

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 глянцевого 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* 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

* 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.

возможностей. 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*. 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**. 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

* 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.

** Достаточно прочитать многочисленных критиков трансформации «Сбера».

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 деятельность 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?¹ 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 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*. 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

* 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.

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. 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 одно². 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 Калинин, 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*. Светлана

* 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).



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Проза:

