренда. Меняется сама экономика отрасли.

Сокращается время поиска, снижается количество споров, ускоряется оборот капитала, повышается загрузка техники, появляется подтвержденная история эксплуатации, возникает возможность быстрее финансировать владельцев активов.

Каждое из этих изменений само по себе важно. Но их совокупность приводит к другому результату: строительная отрасль начинает работать как единая система, а не как множество отдельных участников.

Именно поэтому мы рассматриваем Construction Infrastructure Network не как цифровой продукт, а как начало нового слоя отраслевой экономики.

Второе подтверждение: Закупки как Экосистема

Первая компания родилась в строительной отрасли. Возникает закономерный вопрос: была ли это особенность именно строительства, или тот же принцип можно обнаружить в совершенно другой экономической среде?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы сознательно обратились к отрасли, которая имеет другую структуру, других участников и другие процессы — корпоративным закупкам.

Global Procurement Network — Фрагментация Цепочек

Современные цепочки поставок стали глобальными, но сам процесс закупки по-прежнему остается фрагментированным: производитель, поставщик, дистрибьютор, покупатель, логистический оператор, страховая компания, финансовый партнер.

Каждый участник качественно выполняет свою часть работы, но между ними по-прежнему отсутствует единая доверенная среда взаимодействия.

Поэтому основная сложность современной закупки заключается уже не в поиске поставщика. Она заключается в организации доверия между всеми участниками одной сделки.

Global Procurement Network — Границы ERP

За последние годы появились сильнейшие ERP-системы. Компании научились эффективно управлять внутренними процессами.

Но существует важная особенность: ERP прекрасно организует работу внутри компании, но практически не меняет взаимодействие между компаниями.

Именно здесь сегодня возникает следующий этап развития: не новая ERP, не еще один каталог поставщиков, а общий слой доверенного взаимодействия, существующий независимо от внутренних систем каждого участника.

Global Procurement Network — Нейтральный Слой

Мы называем этот слой Global Procurement Network. Его задача — не заменить существующие корпоративные системы, а соединить их между собой.

Когда все участники сделки начинают работать в едином доверенном пространстве, меняется не только скорость закупки, но и качество принятия решений.

Появляется единая история исполнения обязательств, повышается прозрачность, ускоряется финансирование, снижается стоимость недоверия. Закупка перестает быть цепочкой отдельных операций — она становится единой экономической системой.

Общий Вывод по CIN и GPN

Construction Infrastructure Network и Global Procurement Network появились в совершенно разных секторах, но привели к одному выводу.

Самые большие возможности возникают там, где рынок уже научился эффективно работать внутри организаций, но еще не создал общую среду взаимодействия между ними.

Именно это наблюдение стало причиной следующего исследования: если этот принцип работает в строительстве и закупках, что произойдет, если посмотреть на саму промышленность?

Третье подтверждение: Промышленная Мощность

Строительство и закупки — две совершенно разные отрасли, но обе привели к одной и той же закономерности.

Возник следующий вопрос: если этот принцип действительно отражает фундаментальные изменения экономики, должен ли он проявляться там, где создается сама промышленная ценность?

Ответ на этот вопрос мы искали уже не в цепочках поставок, а внутри производственного сектора.

Industrial Capacity Exchange — Парадокс Мощностей

Современная промышленность обладает колоссальными производственными возможностями, но сами эти возможности почти никогда не рассматриваются как самостоятельный экономический ресурс.

Компании покупают оборудование, строят заводы и расширяют мощности. При этом во многих странах значительная часть созданной инфраструктуры используется лишь частично.

Возникает парадокс: одни предприятия инвестируют миллионы в создание новых мощностей, а другие уже располагают такими мощностями, но не могут эффективно предложить их рынку.

Проблема заключается в отсутствии общей среды, в которой производственная мощность становится доступной так же естественно, как любой другой экономический ресурс.

Industrial Capacity Exchange — От Собственности к Доступу

На протяжении десятилетий промышленность развивалась вокруг собственности: каждая компания стремилась владеть собственными заводами, линиями и станками.

Такой подход был закономерен, но по мере усложнения мировой экономики растет ценность другой модели.

Не обязательно владеть каждым производственным ресурсом — гораздо важнее иметь возможность быстро и безопасно получить к нему доступ тогда, когда он действительно необходим. Это меняет саму логику промышленного производства.

Industrial Capacity Exchange — Мощность как Актив

Мы называем эту модель Industrial Capacity Exchange. Она рассматривает производственную мощность как самостоятельный экономический актив — именно производственную возможность.

Когда предприятие получает возможность безопасно предложить рынку свободную мощность, а заказчик — быстро найти проверенного партнера, производственные ресурсы начинают распределяться значительно эффективнее.

Инвестиции в новые мощности становятся более обоснованными, а существующая промышленная база начинает использоваться значительно полнее.

Единое Системное Устранение Ограничений

Если Construction Infrastructure Network помогает эффективнее использовать строительные активы, а Global Procurement Network — эффективнее организовывать закупки...

To Industrial Capacity Exchange делает следующий шаг: превращает производственную возможность в полноценный объект экономики.

Именно здесь становится заметно, что все три компании решают разные задачи, но устраняют одно и то же ограничение — ограничение, возникающее между участниками рынка.

Четвертое подтверждение: Жизненный Цикл Сделки

К этому моменту исследование уже перестало отвечать на вопрос, повторяется ли найденная закономерность.

Возник другой вопрос: распространяется ли она не только на активы и производственные процессы, но и на саму коммерческую сделку?

Именно этот вопрос привел нас к следующему направлению исследования.

Commercial Transaction Infrastructure — Фрагментация Сделки

За последние десятилетия почти каждый элемент коммерческой сделки стал цифровым: документы, платежи, логистика, страхование, сертификация.

Каждый из этих элементов развивается, но сама сделка по-прежнему остается разделенной между множеством независимых систем. Каждый участник видит лишь свою часть процесса.

Именно поэтому главной единицей цифровой экономики до сих пор остается документ, хотя в действительности такой единицей должна стать сама сделка.

Commercial Transaction Infrastructure — Сделка как Объект

Мы называем эту модель Commercial Transaction Infrastructure. Ее задача — не создание еще одной платформы документооборота или финансового сервиса.

Она объединяет обязательства, исполнение, подтверждение, расчеты и доверие в единый жизненный цикл коммерческой сделки.

В такой модели центральным объектом становится не документ и не платеж, а сама экономическая договоренность между сторонами, вокруг которой строятся все остальные процессы.

Усиление Рынка без Замещения

Если посмотреть на четыре представленные компании одновременно, становится заметна еще одна закономерность.

Ни одна из них не пытается заменить существующий рынок и не стремится вытеснить уже работающих участников.

Каждая усиливает существующую экономику, создавая новый уровень взаимодействия там, где раньше существовали только отдельные процессы.

Именно поэтому их ценность возрастает по мере роста самой отрасли — они растут вместе с рынком, а не за счет него.

Пятое подтверждение: История Физического Актива

К этому моменту исследование затронуло строительство, закупки, промышленность и коммерческие сделки.

Во всех случаях в центре внимания находился физический актив: техника, оборудование, линия, контейнер, медицинское или авиационное оборудование.

Практически любая отрасль опирается на активы, стоимость которых определяется не только их техническим состоянием — все большее значение приобретает история этих активов.

Asset Infrastructure Network — Фрагментация Данных

Каждый физический актив проходит собственную жизнь: создается, эксплуатируется, обслуживается, ремонтируется, проверяется, страхуется, финансируется и передается новому владельцу.

Но почти всегда эта история оказывается разделенной между десятками независимых участников — каждый хранит свою часть информации, никто не видит картину целиком.

В результате ценность актива определяется не только его реальным состоянием, но и степенью доверия к информации о нем.

Asset Infrastructure Network — Непрерывная Биография

За последние десятилетия мир научился создавать цифровые документы, но сам физический актив по-прежнему редко обладает собственной непрерывной цифровой историей.

Передача собственности, техническое обслуживание, инспекции, страховые случаи, модернизации и финансирование существуют разрозненно.

По мере усложнения экономики подобная фрагментация начинает становиться самостоятельным ограничением.

Asset Infrastructure Network — Доверие к Активу

Мы называем эту модель Asset Infrastructure Network. Она рассматривает актив не как объект сделки, а как самостоятельный носитель подтвержденной истории.

Неважно, в какой отрасли он используется: строительство, промышленность, энергетика, логистика, авиация или здравоохранение — принцип одинаков.

Каждый новый факт становится частью единой цифровой биографии актива, благодаря чему доверие формируется вокруг самого актива.

Единый Системный Ансамбль Холдингов

Именно здесь пять компаний впервые складываются в единую систему:

Construction Infrastructure Network создает среду вокруг строительных активов, Global Procurement Network — вокруг закупок, Industrial Capacity Exchange — вокруг промышленных мощностей, Commercial Transaction Infrastructure — вокруг сделок, а Asset Infrastructure Network связывает все направления через единый жизненный цикл актива.

По отдельности каждая компания способна существовать самостоятельно. Вместе они формируют новую экономическую архитектуру.

Общая Экономическая Закономерность

Если посмотреть на все пять компаний одновременно, становится заметно, что каждая из них отвечает на разный вопрос:

CIN — как должны взаимодействовать строительные активы?

GPN — как должны взаимодействовать участники закупок?

ICE — как должна взаимодействовать производственная мощность?

CTI — как должна существовать сама коммерческая сделка?

AIN — как должна жить цифровая история физического актива?

По отдельности это разные компании. Вместе — это пять элементов одной экономической архитектуры.

Что Объединяет Все Пять Компаний?

Не технологии — через несколько лет они изменятся. Не искусственный интеллект — он станет лишь одним из инструментов. Не отрасли — они будут расширяться.

Их объединяет одинаковая дисциплина мышления.

Во всех случаях исследование начиналось не с вопроса «Какую компанию можно создать?», а с вопроса «Какая часть экономики уже созрела для нового уровня взаимодействия?»

Именно этот вопрос стал отправной точкой каждого проекта.

Почему Именно Сейчас?

Каждая эпоха открывает свои возможности. Некоторые заметны сразу, другие остаются скрытыми до тех пор, пока не совпадут несколько независимых изменений.

Сегодня мы наблюдаем именно такой момент: экономика становится все более взаимосвязанной, доверие превращается в самостоятельный ресурс, а скорость взаимодействия определяет конкурентоспособность.

Именно такие периоды открывают редкую возможность создавать компании, определяющие структуру экономики на следующие 30 лет.

Почему Мы?

Это единственный раздел книги, где уместно задать этот вопрос.

Не потому, что мы считаем себя единственными, кто способен создавать подобные компании. Наш ответ значительно проще.

Последние годы были посвящены одной задаче: изучать отрасли, искать повторяющиеся закономерности, проверять собственные выводы, отказываться от слабых гипотез и продолжать исследование до тех пор, пока идея не становилась логическим следствием.

Именно эта дисциплина сформировала подход, представленный в этой книге.

Какую Роль Мы Играем?

Мы не стремимся управлять каждой компанией самостоятельно — один человек не способен стать лучшим руководителем сразу нескольких крупных организаций.

Мы видим свою роль в другом: Venture Architects & Strategic Builders.

Исследовать, проектировать, соединять людей, формировать направление, привлекать лучшую операционную команду и нанимать генеральных директоров мирового класса под каждую отдельную компанию.

Какого Партнера Мы Ищем?

Мы ищем не просто инвестора или спонсора — мы ищем партнера, который мыслит поколениями (Семья Al Rajhi).

Человека, который понимает, что крупнейшие институциональные компании рождаются не за один инвестиционный раунд.

Мы ищем партнера, готового вместе создавать институцию, которая десятилетиями будет проектировать и запускать компании, усиливающие экономику.

Вместо Заключения

Любая книга однажды заканчивается. Настоящая работа — никогда.

Представленные компании не являются конечной целью — они являются началом более длинного пути, на котором каждая следующая компания усиливает общую экономическую архитектуру.

Мы рассматриваем этот документ не как завершение исследования, а как его первую открытую главу.

Что останется после нас?

Что останется после нас? Мы не знаем. Это известно только Аллаху.

Но мы надеемся, что после нас останутся компании, которые продолжают приносить пользу людям.

Команды, которые будут строить честно и ответственно. И подход к созданию бизнеса, в котором долгосрочная польза важнее краткосрочной выгоды.

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

«Мой успех — только от Аллаха. На Него я уповаю и к Нему обращаюсь.» (Коран, 11:88)