Эта книга об изменениях в эпоху цифровой экономики — о глобальной технологической революции, которая безжалостна к тем, кто к трансформации не готов.

БОРИС БОБРОВНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК

РЕВОЛЮЦИЯ ПЛАТФОРМ

КАК СЕТЕВЫЕ РЫНКИ МЕНЯЮТ ЭКОНОМИКУ — И КАК ЗАСТАВИТЬ ИХ РАБОТАТЬ НА ВАС

Джеффри Паркер
Маршалл ван Альстин
Санджит Чаудари

Эта книга об изменениях в эпоху цифровой экономики — о глобальной технологической революции, которая безжалостна к тем, кто к трансформации не готов.

БОРИС БОБРОВНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК

РЕВОЛЮЦИЯ ПЛАТФОРМ

КАК СЕТЕВЫЕ РЫНКИ МЕНЯЮТ ЭКОНОМИКУ — И КАК ЗАСТАВИТЬ ИХ РАБОТАТЬ НА ВАС

Джеффри Паркер
Маршалл ван Альстин
Санджит Чаудари

Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари

Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас

* * *

Посвящается моей матери, Мэри Линн Гудрич Паркер
Моим А., Х. и И.
Девике, которая всегда со мной

Предисловие партнера

Эта книга об изменениях. Цифровая экономика — глобальная технологическая революция, которая уже здесь. Она может безжалостно выкинуть с рынка компанию любой отрасли и любого размера в любой стране. Моя задача как руководителя одной из крупнейших в России IT-компаний — использовать эти изменения на пользу бизнеса.

Меняющаяся среда побуждает каждую компанию, независимо от отрасли, и даже любую государственную организацию переходить на язык электронного взаимодействия со своим потребителем, быстро вводить в эксплуатацию востребованные интернет-сервисы и мгновенно их отключать, как только на них падает спрос. Поэтому пришло время новых менеджеров, которые заказывают и контролируют параметры оказания услуг, и новых, облачных технологий, которым, наконец, уже и российские компании начали доверять выполнение основных бизнес-процессов. В облаке КРОК производственные компании размещают свои системы транспортной логистики, а финансовые и страховые — свой основной процессинг.

Подходы к работе в любой отрасли должны приблизиться к специфике деятельности IT-компаний. Одна только разница: другие виды бизнеса не имеют навыков одновременного управления большим количеством основанных на IT проектов. Каков же выход? Управляемый сервис (managed service). Скоро организации не будут покупать серверы, ПО и услуги по их интеграции, чтобы осуществлять с их помощью какой-то бизнес-процесс. Они приобретут готовый сервис, основанный на тех же серверах и программах, и будут получать услуги с определенными параметрами в определенный период. Например, закажут сервис архивного хранения данных, дистанционного обучения, корпоративной почты, мониторинга событий информационной безопасности. Некоторые уже заказывают. У КРОК количество этих сервисов уже превышает три десятка, а под потребности конкретного заказчика может быть разработана индивидуальная услуга.

Процесс планирования современные топ-менеджеры строят на цифровой аналитике, охватывающей огромную совокупность метрик поведения потребителей. Технологии больших данных (Big Data),

бизнес-аналитики, системы прогнозирования спроса позволяют быстро принимать управленческие решения и могут дать экономический эффект в кратчайшие сроки. Внедренные нами системы позволяют телеком-оператору предсказывать отток абонентов на основании мгновенного анализа поведения миллионов его клиентов, огромным розничным сетям и операторам пассажирского транспорта — оптимизировать загруженность касс, анализировать активность покупателей и производительность персонала, а гигантскому дистрибьютору медицинских препаратов — автоматически формировать заказы у своих поставщиков на основе статистики продаж.

Производство многих товаров и реализация услуг все чаще будут базироваться на IT. Интернет вещей (Internet of Things, IoT) в России развивается более низкими темпами, чем в ряде стран, однако успешные примеры уже есть. Например, КРОК создала ситуационно-аналитический центр для Центральной пассажирской пригородной компании — крупнейшего пассажирского железнодорожного предприятия Европы. Туда стекается вся аналитика о нарушениях безопасности на станциях, состоянии автоматов, печатающих билеты, отклонениях в движении поездов. Вся информация обновляется автоматически, без участия человека. Примером IoT из совершенно другой области является внедрение медицинских киосков КРОК, за две минуты проводящих бесконтактное обследование каждого рабочего, заступающего на смену на промышленном предприятии.

КРОК начала собственную дигитализацию, меняя взгляды топ-менеджмента, побуждая сотрудников думать по-новому. А в 2017 году Учебный центр КРОК’ОК включил в программу семинары по цифровой трансформации.

Будущее есть только у тех, кто меняется.

Борис Бобровников, генеральный директор компании КРОК

Предисловие

В этой книге мы постарались представить первый четкий, полный, авторитетный обзор одного из важнейших экономических и социальных явлений нашего времени — платформы как новой модели бизнеса и организации.

Платформы предопределили успех многих крупнейших, быстро развивающихся, конкурентоспособных компаний — от Google, Amazon и Microsoft до Uber, Airbnb и eBay. Они меняют и другие экономические и социальные сферы: от здравоохранения и образования до энергетики и государственного управления. Неважно, кто вы и как зарабатываете на жизнь. Вероятно, платформы уже изменили ваш мир как сотрудника, руководителя, профессионала или гражданина, и в будущем они грозят перевернуть все с ног на голову.

В последние два десятилетия наш мир меняется под влиянием могущественных экономических, социальных и технологических веяний, которые мало кто понимает. Мы посвятили себя изучению этих сил и их работы: как они разрушают традиционные компании, сметают рынки и меняют карьерные траектории; как новички запускают их, становятся лидерами в традиционных отраслях экономики и даже создают новые индустрии.

Когда мы поняли, что главным воплощением этих прогрессивных сил стала платформенная модель бизнеса, то собрали все свои познания, полученные в ходе научных исследований и работы в корпорациях, и начали тесно сотрудничать с создателями платформ. Среди них были Intel, Microsoft, SAP, Thomson Reuters, Intuit, 500 Startups, Haier Group, Telecom Italia и многие другие. Мы поделимся с вами их историями.

Задача книги в том, чтобы разгадать несколько загадок, возникших во время стремительного взлета платформенной модели. Вот некоторые из них.

• Как платформы вроде Uber и Airbnb смогли ворваться на рынок и занять лидирующее положение в крупных традиционных отраслях всего за несколько лет со времени запуска? (Мы подробно рассмотрим этот вопрос и уделим ему особое внимание в главе 4.)

• Как платформам удается соперничать с традиционными

компаниями, нанимая гораздо меньше сотрудников? (Об этом читайте в главе 1 и главе 2.)

• Как развитие платформ преобразовало основы воздействия на экономический рост и конкуренцию в бизнесе? Чем компании-платформы напоминают промышленных монстров прошлого и чем от них отличаются? (Глава 2 и глава 4.)

• Как и почему некоторые компании и предприниматели взлетели к вершинам или обрушились на дно, а иногда прошли через оба процесса в результате использования или злоупотребления платформенной моделью? Почему доля Blackberry на рынке упала с 49 до 2 % всего за четыре года? Как Стив Джобс искал верную модель платформы для своей компании в 1980-х… и как развернулся в правильном направлении в 2010-х? (Глава 2 и глава 7.)

• Как некоторые компании решают проблему одновременного привлечения на свою платформу и производителей, и потребителей и почему некоторые с треском проваливаются? Почему свободное ценообразование иногда оказывается блестящей идеей, а иногда — смертельной ошибкой? (Глава 5 и глава 6.)

• Почему в некоторых областях платформенного бизнеса процветает конкуренция, а в других по принципу «победитель получает все» быстро возникает монопольный рынок, на котором доминирует одна платформа? (Глава 10.)

• Развивающиеся платформы становятся жертвами злоупотреблений: покупателей на eBay могут обмануть; женщин, которые знакомятся на Match.com, — изнасиловать; помещения, которые сдают в аренду на Airbnb, — разгромить. Кто несет ответственность? И как защитить пользователей платформы? (Глава 8 и глава 11.)

Отвечая на такие вопросы, мы постарались создать удобный путеводитель по новой экономике, меняющей мир, в котором все мы живем, работаем и развлекаемся. «Революция платформ» — результат трех карьерных путей, пройденных в поисках ответов и разгадок тайн платформенной модели.

Двое из авторов — Джефф Паркер и Маршалл ван Альстин — заинтересовались сетевой экономикой во время расцвета доткомов в 1997–2000 гг., когда оба они писали диссертации в Массачусетском технологическом институте (Massachusetts Institute of Technology, MIT). Стояли безумные дни. Биржевой индекс NASDAQ взлетел более чем на

80 %, когда венчурные капиталисты бросились вливать инвестиции в стартапы с крутыми новыми технологиями и названиями, начинающимися или заканчивающимися на «com». Традиционные показатели экономического успеха казались настолько бессмысленными, что несколько компаний успешно провели первичное размещение акций (Initial Public Offering, IPO), не получив ни цента дохода. Студенты и преподаватели уходили из вузов, чтобы запускать многообещающие технологические компании.

Разумеется, рынок рухнул. Начиная с марта 2000 г. за считаные месяцы, по крайней мере на бумаге, без следа исчезли триллионы долларов. Но несколько компаний выжили среди обломков. Webvan и Pets.com прогорели, а Amazon и eBay устояли и начали процветать. Стив Джобс, потерявший Apple из-за прежних ошибок, пришел в себя, вернулся и сделал свою компанию титаном бизнеса. Онлайн-мир выбрался из глубин кризиса 2000 г. и стал сильнее.

Почему одни интернет-компании оказались успешными, а другие — нет? Дело в слепой удаче или в базовых принципах их организации? Каковы правила игры в новой сетевой экономике? Джефф и Маршалл решили поискать ответы на эти вопросы.

Задача оказалась сложнее, чем они ожидали. Пришлось разработать новую экономическую теорию, посвященную работе двусторонних сетей. В статье в Harvard Business Review под названием «Стратегии двусторонних рынков», написанной в соавторстве с профессором Гарварда Томасом Айзенманном, они изложили выводы, которые стали одной из самых широко распространенных теорий интернет-бизнеса. Ее по сей день преподают на курсах бизнес-администрирования по всему миру. Вместе с работами других исследователей открытия Джеффа и Маршалла помогли изменить общепринятое представление об управлении бизнесом. Позже, работая в проекте MIT — Initiative on the Digital Economy («Проект “Сетевая экономика”»), — они продолжили исследования вместе с компаниями AT&T, Dun & Bradstreet, Cisco, IBM, Jawbone, Microsoft, Salesforce, SAP, Thompson Reuters и многими другими.

Третий автор этой книги, Санджит Чаудари, во время бума доткомов был студентом. Но его уже тогда заворожила невероятная мощь интернета, особенно перспективы создания бизнес-моделей, способных к быстрому и масштабируемому развитию. Позже, на посту главы

отдела инноваций и новых проектов в Yahoo и Intuit, Санджит глубже исследовал факторы, предсказывающие успех или провал интернет-стартапов. Изучая неудачи различных бизнес-моделей и дискутируя с венчурными инвесторами и предпринимателями, Санджит понял важность новой, отлично масштабируемой модели бизнеса: платформы.

В 2012 г. Санджит начал все свое рабочее время уделять изучению платформенного бизнеса. С его точки зрения, поскольку сети становятся вездесущими, в наше время побеждают компании, которые лучше сумеют овладеть силой платформ. Санджит руководил стратегическим развитием платформ во множестве компаний по всему миру — начиная со стартапов и заканчивая списком Fortune 1000. Его популярный блог (http://platformed.info) цитируют ведущие международные СМИ.

Весной 2013 г. Маршалл и Джефф познакомились с исследованиями Санджита, и авторы моментально поняли, что должны работать вместе. Партнерство началось летом 2013 г., когда они встретились в MIT, чтобы три недели совместно заниматься созданием общего обзора динамики платформ. После этого они вместе руководили саммитом MIT, посвященным стратегии платформ, обсуждали модели платформ на ведущих мировых форумах, таких как саммит G20, Emerce eDay и TED[1].

Возможно, мы еще не достигли того уровня, когда цену большинства физических товаров можно будет снизить практически до нуля. Но пока мы едва начали представлять себе преобразующий потенциал платформенной модели.

Вызовы будущего

Если вы дочитали до этого места, то уже, несомненно, поняли, что авторы этой книги — сторонники экономических и социальных перемен, которые принесет подъем платформ. Замечательные улучшение эффективности, способности к инновациям и расширенные возможности для потребителей, которые открывают платформы, уже начали создавать прекрасные новые формы ценности для миллионов людей во многих сферах.

Но всякие революционные перемены подразумевают свои опасности, и каждый крупный экономический или социальный переворот создает как победителей, так и проигравших. Революция платформ не исключение. Мы уже видели проблемы, которые переживают некоторые устоявшиеся индустрии, когда знакомые им модели бизнеса разрушает приход платформ. Издатели газет и производители звукозаписей, компаний такси и сети гостиниц, туристические агенты и розничные магазины становились свидетелями того, как их рыночная доля, доход и прибыльность обрушивались перед лицом конкурентов-платформ. Падение неизбежно вызывает неуверенность, потери и страдания многих людей и даже целых компаний.

Консультантам и обозревателям легко призывать лидеров бизнеса принять изменившуюся окружающую среду. Но процесс адаптации часто долог, беспокоен, болезнен, и некоторые компании и сотрудники никогда не найдут свой путь в возникающем мире платформ. Это суровая реальность, которую общество должно признать и учитывать.

Общество также должно ответить на структурные изменения, которые создает революция платформ. Мы изучили некоторые из них в главе 11. Это беспрецедентный доступ к личной и коммерческой информации, полученный крупнейшими платформенными бизнесами. Массивный сдвиг от традиционных форм трудоустройства к более гибким, но менее надежным моделям фрилансерской работы. Непредсказуемые внешние обстоятельства, позитивные и негативные, которые платформы порождают в сообществах, где они действуют. И возможность для могущественных платформ манипулировать людьми и

целыми рынками.

Традиционные формы регулирования, разработанные для конвейерных бизнесов, неспособны решить социальные вызовы, которые принесет основанный на платформах сдвиг. Но законодателю понадобится время, чтобы полностью понять природу перемен и разработать юридические меры, которые защитят граждан от самых серьезных опасностей, предъявляемых революцией платформ, без неуместного удушения благотворных инноваций. Обычным людям и организациям гражданского общества, которые они поддерживают и на которые полагаются, понадобится еще больше времени, чтобы вникнуть в природу революции платформ и создать уместный институционный ответ.

История показывает, что западным обществам понадобились века для создания эффективных ответов на искажения и нарушения, связанные с промышленной революцией XVIII и XIX в.: профсоюзное движение, создание современной, основанной на навыках системы образования, чтобы подготовить сотрудников к новым формам занятости, и социальная сеть безопасности, чтобы позаботиться о тех, кто не нашел себе места. Так и современному обществу потребуется время, чтобы разобраться, что ему сделать, чтобы адекватно ответить на изменения в экономике, социальной и политической власти, созданной революцией платформ. Вот почему нам нужно задуматься об этих проблемах сейчас, пока революция только на подходе.

Один из неотъемлемых побочных эффектов серьезных технологических изменений — преувеличение. Начиная с популяризации термина «автомат» в 1930-е (когда были распространены предсказания об отмене труда) до доткомов и бума интернета 1990-х и 2000-х не было недостатка в энтузиастах и торгашах, которые с придыханием описывали последнюю новинку и заявляли: «Теперь все изменится!»

Надеемся, мы привели достаточно доказательств тому, что революция платформ действительно изменяет наш мир. Но она неспособна изменить одно: цель, которой должны служить технология, бизнес и вся экономическая система. Предназначение всех этих человеческих конструктов должно заключаться в раскрытии индивидуального потенциала и создании общества, в котором каждый имеет возможность жить богатой, полной, творческой и щедрой

жизнью. Это зависит от всех нас: лидеров бизнеса, профессионалов, рабочих, законодателей, педагогов и обыкновенных граждан. Мы все должны понять, что революция платформ приближает нас к этой цели.

Основные положения главы 12

• К отраслям, которые особенно подвержены трансформации платформ в ближайшем будущем, относятся информационно интенсивные, с немасштабируемыми контроллерами, сильно разрозненные и характеризующиеся крайней информационной асимметрией.

• Индустрии, которые менее уязвимы перед платформами в ближайшее время, включают те, чье регулирование особенно дорого обходится. Риску неудачи подвержены и ресурсно-интенсивные отрасли.

• Можно предположить особые изменения, которые, скорее всего, затронут отдельные отрасли в ближайшие десятилетия, включая образование, здравоохранение, энергетику и финансы.

• Платформенная модель продолжит менять рынки труда и профессиональных услуг, а также деятельность правительства.

• Интернет вещей добавит новый уровень связности и силы платформам будущего, объединяя людей и устройства и обеспечивая новые способы создания ценности.

• Революция платформ может непредсказуемо изменить наш мир, призывая общество создавать творческие, человеческие ответы на проблемы, которые вызовет эта перемена.

Словарь

Агрегаторы данных. Внешние разработчики, которые выполняют функции объединения пользователей, используя данные из разнообразных источников. С разрешения руководства платформы они «высасывают» данные о пользователях и взаимодействиях, в которых они принимают участие, и затем, как правило, продают информацию другим компаниям ради таких целей, как размещение рекламы. Платформа, которая является источником данных, получает долю произведенной прибыли.

Агрегация рынка. Процесс, в ходе которого платформы обеспечивают централизованный рынок, служащий широко распределенным лицам и организациям. Агрегация рынка обеспечивает информацией и властью пользователей платформы, которые ранее вступали во взаимодействия случайным образом, часто без доступа к надежной или современной рыночной информации.

Беспрепятственный вход. Возможность быстро и легко присоединиться к платформе и начать участвовать в создании ценности. Ключевой фактор обеспечения быстрого роста платформы.

Виральность. Способность идеи или бренда быстро и широко распространяться в интернете, переходя от одного пользователя к другому. Виральность может привлекать людей к сети, но именно сетевые эффекты удерживают их на месте. Виральность стимулирует рост вне платформы, а сетевые эффекты увеличивают ценность нахождения на платформе.

Виральный рост. Явление, вызванное притягательностью ценности, которое предлагает пользователям распространять информацию о платформе среди других потенциальных потребителей. Когда пользователи самостоятельно призывают остальных вступать в сеть, та становится двигателем собственного роста.

Восстановление посредничества. Процесс, в ходе которого платформы предлагают рынкам новые формы посредничества. Как правило, восстановление посредничества означает замену немасштабируемых и неэффективных людей-посредников сетевыми, часто автоматизированными инструментами и системами, которые

предлагают ценные новые продукты участникам с обеих сторон платформы.

Доверие. Степень, в которой пользователи платформы готовы смириться с уровнем риска, связанного со вступлением во взаимодействия на платформе. Чтобы достичь доверия, необходимо организовать отличное курирование участников платформы.

Единица ценности. Базовая единица, которой можно обмениваться на платформе: например, фотография в Instagram, видео на YouTube, рукоделие на Etsy или объявление фрилансера о поиске работы на Upwork. Если единица ценности распространяема, она может легко выйти за пределы платформы, тем самым запуская механизм вирального роста.

Закон Меткалфа. Принцип, сформулированный Робертом Меткалфом, который определил, что ценность сети нелинейно растет по мере увеличения числа пользователей сети, обеспечивая образование большего числа связей между пользователями (тип роста, также известный как нелинейный). Закон Меткалфа гласит: полезность сети пропорциональна квадрату численности пользователей этой сети: ≈ n 2.

Затраты на смену платформы. Затраты, которые несут пользователи, когда переходят с одной платформы на другую. Они могут быть материальными (например, штраф за закрытие аккаунта) или нематериальными: трата времени, сил, переживание неудобства (например, необходимость переносить файлы с информацией с одной платформы на другую).

Захват. Процесс, в ходе которого одна платформа эффективно вбирает функции, а также нередко пользовательскую базу смежной платформы.

Захват платформы. Процесс, в ходе которого одна платформа эффективно поглощает функции — и пользовательскую базу — смежной платформы.

Инерция доступа. Способность сетевых эффектов замедлять или предотвращать внедрение новых, возможно лучших, технологий. Когда одна или несколько платформ получают возможность доминировать на определенном рынке благодаря силе сетевых эффектов, они могут выбрать ограничение полезных инноваций с целью защиты от дорогостоящих преобразований и других потрясений.

Интерфейс программирования приложений (Application

Programming Interface, API). Стандартизованный набор процедур, протоколов и инструментов для разработки программных приложений, который дает возможность внешнему разработчику создавать код, беспрепятственно внедряемый в инфраструктуру платформы.

Качество объединения. Точность поискового алгоритма и интуитивность инструментов навигации, предлагаемых пользователям для поиска других людей, с которыми они могут вступить во взаимодействия, создающие ценность. Качество объединения — важное условие создания ценности, стимулирования долгосрочного роста и успеха платформы. Оно достигается с помощью превосходства в курировании продуктов.

Ключевое взаимодействие. Основная, самая важная форма активности, которая происходит на платформе, — обмен ценностью, который привлекает большинство пользователей в первую очередь. Устройство платформы, как правило, начинается с разработки ключевого взаимодействия. Оно включает три основных компонента: участников, единицу ценности и фильтр. Все три должны быть четко определены и тщательно разработаны, чтобы сделать ключевое взаимодействие легким, привлекательным и максимально ценным для пользователей.

Конвейер. Структура традиционного (неплатформенного) бизнеса, в которой компания сначала разрабатывает продукт, затем производит его и предлагает на продажу или создает систему предоставления услуги. Наконец появляется потребитель и приобретает продукт. Это пошаговое устройство для создания и перемещения ценности можно рассматривать как своего рода конвейер, на одном конце которого находятся производители, а на другом — потребители. Он также известен как линейная цепочка ценности.

Курирование. Процесс, с помощью которого платформа фильтрует, контролирует и ограничивает доступ пользователей к платформе, их действия и связи друг с другом. Когда качество платформы эффективно курируется, пользователям становится проще объединяться для создания существенной для них ценности. Когда курирование отсутствует или плохо организовано, пользователям сложно выявить потенциально ценные контакты в потоке бесполезной информации.

Курирование продукта. См. Качество объединения.

Курирование участников. См. Доверие.

Ликвидность. Состояние, при котором минимальное число производителей и потребителей на платформенном рынке порождает высокий уровень взаимодействий. Когда достигается ликвидность, ошибка взаимодействий минимальна и намерение пользователей вступать в контакт постоянно удовлетворяется в течение разумного периода времени. Достижение ликвидности — первая и самая важная веха в жизненном цикле платформы.

Линейная цепочка ценности. См. Конвейер.

Нелинейный рост. См. Закон Меткалфа.

Односторонние эффекты. На двустороннем рынке сетевые эффекты, создаваемые влиянием пользователей с одной стороны рынка на пользователей с той же стороны рынка — например, клиентов на других клиентов или производителей на других производителей. Односторонние эффекты могут быть позитивными или негативными, в зависимости от устройства системы и принятых правил.

Перекрестные эффекты. Так называются сетевые эффекты двустороннего рынка, при которых пользователи с одной стороны влияют на пользователей с другой. Например, это эффект, который производители оказывают на потребителей или потребители на производителей. Перекрестные эффекты могут быть позитивными или негативными, в зависимости от устройства системы и принятых в ней правил.

Петля обратной связи. На платформах это любая схема взаимодействия, которая предназначена для создания постоянного потока самоподдерживающейся активности. В типичной петле обратной связи участник получает поток единиц ценности, который вызывает у него реакцию. Если единицы уместны и интересны, платформа притягивает участника снова и снова, создавая продолжение потока единиц ценности и поощряя дальнейшие взаимодействия. Эффективная петля обратной связи помогает расширить сеть, увеличить создание ценности и усилить сетевые эффекты.

Платформа. Бизнес, основанный на осуществлении создающих ценность взаимодействий между внешними производителями и потребителями. Обеспечивает открытую инфраструктуру для участников взаимодействий и устанавливает для них правила. Основная задача платформы — объединять пользователей и облегчать обмен продуктами или социальной валютой между ними, способствуя

созданию ценности для всех участников.

Размещение на нескольких платформах. Феномен, при котором пользователь вступает в схожие виды взаимодействий на более чем одной платформе. Примеры: фрилансер, который делится своими данными на более чем одной платформе для поиска работы; меломан, который загружает, хранит или делится музыкой на более чем одном сайте; водитель, который получает заказы как от Uber, так и от Lyft. Платформенные бизнесы стремятся минимизировать размещение на нескольких платформах, поскольку оно поощряет смену платформы — переход пользователей с одной платформы на другую.

Разработчики ядра. Программисты и дизайнеры, которые создают ключевые функции платформы, представляющие ценность для ее участников. Этих разработчиков, как правило, нанимают менеджеры платформы. В качестве примера можно привести знакомые пользователям бренды, такие как Apple, Samsung, Airbnb, Uber и многие другие. Их основная задача — передать платформу в руки пользователей и предоставить им ценность с помощью инструментов и правил, которые делают ключевые взаимодействия простыми и взаимно удовлетворительными.

Распространяемая единица ценности. См. Единица ценности.

Расширенный доступ. Предоставление инструментов, которые позволяют производителю выделиться на общем фоне и быть замеченным на двусторонней платформе, несмотря на изобилие конкурентов и связанное с этим соперничество за внимание потребителей. Платформы, которые взимают с производителей комиссию за более адресные сообщения, более привлекательные объявления или взаимодействия с особо ценными пользователями, используют расширенный доступ как технику монетизации.

Рынок, где победитель получает всё. Рынок, особые свойства которого поощряют пользователей переходить на одну платформу и покидать остальные. Свойства, которые чаще всего характеризуют рынок, где победитель получает всё, — экономия за счет роста производства, сильные сетевые эффекты, высокие затраты на размещение на нескольких платформах или смену платформы, а также недостаток нишевой специализации.

Сетевые эффекты. Влияние, которое число пользователей платформы оказывает на ценность для каждого. «Положительные

сетевые эффекты» описывают способность большого, грамотно организованного сообщества платформы создавать значительную ценность для каждого пользователя. «Негативные сетевые эффекты» описывают способность роста численности плохо организованного сообщества платформы уменьшать ценность, производимую каждым пользователем.

Смежные платформы. Платформы, которые обслуживают одну и ту же или пересекающиеся пользовательские базы.

Смена платформы. Переход пользователей с одной платформы на другую.

Смена сторон. Феномен присоединения пользователей с одной стороны платформы к противоположной стороне. Возникает, например, когда те, кто потребляет продукты, предлагаемые на платформе, начинает производить продукты для других. На некоторых платформах пользователи легко и постоянно участвуют в смене сторон.

Фильтр. Основанный на алгоритме программный инструмент, используемый платформой, чтобы реализовать обмен подходящими единицами ценности между пользователями. Грамотный фильтр приводит к тому, что пользователи платформы получают только те единицы информации, которые уместны и ценны для них. Слабый фильтр (или его отсутствие) приводит к тому, что пользователи могут погрязнуть в потоке единиц информации, которые они считают неуместными или малоценными, что вынудит их покинуть платформу.

Экономия за счет роста производства. Экономические преимущества, вызванные повышением продуктивности и сокращающие стоимость создания единицы продукта по мере того, как растет количество произведенного. Такая экономия в индустриальной экономике может дать крупнейшей компании преимущество в цене, которое крайне сложно преодолеть конкурентам.

Экономика совместного потребления. Растущий сектор экономики, в котором продукты и ресурсы разделяются между людьми и организациями, а не сосредоточены у одного собственника. Экономика взаимного потребления часто реализуется с помощью платформенного бизнеса и способна находить скрытые или непочатые источники ценности и сокращать отходы.

Эффекты бренда. Способность крайне положительного имиджа бренда привлекать потребителей и приводить к быстрому росту бизнеса.

Не путать с сетевыми эффектами.

Эффекты цены. Способность чрезвычайно низких цен на продукты (временно) привлекать потребителей и приводить к быстрому росту бизнеса. Не путать с сетевыми эффектами.

Благодарности

Эта книга — плод коллективных усилий большой команды. Некоторые ее участники стали особенно дороги всем трем соавторам «Революции платформ».

Спасибо нашему редактору-консультанту Карлу Веберу за то, с каким профессионализмом он свел голоса трех авторов в один. Карл, твое терпение, знания и опыт были бесценны.

Мы хотим поблагодарить нашего агента, Кэрол Франко, за мудрые советы на каждой стадии этого проекта. И мы благодарны нашему редактору в издательстве W. W. Norton, Брэндону Карри, и всей команде Norton за их энтузиазм и веру в нашу книгу.

Хотим также поблагодарить многие организации, которые обеспечили финансирование наших исследований и чьи сотрудники поддерживали нас и помогли нам лучше разобраться в том, как устроена модель сетевого бизнеса. Джефф Паркер и Маршалл ван Альстин благодарят компании Accenture, ATT, British Telecom, ISO California, Cellular South, Cisco, Банк содружества Австралии, Dun Bradstreet, France Telecom, GE, Goldman Sachs, Haier Group, Houghton Mifflin Harcourt, IBM, Intel, Международную почтовую корпорацию, Law Economics Consulting Group, Mass Mutual, Microsoft, Mindtree, Банк Mitsubishi, NetApp, PIM Interconnection, штат Нью-Йорк, Pearson, Pfizer, SAP, Telecom Italia, Thomson Reuters, Почтовую службу США и Управление генерального инспектора США. Их щедрая поддержка сделала эту книгу лучше.

Санджит Чаудари хотел бы поблагодарить компании, с которым он работал в качестве консультанта и исследователя: Centre for Global Enterprise, INSEAD Business School, Intuit, Yahoo, Schibsted Media, Spotify, Банк содружества Австралии, 500Startups, JFDI Asia, Autodesk, Adobe, Accenture, Dun Bradstreet, Webb Brazil, BHP Billiton, Philips, Shutterstock, SWIFT, Фонд iSpirit и Telkom Indonesia. Опыт работы с ними внес чрезвычайно ценный вклад в развитие идей Санджита.

Кроме того, у каждого автора есть свой перечень друзей, коллег, наставников и помощников, которых бы они хотели поблагодарить.

Джеффри Паркер

Благодарю мою жену Дебру, моего отца Дона и моих детей, Бенджамина и Элизабет, за потрясающую поддержку и отклики во время работы над этой книгой.

Благодарю моих советчиков и учителей в MIT — Арнольда Барнетта, Стива Коннорса, Ричарда Денёвиля, Чарльза Файна, Гордона Гамильтона, Ричарда Лестера, Ричарда Таборса и Дэниела Уитни — за поддержку, руководство и энтузиазм. Они в самом деле открыли для меня новый мир.

Мне посчастливилось встретить в MIT группу моих постоянных соавторов: Эдварда Андерсона, Нитина Джоглекара и Маршалла ван Альстина. Я не мог и мечтать о лучшем коллективе коллег и друзей.

Пока я изучал сам и обучал других теории работы платформ, я встретил Тома Айзенманна, ставшего моим лучшим другом и коллегой. Его идеи внесли существенный вклад в эту работу.

Мне также повезло познакомиться с нашим соавтором Санджитом Чаудари, который консультировал бесчисленное множество платформенных компаний. Его опыт превосходно дополнил мой.

Благодарю Эрика Бринолфссона, Энди Макафи, Дэйва Верилла и великолепную команду Программы MIT по цифровой экономике (IDE). Благодаря IDE нам удалось провести саммит MIT, посвященный стратегии платформ, где мы с Маршаллом получили возможность поработать со множеством компаний с целью совместить теорию и практику.

Питер Эванс вдохновил меня своей любознательностью и стремлением изучить растущую экономику платформ. Мне также посчастливилось стать частью большого сообщества исследователей-единомышленников, интересующихся экономикой информационных систем, и я благодарен им за постоянную обратную связь.

Я благодарен моим коллегам в Университете Тулана, ставшим моей референтной группой, которая помогла мне проверить и отточить идеи, изложенные в этой книге. Мне также посчастливилось обучать в Тулане прекрасных студентов, которые с энтузиазмом помогали улучшить первую версию моего исследования.

Спасибо Национальному научному фонду, Министерству энергетики и Попечительскому совету Луизианы за щедрую поддержку

моих научных начинаний.

Наконец, я вновь хочу поблагодарить Маршалла, который присоединился ко мне в этой почти 20-летней одиссее, пытаясь вместе со мной понять правила мира, в котором мы живем, и разобраться, как прокладывать курс в этом изменчивом океане. Я с надеждой смотрю в будущее и думаю, что продолжение нашего путешествия принесет нам еще много удивительных открытий и впечатлений.

Маршалл ван Альстин

Спасибо вам, Эрик и Александр, за вашу любовь, поддержку и терпение, которые помогли вам дождаться, пока папа закончит работать над книгой. Спасибо тебе, Джойс, за то, что ты поддерживала проект, который наконец завершен. Семья всегда будет для меня на первом месте.

Я благодарю моих наставников в MIT: Эрика Бринолфссона, Криса Кемерера, Стюарта Мадника, Томаса Мэлоуна, Ванду Орликовски и Лонса Смита. Планка, которую вы задаете, невероятна. Спасибо сообществу MIT за то, что оно позволило мне стать его частью, за его открытость и радость эксперимента. Неудивительно, что OpenCourseWare, электродиагностическое исследование, томография, RSA-кодирование, табличные процессоры и концентрированный суп зародились именно здесь. Это одна из самых требовательных и в то же время щедрых команд на свете.

Я присоединяюсь к Джеффу и благодарю участников Программы MIT по цифровой экономике, включая Дейва Верилла, Эрика Бринолфссона, Энди Макафи, Глена Урбана, Томми Баззела и Джастина Локенвитца. Это люди, благодаря которым великие идеи обретают огромное влияние.

Работая над теорией платформ, мы во многом вдохновлялись трудами Тома Айзенманна и Андрея Хагиу из Гарвардской школы бизнеса, авторов превосходных учебников. Именно Том научил меня тому, как важно проверять теорию на практике, и его вклад как соавтора обусловил появление множества успешных статей.

Если вам нужно разобраться в том, как устроены стартапы и как работают социальные аспекты платформ, мало кто знает об этом больше, чем наш соавтор Санджит Чаудари, который сотрудничал со многими платформенными компаниями. Его опыт незаменим, и мы бы

не смогли найти соавтора лучше.

Совсем недавно Питер Эванс вдохновил нас, создав сообщество изучения платформ и получив новые аналитические данные, открывающие новые аспекты работы сетевой экономики.

Я благодарен исследователям-бунтарям Бостонского университета — Эролу Пекозу, Стайну Гродалу и Крису Делларокасу, — которые регулярно встречались с нами за завтраком, чтобы обсудить ход работы, поделиться новыми историями и посмеяться над идеями друг друга. Крис, руководящий программой электронного обучения, на практике занимается тем, что мы описываем в этой книге. Пол Карлайл, вся наша школа и я благодарны тебе за помощь в создании такой благоприятной и дружественной академической культуры. Мария Андерсон и Бретт Маркс, спасибо вам за то, что не давали нам стоять на месте.

Как преподаватель я многим обязан моим студентам, особенно из групп IS710, IS827 и IS912, которые помогли сформулировать мои сырые идеи. Я в восторге от того, что многие из вас открыли свои компании и заняли позиции лидеров. Пожалуйста, поддерживайте со мной связь по мере того, как будет процветать ваш бизнес. Синан Арал, один из лучших студентов MIT, ставший сотрудником кафедры, помог доработать некоторые мои ключевые идеи, связанные с сетями. Такие ученики, как Тушар Шанкер, теперь работающий в Airbnb, — одна из главных причин, почему я люблю работу преподавателя.

Особого упоминания заслуживает Национальный научный фонд, который помог мне начать мою научную карьеру, вручив мне премию CAREED, а также предоставил мне бесчисленные гранты за время моего пути с помощью программ IOC, SGER, iCORPS и SBIR.

Джефф Паркер, мне сложно вообразить, что мне бы удалось что-то без тебя. Ты мой друг, коллега, собутыльник и соперник, и ты повлиял на мое развитие во всех важных областях. Мы работаем вместе уже почти два десятка лет, но это только начало. Моя лучшая работа стала возможной благодаря тебе. Спасибо!

Санджит Чаудари

В первую очередь я благодарен моей жене, Девике, и моим родителям, Вару и Эффи, за поддержку всех моих решений, в том числе о том, чтобы бросить привычную карьеру и посвятить мою жизнь тому, чтобы разобраться, как связанные системы меняют мир. Именно

поэтому я сосредоточился на исследовании платформ.

Я также благодарю моих свекров, Пайала и Арун Сикка, за их энтузиазм и поддержку на каждом шаге моего пути. Благодарю моих друзей, Йоу Кин Чеонга, Дэвида Даялана, Л. Т. Джейчандрана и многих других, активно помогавших мне в моей работе.

Особенно хочу поблагодарить моих соавторов, Джеффри Паркера и Маршалла ван Альстина, ставших моими самыми прекрасными союзниками и партнерами на пути исследования влияния технологий и сетей на современную экономику. Мне невероятно повезло работать с ними над составлением части исследования, которая объясняет эту область.

Наконец, я благодарен всем, кто следил за моим исследованием платформ в интернете и через различные научные и медиаканалы. Использовав принцип связанной бизнес-модели и мои разработки в этой области, они преображали свой бизнес. Многочисленные компании по всему миру использовали нашу теорию на практике, и этот широкомасштабный эксперимент позволил мне изо дня в день укреплять наше понимание теории платформ.

Об авторах

Джеффри Паркер — профессор инженерного дела Дартмутского колледжа (начиная с июля 2006 г.) и профессор управленческих наук в Университете Тулана с 1998 г., консультант и сотрудник Программы MIT в области цифровой экономики. До начала своей научной карьеры он работал в сфере проектирования и финансов в компании General Electric. Паркер внес значительный вклад в экономику сетевых эффектов как разработчик теории двусторонних сетей. Исследование Паркера получило поддержку Министерства энергетики, Национального научного фонда и многочисленных компаний. Паркер консультирует ведущих представителей правительства и бизнеса, а также регулярно выступает на конференциях и промышленных мероприятиях. Он получил степень бакалавра в Принстоне и степень магистра и доктора в MIT.

Маршалл ван Альстин — профессор Бостонского университета, консультант и сотрудник Программы MIT в области цифровой экономики. Ван Альстин — мировой эксперт в сфере информационной экономики. Он внес фундаментальный вклад в производительность IT и теории сетевых эффектов. Написанное в соавторстве с ван Альстином исследование двусторонних сетей изучается в бизнес-школах по всему миру. Кроме того, он владеет патентами на методы защиты данных и предупреждения спама. Ван Альстин заслужил шесть наград за лучшее исследование и награды Национального научного фонда: IOC, SGER, iCORPS, SBIR, а также премию Career. Он консультирует ведущих руководителей, часто становится главным докладчиком на конференциях. Ван Альстин — бывший предприниматель и консультант стартапов и компаний, входящих в рейтинг Global 100. Он получил степень бакалавра в Йеле и степени магистра и доктора в MIT. Вы можете связаться с ним по адресу @InfoEcon.

Санджит Чаудари — основатель Platform Thinking Labs и консультант высшего звена по вопросам платформенной бизнес-модели в корпорациях по всему миру. Он предприниматель по месту работы в Бизнес-школе INSEAD и сотрудник Центра глобального предпринимательства. Он пишет для популярного блога Platform

Thinking (platformed.info), получившего высокую оценку газеты Wall Street Journal, и его работы публиковались в Harvard Business Review, MIT Technology Review и Wired. Он часто выступает в роли главного докладчика на ведущих конференциях, включая мероприятия Мирового саммита G20.

Эту книгу хорошо дополняют:
Верховный алгоритм
Педро Домингос
Кому что достанется — и почему
Элвин Рот
Новый цифровой мир
Эрик Шмидт и Джаред Коэн
Платформа: как стать заметным в интернете
Майкл Хайятт

[1] Саммит G20 — саммит стран-лидеров в области промышленности, включая США, Канаду, Австралию, европейские, азиатские и латиноамериканские страны; Emerce eDay — саммит, посвященный инновациям; TED (Technology, Entertainment, Design — технологии, развлечения, дизайн) — конференция одноименного американского некоммерческого фонда, посвященная науке, искусству, дизайну, политике, культуре, бизнесу и т. п. Прим. ред., преподавали теорию платформ в ведущих мировых университетах и помогали во внедрении платформенных стратегий различным компаниям по всему миру.

Теперь они втроем написали «Революцию платформ». Это их первая попытка в целостной и всеобъемлющей форме свести воедино все свои соображения по поводу платформ.

К счастью, у авторов есть доступ к идеям и опыту ряда величайших компаний мира. Они сотрудничали с более чем сотней организаций из различных отраслей производства, развивая и внедряя их платформенные стратегии. На саммите MIT, посвященном стратегии платформ, с ними и друг с другом поделились своими историями руководители организаций, разрабатывающих платформы, управляющих ими или сотрудничающих с ними. Среди них были: edX,

Samsung, Apigee, Accenture, OkCupid, Alibaba и многие другие. Авторы также немало узнали, работая с группой экспертов мирового класса, посвятивших себя изучению цифровой экономики и участвовавших в ежегодном практикуме по информационным системам и экономике (World Innovation Summit for Education, WISE) и в симпозиуме Бостонского университета по исследованию стратегий платформ. Также они связались с рядом ведущих мировых исследователей в смежных отраслях, таких как поведенческий дизайн[1], теория анализа данных (data science), теория проектирования систем и гибкая (agile) методология программирования.

Мы написали эту книгу, поскольку верим, что цифровая связность и платформенная модель могут изменить мир. Преобразование экономики под влиянием платформ приведет к колоссальным выгодам для общества в целом, в частности для компаний и других организаций, создающих стоимость, стимулирующих развитие и служащих нуждам человечества. Платформы радикально меняют правила, которые когда-то определяли успех. Надеемся, наша книга поможет начинающим предпринимателям, традиционным компаниям, законодателям и инициативным гражданам легко сориентироваться в загадочном новом мире, завоеванном платформами.

Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари

Глава 1. Наши дни. Встречайте революцию платформ

В октябре 2007 г. в онлайн-рассылке для промышленных дизайнеров, придающих форму всему вокруг: от кофеварок до гигантских авиалайнеров, — появилось крошечное объявление. Оно касалось нестандартного варианта проживания для профессионалов, планировавших посетить встречу двух организаций промышленного дизайна: Международного конгресса объединений промышленного дизайна (International Council of Societies of Industrial Design, ICSID) и Общества промышленных дизайнеров Америки (Industrial Designers Society of America, IDSA).

Если вы выдвигаетесь на мировой конгресс/встречу ICSID/IDSA 2007 г. в Сан-Франциско на следующей неделе и все еще ищете жилье, подумайте, как было бы замечательно работать в вашей любимой пижаме. Да, все верно! Представьте себе «доступную альтернативу городским гостиницам»: дом ваших коллег, надувной матрас, сигнал будильника, бодрое утро и треп о предстоящих мероприятиях за печеньем и апельсиновым соком.

Идею «поработать в пижамах» выдвинули Брайан Чески и Джо Геббиа — начинающие дизайнеры, которые переехали в Сан-Франциско и сразу обнаружили, что им не по карману аренда лофта, куда они вселились. Оставшись без средств, они по наитию решили предложить посетителям конференции надувные матрасы и собственные услуги гидов на полставки. Чески и Геббиа набрали жильцов на три уик-энда и заработали тысячу долларов, покрыв расходы на месяц аренды.

Неожиданно удачный опыт привел к революции в одной из крупнейших мировых индустрий.

Чески и Геббиа наняли своего друга, Нейтана Блечарзика, чтобы тот помог им превратить бюджетную аренду комнат в долгосрочный бизнес-проект. Разумеется, сдача лофта в Сан-Франциско не обещала особых доходов. Так что они разработали сайт, который позволял любому и в любом месте сдать лишний диван или свободную комнату путешественникам. Компания, получившая название Air Bed Breakfast

(«Надувной матрас и завтрак», Airbnb) в честь надувного матраса в лофте Чески и Геббиа, забирала себе небольшой процент с арендной платы.

Изначально партнеры сосредоточились на мероприятиях, во время которых гостиницы часто заняты. Своего первого большого успеха они достигли в 2008 г. на фестивале музыки и кино South by Southwest в Остине. Но вскоре поняли, что спрос на доступное жилье, предоставляемое дружелюбными местными жителями, существует круглый год по всей стране — и даже по всему миру.

Сегодня Airbnb — огромное предприятие, работающее в 119 странах, предлагающее более 500 тыс. вариантов проживания, начиная с квартир-студий и заканчивая настоящими замками, в которых уже нашли себе приют более 10 млн гостей. В апреле 2014 г. компания была оценена более чем в 10 млрд долл. Это уровень, выше которого поднялась горстка крупнейших международных гостиничных сетей.

Менее чем за десятилетие Airbnb оттянула растущий сегмент потребителей из традиционного гостиничного бизнеса, причем не имея в собственности ни единой комнаты.

Эта история — о невероятных, непредсказуемых переменах. Но это только один из ряда потрясающих индустриальных переворотов со схожим «генетическим кодом».

• Сервис Uber, работающий на базе смартфонов, был запущен в одном городе (Сан-Франциско) в марте 2009 г. Спустя почти пять лет инвесторы оценивали его более чем в 50 млрд долл. Сервис грозит перевернуть или ликвидировать традиционные услуги такси в более чем 200 городах мира, где он действует, причем не имея в собственности ни одного автомобиля.

• Китайский розничный гигант Alibaba предлагает около миллиарда различных товаров на одном из своих многочисленных бизнес-порталов (Taobao, электронный аукцион наподобие eBay). Журнал Economist назвал его «величайшим мировым базаром», но Alibaba не принадлежит ни один товар из его ассортимента.

• Facebook получает в среднем 14 млрд долл. в год за счет рекламы, которую показывает более полутора миллиардам пользователей, регулярно заходящих на сайт, чтобы читать новости, разглядывать картинки, слушать музыку или смотреть видео. Компания предположительно является крупнейшим медиамагнатом мира, не

создавая ни единого оригинального произведения.

Как новичок, не обладающий никакими ресурсами, необходимыми для выживания, а тем более победы на рынке, может за считаные месяцы покорить крупный сегмент рынка? И почему сегодня это происходит в самых разных областях?

Все дело в могуществе платформы — новой бизнес-модели, использующей технологии объединения людей, организаций и ресурсов в интерактивной экосистеме, в рамках которой создается и распространяется поразительный объем ценности для пользователей. Airbnb, Uber, Alibaba и Facebook — только четыре примера революционных платформ. Есть и другие: Amazon, YouTube, eBay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram, Pinterest и десятки других. Каждая из них уникальна и сосредоточена на определенной индустрии и рынке. И каждая обуздала мощь платформ, чтобы преобразовать свой сегмент глобальной экономики. И в будущем нас ждет немало схожих преобразований.

Платформа — простая с виду, но революционная концепция, которая радикально изменяет бизнес, экономику и общество в целом. Как мы покажем, практически любая отрасль, в которой важной составляющей бизнеса является информация, сегодня — кандидат на платформенную революцию. Сюда входят и отрасли, производящие информацию (например, образование и СМИ), и те, в которых ценится информация о потребностях клиентов, колебаниях цен, предложениях, спросе и рыночных трендах. А это практически любой бизнес.

Так что, наверное, не стоит удивляться, что список наиболее динамично растущих международных брендов возглавляют компании-платформы. В 2014 г. три из пяти крупнейших компаний мира по уровню инвестиционной привлекательности — Apple, Google и Microsoft — использовали платформенную бизнес-модель. Google дебютировала как открытое акционерное общество в 2004 г. Apple едва не обанкротилась несколькими годами ранее, когда еще использовала закрытую бизнес-модель, а не модель платформы. Сегодня такие гиганты рынка, как Walmart и Nike или John Deere, GE и Disney, тоже стремятся освоить платформенный подход к бизнесу. Он становится все более влиятельным в мировой экономике (рис. 1.1).

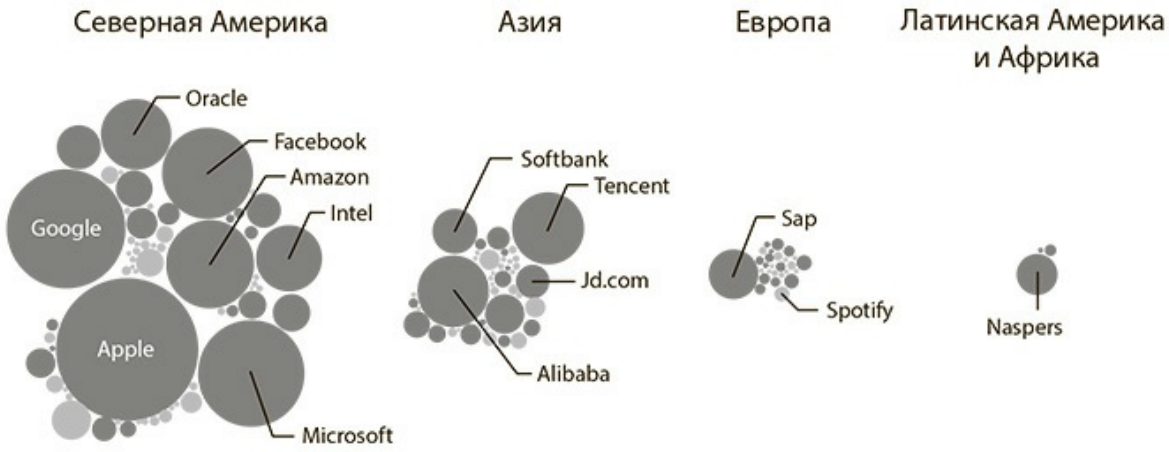

Рис. 1.1. Судя по инвестиционной привлекательности, больше всего доходных компаний-платформ находится в Северной Америке. Платформы быстро развиваются в Китае, где рынок огромен и однороден. В Европе, где рынок фрагментирован, они получают вчетверо меньше дохода, чем в Северной Америке, а развивающиеся регионы Африки и Латинской Америки не сильно отстают от европейцев.

Источник: Питер Эванс, Центр глобального предпринимательства

Революционная сила платформ преобразует жизнь обычных людей способами, немыслимыми всего несколько лет назад.

• Джо Фэйрлесс был рядовым сотрудником рекламной компании в Нью-Йорке и по совместительству занимался инвестициями в недвижимость. Он начал вести курс по работе с недвижимостью на образовательной платформе Skillshare, познакомился благодаря этому с сотнями активных молодых инвесторов и отточил навыки лектора. Это позволило ему заработать более миллиона долларов, запустить собственную инвестиционную компанию и бросить рекламный бизнес.

• 22-летний Таран Матару жил в Лондоне, учился на экономическом факультете и решил написать книгу для ежегодного конкурса Novel Writing Month. Он публиковал отрывки на Wattpad, платформе для обмена текстами, и быстро привлек более 5 млн читателей. Его первый роман, «Вызывающий демонов», опубликовали в Великобритании и еще 10 странах. Теперь Матару — профессиональный писатель.

• Джеймс Эрвин работал техническим писателем в Де-Мойне, а еще интересовался историей. Как-то раз, читая новости на платформе Reddit,

он увидел дискуссию о том, что бы случилось, если бы батальон морпехов США наших дней попытался захватить Римскую империю. Его ответ привлек внимание активных участников сайта; спустя несколько недель ему предложили заключить контракт с кинокомпанией. Эрвин бросил старую работу и стал сценаристом.

Неважно, учитель вы или юрист, фотограф или ученый, сантехник или врач. Шансы, что платформы изменят вашу жизнь, предложат новые возможности или поставят перед сложными задачами, очень высоки.

Революция платформ уже идет — и мы будем жить в мире, появление которого она предвещает. Но что такое платформа? Чем она уникальна? В чем скрыты ее фантастические революционные возможности? Об этом мы поговорим ниже.

Начнем с базового определения. Платформа — предприятие, обеспечивающее взаимовыгодные взаимодействия между сторонними производителями и потребителями. Она дает открытую инфраструктуру для участников и устанавливает правила. Главная задача платформы — создать связи между пользователями и содействовать обмену товарами или социальной валютой, тем самым способствуя созданию ценности всеми участниками.

Устройство платформ выглядит просто. Но современные платформы, применяющие цифровые технологии, уничтожающие преграды времени и пространства, использующие искусные, изощренные программные продукты, объединяющие производителей и потребителей точнее, быстрее и проще, чем раньше, получают результаты, которые кажутся почти фантастическими.

Революция платформ и предпосылки перемен

Чтобы понять, какие могущественные силы выпустил на волю подъем платформенного бизнеса, полезно задуматься, как на большинстве рынков традиционно создавалась и передавалась ценность. Типичную систему, принятую в большинстве отраслей, можно описать как конвейер. Здесь используется пошаговая тактика создания и передачи ценности. С одной стороны находятся производители, с другой — потребители. Сначала компания придумывает продукт. Затем она производит его и выставляет на продажу или создает систему предоставления услуг. В конце концов появляется потребитель и

приобретает продукт. В силу простого пошагового устройства конвейер можно также описать как линейную цепь создания ценности.

В последние годы все больше компаний заменяют конвейерную систему платформенной. Простая организация преобразуется в сложную систему, где в разные виды взаимоотношений вступают производители, потребители и сама платформа. В мире платформ разные типы пользователей — производители, потребители или играющие разные роли в разные моменты — объединяются и взаимодействуют друг с другом, используя ресурсы платформы. В процессе они распространяют, употребляют и иногда совместно создают некую ценность. Вместо того чтобы двигаться по прямой от производителей к потребителям, ценность может создаваться, переходить из рук в руки и потребляться самыми разными способами и в разных местах. И все это становится возможным благодаря связям, формирование которых обеспечивает платформа.

Каждая платформа работает по-своему, привлекая разные типы пользователей и создавая разные формы ценности. Но в любом платформенном бизнесе можно найти одинаковые базовые элементы. Например, в мобильной отрасли сейчас есть две основные платформы — iOS от Apple и Android от Google. Потребители, которые подписались на одну из них, получают ценности, предоставляемые ею: например, делать фотографии с помощью встроенных в телефоны камер. Но они могут и потреблять ценности, предоставляемые рядом разработчиков, которые создают продукты для платформ, расширяя их функциональность: например, приложения, к которым пользователи получают доступ через iPhone. Результатом становится обмен ценностями, ставший возможным благодаря самой платформе.

Сама по себе замена традиционной конвейерной системы создания ценности сложной матрицей создания ценности на платформе выглядит несложно. Но последствия ошеломляют. Распространение модели платформы в разных отраслях приводит к ряду революционных сдвигов почти во всех аспектах бизнеса. Рассмотрим некоторые из этих подвижек.

Платформы побеждают конвейеры, потому что эффективнее масштабируются, исключая посредничество [2]. До сих пор компании в основном формировались вокруг продуктов, которые разрабатывались и создавались на одном конце конвейера и поставлялись потребителям на

другом конце[3]. Многие организации с такой моделью все еще работают. Но когда на их рынке появляется платформенный бизнес, он практически всегда побеждает.

Одна из причин в том, что конвейеры полагаются на неэффективных посредников, которые управляют движением ценности от производителя к потребителю. В традиционной издательской индустрии выпускающий редактор отбирает несколько книг и авторов среди тысяч предложений и надеется, что те, кого он выбрал, окажутся популярными. Это затратный и трудоемкий процесс, строящийся в основном на инстинкте и догадках. А платформа Amazon Kindle позволяет любому опубликовать книгу и, опираясь на реакцию потребителей, определить, что будет успешным, а что нет. Такая система может расти быстро и эффективно, потому что традиционного посредника — редактора — заменят сигналы рынка, которые автоматически создаются всем читательским сообществом.

Исключение посредников также означает бо льшую свободу пользователей в выборе продуктов, которые удовлетворяют их вкусам. Традиционная модель высшего образования вынуждает студентов и их родителей приобретать набор услуг из разряда «один размер — никому не подходит», оплачивая заодно работу администрации, педагогов, учебные помещения, исследования и многое другое. Играя роли посредников, университеты могут требовать платить за весь комплект: это единственный способ заполучить драгоценное подтверждение научной степени. А будь у студентов выбор, многие из них стали бы избирательнее относиться к услугам, которые они потребляют. Как только появится альтернативная сертификация, которую будет готов признать работодатель, университеты обнаружат, что им все сложнее продавать свои комплекты[4]. Неудивительно, что развитие подобной альтернативной сертификации — одна из первичных целей таких образовательных платформ, как Coursera.

Юридические и консалтинговые компании тоже продают комплекты. Компании готовы щедро оплачивать услуги экспертов. Чтобы получить к ним доступ, нужно щедро вознаградить и работу рядовых сотрудников. В будущем наиболее талантливые юристы и консультанты, возможно, станут работать на компании индивидуально и вступать в контакт через платформу, которая обеспечит им служебные помещения и другие условия, когда-то предоставлявшиеся юридической

или консалтинговой фирмой. Такие платформы, как Upwork, уже делают профессиональные услуги доступными потенциальным работодателям, одновременно исключая эффект навязывания комплекта, который возникает при традиционном посредничестве.

Платформы побеждают конвейеры, потому что раскрывают новые источники создания и передачи ценности. Вспомним, как обычно работает гостиничная индустрия. Задача роста требует от таких компаний, как Hilton или Marriott, искать новые помещения, чтобы продавать их под существующими брендами, используя сложную систему бронирования и оплаты. Для этого необходимо постоянно мониторить рынок недвижимости в поисках перспективных территорий, инвестировать в имеющуюся недвижимость или строительство новой и тратить большие суммы на поддержание, улучшение, расширение и обновление своей недвижимости.

Стартап Airbnb, по сути, работает в той же отрасли, что Hilton и Marriott. Как и гигантские гостиничные сети, он использует изощренную систему оценки и бронирования помещений, позволяющую гостям находить, резервировать и оплачивать жилье, когда оно им нужно. Но Airbnb применяет платформенную модель: ей не принадлежит ни одна комната. Она создает и поддерживает платформу, которая позволяет участникам предлагать комнаты непосредственно потребителям. За свою работу Airbnb берет примерно 9–15 % (в среднем 11 %) комиссии с каждой сделки с ее помощью[5].

Airbnb и любая другая платформа в этой сфере может расти куда быстрее, чем традиционная гостиничная сеть: их развитие уже не сдерживается возможностями строительства и управления физическими ресурсами. Сети гостиниц могут потребоваться годы, чтобы выбрать и приобрести новый участок земли, спроектировать и возвести новый курорт, найти и обучить персонал. А Airbnb способна расширять «ассортимент» недвижимости так быстро, как могут подписываться новые пользователи, имеющие свободные комнаты под сдачу. В результате всего за несколько лет она достигла размаха и доходов, о которых обычный владелец гостиницы мог только мечтать через несколько десятилетий часто рискованных инвестиций и тяжкого труда.

Рынки платформ изменяют природу предложения. Теперь оно раскрывает нереализованный потенциал и использует возможности групп, которые обычно были только источником спроса. Самый простой

традиционный бизнес работает «с колес», а новые платформы используют «колеса», которые им даже не принадлежат. Hertz может в лучшем случае доставить автомобиль в аэропорт к посадке самолета. Но теперь есть RelayRides, которая сдает автомобиль улетающего путешественника прибывающему пассажиру. В итоге человек, которому приходилось платить за парковку пустой машины, сам зарабатывает на том, что позволяет другим пользоваться ею, да еще и получает страховку. Выигрывают все, кроме Hertz и других традиционных компаний проката. Телестанции возводили студии и нанимали персонал, чтобы снимать видео. Сайт YouTube, использующий другую бизнес-модель, собирает больше просмотров, чем любой телеканал, и использует контент, производимый зрителями. Выигрывают все, кроме телесетей и киностудий, которые когда-то обладали почти монополией на создание видео. Сингапурская компания Viki стала угрозой для традиционной цепи создания ценности в медиа, используя открытое сообщество переводчиков, чтобы добавлять субтитры к азиатским кинофильмам и сериалам. Затем Viki лицензирует видео с субтитрами для дистрибьюторов в других странах.

Так платформы разрушают традиционный конкурентный ландшафт, выводя на рынок новое предложение. Гостиницы, которым нужно стабильно тратиться на недвижимость, обнаруживают, что вынуждены соревноваться с компаниями, у которых нет таких затрат. Это спасение для новых компаний: пока еще есть нереализованные возможности, которые можно вывести на рынок с помощью платформы. «Экономика взаимопомощи» выросла из идеи, что многие предметы — например, автомобили, лодки и даже газонокосилки — бо льшую часть времени простаивают. До возникновения платформ вы могли поделиться с членом семьи, близким другом или соседом, но сделать одолжение незнакомцу было гораздо сложнее. Вам было бы трудно узнать, останется ли ваш дом в хорошем состоянии (Airbnb), вернут ли вам вашу машину в целости (RelayRides) и отдадут ли вашу газонокосилку вообще (NeighborGoods).

Усилия, необходимые, чтобы самостоятельно проверить кредитоспособность и надежность, — пример высоких затрат, которые препятствуют заключению сделки. Когда платформа автоматически оформляет страховку и создает систему репутации для поощрения добросовестного поведения, затраты резко снижаются и новые

производители, впервые создавая продукт, образуют новый рынок.

Платформы побеждают конвейеры, используя информацию для создания циклов обратной связи с сообществом. Мы уже видели, как Kindle полагается на реакцию сообщества читателей, чтобы определить, какие книги будут пользоваться массовым спросом, а какие нет. Платформы всех типов полагаются на схожие циклы обратной связи. Airbnb или YouTube используют такие циклы, чтобы соревноваться с традиционными телеканалами и гостиничным бизнесом. По мере того как они собирают отзывы сообщества о качестве произведений (в случае YouTube) или репутации поставщиков услуг (Airbnb), рыночные взаимоотношения становятся все более эффективными. Отзывы других потребителей облегчают поиск видео или подходящих условий аренды. А продукты, которые получают преимущественно негативные отзывы, обычно исчезают с платформы раз и навсегда.

В отличие от платформ, традиционные «конвейеры» полагаются на механизмы контроля: редакторов, менеджеров, супервайзеров, — которые обеспечивают качество и формируют рыночные взаимодействия. Эти механизмы дороги и теряют эффективность при увеличении масштаба.

Успех Wikipedia показывает, как платформа может воспользоваться обратной связью с сообществом, чтобы сместить традиционного «поставщика». Статьи в почтенной Британской энциклопедии когда-то были созданы благодаря дорогостоящему, сложному и с трудом поддающемуся управлению труду ученых, экспертов, писателей и редакторов. С помощью платформенной модели Wikipedia возвела источник информации, сравнимый с Британской энциклопедией по качеству и масштабу, стимулировав группу сторонних исследователей вносить дополнения и управлять контентом.

Платформа выворачивает компанию наизнанку. Основная ценность платформы создается сообществом пользователей, поэтому она вынуждена сместить фокус бизнеса с внутренней активности на внешнюю. В процессе компания «переворачивается», выворачивается наизнанку. Направления ее работы, начиная с маркетинга и заканчивая IT, оперативным управлением, стратегическим планированием, постепенно сосредоточиваются на людях, ресурсах и функциях, которые существуют снаружи компании, дополняя или заменяя те, что находятся внутри традиционной компании.

Терминология зависит от области работы компании. Роб Кейн, директор Coca-Cola по информационным технологиям, говорит, что в маркетинге, например, ключевые термины для описания системы доставки сообщений сменились с «оповещения» к «сегментации», а затем к «виральности» и «социальному весу», с «подталкивания» к «притягиванию», с «выгрузки» к «загрузке». Все эти изменения отражают тот факт, что сообщения отдела маркетинга раньше распространялись сотрудниками и агентами компании, а теперь самими потребителями. Это отражает вывернутую природу связей в мире, захваченном платформами[6].

Так же и системы информационных технологий выросли из сопровождающих информационных систем предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP), превратились в главное управление взаимоотношений с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), а совсем недавно — во внешнее экспериментальное управление социальными сетями и большими данными. Это очередной пример смещения фокуса изнутри наружу. Финансовый отдел смещает фокус с доходов акционеров и дисконтированных потоков денежных средств, принадлежащих компании, на доходы партнеров и роли взаимодействий, которые происходят вне компании.

Оперативное управление переходит от оптимизации ассортимента компании и системы цепочки снабжения к управлению внешними капиталами, которыми компания не управляет напрямую. Том Гудвин, старший вице-президент по стратегии Havas Media, кратко описывает эти изменения: «Uber, крупнейшая такси-компания в мире, не владеет автомобилями; Facebook, самый популярный медиамагнат в мире, не владеет контентом; Alibaba, самый крупный розничный продавец, не владеет ассортиментом. А Airbnb, крупнейший поставщик услуг по временному проживанию, не владеет недвижимостью»[7]. Все ресурсы предоставляет сообщество.

Стратегия перешла от контроля над уникальными внутренними ресурсами и воздвижения конкурентных барьеров к управлению внешними ресурсами и созданию активного сообщества. Роль инноваторов больше не принадлежит внутренним экспертам, исследовательским и научным центрам. Теперь прорывы создаются с помощью краудсорсинга и идей, которыми независимые участники добровольно делятся на платформе.

Внешние ресурсы не вытесняют внутренние полностью — чаще они их дополняют. Но компании-платформы делают ставку на управление экосистемой в большей степени, чем оптимизацией продукта, и на убеждение внешних партнеров в большей степени, чем на контроль над подчиненными.

Революция платформ: чем вы ответите?

Как вы скоро убедитесь, подъем платформ приводит к преображениям почти в любой сфере экономики и общества в целом: от образования, медиа до здравоохранения, энергетики и государственного управления. В таблице 1.1 представлен неполный (по понятной причине) список заметных современных сфер деятельности платформ, а также примеры компаний-платформ, занятых в данных сферах.

Таблица 1.1. Некоторые сферы производства, на которые сейчас влияет платформенный бизнес, и примеры компаний, которые в них работают

Сфера производства	**Примеры**
Сельское хозяйство	John Deere, Intuit Fasal
Коммуникации и связь	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
Потребительские товары	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
Образование	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
Энергетика и тяжелая промышленность	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
Финансы	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
Здравоохранение	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
Игры	Xbox, Nintendo, PlayStation
Кадры и профессиональные услуги	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
Местное обслуживание	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
Логистика и доставка	Munchery, Foodpanda, Haier Group
Медиа	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
Операционные системы	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
Розница	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
Транспорт	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
Путешествия	Airbnb, TripAdvisor

Платформы постоянно развиваются, многие из них служат более чем одной цели, а новички возникают каждый день. Многие компании, которые мы упомянули, вам знакомы; некоторые, возможно, нет. Мы расскажем истории некоторых из них. Перед нами не стоит задача представить полный или систематизированный обзор: мы очерчиваем набросок, который, надеемся, покажет растущий охват и важность платформенных компаний на мировой сцене.

Таблица 1.1 показывает, как разнообразен мир платформ. На первый взгляд кажется, что у таких компаний, как Twitter и General Electric, Xbox и TripAdvisor, Instagram и John Deere, мало общего. Но все они имеют фундаментальный «генетический код» платформ: они существуют, чтобы объединять пользователей и облегчать взаимодействие между производителями и потребителями.

В результате развития платформ почти все традиционные методы управления бизнесом, включая стратегию, маркетинг, производство, исследования, развитие кадров, переживают переворот. Мы оказались в точке неравновесия, которое влияет на каждую компанию и предпринимателя. И главная причина — становление платформ.

Опыт работы с платформами сегодня стал важным качеством для потенциального лидера. И всё же большинство людей, включая многих предпринимателей, пока только начинают привыкать к расцвету платформ.

В следующих главах мы всесторонне раскроем платформенную бизнес-модель и ее растущее влияние на практически все отрасли экономики. Идеи, которыми мы с вами поделимся, основаны на глубоком исследовании вопроса, а также нашем опыте работы консультантами крупного и малого платформенного бизнеса в широком ряду отраслей как коммерческой, так и некоммерческой направленности по всему миру.

Вы узнаете, как именно работают платформы, какие формы они принимают, какие формы ценности создают и каким разным пользователям служат. Если вы хотите запустить свой платформенный бизнес или преобразовать существующую организацию, чтобы вырваться вперед благодаря возможностям платформы, эта книга поможет вам разобраться в особенностях ее создания, запуска, управления, руководства и роста. А если управление платформенным бизнесом не для вас, вы узнаете, как платформы повлияют на вас как

предпринимателя, профессионала, потребителя и гражданина и как вам с выгодой и удовольствием занять место в экономике, в которой однажды начнут лидировать платформы разного типа.

Неважно, какую роль вы играете сегодня в изменяющейся на глазах экономике. Пора разобраться в принципах устройства мира платформ. А мы поможем вам в этом.

Основные положения главы 1

• Ключевая задача платформы — создание связей между пользователями и содействие обмену продуктами или социальной валютой, то есть создание ценности для всех участников.

• Поскольку платформы создают ценность, используя ресурсы, которыми не владеют или которые не контролируют, они способны расти куда быстрее, чем традиционные компании.

• Платформы получают основной доход от сообществ, которым служат.

• Платформы выворачивают компании наизнанку, размывая границы бизнеса и преобразуя традиционный внутренний фокус компаний во внешний.

• Платформы уже преобразили многие крупные отрасли производства, и в будущем нас ждут не менее важные перемены.

Глава 2. Сетевой эффект. Власть платформ

В июне 2014 г. несколько недель тянулась очень громкая дискуссия на непонятную вроде бы тему между профессором финансов из Нью-Йоркского университета и известным венчурным инвестором из Кремниевой долины.

Асват Дамодаран — профессор Нью-Йоркского университета, автор учебников по корпоративным финансам и оценке активов, лауреат престижной премии Герберта Саймона 2013 г. — начал диспут с того, что опубликовал статью с оценкой стоимости Uber: компании-платформы, которая объединяет водителей и пассажиров с помощью приложения для смартфонов. Ранее в том же месяце инвесторы влили примерно 1,2 млрд долл. капитала в Uber, получив за это такую долю в компании, по которой можно было судить, что общая стоимость Uber составляет около 17 млрд долл. Дамодаран назвал эту сумму безумной «для молодой компании, которая получает несколько сотен миллионов дохода»[8]. По его мнению, сама мысль о том, что Uber стоит таких денег — и даже бо льших, как утверждали некоторые, — еще одна примета раздутого самомнения Кремниевой долины.

Оценка Дамодарана вытекала из классических финансовых расчетов. Он определил размер мирового рынка такси, потенциальную рыночную долю Uber и доход, который она может принести. Затем он скорректировал оборот с поправкой на риск и оценил компанию в 5,9 млрд долл. С похвальной прямотой он даже опубликовал свои расчеты онлайн, чтобы другие могли изучить и перепроверить его предположения.

Билл Гарли, совладелец Benchmark Capital и один из инвесторов Uber из Кремниевой долины, ответил на вызов. Венчурный инвестор, известный тем, что оказался первым среди заметивших такие технологические прорывы, как OpenTable, Zillow и eBay, заявил, что оценка в 17 млрд долл. скорее занижена и Дамодаран, возможно, ошибся раз этак в двадцать пять[9]. Гарли поставил под вопрос

предположения Дамодарана как об общей стоимости Uber, так и о потенциальной доле компании на рынке. Свои расчеты он основал на анализе сетевого эффекта, проведенном экономистом Брайаном Артуром[10].

Классическая платформа Uber предлагает услугу подбора: помогает пассажирам найти водителей и наоборот. По мере того как водители присоединяются к платформе и в городе растет площадь покрытия, возникает несколько удивительных динамических эффектов. Пассажиры рассказывают о сервисе друзьям, а некоторые сами начинают подвозить людей в свободное время. Период ожидания для пассажиров сокращается, как и время простоя водителей. А значит, водитель может заработать те же деньги даже при более низких ценах, потому что в рабочее время у него больше пассажиров. Получается, Uber может снижать цены и стимулировать еще больший спрос, а это создаст «благотворный круг», который увеличивает площадь покрытия.

В своей статье Гарли воспроизвел схему другого инвестора, показывающую, как работает благотворный круг. Это набросок на салфетке, сделанный Дэвидом Саксом, сооснователем Yammer и ветераном PayPal (рис. 2.1).

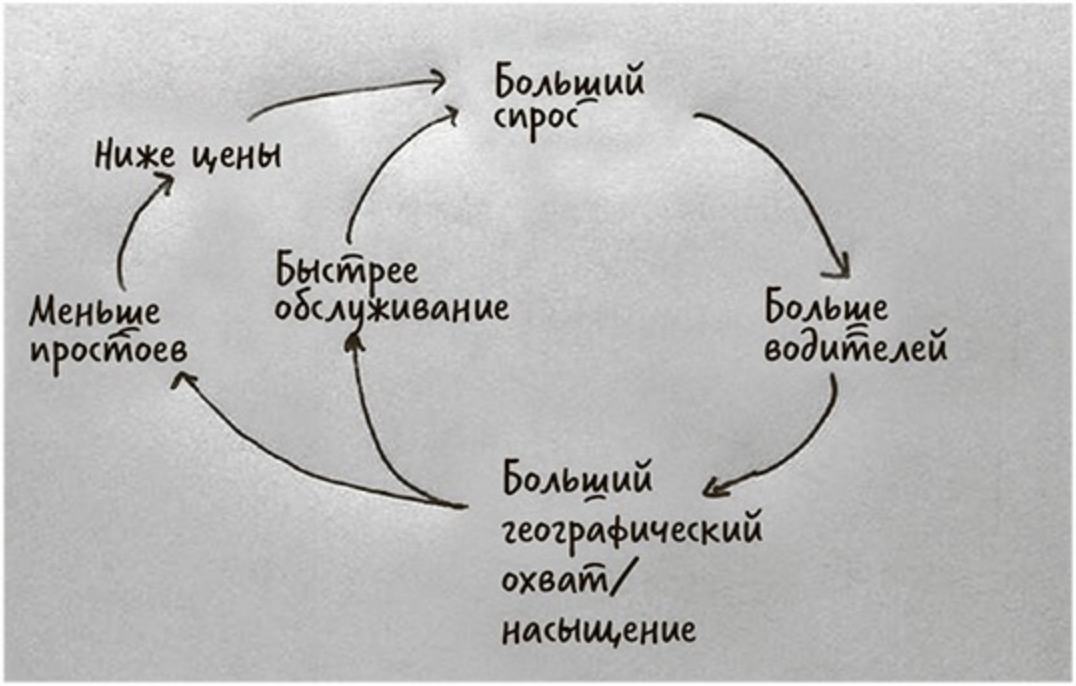

Рис. 2.1. Схема благотворного цикла Uber авторства Дэвида Сакса. Воспроизводится с разрешения

Набросок Сакса демонстрирует классический пример сетевого эффекта. Он показывает, как ценность Uber растет для каждого участника тем больше, чем больше людей его использует. Это, в свою очередь, привлекает еще больше пользователей, дополнительно повышая ценность сервиса.

Сетевой эффект означает влияние количества пользователей платформы на ценность, создаваемую для каждого из них. Положительный сетевой эффект — способность большого организованного сообщества платформы производить существенную ценность для каждого пользователя. Негативный сетевой эффект — вероятность того, что рост сообщества плохо организованной платформы снизит ценность для каждого пользователя.

Положительные сетевые эффекты — основной источник ценности и конкурентное преимущество в платформенном бизнесе. Сетевой эффект может быть и негативным, и мы объясним, как и почему он возникает и что с ним может сделать руководство платформы. Но для начала нужно предпринять важный первый шаг и разобраться, как позитивный сетевой эффект создает ценность.

Данные Гарли показали, что к середине 2014 г. сетевой эффект уже влиял на рост Uber. Когда гендиректор Uber Трэвис Каланик в 2009 г. искал инвестиции, размер рынка такси и лимузинов в родном городе Uber Сан-Франциско составлял 120 млн долл. По данным Uber, этот рынок в 2014 г. стал втрое больше и продолжал расти. Это увеличение само по себе должно по справедливости увеличить цифру Дамодарана с 5,9 до 17 млрд долл., названных инвесторами. Дамодаран, не владевший инсайдерской информацией, не учел сетевой эффект, составляя свой во всех отношениях изящный и обдуманный ответ.

Экономия за счет роста производства

Сетевой эффект — новый экономический феномен, вызванный к жизни технологическими инновациями. В индустриальной эпохе XX века огромные монополии возникали благодаря экономии за счет роста производства. Ими двигала эффективность, благодаря которой сокращались издержки на единицу продукта по мере того, как увеличивался объем производства. Экономия за счет роста в индустриальном обществе может дать крупнейшей компании ценовое преимущество, которое крайне тяжело преодолеть конкурентам.

Представьте себе огромные предприятия, возникшие в индустриальную эпоху. В производстве стали британский бессемеровский процесс продувания сжатого воздуха сквозь жидкий чугун позволял удалить вредные примеси и сократить затраты на производство с 40 фунтов стерлингов до 7 за тонну стали. Сталелитейная компания Barrow Hematite, управлявшая 18 пятитонными бессемеровскими печами, стала крупнейшим сталелитейным заводом в мире на рубеже XX века. А немецкий габер-бошевский процесс производства аммиачных удобрений, которые используются для производства половины употребляемых сегодня продуктов, обеспечил подъем гиганта BASF. Эта компания и сегодня остается крупнейшей в мировой химической индустрии. Изобретения американца Томаса Эдисона в сфере производства дешевых источников света и энергии дали толчок General Electric, а использование Генри Фордом массового производства ускорило подъем Ford Motor. Чем больше бизнес, тем дешевле стоимость продукта, маркетинг и распространение. Это позитивная спираль, которая помогает компании уверенно расти и приносить все больше дохода (пока на ее пути не встает правительство или революционный технологический прорыв, отправляющий старую экономику в тираж).

В XXI веке, в эпоху интернета, сравнимые монополии создаются благодаря экономии за счет роста спроса. Это термин, введенный двумя учеными, во многом ответственными за популяризацию концепции сетевого эффекта: Хэлом Вэрианом, ведущим экономистом Google, и профессором предпринимательства Карлом Шапиро[11]. В отличие от экономии, основанной на росте производства, экономия, основанная на росте спроса, использует преимущества технологических усовершенствований на стороне спроса — то есть во второй половине уравнения дохода. На экономию за счет роста спроса влияют эффективность социальных сетей, агрегирование спроса, развитие приложений и другие феномены, которые делают крупные сети более ценными для пользователей. Они могут дать крупнейшей компании на платформенном рынке преимущество сетевого эффекта, которое конкурентам крайне тяжело преодолеть.

Экономия, основанная на росте спроса, — базовый источник положительного эффекта и ведущий фактор экономической выгоды в сегодняшнем мире. Это не значит, что экономия на основе роста

производства больше не важна. Конечно, она важна. Но экономия, основанная на росте спроса и проявляющаяся в форме сетевого эффекта, становится главным отличительным фактором.

Закон Меткалфа в простой форме кратко описывает, как сетевой эффект создает ценность для участников сети и тех, кому она принадлежит. Роберт Меткалф, один из создателей Ethernet и основатель 3Com, отметил, что ценность телефонной сети возрастает пропорционально росту числа подписчиков, увеличивая число возможных соединений между ними.

Когда в сети только один узел, вы не можете ни с кем связаться. Профессора MIT любят шутить, что титул «самого успешного продавца в истории» должен получить человек, который продал первый телефон. Очевидно, он ничего не стоил: когда в мире только один телефон, вы не можете никому позвонить. Но чем больше людей покупают телефоны, тем выше их ценность. С двумя телефонами возможно два соединения. С четырьмя — шесть. С двенадцатью — 66. А если у вас сотня телефонов, то возможно 4950 соединений. Это явление известно как нелинейный, или выпуклый рост, и это точная характеристика роста, заметного на примерах Microsoft в 1990 г., Apple и Facebook сегодня и Uber завтра. (Именно он объясняет крах компании Blackberry в 2000 г. Когда пользователи начали покидать платформу Blackberry, уменьшение числа узлов сети привело к падению ее ценности, вызывая у еще большего числа людей желание сменить Blackberry на другие устройства.)

Из этой закономерности следуют важнейшие экономические выводы. Рост за счет сетевого эффекта приводит к захвату рынка. Новые покупатели входят на рынок, привлеченные растущим числом друзей, которые уже стали частью сети. Если одновременно падают цены — а они часто снижаются, когда технология взрослеет и объем выпуска продукта возрастает, — то сетевые эффекты работают заодно с более привлекательным ценообразованием и приводят к бурному захвату рынка.

Двусторонний сетевой эффект

В небрежную схему Дэвида Сакса входит и второй фактор, способствующий росту Uber: двусторонний сетевой эффект [12]. В примере Меткалфа с телефоном пользователи сети привлекают еще больше пользователей. Но в ситуации с Uber участвуют две стороны

рынка: пассажиры привлекают водителей, а те — пассажиров. Схожая динамика есть во многих других платформенных бизнесах. В случае с Android Google разработчики приложений привлекают потребителей, а те — разработчиков приложений. На Upwork (ранее Elance-oDesk) вакансии привлекают фрилансеров, а фрилансеры привлекают вакансии. На PayPal продавцы привлекают покупателей, а покупатели — продавцов. На Airbnb хозяева привлекают гостей, а гости — хозяев. Все эти компании используют двусторонний сетевой эффект с положительной обратной связью.

Влияние сетевого эффекта на рост так значительно, что платформы часто тратят деньги на то, чтобы привлекать участников на одну из сторон рынка. Они знают: если они смогут убедить присоединиться к платформе одну сторону, другая сама подтянется. Двусторонний сетевой эффект с положительной обратной связью объясняет, почему Uber может позволить себе тратить миллионы долларов Билла Гарли и других инвесторов на бесплатные поездки по 30 долл. каждая. Купоны Uber покупают долю рынка, чтобы создать благотворный круг водителей и пассажиров, которые позже заплатят полную цену за участие в сети.

Привычный пример не из области технологий — местный бар, где каждую неделю организуют вечеринку для женщин, во время которой посетительницам предлагают напитки со скидкой. Когда приходят женщины — появляются мужчины, и они с удовольствием оплачивают свои напитки по полной цене. Таким образом, на двустороннем рынке иногда экономически целесообразно нести финансовые убытки — и не временно, а постоянно (!) на рынке А, если рост этого рынка обеспечивает рост связанного с ним рынка Б. Оговоримся, что доходы, получаемые на рынке Б, должны перевешивать убытки на рынке А.

Сетевой эффект в сравнении с другими инструментами стимуляции роста

Важно отличать сетевой эффект от других знакомых нам инструментов построения рынка, таких как эффект цены и эффект бренда. Недопонимание различий между ними стало источником неразберихи по поводу того, как оценить модели платформенного бизнеса, и внесло свой вклад в бум и крах доткомов в 1997–2000 гг.

Во время бума доткомов инвесторы таких стартапов, как eToys,

Webvan и FreePC, относились к доле на рынке как к практически единственному важному показателю успеха. Завороженные слоганами вроде Get big fast («Быстро станем большими») и Get large or get lost («Вырасти или пропади»), они подталкивали компании к активным тратам на привлечение потребителей в надежде добиться решающего долевого преимущества на рынке. Компании соглашались. Например, они создавали эффект цены с помощью скидок и купонов. Привлекать потребителей фантастически низкими ценами — вплоть до бесплатной раздачи продукта — гарантированный способ занять долю на рынке, по крайней мере на время. Книги, такие как бестселлер «Бесплатное. Будущее радикальных цен»[13], опубликованный в 2009 г. соиздателем журнала Wired Крисом Андерсоном, воспевали достоинства даровщины, предсказывая стабильный подъем от «бесплатного» к «премиальному» и к «условно-бесплатному» (фримиум = бесплатно + премиально) ценообразованию на продукты.

Но эффект цены мимолетен. Он испаряется, как только скидки отменяются или другая компания делает предложение получше. Как правило, только 1–2 % потребителей переходят от бесплатного продукта к платному. Таким образом, как отмечает Дэвид Коэн, руководитель и основатель венчурного инкубатора Techstars, нужно набрать миллионы потребителей, прежде чем бесплатная модель станет доходной[14]. Модель фримиум также привлекает халявщиков, чье участие не всегда легко монетизировать (получить от них доход). В этом убедилась FreePC в 1999 г., когда дарила компьютеры Pentium людям в обмен на просмотры рекламы, рассчитывая, что те затем начнут покупать товары онлайн[15].

Эффект бренда надежнее. Он возникает, когда люди начинают ассоциировать бренд с качеством. Но и его, как и эффект цены, часто сложно поддержать. Он может очень дорого стоить. EToys потратила миллионы на создание бренда в надежде победить Amazon и Toys’R’Us. Онлайн-компания Kozmo обещала бесплатную доставку еды, книг, кофе и других базовых продуктов в основных городах США в течение часа. Она наняла актрису Вупи Голдберг в качестве спикера и заплатила ей акциями, но вскоре бизнес рухнул. В январе 2000 г. — в пик доткомов перед крахом — 19 стартапов оплатили рекламу на Суперкубке по американскому футболу. Каждый из них потратил более 2 млн долл., чтобы укрепить репутацию своего бренда. Через десять с небольшим

лет восьми из них уже не было[16].

Эффектам цены и бренда есть место в стратегии развития стартапа. Но только сетевой эффект создает вышеописанный благотворный круг, который ведет к созданию долговечной сети пользователей. Мы называем этот феномен lock-in (зависимость пользователей от поставщика).

Другой инструмент роста, который легко перепутать с сетевым эффектом, — виральность. Сам термин означает способность идеи или бренда быстро и широко распространяться в интернете от одного пользователя к другому.

Виральность может привлекать людей к сети. Так, например, поклонники милого, смешного или шокирующего видео убеждают своих друзей зайти на YouTube. Но именно сетевой эффект удерживает их внутри. Виральность — история о привлечении людей, которые находятся вне платформы, и убеждении их присоединиться, а сетевой эффект — о повышении ценности платформы среди людей, которые уже на ней находятся.

Когда бум доткомов привел к краху в 2000 г., двое из авторов этой книги (Джефф Паркер и Маршалл ван Альстин) только-только получили степени в MIT. Мы завороженно наблюдали за событиями, подмечая, как сообразительные инвестиционные компании, например Benchmark и Sequoia, то метко попадают в цель, то делают дорогостоящие промахи. (Benchmark Capital — венчурная компания, которая сделала верный выбор, вложившись в Uber, но до этого поддержала Webvan, который был включен CNET в список величайших катастроф в истории доткомов[17]. Так же ошиблась и Sequoia Capital, но угадала с вложениями в Apple, Google и PayPal.)

Нам стало интересно, что отличает успешные компании от проигравших. Мы изучили дюжины случаев и обнаружили, что последние в основном полагались на эффекты цены и бренда. Успешные компании нашли идею, которая реально работала: привлечение посещаемости одной группы пользователей приводит к получению выгоды от другой группы пользователей. Мы описали наше открытие в статье, где проанализировали математику двустороннего сетевого эффекта[18]. Сегодня такие успешные платформенные компании, как eBay, Uber, Airbnb, Upwork, PayPal и Google, активно используют эту модель[19].

Масштабируем сетевой эффект: беспрепятственный доступ и другие инструменты

Получается, сетевой эффект зависит от размера сети[20]. Одно из важных следствий этого факта состоит в том, что эффективные платформы способны быстро и легко увеличиваться в размере, тем самым приумножая ценность сетевого эффекта.

Верится с трудом, но когда-то Yahoo был более популярным порталом, чем Google. История о том, как Google победил Yahoo, хотя стартовал на четыре года позже, ярко иллюстрирует важность способности масштабировать обе стороны сети.

Yahoo начинала как база данных, редактируемая людьми. Они классифицировали страницы, используя древовидную структуру подкатегорий внутри категорий: так же библиотекари систематизируют книги, а биологи — виды животных и растений. Какое-то время это работало. Но в 1990-х и начале 2000-х число пользователей интернета и создателей веб-страниц росло в геометрической прогрессии. Скоро стало очевидно, что иерархические базы данных, редактируемые штатными сотрудниками, сложно масштабировать[21]. Один из авторов вспоминает, как предлагал страницы на рассмотрение Yahoo, а затем ждал дни и недели, пока результаты отобразятся в основном списке. (Неудивительно, что раздраженные пользователи начали расшифровывать Yahoo как Yet Another Hierarchical Offiious Oracle! — «Очередной иерархический официозный бюрократ!».)

Google же нашла способ обслужить пользователей поисковой системы, использовав труд создателей веб-страниц. Алгоритм ранжирования Google учитывал, насколько страница связана с другими. Поэтому, чтобы привлечь больше просмотров, создатели сайтов стали заранее обдумывать, чего хотят пользователи. Чем больше ссылок с важных страниц они получали, тем выше поднимались в результатах поиска. Так алгоритм Google эффективно связал две стороны сети. Его проще масштабировать, чем коллектив сотрудников, вдобавок он позволил сместить фокус изнутри наружу. Модель, при которой общественность может влиять на действия компании, куда лучше масштабируется, чем предлагаемая Yahoo.

Как показывает история Google, сети, которые открывают пользователям беспрепятственный доступ, способны расти естественным путем практически без границ. Беспрепятственный

доступ — возможность быстро и легко присоединяться к платформе и участвовать в создании ценности при ее содействии. Это ключевой фактор быстрого роста.

Threadless — компания, продающая футболки. Она создана людьми с опытом работы в области IT, веб-дизайна и консультирования. Их бизнес-модель охватывает проведение еженедельных конкурсов дизайна, открытых для внешних участников, печать футболок с самыми популярными изображениями и продажу их стабильно растущей базе покупателей. Threadless не нужно нанимать талантливых художников: одаренные творческие личности сами соревнуются за право предоставить свой дизайн ради призов и престижа. Ей не надо заниматься маркетингом: художники активно взаимодействуют с друзьями, чтобы получать голоса и продажи. Не нужно и планировать продажи: голосующие пользователи и так объявили, сколько футболок они купят. Поставив производство на аутсорсинг, Threadless также минимизировала расходы на транспортировку и хранение. Благодаря практически идеально доступной модели Threadless может быстро и легко масштабировать свое предприятие с минимальными структурными ограничениями.

Бизнес-модель Threadless возникла случайно. Изначально основатели считали, что они занимаются онлайн-консультированием компаний, которым нужны сайты. Но продажа таких консультаций не масштабировалась: о каждом проекте нужно было договариваться лично, для каждого требовался свой персонал, а по завершении никакой проект нельзя было продать снова без корректировок. Основатели компании запустили сайт с конкурсами художников как побочный проект для демонстрации своих возможностей. Это была онлайн-копия офлайнового конкурса, в котором участвовал один из основателей. Когда популярность этого сайта неожиданно взлетела до небес, преимущества невероятной масштабируемости стали очевидны.

Масштабирование сети требует, чтобы обе стороны рынка росли пропорционально. Например, один водитель Uber может обслужить в среднем трех пассажиров в час. Uber нет смысла привлекать одного пассажира и 1000 водителей — как и 1000 пассажиров и одного водителя. У Airbnb та же ситуация с масштабированием числа хозяев и гостей. Если одна из сторон станет непропорционально больше, выгоднее будет предлагать другой стороне купоны или скидки для

привлечения участников.

Порой рост платформы может ускорить эффект, который мы называем сменой сторон. Это случается, когда пользователи с одной стороны платформы присоединяются к другой: например, потребители начинают производить продукт. На некоторых платформах это происходит легко и регулярно. Uber, например, набирает новых водителей из пула пассажиров, а Airbnb находит новых хозяев среди пула гостей. Масштабируемая бизнес-модель, беспрепятственный доступ и смена сторон совместно облегчают достижение сетевого эффекта.

Негативные сетевые эффекты: их причины и устранение

До сих пор мы рассуждали о положительном сетевом эффекте. Но те же свойства, которые позволяют платформенным сетям так быстро расти, могут привести к быстрому упадку. Рост сети способен спровоцировать негативные сетевые эффекты, которые будут отталкивать участников и даже приведут к гибели платформы.

Один из негативных сетевых эффектов возникает, когда рост числа пользователей, который позволяет формировать больше связей между производителями и потребителями, одновременно приводит к повышению сложности или невозможности заключить выгодную сделку. Чтобы избежать этого, беспрепятственный вход необходимо сбалансировать эффективным курированием. Это процесс, в ходе которого платформа фильтрует, контролирует и ограничивает допуск пользователей на платформу, а также действия, в которых они участвуют, и их связи с другими пользователями. Когда качество платформы легко курировать, пользователям проще находить ценные для них связи. Если курирование не обеспечено или плохо организовано, пользователям сложно выявить потенциально ценные связи в потоке бесполезных.

Так, сайт знакомств OkCupid обнаружил, что масштабирование платформы может вызвать крах системы, если ею неграмотно управлять. По словам руководителя OkCupid Кристиана Раддера, когда на таком сайте собирается множество пользователей, мужчины, естественно, стремятся связаться с самыми привлекательными женщинами. Масштабирование мужского поведения создает проблему: большинство из пишущих самой привлекательной женщине окажутся

заметно менее привлекательными — «птицами не ее полета». Когда эти мужчины категории Б (наш термин, не Раддера!) заваливают женщин категории А приглашениями на свидание, довольных нет. Привлекательные женщины страдают и, скорее всего, покинут сайт из-за бурного неуместного внимания, а мужчины категории Б несчастны, потому что женщины их мечты никогда им не отвечают. А несколько очень привлекательных мужчин, которые составили бы неплохие пары самым красивым женщинам, тоже несчастны: женщины, которые бы им подошли, покинули платформу[22].

Когда первая волна женщин уходит с сайта, мужчины всех уровней привлекательности окружают женщин второго уровня, и процесс повторяется. Сетевой эффект разворачивается в обратную сторону, и бизнес-модель разваливается.

Чтобы решить эту проблему, OkCupid внедрил систему курирования, включающую многоуровневый подбор связей между пользователями. Первый уровень учитывает очевидные параметры — совпадающие интересы. Обе стороны курят? Обе любят татуировки и фильмы ужасов? Обе верят в динозавров? Этот уровень позволяет отсеять многие явно неудачные сочетания и сокращает число участников процесса.

Второй уровень сочетаемости касается вопроса сравнительной привлекательности. Если алгоритм OkCupid определяет на основании реакций других пользователей, что Джо гораздо менее привлекателен, чем Мэри (например), в общем поиске Джо не увидит фотографии Мэри (она может появиться в узкоспециализированном поиске, но никак иначе). Джо покажут подборку женщин, которые, вероятно, равны ему по уровню привлекательности. Результат взаимовыгоден. Мэри счастливее, потому что платформа помогает ей найти тех, кто ей нужен, защищая от потока неподходящих партнеров. Джо тоже, потому что женщины отвечают на его сообщения (а без таких фильтров он всегда встречал бы ледяной прием).

Разумеется, использование данного алгоритма означает, что если парень видит только фотографии среднестатистических женщин во время поиска на OkCupid, то, вероятно, внешне он не кинозвезда, как ему могло ранее казаться. Зато его шансы найти пару существенно повысятся, что в долгосрочной перспективе должно привести к более высокому уровню удовлетворения.

Мастерское курирование, вроде того, которое практикует OkCupid, значительно ослабляет негативные сетевые эффекты. При этом оно усиливает действие положительного сетевого эффекта. По мере того как растет число участников сети, объем информации о них увеличивается. И любой специалист по статистике подтвердит: обладание большим объемом информации, с которой можно работать, в целом увеличивает точность и ценность выводов, которые вы получите на ее основе. Чем больше ваша сеть, тем лучше курирование. Это феномен, который мы называем сетевым эффектом, диктуемым данными. Конечно, все зависит от наличия качественных инструментов курирования, которые постоянно тестируются, обновляются и улучшаются.

Слабое курирование приводит к усилению шума, который делает платформу менее полезной и может даже привести к ее распаду. Подобный порочный круг возник в результате экспоненциального роста сайта Chatrulette и быстро привел к резкому краху.

Chatrulette объединяет случайных людей со всего мира для общения через веб-камеру. Люди могут начать беседу в любой момент, создав новое соединение или закрыв старое. Странно привлекательный новый сайт вырос с 20 пользователей при запуске в 2009 г. до более 1,5 млн полгода спустя.

Изначально Chatrulette не требовал регистрации и ничего не контролировал. Это привело к проблеме «голого волосатого мужика». По мере бесконтрольного роста сети все больше волосатых голых мужчин появлялось в чате, вынуждая множество не волосатых, не голых пользователей уходить из сети. Добропорядочные пользователи уходили, уровень шума на платформе повышался, запуская порочный круг.

Руководство Chatrulette осознало, что необходимо курировать доступ так, чтобы он масштабировался с ростом платформы. Платформа теперь позволяет пользователям фильтровать других и одновременно использует алгоритм скрытия пользователей с неуместными изображениями. Сеть снова растет — хотя и медленнее, чем сразу после запуска.

Любая успешная платформа сталкивается с проблемой масштабирования контента и связей между пользователями. В какой-то момент своего развития любая успешная платформа должна решить проблему эффективного курирования. Мы вернемся к этой теме в

следующих главах.

Четыре вида сетевых эффектов

Двусторонняя сеть (та, в которой есть и производители, и потребители) сталкивается с четырьмя видами сетевых эффектов. Создавая и управляя платформой, важно понимать и учитывать их.

Односторонние эффекты на двустороннем рынке — сетевые эффекты, создаваемые под влиянием пользователей с одной стороны рынка на других пользователей с той же стороны. Это воздействие потребителей на других потребителей, а производителей — на других производителей. Перекрестные эффекты — те, что создаются под влиянием пользователей с одной стороны рынка на пользователей с другой стороны. Это влияние потребителей на производителей, а производителей — на потребителей. Как односторонние, так и перекрестные эффекты могут быть позитивными и негативными, в зависимости от устройства системы и введенных в ней правил. Вот как работают эти виды сетевых эффектов.

Положительный односторонний эффект описывает выгоду, приобретаемую пользователями, когда число пользователей на той же стороне увеличивается, — например, эффект, который возникал по мере того, как росло число подписчиков телефонной сети Белла. Чем большему числу ваших друзей и соседей можно было дозвониться «по Беллу», тем ценнее становился ваш телефон. Сегодня схожий положительный эффект на стороне пользователей можно наблюдать у игровых платформ, например Xbox MMORPG: чем больше игроков вы встречаете на платформе, тем больше удовольствия получаете.

Положительный односторонний эффект можно встретить и на стороне производителя. Например, возьмем практически универсальную технологию Adobe для создания и распространения изображений. Чем больше людей создают и распространяют изображения, используя PDF, тем больше выгоды вы получаете, используя ту же платформу для своих издательских целей.

Но не все односторонние эффекты положительны. Иногда они снижают количественный рост на одной стороне платформы. Это называется негативным односторонним эффектом. Представьте себе IT-платформу Covisint, которая объединяет предприятия, заинтересованные в разработке облачных сетевых инструментов, с

поставщиками услуг. По мере того как число конкурирующих производителей на Covisint растет, к ней, к радости производителей, присоединяется все больше пользователей. Но когда список поставщиков становится слишком большим, подходящим друг другу производителям и потребителям становится все сложнее встретиться.

Перекрестные эффекты возникают, когда либо потребители, либо производители приходят или уходят в зависимости от числа пользователей на другой стороне платформы. Положительные перекрестные эффекты отмечаются, когда пользователи получают выгоду от увеличения числа участников с другой стороны. Вспомним, например, платежную систему Visa: когда больше продавцов (производителей) соглашаются принимать карточку Visa, гибкость и удобство оплаты в магазинах привлекает покупателей (потребителей), создавая положительный перекрестный эффект. Тот же эффект действует и в обратном направлении. Чем больше владельцев карты Visa, тем больше у продавцов потенциальных покупателей. Когда растет число разработчиков приложений для Windows, разносторонность и мощность операционной системы увеличивается, к выгоде пользователей; а когда растет число пользователей Windows, увеличиваются выгоды (финансовые и иные) разработчиков приложений. Положительный перекрестный эффект создает беспроигрышные ситуации.

Разумеется, перекрестный эффект необязательно симметричен. На OkCupid женщины привлекают мужчин больше, чем мужчины женщин. На Uber один водитель более важен для роста, чем один пассажир. На Android одно приложение разработчика привлекает больше пользователей, чем один пользователь — разработчиков приложений. На Twitter подавляющее большинство пользователей читают, а пишет меньшинство. В сетях, где пользователи могут получать ответы на свои вопросы, таких как Quora, большинство задает вопросы, а меньшинство на них отвечает[23].

И все-таки есть темная сторона: негативный перекрестный эффект. Представьте себе платформу, которая облегчает обмен электронными ресурсами: музыкой, текстами, изображениями, видео и т. п. В большинстве ситуаций рост числа производителей (музыкальных компаний, например) приведет к выгодам для потребителей. Но он также может обусловить повышение сложности и затрат: например,

если возникнет слишком много форм управления цифровыми правами, соглашений, которые надо читать и принимать. Тогда перекрестный эффект становится негативным, приводя к оттоку пользователей с платформы или сокращению ее использования. Наплыв спама от конкурирующих производителей на сайте платформы создаст неприятный информационный шум, и положительный эффект роста числа производителей превратится в негативный перекрестный эффект, отталкивающий потребителей и снижающий ценность платформы.

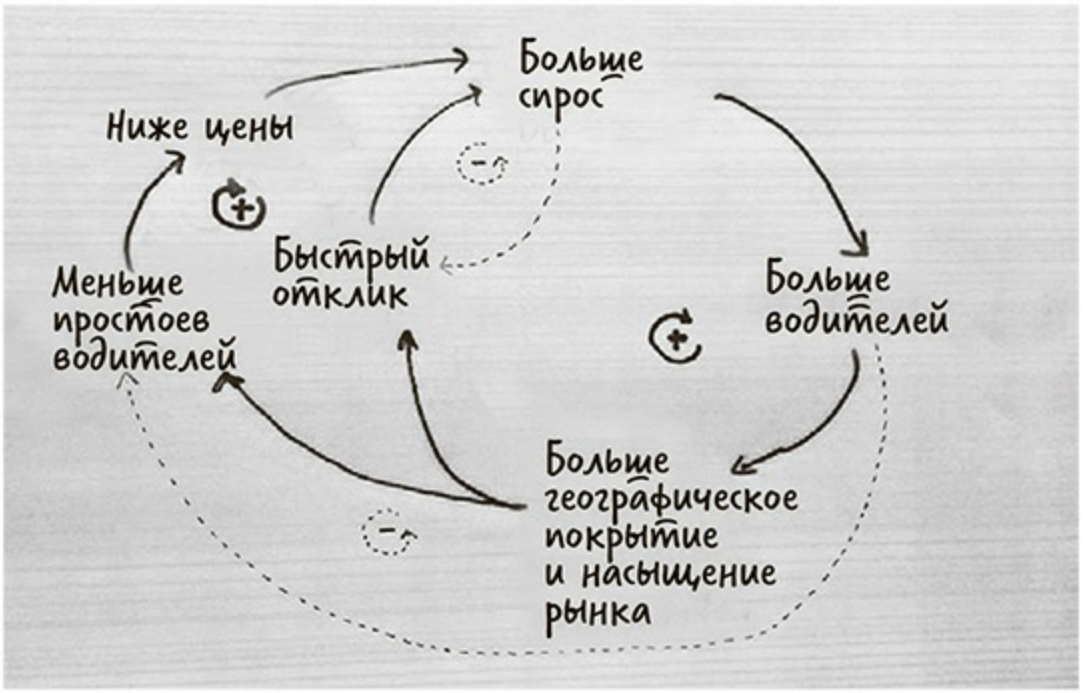

Рис. 2.2. Схема Дэвида Сакса с включенным негативным циклом

Мы можем предсказать, что по мере роста у Uber возникнут проблемы в связи с перекрестным негативным эффектом. Если компания привлечет слишком много водителей относительно числа пассажиров, время простоя для водителей увеличится, а если слишком много пассажиров по сравнению с водителями — увеличится время ожидания (на рис. 2.2 показан итоговый цикл).

По сути, это уже происходит. По мере того как Uber достигает насыщения рынка, водители начинают конкурировать друг с другом, простой увеличивается, и некоторые водители покидают рынок. Более полное изображение спирали роста Uber на рис. 2.2 подчеркивает, что компания на двустороннем рынке должна управлять всеми четырьмя сетевыми эффектами, создавая и усиливая как можно больше

положительных цепей обратной связи. Это еще одна тема, к которой мы обратимся позже, когда будем давать конкретные советы для эффективного решения данных проблем.

Структурные изменения: сетевые эффекты выворачивают компании наизнанку

В индустриальную эпоху огромные компании полагались на экономию за счет роста производства. А большинство гигантов эпохи интернета полагаются на экономию за счет роста спроса. Airbnb, Uber, Dropbox, Threadless, Upwork, Google и Facebook ценны не своей структурой затрат: не капиталом, которым они обладают, не механизмами, которыми управляют, и не человеческими ресурсами. Они ценны благодаря сообществу, которое образовалось на их платформах. Instagram продали за 1 млрд долл. не из-за его 13 сотрудников. WhatsApp продали за 19 млрд долл. не из-за его 15 сотрудников. Причины были одни и те же: сетевые эффекты, которые создали обе компании.

Стандартные методы бухучета могут не учитывать ценность сообщества как часть ценности компании, а биржи учитывают. Мало-помалу подтягиваются и бухгалтеры. Команда экспертов, сотрудничающих с Deloitte, которая оказывает услуги аудита и консалтинга, опубликовала исследование, в котором делит компании на четыре широкие категории по признаку основной экономической активности. Это создатели активов, поставщики услуг, разработчики технологий и организаторы сетей. Создатели активов предлагают материальные ценности, которые они могут использовать для создания физических товаров. К ним относятся, например, Ford и Walmart. Поставщики услуг нанимают сотрудников, которые оказывают услуги потребителям. Например, это United Health Care (медицина) и Accenture (консалтинг). Разработчики технологий создают и продают формы интеллектуальной собственности, такие как ПО и биотехнологии. Примеры — Microsoft и Amgen. Организаторы сетей разрабатывают сети, в рамках которых люди и компании вместе создают ценность — по сути, это платформенный бизнес. Исследование предполагает, что из четырех разновидностей организаторы платформ, по всей видимости, являются наиболее эффективными создателями ценностей. В среднем они обладают рыночным мультипликатором (основанным на

отношении между рыночной стоимостью компании и соотношением цены к доходу) размером 8,2 по сравнению с 4,8 для создателей технологий, 2,6 для поставщиков услуг и 2 для создателей активов[24]. Не будет большим преувеличением сказать, что численная разница демонстрирует ценность сетевых эффектов.

Более того, там, где возникают сетевые эффекты, производством управляют другие правила[25]. Одна из причин заключается в том, что куда проще масштабировать сетевые эффекты снаружи компании, чем внутри ее: за пределами компании всегда больше людей, чем в ней. Когда наблюдаются сетевые эффекты, фокус организационного внимания должен сдвигаться изнутри наружу. Компания выворачивается наизнанку. Управление кадрами переходит от сотрудников к пользователям[26]. Инновации переходят от внутренних исследований и разработки к открытому подходу[27]. Приоритетная область, в рамках которой создается ценность для участников, сменяет своего носителя с внутреннего отдела производства на коллектив внешних производителей и потребителей. Управление внешней средой становится ключевой компетенцией лидера. Рост обеспечивается не за счет горизонтальной и вертикальной интеграции, а за счет функциональной интеграции и управления сетями. Фокус отделов финансов и бухгалтерии смещается с контроля над потоком наличных и собственности, которой вы можете владеть, к сообществам и собственности, на которую можете влиять. И поскольку платформенный бизнес сам по себе часто очень доходен, центральный фокус создания богатства находится скорее снаружи, чем внутри организации.

Сетевые эффекты создают титанов XXI века. Google и Facebook охватывают более 1/7 населения мира. В мире сетевых эффектов экосистемы пользователей стали новым источником конкурентного преимущества и доминирования на рынке.

Основные положения главы 2

• Гиганты индустриальной эры преуспели благодаря экономии на росте производства, а сегодня они возникают благодаря экономии на росте спроса, проявляющейся в сетевых эффектах.

• Сетевые эффекты — не то же самое, что эффекты цены и бренда и другие знакомые нам инструменты стимуляции роста.

• Беспрепятственный доступ и другие особенности масштабирования

усиливают воздействие сетевых эффектов на создание ценности.

• Двусторонний рынок (с производителями и потребителями) порождает четыре вида сетевых эффектов: односторонние (позитивные и негативные) и перекрестные (позитивные и негативные). Растущий платформенный бизнес должен управлять всеми четырьмя.

• Ключ к сокращению большинства негативных сетевых эффектов — курирование качества, которое повышает шансы производителей и потребителей найти друг друга.

Глава 3. Архитектура. Принципы создания успешной платформы

Как разработать платформу, привлекающую участников и создающую существенную ценность для всех пользователей? Какие инструменты и услуги предложить производителям и потребителям, чтобы обеспечить взаимовыгодное взаимодействие? И как создать технологическую инфраструктуру, способную оперативно масштабироваться и поддерживать положительные сетевые эффекты, одновременно сокращая негативные?

Это грандиозная задача. Платформы — сложные, многосторонние системы, которым нужно поддерживать обширные сети пользователей, играющих разные роли и взаимодействующих множеством способов. Если платформа полностью покрывает определенную отрасль (например, систему здравоохранения), она должна облегчать связи между разнообразными ее представителями, чьи мотивы присутствия на платформе также многообразны и к тому же постоянно меняются по мере эволюции технологий, экономической и правовой систем.

Разработчикам и создателям любой сложной системы часто тяжело определить логическую исходную точку. Это особенно острая проблема для платформ: они хуже изучены и более сложны, чем конвейерный бизнес, который в целом имеет выраженную линейную структуру. Поэтому те, кому приходится создавать новую платформу, изучают аналогичные разработки и копируют их. Но поскольку двух одинаковых рынков не существует, стратегия часто оказывается провальной. Плохо разработанная платформа производит мало или не производит вообще никакой ценности для пользователей и создает в лучшем случае слабые сетевые эффекты.

С чего начать разработку новой платформы? Лучший способ — сосредоточиться на основах. Что именно делает платформа и как она работает?

Платформа объединяет производителей с потребителями и позволяет им обмениваться ценностью. Некоторые платформы — например, социальные сети — обеспечивают прямые связи между

пользователями. Затем эти связи приводят к обмену ценностью между пользователями. Другие не позволяют пользователям объединяться напрямую, но создают другие механизмы обмена. Например, на YouTube видео, созданные производителями, демонстрируются потребителям без формирования непосредственных связей между первыми и вторыми.

В этом смысле взаимодействия на платформе аналогичны любому экономическому или социальному обмену — неважно, в реальном или виртуальном мире. В процессе производитель и потребитель передают друг другу три вещи[28]: информацию, продукты и некую форму валюты.

Обмен информацией. Неважно, торговец скотом ли выкрикивает цены собравшейся на аукцион толпе фермеров или eBay демонстрирует вам в результатах поиска доступные товары. Любое взаимодействие на платформе начинается с обмена информацией. И она помогает сторонам решить, хотят ли они приступить к обмену и как именно будут в нем участвовать.

Любой платформенный бизнес должен облегчать обмен информацией. Для некоторых платформ это единственное назначение. К ним относятся, например, новостной форум Reddit или сайт вопросов и ответов Quora. Но даже платформы, чьей первой задачей является обмен физическими продуктами, должны облегчать обмен информацией. Uber предоставляет информацию о доступности водителей и местах их нахождения в ответ на запросы пассажиров. Yelp — информацию о ресторанах, позволяя пользователям выбрать место, где можно поесть. А Upwork помогает компаниям и фрилансерам обмениваться информацией друг о друге, облегчая решение кадровых вопросов.

Заметьте, что в любом случае обмен информацией происходит в рамках платформы. Это одна из базовых характеристик платформенного бизнеса.

Обмен продуктами. Обменявшись информацией, участники платформы могут решить также обменяться ценными продуктами. Иногда взаимодействие также может происходить на платформе. Например, пользователи Facebook делятся друг с другом фотографиями, ссылками и записями с личными и иными новостями, а на YouTube — видео. Каждый объект, которым обмениваются пользователи на платформе, можно назвать единицей ценности. Порой платформы

предлагают высокотехнологичные системы, делающие обмен единицами ценности легким и удобным. Upwork привлекает клиентов встроенными инструментами управления удаленным оказанием услуг: цифровыми продуктами фрилансеров, например презентациями и видео, можно обмениваться на самой платформе.

В иных случаях обмен осуществляется вне платформы (хотя на ней может отслеживаться и передаваться информация о решении задачи). Услуги перевозки, заказываемые через Uber, предоставляются на реальных городских улицах с помощью реальных автомобилей, а заказ столиков через Yelp заканчивается тем, что люди едят настоящую еду за настоящими столами в реальных ресторанах.

Обмен валютой. Когда участники платформы обмениваются продуктами, обычно они так или иначе оплачивают их. Часто это традиционная валюта — деньги, передаваемые одним из множества способов, включая начисления с кредитных карт, оплату через PayPal, перевод Bitcoin или (изредка) передачу наличных.

Но есть другие формы ценности и другие способы, которыми пользователи могут «платить» производителям в мире платформ. Зрители видео на YouTube или фолловеры в Twitter платят производителю вниманием, которое увеличивает ценность для производителя (например, если производитель — политический обозреватель или деловой лидер, он получает ценность в форме растущего интеллектуального влияния, а если это певица, актриса или спортсменка — в форме растущей базы поклонников). Участники сообщества на сайтах вроде TripAdvisor, Dribble и 500px платят производителям, чьи работы им нравятся, укрепляя их репутацию. Итак, роль «валюты» на платформе могут играть внимание, слава, влияние, репутация и иные нематериальные формы ценности.

Иногда обмен валютой происходит непосредственно на платформе, обычно тогда, когда та принимает форму внимания или репутации. Но оплата деньгами также может осуществляться на платформе, даже если обмен продуктами происходит в другом месте. Например, Uber и Airbnb позволяют предоставлять услуги вне платформы, но замыкают круг, организуя оплату через платформу.

Как мы увидим в главе 6, способность платформы монетизировать ценность обменов, которые она обеспечивает, прямо связана с типами обмена валютой, которые она способна привлекать и удерживать.

Платформа, которая может удержать денежный поток, получает отличный шанс взимать комиссионный сбор (например, 10 % от продаж), который обычно требует eBay после удачного аукциона. Платформа, удерживающая только внимание, может монетизировать свой бизнес, взимая плату с третьих лиц, считающих это внимание ценным. Например, рекламодатели готовы платить Facebook за показы, привлеченные записями на определенные темы.

Таким образом, цель платформы состоит в том, чтобы свести вместе производителей и потребителей и позволить им участвовать в этих трех формах обмена: информацией, продуктами и валютой. Платформа предлагает участникам инфраструктуру, инструменты и правила, делающие обмен легким и взаимовыгодным.

Ключевое взаимодействие: ответ разработчиков платформы на вопрос «зачем?»

Платформы создаются пошагово. Их разработка должна начинаться с определения ключевого взаимодействия между производителями и потребителями. Это главная форма активности, обмен ценностью, который в первую очередь и привлекает большинство пользователей на платформу. Ключевое взаимодействие состоит из трех основных компонентов: участников, единицы ценности и фильтра. Все они должны быть точно определены и тщательно разработаны, чтобы ключевое взаимодействие получилось как можно более легким, привлекательным и ценным для пользователей. Основополагающая задача платформы — содействие ключевому взаимодействию.

Базовое правило, устанавливающее приоритет определения ключевого взаимодействия, работает, хотя многие платформы включают широкий круг участников, которые могут взаимодействовать множеством разных способов. Например, сеть LinkedIn[29] предлагает разные варианты взаимодействия. В ней профессионалы обсуждают идеи карьерных и бизнес-стратегий, рекрутеры предлагают вакансии потенциальным соискателям, кадровики обмениваются новостями об условиях рынка труда, а интеллектуальные лидеры предлагают свои взгляды на глобальные тренды. Эти формы взаимодействий были добавлены со временем, каждое из них способствует достижению конкретных целей и помогает пользователям создать новые формы ценности. Многосторонняя платформа LinkedIn изначально была разработана на основе одного ключевого взаимодействия: объединения

профессионалов друг с другом.

Обсудим три основных компонента ключевого взаимодействия и посмотрим, как, объединяясь, они создают ценность на платформе.

Участники. В любом ключевом взаимодействии заняты два участника: производитель, который создает ценность, и потребитель, использующий ее. При определении ключевого взаимодействия обе роли должны быть четко прописаны и понятны.

Одна из тонкостей разработки платформы заключается в том, что пользователь может играть разные роли в различных взаимодействиях. Он может быть гостем и хозяином на Airbnb, но, как правило, играет только одну роль в каждом конкретном взаимодействии. На YouTube пользователь может и загружать видео, и просматривать их. Грамотная платформа позволяет пользователям легко переключаться с роли на роль.

При этом разные типы пользователей могут играть во взаимодействии одну и ту же роль. Например, одно из типичных взаимодействий на Facebook — «обновление статуса», то есть публикация записи, которая сообщает участникам сети о том, что автор делает или думает. Производитель, который обновляет статус на странице Facebook, может быть частным лицом, представителем компании, группой друзей или некоммерческой организацией, но по сути его роль остается все той же. Видео для YouTube создают как медиакомпании, так и частные лица. Стимулы, подталкивающие различные стороны к участию, могут быть разными, но роли постоянны.

Единица ценности. Как мы отмечали, любое взаимодействие начинается с обмена информацией, имеющей ценность для участников. Таким образом, практически в любом случае ключевое взаимодействие начинается с создания производителем единицы ценности.

Вот несколько примеров. На таких рынках, как eBay или Airbnb, единица ценности — объявление о продукте, которое создается продавцом и предоставляется покупателям по поисковым запросам или на основе предыдущих действий. На Kickstarter единицей ценности является описание проекта, которое позволяет потенциальным спонсорам принять решение, стоит ли его поддержать. Видео на YouTube, твиты в Twitter, профили профессионалов на LinkedIn и объявления о доступных машинах на Uber — единицы ценности. В каждом случае пользователям предлагают данные для принятия

решения о том, готовы ли они перейти к дальнейшему обмену.

Фильтр. Единица ценности доставляется потребителям благодаря фильтрам. Это формализованный программный инструмент, используемый платформой, чтобы организовать обмен единицами ценности между пользователями. Благодаря хорошему фильтру пользователи платформы получают только уместные и важные для них данные. Слабые фильтры (или их отсутствие) означают, что пользователей может захлестнуть поток единиц, которые они считают неуместными и бесполезными. Последнее может привести к тому, что люди покинут платформу.

Один из примеров фильтра — поисковый запрос. Участники ищут интересующую их информацию с помощью особых поисковых терминов: например, «гостиницы возле Ганы на острове Мауи» или «одинокие гетеросексуальные мужчины в возрасте 18–25 в Остине». Из миллионов единиц ценности, уже созданных производителями (собственниками гостиниц или одинокими людьми, ищущими себе пару), платформа с помощью фильтра отбирает конкретные, которые удовлетворяют поисковым запросам, и доставляет их потребителю.

Всякая платформа так или иначе использует фильтры, чтобы управлять обменом информацией. Водители Uber сообщают о своей доступности на платформе, добавляя данные о месте, занятости и т. д. — это единицы ценности, которые позволяют связать их с нужными потребителями. Когда потребитель достает смартфон и заказывает машину, платформа запускает фильтр, учитывающий местонахождение пользователя во время запроса. Затем подтягивается информация о самых близких к потребителю водителях.

Когда обмен информацией завершается, происходит следующий шаг. Приезжает автомобиль, человека отвозят к месту назначения, оплата переходит с его счета, и водитель получает свои деньги. Ключевое взаимодействие состоялось: ценность создана и передана.

Модели некоторых платформ сложнее, но базовая структура та же.

Участники + единица ценности + фильтр → ключевое взаимодействие

Поисковой движок Google в целом работает схожим образом. Роботы Google обыскивают интернет, создавая индексы страниц (единицы ценности). Потребитель вводит запрос. Google сопоставляет его с другими исходными данными, такими как социальные сигналы:

количество «лайков», ретвитов, комментариев и других отзывов, полученных определенной записью в интернете. Комбинация данных образует фильтр, который определяет, какие единицы ценности доставляются потребителю.

На Facebook ваша сеть создает новые записи, изображения, комментарии, ссылки и т. д. Все это единицы ценности, которые пополняют платформу. Алгоритм вашей ленты новостей, основываясь на сигналах, которые вы давали в прошлом, взаимодействуя со старым контентом, действует как фильтр, который определяет, какие единицы вам показать, а какие нет.

При разработке платформы ваша первая и основная задача — решить, каким будет ключевое взаимодействие, и выявить его участников, единицу ценности и фильтры, которые сделают это взаимодействие возможным.

Как мы видим в случаях с LinkedIn и Facebook, со временем платформы часто расширяются, чтобы обеспечить много форм взаимодействий, каждое из которых включает разных участников, единицы ценности и фильтры. Но успешная платформа начинается с единого ключевого взаимодействия, которое постоянно создает высокую ценность для пользователей. Ценное ключевое взаимодействие, если оно легкое и даже приятное, привлекает участников и обеспечивает возникновение позитивных сетевых эффектов.

Критическая роль единицы ценности. Как видно из описания ключевого взаимодействия, единицы ценности играют важнейшую роль в работе любой платформы. Но часто платформы не разрабатывают единицы ценности: они создаются производителями, которые действуют на платформе. Платформы — «информационные фабрики», у которых нет контроля над продуктами. Они создают «заводской цех» (инфраструктуру, в рамках которой производятся единицы ценности). Они могут воспитывать культуру контроля качества (поощряя производителей создавать единицы ценности, являющиеся точными, полезными, приемлемыми и интересными потребителям). Они создают фильтры, которые будут предлагать ценные единицы и блокировать остальные. Но у них нет непосредственного контроля над процессом производства как таковым, в чем платформы разительно отличаются от традиционного конвейерного бизнеса[30].

Fasal — онлайн-система, которая напрямую объединяет фермеров сельской Индии с рыночными агентами и другими покупателями. С помощью Fasal фермеры могут быстро узнать о ценах на ближайших рынках, выбрать самое выгодное для себя место торговли и использовать эти данные, чтобы заключить выгодную сделку. Эта потребность актуальна во всем мире[31].

Санджит Чаудари, один из авторов этой книги, возглавлял внедрение и запуск проекта Fasal. Ему и его команде оказалось сложно выбрать инфраструктуру, которая позволит производителям и потребителям обмениваться единицами ценности. Они обнаружили, что наибольшее преимущество обеспечат мобильные телефоны. Больше половины индийских фермеров, даже самых бедных, используют их. В Индии, как и в большинстве развивающихся стран, рынок мобильных телефонов растет очень быстро. Сотовая связь с оперативным соединением стала каналом информации о рынке, который так отчаянно требовался мелким фермерам.

Еще более сложной задачей стало создание важных единиц ценности, необходимых для изменения отношений между фермерами и мандисами (локальными рынками). «Нам нужна была самая разнообразная информация», — объясняет Чаудари.

Разумеется, нам была нужна информация о ценах на мандисах, актуальных рыночных ценах на разные товары — от моркови и цветной капусты до бобов и томатов. Эти данные оказалось легко собрать. Некоторые агенты сами давали нам информацию. Также мы нанимали местных жителей, чтобы те посетили каждый мандис, собрали данные о ценах из первых рук и передали их нам.

Другая сторона уравнения оказалась сложнее. Чтобы создать электронный источник информации, действительно полезный фермерам, нам нужны были данные о них: что они сажают, какой цикл урожая ожидают, где находятся их хозяйства, к каким мандисам они имеют доступ и т. д. Все эти факторы влияли на то, какие сделки они могли заключить на рынке.

Но собрать такую информацию о разбросанных по огромной территории фермерах, многие из которых неграмотны, было тяжелейшей задачей. Мы провели ряд экспериментов. Мы попробовали положиться на «сарафанное радио», чтобы распространить новости о сервисе, который мы создавали, и собрать для нас информацию. Мы

пробовали использовать местных «глав» — неофициальных мэров деревень — в качестве источников информации. Мы пробовали договариваться с местными продавцами семян, удобрений и SIM-карт: все они часто общались с фермерами. Но ни один из этих способов не оказался оптимальным: люди, с которыми мы пытались сотрудничать, не были заинтересованы, и мы не могли стимулировать их в достаточной степени, чтобы создать мощный поток информации.

В конце концов нам пришлось создать свою сеть сборщиков информации — полевых торговых агентов FOS (feet on street — «ноги на улице» — по выражению индусов). Команда FOS ходила по деревням, встречаясь с фермерами и записывая на бумаге ключевую информацию об их посевах и планах продаж. Затем они приносили данные в наши офисы, и мы вводили информацию в свои таблицы. Мало-помалу мы создали базу данных, которая была нам нужна, чтобы начать понимать местный рынок.

Если вы управляете платформой, сосредоточенность на единице ценности крайне важна. Все решения: кто может разрабатывать единицы ценности, как они создаются и интегрируются в платформу, как отличить высококачественную единицу от низкокачественной — крайне важны.

Привлечение, стимулирование и объединение: ответ разработчиков платформы на вопрос «как?»

Ключевое взаимодействие — ответ разработчиков платформы на вопрос «зачем?». Весь смысл платформы в том, чтобы сделать ключевые взаимодействия удобными, крайне важными для всех участников и потому неизбежными. Но как этого добиться? Что может предпринять разработчик, чтобы ценные ключевые взаимодействия случались все чаще, тем самым привлекая все больше участников?

Ниже мы рассмотрим ответы на вопрос «как?» в разработке платформы. Чтобы обеспечить высокий объем ценных ключевых взаимодействий, платформа должна реализовать три основные функции: привлечение, стимулирование и объединение. Ей необходимо привлекать производителей и потребителей, чтобы обеспечить взаимодействие между ними. Она должна стимулировать их взаимодействие, давая им инструменты и правила, которые позволяют легко вступать в контакт и совершать ценные обмены (предотвращая остальные). И она должна эффективно объединять производителей и

потребителей, используя информацию о каждом из них, чтобы связывать их к обоюдной выгоде.

Для успеха платформы все три функции должны реализоваться оптимально. Платформа, которая не сможет привлечь участников, не способна создать сетевой эффект, а следовательно, и ценность. Платформа, которая не стимулирует взаимодействие — из-за слабой технологии или слишком жестких правил, усложняющих использование, — постепенно отпугнет и разочарует участников. А платформа, которая не способна объединить участников, зря потратит их время и силы и вскоре лишится подписчиков.

Рассмотрим каждую из этих трех важных функций подробнее. Эффективная разработка платформы — в первую очередь создание систем, которые реализуют данные функции максимально полно.

Привлечение. Привлечение потребителей на платформу — задача, с которой конвейерные компании не сталкиваются. Следовательно, подход к маркетингу здесь может показаться неинтуитивным, особенно лидерам, выросшим в старом мире, которым правили конвейеры.

Платформе нужно решить «проблему курицы и яйца», которая не мучает конвейерный бизнес. Суть ее в том, что пользователи не придут на платформу, пока у нее нет ценности, и у платформы не появится ценность, пока пользователи не начнут ее использовать. Большинство платформ разваливаются просто потому, что они так и не смогли решить эту задачу. Проблема настолько важна, что мы посвятим ей всю главу 5.

Вторая проблема касается сохранения интереса пользователей, которые зашли или подписались на платформу. Все крупные соцсети наших дней в какой-то момент сталкиваются с этим. Например, Facebook обнаружила, что пользователи воспринимают платформу как полезную только после того, как подписались на несколько других пользователей. Иначе они, скорее всего, прекратят пользоваться ей. В итоге Facebook сменила свою маркетинговую тактику с вовлечения участников на помощь в установлении связей.

Один из мощных инструментов, который побуждает пользователей возвращаться на платформу, — цикл обратной связи. На платформе он может принимать разные формы, и все они служат созданию постоянного потока положительной обратной связи. В типичном цикле

обратной связи поток единиц ценности вызывает отклик пользователя. Если единицы уместны и интересны, пользователь будет все больше привязываться к платформе, продолжая создавать поток единиц ценности и содействуя большему числу взаимодействий. Эффективные циклы обратной связи помогают расширять платформу, усиливая создание ценностей и укрепляя сетевые эффекты.

Один из видов цикла обратной связи — однопользовательский. Он создается с помощью алгоритма, встроенного в инфраструктуру платформы, который анализирует активность пользователя, делает выводы о его интересах, предпочтениях и потребностях и рекомендует ему новые единицы ценности и связи, которые он, скорее всего, сочтет ценными. Если алгоритм талантливо разработан и внедрен, однопользовательский цикл обратной связи может стать мощным инструментом стимулирования активности: чем больше участник использует платформу, тем больше она «узнает» о нем и тем точнее становятся рекомендации.

В многопользовательском цикле обратной связи активность производителя влияет на потребителей, чья деятельность, в свою очередь, влияет на производителя. При эффективном процессе возникает благотворный круг, поощряющий активность обеих сторон и усиливающий сетевой эффект. Новостная лента Facebook — классический многопользовательский цикл обратной связи. Потребители видят обновления статусов производителей и реагируют лайками и комментариями, тем самым создавая обратную связь для производителей. Постоянный поток единиц ценности стимулирует еще больше активности, делая платформу все выгоднее для всех участников.

Есть и другие факторы, которые усиливают или ослабляют способность платформы привлекать пользователей. Один из них — ценность валюты, доступной для обмена на платформе. Как мы уже говорили, на некоторых платформах оплата осуществляется в нематериальной форме: в виде внимания, популярности, влияния и т. д. Одна из форм сетевого эффекта — повышение привлекательности валюты, доступной на растущей платформе. Поскольку Twitter собрала невероятную пользовательскую базу, успешный твит может привлечь гораздо больше валюты в форме внимания, чем то же послание, распространенное на других платформах. Масштабы Twitter увеличивают его привлекательность, побуждая еще больше участников

проявлять активность и делая конкуренцию с подобной платформой все менее вероятной.

Привлекательность также можно усилить за счет внешней сети участников. Instagram и WhatsApp привлекли десятки миллионов участников за несколько лет в основном за счет социальных связей своих пользователей в Facebook. Мы очень подробно рассмотрим эти и другие техники скоростного привлечения в главе 5, которая посвящена процессу запуска.

Стимулирование. В отличие от традиционных конвейерных компаний, платформы не контролируют создание ценности. Они разрабатывают инфраструктуру, в которой ценность можно создавать и передавать, и формулируют принципы, руководящие этими взаимодействиями. Вот в чем суть процесса стимулирования.

Один из аспектов стимулирования взаимодействий состоит в том, чтобы максимально упростить создание и обмен новыми продуктами на платформе. Решение может заключаться в предложении пользователям специальных инструментов для партнерства и передачи ценности. Так, например, устроена инфраструктура канадской платформы для фотографов 500px. Она позволяет фотохудожникам размещать свои портфолио полностью на платформе. Изобретательская платформа Quirky предоставляет аналогичные инструменты, позволяя пользователям вместе трудиться над творческими идеями инновационных продуктов.

Стимулирование взаимодействий может также состоять в снижении барьеров участия в обмене. Еще недавно пользователь Facebook, который хотел поделиться изображением с друзьями, должен был использовать камеру, перенести фотографии на компьютер, применить Photoshop или иной графический редактор, чтобы обработать их, и, наконец, загрузить на Facebook. Instagram позволил пользователям моментально фотографировать и делиться изображениями за три клика на одном устройстве. Снижение барьера поощряет взаимодействие и помогает расширить участие в платформе.

Иногда положительный эффект дает повышение барьеров для участников. Sittercity — платформа, которая помогает родителям найти няню. Чтобы повысить доверие пользователей (родителей), Sittercity внедрили строгий набор правил, который ограничивает число

производителей (нянь). В других случаях платформы должны создавать подробные правила для курирования единиц ценности и другого контента производителей, чтобы поощрить желательные взаимодействия и предотвратить нежелательные. Расистские и сексистские заявления, распространяемые троллями на Reddit, убийства людей, найденных через Craigslist, и ущерб жилью, сданному через Airbnb, хоть они и редки, показывают, как неприемлемые взаимодействия вредят сетевому эффекту.

Разработать платформу так, чтобы она стимулировала ценные взаимодействия, — задача непростая. Мы внимательно рассмотрим сложности курирования и управления платформой в главе 7 и главе 8.

Объединение. Успешная платформа создает стимулы, объединяя подходящих пользователей и предлагая им наиболее приемлемые продукты. Для этого необходимы данные о производителях, потребителях, созданных единицах ценности и продуктах, которыми обмениваются участники. Чем большим объемом информации владеет платформа и чем лучше устроен алгоритм ее сбора, организации, сортировки, анализа и интерпретации, тем точнее фильтры. Чем уместнее и полезнее информация, которой обмениваются участники, тем выгоднее взаимодействие производителя и потребителя.

Информация, необходимая для выгоднейшего объединения, может быть крайне разнообразной: начиная с относительно статичной, такой как имя, пол и национальность, и до динамической, вроде местонахождения, статуса отношений, возраста и интересов (которые отражены в истории поиска). Сложные информационные модели — например, новостная лента Facebook — могут создать фильтр, который учитывает все эти факторы, как и всю предыдущую активность участника на платформе.

Платформенным компаниям нужно создавать четкую стратегию получения данных. Пользователи существенно различаются в части готовности делиться информацией и реагировать на рекомендации, основанные на их личной информации. Некоторые платформы стимулируют участников к публикации данных о себе, другие используют игровые элементы, чтобы собирать информацию о пользователях. LinkedIn использует индикатор прогресса, чтобы стимулировать пользователей добавлять больше информации о себе,

заполняя свои профили личных данных. Информацию также можно получать от третьей стороны. Некоторые мобильные приложения — например, программа потоковой передачи музыки Spotify — просят пользователей войти, используя их аккаунт в Facebook, что помогает приложению получить базовые данные, которые оно использует для стимулирования объединения. Но сопротивление некоторых пользователей привело многих разработчиков приложений, включая Spotify, к тому, что они предлагают альтернативные способы входа, которые не требуют ссылки на Facebook.

Успешные платформы объединяют пользователей к их взаимной выгоде на постоянной основе. По сути, постоянное улучшение сбора данных и методов их анализа остается важной задачей любой организации, стремящейся создать и поддерживать платформу.

Баланс трех функций. Все три ключевые функции — привлечение, стимулирование и объединение — неотъемлемая часть успеха платформы. Но не все платформы одинаково успешны во всех трех сферах. Некоторое время они могут выживать, полагаясь на свои силы в какой-то конкретной области.

В середине 2015 г. Craigslist доминировала в секторе объявлений, несмотря на убогий интерфейс, нехватку управления и примитивную систему данных. Гигантская сеть ухитряется удерживать пользователей. Невероятное преимущество этой платформе в привлекательности компенсирует ее слабости в стимулировании и объединении — по крайней мере, до сих пор.

Vimeo и YouTube сосуществуют в сфере обмена видео, сосредоточиваясь на разных функциях. YouTube притягательна и характеризуется глубоким пониманием полученных данных при объединении, а Vimeo дифференцируется благодаря лучшему хостингу, широте канала и другим инструментам, стимулирующим создание и просмотр видео.

Выход за пределы ключевого взаимодействия

Разработка платформы начинается с ключевого взаимодействия. Но со временем успешные платформы стремятся к масштабированию, добавляя новые слои взаимодействий поверх ключевого.

Иногда постепенное добавление новых взаимодействий становится частью долгосрочного бизнес-плана. В 2015 г. Uber и Lyft начали

экспериментировать с новым сервисом совместных поездок, который должен был дополнить привычную бизнес-модель вызова такси. Новые услуги под названием UberPool и Lyft Line соответственно позволяют двум или больше пассажирам, путешествующим в одном направлении, найти друг друга и поехать вместе. Цена поездки становится ниже, а доход водителя — выше. Сооснователь Lyft Логан Грин говорит, что совместные поездки всегда были частью идеи Lyft. Первая версия Lyft, как он объясняет, была создана, чтобы наработать первичную клиентскую базу «на каждом рынке». Достигнув этого, компания «собирается выложить следующую карту и начать объединять людей для совместных поездок»[32].

Uber восприняла конкуренцию напряженно. Чтобы обеспечить своему варианту победу, она присоединилась к аукциону за Here — сервис цифровых карт, принадлежащий Nokia, главную альтернативу Google Maps. Uber надеется купить Here и использовать его картографические мощности, чтобы объединять поездки эффективнее, чем любой другой сервис[33].

Иногда идеи новых взаимодействий вытекают из опыта, наблюдения и необходимости. Разыскивая новых водителей, Uber обнаружила, что многие потенциальные кандидаты недавно переселились в США и были бы рады увеличить свои доходы, доставляя пассажиров. Но у них не было кредитной истории и средств, чтобы приобрести автомобиль. Эндрю Чепин из отдела работы с водителями предложил Uber стать посредником, помогающим получить кредит на покупку автомобиля. Оплата вычиталась бы из доходов водителя и перечислялась напрямую кредиторам. Кредитным компаниям понравилась эта программа: благодаря гарантиям массивного корпоративного движения наличных Uber такие кредиты практически лишены риска. А местные торговцы автомобилями были рады росту спроса[34].

Сеть LinkedIn изначально помогала профессионалам найти друг друга. В первые дни она сосредоточивалась исключительно на этом ключевом взаимодействии. Но со временем команда LinkedIn осознала, что платформа не обеспечивает столь же высокий уровень ежедневной вовлеченности, как Facebook и ряд других платформ. Чтобы решить проблему, LinkedIn надстроила уровень дополнительных взаимодействий. Теперь пользователи могут объединяться в группы и начинать дискуссии.

Эта форма взаимодействий не получила популярности, на которую рассчитывала LinkedIn. Учитывая тягу к пиару, которую поощряет профессиональная сеть, самые активные пользователи в группах обычно были и самыми несносными. Тогда LinkedIn добавила дополнительное взаимодействие, отчасти из-за необходимости монетизировать платформу: разрешила рекрутерам использовать сайт для поиска кандидатов, а рекламодателям — таргетировать сообщения для подходящих профессионалов. Позже LinkedIn создала еще одно взаимодействие: возможность для лидеров, а позже и всех пользователей публиковать записи на LinkedIn, эффективно превращая сайт в издательскую платформу. Эта комбинация форм взаимодействия дала пользователям больше поводов посещать LinkedIn.

Эволюция Uber, Lyft и LinkedIn показывает, как можно добавить новые взаимодействия помимо уже существующих.

• Вы можете изменить единицу ценности, которой обмениваются пользователи на платформе (LinkedIn сменила основу информационного обмена с профилей пользователей на записи с дискуссиями).

• Вы можете ввести новую категорию пользователей как производителей или потребителей (LinkedIn предложила рекрутерам и рекламодателям присоединиться к сети в качестве производителей).

• Вы можете дать пользователям возможность обмениваться новыми видами единиц ценности (Uber и Lyft помогают пассажирам объединяться для совместных поездок).

• Вы можете курировать существующие группы пользователей для создания новой категории (LinkedIn назначила некоторых участников «интеллектуальными лидерами» и предложила им публиковать свои записи).

Не всякое новое взаимодействие успешно. Джейк Маккеон основал социальную сеть Moodswing. Люди в ней могли делиться своими эмоциями — от восторга до тоски. Со временем Маккеон обнаружил, что некоторые пользователи обращаются к Moodswing во время тяжелой депрессии, а кое-кто даже угрожает самоубийством. Расстроенный Маккеон решил дать этим людям эмоциональную поддержку, в которой они нуждались. Он составил план найма студентов психологических факультетов, которые вызывались бы добровольно предлагать консультации и рекомендации в чатах депрессивным участникам Moodswing. Для выявления квалификации

волонтеров можно было бы ввести проверки и ограничения. Предложение «терапии от новичков» стало бы новой формой обмена, стимулируемой Moodswing.

Это интересная идея, но возникают очевидные вопросы. В частности, есть опасность привлечения нетренированных и нелицензированных консультантов, предлагающих психологическое руководство людям, чья жизнь в опасности. В середине 2014 г. Маккеон искал финансовой поддержки с помощью краудфандинга. Пока неизвестно, удастся ли запустить новое взаимодействие на Moodswing и даст ли оно те выгоды, на которые надеется Маккеон.

Принцип end-to-end в разработке платформ

Добавление новых функций и взаимодействий на платформе может быть мощным способом повысить ее пользу и привлечь новых людей. Но инновации иногда приводят к излишней путанице: пользователям становится слишком сложно работать с платформой. Это может также создать серьезные технические проблемы для программистов, разработчиков сайтов и менеджеров, которые занимаются обновлением и поддержкой платформы. Издевательский термин «фуфлософт» относится к программному обеспечению, которое стало чересчур раздутым и неэффективным в результате бездумного наращения функций.

Но избегать инноваций — не выход. Платформа, которая не развивается, добавляя новые желанные функции, скорее всего, будет брошена пользователями, нашедшими конкурента, которому есть что предложить. Нужно изыскать способ добиться баланса, изменяя основу платформы медленно и допуская позитивные адаптации на периферии.

Эта концепция сравнима с известной идеей из области вычислительной техники: принципом end-to-end. Он был сформулирован в 1981 г. Джерри Зельцером, Дэвидом Ридом и Дэвидом Кларком и гласит, что в неспециализированной сети конкретно ориентированные функции должны относиться к конечным узлам, а не промежуточным[35]. Иными словами, действия, не являющиеся базовыми для работы сети и ценные только для отдельных пользователей, должны находиться на краях платформы, а не в ее сердцевине. Тогда вторичные функции не будут смешиваться, оттягивать ресурсы от основных действий в сети или усложнять задачу

поддержки либо обновления сети в целом. Со временем принцип end-to-end был перенесен с устройства сетей на устройство многих других сложных вычислительных сред.

Один из самых громких примеров неудач в применении принципа end-to-end — запуск в 2007 г. Windows Vista, последней операционной системы Microsoft с «окнами». Директор Стивен Балмер объявил, что Vista — «величайший запуск в истории Microsoft», и выделил маркетинговый бюджет в сотни миллионов долларов[36].

Но Vista не оправдала себя. Команда разработчиков Microsoft попыталась сохранить программные компоненты, необходимые для поддержки совместимости со старыми компьютерными системами, одновременно добавляя функции, необходимые для систем нового поколения — причем в ядре платформы. В результате Vista получилась менее стабильной и более сложной, чем ее предшественница Windows XP, и сторонним разработчикам приложений с трудом удавалось писать для нее код[37].

Критики писали, что Vista — даже не фуфлософт, а «козлософт», потому что она пожирала все ресурсы системы[38]. Миллионы пользователей Windows отказались использовать Vista и до сих пор крепко держатся за Windows XP, несмотря на многочисленные попытки Microsoft отправить ее на пенсию. Ирония судьбы: Microsoft прекратила розничные продажи XP в 2008 г. и Vista в 2010 г., но рыночная доля XP в 2015 г. была выше 12 %, а рыночная доля Vista — ниже 2 %[39].

Стив Джобс, вернувшийся к руководству Apple в 1997 г. после нескольких лет разработки амбициозного, но неудачного компьютера NeXT, принял крайне важное решение, которое отвечало принципу end-to-end и помогло привести Apple к успеху. В NeXT Джобс и его команда разработали элегантную новую операционную систему с чистой, многослойной архитектурой и прекрасным графическим интерфейсом. В итоге, выбирая наследника операционной системы Apple Mac OS 9, Джобс встал перед сложным выбором: он мог смешать программные коды NeXT и Mac OS 9, создав операционную систему, которая будет совместима с обеими, или отказаться от Mac OS 9 в пользу архитектуры NeXT.

Джобс рискнул отказаться от старого кода OS 9, но пошел на одну уступку: команда разработчиков создала отдельное «Классическое окружение», которое позволяло пользователям запускать старые

приложения из OS 9. Этот индивидуализированный подход отвечал принципу end-to-end. Старый код не замедлял и не усложнял новые приложения, и новые покупатели Mac не были перегружены программами, поддерживающими приложения, которыми они не пользовались. Выбор Джобса сделал инновации в новом Mac OS X более простыми и эффективными, что позволило Apple развить новые функции. В сравнении с ней системы Microsoft выглядят устаревшими[40].

Концепцию end-to-end можно применить и к разработке платформ. Здесь принцип таков: специализированные функции должны оказываться на периферии или на поверхности платформы. Только крупномасштабные, ценные функции, которые затрагивают все приложения, должны стать частью сердца платформы.

Соблюдать это правило стоит в силу двух причин. Во-первых, когда специфические новые функции включаются в ядро платформы, вместо того чтобы «крепиться» на периферии, приложения, которые не пользуются этими функциями, будут работать медленно и неэффективно. Если же функции запускаются через приложение, а не ядром платформы, пользователи получают куда более приятные впечатления.

Во-вторых, экосистема платформы может развиваться быстрее, когда ядро платформы — чистая, простая система, а не клубок бесчисленных функций. Поэтому Карлисс Болдуин и Ким Кларк из Гарвардской бизнес-школы описывают грамотную платформу как состоящую из двух уровней: стабильное ядро, которое ограничивает вариативность и лежит в основе постоянно развивающегося уровня, допускающего вариации[41].

Этот принцип сегодня применяют самые качественные платформы. Например, Amazon Web Services (AWS), наиболее успешный поставщик облачных систем хранения и управления данными, сосредоточена на оптимизации нескольких базовых операций, включая хранение данных, вычисления и обмен сообщениями[42]. Другие услуги, которые использует только часть клиентов AWS, ограничены периферией платформы и доступны через специальные приложения.

Власть модулярности

В интегральном подходе, когда система развивается максимально

быстро, чтобы служить единственной цели, особенно в первые дни ее существования, есть свои преимущества. Но в долгосрочной перспективе успешная платформа должна обратиться к модулярному подходу. Полное рассмотрение этого принципа выходит за рамки данной главы, но мы затронем некоторые важные идеи. Начнем с определения, данного Болдуин и Кларком (1996 г.).

Модулярность — стратегия эффективной организации сложных продуктов и процессов. Модульная система состоит из единиц (или модулей), разработанных независимо, но действующих как единое целое. Разработчики достигают модулярности, дробя информацию на видимые технологические стандарты и скрытые параметры. Модулярность выгодна, только если деление точно, недвусмысленно и полно. Видимые технологические стандарты (видимая информация) — решения, которые влияют на дальнейшую разработку. В идеале они закладываются в начале процесса и доводятся до сведения тех, кто в нем участвует[43].

В статье 2008 г. Карлисс Болдуин и Джейсон Вударт предложили полезное и емкое определение стабильного ядра системы.

Мы утверждаем, что фундаментальная архитектура, лежащая в основе всех платформ, по существу одна и та же: система разделена на набор «ядерных» компонентов с низкой вариативностью и дополнительный набор «периферальных», высоковариативных. Низковариативные компоненты составляют платформу. Это долгоживущие элементы системы, которые таким образом скрыто или явно определяют интерфейс системы и правила, управляющие взаимодействиями между разными участниками[44].

Почему же модулярность эффективна? Потому что, когда системы явно поделены на подсистемы, они могут работать и как целое, объединяясь и взаимодействуя через четко прописанные интерфейсы. Следовательно, подсистемы могут разрабатываться индивидуально, если подчиняются общим стандартам разработки и совместимы с остальной системой с помощью одного стандартного интерфейса. Вы, наверное, встречали термин «программный интерфейс приложений» (Application Programming Interface, API). Это стандартные интерфейсы таких систем, как Google Maps, New York Stock Exchange, Salesforce, Thomson Reuters Eikon, Twitter и многих других, используемые для облегчения доступа внешних участников к корневым ресурсам[45].

Amazon особенно эффективен в открытии API своих модульных сервисов. На рисунке 3.1 охват API, открытых Amazon, сравнивается с API ведущего розничного продавца Walmart, который пытается стать заметным игроком на рынке платформ. Как видите, Amazon существенно опережает Walmart в количестве и разнообразии API.

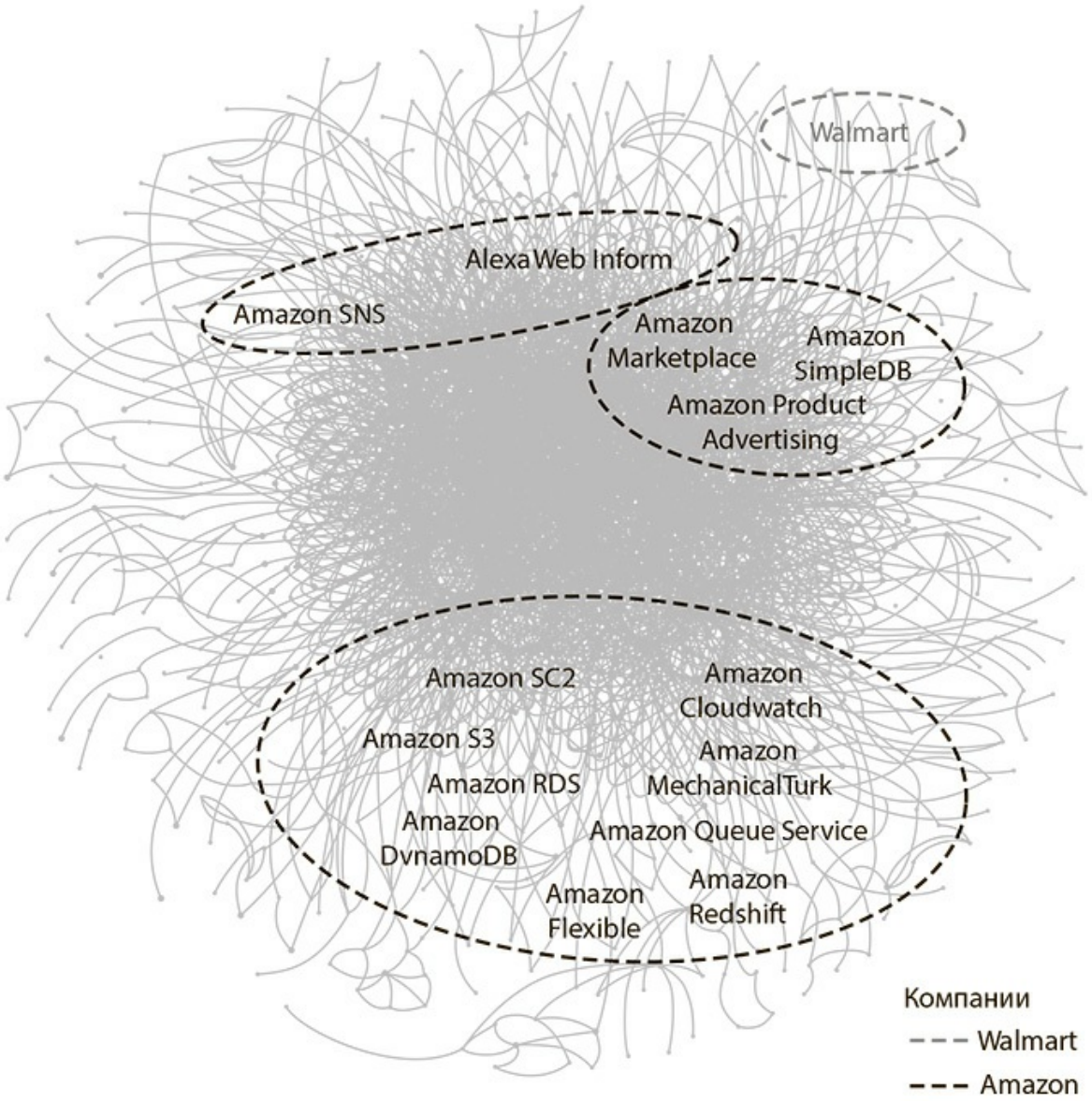

Рис. 3.1. У Amazon куда больше комплексов API, чем у Walmart. Это единые платежи, онлайн-торговля, облачные сервисы, сообщения, распределение рабочих задач и др. Пока Walmart оптимизирует логистику, Amazon разрешает третьим сторонам создавать ценности с помощью своих модулярных сервисов. Источник: Эванс и Басоль, с

использованием данных ProgrammableWeb[46]. Воспроизводится с разрешения авторов

Возможности модулярности — одна из причин, почему индустрия персональных компьютеров так быстро выросла в 1990-е. Ключевыми компонентами систем ПК были: центральные процессоры, которые отвечали за вычисления; графические процессоры, которые создавали красочные изображения на экране; оперативная память, обеспечивающая рабочую память; жесткий диск, который обеспечивал большие объемы под долгосрочное хранение данных. Каждая из этих подсистем объединялась с другими, используя четко прописанный интерфейс, который допускал невероятные инновации, по мере того как Intel (CPU), ATI и Nvidia (GPU), Kingston (RAM) и Seagate (HD) независимо работали над улучшением качества своих продуктов.

Причина, по которой большинство платформ запускается с плотно интегрированным дизайном архитектуры, состоит в том, что для четко прописанного интерфейса подсистем необходимо проделать значительную работу уже на уровне их описания. Когда компания нацелена занять узкую рыночную нишу с ограниченными инженерными ресурсами, она легко поддается соблазну отказаться от сложной работы по разложению системы на чистые модели и стремится как можно быстрее выдать жизнеспособное решение. Со временем этот подход усложняет мобилизацию внешней экосистемы разработчиков, которые могли бы надстраивать ядро платформы и расширять ее предложения для новых рынков[47]. Таким образом, компании, которая имеет «неразборную» архитектуру, скорее всего, придется инвестировать в редизайн своей базовой технологии[48].

Переработка архитектуры платформы

Проделать фокус с преобразованием архитектуры системы в сторону модулярного дизайна возможно. Первый шаг — анализ степени модулярности, которой система уже достигла. К счастью, есть ряд инструментов, позволяющих достичь этой цели, и ключевой среди них — «матрицы структуры дизайна», которые допускают визуальное исследование зависимостей в сложных системах[49].

В статье 2006 г. в Management Science Алан Маккормак и Карлисс Болдуин описали пример продукта, архитектуру которого успешно преобразовали из интегральной в модулярную[50]. Когда программное обеспечение перешло в публичный доступ как открытый исходный код, коммерческая компания, обладавшая авторскими правами, инвестировала существенные ресурсы в обеспечение перехода. Это было крайне важно, потому что ПО невозможно было поддержать силами разбросанных команд разработчиков, если бы оно не было разделено на более мелкие подсистемы.

Необходимость переработать архитектуру сложной системы — не специфическая программистская проблема. В начале 1990-х Intel столкнулась с серьезной помехой на пути роста своего рынка. Производительность процессоров Intel удваивалась каждые 18–24 месяца[51]. Улучшалось качество и других ключевых подсистем ПК: графических процессоров, оперативной памяти и жестких дисков. Однако информационные связи между подсистемами все еще определялись старым стандартом — архитектурой стандарта ISA. Пользователи не замечали особых улучшений в работе ПК и потому не видели причин покупать новые компьютеры. В докладе 2002 г. Майкл Кусумано и Анабель Гавер рассказали, как Intel сделала шаг вперед, инвестировав в новую шину PSI, которая лучше соединяла главные подсистемы, и в универсальную последовательную шину (USB), которая легла в основу невероятных инноваций в области внешних устройств, таких как компьютерные мыши, камеры, микрофоны, клавиатуры, принтеры, сканеры, внешние жесткие диски и многое другое[52].

Пошаговое улучшение: принцип антидизайна

Когда вы запускаете новую платформу или ищете способ расширить существующую, пристальное внимание к принципам разработки платформ увеличивает ваши шансы создать ценность[53]. Но как мы

видели, платформы непредсказуемы, они проявляют свою индивидуальность. Одна из ключевых характеристик, отличающих платформу от традиционного бизнеса, заключается в том, что большая часть активности контролируется пользователями, а не собственниками или менеджерами. Участники неизбежно будут использовать платформу способами, которых вы не предвидели и не планировали.

В Twitter никогда не планировалось создавать механизм обнаружения. Сайт зародился как поток лент с обратной хронологией. Не было способа найти твит на определенную тему, кроме как перелистывая страницы несвязанного и неуместного контента. Крис Мессина, инженер Google, изначально предложил использовать хештеги, чтобы аннотировать и находить похожие твиты. Сегодня хештег стал главным элементом Twitter.

Разработчики платформы всегда должны оставлять пространство для случайных открытий, которые часто указывают путь развития. Внимательное изучение поведения пользователей на платформе наверняка откроет неожиданные схемы, и некоторые из них могут подсказать плодотворные варианты создания ценности.

Лучшие платформы создают пространство для пользовательских причуд, и они достаточно открыты, чтобы последовательно отразить эти причуды в устройстве платформы.

Интеллектуальная конструкция — неотъемлемая часть создания и поддержки успешной платформы. Но иногда лучший дизайн — это антидизайн, который оставляет пространство для случайного, спонтанного и даже шокирующего[54].

Основные положения главы 3

• Разработка платформы должна начинаться с ее ключевого взаимодействия — того, которое лежит в сердце миссии по созданию ценностей.

• Три основных элемента определяют ключевое взаимодействие: участники, единица ценности и фильтр. Из них важнее всего единица ценности, ее чаще всего и сложнее контролировать.

• Чтобы ключевое взаимодействие было легким и даже неизбежным, платформа должна выполнять три важнейшие функции: привлекать, стимулировать и объединять. Все три существенны, и с каждой связаны свои трудности.

• По мере роста платформа часто находит способы выйти за пределы ключевого взаимодействия. Новые виды взаимодействий могут наслаиваться поверх ключевого, часто привлекая новых участников.

• Важно тщательно разрабатывать платформу, чтобы сделать взаимовыгодные взаимодействия легкими для многих пользователей. Но так же важно оставить место для случайности и непредсказуемости, поскольку пользователи сами найдут новые способы создания ценности на платформе.

Глава 4. Разгром. Как платформы завоевывают и преобразуют традиционные отрасли экономики

Концепция платформы в основе своей проста: создайте место, где производители и потребители смогут встречаться ради обеспечивающего ценность взаимовыгодного взаимодействия. Эту идею люди реализовывали тысячелетиями. Что такое традиционный уличный рынок в деревне или городе от Африки до Европы, как не платформа, на которой фермеры и ремесленники продают свои продукты местным потребителям? То же верно и для первых бирж, которые возникли в Лондоне и Нью-Йорке, где покупатели и продавцы акций собирались, чтобы лично устанавливать честные рыночные цены с помощью открытого торга голосом и жестом.

Главное отличие традиционных платформ от современных, описанное в этой книге, заключается в использовании цифровых технологий, которые невероятно расширяют охват, скорость, удобство и эффективность. (Понятно, почему большинство биржевых торговцев ушли из залов на электронный рынок, доступный из любой точки мира.) Интернет и связанные с ним технологии дали платформенным бизнесам потрясающую возможность преобразовывать экономику, часто непредсказуемо.

Мы уже видели, как Uber использовала сетевой эффект, чтобы захватить растущую долю рынка такси, отняв ее у традиционных сервисов такси и лимузинов. Этот процесс за поразительно малое время породил грандиозный баланс. К концу 2014 г. пятилетняя компания оценивалась инвесторами в 40 млрд долл. (а полугодом раньше она стоила 17 млрд долл.). По крайней мере на бумаге она стала дороже, чем такие почтенные коммерческие гиганты, как Mitsubishi, Target, FedEx, General Dynamics и Sony[55]. Uber, которая сегодня работает более чем в 250 городах по всему миру, достигла этих высот, предлагая очень простую, но ценную услугу как потребителям, так и производителям, дав возможность быстро и недорого добраться до нужного места, а

позже — зарабатывать больше, чем большинство водителей такси. При этом Uber не пришлось тратить гигантские суммы на покупку лицензии. На взлете рынка в середине 2013 г. покупка лицензии на право предоставлять услуги такси в Нью-Йорке оценивалась более чем в 1,2 млн долл.

Так что платформа Uber, просто предложив место онлайн, где водители и пассажиры могут встретиться, принесла выгоду потребителям и производителям, при этом обогатив своих инвесторов. Это выигрышное предложение для всех — за исключением тысяч водителей такси, диспетчеров и водителей лимузинов, чьи рабочие места оказались под угрозой. Неудивительно, что Барри Коренголд, президент Ассоциации водителей такси Сан-Франциско (города, где в 2010 г. был запущен сервис Uber), называет Uber «разбойниками»: «Они начали с нелегальной работы, не подчиняясь никаким законам и нечестно конкурируя. И так они стали большими: у них было достаточно денег, чтобы игнорировать все правила». Президент одной службы такси Сан-Франциско предсказал, что вся индустрия обрушится к концу 2015 г., — и в это поверили руководители компаний проката по всему миру. В итоге стоимость лицензирования услуг такси в Нью-Йорке упала на 300 тыс. долл. за год — и пока спаду конца не предвидится[56].

В главе 11 мы вернемся к вопросу о том, правда ли, что компании вроде Uber конкурируют нечестно или старожилы завидуют обошедшим их цифровым чужакам. Пока же можно поразиться тому, как моментально и вроде бы без усилий платформенная компания произвела революцию в индустрии, которая когда-то не знала себе равных.

К тому же перемены, порожденные появлением Uber, только первый залп шквального огня будущих перемен, которые могут окончательно изменить весь сектор перевозок. Объединение модели платформы с еще одной технологией, которая уже практически готова, — беспилотным автомобилем — укрепит и без того восхитительную экономическую модель Uber. Слияние может привести к каскаду преобразований, которые выйдут за рамки услуг такси. Один футурист предсказывает, что наступит момент, когда миллионы людей откажутся от своих автомобилей и будут использовать постоянно доступные беспилотные машины Uber, которые доставят их куда угодно по цене ниже девяти

центов за километр. Сооснователь и руководитель Uber Трэвис Каланик признает: «Мы хотим прийти к точке, когда использовать Uber будет выгоднее, чем владеть автомобилем». Потрясающее обещание: «Перевозки, надежные, как водопровод»[57].

Последствия поразительны. Сократившийся рынок разорит ведущих производителей. Неизбежно пострадают и смежные отрасли: автострахование, финансирование и парковки. Но неожиданное сокращение спроса на парковочные места (беспилотные автомобили могут постоянно находиться в пути) освободит до десятков миллионов квадратных метров участков под строительство, расчистит дороги практически на каждой полосе улиц и существенно снизит загрязнение и заторы, вызванные водителями, которые кружат по улицам в поисках парковки. Если это ви дение новой фазы роста Uber станет реальностью, США могут измениться до неузнаваемости[58].

Если вам этого мало, подумайте о еще одном замечании Каланика: «Если мы можем доставить вам машину за пять минут, мы можем доставить вам что угодно за пять минут»[59]. Что угодно? Интересно, есть ли пределы у революционного потенциала Uber? Каланик, кажется, не видит никаких.

Краткая история цифрового переворота

«Программы пожирают мир». С этого лозунга начал свою колонку в Wall Street Journal основатель Netscape Марк Андриссен в 2011 г., рассказывая, как технологии — в частности, интернет — меняют мир бизнеса[60]. По нашим наблюдениям, на сегодняшний день история интернет-революции прошла две стадии.

На первой эффективные конвейеры пожрали неэффективные. Большинство интернет-приложений в 1990-е были, по сути, высокоэффективными конвейерами: онлайн-системы распределения продуктов, которые выигрывали у старожилов. В отличие от традиционных офлайн-конвейеров, онлайновые получали доход за счет низкой себестоимости продаж, иногда и вовсе нулевой. Это помогало им выбирать и обслуживать крупные рынки с куда меньшими инвестициями.

Традиционные медиакомпании первыми ощутили удар. Газеты были загнаны в угол способностью интернета доставлять новости всемирной аудитории без трат на распространение (печать, транспортировку,

продажи, доставку). Эффективный конвейер пожрал неэффективный. Затем подъем сектора объявлений и других видов интернет-рекламы лишил газетную модель важного механизма монетизации материалов. Постепенно более эффективный метод адресной рекламы в интернете выиграл у традиционного метода рекламной печати. И снова эффективный конвейер пожрал неэффективный.

Следующими ощутили удар розничная торговля и продажи по почте. Успех Amazon в книжной индустрии привел к падению Borders и других книжных магазинов. Офлайновая сеть продаж DVD Blockbuster не смогла соревноваться с моделью Netflix, которая изначально состояла в том, что пользователи выбирали DVD онлайн и получали их по почте. Затем компания перешла к трансляции видео онлайн. Доходы музыкальных компаний упали вместе с падением продаж CD. Быстрее и дешевле было скачивать файлы, зачастую пиратские и распространяемые незаконно. Со временем многие интернет-продавцы сумели по крупицам собрать данные о предпочтениях потребителей, чтобы обслуживать их лучше, чем когда-либо получалось у конвейерных компаний.

Эта бизнес-эволюция воплотила представление Андриссена о «программах, пожирающих мир». Сегодня его идея, получив уже статус клише, нуждается в обновлении: «Платформы пожирают мир». Мы достигли второй стадии революции: платформы пожирают конвейеры.

Как платформы пожрали конвейеры

Приметы второй стадии революции повсюду. Такси-компании и законодатели поняли, что Uber находится на пути к глобальному доминированию в сфере перевозок. Airbnb, над которой когда-то посмеивались в индустрии гостеприимства, быстро достигла уровня международной гостиничной сети и сегодня сдает за одну ночь больше комнат, чем любая крупнейшая сеть. Upwork из рынка талантов постепенно превращается в инфраструктуру, позволяющую создать облачную компанию, объединяя фрилансеров, находящихся в самых разных местах, без необходимости открывать офис и нести связанные с этим расходы. Amazon продолжает расширять свое влияние на традиционный издательский бизнес, одновременно прокладывая дороги в дюжины других розничных сфер. Традиционные конвейерные гиганты

Nokia и Blackberry потеряли 90 % рыночной стоимости за последние 10 лет, а платформенные гиганты Apple и Google доминируют на бирже.

Как и почему это произошло? Давайте разберемся.

В мире платформ интернет больше не выступает только как канал продаж (конвейер). Он применяется для создания инфраструктуры и механизма координации. Платформы используют эти функции, формируя новую модель бизнеса. Физическое и цифровое быстро сливаются, и интернет уже способен соединять и координировать объекты в реальном мире — например, через приложения смартфона, которые помогают управлять домашними устройствами на большом расстоянии. Одновременно расширяются границы организационных возможностей, по мере того как платформенные компании помогают внешним экосистемам создавать ценность новыми способами[61].

На этой новой стадии революции платформы используют два существенных экономических преимущества перед конвейерами.

Одно из них — невероятно низкие затраты на производство и реализацию. Мы уже писали о том, как происходит расширение Hilton и Sheraton. Они строят новые здания и нанимают тысячи сотрудников. А Airbnb расширяется практически при нулевой себестоимости: добавить объявления о новых помещениях в свою сеть почти ничего ей не стоит.

Способность платформы быстро масштабироваться усиливается сетевыми эффектами. Когда вступает в игру положительный сетевой эффект, рост производства влечет увеличение потребления, и наоборот. Чем больше фрилансеров участвуют в Upwork, тем сайт привлекательнее для компаний, ищущих сотрудников. Это, в свою очередь, привлекает еще больше фрилансеров. Большой выбор продавцов на Etsy привлекает больше покупателей, а те — еще больше продавцов. Запускается благотворный цикл обратной связи, увеличивающий рост платформы с минимальными затратами.

Усиливая сетевой эффект, платформы могут строить открытые электронные экосистемы, охватывающие сотни, тысячи и даже миллионы удаленных участников. Такие системы могут быть крупнее, чем большинство организаций конвейерного типа, и иметь доступ к такому объему ресурсов, которым традиционная конвейерная компания не способна управлять. И ценность, созданная в такой экосистеме, может быть куда больше, чем в аналогичной традиционной

организации. Так что компании, которые продолжают конкурировать, опираясь на внутреннюю ресурсную базу, все чаще понимают, что им сложно соперничать с платформами.

Влияние революции платформ на создание и потребление ценности и контроль качества

Платформы имеют экономические преимущества, которые позволяют им расти быстрее, чем конвейерным предприятиям. Этот феномен сам по себе привел к подрыву традиционных индустрий: платформенные компании подвинули конкурентов на вершине рейтинга Fortune 500. Но они меняют экономику и иными способами. В частности, видоизменяют знакомые нам бизнес-процессы создания/ потребления ценности и контроля качества[62].

Как изменение процесса создания ценности открывает новые источники ресурсов. Самоподдерживающиеся платформы растут и покоряют рынки, когда минимизируют барьеры для пользователей. В частности, каждый раз, когда платформы убирают очередную помеху, усложняющую участие производителей, создание ценности преобразуется и открываются новые источники снабжения.

Wikipedia стала одной из первых платформ, открывших новый источник ресурсов, когда создала систему, которая позволила добровольцам излагать и организовывать информацию со всего мира. А YouTube позволяет любому подростку с видеокамерой или смартфоном соперничать с киностудиями и телесетями.

Сегодня феномен преобразования создания ценности действует во многих видах платформенного бизнеса. Основанная в Сингапуре платформа потоковой передачи видео Viki организовала мировое сообщество энтузиастов (вместо того чтобы нанимать сотрудников), чтобы те добавляли субтитры к корейским и японским кинофильмам, которые затем продаются в США. После прорыва Viki была куплена японской Rakuten за 200 млн долл. Facebook использовала схожий подход для поиска переводчиков своего сайта, вместо того чтобы привлекать профессионалов.

Чтобы поддержать цикл открытий новых источников ресурсов, платформы постепенно снижают барьеры, которые могут отпугнуть производителей. Twitter привлекает миллионы создателей контента новым стандартом литературного формата: сообщение, состоящее

максимум из 140 знаков. По сравнению с традиционным ведением онлайн-дневника, которое требует больше времени и усилий, твит — быстрая и простая форма творчества, которая стимулирует куда больше пользователей становиться производителями контента.

Airbnb стремится снизить затраты участников-хозяев, регулярно проводя мероприятия и программы, которые демонстрируют и обучают их передовым практикам гостеприимства. Uber снижает экономические барьеры, которые могут оттолкнуть начинающих водителей, предлагая финансовые мотиваторы, например бонусы при подписке. Платформы вроде Dribble, Threadless, 99designs за последние семь лет создали крупные группы дизайнеров, в основном благодаря демократизации инструментов дизайна и печати. Это еще один пример снижения барьеров с помощью инструментов платформы.

Развитие новых технологий производства еще больше способствует появлению новых групп производителей. Как камера смартфона увеличила объем контента на Instagram и Vine, развитие 3D-печати, скорее всего, приведет к появлению новых платформ промышленного дизайна. Однако чтобы преображать процессы производства ценности, технология часто нуждается в поддержке инновационного бизнеса. Программное обеспечение для редактирования, печати и оформления существовало десятилетиями, но только когда Kindle Publishing компании Amazon предложил огромной читательской аудитории простой и быстрый доступ ко всему перечисленному, появилась совершенно новая экосистема авторов.

Как возникновение новых форм поведения пользователей преобразует процесс потребления ценности. Платформы также меняют поведение потребителей, вдохновляя миллионы людей использовать продукты так, как мы не могли себе представить несколько лет назад. Вот как это описывает журналист Джейсон Танц.

Мы запрыгиваем в машины незнакомцев (Lyft, Sidecar, Uber), пускаем их в свободные комнаты (Airbnb), привозим своих собак в их дома (DogVacay, Rover) и едим в их гостиных (Feastly). Мы разрешаем им брать напрокат наши машины (RelayRides, Getaround), лодки (Boatbound), дома (HomeAway) и инструменты (Zilok). Мы доверяем незнакомцам наши самые ценные вещи, наш личный опыт — и нашу жизнь. Так мы вступаем в новую эпоху откровенности, созданную интернетом[63].

Еще недавно такое поведение назвали бы безумным, а то и откровенно опасным. Сегодня благодаря механизмам формирования доверия, созданным платформами, они привычны миллионам. Целый ряд платформ будущего под общим названием «убер-что-то» работает над изменением потребительского поведения в других сферах[64].

Как общественное курирование изменяет контроль качества. Новые платформы, например YouTube, Airbnb и Wikipedia, часто критиковали и даже высмеивали при запуске. На ранних стадиях они были не в состоянии продемонстрировать качество и надежность, предлагаемую их традиционными соперниками. Ранний контент YouTube часто балансировал на грани порнографии, многое на сайте было незаконным. В квартиры, выставленные на Airbnb, набегали представители государственных органов, реагирующие на заявления о проходящих там оргиях. Биографии на Wikipedia объявляли умершими многих живых персон.

Это проблема избытка. Когда платформы начинают раскрывать новые источники ресурсов, качество часто падает ниже плинтуса. Отличный пример негативного сетевого эффекта, который мы обсуждали в главе 2.

Первые шаги платформы могут быть сложными. Но со временем, по мере того как начинают работать механизмы курирования, платформа улучшает свою способность предлагать потребителям уместные и высококачественные продукты и контент производителей. Сильное курирование поощряет желательное поведение, минимизируя и постепенно сводя на нет нежелательное. По мере того как платформа улучшает качество, она уверенно начинает привлекать множество клиентов. Основные конкуренты вдруг обнаруживают, что соревнуются с незнакомым новичком, который способен расти куда быстрее, чем они.

Когда платформа начинает расширяться, ей нужно убедиться, что механизм курирования не сломается. Платформы, которые успешно масштабируют эту функцию, лучше собирают данные о пользователях и со временем развивают свои алгоритмы подбора. Они также постепенно выводят ручное курирование на задний план, выбирая автоматические механизмы, основанные на циклах обратной связи, которые запускаются сообществом. Например, платформа вопросов и ответов Quora сначала пользовалась услугами штатных редакторов,

курирующих контент. Когда накопилась критическая масса пользователей, курирование в основном свелось к алгоритму, основанному на оценке сообщества.

Подъем мира платформ означает возникновение не только новых компаний, соревнующихся со старожилами, но и новых форм бизнеса, связанных с изменениями способов создания и потребления ценности, а также контроля качества.

Структурные последствия революции платформ

Подъем платформенного бизнеса трансформирует структуру бизнес-ландшафта тремя способами, на которые мало кто обратил внимание. Мы опишем три формы преобразований, связанных с ростом платформ: это отделение капиталов от ценности, восстановление посредничества и агрегация рынка.

Отделение капиталов от ценности. Самые знакомые примеры платформ — Airbnb, Uber, Amazon — пришли из B2C (сфера услуг). Но как вы преобразуете в платформу предприятие из сферы B2B («бизнес для бизнеса»)? Многие корпорации владеют огромными основными фондами: электростанциями, аппаратами МРТ или гектарами земли.

Решение в том, чтобы отделить право собственности на физические фонды от ценности, которые они создают. Так вы сможете наилучшим образом пользоваться или распоряжаться основным фондом для создания наибольшей экономической ценности, вместо того чтобы ограничиваться вариантом использования, доступным только собственнику. В результате эффективность и ценность существенно возрастают.

Двое из авторов этой книги (Джефф Паркер и Маршалл ван Альстин) использовали этот подход, отвечая на просьбу штата Нью-Йорк о помощи в разработке интеллектуального рынка, интегрирующего растущее число местных источников энергии. Они включали солнечные батареи, аккумуляторные батареи и домашние генераторы, а также виртуальные хранилища, которые возникают благодаря накоплению термальной инерции. Дело в том, что здания можно нагревать или охлаждать заранее или задерживать нагрев или охлаждение в пределах пары градусов, не влияя на комфорт обитателей. Всё вместе это образует систему ресурсов, которые можно использовать, чтобы помочь энергетической системе штата

приспособиться к изменению потребностей и производства энергии, являющемуся частью естественного суточного и сезонного цикла. Но для этого нужна система, координирующая все источники. Сейчас сигналы о ценах приходят с общего рынка и складываются, тем самым перекрывая более точные сигналы, которые дают локальные данные.

Чтобы решить эту проблему, мы порекомендовали создать платформу, которая отделит физические фонды от ценности, которую они создают: в данном случае от производимой энергии. Она позволила бы мелким продавцам найти спрос у крупных поставщиков энергии, которые затем доставили бы ее конечному покупателю. Чтобы у пользователей платформы исчезла потребность постоянно проверять рыночные цены, система должна формировать автоматические сигналы так, чтобы машины продавцов автоматически же реагировали на местные цены и информацию о спросе, распространяемую платформой.

Если нью-йоркская система будет внедрена, возникнет существенная экономия: можно будет отложить или даже отменить инвестиции в новые пропускные мощности, генераторы и передачу энергии. Кроме того, система, будучи гибкой и отзывчивой, позволит облегчить внедрение источников возобновляемой энергии по сравнению с имеющейся, в которой на все колебания спроса и предложения реагирует большая электростанция.

Отделение фондов от ценности также позволяет эффективнее использовать дорогое медицинское оборудование, например аппараты МРТ (каждый стоимостью 3–5 млн долл.). Одна больница может использовать 40–50 % мощности своего аппарата. Решение: поделим время использования и создадим рынок для других больниц и мелких клиник, которые не могут позволить себе собственные аппараты. Отделение капитала от ценности, которую он создает, может повысить уровень утилизации до 70 % или даже 90 %, при этом наградив собственника аппарата дополнительной выгодой.

Отсюда всего один шаг до выхода на государственный или региональный рынок. И в середине 2015 г. бостонская компания под названием Cohealo предприняла его, задавшись целью стать Airbnb дорогостоящего медицинского оборудования.

Концепция отделения капиталов от ценности помогла спасти австралийских фермеров от засухи — более страшной, чем была в Калифорнии в 2015 г. Как и Калифорния, Австралия характеризуется

лоскутной системой прав на воду, которая позволяет собственнику ограничивать использование воды по его усмотрению. Систему начали реформировать в начале 2003 г. с отделения собственности на землю от прав на воду. С помощью частной компании Waterfind Австралия создала платформу торговли водой, которая невероятно повысила экономическую эффективность использования воды. Фермер с малоценными всходами может, вместо того чтобы заниматься посадками, продать свою воду фермеру с дорогостоящими всходами либо ближайшим муниципальным властям, управляющим водными ресурсами. Когда в 2006 г. в Австралии началась засуха, фермеры пострадали куда меньше, чем в Калифорнии. Теперь Waterfind создает филиал в Сакраменто, надеясь применить те же решения в американском сельском хозяйстве[65].

Восстановление посредничества. На первой стадии переворота, порожденного интернетом, многие бизнес-аналитики предсказывали, что самым сильным влиянием новых информационных и коммуникационных технологий будет отмена роли посредника. Произойдет отказ от помощников, юрисконсультов, целых отраслей, занимающихся объединением потребителей с производителями. Эксперты отмечали, что такие традиционные предприятия, как туристические и страховые агентства, приходят в упадок по мере того, как потребители учатся покупать авиабилеты и страховки без посредников. Предполагалось, что тот же процесс ликвидирует и другие отрасли.

Реальность оказалась несколько иной. Во множестве отраслей платформы создавали новые формы посредничества. Как правило, применялась замена неэффективных и немасштабируемых посредников онлайн-системами, часто автоматизированными, которые предлагали ценные новые продукты участникам с обеих сторон платформы.

Платформы в сети оказались более эффективными посредниками благодаря способности использовать масштабируемые инструменты. Традиционные посредники полагались на ручную работу, а платформы используют алгоритмы и отзывы сообщества: и то и другое масштабируется быстро и эффективно. Более того, возможность сбора и использования данных, которые делают систему более интеллектуальной, позволяет платформе масштабировать посредников на рынке таким способом, который был недоступен традиционным

посредникам.

Посредничество на платформе преображает индустрии, создавая новые площадки, на которых участники рынка объединяются с большей выгодой и эффективностью. Представители музыкальной индустрии, разыскивающие новые таланты, которые традиционно выступали от лица крупных лейблов, теперь работают как автономные профессионалы, подбирающие таланты на таких платформах, как YouTube и SoundCloud. Литературные агенты ищут новых авторов на контентных платформах, например Quora и Medium. Маленькие компании проводят рекламные кампании без помощи традиционных рекламных агентств или медиаканалов, используя платформу Google AdWords. Это, в свою очередь, привело к появлению совершенно новой формы посредничества в Азии: здесь есть компании, которые за комиссию настраивают для вас AdWords. Таким образом, хотя платформы смещают больших и неэффективных посредников, они поощряют маленьких и гибких поставщиков услуг, которые пользуются платформой, чтобы предоставлять услуги конечному пользователю.

Еще одна форма восстановления посредничества — возникновение нового уровня информации о репутации, создаваемого платформами с помощью обратной связи о производителях. Yelp, Angie’s List и TripAdvisor создали новую индустрию, основанную на сертификации качества продуктов и поставщиков. В процессе они вытеснили с рынка некоторые традиционные сертифицирующие организации, например издателей путеводителей и потребительских журналов.

Восстановление посредничества платформами также изменяет экономику участия для потребителей и производителей, создавая новых победителей и проигравших. В традиционном издательском бизнесе издатель собирает (и тратит) основную сумму дохода от выпуска книги, обычно платя автору роялти в размере 10–15 %. На платформе для самостоятельной публикации авторы в среднем получают 70 % доходов от издания. Конечно, авторы Amazon также несут много затрат, которые ранее брал на себя традиционный издатель (редактура, дизайн, реклама и маркетинг), поэтому определить «победителей» и «проигравших» не так-то просто.

Схожий экономический сдвиг в пользу разработчиков приложений возник благодаря появлению приложений для iPhone и Android. Эти новые отрасли стали доступны участникам благодаря невероятным

граничным экономическим показателям, достигнутым платформами[66].

Агрегация рынка. Платформы также создают новые экономические стимулы, объединяя неорганизованные рынки. Агрегация рынка — процесс, в котором платформы сводят широко разбросанные организации и частных лиц на централизованном рынке. Агрегация рынка передает информацию и власть пользователям платформы, которые ранее взаимодействовали случайным образом, часто без доступа к надежной и современной рыночной информации.

Представьте себе, например, автобусное сообщение в Индии. Различные компании работают на городских, государственных и иных маршрутах. Существует множество типов автобусов, цены существенно различаются. Поскольку индустрия фрагментарная и неорганизованная, процесс принятия решения дорого обходится потребителю[67]. Теперь платформенный бизнес под названием red-Bus собирает информацию от всех индийских автобусных компаний и предлагает потребителю готовую инфраструктуру. Результат — потребитель может быстро, легко и менее затратно принять решение, а в долгосрочной перспективе общественный транспорт Индии становится более здоровым рынком.

Многие успешные платформы проводят первичную рыночную агрегацию. Amazon Marketplace, Alibaba и Etsy — сайты, где продавцы тысяч разных продуктов со всего мира могут предлагать свои товары покупателям. Сервисные платформы, например Upwork, собирают под одной крышей тысячи способных профессионалов, что облегчает потенциальным нанимателям сравнение, оценку и наем.

Старожилы наносят ответный удар: конвейеры становятся платформами

Итак, платформы атакуют традиционный бизнес, не только тесня некоторые из крупнейших традиционных мировых компаний, но и меняя всем знакомые бизнес-процессы, такие как создание ценности и поведение потребителя, а также структуру ведущих отраслей.

Чем старожил может на это ответить? Значит ли это, что многоопытные компании, которые занимаются старым добрым конвейерным бизнесом, обречены на капитуляцию, по мере того как платформы преобразуют и постепенно захватывают их отрасль?

Не обязательно. Но если старожилы надеются преодолеть мощь

платформенной революции, им стоит переоценить свою текущую бизнес-модель. Например, необходимо внимательно оценить стоимость транзакций — сколько денег они тратят на маркетинг, продажи, доставку товаров и работу с потребителями — и представить, возможно ли сократить или отменить эти затраты в мире, соединенном сетями. Им также необходимо изучить весь спектр лиц и организаций, с которыми они в настоящее время взаимодействуют, и обдумать новые пути сетевой работы с ним ради создания новых форм ценности[68]. Перед ними встают следующие вопросы.

• Какие процессы, которыми мы в настоящее время управляем в компании, можно передать внешним партнерам — потребителям или производителям?

• Как дать внешним партнерам возможность создавать продукты, обеспечивающие новые формы ценности для нынешних потребителей?

• Есть ли способы объединиться в одну сеть с конкурентами, чтобы предоставлять потребителям новые ценные услуги?

• Как ценность продуктов, которые мы сейчас производим, может быть расширена с помощью новых потоков данных, объединений пользователей и инструментов курирования?

Компания Nike подтвердила, что является одной из самых интеллектуальных компаний-старожилов среди тех, кто ищет способ выжить и процветать в мире платформ. Некоторые шаги, которые она предприняла, могут показаться очевидными. Но это не так.

Конвейерные бизнесы вроде Nike традиционно расширялись одним из двух способов. Некоторые приобретали и интегрировали более длинный конвейер, например покупая поставщиков или специалистов по предпродажной подготовке. Это вертикальная интеграция. Другие росли, расширяя конвейер, чтобы проталкивать через него больше ценности. Это горизонтальная интеграция. Когда расширяется ассортимент, создаются новые продукты и бренды — это пример горизонтальной интеграции.

В январе 2012 г. Nike приобрела носимое технологическое устройство FuelBand, отслеживающее фитнес-активность пользователей, включая пройденные ими шаги и сожженные калории. Как и многие другие компании, Nike также разрабатывала приложения — связанные со спортом и фитнесом. С виду это может показаться традиционным расширением конвейера с целью горизонтальной

интеграции. Но на самом деле Nike тестирует подход, который в случае успеха приведет к новой форме роста, пионером в области которого стал платформенный бизнес Apple.

За последнее десятилетие Apple эволюционировала отчасти благодаря объединению своих продуктов в облачной среде. Возможность синхронизировать данные и контент на iTunes или iCloud делает владение множеством продуктов Apple особенно ценным и куда более полезным, чем разными устройствами — например, от Sony, Toshiba или иного производителя электроники. Данные действуют как интегрирующий клей, заставляющий все продукты работать в унисон.

Это приводит к новой форме роста. Когда разнообразные продукты объединяются и взаимодействуют, используя данные, конвейер может начать вести себя как платформа, создавая новые формы ценности и стимулируя пользователей вступать в новые связи.

Как и набор продуктов Apple, FuelBand от Nike, крепящиеся на обувь, и мобильные приложения — не просто отдельные продукты, объединенные брендом. Они постоянно взаимодействуют, обеспечивая пользователя информацией и советами по поводу их спортивных достижений, режима тренировок и целей ЗОЖ. В отличие от традиционной компании, торгующей спортивными товарами, Nike создает экосистемы пользователей, используя данные, которые от них получает. Со временем компания сможет применять эти данные, чтобы предложить пользователям более ценный опыт, объединить их, обеспечить ценные взаимодействия.

Nike — не единственная компания, которая делает первые шаги в трансформации традиционного конвейерного бизнеса в платформенный. Under Armour, ее соперник на рынке спортивной и обычной одежды, быстро движется в сторону создания собственной фитнес-экосистемы. В ноябре 2013 г. компания купила MapMyFitness — ведущую платформу отслеживания тренировок и упражнений. Затем в феврале 2015 г. она приобрела еще две фитнес-платформы — MyFitnessPal, которая сосредоточена на питании, и Endomondo — «тренер в твоем кармане», который в основном работает с клиентами в Европе. Цена всех трех компаний составила аж 710 млн долл. «Поражает то, — отмечает один аналитик, — что ни одна из приобретенных компаний не создает реальных устройств. Только платформы, данные и, что еще важнее, пользователей». В сочетании эти

три приобретения могут похвастаться 130 млн пользователей платформ[69]. Как и Nike, Under Armour видит, что будущее ее индустрии основано на платформе. И она намерена совершить прорыв.

Схожие шаги предпринимаются и в других сферах. Индустриальные гиганты, включая GE, Siemens и Haier, объединяют свои устройства в зарождающемся интернете вещей[70]. Эти системы постоянно поставляют данные центральной платформе, которая позволяет им взаимодействовать и учиться друг у друга[71]. Доступ к данным сети помогает каждому устройству лучше использовать свои ресурсы и предоставлять более надежные услуги.

Любые ли продукты могут стать основой платформы? Проверочный вопрос: может ли компания использовать либо информацию, либо сообщества для добавления ценности тому, что она продает? Если да, то есть потенциал для создания жизнеспособной платформы. Это открывает огромные перспективы для множества компаний.

Рассмотрим McCormick Foods, 126-летнюю компанию, которая торгует специями, приправами и соусами. К 2010 г. традиционные стратегии ее развития исчерпали себя. McCormick уже расширила ассортимент приправ и заняла все места в начале и конце сети поставок, начиная с сельского хозяйства и заканчивая приготовлением еды. Директор по информационным технологиям Джерри Вольф услышал о попытках Nike создать платформу и задумался: может ли McCormick сделать то же самое?

Вольф обратился к Барри Вэксману, партнеру R/GA, ведущей дизайнерской компании Нью-Йорка, которая помогала Nike разработать платформу. Вместе они выбрали идею использования рецептов и вкусовых профилей, чтобы создать платформу, основанную на еде. Вольф и Вэксман использовали дегустационные лаборатории McCormick, чтобы выделить три дюжины вкусовых архетипов: мятный, цитрусовый, цветочный, чесночный, мясной, — которые могут быть применены, чтобы описать практически любой рецепт. В зависимости от личных предпочтений система может предлагать новые рецепты, которые, скорее всего, понравятся человеку. Участники платформы McCormick могут изменять рецепты и загружать новые, создавая постоянно изменяющиеся наборы вкусов и помогая выявлять тренды в еде, обеспечивая информацию, которая полезна не только пользователям платформы, но и менеджерам продуктовых магазинов,

производителям еды и ресторанам[72].

Как показывают эти примеры, способность создавать платформы больше не принадлежит исключительно стартапам Кремниевой долины. Ответ старожилов силам платформенного переворота не ограничивается попытками сопротивляться росту платформ или срочно создать (чаще всего тщетно) аналогичную платформу, после того как их индустрия была колонизирована.

Лидеры компаний-старожилов, которые разобрались в новой бизнес-модели, могут начать строить платформы таким способом, который не только использует их нынешние капиталы, но и усилит и укрепит их.

* * *

Так платформы пожирают мир. Переворот, который они совершают, охватывает одну отрасль за другой и, скорее всего, в какой-то момент ударит практически по всем чувствительным индустриям. Мы уже видели, как они выиграли у медиа и телеком-индустрий. Розница, городской транспорт и индустрия гостеприимства находятся сегодня под ударом. Думаем, банковское дело, образование и здравоохранение вскоре ощутят тревогу. В этих отраслях высока важность информации, но до сих пор они сопротивлялись влиянию платформ, в основном благодаря протекции законодательства и пользовательского консерватизма, вызванного большой чувствительностью к риску. Когда YouTube показывает пользователю безвкусное или украденное видео, ущерб ниже, чем когда плохо курируемая платформа соединяет кредитора с мошенником, образовательная платформа предлагает студенту ложную информацию или медицинская платформа связывает пациента с некомпетентным врачом. Однако Lending Club, Udemy и Jawbone уже вгрызаются в эти рынки и прокладывают первые дороги.

Конечно, платформенный прорыв в этих и других отраслях не является приоритетом технологического вызова. Новаторы, которые надеются создать великие платформы будущего, должны сосредоточиться на ключевых взаимодействиях на рынке, которые они надеются покорить, и анализировать барьеры, которые их ограничивают. Преодоление этих барьеров позволит построить на этих рынках экосистемы на базе платформ. Мы исследуем эту тему подробнее в последней главе книги, где поделимся нашим ви дением будущего в мире платформ.

Основные положения главы 4

• Платформы способны побеждать конвейеры благодаря невероятно низкой себестоимости и ценности от позитивных сетевых эффектов. В результате они растут быстрее, чем конвейеры, и занимают лидирующие позиции в отраслях, где те когда-то доминировали.

• Рост платформ также переворачивает бизнес другими способами. Он изменяет создание ценности с помощью открытия новых источников ресурсов; изменяет создание ценности и потребление, образуя новые формы поведения пользователей; изменяет контроль качества через общественное курирование.

• Рост платформ также вызывает структурные изменения во многих отраслях — особенно благодаря восстановлению посредничества, отделению капиталов от ценности и агрегации рынков.

• Компании-старожилы могут побороться с платформенным прорывом, изучив свои отрасли через призму платформ и разработав собственные экосистемы создания ценностей, как Nike и GE.

Глава 5. Запуск. Курица или яйцо? Восемь способов запустить успешную платформу

Осень 1998 г. была горячим временем в мире бизнеса. Невероятный успех интернета спровоцировал запуск сотен IT-компаний, многие из которых получали признание и головокружительные оценки, несопоставимые с их реальной выручкой (часто минимальной) и прибылью (часто отсутствующей). Вдохновленные первым опытом таких компаний, как AOL и Amazon, высокотехнологичные предприятия и их фанаты в СМИ решили, что ключ к долгосрочному успеху заключается в росте любой ценой. И многие из них потеряли миллионы долларов в погоне за таким ростом. Бесчисленные амбициозные «ботаники» 20–30 лет от роду наживали гигантские капиталы, по крайней мере на бумаге.

В этой бурной атмосфере пара молодых предпринимателей вышла на развивающийся рынок. 31-летний Питер Тиль родился в Германии и вырос в Калифорнии. Он стал одним из лучших шахматистов страны и отправился изучать философию и юриспруденцию в университет Стэнфорда. Признанный либертарианец, Тиль помогал основать Stanford Review — консервативную газету, которая бросала вызов доминирующей либеральной культуре университета.

Макс Левчин, 23 лет, родился на Украине и переехал в США со своей семьей. Он вырос в Чикаго и изучал компьютерные науки в Университете Иллинойса в Шампейн-Урбана. Тут у него и появилась страсть к криптографии — искусству составления и разгадывания шифров. Он был готов приложить свои таланты к созданию надежных форм коммуникации в мире бизнеса.

Тиль и Левчин (вместе с третьим партнером, Джоном Пауэрсом, которой вскоре умер) запустили Confinity — стартап, призванный упростить денежные переводы через наладонники и другие карманные ПК, снабженные инфракрасными портами. В то время наладонники были очень популярным мобильным устройством. Предполагалось, что

их продажи будут расти, так что запуск платежной системы на мобильных устройствах, которые люди повсюду носили с собой, имел смысл. Бизнес-логика разработчиков Confinity выглядела безупречной. Изобретение механизма платежа, который мог бы отменить зависимость миллионов людей от валюты, поддерживаемой правительством, тоже отвечало либертарианским взглядам Тиля. Другая амбициозная платежная онлайн-система — Bitcoin — также распаляет воображение либертарианцев десятилетие спустя.

Однако Confinity привлекла немного пользователей. Спустя два года, собрав только 10 тысяч подписчиков, Левчин и Тиль закрыли ее.

Но в процессе они нащупали куда более многообещающую бизнес-перспективу. Еще в октябре 1999 г. один инженер Confinity написал демо-версию системы перевода платежей по электронной почте. Этот побочный проект представлял собой заметный прогресс в области онлайн-платежей. В отличие от существующих систем, он позволял кому угодно в мире получить деньги онлайн от кого угодно без необходимости использовать неповоротливую систему перевода с одного банковского счета на другой. Левчин и Тиль поняли, что эта система может стать неплохим бизнесом. Она пригодится миллионам потребителей и онлайн-компаниям.

Они придумали название для сервиса — PayPal — и стали создавать вокруг него компанию. Экономически время для запуска было уже неблагоприятным. Над высокотехнологичной индустрией нависала угроза коллапса интернет-пузыря, и через несколько месяцев резкий обвал индекса NASDAQ официально подтвердил его крах. В такой угнетающей обстановке Тиль и Левчин знали: им нужно будет сделать PayPal успешным быстро, ведь они тратили на бизнес около 10 млн долл. в месяц, а это большая сумма в мире платформ, где обычно не требуется существенных базовых вложений[73].

Тиль и Левчин также понимали, что им предстоит найти решение сложнейшей проблемы, связанной с созданием предприятия, которое будет обслуживать две стороны рынка. Это проблема «курицы и яйца». С кого начать, когда вы пытаетесь создать двусторонний рынок, где обе стороны по сути равны? И как вам привлечь одних, пока не появились другие?

В случае с новым способом платежей проблема курицы и яйца особенно очевидна и остра. Пока нет продавцов, готовых признать

новую форму оплаты, последняя не нужна покупателям. А если покупатели не признают новую форму оплаты, продавцы не будут тратить время, силы и деньги на ее освоение. Как же запустить новую платежную платформу с нуля, начиная с точки, где нет ни продавцов, ни покупателей и ни у одной из групп нет причин присоединяться к вам, пока не подошла вторая?

С точки зрения формальной логики проблема курицы и яйца кажется неразрешимой. PayPal расколола ее с помощью серии нестандартных решений.

Для начала PayPal уменьшила сложность проведения онлайн-платежа. Пользователю достаточно электронного почтового адреса и банковской карты. Такая простота подхода разительно отличалась от предыдущих механизмов онлайн-оплаты, которые требовали многократно проходить циклы верификации, прежде чем создать счет. Поначалу это отпугивало пользователей. Дружественная к клиенту, практически беспроблемная система PayPal привлекла много пользователей для начальной базы — хотя пока их было недостаточно для того, чтобы сделать платформу привлекательной для мира онлайн-торговли.

То, что произошло дальше, Питер Тиль осветил в лекции, которую читал в Стэнфорде.

Главной проблемой PayPal было привлечение новых клиентов. Мы пробовали рекламу. Слишком дорого. Мы пробовали заключать сделки с крупными банками на развитие бизнеса (BD). Это приводило к бюрократическим проволочкам… команда PayPal пришла к важному заключению: BD не работает. Нужен органичный, виральный рост. Нужно дать людям деньги.

И вот что мы сделали. Новые клиенты получали 10 долл. за подписку, а уже подписавшиеся — 10 долл. за приведенного пользователя. Рост пошел по экспоненте, и PayPal в итоге начала выдавать 20 долл. за каждого нового клиента. Казалось, что идея работает и не работает одновременно. 7–10 % ежедневного прироста и 100 млн пользователей — это хорошо. Никакой прибыли и затраты на экспоненциальный рост — вряд ли. Ситуация выглядела нестабильной. PayPal нужно было прогреметь, чтобы получить капитал и продолжить работу. (В конце концов все получилось. Но это не значит, что это лучший способ управлять компанией. Скорее всего, он совершенно

никудышный.)[74]

Рассказ Тиля иллюстрирует и отчаяние первых дней работы платформы, и эксперименты, к которым прибегала компания в попытке поднять PayPal с земли. Но в результате стратегия сработала. PayPal фантастически нарастила базу потребителей, стимулируя новые подписки.

А главное, команда PayPal поняла, что привлекать пользователей недостаточно, — важно также убедить их применять платежный сервис, чтобы они поняли его ценность и стали постоянными клиентами. Иными словами, лояльность пользователей была важнее, чем количество. Так что PayPal продумала свои стимулы так, чтобы убедить новых клиентов стать активными пользователями. Стимулирующие выплаты не только делали подписку на PayPal безопасной и привлекательной: они также гарантировали, что новые пользователи начнут участвовать в деятельности платформы, пусть и только для того, чтобы потратить те 10 долл., которые получили в подарок.

Взрывной рост PayPal запустил ряд положительных циклов обратной связи. После того как пользователи оценивали удобство системы, они часто настаивали на использовании этого метода оплаты во время онлайн-покупок, тем самым поощряя продавцов также создавать свои аккаунты. Новые пользователи распространяли информацию дальше, рекомендуя PayPal друзьям. Продавцы начали размещать логотип PayPal на своих страницах, чтобы сообщить покупателям, что они готовы принять их метод онлайн-платежей. Логотипы сообщали еще большему числу пользователей о существовании PayPal и призывали их подписаться. PayPal также ввела оплату за приведенных друзей, стимулируя участников заманивать на платформу больше продавцов и покупателей. Благодаря этим циклам обратной связи сеть PayPal начала работать сама по себе — она служила нуждам пользователей (покупателей и продавцов), одновременно подстегивая свой рост.

Но создатели сервиса не расслабились, полагаясь на положительные циклы обратной связи в надежде на то, что те проделают всю работу по развитию за них. Они искали варианты подстегнуть рост.

В начале 2000-х они заметили растущую популярность PayPal на eBay, самом крупном сайте онлайн-аукционов. Это было логично: большинство продавцов на eBay — не профессионалы в торговле, а

обычные люди, у которых нет возможности принимать банковские карты или другие формы онлайн-оплаты.

Маркетинговая команда PayPal подошла к работе рационально и сосредоточилась на eBay. Среди прочих тактик она стимулировала потребительский спрос на eBay, создав бота (автоматизированную программу), которая покупала на сайте товары и настаивала на оплате с помощью PayPal. Заметив этот явный рост в спросе, многие продавцы с eBay подписались на услуги PayPal, что, в свою очередь, сделало PayPal еще заметнее и привлекательнее для потребителей. Продавцы начали размещать значок PayPal на своих страницах, позволяя покупателям заходить в платежную систему одним кликом и делая присоединение к платформе еще проще[75].

За три месяца пользовательская база PayPal выросла со 100 тысяч до 1 млн человек.

Руководство eBay заметило, как PayPal строит свой платформенный бизнес отчасти за счет их сайта. Обеспокоившись потенциальной угрозой конкуренции со стороны компании, которая создавала независимые связи с клиентами eBay (и вдобавок оттягивала часть доходов с транзакций), она попробовала вступить в борьбу, запустив собственную платежную систему Billpoint в партнерстве с банком Wells Fargo. Она агрессивно продвигала Billpoint, в какой-то момент потребовав от продавцов eBay, которые принимали платежи как через Billpoint, так и PayPal, делать значки Billpoint на своих страницах крупнее. Несмотря на это, Billpoint не смогла набрать популярность среди пользователей eBay: отчасти из-за запоздалого запуска, отчасти из-за неудачных бизнес-ходов сайта аукционов. Например, они решили срезать сделки, которые бы продвинули использование Billpoint продавцами за пределами eBay.

PayPal продолжала расти. К тому времени, когда приложение Confinity прекратило работать с наладонниками в конце 2000-х, его потомок PayPal уже достиг 3 млн подписчиков — в 300 раз больше, чем у родительской компании. Впервые с момента запуска первой банковской карты — Diners Club — мир увидел столь быстрое глобальное признание платежного инструмента. В феврале 2002 г. PayPal стала открытым акционерным обществом.

В октябре 2002 г. eBay в конце концов отказался от Billpoint и приобрел PayPal в обмен на 1,4 млрд долл. в ценных бумагах —

скромная сумма по нынешним стандартам, но значительная в то время. К моменту продажи 70 % всех аукционов на eBay проходили с использованием PayPal, как и 25 % закрытых продаж. Сегодня PayPal приносит большую часть доходов и прибыли eBay, позволяя сотням тысяч мелких продавцов заниматься онлайн-бизнесом проще, эффективнее и выгоднее.

Сердце маркетинга платформ: создание вирального роста

Как показывает история PayPal, создание платформенного бизнеса отличается от создания традиционного продукта или конвейерного маркетинга рядом характеристик. В мире платформенного маркетинга pull-стратегии гораздо эффективнее и важнее, чем стратегии типа push.

Мир конвейеров сильно полагается на push-стратегии. Потребителей находят с помощью особых каналов маркетинга и коммуникации, которыми владеет предприятие или за которые оно платит. В мире дефицита выбор невелик: часто для обеспечения продаж достаточно, чтобы о тебе услышали. В такой ситуации традиционные индустрии рекламы и пиара сосредоточивались в первую очередь на создании осведомленности — классическая техника «проталкивания» продукта (push) в сознание потенциального клиента.

Эта модель маркетинга перестает работать в сетевом мире, где доступ к маркетинговым и коммуникационным каналам демократизирован, как видно, например, по виральной глобальной популярности видеороликов на YouTube, таких как Gangnam Style исполнителя PSY или Friday Ребекки Блэк. Это мир избытка, где количество продуктов и сообщений о них практически бесконечно. Люди все больше отвлекаются в условиях, когда весь ассортимент конкурирующих возможностей доступен по клику или движению пальца на экране. Сама по себе осведомленность не гарантирует принятия и использования, поэтому «проталкивание» товаров и услуг потребителям — больше не ключ к успеху. Они должны быть настолько привлекательными, чтобы естественным образом притягивать потребителей.

Для платформенного бизнеса истинные показатели привлечения — лояльность пользователей и активное применение, а не подписка или покупка. Вот почему платформы должны привлекать пользователей путем создания стимулов участия, преимущественно таких, которые

естественным образом связаны со взаимодействиями, предлагаемыми платформой. Обычно функция маркетинга была отделена от продукта. В сетевом бизнесе маркетинг должен быть включен в платформу, как изюм в булочку.

Этот новый образ мыслей в области маркетинга отражен в стратегиях, которые лидеры PayPal использовали, чтобы сделать свою платформу успешной. Вместо того чтобы проталкивать ее в сознание пользователей, например с помощью телевизионной, печатной рекламы или электронных рассылок, они создали стимулы, которые обеспечили платформе притягательность, включая как невероятную простоту услуги, так и награды для тех, кто приводил новых подписчиков. Они притягивали продавцов на платформу как создавая спрос на сервис PayPal среди покупателей, так и стимулируя спрос с помощью бота-покупателя PayPal. Чем больше появлялось пользователей, тем больше усиливалась привлекательность PayPal. В конце концов конкурирующие платежные сервисы были вытеснены — вот неоспоримое доказательство силы привлекательности.

Традиционные push-стратегии уместны в мире платформ. Например, Instagram получил десятки тысяч загрузок в день запуска, когда был отмечен как приложение номер один в магазине Apple iTunes. Это push-стратегия, которую конвейерные компании использовали десятилетиями. И как мы покажем позже, Twitter добилась космического старта во многом благодаря весьма успешному пиар-мероприятию: это еще одна push-стратегия.

В мире платформ быстрый, масштабируемый и стабильный прирост пользователей чаще всего достигается с помощью pull-стратегии.

Преимущества старожилов: реальность или иллюзия?

Проблема курицы и яйца и сложность привлечения пользовательской базы может вызвать вопрос: почему компании-старожилы с уже существующей солидной базой пользователей не выигрывают у платформ? Возможно, со временем Walmart, Samsung и GE используют свою фору, чтобы выиграть соревнование.

У крупных компаний действительно есть преимущества при запуске платформенного бизнеса. У них имеются налаженная цепь производства ценностей, могущественные партнеры и союзы с другими компаниями,

талантливые сотрудники, навыками которых можно воспользоваться, и широкий ассортимент ресурсов, включая лояльную базу клиентов.

Но эти преимущества ничего не гарантируют. В мире традиционного бизнеса, где доминируют продукты и конвейеры, у вас обычно есть время понаблюдать за ростом конкурентов и принять меры. Большинство крупных компаний выработали метаболизм, который отражает этот сравнительно медленный темп. Их процессы стратегического планирования, постановки целей, самооценки и изменения курса идут неторопливо, планируются на годы или в лучшем случае на десятилетия. В мире платформ, где правят сети, которые действуют быстро и непредсказуемо, рынок может изменяться моментально, а предпочтения клиентов — еще быстрее. Системам управления платформами необходимо подстраиваться под этот темп.

Когда старожилы начинают приспосабливаться к миру платформ, они оказываются на одном поле с легкими, скоростными компаниями-стартапами. В мире демократизирующих доступ сетей и маркетинга вовлечения преимущества, которые дают размер, опыт и ресурсы, стали менее важны.

Так что, если вы предприниматель или будущий предприниматель, помогаете управлять маленькой или средней компанией, которая засматривается на возможности платформ, не смущайтесь перспективой появления на вашем поле крупного конкурента. Правила игры давно изменились. Если вы разберетесь в новых правилах, у вас будут такие же отличные шансы выжить и процветать, как у любого другого.

Есть много способов запустить платформу

Соблазнительно предположить, что стратегия запуска, которая сработала для платформы A, сработает и для платформы B. Но история показывает, что это не так. Даже если платформы конкурируют напрямую, им порой нужно использовать различные стратегии запуска, чтобы занять свое уникальное и надежное место на рынке. Истории трех соперничающих видеоплатформ — YouTube, Megaupload и Vimeo — ярко иллюстрируют это.

YouTube был первой демократичной (такой, где видео может загрузить любой) платформой видеохостинга, которая получила всеобщее признание. Он добился этого, полностью сосредоточившись на создателях видео. В первые дни YouTube проводил конкурсы,

стимулирующие создателей контента загружать ролики. Кроме того, он позволил создателям контента размещать свои видео не на платформе, быстро распространяя информацию о YouTube. Некоторые потенциальные пользователи решили, что новый ресурс очень привлекателен. Например, бо льшая часть активности в популярной тогда социальной сети MySpace сосредоточивалась вокруг независимых музыкальных групп. YouTube раскрутился на MySpace, разработав основанный на flash-технологии способ одним кликом загружать видео на свою музыку, ценный для начинающих. Так возник первоначальный контент YouTube, а производители одновременно получили стимул приводить за собой потребителей, которые со временем также начали превращаться в производителей. Усиливая фокус на производителях, YouTube даже начал присваивать самым успешным производителям партнерский статус, который наделял их правом на часть рекламной выручки.

Настойчивая сосредоточенность на производителях привела к четырем выгодным для YouTube результатам. Во-первых, платформа наполнилась контентом. Во-вторых, сайт определил динамику курирования на платформе, позволяющую оценить качество контента. YouTube разрешил пользователям голосовать за и против видео, которые они просматривали. В-третьих, он стимулировал производителей приводить потребителей. В-четвертых, он организовал коллектив создателей контента, у которых был свой вклад в платформу, свои последователи и которых непросто переманить на другую платформу.

Megaupload столкнулся с проблемой человека, пришедшего к шапочному разбору. В 2005 г., когда был запущен этот сервис, большинство создателей контента уже активно работали на YouTube и у них не было стимула участвовать в другой платформе с небольшим числом зрителей. Будучи вторым на рынке, Megaupload не мог соревноваться на равных, используя ту же модель захвата, что и пионер рынка. Так что он испробовал альтернативную модель запуска. Он сосредоточился исключительно на потребителях (зрителях), наполняя платформу контентом изнутри, специально создавая его в категориях, которые запрещались на YouTube, включая пиратские ролики и порнографию. Megaupload набрал немало пользователей, обслуживая эти явно недооцененные потребности. Но в процессе он стал жертвой

судебных процессов и дурной славы.

Наш третий игрок, Vimeo, — еще один успевший к шапочному разбору (он был запущен в ноябре 2004 г.). Но он выиграл за счет стратегии, опирающейся на производителей, в чем соревновался с YouTube. Ключ к ней состоял в создании набора высококачественных инструментов, которые были привлекательными для определенной группы пользователей, чувствовавших, что YouTube ими пренебрегает.

В свои первые дни хостинг YouTube и его инфраструктура вещания в сочетании со встроенным плеером были заманчивым предложением для производителей. Но по мере того как YouTube набирал популярность, фокус платформы сместился с улучшения качества инфраструктуры (как ценности, предлагаемой производителям) на улучшение сервиса рекомендаций видео потребителям (фокус на поиск видео и видеоленту).

Vimeo ответил на эту смену концепции, сосредоточившись на производителях и предоставлении им лучшей инфраструктуры, включающей встроенную поддержку высококачественного проигрывания и более удобного плеера для встраивания в блоги. Это позволило ему успешно соревноваться с YouTube в поисках производителей, создающих постоянный поток видео.

Как показывают эти примеры, если вы запускаете платформу, зная о ценном предложении конкурентов, то можете структурировать свое предложение, заняв сравнительно свободную рыночную нишу. Пусть даже ваша базовая единица ценности может со стороны показаться идентичной конкурирующей.

Восемь стратегий для решения дилеммы курицы и яйца

Осознание важности стратегии привлечения на рынке платформ, необходимость анализа организации бизнеса конкурентов и реакция на нее — важные элементы стратегии запуска. Но дилемма, которую мы называем «курица или яйцо», все равно нависает практически над всеми основателями платформ. Как начать создавать пользовательскую базу двустороннего рынка, если каждая из его сторон зависит в первую очередь от появления другой стороны?

Один из способов решить эту головоломку — избегать проблемы, создавая платформенный бизнес на основе существующего конвейерного или промышленного.

1. Стратегия «Следуй за кроликом». Для начала используйте неплатформенный проект, чтобы смоделировать успех, и привлекайте как потребителей, так и производителей на новую платформу, возведенную на проверенной инфраструктуре вашего проекта.

Возьмем Amazon. Он никогда не сталкивался с проблемой курицы и яйца: будучи успешным онлайн-продавцом, он работал с эффективным конвейерным бизнесом, который использовал онлайн-объявления о продаже, чтобы привлекать потребителей. Имея развитую потребительскую базу, Amazon преобразовал себя в платформу, открыв свою систему внешним производителям. Результатом стала площадка Amazon Marketplace, которая позволяет тысячам продавцов предлагать свои товары миллионам потребителей — а Amazon получает скромную долю прибыли от каждой сделки.

В области B2B, демонстрируя ценность беспроводных технологий, Intel столкнулась с тем же вызовом. Люди не захотят покупать беспроводной ноутбук, если никто не предоставит услуги беспроводного интернета, и никто не станет тратиться на беспроводные роутеры, если пользователи их не покупают. Intel заключила партнерство с японской телеком-компанией NTT, чтобы показать, что рынок уже существует. Когда NTT продемонстрировала, что можно заработать деньги, обслуживая этот рынок, за ней последовали дюжины других. По сути, благодаря Intel и появился термин «следуй за кроликом», описывающий эту стратегию.

Но ее можно использовать не всегда. Иногда приходится начинать платформу с нуля, и тогда поиски способа привлечения базы пользователей с обеих сторон вашего рынка неизбежны[76]. Есть ряд специфических эффективных стратегий, которые были разработаны и испытаны в решении проблемы курицы и яйца. В них применяются три техники.

1.1. Самостоятельное создание ценности. Менеджеры платформы организуют создание единиц ценности, которые привлекут одну или несколько групп пользователей и продемонстрируют потенциальные выгоды платформы[77]. Первые пользователи создадут дополнительные единицы ценности, привлекут еще больше людей и разработают позитивный цикл обратной связи, который приведет к усилению роста[78]. Huffington Post использовала эту стратегию, нанимая авторов для создания первоначальной коллекции высококачественных записей

для сайта и тем самым привлекая читателей. Некоторые из них начали вести свои колонки, что привело к постепенному развитию более широкой сети создателей контента и привлечению еще большего числа читателей.

1.2. Разработка платформы для привлечения одной группы пользователей. Платформа разрабатывается так, чтобы обеспечить инструментами, продуктами, услугами или иными выгодами один тип пользователей: либо производителей, либо потребителей. Наличие «критической массы» пользователей с одной стороны рынка привлекает пользователей с другой стороны, порождая положительный цикл обратной связи. Как мы подробно рассмотрим далее, платформа бронирования места в ресторанах OpenTable использовала эту стратегию, создавая удобные электронные инструменты для рестораторов. Когда большое число ресторанов подписались на OpenTable, пользователи начали открывать для себя сайт и использовать его, чтобы планировать свои выходы в свет.

1.3. Синхронная адаптация. Для начала платформа создает условия, при которых могут быть созданы единицы ценности, необходимые пользователям, путь даже размер платформы невелик. Затем она стремится стимулировать рост активности, который одновременно привлечет и потребителей, и производителей в существенных количествах, создавая множество единиц ценности и взаимодействий, порождающих ценность, чтобы в силу вступили сетевые эффекты. Далее мы покажем, как Facebook применяла эту стратегию, чтобы сделать свою зарождающуюся социальную сеть привлекательной для пользователей уже тогда, когда мир потенциальных участников был очень мал — фактически сводился до студентов единственного университета.

Эти три техники могут быть использованы по отдельности или вместе и в разных комбинациях, которые эффективны в конкретных условиях. Мы выделили некоторые специфические варианты таких комбинаций. Если вы разрабатываете новую платформу или надеетесь запустить ее, возможно, эти варианты вдохновят вас на поиск собственного решения проблемы курицы и яйца.

2. Стратегия прицепа. Подключитесь к уже существующей пользовательской базе другой платформы и начните создание единиц ценности с целью переманить ее пользователей на вашу.

Это классическая стратегия, которая использовалась во многих успешных запусках платформ. Как мы уже видели, PayPal применял ее, когда обрел популярность за счет платформы онлайн-аукционов eBay.

Justdial — крупнейший коммерческий локальный рынок в Индии. Он упрощает сделки потребителей с более чем четырьмя миллионами мелких компаний. Первоначальную базу данных он создал, позаимствовав объявления из желтых страниц, а также наняв «уличную армию», которая ходила по домам, собирая деловую информацию. Используя эти данные, Justdial запустил сервис телефонного справочника. Пользователь звонил и запрашивал поставщиков услуг, например, кейтеринга для свадебного банкета. Justdial переводил звонок производителям, в данном случае — подходящей кейтеринговой компании в городе потребителя. Благодаря за такую помощь, некоторые поставщики услуг начали подписываться на Justdial. Чтобы поощрить более активное участие местных продавцов, многие из которых ранее нигде онлайн не упоминались, Justdial упростил для них доступ к платформе через человеко-машинный интерфейс, телефонную связь и текстовые сообщения.

После успешного IPO в мае 2013 г. Justdial остается доминирующей платформой локальной торговли в Индии. А когда-то она начиналась со скромного перепечатывания деловых объявлений из базы существующей платформы — местного телефонного справочника.

В США стартапы использовали схожую стратегию, «проезжаясь» за счет Craigslist. Новая платформа начинает с «выскребывания» Craigslist, используя автоматизированные программные инструменты сбора информации, чтобы получить данные о продавцах и поставщиках услуг. Затем она размещает эту информацию на своей платформе, создавая у потребителей впечатление, будто эти продавцы действительно сотрудничают с ней. Когда пользователь обращается к поставщику услуг, платформа передает ему информацию, одновременно предлагая продавцу зарегистрироваться на ней.

Как мы уже рассказывали, впечатляющим примером стратегии прицепа было использование платформой YouTube роста популярности MySpace. YouTube предложил свои мощные видеоинструменты для привлечения независимых групп, которые были участниками социальной сети MySpace. Когда YouTube стали доступны миллионы участников MySpace, его темп восприятия вырос вирально. К 2006 г.

охват YouTube превысил охват MySpace, и график прироста с тех пор только поднимался.

3. Стратегия посева. Создавайте единицы ценности, которые полезны хотя бы одной группе потенциальных пользователей. Когда они будут привлечены на платформу, другие группы пользователей, которые захотят взаимодействовать с ними, последуют в том же направлении.

Часто компании платформы берут на себя задачу по созданию ценности, действуя как первый производитель. Эта стратегия не только запускает работу платформы, но и позволяет ее собственнику определить тип и качество единиц ценности, которые он бы хотел видеть на ней, тем самым поощряя культуру высококачественного вклада среди последующих производителей[79].

Когда Google запустила операционную систему для смартфонов Android, чтобы соревноваться с Apple, она наращивала рынок, предложив призы на сумму в 5 млн долл. разработчикам, которые смогут написать лучшие приложения в каждой из 10 категорий, включая игры, продуктивность, социальные сети и развлечения. Победители не только получали деньги, но и становились лидерами рынка в своих категориях, привлекая в результате большое количество потребителей.

Ценность можно «одолжить» и у другого источника, а не создавать с нуля. Adobe смогла запустить широко распространенный сегодня инструмент для чтения документов PDF отчасти благодаря тому, что добилась публикации онлайн всех федеральных форм налоговой отчетности в США. Размер моментально открывшегося рынка был огромен, он включал в себя любого человека или компанию, которому необходимо платить налоги в стране. Adobe уговорила Федеральное налоговое управление США сотрудничать, доказав, что так можно сэкономить миллионы долларов на печати и рассылке. Налогоплательщики же получали быстрый, удобный доступ к документам, которые нужны всем по крайней мере раз в году. Впечатленные предложенной ценностью, многие выбрали Adobe как предпочтительную платформу для работы с документами.

В некоторых случаях посев организуется с помощью симуляции («фальшивых») единиц ценности. PayPal использовала эту стратегию, когда создавала ботов, которые делали покупки на eBay, тем самым привлекая продавцов на платформу PayPal. Это было особенно

остроумно, потому что бот потом мог выставить на продажу только что купленную им вещь, обработав обе стороны двустороннего рынка — и избавляя PayPal даже от необходимости содержать склад и получать вещи.

Сайты знакомств часто симулируют первичную активность, создавая фальшивые профили и диалоги. В попытке привлечь мужчин на платформу многие создают фальшивые профили, демонстрирующие фотографии привлекательных женщин. Пользователи, которые заходят на сайт, видят активность и решают остаться.

Reddit — очень популярное сообщество обмена ссылками, в котором циркулирует существенная доля интернет-контента. Сразу после запуска сайт был заполнен фальшивыми аккаунтами, публикующими ссылки на тип контента, который основатели хотели бы видеть на своем сайте в будущем. Это сработало. Изначальный контент привлек людей, которым был интересен аналогичный, и создал культуру высококачественного вклада в сообщество. Со временем его пользователи научились полагаться на рекомендации товарищей о том, что стоит их внимания, а что нет. (Разумеется, успех запуска и расширения Reddit не лишен недостатков: в 2015 г. прогремели конфликты из-за размещения на сайте предположительно расистского и шовинистского контента.)

Когда была запущена Quora, редакторы сами задавали вопросы и сочиняли ответы, чтобы симулировать активность. Когда пользователи начали задавать вопросы, редакторы продолжили на них отвечать, тем самым показывая, что платформа намерена работать. В конце концов пользователи сами включились в процесс, и «бюджетные вливания» персонала Quora можно было прекратить.

4. Стратегия ключевых участников. Создайте стимулы для привлечения ключевой группы пользователей на вашу платформу.

Часто есть одна группа пользователей, которые настолько важны, что их участие или отсутствие может определить успех всей платформы. Тогда ее руководству имеет смысл стимулировать их появление либо деньгами, либо особыми условиями.

В мире электронных игр такие компании, как Microsoft (Xbox), Sony (PlayStation) и Nintendo (Wii), создают устройства, которые служат как платформы, объединяя потребителей с контентом, созданным разработчиками игр. Ведущим разработчиком спортивных игр стала

Electronic Arts (EA), чьи лицензированные игры симулируют футбол NFL, баскетбол NBA, хоккей NHL и другие виды спорта (например, профессиональный гольф с Тайгером Вудсом). Они ежегодно обновляются и обгоняют всех конкурентов. Ни один производитель игровой приставки не надеется выжить, не сделав симпатичный набор игр от EA доступным на своей платформе. В итоге Microsoft, Sony и Nintendo предлагали крайне соблазнительные партнерские сделки компании, чтобы к моменту выпуска их новых консолей на них сразу же можно было поиграть в новые или адаптированные игры от EA.

Как вариант этой стратегии платформенная компания может попытаться купить ключевого участника, чтобы получить эксклюзивный доступ к благам, которые он производит. Производитель программного обеспечения Bungie несколько лет специализировался на таких играх для компьютеров Apple, как популярный Marathon. В 2000 г. с приближением запуска Xbox Microsoft купила Bungie и преобразовала разрабатывавшуюся тогда игру под названием Halo: Combat Evolved в эксклюзивную игру для Xbox. Halo стала ключевым приложением, которое продало сотни тысяч консолей Xbox, а также оказалось миллиардной франшизой само по себе.

Иногда ключевые игроки, чье участие жизненно важно для успеха платформы, скорее потребители, а не производители. Так было в случае с PayPal. Вот почему компания выдавала денежные стимулы, чтобы привлечь покупателей к использованию их платежного онлайн-механизма.

В 2009 г. швейцарский почтовый сервис Swiss Post принял решение преобразоваться в платформу цифровой службы доставки сообщений, используя технологию сканирования и архивирования, предоставляемую основанной в Сиэтле компанией Earth Class Mail[80]. Swiss Post вскоре осознала необходимость охватить и переманить тысячи пользователей, которым удобнее обращаться к традиционной почте. Чтобы преодолеть это сопротивление, Swiss Post подарила тысячи планшетов iPad домохозяйствам в отдаленных регионах. В процессе они убеждали деревенские швейцарские семьи переходить от физической почты к электронным сообщениям — ведь так они экономят свои ресурсы. При этом компания стала одним из крупнейших продавцов техники Apple в регионе — существенная вторичная выгода для компании[81].

5. Стратегия одной стороны. Создайте бизнес вокруг продуктов, которые выгодны одной группе пользователей, а позже преобразуйте бизнес в платформу, пригласив вторую группу пользователей, которые хотят взаимодействовать с первой.

После запуска OpenTable, системы бронирования столиков в ресторанах, ее создатели столкнулись с типичным примером дилеммы «курица или яйцо». Если у платформы нет обширной базы ресторанов-участников, зачем посетителям заходить на ее сайт? А если нет большой базы посетителей, чем ей привлечь рестораны? OpenTable решила проблему, для начала распространяя программное обеспечение для управления бронированиями, которое рестораны могли использовать, чтобы распоряжаться свободными местами. Когда OpenTable набрала достаточно ресторанов в своей базе, она начала развивать потребительскую сторону, которая позволяла людям бронировать столики, а компании — собирать за это комиссию с ресторанов.

Индийская платформа бронирования в автобусах redBus начала с того же. Она предоставила операторам автобусов систему управления ассортиментом мест, а затем, когда операторы перевозок стали использовать ее программное обеспечение, она открыла платформу для пользователей.

Delicious — социальная сеть, позволяющая пользователям обмениваться подборками ссылок на контент, который нравится пользователям и который они хотят пересматривать снова и снова. Delicious собрала первоначальную базу пользователей, позволив первым участникам создавать ценный контент в автономном режиме, используя Delicious для хранения ссылок из списка браузера в облаке для личного использования. Когда пользовательская база достигла критической массы, были введены функции социального обмена ссылками. С увеличением числа пользователей ценность сети значительно повысилась. Новая Delicious стала популярным инструментом для распространения интернет-мемов и трендов благодаря тому, что люди начали делиться своими подборками ссылок.

6. Стратегия евангелизма. Разработайте свою платформу так, чтобы привлечь производителей, которые могут убедить потребителей стать пользователями вашей платформы.

Платформы, которые предлагают предпринимателям инструменты

для управления отношениями с потребителями (CRM), часто решают проблему курицы и яйца, просто привлекая только один тип пользователей — производителей, — которые затем берут на себя задачу привлечения другого типа — потребителей — из их собственной пользовательской базы. Платформа помогает производителям обслужить их базу потребителей, и со временем производитель получает выгоду от обмена пользователями, потому что другие участники платформы начинают интересоваться их продуктами.

Платформы для краудфандинга, такие как Indiegogo и Kickstarter, процветают, выбирая творцов, которым нужны деньги, и обеспечивая их инфраструктурой, позволяющей запускать финансовые кампании и управлять ими, упрощая эффективную связь с потребительской базой. Образовательные платформы, например Skillshare и Udemy, тоже растут благодаря евангелизму производителей. Они привлекают влиятельных лекторов, позволяя им легко размещать онлайн-курсы и подталкивая их к тому, чтобы те приводили своих учеников на платформу.

Рынки экспертов могут создавать свою пользовательскую базу по спискам потребителей, представленным их участниками-производителями. Например, Clarity, онлайн-рынок экспертных советов для предпринимателей, дает блогерам и другим экспертам возможность монетизировать своих читателей через виджет Clarity, через который читатели оплачивают заказанные ими звонки. С каждым звонком производитель (эксперт) помогает Clarity подписать нового потребителя, который затем может связаться также с другими производителями.

Mercateo, немецкая платформа B2B, работающая с бизнесом и промышленностью, оригинально использует стратегию производственного евангелизма. Она дерзко рассылает производителям следующее предложение: «Приведите к нам ваших клиентов, и у вас будет последнее слово в любом аукционе… но только для тех клиентов, которых вы приведете». Так компания стимулирует потенциальных производителей привести с собой своих клиентов, причем быстро, до того как их приведет конкурент и получит право решающего голоса на аукционе.

7. Стратегия большого взрыва. Используйте одну или несколько традиционных push-стратегий, чтобы обеспечить повышенные интерес и внимание к вашей платформе. Они повлекут за собой одновременный

эффект подключения, создавая почти сформировавшуюся сеть практически моментально.

Как мы уже отмечали, в современном тесном, пронизанном сетями и высококонкурентном мире push-стратегии становятся все менее неэффективными при необходимости достичь быстрого, масштабируемого роста. Но бывают исключения. Поворотный момент для Twitter настал в 2007 г. на интерактивном фестивале фильмов, музыки и технологий South by Southwest (SXSW). Twitter был запущен девятью месяцами ранее, но не стал особо популярным. Джек Дорси и другие основатели Twitter искали способ набрать критическую массу пользователей на платформе. Учитывая особенность Twitter — активность в реальном времени, — они поняли, что им нужно сосредоточиться как на времени, так и на пространстве.

Twitter потратила 11 тыс. долл. на то, чтобы установить пару гигантских плоских экранов в главных залах на SXSW. Пользователь мог отправить SMS «Join sxsw» на короткий номер Twitter (40404) и тут же увидеть свой текст на экране. Наблюдая обратную связь на огромных мониторах в реальном времени, тысячи новых пользователей включились в игру. Это создало невероятное оживление вокруг Twitter и помогло ему стать самой горячей новостью в киберпространстве. Twitter получил награду Web Award в номинации «Лучшая онлайн-инновация года», и к концу фестиваля SXSW число сообщений в нем утроилось — с 20 тыс. до 60 тыс. в день.

Другие сети в своих push-стратегиях брали пример с Twitter. Двумя годами позже блогерская платформа Foursquare достигла сравнимого прорыва на фестивале SXSW 2009 г. В 2012 г. Tinder — приложение для знакомств, основанное на геолокации, — добилось своего большого взрыва, организовав во время студенческой вечеринки Университета Южной Калифорнии «точку сборки» для молодых мужчин и женщин, которые искали, с кем бы познакомиться. Tinder облегчило эту задачу и в процессе набрало критическую массу пользователей во время реальной вечеринки в ограниченном пространстве.

Не всякая платформа может использовать преимущество стратегии большого взрыва так, как Twitter, Foursquare и Tinder. Фестиваль South by Southwest рос, и число компаний, которые пытались применить его как инструмент для запуска платформы, достигло точки, когда стало невозможно быть услышанным среди шума толпы[82]. И не всегда есть

уместная возможность привлечь интерес публики в реальном времени так, чтобы собрать тысячи потенциальных пользователей. Но когда она существует — как в случае с Tinder, — умелый менеджер платформы ухватится за нее.

8. Стратегия микрорынка. Начните с выбора маленького рынка, который охватывает уже активно взаимодействующих участников. Это позволит платформе обеспечить высокую связность, характерную для большого рынка, уже на ранних стадиях роста.

Шансы Facebook были очень малы. Friendster после запуска в 2002 г. уже собрал более 3 млн пользователей за несколько месяцев. MySpace быстро развивался. Из всех платформенных бизнесов социальные сети — наверное, самые безжалостные к тем, кто поздно приходит на рынок. Пользователи не готовы переходить в другие сети, если те не предлагают что-то невероятно свежее. Это могущество сетевого эффекта.

Кроме того, поскольку ценность социальной сети тесно связана с сетевыми эффектами, особенно важно достичь критической массы пользователей. Если бы Facebook был запущен по всему миру и быстро собрал несколько сотен или даже тысяч подписчиков, это бы не сработало: они были бы широко разбросаны и случайные пользователи не стали бы взаимодействовать друг с другом.

Поэтому решение запустить Facebook в закрытом сообществе Гарвардского университета было связано не только с удобством. Это был ловкий ход, который позволил Facebook уйти от проблемы «курицы и яйца». Привлечение первых пяти сотен пользователей из географически и социально сконцентрированного университетского сообщества обеспечило создание активного сообщества на стадии запуска. Facebook использовала Гарвард как уже существующий микрорынок и набрала первоначальную базу пользователей, улучшив качество взаимодействий между ними. Концентрация на микрорынке позволила уменьшить критическую массу, необходимую для начала взаимодействий, и значительно упростить создание связей.

Когда Facebook вышла за пределы Гарварда, она начала создавать пользовательские базы в других студенческих сообществах, для которых создавалась, часто соревнуясь с существующими внутриуниверситетскими сетями. Изначально эти вузы были несвязанными узлами в сети. Рост резко ускорился, когда Facebook

позволила создавать межуниверситетские связи между друзьями. Теперь в каждом новом университете не нужно было заново решать проблему «курицы и яйца». Пользователи, присоединявшиеся к сети в новом университете, уже имели список налаженных связей с другими университетами, которые удерживали их на платформе, пока они ждали, когда их кампус присоединится.

Географический фокус — не единственный способ выделить микрорынок. Stack Overflow начинался как сообщество вопросов и ответов в области программирования (фокус на категории). Позже он расширился, охватив вторую категорию, которую предложили пользователи: кулинарию. Теперь у Stack Overflow есть механизм голосования, который позволяет сообществу выбрать интересующие его темы.

Виральный рост: механизм запуска за счет пользователей

Один из самых мощных способов ускорить рост платформы — достижение виральной роста. Это хороший вариант для любой стратегии запуска из тех, которые мы рассмотрели в данной главе.

Виральный рост — процесс привлечения, основанный на поощрении желания пользователей делиться информацией о платформе с другими потенциальными пользователями. Когда пользователи сами приглашают других присоединиться к сети, она становится двигателем собственного роста.

Понятие «виральный рост», конечно, является метафорой. Это аналогия между ростом платформы и распространением вирусного заболевания. В природе болезнь распространяется при наличии четырех элементов: носителя, вируса, среды и реципиента. Зараженный носитель чихает или иначе «распыляет» вирусы, с помощью которых информация распределяется в среде, например в атмосфере. Реципиент вдыхает, глотает или иным образом получает вирус и сам становится носителем. Тогда цикл повторяется. Если это случается достаточно часто, начинается эпидемия.

Четыре аналогичных ключевых элемента нужны и для вирального роста платформенного бизнеса: отправитель, единица ценности, внешняя сеть и получатель. Рассмотрим пример Instagram.

• Отправитель. Пользователь Instagram делится картинкой, которую только что создал. Это запускает цикл, который в итоге приведет на платформу нового пользователя.

• Единица ценности. В Instagram единицей ценности является изображение, которым пользователь делится с друзьями.

• Внешняя сеть. Для Instagram очень эффективной внешней сетью стала Facebook, которая позволяет единицам ценности (фотографиям) распространяться и попадаться на глаза потенциальным пользователям.

• Получатель. Пользователю Facebook понравилась фотография, и он заходит в Instagram. Теперь он может сделать свою фотографию и запустить цикл по новой. Получатель действует как отправитель.

Все слышали о быстром росте Instagram. Более 100 млн активных пользователей присоединились к сети менее чем за два года. В итоге Facebook купила ее в апреле 2012 г., заключив миллиардную сделку. Но не все знают, что Instagram добилась быстрого роста, не наняв ни одного традиционного менеджера по маркетингу. Платформа компании изначально разрабатывалась так, чтобы виральный рост был естественным и практически неизбежным.

В отличие от своего конкурента, Hipstamatic, Instagram не просто позволяла пользователям сохранять, организовывать и фильтровать фотографии. Она предлагала делиться ими в разных социальных сетях, таких как Facebook, превращая активность одного пользователя в социальную, мультипользовательскую. Каждый раз, когда пользователь применял приложение, он делился своими произведениями. Каждая точка использования становилась стимулом маркетинга. По существу, Instagram превратила всех своих пользователей в маркетологов.

Тот же цикл вирального роста — который невозможен в промышленной экономике конвейеров и продуктов — помогает объяснить успех многих платформенных стартапов. Airbnb предлагала собственникам жилья (носителям) публиковать объявления о сдаче своих комнат (единицы ценности) на Craigslist (внешней сети). Те, кто видел объявления о комнатах (реципиенты) и хотел снять их, становились пользователями Airbnb. Многие из них позже начали сдавать в аренду свои комнаты, подстегивая рост платформы. OpenTable

аналогичным образом поощряла обедающих (носителей) делиться информацией о бронированиях в ресторанах (единицами ценности) через электронную почту или Facebook (внешние сети) с друзьями и коллегами (реципиентами), которые присоединялись к ним за столом.

Если вы менеджер платформы, надеющийся обеспечить такой же виральный рост, как Instagram, Airbnb или OpenTable, вам нужно разработать правила и инструменты, которые запустят цикл. Нужно создать экосистему, в которой носители захотят передавать ваши единицы ценности через внешнюю сеть большому количеству реципиентов, в конце концов привлекая многих из них к вашей платформе.

Рассмотрим эти четыре элемента дизайна подробнее.

Носитель. Добиться того, чтобы носитель распространил единицу ценности, — не то же самое, что запустить «сарафанное радио» (известная тактика традиционного маркетинга). Последнее происходит, когда пользователям настолько нравится ваша платформа, что они не могут прекратить о ней говорить. Когда они становятся носителями и распространяют единицы ценности, то говорят не о вашей платформе. Они распространяют свои творения и косвенно привлекают внимание и интерес к вашей платформе.

Пользователи распространяют созданные ими единицы ценности, чтобы получить обратную связь, которая, в свою очередь, может принести им удовольствие, славу, удовлетворение или удачу — или какое-то сочетание этих наград. Владельцы каналов на YouTube распространяют информацию о своих видео во множестве внешних сетей, чтобы собрать аудиторию. Разработчики опросов на SurveyMonkey рассылают свои формы по электронной почте, через блоги и социальные сети, чтобы получить ответы, из которых можно извлечь какую-то информацию. Творцы ищут поддержку на Kickstarter и распространяют ссылки на страницу своего проекта в социальной сети, чтобы привлечь деньги, необходимые для завершения работы, а также аудиторию, которой, по их предположениям, понравится законченный проект.

Эти примеры показывают, как грамотно разработанные платформы создают для пользователей естественные стимулы становиться носителями. Разработчикам платформ стоит избегать создания помех на пути распространения единиц ценности. Акт передачи этих единиц во

внешнюю сеть, такую как Facebook, не должен отвлекать творца от использования платформы: он должен быть интегрирован в ее рабочий поток. Чем теснее связана функция распространения с основной функцией платформы, тем скорее та станет виральной.

Платформа также может предоставлять искусственные стимулы, поощряющие распространение единиц ценности, но они должны быть тщательно продуманы. Например, финансовые стимулы могут привести к катастрофе, если платформа достигнет вирального роста. Dropbox, популярный облачный сервис для хранения и обмена файлов, успешно внедряет неестественные стимулы, предлагая бесплатное место для хранения как носителям, так и реципиентам, когда реципиент на нем регистрируется. Преимущество распространения информации о Dropbox заключается не в деньгах — оплата подписки опустошила бы бюджет компании, — а в возможности пользоваться ее услугами еще активнее. Так компания стимулирует дальнейший рост и призывает еще больше пользоваться платформой.

Единица ценности. Это базовая единица виральности — само воплощение сути платформы, которое может распространяться во внешней сети и демонстрировать ценность платформы. Но не каждая единица ценности, которая существует на платформе, распространяема. Например, пользователи бизнес-платформы, призванной облегчить передачу деловых документов между партнерами сети, не захотят распространять свою конфиденциальную информацию так же, как пользователи Instagram — свои фотографии. Так что важный шаг навстречу виральности — разработка единиц ценности, которыми можно делиться.

Распространяемая единица ценности помогает пользователю начать взаимодействие во внешней сети. Так, фотографии из Instagram приводят к дискуссиям между пользователями Facebook, заинтересовавшимися увиденным. Иногда она вызывает желание завершить незаконченное взаимодействие. Вопрос на Quora требует обратной связи в виде ответа, а свежий опрос на SurveyMonkey призывает его заполнить. Подарив пользователям возможность легко создавать и распространять виральные единицы ценности, вы сможете построить платформу, которая будет быстро расти и характеризоваться высоким уровнем вовлеченности.

Конечно, как видно из примера бизнес-платформы для обмена

конфиденциальными документами, не всякая единица ценности распространяема. Платформы, которые разработаны не для создания распространяемых единиц ценности, вряд ли станут виральными. Их менеджерам придется использовать другие возможности для роста.

Внешняя сеть. Многие платформы «вырастают» из других. Instagram, Twitter, Zynga, Slide и другие платформы достигли вирального роста, использовав Facebook как поддерживающую сеть. Airbnb «вырос» на Craigslist, OpenTable — на электронной почте.

Но недостаточно создать на сайте кнопку «поделиться на Facebook» и ждать прихода миллионов пользователей. Когда сторонние приложения начинают слишком часто использовать их для своего роста, внешние сети создают ограничения. Например, Facebook наложила ограничения на приложения для игр, которые предлагают пользователям внешние компании. Иначе подписчиков захлестнул бы постоянный поток приглашений от внешних производителей, призывающих попробовать их продукт. Такие приглашения со временем становятся менее различимыми и перестают вызывать реакцию. Чтобы избежать этого, менеджеры стартап-платформ должны стратегически подходить к выбору внешних сетей, которые они могут использовать, чтобы укрепить свой рост, и искать творческие решения, увеличивающие ценность для пользователей, которых они хотят привлечь.

Когда в 2003 г. была запущена LinkedIn, большинство социальных сетей набирали массу, интегрируя список контактов нового пользователя в Hotmail или Yahoo и убеждая его разослать приглашения на платформу по электронной почте. Изначально разработанный Майклом Бирчем (больше известным как сооснователь недолго прожившей социальной сети Bebo), этот простой трюк помогал расти многим ранним социальным сетям. LinkedIn предпочла создать технически более совершенный способ интеграции с Microsoft Outlook — программой, которую применяли большинство бизнес-пользователей, интересовавших LinkedIn. Интеграция стоила времени и денег, но помогла LinkedIn проявить себя как премиальная сеть для бизнеса.

Реципиент. Когда пользователь платформы отправляет единицу ценности другу или знакомому, тот отвечает, считает ли он ее уместной, интересной, полезной, увлекательной или по иной причине важной.

Когда единицы ценности достаточно занимательны, получатели распространяют их дальше, иногда создавая новые взаимодействия в другой сети. Медиакомпании вроде Upworthy или BuzzFeed выросли практически полностью на силе вирального распространения, организованного пользователями.

К несчастью, поскольку единицы ценности создаются пользователями, менеджеры платформы имеют над ними ограниченный контроль. Instagram не выбирает фотографии и не ретуширует их, чтобы сделать привлекательнее; YouTube не режиссирует и не редактирует видео пользователей, а Facebook не курирует записи участников, удаляя самые скучные. Но иногда платформа может подталкивать пользователей к тому, чтобы те создавали более интересный для получателей контент. Например, Instagram предлагает инструменты редактирования изображений, чтобы помочь пользователям увеличить привлекательность размещаемых фотографий, и он поощряет пользователей отмечать свои фотографии особыми и уместными хештегами: #vwbus для фотографии автомобиля Volkswagen подходит больше, чем более общее #van или (что еще хуже) и без хештега понятное #photo[83].

Кроме того, менеджеры платформы могут объединять единицу ценности с призывом к действию: сообщением, цель которого — рассказать пользователю о платформе, откуда была доставлена единица ценности, и о возможности к ней присоединиться. Коммуникационная платформа Hotmail впервые стала виральной, когда прикрепила в конце каждого письма сообщение «P. S. Я люблю тебя. Заведи БЕСПЛАТНУЮ почту на Hotmail». Бесплатные почтовые ящики для пользователей были новым и соблазнительным предложением в то время, и простое сообщение привлекло тысячи новых подписчиков.

Не всякая расцветающая платформа может добиться вирального роста. Но если ей это удастся, ее медленное, но стабильное расширение может превратиться во что-то вроде старта ракеты: платформа становится национальным или глобальным феноменом с потенциалом доминирования на своем рынке в ближайшем будущем.

Основные положения главы 5

• Одно из отличий платформы от традиционного конвейерного бизнеса состоит в том, что в мире платформ создаются стратегии

привлечения (pull-стратегии), чтобы поощрять виральность, и они важнее, чем push-стратегии (такие как реклама и пиар), использующиеся в обычном маркетинге.

• Успешные платформы применяют одну из восьми проверенных стратегий для решения «проблемы курицы и яйца»: «следуй за кроликом», стратегию прицепа, стратегию посева, стратегию ключевых участников, стратегию одной стороны, стратегию евангелизма, стратегию большого взрыва и стратегию микрорынка.

• Скорость расширения платформы может быть увеличена благодаря виральному росту. Он зависит от четырех ключевых элементов: носителя, единицы ценности, внешней среды и реципиента.

Глава 6. Монетизация. Как получить выгоду от сетевого эффекта

Не так давно один из авторов этой книги — Маршалл ван Альстин — познакомился с парой основателей одной компании, собиравшихся на встречу с группой венчурных инвесторов. Они создавали новый платформенный бизнес, который мы условно назовем Ad World. Они надеялись произвести впечатление на ожидавших их инвесторов грамотным бизнес-планом и в результате получить выгодное финансовое предложение.

— Идея вот в чем, — объяснил один из основателей Маршаллу. — Наша новая платформа Ad World предлагает сервис объявлений для компаний, помогающий им выбрать рекламное агентство. Для компаний, которые готовы начать новую кампанию, мы упростим выход на аукцион, а агентствам будет проще публиковать предложения и заявки, которые компании смогут изучать и отбирать. Примерно как 99designs — он позволяет художникам связываться с потребителями, которым нужна помощь в их творческих проектах, только в сфере B2B, а не B2C.

— Ясно, — сказал Маршалл. — Я уловил идею. А в чем ваш вопрос?

— Мы вот что хотим узнать, — ответил основатель. — Мы уверены, что Ad World создаст ценность для наших пользователей и привлечет изрядный интерес. Но думаем о том, как нам получить прибыль. Стоит ли взимать плату с рекламных агентств за доступ к платформе и размещение профилей? Или брать плату с компаний, которые ищут услуги? Или брать деньги за размещение отдельных объявлений? А может, за все сразу?

— И нам нужен ответ как можно скорее, — вмешался его партнер. — Нам необходимо понять нашу стратегию, чтобы подсчитать цифры и представить наш кейс инвесторам.

Начинающие повелители платформ смотрели на Маршалла так доверчиво, что ему было почти больно разрушать их фантазии. Но

иначе никак. Как можно осторожнее Маршалл объяснил: «Вы придумали три возможных способа монетизировать Ad World и просите меня выбрать один из них или сказать, что все три подходят. Но я скажу: ни один не годится».

Два основателя в этой истории были сообразительными, талантливыми, рассудительными лидерами, как следует изучили экосистемы платформ. В целом они понимали, как работают платформы и насколько сложно привлечь обе стороны рынка, чтобы обеспечить разнообразие взаимодействий. Но когда дело дошло до монетизации, они задали неправильный вопрос.

Основателям не нужно было взимать плату с любой из сторон за принадлежность к платформе. Такое давление осложнило бы вход в экосистему, отпугнув многих потенциальных участников. Плата за возможность предложить сделку привела бы к сокращению числа заявок. Это плохо. Это уменьшает потенциальный объем взаимодействий, не говоря уж о числе состоявшихся сделок. В результате также сокращается объем данных, доступных платформе — отчаянно необходимых, — которые позволяют уверенно устанавливать связи между производителями и потребителями.

Вместо того чтобы брать деньги с пользователей за присоединение к платформе, основатели должны были бы спонсировать их участие, возможно, предоставляя им инструменты и услуги, которые позволяют легко, быстро и эффективно заполнять свои профили.

Новость не застала основателей врасплох. Они уже что-то подозревали, как понял Маршалл, судя по тому, что использовали «скрейперы» — программы, позволяющие собирать информацию в интернете, чтобы создавать новые профили. Они понимали, что сбор базы пользователей — их главная и сложнейшая задача и усложнение этого процесса требованием оплаты может стать серьезной ошибкой.

Но как тогда основателям монетизировать свою модель платформы? Они могут брать с пользователей деньги за ценность, которую те получают от экосистемы, но только в момент заключения сделки, а не при размещении объявления. Они позволят компаниям бесплатно размещать объявления и будут брать плату, только если те получат то, чего хотели. Сбор будет зависеть от результатов деятельности и покажется незначительным, поскольку это крохи от суммы платы, которая производится в любом случае.

Более того, о лучшей стратегии основатели компании даже не задумались. Почему бы не брать деньги с рекламных агентств за услугу, которая поможет им узнать, почему они не смогли заключить сделку? Такой сбор не только не наложит никаких ограничений на сделки, но и будет отражать ценность обратной связи. Доход будет регулярным, а не единовременным, и он поможет компании улучшить качество своего предложения, тем самым способствуя росту качества взаимодействий.

История этой начинающей платформы и стратегические задачи, с которыми столкнулись ее основатели, отражает сложности платформенного бизнеса, а также творческое мышление, необходимое менеджерам платформы, если они собираются полностью освоить потенциал ценности, создаваемой в экосистеме, которую они развивают. Фактически монетизация — одна из самых сложных и захватывающих тем, над которыми должна задуматься каждая платформенная компания.

Создание ценности и сложности монетизации сетевых эффектов

Неотделимая ценность платформенного бизнеса заключается прежде всего в создаваемых им сетевых эффектах. Но монетизация последних — особая статья. Сетевые эффекты делают платформу привлекательной, формируя циклы самоподдерживающей обратной связи, которые выращивают пользовательскую базу, часто требуя минимальных вложений от владельцев. Чем больше ценности создали производители на платформе, тем больше она привлекает потребителей, а те привлекают больше производителей и обеспечивают дальнейшее создание ценности.

По иронии судьбы именно эта мощная положительная динамика роста усложняет задачу монетизации. Любая попытка брать деньги с пользователей, скорее всего, отпугнет их от платформы. Оплата доступа приведет к тому, что люди вообще не станут заходить. Плата за пользование сократит частоту взаимодействий. Плата за производство уменьшит объем произведенной ценности, делая платформу менее привлекательной для потребителей. Плата за потребление сократит потребление, делая платформу менее привлекательной для производителей. Именно над этой дилеммой бились основатели Ad World.

Как же тогда монетизировать платформу, не вредя и не разрушая сетевые эффекты, которые вы старательно создавали?

Некоторые новички платформенного бизнеса немедленно приходят к заключению, что коллективная природа создания ценности в интернете означает, будто продукты, распространяемые онлайн, должны быть бесплатны. Но разумеется, бизнес, ничего не берущий за выгоду, которую предлагает, вряд ли выживет: он не получит ресурсов, необходимых для поддержки и развития, и у инвесторов не будет стимула обеспечивать его капиталом, необходимым для роста.

Некоторые элементы свободного ценообразования полезны при создании сетевых эффектов в платформенном бизнесе. Но важно понимать различные модели, в которых свободное ценообразование может отчасти подкреплять рост. Как знают все студенты-экономисты, модель бизнеса по продаже безопасных бритв, которую основал в 1901 г. Кинг Жиллетт, включала раздачу бесплатных бритв (либо они продавались по очень низкой льготной цене). Полная сумма взималась только за лезвия.

Отметим, что исследование Рэндалла Пикера из юридической школы Университета Чикаго поставило под вопрос историю Жиллетта и стратегию ценообразования на бритвы и лезвия. Пикер выяснил, что время изменения цен на бритвы и лезвия Жиллетта, а также время окончания действия патента, защищающего уникальный дизайн его бритв, подрывают представление о том, что компания использовала стратегию бритв и лезвий так, как ее принято понимать[84]. Однако известная история остается удобным символом стратегии, которая использовалась на ряде рынков — включая, например, рынок принтеров, где продажи дорогих картриджей обеспечивают прибыль, которую продажи относительно дешевых принтеров не приносят.

Другой вариант этой стратегии — модель фримиум, в которой бесплатные услуги привлекают пользователей, позже платящих за расширенную версию. Многие онлайн-платформы, включая Dropbox и MailChimp, работают по этой модели. Как модель бритв и лезвий, так и условно-бесплатная модель монетизируют одну и ту же пользовательскую базу или ее часть.

Платформы также могут предлагать бесплатные услуги или льготные цены одной пользовательской группе и взимать полную стоимость с другой. Устройство модели монетизации становится сложнее, поскольку платформа должна следить за тем, чтобы ценность, получаемая одной стороной, могла быть использована для захвата

ценности другой стороной. Эта область хорошо изучена. Двое из авторов этой книги (Джефф Паркер и Маршалл ван Альстин) были среди первых исследователей, изложивших теорию ценообразования на двустороннем рынке[85]. И она также упоминалась одним из авторов теории двусторонней рыночной экономики, Жаном Тиролем, получившим Нобелевскую премию в 2014 г.[86]

Непросто достичь баланса в сложных условиях, связанных с ценообразованием на двустороннем рынке. Netscape, один из пионеров интернет-эры, бесплатно раздавал браузеры в надежде на продажу веб-серверов. К сожалению, между браузерами и серверами не было непосредственной связи, которую Netscape был способен надежно контролировать. Любой мог использовать веб-сервер Microsoft или бесплатный веб-сервер Apache — и тогда Netscape не удалось бы монетизировать вторую сторону своего бизнеса в области браузеров. Как показывает этот пример, если платформа намеревается использовать свободное ценообразование как часть своей стратегии, ей нужно убедиться, что ценность, которую она создает и надеется в дальнейшем монетизировать, находится под полным ее контролем.

Для начала решения вопросов монетизации необходимо проанализировать ценность, создаваемую платформой. Традиционные неплатформенные бизнесы — конвейеры — передают ценность клиентам в виде продукта или услуги. Они могут зарабатывать на собственности на товар, как делает Whirpool, когда продает посудомоечную машину, или на его использовании, как GE Aviation, которая получает деньги за установку и регулярное обслуживание своих авиамоторов.

Как Whirpool и GE, платформы занимаются разработкой технологии. Но вместо того чтобы отдавать ее в руки потребителей в обмен на плату, они приглашают пользователей присоединиться, а потом пытаются монетизировать платформу, взимая плату за ценность, которую технология создает для них. Эта ценность делится на четыре широкие категории.

• Для потребителей: доступ к ценности, созданной на платформе. Любители видео считают ценными видео на YouTube; пользователи Android — различные действия, которые они совершают с помощью приложений; учащиеся на Skillshare — курсы, доступные на сайте.

• Для производителей или представителей третьей стороны: доступ к рынку или сообществу. Airbnb ценен для хозяев, потому что дает им доступ к международному рынку путешественников. Рекрутеры компаний считают ценной сеть LinkedIn, потому что она позволяет им связываться с потенциальными соискателями. Продавцы считают ценным сайт Alibaba, потому что он помогает им продавать свои товары покупателям со всего мира.

• Для потребителей и производителей одновременно: доступ к инструментам и услугам, которые облегчают взаимодействие. Платформы создают ценность, снижая барьеры и сокращая трудности, которые мешают производителям и потребителям взаимодействовать. Kickstarter помогает одаренным предпринимателям собирать деньги на новые проекты. eBay в сотрудничестве с PayPal позволяет любому создать интернет-магазин, который работает с клиентами со всего мира. YouTube позволяет музыкантам показывать своим поклонникам видео выступлений, избавляя их от необходимости выпускать физический продукт (CD или DVD) и заключать сделки с посредниками, которые бы его продавали.

• Для потребителей и производителей одновременно: доступ к механизмам курирования, которые улучшают качество взаимодействия. Потребители ценят доступ к высококачественным продуктам, которые учитывают их особые потребности и интересы, а производители ценят доступ к потребителям, которым нужно их предложение и которые готовы сполна за него заплатить. Грамотно управляемые платформы создают и поддерживают систему курирования, которая объединяет нужных потребителей с нужными производителями быстро и легко.

Эти четыре формы ценности не могут существовать без платформы. Таким образом, они являют собой источники добавочного капитала, который создает платформа. Большинство грамотных платформ создают куда больше ценности, чем охватывают напрямую. Вот почему они привлекают множество пользователей, которые с удовольствием пользуются выгодами всех «бесплатных» благ платформы. Разумная стратегия монетизации начинается с рассмотрения всех четырех форм ценности, а затем определяет, какие источники добавочной ценности могут использоваться платформой, не подавляя роста сетевых эффектов.

Цифры — еще не всё. Поиск ценности в сетевых эффектах

Основанная в 2005 г. Этаном Стоком Zvents изначально была онлайн-гидом по местным событиям в районе Сан-Франциско. Она быстро росла, расширяясь за пределы Калифорнии и становясь крупнейшим сайтом в своей нише, обслуживающим сотни рынков и привлекающим более 14 млн посетителей каждый месяц. Сайт был хитом как среди производителей — местных организаторов мероприятий, которые размещали объявления о своих концертах, шоу, ярмарках, фестивалях и других событиях, — так и потребителей, которые заходили на Zvents, чтобы найти, чем бы интересным заняться после работы и в выходные.

Сток словно попал в сбывшуюся мечту человека из Кремниевой долины. Когда он создал платформу, на которую привыкли полагаться миллионы людей, дело оставалось за монетизацией. Но это оказалось не так просто.

«Когда мы достигли критической массы, — вспоминает Сток, — стало ясно, что превращаемся в лидера рынка. Мы ожидали, что организаторы мероприятий начнут платить… Но у некоторых компаний есть большой недостаток, который может по рукам и ногам связать их, не давая им возможности делать деньги: ожидание завершенности».

Проблема была в том, что потребители, которые посещали Zvents, ожидали увидеть полный список местных мероприятий. Если они видели только несколько доступных вариантов, интерес быстро испарялся. Это означало, что у Zvents не было рычага воздействия на организаторов мероприятий, с которых они планировали брать деньги. Если бы они пригрозили организаторам, что снимут объявления, это ни к чему не привело бы, потому что вся ценность Zvents заключалась в полноценности их списка. Брать деньги с производителей за доступ к платформе было нерабочей идеей.

Zvents экспериментировала с другой техникой монетизации, которую мы рассмотрим позже. Она пыталась брать плату с производителей за расширенный доступ. Она сумела убедить нескольких организаторов заплатить за более впечатляющие объявления, но ценность этого улучшения, судя по росту посещаемости мероприятия или продаж билетов, оказалась мала. В итоге Zvents получила тонкий ручеек доходов вместо нефтяной скважины, на которую рассчитывала. В июне 2013 г., оставив надежды создать высокодоходную платформенную империю, сравнимую с Google или

Facebook, Сток продал компанию eBay, который теперь использует Zvents как доску объявлений о художественных и развлекательных мероприятиях в сочетании со своей платформой перепродажи билетов StubHub.

Какой урок можно вынести из этой истории? Сетевые эффекты, измеряемые только количеством посетителей, необязательно отражают денежную ценность платформы. Облегчаемые ею взаимодействия должны генерировать существенную дополнительную ценность, которая может быть захвачена платформой без негативных сетевых эффектов. Когда речь об этом не идет, монетизация невозможна.

Парадоксальные отношения между размером сети и потенциалом монетизации этим не исчерпываются. Иногда возможности монетизировать платформу существенно расширяются, когда количество пользователей сокращается. Так может проявляться влияние негативных сетевых эффектов на ценность платформы.

Meetup была запущена в 2002 г. как способ организовывать офлайновые встречи групп, объединяясь онлайн. Его сооснователь Скотт Хайферман сказал, что был вдохновлен тем, как люди в Нью-Йорке собирались в сообщества после террористических атак 11 сентября 2001 г.

Meetup нарастила обороты как бесплатная платформа, но крах доткомов в конце 1990-х служил постоянным напоминанием менеджерам о том, что необходимо разработать надежную модель монетизации. Сначала они попытались получать прибыль, используя привлечение потенциальных клиентов, взимая деньги с офлайн-организаций, таких как рестораны и бары, за количество пользователей, которые устроят там встречу. Но до смартфонов эта модель монетизации была не особо эффективной. Число пришедших на мероприятие отличалось от числа записавшихся, и у Meetup не было возможности пересчитать их по головам и рассчитать комиссию.

Meetup отказалась от модели привлечения клиентов и стала экспериментировать с другими способами монетизации своих услуг. Она пробовала рекламу, но не смогла привлечь достаточно рекламодателей. Она предлагала премиальный продукт Meetup Plus, но дополнительная ценность не вызвала особого интереса. (Причины понятны: годы спустя, когда Хайфермана спросили в интервью, какие дополнительные услуги входили в Meetup Plus, он со смехом ответил:

«Господи, да я не помню, что там было. Мы предлагали какие-то функции, с помощью которых можно… Не знаю. Я не помню».) Meetup даже протестировала вариант со взиманием платы с политических организаций, число которых среди пользователей платформы росло, но и это принесло скромный доход. Варианты у Meetup начали иссякать.

Одновременно Meetup столкнулась с другой проблемой, которая неожиданно помогла спасти компанию: ростом негативных сетевых эффектов. По мере развития платформы низкие барьеры планирования встречи привели к тому, что многие встречи намечались без четкой цели или грамотной организации. На платформе было много шума, что приводило к разочарованию пользователей, которые подписывались на встречу и обнаруживали, что посетителей мало и развлечься нечем.

Руководители Meetup сделали рискованный шаг: начали брать плату с организаторов встреч, хотя это значительно сокращало масштаб платформы и ослабляло сетевые эффекты. Они пришли к выводу, что платные услуги для организаторов помогут решить проблему монетизации и одновременно выдавят с платформы организаторов, которые недостаточно серьезно относятся к своим задачам. Все организаторы получили письмо, сообщающее, что с настоящего момента их просят платить 19 долл. в месяц за сохранение возможности пользоваться услугами Meetup.

Реакция была бурной. После публикации статьи о новой стратегии Meetup журнал Businessweek получил письма от множества пользователей платформы, предсказывающих падение сервиса. Один человек из Лондона писал: «Думаю, можно честно сказать, что многие организаторы были в шоке, и многие из тех, с кем я разговаривал, прекратили устраивать встречи… Meetup не делает ничего такого, с чем пользователи не справятся самостоятельно и эффективнее, и существует достаточно много доступного программного обеспечения, которое можно использовать, чтобы создать свой сайт»[87].

Несмотря на критику, стратегия сработала. Количество встреч, заявленных на сайте, существенно снизилось, но их качество и, соответственно, качество взаимодействий значительно повысилось. Как объяснил Хайферман в интервью пять лет спустя: «Для нас главным в новости о переходе с бесплатного на платное было следующее: да, мы потеряли 95 % нашей активности, но теперь у нас происходит намного, намного, намного больше, чем происходило раньше, и успешна

половина встреч, а не 1–2 %»[88].

Цель платформы — не только в том, чтобы привлечь побольше участников и взаимодействий. Она также должна предпринимать шаги, чтобы поощрять желательные взаимодействия и затруднять нежелательные. Модель монетизации Meetup помогла ей достичь именно этого. Отвадив организаторов, которые недостаточно серьезно подходили к делу, механизм ценообразования создал на платформе культуру качества.

Не стоит считать, что сетевой эффект всегда можно улучшить, воздерживаясь от взимания денег с пользователей. Лучше задаться следующими вопросами: как мы можем получить доход, не сокращая положительных сетевых эффектов? Можем ли разработать ценовую стратегию, которая усиливает позитивные сетевые эффекты, одновременно сокращая негативные? Можем ли мы создать стратегию, которая поощряет желательные взаимодействия и подавляет нежеланные?

Способ монетизации № 1. Взимание комиссии

До начала изучения способов эффективной монетизации вернемся к четырем формам добавленной ценности, создаваемой платформами: доступ к созданию ценности, доступ к рынку, доступ к инструментам и курирование. Все четыре достигают высшей точки в неком взаимодействии. Часто такие взаимодействия включают обмен денежных средств: например, клиент Uber платит водителю за поездку, покупатель на eBay — продавцу за товар, а компания, использующая Upwork, — фрилансеру за завершенный проект. Платформы, которые облегчают такие движения средств, могут монетизировать созданную ценность, взимая комиссионный сбор: либо процент от суммы транзакции, либо фиксированную плату. Последняя система, которую ввести проще, особенно привлекательна, если ожидается большое число транзакций, размер которых, скорее всего, примерно одинаков.

Взимание комиссионного сбора — мощный способ монетизации ценности, созданной платформой, без подавления роста сетевых эффектов. Поскольку продавцы и покупатели должны будут платить только тогда, когда сделка состоялась, их не отталкивают от присоединения к платформе и участия в ее жизни. Разумеется, если комиссия чрезмерно высока, может сократиться число транзакций.

Менеджерам платформы стоит поэкспериментировать с размером комиссии, чтобы выбрать тот, который захватывает справедливую долю созданной ценности, не распугивая пользователей.

Более серьезная проблема — удержание всех взаимодействий, обеспеченных платформой, на самой платформе. Покупателям и продавцам, которые нашли друг друга на платформе, удобнее перенести свои отношения «вовне», чтобы избежать выплаты комиссии.

Эта проблема особенно ярко проявляется на платформах, которые связывают поставщиков услуг с потребителями. С подъемом экономики фриланса и развитием онлайн-экономики взаимопомощи платформенные бизнесы от Airbnb и Uber до TaskRabbit и Upwork поднялись, чтобы облегчать взаимодействия в области услуг. Но большинство из них сталкиваются с проблемой удержания взаимодействий на платформе. Часто они не могут произойти, пока производитель (в данном случае поставщик услуги) и потребитель (получатель) не договорятся об условиях напрямую. Более того, фактическая передача денег, которая часто следует за оказанием услуги, также требует, чтобы участники общались напрямую. Эти взаимодействия ослабляют способность платформы удерживать ценность, создавая возможность для сторон заключить сделку «на стороне». В результате избегания комиссии потребитель может получить скидку, а производитель — больше денег. Проигрывает только компания.

Такие платформы, как Fiverr, Groupon и Airbnb, решают ее, временно мешая участникам связываться друг с другом. Они стараются передавать потребителю всю информацию, которая ему необходима, чтобы принять решение о взаимодействии, не соединяя его напрямую с производителем. Groupon добивается этого, предлагая в основном стандартные услуги. Менее стандартизированные Airbnb и Fiverr предоставляют механизмы оценки и другие социальные метрики, которые определяют надежность поставщика услуги, делая прямой контакт между сторонами менее необходимым.

Иногда такой стратегии недостаточно. Особенно часто это происходит в случае с платформами, создающими рынок для профессиональных услуг, которые часто требуют дискуссий, обмена и управления рабочим потоком — предварительно и во время оказания услуги. В результате платформа не в состоянии удержать контроль над

всеми коммуникациями между производителем и потребителем, а требовать оплаты с потребителя до взаимодействия — обычно не вариант.

В таких случаях платформа должна развить свою роль в качестве посредника во взаимодействиях, чтобы продать больше деятельности, создающей ценности. Например, Upwork предлагает инструменты удаленного контроля над поставщиком услуг. Это позволяет потребителю профессиональных услуг отслеживать ход проектов и оплачивать их по факту завершения работы.

Платформа Clarity, которая объединяет людей в поисках совета с экспертами, сохраняет контроль над взаимодействиями с помощью схожего механизма. В прошлом платформы подбора экспертов объединяли две стороны, взимали сбор за привлечение клиентов и допускали перевод средств вне платформы. Clarity предоставляет дополнительное управление звонками и возможность проведения счетов, которые помогают удержать взаимодействие в рамках сайта. Для выгоды производителей Clarity предлагает встроенную систему выставления и оплаты счетов, упрощая получение прибыли экспертами до небольшого, единовременного действия. Для выгоды потребителей программа управления звонками предлагает поминутную тарификацию, которая позволяет им закончить звонок, оказавшийся бесполезным. Обе стороны получают достаточно дополнительной ценности, чтобы оставаться привязанными к Clarity, и их стимулы вывести взаимодействие за пределы платформы минимальны.

Как показывают эти примеры, платформы, предоставляющие услуги, которые хотят захватить и монетизировать взаимодействия, должны создавать инструменты и услуги, выгодные обеим сторонам: уменьшающие сложности, снижающие риски и иным образом облегчающие взаимодействие.

Но таких бонусов может быть недостаточно, чтобы любая платформа смогла процветать. Платформы местных услуг, которые объединяют потребителей с поставщиками таких сравнительно простых услуг, как сантехнические или малярные работы, продолжают бороться с проблемой удержания взаимодействий. Риск, возникающий при таких взаимодействиях, ниже, чем при найме профессионального фрилансера: двум сторонам нужно встретиться лично, работа проста, качество слабо варьирует и, поскольку сама работа выполняется вне платформы,

обычно под прямым наблюдением потребителя, последний может контролировать услуги производителя, не нуждаясь в программном обеспечении. Некоторые из этих местных платформ оказания услуг должны перейти к модели монетизации по типу расширенного доступа, которую мы опишем позже.

Способ монетизации № 2. Оплата доступа

Иногда платформу можно монетизировать, взимая с производителей плату за доступ к сообществу пользователей, которые присоединились к платформе не для того, чтобы взаимодействовать с производителями, а по другим причинам.

Dribbble очень быстро приобрела известность в сообществе дизайнеров как высококачественная платформа для художников, иллюстраторов, создателей логотипов, графических дизайнеров, шрифтооформителей и др. Здесь можно было показать свою работу, завоевать популярность, доверие и получить ценную обратную связь от коллег. Используя термины из баскетбола, пользователи Dribbble называли новые изображения «бросками», группы изображений — «корзинами», а репосты популярных изображений — «отскоками». Этот уникальный жаргон помог создать тесно сплоченное сообщество, куда входили многие из ведущих современных дизайнеров.

Менеджеры Dribbble были готовы защищать долгосрочную ценность своего сообщества. Поэтому они не брали с пользователей денег за доступ к платформе, что могло ослабить сетевые эффекты. Они также решили не допускать спонсированные изображения, которые бы предоставили расширенный доступ к сообществу (например, внезапно появляясь против воли пользователя на его странице), поскольку это снизило бы престиж сайта и его воспринимаемую ценность для пользователей (позже мы подробнее опишем стратегию расширенного доступа). Чтобы монетизировать сайт, Dribbble предложила третьим сторонам заплатить за доступ к сообществу. Компании в поиске дизайнера должны были внести средства за размещение объявления на стене вакансий сайта.

Эта форма монетизации создает взаимодействия, которые устраивают обе стороны. У дизайнеров появляется мотивация выставлять свои лучшие работы на Dribbble, поскольку это может обеспечить новые заказы, а компании получают доступ к дизайнерам

высшего класса, чьи портфолио уже оценены творческим сообществом.

Метод монетизации Dribbble можно описать простым условным термином «реклама». Но заметьте, в отличие от большинства рекламодателей, адресные сообщения о вакансиях на Dribbble создают ценность для сообщества, усиливая ключевое взаимодействие и укрепляя сетевые эффекты, а не порождая шум и поглощая ценность.

LinkedIn позволяет рекрутерам предлагать вакансии участникам и дает компаниям возможность сравнивать и выбирать соискателей на основе их резюме и профессиональных качеств. Возможности LinkedIn как платформы для поиска работы стимулируют пользователей чаще обновлять свои профили, сохраняя платформу активной и жизнеспособной.

Как мы уже отмечали в этой главе, модель монетизации устойчива, только когда она усиливает сетевые эффекты (а не ослабляет их). Взимание оплаты с третьей стороны для доступа к сообществу эффективно тогда и только тогда, когда вносимый ими вклад — например, объявления о работе на Dribbble — расширяет ценность платформы для ее пользователей.

Способ монетизации № 3. Оплата расширенного доступа

Иногда платформа, которая упрощает перевод денежных средств, не в состоянии присвоить и монетизировать транзакцию. Но она может взимать с производителей плату за расширенный доступ к пользователям. Это относится к предоставлению инструментов, которые позволяют производителю выделиться на фоне прочих и стать заметными на двусторонней платформе, несмотря на изобилие конкурентов и вытекающую из этого интенсивную конкуренцию за внимание потребителя. Платформы, которые взимают плату с производителей за более адресные сообщения, более привлекательные представления или взаимодействия с особо ценными пользователями, используют для монетизации технику расширенного доступа.

Система монетизации расширенного доступа, как правило, не вредит сетевым эффектам: все производители и потребители допускаются к участию на платформе на равных, не расширенных правах. Но те, для кого добавленная ценность расширенного доступа особенно важна, могут заплатить дополнительно, отдавая часть этой ценности платформенному бизнесу.

Традиционная модель рекламных объявлений десятилетиями поддерживала местные газеты за счет оплаченного размещения коммерческих объявлений. Сегодня онлайн-платформы используют ту же модель, предлагая производителям заплатить за более заметное размещение их рекламы. Yelp, например, предлагает ресторанам повысить заметность и брендирование на их платформе, взимая плату за показ премиум-объявлений в поисковых результатах. Рестораны платят за эту услугу, поскольку им легче пробиться сквозь шум и привлечь внимание более ценных потенциальных потребителей. С этой точки зрения можно рассмотреть и поиск в Google. Любой владелец сайта способен достичь более высоких результатов в поисковой выдаче с помощью оптимизации механизма поиска, управления дизайном сайта и процессом программирования, который не приносит выгоды Google. Но некоторые производители предпочитают оплатить премиальное размещение с помощью Google Adwords. Tumblr, платформа микроблогинга, приобретенная Yahoo в 2013 г., позволяет пользователям продвигать свои записи более широкой аудитории за деньги. Twitter также перемещает оплаченный контент на вершину своей ленты.

Другой способ монетизации расширенного доступа состоит в том, чтобы пользователи платили за снижение барьеров, которые иначе воздвигаются между ними. Сайты знакомств, например, часто позволяют мужчинам рассматривать профили женщин, не раскрывая их данных. Пользователь, который оплатил подписку, может получить дополнительную информацию, которая позволяет ему вступить в контакт с теми, кто его заинтересовал. Монетизация расширенного доступа к пользователям должна проводиться осторожно. Иначе можно усилить уровень шума на платформе и снизить уместность контента для потребителей, что приведет к негативным сетевым эффектам, как было описано в главе 2.

Очень важно убедиться, что пользователи могут легко отличить контент, который был поднят или выделен как часть платной программы доступа, от контента, чей высокий рейтинг или заметность вызваны естественными причинами. Премиальные объявления на Yelp и реклама, появляющаяся при поиске в Google, отличаются от органических результатов, что создает впечатление прозрачности, которой доверяют пользователи. Большинство поисковых сайтов до

Google не справлялись с этой задачей и заканчивали тем, что путали и раздражали пользователей и разрушали ценность своей платформы. Так называемые нативные рекламные техники, когда оплаченный контент в интернете выглядит как бесплатный, также рискуют произвести впечатление надувательства и оттолкнуть пользователей.

Менеджеры платформы должны быть осторожны и не позволить монетизации расширенного доступа создать впечатление, будто пользовательский доступ ограничен. Крупнейшая мировая социальная сеть Facebook создает невероятную ценность для брендов, которые хотят привлечь нынешних и будущих потребителей. Некоторые потребительские бренды приобрели массу последователей на Facebook. В 2014 и 2015 гг. Facebook активно критиковали за изменение курирования, которое ограничивало доступ брендов к платформе — за исключением тех, кто платил дополнительно за более широкую аудиторию. Это выглядело так, словно Facebook ограничивала услуги, доступные участникам платформы, чтобы заработать. Огромный размер сети и мощные эффекты, которые он создает, позволили ей отмахнуться от этих жалоб, по крайней мере пока. Но мало какой другой платформе такое сошло бы с рук.

Наконец, менеджеры платформы должны убедиться, что их изначальные принципы курирования строго применяются и к контенту производителей, которые платят за расширенный доступ. Ценность Facebook основана на релевантности новостной ленты, и поток неуместных рекламных записей может в результате оттолкнуть пользователей от платформы.

Способы монетизации 4. Оплата расширенного курирования

Когда мы размышляем о сетевых эффектах, то часто предполагаем, что больше — значит лучше. Однако, как мы уже замечали в главе 2 и главе 3, положительные сетевые эффекты вызваны не только количеством, но и качеством. Когда контента на платформе слишком много, потребителям все тяжелее найти высококачественный и нужный. Ценность платформы для них снижается. И тогда потребители могут быть готовы заплатить за доступ к гарантированному качеству — иными словами, за расширенное курирование.

Уже упоминавшаяся платформа Sittercity берет деньги с родителей за доступ к платформе. Чтобы обеспечить качество и выбор, она строго

отбирает и проверяет нянь.

Это источник существенной дополнительной ценности для родителей, обеспокоенных благополучием своих детей. Последняя позволяет Sittercity получать плату от родителей, а не взимать комиссию со сделок, как поступают платформы, предлагающие услуги.

Как консультант образовательной платформы Skillshare, Санджит Чаудари помогал ей перейти от модели комиссионного сбора к модели, которая предлагает расширенные ценности после оплаты подписки. Skillshare позволяет студентам платить отдельно за каждый выбранный курс. Но когда менеджеры платформы проверили большой объем высококачественных курсов, Skillshare стала позволять студентам оплачивать доступ ко множеству курсов за оплату месячной подписки. Учителя получают «роялти», основанные на том, сколько студентов, купивших подписку, выбрали их класс. Все больше учеников, которые предпочли эту модель, получают лучшее качество учебных курсов, одновременно становясь источниками постоянного дохода для платформы.

С кого брать деньги?

Типичная платформа поддерживает взаимодействия самых разных пользователей, играющих разнообразные роли. Учитывая различия между пользователями, их экономическим статусом, мотивацией, целями, стимулами и различными формами и объемом ценности, которую они получают от платформы, решить, с кого вы должны брать оплату, а с кого нет, сложно. Ведь любое решение в отношении одной категории пользователей может повлиять на остальные непредсказуемым образом.

Однако общая цель поощрения положительных взаимодействий, которые создают ценность для всех участников — вместе с наблюдениями за историей успешных платформенных бизнесов, — позволяет нам вывести полезные практические алгоритмы, подсказывающие, когда конкретные решения о ценообразовании уместны, а когда нет.

• Брать деньги со всех пользователей. Как мы отмечали, платформы редко берут деньги со всех пользователей, в отличие от конвейерных компаний. Требование платы от всех, скорее всего, сократит участие, уменьшив или вообще уничтожив сетевые эффекты. Но в некоторых

случаях брать плату со всех полезно для усиления сетевых эффектов. Престижные членские организации, например загородные клубы, требуют оплату со всех участников. Высокая стоимость членства (наряду с ограничением доступа, например, с помощью требования рекомендаций существующих участников) служит техникой курирования, которая гарантирует качество членства. Некоторые онлайн-платформы используют эту модель: например, Carbon NYC, платформа для мультимиллионеров из Нью-Йорка. Во многих социальных и экономических условиях установки «готовность платить» и «качество» далеко не синонимы. Так что эта система ценообразования должна использоваться очень осторожно и выборочно.

• Брать деньги с одних и предоставлять льготы другим. Некоторые платформы могут взимать плату с пользователей одной категории (назовем их A), если другая категория (B) будет участвовать бесплатно и даже на льготных или стимулирующих условиях. Это эффективно, когда пользователи категории A высоко ценят возможность вступить в контакт с пользователями категории B, но их чувства не находят отклика. Бары и пабы давно используют эту стратегию, предлагая в «женские вечера» бесплатные или дешевые напитки женщинам. Многие сайты знакомств следуют аналогичной стратегии, стимулируя участие женщин как способ привлечь мужчин, которые заплатят полную цену.

• Брать деньги почти со всех и предоставлять льготы звездам. Некоторые платформы предпочитают стимулировать или предлагать льготы звездам — суперпользователям, чье присутствие привлекает множество других. Торговые центры часто предлагают выгодные условия аренды популярным розничным продавцам, например сети Target, чье присутствие гарантирует приток посетителей, за который другие арендаторы охотно заплатят по полной. Онлайн-платформы вроде Skillshare и Indiegogo идут на многое, чтобы привлечь звездных лекторов и создателей кампаний, чья известность привлечет и других производителей, и поток любопытных клиентов. Microsoft хорошо выучила этот урок, когда создавала игровую консоль Xbox. Изначальная стратегия монетизации состояла в том, что компания назначала разработчикам игр (производителям) разовую выплату за покупку, а текущие выплаты игроков уходили Microsoft. Но разработчик сверхпопулярных игр Electronic Arts отказался работать на таких

условиях и угрожал, что уйдет к Sony. В итоге Microsoft была вынуждена подчиниться и согласиться на особые условия для EA; впрочем, все детали сделки так и не были раскрыты.

• Брать с некоторых участников полную стоимость и предлагать льготы тем, кто чувствителен к цене. Категория пользователей, которые особенно чувствительны к ценообразованию, более всего склонна покидать платформу, когда нужно раскошелиться, что уничтожает сетевой эффект. В целом имеет смысл предлагать скидки или льготы пользователям, которые особенно чувствительны, а с остальных брать по полной. Опыт реального бизнеса подсказывает, что угадать, какая сторона рынка окажется восприимчивее, сложно. В 1990-е рынок недвижимости Денвера столкнулся с избытком недвижимости: собственники отчаянно искали арендаторов. Агенты по недвижимости взимали с собственников агентское вознаграждение, а арендаторы ничего не платили. При этом в Бостоне не хватало недвижимости, а потенциальные арендаторы отчаянно искали места для проживания. Агенты по недвижимости брали с них агентские, а собственники могли предлагать свои помещения бесплатно.

Как видите, решить, с кого требовать деньги, непросто. Следует осторожно оценить неизбежные трения, которые вызовет монетизация. Очень непросто тщательно выбрать, где система может проявить жесткость и как много способна вынести, не сдерживая рост сетевых эффектов.

Иногда самая примитивная стратегия оптимизации может стать эффективной благодаря остроумному подходу. В свои ранние годы Alibaba, платформа для электронной торговли, которую называют китайским eBay и Amazon в одном флаконе, не могла взимать комиссионные просто потому, что примитивное программное обеспечение не было способно отследить поток онлайн-сделок. Директор Джек Ма был вынужден брать деньги за членство. Это был выбор, который он бы предпочел не делать, потому что он создавал барьеры при входе на платформу. Alibaba ухитрилась решить проблему, предлагая существенные комиссионные торговцам, которые уговаривали других подписаться на платформу. Когда прошел слух, что некоторые торговые агенты Alibaba получают комиссию, превышающую миллион китайских юаней (более 100 тыс. долл.), поток желающих записаться резко возрос, несмотря на платный доступ.

Сегодня Alibaba уже не берет плату за регистрацию, потому что смогла монетизировать сайт с помощью рекламы, как если бы платформа, облегчающая взаимодействия по модели Amazon и eBay, сумела получать прибыль от продажи рекламы как Google.

От бесплатного к платному: как технические решения влияют на переход к монетизации

Как показывают многие случаи, упомянутые в этой главе, и многие примеры из реального мира, желание создать и усилить сетевые эффекты часто приводит к тому, что основатели платформы поначалу предлагают свои услуги бесплатно. Создавать ценность для пользователей, не прося ничего взамен, — нередко отличный способ привлечь участников. «Сначала пользователи, потом монетизация». Или, как говорил управляющий стратегией платформы китайской промышленной компании Haier Group: «Никогда не начинайте с денег». Только после того, как единица ценности была создана и перешла из рук в руки и результат устроил как производителя, так и потребителя, платформенный бизнес должен пытаться получить часть этой ценности.

Несколько многообещающих платформ развалились, потому что проигнорировали это правило и поспешили монетизировать свои предложения. Шон Персиваль, бывший вице-президент по онлайн-маркетингу зачахшей социальной сети MySpace, вспоминает чудовищный эффект финансового давления, которое последовало после приобретения платформы News Corporation Руперта Мердока. По его словам, последний гвоздь в крышку гроба был забит, когда Мердок пообещал биржевым аналитикам на телеконференции, посвященной финансовой деятельности компании, что MySpace заработает 1 млрд долл. за год, хотя реальный доход был в 10 раз меньше. В результате менеджеры MySpace начали спешно вводить все программы и услуги, за которые кто-то готов был заплатить, — неважно, насколько раздражающими или глупыми они казались. Это был один из факторов, который в конце концов заставил пользователей перейти с MySpace на Facebook[89].

Есть целый ряд способов перейти со временем к модели монетизации, которая позволит платформенному бизнесу захватить часть произведенной им ценности. Но переход сопряжен с трудностями. Ключевые принципы разработки платформы помогают добиться

успешной монетизации, перейти от бесплатного к платному, как сказал бы Скотт Хайферман из Meetup.

• По возможности избегайте требования оплаты ценностей, которые люди раньше получали бесплатно. Естественно, люди злятся, когда им говорят, что они должны платить за продукт, который раньше получали даром, как в примере с Meetup. Не все платформы были так успешны в организации перехода. Некоторые, например Zvents, даже погибли или были вынуждены существенно изменить суть своего предложения.

• Избегайте сокращения доступа к ценности, которую пользователи привыкли получать. Facebook предлагала невероятный объем ценности бесплатно и действительно должна была сократить этот поток, когда решила предложить производителям продвижение премиального контента. Это привело к жалобам как от производителей, так и от потребителей. Колоссальный сетевой эффект Facebook помог сайту пережить смену курса, но для многих меньших платформ такое решение стало бы фатальным.

• Переходя от бесплатного к платному, старайтесь создавать дополнительную ценность, которая оправдывает сборы. Конечно, надо убедиться, что, если вы берете деньги за более качественный контент, то контролируете и гарантируете его. Критики набросились на Uber за сбор на сервис Safe Rides, который покрывает проверку водителей и другие меры безопасности, но явно халтурит.

• Рассмотрите потенциальные стратегии монетизации, принимая первые решения при разработке платформы. С момента запуска платформа должна быть устроена так, чтобы можно было контролировать возможные источники монетизации. Это решение прямо влияет на то, будет ли платформа открытой или закрытой. Например, если менеджеры надеются монетизировать платформу с помощью комиссии, они должны убедиться, что устройство платформы позволяет им контролировать сделки. Если менеджеры надеются монетизировать доступ к пользовательской базе, платформа должна контролировать поток данных о пользователях и каналы, по которым контент к ним попадает.

Как показала эта глава, монетизация — непростая задача. Ее решение докажет жизнеспособность платформы. Те, кто хочет запустить успешную платформу, не могут игнорировать темы, связанные с монетизацией, или уходить от нее, пока сетевые эффекты не заработали. Менеджеры платформы должны думать о потенциальных стратегиях монетизации с первого же дня и планировать свои решения о разработке платформы так, чтобы сохранять открытыми максимальное число возможностей монетизации как можно дольше.

Основные положения главы 6

- Платформа, которой грамотно управляют, может создавать дополнительную ценность четырьмя способами: через доступ к созданию ценности, через доступ к рынку, через доступ к инструментам и через курирование. Монетизация заключается в присвоении части созданной дополнительной ценности.
- Техники монетизации платформы включают взимание комиссионного сбора, платы за расширенный доступ, платы с третьих лиц за доступ к сообществу и оплату подписки за расширенное курирование.
- Один из самых рискованных выборов при монетизации заключается в решении, с кого требовать деньги: различие в ролях, которые играют разные пользователи, означает, что давление на них может привести к непредсказуемым сетевым эффектам.
- Учитывая сложность монетизации, менеджеры платформы должны принимать стратегии монетизации в расчет при принятии любого решения, связанного с устройством платформы.

Глава 7. Открытость. Можно и нельзя для пользователей и партнеров платформы

Wikipedia — чудо в мире платформ, общедоступная энциклопедия, за считаные годы превзошедшая привычные источники информации и ставшая самым популярным справочным сайтом в мире. Миллионы людей привыкли полагаться на нее как на полезный, повсеместно доступный, практически безграничный и очень надежный источник данных.

Кроме тех моментов, когда с надежностью не очень. И тогда результат может быть чудовищным.

Многие пользователи Wikipedia могут вспомнить любимые истории о кошмарных примерах дезинформации, встречающихся на сайте. Наверное, один из самых известных — статья под названием «Убийство Мередит Керчер». Она в основном известна благодаря именам двух людей, подозревавшихся многими в совершении этого преступления: американской студентки Аманды Нокс и ее итальянского возлюбленного Раффаэле Соллечито. Получив возможность, предоставляемую Wikipedia всем желающим, эту статью к настоящему времени отредактировали более 8 тыс. раз более 1 тыс. человек. И с момента преступления в 2007 г. занимались этим по большей части люди, убежденные в виновности Нокс и Соллечито. Хотя это сложное дело включало один обвинительный приговор, его пересмотр судом второй инстанции и второй обвинительный приговор, «сами себе редакторы» продолжали переписывать статью, удаляя упоминания о любых потенциально оправдывающих доказательствах и подчеркивая версию виновности Нокс и Соллечито.

Дискуссия по поводу статьи стала настолько ожесточенной, что в ней принял участие основатель Wikipedia Джимми Уэйлс. Он изучил материалы и опубликовал такое заключение: «Я только что прочел статью целиком и пришел к выводу, что самая важная критика процесса, исходящая из надежных источников, была исключена или представлена

в негативном свете». Вскоре после этого он написал: «Я обеспокоен тем, что, с тех пор как я обратился к этой теме, даже меня начали обвинять в том, что я конспиролог». Хуже того, некоторые из редакторов, замешанных в искажении информации на странице Керчер, оказались участниками других сайтов, посвященных «хейтерству» в отношении Аманды Нокс. Так что даже иллюзия их объективности может быть исключена[90].

Проблема сохранения высокого уровня качества при максимальной доступности для пользователей, участвующих в создании контента, вытекает из проблем, связанных с управлением открытой моделью платформы. Увы, самое очевидное решение — сделать ее закрытой и установить строгий контроль участия — имеет существенные недостатки. Возведение барьеров на пути активного использования любой платформы снизит участие и может даже полностью загубить потенциал платформы как источника ценности.

Открытая? Закрытая? По канату над пропастью

В одной из первых дискуссий об открытости платформ в 2009 г. двое из авторов этой книги (Джеффри Паркер и Маршалл ван Альстин в сотрудничестве с Томасом Айзенманном) предложили исходное определение открытости.

Платформа является «открытой» в том случае, если нет никаких ограничений на участие в ее развитии, коммерциализации или использовании либо любые ограничения — например, требование следовать техническим стандартам или оплатить лицензионный взнос — разумные и недискриминирующие, применяются одинаково ко всем потенциальным участникам платформы[91].

Закрытость не означает абсолютного запрета внешних участников на платформе. Она также может включать создание настолько обременительных условий участия, что потенциальные пользователи откажутся от него, либо требование настолько высокой оплаты («ренты»), что величина прибыли, получаемой от участия, окажется ниже затрат[92]. Выбор между открытостью и закрытостью — не выбор между черным и белым. Между двумя крайностями есть целый спектр вариантов.

Определение точной степени открытости, несомненно, является одним из самых сложных и важных решений, которые должен принять

платформенный бизнес[93]. Это решение затрагивает участие пользователей, разработчиков, монетизацию и правила работы платформы. Это проблема, с которой Стив Джобс боролся всю свою карьеру. В 1980-е он совершил ошибку, решив оставить Apple Macintosh закрытой системой. Конкурент Microsoft открыла свою менее изящную систему для сторонних разработчиков и выдала лицензии ряду производителей компьютеров. Нахлынувшая волна инноваций позволила Windows захватить долю рынка ПК, потеснив Apple. В 2000-х Джобс смог обеспечить баланс: он открыл операционную систему iPhone, сделал iTunes доступным на Windows и захватил львиную долю рынка смартфонов у таких соперников, как Nokia и Blackberry[94].

Джобс любил описывать дилемму «открытость/закрытость» как выбор между «фрагментированным» и «интегрированным». Эти термины исподволь склоняют решение спора в пользу закрытой, контролируемой системы. Он не был полностью неправ: чем более открыта система, тем более фрагментированной она становится. Создателю гораздо сложнее монетизировать открытую систему и контролировать входящую в нее интеллектуальную собственность. И все же открытость способствует инновациям.

С этими побочными эффектами непросто совладать. Последствия выбора неверного уровня открытости в любом направлении могут быть суровыми, как показывает взлет и падение социальной сети MySpace.

Полузабытый MySpace был лидирующей социальной сетью до запуска Facebook в 2004 г. и оставался таковой до 2008 г. Уже в первые свои дни он предлагал функционал, который знаком пользователям современных соцсетей. Его создатели разработали множество функций, например внутренний обмен сообщениями, рекламные объявления, просмотр видео, караоке, легкая настройка «рекламного самообслуживания» с помощью простого онлайн-меню и т. д.

Но из-за ограниченных технических ресурсов эти функции изобиловали багами, которые оставляли у пользователей неприятные впечатления[95]. А неудачная идея закрыть сайт для внешних разработчиков сделала решение этой проблемы практически невозможным. Крис Девольф, сооснователь MySpace, вспоминал искаженный ход мысли создателей компании в интервью 2011 г.: «Мы пытались создать все функции на свете и говорили: “Так, мы можем это сделать, зачем нам допускать третью сторону?” Нам стоило выбрать 5–

10 ключевых функций, полностью на них сосредоточиться и позволить другим людям вносить инновации во все остальное».

Facebook не повторила эту ошибку. Как и MySpace, она изначально была закрыта для инноваторов извне. Сеть открылась для пользователей доткомов в 2006 г. Это помогло Facebook начать конкурировать с MySpace. Тренд можно отследить на рис. 7.1, который показывает ежедневный средний охват доли пользователей интернета двумя платформами в 2006-м и начале 2007 г., когда MySpace еще доминировала среди социальных сетей.

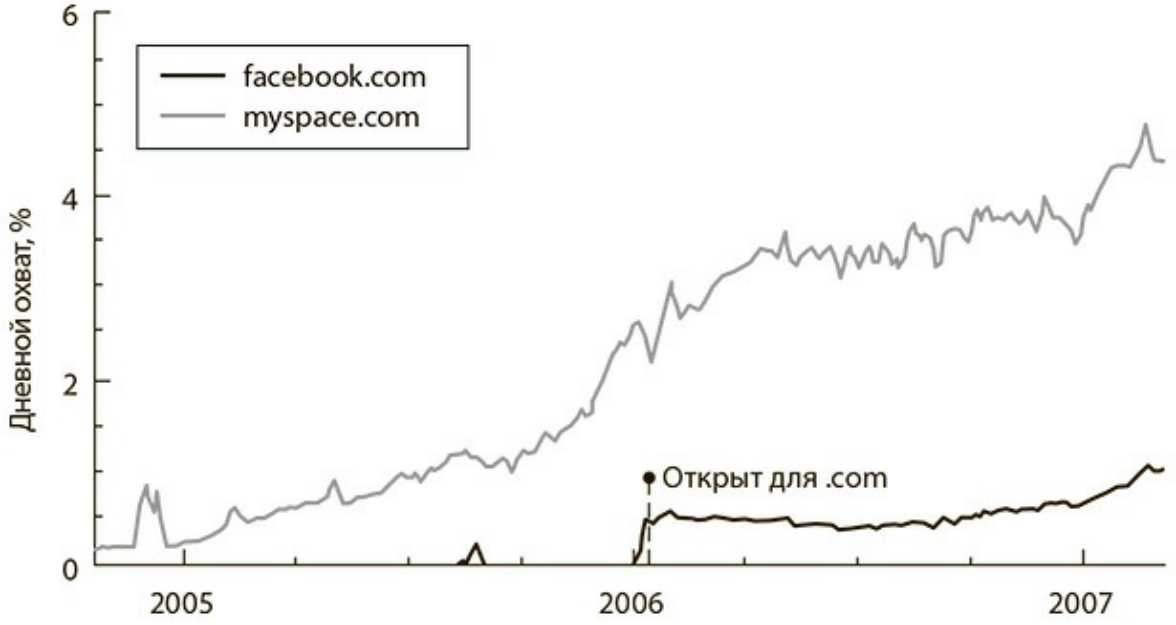

Рис. 7.1. Рыночное доминирование MySpace по сравнению с Facebook в 2006-м и начале 2007 г. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com)

Когда в мае 2007 г. Facebook запустила свою платформу, чтобы помочь разработчикам создавать приложения, начался большой сдвиг. Быстро сформировалась экосистема партнеров, желающих расширить возможности Facebook[96]. К ноябрю 2007 г. на сайте было 7 тыс. сторонних приложений[97]. Заметив, как этот поток увеличивает привлекательность соперника, MySpace сделала свой ход, открыв доступ разработчикам в феврале 2008 г. Но ситуация уже изменилась, как видно из рис. 7.2. Facebook одержала победу над MySpace в апреле 2008 г. и сегодня уверенно доминирует среди социальных сетей.

Рис. 7.2. Facebook быстро догоняет MySpace после открытия платформы для разработчиков в мае 2007 г. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com)

Если бы MySpace раньше открыла доступ огромному сообществу внешних разработчиков, прежде всего тех, кто располагал технологиями мирового уровня в области особенных функций, которые хотела развить MySpace: рекламные объявления, эффективный спам-фильтр и удобные для пользователей инструменты общения, — она могла бы получить щедрые предложения. И пожалуй, тогда MySpace и Facebook до сих пор были бы примерно на равных.

С первого взгляда может показаться, что причина проблем MySpace противоположна причине проблем Wikipedia: коллективная энциклопедия борется с последствиями излишней открытости, а MySpace развалилась в результате излишней закрытости. Это отчасти верно, но полная история куда сложнее. В некоторых других важных сферах MySpace была слишком открытой.

Например, система рекламного самообслуживания MySpace обеспечивала слишком легкое проникновение на платформу большого объема неуместного контента, включая порнографию, доступную пользователям любого возраста. Недостаток контроля над подобными материалами делал MySpace менее привлекательной для многих пользователей и даже привел к тому, что несколько прокуроров штатов

начали проводить расследования. В сочетании с неспешным открытием MySpace для внешних разработчиков приложений этот недостаток курирования контента помог ускорить провал платформы.

Создание одновременно слишком открытой и слишком закрытой платформы кажется чем-то невероятным, но MySpace в этом преуспела.

Экосистема платформы и варианты открытости

Как понять, какие решения об открытости платформы должны принять ее менеджеры? Для начала вспомним ключевые элементы платформы, рассмотренные в главе 3. Платформа по сути — инфраструктура, разработанная для облегчения взаимодействий между производителями и потребителями ценности. Два этих основных типа участников используют платформу, чтобы найти друг друга и приступить к обмену — сначала информацией, а затем, при желании, и продуктами на валюту какого-либо вида. Производители и потребители собираются на платформе, чтобы принять участие в ключевом взаимодействии, которое является основой миссии платформы, заключающейся в создании ценности. Со временем могут появиться другие типы взаимодействий, которые сделают ее еще полезнее и привлекут новых участников.

С точки зрения этой базовой структуры очевидно, что оживленная и здоровая платформа зависит от ценности, которая создается партнерами, находящимися вне ее. Если платформа слишком закрыта, партнеры не могут или не будут принимать участие в создании ценности, которая необходима для взаимовыгодного обмена[98].

Рассмотрим сайт YouTube, принадлежащий Google. Поскольку система крайне открыта, она стала доступным источником как коммерческих, так и любительских видео и предлагает широкий ассортимент контента, начиная с самого нелепого и заканчивая практичным, политическим и вдохновляющим. Без своей коллекции пользовательского контента YouTube зависел бы от одного или нескольких коммерческих источников видеоматериала. Со временем, скорее всего, он преобразовался бы в систему распространения, схожую, например, с Hulu, а не в истинную платформу. Но как мы заметили и как показывают примеры MySpace и Wikipedia, открытость — понятие растяжимое. Решения о ее степени и форме важны и сложны.

Есть три задачи, для которых разработчикам и менеджерам платформы необходимо принять решения о степени открытости.

• Решения, касающиеся участия менеджеров и спонсоров.

• Решения, касающиеся участия разработчиков.

• Решения, касающиеся участия пользователей.

Каждый вариант подразумевает свои уникальные результаты и последствия. Рассмотрим их по очереди.

Участие менеджеров и спонсоров

Если говорить о структуре и функционировании, то за каждой платформой стоят два лица: компания, которая управляет ею и непосредственно занимается пользователями, и та, которая оплачивает платформу и сохраняет юридический контроль над технологией. Во многих случаях эти функции выполняет одна компания. Facebook, Uber, eBay, Airbnb, Alibaba и многие другие одновременно являются менеджерами и спонсорами компании. В данной ситуации контроль над платформой, включая решения по поводу ее открытости, полностью ложится на плечи менеджера/спонсора.

Но бывает и так, что эти две функции выполняют разные люди или организации. Менеджер платформы организует и контролирует взаимодействия производителей и потребителей, а спонсор платформы — ее архитектуру и в целом интеллектуальную собственность, лежащую в основе платформы (например, программный код, который управляет ее работой), и распоряжается остальными правами. Когда менеджер и спонсор — разные лица, менеджер ближе к отношениям производителей и потребителей, а также сторонним разработчикам, которые могут быть полезны платформе. Так менеджер получает значительное влияние на функционирование платформы. Но в целом у спонсора куда больше юридического и экономического контроля над платформой, поэтому ему принадлежит большая доля власти над ее долгосрочной стратегией.

И менеджер платформы, и ее спонсор могут быть как одной компанией, так и группой компаний, что создает дополнительные вопросы контроля и открытости[99].

На рисунке 7.3 показаны четыре модели управления и спонсирования платформ. Порой одна компания одновременно управляет и спонсирует платформу. Мы называем это собственнической

моделью. Например, все комплектующие, ПО и соответствующие технические стандарты операционной системы Macintosh и iOS находятся под контролем Apple.

		Управление платформой	
		Одна компания	Много компаний
Спонсорство платформы	Одна компания	Собственническая модель Примеры: Macintosh, PlayStation, Monster.com, Federal Express, Visa (после 2007 г.)	Лицензионная модель Примеры: Microsoft Windows, Google Android, Palm OS, карты Amex-branded MBNA, сет-топы* Scientific Atlanta, стандарты радиосвязи Qualcomm
	Много компаний	Совместная модель Примеры: CareerBuilder, Orbitz, Visa (до 2007 г.)	Долевая модель Примеры: открытый код Android, Linux, DVD, штрихкод UPC, стандарты складского учета RFID

* Устройства, размещаемые над телевизором и служащие основой для интерактивных систем связи. Прим. ред.

Рис. 7.3. Четыре модели управления и спонсирования платформы. На основе материалов Opening Platforms: How, When and Why / Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.[100]

Иногда группа компаний управляет платформой, а спонсирует ее одна компания. Это лицензионная модель. Например, Google лицензирует «исходную» операционную систему Android и поощряет

ряд производителей создавать устройства, которые подсоединяют потребителей к платформе. Эти производители, включая Samsung, Sony, LG, Motorola, Huawei и Amazon, получают лицензию Google для управления интерфейсом, связывающим производителей и потребителей.

В других случаях одна компания управляет платформой, а спонсируют ее несколько других. Это совместная модель. Так, платформа бронирования туров Orbitz была запущена в 2001 г. как акционерное общество, спонсируемое советом ведущих авиакомпаний, чтобы бросить вызов стартапу Travelocity. Платформа поиска вакансий CareerBuilder была создана совместно в 1995 г. (изначально под названием NetStart) тремя издательскими группами для размещения рекламных объявлений о поиске сотрудников.

Наконец, иногда одна группа компаний управляет платформой, а другая спонсирует ее — это долевая модель. Например, у Linux, операционной системы с открытым кодом, много и спонсоров, и менеджеров. Она, так же как и системы Mac и iOS, объединяет разработчиков приложений и других производителей с миллионами потребителей. Среди корпоративных спонсоров Linux можно назвать IBM, Intel, HP, Fujitsu, NFC, Oracle, Samsung и многие другие компании, а среди менеджеров — десятки разработчиков устройств: TiVo, Roomba, Ubuntu, Qualcomm и многих других.

Иногда определенная платформа может сменить свою модель в зависимости от требований бизнеса и структуры рынка. Возьмем, например, историю кредитной карты Visa, которая является платформой, позволяющей продавцам и потребителям переводить друг другу денежные средства. Она была создана в 1958 г. как собственническая платформа под названием BankAmericard, ее спонсором и менеджером был Банк Америки. В 1970 г. платформа взяла название Visa и была преобразована в акционерное общество, независимо управляемое и спонсируемое несколькими банками. В 2007 г. Visa стала самостоятельным юридическим лицом и перешла на собственническую модель. Теперь она сама себе спонсор, а не поддерживается внешними организациями.

Как вы видите, эти четыре модели участия спонсоров и менеджеров, по сути, являются различными формами открытости. Собственническая модель обеспечивает максимальный контроль и предлагает наиболее

закрытую систему управления, что видно на примере управления операционной системой Mac компанией Apple. Лицензионная и совместная модели, по сути, открыты с одной стороны и закрыты с другой, а долевая, примером которой является Linux, создает платформу, которая открыта широкому кругу спонсоров и менеджеров.

Кто в выигрыше? Кто в проигрыше? Какая из этих четырех моделей наиболее выгодна для спонсоров платформы? А какая больше подходит менеджерам? Какая модель порождает самый сильный поток предсказуемого, контролируемого дохода? Было бы здорово дать точный, подходящий всем ответ на эти вопросы, но, как обычно и бывает в случае с бизнесом, ответ звучит так: «Это зависит от обстоятельств».

Собственническая модель, с огромным успехом используемая Apple, может показаться мечтой любой платформенной компании. Во всяком случае, она позволяет вам охватить весь рынок и собрать всю прибыль, которую генерирует платформа. Логичный способ достичь этого — создать свой технологический стандарт и удерживать полный контроль над ним. Это возможно, но в реальном мире не всегда выгодно в долгосрочной перспективе[101].

Классический пример — так называемая война видеокассет 1970–80-х, во время которой друг с другом сражались две технологические платформы: стандарт видеокассет Betamax, который спонсировала компания Sony, и стандарт VHS, который спонсировала JVC. В отличие от большинства сегодняшних платформ, эти стандарты доинтернетовской эпохи не создавали онлайн-пространство, где производители и потребители могли бы объединяться для взаимодействия. Но их можно считать платформами, поскольку они формировали технологические системы, позволяющие многочисленным производителям (в основном кино— и телестудиям) продавать свои продукты потребителям. Они столкнулись со многими стратегическими вызовами, схожими с теми, что встают перед платформами нашего времени, работающими в интернете.

С точки зрения технического качества платформа Betamax была немного лучше, предлагала более четкое изображение и более длительное время записи. Но результат войны был предопределен различными стратегиями спонсорства/менеджмента, выбранного противниками.

Sony выбрала собственническую модель, чтобы удерживать контроль над стандартом Betamax, решив, что в долгосрочной перспективе лучшее качество выиграет на рынке. Но этого не произошло. JVC использовала лицензионную модель, позволив множеству производителей создавать проигрыватели и плееры VHS. По мере того как производство увеличивалось, цены падали, делая устройства VHS более привлекательными для потребителей. Чем больше устройств поддерживало стандарт VHS и чем больше потребителей владели проигрывателями VHS, тем больше студий и других создателей контента выпускали продукты в формате VHS, а не Betamax. Возник цикл обратной связи, который дал VHS существенное, постоянно растущее преимущество перед Betamax. К середине 1980-х производители, выбравшие стандарт VHS, начали доминировать в сфере VCR. При этом сама JVC получила весьма скромные доходы от этой победы: создание оригинального стандарта VHS не привело к крупному или длительному потоку прибыли.

Годами позже Sony была втянута в новую войну форматов с иным результатом — впрочем, оказавшимся в долгосрочной перспективе не лучшим для японского гиганта. В середине 2000-х, когда видеокассеты уступили дискам (DVD), стандарт высококачественного видео Blu-ray от Sony вступил в борьбу со стандартом HD-DVD, продвигаемым компанией Toshiba. Sony решила прибегнуть к той же собственнической модели, которую она использовала в случае Betamax. И тут она выиграла борьбу, в основном благодаря успешному внедрению игровой консоли PlayStation 3, которая допускала использование дисков Blu-ray и сделала этот стандарт одновременно доступным миллионам потребителей.

К прискорбию Sony, эта победа оказалась недолговечной. Через несколько лет после триумфа Blu-ray потребители все активнее переходят с просмотра DVD на онлайн-просмотр, что делает доминирование Blu-ray все менее важным фактором. Какой урок можно из этого извлечь? Если, как Sony, вы планируете вступить в войну стандартов, надеясь доминировать на рынке с собственнической моделью, вам лучше выиграть, причем быстро: следующая модная новинка вытеснит ту технологию, с которой вы пытаетесь победить.

История Visa — еще одной платформы, которая возникла в доцифровую эпоху, — показывает некоторые другие проблемы,

связанные с различными моделями управления и спонсорства. В те годы, когда Visa спонсировалась консорциумом крупных банков, она достигла существенных успехов как ведущая компания по выпуску кредитных карт. Но со временем эта модель управления оказалась слишком громоздкой. Когда несколько компаний спонсируют платформу и принадлежит она нескольким компаниям, то ключевые решения должны быть одобрены советом собственников, чьи цели и предпочтения могут различаться. По своему устройству это неэффективная система управления. Вот почему собственники Visa согласились на отделение бизнеса как самостоятельного юридического лица, что гарантировало возможность быстрее принимать конкурентные решения.

Внутренняя громоздкость многоспонсорского принятия решений может повлиять на элегантность, простоту и удобство использования технологии. Долгая история войны ПК между собственнической моделью Apple и так называемым Wintel-стандартом Microsoft ярко иллюстрирует тот факт, что стандарт, контролируемый одной компанией с единой эстетикой и единым техническим ви дением, может вызывать к жизни более привлекательные, интуитивные инструменты, чем коллектив конкурентов, где каждый имеет свои подходы к разработке. Apple также стала куда более доходной и ценной компанией, чем любая из мира Wintel, несмотря на то что ее рыночная доля продаж компьютеров никогда не достигала уровня конкурентов.

iPhone от Apple в целом считается более элегантным и удобным для пользователя, чем любой смартфон, созданный с использованием менее строго контролируемого Google стандарта Android. Это особенно заметно сегодня, когда Android Open Source Platform (AOSP) позволяет любой заинтересованной компании проводить эксперименты и вносить изменения. AOSP — платформа, используемая Amazon для создания Kindle Fire и китайской компанией Xiaomi для ее мобильных телефонов.

Нельзя сказать, что собственническая стратегия Apple iPhone непременно «лучше», чем более открытая стратегия Google. На самом деле ситуация куда сложнее. Так, к 2014 г. открытые инновации множества производителей телефонов принесли Android около 80 % рынка смартфонов по сравнению со всего 15 % рынка у Apple[102].

Большая победа для Google? Не совсем. Операционная система AOSP не направляет пользовательский трафик автоматически на

онлайн-сервисы Google. Следовательно, Google, хоть и является предком Android, не получает доход от потока данных на устройствах AOSP[103]. В результате Google закрыла Android в попытке восстановить контроль над системой[104]. (Позже мы вернемся к этой истории.)

Конечно, выбор модели спонсорства/менеджмента связан с задачами, ради которых развивается платформа, и целями тех, кто ее разрабатывает. Технология радиочастотной идентификации (Radio Frequency Identification, RFID) используется, чтобы создавать умные этикетки, которые могут быть прикреплены к миллионам товаров для складского контроля. По сути, система RFID — платформа управления ассортиментом, которой могут пользоваться продавцы, чтобы взаимодействовать с товарами, которые они распространяют.

Платформу RFID спонсировал крупный концерн розничных продавцов, и сами метки теперь производятся многими компаниями, которые соревнуются как в цене, так и в дизайне. Долевая модель спонсорства и управления означает, что сама технология RFID никому не принесет невероятной прибыли: метки продаются всего по несколько центов за штуку. Но это как раз идеально подходит спонсорам: их целью все это время было сделать технологию именно простой, доступной и как можно более распространенной.

Участие разработчиков

Разработка и создание платформы начинаются с ключевого взаимодействия. Но со временем многие платформы расширяются, чтобы включать иные виды взаимодействий, которые формируют дополнительную ценность для пользователей и привлекают новые виды участников. Эти взаимодействия также создаются разработчиками, которым может быть предоставлен более или менее открытый доступ к платформе и ее инфраструктуре. Мы говорим о трех типах разработчиков: разработчиках ядра, разработчиках расширений и агрегаторах данных.

Разработчики ядра создают корневые функции платформы, которые предоставляют ценность участникам. Эти разработчики, как правило, нанимаются компанией, управляющей платформой. Их основная работа состоит в том, чтобы передать платформу в руки пользователей и предоставить им ценность с помощью инструментов и правил, которые сделают ключевое взаимодействие легким и взаимно

удовлетворительным.

Разработчики ядра отвечают за базовые возможности платформы. Airbnb предоставляет инфраструктуру, которая позволяет гостям и хозяевам взаимодействовать, используя такие ресурсы системы, как функция поиска и служба данных, которые помогают гостям найти привлекательные помещения, а также платежный механизм, необходимый для заключения сделки. Кроме того, Airbnb управляет «закадровыми» функциями, которые уменьшают стоимость сделки для гостей и хозяев. Например, платформа предлагает по умолчанию страховку для обеих сторон, защищая гостей в случае преступления или несчастного случая, а хозяев — от небрежного поведения гостей (хотя, как мы увидим в главе 11, это страховое покрытие не лишено недостатков). Она также удостоверяет личность участников, чтобы репутационная система существенно влияла на пользовательское поведение. Разработка, настройка, поддержка и постоянное улучшение подобных систем — элементы работы разработчиков ядра Airbnb.

Разработчики расширений добавляют функции и ценность платформе и расширяют ее функциональность. Они, как правило, не наняты управляющей платформой и являются внешними участниками, нашедшими способ получить часть ценности, которую они создают, и тем самым извлечь выгоду из преимуществ, которые они предлагают. Знакомая группа разработчиков расширений — частные лица и компании, которые создают приложения, продающиеся в магазине iTunes: игры, информационные и рабочие инструменты, приложения, увеличивающие производительность, и т. д. Одно из важнейших решений, которое должен принять менеджер платформы и над которым придется часто раздумывать по мере развития платформы, — это предел, до которого та будет открыта для разработчиков расширений.

Несколько разработчиков расширений увеличили ценность платформы Airbnb. Например, собственные исследования Airbnb показали, что объявления о сдаче жилья с профессиональными фотографиями просматриваются потенциальными арендаторами вдвое чаще, чем те, у которых фотографии низкого качества. Разработчик расширений теперь предлагает профессиональную поддержку в разделе «Фотослужба Airbnb», помогая создавать привлекательные фотографии, которые могут обеспечить хозяину помещения больший успех на платформе.

Разработчик приложений Pillow (ранее Airenvy) поддерживает хозяев на платформе, предлагая инструменты для упрощения размещения объявлений, заселения гостей, уборки и стирки. Другие разработчики, включая Urban Bellhop и Guesthop, организуют проживание гостей, например помогая резервировать столики в ресторанах и предлагая услуги нянь.

С помощью внешних компаний хозяин на Airbnb может предложить гостю набор услуг, сравнимых с теми, которые предоставляет солидная гостиница.

Чтобы помочь в расширении функциональности своей платформы, Airbnb должна открыться для разработчиков расширений. Но ей сложно управлять уровнем открытости. Если платформа слишком закрыта, слишком сложна для разработчиков расширений и они не могут предлагать свои услуги на сайте, она лишится возможности предоставить ценные дополнительные услуги пользователям платформы, а возможно, даже отпугнет некоторых участников. Но если платформа слишком открыта и сторонним разработчикам легко появиться на сайте, то вполне вероятно, что поставщики низкокачественных услуг присоединятся к платформе, портя репутацию других разработчиков, а также самой Airbnb. Более того, излишняя открытость может привести к слишком большому числу поставщиков схожих услуг, что сократит прибыль каждого и снизит мотивацию разработчиков расширений создавать услуги для пользователей Airbnb.

Платформы, которые привлекают разработчиков расширений, гарантируя высокий уровень открытости, обычно создают интерфейс разработки приложений (API). Это одна из контрольных точек, которую может использовать менеджер платформы, управляя открытым доступом к его системе. Интерфейс API — стандартизированный набор протоколов, шаблонов и инструментов построения программных приложений, которые упрощают для внешнего программиста создание кода, без накладок соединяющегося со всей инфраструктурой платформы.

Сейчас Airbnb разработала API, но он не полностью доступен для всех разработчиков, которые хотели бы присоединиться к платформе. Это признак срединного пути, которым хотят двигаться менеджеры платформы во взаимоотношениях с разработчиками.

Некоторые компании воздвигают крутые барьеры от внешних

разработчиков не только для защиты качества контента платформы, но и в попытке сохранить контроль над потоками прибыли, которую она приносит. Мы уже видели, как эта стратегия погубила MySpace. Схожая судьба может ожидать Keurig, популярного производителя кофемашин, которого можно рассматривать как платформу, призванную создавать горячие напитки. Мы рассмотрим ее историю в главе 8.

Guardian, ежедневная британская газета, пошла в противоположном направлении. Сайт газеты читает множество людей во всем мире, и он всегда был открыт для пользователей, которые вправе просматривать его контент, написанный и отредактированный коллективом газеты. Но раньше он был закрыт для разработчиков расширений. Признавая ценность огромного массива информации и идей Guardian и потенциальную прибыль, которая может быть получена благодаря превращению сайта газеты в открытую платформу, менеджеры компании посвятили месяц процессу стратегического изучения и анализа возможных последствий подобного перехода. Рассмотрев как возможные риски, так и возможную отдачу, менеджеры Guardian решили одновременно «открыть» сайт, добавив больше данных и внешних приложений, и «раскрыть» его, позволив партнерам создавать продукты, используя контент Guardian и услуги других цифровых платформ.

Чтобы достичь раскрытия, Guardian создала набор API, которые делают его контент легко доступным для внешних сторон. Эти интерфейсы включают три уровня доступа. Самый низкий, который газета назвала Keyless («без ключа»), позволяет любому использовать заголовки, метаданные и информационную архитектуру Guardian (это элементы ПО и дизайна, которые структурируют данные Guardian и позволяют проще их находить, анализировать и использовать) без запроса о разрешении и без обязательства делиться доходами, которые могут быть из этого извлечены. Второй уровень — Approved («одобрено») — позволяет зарегистрированным разработчикам перепечатывать статьи Guardian целиком, но с определенными ограничениями по времени и использованию. Доходы от рекламы делятся между газетой и разработчиками. Третий, самый высокий уровень доступа Bespoke («персонализированный») — настроенный пакет поддержки, который предоставляет неограниченное использование контента Guardian — за плату.

В числе первых продуктов, выпущенных на новой модели открытой платформы Guardian, можно назвать контентное API, которое предоставляет доступ более чем к миллиону статей; политическое API, которое предлагает пользователям результаты выборов и информацию о кандидатах; Data Store, который дает доступ к наборам данных и визуализации, начиная со сводной таблицы международных законов и правил, касающихся смертной казни, заканчивая цветным графиком, описывающим все путешествия во времени телевизионного героя научной фантастики Доктора Кто. Среди них есть также и App Framework, которая облегчает разработку приложений и направлена на создание системы, в которой легко экспериментировать и создавать приложения. В результате более 2000 разработчиков расширений присоединились к платформе в первые 12 месяцев после открытия.

Способность API привлекать разработчиков расширений и ценность, которую они могут создавать, невероятна. Сравните финансовые результаты двух ведущих розничных продавцов: традиционного гиганта Walmart и онлайн-платформы Amazon. Amazon распоряжается около 33 открытыми API, а также более 300 мэш-апами API (комбинированными инструментами, которые соединяют два или более API), облегчающими электронную торговлю, облачную обработку данных, обмен сообщениями, оптимизацию поисковых систем и платежи. У Walmart есть только один API, инструмент электронной торговли[105]. Отчасти в силу этих различий впервые в июне 2015 г. рыночная капитализация Amazon превысила уровень Walmart, отражая мнение лидеров Уолл-стрит по поводу перспектив будущего роста Amazon[106].

Другие платформенные бизнесы добились схожей выгоды от своих API. Компьютерные услуги и услуги по облачной обработке данных платформы Salesforce приносят ей 50 % прибыли с помощью API, а у платформы путешествий Expedia этот показатель достигает 90 %[107].

Третья категория разработчиков, которые добавляют ценность взаимодействиям на платформе, — агрегаторы данных. Они расширяют соответствующие функции платформы, используя данные из многочисленных источников. Под лицензией менеджера платформы они «высасывают» данные о пользователях платформы и их взаимодействиях, которые они, как правило, затем продают другим компаниям для таких целей, как размещение рекламы. Платформа как источник данных получает часть генерируемого дохода.

Когда услуги, предоставляемые агрегаторами данных, грамотно разработаны, они могут сводить платформу с производителями, чьи продукты интересны и потенциально ценны для них. Например, если пользователь Facebook размещал информацию о планах поездки во Францию, агрегатор данных может продать эту информацию рекламному агентству, которое создаст сообщения о парижских гостиницах, турах, авиабилетах со скидкой и на другие схожие темы.

Агрегация данных практикуется многими видами бизнеса, в том числе вне цифровых платформ. При удачной обработке данных пользователи воспринимают результат как нечто естественное и даже приятное: «Откуда они могли знать, что я искала кухонную плитку именно этого оттенка голубого!» Но если она проведена халтурно — а часто бывает именно так, — результаты выглядят навязчивыми и иногда жутковатыми.

Чарльз Дахигг рассказывает следующую, возможно анекдотичную, историю в New York Times. Разгневанный отец девочки-подростка заходит в магазин Target и спрашивает, почему его дочь получает купоны на продукты для детей. «Вы что, пытаетесь убедить ее забеременеть?» — спрашивает он. Управляющий магазином извиняется, но, когда несколько дней спустя он звонит семье, чтобы обсудить конфликт, отец смущенно отвечает: «Я поговорил с моей дочерью. У нее роды в августе».

Как Target «узнала» о беременности девушки раньше, чем ее семья? Дахигг описывает систему Target, анализирующую поведение пользователя, в попытке предсказать его будущие потребности и покупки. Когда некая покупательница идет в местный магазин Target и покупает лосьон с кокосовым маслом, сумку, в которую уместится пачка подгузников, цинковую мазь, тальк и большой голубой ковер, алгоритм Target высчитывает, что с вероятностью 83 % она беременна. И ей посылают купоны со скидками на детскую одежду[108].

Думаем, причины, по которым системы агрегации данных мало обсуждаются использующими их платформенными бизнесами, очевидны. Потребители могут занервничать, узнав, насколько глубоко анализируется их поведение. Поскольку агрегация данных — богатый и растущий источник дохода платформенных компаний, управление им ставит перед нами серьезнейшую этическую, юридическую и экономическую задачу. Мы рассмотрим эту тему подробнее в главе 8 и

главе 11, где обсуждаются вопросы управления и регулирования платформы.

Что открыть и чем владеть

Инновации, ценные для пользователей платформы, могут исходить из разных источников. Некоторые создаются корневыми разработчиками и потому принадлежат и контролируются самой платформенной компанией. Другие создаются разработчиками расширений и принадлежат и контролируются внешними предприятиями. Отсюда вопрос: что если популярность внешнего разработчика угрожает власти платформы? И если такое происходит, как должен реагировать менеджер платформы?

Ответы зависят от объема ценности, создаваемого частным внешним приложением. Если вы менеджер платформы, то не захотите, чтобы внешняя компания контролировала первичный источник пользовательской ценности. Вам нужно захватить контроль над приложением, создающим ценность, как правило, путем приобретения этого приложения или компании, которая его создала. А когда внешнее приложение добавляет скромный объем дополнительной ценности, совершенно безопасно и в целом очень эффективно позволить внешнему разработчику сохранить над ней контроль.

Представьте себе, например, решения по поводу прав собственности и контроля, которые предпринимала Apple в отношении своей мобильной операционной системы. Apple очень заботилась о том, чтобы владеть правами на большинство предустановленных приложений iPhone: проигрыватель музыки, фотография и запись голоса. Компания приобрела SRI International, разработавшую технологию, которая стоит за «виртуальным личным помощником» iPhone — Siri[109]. Всё это функции, которые увеличивают объем ценности и существенно влияют на рынок iPhone. Вот почему Apple так важно владеть ими и контролировать их.

YouTube же стремится сохранять контроль над своей технологией распространения и проигрывания видео, оставляя контроль над миллионами клипов, доступных на платформе, в руках людей и организаций, которые их загрузили. Можно предположить, что всемирно популярные видео, такие как корейский хит Gangnam Style, создают существенную ценность для пользователей YouTube. Но эта

ценность эфемерна (на смену самому популярному видео года быстро приходит новое) и представляет собой лишь малую часть всей ценности видеоконтента YouTube. В таком случае владельцу платформы не нужно добиваться права собственности и контроля над индивидуальными элементами ценности.

Есть еще два принципа, которые следует учитывать менеджерам платформы, прикидывая, является ли внешнее приложение угрозой их экономической стабильности.

Во-первых, если конкретное приложение само по себе имеет потенциал стать сильной платформой, менеджер платформы, которая предоставляет ему место, должен попытаться завладеть им или заменить его другим приложением, контролируемым самой платформой.

В 2012 г. Google Maps стали лидирующим сервисом определения местонахождения и картографической службой для пользователей мобильных телефонов. Они активно использовались на телефонах Apple iPhone. По мере того как все больше пользователей переходили на мобильные телефоны, данные об их местонахождении становились все важнее. Apple поняла, что Google Maps становятся существенной угрозой долгосрочной прибыльности их мобильной платформы. Назревала реальная возможность того, что Google сделает свою картографическую технологию отдельной платформой, предлагая пользователям ценные связи, а продавцам — географические данные, и оттянет этот потенциальный источник прибыли у Apple.

Решение Apple создать свое картографическое приложение, чтобы конкурировать с Google Maps, имело серьезный стратегический смысл. Но изначально услуга была настолько слабо разработана, что навлекла на Apple позор в глазах общественности. Новое приложение путало ясли с аэропортами и города с больницами, предлагало маршруты проезда, проходившие по открытой воде (вашей машине пора учиться плавать!), и даже заманивало ничего не подозревающих путешественников в австралийскую пустыню в 70 км от города, куда они пытались попасть. Пользователи iPhone разразились воплями протеста, СМИ с восторгом освещали промахи Apple, а директору Тому Куку пришлось приносить публичные извинения[110]. Apple смирилась с дурной славой, очевидно рассудив, что сможет быстро довести свои услуги до приемлемого уровня. Так и вышло. Платформа iPhone больше

не зависела от карт Google, и Apple получила контроль над картографическим приложением как над источником существенной ценности.

Во-вторых, если конкретная функция изобретена несколькими внешними разработчиками и приобретает широкое признание среди пользователей платформы, менеджер платформы должен приобрести этот функционал и сделать его доступным с помощью открытого API. Явно полезные функции, такие как проигрывание видео и аудио, обработка фотографий, копирование и вставка текста и голосовое управление, часто создавались внешними разработчиками. Узнав об их широком применении, менеджеры платформ попытались стандартизировать эти функции и внедрять их в API, которыми могут пользоваться все разработчики. Этот подход ускоряет инновации и облегчает улучшение услуг для всех, кто использует платформу.

Участие пользователей

Третий тип открытости, который необходимо контролировать менеджерам платформы, — участие пользователей, в частности открытость производителей, которая заключается в возможности свободно добавлять контент на платформу. Многие платформы созданы для облегчения смены сторон, позволяют потребителям стать производителями и наоборот. Так что тот же пользователь, который потребляет единицы ценности на платформе, может создавать единицы ценности для остальных. Пользователи YouTube могут как просматривать чужие видео, так и загружать свои. Гости Airbnb могут стать хозяевами. Покупатели Etsy — продавать свои изделия на сайте.

Задача открытия платформы для этих пользователей — облегчить создание и предложение как можно более качественного контента. Разумеется, речь идет о развитии именно высококачественного контента. Именно поэтому большинство платформ отказываются от полной открытости как стратегии управления участием пользователей.

После своего запуска Wikipedia рассчитывала на полную открытость. Поддержка качества полностью доверялась пользователям платформы, которые брали на себя задачу по мониторингу контента сайта, исправлению ошибок и вскрытию заблуждений.

Это была утопическая фантазия, которая предполагала, что все пользователи Wikipedia имеют добрые намерения, или, если быть чуть

меньшими идеалистами, что разные, иногда конфликтующие мотивы и отношения пользователей со временем приведут к балансу, создавая контент, который будет представлять общие наработки всего сообщества, примерно как капиталистическая теория «невидимой руки» рынка предполагает, что от взаимодействий бесчисленных участников, преследующих личные интересы, увеличится общая выгода.

Но реальность учит нас тому, что демократия — как и свободные рынки — может превратиться в бардак, особенно когда доходит до высоких чувств и фанатичной преданности идее. Отсюда и эпизод, который мы вспоминали в начале данной главы, когда статью Wikipedia о смерти Мередит Керчер захватили «хейтеры» Аманды Нокс, намеренные добиться того, чтобы страница подтверждала ее вину, и готовые бороться с любыми проявлениями несогласия.

Убийство Керчер — не единственный случай, когда Wikipedia оказалась втянута в конфликт. Далеко не единственный. В статье на платформе под названием «Википедия: список спорных тем»[111] перечислены более 800 тем, которые постоянно редактируются повторно или иным образом становятся объектами войны правок или причинами применения санкций. Темы разделены на подразделы: «Политика и экономика», «История», «Наука, биология и здоровье», «Философия» и «СМИ и культура» — и включают такие статьи, как «Анархизм», «Отрицание геноцида», «Захвати Уолл-стрит» и «Лунный заговор», а также «Харе Кришна», «Хиропрактики», «SeaWorld» и «Музыка диско».

Ограничение открытости с помощью искусного курирования. Как Wikipedia установить высокие стандарты качества контента платформы, когда некоторые ее пользователи стремятся манипулировать ими в своих целях? Это непросто. Те, кто управляет платформой, стараются полагаться только на коллективные стандарты и социальное давление. С помощью таких статей, как «Википедия: пять столпов», распространяются руководящие положения, объясняющие «фундаментальные принципы» платформы следующим образом.

Wikipedia придерживается нейтральной точки зрения — это означает, что при наличии различных мнений в статьях не должно отдаваться предпочтение какому-либо одному из них. Излагая в статье несколько разных точек зрения, следует действовать как можно более аккуратно, сопровождая каждую из них необходимым контекстом. Не

следует представлять то или иное суждение как «единственно верное» или как «истину в последней инстанции». Соблюдение НТЗ также означает необходимость предоставления ссылок на проверяемые авторитетные источники везде, где это возможно, особенно при работе над спорными темами. ‹…› Оригинальные идеи, толкования, результаты самостоятельно проведенных исследований невозможно проверить, а потому они здесь неуместны.

И все же иногда общественного давления недостаточно. Когда качество статьи постоянно снижается из-за ошибочного или ложного содержимого, в силу вступают другие методы и инструменты защиты цельности Wikipedia. К ним относится VandalProof — программа, написанная специально для Wikipedia и отмечающая статьи, отредактированные пользователями, за которыми тянется история ненадежной работы. Ее отметки привлекают внимание к потенциально проблемным статьям, так что другие редакторы могут переписать и при необходимости улучшить их. Также существует ряд блокирующих и защитных систем, которые могут быть использованы только пользователями, заслужившими особые привилегии, согласно консенсусу сообщества Wikipedia.

Этот сложный, в основном самоорганизуемый набор взаимосвязанных систем, поддерживающих качество контента Wikipedia, является формой курирования — процесс критической защиты контента, который должен быть тонко настроен, чтобы добиться нужного уровня и типа открытости производителей.

Курирование обычно принимает формы отбора и обратной связи в важных точках доступа к платформе. Отбор показывает, кого допустить, а обратная связь поощряет желательное поведение тех, кто уже получил допуск. Репутация пользователя, сформированная его прошлым поведением на платформе и вне ее, обычно становится ключевым фактором при курировании: пользователи, которые получают положительный рейтинг от остального сообщества, скорее пройдут отбор и получат положительную обратную связь, чем те, у кого репутация плохая.

Курированием можно управлять с помощью людей — модераторов, которые лично отбирают пользователей, редактируют контент и дают обратную связь для продвижения качества. Такие медиаплатформы, как блоги и онлайн-журналы, часто используют этот тип системы. Наем профессиональных модераторов и оплата их работы отнимают время и деньги. В лучшей системе — хотя ее сложно разработать и внедрить — сами пользователи курируют платформу с помощью программных инструментов, которые быстро собирают и агрегируют обратную связь и применяют ее к решениям по курированию.

Пользовательское курирование облегчают программные инструменты. Этот подход применяет Wikipedia. Facebook полагается на

пользователей, отмечающих сомнительный контент: ксенофобские высказывания, травлю, оскорбительные изображения и угрозы насилия. Платформы услуг, например Uber и Airbnb, используют пользовательские рейтинги в своих программных инструментах так, чтобы производители и потребители могли выбрать, с кем они будут взаимодействовать, основываясь на разносторонней информации.

Ни одна система курирования не защищена от сбоев. Когда инструменты курирования допускают ошибки на стороне открытости, на платформу может проникнуть потенциально оскорбительный или даже опасный контент. Если инструменты слишком многое ограничивают, ценные пользователи и уместный контент могут не пройти отбор или быть отсеяны. Так бывает, когда алгоритмы социальных сетей, нацеленные на удаление порнографии, блокируют образовательные записи, информирующие о мерах предотвращения рака груди. Менеджеры платформы должны уделить достаточно времени и ресурсов (в том числе изучить лично и вынести информированное решение) постоянному мониторингу баланса платформы между открытостью и закрытостью и уточнению его настроек.

Схожие платформы могут конкурировать, устанавливая разные уровни открытости

Платформы, которые работают в схожих областях, могут выделиться на рынке, используя разные уровни и типы открытости. Эти варианты могут привлекать разные типы и число участников, генерируя особенные культурные экосистемы, и в итоге сформировать различные бизнес-модели.

Как мы уже отмечали, две платформы, которые приняли очень разные решения об открытости, — операционная система и устройства Apple Mac и операционная система Windows в 1980-х и 1990-х. Некоторые критики описывают Windows как закрытую систему, но по сравнению с Apple она была куда более открытой. Apple приняла решение взимать с разработчиков приложений сравнительно высокую оплату в 10 тыс. долл. за наборы средств разработки (Software Development Kit, SDK), тем самым создавая маленький набор избранных внешних разработчиков ПО. Microsoft же предлагала SDK бесплатно и привлекла куда более широкий круг разработчиков.

Но IBM утратила контроль над стандартом устройств, в частности в результате действий правительства, что позволило любому производителю войти на рынок ПК и привело к быстрому снижению цен. Сочетание большого набора разработчиков и недорогого оборудования оказалось привлекательным для потребителей, так что так называемая платформа Wintel доминировала на рынке почти 20 лет — а доля закрытой системы Apple стабильно сокращалась. В данном случае ясно, что путь открытости был более успешным, чем путь закрытости[112].

Не так давно Google и Apple приняли разные решения об открытости своих мобильных платформ. Google позволила любому производителю бесплатно разрабатывать свою версию открытого кода Android, а Apple спонсировала собственническую операционную систему iOS и строго контролирует устройства, чтобы быть единственным производителем устройства и единственным менеджером системы.

На первый взгляд, это может показаться повторением войны операционных систем Microsoft/Apple PC. Но хотя Apple куда более закрыта, чем Google — например, компания чаще сохраняет контроль над производством жизненно важных функций устройства, чем открывает его другим компаниям, — она более открыта, чем была на предыдущем технологическом витке. Открыв свою систему в достаточной степени для того, чтобы поощрить разработчиков, Apple теперь помогает им с помощью сильных наборов инструментов разработки и дает доступ к пользовательской базе через магазин iTunes. В результате возникло множество приложений.

Google должна быть еще более открытой, потому что пришла на рынок позже Apple. В результате AOSP быстро вышла из-под контроля Google, вынуждая последнюю искать способ ограничения доступа к своей платформе с помощью набора механизмов. Поскольку основная операционная система доступна для всех, Google не может просто закрыть AOSP. Но почти та же цель может быть достигнута в рамках контроля над важнейшими функциями. Журналист Рон Амадео описал, как Google закрыла приложения Android для таких функций, как поиск, музыка, календарь, клавиатура и камера, одновременно стремясь привлечь производителей переносных устройств к ее так называемому открытому мобильному альянсу, который занимается разработкой и поддержкой открытого ПО и стандартов для мобильных устройств.

Амадео объясняет, как шаг Google по закрытию AOSP влияет на внешних разработчиков.

Если вы используете любую API Google и попытаетесь запустить ваше приложение на Kindle или любой другой «негугловской» версии AOSP, вас ждет сюрприз. Приложение выйдет из строя. Android Google занимает очень высокий процент рынка Android, и разработчики беспокоятся о том, чтобы сделать свои приложения легкими и набрать обширную аудиторию. API Google помогают достичь этого, но побочный эффект заключается в том, что ваше приложение теперь зависит от устройства, имеющего лицензию Google Apps[113].

Требуя лицензию для допуска к Google Play, официальному магазину приложений для AOSP, компания получает возможность контролировать доступ к платформе даже несмотря на то, что базовая технология имеет открытый код. Так Google может влиять на конкуренцию и обеспечить более стабильное технологическое окружение для пользователей и разработчиков.

Подобные истории иллюстрируют сложный конкурентный фактор, на который влияют решения об открытости. Спонсоры и менеджеры не должны останавливать попытки создать баланс, который позволит их платформе оставаться толковой, живой и ценной для растущей базы пользователей.

Усиление открытости: преимущества и риски

Платформы могут расширяться и развивать сильные сетевые эффекты, становясь со временем более открытыми. Реже, как в случае с Android, они со временем решают стать более закрытыми.

Выбор зависит от того, какой изначально была платформа: собственнической или долевой. Разумеется, собственническая платформа, которая спонсируется, управляется и полностью контролируется одной компанией, может стать только более открытой. А полностью открытая, долевая платформа (например, Linux) — только более закрытой.

Как мы отмечали в главе 5, где речь идет о запуске платформы, новая платформа часто предпочитает организовывать процессы собственными силами просто потому, что нет партнеров, которые готовы этим заняться. В таких случаях сотрудники должны предоставить как контент, так и курирование. Со временем, когда

платформа вырастет и будут привлечены внешние разработчики, схема открытости может измениться. Тогда и процесс курирования также должен эволюционировать.

Команда менеджеров, заботящаяся о перспективах платформы, должна разработать способы текущей оценки уровня открытости. Желательно использовать работающую стратегическую схему для принятия решений об изменении степени открытости со временем. Как правило, когда по мере взросления платформы процессы сдвигаются наружу, от сотрудников компании переходя к партнерам, возникает необходимость в алгоритмах автоматического курирования или децентрализации курирования и передаче его всей базе пользователей. YouTube сегодня полагается на свою обширную базу пользователей, которые оценивают контент, дают обратную связь и отмечают контент, которого не должно быть на платформе.

При усилении открытости платформы возникает проблема соблюдения баланса. Если платформа слишком закрыта — например, требует необоснованно высокой оплаты, — партнеры могут отказаться инвестировать в нее. Но сложности неизбежны и когда разработчики приложений начинают слишком агрессивно встревать между платформой и пользователями. Если конкретный разработчик успешно замещает конкурентов, менеджер платформы должен быть осторожен и убедиться, что разработчик не пытается потеснить саму платформу.

Есть примеры сражений за контроль над конкретной пользовательской базой. Вспомните SAP — основанный в Германии мультинациональный гигант, который производит ПО для крупных компаний, используемое в управлении их внутренними операциями, отношениях с клиентами и других процессах. SAP, которая управляет крупным платформенным бизнесом, стала партнером основанной в США компании ADP, чтобы обеспечить услугу расчетов заработной платы, в частности, чтобы использовать преимущества ADP, которая обладает удобным доступом к возможностям облачного программирования. Но у ADP есть наработанные отношения с пользователями, и она сама может быть платформой, предоставляющей клиентам выбор партнеров по обработке данных/программированию/ хранению. Партнерство создает возможность для ADP сместить SAP как приоритетного менеджера отношений с клиентами. В этот момент менеджер платформы (SAP) рискует утратить контроль над

клиентскими связями с внешним разработчиком (ADP).

Уникальная сила и ценность платформы заключается в способности облегчать связи между участниками, находящимися вне ее. Точное определение того, кто должен иметь доступ к платформе и как именно они могут участвовать, — невероятно сложная тема с постоянно изменяющимися стратегическими последствиями. Вот почему вопрос открытости должен всегда стоять наверху списка задач любого менеджера платформы — не только во время начального процесса разработки, но и в течение всей жизни платформы.

Основные положения главы 7

• Существует три типа решений об открытости, которые принимаются менеджерами платформы. Они касаются участия менеджеров/спонсоров, разработчиков и пользователей.

• Управление и спонсорство платформы может осуществляться одной компанией, разными компаниями или группами компаний. Четыре возможные комбинации приводят к различным схемам открытости и контроля, с разными преимуществами и недостатками.

• Открытость/закрытость — не аналог «черного» и «белого». Существуют оттенки серого, достоинства и негативные последствия в любой точке спектра. Иногда схожие платформы решают конкурировать на основе различающейся политики открытости.

• Зрелые платформы часто развиваются в сторону большей открытости. Это требует постоянной переоценки и настройки процессов курирования, чтобы убедиться в стабильно высоком качестве контента платформы и ценности услуг.

Глава 8. Управление. Правила, приносящие выгоду и стимулирующие рост

В первой четверти 2015 г. Брайану Келли, директору производителя кофеварок Keurig Green Mountain, пришлось давать объяснения. Компания только что выпустила Keurig 2.0, кофеварку нового поколения, которая должна была стать королевой среди кофеварок. Правящая королева, модель Keurig 1.0, уже обосновалась в частных домах, офисах и гостиницах, а дорогие картриджи Green Mountain способствовали превращению региональной компании в производителя стоимостью более 18 млрд долл.

Но после запуска Keurig 2.0 продажи перестали расти. Более того, они упали на 12 %.

Проблема возникла еще в 2012 г., когда истекли сроки действия ключевых патентов кофейного картриджа Keurig. Конкуренты ухватились за эту возможность и начали продавать картриджи, которые были совместимы с машинами Keurig, зато существенно дешевле оригинальных. Этих соперников можно сравнить с разработчиками приложений, предлагающими новые источники ценности пользователям платформы Keurig. Разумеется, их существование и конкуренция официальным картриджам от Keurig стали подрывать рыночную долю компании.

В ответ Keurig дополнила свою кофеварку версии 2.0 сканирующим устройством, которое предотвращало использование любого картриджа, не отмеченного символом собственника. Потребители были в ярости. Многие критиковали Keurig на сайтах магазинов, тысячи просматривали видео на YouTube, обещавшие продемонстрировать, как взломать систему, заставив ее принимать кофейные картриджи, не одобренные Keurig. Покупатели жаловались на «смехотворную корпоративную жадность» компании и возмущались тем, что система рейтингов на Amazon не позволяла им поставить новому Keurig ноль в качестве оценки[114].

Попытавшись захватить большую долю доходов своей кофейной платформы, Green Mountain разгневала пользовательское сообщество и поплатилась за это. Королева кофе нарушила три фундаментальных правила грамотного управления.

• Всегда создавайте ценность для потребителей, которым вы служите.

• Не используйте свою власть для изменения правил ради собственной выгоды.

• Не забирайте больше честной доли доходов.

Управление — набор правил, описывающих, кто может входить в экосистему, как поделить ценность и как решать конфликты[115]. Чтобы понять, как правильно управлять сообществом, нужно усвоить правила, регулирующие экосистему[116].

Green Mountain не справилась с управлением экосистемой. Во всех воплощениях Keurig — просто товарная платформа, единый односторонний рынок, обслуживающий сообщество любителей кофе. Она могла бы стать куда успешнее как экосистема напитков, если бы внедрила новые возможности, добавляющие ценность, подобрала команду поставщиков и ввела другие высококачественные услуги, которые оценили бы клиенты. Но Green Mountain предпочла вытеснить поставщиков, которых клиенты считали ценными, подавить разнообразие и право выбора ради сохранения контроля. Она посягнула на долю ценности, производимой ее системой. Так компания самовольно поставила свой интерес превыше всех остальных. Пользователи Keurig оказались в проигрыше, и это очень быстро привело к поражению Green Mountain.

Почему управление важно: платформы как государства

Задача управления состоит в том, чтобы создавать стоимость и честно распределять ее между теми, кто вносит свой вклад. Как видно из главы 2, платформенные компании — новые сообщества, возникшие благодаря технологиям, — создают огромные объемы ценности, находящиеся вне компании, и этот доход нужно организовывать и контролировать справедливо. Поскольку создающие ценность сети быстрее растут вне компании, чем внутри, приоритетом в управлении экосистемой становится отказ от эгоизма.

В правилах управления такой односторонней платформой, как кофеварки Keurig, разобраться сложно, а в случае многосторонней

платформы все еще запутаннее. Многосторонние платформы объединяют множество часто не совпадающих интересов. Менеджерам непросто добиться того, чтобы разные участники создавали ценность друг для друга. В итоге конфликты возникают все чаще, а решать их требуется максимально честно и эффективно.

С подобным жонглированием порой не справляются даже гении и гиганты. Facebook, например, отпугивала пользователей своими правилами доступа к информации[117]. LinkedIn разозлила разработчиков, отключив им доступ к API[118]. Twitter экспроприировал технологии, разработанные другими участниками его экосистемы, одновременно позволяя пользователям преследовать друг друга. Как сказал директор Twitter Дик Костоло: «В работе с жалобами мы облажались»[119].

По сложности проблем управления, с которыми они сталкиваются, нынешние крупнейшие платформенные компании напоминают государства. Сеть Facebook, в которой зарегистрированы более 1,5 млрд пользователей, контролирует больше «населения», чем проживает в Китае. Через Google проходит 64 % поисковых запросов в США и 90 % в Европе, а Alibaba управляет более 1 трлн юаней (162 млрд долл.) транзакций за год и отвечает за 70 % всех коммерческих поставок в Китае[120]. Платформенные бизнесы такого масштаба контролируют экономические системы, которые больше всех, кроме самых крупных, национальных экономик. Неудивительно, что Брэд Бернхэм, один из ведущих инвесторов Union Square Ventures, в ответ на внедрение Facebook Credits — недолго просуществовавшей виртуальной валюты для оплаты онлайн-игр — задался вопросом, что этот шаг говорит о кредитно-денежной политике Facebook[121]. Так и мы можем спросить: когда Apple выбирает единый программный стандарт вместо многосторонних (см. главу 7), какой вид внешней политики она преследует? Следует ли Twitter промышленной политике, основанной на инвестициях в «казенные» услуги, или полагается на децентрализованное развитие чужими силами? Что может нам сказать отношение Google к цензуре в Китае о соблюдении прав человека этой компанией?

Подобные компании уже стали неофициальными, неизбранными правителями миллионов. Так что платформам есть чему поучиться у городов и стран, за спинами которых тысячи лет развития принципов

хорошего управления. Как платформенные бизнесы сегодня, города и государства давно бьются над тем, как лучше создавать стоимость и справедливо распределять ее. Находится все больше доказательств того, что справедливое управление — крайне важный фактор способности государства создавать стоимость. Оно даже важнее, чем такие очевидно полезные явления, как природные ресурсы, судоходные пути и благоприятные сельскохозяйственные условия.

Возьмем современный город-государство Сингапур. В 1959 г., когда Ли Куан Ю стал его премьер-министром, у города не было практически никаких природных ресурсов. В области обороны и обеспечения пресной водой он полагался на Малайскую Федерацию, предшественницу Малайзии (основанной в 1963 г.). Коррупция процветала. ВВП на душу населения опустился ниже 430 долл.[122] Этнические разногласия между малайцами и китайцами, религиозные противоречия между мусульманами и буддистами и политические разногласия между капиталистами и коммунистами затрудняли прогресс.

Ли Куан Ю оживил экономику Сингапура, изменив систему управления. Он прошел обучение в Лондонской школе экономики и получил диплом юриста в Фитцвильямском колледже Кембриджа. Ю внедрил британскую систему правосудия и верховенства права. Затем он атаковал коррупцию. Чтобы сделать взяточничество менее привлекательным, он повысил оклады бюджетных сотрудников до уровня, сравнимого с частным сектором. Новые чиновники, вступая в должность, в знак чистоты обязаны были носить белую форму. Антикоррупционные правила внедрялись сурово. Например, министр окружающей среды, убежденный сторонник Ю, покончил с собой, лишь бы не предстать перед судом по обвинению во взятке[123]. Для формирования справедливого, открытого правительства были созданы мультикультурные советы, которые наделили правом голоса религиозные и этнические группы, желающие работать в системе. Теперь в Сингапуре одно из наименее коррумпированных правительств в мире, сравнимое с правительствами Новой Зеландии и Скандинавских стран. Это крайне важно, в частности потому, что снижение коррупции и сокращение злоупотреблений публичной властью в частных интересах на 1 % приводит к подъему ВВП на 1,7 %[124].

Ю критиковали на Западе за преследование политических

противников, но экономические результаты, к которым привело внедрение практики хорошего управления, впечатляют. К 2015 г. подушевой ВВП в Сингапуре составил 55 182 долл. — выше, чем в США. За 55 лет, с 1960 по 2015 г., годовой темп роста Сингапура составлял 6,69 %, что почти на 2 % выше, чем в Малайзии, от которой он отделился в 1965 г.[125]

Схожие свидетельства необходимости грамотного управления при создании стоимости можно заметить, сравнив рост ВВП и развитие инноваций в коммунистической Восточной Германии и Северной Корее и в их странах-«близнецах»: Западной Германии и Южной Корее[126], [127]. Грамотное управление важно.

Сбой рынка и его причины

Грамотное управление важно как для государств, так и для платформенных компаний: нельзя полагаться на справедливые и удовлетворительные для всех участников итоги взаимодействия на полностью свободных рынках, где люди и организации взаимодействуют без правил, ограничений или техники безопасности.

Пример такого взаимодействия можно наблюдать на eBay, некоторые участники которого изначально более сведущи, лучше разбираются в рынке и умеют лучше торговаться, чем другие. Часто возникающие в результате взаимодействия в целом справедливы, пусть порой и порождают «победителей» и «проигравших». Но иногда выигрыш достигается с помощью манипуляции или даже мошенничества. Группа участников eBay, заметив, что некоторые неопытные продавцы часто неграмотно называют свои товары (например, печатают Louis Vuitton с одной буквой «T» или Abercrombie and Fitch как «Abercrombee» или «Fich»), начали злоупотреблять последствиями ошибок. Они выискивали неправильно названные товары, которые обычно мало кто замечал, покупали их по выгодной цене, а потом продавали по высокой уже под точными названиями.

Известен случай, когда владелец антикварной пивной бутылки, которая хранилась в его семье 50 лет, решил выставить ее на eBay. К сожалению, продавец понятия не имел, насколько ценно его наследство. Эта марка пива была создана в 1850-х на конкурсе пивоваров, пытавшихся создать «жизнетворное пиво» для команды исследователей Арктики, которые надеялись отыскать легендарный Северо-Западный

проход между Атлантическим и Тихим океанами. (Тогда ошибочно считалось, что пиво может предотвращать цингу[128].) Экспедиция провалилась, но часть напитков сохранилась, и ко времени продажи на eBay было известно о существовании двух бутылок, за которыми охотились коллекционеры пива и фанаты истории.

Ничего об этом не зная и не догадавшись поинтересоваться, продавец выставил свою драгоценную бутылку на eBay под названием «Арктическое пиво Allsop — полная бутылка, запечатанная воском» и предложил начальную ставку в 299 долл. Правильное название марки — Allsopp с двумя «P». Крошечная ошибка, но достаточно серьезная, чтобы сбить с толку серьезных коллекционеров, которые заинтересованы в покупке. Зато хитроумный охотник за неграмотными названиями заметил объявление и оказался единственным покупателем. Он выкупил бутылку за 304 долл. и выставил ее на eBay тремя днями позже. Когда о ней узнали коллекционеры, ставки за бутылку поднялись выше 78 тыс. долл.[129]

Запутанное «дело о пиве» — пример сбоя рыночного механизма, ситуации, когда «хорошие» взаимодействия (честные и взаимно удовлетворительные) не осуществляются или вместо них происходят «плохие» взаимодействия. Если вы не можете найти нужный товар на eBay, хорошего взаимодействия не случилось. Если вы находите его, но вас обманывают, вами злоупотребляют или вы сталкиваетесь с мошенником, возникает плохое взаимодействие. В целом есть четыре основных типа причин рыночного сбоя: информационная асимметрия, внешние обстоятельства, монопольная власть и риск.

Информационная асимметрия возникает, когда одна из сторон знает факты, о которых не знают другие, и использует эту информацию для личной выгоды. Рассмотрим проблему подделок. Продавец знает, что предлагает подделку, но не сообщает покупателю. Фальшивый отзыв на наушники Skullcandy с плохим качеством звука, сумки Gucci с кривыми швами, батарейки Duracell, которые не держат заряд, чехлы для телефонов OtterBox, которые не защищают от повреждений, и Viagra, которая не повышает потенцию. Объем рынка подделок во всем мире оценивается более чем в 350 млрд долл. и превышает объем продаж нелегальных наркотических средств (около 321 млрд долл.)[130].

Внешние обстоятельства возникают, когда поток благ или затрат направляется в сторону любого лица, не имеющего отношения к

взаимодействию. Представьте себе, что кто-то из ваших друзей выдает вашу личную информацию производителю игр, чтобы заработать несколько очков в игре. Это можно назвать плохим взаимодействием, потому что происходит нарушение вашего права на неприкосновенность частной жизни. Это также пример негативных внешних обстоятельств.

Концепция положительных внешних обстоятельств немного сложнее. Представьте, что случится, если Netflix проанализирует, какие фильмы смотрит тот, чьи вкусы совпадают с вашими, и использует эти данные, чтобы дать вам более точные рекомендации. Внешние обстоятельства окажутся положительными: они выгодны для вас, хотя и основаны на взаимодействии, в которое вы напрямую не вовлечены. Отдельные лица, которые получают выгоду от таких обстоятельств, вряд ли будут на них жаловаться. Но для бизнеса это свидетельствует о том, что ценность не была полностью «захвачена» платформой. В идеальном мире — по крайней мере с точки зрения экономической теории — всякая ценность должна учитываться и распределяться справедливо между лицами, ответственными за ее возникновение.

Концепция, близко связанная с положительными внешними обстоятельствами, — идея общественного блага, ценность которого также не полностью «захватывается» создающей стороной. Как правило, частные лица создают мало общественного блага, пока правительство не находит способ выделять и награждать их.

Власть монополий возникает, когда один поставщик экосистемы становится слишком сильным благодаря контролю над источниками особенно востребованного продукта и использует свою власть, чтобы устанавливать завышенные цены или требовать особых привилегий. На пике своей популярности (2009–2010 гг.) игровая компания Zenga стала настолько влиятельной на Facebook, что начала конфликтовать из-за распределения доходов от продаж игр, стоимости рекламы в социальных сетях и передачи информации о пользователях. eBay столкнулся со схожими проблемами из-за пользователей со статусом лучшего продавца.

Риск — возможность того, что произойдет что-то неожиданное и по сути непредсказуемое, превратив хорошее взаимодействие в плохое. Это неотъемлемая проблема любого рынка, не только платформенного. Грамотно организованный рынок, как правило, разрабатывает

инструменты и системы, которые служат смягчению эффекта риска, тем самым поощряя потребителей участвовать в большем количестве взаимодействий.

Инструменты управления: законы, нормы, дизайн и рынки

Управлению организациями посвящено множество работ, особенно в области финансов. Но управление платформами включает принципы, не все из которых учитывает традиционная финансовая теория. Одна из самых цитируемых статей об управлении организациями — литературный обзор, в котором упоминаются лишь «способы, с помощью которых поставщики финансов корпорациям могут убедиться в том, что добьются возврата своих инвестиций»[131]. Здесь сделан акцент на информационной асимметрии, возникающей из-за разделения собственности и контроля, что является важнейшим элементом организации управления, но этого недостаточно[132]. Информационная асимметрия между сообществом пользователей и компанией также важна, и интересы пользователей и компании должны быть уравновешены.

Кроме того, следует уделять особое внимание внешним обстоятельствам. Они характерны для сетевых рынков: избыточная прибыль, генерируемая пользователями, становится источником ценности платформы. Осознав эти факторы, мы сможем сдвинуть узкий фокус управления организациями с ценности управляющих платформой к ценности ее участников.

Разработчик теории устройства рынка, экономист, лауреат Нобелевской премии Элвин Рот описывает модель управления, которая использует четыре широких рычага, чтобы исправлять сбои рынка[133]. Согласно Роту, грамотная организация усиливает безопасность рынка благодаря прозрачности, качеству или страхованию, тем самым обеспечивая благоприятные взаимодействия. Он обеспечивает густоту, которая позволяет участникам с разных сторон многостороннего рынка быстро найти друг друга. Он сокращает застой, который вредит успешному поиску, когда на рынке слишком много людей или продуктов низкого качества. И он сокращает вредную активность, что объясняет, почему разработчики платформ запрещают выкладывать порно на YouTube, продавать человеческие органы на Alibaba и предлагать детский труд на Upwork. По Роту, хорошее управление

возникает тогда, когда менеджеры рынка используют эти рычаги, чтобы справляться со сбоями.

Если взглянуть на управление платформами шире, мы сможем воспользоваться идеями, заимствованными из государственной практики, как их сформулировал специалист по конституционному праву Лоуренс Лессиг. Согласно ему, системы контроля включают четыре основных набора инструментов: законы, нормы, дизайн и рынки [134].

Чтобы проиллюстрировать эти четыре типа инструментов, приведем всем знакомый пример. Предположим, руководители определенного государства хотят сократить вредные последствия курения. Они могут принять законы, запрещающие продажу сигарет несовершеннолетним или курение в общественных местах. Или использовать социальные нормы — неформальные правила поведения, определенные культурой, — например, используя социальное давление или рекламу, стигматизирующую курение и убеждающую, что курить — «не круто». Использование дизайна означает разработку условий, уменьшающих эффекты курения: например, фильтров, которые очищают воздух, или бездымных устройств, которые заменяют сигареты. Могут быть использованы и рыночные механизмы — например, налог на табачные продукты или субсидирование антитабачных программ. Исторически те, кто хотел контролировать социальное поведение — включая менеджеров платформ, — использовали все четыре эти инструмента.

Рассмотрим некоторые способы, с помощью которых менеджеры платформ могут использовать эти четыре типа инструментов как часть системы управления.

Законы. Многие законы — в традиционном смысле слова, — создаваемые и применяемые государствами, относятся и к платформенным бизнесам, и к их участникам. Иногда применение таких законов осложнено. Например, юридические санкции, с помощью которых могут быть наказаны недобросовестные участники, — способ повлиять на проблему риска. Однако когда нужно применить их, возникает проблема с определением того, кто несет ответственность и кто должен нести бремя вины. А это не всегда просто и очевидно.

Вопрос ответственности перестает быть теоретическим, когда дело доходит до платформенного бизнеса. Мы уже упоминали некоторые серьезные юридические проблемы, с которыми сталкиваются

платформы: люди, которые предлагали квартиры на Airbnb, обнаруживали, что в них устраивались бордели и безумные вечеринки, а людей, предлагавших личные услуги на Craigslist, убивали[135]. Прецедентное право в целом не считает платформы ответственными за проступки пользователей, хотя владельцам следовало бы регулировать и контролировать их поведение[136].

Применение «закона» Лессига к управлению внутри платформенного бизнеса переводит нас в другую сферу. «Законы» платформы — ее писаные правила (например, пользовательское соглашение, составленное юристами, или правила поведения участников, составленные разработчиками). Они регулируют поведение как на уровне индивидуума, так и на уровне экосистемы. Например, правила Apple позволяют покупателю делиться своим цифровым контентом максимум на шести устройствах или с шестью членами семьи. Так компания одновременно предотвращает неограниченное распространение контента, стимулирует приобретение услуг Apple и оставляет пользователю разумную степень свободы[137]. На уровне экосистемы правила Apple обязывают разработчиков приложений предоставлять весь свой код для рассмотрения. Благодаря правилу, которое одновременно освобождает Apple от необходимости соблюдения конфиденциальности, компания получает возможность поддерживать лучшие разработки[138].

Законы платформы должны быть и обычно являются прозрачными. Stack Overflow — самое успешное онлайн-сообщество, где можно давать ответы на вопросы программистов, — предлагает закрытый список правил, описывающих, как заработать баллы, а также перечисляет права и привилегии, которыми эти баллы наделяют. Один балл дает право задавать и отвечать на вопросы; 15 баллов — голосовать за чей-либо контент; при 125 баллах вы получаете право «минусовать» контент, но минус обходится вам в 1 балл. 200 баллов означают, что вы добавили столько ценности, что получаете право видеть меньше рекламы. Эта система четких, прозрачных правил решает проблему общественного блага, поощряя участников делиться лучшими идеями со всеми остальными на платформе[139].

Если правила поощряют дурное поведение, из правила прозрачности делается исключение. Сайты знакомств научились этому на своем горьком опыте. Когда сайт оперативно отвешивает «пощечину» троллю,

преследующему других пользователей, нарушитель учится обходить правила, а не соблюдать их. Если же сайт применяет негативную обратную связь, то троллю сложнее понять, на чем его поймали. Это более сильный и долгоиграющий стимул вести себя прилично.

Когда с сайта, где пользователи обмениваются контентом, удаляют аккаунт тролля, он возвращается под новой личиной. Сообразительные менеджеры платформ начали делать провокационные сообщения невидимыми для всех, кроме самого тролля. Заметив, что у них не получается вызвать эмоции у окружающих, тролли сдаются.

Основополагающий принцип таков: давайте быструю, открытую обратную связь, применяя законы, которые поощряют хорошее поведение, но давайте отсроченную и нечеткую обратную связь, когда применяете законы, наказывающие плохое поведение.

Нормы. Один из важнейших капиталов любой платформы — да и любого бизнеса — «преданное сообщество». Оно не возникает случайно. Оживленные сообщества создаются умелыми менеджерами платформ, чтобы разработать нормы, культуру и ожидания, которые сгенерируют долговечные источники ценности.

Компания iStockphoto, сегодня один из крупнейших мировых фотобанков, была изначально основана Брюсом Ливингстоном для продаж компакт-дисков с коллекциями изображений по почте. Когда бизнес развалился, Брюс и его партнеры не захотели признать, что их дело вылетело в трубу. Они начали раздавать изображения онлайн[140]. За несколько месяцев их обнаружили тысячи людей, которые не только загружали фотографии, но и просили поделиться их собственными изображениями. Чтобы поддерживать качество на должном уровне, Брюс занялся этим лично, а чтобы удалить спам, порнографию и плагиат, он добился того, чтобы каждое изображение проверялось инспектором iStockphoto. Это был сложный и дорогой процесс. Брюс обнаружил, что работает по 16 часов в день[141].

Убедившись, что персональное курирование не масштабируется, Брюс обратился к групповому. Он разработал систему, благодаря которой люди, загружавшие качественный контент, могли заработать право стать инспекторами и организаторами сообщества.

Возникали группы для работы с определенными категориями изображений — например, связанных с географическими точками, такими как «Нью-Йорк», или категориями, такими как «Еда». Сам Брюс

старался хвалить, давать обратную связь и формировать сообщество. Под онлайн-псевдонимом Bitter он регулярно публиковал комментарии на домашней странице платформы, продвигая участников и их работы. Например, он мог написать: «Отличные новые работы от Delirium, а также аппетитная серия фуд-фото от Izusek»[142].

В результате возник набор работающих правил, которыми стало руководствоваться сообщество iStockphoto. Нормы включали обратную связь, высококачественный контент, открытое общение и естественное повышение рейтинга до более высоких уровней полномочий. Применяя их, сообщество создало впечатляющую коллекцию стоковых фотографий, которая стала классическим и ценным общественным благом.

Как показывает история iStockphoto, правила не возникают сами собой. Они становятся отражением поведения, их можно сформировать благодаря рациональному применению науки поведенческого дизайна.

Нир Эяль, занимавшийся рекламой и разработкой игр, описывает поведенческий дизайн как повторяющуюся последовательность, включающую триггер, действие, награды и инвестиции [143].

Триггер — исходящий от платформы сигнал, послание или оповещение (например, письмо по электронной почте, ссылка, новость или уведомление приложения). Он стимулирует участника выполнить какое-либо действие. То, в свою очередь, приносит награду, ценность которой обычно непредсказуема или варьирует, поскольку переменный механизм подкрепления (казино, игровые автоматы) формирует привычку. Наконец, платформа просит участников потратить время, деньги, социальный капитал или поделиться данными. Инвестиции углубляют вклад участников и закрепляют формат поведения, который и хотят видеть менеджеры платформы.

Вот пример того, как работает эта схема. Барбара — участница Facebook. Однажды в ее ленте появляется интересная фотография — например, изображение великолепного солнечного пляжа на Мауи, любимого места отдыха Барбары. Это триггер. Система организована так, чтобы ответное действие было как можно более простым (беспрепятственным), и это стимулирует Барбару сделать следующий шаг. Она кликает по изображению, и ссылка приводит ее на Pinterest — платформу обмена изображениями, совершенно ей незнакомую. Здесь она получает награду: дополнительный набор завораживающих,

тщательно отобранных фотографий, показанных ей специально для того, чтобы подогреть ее любопытство (представьте себе фотоколлекцию под названием «Десять лучших малоизвестных пляжей южного побережья Тихого океана»). Наконец Pinterest просит Барбару, которую он только что вознаградил, поделиться с сайтом своими ресурсами: пригласить друзей, указать свои предпочтения, создать свой аккаунт или познакомиться с новыми функциями[144]. Любое из этих действий создаст новый набор триггеров для Барбары и остальных участников, и цикл начнется снова.

В случае с Pinterest нормы, сформированные этой системой поведенческого дизайна, создали контент, который является ценным общественным благом. Конечно, поведенческий дизайн не всегда используется на благо участников. Он может быть применен и как инструмент продажи или манипуляции. Вот почему сами пользователи должны знать, как работают эти механизмы управления.

Желательно, чтобы пользователи принимали участие в формировании системы, которая ими управляет. Элинор Остром — первая женщина, получившая Нобелевскую премию в области экономики, — заметила, что успешное коллективное создание и управление общественным благом следует семи закономерностям. Четкие границы отделяют тех, кто является получателем общественной выгоды, от тех, кто им не является. Люди, которых затрагивают решения о том, как будут использованы общественные ресурсы, узнают каналы, к которым они могут обратиться, чтобы влиять на процесс принятия решений. Люди, отслеживающие поведение участников сообщества, отвечают перед ними. К тем, кто нарушает правила, применяются все возрастающие санкции. Участники могут обратиться к доступной системе разрешения споров. И если ресурсы сообщества приумножаются, управление должно быть разделено на встроенные уровни, когда простые задачи контролируются локальными группами пользователей, а более сложные, глобальные решаются более крупными и более формально организованными[145]. Нормы, которые возникают в сообществе на успешной платформе, в целом следуют схеме, начерченной Остром.

Джефф Джордан, бывший старший вице-президент eBay, вспоминает проблемы, с которыми столкнулась компания, когда попыталась ввести на сайте аукционов возможность устанавливать

фиксированную цену[146]. Две основные категории участников рынка по-разному отреагировали на этот план. Покупателям понравилась идея фиксированной цены, но продавцы, которые платили комиссию eBay, боялись, что объявления с фиксированной ценой моментально убьют курицу, приносящую им золотые яйца: возможность продать товары подороже.

Процедура, которую использовал Джордан, чтобы решить спор, отражает несколько идей Остром. eBay применил фокус-группы и программу Voices, чтобы узнать мнения пользователей и направить их эмоции в нужное русло. Команда Джордана сосредоточилась на общении с пользователями, чтобы предупредить покупателей и продавцов о предполагаемых изменениях правил. Они тестировали новые функции на небольших группах и отменяли их, если перемены шли плохо. В итоге руководство eBay согласилось с покупателями, решив, что продавцы останутся лояльными платформе, потому что «продавцы идут туда, где есть покупатели»[147]. Решение оказалось успешным. Сегодня формат продаж «Купить сейчас» (Buy It Now, объявления с фиксированной ценой) приносит около 70 % из 83 млрд долл., которые зарабатывает eBay.

Дизайн. В мире платформ понятие «дизайн» относится к программному коду в целом. Грамотные электронные системы способны самосовершенствоваться: они поощряют и вознаграждают хорошее поведение, стимулируя его.

Банковские онлайн-платформы, предоставляющие услуги кредитования для физических лиц, используют программные алгоритмы, чтобы конкурировать с привычными, вечно занятыми, требующими высокой зарплаты кредитными специалистами. Алгоритмы определяют кредитоспособность заемщика, используя и традиционные данные, такие как кредитная история, и нетрадиционные, такие как рейтинг на Yelp (для ресторанов), стабильность адреса электронной почты, связи на LinkedIn или даже то, насколько аккуратно он работает с инструментами оценки, когда обращается за кредитом[148]. Когда дизайн платформы учится лучше предсказывать поведение должника, он сокращает риск участия, привлекая больше кредиторов. А низкие накладные расходы позволяют платформе предлагать более низкие ставки, которые привлекают больше должников. Рост числа участников улучшает поток информации, и цикл

воспроизводится.

Неудивительно, что платформы кредитования между физическими лицами, такие как британская Zopa, добились столь заметного успеха. Когда Zopa гордо объявила, что она предоставила более 1 млрд долл. в кредит, один из авторов этой книги, Санджит Чаудари, поздравил ее лидеров и вежливо спросил: «Не является ли доля невыплат более значимой мерой успеха?» Zopa ответила на это, опубликовав информацию о том, что средний уровень невыплаты кредитов за прошедшие три года упал с 0,6 до 0,2 %[149]. Такова сила грамотного дизайна платформы.

Дизайн также может использоваться для предотвращения и исправления сбоев рынка. Вспомните пользователей eBay, которые злоупотребляли опечатками продавцов. Кое-кто, конечно, может посетовать об утраченной возможности неудачливых продавцов заключать сделки, которую им давали упомянутые участники рынка благодаря процессу арбитража (обеспечивая тем самым, по выражению Элвина Рота, «густоту»). Если никто не делает ставок на товары, названия которых написаны с ошибками, взаимодействие никогда не состоится — так что арбитраж можно рассматривать как ценную услугу. И все же существование арбитражеров одновременно подчеркивает неэффективность рынка. Сейчас eBay использует автоматические системы, которые исправляют правописание, так что продавцы могут быть более уверены в том, что их товары получат внимание, которое заслуживают. В таких случаях разумное управление предпочитает лишить права голоса отдельную группу участников, например арбитражеров, чтобы укрепить общее здоровье экосистемы.

Другой пример — высокоскоростные торги на Нью-Йоркской бирже. Такие компании, как Goldman Sachs, используют суперкомпьютеры, чтобы определять, когда заказ, размещенный на одном рынке, переходит на другой. Затем они моментально перехватывают сделку, покупая дешево, продавая дорого и забирая себе разницу. Эта методика дала нескольким участникам рынка, которые могут позволить себе большие компьютерные мощности, нездоровое преимущество над другими[150]. Такой асимметричный рынок усиливает риски, отстраняя игроков, которые чувствуют себя обманутыми. Для решения этой проблемы конкурирующие биржи, такие как альтернативная трейдинговая система IEX, используют свои

суперкомпьютеры, чтобы точно определять время сделки, тем самым лишая Goldman Sachs преимущества[151]. Дизайн может изменить игровое поле, делая рынки более конкурентными и справедливыми для всех.

Одна из самых инновационных форм контроля с помощью дизайна появилась в 2008 г., когда анонимный гений программирования, известный под псевдонимом Сатоши Накамото, опубликовал документ, описывающий криптовалюту Bitcoin и так называемую базу данных блокчейн, в которой она хранится. Поскольку Bitcoin считается первой мировой валютой, не поддающейся подделке и контролю правительства, банка или частного лица, блокчейн по-настоящему революционен. Он обеспечивает абсолютно децентрализованные, надежные взаимодействия, не требующие депонировать платежи и использовать другие гарантийные средства.

Блокчейн — распределенная публичная база электронных кошельков, которая позволяет хранить данные в блоках, соединенных с другими блоками в цепь[152]. Информация может быть любой: данные о дате изобретения, свидетельство о праве собственности на автомобиль или цифровые монеты. Каждый может убедиться, что вы поместили данные в блок, потому что он отмечен вашей подписью, но только ваш личный ключ позволяет открыть его или переместить содержимое. Как и ваш домашний адрес, блок публичен и открыт, но только люди, которым вы даете такое право, имеют ключ, позволяющий зайти в него[153].

Блокчейн обеспечивает децентрализованное управление. Обычно, когда подписываете контракт, вы либо должны поверить, что вторая сторона будет соблюдать условия, либо положиться на централизованный орган власти, например государство, или услуги депозитария, такого как eBay, чтобы сделка состоялась. Владение публичным блокчейном дает возможность составлять умные контракты, которые исполняются сами собой, автоматически передавая право собственности, как только соблюдаются условия. Никакая сторона не может заблокировать сделку, потому что децентрализованная публичная программа не находится ни под чьим контролем. Она просто работает. Эти умные автономные контракты могут даже платить людям за работу — по сути это машины, нанимающие людей, а не наоборот.

Представьте себе умный контракт, заключенный между свадебным

фотографом и парой, планирующей бракосочетание. Контракт, сохраненный в блокчейне, может содержать условие, что выплата последней части гонорара фотографа будет совершена сразу после того, как отредактированные файлы будут доставлены новобрачным по электронной почте. Автоматический цифровой триггер стимулирует фотографа оперативно отправить клиентам снимки, а также избавляет его от переживаний о том, заплатят ли ему.

Изобретение Накамото порождает новый тип платформы — с открытым дизайном и моделью управления, но без центрального руководства. Не нуждаясь в сторожах, она будет серьезно давить на существующие платформы, которые полагаются на дорогостоящих контролеров. Финансовые сервисы, которые взимают с пользователей 2–4 % от суммы транзакций просто потому, что передают их средства, в будущем могут быть вынуждены снизить свои запросы.

Более того, пока большинство платформ решают проблемы рыночной силы отдельных участников, платформа Накамото решает проблему монопольной власти самой платформы. Даже сам Накамото, чья личность остается тайной, не может изменить правила кода с открытым источником, чтобы предоставить одному из участников преимущество перед другими.

Рынки. Рынки могут управлять поведением с помощью механизмов распределения и различных стимулов — не только денежных, но и других мотивов, свойственных людям: развлечений, амбиций и надежд. На многих платформах деньги куда менее важны, чем нематериальные, субъективные формы ценности, известной как социальная валюта.

Идея социальной валюты проста: отдайте что-то, чтобы что-то получить. Если вы развлекаете людей своими фотографиями, вы можете добиться того, чтобы те их распространяли. Социальная валюта, показывающая экономическую ценность ваших отношений, включает в себя распространение и добавление в избранное[154]. Она также включает репутацию личности, необходимую для хороших взаимодействий на eBay, качественных новостных сообщений на Reddit или полезных ответов на Stock Overflow, число подписчиков, которых пользователь привлекает в Twitter, или подтверждение рабочего опыта, которое пользователь демонстрирует на LinkedIn.

iStockphoto развил полезный рыночный механизм, основанный на социальной валюте, чтобы управлять обменом фото. Каждое скачанное

фото стоит загружающему один кредит и дает один кредит человеку, который изначально загрузил фотографию[155]. Кредиты также можно покупать за 25 центов, и фотографы получают платежи наличными за собранные кредиты, если накапливают 100 долл. и больше. Система создала честный социальный обмен, который позволяет профессиональным фотографам и не фотографам работать на одном рынке. Механизм одновременно поощряет производство и рыночную «густоту», порождая микростоковую фотоиндустрию.

Социальные валюты имеют ряд замечательных и недооцененных качеств. Мы даже можем использовать их, чтобы ответить на интересный вопрос Брэда Бернхэма о «кредитно-денежной политике» платформы.

Компания SAP, предлагающая коммерческое ПО, использует социальную валюту, схожую с применяемой на iStockphoto или Stack Overflow, чтобы мотивировать разработчиков отвечать на вопросы других людей. Когда сотрудник компании-разработчика отвечает на вопрос, заработанные баллы записываются на счет компании. И когда ее аккаунт достигает определенного уровня, SAP делает щедрое пожертвование на благотворительность по выбору компании. Эта система сберегла SAP 6–8 млн долл. затрат на техническую поддержку, сгенерировала бесчисленные новые идеи продуктов и сократила среднее время ожидания ответа до 30 минут с одного рабочего дня, который обещала SAP[156]. SAP установила, что поток знаний, полученный благодаря этой активности, можно оценить в полмиллиона долларов в год для типичной компании-партнера SAP[157].

Что еще интереснее, SAP использовала поток социальной валюты, чтобы стимулировать экономику своих разработчиков, как Федеральный резерв США использует поток денег, чтобы стимулировать экономику. Когда SAP представила новую систему управления отношениями с клиентами (CRM), она предложила двойные баллы за каждый ответ, код или чертеж, относящийся к CRM. За два месяца этой программы «денежной экспансии» разработчики обнаружили баги в коде и разрабатывали новые функции с невероятной интенсивностью[158]. Используемый как денежная масса усилившийся поток социальной валюты привел к экономическому подъему в целом. В результате SAP осуществила стимулирующую монетарную политику, которая сработала.

Помимо продвижения экономического роста, грамотные рыночные механизмы могут стимулировать создание и обмен интеллектуальной собственностью и уменьшать риск взаимодействий на платформе.

Прекрасные, полезные идеи являются общественным благом. Отсюда вопрос: какова оптимальная политика интеллектуальной собственности для платформенного бизнеса? Если разработчик — партнер платформы находит ценную идею, кто должен ею владеть: он или платформа? Обе стороны могут представить свои аргументы. Оставляя права у разработчика, платформа предлагает стимулы для создания идей. Оставляя права у себя, она облегчает стандартизацию и обмен и расширяет свою экосистему в целом. Установленные государством законы о защите патентов и других форм интеллектуальной собственности неуклюжи, а их исполнение обходится дорого. Платформам необходимо более элегантное внутреннее решение.

SAP использовала две тактики для решения этой задачи. Во-первых, опубликовала 18–24-месячный план развития, обозначающий, какие новые продукты она собирается создать, чтобы расширить свое предложение корпоративным клиентам. Это не только подсказало внешним разработчикам SAP, какая цифровая недвижимость будет доступна их инновациям, но и предоставило им окно до двух лет, пока они не столкнутся с конкуренцией. Двухлетний срок стал метафорическим патентным периодом[159]. Во-вторых, SAP обратилась к практике финансового партнерства с разработчиками или приобретения их по справедливой цене. Так компания убедила разработчиков, что честно компенсирует их усилия, снизит риски партнеров, и поощрила внешние инвестиции в платформу.

Проблема снижения рисков — неотъемлемая часть управления платформой. История показывает, что владельцы платформы в целом стремятся избегать ответственности за риски, которые угрожают участникам, особенно в ранние дни. Например, в 1960 г. компании, выпускающие кредитные карты, которые по сути владели двусторонней платформой, отказывались страховать владельцев карт на случай мошенничества. Они утверждали, что страхование будет способствовать мошенничеству: потребители станут обращаться с картами беспечно, и банки, вынужденные нести большие риски, станут более сдержанными при выдаче кредитов, тем самым доставляя неудобства потребителям с низким достатком.

Несмотря на активное сопротивление крупнейших банков, Закон о предоставлении точной информации о кредиторах (1970 г.) радикально изменил ситуацию, обязывая страховать потребителей от мошенничества и устанавливая штраф до 50 долл. за неосторожное обращение с кредитной картой. Катастрофа, которую предсказывали производители кредитных карт, не разразилась. Освобожденные от угрозы мошенничества, потребители использовали кредитные карты чаще, так что рост оборота взаимодействий был выше, чем рост уровня мошенничества. Бизнес получал настолько серьезную выгоду от страхования против мошенничества, что ради поощрения оформления и использования кредитных карт многие банки стали отменять 50-долларовый штраф, если клиент сообщал в течение суток о том, что его карта украдена или сломана[160].

В последние годы новые платформенные бизнесы совершали ту же ошибку, что и компании, выпускавшие кредитные карты в 1960 г. Так, Airbnb изначально отказывалась возмещать убытки хозяевам, пострадавшим от дурного поведения гостей, а Uber — страховать пассажиров от плохого поведения водителей[161]. Наконец обе компании осознали, что это упорство тормозит рост их платформ. Сегодня Airbnb предлагает своим хозяевам фонд страхования жилья в размере 1 млн долл., а Uber сотрудничает со страховыми компаниями, чтобы создавать новую практику защиты водителей[162].

Вместо того чтобы пытаться сократить свои риски, платформы должны использовать рыночные механизмы, такие как покрытие рисков и страхование, чтобы сократить риски для участников и тем самым увеличить общую ценность. Грамотное управление означает заботу о здоровье партнеров вашей экосистемы.

Принципы умного самоуправления для платформ

Короли и завоеватели любят устанавливать правила, но не всегда хотят им подчиняться. И все же когда умные правила управления применяются к платформенным компаниям, а также партнерам платформ и участникам, результаты улучшаются.

Главный и первый принцип умного самоуправления для платформ — внутренняя прозрачность. В платформенных компаниях, как и во всех организациях, отделы и подразделения часто становятся «изолированными», развивая свои планы, жаргон, системы, процессы и

инструменты, которые сложно понять посторонним, даже тем, кто работает в соседнем отделе той же компании. Такое разделение чрезвычайно усложняет решение комплексных, масштабных проблем, которые касаются двух или более подразделений: это означает, что членам разных рабочих команд не хватает общего словаря и набора инструментов. Изоляция также мешает посторонним — включая пользователей платформы и разработчиков — эффективно работать с командой менеджеров платформы.

Чтобы предотвратить такой сбой в работе, менеджеры должны стремиться объединять все подразделения компании в общем обзоре платформы. Такая прозрачность поддерживает целостность, помогает другим развивать и использовать ключевые ресурсы и облегчает рост масштабируемости.

Так называемая Декларация Егге очень успешно отражает дух принципа прозрачности. Администратор Amazon попытался в ней пересказать приказ, изданный Джеффом Безосом. Тот настаивал на том, чтобы все члены команды Amazon научились общаться друг с другом, используя «служебные интерфейсы»: инструменты передачи данных, четкие, понятные и полезные всем в организации, а также внешним пользователям и партнерам. Идея состоит в том, чтобы обращаться со всеми, с кем вы работаете, включая коллег из других подразделений организации, как с клиентами, обладающими законной и важной потребностью в информации, которую вы обязаны удовлетворять. Вот семь правил, вошедших в Декларацию Егге.

1. С настоящего момента все команды будут открывать свои данные и возможности через служебные интерфейсы.

2. Команды обязаны общаться друг с другом через данные интерфейсы.

3. Не допускаются другие формы внутренней коммуникации: ни прямые ссылки, ни непосредственное чтение данных базы другой команды, ни модель общей памяти и никакие другие обходные пути. Единственный способ связи — контакты через служебные интерфейсы.

4. Не имеет значения, какую технологию они используют. HTTP, Cobra, Pubsub, частные протоколы. Неважно. Безосу наплевать.

5. Все служебные интерфейсы без исключения должны быть разработаны с нуля, чтобы их можно было сделать открытыми. Это значит, что команда должна придумать и разработать интерфейс, доступный внешним разработчикам. Никаких исключений.

6. Всякий, кто этого не сделает, будет уволен.

7. Спасибо, всем хорошего дня!

Строгому применению этого принципа прозрачности обязана своим успехом Amazon Web Services (AWS), гигантский облачный сервис платформы компании. Эндрю Джасси, вице-президент по технологии, наблюдал за тем, как различные подразделения Amazon были вынуждены развивать сетевые сервисные операции, чтобы сохранять, находить и передавать данные[163]. Джасси требовал, чтобы эти проекты могли объединяться в единый процесс с одним чистым, гибким и универсальным набором протоколов. Решение этой задачи сделало обширную базу данных Amazon доступной и полезной всем в компании.

А главное, Джасси признал, что решение этой проблемы может иметь более масштабные последствия. Он пришел к выводу, что если многочисленные подразделения внутри Amazon решат эту задачу, то созданный надежный сервис управления данными может быть полезен внешним компаниям со схожими потребностями. Так родился AWS — один из первых бизнесов, предлагающих облачное хранение данных и услуги менеджмента компаниям, сталкивающимся с проблемой обработки массивов данных. Благодаря идеям Джасси сегодня AWS имеет больше рыночных возможностей, чем следующая за ним дюжина облачных сервисов, вместе взятых[164].

В отличие от Amazon, компании, которые не находят способ сделать свои подразделения прозрачными, скорее всего, не сумеют основать жизнеспособную платформу или масштабировать свой бизнес.

Хороший отрезвляющий пример — корпорация Sony. Плееры

Walkman доминировали на рынке с 1970-х. В 2007 г., когда появился Apple iPhone, положение Sony в мире электронных устройств казалось непоколебимым. У Sony были MP3-плеер мирового уровня, передовая модель электронной книги, и она выпускала одни из лучших фотоаппаратов. Осенью того же года Sony представила новое поколение PlayStation Portable (PSP), лучшее игровое устройство в мире. Sony даже принадлежали кино— и телестудия Time Warner, что позволяло компании предлагать уникальный контент. И несмотря на эти преимущества, Sony так и не догадалась создать платформу. Вместо этого компания трудилась над отдельными линейками продуктов и сосредоточивалась на индивидуальных системах.

Изолированное видение бизнеса Sony помешало ей создать единую платформенную экосистему. Спустя несколько лет Apple iPhone и приложения, построенные на его растущей платформе, заполонили рынок. Через два года после кризиса 2008 г. цена акций Sony все еще была почти на треть ниже предшествовавшей, а цена акций Apple взлетела на исторический пик.

Второй важнейший принцип самоуправления платформ — участие. Менеджерам платформ крайне важно дать внешним партнерам и участникам голос во внутренних решениях, равный голосу акционеров. Иначе решения неизбежно будут приниматься в пользу самой платформы, что в конце концов отпугнет внешних партнеров и может заставить их покинуть платформу.

В своей книге «Лидерство платформ» Аннабель Гоуэр и Майкл Кусумано предлагают яркий пример того, как предоставление права голоса партнерам может стать отличным вариантом управления платформой. Экосистема, построенная вокруг универсальной шины (USB), продвигаемой Intel, была одним из первых стандартов облегчения передачи данных и заряда между периферийными устройствами — клавиатурами, картами памяти, мониторами, камерами, роутерами и т. д. — и компьютерами. Однако создание периферийных устройств выходило за пределы бизнеса Intel по производству интегральных микросхем[165]. Intel столкнулась с особенно острым случаем «проблемы курицы и яйца» при запуске платформы (см. главу 5). Никто не захочет создавать периферийные устройства для компьютерного стандарта, который никто не признал, и никто не захочет покупать компьютер, для которого нет периферийных

устройств. Потенциальные партнеры-производители сомневались, связываться ли с Intel: как владелец стандарта она имела возможность в будущем изменять его, что могло сделать конкурирующие товары несовместимыми и тем самым лишить партнеров выгоды от вложений в долгосрочной перспективе.

Intel разрубила гордиев узел, доверив USB своему подразделению лабораторий архитектуры Intel (IAL). Как новый департамент IAL не подпадала под власть какой-либо внутренней производственной линии. Он служил нейтральным посредником между партнерами экосистемы и внутренними подразделениями и решить проблему мог только благодаря своей независимости. IAL заработал доверие партнеров, защищая и внедряя практики, которые улучшили здоровье экосистемы, пусть даже порой за счет подразделений Intel. В течение года команда IAL посетила более 50 компаний, прося их помочь в создании лицензии стандарта и дизайна, чтобы успокоить потенциальных партнеров. Благодаря IAL Intel удалось не разрушить партнерские рынки. Intel использовала свою репутацию и заключение договоров, чтобы ограничить собственные перспективы (см. врезку о правилах самоуправления IAL).

Усилия окупились. Консорциум из семи компаний — Compaq, DEC, IBM, Intel, Microsoft, NEC и Nortel — объединился вокруг USB, создав экосистему для стандарта, который успешно эволюционировал более 10 лет.

Это возвращает нас к важнейшим принципам дизайна, которые мы уже рассмотрели в этой главе: справедливое и честное управление может создавать стоимость. Мы видели, как этот принцип действовал в истории подъема Сингапура, в истории IAL и запуске стандарта USB.

Правила самоуправления, которым следуют лаборатории архитектуры Intel при запуске стандарта USB

1. Дайте клиентам голос в ключевых решениях. Используйте надежно защищенное подразделение для разрешения спорных моментов.

2. Ради сохранения доверительных отношений открытые стандарты должны оставаться открытыми.

3. Честно обращайтесь с интеллектуальной собственностью, вашей и чужой.

4. Создайте четкий план и придерживайтесь его. Обязательства

действовать или бездействовать должны заслуживать доверия.

5. Сохраняйте за собой право выходить на стратегически важные рынки при условии предварительного уведомления. Не пугайте людей и не манипулируйте новостями.

6. В случае крупных инвестиций делите риски и ставьте на свои деньги.

7. Не обещайте не менять платформу. Обещайте быстро ставить партнеров в известность. Вкладывайтесь в игру, чтобы перемена коснулась платформы, а не только партнера.

8. Можно предлагать различные выгоды партнерам с разными капиталами. Но убедитесь, что все понимают, как им к вам обратиться.

9. Поддерживайте долгосрочное финансовое здоровье партнеров, особенно мелких.

10. По мере взросления бизнеса все чаще принимайте решения в пользу движения от ядра платформы вовне, к сопутствующим товарам, новым предприятиям, которые пожирают платформу[166].

Честность помогает создавать стоимость двумя способами[167]. Во-первых, если вы обращаетесь с людьми справедливо, они скорее поделятся с вами своими идеями. Имея больше идей, вы получаете больше возможностей объединять, сравнивать и переделывать чужие идеи для собственных инноваций.

Во-вторых, один из авторов этой книги (Маршалл ван Альстин) убедительно доказал, что справедливое управление приводит участников на рынок для более мудрого и продуктивного размещения своих ресурсов[168]. Возьмем USB-стандарт. Если каждая из семи компаний, вовлеченных в его создание, уверена, что получит справедливую долю созданной ценности, она будет охотно участвовать. Но если пять компаний могли бы объединиться, чтобы похитить ценность у других двух — и эти двое знали, что такое может произойти, — они бы никогда не вступили в коалицию. Этот раскол, вызванный возможностью несправедливости, мог бы разделить USB-стандарт на соперничающие стандарты или, хуже того, препятствовать возникновению какого-либо стандарта.

Нельзя сказать, что справедливость всегда создает стоимость или что стоимость нельзя никогда создать без нее. Keurig, Apple, Facebook и многие другие в свое время плохо обращались со своим сообществом, но финансово процветали. В долгосрочной перспективе разработка

честных принципов участия в управлении экосистемой побуждает пользователей создавать больше ценности, чем в ситуации, когда правила позволяют собственнику платформы принимать волюнтаристские решения и не нести за них ответственность. Многие менеджеры платформ выбрали принципы управления, которые ставят их выше пользователей. Но платформы, которые больше уважают своих пользователей, могут и большего от них ожидать — в конце концов, это выгодно для всех.

Управление всегда будет несовершенным. Какими бы ни были правила, партнеры найдут новые варианты приобретения личной выгоды. Всегда будут существовать информационная асимметрия и внешние обстоятельства. Взаимодействия приводят к осложнениям, которые влекут вмешательства, приводящие к новым осложнениям. Когда грамотное управление позволяет третьим сторонам создавать инновации, по мере своего возникновения новые источники ценности одновременно создают и новые поля битв за ее удержание.

Когда такие конфликты возникают, решения об управлении должны благоприятствовать возникновению более крупных источников новой ценности или следовать направлению, в котором движется рынок, а не тому, в котором он двигался ранее. Механизм управления должен быть самовосстанавливающимся и способствовать эволюции. Замысловатое управление достигает эффективности на уровне «дизайн ради дизайна», поощряя членов платформы свободно сотрудничать и бесстрашно экспериментировать для смены правил, когда это необходимо. Управление не должно быть статичным. Когда на горизонте возникают признаки перемен, такие как новое поведение пользователей платформы, непредсказуемые конфликты между ними или появление новых конкурентов, информация о переменах должна оперативно распространяться в организации, поощряя творческие дискуссии о том, как система управления может развиваться в ответ.

Неважно, в какой тип бизнеса или социальной экосистемы входит ваша платформа. Она всегда включает быстро растущие и медленно растущие части. Умные системы управления достаточно гибки, чтобы откликаться на то и другое[169].

Основные положения главы 8

• Управление необходимо, потому что абсолютно свободные рынки

обречены на сбой.

• Сбой рыночного механизма в целом порождается информационной асимметрией, внешними обстоятельствами, властью монополий и риском. Грамотное управление помогает предотвращать и ослаблять рыночный сбой.

• Базовые инструменты управления платформой включают законы, нормы, дизайн и рынки. Каждый должен быть разработан и аккуратно применен для поощрения положительных взаимодействий участников платформы и предотвращения плохих.

• Самоуправление также критично для эффективного управления платформой. Грамотно управляемые платформы руководят своими действиями, следуя правилам прозрачности и участия.

Глава 9. Статистика. Как владельцы платформы могут измерить по-настоящему значимые параметры

Лидеры всегда должны быть в курсе ключевых показателей и руководствоваться ими. Это верно для любой области человеческой деятельности на протяжении тысяч лет, начиная с бизнеса и управления страной и заканчивая военным делом. Возьмем, например, ведущие параметры армии Юлия Цезаря в ходе Галльской войны (58–50 гг. до н. э.), описанные Джонатаном Ротом.

Римской армии в ее кампаниях требовалось много снаряжения: одежда, доспехи, холодное оружие, снаряды, палатки, переносные укрепления, кухонные приспособления, медицинские средства, письменные приборы и т. д. Однако приблизительно 90 % веса запасов, необходимых армии в древности, приходилось на три компонента: еду, фураж и дрова. Все военные решения, начиная с основной стратегической концепции и заканчивая мельчайшими тактическими перемещениями, находились под влиянием и часто определялись необходимостью обеспечить армию этими материалами[170].

Учитывая количество солдат и животных, квартирмейстер Цезаря мог быстро определить, как далеко армия способна продвинуться и как долго может продержаться до пополнения запасов продовольствия, просто сосчитав количество еды, необходимой людям, корма, необходимого животным, и дров, нужных для обогрева и приготовления пищи. Эти три ключевых параметра определили многие фундаментальные стратегические решения Цезаря.

Лидеры традиционных коммерческих организаций, которые создают ценность линейным способом (конвейеры), достигли успеха, работая со сравнительно ограниченным набором стандартных показателей. Например, компании, производящие автомобили или стиральные машины, должны подбирать сырье или узлы и затем собирать их в

готовые продукты, которые предлагаются конечным потребителям через ряд разнообразных каналов продаж и маркетинга. Конкретные детали могут быть очень сложными, но, пока доход превышает общие затраты на компенсацию рабочим конвейера, а также покрывает риск и будущие затраты на развитие, все отлично. Пока сотрудники и менеджеры на всем протяжении конвейера должны заниматься деталями разработки, производства, выпуска, маркетинга и доставки, лидеры на уровне топ-менеджмента, а также члены совета директоров и внешние инвесторы могут сосредоточиться на нескольких ключевых цифрах, позволяющих быстро разобраться в состоянии своего предприятия.

Традиционные параметры конвейерных бизнесов, знакомые большинству менеджеров, включают поток наличных, оборот запасов и непосредственную прибыль. В сочетании они создают внятную, набросанную широкими мазками картину бизнеса, и их простота и ясность помогают лидерам компании сосредоточиваться на факторах, которые особенно важны для долгосрочного успеха, и не отвлекаться на второстепенные детали.

От конвейеров к платформам: вызовы, стоящие перед менеджерами

К сожалению, традиционные метрики, используемые при организации и управлении конвейерными бизнесами, быстро становятся бесполезными в контексте платформы, а разработка альтернативных параметров, которые эффективно характеризуют реальное состояние и перспективы роста платформенного бизнеса, непроста.

Рассмотрим историю BranchOut. Это сетевая платформа для поиска работы, запущенная в июле 2010 г. В основном она функционировала через приложение, помогающее пользователям находить контакты потенциальных работодателей на Facebook. Представьте себе, что BranchOut была своего рода LinkedIn, оседлавшим огромную сеть Facebook. В мире, где информация о большинстве вакансий всплывает не в рекламных объявлениях или публикациях в интернете, а передается из уст в уста, BranchOut многим показалась гениальным изобретением. Ее основатель и руководитель Рик Марини сумел привлечь 49 млн долл. за три раунда инвестиций.

Взлет компании на вершину рейтинга профессиональных сетей был ошеломительным. Пользовательская база BranchOut выросла с менее

чем миллиона до умопомрачительных 33 млн весной — летом 2012 г. Но и спад произошел быстро. Не прошло и четырех месяцев, как число пользователей стало менее 2 млн. И следующим летом компания ухватилась за совершенно иную бизнес-стратегию, надеясь превратить платформу в «рабочий чат» для команд сотрудников, которые хотят поддерживать связь между собой. Рик Марини признался журналистам, что «активная пользовательская база сейчас не очень велика», одновременно добавив, что BranchOut — это «не провал, мы еще живы»[171].

Вскрытие показало несколько причин краха BranchOut. Некоторые ссылались на изменения приложений разработчиков Facebook, которые негативно сказались на системе сообщений BranchOut. Другие отмечали, что сама идея совместить поиск работы с атмосферой социальной сети была неудачной. «Поиск работы — напряженное занятие, — написал один обозреватель. — Это сложное дело. Когда я болтаю с друзьями, мне вовсе не хочется обсуждать то, как я ищу работу. Я хочу избежать этого разговора»[172].

Возможно, все это имеет отношение к провалу BranchOut. Но самая важная ошибка, которую допустила платформа, вероятно, состоит в том, что она фокусировалась не на том — и измеряла не то. Упиваясь инвестициями и поднимаясь на невероятном приросте «активных пользователей» в те судьбоносные месяцы середины 2012 г., BranchOut направляла свои усилия на увеличение числа подписчиков. Компания стимулировала пользователей приглашать как можно больше друзей и упрощала возможность участников Facebook добавлять всех своих подписчиков к BranchOut. По мере того как сотни миллионов приглашений заполняли киберпространство, число пользователей BranchOut росло[173].

Но имена и адреса людей в списке участников платформы не гарантируют успеха. Важна активность — число удовлетворительных взаимодействий, в которые вступают пользователи платформы. Если бы BranchOut отслеживала статистику активности так же внимательно, как рост членства, она смогла бы понять, что миллионы пользователей не находят особой ценности в ее сервисе, что, конечно, ведет к сокращению прироста.

Ненадолго вернемся к показателям, которыми обычно пользуются менеджеры конвейеров. Это такие ключевые индикаторы, как поток

наличных, оборот запасов и чистая прибыль, а также дополнительные, такие как валовая прибыль, накладные расходы и прибыль на инвестиции. Эти инструменты, каждый по-своему, помогают измерить одно и то же: эффективность, с которой ценность перемещается по конвейеру. Успешный конвейерный бизнес производит продукты с наименьшими затратами ресурсов и затем доставляет большие их объемы потребителям с помощью хорошо организованных систем маркетинга, продаж и распространения. И он получает доход, которого более чем достаточно, чтобы оправдать затраты и выделить прибыль, способную вознаградить инвесторов и поддержать будущий рост.

Система показателей конвейеров разработана для того, чтобы оценивать эффективность, с которой поток ценности движется по конвейеру. Она помогает менеджерам выявлять узкие места, заторы и поломки в этом «трубопроводе», позволяя повысить эффективность процесса или укрепить систему, облегчающую прохождение большего, более быстрого и выгодного потока ценности. Например, если такой показатель, как оборот запасов, внезапно падает, он сигнализирует в целом об избытке запасов, моральном устаревании продуктов или сбое рынка, а слишком высокий уровень оборота может свидетельствовать о нехватке продуктов или снижении продаж. Внимательное отношение к этой статистике может помочь менеджерам определить необходимые меры для поддержки активного бизнеса.

Анализ такого рода (разумеется, мы упрощаем) не работает, когда речь идет о платформенном бизнесе. Как мы видели, платформы создают ценность в первую очередь благодаря влиянию сетевых эффектов. В поисках статистики, которая отражает реальное здоровье бизнеса, менеджеры платформы должны сосредоточиться на положительных сетевых эффектах и действиях платформы, которые их порождают.

Статистика платформы должна измерять уровень успеха взаимодействий и факторы, которые на него влияют. Платформы существуют для облегчения положительных взаимодействий, в частности между производителями и потребителями ценности. Чем больше положительных взаимодействий создает платформа, тем больше пользователей будут привлечены и тем лучше готовы они будут участвовать в действиях и взаимодействиях различного рода. Таким образом, самые важные показатели — те, которые оценивают успех

платформы в поддержании устойчивого повторения желательных взаимодействий. Конечным результатом анализа должны стать положительные сетевые эффекты и создание огромной ценности для всех участников, включая пользователей платформы, а также ее спонсоров и менеджеров.

Обратите внимание на разницу между ключевыми показателями платформы и конвейера. Менеджер конвейера заботится о движении ценности от одного конца к другому, а менеджер платформы озабочен созданием, обменом и доставкой ценности внутри экосистемы, причем часть этой деятельности происходит на платформе, а часть — вовне. Для менеджера платформы эффективность процесса и улучшение системы могут быть очень важными, но только постольку, поскольку облегчают успешные взаимодействия между пользователями. Более важная цель, на которой менеджер платформы должен сосредоточиваться, — создание ценности для всех пользователей. Это усиливает сообщество, улучшает его долгосрочное здоровье и жизнеспособность и поощряет постепенный рост положительных сетевых эффектов.

Разработка показателей, которые отражают жизненный цикл платформы

В этой главе мы рассмотрим некоторые ключевые вопросы, связанные с разработкой и использованием подходящих статистических методов для платформенного бизнеса, отслеживающих жизненный цикл платформы начиная с этапа стартапа и заканчивая этапом зрелости. На этапе стартапа крайне важно иметь простые показатели, помогающие управлять процессом принятия решений по ключевым вопросам разработки платформы и ее запуска, включая организацию ключевого взаимодействия, разработку ключевых инструментов притягивания пользователей, облегчения взаимодействия и подбора производителей и потребителей, создания эффективной системы курирования, а также о том, насколько открытой должна быть платформа для разных типов участников.

В частности, на этапе стартапа компании должны отслеживать рост своего основного капитала: активных производителей и потребителей, которые участвуют во множестве успешных взаимодействий. Эти пользователи и взаимодействия, в которые они вступают, становятся

ключом к созданию положительных сетевых эффектов, которые в конце концов сделают платформу успешной. Заметьте, что некоторые из традиционных показателей, которые в целом очень важны в ранние годы конвейерного бизнеса — доходы, поток наличных, величина прибыли и т. п., — практически неприменимы к оценке платформы на этапе стартапа.

Когда величина платформы достигла критической точки и пользователи получили существенную ценность от нее, фокус статистики может сдвигаться к удержанию и конверсии активных пользователей в платящих клиентов. Это фаза, когда важнейшим вопросом становится монетизация. Как мы объясняли в главе 6, решения о монетизации платформы сопряжены с большим риском. Менеджерам нужно разработать показатели, которые описывают несколько ключевых явлений, относящихся к ней. Например, какие группы пользователей получают особую ценность от деятельности платформы? Какие группы пользователей стоит поощрять, чтобы гарантировать, что они останутся на платформе? Какая доля ценности, созданной с помощью платформы, остается на платформе, а не вне ее? Как много дополнительной ценности может быть создано с помощью таких сервисов, как расширенное курирование? Каким группам вне платформы можно предложить ценность в виде доступа к определенным группам пользователей платформы? И главное, как платформа может захватить и удержать справедливую долю создаваемой на ней ценности, не ограничивая дальнейшего роста сетевых эффектов? Во время роста тщательно разработанная статистика может помочь менеджерам платформы найти точные ответы на подобные вопросы.

Наконец, когда платформа становится зрелой и превращается в самоподдерживающуюся бизнес-модель, проблемы удержания пользователей и дальнейшего роста требуют инноваций. Это лучший способ поддержать и расширить предложение ценности в соревновании с конкурентами. Показатели должны точно отражать текущую вовлеченность пользователей и степень, в которой они готовы открывать новые способы создания ценности на платформе.

Крайне важно измерять и отслеживать глубину вовлеченности как производителей, так и потребителей на платформе и их способность расширить свое участие в будущем.

К другим стимулам конкуренции относятся попытки схожих платформ привлечь пользователей к себе и сократить сравнительное преимущество, а также возможность того, что участники (например, удаленные разработчики) могут создать свои платформы, которые со временем угрожают переманить пользователей к себе. Последнее становится основанием для разработки способов оценки, которые подскажут лидерам платформы, как распознать такие угрозы и своевременно на них ответить.

Этап 1: показатели на фазе стартапа

Ресурсы стартапов — и конвейеров, и платформ — как правило, ограниченны. В поисках денег, времени и талантов люди обнаруживают, что выполняют работу за многих специалистов сразу, причем часто в областях, далеких от их компетенции. В такой обстановке важно и очень сложно определить критерии информации, сбору и анализу которой стоит уделить внимание.

Предприниматель Дерек Сиверс описывает эту проблему так.

Большинство инструментов обычного управления не предназначено для скудной почвы постоянной нестабильности, где расцветают стартапы. Будущее непредсказуемо, перед клиентами все больше альтернативных возможностей, и скорость перемен возрастает. И все же многими стартапами — в гаражах и компаниях — до сих пор управляют, используя стандартные прогнозы, ключевые точки и подробные бизнес-планы[174].

Какие же показатели наиболее ценны на этапе платформенного стартапа? Менеджеры платформы должны сосредоточиться на ключевом взаимодействии и выгодах, которое оно создает как для производителей, так и для потребителей. Чтобы определить результаты и понять, как их улучшить, можно применить три главных показателя: ликвидность, качество подбора и доверие.

Ликвидность на платформенном рынке — состояние, при котором минимальное число производителей и потребителей дает высокий процент успешных взаимодействий. При достижении ликвидности сбои взаимодействий минимальны и намерение пользователей вступить в контакт последовательно удовлетворяется в течение разумного времени. Достижение ликвидности — первая и самая важная ключевая точка в жизненном цикле платформы. Наиболее ценен в первые месяцы жизни

платформы тот показатель, который подскажет вам, когда будет достигнута ликвидность. В зависимости от специфики работы платформы и природы ее пользовательской базы формула этого показателя может различаться.

Один из удобных способов измерить ликвидность — отследить долю объявлений, которые приводят ко взаимодействиям в определенный период. Разумеется, как определение «взаимодействий», так и период будут сильно различаться в разных областях рынка. На информационной и развлекательной платформе взаимодействие может быть кликом, который приводит потребителя от заголовка к полной записи; на платформе-рынке это может быть покупка продукта; на платформе профессиональной сети — предложение или рекомендация, обмен контактной информацией, опубликованный ответ на запрос на дискуссионной странице. Любое из этих взаимодействий будет означать большую долю вовлеченности пользователя и показывать момент, когда пользователь признал, использовал и получил единицу ценности, доступную на платформе.

Но важно отмечать и отслеживать ситуации неликвидности. Это обстоятельства, в которых желанное взаимодействие невозможно: например, когда пользователь Uber открывает приложение и обнаруживает, что машины недоступны. Неликвидные ситуации отталкивают пользователей от платформы и потому должны сводиться к минимуму.

Пользовательская привязанность и активное использование — жизненно важные показатели принятия платформы, в отличие от количества зарегистрированных участников. Вот почему наше определение ликвидности включает как общее число пользователей, так и долю взаимодействий. Новые доклады и питчи инвесторов, которые делают упор на впечатляющие количества участников платформы, могут сбивать с толку и на самом деле означать, что та далека от процветания и неспособна превращать любопытных новичков в активных участников и создателей ценности.

Также учтите, что самые значимые показатели — сравнимые параметры, позволяющие разными способами сопоставлять группы пользователей и периоды (полезный совет от Алистера Кролла и Бенджамина Яковица, авторов «Простой аналитики»). Хороший пример сравнимого показателя — отношение или доля, которая

вычисляется делением одного числа на другое, например доля активных пользователей, которая выявляется делением активных пользователей на число пользователей в целом, или уровень роста активных пользователей, который вычисляется делением числа новых активных пользователей на число активных пользователей в целом[175].

Вторая важная категория показателей для платформы на фазе стартапа — качество подбора. Речь идет о точности алгоритма поиска и интуитивности инструментов навигации, предлагаемых пользователям, когда они ищут тех, с кем могут вступить во взаимодействия, создающие ценность. Качество подбора важно для достижения ценности и стимулирует долгосрочный рост и успех платформы. Оно достигается за счет превосходства в курировании продукта.

Как видно из определения, качество подбора относится к эффективности курирования предложений на платформе. Обычно пользователи приходят на платформу с серьезными намерениями взаимодействовать: они хотят найти то, что искали, и как можно скорее. Качество подбора обеспечивает снижение затрат на поиск: пользователям придется потратить меньше времени, энергии, сил и других ресурсов на то, чтобы найти нужное. Если платформа уверенно, быстро и аккуратно сводит пользователей друг с другом, они скорее станут ее активными и постоянными участниками. А если качество подбора низкое, платформа работает медленно и плохо, число пользователей скоро уменьшится, взаимодействия сократятся и бизнес придет к краху.

Разумеется, необходимо перевести абстрактный термин «качество подбора» в конкретные цифры с четким рабочим определением, чтобы сделать его основой значимого показателя. Один из способов измерить эффективность платформы в успешном подборе производителей и потребителей — отслеживание уровня конверсии сделок, который может выражаться в проценте поисковых запросов, приводящих к взаимодействиям.

Чем выше уровень конверсии, тем лучше. Но где граница между «хорошим» и «плохим» качеством подбора[176]? Точного ответа на этот вопрос, который подходит всем типам платформ, нет. Однако менеджер конкретной платформы способен разработать полезный, проверенный метод, соотнося долю взаимодействий для конкретных пользователей с долгосрочной долей их активности, например, за

период один — три месяца. Подобные вычисления помогут вам определить, например, что доля взаимодействий в 40 % — важная точка отсечения для пользователей вашей платформы: большинство из тех, чья доля взаимодействий выше 40 % за первую неделю на платформе, остаются активными минимум на три месяца, а большинство тех, чья доля взаимодействий менее 40 %, перестает активно действовать на сайте.

После того как вы вычислили подобную цифру — 40 %, выше или ниже, — можете использовать ее как один из показателей здоровья сайта. Можно измерить дневную долю взаимодействий, наблюдать за тем, как этот тренд меняется со временем, и разработать, проверить и оценить улучшения в системе подбора платформы, основываясь на изменениях этого показателя.

Третья важная категория статистики стартапа — доверие. Оно показывает, насколько комфортно ощущают себя пользователи, сталкиваясь с риском, связанным с участием во взаимодействиях на платформе. Доверие достигается благодаря выдающемуся курированию участников.

Создание доверия — конечно, важнейшая задача для рынков, особенно тех, где взаимодействия в какой-то мере рискованны. В мире онлайн-платформ, где изначальные связи между пользователями, как и многие взаимодействия, происходят исключительно в киберпространстве, пользователи могут воспринимать риск даже как более высокий. На грамотно управляемой платформе участники с обеих сторон успешно курируются, чтобы риск взаимодействий не доставлял дискомфорта. Airbnb — пример игрока в категории высокого риска, который достиг успеха во многом благодаря своей способности грамотно курировать своих участников. Компания позволяет хозяевам и гостям оценивать друг друга и добилась высочайшего показателя отзывов на услуги среди платформ. Она также принимает дополнительные меры обеспечения доверия, включая услуги фотографов, которые сертифицируют точность информации в объявлении хозяев. Конкурент Airbnb, Craigslist, получил сравнительно низкую оценку по параметру доверия и столкнулся с рядом неприятных скандалов по вине откровенно мерзких пользователей, занимавшихся сомнительными и даже незаконными действиями.

Три главных параметра — ликвидность, качество подбора и доверие

— в сочетании предлагают менеджерам платформы на этапе стартапа точную картину успеха взаимодействий платформы и ключевых факторов, которые его вызывают. Эти измерения лежат в основе миссии платформы и играют центральную роль в определении ее способности создавать положительные сетевые эффекты.

Особые формулы, которые вы используете, чтобы определить статистику для конкретного бизнеса, должны четко подходить вашему типу платформы: учитывать его природу, тип пользователей, формы создаваемой и передающейся ценности, разнообразие взаимодействий и т. д.

Существует ряд специализированных показателей, которые могут быть полезны определенным платформенным бизнесам. Допустимо измерять соотношение участия и взаимодействия, время между взаимодействиями и долю активных пользователей. Все это отражает степень преданности пользователя экосистеме.

Вы можете измерять и количество взаимодействий, как, например, графическая платформа для дизайнеров Fiverr. Поскольку у нее есть зафиксированная ценность взаимодействия (каждая работа, проданная на сайте, оценивается в 5 долл.), чистое количество взаимодействий оказывается адекватным и полноценным показателем текущего потока активности на сайте.

Другие платформы должны разработать более утонченные показатели взаимодействий. Airbnb, например, отслеживает число забронированных ночей, что лучше отражает создание ценности для этой платформы, чем простой учет числа взаимодействий. Платформа для фрилансеров Upwork измеряет объем взаимодействий, подсчитывая часы работы конкретного фрилансера. Это ключевой параметр создания ценности в экосистеме. Clarity может отследить длительность телефонной консультации между экспертом и лицом, которому нужна информация.

Платформы, доход которых основан на получении доли ценности любого взаимодействия — например, комиссии, основанной на проценте взаимодействий, — могут измерять захват взаимодействий, который отразит их ценность. Amazon Marketplace использует этот показатель, отслеживая целую долю взаимодействий на платформе как ключевой показатель ее уровня активности.

Платформы, которые сосредоточены на создании контента,

используют другие показатели. Например, некоторые измеряют сотворчество (доля публикаций, которые потребляются пользователями) или востребованность (доля объявлений, которые получают минимальный уровень положительных отзывов от потенциальных потребителей). Эти показатели сосредоточены на качестве взаимодействий и отражают мастерство курирования продуктов.

Другие платформы сосредоточены на доступе к рынку — эффективности регистрации пользователей на платформе, поиска и связи друг с другом, независимо от того, произошло ли законченное взаимодействие. Некоторые измеряют участие производителей — долю производителей, которые присоединяются к платформе, и рост этой доли со временем. Сайты знакомств и брачных агентств часто говорят о числе зарегистрировавшихся женщин, поскольку этот показатель помогает оценить ожидания других пользователей сайта. OpenTable отслеживает число столиков, забронированных в ресторанах. Это не актуальные взаимодействия, суть которых в том, что ресторанам платят за приготовленные блюда (такая информация недоступна платформе), но они помогают достаточно точно оценить созданную платформой ценность.

Три ключевых фактора: ликвидность, качество подбора и доверие — критичны для измерения здоровья практически любого типа недавно появившейся платформы. Но частные характеристики конкретной платформы могут потребовать дополнительных, более специализированных методов измерения. Разнообразие и виды параметров, которые могут пригодиться на этапе стартапа, ограничены только вашим воображением и природой деятельности в вашей растущей экосистеме.

Этап 2: статистика фазы роста

Показатели, которые лучше всего отражают количество и качество взаимодействий в вашей экосистеме, будут изменяться в течение жизненного цикла платформы. Поэтому важно выявить точку перехода. Компании часто делают одну и ту же ошибку, применяя показатели, которые их бизнес уже перерос. Выявить и выбрать ключевые метрики, которые наиболее применимы к вашим сегодняшним решениям, важно на каждой стадии развития платформы.

Когда платформа достигает критической массы пользователей, возникают новые проблемы. Менеджеры все еще должны быть уверены в том, что ключевое взаимодействие создает ценность и что приток заинтересованных пользователей превышает исход, так что платформа пока растет. Однако по мере роста она должна со временем измерять изменение размеров пользовательской базы. В частности, менеджеры должны оставаться в курсе баланса двух сторон рынка. Он может быть измерен путем вычисления отношения производителей к потребителям. Его необходимо скорректировать, учитывая именно активных пользователей — тех, кто вступает во взаимодействия на платформе на минимально приемлемом уровне. Опыт показывает, что это отношение крайне важно для успеха взаимодействий на платформе.

Возьмем ключевые взаимодействия, которые обеспечивает сайт знакомств OkCupid: знакомства между мужчинами и женщинами. Как мы замечали в главе 2, одна из важнейших задач для этой платформы — управление доступом гетеросексуальных мужчин (которые могут считаться «потребителями») к гетеросексуальным женщинам (которые играют роль «производителей»)[177].

Итак, OkCupid отслеживает отношение гетеросексуальных женщин к гетеросексуальным мужчинам, и менеджеры платформы стремятся влиять на это соотношение, когда оно отклоняется от уровня, который они признали оптимальным. Они управляют балансом, когда просят пользователей оценить привлекательность людей с другой стороны платформы[178]. Затем сайт использует фильтр, сокращающий число мужчин, которые могут взаимодействовать на платформе, просматривая профили женщин, особенно тех, которые оцениваются как чрезвычайно привлекательные[179]. Так OkCupid помогает поддержать положительные сетевые эффекты и подкрепляет рыночную ликвидность, избегая дисбаланса, который оттолкнул бы часть пользователей женского пола. Постоянная оценка и контроль отношения мужчин к женщинам обеспечивают эту поддержку. А платформа для фрилансеров Upwork сосредоточена на поддержке соотношения числа фрилансеров и объявлений о работе, поскольку избыток на любой стороне вынуждает участников покидать платформу.

Традиционной двусторонней платформе, с производителями с одной стороны и потребителями с другой, лучше найти способ вычислить ценность пользователей каждого типа. Авторы книги «Простая

аналитика», предприниматели Алистер Кролл и Бенджамин Яковиц, привели полезный пример параметров, пригодных для двусторонней платформы, который мы адаптируем далее[180].

Со стороны производителя платформа должна контролировать цифры, в том числе частоту участия, созданные объявления и полученный результат. Также необходимо отслеживать провал взаимодействий — долю случаев, когда взаимодействия, такие как продажи, были начаты, но по какой-то причине не состоялись. Это крайне важный показатель, о котором менеджеры платформы часто забывают. Если пользователи остаются, но доля успешных взаимодействий падает, возникает серьезная проблема.

Особенно важно отслеживать случаи недобросовестности производителей — например, неспособность точно описать предлагаемый продукт или доставить его в положенное время. Недобросовестность производителей — особенно вызывающая, опасная и затратная причина провала взаимодействий. Изучение качеств пользователей и взаимодействий, регулярно характеризующихся недобросовестным поведением, можно использовать, чтобы создать прогностическую модель, которая поможет платформе предотвратить будущие нарушения.

Сочетая все эти формы данных, можно вычислить ценность производителя, используя традиционную модель оценки жизненного цикла (Lifetime Value, LTV), применяемую во многих видах бизнеса. Она описывает механизм, благодаря которому производитель повторно обеспечивает получение платформой прибыли, не вызывая новых затрат на дополнительные закупки. В данном случае это затраты, нужные ей для привлечения и удержания производителей. Поскольку их постоянное участие особенно выгодно для платформы, грамотно управляемые платформенные компании усердно работают над воспитанием постоянных производителей, так же как журналы и поставщики услуг сотовой связи работают над тем, чтобы уровень оттока подписчиков («текучка») был как можно ниже.

Со стороны потребителя растущая платформа должна отслеживать частоту потребления, поисковые запросы и уровень конверсии продаж (процент кликов, которые приводят к законченным взаимодействиям). Эта информация вместе с вероятностью повторения взаимодействия содержит данные, необходимые, чтобы определить LTV каждого

потребителя. Когда платформа создала параметры LTV производителя и потребителя, она может проводить эксперименты в попытке воздействовать на определяющие LTV — например, уровень оттока[181].

Большинство современных успешных платформенных бизнесов используют программы, нацеленные на усиление лояльности наиболее ценных активных пользователей и дестимуляции тех, кто менее важен. Если платформа вроде Facebook или LinkedIn присылала вам приглашение вернуться на платформу, после того как вы какое-то время не заходили на нее, значит, вы были выбраны такой программой. А Twitter ввел функцию «популярны в вашей сети», которая рекомендует вам уместный контент, даже если вы не подписывались на обновления данных авторов. Это еще одна программа создания активности, основанная на статистике и призванная стимулировать больше взаимодействий пользователей, которые историей своей деятельности доказали высокую способность создавать ценность[182].

Критический показатель этапа стартапа, который остается крайне важным во время этапа роста, — уровень конверсии взаимодействий, то есть доля запросов, которые приводят ко взаимодействиям. Грамотная и стабильно измеряемая статистика, сосредоточенная на уровне конверсии продаж, может помочь менеджерам платформы разработать умные стратегии, которые усилят рост. Так, например, Airbnb представила услуги профессиональной фотографии, когда выяснила, что высококачественные фотографии увеличивают стоимость аренды недвижимости[183].

Airbnb также обнаружила, что лучшие будущие хозяева — те, кто побывал в роли гостя. Теперь она усердно работает над тем, чтобы призывать потребителей становиться производителями. В данном случае показатель смены сторон — доли людей, которые переходят с одной стороны рынка на другую — можно использовать для того, чтобы отслеживать состояние пользовательской базы и сохранять баланс в сети.

Новые показатели постепенно разрабатываются менеджерами платформ на основе специфических целей, интересов и уникальных качеств пользователей. Haier Group — быстрорастущая производственная компания, основанная в китайском Циндао. Она развивает платформу, чтобы объединять клиентов с командами

дизайнеров и производителей различных товаров (например, домашних приборов и электроники) как внутри, так и за пределами организации. Руководитель Haier, Чжан Жуйминь, рассказал нам об уникальном показателе, который изучает и использует компания, — расстоянии между потребителями и производителями[184]. Слово «расстояние» означает метафорическую, а не физическую дистанцию. Речь о частоте непосредственных взаимодействий и размере, охвате и влиянии социальных сетей, которые соединяют производителей продуктов Haier с их потребителями.

Чтобы измерить это расстояние, Haier разработала показатели, основанные на взаимодействиях в мессенджере WeChat китайской компании Tencent. Задача расчетов в том, чтобы минимизировать расстояние между Haier и ее клиентами, тем самым улучшив подбор продуктов в соответствии с потребностями клиентов, подстегнув перспективы инноваций и сделав работу в области маркетинга и продвижения компании менее дорогой и более эффективной.

Директор Чжан полагает, что размер рекламного бюджета компании можно рассматривать как отражение расстояния между нею и ее клиентами. Например, ежегодный доклад о стоимости брендов, выпущенный в 2013 г. консалтинговой компанией Interbrand, отмечает, что рекламный бюджет Google равен лишь малой части бюджета Coca-Cola. Вероятная причина заключается в том, что Google глубоко внедрился в жизнь людей с помощью множества рабочих и социальных приложений, обеспечивающих его постоянной обратной связью от пользователей, которую Coca-Cola не получает.

Основываясь на аналогиях, подобных этой, руководство Haeir предположило, что сокращение расстояния между компанией и пользователями может улучшить дизайн их продуктов, обслуживание клиентов и эффективность маркетинга. И такой абстрактный с виду показатель, как расстояние, может оказаться практичным, материальным и повлиять на вашу прибыль.

Этап 3: статистика фазы зрелости

Когда платформа проходит стадии стартапа и начального роста, возникают новые проблемы и вызовы. Эрик Райс, писатель и предприниматель, продвигавший идеи «экономичного стартапа», подчеркивает, что в зрелой компании статистика и постоянные

инновации должны быть тесно взаимосвязаны. «Когда вы улучшаете ваши продукты, — замечает Райс, — единственное доказательство успеха — статистика. Так что, внедряя инновации, тестируйте их, отталкиваясь от базовых параметров».

Амрит Тивана, профессор Университета Джорджии, предполагает, что показатель, подходящий для информационных технологических платформ, которые достигли стадии зрелости, должен отвечать трем основным требованиям: привлекать инновации, иметь высокий уровень соотношения сигнал/шум и облегчать размещение ресурсов [185].

В первую очередь сосредоточимся на роли статистики в стимулировании инноваций. Чтобы оставаться жизнеспособной, платформа должна уметь приспосабливаться к нуждам пользователей и изменяться в конкурентном и правовом поле. Один из способов выявить необходимый уровень адаптации — изучать расширения, предложенные разработчиками. Они могут содержать функции, отсутствующие в ядре платформы, которую та решит включить в набор своих функций. В эпоху персональных компьютеров Microsoft Windows использовала ряд приложений, которые когда-то предлагались отдельными компаниями, — например, дефрагментацию диска, шифрование файлов, проигрывание медиа и многие другие[186].

Cisco следовала схожей стратегии поглощения при производстве роутеров, где она оперирует платформой под названием Cisco Application Extension Platform. Cisco AXP — платформа, основанная на Linux, которая позволяет сторонним разработчикам создавать приложения, работающие на роутерах Cisco и дающие новые полезные возможности ее клиентам, например расширенную функцию защиты безопасности или настраиваемую систему мониторинга. Мы спросили руководителя технологического отдела Cisco, Гидо Журе, как компания выбирает, какие функции добавить в Cisco AXP, и его ответ прояснил многое.

Задача — внедрить на платформе множество независимых решений одной проблемы. Тогда решение становится привычным. Главное — выбрать момент. Если вы поторопитесь, экосистема испугается, что вы потянулись за дойными коровами. Когда один поставщик услуг создает определенную функцию, не надо ее внедрять. Но если [одну и ту же функцию] разрабатывает целый ряд поставщиков, конкуренция сокращает их доход и вы можете их поглотить[187].

Чтобы использовать эту стратегию, Cisco применяет показатели, отражающие ситуации, когда одна и та же функция предлагается в разных областях производства, например одновременно в здравоохранении и производстве автомобилей. Это знак, что платформе не хватает важной функции, которая должна быть учтена при создании новой версии.

Платформа также может приступить к обновлениям, когда функции, предлагаемые третьими сторонами, становятся важной частью общей ценности для пользователей. Как мы показали в главе 7, это объясняет внедрение Apple в 2012 г. Apple Maps в ответ на огромную популярность Google Maps.

Некоторые типы платформ пока нуждаются в индивидуальных показателях на стадии зрелости. Это профессиональные платформы (такие как Upwork), информационные (такие как Thompson Reuters), платформы для связи (например, Skype) и платформы, которые объединяют машины (такие как GE Industrial Internet). Это разные типы платформ с различными нуждами, но все они сталкиваются с задачей упрощения ключевого взаимодействия, измерения стимулов создания ценности и инноваций, обеспечивающей возможность создавать существенную ценность для пользователей.

Элементы умного дизайна статистики

Панель параметров, которую вы разработаете для вашей платформы, может быть сложной и позволять вам изучать текущую активность на платформе на самом тонком уровне. Но при разработке статистики вашего платформенного бизнеса простота — благо. Слишком сложные показатели снижают эффективность управления, усиливая шум, усложняя регулярный анализ и отвлекая вас от самых важных параметров.

Когда-то у oDesk (ныне Upwork) было так много показателей (подсчет объявлений о вакансиях, зарегистрированных кандидатов, разнообразия услуг и многие другие факторы), что один представитель совета директоров пожаловался: «Вы слишком много подсчитываете и слишком мало приоритизируете». Гэри Сварт, бывший директор oDesk, вынес урок из этой ошибки и с чувством пишет о важности четко сфокусированной статистики, особенно на критичной ранней стадии стартапа.

Как руководителю бизнеса вам необходимо выяснить, какая статистика особенно важна для вашей компании, и понять: чем больше вы измеряете, тем меньше сосредоточены на главном. Не попадитесь в ловушку, пытаясь измерить всё. В те ранние дни я понял, что главное — собрать пользователей, которые любят и используют ваш продукт. Выберите один или два лучших параметра, которые их вычисляют[188].

Гуру экономного стартапа Эрик Райс признает необходимость быть избирательным при выборе и использовании статистики. В частности, он предостерегает против того, что называет «рейтингом гордыни»: таких статистических показателей, как число подписчиков. Это относительно бессмысленный параметр, который часто растет и тогда, когда число взаимодействий не меняется или даже падает. Рейтинг вашей гордыни не может точно показать, достиг ли ваш бизнес критического уровня или ликвидности, в которой нуждается.

Райс предлагает следующее: «Вам необходимо убедиться, что ваши показатели соответствуют трем “А”: Actionable (дают основания для действий), Accessible (доступны) и Auditable (проверяемы). Давать основания для действий — значит предоставлять четкие руководства для стратегических и управленческих решений и влиять на успех бизнеса. Доступность означает ясность для людей, которые собирают и используют информацию. Проверяемость говорит о том, что данные реальны и значимы, основаны на четкой информации, определенной точно и отражающей действительность бизнеса, как его воспринимают пользователи»[189].

Самый важный показатель — самый простой. Это число довольных пользователей на каждой стороне, которые все чаще участвуют в положительных, создающих ценность взаимодействиях. Не забывайте задавать себе вопрос: достаточно ли счастливы люди в экосистеме, чтобы продолжить активно в ней участвовать? Неважно, как вы оформляете разработанную вами статистическую панель для вашего платформенного бизнеса. Но она должна помочь вам точно ответить на этот ключевой вопрос.

Основные положения главы 9

• Поскольку ценность платформы в первую очередь зависит от сетевых эффектов, статистика платформы должна пытаться измерить уровень успеха взаимодействий и факторы, которые на нее влияют.

Успех взаимодействий привлекает активных пользователей и тем самым усиливает положительные сетевые эффекты.

- На стадии стартапа платформенные компании должны сосредоточиться на показателях, которые описывают характеристики, облегчающие ключевое взаимодействие на платформе. К ним относятся ликвидность, подбор и доверие. Эти характеристики измеряются в зависимости от природы платформы.
- На стадии роста платформенные компании должны сосредоточиться на показателях, которые влияют на рост и увеличивают ценность. К ним относятся сравнительный объем долей пользовательской базы, жизненный цикл производителей и потребителей и уровень конверсии продаж.
- На этапе зрелости платформы должны сосредоточиться на показателях, ведущих к инновациям, выявив новые функции, которые могут создать ценность для пользователей, а также показатели, помогающие выявить стратегические угрозы от конкурентов, на которые необходимо ответить.

Глава 10. Стратегия. Как платформы изменяют конкуренцию

В мире платформ изменяется сама природа конкуренции. Компании обнаруживают, что новые конкурентные угрозы исходят от самых неожиданных соперников, вопреки всякому здравому смыслу[190]. Издательство учебной литературы Houghton Mifflin Harcourt не боится McGraw-Hill так, как сайта Amazon. Телекомпания NBC меньше переживает из-за телекомпании ABC, чем из-за сети Netflix. Поставщик юридической информации Lexis меньше опасается конкурента Westlaw, чем сайта Google и онлайн-поставщиков юридических услуг, таких как LegalZoom. Производитель домашней техники Whirlpool переживает из-за компаний GE и Siemens меньше, чем из-за платформы Nest, создающей устройства контроля и мониторинга умных домов, которая стремится стать ключевым игроком зарождающегося «интернета вещей». А социальная сеть Facebook меньше беспокоится из-за перезапуска MySpace, чем из-за появления Instagram и WhatsApp (поэтому, собственно, она их и купила).

Изменились не просто типы конкурентов, но сама природа конкурентной борьбы. В результате ряда сейсмических сдвигов ландшафт отраслей становится неузнаваемым. Речь не только о резких переворотах, вызванных приходом платформ на традиционные рынки (см., например, главу 4). Яростная борьба идет и внутри мира платформ, между компаниями. И ее результаты часто поражают и даже шокируют[191].

Первое открытое размещение акций на 25 млрд долл. Alibaba Group в сентябре 2014 г. (крупнейшее IPO в истории) было одним из самых невероятных бизнес-событий года. Многие жители Запада, которые не следили внимательно за миром электронной торговли, вообще никогда не слышали об этой компании. А те, кто знал о ней, в основном были лишь в курсе ее партнерства со злосчастной Yahoo, которой принадлежит существенная доля в Alibaba. В основном освещение истории Alibaba в США было расплывчато-снисходительным. Невероятный рост и внушительный размер компании объяснялся как

случайное следствие масштабов и закрытости китайского рынка, а также государственного протекционизма.

В 2010 г. в New York Times была опубликована типичная статья. Репортер Дэвид Барбоза описывал Alibaba как одну из нескольких «быстро растущих местных компаний, которые получают огромную прибыль» благодаря онлайн-торговле. Но в будущем: «По словам экспертов, китайский интернет-рынок станет все больше напоминать доходный и хорошо огороженный базар. Этот внутренний успех… мог бы обеспокоить состоятельные глобальные бренды». Барбоза процитировал одного аналитика, который предсказывал: «Когда китайские компании выйдут за пределы страны, они обнаружат, что не понимают своих конкурентов так же хорошо, как во время соперничества в Китае»[192].

К лету 2014 г., спустя всего несколько недель после дебюта Alibaba на бирже США, американские бизнес-аналитики запели совсем другие песни. В Businessweek Брэд Стоун предупреждал о «наступлении Alibaba» и объяснял, что китайский гигант неожиданно оказался первой в истории сильной угрозой доминированию США в интернете. Стоун рассказывал, как Alibaba победил eBay в Китае, став важнейшим источником китайских товаров для предприятий всего мира, а также успешно открыл китайский потребительский рынок для таких международных компаний, как Nike и Apple, и быстро развил свою инфраструктуру, бросая вызов Amazon и eBay на их домашнем поле — в США. Стоун заключал: «Китайские интернет-предприниматели намерены конкурировать — и победить — в гонке за создание первого глобального онлайн-рынка»[193].

В большинстве традиционных отраслей такое быстрое восхождение от сравнительной неизвестности к глобальному лидерству было бы невозможным. Американскому бизнесу в сферах сталелитейного производства и тяжелого машиностроения потребовались десятилетия, чтобы превзойти конкурентов в Британии и Германии. После Второй мировой войны у молодых предприятий Японии ушло три десятилетия на то, чтобы стать лидерами в области производства автомобилей и электроники наравне с американскими звездами индустрии[194]. Alibaba набрал потенциал, который дает шанс обогнать eBay и Amazon, за десятилетие или около того после вступления в борьбу за доминирование на рынке.

Как это стало возможным?

Как и в большинстве бизнес-историй, на успех компании повлияло много факторов, включая стратегический гений председателя Джека Ма, взрывной рост китайского среднего класса, а также, конечно, введенные правительством ограничения на операции зарубежных компаний в Китае, которые обеспечили Alibaba пространство для роста, свободное от давления американских конкурентов. Но в основном скоростью своего восхождения Alibaba обязан новой платформенной конкуренции[195].

Взрывные сетевые эффекты и сильная экономия за счет роста спроса позволили этой молодой компании быстро закрепиться на арене международной торговли. Alibaba.com, одна из пяти основных компаний, действующих под корпоративным зонтом, позволяет организациям со всего мира приобретать продукты и компоненты китайских производителей. Например, один калифорнийский производитель косметики изумляется возможностям Alibaba.com: «У меня появился доступ к сотням поставщиков». В свою очередь, Tmall, другая дочерняя компания Alibaba, продает зарубежные товары миллионам китайских потребителей, обходя традиционную государственную систему брокеров, которая замедляет импорт и навязывает дополнительную бумажную волокиту и затраты. Один американский продавец обуви говорит, что Alibaba «вобрала весь средний уровень розницы». Результат — почти бесперебойная безграничная торговля, которая объединяет продавцов с миллионами потребителей. Этот феномен казался почти невообразимым до появления платформ.

Более того, Alibaba практично пользуется другой важной конкурентной силой платформ: возможностью беспрепятственно вбирать ресурсы и связи внешних партнеров, усиливая свои активность и способности. Например, чтобы расширить предложение американских товаров китайским потребителям, Alibaba заключила партнерство с ShopRunner — основанной в США логистической компанией, в которой Alibaba владеет долей акций. ShopRunner уже имеет соглашения с брендами США, включая Neiman Marcus и Toys’R’Us, что позволяет ей поставлять американские продукты клиентам в Китае в течение двух дней[196].

Когда-то в XIX и начале XX века компаниям Sears и Roebuck

потребовались десятилетия и огромные затраты на розницу, склады, тестирование, печать, доставку, обслуживание и системы делопроизводства, чтобы стать американскими продавцами. Сегодня платформенный бизнес, такой как Alibaba, может использовать возможности дюжин уже существующих организаций и быстро стать претендентом на титул торговца мира. Разумеется, главные соперники Alibaba за корону — другие платформенные компании, например Amazon и eBay. Таков мир конкуренции, который породил взлет платформ.

Но чтобы четко понять, как появление платформ изменило природу конкуренции, нужно заново изучить традиционную концепцию конкуренции, которая десятилетиями доминировала в исследованиях бизнеса и которую многие до сих пор принимают как должное.

Стратегия в XX веке: краткая история

Три десятилетия в мире стратегического мышления доминировала модель пяти сил конкуренции, описанная Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса[197]. Его труды были процитированы в научных работах более четверти миллиона раз, чего не удавалось даже экономистам, заслужившим Нобелевскую премию.

Модель Портера описывает пять сил, которые влияют на стратегическое положение конкретного бизнеса: угроза появления на рынке продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, угроза рыночной власти потребителей, угроза рыночной власти поставщиков и уровень конкуренции в отрасли. Цель стратегии в том, чтобы контролировать эти пять угроз и сделать свой бизнес неприступным — окружить его своеобразным рвом.

Если компания может создать барьеры для доступа на рынок, она способна препятствовать появлению новых игроков, и конкуренты с продуктами-заменителями не станут штурмовать крепость. Если компания сможет подчинить себе поставщиков, конкуренция ослабит их рыночную власть и компания способна сохранить низкий уровень затрат. Если компания сможет подчинить потребителей, сделать их скромными, разделенными и безвластными, ей удастся сохранить высокие цены.

В этой модели компания максимизирует прибыль, избегая разрушительного влияния конкуренции на себя, но поощряя ее среди

всех остальных в цепи создания ценности. Элементы индустрии, позволяющие обеспечить защиту, дают компании преимущества, помогая ей сегментировать рынки, дифференцировать продукты, контролировать ресурсы, избегать ценовых войн и защищать свою общую рентабельность.

Десятилетиями компании изучали модель пяти сил и использовали ее, чтобы принимать решения о том, на какой рынок входить, а какой покидать, какие слияния и поглощения планировать, к каким видам инноваций стремиться и какие стратегии каналов поставки использовать. Подходы вроде горизонтальной (при которой компания контролирует большинство или все рынки конкретных продуктов) и вертикальной интеграции (компания контролирует всю цепочку создания ценности, начиная с сырья и заканчивая производством и маркетингом) анализировались и применялись в соответствии с их стратегическим соотношением с моделью пяти сил. Применяя эту модель, издательство Houghton Mifflin Harcourt боролось с McGraw-Hill, пытаясь контролировать лучших авторов и контент и используя авторское право, чтобы обеспечить себе защиту. Whirlpool соревнуется с GE, создавая дифференцированные продукты, сжимая цепь поставок, постепенно улучшая свои производственные мощности и благодаря этому не давая GE перехватить клиентов.

Позже исследователи добавляли к подходу Портера уточнения и свежие трактовки. В 1984 г. Биргер Вернерфельт из MIT впервые детально описал то, что он назвал ресурсной трактовкой компании: вариант стратегического мышления, корни которого обнаруживаются в работах нескольких ранних исследователей[198]. Ресурсная трактовка подчеркивает, что самый эффективный барьер для входа на рынок — контроль над необходимыми и незаменимыми ресурсами. Компания, контролирующая их, может не опасаться новых игроков, у которых их нет и нет возможности их произвести. Простой пример — De Beers, чей контроль над мировой торговлей бриллиантами позволил ей сохранять почти монополию в алмазной отрасли на протяжении всего XX века. Картель De Beers рухнул после 2000 г., когда некоторые производители алмазов решили продавать свои продукты вне системы, контролируемой ею, сократив мировую долю рынка De Beers с 90 % в 1980-х до примерно 33 % в 2013 г.[199] До тех пор, однако, контроль над незаменимым ресурсом давал De Beers существенное

преимущество, обеспечившее ей сто лет выгодной работы.

В XXI веке ряд стратегических исследователей бросили вызов ресурсной трактовке, отметив, что ловкие компании используют новые технологии, чтобы преодолевать барьеры, возникшие из-за контроля над редкими ресурсами. В своих книгах Ричард Давени и Рита Макграт объясняли, что в век «гиперконкуренции» (термин Давени) устойчивое преимущество — иллюзия. Продвинутые технологии приводят к сокращению жизненных циклов для любых товаров, «от микрочипов до кукурузных чипсов, от программного обеспечения до газированных напитков и от пакетированных продуктов до почтовых услуг»[200]. Объединение с помощью интернета также позволяет компаниям менять отраслевые и географические границы, поэтому устойчивые, медлительные олигополии поддаются подвижным конкурентам, атакующим их с помощью новых инструментов и технологий.

Макграт рассказывает о том, что интернет создал совершенно новые инструменты и техники, позволяющие атаковать традиционные компании. Представьте себе организацию, которая решила бы конкурировать с железнодорожной компанией Union Pacific в 1915 г., когда у Union была 50-летняя фора благодаря лицензированию Конгрессом в 1862 г. Потенциальный конкурент должен был бы потратить свои силы на локомотивы, подвижной состав, депо, терминалы, склады и получение законного права на строительство национальной сети железных дорог. Щедрые инвестиции во все перечисленное, уже сделанные Union Pacific, и другие ее постоянные издержки обеспечили компании существенное преимущество, которое делало железнодорожного гиганта фактически неуязвимым[201].

Но представьте себе компанию, которая хочет конкурировать с любым из участников списка Global 500 в 2015 г. В зависимости от специфики индустрии такой стартап мог бы купить сырье для производства у компаний из любой точки мира, заказать облачные и программные услуги у ряда поставщиков, услуги маркетинга и распространения у посредников, а профессиональные услуги — у фрилансеров из многочисленных онлайн-сетей, причем почти по себестоимости. В сегодняшней гиперконкурентной среде, усиленной технологиями, право собственности на инфраструктуру уже не обеспечивает конкурентного преимущества. Но здесь главное — гибкость. Конкуренция — постоянное движение, и всякое

преимущество здесь мимолетно.

Другие аналитики выдвинули дополнительные идеи по поводу природы эволюции конкуренции. Стив Деннинг подчеркнул слабое место в теории Портера, заключающееся в идее, что цель стратегии — избегание конкуренции. Деннинг процитировал высказывание гуру менеджмента Питера Друкера: тот говорил, что цель бизнеса — «создать потребителя». Согласно Деннингу, в мире, где устойчивое преимущество — иллюзия, отношения компании с потребителями — единственный постоянный источник ценности[202].

Было бы преувеличением сказать, что события последнего десятилетия уничтожили модель пяти сил. Но они доказывают, что природа конкуренции стала более сложной и динамичной, чем изначально предполагала модель Портера.

Трехмерные шахматы: новые проблемы конкуренции в мире платформ

Итак, возникают платформы. Многие из идей, воплощенных в модели пяти сил, ресурсной трактовке и концепции гиперконкуренции, применимы и к ним, но мир стратегии потрясают два новых явления.

Во-первых, компании, которые понимают, как работают платформы, могут намеренно манипулировать сетевыми эффектами, чтобы не только реагировать на рынки, но и изменять их. Неявное допущение в стратегии традиционного бизнеса, гласящее, что конкуренция — сумма с нулевым итогом, куда менее актуально в мире платформ. Вместо того чтобы заново делить пирог более или менее стабильного размера, платформенный бизнес часто увеличивает его (как, например, поступила Amazon, создав модели печати по запросу и самостоятельной публикации внутри традиционной книжной индустрии) или создает альтернативный, который открывает новые рынки и источники предложения (так Airbnb и Uber создали новые рынки параллельно традиционным индустриям такси и гостеприимства). Активно управляя сетевыми эффектами, компания изменяет форму рынка.

Во-вторых, платформы выворачивают бизнес наизнанку, смещая влияние менеджеров изнутри наружу, за пределы компании. Организация уже не должна хвататься за каждую новую возможность; она может брать на себя только самые важные цели, одновременно помогая партнерам экосистемы достигать остальных. А затем все

партнеры делятся ценностью, которую совместно создают[203].

Эти два новых явления заметно повышают сложность конкуренции. Конкурентная стратегия платформы напоминает стратегии традиционных компаний примерно так же, как трехмерные шахматы напоминают обычные[204]. Внутри экосистемы лидирующая компания борется за динамические преимущества, включая конкуренцию на трех уровнях: платформа против платформы, платформа против партнера и партнер против партнера.

На первом уровне одна платформа соревнуется с другой. Так происходит в борьбе игровых консолей: Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) и Nintendo (Wii). Стратегическое преимущество консоли основано не на привлекательности конкретного продукта, а скорее на силе экосистемы. Sony PlayStation Portable была куда более удачным игровым устройством, чем iPhone, которому не хватало специальных правых и левых кнопок. Когда Sony выпустила PSP-2000 осенью 2007 г., после летнего выхода Apple iPhone, акции Sony поднялись на 10 %. Но вскоре экосистема iPhone заметно перекрыла экосистему PSP. Как мы уже отмечали, Apple пользуется гораздо большим финансовым успехом, чем Sony, во многом благодаря размеру и ценности ее экосистемы.

На втором уровне платформы соревнуются с партнерами. Например, поэтому Microsoft приобретает такие партнерские инновации, как браузеры, многопотоковый режим мультимедиа, службы мгновенных сообщений и внедряет их в свою операционную систему, а Amazon действует как платформа для независимых продавцов, одновременно предлагая некоторые из тех же товаров на той же платформе и соревнуясь с этими продавцами. Это опасный и тонкий ход. Он может усилить платформу за счет ослабления партнеров. И эта краткосрочная выгода способна привести к болезненным долгосрочным последствиям.

На третьем уровне два не связанных между собой партнера платформы соревнуются за положение внутри экосистемы платформы. Так, например, два разработчика игр пытаются привлечь одних и тех же потребителей на одной консоли[205].

Рассмотрим некоторые особые последствия, которые повлекли перемены, связанные с платформами, для традиционного взгляда на стратегию.

Платформы расширяют границы компании. Горизонты, открывающиеся менеджерам платформы, делают конкуренцию для

стратегов менее важной, чем сотрудничество и сотворчество — или, как это называют Барри Нейлбафф, Адам Бранденбургер и Агус Маулана, «кооперация»[206]. Переход от защиты ценности внутри компании к созданию ценности вне ее означает, что важнейшим фактором отныне стала не собственность, а возможности, а основным инструментом — не влияние, а убеждение.

Модель пяти сил зависит от границ, которые характеризуют традиционные рынки продуктов. Каждая из сил — власть потребителей, власть поставщиков и т. д. — отдельная сущность, с которой нужно работать автономно. А на платформенных рынках выигрышная стратегия размывает границы между участниками рынка, тем самым увеличивая число полезных взаимодействий на платформе. Ученик сайта Skillshare завтра может стать преподавателем, покупатель с Etsy однажды начнет продавать свои изделия на этом сайте. Конкуренция платформ требует относиться к покупателям и поставщиками не как к отдельным угрозам, которые нужно ликвидировать, а как к партнерам по созданию ценности, которых надо завлечь, наградить и поощрять играть разнообразные роли.

Ресурсная трактовка предполагает, что компания должна обладать или, по крайней мере, распоряжаться незаменимыми ресурсами. В мире платформ последние — уже не физические капиталы, а капиталы производственно-потребительских сетей и вытекающих из них взаимодействий. Для компании порой лучше не владеть физическими ресурсами, поскольку отказ от собственности позволяет расти быстрее. Как напоминают нам примеры Airbnb и Uber, пул ресурсов, которые может вобрать платформа, способен расти гораздо быстрее, чем сама компания.

Конкурентный прием № 1. Предупреждение размещения на разных платформах путем сокращения доступа

В традиционном бизнесе стратегию во многом формировали пять сил Портера и способность контролировать незаменимые ресурсы, учитывая динамику, вызванную технологиями и гиперконкуренцией. В мире платформ на первый план вышли новые конкурентные факторы. Они помогают определять, кто участвует в экосистеме платформы, ценность, которую они помогают создавать, тех, кто контролирует ее, и, наконец, размер рынка. И эти новые факторы стали целями новых

конкурентных стратегий.

Рассмотрим их одну за другой, начав с сокращения доступа к платформе с целью контроля и захвата большей доли ценности.

Ресурсная трактовка бизнеса должна быть изменена применительно к платформенному бизнесу. У незаменимых ресурсов есть свой аналог в мире платформ: те добиваются эксклюзивного доступа к ключевым статьям дохода, в частности разрабатывая правила, методы и протоколы, которые препятствуют размещению на разных платформах.

Размещение на разных платформах означает, что пользователь участвует в схожих типах взаимодействий на нескольких платформах. Фрилансер, который представляет свои услуги на двух или более профессиональных площадках; меломан, который загружает, хранит и делится музыкой на более чем одном музыкальном сайте; водитель, который получает заказы как от Uber, так и от Lyft, демонстрируют феномен размещения в разных сетях. Платформы пытаются препятствовать размещению на сайтах конкурентов, поскольку оно способствует переключению — ситуации, когда пользователь покидает одну платформу ради другой. Ограничение размещения в разных сетях — основная конкурентная тактика платформ.

Вот как выглядит попытка повлиять на размещение на разных платформах в мире новых стратегий. Adobe Flash Player — браузерное приложение, которое доставляет пользователям интернет-контент, включая проигрывание аудио/видео и игры в реальном времени. Flash мог бы использоваться разработчиками приложений на операционной системе Apple iPhone, но Apple препятствует этому, делая iOS несовместимой с Flash и вынуждая разработчиков использовать схожие инструменты, созданные самой Apple.

Разработчики и пользователи с негодованием отреагировали на такое ограничение, а некоторые наблюдатели назвали практику Apple уловкой, сужающей конкуренцию, которая может повлечь официальные санкции согласно антимонопольному законодательству. Гнев был настолько сильным, что в 2010 г. Стив Джобс был вынужден защищать Apple в открытом письме. Весьма необычный шаг для руководителя компании. В статье «Мысли о Flash» Джобс доказывал, что Flash — закрытая, технически отсталая система, требующая больше энергии, чем другие варианты, и вообще ухудшающая пользовательский опыт на мобильных устройствах. Блокировка Flash на iPhone, по мнению

Джобса, повысит качество пользовательского опыта[207].

Истинная причина была более скрытой и более стратегической. Adobe создала flash-инструменты для разработчиков, чтобы сделать возможным перенос контента и программ с Apple iOS на Google Android и на веб-страницы. Приложения, разработанные на Flash, могли размещаться на разных платформах, сокращая преимущества iPhone. Adobe также выпустила расширения, которые позволяли делать покупки внутри приложений. Если бы Apple дала шанс разработчикам проводить взаимодействия вне платформы iTunes, Flash лишил бы Apple 30 % комиссии с каждого взаимодействия, а также контроля над данными об использовании приложений — информации, которая дает компании важные подсказки по поводу рыночных трендов.

Если бы Apple поддержала Flash, она бы дала пользователям доступ к невероятным объемам контента на Flash, уже имеющегося в интернете, одновременно предоставив разработчикам больше способов монетизировать свой труд благодаря размещению на нескольких платформах[208]. Но это было бы огромной потерей для Apple. Поэтому она использовала правила лицензирования и технологии, чтобы не допустить взаимодействий вне платформы.

Другим примером того, как может выглядеть стратегическая борьба за контроль над доступом к потребителям, может считаться история Alibaba.

Цзень Минь — главный директор по стратегии в Alibaba. На саммите MIT, посвященном стратегии платформ и организованном авторами в 2014 г., Цзень объяснил, как ограничение доступа могущественного конкурента позволило Alibaba изменить форму рынка и обеспечило по крайней мере часть внушительного роста[209].

В начале своего существования Alibaba пыталась найти способы привлечь пользователей и создать значительные сетевые эффекты. «Большого взрыва» не произошло, пока компания не разработала схему, требующую от каждого сотрудника найти и опубликовать минимум 20 тыс. объявлений о продаже от одного лица. В результате рост числа объявлений породил двусторонний спрос. Alibaba и его партнерский потребительский сайт Taobao вскоре стали самыми быстрорастущими сайтами онлайн-торговли, привлекая всех китайских потребителей, пытающихся купить разные предметы.

До большого взрыва, когда Alibaba только пыталась поднять трафик,

председатель Джек Ма и его команда приняли необычное решение: они создали технологические барьеры, которые мешали Baidu искать информацию на их сайте. Baidu — это крупнейший китайский поисковик, китайский Google. Запретив его роботам искать товары на Alibaba по запросам пользователей Baidu, компания отсекала огромный поток потенциальных потребителей. Делать это в то время, когда Alibaba отчаянно нуждалась в покупателях, могло показаться безумным решением.

Но руководители Alibaba играли в долгосрочную стратегическую игру. Они обращали внимание не только на торговые взаимодействия, которые происходили на их платформе, но и на потенциал монетизации платформы по продаже рекламы. Они собирались сохранить контроль над сообществом потенциальных покупателей, которое постепенно росло на Alibaba, чтобы только Alibaba могла продавать рекламу, нацеленную на них. Запрет роботам Baidu искать объявления позволял предотвратить размещение ею рекламы, ориентированной на потребителей Alibaba, и в итоге направить растущее число китайских онлайн-покупателей, добившись того, что ориентированная на них реклама вместо этого появится на Alibaba.

Стратегия сработала. По мере расширения пользовательской базы Alibaba постепенно потеснила Baidu с места наиболее ценной платформы онлайн-рекламы в Китае. Это сравнимо с ситуацией, в которой eBay или Amazon смогли бы найти способ захватить доход от таргетированной рекламы, которую получает Google. Сформированный Alibaba доход помогает объяснить, почему она получила в 2014 г. прибыли больше, чем Amazon за всю свою историю.

Конкурентный прием № 2. Поддержка инноваций и захват их ценности

Открытая природа платформ дарит пользователям невероятные возможности для создания новой ценности. Менеджеры могут развивать свой бизнес, сначала давая партнерам возможность беспрепятственно создавать инновации, а затем захватывая часть или всю созданную ценность путем их приобретения или копирования. Как мы показали в главе 8, компания SAP поощряет инновации партнеров на своей платформе бизнес-услуг, периодически публикуя «план строительства» и показывая, какие возможности она откроет в течение ближайших 18–

24 месяцев. Этот план подсказывает разработчикам, какие новинки они могут создавать, и дает им запас времени до двух лет, до того момента, когда они столкнутся с конкуренцией самой SAP. Так что разработчики думают, стоит ли им тратить время и ресурсы на пользователей SAP лишь затем, чтобы позже их постройки снесли бульдозеры SAP.

В долгосрочной перспективе в интересах менеджеров платформы — захватить контроль над основными источниками ценности, созданной пользователями и для них в ее экосистеме. Так возникает то, что мы могли бы назвать ресурсной характеристикой теории ценности из мира платформ: платформенные бизнесы не нуждаются в собственности над всеми незаменимыми ресурсами в своей экосистеме, но должны пытаться получить ресурсы, ценность которых выше всего. Вот почему Alibaba (а не Baidu) контролирует поиск на своей платформе. Вот почему Facebook (а не Google) контролирует поиск на своей платформе, а Microsoft (а не сторонний разработчик ПО) контролирует Word, PowerPoint и Excel на своей платформе[210]. Это важнейшие ресурсы, которые создают ценность для большинства пользователей, поэтому менеджерам платформы необходимо владеть ими. Менее ценные или нишевые ресурсы могут быть оставлены партнерам экосистемы, что не ослабит конкурентное положение самой платформы.

Этот принцип объясняет, почему менеджерам нужно внимательно следить за новыми функциями или приложениями, которые появляются на платформе. Сначала приложения оказываются в самом конце рейтинга, ими пользуется сравнительно мало участников для создания ценности. Многие так и будут действовать дальше, но некоторые перепрыгнут на несколько уровней вверх, быстро поднимаясь к вершине кривой распределения. У некоторых даже проявятся признаки потенциала создания своего интерактивного сообщества, они сами могут стать платформами. Вспомним социальную игровую компанию Zynga и сервисы обмена фотографиями Instagram и Snapchat. Все они начали как незаметные явления на платформе Facebook. Но их популярность у пользователей и сетевые эффекты позволили им быстро вырасти.

Популярность такого рода часто приводит к стратегическому «перетягиванию каната». Платформа может попытаться захватить функцию перспективного партнера и ценность, которую он создает, путем поглощения. Facebook удалось приобрести Instagram за 1 млрд

долл. в 2012 г., но ему не удалось (пока) купить Snapchat. Facebook предложила компании 3 млрд долл., от которых сооснователь компании Эван Шпигель в декабре 2013 г. отказался.

Платформа также может пытаться ослабить стартап, продвигая конкурентов, как Facebook поступил с Zynga. К 2011 г. на Facebook было более 3000 игр, которые коллективно подавляли индивидуальную конкурентную силу Zynga[211]. Стартап может попытаться ответить, продавшись другой компании, либо бороться с помощью размещения на разных платформах или уйти в другие сферы бизнеса. Zynga теперь, например, размещается на социальной сети Tencent QQ, мобильных платформах Apple и Google, а также предлагает собственный облачный сервис.

Конкурентный прием № 3. Использование ценности информации

Один из избитых афоризмов интернет-экономики гласит: «Информация — это новая нефть». Как и другие клише, он во многом верен. Информация может быть источником невероятной ценности для платформенного бизнеса, и под верным управлением компании используют данные, чтобы укрепить свои конкурентные позиции самыми разными способами.

В целом тактики, с помощью которых платформенный бизнес может использовать данные, чтобы улучшать свое конкурентное положение, делятся на два направления: тактическое и стратегическое. Пример тактического использования данных — A/B-тестирование для оптимизации конкретных инструментов или функций платформы. Если Amazon хочет выяснить, что привлечет больше продаж: размещение кнопки «купить сейчас» сверху справа или снизу слева, — он может провести эксперимент, наугад изменяя размещение кнопки и сверяя результаты, возможно делая перекрестную проверку данных, чтобы учесть различные качества потребителей. Тактический анализ данных очень эффективен, вот почему Amazon теперь размещает кнопку «купить сейчас» вверху справа.

Стратегическое применение информации более масштабно. Оно может помочь оптимизации экосистемы, позволяя отследить, кто еще создает, контролирует и направляет потоки ценности как на платформу, так и с нее, и изучая природу их активности. Когда Facebook использовала данные об активности участников, чтобы выяснить, что

Zynga делает что-то неожиданное, или понять, что Instagram по-новому влияет на трафик, это был стратегический анализ информации.

Некоторые знаменитые стратегические сражения платформ были выиграны компаниями, которые воспользовались своим информационным преимуществом, чтобы победить противников.

По всем приметам Monster должна была выиграть сражение за лидерство среди платформ для размещения вакансий. Она одной из первых пришла на рынок, имела преимущество первопроходца и быстро развила сильные сетевые эффекты на двустороннем рынке сотрудников и работодателей, ищущих друг друга. Однако в силу своего устройства Monster получала информацию в ограниченном объеме. Поскольку она была ориентирована только на людей в активном поиске работы, она не получала полную информацию о пользователях. И когда конкретное взаимодействие по поводу поиска работы завершалось, сотрудник и работодатель покидали платформу, останавливая поток информации.

LinkedIn же нацеливалась на социальные связи любых профессионалов, а не только людей в активном поиске работы. Это привело к высокому уровню вовлеченности и получению информации о тех, кто был трудоустроен, но обдумывал карьерные перспективы. Пользовательская база за счет этого существенно расширялась. LinkedIn также получала данные о взаимодействиях между профессионалами, общающимися друг с другом, и с рекрутерами, создавая два отдельных цикла обратной связи на одной платформе. Позже она начала подстегивать создание контента и обмен им между пользователями, чтобы предложить им дополнительные стимулы проводить время на платформе. Большой успех LinkedIn в плане масштаба, глубины и объема рыночных данных дали ей большое преимущество в сражении с Monster.

Устройство платформы можно оптимизировать разными способами, чтобы обеспечить получение более качественных данных о пользователях. Руководствуясь двусторонним анализом сетей, авторы этой книги разработали рекомендации для создания инструментов анализа данных, чтобы улучшить процесс управления экосистемой SAP.

Мы подчеркнули ценность инструментов поиска, которые помогают клиентам находить поставщиков решений среди партнеров экосистемы SAP. Более качественный подбор благодаря более точным данным делал обе стороны счастливее. Мы также обратили внимание на то, что

поставщики решений могут найти клиентов, выявляя неудачные поисковые запросы, которые отражают существование потенциальных потребителей, находящихся в поиске решения для бизнеса. Кроме того, мы отметили необходимость создания инструментов, которые помогут клиентам сравнивать свои возможности с другими схожими компаниями на платформе, и инструменты, которые помогут разработчикам сравнивать свои возможности с коллегами на платформе. Такие инструменты подскажут пользователям SAP, как эффективнее конкурировать с соперниками вне платформы.

Окончательный набор рекомендаций, который мы разработали для SAP, сводится к тому, что нужно искать новые варианты бизнес-услуг, доступные на всей вертикали индустрии, и новые функции, которые быстро продвигаются вверх в рейтинге, набирая популярность среди бизнес-пользователей. Это новые источники ценности, которые такие платформы, как SAP, могут внедрить на своей платформе ради блага партнеров экосистемы, еще не обнаруживших их.

Таким образом, анализ данных может существенно усилить возможности как платформенной компании, так и партнеров ее экосистемы, делая платформу более успешной и значительно усиливая ее способность создавать ценность для пользователей. Аналитика может направлять инвестиции на разработку продуктов и, к радости потребителей и партнеров, усиливать сетевые эффекты платформы. Вместе эти новые инструменты создают заметные барьеры при входе на рынок. Это платформенный вариант конкурентного рва Портера. Если у конкурентов нет этой информации, они не могут создать ценность и обеспечить взаимодействия, что еще больше ограничивает их доступ к информации.

Конкурентный прием № 4. Новое определение слияний и поглощений

Классическая стратегия слияний и поглощений (Merge and Acquisition, M A) предполагает, что лидеры бизнеса должны атаковать конкурентов либо ради доступа к продуктам-заместителям, либо ради доступа к рынку, либо ради снижения стоимости цепи поставок. В мире, которым правят пять конкурентных сил, ключевой вопрос, влияющий на уравнение M A, заключается в том, есть ли у намеченной жертвы ров, защищающий внушительную крепость ценности. Менеджеры платформ

должны изменить эту стратегию. Для них ключевой вопрос заключается в том, создает ли выбранная ими компания ценность для пользовательской базы, во многом пересекающуюся с той, которую они предоставляют сами.

Если ответ положительный, можно принять разумное решение о том, что, вероятно, цель стоит поглотить. Но возможны дополнительные затруднения, которые нужно преодолеть, прежде чем принять решение о покупке. Речь о доходности намеченной компании и ее способности стабильно создавать поток повторных взаимодействий для участников платформы. К счастью, платформенному бизнесу очень повезло в том, что касается измерения ценности потенциальной сделки. В отличие от традиционной конвейерной компании, собственник платформы может отложить приобретение и понаблюдать за тем, как партнер ведет себя на платформе.

Эта возможность подождать помогает решить проблему информационной асимметрии в уравнении M A. Вместо того чтобы основывать свое решение о покупке на внешнем аудите финансовой информации, покупатель может полагаться на личные наблюдения за данными о взаимодействиях и даже проводить эксперименты в реальном времени, тестируя различные стратегические сценарии. Управление платформой позволяет вам изучить ваше партнерство до того, как вы подпишете договор.

Более того, учитывая, что платформенному бизнесу необязательно владеть всеми основными капиталами, пока у него есть к ним доступ в их экосистеме, платформенные компании могут заключать меньше сделок M A, чем многие традиционные компании. У них есть два преимущества.

Во-первых, потребовать часть ценности, созданной платформенным партнером, менее рискованно, чем покупать партнера. В 2011 г. Farmville и Mafia Wars были крупнейшими игровыми хитами, и стоимость акций разработчика Zynga взлетела до небес. Руководство Facebook испытывало соблазн купить Zynga, что не только предоставило бы ему всю ценность портфолио игр, но и ограничило бы доступ к этой ключевой ценности конкурентных платформ, таких как MySpace.

Но Facebook устояла перед соблазном — и правильно сделала. Разработка игр печально известна своей непредсказуемостью. Даже

самые популярные из них выходят из моды через несколько лет, и нельзя гарантировать, что затем появится новый хит. Вместо того чтобы покупать Zynga и брать на себя ответственность за создание новой большой сенсации, для Facebook было куда выгоднее позволить сотням игровых компаний конкурировать за создание нового хита и затем получать часть выгоды.

Во-вторых, держать партнера на расстоянии вытянутой руки полезно для снижения технологической сложности платформы. Сам термин «вертикальная интеграция» подразумевает, что каждый новый бизнес, который покупает платформа, должен быть в нее интегрирован, что создает технические и стратегические проблемы. Платформа, скомпонованная из дюжины независимых технологий, скорее сломается, дороже стоит и предоставляет худший пользовательский опыт, чем платформа с экономной архитектурой, которая позволяет управлять всеми процессами с помощью простого интерфейса. Вспомним дискуссию о выгоде модулярного дизайна в главе 3: в модулярной системе, когда часть платформы или ее партнер выходят из строя, дефектный элемент относительно легко заменить. Но когда часть или партнер выходят из строя в интегрированной системе, вся работа может застопориться.

Поэтому менеджеры платформенного бизнеса могут позволить себе подойти к вызову стратегии M A более взвешенно, обдумать перспективы глубже, чем лидеры традиционной компании, которые часто вынуждены бросаться на каждый модный стартап, прежде чем это сделает кто-то другой.

Конкурентный прием № 5. Захват платформы

Менеджерам платформы нужно постоянно изучать окружение, наблюдая за активностью других платформ, в частности тех, которые обслуживают схожие или смежные пользовательские базы. Мы называем такие платформы смежными. Когда на них возникает новая функция, она может представлять конкурентную угрозу: есть вероятность, что пользователи вашей платформы найдут новую функцию достаточно привлекательной, чтобы регистрироваться на разных платформах или уйти с вашей.

Чтобы ответить на эту угрозу, менеджер платформы может либо предоставить участникам точно такую же функцию, либо предложить ее

косвенным образом, через экосистему партнера. В случае успеха эта стратегия приводит к феномену, который мы называем захватом платформы. Он происходит, когда одна платформа эффективно вбирает функции — и пользовательскую базу — смежной[212].

Например, в 1990-х компания RealNetwork изобрела потоковое аудио в формате ее продукта 1995 г., Real Audio. Вскоре компании принадлежало 100 % рынка. Но когда Microsoft решила захватить этот рынок, гигантская величина его платформы дала компании почти непреодолимое преимущество. Поскольку у MS Windows была доля 90 % на рынке операционных систем, почти все, кому было интересно потоковое аудио, уже пользовались ее операционной системой.

Microsoft оставалось только разработать программный продукт, похожий на Real Audio, и предложить его как часть пакета операционной системы Windows. Платформа потокового аудио Windows вскоре поглотила меньшую платформу, созданную Real Audio, несмотря на лучшее качество предыдущей версии программы.

Стратегия захвата — типичное явление, которое мы можем наблюдать на многих платформах. Apple сегодня стремится использовать свою платформу iPhone, чтобы захватывать рынки мобильных платежных систем и носимых технологий.

Китайская Haier Group расширяет свою платформу устройств в попытке захватить рынок подсоединенных домашних устройств.

Конечно, стратегия захвата — палка о двух концах. Если платформа А пытается захватить схожую платформу Б, разрабатывая функции, которые конкурируют с самыми привлекательными предложениями платформы Б, Б может попытаться захватить А, атакуя ее тем же способом. В такого рода сражении в экосистеме более крупная платформа, которая имеет более многочисленную пользовательскую базу и более сильные сетевые эффекты, как правило, выигрывает. Но как показывает история противостояния Monster и LinkedIn, платформа, которая предлагает более высокую ценность для пользователей, может выиграть в конкурентной борьбе, несмотря на изначальное поражение в размерах.

В отличие от традиционного конвейерного бизнеса, платформенные компании способны очень быстро отвечать на шаги конкурентов и наносить собственные удары. Победителем обычно оказывается та платформа, которая способна постоянно создавать более высокую

ценность для пользователей. Но в сегодняшнем бизнесе никакая победа не вечна. А это значит, что платформенные компании должны как минимум избегать самонадеянности, как и традиционные компании.

Конкурентный прием № 6. Продвинутая разработка

В мире традиционного бизнеса компании конкурируют, пытаясь создать более качественные продукты. А платформы конкурируют, пытаясь улучшить качество инструментов, которые они предоставляют, чтобы привлечь пользователей, облегчить взаимодействия и свести производителей с потребителями (базовые элементы платформенного дизайна, которые мы рассмотрели в главе 3).

Мы уже описывали простой пример того, как это работает, в главе 5, когда объясняли, как видеоплатформа Vimeo сумела сосуществовать с YouTube, несмотря на пересекающиеся рынки. Она дифференцировала себя благодаря более качественным услугам хостинга, доступности более широкого диапазона частот, более ценной обратной связи зрителей, отсутствию навязчивой рекламы перед просмотром и других функций, которые привлекают более избирательных создателей видео, несмотря на куда большую пользовательскую базу YouTube. Конкурентная позиция Vimeo напоминает многие традиционные компании, которые существуют на одном рынке с доминирующим соперником, выделяясь благодаря специализированной нише и создавая высококачественные продукты, предназначенные для данной аудитории.

Порой превосходный дизайн платформы позволяет ей решительно побеждать конкурента. У Airbnb сначала было куда меньше пользователей, чем у Craigslist, который также предлагает объявления о комнатах и квартирах для краткосрочной аренды. Однако Airbnb проделала куда лучшую работу, развивая ключевые функции помощи пользователю и подбора предложений. На Craigslist человек, ищущий комнату для аренды, должен продираться через неупорядоченный список вариантов, имеющихся в городе и расположенных по времени публикации. А Airbnb позволяет людям искать жилье, основываясь не только на этих характеристиках, но и на качестве жилья, количестве комнат, цене и точной геолокации. Более того, пользователи могут заключать сделки прямо на Airbnb, а пользователи Craigslist должны выйти с платформы, чтобы заключить договор об аренде. Это сделало

Airbnb куда более простым в использовании сайтом и позволило платформе быстро обогнать прежнего лидера в категории.

Когда преимущество устойчиво: рынки, где победитель получает всё

В бизнесе никакая победа не вечна. Но иногда отдельная компания способна захватить доминирующую позицию в своей индустрии на десятилетие или дольше. Тогда мы говорим, что компания добилась устойчивого преимущества. Это обычно случается на рынках, где победитель получает всё. Это рынок, где сочетание особых сил вынуждает пользователей собираться на одной платформе и покидать остальные. Четыре силы, которые чаще всего характеризуют рынки, где победитель получает всё, таковы: экономия на росте предложения, сильные сетевые эффекты, высокая стоимость размещения на разных платформах или перехода на другую платформу, невозможность нишевой специализации.

Как мы объясняли в главе 2, экономия на росте предложения в индустриальную эпоху была источником рыночной силы по причине массового производства с фиксированными затратами в таких индустриях, как железные дороги, добыча газа и нефти, фармацевтика, производство автомобильного и воздушного транспорта. В подобных индустриях важен объем, поскольку разделение затрат на большее количество покупателей означает, что расходы уменьшаются при росте производства. Компания Intel может потратить 1 млрд долл. на строительство завода, производящего полупроводники, но после того, как он построен, ценой производства миллиона чипов — или миллиарда — можно пренебречь. Чем больше экономия на росте предложения, тем больше тенденция к концентрации рынка в одних руках. В США, несмотря на конкурентный рынок и государственное давление, создаваемое антимонопольным законодательством, в индустриях, где большую роль играет экономия на росте предложения, доминирует считаное количество компаний, например в автоиндустрии.

Как мы обсуждали в главе 2, в эпоху интернета источником рыночной силы стали сетевые эффекты. Благодаря положительным сетевым эффектам создаваемая ценность и общая рентабельность компании увеличиваются тем сильнее, чем больше пользователей входят в экосистему[213]. Вот почему компании, создающие сетевые эффекты, могут добиваться 10-кратного роста ценности по сравнению с другими компаниями со схожими доходами и нехваткой сетевых эффектов[214]. Современная стратегия бизнеса и отрасль специализации компаний Houghton Mifflin Harcourt, NBC, Lexis и Whirlpool не создают сильных сетевых эффектов. Amazon, Netflix, LegalZoom и Nest — создают. Поскольку положительные сетевые эффекты привлекают больше пользователей к платформе, они являются второй силой, которая склонна усиливать тенденцию к захвату всего рынка.

Третий фактор — высокая стоимость размещения на разных платформах или смены платформы. Конечно, это позволяет пользователям получать преимущества от нескольких платформ, но оно всегда имеет свою цену: либо материальную (необходимость платить за несколько подписок), либо нематериальную (неудобства, связанные с необходимостью загружать данные на несколько сайтов).

Смена платформы влечет затраты, связанные с уходом с одной

платформы и переходом на другую. Они также могут быть как материальными (например, оператор сотовой связи штрафует пользователя, который меняет провайдера до окончания срока контракта), так и нематериальными (например, неудобство перемещения всех ваших семейных фотографий с одного хостинга на другой).

Высокая стоимость перехода или размещения на нескольких платформах приводит к более высокой конкуренции, доминированию небольшого числа крупных компаний. Например, поскольку большинство людей не обзаводятся двумя телефонами — одним на Android, другим на iOS, — они обычно выбирают одну из двух альтернатив и остаются с ней минимум на несколько лет. А меньшие затраты поощряют людей участвовать более чем на одной платформе. Поскольку большинство кредитных карт взимают низкий ежемесячный платеж (если он вообще предусмотрен), многие люди носят карты Visa, MasterCard и American Express в своих кошельках, иногда дополняя их картами магазинов и выбирая между ними в разных обстоятельствах, основываясь на удобстве и других факторах.

На рынке, где затраты на смену платформы и размещение на разных платформах низки, компании, приходящие на рынок позже, могут легче получить свою долю, что приводит к формированию более открытых и гибких рынков. Например, поскольку большинство социальных сетей предлагают базовые услуги бесплатно, размещение на двух платформах практически не подразумевает затрат. Вот почему Facebook и LinkedIn могли успешно соревноваться с предшественниками, MySpace и Monster. А высокая стоимость размещения на разных платформах — единственная причина, почему Microsoft так сложно войти на рынок мобильных устройств после Apple и Google, несмотря на преимущество в области компьютерных операционных систем и рыночной доле, которую он получил, когда приобрел производителя мобильных телефонов Nokia.

Четвертый и последний фактор, влияющий на экономию на росте спроса, — отношение пользователей к нишевой специализации. Когда определенные пользователи имеют особенные нужды или вкусы, они могут поддерживать свою сеть, тем самым ослабляя эффект «победитель получает всё». В 1990-х, когда Windows имела серьезное преимущество в мире компьютерных операционных систем благодаря

своим сильным сетевым эффектам и высокой цене размещения на разных платформах на рынке, Apple выжила благодаря нишевой специализации — она была необыкновенно популярна среди дизайнеров и музыкантов. LinkedIn смогла занять свое место среди социальных сетей, несмотря на ошеломляющие эффекты Facebook, потому что служила определенным потребностям профессионалов бизнеса.

Рынок, где мало или нет нишевой специализации, особенно подвержен эффекту «победитель получает всё». И чем сильнее этот эффект, тем ожесточеннее конкуренция. На рынке транспортных услуг отсутствие у пользователей особых запросов и присутствие сильных сетевых эффектов объясняет яростную борьбу между Uber и Lyft. Каждая сторона безжалостно переманивает водителей другой, предлагая награду за переходы и материальные стимулы. Некоторые из применяемых тактик находятся на грани законности. Например, Lyft обвинила Uber в том, что компания заказала, а затем отменила более 5000 поездок, чтобы заблокировать сервис Lyft. Uber отрицает это обвинение. Но нет сомнений, что обе компании убеждены: только одна переживет их противостояние. И обе намерены сделать всё, чтобы остаться последним воином в поле[215].

Природа конкуренции в мире платформ очень отличается от того, что происходит в мире традиционного конвейерного бизнеса. Разумный следующий шаг заключается в том, чтобы разобраться, насколько и как эти различия влияют на природу регулирования бизнеса. Должны ли определения фундаментальных понятий, таких как монополии, этичная торговля, картельный сговор, антиконкурентные практики и ограничения торговли, быть пересмотрены в применении к платформенному бизнесу? Эффективны ли и разумны ли правила, разработанные для защиты интересов потребителей, сотрудников, поставщиков, конкурентов и всех сообществ в мире платформ? Это лишь часть вопросов, которые мы рассмотрим в следующей главе.

Основные положения главы 10

• Конкуренция платформ похожа на трехмерные шахматы и происходит на трех уровнях: платформа против платформы, платформа против партнера, партнер против партнера.

• В мире платформ конкуренция менее важна, чем сотрудничество и

сотворчество. Контроль над отношениями становится важнее, чем контроль над ресурсами.

• Среди методов, которые платформы используют, чтобы конкурировать друг с другом, можно назвать: предотвращение размещения на разных платформах путем ограничения доступа, поддержка инноваций, а затем захват их ценности, использование информации, поддержка партнерства вместо слияний и поглощений, захват платформ и улучшение дизайна.

• На некоторых платформенных рынках наблюдается эффект «победитель получает всё». На него влияют четыре основных фактора: экономия на росте предложения, сетевые эффекты, затраты на смену платформы и размещение на разных платформах и нехватка нишевой специализации. На рынках, где победитель забирает всё, конкуренция становится особенно жесткой.

Глава 11. Законодательство. Как нужно (и как нельзя) управлять платформами

Осенью 2014 г. подземку Нью-Йорка неожиданно заполонили рекламные плакаты компании, о которой многие жители города едва слышали: Airbnb. Это не была обычная реклама, призванная убедить потенциальных покупателей попробовать новые услуги. Airbnb заказала имиджевую рекламу, направленную на формирование своей репутации. Слоган на каждом листе гласил: «Airbnb — отлично для Нью-Йорка».

Но не все пассажиры метро были согласны с этим. За несколько дней любители граффити «отредактировали» многие плакаты, добавив к слогану свои соображения по поводу Airbnb. Журналистка Джессика Пресслер собрала самые примечательные комментарии для журнала New York. Например, один плакат был дополнен замечанием: «Airbnb не несет НИКАКОЙ ответственности». На другом нацарапали: «Самый тупой жилец вашего дома отдаст ключи от вашей парадной двери!» А на некоторых плакатах фразу «для Нью-Йорка» заменили на другое сообщение: «Airbnb — отлично для Airbnb».

Война граффити свидетельствовала о серьезном конфликте, который разразился в Нью-Йорке и других городах мира, где появились услуги Airbnb. Реклама, призванная улучшить имидж компании, была частью дорогостоящей программы лоббирования и PR с целью противостоять тому, что она рассматривала как несправедливые нападки законодателей, конкурентов, представителей прессы и публики в целом. Повод для дискуссии был следующим: является ли Airbnb благословением и даром для Нью-Йорка и его жителей или раковой опухолью, подрывающей качество жизни и экономическую стабильность города? И кто вправе решить этот вопрос?

Проблема законодательства: старые правила в новом мире

Мир платформ породил важный социальный вопрос: необходимо было создать сбалансированные внутренние системы управления и внешние режимы регулирования, чтобы добиться честной работы

платформенных бизнесов[216]. Работа Airbnb, Uber, Upwork, RelayRides играла все большую роль в экономике, социальной и политической сферах, и вопросы о правах участников платформ, а также влиянии подобных компаний на другие сектора экономики и общество в целом начали бросаться в глаза. Беспрецедентный рост платформ вывел вопросы их регулирования на первый план. Их значимость для общества стала намного выше, чем до финансового кризиса 2008–2009 гг.

Дискуссии становились все ожесточеннее, и многие наблюдатели признали, что большинство «всем известных» фактов о юридическом регулировании ошибочно — по крайней мере, применительно к современным быстро развивающимся платформенным рынкам. Между социальными целями продвижения инноваций и экономического развития, которые поддерживают попустительский подход к регулированию платформ, и социальными целями предотвращения вреда, поощрения честной конкуренции и поддержания уважения к главенству права есть определенные разногласия.

Пора было законодателям, теоретикам права и представителям бизнеса осмыслить свои представления о регулировании в свете изменений, вызванных ростом платформ. В этой главе мы изучим некоторые ключевые вопросы, с которыми наши лидеры должны разобраться в ближайшие годы, учитывая перемены в экономике, связанные с ростом платформ. В частности, мы обсудим их возможное влияние на налоговую политику, доступное жилье, общественную безопасность, экономическую справедливость, неприкосновенность данных, трудовые права и др.

Темная сторона революции платформ

Мы уже упоминали многие блага, которые принес миру рост сетевых платформ. Но следует признать, что они не создадут новый экономический рай. Как и всякий бизнес, социальная или технологическая инновация, рост платформ может быть и опасен[217].

Часть сетований по поводу роста платформ отражает разрушительное влияние таких компаний на традиционные индустрии. Разумеется, компании и сотрудники, чьи доходы и образ жизни могут оказаться под угрозой при возникновении новой бизнес-модели, сопротивляются всеми способами, включая поиск доказательств

(серьезных и не очень) того, что новая модель наносит вред экономике, экологии, культуре или обществу. Не стоит удивляться тому, что крупные издатели и книжные магазины ненавидят Amazon, звукозаписывающие компании — iTunes, службы такси — Uber, а гостиничные сети — Airbnb. Конечно, когда критика платформ (включая призывы к строгому регулированию с целью снижения их влияния) исходит от таких заинтересованных источников, к ней стоит отнестись скептически.

Но это не значит, что не существует оправданных жалоб, вызванных подъемом платформенного бизнеса. Гости Нью-Йорка, воспользовавшиеся Airbnb, чтобы получить дешевое жилье, и хозяева квартир, которые смогли заработать, сдавая свободные комнаты, стали поклонниками сервиса. Но некоторые их соседи остались недовольны. Ужасные истории об оргиях в квартирах, сданных через Airbnb, переуступках помещений борделям (говорят, одну труженицу такого борделя в итоге зарезали) и безумных пьяных молодежных вечеринках попали в желтую прессу. Один обеспокоенный рантье, владеющий жильем на Манхэттене, Кен Подзиба, был вынужден установить камеры наблюдения, чтобы доказать, что жилец сдает свое помещение, нарушая закон штата, запрещающий краткосрочную субаренду. Ему удалось добиться выселения. «Airbnb делает деньги на том, что позволяет людям творить что им угодно, — заявил Подзиба. — Это безумие»[218].

Как мы показали в главе 8, экономисты называют влияние Airbnb на третьи стороны, не участвующие в сделке, внешними обстоятельствами. Непроходящая экономическая проблема состоит в том, что за негативные внешние обстоятельства часто расплачиваются не люди или компании, которые их создали, а «невинные наблюдатели», столкнувшиеся с неурядицами. Появление внешних обстоятельств — отличный способ нажить врагов среди соседей и добиться вмешательства правоохранительных органов, и Airbnb в настоящее время разбирается с рядом подобных ситуаций.

Отсутствие стабильного страхового покрытия для Airbnb было одним из самых серьезных вопросов, связанных с внешними обстоятельствами. В декабре 2014 г. после нескольких лет жалоб она объявила о новой программе, предлагающей 1 млн долл. страхового покрытия для защиты хозяев в США от вреда, причиненного безответственными гостями. Но вот в чем загвоздка: это так называемое

вторичное страхование, которое начинает действовать только после того, как использована личная страховка хозяина. А почти все личные страховки хозяев жилья в США специально подчеркивают, что страхование «коммерческой деятельности» в доме не производится, включая субаренду. Получается, Airbnb надеется переложить возмещение ущерба на личные страховки, выдаваемые компаниями, которым лень провести расследование заявлений или которые обмануты домохозяевами, не признающимися в том, что сдавали свое жилье через Airbnb.

Многих владельцев жилья на Airbnb раздражает такое частичное страхование. Но как отметил финансовый журналист Рон Либер, оно также создает внешнее обстоятельство, которое может повлиять на тысячи граждан, не участвующих в сделках. «Если Airbnb удастся разделить риск с частными страховыми компаниями, — пишет он, — то страховые выплаты для покрытия этих рисков поднимутся для всех застрахованных лиц»[219].

Конечно, порой внешние обстоятельства бывают положительными — когда третьи лица, не участвующие во взаимодействиях, получают экономические и иные выгоды от бизнеса. Некоторые данные показывают, что после появления Airbnb несколько снизились цены на проживание в гостиницах, что, скорее всего, укрепило туристический бизнес и, разумеется, благотворно повлияло на местные рестораны и другие туристические заведения[220]. А с приходом на рынок Uber несколько снизилась доля смертности из-за пьяного вождения[221]. Но такие позитивные внешние обстоятельства часто сложно зафиксировать и вычислить, в то время как негативные обычно заметны, очевидны и травматичны. Честно ли со стороны Airbnb пытаться переложить внешние затраты на частных лиц, которые не являются частью платформы, а то и на общество в целом?

Это не абстрактный вопрос. Некоторые платформенные бизнесы закрылись из-за последствий негативных внешних обстоятельств. Возьмем, например, приложение MonkeyParking. Эта система была запущена в Сан-Франциско в 2014 г. Она призывала водителей освобождать парковочные места, устраивая аукционы для других пользователей системы, чтобы уезжающий получал вознаграждение. Многие наблюдатели отметили, что это несправедливо. Система помогает присваивать и монетизировать общественное благо — места

для парковки — и тем самым влияет на открытость и доступность общественной транспортной системы, на которую полагаются множество частных лиц и организаций. Она негативно влияла на парковки, находящиеся в частной собственности, чьи владельцы вложили свои деньги в бизнес, пытаясь обслуживать тот же спрос. В ответ на жалобы в июне 2014 г. законодатель закрыл платформу[222].

История MonkeyParking — не пример категоричного, субъективного решения. Она поднимает вопрос о том, насколько, где и как социальный вред присвоения общественного ресурса перевешивает выгоду предоставления гарантированного доступа к нему. Линию защиты можно было бы выстроить на том, что система вроде MonkeyParking создает преимущества для окружающей среды, уменьшая для водителей необходимость рыскать по улицам в поисках мест для парковки, сжигая ископаемое топливо и создавая пробки. Но если мы разрешим MonkeyParking торговать общественными местами для частной выгоды, не откроем ли двери и для другой сомнительной рыночной деятельности? Можно ли разрешить пользователям платформы торговать местами в общественных парках или на пляжах летом и освобождать их для тех, кто предложит больше? А как насчет мест в самых популярных государственных школах? Или отдельных палат в лучших государственных больницах? Хотим ли мы жить в обществе, где те, у кого больше денег, могут получить больше привлекательных общественных благ? Вот некоторые из вопросов о влиянии внешних обстоятельств, которые вызывает простая с виду история MonkeyParking.

Платформы для поиска работы, основа того, что некоторые называют экономикой фриланса (экономикой 1099)[223], поднимают другие вопросы социального влияния и равенства. Upwork, TaskRabbit и Washio прекрасно подходят людям, которые больше всего ценят гибкий график, но куда менее удобны для тех, у кого нет иного выбора, кроме как работать полный день внештатно, не получая бонусов и охраны труда, которая обычно гарантирована законом. Понятно, что бизнесу выгодно пользоваться преимуществами этой гибкости и низкими накладными расходами, возникающими благодаря платформам. Но насколько желательно в странах, где базовые услуги, например здравоохранения, предоставляются в основном в виде программ страхования на рабочем месте, перекладывать эти затраты на

плечи самих внештатных сотрудников — или правительственные программы субсидий, которые и так загружены до предела?[224]

Конечно, платформы выгодны для пользователей, иначе их популярность не росла бы с такой скоростью. Но они также создают незапланированные побочные эффекты, включая негативные внешние обстоятельства, которые общество должно учитывать и решать.

Аргументы против законодательного регулирования

Несмотря на проблемы, возникающие у платформенных бизнесов вроде MonkeyParking, многие готовы утверждать, что потенциальные нарушения и социальные неурядицы, вызванные платформами, — невеликая цена за невероятные инновации, новую ценность и экономический рост, которые они производят. Платформенный бизнес никуда не денется, и он уже, без сомнения, помогает миллионам людей. Зачем рисковать, тормозя инновации с помощью тяжелой длани закона?

Противники законодательного регулирования могут быстро припомнить многие случаи, когда оно не срабатывало или приводило к худшим последствиям. Лауреаты Нобелевской премии Рональд Коуз и Джордж Стиглер, представители знаменитой Чикагской школы, продвигающей идею невмешательства государства в экономику, утверждают, что большинство рыночных ошибок лучше всего решать с помощью механизмов самого рынка, например путем поощрения свободного роста конкурентов, которые предоставят продукты, предлагающие бо льшие социальные блага, чем их соперники. По мнению этих экономистов, исторические свидетельства подтверждают, что государственное регулирование, как правило, некомпетентно или коррумпировано, и в результате оно в целом не справляется с проблемами, которые пытается исправить. А в тех случаях, когда свободный рынок не в состоянии справиться с задачей обеспечения справедливости рынка или защиты потребителя, она может быть решена в ходе судебного разбирательства.

Один из самых распространенных механизмов юридической ошибки Стиглер назвал «теорией регулирующих институтов»[225]. Суть ее в том, что участники рынка стараются влиять на закон в своих интересах, зачастую при этом только ухудшая ситуацию. В своей статье 1971 г. Стиглер проиллюстрировал эту точку зрения примерами ограничений импорта нефти, предотвращения вступления новых компаний на

авиарынок, рынки грузовых перевозок и банков и контроля над доступом на рынки путем лицензирования таких профессий, как парикмахеры, таксидермисты, врачи и аптекари. Благодаря институту регулирования государственные нормы часто используются для того, чтобы препятствовать конкуренции и тормозить инновации, а не защищать потребителей и помогать обществу. Стиглер и его последователи утверждают, что экономика и общество выиграют, если институт регулирования будет уничтожен, и необходимо отменить большую часть законов, касающихся бизнеса. Жан-Жак Лафонт и Жан Тироль (последний стал лауреатом Нобелевской премии по экономике в 2014 г.) расширили теорию Стиглера, взглянув на ситуацию с точки зрения представительства. Они утверждают, что «принципалы», например избиратели, не имеют возможности идеального контроля над своими «представителями», включая избранных и назначенных государственных служащих. Лафонт и Тироль доказали, что компания не сможет получить выгоду благодаря институтам регулирования, если принципалы имеют полную информацию и контроль над поведением своих представителей[226].

Несомненно, проблема регулирующих институтов существует. Представители государственных органов, задача которых — разработать и применить законы о бизнесе, часто вынуждены обращаться к лидерам компаний за советами и рекомендациями о том, что написать в этих законах. И это часто означает, что правила служат на благо компаниям — или наиболее влиятельным из них, — а не обществу в целом. В некоторых мощных индустриях, таких как финансовые услуги, руководители компаний делят свое время между Вашингтоном и личными кабинетами. И те же люди, которые разрабатывают режим регулирования, позже дают корпорациям советы, как лучше обходить эти законы или манипулировать ими (это особенно подчеркивали Лафонт и Тироль).

Сегодня некоторые юридические битвы по поводу платформенных бизнесов отражают попытки традиционных индустрий использовать государственное регулирование как щит против конкурентной модели платформенных компаний. Таким образом, как отмечает комментатор Конор Фридерсдорф: «Автомобильный сервис Uber воюет в городах по всем США с институтом регулирования, которым пользуется индустрия такси»[227]. Airbnb сталкивается со схожими проблемами в области

регулирования, на которое влияют старинные связи индустрии гостеприимства.

С точки зрения некоторых наблюдателей, феномен института регулирования откровенно подрывает утверждение о легитимности большинства законов правительства в области предпринимательства. Например, в своем блоге Café Hayek либертарный экономист Дон Бордо описывает способ, с помощью которого Uber позволяет водителям превратить свои машины из частного блага в часть общего капитала экономики, а затем критикует «государственное вмешательство, направленное против Uber и других инноваций экономики совместного потребления», называя его «атакой на рыночные силы, которые улучшают доступ пользователей к продуктам»[228].

Вы можете согласиться или не согласиться с Бордо в том, что попытки ограничить распространение Uber сегодня представляют пример «самого наглого государственного вмешательства». Но существование феномена института регулирования не означает, что аргументы в пользу регулирования, платформ в частности, лишены смысла. Вместо того чтобы отменять регулирование полностью, нужно разработать политические, социальные и экономические системы, которые снизят вероятность злоупотребления институтом регулирования, например принимая законы, которые прикроют «проходной двор» между бизнесом и правительством.

Экономист Андрей Шлейфер, специалист в области корпоративного управления и государственного регулирования, отмечает, что институты регулирования в мире очень разные. Когда правительства относительно неподконтрольны гражданам, сильное регулирование часто приводит к высокому уровню коррупции и экспроприации государственными служащими. И действительно, это широко распространено в авторитарных государствах. Но в странах с более ответственным правительством, например в Северной Европе, высокий уровень регулирования относительно свободен от коррупции, что уменьшает злоупотребление данным институтом. В таких условиях, по мнению Шлейфера, регулирование совместимо с продвижением социального обеспечения и экономического роста.

Шлейфер также отмечает, что мнение Чикагской школы о судопроизводстве как альтернативе государственному регулированию зависит от существования независимой и справедливой судебной

власти. Это предположение противоречит тому факту, что судьи и юристы точно так же склонны манипулировать и злоупотреблять институтом регулирования, как и другие государственные чиновники[229]. Если же рассматривать проблему шире, то тезисы Шлейфера перекликаются с аргументом Лафонта и Тироля в пользу регулирования, соответствующего конкретной стране и технологии[230].

В целом исторические свидетельства не поддерживают точку зрения людей, которые предпочитают отсутствие регулирования бизнеса. Сложно назвать развитый рынок, который полностью свободен от вмешательства государственной власти. Регулирование, препятствующее монополии, можно проследить вплоть до Древней Греции и Рима, где государственная власть оперативно принимала меры, чтобы уменьшать флуктуации рыночных цен на зерно, возникавшие в силу природных явлений (погоды), а также из-за умышленных рыночных манипуляций продавцов и поставщиков зерна[231]. Современные сообщества полагаются на законодателей, чтобы применять правила честной игры на рынках. Когда законодательство неэффективно, мы слышим о скандалах инсайдерского трейдинга, обвале рынка ипотечного страхования или завышенных ценах у традиционных монополистов.

Немногие хотят жить в мире, свободном от любых законов. В сложном современном обществе государственное регулирование обеспечивает ряд важных социальных функций. Система воздушного сообщения в развитом мире невероятно безопасна, учитывая сложность используемых технологий и попытки терроризма[232]. Это достижение стало результатом как развития технологий и образования, так и постоянных расследований, которые проводятся после авиакатастроф государственными организациями, что и привело к систематическому снижению числа факторов риска. Мы полагаемся на законодательство, поддерживающее чистоту питьевой воды, безопасность системы транспорта и возможность лечить и контролировать заразные болезни.

Поэтому только небольшая доля населения поддержит призыв к полному отказу от регулирования рынка. А значит, вопрос не в том, надо ли регулировать, а в том, как именно законодательству нужно реагировать на платформенные бизнесы.

Конечно, мы вынуждены находить компромисс между выгодами и

недостатками законодательства. Полное отсутствие регулирования, скорее всего, приведет к серьезным социальным и экономическим последствиям благодаря обострению таких проблем, как мошенничество, несправедливая конкуренция, монополистские и олигополистские практики и рыночные манипуляции. Однако очень высокий уровень правительственного вмешательства в рыночную систему, как в некоторых тоталитарных странах, порой приводит к другим проблемам, включая коррупцию, неэффективность, потери и недостаток инноваций. Обычно существование таких побочных эффектов показывает, что промежуточное решение оказывается лучшим. И правда, самые здоровые экономики мира, как правило, выбирают средний уровень правительственного вмешательства с помощью служб надзора, судебного контроля или некой их комбинации.

Экономист Симеон Дянков и его коллеги классифицировали виды возможных режимов регулирования начиная с частного распределения (то, что мы называем частным правительством), систем, которые полагаются на решения независимых судей или регулирование государственными чиновниками, и заканчивая государственной собственностью на капитал (социализмом)[233]. Визуальное представление этого спектра (рис. 11.1) отражает компромисс между социальными потерями из-за индивидуальных проступков и из-за государственных нарушений.

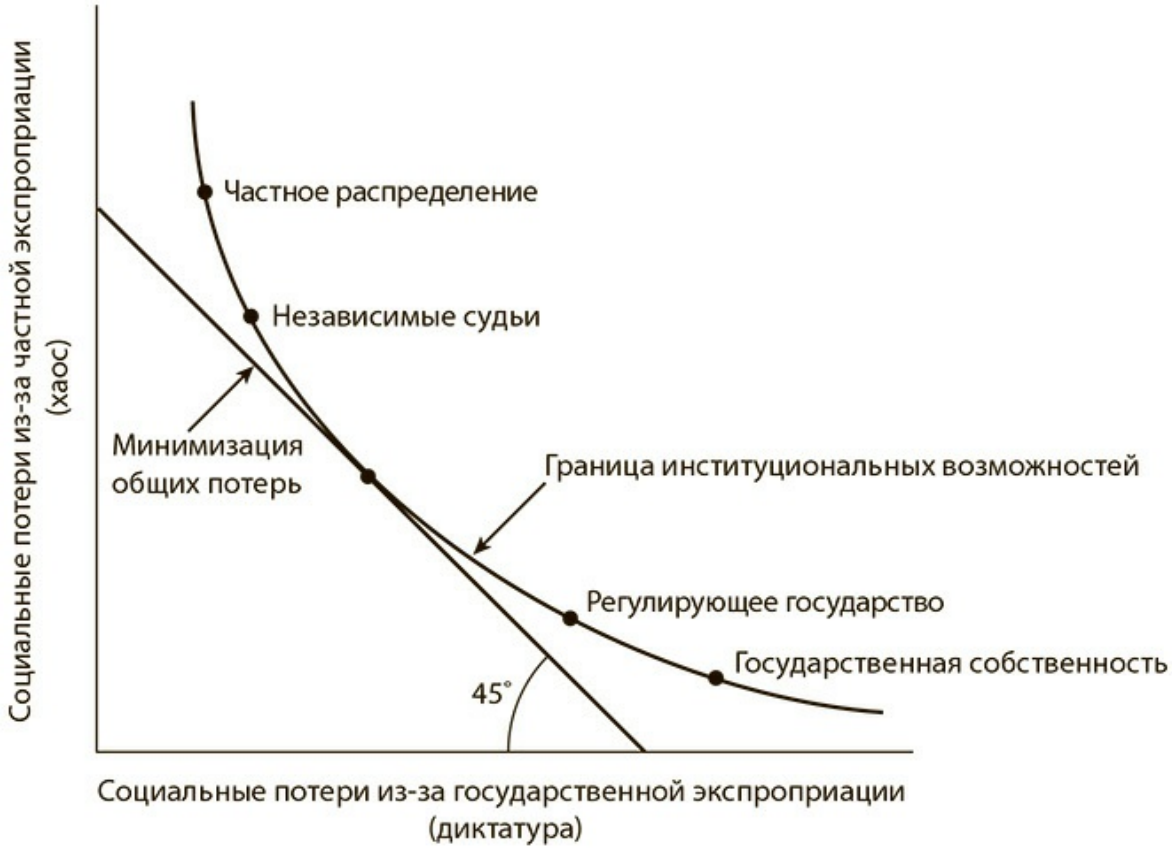

Рис. 11.1. Описание кривой «социальных потерь», вызванных либо полным отсутствием регулирования (слева), либо тотальным контролем государства над бизнесом (справа), созданное Дянковым. Воспроизводится с разрешения автора

За последние два поколения, как отметил Андрей Шлейфер, большинство экономистов и политических теоретиков перешли от рассмотрения государственного вмешательства в позитивном ключе к доводам в пользу приватизации[234]. Сегодня многие склоняются к регулированию, которое когда-то предоставлялось правительством, а теперь частными организациями, действующими на основании своих интересов, например постепенный сдвиг от установленных на государственном уровне бухгалтерских стандартов к Международным стандартам финансовой отчетности, распространяемых Советом по международным стандартам бухгалтерского учета — частной организацией, базирующейся в Лондоне. Мы верим, что тенденция будет усиливаться и правительства должны обдумать, какие сферы они предпочитают регулировать, а какие более эффективно отдать на откуп

частным организациям. В этой главе мы опишем обстоятельства, при которых регулирование будет считаться вмешательством в платформенный рынок и когда лучше оставить платформам возможность саморегулирования.

Юридические проблемы, вызванные развитием платформенных бизнесов

Рассмотрим самые серьезные проблемы государственного регулирования, которые вышли на первый план в результате роста платформенных бизнесов за последние два десятилетия.

Доступ к платформе. Поскольку значимость платформ растет, доступ к ним может оказаться в фокусе внимания контролирующих органов. Когда определенных потенциальных участников не допускают на платформу, сразу возникает вопрос: кто получает выгоду от их исключения, насколько оно справедливо и каким окажется его влияние на рынок в долгосрочной перспективе.

Например, Alibaba Group контролирует 80 % электронной торговли в Китае[235]. Угроза исключения — серьезный вызов для любой компании из этой отрасли. Доступ к платформе также важен для любого стартапа, пытающегося попасть на вершину рейтинга в своей категории, одного из миллионов, если у него нет истории транзакций, которая повысит популярность его страницы. На рынке игровых приставок спонсоры платформ (Sony, Microsoft и Nintendo) известны тем, что эксклюзивно предоставляют размещение определенным компаниям, таким как Electronic Arts, в обмен на поддержку. Например, Microsoft приобрела студию игр Bungie, чтобы добиться эксклюзивного доступа к популярной игре Halo, когда запустила Xbox в 2001 г.

Доступ и эксклюзивность также связаны с совместимостью платформ. В 1997 г. Sun Microsystems подала в суд на Microsoft за намеренное «разветвление» языка программирования Java — то есть создание несовместимой ветви в базовом коде, — чтобы уменьшить его привлекательность для иных операционных систем, кроме Microsoft Windows. Sun подала второй иск в 2002 г., когда Microsoft сменила Java на своих персональных компьютерах на. NET, собственный язык Microsoft[236]. В 2015 г. мобильная операционная система Android была разделена на открытую и собственническую версии. Теперь для соблюдения интересов потребителей и поддержки совместимости могут

потребоваться коммерческие и законодательные стимулы.

Проблема исключения становится особенно острой при сильных сетевых эффектах. По словам профессора Карла Шапиро, «такие эксклюзивные контракты и эксклюзивные права участников… особенно вредны в сетевых индустриях, где они могут не позволить новой и улучшенной технологии набрать критическую массу, необходимую для того, чтобы реально угрожать текущему лидеру рынка[237]… Это история не о том, что потребителю вредит монопольная цена, хотя и это может быть частью проблемы. Более серьезная проблема в том, что не исключено замедление хода инноваций: тогда потребители лишатся преимуществ технологического прогресса, который предложил бы динамичный конкурентный рынок». Этот феномен был назван инерцией доступа. Он описывает способность сетевых эффектов замедлять или предотвращать принятие новых, более совершенных технологий. Когда одна или несколько платформ получают возможность доминировать на определенном рынке благодаря силе сетевых эффектов, они могут принять решение сопротивляться благотворным инновациям, чтобы защитить себя от затрат на обновление и других последствий перемен.

Можно поспорить о том, когда законодателям следует решить, что государственное вмешательство уместно, поскольку самовольный запрет доступа к частной платформе, вероятно, приведет к инерции доступа[238]. Наблюдателям сложно оценить, каким в итоге окажется влияние конкретного конкурентного шага. Порой, если вернуться к вопросу через некоторое время, может оказаться, что результат заметно отличается от ожидаемого.

Например, в статье 2014 г. двое из авторов этой книги (Джеффри Паркер и Маршалл ван Альстин) доказывали, что платформенная политика, которая ограничивает конкуренцию между разработчиками, может идти во благо потребителям в долгосрочной перспективе, поддерживая более высокий уровень инноваций[239]. Этот процесс работает как краткосрочный микропатент: платформа гарантирует временную эксклюзивность в разделе конкретному разработчику расширения в обмен на существенные инвестиции в новый продукт (SAP использовала эту стратегию «избранного партнера» с разработчиками вроде ADP, а Microsoft — с избранными разработчиками игр). Со временем инновации, созданные в рамках этой краткосрочной договоренности, как правило, внедряются в ядро

платформы. Тогда они становятся доступными всем потребителям для непосредственного использования и новым поколениям разработчиков, подталкивая их к новым инновациям.

Мы бы порекомендовали законодателям осторожно рассматривать вариант вмешательства в случае ограничения доступа к платформе.

Справедливое ценообразование. Практика, которая традиционно привлекает интерес законодателя, — хищническое ценообразование: ситуация, когда компания оценивает продукты так низко, что, вероятно, не может на них зарабатывать. Низкие цены временно привлекают потребителей, но в долгосрочной перспективе вредят им, вытесняя конкурентов из бизнеса, что позволяет оставшемуся поставщику повысить цены до монопольного уровня. В этом, конечно, и состоит цель хищника, и это объясняет, почему законодатель иногда вмешивается, чтобы запретить практики ценообразования, которые по своей природе хищнические.

Однако двое из авторов этой книги (Паркер и ван Альстин) провели исследование, которое ставит под вопрос традиционную интерпретацию цен ниже затрат и, соответственно, определение законодателем хищнического ценообразования. Наш анализ показывает, что компании с сильными двусторонними сетевыми внешними обстоятельствами могут максимизировать доход, даже если предлагают услуги одной стороне рынка по нулевой цене. Они достигают этого, получая значительный доход от продажи продуктов, которые предлагают другой стороне рынка[240].

Как и наблюдения других авторов, включая Жана Тироля, это направление исследования двусторонних сетей переворачивает традиционные представления и требует от законодателей перенастроить свой датчик хищничества, чтобы учесть сетевые эффекты[241]. В частности, законодатели рассматривают практику продажи по ценам ниже себестоимости как свидетельство намерения вытеснить конкурентов с рынка, чтобы затем поднять цены, когда соперники исчезнут. Однако, как мы указали выше, когда компании учитывают внешние обстоятельства двустороннего рынка, они могут рационально оценить свои продукты в ноль, продавая их определенной группе потребителей даже в отсутствие конкуренции.

Несмотря на эти изменения в конкурентном анализе, остается открытым вопрос закона о платформах. Рассмотрим дело, возбужденное

Европейским союзом в 2015 г. против поисковой системы Google. ЕС обвинил Google в том, что компания выдвигает на передний план свою услугу сравнения предложений магазинов, выделяя ее на фоне конкурентов[242]. Что интересно, схожая жалоба в Федеральную торговую комиссию в США поступила в 2013 г.[243] К другому платформенному гиганту, Amazon, возникли вопросы из-за его роли на книжном рынке. Есть подозрение, что Amazon занижает цены, чтобы получить доступ к рыночной доле, и затем поднимет их, когда конкуренты сдадутся[244]. К тому же Amazon может действовать как могущественный цензор в важной культурной индустрии, в частности устанавливая собственнический формат для цифрового контента, как в случае с Amazon Word (AZW) — форматом, используемым на устройстве для чтения Kindle. Бесплатное предложение глав книг в формате AZW, например, можно использовать как «троянского коня», в качестве долгосрочной стратегии привлечения читателей, ведущей к усилению контроля над платформой и переходу от открытого стандарта к закрытому собственническому.

Защита персональных данных и безопасность. Граждане давно имеют поводы беспокоиться о том, что компании способны делать с информацией, которую они собирают о потребителях. Способность бизнеса собирать подробные данные об индивидуальных домохозяйствах невероятно усилилась с введением потребительских кредитных карт. Эта финансовая инновация позволила увеличить траты потребителей, облегчив их доступ к кредитам. Но это, конечно, означало, что банки получили солидный стимул использовать данные, чтобы измерять кредитоспособность потребителей. Возникло три ведущих агентства информации о потребительских кредитах: Equinox, Experian и Transunion, которые занимаются таким анализом. В обмен на детали сделок, получаемые от банков, агентства составляют кредитные оценки потребителей, которые банки могут использовать, чтобы решить, кому продлевать кредит, и если да, то насколько. Если вы брали кредит на машину или ипотеку, вы знаете, как важна кредитная репутация.

Первые попытки регулировать защиту данных сосредоточивались на необходимости обеспечить прозрачность критериев, используемых для вычисления кредитного рейтинга. Сразу начались случаи расовой и географической дискриминации[245].

В 1974 г. Конгресс США принял Закон о равном доступе к кредитам, который запретил кредитную дискриминацию на основании пола и семейного положения. Список был дополнен в 1976 г. расой, цветом кожи, религией, страной происхождения, источником дохода и возрастом. В 1977 г. Федеральная торговая комиссия начала выделять существенные ресурсы на внедрение закона и преследование дискриминационных практик, которые привели к его принятию[246].

Сегодня проблемы, связанные с использованием потребительских данных, сложнее и масштабнее. Кредитные агентства страдают из-за таких казусов, как похищение личных данных и путаница, на разрешение которых уходят годы и которые причиняют невероятный вред потребителям[247]. Злоупотребление пользовательской информацией со стороны кредитных агентств и кредиторов, которые на них полагаются, также стало предметом яростной дискуссии. Такие практики, как хищнический кредит — намеренный поиск потребителей, которые не могут позволить себе кредит, банками, желающими получить выгоду благодаря завышенным процентным ставкам и штрафам за пропущенные платежи, — называли одной из причин экономического неравенства и даже нестабильности рынка.

Именно на этом фоне Федеральная торговая комиссия стала ведущим игроком США в регулировании поведения поставщиков информационных услуг.

Многие потребители готовы обменять доступ к детальной информации о своих тратах и поведении на облегченный доступ к кредиту. Но не все довольны тем, что те же данные, которые нужны кредитным организациям, лежат и в основе продуктов, предоставляемых «бесплатными» поставщиками информационных услуг — агрегаторами данных, о которых мы рассказывали в главе 7. Если вы вышли онлайн, чтобы приобрести или получить информацию о фотоаппарате, книге или любом другом продукте, то, скорее всего, заметили, что реклама именно этого товара стала появляться на каждом новом сайте, который вы посещаете. Это маркетинг, стимулируемый информацией, в действии, и продажа базовой личной информации о потребителях остается существенным источником дохода для многих платформенных компаний.

Индивидуализированная реклама в интернете может казаться вам раздражающей. Еще более неприятны менее очевидные способы

использования ваших данных. Многие компании — не только платформенные — отслеживают поведение пользователя в сети, его финансовые взаимодействия, подписки на журналы, политические и благотворительные взносы и многое другое, чтобы создавать высокоточные личные досье. Все эти данные могут быть использованы для кросс-маркетинга, ориентированного на людей, которые раскрывают свои профили. Так, например, рекомендационная система интернет-магазина пишет вам: «Люди, похожие на вас, которые купили продукт А, также купили продукт Б!» Анонимность этого процесса делает его приемлемым для большинства людей. Но та же базовая информация зачастую продается потенциальным работодателям, государственным учреждениям, поставщикам медицинских услуг и разным продавцам. Идентифицируемую личную информацию, связанную с такими интимными вопросами, как сексуальная ориентация, употребление наркотических средств, алкоголизм и личные перемещения (отслеженные с помощью геоданных мобильных телефонов), можно приобрести у таких брокеров данных, как Acxiom[248].

Тревога потребителей, вызванная деятельностью индустрии брокеров данных, привела ко множеству разбирательств, включая крупное расследование Федеральной торговой комиссии, за которым последовал доклад под названием «Брокеры данных: призыв к прозрачности и ответственности»[249]. Но в области предупреждения спорных методов мало что изменилось[250].

Скептики утверждают, что на самом деле волнения граждан по поводу защиты персональных данных — предрассудки. Они отмечают, что потребители постоянно делятся интимной информацией о себе в соцсетях, таких как LinkedIn и Facebook, и что они всё больше «инструментализируют» себя с помощью фитнес-устройств и гаджетов для здорового образа жизни и диеты, таких как Fitbit, Jawbone и MyFitnessPal. У этих платформ есть доступные потребителям правила конфиденциальности, но они написаны сложным юридическим языком, который мало кто способен осилить. Откровенность, с которой пользователи публично размещают информацию о себе на платформах, предполагает, что мало кто переживает по поводу защиты данных. Оттого маловероятно, что законодатель или менеджеры платформы в ближайшее время займутся защитой безопасности в этой сфере.

Один из финальных вопросов в области конфиденциальности — вопрос права собственности на данные. Агрегаторы данных и другие компании, обладающие доступом к информации, по сути, приобретают права собственника данных, которые иначе рассматривались бы как принадлежащие отдельным лицам. Одна молодая женщина по имени Дженнифер Морон в качестве провокации, желая привлечь внимание к этой проблеме, получила статус юридического лица, чтобы иметь право собственности на поток данных, которые она создает[251]. Компании, которые получают прибыль от использования и продаж личных данных, конечно, вряд ли сочтут поступок Морон забавным или убедительным. Но проблема сама собой не исчезнет. Джей Рангасвами, руководитель отдела информации Deutsche Bank, предсказывает следующее.

По мере того как мы будем больше узнавать о ценности личной и коллективной информации, наш подход к ней будет отражать нашу природную мотивацию. Мы научимся развивать и расширять эти права. Самая важная перемена произойдет в отношении коллективной (необязательно общественной) информации. Мы научимся больше ее ценить, будем уважать компромисс между личной и коллективной информацией, позволим этому опыту подсказывать нам, что дело дошло до нравов, конвенций и законотворчества[252].

В мире, где информацию часто называют «новой нефтью», ясно, что проблема защиты данных должна быть разрешена какой-то комбинацией законодательства, судебных решений и саморегулирования индустрий[253]. Каждый новый скандал, связанный с раскрытием персональной информации, например утечка 2014 г., когда Sony Pictures случайно открыла доступ к истории просмотров миллионов пользователей, скорее всего, усилит давление на определение права собственности на персональные данные законодателем[254]. Такое право собственности даст жертвам юридический вариант защиты после утечки информации. Предполагается, что, получив достаточно исков, компании начнут более ответственно подходить к обеспечению безопасности данных и постараются предотвратить утечки[255]. На некоторых нишевых рынках соглашения по поводу собственности на данные уже разрабатываются. Например, в ноябре 2014 г. ряд ведущих сельскохозяйственных организаций, включая Dow, DuPont, Monsanto и Национальную ассоциацию кукурузоводов, выработали набор

принципов, определяющих права фермеров контролировать данные о своих посевах[256]. Задумайтесь о последствиях: данные датчиков, используемые, чтобы улучшить всходы, можно так же легко использовать, чтобы предсказывать продажи сои. Вторичное использование может привести к серьезному обогащению, так что интерес в обладании правом собственности на источники данных вполне закономерен.

Национальный контроль информационного капитала. Глобальное распространение интернета затруднило регулирование бизнеса. Развитие разумных правил, учитывающих роль национальных границ в сделках, и поиск способов применять их последовательно и справедливо заметно осложнен в мире, который пронизан электронными связями. Один из примеров проблем, присущих платформенному бизнесу, — правила национального контроля над доступом к данным.

Когда международные компании захватывают слаборазвитые страны, они, как правило, вынуждены следовать местным «законам о контенте», которые разработаны с тем, чтобы стимулировать местную экономику и убедиться в том, что часть экономического роста, вызванного этим новым предприятием, останется у государства-хозяина, а не перейдет в головной офис корпорации. Например, когда Siemens и GE пришли в Центральную Африку, от них часто требовали основать в стране местный офис, предоставить услуги по обучению персонала. Вот почему Siemens создала Академию Siemens Power в нигерийском Лагосе, чтобы обучать техников энергетической индустрии.

Некоторые обозреватели полагают, что требования местного контроля могут распространяться и на информационные услуги, например хранение и обработку корпоративных данных в стране, где действует компания, а не за рубежом. Если этот принцип будет широко распространен, ценность полученных данных может существенно уменьшиться. Например, если бы все энерготурбины GE или Siemens во всем мире были объединены в общую сеть для сбора и изучения данных, получившийся поток данных мог бы стать основой для сравнительного анализа, который продемонстрировал бы уникальную «подпись пользователя» для каждой машины. Это позволило бы аналитикам делать более точные предсказания о работе турбин и создавать индивидуальный режим обслуживания, который сэкономит

деньги как корпорации, так и потребителей. Но надо понимать, что этот полезный результат требует доступа к огромному массиву информации для обработки в реальном времени — а законы о локальном хранении данных могут его запретить. Это хороший пример того типа законодательных ограничений, которые правительство должно серьезно обдумать в свете новых возможностей, предлагаемых платформенными экосистемами[257].

Европейские законы о неприкосновенности частной жизни — другая форма того, что можно назвать информационным национализмом. Правила, регулирующие поток по официальной версии, создавались для защиты граждан. Результатом стала «сборная солянка», состоящая из местных центров управления данными и разрозненной информации, которая, будь она агрегирована, могла бы использоваться в коммерческих целях. Число стартапов, зарабатывающих миллиарды долларов в США, — 42, а в ЕС — только 13[258]. Невозможность масштабирования сетевых эффектов — лишь одна из причин тому. Недавние доказательства подсказывают, что этот режим защиты информации обладает заметным экономическим влиянием. Например, рекламные агентства, которые пользуются крупными массивами данных, чтобы оптимизировать свои решения, добиваются куда более слабых результатов в Европе, чем в примерно настолько же богатом государстве — США, где управление информацией не настолько ограничено законом[259].

Налоговая политика. Одна из самых острых юридических тем, связанных с платформами, — налоговая политика. Когда быстрорастущие платформы, которые делают бизнес по стране и даже по всему миру, реорганизуют экономику и вытеснят из бизнеса многочисленные семейные местные компании, кто получит налоги с продаж? Должны ли они выплачиваться по месту нахождения основного производителя или собираться в месте потребления? Ответы на эти вопросы имеют существенное экономическое и политическое значение.

Как второй мировой крупнейший онлайн-продавец (судя по доходам) Amazon — отличный пример. В большинстве стран, где работает Amazon, взимается национальный налог на продажи или добавленную стоимость, который Amazon должен собирать со всех своих клиентов. Но безумное полотно государственных и региональных

налогов в США дает Amazon возможности минимизировать свои обязательства по сбору налогов и тем самым сохранять минимальные цены на свои продукты. Компания неоднократно боролась со многими законодателями штатов и правоприменителями по поводу законодательства о налоге на продажи, часто отказываясь взимать налоги, пока ее не принуждали официально, принимая новые правила. В некоторых штатах Amazon заявляет об отсутствии «юридического присутствия», необходимого для уплаты налога на продажи, при этом управляя огромными складами и центрами погрузки. И порой Amazon стравливает один штат с другим — например, явно награждая Индиану за принятие закона, который делает для компании исключение в вопросе налога на продажи, разместив не менее пяти своих региональных складов в этом штате. Сегодня Amazon собирает налог на продажи в 23 штатах США, включая несколько крупнейших, но сопротивляясь налоговым требованиям в остальных[260].

Та же проблема есть и у других онлайн-платформ, таких как Upwork, которая уменьшает сборы местных налогов, выводя из дела местные агентства занятости. Может показаться, что международный охват онлайн-платформ сводит на нет традиционный местный и государственный налоговый режим и закон о национальном налоге на продажи будет логичным и естественным решением. Но в наши дни невероятно, чтобы Конгресс США с его сильным предубеждением перед введением новых налогов пропустил такой закон.

Следующей альтернативой мог бы стать закон, позволяющий штатам требовать налог на продажи с товаров, купленных онлайн у зарубежных продавцов (такой законопроект предлагали в Конгресс несколько раз после 2010 г.)[261]. Ранняя версия, Закон о справедливости в отношении налогоплательщиков, не смог продвинуться далее рассмотрения в комитете отчасти благодаря лоббированию представителей Amazon.

Более новая версия, Закон о справедливости рынка, прошел в Сенат в мае 2013 г. Невероятный поворот: Закон о рыночной справедливости был официально поддержан Amazon (а также розничным гигантом Walmart). Возможная причина смены настроения такова: поскольку Amazon собирает налоги на большинство продаваемых товаров, она хочет получить преимущества упрощенной системы налогообложения, которая будет в равной степени применима ко всем продавцам в

интернете, включая множество мелких конкурентов Amazon, которые сейчас пользуются возможностью взимать мало или вообще не собирать налоги с большинства своих продаж. Это классическая иллюстрация того, как политические дебаты, во время которых звучат такие возвышенные слова, как «справедливость», «свобода» и «святость рынка», часто радикально меняют ход из-за грошовой выгоды и политической неразберихи, которую различные игроки выносят на законодательную трибуну.

Трудовое законодательство. Компании, создающие профессиональные платформы, предпочитают описывать свои системы как посредников, выполняющих подбор персонала для тех, кто ищет сотрудников. С этой точки зрения люди, которые нашли работу через Uber, TaskRabbit и Mechanical Turk, действительно являются независимыми подрядчиками, и платформа почти не несет юридической (или моральной) ответственности за любую из сторон взаимодействия после завершения подбора.

Однако с точки зрения законодателя, который обязан обеспечивать безопасность трудящихся, эта позиция сомнительна. В традиционном мире бизнеса ряд компаний, которые ради определенных юридических и управленческих целей указывали, что их постоянные, работающие полный день сотрудники на самом деле трудились по контракту, привлекли к себе нежелательное внимание. Например, в августе 2014 г. FedEx проиграла в федеральном суде дело по поводу 2300 постоянных сотрудников в Калифорнии, которые указывались как подрядчики, а не штатные сотрудники. Практика, которую суд оценил как незаконную, сокращала затраты FedEx на зарплату, внеурочные, социальное обеспечение, медицинское страхование и даже возмещение таких рабочих расходов, как покупка рабочей формы (FedEx заявила, что планирует опротестовать решение)[262].

Трудовые платформы должны отслеживать развитие законодательства в этой области очень внимательно. Пока правительственные учреждения и суды по-разному относятся и в разной степени готовы бороться с распространенными практиками бизнеса, они могут смотреть сквозь пальцы на модель трудоустройства, которая кажется созданной специально для того, чтобы защитить компании от ответственности за благополучие сотрудников.

Пожалуй, не менее важно то, что репутация трудовых онлайн-платформ уже получила серьезный удар от неофициального «суда общественного мнения», как видно, например, по более чем миллиону результатов поиска в Google, многие из которых ведут на страницы уважаемых СМИ, которые появляются в ответ на запрос «интернет — потогонная фабрика»[263]. В долгосрочной перспективе публичное неодобрение бизнеса может существенно повлиять на ценность бренда компании. И тогда суд общественного мнения действует как неофициальный орган власти, к которому бизнесу лучше прислушаться.

Существуют пределы, в которых трудовые платформы могут избегать ответственности за свои практики найма, проверки, обучения и наблюдения за сотрудниками, даже теми, которые официально определяются как независимые подрядчики. Uber, например, уже не раз критиковали за подозрения в сексуальных домогательствах водителей к пассажирам[264]. Компания яростно борется за благоприятное регулирование с традиционной индустрией такси, но вряд ли может

отмахнуться от подозрения в том, что ее трудовые практики настолько грязные.

Возникновение трудовых платформ онлайн создает новые проблемы для законодателя, которому необходимо контролировать и измерять национальный и региональный рынок труда. Имея аккаунты на разных платформах, фрилансеры могут переходить с одной на другую в течение дня: например, водители способны принимать заказы как от Uber, так и от Lyft. В результате правительственным учреждениям сложнее точно собирать данные о трудоустройстве и безработице, что, в свою очередь, играет важную роль в обсуждении экономической и политической программы. Если трудовые платформы продолжат расти, важность этой темы также увеличится.

Потенциальные манипуляции потребителями и рынками. Когда платформы вырастают, они перестают быть просто участниками рынков, которые эффективно соединяют существующий спрос с существующим предложением. Они получают возможность манипулировать отдельными пользователями и даже целыми рынками благодаря своему размеру и охвату.

Есть отдельные свидетельства того, что это уже происходит. Розничная платформа Amazon контролирует большую долю книжного онлайн-рынка, и даже гигантские издательства чувствуют, что вынуждены принимать коммерческие условия, которые они иначе сочли бы неприемлемыми. Во время семимесячного спора с Amazon по поводу политики ценообразования французская компания Hachette Book Group — один из крупнейших мировых издателей — обнаружила, что онлайн-продажи ее книг откладываются и кнопка предварительного заказа для некоторых ее наименований исчезла с сайта. Поскольку предварительные заказы играют важную роль при определении, получит ли книга статус бестселлера, эти шаги Amazon влияли на долгосрочный успех ряда публикаций Hachette. Стороны наконец договорились в ноябре 2014 г., придя к некому компромиссу, и ни одна не заявила о явной победе[265].

Пользователи Facebook и специалисты по защите данных заволновались в июне 2014 г., когда выяснилось, что двумя годами ранее новостные ленты почти 700 тыс. пользователей были осознанно изменены ради психологического эксперимента. Исследователи, включая профессора университета Корнелла Джеффри Хэнкока, а также

некоторые сотрудники Facebook манипулировали потоком новостей, добавляя в него непривычно много записей позитивного или негативного характера. По результатам исследования, статусы «подопытных» пользователей Facebook продемонстрировали, что «эмоциональное состояние может быть “заразительным” и заставлять людей неосознанно испытывать те же эмоции»[266].

Ставки повышаются, когда влияние становится политическим. В одном исследовании 61 млн пользователей Facebook новостные ленты с положительным социальным подкреплением привлекли на выборы примерно на 2 % больше людей, которые проголосовали или объявили, что проголосовали, по сравнению с теми, кто не получал мотивирующих сообщений. Социальные сообщения в Facebook повысили явку на 60 тыс. человек и косвенно примерно на 280 тыс. человек благодаря социальному заражению[267]. Нет доказательств того, что результаты выборов изменились, но можно предположить, что при гонке голова к голове 2 %-ное изменение повлияло бы на их исход.

Это интересное наблюдение, которое может оказаться ценным для рекламодателей Facebook и других лиц, пытающихся повлиять на мнения и поведение большого числа людей. Но исследования проводились без ведома или согласия подопытных. И не все они получили предварительное одобрение какого-либо образовательного совета, которое, как правило, требуется перед организацией экспериментов на людях. Внешние эксперты подняли вопрос об этике и даже законности действий Facebook. В свете разразившегося скандала Майк Шропфер, директор Facebook по технологиям, объявил, что компания впредь будет проводить «расширенную процедуру проверки», прежде чем устраивать исследования, связанные с щепетильными темами[268].

В третьем случае дискуссия возникла из-за созданной Uber в июле 2015 г. лаборатории FUSE, исследовательской организации, спонсируемой Microsoft. Она отвечала за возникновение «машин-призраков» в приложении Uber — автомобилей, которые вроде бы находятся неподалеку от пассажира, но на самом деле не существуют. Представитель Uber объяснил, что призраки были всего лишь «визуальным эффектом», который пассажиры должны игнорировать, но некоторые водители и пассажиры предполагали, что это умышленная попытка заставить пассажиров думать, будто машины

Uber ближе, чем на самом деле. Другие отмечали визуальные аномалии в приложении Uber, которые создавали обманчивое или сбивающее с толку впечатление зон высокого спроса, предсказывавшее более высокие цены благодаря «приливу» клиентов.

Исследователи FUSE говорят, что и водители, и пассажиры учатся обходить систему, пытаясь избежать обмана неточной визуальной информацией Uber. Они заключают: «Доступ Uber к информации в реальном времени о том, где находятся пассажиры и водители, помог сделать его одним из самых эффективных и полезных приложений, разработанных Кремниевой долиной в последние годы. Но если вы откроете приложение, предполагая, что придете к тому же выводу, учтите: водители и пассажиры видят только часть картины»[269].

Такие случаи иллюстрируют разнообразие способов, с помощью которых популярные платформы могут использовать свои рыночное влияние и доступ к большим объемам информации, чтобы манипулировать людьми и направлять их поведение без их ведома или согласия. Соблазн менеджеров платформ участвовать в подобной деятельности ради потенциальной выгоды, скорее всего, будет большим. Определение такого этически спорного поведения, разработка ясных и разумных правил, предотвращающих его, а также применение этих правил без лишнего вмешательства и бюрократии станет важной задачей для законодателей.

Время для законодательства 2.0?

Некоторые обозреватели считают, что информационный век, в котором большие объемы ранее закрытой информации теперь доступны для оценки, анализа и использования при грамотном принятии решений, должен привести к полному переосмыслению традиционного подхода к законодательству. Ник Гроссман, предприниматель, инвестор и бывший специалист медиалаборатории MIT, призывает перейти от сегодняшнего законодательства 1.0, которое изобилует запретами, процессами сертификации и вахтерами, к новой системе, которую он называет Законодательство 2.0. Оно основано на открытых технологиях, усиленных информационной открытостью и ответственностью[270]. Оба варианта законодательного режима объединяет общая цель создания доверия и укрепления справедливости и безопасности, но средства заметно разнятся.

С точки зрения Гроссмана, законодательство, основанное на ограничении доступа, имеет смысл в мире нехватки остатка информации. Раньше потребителю было сложно или невозможно получить точную информацию о качестве или безопасности конкретного водителя такси или гостиницы. Вот почему большинство государств стремятся проверять и сертифицировать водителей такси, требовать страхования от служб такси и контролировать безопасность и чистоту гостиниц.

Airbnb может получить свободу операций в обмен на доступ к ее данным. Благодаря этому можно будет точно узнать, кто и что сделал, с кем и когда. Тогда и потребители, и законодатели будут привлекать людей и платформы к ответственности за свое поведение после проступка. Клиенты Uber могут использовать рейтинг водителей, чтобы решить, ехать с конкретным человеком или нет. Клиенты Airbnb — использовать рейтинг хозяев, чтобы выбрать безопасное и комфортное место для ночевки. И обе организации будут нести ответственность, если их действия нарушат общественные ожидания безопасности и справедливости.

Согласно идее законодательства 2.0 Гроссмана, правительственные надзорные органы будут действовать совершенно иначе, чем сегодня. Вместо того чтобы вводить правила доступа к рынку, их первичной задачей будет устанавливать и укреплять задним числом требования прозрачности. Гроссман описывает городское правительство, отвечающее на появление Uber изданием указа, который гласит: «Любое лицо, предлагающее транспортные услуги, не подлежит действию данного указа до тех пор, пока оно пользуется услугами мобильных диспетчеров, электронного заказа, электронными платежами, проводит комплексную проверку водителей и пассажиров и обеспечивает открытость данных API для публичной оценки работы системы на предмет ее справедливости, доступности, функционирования и безопасности»[271].

Конечно, законодателю стоит найти способы воспользоваться преимуществами обширных новых потоков данных, созданных онлайн-бизнесом, в частности в результате подъема платформ, для развития новых систем мониторинга и регулирования экономической активности. И в некоторых областях повышенная прозрачность, гарантированная законом, может укрепить или даже заменить

традиционные формы регулирования, сократив расходы и инерцию, связываемую с правительственным вмешательством, а также поощрить инновации[272]. Например, обязательное раскрытие состава продуктов питания, рейтинги автомобильной безопасности и энергетической эффективности устройств помогли миллионам потребителей сделать более правильный выбор, а компаниям — улучшить качество своих продуктов[273].

Уверенность Гроссмана в воздействии прозрачности на улучшение общественных стандартов поведения имеет смысл в эпоху информации. Интересную аналогию можно вынести из идей, продвигаемых Ричардом Столлманом, программистом-активистом, лидером движения за «копилефт». Он отмечает, что одно из ключевых достоинств бесплатного (или с открытым кодом) ПО состоит в том, что любой может проверить код и посмотреть, что оно делает. Конечно, так поступят, скорее всего, только специалисты. Но те, кто воспользуется возможностью, получат шанс предложить информированную оценку достоинств и недостатков программы и при необходимости предупредить общественность об обнаруженных проблемах. Если в результате открытия кода выяснится, что он позволяет компании шпионить за потребителями, обманывать их или злоупотреблять их данными, компания будет вынуждена изменить его[274].

В этом смысле бесплатное ПО напоминает свободу слова: в руках обеспокоенных граждан и то и другое может стать важным орудием против частного или государственного произвола. То же можно сказать о данных платформ, на которые будет полагаться новая юридическая система Гроссмана. Как сказал судья Верховного суда США Луи Брэндайс: «Говорят, что солнце — лучшее средство дезинфекции, а электрический свет — лучший полицейский».

Конечно, маловероятно, особенно в краткосрочной перспективе, что полная замена традиционного законодательства новой, основанной на информации системой приведет к результатам, которые большинство граждан сочтут приемлемыми. Будет ли большинство семей довольно, если отменят государственные проверки заводов, производящих пищу, потому что статистика о смертях от сальмонеллеза и трихинеллеза, связанных с конкретными компаниями, окажется в общем доступе? Традиционные системы стандартов и сертификации дают людям возможность употреблять продукты без тревог, и сложно представить,

что большинство потребителей захочет полностью уничтожить эти системы. Более того, режим эффективного законодательства 2.0 потребует невероятных талантов от государственных чиновников, а также сложного пересмотра существующих юридических кодексов. Как показывают случаи откровенных манипуляций потребителями и рынком, которые мы описали выше, платформенному бизнесу не всегда можно доверять в вопросах прозрачности и справедливости, если независимые эксперты не наблюдают за их действиями. Внешними наблюдателями могли бы стать команды технически подкованных специалистов, нанятых государственными учреждениями, сотрудники конкурирующих предприятий, которые бы воспользовались преимуществами доступа к открытой информации, чтобы изучить поведение своих конкурентов и опубликовать случаи нарушений. В любом случае законодательство 2.0 может оказаться довольно дорогим и жестким.

Гроссман цитирует работу экономиста Карлоты Перес, которая рассказала, как «великие волны» технологий привели к «важным переменам для людей, организаций и навыков, словно разрушающий привычки ураган». Далее Перес говорит, что эти волны также потребовали изменений законодательства. Гроссман утверждает, что наступление информационного века станет одной из последних подобных волн[275].

Утверждение, что информационная эпоха — включая подъем платформ — представляет собой сдвиг парадигмы, который заметно повлияет на все аспекты жизни, включая юридическое регулирование бизнеса, во многом верно. Но как замечает Гроссман, Перес описывала великие волны как циклы перемен, которым нужно около 50 лет, чтобы повлиять на мир. Это близко к истине, и понятно, что понадобится время, чтобы точно определить, можно ли безопасно отказаться от традиционной системы законодательства в пользу Законодательства 2.0. Возможно, мы придем к выводу, что сохранение по крайней мере части текущего запретительного юридического механизма при одновременном усилении его эффективности с помощью систем, основанных на информационной ответственности, принесет самые полезные плоды.

Наши рекомендации законодателям

Мы начали эту главу с описания основных экономических компромиссов между частным и публичным регулированием. Корпоративное регулирование пытается избавиться от негативных внешних обстоятельств, которые влияют на частные интересы компании. Ошибки рынка несложно исправить на платформе, но не вне ее. Опыт подсказывает, что компании обычно быстро реагируют на изменяющиеся технологии и условия рынка, но в целом не стремятся максимизировать социальное благо, если их к тому не принуждают общественное мнение или юридические ограничения.

Государственное регулирование предположительно сфокусировано на обеспечении интересов общественности и частной индустрии. Оно может использовать инструменты правоприменения, такие как ордера на обыск, возможность гражданской конфискации или верховенство закона. К сожалению, законодатели склонны злоупотреблять институтом регулирования, особенно в странах со слабой демократией и государственным произволом. Ни на частное, ни на государственное управление нельзя полагаться как на гарантию надежного обеспечения общественных интересов.

Законодателям, которые пытаются решить проблемы адаптации традиционных юридических систем к новым условиям в век платформ, мы рекомендуем две схемы. Первая, предложенная экономистами Хэли Коски и Тобиасом Кречмером, предполагает, что отрасли с сильными сетевыми эффектами могут генерировать рыночные ошибки. И цель публичной политики состоит в том, чтобы не допускать злоупотребления доминирующей позицией и помех внедрения новых и лучших технологий, когда они становятся доступны[276].

Вторая схема, разработанная Дэвидом Эвансом, предлагает процедуру из трех шагов, которые позволяют решить, насколько желательно вмешательство законодателя. Первый шаг — выяснить, имеет ли платформа функционирующую внутреннюю систему регулирования. Второй — выяснить, используется ли система регулирования для того, чтобы сократить негативные внешние обстоятельства, которые повредят платформе (например, криминальное поведение пользователей), или ограничивать конкуренцию или получать преимущество за счет доминирующего положения на рынке. Если в целом компания использует свою систему регулирования для того, чтобы бороться с негативными внешними обстоятельствами,

дополнительных действий не требуется. Но если система управления поощряет монополистские практики, нужен третий и окончательный шаг — решение вопроса, насколько монопольное поведение перевешивает достоинства системы управления. Если перевешивает, то налицо нарушение и необходима реакция законодателя. Если нет, дальнейшие действия не нужны[277].

Сторонники слабого регулирования, скорее всего, будут сопротивляться применению юридических ограничений в области платформенного бизнеса, особенно на стадии стартапа. Взвесив все, они могут прийти к выводу, что вред, причиненный начинающей компанией рынку или обществу в целом, скорее всего, невелик, особенно если сравнить с потенциальными положительными эффектами, которые могут возникнуть благодаря инновации, развитию новой бизнес-модели и экономического роста. Время применять строгие правила придет позже, когда стартап дорастет до точки, где одинаково обоснованны и плюсы, и минусы государственного регулирования.

На заре своей истории YouTube поддерживал неформальную, но известную практику: сайт допускал загрузку видео, защищенного авторским правом. Когда YouTube вырос, забота о более строгом соблюдении прав интеллектуальной собственности привела к давлению на компанию, вынуждающему ее внедрить строгие стандарты. Со временем был разработан механизм компенсации правообладателям, и сегодня многие музыканты получают достойный доход от своих YouTube-каналов.

Однако этот подход устраивает не всех. Профессор Гарварда Бенджамин Эдельман отметил следующее.

Если мы позволим технологическим компаниям сначала приступать к работе, а потом отвечать на вопросы, мы поощрим нарушителей… Возможно, некоторые отрасли пострадают из-за неуместного или устаревшего законодательства. Но тогда давайте попробуем отменить эти правила в рамках законного демократического процесса. Если мы разрешим некоторым компаниям игнорировать правила, мы в итоге накажем тех, кто соблюдает закон, одновременно гарантируя подарок небес несдержанным конкурентам. Это точно не та модель бизнеса, которая устроит потребителей[278].

И в завершение главы приведем некоторые общие принципы организации регулирования.

Мы надеемся, что законодатели приступят к внесению поправок в законы для более быстрой адаптации к технологическим изменениям. Старые практики регулирования, например проверки хищнического ценообразования, разработанные для несетевых индустрий, не работают с новыми технологическими и бизнес-моделями. Законодательство должно внедрять новые идеи экономической теории, которые показывают, что компания все равно может увеличивать свой доход, даже если предпочитает распространять часть продуктов по нулевой цене.

Законодатели также должны сокращать возможности арбитража. Учитывая, что количество лицензий на такси в Нью-Йорке не изменилось с 1973 г., ни для кого не удивительно, что должен был появиться альтернативный рынок, обходящий эту юридическую пробку. В этом смысле Uber стала ответом на ошибку рынка, вызванную законодательством, так же как и услуги частного извоза, которые давно существуют вопреки законодательству.

К другим сферам, где законодатели могут увеличить ценность новых технологий, относятся те, где потребители зависят от точной информации. Уже давно проводятся проверки точности счетчиков на автозаправках, инспектора посещают рестораны, проверяется безопасность зданий. Такой контроль дает потребителям уверенность в том, что рынок работает. Сравнимые системы контроля уровня и качества услуг помогут новым платформенным рынкам развиваться и процветать. Доступ к данным о платформе дает реальную возможность ограничить ошибки рынка как на платформе, так и вне ее.

Наконец, мы рекомендуем законодателям не подавлять бизнес слишком грубо и поощрять инновации. Перемены часто вызывают тревогу, и объяснимо желание замедлить ход технологического и экономического прогресса, чтобы устранить непредсказуемые и потенциально опасные последствия. Но история показывает, что в большинстве случаев расцвет перемен приводит к положительным результатам в долгосрочной перспективе.

Одна из самых заметных законодательных битв связана с технологическими изменениями, произошедшими в начале 1980-х, когда большинство кинокомпаний боролись с правом обычных граждан использовать новую технологию видеозаписи для создания копий фильмов и телешоу для личного пользования. В основополагающем

деле 1984 г. Sony Corp. of America против Universal City Studios Верховный суд принял решение, что такое копирование является честным использованием и потому не нарушает авторских прав. С точки зрения бизнеса решение по делу Sony оказалось крайне выгодным. К удивлению титанов кинобизнеса, студии, которые когда-то боролись с видеозаписью, заработали больше денег после того, как новой технологии позволили развиваться, благодаря созданию нового вторичного рынка аренды кинофильмов, которого ранее не существовало. Новые платформенные рынки, скорее всего, создадут неожиданные возможности для роста и прибыли, даже для многих традиционных компаний, которые опасаются перемен. Поэтому нужно как можно старательнее избегать юридического застоя, несмотря на давление, которое оказывают на представителей власти беспокойные лидеры бизнеса, пытающиеся защитить свою «полянку».

Основные положения главы 11

• Противники регулирования обращают внимание на такие феномены, как институт регулирования, чтобы доказать, что правительственное вмешательство в бизнес, как правило, неэффективно. Но история показывает, что определенный уровень социального регулирования бизнеса благотворен как для экономики, так и для общества в целом.

• Существует ряд вопросов законодательства, которые уникальны для платформенного бизнеса или требуют свежего взгляда в свете экономических изменений в связи с ростом платформ. Они включают: доступ к платформам, совместимость, честное ценообразование, защиту данных и безопасность, национальный контроль над источниками информации, налоговую политику и регулирование труда.

• Поток новых данных, созданный в эпоху информационных технологий, дает возможность создать новые законодательные подходы, основанные на прозрачности и ответственности, а не ограничении доступа к рынку. Но их необходимо разрабатывать тщательно и осторожно, чтобы полностью защищать общество.

• Экономические схемы для индустрий с сетевыми эффектами предполагают, что само по себе доминирование необязательно вызывает необходимость государственного регулирования. Напротив, неудача управления внешними обстоятельствами, злоупотребление положением,

манипулирование общественностью и блокирование инноваций могут означать, что вмешательство в платформенный рынок необходимо и уместно.

Глава 12. Завтрашний день. Будущее революции платформ

Как вы видели в предыдущих главах, платформы меняли целые сектора экономики, оттесняли традиционные компании и позволяли крохотным стартапам быстро становиться лидерами на международном рынке. Редко бывает так, что простая новая бизнес-модель быстро зачищает игровое поле.

Но вам могло показаться, что мы немного преувеличиваем влияние платформ. В конце концов, разве революция платформ до сих пор не ограничена сравнительно небольшим числом отраслей? Многие из самых важных аспектов нашей экономики, общества и жизни — образование и правительство, здравоохранение и финансы, энергетика и производство — не особенно затронуты подъемом платформ.

Это правда, по крайней мере на сегодня. Но перечисленные и другие сферы уже ощущают приближение платформенной бизнес-модели. Мы верим, что в ближайшие годы платформенный бизнес если и не получит контроль над каждым аспектом этих сфер, то добьется существенного влияния на каждую из них. В этой главе мы хотим очертить некоторые из будущих трендов, которые уже формируются, чтобы вы подготовились к ним, намечая свое будущее.

Как отрасли подготовиться к революции платформ?

В нашем исследовании индустриальных переворотов, вызванных платформами, мы выделили качества, которые делают определенные отрасли особенно уязвимыми. Вот некоторые характеристики организаций, которые, скорее всего, присоединятся к революции платформ в будущем.

• Информационно-насыщенные отрасли. Сегодня в большинстве индустрий информация стала важным источником ценности. Но чем выраженнее эта тенденция, тем ближе отрасль к тому, чтобы преобразоваться под влиянием платформ. Это объясняет, почему платформы более всего повлияли на медиа и мобильную связь. Новые участники сформировали экосистемы, которые могут создавать и

распространять контент и ПО быстрее и проще, чем могли когда-то крупные компании с тысячами сотрудников.

• Индустрии с немасштабируемыми контроллерами. Розница и издательский бизнес — два примера отраслей, которые традиционно нанимали на работу людей, выполняющих роль контроллеров и получающих большие гонорары. В случае с розницей это закупщики и менеджеры по снабжению, а в случае с издательствами — редакторы. И та и другая сферы уже переживают переворот благодаря росту цифровых платформ, таких как Etsy, eBay и Amazon, с миллионами производителей (ремесленников, рабочих, писателей), создающих и продающих на платформе свои продукты.

• Высокофрагментированные индустрии. Агрегация рынка с помощью платформы повышает эффективность и сокращает затраты бизнеса и частных лиц на поиск продуктов, создаваемых разрозненными местными производителями. Платформы, начиная с Yelp и OpenTable и заканчивая Etsy, Uber и Airbnb, дали клиентам простую возможность получить доступ к тысячам мелких поставщиков услуг из единого источника.

• Индустрии, характеризующиеся глубокой информационной асимметрией. Экономическая теория предполагает, что честные, эффективные рынки требуют, чтобы все участники имели равный доступ к информации о продуктах, ценах и других важных аспектах. Но на многих традиционных рынках одни участники имеют лучший доступ к информации, чем другие. Например, продавцы подержанных автомобилей куда больше знают о состоянии и истории машин, которые они реализуют, а также о колебаниях спроса и предложения, чем их клиенты. Отсюда и недоверие к ним. Платформы для сбора и обмена информацией, такие как Carfax, выравнивают поле игры, делая подробную информацию о подержанных машинах доступной для всех, кто готов заплатить небольшой взнос. Другие рынки, где информационная асимметрия усложняет проведение честных сделок, начиная с медицинских страховок и заканчивая ипотекой, созревают для аналогичных перемен.

Учитывая все перечисленное, можно только удивляться, почему банковское дело, здравоохранение и образование так упорно сопротивляются реформам. Все три отрасли информационно насыщенны (здравоохранение можно считать индустрией, больше

связанной с обслуживанием, но его эффективность зависит от информации). Однако индустрии, которые должны быть уязвимыми к приходу платформ, сопротивляются переменам и обладают некоторыми другими характеристиками. К ним относятся следующие.

• Индустрии, находящиеся под строгим контролем. Банковское дело, здравоохранение и образование сильно зарегулированы. Законодательство поощряет традиционные компании и действует вопреки интересам стартапов, пытающихся открыть новые источники ценности. Платформы пытаются разбираться с этой проблемой, стремясь создавать новые источники ценности, но государственный контроль преграждает им путь.

• Индустрии с высокими затратами в случае отказа. Ущерб, который вам может причинить отказ в выдаче кредита или рекомендация неподходящего врача, куда серьезнее, чем тот, которым вам грозит просмотр неуместного контента в соцсети. Потребители сдержанно относятся к платформам, на которых риск ошибки слишком высок.

• Ресурсно-интенсивные индустрии. Они, как правило, мало зависят от интернета. Лидирующие участники на этих рынках все еще полагаются на свой доступ к ресурсам и возможность управлять эффективными, широкомасштабными видами деятельности, такими как горное дело, нефтегазовая разведка и сельское хозяйство, где информация играет ограниченную роль.

Влияние этих факторов со временем изменится. По мере того как все больше процессов и инструментов будет подключаться к интернету, любая индустрия получит возможность стать информационно-интенсивной. Например, ресурсно-интенсивные индустрии, такие как горное дело и энергетика, будут все больше нуждаться в использовании возможностей платформ для повышения производительности и ускорения обучения благодаря объединению своих ресурсов — материальных, трудовых и машинных — через центральную сеть, координирующую рабочий поток. Через несколько лет мы увидим начало трансформации крупных ресурсно-интенсивных компаний, которые станут использовать платформы, чтобы получать большую выгоду.

Сейчас, пока мы размышляем о возможности платформенной трансформации различных индустрий в ближайшем будущем, вспомним, что платформы уже ослабили ограничения, налагаемые на

отрасли. Рассмотрим, например, индустрию рекламы. В мире конвейеров доступ бизнеса к потребителям был сужен до каналов медиа и розницы: телевизионных сетей, газет, магазинов. Очень мало компаний могли себе позволить собственные каналы связи с потребителями для продвижения своих продуктов. В сегодняшнем мире интернет-платформ любая компания может напрямую связаться с потребителями, получая данные об их предпочтениях, соединяя их с производителями и предлагая персонализированные услуги, которые представляют уникальную ценность.

Каждая компания сегодня может быть рекламной. Например, у Uber есть потенциал стать крупнейшим мировым гиперлокальным рекламным бизнесом. Благодаря информации о поездках она может собрать уникальные данные о том, где живут пользователи, где работают, когда и как добираются до места назначения, и многих других подобных аспектах поведения. Компания может использовать эту информацию, чтобы объединять пользователей с местными продавцами. Многие другие типы компаний с крупными платформами, от банков до розничных продавцов, способны применять аналогичную стратегию.

Власть платформ изменяет — даже стирает — многие другие схожие барьеры, которые когда-то отделяли отрасли друг от друга. Одним из самых серьезных эффектов подъема платформ стало возникновение неожиданных новых конкурентов для не связанных с виду секторов индустрии. Учитывайте это, когда обдумываете возможное будущее влияние модели платформы на вашу отрасль.

Обсудим некоторые наиболее убедительные и любопытные будущие сценарии расширения и эволюции платформ в различных секторах экономики.

Образование: платформа как глобальный класс

Образование — наверное, главный пример крупной отрасли, которая созрела для платформенного переворота. Информационно-интенсивная? Да. По сути, основной продукт, который продают школы, колледжи и университеты, — информация различного рода. Немасштабируемые контроллеры? Да. Спросите любых родителей, чьему чаду недавно пришлось пройти медленный, сложный, по сути тиранический процесс, с помощью которого горстка везунчиков допускается в наиболее

престижные и избранные колледжи, — и вы услышите немало о недостатках некоторых из самых могущественных контроллеров мира. Высокофрагментированная? Да. В США более 13 тыс. общественных школьных округов, а также тысячи систем закрытых школ, колледжей, университетов и частных школ. Все они независимы и предлагают собственные уникальные программы и стандарты. Информационная асимметрия? Да. Лишь малая доля родителей достаточно компетентна, чтобы оценить квалификацию и репутацию школ и колледжей; отсюда разнообразие процветающих и конкурирующих систем рейтингов и постоянно усиливающееся давление на студентов, которое требует стремиться в одно из нескольких всеми признанных учреждений — Гарварды и Йели мира.

Миллионы семей вынуждены торговаться с этой бессистемной системой каждый год. Неудивительно, что многие лишаются сил и не добиваются уверенности в том, нашли ли они подходящую школу для своего ребенка. Добавим фактор неудержимой инфляции цен, с которым образование столкнулось в США: затраты на высшее образование выросли на 25 % за последние 50 лет — даже больше, чем на здравоохранение. В целом создается портрет индустрии, находящейся под страшным давлением необходимости перемен, которые помогут ей предоставить потребителям больше ценности за вложенные ими средства.

Пример Skillshare, Udemy, Coursera, adX, Khan Academy и других показывает, что попытки создать образовательные платформы уже ведутся. Чтобы стартапы не сделали их малозначимыми или бесполезными, ряд крупнейших мировых университетов стремится заявить о себе как о лидерах в этой образовательной революции. Гарвард, Принстон, Стэнфорд, Университет Пенсильвании и многие другие предлагают онлайн-версии некоторых самых популярных курсов в форме «массивных открытых онлайн-курсов» (MOOC) — многие в партнерстве с такими компаниями, как Coursera.

В ближайшие годы распространение и рост популярности обучающих экосистем будет значительно влиять на государственную систему образования, частные школы и традиционные университеты. Ограничения доступа, которые давно сделали образование первого класса эксклюзивным, исключительным и крайне престижным предметом роскоши, уже начинают разрушаться. Платформенные

технологии позволяют сотням тысяч студентов одновременно посещать лекции самых выдающихся мировых преподавателей по минимальной цене и делают их доступными всюду в мире, где есть интернет. Не исключено, что в скором времени эквивалент степени MIT в химической инженерии станет доступен по минимальной стоимости в деревне Центральной Африки.

Миграция преподавания в мир платформ, скорее всего, изменит образование так, что оно выйдет за пределы расширенного доступа — каким бы важным и могущественным он ни был. Одна из перемен, которая уже наметилась, — разделение продуктов, ранее предлагавшихся колледжами и университетами «в одном флаконе». Миллионы потенциальных студентов не заинтересованы или не нуждаются в традиционном наборе колледжа, включающем богатую библиотеку, сверкающую научную лабораторию, буйное общежитие и футбольный стадион.

Образование в традиционном университете доступно лишь избранным: это профессора с узкой, долгими трудами полученной академической специализацией и высококвалифицированные абитуриенты, у которых есть время и деньги, чтобы вложить их в студенческую жизнь. Для этих немногих старая модель образования приемлема. Но образовательные платформы, например Skillshare, делают образование высокого уровня и обучение доступным для тысяч людей, которые не укладываются в традиционный формат. Блестящие педагоги и прилежные ученики могут найти друг друга в любое время, в любом месте. Это бесценная возможность, которую онлайн-платформа обеспечивает за малую долю традиционной цены.

Образовательные платформы также начинают отсоединять процесс обучения от документального подтверждения, которое традиционно с ним ассоциируется. Статистика за 2014 г. показывает, что только 5 % студентов, которые записывались на МООС, получали сертификаты. Эти данные вызвали логичное предположение о том, что онлайн-обучение неэффективно. Но исследование более 1,8 млн участников МООС в Университете Пенсильвании показало, что 60 % студентов начали активно интересоваться содержанием курса, просматривали видео из класса, объединялись с другими студентами и выполняли одно или более заданий. Исследователи пришли к выводу, что «студенты относятся к МООС как к шведскому столу, выбирая

материалы сообразно своим интересам и целям»[279]. Когда студенты притягиваются к МООС, особенно тем, которые учат конкретным рабочим навыкам, как многие онлайн-курсы по программированию, дизайну, маркетингу и монтажу, они более заинтересованы в улучшении реальных способностей, чем в таких традиционных символах, как конспект курса или диплом. Высокий рейтинг TopCoder — платформы, которая устраивает конкурсы программистов, — обеспечит участнику вакансию разработчика в Facebook или Google так же быстро, как диплом в области компьютерных наук ведущего вуза. Студенты платформ, для которых важны традиционные оценки, могут отдельно договориться о том, как их получить. Например, на Coursera диплом колледжа — «премиальная услуга», за которую нужно заплатить.

Ставшее возможным благодаря платформам разделение образовательной деятельности делает обучение определенным навыкам независимым от такого крупного, многофункционального учреждения, как традиционный университет. Duolingo использует краудсорсинговую платформу, чтобы учить иностранным языкам. Ее основатель — Луис фон Ан, доктор информатики, который никогда не учился преподаванию языков. Прочтя самые уважаемые книги на эту тему, он провел сравнительный тест ведущих теорий, используя людей, которые посещали его сайт, и развил набор тестовых инструментов, измеряющих результат обучения. Сегодня пользователей Duolingo больше, чем учеников в старших классах в США[280].

Duolingo позволяет отделить обучение языкам от традиционных образовательных учреждений. То же происходит с обучением программированию на TopCoder, маркетингу на Salesforce или игре на гитаре на Microsoft Xbox.

Обучающие платформы облегчают и многие другие эксперименты с формой, структурой и сутью традиционного образования. Например, проект Minerva, запущенный в сентябре 2014 г., изначально набравший класс из 33 студентов, планирует заменить традиционный гуманитарный колледж онлайн-платформой, которая позволит студентам посещать интерактивные семинары профессоров по всему миру. Сами студенты будут год проживать в общежитиях в разных городах — Сан-Франциско, Берлине, Буэнос-Айресе, — где в курс обучения включено посещение местных культурных,

профессиональных и развлекательных учреждений. Minerva надеется увеличить число обучающихся до 2500 студентов в год, и каждый будет платить в общей сложности около 28 тыс. долл. (включая проживание и питание). Это половина стоимости поступления в выбранный колледж или университет.

Журналист Грэм Вуд пишет: «Minerva обещает, что проект сведет опыт обучения в университете до аспектов, которые напрямую связаны с получением образования»[281]. Будет ли Minerva успешна? Время покажет. Но что бы ни было с этим проектом, за ним последуют многие новые эксперименты. Гибкость и способность платформ облегчить связи между педагогами и студентами в конце концов сделают их неотвратимыми.

Долгосрочные последствия приближающегося взрыва образовательных экспериментов сложно предсказать. Но мы не удивимся, если многие из 3 тыс. колледжей и университетов, которые сейчас доминируют на рынке высшего образования США, падут, когда их экономическую базу подорвет куда лучше организованная экономика платформ.

Здравоохранение: связываем части громоздкой системы

Как и образование, здравоохранение является информационно-интенсивной отраслью, которая использует немасштабируемых контроллеров (в форме сетей страховых компаний и востребованных терапевтов, чьи рекомендации необходимы, чтобы получить консультацию). Оно характеризуется высоким уровнем фрагментированности (госпитали, клиники, лаборатории, аптеки и миллионы частнопрактикующих врачей) и невероятной информационной асимметрией (отчасти благодаря профессионалам, которые нередко поощряют подход «доктору видней» среди пациентов, ошеломленных сложностью современной медицины). Как и образование, здравоохранение — индустрия, которая оказалась в кризисе, в частности в США. Разрозненная система поставки услуг приводит к огромным затратам из-за неверных диагнозов, искаженных данных, потерянного времени и растраченных ресурсов.

В самой простой форме платформенная модель могла бы сделать доступ к здравоохранению более быстрым и удобным, предоставив интерфейс вроде Uber, который позволит людям находить медицинскую

помощь, где бы они ни были. Такая система уже была запущена в некоторых городах, включая Майами, Лос-Анджелес и Сан-Диего, компанией под названием Medicast. Войдите в приложение Medicast, опишите ваши симптомы, и врач гарантированно появится в течение пары часов. Сервис популярен среди врачей, которые хотят заработать немного денег в свои свободные часы[282].

Но потенциальное влияние платформенной модели на медицину может быть куда глубже, чем такие разовые взаимодействия. Революция платформ предлагает огромные возможности для исправления многих проблем, которые преследуют американское здравоохранение. Объединение всех ресурсов — а также потребителей здравоохранения — на суперэффективной платформе имеет революционный потенциал.

Одна из предтеч перемен, которых мы можем ожидать в ближайшее десятилетие, — ошеломительная популярность мобильных приложений для заботы о здоровье и носимых фитнес-устройств, связанных с сетями, которые предлагают анализ и информацию, основанную на собранных личных данных. Миллионы американцев уже продемонстрировали, что они с комфортом носят электронные устройства, измеряющие их пульс, кровяное давление, уровень активности, режим сна и другие показатели здоровья, а также делятся этой информацией с программой, которая предлагает диагностику и индивидуальные рекомендации. Расширение и углубление этого подхода может сместить акцент системы здравоохранения с лечения или управления болезнями — часто диагностированными поздно и требующими больших затрат — на их предупреждение.

Так же легко представить себе платформу, которая поможет частным лицам управлять такими хроническими — и дорогостоящими — проблемами со здоровьем, как диабет, высокое давление, сердечные заболевания, астма, аллергии и ожирение. Носимое устройство может отслеживать режим питания диабетика, режим физической активности и уровень сахара в крови, использовать эту информацию, чтобы описывать и комментировать рекомендации по лечению, основанные на имеющемся медицинском опыте и истории, а также предупреждать медика при настораживающих признаках приближающегося медицинского кризиса. Один аналитик подсчитал, что такая платформа могла бы сократить национальные затраты на управление диабетом минимум на 100 млрд долл. в год[283]. Распространите ту же логику на

другие хронические заболевания, которые мучают десятки миллионов людей и с которыми существующая система платных медицинских услуг справляется с трудом, и потенциальная экономия взлетит… не говоря уж о тысячах жизней, которые станут дольше и лучше.

Еще большие выгоды появятся, когда возникнет одна или более платформ, способных интегрировать множество медицинских данных из различных источников: не только с носимых датчиков, но и из записей пациентов, электронных устройств, собранных и поддерживаемых поставщиками услуг. Разработка платформы, которая доступна как пациентам, так и ряду профессионалов — врачам, медицинским сестрам, техникам, терапевтам, фармацевтам, страховым компаниям и др. — и при этом защищает тайны пациентов, представляет собой важный вызов. Вот что говорит медицинский консультант Винс Кураитис.

Многие ценные предложения в здравоохранении будут зависеть от широких сетей и платформ. Если у вас высокое давление и вам нужно управлять своим здоровьем при поддержке доктора, какой толк, если ваши лабораторные данные окажутся на одной платформе, а лекарства будут перечислены на другой, не совместимой с ней? Если вы путешествовали и попали в больницу, что толку, если данные о вашем здоровье хранятся в сети, доступа к которой у госпиталя нет?[284]

Многие современные ведущие технологические компании уже начали приближаться к предстоящей битве за доминирование в медицинском платформенном бизнесе. Microsoft, Amazon, Sony, Intel Facebook, Google и Samsung запустили платформы, разработанные для захвата хотя бы одного сектора быстро развивающегося пространства фитнеса и здоровья.

Любопытный пример — приложение HealthKit от Apple, объявленное в середине 2014 г., которое позволяет набору приложений для фитнеса и здоровья, включая созданные сторонними разработчиками вроде Nike, обмениваться данными друг с другом. Apple объявила о планах сотрудничества со знаменитой клиникой Мэйо и другими медицинскими компаниями, чтобы разработать систему, которая позволит делиться данными HealthKit с медиками и другими специалистами по уходу (с гарантией конфиденциальности). В начале 2015 г. Apple продемонстрировала свои новые часы Apple Watch, в которые встроен набор приложений для отслеживания показателей

здоровья, проведения измерений и инструментов для связи.

Неудивительно, что, по свидетельству Кураитиса, Apple нанимает множество медицинских профессионалов, которые будут заниматься ее платформой, причем многие со степенями доцентов и докторов наук. Очевидно, что в течение следующего десятилетия или двух по крайней мере один масштабный платформенный бизнес станет лидирующим игроком в американском здравоохранении. Apple — одна из компаний, намеревающихся успеть к цели.

Переход от фрагментированного здравоохранения к эффективной платформенной системе будет непростым. Барьеры на пути к медицинской платформе включают экономические и управленческие силы, которые препятствуют получению информации о пациентах и услугах. Это объясняет, почему, например, так туго идет внедрение электронных медицинских записей, объявленное обязательным Законом о доступном медицинском обслуживании (2010). Система записей в разных учреждениях настолько различается, что две больницы в одном районе часто не могут обменяться данными об одном пациенте. Проблема усиливается, поскольку у медицинских организаций есть финансовые стимулы удерживать пациента внутри единого медицинского «дома». Многие пациенты по условиям договора страхования должны получать услуги только в одной здравоохранительной системе, обычно ограниченной географически. Этот вариант неприемлем для пациентов, которые высоко мобильны или часто меняют место жительства, как многие молодые люди.

Более того, медики очень по-разному взаимодействуют с системой. Некоторых нанимают госпитали или иные крупные учреждения, и они получают достаточно легкий доступ к платформенным данным. Других нанимает правительство, и данные платформы, которые они генерируют, будут доступны только правительству и никому иному. Некоторые оказывают услуги в частном порядке, и данные, которые они собирают, крайне разрозненны.

Пока финансовые стимулы не приводят к поощрению универсального обмена услугами и данными пациентов, рост платформ в области здравоохранения может быть медленным. Ключевой целью законодателей и лидеров индустрии должно стать это объединение.

Энергетика: от «умных электросетей» до разнонаправленной

платформы

В мире, которым управляют огромные источники энергии и где ее поставка и использование неотделимы от таких важнейших факторов, как мировое изменение климата и международные геополитические конфликты, мы не можем позволить себе промотать те ресурсы, которыми обладаем, или использовать их для причинения вреда окружающей среде. Вот где платформенные технологии могут привести к серьезным переменам. «Умные» электросети, питаемые различными ресурсами (уголь, газ, нефть, вода, ветер, солнечная и атомная энергия), давно стали огромной разрозненной сетью сложнейших технологий. Но в этой системе отмечается множество дорогостоящих примеров неконструктивности, таких как несовпадение между спросом и предложением, вызванным вариативностью использования энергии в течение суток и в разное время года. Чем полнее мы преобразуем эту сеть в умную, интерактивную экосистему участников, которые могут совместно, мудро производить, обмениваться, сберегать, хранить и управлять энергией, тем большую ценность мы способны извлечь из наших природных ресурсов — и тем более здоровый мир оставим потомкам.

Сегодня энергетические компании и представители власти во всем мире работают вместе с учеными и инженерами над тем, чтобы внедрить технологии «умных электросетей», которые улучшат использование и контроль над энергией благодаря цифровым системам сравнения, коммуникации, анализа и реакции на огромные объемы данных. Расширенные электронные инструменты учета позволят проще применять разнообразные системы ценообразования, которые улучшат отзывчивость системы на вариации спроса, поощрят экономию и сгладят флуктуации в доступе и использовании энергии. Децентрализация избавит систему от необходимости полностью опираться на несколько крупных предприятий, повысив надежность, снизив уязвимость перед саботажем или аварией и упростив распространение энергии, производимой потребителями с помощью ветровых турбин, солнечных батарей и других низкомасштабных систем.

Эти перемены предшествуют возникновению интерактивной сети, которая, скорее всего, сформирует завтрашний глобальный рынок энергетики. В результате мы перейдем от конвейерной модели ее

производства и распределения к платформенной, в которой миллионы людей и организаций будут связаны между собой и смогут играть разные роли в зависимости от обстоятельств, потребляя энергию в один момент и производя и продавая ее в другой. Централизованное производство и контроль над энергией несколькими крупными предприятиями со временем сменится миллионами небольших производителей-потребителей, вплоть до таких мелких, как единственная панель солнечной батареи на крыше частного дома.

Технологические прорывы приведут к этой трансформации. Например, важнейшую роль будут играть технологии производства аккумуляторов. Ведущие источники восстановимой энергии, ветряной и солнечной, непостоянны, что приводит к несовпадению спроса и предложения. Тут могут помочь более эффективные перезаряжаемые аккумуляторы. Tesla, более известная своими электромобилями, сейчас строит так называемый гигазавод в Неваде, который будет производить новое поколение мощных аккумуляторов, способных обеспечивать дом энергией в течение двух дней. Родственная компания SolarCity (ею руководит кузен председателя Tesla Илона Маска) объявила, что в течение десятилетия все ее силовые установки будут оснащены такими батареями.

Революционный потенциал этой технологии в традиционной индустрии невероятен. О нем предупреждали в докладе 2013 г. Эдисоновского института электрики: «Можно только представить себе день, когда технологии аккумуляторов или микротурбин позволят потребителям стать независимыми от электросети». Энергоаналитик Рави Мангани предвидит день, когда энергетические заводы станут «чем-то похожи на поставщиков услуг, обслуживающих невероятно широкую сеть, и перестанут быть централизованными производителями энергии, как сегодня»[285].

Мы наблюдаем эту схему в любом секторе мира платформ: энергия, которая однажды текла в одном направлении из одного источника, разделяется и контролируется миллионами участников рынка. Эта метафора применима и к энергии в буквальном смысле, текущей по электропроводам, и к метафорической, которой распоряжаются руководители корпораций.

Упущенное звено в трансформации энергетической индустрии — платформа, которая обеспечивает широкомасштабную передачу

энергии. Эта реформа уже началась. В штате Калифорния теперь возможно предлагать на бирже узлы распределяемых энергетических ресурсов. Как мы упоминали в главе 4, штат Нью-Йорк рассматривает создание платформы, посвященной управлению распределенными энергетическими ресурсами. Мобилизовав существующие ресурсы, такие системы смогут облегчить интеграцию чистой возобновимой энергии, чтобы устранить колебания в спросе на энергию.

Пока неясно, примут ли нынешние акционеры энергетической индустрии возникновение энергетической платформы или вступят в затяжную юридическую борьбу, чтобы сохранить свои преимущества. Вызовом для законодателей станет создание системы, которая получит выгоду от как можно большего числа акционеров, включая будущие поколения, рассчитывающие на то, что мы оставим им более адекватные источники энергии и чистую, здоровую окружающую среду.

Финансы: деньги уходят в сеть

Ранняя форма валюты — исторически задокументированная минимум в эпоху Вавилонского кодекса Хаммурапи во втором тысячелетии до нашей эры — была по сути первым платформенным бизнесом. Деньги — форма ценности, признаваемая всеми участниками экономической системы, которые составляют интерактивную сеть, способную участвовать во взаимодействиях друг с другом ко взаимной выгоде. Так что мир финансов — платежей, валюты, кредитов, инвестиций и миллиардов транзакций, которые они создают, — всегда включал поведение сродни платформенному.

Современные финансовые онлайн-платформы, например PayPal и Square, создали новые способы проведения денежных платежей (онлайн в случае с PayPal и на основе мобильного приложения в случае со Square), которые открыли путь созданию новых категорий продавцов. Изобретение денег около 4000 лет назад обеспечило потрясающую новую гибкость и экономический рост, а новые цифровые платформы для финансовых транзакций помогают тысячам участников становиться производителями и продавцами, а также потребителями.

Финансовые платформенные компании также работают над созданием новых форм ценности, скрытых в данных о транзакциях самих по себе. Но для этого необходимы новые инструменты сбора и анализа подобных данных. Знание о том, кто взаимодействовал и с кем,

может помочь компаниям определить вкусы потребителей и их финансовые привычки. Это информация, которой они могут пользоваться, чтобы генерировать еще больше экономической активности. Например, MasterCard — почтенный платформенный бизнес, который сегодня управляет финансовой экосистемой, связывающей 2 млрд владельцев карт с 25 тыс. банков и более чем 40 млн продавцов по всему миру. Теперь его отдел научных исследований и разработки, известный как лаборатории MasterCard, экспериментирует с платежным механизмом, который сосредоточен на создании новых возможностей, чтобы расширить пользу платформы. Управление контекстуальной информацией, полученной платформой, и новые инструменты мотивируют пользователей к взаимодействию, определяя следующее вероятное направление платежей, подталкивая к нему пользователя и облегчая взаимодействие. ShopThis! например, — инновация лабораторий MasterCard, которая позволяет читателям журналов открывать встроенное приложение, чтобы немедленно приобретать товар, о котором они прочли, у продавца, входящего в сеть, например Sacks Fifth Avenue[286].

Другие схожие финансовые платформы — многие очень консервативные в своей бизнес-культуре, а также ограниченные законодательством — будут вынуждены развивать инновации, основанные на новейших платформенных технологиях. Коммерческие банки, например, внимательно отслеживают развитие сообществ займов между частными лицами, таких как Zopa и Lending Club, которые облегчают проведение миллиардных транзакций и предлагают кредиты, обходя традиционных контроллеров. Кредитные платформы частных лиц могут стать особенно революционными благодаря возможности выискивать схемы кредитования, используя сокровищницы цифровых данных, которые они собирают. Применяя свои схемы, эти платформы способны куда лучше выявить поведение, которое предсказывает неплатежи и мошенничество, чем традиционные банки, полагающиеся на статичный набор маркеров данных. В частности, с этой целью Lending Club предложила большинству должников более низкую процентную ставку по кредиту, чем в традиционном банке, а кредиторы получили более высокий доход, чем от более привычных инвестиций[287]. Со временем коммерческие банки будут вынуждены принять те же инструменты больших массивов данных, что и

платформы частного кредитования, чтобы измерять и контролировать риск.

Альтернативные источники финансирования компаний также создают новую конкуренцию банкам. Такие платформы, как AngelList, позволяют инвесторам объединяться в синдикаты, которые затем предлагают финансирование стартапам в обмен на долевое участие. Хотя эти приложения сами еще находятся на ранней стадии развития, они предлагают типы новых инвестиционных моделей, которые реализуются с помощью платформ.

Инструменты анализа данных, основанные на платформе, также могут быть использованы, чтобы расширить маркетинг финансовых продуктов. Персональные финансовые платформы, такие как Mint, начали собирать и анализировать данные о финансовом статусе пользователей, проблемах и целях, которые позволяют финансовым организациям выбирать, какие продукты, разработанные под их специфические потребности, можно предложить. Грамотные финансовые платформы могут сводить ко взаимной выгоде поставщиков финансовых услуг и потребителей, которые нуждаются в них, лучше, чем традиционные каналы продаж и маркетинга.

А главное, традиционные финансовые учреждения начинают использовать платформенную модель, чтобы расширять охват своих услуг и переходить в сегменты экономики, которые они прежде не могли затронуть. Например, банки используют платформы, чтобы захватить экономику наличных, которые они рассматривают как богатый источник роста, в частности в Азии. Чтобы захватить территорию в этой области, банки создают платформы для чеков и платежей, которые позволяют маленькому бизнесу в экономике наличных лучше вести бизнес друг с другом, одновременно захватывая данные об их взаимодействиях в процессе. Анализ данных, полученных таким образом, поможет банкам впервые сориентироваться на мелкий бизнес с подходящими для него финансовыми продуктами. Некоторые банки предлагают цифровые сервисы, чтобы помочь потребителям, находящимся в поиске недвижимости, надеясь получить данные, которые могут подсказывать потенциал кредитования.

Страхование — еще одна область, которая подходит для быстрой трансформации в эпоху цифровых платформ. Общественный транспорт теперь собирает в режиме реального времени информацию о поведении

водителей, а страховые компании используют такие данные, чтобы предлагать премиальные расценки, основываясь на привычной для пользователя манере вождения. Растущая популярность носимых устройств для отслеживания физических показателей создаст возможности для компаний, страхующих здоровье, предлагать индивидуализированные пакеты.

Еще один потенциальный источник будущего роста — сотни миллионов «не обслуживаемых банками» людей как в развивающемся мире, так и в менее зажиточных районах США и других развитых стран, у которых пока нет инструментов, помогающих платить по счетам, занимать деньги, хранить их и делать инвестиции. Поскольку эти люди живут в районах, где нет филиалов банков, и им не хватает капиталов, чтобы получить традиционный счет или открыть кредит, они вынуждены полагаться на дорогие, неудобные и часто мошеннические альтернативы, такие как обналичивание чеков, почтовые переводы, кредиты до зарплаты и хищническое кредитование. Эти финансовые операторы низкого уровня представляют еще один барьер на пути к самостоятельности, который мешает бедным людям избежать нищеты.

Теперь, когда миллионы этих менее влиятельных потребителей имеют доступ к мобильным технологиям, возможность создать доступные финансовые онлайн-платформы, скорректированные под их нужды, становится реальностью. Конечно, каждый из этих бедных или находящихся на грани бедности потребителей сгенерирует меньшую ценность для банка или оператора финансовой платформы, чем богатый. Но их так много, что этот рынок оказывается серьезной бизнес-возможностью. В Центральной Африке и других развивающихся регионах мобильные телефоны и технологические компании, например Vodafone (через свое дочернее предприятие Safaricom), борются с традиционными финансовыми учреждениями, такими как Kenya Equity Bank, чтобы определить, кто будет контролировать ведущую финансовую платформу и ее сотни миллионов потенциальных клиентов[288].

В этой области, как и во многих других, банкиры прислушались к новости, которая распространяется от одной индустрии к другой: разрушай или будешь разрушен. Все чаще они посматривают на модель платформы как на механизм такого разрушения.

Логистика и перевозки

Логистика и перевозки — экономические функции, благодаря которым люди и вещи эффективно перемещаются с места на место. Это ресурсно-интенсивные отрасли, которые когда-то практически не подвергались влиянию цифровой бизнес-модели. Логистические компании, например FedEx, обладали сравнительными конкурентными преимуществами благодаря высоким фиксированным ценам, «флотилии» автомобилей, грузовых машин и самолетов, создающим непреодолимый входной барьер для конкурентов. Но платформенный подход не требует от компании таких ресурсов. Платформы, которые могут агрегировать рыночную информацию о передвижении физических объектов и носителей в реальном времени, способны дирижировать экосистемой третьих лиц, чтобы управлять эффективной логистикой и системой доставки с минимальными затратами.

Некоторые индустрии, которые полагаются на сложные логистические процедуры, уже начали изменяться благодаря выдающейся способности платформ координировать движение транспорта и ресурсов с помощью высокоэффективных алгоритмов, сводящих вместе спрос и предложение. Например, основанная в Сан-Франциско Munchery — одна из быстрорастущих платформ доставки еды. Агрегируя городской спрос с учетом временных рамок, алгоритм Munchery определяет оптимальный маршрут грузовика, чтобы избежать пробок в точках доставки, тем самым снижая предельную цену доставки. В Индонезии платформенный бизнес под названием Go-Jek работает по модели Uber. Он также предлагает бесплатную доставку еды по Джакарте, используя объединенные в сеть мопеды и грамотно разработанные алгоритмы для определения наиболее эффективного маршрута.

Профессиональные и трудовые услуги: платформы преобразуют природу труда

Как мы уже замечали, некоторые из самых ярких примеров наступления платформ заметны на рынке труда. Все свидетельствует о том, что трансформация труда в мире платформ, скорее всего, продолжится в наступающие десятилетия. Какие-то последствия этого процесса вполне предсказуемы; другие могут изумить мир.

Одно из предположений, которое уже оказалось несостоятельным,

заключается в том, что только рутинные, неквалифицированные работы, такие как вождение такси, доставка еды или уборка помещений, доступны платформенной модели. Но как выяснилось, она подходит даже таким областям, как медицина и право. Мы уже упоминали Medicast, которая использует подход Uber для поиска врачей. Несколько платформенных компаний также предлагают сетевые источники, где можно сравнительно легко, быстро и удобно получить юридические услуги. Axiom Law создал 200-миллионный платформенный бизнес, используя комбинацию программ поиска данных и фрилансеров, обладающих юридическими талантами, чтобы предложить юридическое управление и услуги бизнес-клиентам. InCloudCounsel утверждает, что может предложить основные юридические документы, такие как формы лицензий и договора о неразглашении, экономя до 80 % по сравнению с традиционными юридическими компаниями[289].

В наступающие десятилетия, вероятно, платформенная модель будет применена — или по крайней мере протестирована — практически на каждом рынке труда и профессиональных услуг. Как этот тренд затронет индустрию обслуживания, не говоря уже о трудовой жизни сотен миллионов людей?

Одним из вероятных результатов будет еще большее разделение богатства, власти и престижа среди поставщиков услуг. Рутинные и стандартизированные задачи перейдут на онлайн-платформы, где армия сравнительно низко оплачиваемых самозанятых профессионалов сможет быть доступна для их выполнения. Однако крупнейшие юридические компании мира, медицинские центры, консультирующие партнерства и бухгалтерские конторы не исчезнут, но их сравнительный размер и важность сократятся, поскольку большая часть работы, которую они выполняли, перейдет на платформы, которые могут предоставлять сравнимые услуги за меньшую стоимость и с куда большим удобством. Выжившая горсть экспертов мирового уровня сильнее сфокусируется на небольшом подразделе высокоспециализированных и сложных задач, которые возможно решать отовсюду в мире, используя онлайн-инструменты. На самой вершине профессиональной экспертизы, скорее всего, возникнут рынки, где победитель получает всё, со (скажем) двумя дюжинами всемирно признанных юристов, конкурирующих за самые яркие и доходные дела повсюду в мире.

Платформенная трансформация труда также усилит уже имеющиеся тренды. Разделение труда на все более мелкие задачи, которые Адам Смит описывал как ключ к продуктивной способности организации почти три века назад, скорее всего, продолжится, усиленное все более умными алгоритмами, которые способны разбивать сложную работу на небольшие простые задания. Их смогут выполнять сотни сотрудников, а затем алгоритмы будут объединять результаты в одно целое. Mechanical Turk от Amazon уже применяет эту идею ко многим задачам.

Тренд в направлении фриланса, самозанятости, работы по подряду и нетрадиционных карьерных путей также продолжит ускоряться. Союз фрилансеров установил, что треть американских работников уже выполняет какую-нибудь работу на условиях фриланса; эта доля, скорее всего, увеличится с годами. Конечно, это сомнительное удовольствие. Многие люди, которые хотят гибкости и свободы, чтобы выбирать свои часы работы и условия, будут процветать в новой окружающей среде. Те, кто предпочитает стабильность и предсказуемость или привык полагаться на работодателя в получении важных преимуществ, таких как страхование здоровья и пенсионный план, окажутся в трудных, даже травматичных обстоятельствах. Традиционные профсоюзы, контролировавшие и защищавшие права армий сотрудников, которых когда-то нанимали большие корпорации, продолжат уменьшаться, а сотрудники будут бороться за свою безопасность в одиночку.

Как мы замечали, обсуждая регулирование платформ в главе 11, доминирование мира платформ создаст реальные проблемы в обществе. Традиционное корпоративное трудоустройство когда-то предлагало «подушку безопасности» миллионам сотрудников и их семей. И по мере того как революция платформ убивает последние пережитки этой сети безопасности, становится ясно, что правительство — или какой-то новый социальный институт, пока непредвиденный, — попытается заполнить этот пробел.

Правительство как платформа

Правительство — конечно, не индустрия в привычном смысле. Но это важный сектор экономики, серьезно влияющий на жизнь каждого гражданина. И конечно, оно характеризуется информационной интенсивностью, окружено контроллерами (как знает всякий, кто боролся с неподатливой бюрократией), фрагментированно (на десятки

или сотни агентств с пересекающимися, часто противоречивыми полномочиями) и информационной асимметрией (подчеркиваемой юридической абракадаброй, на которой обычно написаны законы и приказы).

Так что понятно, почему обычные граждане вместе с благонамеренными законодателями, избранными чиновниками и государственными служащими готовы применить платформенную модель к регулированию на всех уровнях. Сделав государственные процессы прозрачными, отзывчивыми, гибкими, дружественными к пользователю, инновационными, переведя их на хорошо разработанную и грамотно управляемую платформу, мы, возможно, сможем далеко уйти от циничных и негативных комментариев многих людей в адрес правительства.

Конечно, сказать проще, чем сделать. Конституционные и юридические препятствия, конфликтующее давление заинтересованных групп и лоббистов, партийная вражда, бюджетные ограничения, сложные вызовы, неотделимые от развивающихся сервисов, доступных для всех граждан, в отличие от лично выбранного набора функций, и сама инерция, встроенная в любую организацию, которая достигала расцвета более чем два столетия, становятся огромными проблемами для лидеров, которые хотят применять принципы коммерческого сектора к переносу правительства на платформенную модель.

И все же, несмотря на эти сложности, местные, региональные и национальные правительства во всем мире начинают внедрять некоторые аспекты платформенной модели в своей работе. Наверное, неудивительно, что одним из ярчайших примеров стал Сан-Франциско, находящийся на северном краю Кремниевой долины. Городская политика открытых данных, изначально запущенная в 2009 г. для применения в Бюро мэра по гражданским инновациям, разработана для продвижения обмена информацией через открытый портал, создание частно-публичного партнерства для облегчения развития инструментов создания ценности, которые могут использовать жители и компании, и продвижение инициатив, основанных на данных, для улучшения качества жизни всех местных обитателей.

Платформа городских данных, названная DataSF, содержит огромный объем информации о городе, полученный как из общественных, так и из частных источников, а также программный интерфейс с приложениями и подсказками для внешних разработчиков, которые хотят использовать данные для создания приложений. Чтобы поощрить творческое использование платформы, городское правительство проспонсировало ряд мероприятий и соревнований по созданию приложений, сосредоточенных на определенных гражданских проблемах, начиная с транспортировки и заканчивая устойчивым развитием. Например, в июне 2013 г. здание администрации Сан-Франциско стало местом проведения конкурса Housing Data Jam, во время которого 50 местных предпринимателей глубоко погрузились в проблемы, связанные с местным жильем: бездомными, доступным финансированием, безопасностью строительства, энергетической эффективностью и т. д. К октябрю десять в частном порядке созданных приложений были запущены с использованием информации из DataAF, чтобы создать инструменты для улучшения жилищных условий в городе. Среди них были Neighborhood Scope — мобильное приложение, которое предоставляет рейтинг здоровья и стабильности каждого района города, квартал за кварталом; Buildingeye — приложение, основанное на карте, которое обеспечивает доступ к информации о строительстве и планировании; Project Homeless Connect, который использует мобильные технологии, чтобы помогать людям, не имеющим дома, найти ресурсы, необходимые для получения достойного жилья; House Fax — «Carfax[290] для домов», который обеспечивает владельцам домов и жильцам доступ к истории конкретного здания[291].

Попытки применить платформенное мышление к управлению Сан-Франциско содержат и ряд других инициатив, включая создание единого центрального портала, где местный бизнес может управлять всеми требованиями лицензирования, регулирования и отчетности, связанными с работой в городе. Также можно упомянуть универсальную карту городских услуг, которая предлагает единое место для доступа к услугам Сан-Франциско, начиная с выдачи свидетельств о браке и заканчивая скидками на игру в гольф и партнерство с Yelp — платформой рейтинга ресторанов, которая включила оценку городского Департамента здравоохранения местных заведений в онлайн-профили

на Yelp.

Пока Сан-Франциско продвигает концепцию «государства как платформы» дальше, чем кто-либо. Но схожие попытки предпринимаются по всему миру. Федеральное правительство начинает движение по тому же пути. Сайт Data.gov, запущенный в 2009 г., постепенно обновляется, упрощается и расширяется, чтобы сделать большие объемы когда-то закрытых правительственных данных доступными любому гражданину, а также предлагая необходимые инструменты.

Правительственные платформы по всему миру будут настолько открытыми и демократичными, насколько позволят поддерживающие их учреждения и политические лидеры. Сможет ли платформизация правительства приблизить новую эру общей ответственности, эффективности и свободы… или она улучшит положение богатых и могущественных за счет слабых и беззащитных?

Интернет вещей: мировая платформа платформ

Революция платформ подразумевает использование технологии, чтобы объединять людей и давать им инструменты совместного создания ценности. Пока развиваются цифровые технологии — в частности, чипы, сенсоры, устройства общения становятся все миниатюрнее и эффективнее, — число и доступность этих связей растет. Многие теперь размещаются не на вычислительных машинах, таких как ноутбуки и мобильные телефоны, а на обычных механизмах и устройствах: от домашних батарей и пультов от дверей гаража до промышленных систем безопасности. Когда дизайнеры и инженеры открывают все больше способов с пользой связать устройства, с которыми ежедневно сталкиваются люди, возникает богатый новый уровень инфраструктуры данных, который получил название «интернет вещей». Это новый мир сетей, который будет иметь огромное влияние на мощность завтрашних платформ.

Многие компании пытались создать интернет вещей и по возможности контролировать как новую инфраструктуру, так и ультраценные данные, которые она предоставит. Такие гиганты, как GE, Siemens и Westinghouse, движутся к созданию информационных связей между турбинами, двигателями, моторами, системами нагрева и охлаждения и производственными предприятиями, которые их строят и

управляют ими, надеясь обеспечить невероятную новую результативность и экономию. Компании цифровых технологий, например IMB, Intel и Cisco, соревнуются в разработке инструментов и связей, которые дадут возможность создания обширной новой сети. И компании, основанные на интернете, например Google и Apple, разрабатывают интерфейсы и операционные системы, которые позволят как технологическим экспертам, так и обычным людям иметь простой доступ к интернету вещей и использовать его самыми разными способами.

Потенциальная сила интернета вещей будет только расти по мере того, как разнообразие доступных нам устройств и их возможностей продолжит расширяться. Рассмотрим преображающую волну такой близкой технологии, как беспилотный автомобиль, дешевые и мощные аккумуляторы для дома, простые в использовании 3D-принтеры для быстрого копирования полезных предметов. Когда эти и другие инструменты станут доступны, они быстро свяжутся с интернетом вещей, а это позволит сформировать еще более мощные создающие ценность платформы.

В интернете вещей экономика платформы серьезно изменит бизнес-модель, связанную с бесчисленными привычными продуктами. Рассмотрим, например, всем знакомую электрическую лампочку. Запатентованное Томасом Эдисоном в 1878 г. базовое устройство лампы накаливания незначительно изменилось с тех пор. Вот почему типичная лампочка приносит производителю минимальный доход. Она также крайне неэффективна и отдает 95 % своей энергии в виде тепла.

Усовершенствованные продукты, такие как компактная флуоресцентная лампа и LED (Light-emitting Diode, светодиодная лампа), сделали технологии освещения более эффективными и доходными. Но если домашняя система освещения будет подключена к интернету вещей, само назначение лампочки преобразится. Освещение можно будет запрограммировать на случай взлома дома; свет может мигать, предупреждая родителей, что ребенок подошел к лестнице или духовке; он может напомнить бабушке, что она должна принять лекарства. Система освещения с беспроводной связью способна отслеживать потребление энергии другими устройствами, позволяя продавцам электроламп предлагать услуги по управлению энергией владельцам домов и коммунальным предприятиям. Производитель

электрической лампы сможет позволить себе продавать LED за 40 долл. в обмен на долю в текущих доходах, обеспечиваемых сетевым сервисом.

Платформенные соединения между домашними и носимыми устройствами привлекли много внимания к интернету вещей. Но потенциал преображения в мире B2B еще больше. Дэвид Маунт, партнер высокотехнологичной инвестиционной компании Kleiner Perkins Caufield and Byers, называет приближающуюся волну инноваций индустриальным пробуждением. Он перечисляет восемь рынков с потенциалом создания новых мультимиллиардных индустрий, основанных на грамотном соединении промышленных устройств.

• Безопасность. Использование платформенных сетей для защиты индустриальных капиталов от атак.

• Сети. Разработка, создание и обслуживание сетей, которые свяжут и будут контролировать индустриальные инструменты.

• Объединенные услуги. Разработка ПО и систем для управления новыми сетями.

• Товар как услуга. Переход индустриальных компаний от продажи машин и инструментов к продаже услуг, облегченных соединениями на платформе.

• Платежи. Внедрение новых способов создания и захвата ценности промышленного оборудования.

• Новые доходы. Переоборудование существующих промышленных устройств в США для участия в новом индустриальном интернете стоимостью 6,8 трлн долл.

• Перевод. Обучение большого числа устройств и программных систем обмену данными и общению друг с другом.

• Вертикальное применение. Поиск способов объединить индустриальные инструменты в различных участках цепи ценности, чтобы решать различные проблемы.

В целом Маунт предполагает (он берет данные из доклада Международного экономического форума), что индустриальное пробуждение принесет 14,2 трлн долл. глобального дохода к 2030 г. [292]

Экономист Джереми Рифкин кратко подвел итог этому развитию, как и некоторым его более масштабным последствиям.

Сегодня около 11 млрд сенсорных соединяющих устройств входят в

интернет вещей. К 2030 г. 100 трлн сенсоров будут [на месте]… постоянно посылать в интернет данные о коммуникациях, энергии и логистике. Любой получит доступ к интернету вещей и использует большие массивы данных и аналитику, чтобы развить алгоритмы предсказания, которые могут повысить эффективность, серьезно увеличить продуктивность и снизить затраты на производство и распространение физических предметов, включая энергию, продукты и услуги, практически до нуля, как сегодня произошло с информационными товарами[293]

Примечания

[1] Поведенческий дизайн (behavior design) призван упростить жизнь человека в достижении его целей. Основывается на модели Б. Дж. Фогга (http://behaviormodel.org), разработанной в Стэнфорде для влияния на изменение поведения людей. Прим. науч. ред.

[2] Посредник все же остается: сама платформа. Прим. науч. ред.

[3] Для простоты мы называем товары и услуги продуктами. Основная разница между ними в том, что товары — материальные, физические объекты, а услуги нематериальны и представляют собой действия. В традиционном бизнесе и те и другие обеспечиваются с помощью линейной цепи создания ценности — конвейера, что и оправдывает их объединение в рамках нашей книги.

[4] Правда, это не относится к связям и принадлежности к элитному «клубу выпускников». Лиге плюща образование не важно. А попасть в нее через Coursera не выйдет, сколько курсов там ни пройди. Прим. науч. ред.

[5] Gurley B. A Rake Too Far: Optimal Platform Pricing Strategy // Above the Crowd. 2013. April 18 // http://abovethecrowd.com/2013/04/18/a-rake-too-far-optimal-platformpricing-strategy/.

[6] Steenburgh T., Avery J., Dahod N. HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0 // Harvard Business School Case 509–049, 2009.

[7] Goodwin T. The Battle Is for the Customer Interface // TechCrunch. 2015. March 3 // http://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-inter

[8] Damodaran A. Uber Isn’t Worth $17 Billion // FiveThirtyEightEconomics. 2014. June 18 // http://fivethirtyeight.com/features/uber-isnt-worth-17-billion/.

[9] Gurley B. How to Miss By a Mile: An Alternative Look at Uber’s Potential Market Size // Above the Crowd. 2014. July 11 // http://abovethecrowd.com/2014/07/11/how-to-miss-by-a-mile-an-alternative-look-at-ubers-potential-mar

[10] Arthur W. B. Increasing Returns and the Two Worlds of Business // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No. 4. Pp. 100–109; Katz M. L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility //

American Economic Review. 1985. Vol. 75. No. 3. Pp. 424–440.

[11] Shapiro C., Varian H. R. Information Rules. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999.

[12] Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10. Pp. 92–101.

[13] Опубликована на русском языке: Андерсон К. Бесплатное. Будущее радикальных цен. М.: BestBusinessBooks, 2015.

[14] Needleman S., Loten A. When Freemium Fails // Wall Street Journal. 2012. August 22.

[15] Hansell S. No More Giveaway Computers. Free-PC To Be Bought by eMachines // New York Times. 1999. November 30 // http://www.nytimes.com/1999/11/30/business/no-more-giveaway-computers-free-pc-to-be-bought-by-er

[16] Bennett D. 8 Dot-Coms That Spent Millions on Super Bowl Ads and No Longer Exist // Business Insider. 2011. February 2 // http://www.businessinsider.com/8-dot-com-super-bowl-advertisers-that-no-longer-exist-2011-2.

[17] The Greatest Defunct Web Sites and Dotcom Disasters // Crave, cnet.co.uk. 2008. June 5 // http://web.archive.org/web/20080607211840/http://crave.cnet.co.uk/0,39029477,49296926-6,00.htm.

[18] Parker G., Van Alstyne M. Information Complements, Substitutes and Strategic Product Design // Proceedings of the Twenty-First International Conference on Information Systems. Association for Information Systems, 2000. Pp. 13–15; Parker G., Van Alstyne M. Internetwork Externalities and Free Information Goods // Proceedings of the Second ACM Conference on Electronic Commerce. Association for Computing Machinery, 2000. Pp. 107–116; Parker G., Van Alstyne M. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design // Management Science. 2005. Vol. 51. No. 10. Pp. 1494–1504.

[19] Rysman M. The Economics of Two-Sided Markets // Journal of Economic Perspectives. 2009. Vol. 23. No. 3. Pp. 125–143.

[20] David P. Clio and the Economics of QWERTY // American Economic Review. 1985. Vol. 75. Pp. 332–337.

[21] UN Data: https://data.un.org.

[22] Rudder C. Your Looks and Your Inbox // OkCupid // http://blog.okcupid.com/index.php/your-looks-and-online-dating/.

[23] Yang J., Adamic L. A., Ackerman M. S. Crowdsourcing and Knowledge Sharing: Strategic User Behavior on Taskcn // Proceedings of the

Ninth ACM Conference on Electronic Commerce. Association for Computing Machinery, 2008. Pp. 246–255; Kyung Nam K., Ackerman M. S., Adamic L. A. Questions In, Knowledge In?: A Study of Naver's Question Answering Community // Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Special Interest Group on Computer — Human Interaction, 2009. Pp. 779–788.

[24] Libert B., Wind Y., Fenley M. B. What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common // Harvard Business Review. 2014. November 20 // https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common.

[25] Hagiu A., Wright J. Marketplace or Reseller? // Management Science. 2015. January. Vol. 61. No. 1. Pp. 184–203.

[26] Shirky C. Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations. New York: Penguin, 2008.

[27] Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiing from Technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.

[28] Авторы опустили четвертый важный фактор: внимание аудитории. По сути, платформа живет с того, что отрывает у аудитории часть ее внимания, перетягивает его на себя. Чем больше внимания, тем выше ценность платформы для всех (в том числе и для нее самой, ведь трафик в интернете — синоним денег для того, кто этот трафик собирает). Прим. науч. ред.

[29] На сегодня доступ к этой сети для пользователей из России ограничен, к тому же для просмотра информации необходима регистрация. Прим. ред.

[30] Stabell C. B., Fjeldstad Ø. D. Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. No. 5. Pp. 413–437.

[31] Banker R., Mitra S., Sambamurthy V. The Effects of Digital Trading Platforms on Commodity Prices in Agricultural Supply Chains // MIS Quarterly. 2011. Vol. 35. No. 3. Pp. 599–611.

[32] Hop In and Shove Over // Businessweek. 2015. February 2.

[33] Scott M., Isaac M. Uber Joins the Bidding for Here, Nokia's Digital Mapping Service // New York Times. 2015. May 7.

[34] Lashinsky A. Uber Banks on World Domination // Fortune. 2014. October 6.

[35] Saltzer J. H., Reed D. P., Clark D. D. End-to-End Arguments in

System Design // ACM Transactions on Computer Systems. 1984. Vol. 2. No. 4. Pp. 277–288.

[36] Lohr S. First the Wait for Microsoft Vista; Now the Marketing Barrage // New York Times. 2007. January 30.

[37] Dubie D. Microsoft Struggling to Convince about Vista // Computerworld UK. 2007. November 19 // http://www.computerworlduk.com/news/it-vendors/microsoft-struggling-to-convince-about-vista-6258/.

[38] Bloor R. 10 Reasons Why Vista is a Disaster // Inside Analysis. 2007. December 18 // http://insideanalysis.com/2007/12/10-reasons-why-vista-is-a-disaster/2/.

[39] См. Wikipedia, статьи о Windows Vista и Windows XP.

[40] Lohr S., Markoff J. Windows Is So Slow, but Why? // New York Times. 2006. March 27 // http://www.nytimes.com/2006/03/27/technology/27soft.html?_r=1.

[41] Baldwin C. Y., Clark K. B. Design Rules: The Power of Modularity, vol. 1. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

[42] Huckman R. S., Pisano G. P., Kind L. Amazon Web Services // Harvard Business School Case 609–048, 2008.

[43] Baldwin C. Y., Clark K. B. Managing in an Age of Modularity // Harvard Business Review. 1996. Vol. 75. No. 5. Pp. 84–93.

[44] Baldwin C. Y., Woodard C. J. The Architecture of Platforms: A Unifid View. Harvard Business School Working Paper 09-034 // http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-034_149607b7-2b95-4316-b4b6-1df66dd34e83.pdf

[45] Jacobson D., Brail G., Woods D. APIs: A Strategy Guide. Cambridge, MA: O'Reilly, 2012.

[46] Evans P. C., Basole R. C. Decoding the API Economy with Visual Analytics. Center for Global Enterprise. 2015. September 2 // http://thecge.net/decoding-the-api-economy-with-visual-analytics/.

[47] Jacobides M. G., MacDuffi J. P. How to Drive Value Your Way // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91. No. 7/8. Pp. 92–100.

[48] Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2013. Ch. 5.

[49] Eppinger S., Browning T. Design Structure Matrix Methods and Applications. Cambridge, MA: MIT Press, 2012.

[50] MacCormack A., Baldwin C. Y. Exploring the Structure of Complex Software Designs: An Empirical Study of Open Source and Proprietary Code // Management Science. 2006. Vol. 52. No. 7. Pp. 1015–1030.

[51] Гроув Э. С. Выживают только параноики. Как использовать

кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Паблишер, 2009.

[52] Cusumano M. A., Gawer A. The Elements of Platform Leadership // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43. No. 3. P. 51.

[53] Anderson E. G., Parker G. G., Tan B. Platform Performance Investment in the Presence of Network Externalities // Information Systems Research. 2014. Vol. 25. No. 1. Pp. 152–172.

[54] Любопытные читатели, которые хотят узнать об этом больше, могут начать со следующих основополагающих работ: Fine C. H. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. New York: Basic Books, 1998; Venkatraman N., Henderson J. C. Real Strategies for Virtual Organizing // MIT Sloan Management Review. 1998. Vol. 40. No. 1. P. 33; Whitney D. E. Manufacturing by Design // Harvard Business Review. 1988. Vol. 66. No. 4. Pp. 83–91. Также существует огромное количество исследований модулярности. Те, кто хочет узнать о ней больше, могут начать со следующих трудов: Baldwin, Clark, Design Rules; Bresnahan T. F., Greenstein S. Technological Competition and the Structure of the Computer Industry // Journal of Industrial Economics. 1999. Vol. 47. No. 1. Pp. 1–40; Krishnan V., Ulrich K. T. Product Development Decisions: A Review of the Literature // Management Science. 2001. Vol. 47. No. 1. Pp. 1–21; Sanchez R., Mahoney J. T. Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. No. S2. Pp. 63–76; Schilling M. A. Toward a General Modular Systems Theory and Its Application to Interfim Product Modularity // Academy of Management Review. 2000. Vol. 25. No. 2. Pp. 312–334; Саймон Г. А. Науки об искусственном. М.: Едиториал УРСС, 2009; Ulrich K. Fundamentals of Product Modularity. Heidelberg, Germany: Springer Netherlands, 1994.

[55] Gayomali C. The Two Startups that Joined the $40 Billion Club in 2014 // Fast Company. 2014. December 30 // http://www.fastcompany.com/3040367/the-two-startups-that-joined-the-40-billion-club-in-2014.

[56] Swisher K. Man and Uber Man // Vanity Fair. December 2014; Kwong J. Head of SF Taxis to Retire // San Francisco Examiner. 2014. May 30; Griswold A. The Million-Dollar New York City Taxi Medallion May Be a Thing of the Past // Slate. 2014. December 1 // http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/12/01/new_york_taxi_medallions_did_tlc_transaction_data

[57] Swisher, Man and Uber Man.

[58] Kanter Z. How Uber's Autonomous Cars Will Destroy 10 Million Jobs and Reshape the Economy by 2025. CBS SF Bay Area, sanfrancisco.cbslocal.com/2015/01/27/how-ubers-autonomous-cars-will-destroy-10-million-jobs-and-res

[59] Swisher, Man and Uber Man.

[60] Andreessen M. Why Software Is Eating the World // Wall Street Journal. 2011. August 20 // http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460.

[61] Simon P. The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefied Business. Henderson, NV: Motion Publishing, 2011.

[62] Zhu F., Iansiti M. Entry into Platform-Based Markets // Strategic Management Journal. 2012. Vol. 33. No. 1. Pp. 88–106.

[63] Tanz J. How Airbnb and Lyft Finally Got Americans to Trust Each Other // Wired. 2014. April 23 // http://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/.

[64] Sundararajan A. From Zipcar to the Sharing Economy // Harvard Business Review. 2013. January 3 // https://hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco/.

[65] Charles D. In Search of a Drought Strategy, California Looks Down Under // The Salt, NPR. 2015. August 19 // http://www.npr.org/sections/thesalt/2015/08/19/432885101/in-search-of-salvation-from-drought-californ

[66] Simon, The Age of the Platform.

[67] Bhargava H. K., Choudhary V. Economics of an Information Intermediary with Aggregation Benefis // Information Systems Research. 2004. Vol. 15. No. 1. Pp. 22–36.

[68] Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D. J. Cocreation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software // MIS Quarterly. 2012. Vol. 36. No. 1. Pp. 263–290.

[69] DC Rainmaker blog. Under Armour (owner of MapMyFitness) buys both MyFitnessPal and Endomondo. February 4, 2015 // http://www.dcrainmaker.com/2015/02/mapmyfitness-myfitnesspal-endomondo.html.

[70] Evans P. C., Annunziata M. Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines // General Electric. 2012. November 26 // http://www.ge.com/docs/chapters/Industrial_Internet.pdf.

[71] Accenture Technology. Vision 2015 — Trend 3: Platform (R)evolution,

http://techtrends.accenture.com/us-en/downloads/Accenture_Technology_Vision%202015_Platform_Re
состоянию на 13 октября 2015 г.

[72] Wacksman B., Stutzman C. Connected by Design: Seven Principles for Business Transformation Through Functional Integration. New York: John Wiley and Sons, 2014.

[73] Jackson E. M. How eBay's purchase of PayPal changed Silicon Valley // VentureBeat. 2012. October 27 // http://venturebeat.com/2012/10/27/how-ebays-purchase-of-paypal-changed-silicon-valley/.

[74] Masters B. Peter Thiel's CS183: Startup — Class 2 Notes Essay, Blake Masters blog, April 6, 2012 // http://blakemasters.com/post/20582845717/peter-thiels-cs183-startup-class-2-notes-essay. Copyright 2014 by David O. Sacks. Перепечатано с разрешения издателя.

[75] Jackson E. M., The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth. Los Angeles: WND Books, 2012.

[76] Hagiu A., Eisenmann T. A Staged Solution to the Catch-22 // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No. 11. Pp. 25–26.

[77] Gawer A., Henderson R. Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets: Evidence from Intel // Journal of Economics and Management Strategy. 2007. Vol. 16. No. 1. Pp. 1–34.

[78] West J., Mace M. Browsing as the Killer App: Explaining the Rapid Success of Apple's iPhone // Telecommunications Policy. 2010. Vol. 34. No. 5. Pp. 270–286.

[79] Boudreau K. J. Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innovation // Organization Science. 2012. Vol. 23. No. 5. Pp. 1409–1427.

[80] O'Rourke C. Swiss Postal Service Is Moving Some Mail Online // New York Times. 2009. July 13.

[81] Wallace E. Swiss Post Set to Become Country's Largest Apple Seller // Genevalunch. 2012. June 28 // http://genevalunch.com/2012/06/28/swiss-post-set-to-become-countrys-largest-apple-seller/.

[82] Suster M. Why Launching Your Startup at SXSW Is a Bad Idea // Fast Company. 2013. February 13.

[83] Instagram Tips: Using Hashtags. Instagram blog // http://blog.instagram.com/post/17674993957/instagram-tips-using-hashtags.

[84] Research Network, September 12, 2012 // http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676444.

[85] Parker and Van Alstyne, Internetwork Externalities and Free Information Goods; Parker G. G., Van Alstyne M. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design // Management Science. 2005. Vol. 51. No. 10; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, Strategies for Two-Sided Markets.

[86] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4. Pp. 990–1029.

[87] Hof R. Meetup's Challenge // Businessweek. 2005. April 14 // http://www.businessweek.com/stories/2005-04-13/meetups-challenge.

[88] Linderman M. Scott Heiferman Looks Back at Meetup's Bet-the-Company Moment // Signal v. Noise. 2011. January 25 // https://signalvnoise.com/posts/2751-scott-heiferman-looks-back-at-meetups-bet-the-company-moment-.

[89] Dredge S. MySpace — What Went Wrong // Guardian. 2015. March 6.

[90] Scott N. Wikipedia: Where Truth Dies Online // Spiked. 2014. April 29 // http://www.spiked-online.com/newsite/article/wikipedia-where-truth-dies-online/14963#.U7RzHxbuSQ

[91] Eisenmann T. R., Parker G. G., Van Alstyne M. Opening Platforms: How, When and Why? // Platforms, Markets and Innovation / Ed. by A. Gawer. Cheltenham, UK, and Northampton, MA: Edward Elgar, 2009.

[92] Boudreau K. Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access Versus Devolving Control // Management Science. 2010. Vol. 56. No. 10. Pp. 1849–1872.

[93] Hagiu A., Lee R. S. Exclusivity and Control // Journal of Economics and Management Strategy. 2011. Fall. Vol. 20. No. 3. Pp. 679–708.

[94] West J. How Open Is Open Enough? Melding Proprietary and Open Source Platform Strategies // Research Policy. 2003. Vol. 32. No. 7. Pp. 1259–1285; Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiing from Technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006.

[95] Gillette F. The Rise and Inglorious Fall of MySpace // Businessweek. 2011. June 22.

[96] Simon, The Age of the Platform.

[97] Rampell C. Widgets Become Coins of the Social Realm // Washington Post. 2011. November 3. D01.

[98] Huang P., Ceccagnoli M., Forman C., Wu D. J. Appropriability

Mechanisms and the Platform Partnership Decision: Evidence from Enterprise Software // Management Science. 2013. Vol. 59. No. 1. Pp. 102–121.

[99] Eisenmann T. R. Managing Proprietary and Shared Platforms // California Management Review. 2008. Vol. 50. No. 4. Pp. 31–53.

[100] Eisenmann, Parker, and Van Alstyne, Opening Platforms.

[101] Сегодня «новый технологический стандарт» и «долгосрочность» — далеко не связанные друг с другом вещи, стандарты меняются чуть ли не чаще раза в год (см. USB). В интернете это еще заметнее. Прим. науч. ред.

[102] Android and iOS Squeeze the Competition, Swelling to 96.3 % of the Smartphone Operating System Market for Both 4Q14 and CY14, According to IDC, press release. International Data Corporation. 2015. February 24.

[103] Информация не соответствует действительности. Прим. науч. ред.

[104] Rosoff M. Should Google Ditch Android Open Source? // Business Insider. 2015. April 10 // http://www.businessinsider.com/google-should-ditch-android-open-source-2015-4; Amadeo R. Google's Iron Grip on Android — Controlling Open Source By Any Means Necessary // Arstechnica. 2013. October 20 // http://arstechnica.com/gadgets/2013/10/googles-iron-grip-on-android-controlling-open-source-by-any-m

[105] Basole R., Evans P. Decoding the API Economy with Visual Analytics Using Programmable Web Data. Center for Global Enterprise, September 2015 // http://thecge.net/decoding-the-api-economy-with-visual-analytics/.

[106] Pettypiece S. Amazon Passes Wal-Mart as Biggest Retailer by Market Cap // BloombergBusiness. 2015. July 23 // http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-23/amazon-surpasses-wal-mart-as-biggest-retailer-by

[107] Iyer B., Subramaniam M. The Strategic Value of APIs // Harvard Business Review. 2015. January 7 // https://hbr.org/2015/01/the-strategic-value-of-apis.

[108] Duhigg C. How Companies Learn Your Secrets // New York Times. 2012. February 16 // http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=all.

[109] Roush W. The Story of Siri, from Birth at SRI to Acquisition by Apple — Virtual Personal Assistants Go Mobile // xconomy. 2010. June 14 // http://www.xconomy.com/san-francisco/2010/06/14/the-story-of-siri-from-birth-at-sri-to-acquisition-by-

single_page=true.

[110] A letter from Tim Cook on Maps, Apple // http://www.apple.com.

[111] Речь об англоязычной Википедии. В русскоязычной такого списка нет, есть страница «Википедия: спорные статьи» (https://ru.wikipedia.org/wiki/Википедия: Спорные_статьи). Прим. ред.

[112] Здесь авторы не совсем правы. Если оценивать успех в деньгах, то Apple, сокращая долю, все эти годы наращивала прибыль. Первый спад был зафиксирован только в 2016 году. Прим. науч. ред.

[113] Amadeo, Google's Iron Grip on Android.

[114] Dzieza J. Keurig's Attempt to DRM Its Coffee Cups Totally Backfired // The Verge. 2015. February 5 // http://www.theverge.com/2015/2/5/7986327/keurigs-attempt-to-drm-its-coffee-cups-totally-backfied.

[115] Parker G. G., Van Alstyne M. Innovation, Openness and Platform Control, October 3, 2014 // http://ssrn.com/abstract=1079712.

[116] Tiwana, Platform Ecosystems; Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. Organizing for Innovation in the Digitized World // Organization Science. 2012. Vol. 23. No. 15. Pp. 1398–1408.

[117] Raphael J. R. Facebook Privacy: Secrets Unveiled // PCWorld. 2010. May 16 // http://www.pcworld.com/article/196410/Facebook_Privacy_Secrets_Unveiled.html.

[118] McCarty B. LinkedIn Lockout and the State of CRM // Full Contact. 2014. March 28 // https://www.fullcontact.com/blog/linkedin-state-of-crm-2014/.

[119] Tiku N., Newton C. Twitter CEO: 'We Suck at Dealing with Abuse' // The Verge. 2015. February 4 // http://www.theverge.com/2015/2/4/7982099/twitter-ceo-sent-memo-taking-personal-responsibility-for-tl

[120] Osawa J. How to Understand Alibaba's Business Model // MarketWatch. 2014. March 15 // http://www.marketwatch.com/story/how-to-understand-alibabas-business-model-2014-03-15-94855847.

[121] Burnham B. Web Services as Governments // Union Square Ventures. 2010. June 10 // https://www.usv.com/blog/web-services-as-governments.

[122] Wolfram Knowledgebase // https://www.wolfram.com/knowledgebase/. По состоянию на февраль 2017 г.

[123] Politicians, Corrupt Practices Investigation Bureau // https://www.cpib.gov.sg. По состоянию на 13 октября 2015 г.

[124] Corrupt Perceptions Index, Wikipedia // http://en.wikipedia.org/wiki/Corruption_Perceptions_Index, по состоянию на февраль

2017 г.; Podobnik B., Shao J., Njavro D. et al. Influence of Corruption on Economic Growth Rate and Foreign Investment // European Physical Journal B-Condensed Matter and Complex Systems. Vol. 63. No. 4. Pp. 547–550.

[125] По данным Wolfram Knowledgebase. По состоянию на 13 октября 2015 г.

[126] Сравнение не вполне корректно. Во-первых, Восточной Германии как отдельного государства не существует с 1990 г. Во-вторых, Северная Корея всю историю своего существования находилась под жесточайшими санкциями, но умудрилась создать свою космическую и ядерную программу даже в таких условиях. Южная Корея — протекторат и союзник США, с режимом полного благоприятствования, свободным доступом к кредитам и технологиям. У стран разные системы хозяйствования, принципиально разные цели, задачи и механизмы их достижения. Прим. науч. ред.

[127] Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation // American Economic Review. 2001. Vol. 91. No. 5. Pp. 1369–1401; Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution // Quarterly Journal of Economics. 2002. Vol. 117. No. 4. Pp. 1231–1294; Clarkson G., Van Alstyne M. The Social Effiiency of Fairness. Gruter Institute Squaw Valley Conference: Innovation and Economic Growth, October 2010.

[128] Protz R. Arctic Ale, 1845 // Beer Pages. 2011. March 23 // http://www.beer-pages.com/stories/arctic-ale.htm; Singer-Vine J. How Long Can You Survive on Beer Alone? // Slate. 2011. April 28 // http://www.slate.com/articles/news_and_politics/explainer/2011/04/how_long_can_you_survive_on_be

[129] Allsopp's Arctic Ale, The $500,000 eBay Typo, New Life Auctions // http://www.newlifeauctions.com/allsopp.html. На самом деле победил покупатель, обещавший заплатить 503 300 долл., но неизвестно, была ли заключена эта сделка.

[130] Aron H. How eBay, Amazon and Alibaba Fuel the World's Top Illegal Industry — The Counterfeit Products Market // LA Weekly. 2014. December 3 // http://www.laweekly.com/news/how-ebay-amazon-and-alibaba-fuel-the-worlds-top-illegal-industry-the-

[131] Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance. 1997. Vol. 52. No. 2. Pp. 737–783.

[132] Denning S. The Dumbest Idea in the World: Maximizing

Shareholder Value // Forbes. 2011. November 28 // http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/28/maximizing-shareholder-value-the-dumbest-idea-

[133] Roth A. E. The Art of Designing Markets // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No. 10. Pp. 118.

[134] Lessig L. Code and Other Laws of Cyberspace. New York: Basic Books, 1999.

[135] Sauchelli D., Golding B. Hookers Turning Airbnb Apartments into Brothels // New York Post. 2014. April 14 // http://nypost.com/2014/04/14/hookers-using-airbnb-to-use-apartments-for-sex-sessions/; Stegall A. Craigslist Killers: 86 Murders Linked to Popular Classifieds Website // WAFB 9 News, Baton Rouge, LA, April 9, 2015 // http://www.wafb.com/story/28761189/craigslist-killers-86-murders-linked-to-popular-classifieds-websit

[136] В странах с романо-германской системой ответственной может быть и платформа. Прим. науч. ред.

[137] Apple. iTunes Store — Terms and Conditions // http://www.apple.com/legal/internet-services/itunes/us/terms.html, по состоянию на 20 мая 2015 г.

[138] Apple. iOS Developer Program License Agreement // https://developer.apple.com/programs/terms/ios/standard/ios_program_standard_agreement_20140909.p

[139] Stack Overflow. Privileges, Stack Overflow help page // http://stackoverflow.com/help/privileges, по состоянию на 20 мая 2015 г.

[140] Grant R., Stothers M. iStockphoto.Com: Turning Community Into Commerce. Richard Ivey School of Business Case 907E13, 2011.

[141] Dunlop M. Interview With Bruce Livingstone — Founder and CEO of iStockphoto, Retire at 21 // http://www.retireat21.com/interview/interview-with-bruce-livingstone-founder-of-istockphoto.

[142] Grant and Stothers, iStockphoto.Com, 3.

[143] Eyal N. Hooked: How to Build Habit-Forming Products. Toronto: Penguin Canada, 2014.

[144] Eyal N. Hooks: An Intro on How to Manufacture Desire, Nir Far // http://www.nirandfar.com/2012/03/how-to-manufacture-desire.html.

[145] Остром Э. Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010.

[146] Jordan J. Managing Tensions In Online Marketplaces // TechCrunch. 2015. February 23 // http://techcrunch.com/2015/02/23/managing-tensions-in-online-marketplaces/.

[147] Jordan J. Managing Tensions In Online Marketplaces // TechCrunch. 2015. February 23 // http://techcrunch.com/2015/02/23/managing-tensions-in-online-marketplaces/.

[148] Moldow C. A Trillion Dollar Market, By the People, For the People. Foundation Capital // https://foundationcapital.com.

[149] Choudhary S. Will Peer Lending Platforms Disrupt Banking? Platform Thinking // http://platformed.info/peer-lending-platforms-disrupt-banking/.

[150] Льюис М. Flash Boys. Высокочастотная революция на Уолл-стрит. М.: Альпина Паблишер, 2015; Martens P. Goldman Sachs Drops a Bombshell on Wall Street // Wall Street on Parade. 2014. April 9 // http://wallstreetonparade.com/2014/04/goldman-sachs-drops-a-bombshell-on-wall-street/.

[151] Lewis M. Michael Lewis Reflects on his Book Flash Boys, a Year after It Shook Wall Street to its Core // Vanity Fair, April 2015 // http://www.vanityfair.com/news/2015/03/michael-lewis-flash-boys-one-year-later.

[152] Mougayar W. Understanding the Blockchain // Radar. 2015. January 16 // http://radar.oreilly.com/2015/01/understanding-the-blockchain.html.

[153] Mougayar W. Understanding the Blockchain // Radar. 2015. January 16 // http://radar.oreilly.com/2015/01/understanding-the-blockchain.html.

[154] McCleary T. Got Influence? What's Social Currency Got To Do With It? Tamara McCleary blog, December 1, 2014 // http://tamaramccleary.com/got-influence-social-currency/.

[155] Grant and Stothers, iStockphoto.Com, 3.

[156] Benbya H., Van Alstyne M. How to Find Answers within Your Company // MIT Sloan Management Review. 2011. Vol. 52. No. 2. Pp. 65–75.

[157] Huang P., Ceccagnoli M., Forman C., Wu D. J. IT Knowledge Spillovers and Productivity: Evidence from Enterprise Software. Working Paper. University of Maryland and Georgia Institute of Technology. April 2, 2013 // http://ssrn.com/abstract=2243886.

[158] Benbya and Van Alstyne, How to Find Answers within Your Company.

[159] Parker G. G., Van Alstyne M. Innovation, Openness, and Platform Control.

[160] Malhotra A., Van Alstyne M. The Dark Side of the Sharing Economy… and How to Lighten It // Communications of the ACM. 2014. Vol. 57. No. 11. Pp. 24–27.

[161] Bort J. An Airbnb Guest Held a Huge Party in This New York Penthouse and Trashed It // Business Insider. 2014. March 19 // http://www.businessinsider.com/how-an-airbnb-guest-trashed-a-penthouse-2014-3?op=1#ixzz3dA5DDMZz; Matthews M. Uber Passenger Says Driver Struck Him with Hammer After He Told Him He Was Going the Wrong Way // NBC Bay Area. 2014. October 8 // http://www.nbcbayarea.com/news/local/Passenger-Hit-with-Hammer-by-Uber-Driver-278596821.html.

[162] Airbnb. Host Protection Insurance // https://www.airbnb.com/host-protection-insurance, accessed June 15, 2015; Cecil A. Uber, Lyft, and Other Rideshare Drivers Now Have Insurance Options. Policy Genius // https://www.policygenius.com/blog/uber-lyft-and-other-rideshare-drivers-now-have-insurance-options/.

[163] Huckman, Pisano, and Kind, Amazon Web Services.

[164] D'Onfro J. Here's a Reminder Just How Massive Amazon's Web Services Business Is // Business Insider. 2014. June 16 // http://www.businessinsider.com/amazon-web-services-market-share-2014-6.

[165] Gawer A., Cusumano M. A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

[166] Gawer and Cusumano, Platform Leadership.

[167] Clarkson and Van Alstyne, The Social Effiiency of Fairness.

[168] Clarkson and Van Alstyne, The Social Effiiency of Fairness.

[169] Benbya and Van Alstyne, How to Find Answers within Your Company.

[170] Roth J. P. The Logistics of the Roman Army at War: 264 BC — AD 235. Leiden, Netherlands: Brill, 1999. P. 3.

[171] Costine J. BranchOut Launches Talk.co to Expand from Networking into a WhatsApp for the Workplace // TechCrunch. 2013. October 7 // http://techcrunch.com/2013/10/07/talk-co/.

[172] Torres T. Why the BranchOut Decline Isn't Surprising // Product Talk. 2012. June 7 // http://www.producttalk.org/2012/06/why-the-branchout-decline-isnt-surpising/.

[173] Egan J. Anatomy of a Failed Growth Hack // John Egan blog, December 6, 2012 // http://jwegan.com/growth-hacking/autopsy-of-a-failed-growth-hack/.

[174] Sivers D. The Lean Startup — by Eric Ries // Derek Sivers blog, October 23, 2011 // https://sivers.org/book/LeanStartup.

[175] Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.

[176] Ответ есть: в количестве денег по итогу закрытых сделок. Если конверсия низкая, а денег много — это хорошо. Если конверсия высокая, но при этом бизнес не успевает обрабатывать платежи — это плохо. Прим. науч. ред.

[177] Мы осознаем последствия применения такой терминологии. Она отражает доминирующую динамику отношений между мужчинами и женщинами в США: многие сайты знакомств считают, что мужчин привлечь проще, чем женщин. Возникает «спрос» на женщин, аналогичный спросу на продукты на аукционах вроде eBay. Но социальные нормы сдвигаются в сторону гендерного равенства, и мы надеемся, что эта динамика также будет развиваться, обеспечивая эффективное управление платформами для знакомств.

[178] Rudder C. The Mathematics of Beauty, OkTrends: Dating Research from OkCupid, January 10, 2011 // http://blog.okcupid.com/index.php/the-mathematics-of-beauty/.

[179] Bosker B. OkCupid Hides Good-Looking People from Less Attractive Users // Huffigton Post. 2010. June 16 // http://www.huffingtonpost.com/2010/06/16/okcupid-hiding-hotties-fr_n_614149.html.

[180] Eisenmann, Parker, and Van Alstyne, Strategies for Two-Sided Markets; Croll and Yoskovitz, Lean Analytics.

[181] Mulhern F. J. Customer Profiability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions // Journal of Interactive Marketing. 1999. Vol. 13. No. 1. Pp. 25–40; Glady N., Baesens B., Croux C. Modeling Churn Using Customer Lifetime Value // European Journal of Operational Research. 2009. Vol. 197. No. 1. Pp. 402–411.

[182] Dial M. Best of the Web or Death by Aggregation? Why Don't Brands Curate the News? // Myndset. 2014. December 16 // http://themyndset.com/2014/12/aggregation-curation/.

[183] Subbaraman N. Airbnb's Small Army of Photographers Are Making You (and Them) Look Good // Fast Company. 2011. October 17 // http://www.fastcompany.com/1786980/airbnbs-small-army-photographers-are-making-you-and-them-lo

[184] Беседа Руимина Жанга с Джеффри Паркером и Маршаллом ван Альстином, 12 декабря 2014 г.

[185] Tiwana, Platform Ecosystems.

[186] Parker and Van Alstyne. Innovation, Openness, and Platform

Control.

[187] Беседа Гвидо Журе с Джеффри Паркером и Маршаллом ван Альстином, 8 сентября 2006 г.

[188] Swart G. 7 Things I Learned from Startup Failure. September 23, 2013 // https://www.linkedin.com/pulse/20130923123247-758147-7-things-i-learned-from-startup-failure.

[189] Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2015.

[190] Teece D. J. Next Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy // Journal of Law Economics and Policy. 2012. Vol. 9. No. 1. Pp. 97–118.

[191] Йоффи Д., Кусумано М. Искусство стратегии. Уроки Билла Гейтса, Энди Гроува и Стива Джобса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Suarez F. F., Kirtley J. Innovation Strategy — Dethroning an Established Platform // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. No. 4. P. 35.

[192] Barboza D. China's Internet Giants May Be Stuck There // New York Times. 2010. March 23 // http://www.nytimes.com/2010/03/24/business/global/24internet.html.

[193] Stone B. Alibaba's IPO May Herald the End of U.S. E-Commerce Dominance // Businessweek. 2014. August 7 // http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-07/alibabas-ipo-may-herald-the-end-of-u-dot-s-dot-e-co

[194] За этим успехом стоит ряд интересных явлений — например, феномен Уильяма Эдвардса Деминга. Прим. науч. ред.

[195] Markovich S., Moenius J. Winning While Losing: Competition Dynamics in the Presence of Indirect Network Effects // International Journal of Industrial Organization. 2009. Vol. 27. No. 3. Pp. 346–357.

[196] Stone, Alibaba's IPO.

[197] Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. No. 2. Pp. 137–145; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011.

[198] Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. Pp. 171–180.

[199] Zimnisky P. A Diamond Market No Longer Controlled By De Beers // Kitco Commentary. 2013. June 6 //

http://www.kitco.com/ind/Zimnisky/2013-06-06-A-Diamond-Market-No-Longer-Controlled-By-De-Bee

[200] D'Aveni R. Hypercompetition. New York: Free Press, 1994. P. 4.

[201] Макграт Р. Г. Конец конкурентного преимущества. М.: Бином, 2014.

[202] Denning S. What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force That Really Matters // Forbes. 2012. November 20 // http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-o

[203] Zeng M. Three Paradoxes of Building Platforms // Communications of the ACM. 2015. Vol. 58. No. 2. Pp. 27–29 // cacm.acm.org/magazines/2015/2/182646-three-paradoxes-of-building-platforms/abstract.

[204] Thomas Eisenmann, Geoffrey G. Parker, and Marshall Van Alstyne, "Platform Envelopment," Strategic Management Journal 32, no. 12 (2011): 1270–85.

[205] Parker G. G., Van Alstyne M. Platform Strategy // New Palgrave Encyclopedia of Business Strategy. New York: Macmillan, 2014.

[206] Salazar A. Platform Competition: A Research Framework and Synthesis of Game-Theoretic Studies // Social Science Research Network. 2015. February 15 // papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2565337. Mimeo: Manchester Metropolitan University, 2015; Nalebuff B. J., Brandenburger A. M. Co-opetition. London: HarperCollins Business, 1996.

[207] Jobs S. Thoughts on Flash. April 2010 // http://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash/.

[208] Landsman V., Stremersch S. Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry // Journal of Marketing. 2011. Vol. 75. No. 6. Pp. 39–54.

[209] Zeng M. How Will Big Data and Cloud Computing Change Platform Thinking? // MIT Platform Strategy Summit, July 25, 2014 // http://platforms.mit.edu/2014.

[210] Не вполне корректный пример. Можно оформить подписку на облачные версии, не зависящие от платформы. Прим. науч. ред.

[211] Top 20 Apps with MAU Over 10 Million // Facebook Apps Leaderboard, AppData.

[212] Как раз показателен пример с уничтожением соцсети «Мой Круг» — российского аналога LinkedIn. Прим. науч. ред.

[213] Shapiro C., Varian H. R. The Art of Standards Wars // California Management Review. 1999. Vol. 41. No. 2. Pp. 8–32.

[214] Gurley B. All Revenue Is Not Created Equal: Keys to the 10X Revenue Club // Above the Crowd. 2011. May 24 // http://abovethecrowd.com/2011/05/24/all-revenue-is-not-created-equal-the-keys-to-the-10x-revenue-club

[215] MacMillan D. The Fiercest Rivalry in Tech: Uber vs. Lyft // Wall Street Journal. 2014. August 11; Newton C. This is Uber's Playbook for Sabotaging Lyft // The Verge. 2014. August 26 // http://www.theverge.com/2014/8/26/6067663/this-is-ubers-playbook-for-sabotaging-lyft.

[216] Boudreau K., Hagiu A. Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009. Pp. 163–189.

[217] Malhotra and Van Alstyne, The Dark Side of the Sharing Economy.

[218] Gillette F., Kolhatkar S. Airbnb's Battle for New York // Businessweek. 2014. June 19 // http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-06-19/airbnb-in-new-york-sharing-startup-fights-for-larges

[219] Lieber R. A Liability Risk for Airbnb Hosts // New York Times. 2014. December 6.

[220] Zervas G., Proserpio D., Byers J. W. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry // Boston University School of Management Research Paper 2013-16 // http://ssrn.com/abstract=2366898.

[221] Greenwood B. N., Wattal S. Show Me the Way to Go Home: An Empirical Investigation of Ride Sharing and Motor Vehicle Homicide // Platform Strategy Research Symposium, Boston, MA. July 9, 2015 // http://ssrn.com/abstract=2557612.

[222] Coté J. SF Cracks Down on 'MonkeyParking' Mobile App // SF Gate. 2014. June 23 // http://blog.sfgate.com/cityinsider/2014/06/23/sf-cracks-down-on-street-parking-cash-apps/.

[223] Термин «экономика 1099» появился благодаря налоговой форме 1099-Misc, которую заполняют в США самозанятые граждане. Прим. перев.

[224] Roose K. Does Silicon Valley Have a Contract-Worker Problem? // New York. 2014. September 18 // http://nymag.com/daily/intelligencer/2014/09/silicon-valleys-contract-worker-problem.html.

[225] Stigler G. J. The Theory of Economic Regulation // Bell Journal of Economics and Management Science. 1971. Spring. Vol. 2. No. 1. Pp. 3–21.

[226] Laffont J.-J., Tirole J. The Politics of Government Decision-Making: A Theory of Regulatory Capture // Quarterly Journal of

Economics. 1991. Vol. 106. No. 4. Pp. 1089–1127.

[227] Friedersdorf C. Mayors of Atlanta and New Orleans: Uber Will Beat the Taxi Industry // Atlantic. 2014. June 29 // http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/06/mayors-of-atlanta-and-new-orleans-uber-will-beat

[228] Boudreaux D. Uber vs. Piketty // Cafe Hayek. 2015. August 1 // http://cafehayek.com/2015/08/uber-vs-piketty.html.

[229] Shleifer A. Understanding Regulation // European Financial Management. 2005. Vol. 11. No. 4. Pp. 439–451.

[230] Laffont J.-J., Tirole J., Competition in Telecommunications. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

[231] Rosenfeld B.-Z., Menirav J. Methods of Pricing and Price Regulation in Roman Palestine in the Third and Fourth Centuries // Journal of the American Oriental Society. 2001. Vol. 121. No. 3. Pp. 351–369; Rickman G. E. The Grain Trade under the Roman Empire // Memoirs of the American Academy in Rome. 1980. Vol. 36. Pp. 261–275.

[232] Mouawad J., Drew C. Airline Industry Is at Its Safest Since the Dawn of the Jet Age // New York Times. 2013. February 11 // http://www.nytimes.com/2013/02/12/business/2012-was-the-safest-year-for-airlines-globally-since-1945

[233] Djankov S., Glaeser E., La Porta R. et al. The New Comparative Economics // Journal of Comparative Economics. 2003. Vol. 31. No. 4. Pp. 595–619.

[234] Shleifer, Understanding Regulation.

[235] KPMG. China 360: E-Commerce in China, Driving a New Consumer Culture // http://www.ciccorporate.com/download/KPMG-20141E-commerce_in_ChinaDriving_a_new_consumer

[236] Shankland S. Sun Brings Antitrust Suit Against Microsoft // CNET News. 2002. July 20 // http://www.cnet.com/news/sun-brings-antitrust-suit-against-microsoft-1/.

[237] Shapiro C. Exclusivity in Network Industries // George Mason Law Review. 1998. Vol. 7. P. 673.

[238] Gandal N. Compatibility, Standardization, and Network Effects: Some Policy Implications // Oxford Review of Economic Policy. 2002. Vol. 18. No. 1. Pp. 80–91.

[239] Parker, Van Alstyne, Innovation, Openness, and Platform Control.

[240] Parker, Van Alstyne, Internetwork Externalities and Free Information Goods; Parker, Van Alstyne, Two-Sided Network Effects.

[241] Evans D. S., Schmalensee R. The Antitrust Analysis of Multi-Sided

Platform Businesses // The Oxford Handbook of International Antitrust Economics, Vol. 1 / Ed. by R. D. Blair, D. D. Sokol. Oxford: Oxford University Press, 2015.

[242] Fairless T., Winkler R., Barr A. EU Files Formal Antitrust Charges Against Google // Wall Street Journal. 2015. April 15.

[243] Statement of the Federal Trade Commission Regarding Google's Search Practices: In the Matter of Google, Inc. FTC File Number 111-0163. 2013. January 3 // https://www.ftc.gov/public-statements/2013/01/statement-federal-trade-commission-regarding-googles-s

[244] Greenfild J. How the Amazon — Hachette Fight Could Shape the Future of Ideas // Atlantic Monthly. 2014. May 28.

[245] Ladd H. F. Evidence on Discrimination in Mortgage Lending // Journal of Economic Perspectives. 1998. Vol. 12. No. 2. Pp. 41–62.

[246] Capon N. Credit Scoring Systems: A Critical Analysis // Journal of Marketing. 1982. Vol. 46. No. 2. Pp. 82–91.

[247] Puzzangher J. Obama to Push Cybersecurity, Identity Theft and Online Access Plans // Los Angeles Times. 2015. January 10 // http://www.latimes.com/nation/politics/politicsnow/la-pn-obama-cybersecurity-20150110-story.html.

[248] Kroft S. The Data Brokers: Selling Your Personal Information // CBS News. 2014. March 9 // http://www.cbsnews.com/news/the-data-brokers-selling-your-personal-informa

[249] Federal Trade Commission. Data Brokers: A Call for Transparency and Accountability. May 2014 // http://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/data-brokers-call-transparency-accountability-report-

[250] Rainie L., Anderson J. The Future of Privacy // Pew Research Center. 2014. December 18 // http://www.pewinternet.org/2014/12/18/future-of-privacy/.

[251] Who Owns Your Personal Data? The Incorporated Woman // Economist. 2014. June 27 // http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/06/who-owns-your-personal-data.

[252] Rainie L., Anderson J. The Future of Privacy: Other Resounding Themes // Pew Research Center. 2014. December 18 // http://www.pewinternet.org/2014/12/18/other-resounding-themes/.

[253] Arthur C. Tech Giants May Be Huge, But Nothing Matches Big Data // Guardian. 2013. August 23 // http://www.theguardian.com/technology/2013/aug/23/tech-giants-data.

[254] Cook J. Sony Hackers Have Over 100 Terabytes Of Documents.

Only Released 200 Gigabytes So Far // Business Insider. 2014. December 16 // http://www.businessinsider.com/the-sony-hackers-still-have-a-massive-amount-of-data-that-hasnt-been-l

[255] Beilfuss L. Target Reaches $19 Million Settlement with MasterCard Over Data Breach // Wall Street Journal. 2015. April 15.

[256] Nusca A. Who Should Own Farm Data? // Fortune. 2014. December 22.

[257] Мы благодарим Питера Эванса, бывшего главу аналитической службы GE, за консультацию по этому вопросу.

[258] Письмо Маршаллу ван Альстину от Питера Эванса, Центр глобального предпринимательства, данные Crunchbase от 2015 г.

[259] Goldfarb A., Tucker C. E. Privacy Regulation and Online Advertising // Management Science. 2011. Vol. 57. No. 1. Pp. 57–71.

[260] Wood R. W. Amazon No Longer Tax-Free: 10 Surprising Facts As Giant Loses Ground // Forbes. 2013. August 22 // http://www.forbes.com/sites/robertwood/2013/08/22/amazon-no-longer-tax-free-10-surprising-facts-as-g

[261] В России такая практика введена недавно. Зарубежные компании обязаны уплачивать 18 %-ный налог (НДС) при продаже цифровых товаров в стране. Google пока сопротивляется (хотя частично уже сдалась). Прим. науч. ред.

[262] Egelko B. Court Rules FedEx Drivers in State Are Employees, Not Contractors // SF Gate. 2014. August 28 // http://www.sfgate.com/bayarea/article/Court-to-FedEx-Your-drivers-are-full-time-5717048.php.

[263] Поисковые результаты Google, Internet sweatshop («интернет — потогонная фабрика»), по состоянию на 28 января 2015 г.

[264] Calamur K. Uber's Troubles Mount Even As Its Value Grows // The Two-Way, NPR. 2014. December 10 // http://www.npr.org/blogs/the-two-way/2014/12/10/369922099/ubers-troubles-mount-even-as-its-value-g

[265] Trachtenberg J. A., Bensinger G. Amazon, Hachette End Publishing Dispute // Wall Street Journal. 2014. November 13 // http://www.wsj.com/articles/amazon-hachette-end-publishing-dispute-1415898013.

[266] Meyer R. Everything We Know About Facebook's Secret Mood Manipulation Experiment // Atlantic. 2014. June 28 // http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebooks-secret-m

[267] Bond R. M., Fariss C. J., Jones J. J. et al. A 61-Million-Person Experiment in Social Inflence and Political Mobilization // Nature. 2012. Vol. 489. No. 7415. Pp. 295–298.

[268] Rushe D. Facebook Sorry — Almost — For Secret Psychological Experiment on User // Guardian. 2012. October 2 // http://www.theguardian.com/technology/2014/oct/02/facebook-sorry-secret-psychological-experiment-u

[269] Rosenblat A. Uber's Phantom Cars // Motherboard. 2015. July 27 // http://motherboard.vice.com/read/ubers-phantom-cabs.

[270] Grossman N. Regulation, the Internet Way: A Data-First Model for Establishing Trust, Safety, and Security — Regulatory Reform for the 21st Century City // Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation. 2015. April 8 // http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/white-paper-regulation-the-internet-way-660.

[271] Grossman N. Regulation, the Internet Way: A Data-First Model for Establishing Trust, Safety, and Security — Regulatory Reform for the 21st

Century City // Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation. 2015. April 8 // http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/white-paper-regulation-the-internet-way-660.

[272] O'Reilly T. Government as a Platform. Cambridge, MA: MIT Press, 2010. Pp. 11–40.

[273] Социальное воздействие обязательных правил прозрачности тщательно проанализировано тремя экспертами Правительственной школы Кеннеди в Гарвардском университете; см. Fung A., Graham M., Weil D. Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency. New York: Cambridge University Press, 2007.

[274] См., например: Stallman R. Why Open Source Misses the Point of Free Software // GNU Operating System, Free Software Foundation // http://www.gnu.org/philosophy/open-source-misses-the-point.en.html.

[275] Перес К. Технологические революции и финансовой капитал. Динамика пузырей и периодов процветания. М.: Дело, 2011.

[276] Koski H., Kretschmer T. Entry, Standards and Competition: Firm Strategies and the Diffusion of Mobile Telephony // Review of Industrial Organization. 2005. Vol. 26. No. 1. Pp. 89–113.

[277] Evans D. Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms // Berkeley Technology Law Journal. 2012. Fall. Vol. 27. No. 12 // http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1961context=btlj.

[278] Edelman B. Digital Business Models Should Have to Follow the Law, Too // Harvard Business Review. 2015. January 6 // https://hbr.org/2015/01/digital-business-models-should-have-to-follow-the-law-too.

[279] Alcorn B., Christensen G., Emanuel E. J. The Real Value of Online Education // Atlantic Monthly. 2014. September.

[280] Von Ahn L. Crowdsourcing, Language and Learning // MIT Platform Strategy Summit. 2015. July 10 // http://platforms.mit.edu/agenda.

[281] Wood G. The Future of College? // Atlantic Monthly. 2014. September.

[282] There's an App for That // Economist. 2015. January 3.

[283] Taneja H. Unscaling the Healthcare Economy // TechCrunch. 2014. June 28 // http://techcrunch.com/2014/06/28/software-defined-healthcare/.

[284] Kuraitis V. Patient Digital Health Platforms (PDHPs): An Epicenter of Healthcare Transformation? // Healthcare Information and Management Systems Society. 2014. June 18 //

https://himssblog.wordpress.com/2014/06/18/patient-digital-health-platforms-pdhps-an-epicenter-of-hea

[285] Dzieza J. Why Tesla's Battery for Your Home Should Terrify Utilities // The Verge. 2015. February 13 // http://www.theverge.com/2015/2/13/8033691/why-teslas-battery-for-your-home-should-terrify-utilities.

[286] Roberts D. How MasterCard became a Tech Company // Fortune. 2014. July 24.

[287] Cohan W. D. Bypassing the Bankers // Atlantic Monthly. 2014. September.

[288] Stevis M., McGroarty P. Banks Vie for a Piece of Africa's Mobile Banking Market // Wall Street Journal. 2014. August 15.

[289] Fisher D. Legal-Services Firm's $73 Million Deal Strips the Mystery from Derivatives Trading // Forbes. 2015. February 12; There's an App for That // Economist.

[290] Коммерческая онлайн-услуга по проверке истории подержанных легковых и грузовых автомобилей. Прим. ред.

[291] San Francisco Mayor's Office of Civic Innovation. Announcing the First-Ever San Francisco Datapalooza, October 12, 2013; San Francisco Mayor's Office of Civic Innovation. Data Jam, 100 Days to Tackle Housing, June 7, 2013 // http://innovatesf.com.

[292] Mount D. The Industrial Awakening: The Internet of Heavier Things. March 3, 2015 // http://www.kpcb.com/blog/the-industrial-awakening-the-internet-of-heavier-things.

[293] Rifkin J. Capitalism Is Making Way for the Age of Free // Guardian. 2014. March 31.