Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

SKOLKOVO
Московская школа
управления

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ, ОБЪЕДИНИТЬ ПАРТНЕРОВ И ВЫИГРАТЬ В ЭКОНОМИКЕ ПЛАТФОРМ

ТОЛЬКО на ЛИТРЕС

Владимир Коровкин
Светлана Миронюк
Муханнад Хасан Ага

МИФ

МИФ Бизнес

Владимир Коровкин

Цифровые экосистемы. Как привлечь клиентов, объединить партнеров и выиграть в экономике платформ

«Манн, Иванов и Фербер»
2026

УДК 005.5+330.101.542
ББК 65.012.1

Коровкин В. В.

Цифровые экосистемы. Как привлечь клиентов, объединить партнеров и выиграть в экономике платформ / В. В. Коровкин — «Манн, Иванов и Фербер», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-281132-8

Цифровые экосистемы становятся новой нормой бизнеса. Но как понять, действительно ли вашей компании нужна собственная экосистема, а не дорогостоящий проект, который никогда не окупится? Как отличить стратегическую необходимость от модного тренда? И какую роль стоит занять в новой экономике, чтобы не проиграть тем, кто уже перестраивает рынок? Авторы этой книги – Владимир Коровкин, Светлана Миронюк и Муханнад Хасан Ага – более десяти лет исследуют цифровые экосистемы. Они изучили десятки международных и российских кейсов, провели интервью с руководителями крупнейших платформ и предпринимателями, работающими внутри экосистем. Опираясь на это, а также на собственные исследования, авторы написали первое системное руководство по цифровым экосистемам в России, которое помогает понять, как в новой экономике создается ценность, перераспределяется власть и формируется конкурентное преимущество.

УДК 005.5+330.101.542
ББК 65.012.1

ISBN 978-5-00-281132-8

© Коровкин В. В., 2026
© Манн, Иванов и Фербер, 2026

Содержание

Введение: почему экосистемы? 6
Часть 1. Как создавать цифровые бизнес-экосистемы? 12
Глава 1. История концепции экосистем в бизнесе 14
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Владимир Коровкин, Светлана Миронюк, Муханнад Хасан Ага Цифровые экосистемы. Как привлечь клиентов, объединить партнеров и выиграть в экономике платформ

Публикуется впервые

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Коровкин В., Миронюк С., Хасан Ага М., 2026
© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Введение: почему экосистемы?

Мы незаметно для себя оказались в мире, где все строят цифровые экосистемы или как минимум декларируют это. Но что в действительности стоит за таким масштабным трендом, если очистить его от глянцевых презентаций? Это временное увлечение рынка, красивая корпоративная игра или мы действительно наблюдаем тектонический сдвиг в том, как компании – от технологических лидеров до небольших команд – ведут свои дела? Если рынок меняется прямо сейчас, то какие возможности это открывает и каких скрытых угроз важно избежать? Что на самом деле придется перестроить в своей организации, в процессах, в отношениях с партнерами, в способах работы с клиентами и поставщиками, в создании новых продуктов и, главное, в собственном бизнес-мировоззрении? В этой книге мы приглашаем вас к совместному детальному исследованию и поиску ответов.

Эти ответы важны не просто для лучшего понимания мира современной экономики. Наша главная цель – помочь практикам бизнеса любого размера и любой индустрии сформировать собственную стратегию работы с экосистемами. Надо ли во что бы то ни стало создавать собственную платформу? Или лучше использовать возможности уже существующих? Какие выгоды можно получить при том и другом подходе и какие риски они несут? Вряд ли найдется в современном мире владелец компании или менеджер, для которого эти вопросы – и ответы на них – будут неактуальны.

Конечно, наши ответы не будут окончательными: мир цифровых бизнес-экосистем (ЦБЭ) развивается слишком быстро. Мы в Школе управления «Сколково» (далее – Школа) работаем над их системным изучением более десяти лет[1] и за это время наблюдали много существенных изменений. Однако настолько длительный для мира цифровой экономики срок наблюдений позволяет увидеть и определенные константы экосистем как бизнес-моделей, их архитектуры, роли в общей картине глобальной экономики. Эти закономерности важны для того, чтобы практики могли отделить потенциально эффективные идеи от навеянных медийным «хайпом» рискованных авантюр.

В основе нашей книги – изучение сотен бизнес-кейсов и многочисленные интервью с практиками бизнеса: от генеральных директоров крупнейших цифровых экосистем до работающих на их платформах представителей микробизнеса, а также анализ «жестких» статистических данных. Такой подход позволил нам понять изучаемое явление на всех возможных уровнях и открыть некоторые особенности внутренних структур, невидимые обычным наблюдателям и мало описанные в исследовательской литературе.

Однако эта книга ни в коем случае не академическая монография. В ней будут изложены некоторые важные теоретические концепции, но, повторим, мы делаем это с единственной целью: помочь практикам бизнеса максимально глубоко и всесторонне погрузиться в феномен экосистем, сформировать собственные стратегии работы с ними и, таким образом, поставить свои повседневные операции на прочный фундамент, по возможности избегая и дорогостоящих ошибок, и потери времени на потенциально бесплодные усилия.

Здесь следует сделать важную оговорку. Бизнес не научное упражнение, в котором награждается тот, кто точнее всех решит сложную математическую задачу. В основе бизнеса – конкуренция, означающая, что в определенный момент выигрывают не абстрактно «лучшие», а наиболее приспособленные к окружающей среде и извлекающие из нее максимум возможно-

[1] Первым исследовательским продуктом Школы в этой области был доклад «Цифровые платформы и экосистемы финансовой доступности», опубликованный в ноябре 2015 года. URL: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2015-11-11_ru.pdf. *Здесь и далее прим. авт., если не указано иное.*

стей. Это требует прежде всего воли, упорства в достижении целей и реализации идей. Эйнштейн говорил: лучшее определение безумия – это делать одно и то же и ожидать, что однажды результат будет другим. Парадоксальным образом история бизнеса полна примеров именно такого рода: люди брались за то, что другие попробовали сделать и бросили, – и добивались феноменального успеха[2]. Далее мы вернемся к вопросу, почему это оказывается возможным. Что мы хотим сказать сейчас: если у вас есть идея, в которую вы безусловно верите, но она расходится с нашими рекомендациями, не спешите от нее отказываться. Может случиться, что именно упорная работа над тем, что конкуренты посчитали бесперспективным, приведет вас к успеху.

О чем мы будем говорить? О том, что такое цифровые бизнес-экосистемы, почему они важны и что они меняют в сложившихся представлениях о стратегиях и повседневных операциях в бизнесе. О том, почему у многих теоретиков, практиков и просто наблюдателей они вызывают плохо скрываемое раздражение[3]. О том, являются ли экосистемы всего лишь «хайпом», надувающим ничем не обеспеченные «пузыри» рыночной капитализации, или же магистральной новой стратегией и для крупных, и для небольших компаний.

Мы дадим относительно точные развернутые определения экосистем и всех их составляющих в следующих главах. Пока перечислим их ключевые характеристики, меняющие многие сложившиеся веками правила игры в бизнесе.

1. Экосистемы состоят из большого – порой очень большого – количества независимых игроков, которые совместно создают ценность как для конечного потребителя, так и друг для друга. Этим экосистемы отличаются от традиционного взгляда на бизнес как на последовательное добавление ценности на каждом этапе движения от сырья к финальному рыночному продукту (так называемая модель «трубопровода»). В экосистемах всегда есть лидер (почти никогда – два лидера), но ценны для потребителя они своими участниками. По этой причине создать ЦБЭ совсем не просто – и некоторые крупнейшие компании мира с треском проваливались в таких попытках.

2. Наличие лидера и участников, имеющих самостоятельные бизнес-интересы, встраивает в экосистемы набор неразрешимых конфликтов. Наиболее очевидный – борьба за итоговую цену продуктов для потребителей: в то время как участники экосистемы, естественно, хотят обеспечить себе максимальную прибыль, ее лидеру важнее всего успешно конкурировать с другими крупными экосистемами, в частности через предложение лучших цен на рынке. Деятельность цифровых экосистем – постоянная сложная борьба за власть, в которой нет конечного победителя, но которая тем не менее является одним из главных факторов, формирующих стратегии и тактики всех заинтересованных лиц.

3. Наконец, цифровые экосистемы способны приобрести такие масштабы деятельности, что они окажут серьезное и многогранное воздействие на функционирование национальных экономик и обществ. Это воздействие может быть одновременно и позитивным, и негативным в зависимости от того, чью точку зрения мы принимаем. По этой причине везде в мире остро стоят вопросы регулирования деятельности ЦБЭ и почти нигде в этой области не достигнуто значимых успехов. Цифровой мир меняется слишком быстро, делая строгие законодательные определения морально устаревшими еще до того, как по ним создается правоприменительная практика. Цифровые экосистемы требуют нового мировоззрения не только от владельцев и менеджеров бизнеса, но и от государственных чиновников, стремящихся ввести их деятель-

[2] Достаточно вспомнить iPhone. К моменту его выхода попыткам предложить рынку телефон с виртуальной клавиатурой было более пяти лет, ни одна подобная модель не достигла сколько-либо значимых продаж, и все «профессионалы» индустрии мобильных телефонов «точно знали», что это абсолютно тупиковый путь. Однако именно виртуальная клавиатура позволила компании Apple сделать смартфон с большим экраном и совершенно уникальным пользовательским опытом.

[3] Достаточно прочитать многочисленных критиков трансформации «Сбера».

ность в рамки, максимизирующие общественное благо и минимизирующее различного рода риски.

Наша книга состоит из трех частей. Первая посвящена лидерству в экосистемах. Мы исследуем, как сама концепция ЦБЭ постепенно превращалась из интересной метафоры в осознанную бизнес-стратегию, как формировались бизнес-модели таких компаний, как Amazon, Google, Alibaba, «Яндекс», «Сбер» и т. д., а также изучаем неудачные попытки крупнейших компаний традиционного бизнеса – Accord Hotels или Maersk – пойти по экосистемному пути. В первой части мы вводим модель зрелости экосистем, которая становится стержнем анализа во всей книге.

Вторая часть подробно разбирает вопросы участия в экосистемах. Им посвящено поразительно мало литературы – видимо, большинство авторов предполагают, что пространство для стратегических решений есть лишь у лидеров, формирующих ЦБЭ. Наши исследования показывают, что это категорически не так. Участники, или комплементоры, экосистем независимо от их размера демонстрируют большое разнообразие стратегий и операционных тактик, добиваясь успеха в предельно жесткой конкурентной среде «красного океана». Мы также рассматриваем «скрытые слои» экосистем: компании, оказывающие чрезвычайно востребованные услуги их участникам, сами часто остаются незаметными для потребителей или внешних наблюдателей. Наличие таких слоев может существенно влиять на функционирование экосистемы в целом, ограничивая власть ее лидера.

В третьей части мы обращаемся к актуальной теме регулирования экосистем. Она важна не только для тех, кто находится на стороне различного рода государственных и административных органов. Лидеры экосистем, их комплементоры, а также конкуренты из традиционных отраслей – все они имеют свой взгляд на оптимальные регуляторные подходы, свои надежды и опасения. Мы описываем, какие цели регулирования являются обоснованными, а какие нет, к каким последствиям привели некоторые известные международные кейсы ограничения или запрета на работу ЦБЭ (забегая вперед, практически ни в одном случае не была достигнута конечная цель регулирования). В конце мы формулируем регуляторные принципы, которые, по нашему мнению, способны адаптивно находить баланс между общественной пользой, получаемой от новых бизнес-моделей, и минимизацией создаваемых ими социальных и экономических рисков.

Книга завершается нашими размышлениями о том, как эпоха ЦБЭ меняет фундаментальные подходы к бизнес-стратегированию. Как создавать и, главное, реализовывать стратегическое управление в условиях, когда многие компоненты формируемой вашей компанией ценности находятся вне вашего прямого управления? Возможно ли это вообще, или мы вступаем в период «конца стратегии», подобного «концу конкурентного преимущества», которое Р. МакГраф провозгласила в 2008 году?[4] В какой мере компании могут управлять своим будущим и какие инструменты потребуются для этого? Одним словом, мы считаем, что подход к бизнес-стратегии должен быть кардинально пересмотрен, и мы продемонстрируем, каким образом. Опыт работы в классах слушателей программ MBA и Executive MBA показывает, что для многих это окажется спорной, неприятной и даже болезненной частью нашего повествования. Изменения фундаментальных установок даются нам с трудом, и это нормально: прежде чем согласиться на них, необходимо убедиться, что они действительно необходимы. Надеемся, что ко времени этой дискуссии читатели увидят достаточно примеров и моделей, чтобы как минимум согласиться, что наша точка зрения на «новое стратегирование» имеет право на существование.

На чем основаны наши выводы? Как было сказано, наша книга не академическая монография, испещренная сносками на авторитетные источники. Но она результат сразу нескольких

[4] Макграт Р. Конец конкурентного преимущества. Лаборатория Знаний. 2013.

масштабных исследовательских программ, суммарно использующих практически все методы, доступные современной науке о менеджменте, – от количественного моделирования до глубинных интервью.

Концепция бизнес-экосистемы быстро развивается на наших глазах; вероятно, многие ее возможности и ограничения еще не испробованы на практике. В большинстве случаев мы далеки от окончательного вердикта о том, окажется ли конкретный стратегический подход успешным или провальным. Это создает немалые сложности для исследователей: многие из предложенных рынку стратегий могут через несколько лет оказаться в числе плохих примеров, несмотря на внешнюю убедительность[5]. Однако скорость развития экосистемных процессов не позволяет занять позицию терпеливого наблюдателя, выжидающего несколько лет, с тем чтобы лишь изучать кейсы с известным результатом. Единственный возможный выход – описание, глубоко проработанное с точки зрения теории и одновременно согласующееся с наблюдаемой рыночной реальностью. В рамках нашего исследования мы действовали именно таким путем: предположив общую логику развития экосистем, мы проверяли нашу концепцию на примерах из разных отраслей и географий.

Основа наших исследований – изучение конкретных кейсов из реальной жизни; именно они позволяют понять причины успеха и неуспеха стратегических начинаний. При всей силе кейс-метода в нем всегда есть элемент неполноты: могут ли авторы доказать, что исследовали все релевантные случаи, что какой-то важный пример не остался вне рассмотрения? Увы, сделать столь громкое заявление невозможно даже при всех современных методах машинного поиска, даже с привлечением ИИ. Среди прочего некоторые интересные кейсы оказываются описаны другим языком и, соответственно, не выявляются заданными поисковыми запросами. Эта проблема наглядно проявится в нашем обсуждении возможностей гибридных моделей, соединяющих ЦБЭ и традиционные «трубопроводы». Компаний, работающих в таком режиме, относительно немного, но большинство из них просто не осознаёт, что их стратегия требует какого-то особенного термина. В результате найденные нами примеры, вероятно, лишь часть феномена гибридизации; при большей широте выборки мы могли бы получить новые инсайты, но при всех наших усилиях мы пока не нашли способа разрешить техническую проблему их нахождения. К счастью, таких лакун в наших исследованиях немного. По большинству тем мы уверены, что достигли «точки насыщения» и изучение дополнительных кейсов не привело бы к существенному пересмотру наших концепций.

В наших выборках кейсов мы также стремились к балансу между новыми явлениями на рынках и хорошо изученными примерами. По опыту преподавания мы знаем, что часто аудитория жадно требует новизны, рассказа о компаниях, о которых она ничего не знает, – и начинает скучать, как только слышит о стратегической катастрофе Nokia, произошедшей почти два десятилетия назад. Но только бизнес-история может показать нам, что действительно сработало в долгосрочной перспективе, а что оказалось ложной (пусть и интересной в моменте) реакцией на сигналы рынка. Скажем, если бы мы рассказывали о создании ЦБЭ компанией Maersk где-то в 2020 году, наши оценки ее перспектив были бы, вероятно, весьма оптимистичны; так полагали практически все аналитики рынка. Сейчас мы знаем, что проект потерпел неудачу, и можем проанализировать, почему это произошло и была ли она результатом неверной стратегической ставки или просто ошибок в реализации. Это знание критично для менеджеров, задумывающихся о сходной траектории развития для своих компаний. Так же как и то, что случай с Nokia произошел довольно давно, совершенно не значит, что крупная современная компания не может оказаться в той же ловушке завтра или через несколько лет.

[5] Так произошло, например, с подходом компании GE к цифровой трансформации: в 2016 году ее решение о создании подразделения GE Digital превозносилось бизнес-прессой как замечательный путь к победе, в 2024 году после ряда реорганизаций компания была закрыта.

Именно возможность изучить этот кейс во всей полноте его долгосрочных последствий позволяет предостеречь от совершения подобных ошибок.

Кому адресована наша книга? Из предыдущих абзацев, наверное, ясно, что в ней рассматриваются вопросы, актуальные для бизнеса практически любого размера – от сверхкрупного до малого, а также для государственных и региональных чиновников, ответственных за регулирование рынков, защиту прав потребителей и социально-экономическое развитие в целом. При этом мы представляем именно одну книгу, а не три. Ее ключевой тезис – целостность экосистем как явления. Один из ведущих теоретиков системного подхода в политическом анализе утверждал: главная характеристика системы в том, что в ней никогда нельзя поменять что-то одно[6]. Каждое действие любого из участников повлечет за собой множественные последствия, далеко не всегда предсказуемые (при этом побочные эффекты могут принести и приятные сюрпризы). Исходя из этого, мы настоятельно рекомендуем читателям подходить к книге как к целостному повествованию, а не набору разрозненных историй и советов; именно при таком подходе вы сможете в конечном счете извлечь для себя максимум практической пользы независимо от того, в какой роли и в каком типе бизнеса выступаете.

Приятной для авторов частью любого введения в книгу является выражение благодарности. Наша книга была бы невозможна без вклада большого количества людей – коллег, друзей, членов семей. Мы особенно благодарны ректорам Школы управления «Сколково» Андрею Шаронову, заложившему основы ее цифровой повестки, и Александру Киму, настойчиво и последовательно развивающему ее, проректору по исследовательской работе Алексею Калинину, исполнительному директору по международному и академическому взаимодействию Виолетте Григорьевой, директору программ MBA, EMBA и магистратуры Булату Нурееву (именно он подтолкнул нас к углубленному изучению ЦБЭ и помог привлечь талантливых молодых исследователей). В обсуждении важных вопросов и концепций книги участвовали многие профессора и эксперты Школы, среди них – Павел Алферов, Павел Биленко, Андрей Шапенко, Алексей Улановский, Владимир Преображенский, Дмитрий Гуреев. Нас направляли и индустриальные эксперты: Илья Слуцкий («Горизонт Покрытий»), Михаил Степнов (МТС), Олег Седов («Солар») и другие. Разумеется, все факты, концепции и выводы в этой книге остаются на совести авторов.

Мы также выражаем признательность близким людям, тем, кто помог появлению этой книги на свет. Владимир Коровкин посвящает ее памяти отца, зародившего в нем стремление к написанию книг[7]. Светлана Миронюк – Эммануэле Пранделли, профессору SDA Bocconi, академической коллеге и куратору исследования об отношении потребителей к экосистемам. Муханнад Хасан Ага – своим родителям, своим первым учителям, вдохновившим его на познания, а также светлой памяти старшего брата Махера, который всегда был его главной опорой в жизни.

Мы надеемся, что наша книга расширит понимание теоретической базы знания, представит новые кейсы для осмысления и, главное, поможет в принятии насущных управленческих решений сейчас и в будущем. Конечно, у нас нет точного знания о будущем. Мы можем лишь предполагать, что определенные действия будут, вероятно, вести к рыночному успеху, в то время как другие создадут серьезные сложности. На основе наших изысканий мы в некоторых случаях занимали критическую позицию по отношению к крупным и известным игрокам рынка, полагая, что их нынешние действия не самые эффективные из возможных. Только

---

[6] Robert J. System Effects: Complexity in Political and Social Life // Princeton University Press. 1997. 328 p.

[7] Читателям, интересующимся историей и теорией государственных финансов, могут быть знакомы такие его труды, как «Очерки истории государственного хозяйства, государственных финансов и налогообложения в Древнем мире» (М., 2012), «Основы теории налогообложения» (М., 2006), «Пенсионная система индивидуальной капитализации в теории и на практике» (М., 2018). Для миллионов практикующих бухгалтеров в 1990-е годы он стал «своим» благодаря серии книг «Налоговая проверка предприятия» (в соавторстве с Г. В. Кузнецовой).

будущее может показать, были ли мы правы. Однако ценность любого исследования в итоге определяется не тем, насколько логично оно описывает прошлое, а тем, насколько успешно оно предсказывает развитие, давая бизнес-практикам инструменты управления в быстро меняющейся среде с высокой степенью неопределенности. Важно помнить фразу крупнейшего теоретика творчества в бизнесе Эдуарда де Боно: «Мы можем изучать прошлое, но будущее надо создавать»[8]. Иными словами, прошлые кейсы успехов или провалов полезно принимать во внимание, но ваши будущие действия должны быть результатом самостоятельных творческих решений. Тем не менее одну вещь мы можем утверждать с высокой степенью уверенности: работа с экосистемами – создание или участие в них – станет одной из главных стратегических задач бизнеса в ближайшие десятилетия.

[8] Edward de Bono. New Thinking for the New Millennium. Beverly Hills, Ca: New Millennium Press, 1990.

Часть 1. Как создавать цифровые бизнес-экосистемы?

> *Мы не можем продолжать оставаться только банком, мы не можем оставаться в предыдущей парадигме. Общество будет покупать самую дешевую и самую качественную услугу. Ее можно будет предоставить в новом мире только тогда, когда ты будешь обладать огромным количеством данных, знанием о клиенте и возможностью предоставить любую универсальную услугу, которая клиенту нужна.*
> ***Герман Греф, «Сбер»[9]***

Однажды утром на совете директоров вы утвердите очередной рекордный бюджет на автоматизацию процессов, а вечером конкурент из смежной отрасли запустит простенький цифровой сервис и заберет треть ваших клиентов. Что будете делать?

Ответ на этот вопрос определит, продолжите ли вы игру вдолгую и станете компанией, которая однажды превратится в успешный вдохновляющий кейс… или?..

Если вы решите «догнать и перегнать» – скопировать сервис конкурента, залить рынок маркетинговым бюджетом или ускорить автоматизацию старых процессов, – вы, скорее всего, проиграете. Вы просто потратите еще больше денег на модель, которая прямо сейчас уходит в прошлое.

Если вы до сих пор определяете себя через узкую нишу (банк, ретейлер, производство), вас обойдут те, кто строит вокруг клиента универсальную среду. Или цифровую бизнес-экосистему.

Сбербанк убрал из своего логотипа слово «банк» именно потому, что Герман Греф вовремя ответил на этот вызов. Переход к универсальным экосистемам, о котором говорит глава «Сбера», его идея, которую мы вынесли в эпиграф, – уже глобальный стандарт. И этой стратегии сейчас придерживаются ведущие мировые игроки во всех индустриях.

Наша книга о том, как не пропустить вечерний звонок от конкурента и перестроить бизнес до того, как у вас заберут треть клиентов.

Но мы также обязаны предупредить вас и рассказать о главной ловушке менеджмента – подмене реальной стратегии слепым копированием.

Насмотревшись на зарубежных гигантов, средний и крупный бизнес часто начинает бездумно скупать непрофильные активы или прикручивать к своему продукту модные, но бесполезные сервисы, не учитывая очевидную деталь: то, что спасает транснациональную корпорацию, может легко разрушить нишевого игрока, даже крепкого. Цифровая бизнес-экосистема – это дорогая и операционно сложная архитектура, которая нужна далеко не всем.

Сначала важно понять: в чем суть цифрового экосистемного подхода к бизнес-стратегии? Чем он отличается от привычных стратегических парадигм? Какие выигрыши дает и какие сложности связаны с его реализацией? И главное – из чего состоит необходимая программа преобразований бизнеса, позволяющая эффективно работать в рамках экосистемы?

Ответы на многие вопросы уже есть в бизнес-практике, которую анализируют в СМИ и литературе. Книг на эту тему становится все больше, только вот менеджменту порой от этого сложнее разобраться и выбрать верное направление. Определения, фреймы, дорожные карты, кейсы – все это наслаивается друг на друга и в результате создает запутанную и в некоторых случаях противоречивую картину.

---

[9] Стратегия 2020: как Греф обещал «отобрать свой завтрак» у Google и Amazon // РБК. 2017. URL: https://www.rbc.ru/finances/14/12/2017/5a3298649a79479b6882a13a.

К тому же даже главные термины противоречат друг другу, из-за чего исследователи часто либо называют одни и те же понятия разными словами, либо используют одинаковые определения для разных вещей.

Поэтому в первой части книги мы исследуем феномен цифровых бизнес-экосистем, чтобы вы потом смогли отделить жизнеспособную бизнес-стратегию от хайпа, трезво оценить собственные ресурсы и масштаб рынка и узнать, стоит ли вашей компании инвестировать в построение собственной экосистемы.

Мы начнем с того, что уточним само понятие экосистемы и исследуем видение лидеров экосистем – тех самых компаний, которые формируют долгосрочные стратегии существования и развития.

На то, чтобы развиться до сегодняшнего состояния, у экосистемных компаний ушло около 30 лет – большой срок, в течение которого сама модель ведения бизнеса претерпела значительные изменения. Мы попробуем систематизировать разрозненные знания и посмотреть на историю создания концепции цифровой бизнес-экосистемы в целом.

Мы погрузимся в историю по двум причинам. Во-первых, в ней много важных и познавательных примеров. Во-вторых – и это главное, – такой подход позволяет увидеть, как развивалась ЦБЭ с течением времени, а значит, точнее определить предмет разговора.

Глава 1. История концепции экосистем в бизнесе

«Капиталистическая экономика может быть наилучшим образом понята как живая экосистема… В обеих системах [биологической и экономической] ключевую роль играет информация. В биологической среде генетическая информация, записанная в молекуле ДНК, является основой жизни. В экономической среде технологическая информация… является конечным источником экономической жизни», – провозгласил в 1990 году Майкл Ротшильд[10]. Его подход переносил в область экономической теории ряд важных концепций, развитых к тому времени в естественных науках.

Слово «экосистема» состоит из двух частей. Первая восходит к древнегреческому οἶκος (ойкос) – «дом» – и обозначает связанность со средой. Вторая пришла в современные языки через латынь, но тоже имеет древнегреческое происхождение: σύστημα (система) – «соединение».

Идея системного мышления в определенной степени революционизировала науку в середине XX века. Долгое время научный метод представлялся как последовательное разъединение на части: материя делится на молекулы, молекулы на атомы, те – на субатомные частицы и т. д. Своего рода редукция, позволяющая понять «суть явлений» через изолирование их мельчайших составляющих и эксперименты с ними. Только поняв эту структуру, человечество смогло перейти к аналитической химии; стали ясными некоторые странности таблицы Менделеева; появилась возможность планировать сложные химические реакции и управлять ими.

Аналогичного подхода придерживались ученые, стремящиеся привить социальным наукам «настоящий научный метод». Бихевиористы в психологии, например, пытались разложить поведение на отдельные компоненты и изучать их с помощью экспериментов, в том числе над животными. Они выдвинули теорию, что всякая деятельность является лишь результатом условных рефлексов Павлова – сочетания стимулов и подкрепления. Опираясь на свое умозаключение, они заявили, что в действиях человека и мыши, в сущности, нет никакой разницы[11]. Однако такой подход – в отличие от физики и химии – оказался в целом бесплодным. Люди не вели себя как мыши, более того, было доказано, что и мыши в естественной среде обитания и в лаборатории действуют совершенно по-разному.

В противоположность классическому подходу последовательного разложения на части в 1920–1930-е годы в различных отраслях науки возникли течения, стремящиеся охватить явления в целом[12].

Эти попытки привели к возникновению и развитию теории систем, у истоков которой стояли русский экономист и революционер Александр Богданов, английский математик и философ Альфред Норт Уайтхед, австрийский биолог Людвиг фон Берталанфи, американский организационный психолог Курт Левин, англо-американский экономист Кеннет Боулдинг и другие.

---

[10] Rothshild M. Bionomics: Economy as Ecosystem. Henry Holt, 1992 (первое издание книги вышло в 1990 г. с несколько иным названием: Bionomics. The Inevitability of Capitalism).

[11] Таким образом, они полностью исключили из рассмотрения вопрос мотивов, намерений, идей и т. д. Как остроумно заметил их оппонент – основатель гуманистической психологии Абрахам Маслоу, известный как автор идеи иерархии потребностей, – они отказались от концепции намерения или цели потому, что не могли спросить о них крысу, хотя было бы более разумным отказаться по этой причине от экспериментов на крысах как основе психологического знания (Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.; М.; Минск: Питер, 2023. С. 61).

[12] Так, этологи перешли от изучения отдельных животных в лабораториях к наблюдению за популяциями в естественной среде обитания. Например, гештальтпсихология утверждала, что поведение основано не на разрозненных простых действиях, а на восприятии сложных единых образов – гештальтов. Кибернетики попытались создать единую теорию управления во всех системах с обратной связью – от живых организмов до вычислительных машин. А ряд видных экономистов пришли к выводу, что рыночное поведение диктуется не только рациональными решениями в погоне за текущей прибылью, но и сложным набором общественных установок.

Основные положения теории систем можно сформулировать так [13]:

1. Каждый элемент влияет на работу целого.
2. Каждый элемент находится под влиянием как минимум одного другого элемента.
3. Все возможные подгруппы элементов имеют первые два свойства.

Проще говоря, систему нельзя понять, изучая ее отдельные части, а с практической точки зрения – в ней «невозможно изменить что-то одно»[14]. Таким образом, системная теория перенесла фокус рассмотрения с элементов на их взаимодействие. При этом большинство систем состоят из отдельных частей, а их функционирование и развитие определяются множественными взаимодействиями. В результате системы способны приобретать новые, неожиданные – эмерджентные свойства с двумя важными характеристиками. Первое: они теряются при разъединении системы на части – разделенное человеческое тело не будет функционировать. Второе: элемент, удаленный из системы, лишится этих свойств – ампутированная рука не сможет писать[15].

Теория систем еще долгое время могла бы оставаться полем теоретических диспутов, однако в 1950-е годы нашла применение в военном планировании. Технологии уничтожения к тому времени стали настолько сложными и дорогими, что ни одна страна мира не могла позволить себе развивать их все одновременно. Поэтому пришлось делать важные стратегические ставки. Военные и политики двух сверхдержав – СССР и США – задавались одними и теми же вопросами. Что будет эффективнее в качестве средства доставки ядерных зарядов – мощнейшие бомбардировщики или межконтинентальные ракеты? Первые требуют аэродромов, подготовки летчиков и техников, создания самолетов-дозаправщиков, развития производства определенных компонентов и т. д. Вторые – строительства шахт, подвозных путей к ним, подготовки технических специалистов совершенно другого уровня, производства иных видов топлива и т. д. В случае МБР подводного базирования – развития флота подводных лодок со своим набором технических, экономических и социальных последствий.

Разумеется, планирование должно было вестись с оглядкой на действия потенциального противника. Так, ставка США на мощную бомбардировочную авиацию привела к созданию в СССР многоуровневой системы ПВО. Для реализации каждого решения требовались годы, «откатить» в моменте и пойти по альтернативному пути было невозможно. И это, кстати, еще одно свойство систем: зависимость от предыдущей траектории их развития.

В этих условиях системная теория стремительно переходила из разряда философских в ключевой инструмент стратегического планирования, и тут ее подхватили корпорации [16].

В 1984 году Apple вывела на рынок компьютер Macintosh, который не имел встроенного языка программирования, то есть позволял пользователям свободно выбирать тот, который был им наиболее удобен. И это был не просто технический ход: Apple сознательно создала

---

[13] Ackoff R. L. Creating the corporate future. New York: John Wiley & Sons, 1981.

[14] Jervis Rt. System Effects: Complexity in Political and Social Life. Princeton University Press, 1997. 328 p.

[15] Laszlo A., Krippner S. Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development // Jordan J. S. (ed.) Systems Theories and A Priori Aspects of Perception. Amsterdam: Elsevier Science, 1998. Ch. 3. P. 47–74.

[16] Разумеется, системные эффекты проявлялись и ранее. Скажем, решение британского Адмиралтейства в начале XX века сделать ставку не на мощность брони, а на скорость кораблей потребовало переключения с угля на нефть, которая давала примерно на 40% больше энергии. Однако в Британской империи на тот момент не было собственных источников нефти, и единственным возможным решением было навязывание Персии кабального договора, обеспечивавшего бесперебойные поставки сырья. Вследствие этого Британия, колебавшаяся между военным союзом с Германией и Россией, была вынуждена сделать выбор в пользу последней, поскольку она также имела сильные позиции в Персии и могла осложнить или полностью перекрыть эти поставки. Данное решение стало одним из важных факторов начала Первой мировой войны, в которой по иронии морские флоты сыграли относительно второстепенную роль (Jervis R. System Effects: Complexity in Political and Social Life. Princeton University Press. 1997, 328 p.). Однако нет указаний на то, что Адмиралтейство под руководством Черчилля анализировало всю возможную совокупность последствий того, что выглядело прежде всего как техническое решение. Системные по последствиям действия человечество принимало практически на протяжении всей своей истории, однако без понимания общих свойств систем такие действия приносили множество сюрпризов, часто неприятных.

систему, где ценность возникала не изолированно, а из взаимодействия множества независимых производителей программного обеспечения. Каждый разработчик влиял на работу целого, и каждый находился под влиянием других. Удалите из этой системы одно из популярных приложений – и потребительская ценность Mac упадет. Снесите саму Apple – и производители лишатся канала сбыта. Именно так сработал системный подход в бизнесе.

Но вернемся к понятию экосистемы, вернее, к ее первой части «эко–», восходящей к понятию «дом». Именно она подчеркивает неразрывную связь системы со средой, в которой та развивается. Эта концепция имеет однозначно биологическое происхождение[17]: сочетания физических свойств климата и ландшафта, химии горных пород и почвы и т. д. – биотоп; они дают различные возможности получения энергии и естественной защиты и предоставляют пространство для развития разного рода форм органической жизни. Даже одни и те же виды будут вести себя по-разному в отличных друг от друга средах. Например, львиные прайды в местах с большим количеством дичи могут включать несколько мужских особей, в то время как в более скудных на добычу районах главный самец будет изгонять всех конкурентов. В начале 1950-х экономист Кеннет Боулдинг применил концепцию экосистемы к изучению социальных систем. В своей книге «Организационная революция» он писал: «Общность человеческих организаций, как и общность биологических организмов, создает экосистему – определяемую как самоподдерживающаяся и саморазвивающаяся система взаимодействующих популяций различного вида»[18].

В отличие от систем в целом, для экономической экосистемы принципиальна разнородность участников, находящихся друг с другом в отношениях обмена. Причем необязательно дружеского – как и в биологических экосистемах паразитирование и поедание также являются формой обмена. Однако, как указывал в своей критике социолог Отис Дункан[19],[20], социальная экосистема Кеннета Боулдинга – это скорее интересная метафора, чем работающий исследовательский инструмент. На практике его концепция применялась узко и относилась исключительно к случаям, когда экономическая ценность создавалась на основе природных ресурсов. Идеи Боулдинга, несмотря на его личный авторитет, слабо повлияли на основное течение экономической теории. Лишь в 1990 году Майкл Ротшильд представил подробный параллельный анализ развития биологических и экономических концепций, подытожив его цитатой, с которой мы начали развивать эту тему.

Впрочем, его взгляд, основанный на аналогиях из живой природы, по-прежнему предлагал лишь новый способ осмысления уже сложившейся реальности на уровне экономики в целом. Конструирования новых бизнес-моделей он не предлагал.

Только три года спустя исследователю Джеймсу Муру удалось уточнить идею экосистемы в бизнесе и приложить ее к уровню компании. Он писал: «…я предлагаю рассматривать компании не как участников отдельной индустрии, но как часть *бизнес-экосистемы,* которая пересекает несколько индустрий. В бизнес-экосистеме компании со-эволюционируют свои возможности относительно новой инновации: они работают кооперативно и конкурентно для того, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять нужды потребителей и постепенно созда-

[17] Авторами концепции принято считать Артура Тэнсли, впервые использовавшего термин в публикации 1935 года, и Артура Роя, популяризовавшего его.

[18] Boulding K. The Organizational Revolution. A Study In the Ethics Of Economic Organization. Chicago: Quadrangel Books, 1953/1958. Эта книга была развитием более ранней работы: Boulding K. A Reconsruciton of Economics. New York: Science Editions Inc., 1950.

[19] Надо отметить, что идеи «человеческой экологии» использовались социологами с 1920-х годов и к моменту появления концепции Кеннета Боулдинга составляли большой объем литературы, в которой рассматривалось взаимодействие людей с различными средами – городами, природой и т. д. Однако концепция экосистемы из постоянно взаимодействующих разнородных участников была сформулирована лишь в 1950-е годы.

[20] Duncan O. D. From Social System to Ecosystem // Sociological Inquiry. 1961. № 31. P. 140–149.

вать следующий раунд инноваций»[21],[22]. В своей статье Джеймс Мур в основном опирался на примеры из бурно развивавшейся отрасли персональных компьютеров: Apple, IBM, Tandy. В то же время лидерами экосистем он считал, например, Ford, Merck, Walmart, Kmart. Главным для него было то, чтобы компании оставались финансово независимыми, сфера же при этом могла быть разной: от производителей программного обеспечения до поставщиков автокомпонентов.

При этом Джеймс Мур намекнул, что формирование экосистемного подхода потребует от менеджеров нового взгляда на природу и задачу управления, однако не указал, в чем именно будет состоять эта новизна.

Свои идеи он развил в книге, где предсказал «смерть конкуренции в век бизнес-экосистем»[23]. Мур подробно описал, как создать новую экосистему, где ключом к успеху станет инновация, способная быстро привлечь союзников и партнеров. Ведь они сами захотят объединиться в сеть, а если этого не случится, их появление всегда будет к этому стимулировать. Инновационная идея не должна быть просто новым способом заработка денег, она должна «менять жизнь».

В последующие почти 30 лет основные характеристики экосистемы, данные Муром, все еще не устарели.

Успешная экосистема до сих пор держится на трех вещах:

1) смелой масштабной идее;

2) объединении независимых участников для создания потребительской ценности;

3) совместном развитии и научении работе друг с другом, которое делает экосистему более сплоченной и конкурентоспособной со временем.

Именно по такому сценарию действовала Apple с iPhone и App Store.

Большая смелая идея: сделать телефон полноценным средством доступа в интернет.

Объединение независимых участников: Apple создала маркетплейс, где сотни тысяч разработчиков по всему миру могли предлагать свои приложения.

Совместное развитие: Apple постоянно обновляла iOS, разработчики – свои приложения, и экосистема становилась все более привлекательной для пользователей. **Научение работе друг с другом:** производители приложений учились использовать новые возможности платформы (например, Siri или ARKit), а Apple училась у них, какие инструменты нужны рынку. В результате экосистема iPhone стала настолько сплоченной, что конкуренты (Nokia, Motorola, Ericsson) были вынуждены уйти с рынка.

Мур верно заметил, что экосистемность особенно эффективна для компаний, связанных с зарождающейся цифровой экономикой. Однако непосредственно интернет-бизнес, бурно зарождавшийся в середине 1990-х годов, не привлекал его внимания. Даже в поздней работе[24] он сосредоточился на исследовании экосистемы производителя процессоров для мобильных устройств Arm Holdings.

К зарождавшемуся феномену электронных рынков в 1995 году привлекли внимание Роберт Бенджамин и Рольф Уиганд, авторы статьи во влиятельном журнале MIT Sloan Management Review[25]. В ней они указали, что виртуальное рыночное пространство позволяет компаниям устраивать конкуренцию между поставщиками, снижая издержки, связанные с закупками. Идея оказалась вполне провидческой, ведь на тот момент в мире не существовало ни одного примера ее полноценной практической реализации.

---

[21] Мур не ссылался на Ротшильда в своей статье, из текста можно предположить, что он пришел к идее экосистемы независимо, на основе работ антрополога Грегори Бэйтсона и биолога Стивена Джей Гулда.

[22] Moore J. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993.

[23] Moore J. Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems // Harpers Business. 1996.

[24] Moore J. Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, a Connected Community, and the Future. Createspace, 2013.

[25] Benjamin R., Wigand R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway // MIT Sloan Management Review. 1995. Vol. 35, № 2. P. 62–72.

Столь же провидческим стал и меморандум, написанный в 2002 году Франческо Начирой в контексте проекта Европейского союза по развитию использования информационных технологий малым и средним бизнесом. Документ в некотором роде можно считать поворотным в определении цифровых экосистем.

Начира предложил шесть стадий развития использования цифровых технологий в бизнесе: от внедрения электронной почты до сетевых организаций и цифровых систем (рис. 1). Причем последние заняли в его модели высшую ступень и обладали такими характеристиками, как[26]:

- динамическое агрегирование других [игроков рынка];
- обучение и разделение знания;
- естественный отбор и эволюция сервисов и решений.



Рис. 1. Эволюция использования информационно-коммуникационных технологий в бизнесе [27]

Маловероятно, что хотя бы одна компания в мире на тот момент могла полностью соответствовать этому описанию. Так что концепция Начиры опередила свое время и предвосхитила будущее развитие цифровых бизнес-моделей.

В том же 2002 году Аннабель Гауэр и Майкл Кусумано в своей книге «Платформенное лидерство: как Intel, Microsoft и Cisco ускоряют инновации в индустрии» описали экосистемные эффекты в бизнесе с помощью концепции бизнес-платформ[28]. В современной трактовке эти два понятия обычно тесно связаны. Хотя не у всех бизнес-экосистем есть платформа – по крайней мере, не всегда она явно выражена, – большинство все же строится на платформенной архитектуре. Подробнее к этому вопросу мы еще вернемся, а пока разберем понятийное различие платформ.

В ИТ-практике, например, под платформами понимается широкий класс систем, объединенных одним свойством. На их основе могут реализовываться различные приложения и

[26] При этом Начира творчески переработал концепцию лестницы цифровых технологий, впервые предложенную компанией Cisco, заменив пятый уровень (networked organizations вместо transformed organizations) и добавив шестой уровень экосистем. См.: Nachira F. Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Bruxelles: European Comission, 2002; Martin L., Matlay H. «Blanket» approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK // Internet Research. 2001. № 11 (5). P. 399–410.

[27] Gawer A., Cusumano M. Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive. Harvard Business Press, 2002.

[28] Nachira F. Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Bruxelles: European Comission, 2002.

создаваться новые. В таком понимании платформа выступает фундаментом, реализует базовые функции, а значит, создателям приложений нет необходимости всякий раз заново писать соответствующий код.

Но нас интересует платформа как бизнес-модель. И здесь программа будет открыта для любого количества независимых участников, а инструменты и интерфейсы, содержащиеся в ней, позволят самостоятельно подключаться к ней и взаимодействовать.

Такие интерфейсы могут работать как в ручном режиме, скажем, небольшие рекламодатели на «Яндекс» могут самостоятельно стать участниками системы, или в машинном – с помощью Application Programming Interface[29].

Виктор Орловский и Владимир Коровкин в своей книге «От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек»[30] иллюстрируют связь между платформой и экосистемой на примере кораллового рифа. Заметим, что это одна из самых ярких и разнообразных биологических экосистем, объединяющая тысячи видов живых организмов. В ее основе – нагромождение умерших и окаменевших кораллов: риф, который замедляет циркуляцию воды, делая ее теплой и спокойной. Благодаря этому в воде накапливается планктон, который поедают мелкие рыбы. Они, в свою очередь, привлекают хищников, а когда хищники умирают, их трупы едят крабы и т. д. Каждый биологический вид живет сам по себе, преследуя цель собственного выживания и размножения, но при этом помогает существованию других жителей рифа. Метафоричность рифа, лежащего в основе возникновения экосистемы, аналогична работе бизнес-платформы.

Большое количество участников в платформенной бизнес-экосистеме создает так называемые сетевые эффекты[31]: ценность для конечного потребителя растет опережающими темпами по сравнению с ростом количества участников. Давайте представим, например, экосистему «Яндекс Такси». Если в ней будет один таксист и один пассажир, она потеряет смысл. Ведь шансы, что они окажутся полезны друг другу в каждый конкретный момент времени, ничтожно малы. Но когда в системе участвуют десятки тысяч таксистов и миллионы потенциальных пассажиров, ситуация меняется: человек хочет совершить поездку, а в любом месте в любое время неподалеку есть свободная машина.

В теории таксистам невыгодно, когда в системе их много, – это снижает цены. Но и клиентам ни к чему рост количества потенциальных пассажиров, так как это, наоборот, приводит к росту цен. Однако таксистам на руку иметь как можно больше потенциальных пассажиров, а тем, в свою очередь, как можно больше свободных таксистов. Такая ситуация называется «кросс-платформенный сетевой эффект». В результате же система сама находит сбалансированное состояние с точки зрения ценности для всех ее участников.

В 2013 году глобальный эксперт по платформам Сангит Чоудари противопоставил экосистемную бизнес-модель традиционному способу ведения бизнеса, назвав его «трубопроводом» – pipleline[32] (рис. 2). Предположим, что такое наименование навеяно размышлениями американского экономиста Майкла Портера, который представлял рынок как последовательную цепочку поставок, где каждый участник покупает у предыдущего исходные материалы, добавляет к ним ценность и продает следующему.

---

[29] *API* – набор формализованных правил и протоколов взаимодействия платформы с внешними участниками. Таким образом, например, производители мобильных приложений выставляют их в магазины App Store или Google Store.

[30] Орловский В., Коровкин В. От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек. М.: Бомбора, 2020.

[31] *Сетевые эффекты* – network externalities.

[32] Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster, 1985.

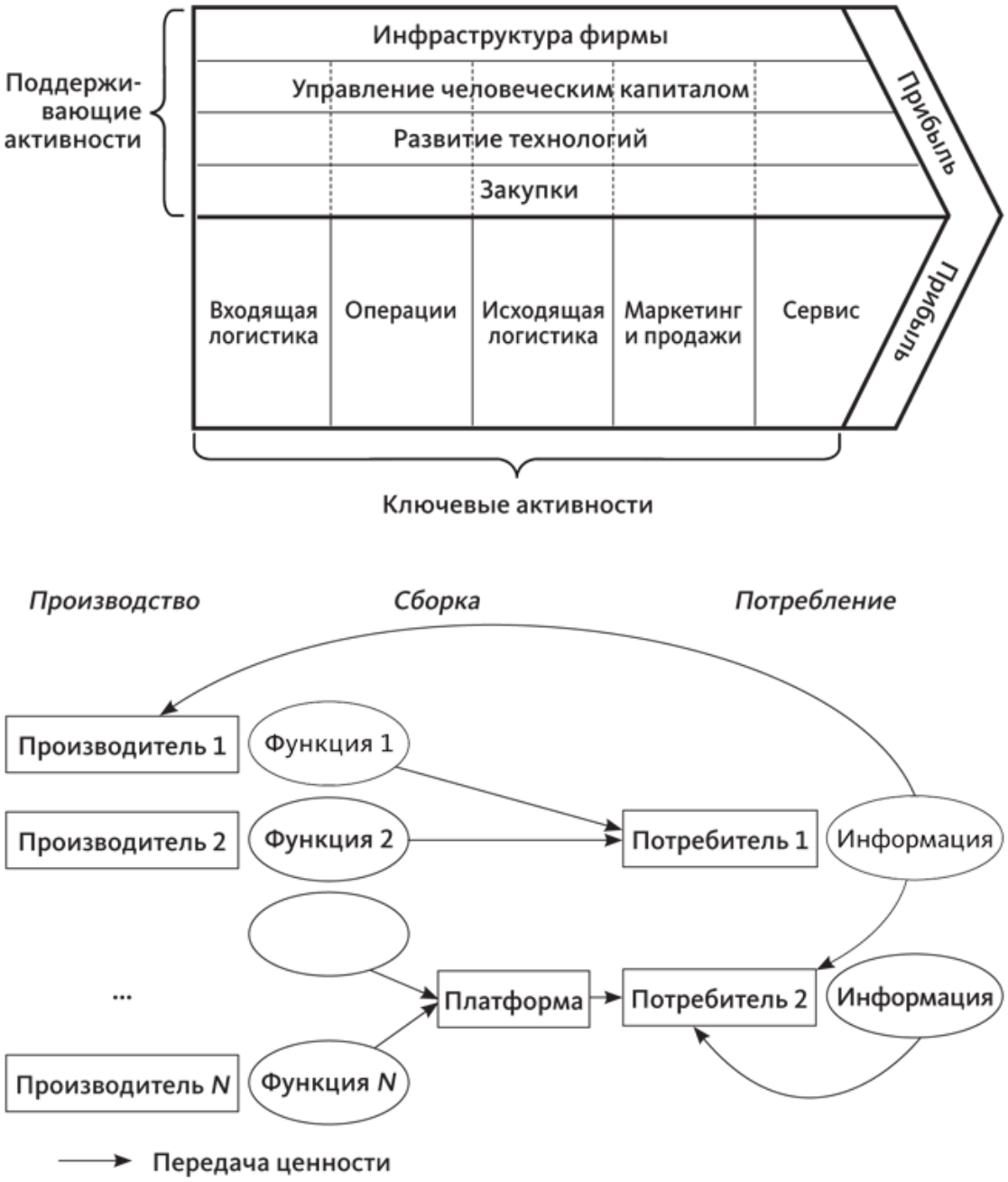


Рис. 2. Сравнительная визуализация «трубопроводной» бизнес-модели по М. Портеру [33] и экосистемы[34]

Чоудари утверждал, что в противоположность «трубопроводу» участники экосистемы создают ценность одновременно и независимо друг от друга, развивая собственные стратегии, обучаясь на реакции рынка и через это обеспечивая общую эволюцию экосистемы.

Почему же сложная и не всегда предсказуемая в своем развитии модель экосистем не просто оказалась востребованной рынком, а, как мы увидим далее на примерах, существенно потеснила традиционных игроков?

Ответ на этот вопрос есть у исследователей, мнения которых дополняют друг друга:

[33] Brousseau E., Penard T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms // Review of Network Economics. 2007. Vol. 6 (2).

[34] Choudary S. Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms // Wired. 2013. October. URL: https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/.

1. Экосистема позволяет «захватить» большую часть ценности на рынке, потому что работает сразу с большим числом потенциальных клиентов и поставщиков, увеличивая скорость сделок. Даже если одна экосистема становится монополией, она не обязательно уменьшает общее благо, как происходит при классических монополиях. Все потому, что экосистемы способны работать с участниками и потребителями любого масштаба, как с малым бизнесом, так и с небогатыми клиентами[35]. Более того, они могут делать рынки толще (см. врезку ниже), а также обеспечивать эффективное взаимодействие поставщиков и продавцов на специальных рынках, увеличивая число сделок и выравнивая цены.

2. Экосистемы позволяют выходить за рамки привычных отраслей, и это часто выгодно потребителям. Скажем, обои, кафель и паркет производят разные компании и по отличным друг от друга технологиям. И обычно такой товар продают в разных магазинах (за исключением строительных мегамаркетов). Причем чем шире и качественнее ассортимент по каждой позиции, тем выше вероятность специализации магазинов. Однако человеку, который делает ремонт, эти три вещи нужны одновременно, к тому же, например, дизайн одного товара может существенно повлиять на выбор двух других. А экосистемы позволяют быстро найти и купить технически разнородные товары в одном месте, что создает дополнительную ценность для покупателей. Дальше на страницах этой книги мы увидим, что крупные экосистемы стремятся расширить свой бизнес практически до бесконечности.

3. Наконец, экосистемы берут на себя важные маркетинговые задачи: прежде всего они помогают выстроить доверие между покупателем и продавцом. В виртуальном пространстве, где товар нельзя потрогать, а продавец часто находится за пределами досягаемости, именно недостаток доверия был ключевым барьером к развитию онлайн-торговли. Однако появившиеся экосистемы смогли создать определенные гарантии, что продавец выполнит свои обязательства, и этот вопрос оказался снят. Теперь даже новый, никому не известный бизнес, выходя на ведущие цифровые платформы, получит свою часть доверия у потребителей.

На этом с теорией покончено. Читатели, не любящие «сухие» учения, могут выдохнуть. Но мы собирали все концептуальные обсуждения в одном месте не просто так. На наш взгляд, они необходимы для понимания материала, который последует далее. В завершение дадим несколько ключевых определений. Мы не претендуем на их научную строгость, тем не менее они важны, чтобы избежать будущих недопониманий.

Бизнес-экосистема – это стратегия, которая использует бизнес-модель, основанную на объединении независимых участников рынка. Такое объединение устойчиво во времени, постоянно развивается, и его участники совместно создают потребительскую ценность.

Цифровая платформа – программный объект, открытый для подключения потенциально неограниченного круга внешних участников, который позволяет им эффективно работать внутри экосистемы в любой роли.

Платформенная бизнес-модель – синоним бизнес-экосистемы; будет использован в книге в стилистических целях.

Маркетплейс – разновидность цифровой экосистемы, в которой разные продавцы предлагают на продажу товары или услуги потенциально неограниченному кругу клиентов, самостоятельно управляя ценообразованием и продвижением[36].

Сетевые эффекты – разнородные эффекты, проявляющиеся в том, что ценность экосистемы в целом как для потребителей, так и для участников растет опережающими темпами при росте числа участников. Для продавцов такие эффекты могут проявляться в большем доверии

---

[35] См. подробнее: Croxson K., Frost J., Gambacorta L., Valletti T. Platform-based business models and financial inclusion // BIS Working Papers. 2022. № 986.

[36] Так происходит не во всех экосистемах. Например, в «Яндекс Такси» или Uber водители не устанавливают цены и не могут продвигать свои услуги. В Airbnb хозяева квартир самостоятельно определяют уровень цен, но лишены инструментов продвижения. Соответственно, эти и подобные им ЦБЭ не являются маркетплейсами.

потребителей, более сильной позиции на рынке и быстром обучении. Для покупателей – это снижение цен, увеличение выбора, отсеивание недобросовестных продавцов и объективная оценка качества товаров и услуг через рекомендации, рейтинги и т. п.

Лидер (оркестратор) экосистемы – владелец и создатель платформы, обеспечивающий ее развитие, присоединение новых участников и продвижение экосистемы конечным потребителям. Лидер устанавливает правила в экосистеме и следит за их соблюдением, а также разрабатывает и реализует общую конкурентную стратегию ЦБЭ на рынке.

Участники (комплементоры) экосистемы – независимые бизнесы (фирмы или индивидуальные предприниматели), которые реализуют свои продукты и услуги в экосистеме как конечным потребителям, так и другим участникам, и при этом не являются ее лидером.

Толщина рынка

В 2007 году экономисты Мюриэль Нидерле и Элвин Элиот Рот[37] предложили важную концепцию «толщины» рынка – количества возможных сделок в каждый момент времени. Чем рынок толще, тем эффективнее на нем ценообразование, быстрее оборот средств у продавцов и шире возможности покупателей. Многие специальные рынки отличаются недостаточной толщиной.

Концепция Нидерле и Рота родилась на основе наблюдений за необычным «рынком» – системой обмена почками для трансплантации. Ожидание подходящей донорской почки часто долгое, порой пациент умирает, так и не получив жизненно необходимого органа. Во многих случаях супруги или партнеры пациентов готовы отдать свою почку для трансплантации, однако вероятность биологической совместимости в таких случаях невелика, так как они некровные родственники. Поэтому возникла идея находить пары, между которыми возможно организовать перекрестную трансплантацию. Орган потенциального донора из одной пары подходит реципиенту из другой, и наоборот. Очевидно, что в такой «сделке», хотя она и происходит в безденежной форме, прежде всего нужны стопроцентные гарантии реализации: если донор отдаст свою почку, а его супруг(а) не получит ничего взамен, случится катастрофа. Также важно совпадение во времени – вряд ли кто-то согласится лишиться органа сейчас и ждать ответного действия годами. В силу этих факторов количество пар, между которыми возможен обмен в каждый момент времени, невелико и, скорее всего, они находятся в разных точках мира. В традиционном офлайновом пространстве это чрезвычайно тонкий рынок. Однако есть возможность увеличить его толщину, создав и регулярно обновляя банк данных обо всех возможных парах[38].

Приведем более бытовой пример. Представим рынок коллекционеров редких музыкальных дисков. Даже в крупных городах их тысячи или десятки тысяч, и они не всегда знакомы друг с другом. Их обслуживают специализированные продавцы, которые вынуждены замораживать большую часть средств в товарных запасах, поскольку не знают, какая именно пластинка потребуется покупателю, и, соответственно, держат высокую

[37] Niederle M., Roth A. E. Making Markets Thick: Designing Rules for Offers and Acceptances: preprint. 2007.

[38] Roth A. E. What have we learned from market design? // The Economic Journal. 2008. Vol. 118, № 527. P. 285–310.

маржу, чтобы получить разумный возврат на инвестиции. Цифровые же экосистемы объединяют участников таких специфических рынков со всего мира, предоставляя им удобные инструменты поиска и совершения сделок. В результате продавцы теряют в маржинальности за счет роста конкуренции, но существенно выигрывают в скорости движения товарных запасов. Таким же образом устроены многие рынки в сегменте B2B, где продавцы и покупатели относительно редкой продукции разбросаны географически.

Разработка этой идеи привела Нидерле и Рота к концепции «дизайна» рынка через управление его толщиной. Цифровые платформы, выращивающие вокруг себя экосистемы, – ключевой инструмент такого дизайна.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.