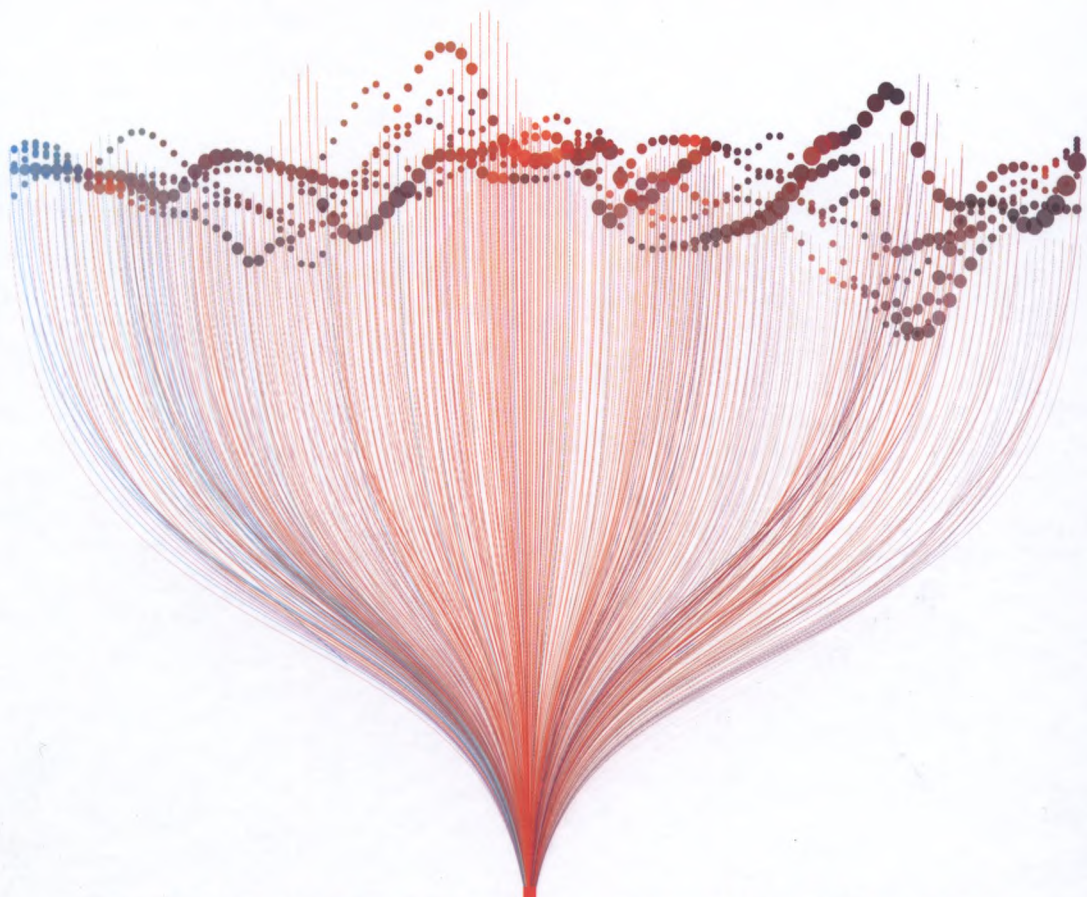


БЕСТСЕЛЛЕР АМАЗОН

Алекс Моазед, Николас Джонсон



платформа

Практическое применение
революционной бизнес-модели

 альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

14

бизнес-кейсов
ведущих
компаний

платформа

Практическое применение
революционной бизнес-модели

MODERN MONOPOLIES

**WHAT IT TAKES TO DOMINATE THE 21ST
CENTURY ECONOMY**

ALEX MOAZED, NICHOLAS L. JOHNSON



St. Martin's Press
New York

Алекс Моазед, Николас Джонсон

платформа

Практическое применение
революционной бизнес-модели

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 658.114
ББК 65.29
М74

Переводчик А. Соломина
Редактор Д. Сальникова

Моазед А.

М74 Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели / Алекс Моазед, Николас Джонсон ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 288 с.

ISBN 978-5-9614-1245-1

В чем секрет успеха Facebook, Alibaba, Uber и Amazon — этих «новых монополий» бизнеса? Как считают авторы книги, секрет успеха в том, что эти компании создают платформы-экосистемы, на базе которых легче открыть новый бизнес, а продавцу и покупателю удобнее взаимодействовать.

О том, какие принципы лежат в основе стратегии бизнес-платформ, как эти принципы работают и как найти подходящую вашим нишу для создания платформенного бизнеса, расскажут основатели и руководители компании Applico Алекс Моазед и Николас Джонсон.

Авторы — известные разработчики и интеграторы инновационных бизнес-моделей. Среди их клиентов такие крупные компании, как Google, Disney и многие другие.

УДК 658.114
ББК 65.29

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

© Alex Moazed, Nicholas L. Johnson, 2016
This edition published by arrangement with
William Clark and Synopsis Literary Agency
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-1245-1 (рус.)
ISBN 978-1-250-09189-5 (англ.)

Содержание

Пролог	
Горящая платформа.....	7
1. Платформы поглощают мир.....	25
2. Хайек против машин, или Почему вы на самом деле ничего не знаете о XX веке.....	59
3. Компания с нулевыми предельными издержками.....	89
4. Современные монополии. Капитализм платформ и экономика по принципу «победитель получает все».....	109
5. Создать компанию на миллиард долларов. Как объяснить успех Tinder через понятие базовой транзакции.....	123
6. Видимая рука. Четыре функции платформ.....	141
7. Пусть все сделает сеть.....	179
8. Почему платформы терпят крах и как этого избежать.....	213
Заключение	
Как понять, где будет сделан следующий прорыв.....	229
Словарь терминов, связанных с работой платформ.....	263
Примечания.....	269

Пролог

ГОРЯЩАЯ ПЛАТФОРМА

В феврале 2011 года у Nokia возникла проблема. Когда-то компания была бесспорным лидером в области мобильных технологий и считалась наиболее успешным производителем телефонных трубок. Но теперь не могла выдерживать конкуренцию и стремительно сдавала позиции.

В 2007-м Apple представила iPhone, а в 2008-м Google вывела на рынок Android — и правила игры изменились. Эти платформы по созданию софта процветали в мире, который совсем недавно был сосредоточен только на «железе». Nokia было еще очень далеко до перехода на эту стадию. Ее операционная система Symbian устарела, разработка софта для нее становилась слишком трудозатратной, а операционная система следующего поколения, MeeGo, до сих пор не была готова к выходу в свет.

Как же быстро все изменилось — за одно поколение. Совсем недавно финский конгломерат Nokia боролся за выживание, производя самые разные товары — от пиломатериалов до шин. Но в конце 1980-х и начале 1990-х годов компания реализовала стратегию, которую позже Американская ассоциация менеджмента включила в список «50 лучших управленческих решений» в истории: им удалось успешно переключиться на производство средств мобильной связи. Так что и в начале XXI века многие небезосновательно надеялись, что Nokia удастся совершить еще одно волшебное превращение.

В сентябре 2010 года компания пригласила бывшего менеджера Microsoft, Стивена Элопа, занять должность генерального директора. Перед ним поставили непростую задачу — в корне изменить бизнес.

Элопу тут же пришлось принимать очень важное решение: продолжать ли Nokia разработку операционной системы следующего

поколения? Или лучше отказаться от этой затеи и присоединиться к более успешному конкуренту? В январе 2011 года руководство Nokia склонялось к первому варианту, однако на одном рабочем совещании Элопу пришлось принять противоположное решение. На этом совещании Джо Харлоу, глава отделения по разработке Symbian, сообщил, что MeeGo все еще «не созрела», а Symbian не позволит компании достаточно долго продержаться на плаву. О том, чтобы использовать контролируемую Apple систему iOS, никто даже не думал; оставалось выбрать между зарождающейся Windows Phone и Android.

Необходимость изменения стратегии, а также трудности, связанные с преодолением разросшейся корпоративной бюрократии, убедили Элопа, что пришло время сменить курс. 4 февраля 2011 года он представил сотрудникам компании документ, который позже назвали «меморандумом горячей платформы»¹. Несколько дней спустя его слили в открытый доступ. В меморандуме Nokia сравнивалась с нефтяником, застрявшим на горячей нефтяной платформе:

«Пламя все ближе; у него есть считанные секунды, чтобы сделать выбор. Он может остаться на платформе и погибнуть в огне. Или же он может прыгнуть в ледяную воду с тридцатиметровой высоты. Человек, стоящий на горячей платформе, вынужден выбирать», — писал Элоп. В этой истории мужчина решил спрыгнуть в воду — и выжил. Однако опыт изменил его на всю оставшуюся жизнь. Значение метафоры в контексте ситуации, в которой оказалась Nokia, было предельно ясным. «Мы точно так же стоим на горячей платформе и должны выбрать то, что придется изменить», — писал Элоп.

В меморандуме подробно разбирались все трудности, с которыми столкнулась компания. «Первый iPhone выпустили в 2007-м, а у нас до сих пор нет продукта, который обеспечивал бы потребителю аналогичный пользовательский опыт. Android появился всего два года назад, а на этой неделе он сместил нас с лидерской позиции по объему выпускаемых смартфонов». MeeGo должна была стать ответом Nokia на разработки конкурентов, но «к концу 2011-го мы сможем выпустить на рынок всего один продукт с MeeGo», — писал Элоп. В то же время Symbian, традиционная операционная система компании, «все чаще оказывается слишком сложной средой для разработок» и «приводит к замедлению развития продукта». И что хуже всего, пока Android и iPhone захватывали верхний сегмент рынка,

китайские производители наводнили своими дешевыми предложениями нижние сегменты.

Компания действительно столкнулась с серьезными трудностями. Однако все они в то же время оказались симптомами главной ошибки Nokia, которую Элоп назвал так же прямо. Компания упустила момент, когда программное и аппаратное обеспечение сошлись в одной точке и трансформировали отрасль. Nokia продолжала действовать как компания, производящая продукт. Однако индустрия смартфонов изменилась: отныне дело было не в продукте, а в платформе.

У нас даже нет необходимых для этой борьбы инструментов. Мы до сих пор пытаемся в каждой ценовой категории действовать в рамках технологии «от устройства к устройству» (device-to-device). Однако битва за устройства давно превратилась в войну экосистем».

Через месяц после того, как меморандум попал в открытый доступ, Джо Харлоу в интервью газете *Financial Times* согласился с этой точкой зрения: «Мы не сумели достаточно быстро переориентировать производство, чтобы сосредоточиться не на устройствах, а на программном обеспечении. Если бы мы смогли совершить этот переход быстрее, то сейчас оказались бы в совершенно ином положении»².

Nokia привыкла конкурировать на уровне технических характеристик и функций. Но, как отметил Элоп в меморандуме, «наши соперники отнимают у нас долю рынка не устройствами, а целыми экосистемами». И Элоп был прав. Apple и Android выбрали подход, ориентированный на создание платформы: выстроили беспрецедентно огромные сети потребителей и разработчиков, предложив им площадку, на которой можно объединиться. Успех этих платформ был обусловлен не функциями и не технологиями, ведь в то же время несколько телефонов от Nokia получали отличные оценки пользователей. Платформы выиграли, потому что сумели создать новый рынок и открыть новые источники ценности. Элоп понял это, но было уже слишком поздно.

Через два дня после публикации меморандума, 11 февраля 2011 года, Элоп сообщил, что Nokia решила перейти на Windows Phone. Он также вел переговоры с Google о переходе на Android, но не хотел превращать Nokia в одного из многочисленных производителей аппаратуры, наводнивших рынок устройств на Android.

К сожалению, это решение тоже оказалось ошибочным. В ближайшие несколько лет успеха не добилась ни Nokia, ни Windows Phone.

3 сентября 2013 года после нескольких лет отчаянных экспериментов Элоп объявил, что Nokia продает отдел устройств и услуг компании Microsoft за \$7,2 млрд³. Эта сделка фактически стала признанием провала Nokia: компания отказалась от производства и возможности участвовать в цепочке поставок. Отныне Nokia занималась только разработкой технологий и лицензированием интеллектуальной собственности.

К началу 2014-го рыночная капитализация Nokia упала до \$30 млрд — хотя всего десять лет назад составляла \$200 млрд. Элоп оказался прав, сравнивая Nokia с горящей платформой. Но, в отличие от героя его истории, компания выжить не смогла.

Платформа пробуждается

Публикация меморандума Элопа пошатнула положение Symbian. Эта операционная система устарела по сравнению с iOS и Android и переживала упадок, но на тот момент все еще занимала большую долю рынка, чем любая другая ОС для мобильных телефонов. Хотя Symbian вряд ли долго протянула бы в борьбе с конкурентами, меморандум Элопа приблизил ее крах.

В целом нет ничего хорошего в ситуации, когда генеральный директор подрывает статус главного продукта своей компании, особенно если замена ему еще не готова. Рынок отреагировал предсказуемо: курс акций Nokia резко упал. Позже Элоп признал, что публикация меморандума в открытом доступе навредила компании. Руководство критиковало его за это. Тем не менее, если современные менеджеры будут полагать, что упадок Nokia связан исключительно с недостатками управления, они ошибутся.

На самом деле кризис Nokia — часть намного более масштабного феномена, и компания входит в список его многочисленных прошлых и будущих жертв. Легко думать, что индустрия мобильных телефонов не похожа на другие отрасли бизнеса. Это, в конце концов, «технологическая» отрасль, ее головной центр в Кремниевой долине у всех на слуху, ей присущ свой дух, свой взгляд на мир. Вот почему многие ошибочно полагают, что технологическая отрасль экономики в корне отличается от других. Однако войны смартфонов — не аномалия. Это тревожный звоночек и повод задуматься. Если вашей компании до сих

пор не пришлось столкнуться с подобным давлением, такое столкновение наверняка ожидает вас в будущем. Целые отрасли экономики уже переживают тотальную трансформацию, потому что технологии переопределили границы современных организаций, сместив, а в некоторых случаях даже разрушив традиционное разделение отраслей.

Со времени, когда Nokia находилась на вершине, в бизнес-ландшафте произошли некоторые фундаментальные изменения. Мы живем в исторический период, когда даже самые крупные компании всего за несколько лет переживают головокружительные взлеты, а затем — стремительные падения. Шестьдесят лет назад среднюю продолжительность жизни компаний из списка S&P 500 оценивали в пятьдесят лет. Сегодня она сократилась до пятнадцати. Безусловно, эти изменения опасны для существующих компаний, но они же и открывают невероятные новые возможности. Чтобы использовать эти изменения себе на благо, нужно разобраться в их причинах. Затем нужно понять, как воспользоваться ими. Лежащая перед вами книга создавалась, чтобы дать вам это знание.

Элоп выбрал правильный путь — но было уже слишком поздно. «Как мы оказались в таком положении? Почему мы отстали, когда мир вокруг нас менялся?» — задавался он вопросами в меморандуме. Ответ: Nokia не смогла разглядеть радикальных социальных и экономических изменений, развернувшихся в мире за одно десятилетие и приведших компанию к гибели. В ходе этой трансформации фундаментально изменились требования к бизнесу. Достаточно не суметь верно интерпретировать происходящее — и даже самая успешная компания превратится в горящую платформу, как и случилось с Nokia. Если же компании удастся поймать волну, пред ней откроются, без преувеличения, многомиллиардные возможности.

С конца 2000-х, когда бушевали войны смартфонов, слияние программного и аппаратного обеспечения только ускорило. Вскоре этот тренд коснется и вашего бизнеса, причем специфика отрасли не имеет в данном случае особого значения. Слияние только ускоряет развитие технологий, которые в корне меняют экономические основы современных организаций.

Тем не менее сами по себе технологии изменить мир не способны. Эта книга также расскажет, как меняется взаимодействие людей — с компаниями, продуктами и между собой. Процесс изменений был

запущен рывком развития мобильной телефонии в начале XXI века. Но даже перемены, которые мы видим сегодня, — начало чего-то намного большего.

Эта трансформация быстро расширяет границы возможного — так же быстро, как это делала индустриальная революция. Решения для многих задач, которые казались непостижимыми всего каких-то десять лет назад, сегодня воспринимаются как должное. Поэтому многие не осознают, какой объем изменений технологическая революция вызвала в обществе и экономике. То, что десять лет назад казалось сумасшедшими фантазиями помешанных технарей — мобильная связь, социальные сети и т. д., — сегодня стало основой разнообразных процветающих направлений бизнеса. Именно поэтому новая бизнес-модель еще долгие годы будет отнимать хлеб у традиционных организационных структур.

Речь идет о *платформе* — бизнес-модели, которая позволяет объединить две и более взаимозависимые группы продуктов ради увеличения прибыли всех участников. Механизмы работы платформ радикальным образом отличаются от традиционных приемов ведения бизнеса, по большей части основывающихся на мировоззрении XX века, в которое просто не вписываются представления о современном уровне распространенности сетевых технологий. Проще говоря, платформы позволяют потребителям и производителям связываться между собой, чтобы обмениваться товарами, услугами и информацией. Так платформы сами создают новые рынки. Вспомните, как платформа eBay объединила продавцов и покупателей или как iOS и Android помогли потребителям и разработчикам найти друг друга. То же самое Uber сделала для пассажиров и водителей, а Airbnb — для путешественников и владельцев недвижимости. Все эти платформы создали новые рынки и сумели вырастить свою бизнес-сеть до размеров, которые до недавнего времени едва ли представлялись кому-либо возможными.

Сегодня бизнес-модель платформы стала залогом успеха многих самых известных компаний планеты. Например, Google (ныне принадлежащая Alphabet Inc.) и Apple, компании с самой высокой рыночной капитализацией в США на начало 2016 года, — платформы. Многие называют Apple разработчиком программного и аппаратного обеспечения, и это действительно так. Однако компания также создала платформы iOS, iTunes и App Store, которые объединяют покупателей

и продавцов всевозможных цифровых товаров. Ниже мы еще подробнее обсудим, почему именно платформы позволили Apple занять место Nokia на вершине рынка мобильных телефонов.

Аналогичным образом, если считать Google компанией, разрабатывающей ПО, разгадать секрет ее успеха будет невозможно. Все основные сервисы Google — это платформы, в том числе Google Search и Android. Android — отличная иллюстрация того, как мастерски Google использует свою основную (поисковую) платформу для продвижения новых платформ на, казалось бы, совершенно отдельных рынках. А недавние приобретения компании показывают, что амбиции Google по созданию новых платформ распространяются далеко за пределы мобильной телефонии. Компания уже представила платформы для портативных устройств, сбора данных о здоровье, а также для подключенных к интернет-сети автомобилей — речь идет о недавнем приобретении Google, компании Nest (в свое время она прославилась изобретением подключенного к сети термостата, совершившего переворот в области создания умных домов). Ходят даже слухи, что компания попытается создать сервис-конкурент Uber. В то же время Google экспериментирует с платформами для онлайн-заказов и местной доставки, которые смогут тягаться с Amazon.

Успех упомянутых выше компаний свидетельствует, что платформы быстро становятся доминирующими игроками в нашей экономике — и в будущем они никуда не денутся. Более того, основанные на такой модели направления бизнеса продолжают развиваться и влиять на мир на протяжении долгих десятилетий.

Знаменитый сборочный конвейер Генри Форда, порожденный технологическими инновациями промышленной революции, кардинальным образом изменил производство, а следом и общество. Эффект платформ будет аналогичным: они запустят революцию в сфере работы, ведения бизнеса, установления и поддержания связи между людьми.

Именно смену баланса сил подразумевал Элоп, когда говорил о приближении «войны экосистем». Экосистемы возникают вокруг платформ, а не вокруг продуктов. В конце 2000-х и Apple, и Google превратились в бизнес-платформы, а Nokia — нет.

В результате стоимость Nokia резко упала и отделение мобильных аппаратов, которым компания когда-то так гордилась, пришлось

продать за малую часть того, что оно стоило на пике. В то же время Apple и Google сумели трансформироваться, а потому стремительно добились феноменального успеха, который позволил начать активно приобретать проекты для внедрения на другие рынки: умных домов, автомобилей и телемедицины. Соперники в этих отраслях должны хорошенько подготовиться. Ведь в современном мире выигрывают платформы.

Кризис продолжается

Пока Nokia пыталась спастись с горящей платформы, ситуация накалялась и при канадском Ватерлоо. Компания BlackBerry, тогда известная под названием Research In Motion (RIM, или «Исследования в движении»), переживала собственный кризис управления.

Столкнувшись с падением стоимости акций и уменьшением доли рынка, акционеры RIM предложили основателям компании, долгое время занимавшим должности генеральных директоров, Майку Лазаридису и Джиму Балзилли, покинуть свои посты. Положение компании, до недавнего времени доминировавшей на рынке мобильной телефонии, поразительным образом изменилось: еще в 2009 году журнал *Fortune* называл RIM самой быстрорастущей компанией в мире⁴, но всего за несколько лет ее состояние значительно уменьшилось. Чтобы успокоить разгневанных акционеров, Лазаридис и Балзилли согласились создать комитет независимых директоров для переоценки структуры управления компании. Вскоре два основателя ушли с занимаемых постов. Но новый генеральный директор, Торстен Хайнс, по сути, пришедший изнутри компании, не сумел запустить достаточных изменений в организационной структуре. При нем RIM продолжила угасать, и в ноябре 2013-го Хайнса уволили.

Что же привело к упадку RIM? В середине 2000-х название ее продукта, BlackBerry, практически превратилось в синоним слова «смартфон». Но всего за несколько лет компания стала притчей во языцех. Упадок RIM, как и неудачи Nokia, легко списать на недостатки управления. Лазаридис и Балзилли не сумели помочь собственному проекту и неоднократно публично высказывали мнения о развитии индустрии, которые в итоге оказались очевидно неправильными. Например, Лазаридис заявлял, что клавиатуры QWERTY являются «самым захватывающим

трендом», как раз когда конкуренты RIM, iPhone и Android уже пожинали плоды успешного выведения на рынок сенсорных экранов⁵.

Именно этот аргумент принято использовать для объяснения упадка BlackBerry. Лазаридис и Балзилли слишком долго стояли на месте. Компания перестала заниматься инновациями. Инновационные продукты выводились на рынок слишком медленно. Бюрократическая структура чрезмерно разрослась. Аналитики считают, что именно эти недостатки управления позволили iPhone нанести BlackBerry смертельную рану, а Android — похоронить ее.

Действительно, все эти факторы повлияли на упадок BlackBerry. Но мы предлагаем другое, более простое объяснение случившемуся: в RIM продолжали думать о создании продукта, хотя мир уже захватили платформы. Главным отличием BlackBerry была клавиатура, однако особого значения этот фактор никогда не имел. Чтобы контролировать рынок, нужно было создавать операционную систему и выстроить вокруг нее сеть «третьих лиц» — разработчиков приложений.

Для этого есть специальное приложение

По большому счету именно RIM изобрела смартфоны, выпустив BlackBerry в 1999-м. Как позже говорил Торстен Хайнс, компания разработала очень четкую концепцию основного продукта⁶. В ней особое внимание уделялось времени работы от батареи, удобству набора текстов, безопасности и сжатию данных — продукт разрабатывался в первую очередь исходя из этих критериев. Большим успехом пользовалось «убойное приложение» BlackBerry Messenger.

На протяжении следующих пяти лет BlackBerry получил статус самого лучшего смартфона благодаря своей надежности и безопасности, а также культовой клавиатуре QWERTY. Любой уважающий себя профессионал должен был иметь BlackBerry, казалось, этот смартфон наводнил мир. Президенты, премьер-министры, генеральные директора и знаменитости со всего света пользовались им. Появился даже специальный термин для обозначения преданных фанатов бренда («Crackberry» — сокращение от «помешанный на BlackBerry»); смартфон обзавелся собственным сайтом.

Казалось, RIM нашла волшебный рецепт успеха. К концу 2006 года почти 40% рынка принадлежали BlackBerry.

Однако 9 января 2007 года Apple представила iPhone.

Несмотря на шум, поднявшийся вокруг нового смартфона от Apple, руководство RIM считало нового конкурента недостойным серьезного внимания; генеральные директора компании были уверены: iPhone как продукт намного хуже BlackBerry. Если оценивать по традиционным критериям, они были правы. По сравнению с BlackBerry батарея iPhone была слабее. Он использовал слишком много ресурсов. Он был небезопасен. И, как считал Лазаридис, сенсорная клавиатура не придется пользователям по вкусу.

«Не каждый может печатать на стеклянной поверхности. У любого ноутбука и почти у всех остальных телефонов есть нормальная клавиатура. Думаю, наш дизайн обеспечит нам значительное преимущество», — говорил Лазаридис⁷.

Руководство RIM действительно было уверено, что более мощное «железо» поможет выиграть в борьбе с конкурентами. В частности, компания была убеждена, что iPhone никогда не сможет тягаться с BlackBerry на их основном рынке — в группе высокопрофессиональных потребителей, которым постоянно нужно пользоваться электронной почтой. В конце концов, именно BlackBerry признали лучшим телефоном для бизнеса, и компании ни за что не перешли бы на менее безопасное устройство с батареей, которая без подзарядки не могла продержаться и дня.

Поэтому RIM, считавшая iPhone безобидным изобретением, решила продолжить движение по проверенному, отработанному пути. На самом деле RIM просто не смогла отказаться от существующей успешной бизнес-модели, да и обновление устаревающей операционной системы — процесс сложный и долгий, как отмечал сам Балзилли. В своем заявлении, которое сегодня могло бы выиграть награду в категории «ирония судьбы», в апреле 2011-го Балзилли заявил *New York Times*, что подобные изменения «не удаются почти никогда», потому что «такие переходы убивают технологические компании»⁸.

Однако бескомпромиссная уверенность генерального директора компании стала для RIM роковой ошибкой. iPhone сразу же добился огромного успеха. Компании не отказались от BlackBerry — но простые потребители выбрали iPhone. Более того, некоторое время спустя компаниям пришлось принять концепцию BYOD («bring your own device», «принеси свое устройство»), которая позволяла сотрудникам выбирать

телефоны на свой вкус. Неудивительно, что все больше работников просили предоставить им iPhone.

Но плохие новости для RIM на этом не закончились. Головокружительный успех iPhone открыл двери для появления нового соперника. 5 ноября 2007 года Google представила Android, новую операционную систему для смартфонов. Как сказал Энди Рубин, руководитель отделения мобильных платформ Google, Android стала «первой по-настоящему открытой и всеобъемлющей платформой для мобильных устройств»⁹. Операционная система предполагала работу с открытыми источниками, доступными каждому (кардинально противоположный по сравнению с закрытой вселенной Apple подход), благодаря чему ОС Android и сумела добиться невероятного роста. В тот же самый день Google запустила Open Handset Alliance (ОНА) в поддержку Android — консорциум из тридцати компаний, в который вошли в том числе такие ведущие производители аппаратного обеспечения, как Motorola, Samsung, HTC, а также ряд мобильных операторов, в том числе Sprint, Nextel и T-Mobile. Google продвигала Android и она как основу для построения «открытой экосистемы», которая ускорила бы инновационный процесс и определила новые стандарты в области операционных систем для мобильных телефонов. И все это Google предлагала бесплатно.

Подход Google решительно отличался от выбранных конкурентами стратегий. Он был практически противоположен подходу RIM, которая в управлении придерживалась закрытой патентной системы. Изначально похожая стратегия была и у Apple: жесткий контроль над программным и аппаратным обеспечением. Но Google собрала вокруг своего проекта целую армию разработчиков, представив намного более радикальный план, чем просто попытка внедрения на и без того насыщенный рынок.

Кроме того, целевой аудиторией Android были разработчики, тогда как BlackBerry сохранила ориентацию на бизнес. Лазаридис и Балзили представляли своим основным клиентом какого-нибудь главу IT-отделения крупной компании, который ни за что не позволил бы подчиненным в рабочих целях пользоваться недостаточно защищенными устройствами вроде iPhone. Однако подход Google — который вскоре переняла и Apple, создав App Store, — был направлен на создание платформы, способной привлечь как разработчиков, так и потребителей.

Ориентированная на платформу стратегия на рынке оказалась намного более привлекательной, и именно в этом заключалась основная ошибка RIM, которая так и не поняла: ее основными клиентами не были представители бизнес-сообщества. Ориентироваться нужно было скорее на относительно независимых разработчиков приложений для новых устройств, а также продавцов из магазинов Staples, которые помогают массовому покупателю определиться с моделью мобильного при покупке.

RIM, как и Nokia, неверно интерпретировала рыночные тенденции. Она привыкла к борьбе по старым правилам, где главным критерием успеха были функции и технические характеристики. Однако новые игроки из Кремниевой долины изменили правила и превратили производство смартфонов в бизнес по созданию платформ, в котором и добились лидерства. Из-за Google RIM пришлось бороться не просто с очередным телефоном. Ее соперником оказалась целая экосистема производителей, которая, помимо всего прочего, еще и росла в геометрической прогрессии.

Но и на этом проблемы RIM не закончились. Компания не получила планируемой прибыли в первых кварталах 2008-го. Однако вместо смены курса RIM решила еще больше вложиться в развитие старой стратегии. Она выпустила BlackBerry Bold — технически более совершенную модель с традиционной клавиатурой и шаровым манипулятором. Но пересилить общее течение не удалось, что неудивительно. В октябре 2008 года количество проданных iPhone впервые превысило продажи BlackBerry: 6,9 млн устройств против 6,1 млн соответственно¹⁰. Пути назад больше не было. Apple процветала. «Благодаря успеху iPhone этот квартал стал для нас одним из лучших в истории компании», — говорил Стив Джобс, в то время занимавший пост генерального директора компании. Джобс редко упускал возможность уколоть конкурентов, а потому с гордостью объявил: «Мы продали больше телефонов, чем RIM»¹¹. Тем не менее даже тогда RIM все еще оставалась в числе лидеров рынка смартфонов. За два года после выпуска iPhone RIM продала 23 млн устройств, а Apple — 13 млн¹². У Лазаридиса и Балзилли были причины придерживаться проверенного курса. Однако вскоре Джобс поднял ставки, выпустив iPhone 3G и, что еще важнее, запустив платформу App Store 10 июля 2008 года.

Сложно переоценить влияние App Store на триумф iPhone. Однако успеху App Store предшествовал выход в свет намного менее известной инновации. Исторически в индустрии мобильных телефонов доминировали мобильные операторы, однако успех iPod и iTunes дали Apple важный рычаг влияния, когда речь зашла о выборе потенциального сотового оператора для iPhone. AT&T так хотела заполучить iPhone, что согласилась уступить долю контроля над продуктом в пользу Apple, чтобы взамен стать эксклюзивным оператором для iPhone. Важнее всего в этом договоре было то, что именно Apple, а не AT&T получила возможность продавать iPhone через структуру, которая позже превратилась в App Store. Раньше люди покупали приложения для телефонов через операторов сотовой связи, которые и контролировали доступ к магазинам приложений. App Store по сравнению с этим был намного более открытой структурой. Кроме того, Apple получала 30% прибыли от покупок в App Store — намного более щедрые условия, чем могли бы предложить мобильные операторы. В результате многие разработчики приложений предпочли сотрудничать именно с iPhone, а не с многочисленными сотовыми операторами.

App Store стал еще одним невероятно успешным проектом Apple: к концу первой недели после запуска потребители скачали 10 млн приложений¹³. RIM полагала, что знает, чего клиенты хотят от телефона, — а в Apple даже не пытались гадать и позволили потребителю решать самому. Благодаря успеху App Store и возник популярный нынче слоган от Apple «Для этого есть специальное приложение», который звучал в рекламе, демонстрирующей едва ли не безграничный потенциал платформы.

iPhone предполагал беспрецедентную гибкость. Неважно, что именно вам нужно было сделать, — специальное приложение действительно можно было найти для любой задачи. В этом и заключалась сила платформы: iPhone собрал вокруг себя многочисленное сообщество производителей программного обеспечения, которые создавали намного более качественные приложения, чем когда-либо раньше.

К концу 2008 года посетители App Store скачали программы 500 млн раз. Магазин предлагал больше 15 000 приложений от сторонних разработчиков, причем некоторые из них имели огромную популярность¹⁴. К концу 2015-го в App Store собралось 1,5 млн приложений, которые были скачаны 100 млрд раз.

Чтобы не дать себя обойти, в мае 2009 года Google представила аналог App Store — Android Market. Сегодня этот магазин приложений называется Google Play Store. Этот проект тоже оказался весьма успешным: к концу 2015-го на площадке были представлены 1,8 млн приложений, скачанных 50 млн раз*.

В качестве реакции на происходящее в 2008 году RIM выпустила BlackBerry Storm. Этот первый телефон с сенсорным экраном от BlackBerry должен был стать «убийцей iPhone». Однако результат получился диаметрально противоположным. Одна из ключевых функций Storm — сенсорная технология SurePress, по аудиальным и тактильным ощущениям имитировавшая нажатие на реальную кнопку, — не пришлась по вкусу пользователям, которые уже привыкли к работе с обычными сенсорными экранами. В результате Storm получил посредственные отзывы и продавался весьма вяло.

В апреле 2009-го RIM также представила BlackBerry App World (ныне известный как BlackBerry World). Предложение стало третьим среди аналогов, то есть вышло на уже и без того насыщенный рынок. Ситуация только усугублялась тем, что сама операционная система BlackBerry осложняла работу создателям приложений. Как следствие, экосистема приложений для BlackBerry развивалась очень медленно.

Неспособность BlackBerry создать успешную платформу для своих продуктов мы наблюдали воочию. В 2009-м Алекс набрал кредитов и прямо в своем студенческом общежитии запустил Applico — компанию по разработке приложений для BlackBerry. Мы решили сосредоточиться на приложениях именно для этой компании, потому что большинство разработчиков не хотели с ними связываться, а мы считали это хорошей возможностью для развития бизнеса. Такой подход позволил нашей компании заключить партнерские соглашения с другими активными разработчиками, которые стремились выдержать конкуренцию с многочисленными представителями рынков iOS and Android, выстроив тем самым надежный фундамент для развития в области разработки ПО.

Ситуация сложилась удачно для Applico — но не для RIM. BlackBerry был слишком «недружелюбен» к разработчикам ПО, а потому попытки RIM догнать Apple и Google по сути были обречены на провал. Ведь

* Статистику App Store и Google Play можно найти на <http://www.statista.com>.

создатели приложений руководствовались чисто математическими соображениями: разрабатывать приложения для BlackBerry в большинстве случаев было слишком сложно и дорого, учитывая размеры рынка.

Из-за чего умирают компании

В ноябре 2010 года на саммите Web 2.0 один из генеральных директоров RIM, Джим Балзилли, продемонстрировал, что компания так и не осознала масштаб изменений, произошедших в отрасли.

«Да, пусть для iPhone и iPad уже разработано 300 000 приложений. Но единственное приложение, которое вам на самом деле нужно, — это браузер. Сеть работает сама по себе. Вам не нужны никакие SDK*. Можно просто использовать веб-инструменты... И приложения для BlackBerry можно публиковать, не разрабатывая машинные коды», — сказал Балзилли¹⁵. Проблема заключалась в том, что рекламный пафос Балзилли был не нов: за три года до того Стив Джобс обращался к разработчикам с аналогичными словами. На Всемирной конференции разработчиков Apple в 2007-м, незадолго для запуска первого iPhone, Джобс заявил о готовности компании поддерживать веб-приложения, чтобы отвечать на растущие требования разработчиков при создании приложений для iPhone. Однако разработчики инициативу не поддержали, а один популярный техноблогер назвал презентацию Джобса «сэндвичем из дерьма»¹⁶. Спустя год Джобс изменил риторику: компания представила SDK для iPhone и App Store. Неудивительно, что, когда Балзилли повторил слова Джобса про веб-приложения, разработчики не испытали по этому поводу никакой радости.

К началу 2011 года в BlackBerry World было всего 25 000 приложений по сравнению с 200 000 в Android Market и 450 000 в App Store. В то время, если мы показывали свои iPhone или Android обладателю BlackBerry и рассказывали о возможностях наших устройств, он показывал свой телефон и шутил: «Возможно, для этого есть специальное приложение». Не самый убедительный получался слоган.

Провал RIM повлек за собой еще одно эпистолярное фиаско. В июне 2011-го анонимный сотрудник руководства компании написал открытое письмо, в котором поднимался вопрос

* Наборы программ разработчика. — Прим. пер.

об эффективности управления RIM. Тогда компания как раз планировала запуск операционной системы QNX, которая должна была догнать Apple и Google; однако компания все еще использовала неправильные инструменты.

Руководитель резко отзывался о причинах неудач RIM: «У BlackBerry отвратительные приложения для смартфонов», — говорил он и сравнивал SDK и платформу для разработки, предложенные компанией, с «устаревшей моделью Ford Explorer из 1990-х». Подводя итог, он писал: «Техническое превосходство не обязательно порождает желание покупать и, соответственно, продажи»¹⁷. В Apple и Google это прекрасно понимали. А в RIM, как и в Nokia, — нет. Обе компании до сих пор бросались на пистолет с ножом: пытались бороться с платформами, имея на руках только смартфоны.

Несмотря на другие безуспешные попытки продвижения планшета Playbook и BlackBerry 10, а также переименования компании Research In Motion в BlackBerry, ее доля на рынке мобильных телефонов опустилась ниже 15%, а акции упали в цене почти на 75%.

В конце концов прогноз Джобса в отношении трудностей RIM оказался пророческим. Выступая на телефонной конференции с аналитиками в октябре 2010 года, Джобс дал совет своим соперникам: «Им нужно выйти из зоны комфорта на неизведанные территории и попытаться стать компанией-платформой для ПО. Думаю, им будет сложно создать конкурентоспособную платформу и убедить разработчиков писать приложения для третьей, после iOS и Android, платформы. В App Store уже собраны 300 000 приложений, поэтому впереди RIM ждет нелегкий подъем»¹⁸. Джобс понимал, что победитель в войне платформ нередко получает все. Apple и Google успешно справились с задачей создания платформ — и победили. RIM и Nokia этого сделать не удалось, поэтому они проиграли.

Nokia в какой-то момент правильно поняла, в чем заключалась основная ее слабость, но допустила ошибку, выбрав сотрудничество с Microsoft. RIM пыталась создать новую операционную систему, но было уже слишком поздно. Кроме того, компания продолжала ориентироваться на создание продукта, так и не сумев измениться по совету Джобса. В конце концов Балзилли оказался прав в одном: именно из-за подобных изменений многие технические компании умирают. Но, к несчастью для него, их жертвой пала именно RIM.

Инновация платформ: цель этой книги

Поначалу компания Applico была довольно успешным разработчиком приложений для BlackBerry, однако мы быстро сменили курс и переключились на сотрудничество с iOS и Android. За следующие несколько лет мы вошли в число лучших компаний своего профиля в стране. Индустрия мобильных телефонов менялась, и Applico менялась вместе с ней. Хотя многих наших конкурентов купили или же они вышли из бизнеса, Applico процветала и стала первой компанией по инновационному развитию платформ. Каждый день мы работаем с ведущими мировыми компаниями и самыми перспективными стартапами, создавая и возвращая новаторские платформы. Среди наших клиентов — компании, входящие в рейтинг Fortune 100: Google, ABC, HP, Disney, DirecTV, Honeywell, Philips, Sony и Lockheed Martin, а также стартапы, спонсируемые Google Ventures, Ray Kurzweil и другими топовыми венчурными компаниями. Хотя принцип конфиденциальности не позволяет нам оглашать названия всех сотрудничающих с нами стартапов, мы можем привести успешные примеры Glamsquad и Auctionata — молодых компаний, которым мы помогли создать собственные платформы. Они заработали на них миллионы долларов и получили девятизначную прибыль. Мы создавали платформу даже для ФБР. И так как весь наш бизнес сосредоточен вокруг создания платформенных моделей, мы изучили их глубже, чем кто бы то ни было еще. Это позволило нам разработать исчерпывающие принципы успешного создания и развития бизнес-платформ.

Вот почему сегодня мы лучше других понимаем, что такое платформы. Мы оказались в самом сердце технологических перемен, произошедших за последние пять лет, и вкладывали деньги в проекты, которые считали успешными.

Мы расскажем об уроках, которые вынесли из работы на передовой с представителями самых инновационных на сегодняшний день компаний. Поделится выводами, которые подтолкнули нас к тому, чтобы превратить Applico из компании — разработчика ПО в компанию по созданию платформ. В первой части книги, в главах 1–4, мы объясним, что представляет собой платформенная бизнес-модель и почему именно платформы меняют современную экономику. Вторая часть книги, главы 5–8, посвящена более глубокому разбору механизмов

функционирования платформ и связанных с ними бизнес-моделей. Кроме того, мы поделимся с вами принципами и выводами, которые используем в работе с клиентами, помогая им выстраивать **современные монополии**.

Предпринимателям мы поможем понять, на чем основывается успех современного бизнеса и как достичь таких же результатов, как у самых процветающих компаний. А владельцам традиционного бизнеса — разглядеть подрывной потенциал и, пока не поздно, защитить свою компанию. Прочитав эту книгу, вы получите в свое распоряжение инструменты, которые помогут вашей компании избежать участи буровика на горячей платформе и добиться процветания в новой эпохе.

1

ПЛАТФОРМЫ ПОГЛОЩАЮТ МИР

Когда вы действительно начинаете видеть сети, меняется ваш подход к планированию и составлению стратегии. Отныне вы двигаетесь иначе.

Рид Хоффман, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
И ОСНОВАТЕЛЬ LINKEDIN

ПО поглощает мир. Такой посыл основатель Netscape, известный венчурный капиталист Марк Андрессен, выразил в статье для *Wall Street Journal* 20 августа 2011 года. В статье Андрессен писал, что компании по разработке программного обеспечения вот-вот станут краеугольным камнем мировой экономики: «Мы находимся в самом центре серьезных, всеохватывающих технологических и экономических перемен, в процессе которых компании — создатели ПО с радостью заберут себе большие куски экономики». Иными словами, ПО каждый день «откусывает» от мирового экономического пирога¹⁹.

Андрессен был прав: компании по созданию ПО уже играют очень важную роль в нашей экономике. Однако относить все эти новые компании в категорию создателей ПО — примерно то же самое, что называть всех участников промышленной революции производителями оборудования. Это не говорит почти ничего ни об этих компаниях, ни об их подходе к работе. И что еще важнее, это ничего не говорит о том, как именно ПО меняет механизмы достижения успеха и роста в бизнесе.

Многие компании увеличили прибыли и рационализировали цепочки поставок с помощью программного обеспечения, подключив свой бизнес к глобальной сети интернет. Андрессен даже назвал в своей статье некоторые из них, в том числе FedEx и Walmart. Он долго перечислял компании, которые считал лидерами в области происходящих изменений: в его список попали Apple, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google, Microsoft, Foursquare, Skype, Amazon, Flickr, Square и PayPal. И все же Андрессен не сумел объяснить, чем эти компании отличаются от компаний старого образца. Все они действительно работают через интернет. Однако тот факт, что они представляют собой *платформы*, намного важнее. Эти компании не просто сделали традиционный бизнес чуть более эффективным — они стали работать в совершенно иной модели, которая позволяет в полной мере капитализировать потенциал сети интернет. В то самое время, когда Андрессен работал над своей статьей, многие компании, придерживавшиеся традиционного подхода, сдавались под натиском конкурирующих платформ. Apple получила статус самой дорогостоящей компании в США ровно через год после того, как вышла в свет статья Андрессена.

И хотя эта экономическая революция действительно началась с программного обеспечения, поглощают мир именно платформы. В общем и целом они уже доминируют в интернете и экономике. Сторонники сетевого нейтралитета справедливо считают поставщиков интернет-услуг вроде Comcast, способных обеспечивать и поддерживать технологическую инфраструктуру, главной угрозой свободному и открытому интернету. На архитектурном уровне интернет до сих пор остается полем с более-менее равными условиями игры. Любой может запустить и выстроить бизнес онлайн. Но с практической точки зрения открытый интернет — это всего лишь миф. Платформы целиком и полностью доминируют в интернете, к которому мы привыкли. Например, на долю Facebook приходится порядка 25% от всех посещений сети²⁰. Сфера влияния Google и того больше. Когда 16 августа 2013 года вся платформа компании вдруг на несколько минут упала, вместе с ней на 40% упал и общемировой интернет-трафик²¹. Поисковики и социальные сети — не единственная сфера, где проявляется эта тенденция. Сегодня платформы играют ведущую роль практически в любых коммерческих отраслях. В 2015 году в США каждый из десяти самых посещаемых сайтов

в США оказывался платформой, а в списке 25 самых посещаемых сайтов платформ было 20²².

Платформы доминируют не только в американском бизнесе — это действительно глобальный феномен. На самом деле в развивающихся странах они играют даже более важную роль, чем в США. Экономике этих стран быстро росли одновременно с распространением интернета. И так как у них не было такой коммерческой инфраструктуры, как в странах с развитой экономикой, их промышленность по большому счету выстраивалась вокруг интернета. Отличный тому пример — Китай. Если не рассматривать субсидируемые государством отрасли (финансы, строительство и нефтяную промышленность), можно сказать, что многие самые успешные компании Китая по сути своей являются платформами, например Tencent (владелец WeChat и мессенджера QQ) и Baidu (китайский ответ Google).

В китайском интернете тоже доминируют платформы: из них состоит восьмерка самых посещаемых сайтов Китая. А в экономике страны эти компании играют даже более важную роль, чем американские платформы в экономике США. В сентябре 2014 года компания Alibaba разместилась на Нью-Йоркской бирже; она контролирует 80% электронных продаж в Китае через свои платформы Taobao и Tmall²³. Их платформа Alipay — самая крупная платежная система в Китае. Alipay среди прочего позволяет пользователям вкладывать деньги в фонд Yu'e Bao, на январь 2015-го являвшийся одним из самых крупных фондов денежного рынка с капиталом в \$94 млрд²⁴.

Неважно, намереваетесь вы сами строить бизнес по модели платформы или нет, в современной среде невозможно преуспеть без понимания механизмов их работы. Хотите представить ваш бизнес напрямую потребителям онлайн? Пожалуйста, только желательно попасть на первые страницы в Google. Хотите, чтобы люди читали ваш контент? У вас получится, если на Facebook его будут много репостить. Хотите, чтобы ваше приложение часто скачивали? Тогда стоит получить хороший рейтинг в App Store (или попасть в список рекомендуемых). Хотите продавать товары онлайн? Скорее всего, вам придется использовать eBay или Amazon. Продаете вещи, сделанные своими руками? Тогда вам на Etsy. А если вы живете в Китае, то наверняка будете использовать Taobao и Tmall, принадлежащие Alibaba, а оформлять платежи будете через Alipay или Tenpay от Tencent. Список можно продолжать еще

очень долго. Интернет действительно позволяет невероятно демократизировать экономическую свободу. Начать бизнес и добиться успеха онлайн может каждый. Но интернет нельзя считать полностью открытым. Всей этой экономической активностью должен кто-то управлять. В результате и интернетом, и нашей экономикой управляют доминирующие платформы. Они организуют продажи, дают доступ к информации — формируют мир, который мы видим перед собой. Если вы хотите понять, как работает современный интернет и что изменится в экономике в ближайшие годы, вам придется для начала разобраться, что представляют собой платформы.

IPO*, пожалуйста, останься

Если вы оказались в числе миллионов американских телезрителей, которые 30 января 2000 года смотрели трансляцию Суперкубка, вы тоже увидели кое-что необычное.

Нет, мы говорим не о невероятной победе «Сент-Луис Рэмз». Как обычно, настоящее шоу разворачивалось во время перерывов на рекламу. В том году они не вызывали разочарования. Так, один из рекламных роликов начинался с изображения грустной собачьей морды: пес наблюдал за тем, как хозяин выезжает из гаража и направляется в зоомагазин. Затем на экране появлялась кукла-петрушка, которая полминуты напевала переработанный мотив песни «If You Leave Me Now» группы Chicago, заклиная заказать питомцу еду онлайн. С чего вдруг? Потому что не придется оставлять его тосковать дома, пока вы ездите в магазин.

Конечно же, это была реклама компании Pets.com, на тот момент находившейся на вершине пирамиды доткомов. После игры Эд Митер из газеты *USA Today* назвал ролик лучшим за всю историю рекламы на Суперкубке. Компания Pets.com запомнилась зрителям лучше других интернет-компаний, представленных в ходе чемпионата. Ролик (стоимость которого составила \$1,2 млн) пользовался огромным успехом и вскоре стал настоящим талисманом компании. Кукла из ролика даже появилась в программе «Доброе утро, Америка» (Good Morning America) на канале ABC, а затем дала длинное интервью в программе

* IPO — первичное публичное предложение.

«Прямой эфир» с Реджи и Кейти Ли (Live! with Regis & Kathie Lee). А за несколько месяцев до этого ее двухметровая копия поучаствовала в параде на День благодарения, организованном компанией Macy's.

Pets.com открылась в 1998-м: создатели надеялись достичь быстрого роста с использованием очень агрессивного маркетинга. В то время такой подход пользовался популярностью среди интернет-компаний: по сути, продажи и были их бизнес-моделью. Pets.com стала публичной меньше чем через два года после этого, 9 февраля 2009 года. Ее публичное предложение в итоге собрало \$82,5 млн, а стоимость акции (IPETs) в NASDAQ начиналась от \$11.

Несмотря на невероятную популярность талисмана, у Pets.com возникла проблема: ее бизнес-модель больше не работала. Pets.com, как и многие выдающиеся инвестировавшие в нее венчурные капиталисты и аналогичные компании, предполагала: быстрый рост проекта означает прибыль в будущем. Преимущество первого шага казалось ей определяющим. Стратегия приобрела популярность, когда вошла в моду тогда еще довольно туманная идея «сетового эффекта», которую в 1994-м представил в своем научном докладе Уильям Брайан Артур²⁶. Артур считал, что сетевые эффекты гарантируют победу тому, кто первым добьется достаточного роста.

Однако в случае Pets.com цифры не оказали своего магического эффекта. В частности, на тот момент рынок онлайн-покупок еды и смежных продуктов исключительно для домашних животных был меньше, чем оценила его компания. Pets.com вложила деньги в приобретение крупных складов для хранения продуктов — то есть обеспечила себе высокие фиксированные затраты. Но что еще хуже, компании пришлось снижать цены, чтобы выдерживать борьбу с конкурентами, хотя многие из них и так уже получали от продажи еды для животных минимальную прибыль. В результате компания *теряла* деньги от большинства осуществленных продаж. Эту комбинацию высоких затрат при отсутствии прибыли невозможно было поддерживать длительное время. Очень скоро и руководство компании, и инвесторы это поняли.

6 ноября 2000 года Pets.com объявила о банкротстве — всего через девять месяцев после того, как компания стала публичной. Она спустила \$300 млн вложений инвесторов всего за два года. В тот день стоимость отдельных акций компании упала с первоначальных \$11

до всего \$0,19. Эта история навсегда вошла в список «самых крупных инвестиционных бомб мира»²⁶.

Пока Pets.com, словно ракета, взлетала вверх и с такой же скоростью терпела крушение, другая интернет-компания начала свою, совершенно иную историю. В выходные в честь Дня труда в 1995 году один программист сел и написал код для нового сайта. Он назвал свой проект Auction Web — веб-аукцион, который должен был превратиться в цифровой рынок, где люди смогли бы покупать и продавать через интернет все что угодно. Разработчик хотел создать «идеальный рынок», доступный для любого пользователя.

Очевидно, предложение пришлось ко времени. Многие были готовы воспользоваться такой услугой. Очень многие. Компания быстро росла. В 1996-м на Auction Web провели 250 000 аукционов. И только за январь 1997 года — 2 млн. Прибыль компании за первый год выросла на 1200%: с \$350 000 до \$4,3 млн. В сентябре компания сменила названия на eBay²⁷.

Вскоре после этого основатель сайта Пьер Омидьяр решил нанять в свою компанию генерального директора. В марте 1998-го он выбрал на эту должность Мег Уитман. Через полгода, 21 сентября, она провела первичное размещение акций компании. Первоначальная стоимость акции составляла \$18, но в первый же день выросла на \$53,5. Всего за одну ночь Омидьяр стал миллиардером.

Краткая история бизнес-моделей

Многие считают историю Pets.com типичным примером избыточности дотком-эпохи. И эти люди не ошибаются. Компания потратила миллионы на маркетинг, однако не сумела создать устойчивую бизнес-модель и не нашла проверенного целевого рынка. Тогда инвесторы еще не понимали, как оценивать интернет-компании, а потому многие стартапы получали такие оценки и инвестиции, над которыми теперь можно только посмеяться.

Большинство компаний, которые проиграли в этой гонке, допускали одну и ту же ошибку. Как и Pets.com, они просто брали старую бизнес-модель и переносили ее в сеть. Но обещанных преимуществ сетевых эффектов и снижения стоимости они так никогда и не увидели. Когда шар лопнул и многие дотком-проекты лопнули вместе с ним,

платформа eBay продолжала приносить прибыль и развиваться. Со временем проект превратился в компанию с рыночной капитализацией в \$66 млрд. Это одна из немногих историй успеха эпохи доткомов. Однако вовсе не случайная. Этот успех обусловлен бизнес-моделью компании.

Компании вроде Pets.com совершили серьезную ошибку — выбрали линейную бизнес-модель, когда пришло время платформ.

Что такое линейная бизнес-модель? Это модель, которая в разных формах доминировала еще со времен индустриальной революции, когда развитие новых технологий вроде паровой тяги и железных дорог привело к возникновению крупных компаний с вертикальной организацией. Все индустриальные титаны начала XX века работали по линейной модели: Standard Oil, General Motors (GM), U. S. Steel, General Electric, Walmart, Toyota, ExxonMobil и т. д. и т. п.

Каждая из этих компаний создавала продукт или услугу, а затем продавала ее клиенту. Во многих перечисленных выше примерах ценность также росла линейно, в соответствии с направлением цепочки поставок компании. Отсюда и возник термин «линейный бизнес». В такой цепочке поставок слева от компании находились издержки, а справа — прибыль. Линейные компании создавали ценность в форме товаров и услуг, а затем продавали их вниз по цепочке поставок (см. рис. 1.1). Традиционно принято выделять два основных типа линейного бизнеса.

К первому типу относятся классические компании, ориентированные на продукт. Например, Lenovo, компания по производству потребительской электроники. Lenovo создает и продает физические объекты. Она строит физические активы — фабрики и центры распространения — для создания продуктов и доведения их до потребителя. Почти

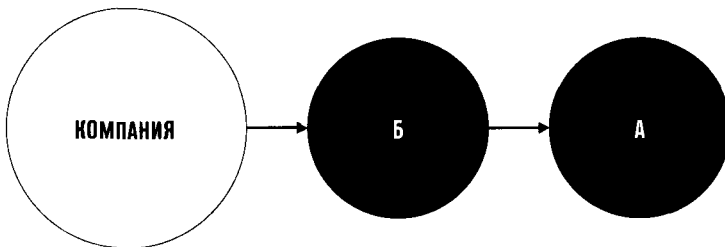


Рис. 1.1. Пример того, как движется поток создания ценности в линейном бизнесе: компания создает продукт и продает его группе Б (поставщики), которая затем продает его группе А (клиенты).

все производственные компании прошлого века работали по такой линейной схеме. В схему встраивались также дистрибьюторы и реселлеры — компании, которые создают или сдают внаем физические активы или технологии, чтобы доставлять или продавать физические продукты. В качестве примеров можно привести такие компании, как Walmart, Best Buy и Target.

Многие современные компании также относятся к этому типу, в том числе так называемые SaaS-компании, предоставляющие программное обеспечение в пользование другим компаниям. И хотя их продукт по сути цифровой, они работают по линейной схеме, в рамках которой ценность растет по прямой от компаний к клиентам. Единственное различие заключается в том, что предельные затраты у компаний, занимающихся созданием ПО, ниже — благодаря цифровым механизмам распространения.

Ко второму типу линейных бизнес-моделей относятся сервисные компании. Примеры можно приводить самые разные: от Oracle до JP Morgan и Jiffy Lube. Эти компании нанимают сотрудников, которые оказывают клиентам определенные услуги. Обычно эти услуги попадают в одну из двух категорий. Во-первых, это оказание и продажа физических услуг (например, автослесарей и сантехников). Во-вторых, это формирование человеческого капитала, нематериальных активов вроде интеллектуальной собственности, и их использование для продажи специализированных сервисов (в эту категорию попадают самые разные организации — от адвокатских контор до инвестиционных и консалтинговых компаний).

В XX веке эти модели доминировали не без причины: они могут быть крайне эффективными. Линейные модели основываются на планировании сверху вниз и иерархических организационных моделях, поэтому подобные компании создают ценность и эффективно распространяют ее среди своей целевой аудитории. Эффективность достигается через цепочку поставок, структуризацию системы организационной деятельности и ресурсов, которые помогают продвигать продукт или услугу от компании клиенту.

Цепочка поставок тоже линейна и состоит из процессов, которые снова и снова повторяются, создавая тем самым ценность. Продукты движутся вниз от производителя к дистрибьюторам, а затем к потребителям. Например, производители автомобилей вроде General Motors закупают запчасти у поставщиков, которые, в свою очередь, закупают

сырье у других поставщиков. Затем GM берет запчасти и создает из них готовый продукт — теперь им считается автомобиль. После этого GM продает автомобиль дилерам, которые доставляют продукт его потребителю. В подобной цепочке ценность растет линейно: от поставщика к производителю и в конце концов к потребителю продукта. На каждом шаге цепочки поставок кто-то добавляет продукту или услуге ценность, которая затем переносится на следующее звено цепи. Информация в этом процессе также движется линейно, и прогнозирование сверху вниз обычно в результате влияет на производство. На таких линейных потоках создания ценности и информации и основываются цепочки поставок компании (см. рис. 1.2).

В XX веке цепочка поставок считалась одной из главных областей обретения конкурентного преимущества. Эффективность цепочки поставок компании определяла успешность или поражение бизнеса. Вот почему многие величайшие инновации прошлого века были связаны с улучшением эффективности цепочки поставок.

Классический тому пример — сборочный конвейер Генри Форда. Использование постоянно движущегося конвейера позволило Форду сократить среднее время сборки автомобиля с 12 часов до 90 минут²⁸. Эта инновация цепочки поставок очень сильно изменила всю отрасль. Именно она позволила начать массовое производство автомобилей: стоимость товара, который еще недавно был доступен только самым богатым слоям населения, снизилась настолько, что автомобили стали по карману обычному потребителю. А недавно Toyota снова подорвала автомобильную

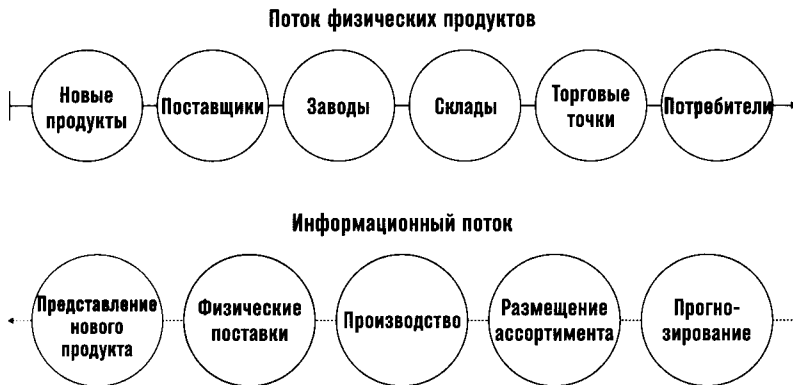


Рис. 1.2. Линейный поток ценности и информации по цепочке поставок

индустрию, внедрив новые экономные процессы производства «точно в срок» («just-in-time», или JIT), сосредоточенные на сокращении объема отходов. Разработав более гибкую и эффективную цепочку поставок, Toyota «обскакала» былых лидеров отрасли — компании Ford и GM.

Однако эффективность ориентированного на цепочку поставок подхода имеет свою цену. Для создания линейного бизнеса нужно открывать крупные фабрики и инвестировать в человеческий капитал, а также разрабатывать каналы поставок — чтобы в результате получить возможность создавать продукты и продвигать их на рынок.

Идеальный магазин

В XXI веке цепочка поставок перестала быть главным агрегатором бизнес-ценности. Современные компании и отдельные люди объединяются через сети, а значит, ценность передается непосредственно между ними. В этом и заключается суть механизма работы платформенных бизнес-моделей.

Линейные компании сосредоточиваются на создании ценности изнутри и продаже этой ценности «вниз», потребителям. Ценность движется слева направо, от производителя к клиенту (как изображено на рис. 1.2). В таком мире самыми ценными активами являются внутренние ресурсы, которыми владеет и управляет компания. Однако обмен ценностью в сети разнонаправленный — он движется *одновременно* и направо, и налево (см. рис. 1.3). В результате бизнес-платформы работают совершенно иначе, нежели компании, основанные на традиционной цепочке поставок.

Новый агрегатор бизнес-ценности — это сети. По мере роста взаимосвязанности всего в мире непосредственные владения компании становятся не так ценны, как ресурсы, к которым она может подключиться (мы еще вернемся к обсуждению этого эффекта в следующей главе). Наибольшего успеха в современном мире добились компании, которым удалось построить вокруг себя крупные сети и управлять ими, а вовсе не игроки рынка, централизованно собравшие большие объемы ресурсов под одной крышей. В рамках старой модели масштаб был результатом инвестирования и выращивания внутренних ресурсов компании. Но в мире сетей продажи возникают благодаря созданию внешней сети вокруг вашего бизнеса.

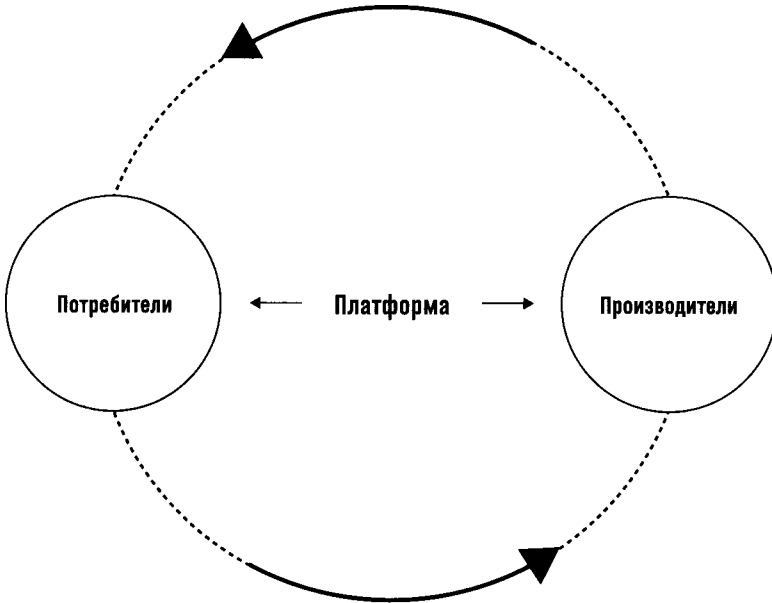


Рис. 1.3. Обмен ценностью в рамках платформенной бизнес-модели

В этом смысле провал доткомов можно считать своеобразным «ускоренным обучающим курсом». Интернет должен был удешевить и облегчить общение с клиентами. Но компании, которые пропустили намного более важное изменение, так и не смогли воплотить свои мечты в реальность. Они быстро росли, а затем еще быстрее разрушались. Старые модели просто не могли обеспечивать масштабы продаж, которые открывал интернет. В отличие от Pet.com, eBay не нужно было содержать дорогие склады или покрывать высокую стоимость доставки. Компания не занималась продажей продуктов из централизованного источника. Омидьяр стремился создать бизнес иного рода: «Я хотел сделать все иначе. Дать отдельному человеку возможность выступать как в роли производителя, так и в роли потребителя»²⁹. Вместо того чтобы оформлять владение товарами, eBay объединяла людей — благодаря чему любой человек мог продать что-то другому. Больше не нужно было составлять реестры и аккумулировать ресурсы: eBay выстроила цифровую инфраструктуру для появления рынка, вокруг которого позже возникло отдельное сообщество пользователей. Омидьяр хотел создать «идеальный рынок». Прибыль компании формировалась из небольших сборов за услуги, взимаемых с продавцов.

Сначала многие не понимали смысла eBay. Они не видели ничего особенного в интернет-барахолке, на которой продавались всякие мелочи и странные безделушки. Зачем вообще нужна eBay, ведь она ничего не *делает*, ничем не владеет — это всего лишь сайт? Но в этой новизне и заключался секрет успеха компании. Бывший президент и первый сотрудник eBay Джеффри Сколл говорил, что компания стала «чем-то намного большим, чем просто сайт»³⁰. Этот рынок стал настоящим благом как для покупателей, так и для продавцов. Случилось нечто беспрецедентное: любой желающий мог приобрести редкие или уникальные товары со всего мира и получить доступ к огромному количеству информации о них. Впервые eBay действительно прогремела во время стихийного массового увлечения игрушками «Beanie Babies» — однако эти коллекционные предметы составляли лишь малую часть того, что можно было найти на платформе. На пике популярности «Beanie Babies» продажи этих кукол составляли лишь 6% от общего оборота eBay. Особой популярностью пользовались компьютерные комплектующие, антиквариат, монеты, марки, бейсбольные карточки и другие, самые разнообразные предметы коллекционирования.

eBay оказалась настоящей золотой жилой для продавцов. Платформа позволила разработчикам выйти на покупателей со всего мира. Когда-то местечковые, географически ограниченные компании вдруг получили возможность продавать товары по всему миру — причем делать это без больших затрат. Продавец антиквариата из Небраски находил покупателя в Нью-Йорке или даже Лондоне. Отныне можно было продавать в любую точку планеты, если туда в принципе осуществляется доставка. Омидьяр понял, что попал в десятку, когда сам сумел продать сломанную лазерную указку за \$14. Он связался с покупателем, чтобы узнать, понимает ли тот, что именно покупает. Покупателем оказался коллекционер сломанных лазерных указок. Как говорилось в одной известной в свое время карикатуре из журнала *New Yorker*, «в интернете никто не узнает, что ты собака». Совершенно не важно, где вы живете и как выглядите, если вам есть что продать и кто-то хочет это приобрести.

Это больно ударило по продавцам старой школы, потому что прибыли, которые они привыкли получать, закупая товары в одних странах и с наценкой продавая в других, вдруг уменьшились. В то же время площадка открыла многим возможность превратить хобби или сторонние

занятия в способ заработка. Компания утверждает: миллионы людей со всего мира живут на деньги от продаж через eBay³¹. Любой экономист сказал бы, что деятельность компании повысила социальную эффективность. Платформа превратилась в своего рода биржу повседневных товаров. eBay олицетворяет собой эффективный способ обмена товарами между продавцами и потенциальными потребителями — и поэтому представляет огромную ценность для пользователей. Предметы, которые раньше просто канули бы в Лету, теперь могли найти новых обладателей. Омидьяру действительно удалось создать «идеальный магазин».

Уже за первый месяц существования платформа продемонстрировала прибыльность, которая сохранилась и после первичного размещения акций на фондовом рынке в 1998 году, причем чистая валовая прибыль выросла к тому времени больше чем на 80%³². Подобные показатели редко встречались в эпоху доткомов, для которой скорее была характерна расточительность — eBay оставила конкурентов в области электронной торговли вроде Pets.com далеко позади. Пожалуй, eBay удалось воспользоваться потенциалом глобальной сети лучше, чем какой-либо другой компании того времени.

Конечно же, eBay — это платформа. Платформами были практически все интернет-компании, добившиеся успеха в эпоху доткомов, в том числе Amazon, Angie's List, Monster.com, Microsoft, Shutterfly и Yahoo. Спустя годы станет понятно, что именно модель платформы лучше всего подходила для создания бизнеса в интернете.

Платформа: определение и несколько примеров

После невероятного взлета eBay влияние платформ на мир и экономику продолжало расти. Этот успех не был случайным. По сути, он стал предвестником новой волны инноваций и изменений.

Так что же такое платформа? Платформа — это бизнес-модель, которая ускоряет обмен ценностью между двумя и более группами пользователей, потребителей и производителей (см. рис. 1.3). Чтобы этот обмен произошел, платформы собирают вокруг себя крупные, растущие и легкодоступные сети пользователей и ресурсов. Платформы создают сообщества и рынки, в рамках которых пользователи взаимодействуют и осуществляют транзакции.

За последние годы список платформ значительно расширился, в том числе благодаря росту мощностей и распространению интернета. Любая бизнес-платформа объединяет производителей и потребителей, позволяя им обмениваться ценностью. Uber выполняет эту функцию в сфере услуг такси, Airbnb — аренды помещений, Apple — распространения приложений, Youtube — распространения видео. Ни одна из этих компаний не использует традиционную, линейную модель бизнеса. Каждая из них — пример успешной бизнес-платформы.

Как и eBay, эти компании напрямую не создают и не контролируют содержание «перечня товаров» по цепочке поставок, как это делает линейный бизнес. Платформы не владеют средствами производства — вместо этого они *создают средства связи*.

Две наиболее успешные на сегодняшний день платформы — Google и Apple; их подъем на вершину в области мобильных технологий мы уже обсуждали в прологе. Однако они лишь вершина айсберга. Количество платформ, попадающих в топ экономики, быстро растет. В 2015 году три первые компании из списка *Forbes* оказались платформами, а в двадцатке лучших было одиннадцать платформ³³. Все компании, зародившиеся во время бума социальных сетей, тоже действуют в рамках модели платформы: и Facebook, и Twitter, и LinkedIn. На самом деле большая часть самых масштабных IPO и приобретений современности связана с платформами; платформами является большая часть успешных стартапов. В список входят такие компании, как Apple, Google, Microsoft, Facebook, Twitter, Amazon, eBay, Instagram, YouTube, Twitch, Snapchat, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Handy, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, Kickstarter и многие другие. (См. рис. 1.4 — на нем собраны примеры стартапов-платформ и последние оценки их стоимости.) Рост платформ не ограничивается территорией США: Alibaba, Tencent, Baidu и Rakuten пользуются огромной популярностью в Китае и по всей Азии.

Однако не всем перечисленным компаниям удастся сохранить позиции на протяжении ближайших десяти лет. После краха доткомов даже такие столпы современной экономики, как Amazon, были на грани провала. Объем и продолжительность возможного роста подобных компаний зависят от многочисленных факторов, среди которых состояние отрасли и скорость развития связанных с ней технологий. Обычно их провалы связаны с появлением новых, более

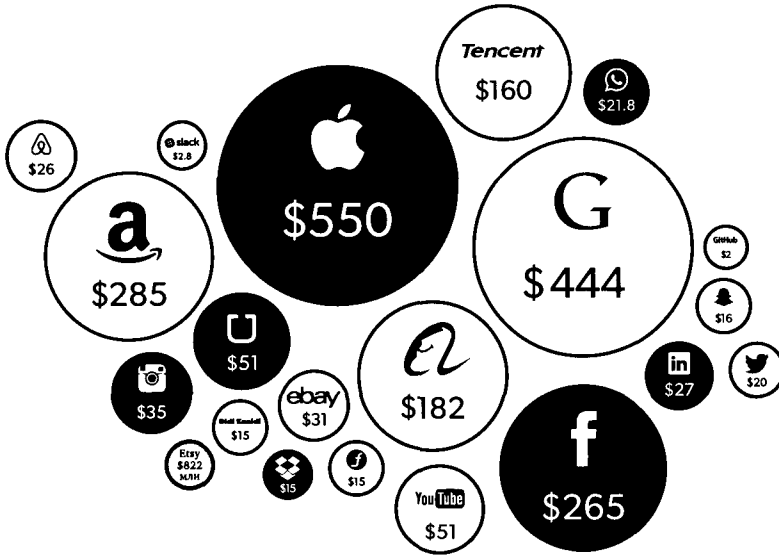


Рис. 1.4. Компании-платформы и оценки их стоимости в млрд на январь 2016 года

удобных платформ. Это происходит уже на протяжении многих лет. Когда компания Apple стала самой дорогостоящей в США, как вы думаете, кто лишился трона? Microsoft: ее платформу Windows вытеснила операционная система iOS от Apple, когда мобильный интернет достаточно развился и стал популярнее своего стационарного предшественника.

Как всегда, по мере развития технологий список наиболее успешных компаний будет меняться. Но платформы никуда не денутся.

Почему? Дело в том, что платформенная бизнес-модель позволяет компаниям расширяться с беспрецедентной скоростью. В отличие от конгломератов XX века платформы развиваются нелинейно. Когда у линейного бизнеса появляется новый клиент, возникает всего одна новая связь — один покупатель товара или услуги. Когда новый пользователь появляется у платформы, он потенциально может построить связи со всеми другими пользователями. Иными словами, развитие платформ происходит скорее в геометрической прогрессии. В результате платформенные бизнес-модели оказываются намного более прибыльными и масштабируемыми по сравнению с линейными моделями, на замену которым они и пришли.

Не просто инструмент

Хочется уточнить: говоря о платформах, мы подразумеваем *бизнес-модели*. Бизнес-модель — это своего рода способ визуализации и понимания того, как ваша компания создает ценность для клиентов и как после этого деньги возвращаются к вам. Кроме того, в ней должна быть отражена структура издержек вашей компании; а также то, в каких областях вам потребуется сотрудничать с другими компаниями и партнерами. Говоря в этой книге о платформенной бизнес-модели, мы подразумеваем не просто какие-то технологии, но целостное описание того, как компания создает, предоставляет и сохраняет ценность.

Некоторая путаница возникает в связи с тем, что слово «платформа» в последнее время стало модным и в мире технологий. Едва ли не каждый новый стартап заявляет, что строит платформу. Судя по всему, это довольно успешная тактика привлечения средств и внимания. Однако на самом деле лишь малая часть создателей таких проектов действительно понимает модель, которую пытаются имитировать.

Например, кто только не позиционирует себя как новый аналог «Uber для X», подразумевая при этом предоставление некоторого продукта «по запросу». (Впрочем, «по запросу» они тоже понимают своеобразно, ведь мало кто действительно предлагает клиентам оказание услуги через несколько минут после оформления заказа, как это делает Uber.) И даже если они действительно выполняют работу по запросу, без толковой бизнес-модели они не смогут расти так же быстро и успешно, как Uber. По большому счету они допускают ту же ошибку, которая в свое время подвела создателей доменов вроде Pets.com, утопивших самих себя в структурах издержек и требующих больших затрат процессах — одним словом, в линейной бизнес-модели.

Неудивительно, что почти ни один из подражателей Uber не сумел добиться серьезного успеха. А те провайдеры услуг по запросу, которым это удалось (речь идет не только об Uber и Airbnb, но и о таких быстро развивающихся проектах, как Instacart и Handy), являются платформами.

В большинстве случаев неправильного использования термина «платформа» подразумевается скорее технология, а не бизнес-модель. Вот несколько примеров.

- **Вычислительная платформа** — компьютерная система, на основе которой работают приложения (например, Symbian).
- **Продуктовые платформы** — общий дизайн, формула или универсальный продукт, на основе которого выстраивается семейство или линейка продуктов (например, автомобильные шасси, которые используются в производстве разных моделей транспортных средств).
- **Отраслевая платформа** — продукты, технологии или услуги, которые служат основой для создания дополнительных продуктов, технологий или услуг (например, Intel).
- **Платформа как услуга** — категория облачных вычислительных сервисов, предоставляющих вычислительную платформу и набор решений в формате онлайн-сервиса (например, Amazon Web Services).

Каждое из приведенных выше значений слова «платформа» относится к продукту или технологии, которые можно использовать как основу для выстраивания других модульных компонентов. Платформенные бизнес-модели тоже нередко используют подобные модульные модификации, вследствие чего и возникает определенная путаница понятий.

Наконец, пожалуй, чаще всего встречается неверное употребление термина «платформа» для описания интегрированного комплекта программных продуктов. Эту ошибку особенно часто допускают SaaS-компании, которые как раз и любят называть себя «платформами для X». В таких случаях слово «платформа» используется как маркетинговый термин, и не более того, так как подобные SaaS-компании тоже функционируют по линейной модели. Это продукты, а не сети — их структура издержек и экономические процессы отличаются от издержек и процессов, свойственных современным платформенным бизнес-моделям. В главе 3 этой книги мы еще вернемся к разбору различий между этими категориями, а пока просто запомните: *платформа ≠ технология*.

Открытые источники больше не проблема

Линус Торвалдс — герой всех гиков. Вы, конечно, слышали о нем, если хоть как-то связаны с миром технологий. Но даже если не слышали, его

работа наверняка существенным образом повлияла на вашу повседневную жизнь. Торвальдс известен в первую очередь как создатель Linux, операционной системы с открытым исходным кодом, доминирующей в области ОС для веб-серверов и суперкомпьютеров. Ее выбирают для самых разных целей: от обеспечения облачных вычислений и суперкомпьютера Watson от IBM до Нью-Йоркской фондовой биржи и TiVo. Даже операционная система Android частично сделана на базе Linux.

Детище Торвальдса, в свою очередь, породило десятки миллиардов долларов экономической ценности. И все это он отдает бесплатно. Linux — система бесплатная и свободная, как бесплатное пиво и свобода слова. Ее можно использовать, не заплатив ни гроша (именно поэтому она так популярна у крупных компаний с многочисленными сервисами вроде IBM и Google); ее можно как угодно модифицировать и видоизменять. На разных «дистрибутивах» Linux, особенно на его продвинутых версиях с дополнительными возможностями, другие компании зарабатывали целые состояния. Так, Red Hat, рыночная капитализация которой на январь 2016 года составила порядка \$14,5, построила свой бизнес на дистрибутивах Linux и смежных сервисах³⁴. Большинство крупных бизнес-платформ современности так или иначе используют Linux. В частности, исходные клиентские серверы Facebook использовали конфигурацию LAMP, в которой «L» подразумевает сокращение от Linux. Иными словами, хотя напрямую Linux не приносит денег, это огромный бизнес. Кроме того, эта операционная система не единственный вклад Торвальдса в развитие ПО.

В конце 1990-х, на заре существования Linux, Торвальдс пытался внедрять в операционную систему все разработки, сделанные на базе его открытого программного обеспечения. В области создания ПО процесс координации различных разработок с целью уместить их все в одну систему принято называть «управлением версиями». В то время системы управления версиями обычно работали из центрального хранилища кодов и файлов, ставших частью проекта. Если разработчик вносил какие-либо изменения, код в центральном хранилище менялся напрямую.

Получается, Торвальдс оказался главным хранителем Linux. Если кто-то находил способ решения очередной проблемы, нужно было отправить Торвальдсу имейл и надеяться, что тот его прочтет. Естественно, чем популярнее становился Linux, чем шире разрасталось сообщество его пользователей, тем сильнее усложнялся процесс управления. Многие

отрывки кода, содержавшие потенциальные улучшения системы, могли просто не увидеть свет. Поэтому в 2005-м Торвальдс сделал ровно то, что должен был сделать лидер сообщества разработчиков открытого программного обеспечения: разработал ПО с открытыми источниками, которое и решило проблему. Новая программа называлась Git (в разговорном британском это слово используют для обозначения «неприятного человека»). Новая децентрализованная система управления версиями значительно ускорила процесс разработки и публикации изменений в Linux.

Git позволяла «химичить» над своей версией Linux или скачивать с целью доработки любые другие доступные проекты, а затем отправлять изменения владельцу проекта или другому ответственному лицу. Git существенно облегчила процесс управления обновлениями и внесения изменений в коды в хранилище, при этом защищая их от избыточного переписывания.

Система значительно облегчила управление крупными проектами открытого ПО вроде Linux. Но это было не единственным ее преимуществом. Git также позволила создавать так называемые системные вызовы fork — по большому счету отдельную версию программы, основанную на исходном коде. С помощью Git можно легко создать собственную версию Linux и управлять ею — чем и занялись компании вроде Red Hat. Git также позволяет отслеживать изменения в любых проектах ПО, что весьма упрощает работу крупных компаний, управляющих большими программными проектами, а также самих разработчиков, которые трудятся удаленно.

Однако у Git была одна проблема: пользователи считали ее жутко неудобной. Использование командной строки (вспомните MS-DOS) требовало от пользователей знания разнообразных сложных команд. Программистам это не слишком мешало, однако ограничило доступность и привлекательность программы, особенно для поколения, выросшего на графических интерфейсах пользователя (ГИП). Распределенная природа Git (отсутствие центрального сервера) облегчала работу над собственными проектами, однако находить проекты для доработки все еще было довольно сложно. Вот почему к 2007 году Git не пользовалась популярностью за пределами сообщества пользователей Linux.

Тогда и возник GitHub. Facebook для ботанов, Wikipedia для программистов, Twitter для кодировщиков — определение будет зависеть

от того, кого попросят его сформулировать. На самом деле проект объединил в себе все три аспекта: получилась комбинированная платформа — соцсеть для программистов и контент-платформа, которая по аналогии с Wiki позволяет редактировать файлы и отслеживать, кто какие изменения внес. Любой может откомментировать ваш код, дополнить и улучшить его. Вы сами можете отслеживать отдельные части кода, распределенные по специальным «хранилищам», и получать оповещения о любых изменениях — точно так же, как если бы подписались на кого-то в Twitter и получали оповещение о новых сообщениях.

Сервис GitHub значительно облегчил использование GIT благодаря ГИП — намного более привычной для многих форме взаимодействия с компьютером (через графические элементы: окна, иконки и меню). В GitHub появилось много дополнительных звоночков и свистков, сигнализирующих о сообщениях и других социальных функциях, благодаря чему процесс удаленной координации и поддержки работы проектов стал существенно проще. Основатель и бывший генеральный директор GitHub Том Престон-Уорнер говорит, что Git позволила разработчикам сотрудничать, но сделала совместную работу задачей не из легких — GitHub же значительно упростил этот процесс. Первым слоганом сервиса стала фраза: «Git: больше никакого геморроя»³⁵.

Все проекты, создаваемые на GitHub, по умолчанию попадают в публичный доступ — любой желающий может посмотреть и скопировать заинтересовавший код. Среди компаний, разместивших на GitHub самые крупные публичные хранилища, такие гиганты, как Google, Facebook, Twitter и Microsoft. Applico тоже разместила там несколько проектов открытого ПО³⁶. GitHub стала *главной* площадкой для размещения и поиска открытых кодов. А за отдельную плату площадка позволила размещать приватные коды с регулируемым доступом. Стоимость этой услуги варьируется от нескольких долларов в месяц для частных разработчиков до сотен тысяч долларов в год для крупных компаний, управляющих многочисленными большими и сложными проектами. Крупнейшие компании с удовольствием используют приватные хранилища на GitHub для управления внутренними проектами.

Сегодня на GitHub размещены проекты практически на всех существующих языках программирования. Платформу используют также для управления проектами, не связанными с ПО: например, для

написания книг и координации совместной работы. Так, посвященная Git книга ProGit была переведена на другие языки все на той же GitHub. Кроме того, там размещено хранилище всего французского правового кодекса начиная со времен Наполеона. GitHub позволяет отследить любые изменения французского законодательства.

Платформы и противные издержки

В 2012-м GitHub получила \$100 млн от венчурной компании Andreessen Horowitz, на тот момент самой крупной инвестиционной компании в истории. Три года спустя GitHub привлекла еще \$250 млн, при этом стоимостная оценка компании составляла \$2 млрд³⁷. Сегодня на GitHub зарегистрировано порядка 9 млн пользователей, и еще 20 млн незарегистрированных посетителей заходят на сайт ежемесячно³⁸. В чем же секрет, почему GitHub так выросла в цене и пользуется такой популярностью?

Во-первых, как мы уже говорили выше, платформа значительно облегчила труд разработчиков, связанный с управлением проектами по созданию ПО. Если вы ищете уже запущенные проекты, GitHub облегчит ваш поиск. С экономической точки зрения GitHub существенно снижает транзакционные издержки для людей, которые совместно работают над созданием ПО. Термин «транзакционные издержки», предложенный экономистом Рональдом Коузом, описывает любые издержки, связанные с любым обменом. Иногда их также называют «координационными издержками». По сути транзакционные или координационные издержки — это стоимость участия во взаимодействии. Транзакционные издержки растут, потому что рынки и сообщества в реальном мире отличаются от идеальных рынков, описанных в книге «Экономика для чайников». В частности, нередко им недостает идеальной информации, наличие которой предполагается в моделях идеальных рынков. Транзакционные издержки возникают из-за несовершенства реальных рынков и отклонений от идеальных рыночных сценариев.

Эти издержки бывают не только финансовыми. Например, даже если вы ничего не заплатите за использование GitHub, вы потратите время, внимание и усилия на поиск нужного проекта. То же можно сказать и о продвижении обновлений уже существующего проекта или

управлении предложениями от других разработчиков. С любым из этих действий так или иначе связаны нефинансовые издержки.

Транзакционные издержки можно разделить на три широкие категории. Первая — издержки, связанные с поиском и информацией (в том числе с поиском определенного товара). Если говорить о GitHub, то в эту категорию попадут время и усилия, потраченные на поиск определенного проекта. Вторая категория транзакционных издержек связана с расходами на ведение переговоров для достижения соглашений с другими сторонами. Например, когда вы предлагаете обновления кода, размещенного на GitHub, менеджеру проекта приходится решать, принимать их или нет. GitHub стандартизировала этот процесс и тем самым значительно снизила количество времени и усилий, необходимых для управления изменениями кода. Наконец, последняя категория издержек относится к контролю: это издержки на отслеживание соблюдения установленных правил всеми участниками обмена. Как и большинство других платформ, GitHub следит за жизнью своего сообщества, чтобы вовремя избавляться от нарушителей и поощрять хорошее поведение пользователей.

GitHub существенно снижает объем перечисленных затрат, а потому представляет для пользователей огромную ценность. Сама компания позиционирует себя как «средство от геморроя», связанного с хостингом Git. По большому счету транзакционные издержки и есть этот самый геморрой. Google облегчает геморрой, связанный с поиском сайтов. Uber облегчает геморрой, связанный с вызовом такси. Airbnb облегчает геморрой, связанный с поиском и арендой недвижимости на короткий срок. Facebook облегчает геморрой, связанный с отслеживанием информации о друзьях и поддержанием актуальных контактов. PayPal облегчает геморрой, связанный с электронными платежами. И так далее.

На самом деле, если вы строите платформу и пытаетесь сформулировать базовое ценностное предложение, попробуйте воспользоваться следующей формулой. Определите, какой вид деятельности пытаетесь изменить в первую очередь, а затем подставьте его во фразу «X перестанет быть таким геморроем, как раньше». Над формулировкой, скорее всего, придется поработать (даже GitHub вскоре сменила слоган), но от этого вполне можно отталкиваться.

Для этого есть специальное приложение

Важной частью ценностного предложения GitHub помимо снижения транзакционных издержек была специально созданная среда для управления кодами и их редактирования. Платформа должна была стимулировать пользователей не только на куплю-продажу, но и на *творчество*. В этом и заключается еще один важный для платформ аспект: они предоставляют пользователям инфраструктуру для разработки инноваций в смежных продуктах и услугах. На GitHub этой инфраструктурой является хранилище кодов. Чем больше хранилищ создают пользователи, тем больше растет ценность GitHub как платформы. GitHub создает базовую инфраструктуру, которая позволяет разработчикам ПО запускать проекты с открытым кодом и управлять ими: отслеживать новые версии, редактировать, общаться. Эти инструменты разработаны специально для создания и редактирования кодов, потому что основополагающая ценность GitHub заключается в способности платформы облегчить процесс создания и редактирования хранилищ кодов.

Платформа iOS от Apple работает аналогичным образом. GitHub нужно привлекать разработчиков для создания хранилищ, iOS нужно привлекать разработчиков приложений. Для достижения этой цели Apple предоставляет потенциальным разработчикам дешевый набор для создания ПО, а также доступ к многочисленным интерфейсам прикладных программ (application program interfaces, или API), с помощью которых разработчикам проще погрузиться в функционал устройства. Главная ценность, которую iOS представляет разработчикам, — простота доступа и возможность комбинировать многочисленные способности телефона для создания новых пользовательских опытов: от Candy Crush до Snapchat и Tinder. Разработчики всех этих приложений используют iOS как платформу для создания нового продукта. Помните слоган Apple «И для этого есть специальное приложение»? В Apple поняли, что ценность iPhone связана не столько с самим телефоном, сколько с новым опытом, который разработчики смогут создать для пользователей. Если по аналогии сформулировать слоган для GitHub, получится что-то вроде «И для этого есть специальное хранилище». Если вы ищете проект какого-либо ПО, велика вероятность, что найдете вы его именно на GitHub.

Одним словом, любая платформа решает две задачи: снижает транзакционные издержки и стимулирует дополнительные инновации. Объединение этих ценностей дает сильный эффект. Способные на это проекты могут подорвать существующие отрасли, как сделала Uber в сфере услуг такси. Или же они могут создавать совершенно новые отрасли, как сделала Apple с мобильными приложениями. До появления GitHub рынка платных хостингов для Git просто не существовало. Создав платформу, GitHub создала и новый рынок.

Анатомия платформы

По сути дела, платформы позволяют создавать новую ценность через стимулирование транзакций. Если линейный бизнес создает ценность через производство продуктов и оказание услуг, то платформы строят новые взаимосвязи и «производят» транзакции. Скажем, если Motorola выпускает телефоны, то, значительно упрощая, можно сказать, что Uber производит транзакции между водителями и пассажирами. Сам по себе сервис Uber поездки не производит — он лишь облегчает связь и обмен ценностью между водителями и пассажирами. Транзакция, лежащая в основе платформы, называется *базовой*. Базовая транзакция и является «фабрикой» платформы — производит ценность для пользователей. Это процесс, в ходе которого потенциальные взаимосвязи превращаются в транзакции. Правильная организация базовой транзакции — один из важнейших этапов создания платформы, ведь для ее успешной работы необходимо, чтобы пользователи многократно повторяли этот процесс, создавая ценность и обмениваясь ею.

Хотя платформы позволяют осуществлять базовую транзакцию, они не контролируют поведение пользователей. Получается действительно уникальная задача: привлечь (в идеале) миллионы людей, которые будут вести себя так, как вам нужно. Для начала пользователи должны заинтересоваться и присоединиться; затем вам нужно будет помогать им решать актуальные задачи, объединяя их с другими пользователями, а также предоставлять им технологии для ускорения обмена и определения правил взаимодействия в сети, для формирования доверия и контроля качества. Можно выделить четыре основные функции платформы:

1. Привлечение аудитории.
2. Координация.
3. Предоставление инструментов и сервисов.
4. Определение правил и стандартов.



Рис. 1.5

Если платформа достаточно хорошо выполняет эти четыре функции, она сможет ускорить базовую транзакцию (и не одну). В главе 4 мы намного подробнее разберем, что такое базовая транзакция, а в главе 5 вернемся к четырем основным функциям. Пока же этого краткого изложения должно быть достаточно, чтобы вы поняли, как платформы выстраивают и поддерживают вокруг себя сети, а также превращают связи в транзакции.

Обмен или творчество: виды платформ

Сравните платформы вроде Uber и iOS, и вы поймете, что их основополагающие ценности различаются. Некоторые платформы сосредоточены на снижении транзакционных издержек (например, Uber),

в то время как другие создают инфраструктуру, позволяющую пользователям творить. Такой подход реализуют платформы вроде iOS и Android, а также контент-платформы, например Medium (где любой желающий может вести блог) и YouTube. GitHub тоже относится к этой категории. Каждая такая платформа предоставляет пользователям инструменты и инфраструктуру для создания продукта, будь то программное обеспечение, текстовый контент, видео или коды. Сравните эти платформы с проектами вроде Uber и Airbnb, которые сосредоточены на облегчении прямого обмена, и вы поймете разницу.



Рис. 1.6

Таким образом, можно выделить два основных типа платформ: первые создаются для оптимизации прямого обмена между потребителями и производителями; вторые создают ценность, позволяя производителям творить и распространять свои продукты среди широкой аудитории. Первую категорию мы называем *платформами для обмена*, а вторую — *платформами для творчества*. Хотя обе категории компаний организуют бизнес-процессы по правилам платформенной модели, в некоторых аспектах механизмы их работы существенно отличаются.

Цель транзакции: 1:1 или 1:многие

Одно из ключевых различий двух типов платформ заключается в так называемых целях транзакции. Этот термин обозначает максимальное количество единиц товара, которые производитель может продать за определенное время.

Давайте разберем это на примере торговой площадки eBay. Продавец пытается продать один товар. Как только аукцион завершится, другой покупатель больше не сможет купить его. У продавца может быть несколько копий товара (например, пять одинаковых футболок), но цель транзакции для каждой единицы списка — один покупатель. У водителя на Uber такая же цель транзакции: он хочет подвезти одного пассажира в определенный промежуток времени. За час он может подвезти нескольких пассажиров. Однако в каждый конкретный момент он ищет только одного пассажира — то есть хочет, чтобы его свели с одним пассажиром или группой едущих в одном направлении людей. Пока поездка забронирована или осуществляется, водитель временно не участвует в распределении предложений на платформе. То есть цель транзакции для водителя также равна единице.

Показатели цели транзакции производителя может варьироваться в зависимости от предполагаемого типа взаимодействия. Однако в случае платформ, предназначенных для обмена, оно всегда четко ограничено. Если выразить это в форме соотношения, то цель транзакции на платформе для обмена составит 1:1 или максимум 1: несколько. Разговор трех собеседников через Skype — пример цели транзакции с соотношением 1:2. Тем не менее цель транзакции пользователя Skype все равно остается ограниченной и определяется тем, с каким количеством людей он реально может разговаривать одновременно.

Платформы для творчества таких ограничений не имеют. Цель транзакции их производителей может быть какой угодно. Посмотреть определенное видео на YouTube, скачать определенное приложение или прочесть определенный текст на Medium может неограниченное количество пользователей. Создатель публикует приложение или контент и распространяет его среди посетителей платформы. Его цель транзакции можно выразить соотношением 1: ∞ или хотя бы как 1: многие. Например, сравните стрим на Twitch (платформе, на которой можно наблюдать за тем, как другие пользователи играют в видеоигры) и Skype.

Человек, организующий трансляцию на Twitch, не взаимодействует со зрителями в формате 1:1. Он транслирует содержимое своего экрана большой группе людей.

Кроме того, можно сказать, что у платформ для обмена ограниченный перечень товаров, то есть строго определенное количество людей могут стать потребителями определенного количества товаров за определенное время. У платформ для творчества подобного ограничения нет. Скажем, один и тот же контент на YouTube одновременно может просматривать неограниченное количество пользователей. При условии, что серверы YouTube выдержат, это могут быть буквально все жители Земли. В то же время количество пользователей, одновременно едущих в машине, забронированной в Uber, или снимающих жилье через Airbnb, строго ограничено.

Типы платформ

В рамках двух основных категорий (платформы для обмена и творчества) мы также разделили их на типы (см. рис. 1.7). Каждый из этих типов имеет базовую транзакцию, вокруг которой выстраивается определенный тип ценности, подлежащей обмену. В рамках каждого типа



Рис. 1.7. Типы платформ с примерами

платформы работают очень похожим образом — даже в разных отраслях. Этот тренд становится очевидным, если создать базу данных компаний-платформ*.

Ниже перечислены девять типов платформ, а также тип ценности, которой определяется их основная транзакция.

Обмен

1. Рынок услуг: услуга.
2. Рынок товаров: материальные товары.
3. Платежные платформы: денежные платежи.
4. Инвестиционные платформы: инвестиция (например, деньги в обмен на финансовые инструменты, будь то доля в капитале, заем и т. п.).
5. Социальные сети: социальное взаимодействие в формате взаимной подписки (виртуальной дружбы).
6. Платформы для коммуникации: прямая социальная коммуникация 1:1 (например, мессенджеры).
7. Социальные игровые платформы: игровое взаимодействие между несколькими игроками как в форме сотрудничества, так и в форме соперничества.

Творчество

1. Контент-платформы: единица контента (текстовая статья, фотография, видео и др.).
2. Платформы для разработки приложений: программа.

Каждый тип платформы существует в рамках спектра коммодитизации, который определяет структуру платформы. Например, платформы — рынки услуг отличаются друг от друга в зависимости от степени коммодитизации предлагаемых сервисов. В чем выражается коммодитизация услуги в данном контексте? Если говорить проще, у такой услуги будет ограниченный набор основных характеристик, важных для потребителя. В качестве примера рассмотрим услуги

* Более подробные данные можно найти на www.platforminnovation.com.

по починке унитаза или доставке еды — в обоих случаях потребитель просто хочет, чтобы работа была выполнена качественно и вовремя. Если платформа гарантирует определенный уровень качества по подходящей цене, потребителю важно только наличие специалиста, способного осуществить услугу.

Поэтому платформам, предлагающим коммодитизированные услуги, лучше сосредоточиться на обеспечении связи между потребителями и доступными исполнителями, причем как можно более удобной и быстрой. Лучшие платформы данного типа именно это и делают. Так, автоматизированная система поиска в Uber и даже противоречивый механизм ценообразования с поправочным коэффициентом, зависящим от спроса, направлены на ускорение транзакций. А теперь сравним коммодитизированную услугу, которую предлагает Uber, с некоммодитизированной — арендой жилья через Airbnb. В последнем случае для клиента важен целый ряд дополнительных характеристик: месторасположение квартиры, ее размер, бытовая инфраструктура, присутствие хозяина, сдается ли квартира целиком или только спальное место; можно ли проживать с домашним животным, курить и т. д. Важных характеристик слишком много для создания эффективной системы автоматического поиска подходящих вариантов. Поэтому Airbnb сосредоточились на облегчении процесса поиска и заказа. Всем платформам, продвигающим некоммодитизированные услуги, нужно идти в этом направлении.

Структура платформы должна сочетаться с ее типом — в этом кроется залог успеха. Платформы, которые не отвечают этому критерию, не выдерживают конкуренции. Хороший пример на рынке услуг — сервис TaskRabbit. Он стал одним из первых в США крупных проектов, направленных на поиск исполнителя для простых задач — от уборки до домашнего ремонта. Однако TaskRabbit работает как платформа для некоммодитизированных услуг, хотя на самом деле эта область коммодитизирована. Сервис изначально функционировал по модели аукциона: пользователи публикуют на платформе актуальную задачу, после чего исполнители находят ее и назначают цену. Если процесс покажется вам чересчур обременительным — вы будете правы. Формат организации поиска действительно был неудобным, пока в июле 2014 года компания наконец не поняла свою ошибку и не сменила модель аукциона на более простую и прозрачную систему ценообразования.

Теперь потребителю предлагают на выбор трех исполнителей с указанием цены их работы за час, опыта, а также способности оказать услугу сразу же. Для TaskRabbit это был шаг в правильную сторону. Тем не менее обновления оказались несовершенными и не давали достаточного контроля над ценообразованием. Рынки коммодитизированных услуг должны сами назначать цены, гарантировать пользователям наличие оптимальных предложений. Если изучить другие аналогичные платформы, Handy, Lyft и Glamsquad (клиент Applico), станет понятно: в основе алгоритмов поиска должно лежать последовательное и прозрачное ценообразование. TaskRabbit не удалось ускорить базовую транзакцию, и платформу обошли неожиданно возникшие на горизонте конкуренты вроде Handy. И не удивительно, ведь ценообразование и процесс заказа услуги у Handy структурированы намного лучше, чем у TaskRabbit. В результате у конкурентов пользователи получают более приятный опыт, а их модель транзакции более целостна, что и позволяет платформе занять лидирующую позицию на американском рынке услуг на дому.

Коммодитизация целевых услуг необязательно ставит бизнес в менее выгодное положение. (Обратите внимание: мы говорим не о ситуации, когда будет коммодитизирован конкретный бизнес, — такое положение вещей как раз должно вызывать беспокойство.) Понимание уровня коммодитизации собственного предложения помогает сформировать правильное представление о необходимой структуре платформенной бизнес-модели, а также оптимизировать базовую транзакцию. Основная сложность заключается в том, чтобы определить истинную степень коммодитизации ценности, которую создают ваши производители. Когда мы оглядываемся назад, кажется очевидным, что Handy нужно было определить цену на коммодитизированные услуги, и тем не менее многие их конкуренты, в том числе и TaskRabbit, интерпретировали ситуацию иначе.

Для других типов платформ уровень коммодитизации имеет примерно аналогичное значение. Например, от уровня коммодитизации инвестиционных платформ зависит, сможете ли вы определять цены и какой подход выберете для координации потребителей и производителей. Более коммодитизированные платформы вроде Lending Club (p2p-кредитование) могут рассчитывать цены с помощью специальных алгоритмов. (На самом деле Lending Club открыла для своих

кредиторов возможность самостоятельно определять процентную ставку до того, как это сделает сервис. Создатели компании рассмотрели возможность избавиться от еще одного необязательного и замедляющего работу этапа транзакции.) Однако инвестиционные платформы вроде AngelList (инвестирование в стартапы) должны выбирать менее коммодитизированный подход. То же касается и социальных сетей. На более коммодитизированных платформах вроде Tinder пользователи заполняют только простой профиль: добавляют фотографии и короткий текст о себе. На менее коммодитизированных платформах вроде LinkedIn нужно создавать намного более подробный профиль. Кроме того, на подобных платформах связи выстраиваются скорее через целенаправленный поиск, чем через автоматический расчет совпадений. То же самое касается и контент-платформ. На более коммодитизированных контент-платформах вроде Twitter и Instagram создатель и потребитель — нередко один и тот же человек, потому что создавать контент на них можно просто и быстро. Однако на менее коммодитизированных платформах создавать контент сложнее (например, это относится к видео на YouTube), а значит, создатели и потребители попадают в две разные группы. Поэтому таким платформам обычно свойственна экспоненциальная динамика: меньший процент их пользователей производит большую часть контента.

Строение платформы

Разделение платформ по принципу «творчество/обмен» не является чисто семантическим. Хотя платформы сосредоточиваются на выстраивании связей между потребителями и производителями, категория платформы в корне меняет базовую ценность, которую вы будете пытаться передать. В главах 4 и 5 мы подробнее расскажем, как это влияет на парадигмы базовых транзакций и определяет общее строение платформы.

Базовая транзакция — лишь один аспект, проливающий свет на необходимость разделения платформ по принципу «творчество/обмен». Категория платформы также повлияет на то, как вы будете выстраивать и преподносить четыре ее основные функции. Так, каждой парадигме базовой транзакции соответствуют своя стратегия координации, свои правила и стандарты. Категория платформы влияет и на стратегию

формирования аудитории. Платформы для обмена вроде Uber и Alibaba сосредоточены на создании ликвидных рынков, на которых спрос и предложение будут в значительной степени пересекаться. Платформам для творчества, например Android и YouTube, важнее находить «звезд»: у них иная цель транзакции, и популярные продукты в таких сетях превращаются в настоящие центры притяжения. Многие платформы для творчества стремятся привлечь знаменитостей (и, как следствие, их фанатов); однако когда платформа сумеет за счет сетевого эффекта создать собственных «звезд», вы сможете сделать вывод, что аудитория достигла критической массы. PewDiePie на YouTube, Ден Билзерян на Instagram и Неш Григ на Vine — типичные примеры того, как простые создатели контента приходят к славе, когда множество ценителей их таланта собираются на определенной платформе.

Как видите, понимание категории платформы существенным образом влияет на определение специфики базовых транзакций и функций. На начальном этапе создания платформы именно понимание того, к какой категории нужно отнести ваш бизнес, поможет сделать первые шаги в правильную сторону.

2

ХАЙЕК ПРОТИВ МАШИН, ИЛИ ПОЧЕМУ ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ НИЧЕГО НЕ ЗНАЕТЕ О XX ВЕКЕ

Все-таки иногда надо пострелять.

Ну, или побегать. Ведь в пижаме далеко не убежишь.

007: Координаты «СкайФолл»

Технологии — забавная штука. С одной стороны, за последние двадцать лет они открыли нам столько удивительных возможностей: совсем недавно люди и представить себе не могли вещи, которые сегодня мы воспринимаем как должное. К технологиям вообще быстро привыкаешь. Для современного человека компьютер и смартфон — обычное средство для достижения повседневных целей, инструмент, позволяющий делать то, что хочется (созваниваться с любимыми, играть в Candy Crush, заказывать пиццу). Однако такой инструментальный подход не отражает истинного влияния технологий на мир, в котором мы живем. Технологии не просто средство. Они формируют нашу реальность в целом и экономику в частности.

Например, в 1804 году был изобретен паровоз. Новая форма передвижения и транспортировки товаров позволяла перемещаться намного дальше и быстрее, чем когда-либо раньше. В результате понятие «местного» значительно расширилось, а окружающий мир вдруг стал казаться меньше. Изобретение автомобиля лишь закрепило тенденцию.

Появление прорывных технологий открывало новые возможности для разных сообществ и социальных структур. И конечно же, способствовало возникновению новых направлений бизнеса.

Такие общественные изменения происходят постоянно. И как верно подмечено в поговорке, только изменения и можно считать чем-то постоянным. Тем не менее очень просто не заметить роль технологий в этой трансформации — отчасти потому, что технологические изменения обычно происходят постепенно. Когда мы думаем или говорим о промышленной революции, то невольно представляем себе некое событие, хотя на самом деле это процесс, растянувшийся на десятилетия. Эволюция, повлекшая за собой революционные последствия.

Зачастую и сами последствия проявляются на протяжении долгого времени. На ранних стадиях промышленной революции основной движущей силой экономики были пар и вода. Именно поэтому фабрики нужно было строить вблизи рек. Массовое распространение электричества нивелировало эту потребность. Тем не менее даже десятилетия спустя фабрики продолжали размещать рядом с реками, потому что люди не сразу сумели полностью раскрыть потенциал электричества³⁹.

Представление о технологиях как об инструменте особенно распространено в мире бизнес-стратегий. И хотя с годами понимание того, как и почему компании достигают успеха, существенно меняются, на протяжении XX века непреложными законами считались именно идеи, лежащие в основе бизнес-стратегий.

Многие компании и сегодня работают по накатанной, хотя мир вокруг них стремительно меняется. Только подумайте, как распространение интернета и смартфонов изменило отношения между компаниями и потребителями. Власть современного потребителя беспрецедентна. Развитие шоуруминга — посещения офлайн-магазинов для изучения продуктов перед их онлайн-покупкой — позволяет потребителям находить лучшие товары по выгодной цене. Потребитель также может порекомендовать продукт тысяче «друзей» или публично выразить недовольство той или иной покупкой. В результате сами потребители в процессе покупки способны увеличивать ценность продукта. Раньше подобное вряд ли можно было даже представить. Выбор потребителя больше не определяется и не ограничивается предложениями местных магазинов. Движение информации больше нельзя назвать

односторонним. Эти, казалось бы, простые изменения серьезно влияют на бизнес. И технологии — основная их причина. Если «инструмент» обладает подобной силой, он как минимум требует особого к себе отношения.

Наш исторический период уникален тем, что новая бизнес-модель — платформенная — затмевает старые. Потенциал эры интернета до сих пор полностью не раскрыт. Пока нам видна только вершина айсберга. Ведь по большому счету платформы стали доминировать в нашей экономике всего около десяти лет назад.

Многие уверены, что создание бизнес-платформ актуально только для технологических компаний, но это миф. Во-первых, эта бизнес-модель не так уж и нова; во-вторых, она актуальна не только для технологического бизнеса. На самом деле платформы существуют столько же, сколько и человеческое общество. В качестве примеров из древности можно привести римский рынок, аукционы и городские базары; из более современных — каталог «Желтые страницы», рекламные полосы в газетах и даже торговые центры. Тем не менее причина роста влияния платформ сегодня связана как раз с технологиями.

Сразу хочется пояснить: мы — не технологические детерминисты и не считаем, что технологии определяют развитие социальных структур, экономической деятельности и культурных ценностей. Эту идею отлично выразил в своей известной фразе «Носитель информации является самим сообщением» Маршалл Маклюэн: суть технологий, которые вы используете для достижения какой-либо цели, несколько шире, чем то, что вы с ними делаете. Хотя в этом заявлении, безусловно, есть зерно истины, оно игнорирует роль действий и желаний самого человека в развитии и использовании технологий. Технологии — это не нейтральный инструмент. Они формируют наше восприятие реальности, а мы, в свою очередь, влияем на их развитие.

Скачок в развитии платформ вдохновляет на подробное изучение замысловатых взаимосвязей между технологиями, экономикой, обществом, а также наших допущений относительно того, как технологии становятся фундаментом базовых законов экономики и бизнес-стратегии. События последних пятидесяти лет показали, что технологические изменения — и, что не менее важно, изменения в способах использования этих технологий — могут фундаментальным образом видоизменять экономические принципы.

В этой главе мы исследуем технологические изменения и их последствия, стимулировавшие переход от линейного бизнеса XX века к современному платформенному бизнесу. Мы также обсудим основополагающие идеи о работе нашей экономической системы и узнаем, какие из казавшихся непреложными законов бизнес-стратегии XX века больше не актуальны.

Централизованное планирование и человек в пижаме

Начнем повествование со старого как мир вопроса: как лучше всего организовать экономику? Предпочтительнее ли плановый подход — или же децентрализованный, управляемый активностью рынка? Война мнений по этому вопросу тянулась на протяжении всего XX века. Правительства и компании стремились доказать достоверность собственных представлений об экономической и социальной реальности. Казалось, развал СССР в начале 1990-х должен был поставить точку в обсуждении, однако полной ясности в этом вопросе достичь так и не удалось.

Главным аргументом в пользу рыночной регуляции всегда выступала ее бóльшая эффективность по сравнению с централизованным планированием. В США это утверждение и вовсе принято считать бесспорной истиной — но так ли это? В подходящих условиях рынки действительно эффективно организуют экономическую активность. Тем не менее, чтобы это доказать, экономистам приходится делать ряд существенных допущений. И главное из них — **концепция «совершенной информации»**, согласно которой каждый участник в любой момент времени имеет полноценное знание о существенных рыночных факторах. Все производители имеют представление обо всех техниках производства, которые используют конкуренты; все покупатели и продавцы знают всё о ценах, предлагаемых другими продавцами. Любая «асимметрия информации» не вписывается в модель, предполагающую, что ни у кого нет уникальной, недоступной другим участникам информации о рынке.

Эта концепция не кажется хоть сколько-нибудь реалистичной, потому что таковой и не является. **В реальной экономике несовершенная информация — как раз норма**. Но что еще удивительнее, в условиях совершенной информации не будет никакой разницы в эффективности

рыночной или плановой экономики. В 1975 году советский профессор Леонид Канторович получил Нобелевскую премию по экономике отчасти благодаря своей работе, доказывающей функциональную эквивалентность идеальной рыночной и идеальной плановой экономик⁴⁰. В экономике совершенной информации центральный орган управления может распределять ресурсы с той же эффективностью, что и рынок. Это интуитивно понятно: тот, кто знает об экономике всё, понимает, как наиболее эффективно распределить ресурсы. Всеведущему органу центрального планирования просто-напросто нужно рассмотреть всю существующую информацию и определить наилучший способ распределения ресурсов — на что, по мнению многих экономистов, способен только рынок.

Канторович не первым отметил противоречивость концепции полной информации. Австриец Фридрих Хайек поднял этот вопрос за несколько десятилетий до Канторовича. Хайек считался наиболее влиятельным экономистом середины XX века, однако и сегодня его работы пользуются огромной популярностью у сторонников либертарианских и консервативных идей в политике. Наибольшую известность ему принесла работа «Дорога к рабству», опубликованная в 1944-м. Книга предупреждала об опасностях государственного контроля над принятием экономических решений (иными словами, плановой экономики).

Как вы уже, наверное, догадались, Хайек был поборником свободного рынка. Однако он осознавал недостатки традиционного дискурса об «идеальном рынке». Его эссе «Смысл конкуренции» — злая сатира на представления об идеальной конкуренции, которую отстаивали большинство экономистов его времени. Он понимал, что идея идеального рынка — по сути своей тавтология. Хайек писал: главная проблема представлений об идеальной конкуренции заключается в том, что она «ограничивается определением условий, в которых ее выводы уже неявно содержатся и которые предположительно могут существовать, но о которых она ничего не сообщает, как они вообще могли возникнуть»⁴¹. Иными словами, теория идеальной конкуренции предполагает наличие определенных условий, в которых рынки будут максимально эффективны, — а затем использует их в качестве доказательства того, что рыночная экономика эффективнее плановой. Хайек прекрасно понимал, что этот аргумент не особенно убедителен или логичен; более того — он не дает ответа на вопрос, как эффективнее управлять

экономической деятельностью в реальном мире. Особое внимание этому заблуждению он уделил в своем эссе «Использование знания в обществе». Хайек писал: «Этот взгляд не учитывает того, что способ сделать такое знание настолько широко доступным каждому, насколько вообще возможно, как раз и составляет проблему, для которой нам надлежит найти решение»⁴². Доказательство через пример совершенного рынка выводит за рамки допущения саму проблему, которую оно вроде бы должно решить.

Тем не менее в том же самом эссе Хайек предлагает альтернативное объяснение преимуществ рыночной экономики по сравнению с плановой. В реальности «из центра» невозможно эффективно координировать деятельность децентрализованной экономики. Хайек утверждает: проблема заключается именно в том, что мы не живем в мире совершенной информации. Отдельный человек попросту не способен собрать всю информацию, которая необходима для успешного управления. Хайек объясняет свою позицию следующим образом: «Знание обстоятельств, которым мы должны пользоваться, никогда не существует в концентрированной или интегрированной форме, но только в виде рассеянных частиц неполных и зачастую противоречивых знаний, которыми обладают все отдельные индивиды». Совершенная информация нам недоступна — мы живем в мире фрагментированной, децентрализованной информации. Эту концепцию называют «локальным знанием» или, выражаясь словами Хайека, знаниями «конкретных обстоятельств времени и места».

Хайек понимал серьезные последствия этого заключения. У «центра» не может быть знаний о «конкретных обстоятельствах времени и места», а значит, «центральный планирующий орган вынужден будет найти какой-то способ передоверить «людям на местах» принятие решений, зависящих от таких обстоятельств». Кроме того, даже если бы один человек мог собрать все необходимые для управления экономикой сведения, он не сумел бы должным образом их обработать, ведь обстоятельства постоянно меняются. По сути, все равно нужна определенная форма децентрализации, чтобы локальное знание можно было «быстро применять» в экономической деятельности.

Эту философию разделял и супершпион Джеймс Бонд. В фильме «007: Координаты “Скайфолл”», когда Бонд впервые встретил Кью (своего гуру в мире технологий), тот пошутил, что способен нанести

больше вреда, «сидя в пижаме с кружечкой чая “Эрл Грей”, чем ты за год работы “в поле»».

«Так зачем же я вам?» — спросил Бонд. «Все-таки иногда надо пострелять», — ответил Кью. «Ну, или побегать. Ведь в пижаме далеко не убежишь», — парировал Бонд. Законченный индивидуалист, Бонд прекрасно понимает, что **для принятия хороших решений необходимо знание актуальных обстоятельств на местах***. И Бонд, и Хайек считали, что централизованное планирование не работает, потому что невозможно собирать точную и своевременную информацию, когда ты сам не присутствуешь на месте событий.

Хайек доказывал, что **централизованное управление масштабной экономической деятельностью — непрактичный подход**. Вместо него необходимо **создать механизм децентрализации, позволяющий эффективно собирать локальную информацию, которой обладают отдельные участники экономических процессов, и реагировать на нее**. В качестве решения проблемы Хайек предлагал использовать систему цен, которую описывал как «своеобразный механизм регистрации изменений». Этот механизм позволит «отдельным производителям следить за движением нескольких указателей» и благодаря этому понимать, что происходит в экономике в целом. По сути, Хайек предложил считать систему цен своего рода простейшим калькулятором, где цены служат основными индикаторами результатов деятельности, благодаря которым производители смогут определить экономическую активность вне зависимости от своего актуального географического положения. Так как каждый отдельный человек действует в соответствии с собственными локальными знаниями, рынку нужно собирать всю эту информацию и подстраиваться под нее в режиме реального времени. Такой подход действительно отражает реальное положение вещей в мире, где информация несовершенна и не всегда находится в свободном доступе. Рынки решают эту проблему, раскрывая «общую сумму» индивидуальной информации каждого участника — цену.

История показывает, что Хайек во многом оказался прав. Централизованное управление в конце концов проиграло борьбу с децентрализованными рынками, и с тех пор основанная на системе цен рыночная

* За идею этой аналогии благодарим старшего исследователя Microsoft E. Glen Weyl.

экономика стала «системой по умолчанию» для многих современных обществ.

Теория фирмы

Хотя Хайеку удалось убедительно продемонстрировать преимущества рыночной экономики перед плановой, некоторые важные возражения по поводу теории эффективных рынков стоит рассмотреть отдельно. Для этого обратимся к работам другого влиятельного экономиста, Рональда Коуза, с которым мы уже познакомились в главе 1. Коуз выявил еще один существенный недостаток концепции эффективных рынков. Если рынки могут эффективно координировать экономическую активность, зачем тогда нужны компании? Какую ценность добавляют компании, если мы полагаем, что сами рынки более чем эффективны? Для прорыночных экономистов этот вопрос стал серьезной проблемой, потому что, как отметил Коуз в своей речи на получении Нобелевской премии, «большинство ресурсов современной экономической системы сосредоточено в фирмах, и использование этих ресурсов зависит от административных решений, а не напрямую от работы рынка. Следовательно, эффективность экономической системы в значительной степени зависит от того, как своей деятельностью управляют эти организации — в частности, конечно же, современные корпорации»⁴³. Если компании играют такую важную роль в нашей экономике, почему же доминирующая экономическая теория не способна объяснить их существование? Коуз разрешил эту дилемму, предположив существование определенных затрат, связанных с участием в рыночной активности, — он назвал их *транзакционными издержками*. Этой концепции мы уже коснулись в главе 1.

Согласно теории Коуза, поиск подходящих работников в нужное время для выполнения необходимых задач, а также поиск запасов и обсуждение цен обходятся компаниям слишком дорого и в целом чрезмерно для них сложны. Издержки на осуществление каждой такой транзакции на рынке можно считать транзакционными. Если бы этих издержек не было, любой отдельный человек имел бы доступ к любому необходимому товару на рынке. Организациям в их традиционном виде не было бы выгодно заниматься производством товаров и оказанием услуг. На основе идеи транзакционных издержек Коуз разработал

«теорию фирмы», в которой описывалось, как транзакционные издержки определяют границы организаций в рыночной экономике. Согласно этой теории, организации появились ради минимизации транзакционных издержек и недостатка информации — всего этого можно добиться, координируя экономическую деятельность в процессе обмена на децентрализованном рынке. Компания переводила внутрь процессы, которые могла организовать эффективнее, чем рынок, а остальные распределяла вовне. По сути, **любая компания — это маленькая плановая экономика, существующая в рамках более крупной рыночной системы** (см. рис. 2.1).

Теория Коуза существенным образом повлияла на бизнес-стратегию. Ведь согласно теории, по мере роста организаций увеличивалась и их способность минимизировать информационные и транзакционные издержки посредством интернализации задач, с которыми компания могла эффективно справиться, и экстернализации остальных.

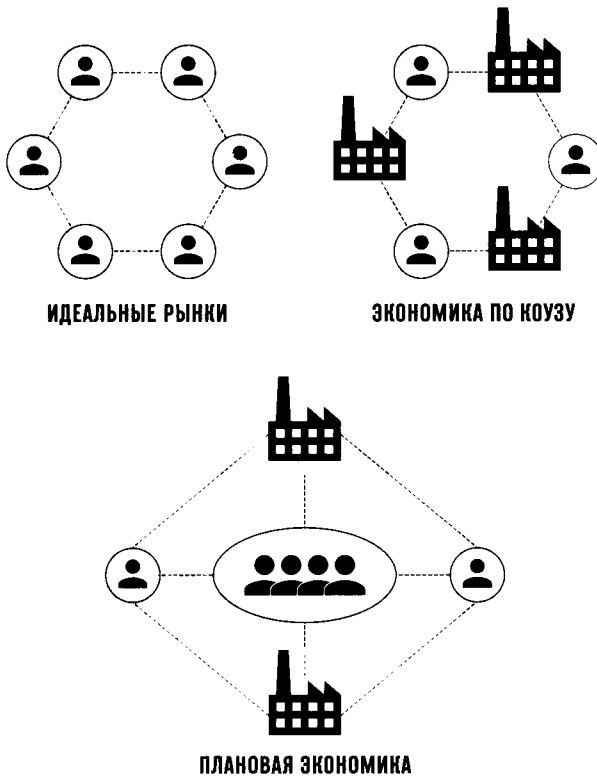


Рис. 2.1. Разные теории организации экономической деятельности

Благодаря этому возникал так называемый эффект масштаба (или экономии от масштаба), который описал Брюс Хендерсон из Boston Consulting Group. Хендерсон позаимствовал идею из военной стратегии (максимальная концентрация сил для одержания победы над противником) и применил ее в бизнесе. Его наблюдения были довольно просты: чем больше чего-то вы производите, тем лучше у вас это получается. Однако идеи Хендерсона об эффекте масштаба и «кривой опыта» позволили менеджерам представить отношения между размером и эффективностью (см. рис. 2.2).

По Хендерсону, эффективность компании в расчете на единицу продукции возрастала на 25% после каждого удвоения объема производства⁴⁴. Хендерсон понял, что это можно использовать для получения конкурентного преимущества в бизнесе. Согласно его концепции, компании с наибольшей долей рынка будут также обладать огромными ценовыми преимуществами по сравнению с соперниками.

Спустя несколько лет профессор Гарвардского университета Майкл Портер дополнил наблюдения Хендерсона еще одной важной идеей: определением цепочки ценности. По большей части Портер разделял идеи Хендерсона, однако подчеркивал, что бизнес нельзя считать монолитной сущностью. Организация состоит из многочисленных и разнообразных

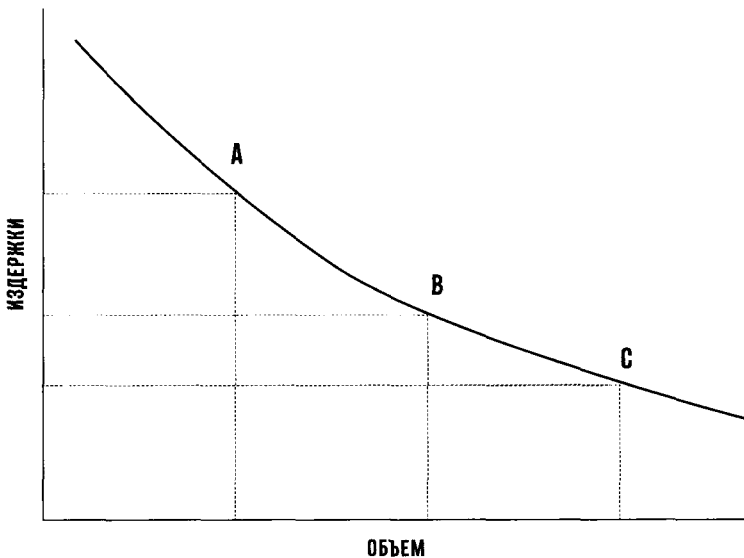


Рис. 2.2. Кривая масштаба Брюса Хендерсона

компонентов, она может преуспевать в одних областях и быть не столь эффективной в других. Сочетание этих компонентов и создает так называемую цепочку ценности. Впервые Портер представил эту идею в своей книге «Конкурентное преимущество»*, называя ее инструментом обеспечения конкурентоспособности. Цепочка ценности позволяла бизнесу систематически подразделять процессы в организации на набор базовых направлений деятельности, чтобы формировать понимание того, как все они вместе создают единую слаженную систему, которая берет определенные инвестиции и выпускает более ценные продукты (см. рис. 2.3). Эта идея отлично дополняла теорию Коуза. Цель анализа цепочки ценности — найти оптимальную комбинацию ее звеньев, максимизируя получаемую ценность при минимизации издержек. По сути, связующим звеном цепочки ценности служат транзакционные издержки. Компании объединяют разные направления деятельности в рамках цепочки создания ценности, потому что транзакционные издержки при их экстернализации оказались бы выше, а значит, выгоднее их интернализировать. Если компания найдет оптимальную комбинацию видов деятельности, ей удастся создать слаженную систему — цепочку ценности, которая позволит сформировать и поддерживать конкурентное преимущество перед соперниками по отрасли.

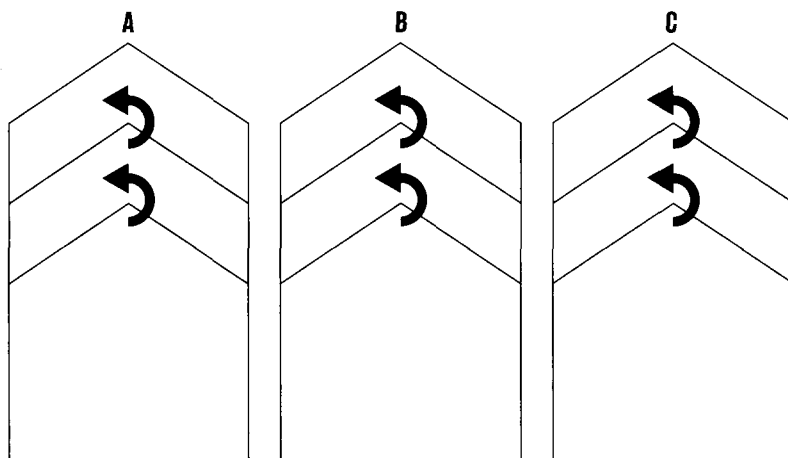


Рис. 2.3. Цепочки ценности определяли организацию бизнеса.

Источник: Майкл Портер, 1985

* Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблицер, 2018.

Цепочки ценности Портера и эффект масштаба Хендерсона — столпы бизнес-стратегии последних трех десятилетий. На их фундаменте создавались крупные, вертикально интегрированные организации конца XX века.

Однако обозначенная Хайеком проблема локального знания оставалась актуальной даже в таких крупных организациях. В первую очередь именно из-за координационных проблем, связанных с описанным Хайеком локальным знанием, график эффекта масштаба Хендерсона имеет U-образную форму (см. рис. 2.4). Координационные издержки увеличиваются, то есть после того, как организация достигает определенного размера и продолжает расти, она начинает испытывать на себе так называемый *отрицательный эффект масштаба* — отныне по мере увеличения объемов производства информационные и транзакционные издержки растут, а не снижаются.

В результате, оказываясь под давлением конкурентов, крупные компании (например, не являющиеся монополиями с государственной поддержкой) не могут вырасти до размера, позволяющего контролировать рынки. Существует определенная точка, после которой стоимость роста превышает потенциал увеличения прибыли от него. Этот факт отлично вписывается в концепцию эффективности рынков Хайека. В небольшом масштабе можно эффективно координировать экономическую активность. Однако если компания разрастается до слишком крупных размеров, она не может собирать всю необходимую для принятия верных решений информацию и адекватно на нее реагировать. В результате издержки растут и компания больше не сможет расширять свое присутствие на рынке. U-образная шкала эффекта масштаба в бизнесе показывает, почему плановый подход неэффективен в отношении экономики в целом.

Как и эффект масштаба Хендерсона, цепочка ценности Портера ограничивалась и определялась транзакционными издержками. Согласно теории Коуза, именно цель минимизации транзакционных издержек удерживала вместе элементы цепочки ценности и превращала их в единое целое. Если транзакционные издержки существенным образом менялись, цепочки ценности могли разрываться или радикальным образом переорганизовываться.

Долгое время крупные организации создавались на основе экономики, выстроенной в рамках бизнес-стратегии XX века. Большие

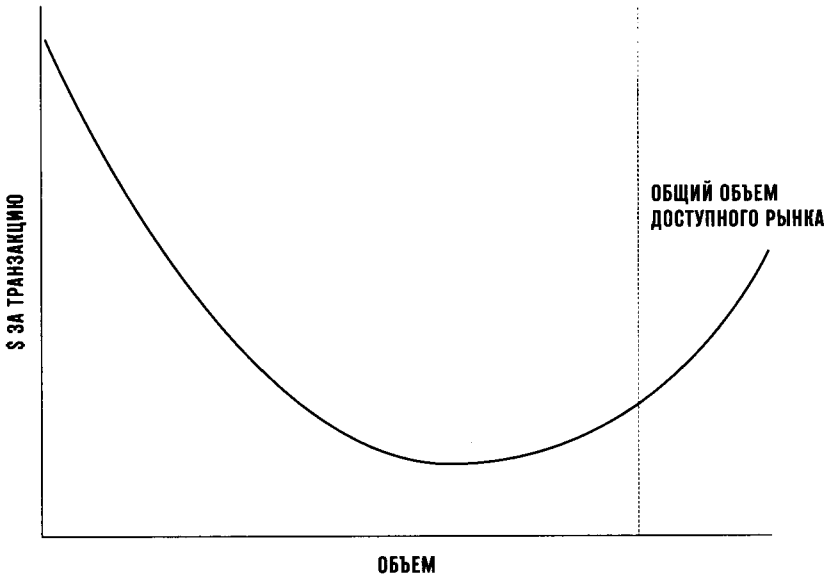


Рис. 2.4. Классическая U-образная кривая эффекта масштаба для линейного бизнеса

линейные компании вроде GM, Ford, ExxonMobil, U. S. Steel и General Electric десятилетиями удерживали за собой первые места рейтинга *Fortune 500*. Однако связи, которые раньше удерживали традиционные организации, начали ослабевать по мере появления новых технологий.

Компьютер и рынок

В 1965 году малоизвестный польский экономист Оскар Ланге написал возражение к эссе Хайека — «Компьютер и рынок». Ланге высказал мнение, что, хотя рассматриваемые Хайеком проблемы наверняка были актуальны в 1945-м, времена изменились. Появились компьютеры — устройства, способные решать сложные вычислительные задачи быстро и одновременно. Вспомните: Хайек и сам представлял систему цен как своего рода децентрализованный вычислительный механизм, который взял бы на себя функции нереалистичного органа центрального управления. Ланге использовал похожую метафору, называя рынки «вычислительными устройствами доэлектронной эры»⁴⁵. Однако это был не комплимент. Ланге считал рынок «устаревшим» механизмом

и утверждал, что с точки зрения координирующей способности систему цен Хайека можно заменить рядом компьютерных вычислений.

По мнению Ланге, у компьютера было «неоспоримое преимущество по критерию скорости» по сравнению с «громоздкими и медленными» механизмами рынка. Если Ланге был прав, описанное Хайеком соотношение между централизацией и децентрализацией нельзя было бы называть непреложным законом экономики. Это скорее артефакт определенного этапа технологического развития. По мере изменения технологий меняется и состояние экономики. В статье Ланге предполагал, что компьютеры могут привести человечество к созданию намного более централизованной, но не менее эффективной экономики.

К работе Ланге 1965 года возникало два основных вопроса. Самый очевидный был связан с тем, что примитивные компьютеры того времени не могли справиться с поставленной задачей. Чаще всего они занимали целую комнату и могли производить ограниченное количество вычислительных операций. Однако в том же году Гордон Мур, один из основателей Intel, сформулировал так называемый закон Мура: примерно раз в полтора года вычислительная мощность чипа удваивается при сохранении размеров. Иными словами, можно рассчитывать, что каждые восемнадцать месяцев в ваш старый компьютер можно будет вставить чип в два раза меньшего размера, сохраняя при этом вычислительную мощность. За последние пятьдесят лет этот закон соблюдался на удивление точно.

Со временем это медленное, но постоянное увеличение производственных мощностей оказало огромное влияние на вычислительные технологии. Экспоненциальный рост начинается неспешно, но постепенно разгоняется все сильнее. За несколько десятилетий компьютерные чипы стали намного меньше и намного быстрее по сравнению со своими предшественниками из 1965-го. Их производство также стало намного дешевле. Так, ваш смартфон примерно в 1 млн раз дешевле, в 1000 раз мощнее и в 100 000 раз меньше одного компьютера из Массачусетского технологического института 1965 года.

Давайте выясним, почему эти изменения так важны. Существенная доля транзакционных издержек приходится на обработку и хранение информации. Это понятно интуитивно. Чем быстрее мы можем передавать данные и чем больше данных мы можем хранить, тем большим объемом информации *можно* управлять. Однако когда стоимость

обработки падает, снижаются и транзакционные издержки. А мы помним, что именно они являются связующим звеном, удерживающим звенья цепочки ценности компании и определяющим, какую деятельность организации нужно интернализировать. Когда в конце XX века скорость обработки информации значительно выросла и транзакционные издержки резко сократились, некоторые цепочки ценности стали разрушаться. По мере снижения транзакционных издержек отпадала и необходимость создания вертикально интегрированных организаций. Мелкие и более подвижные конкуренты начали обходить крупных соперников. Сначала они отвоевывали одно звено цепочки создания ценности у устоявшихся на рынке компаний, а затем и вовсе позволяли отказаться от услуг посредников, предлагая те же самые услуги по сниженной цене (см. рис. 2.5).

Ровно по такому сценарию развивались события в сфере производства энциклопедий. Пока были популярны толстые книги в твердых обложках, для успешной продажи энциклопедии необходимо было привлекать многочисленных специалистов по продажам. Существенная часть стоимости энциклопедии шла на оплату работы продавца. Однако когда персональные компьютеры появились почти в каждом доме, новые технологии значительно облегчили и удешевили хранение крупных объемов информации. Компаниям больше не нужно было содержать штат продавцов, которые ходили бы по квартирам и предлагали купить

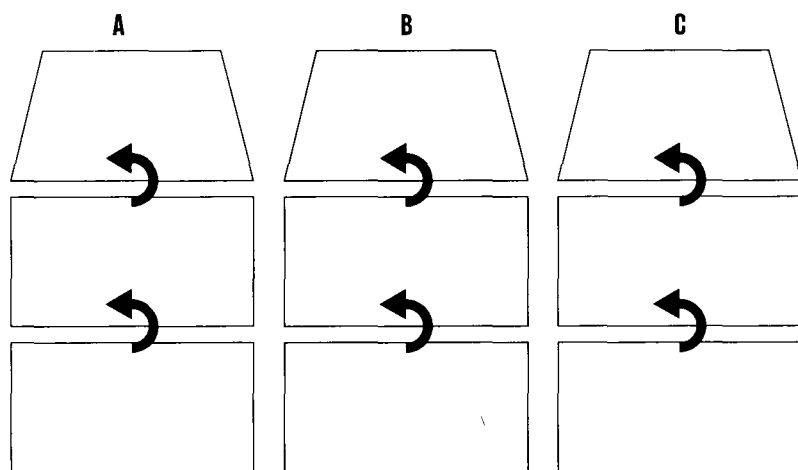


Рис. 2.5. Когда транзакционные издержки снижаются и цепочки ценности разрушаются, мелкие конкуренты могут атаковать один из компонентов вашего бизнеса

книги. Теперь можно было просто отправить покупателю диск по почте. Microsoft могла продавать свою энциклопедию Encarta на CD-диске за \$50, а стоимость набора книг Britannica варьировалась от \$1500 до \$2000⁴⁶. В конце концов Britannica пришлось выпустить собственную цифровую энциклопедию на диске; однако содержание многочисленных сотрудников отдела продаж компании, которые когда-то были важным звеном цепочки ценности, потеряло всякий смысл.

Разочарование.com

Однако даже эти вычислительные мощности не позволяли компьютерам реализовать обещание Ланге о централизованной экономике. Хотя потенциально компьютеры могли решить одну из сформулированных Хайеком проблем — одновременного хранения и обработки больших объемов информации, — они оказались не способны ответить на вопрос, как изначально собирать и передавать всю необходимую информацию.

Но интернет все изменил. Развитие Всемирной паутины в 1990-х возвестило о приходе новой эры взаимосвязанности и децентрализованной сетевой коммуникации. Произошел кардинальный переход от информационной парадигмы оставшейся части XX века, в которой доминировали организации с централизованными, иерархическими, идущими сверху вниз потоками информации. Децентрализованная сеть открыла отдельным людям доступ к информации и ознаменовала собой возникновение новой волны бизнеса, у которого, казалось, не было никаких ограничений.

Новая информационная парадигма требовала создания новой бизнес-модели — но тогда многие предприниматели и инвесторы этого не понимали. После появления интернета бизнес-среда беспрецедентным образом изменилась. Однако многие новые компании все равно использовали традиционные бизнес-модели и применяли сайты исключительно как механизм распространения товаров, ожидая при этом, что интернет сам по себе поспособствует росту их бизнеса благодаря «сетевым эффектам». Впрочем, что это за эффекты и как они помогут улучшить структуру затрат, никто толком не понимал. Компания Pets.com, которую мы обсуждали в главе 1, — самый известный печальный пример тому. Однако и другие компании вроде Kozmo.com, Webvan

и Garden.com в конце концов потерпели неудачу по тем же причинам. Череда громких провалов, последовавшая за изначальной вспышкой энтузиазма, прекрасно иллюстрировала эту ошибку мышления.

Выбор времени тоже имел значение. Хотя интернет вызвал волну воодушевления, в эпоху доткомов он был распространен далеко не так широко, как хотелось бы участникам всей этой шумихи. В результате многие тогда решили, что интернет излишне расхваливали, а на самом деле он вряд ли оправдает возложенные на него ожидания. Например, обладатель Нобелевской премии 1998 года колумнист *New York Times* Пол Кругман предполагал, что интернет изменит экономику не больше, чем факс. Рост интернета существенно замедлится, считал Кругман и мотивировал это тем, что «большинству людей просто нечего будет сказать друг другу! Где-то к концу 2005-го станет ясно, что интернет повлияет на экономику не сильнее, чем когда-то это сделал факс»⁴⁷. Последовавший за предсказанием Кругмана экономический обвал, казалось, подтверждал его догадки. Пузырь доткомов лопнул, эйфория сошла на нет, однако зерна будущей экономической и социальной революции попали на плодородную почву и начали прорастать.

Революция сетей

Всего несколько лет спустя интернет действительно проник в массовую культуру. К середине 2000-х он распространился повсеместно, стал вездесущим, словно воздух (или реклама). Широкополосные сети появились не только на рабочих местах, но и дома; процесс был запущен, хотя настоящей движущей силой будущих перемен стал мобильный интернет.

Благодаря мобильным телефонам интернет стало можно в буквальном смысле носить с собой. В эпоху доткомов всего каких-то 30 млн пользователей подключались к сети через модемы. Безусловно, уже тогда интернет оказал огромное влияние на мир, однако все же в 1990-х глобальная сеть была намного меньше и работала медленнее, чем сегодня. Всего за пять лет количество пользователей интернета выросло на несколько порядков: миллионы превратились в миллиарды (см. рис. 2.6). Интернет в США больше не был в новинку, он превратился в естественный аспект повседневной жизни.

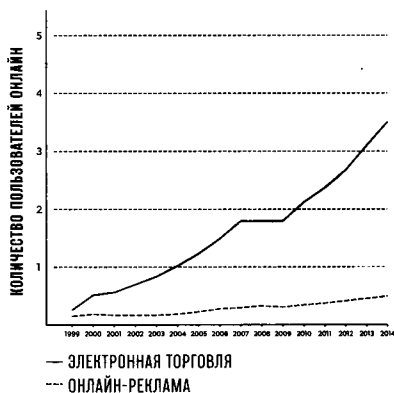


Рис. 2.6. Теперь размер рынка действительно огромен.

Источник: фонд Andreessen Horowitz «Мобильные телефоны меняют всё»

После того как в конце 2000-х мобильный интернет стал развиваться ударными темпами, произошли четыре серьезных изменения, которые перевернули бизнес-стратегию с ног на голову: демократизация вычислительных мощностей, снижение стоимости коммуникации, развитие сенсоров и повсеместного доступа к сети, а также рост прибыли за счет эффекта масштаба в сфере анализа данных. Вместе эти изменения обусловили возникновение так называемой сетевой революции — экономической и социальной трансформации, в ходе которой стремительно устарели механизмы, определявшие развитие организаций XX века. Давайте разберемся, почему так произошло.

Демократизация вычислительных мощностей и памяти компьютеров

Развитие технологий привело к коммодитизации компьютеров, которые стали дешевыми и общедоступными. Представители прошлых поколений могли пересчитать количество собственных вычислительных устройств по пальцам; современная молодежь вряд ли сумеет это сделать. Компьютеры органично вписались в самые разные аспекты нашей жизни — от работы заводов до игр и еды; они быстро становятся незаменимыми практически во всех наших действиях, как в процессе производства, так и в процессе потребления. Технологический прогресс привел к возникновению так называемой «погоны за нулем» в облачных вычислениях, в ходе которой технологическое развитие и рост

конкуренции снизили стоимость облачных вычислений и хранения информации до беспрецедентного минимума.

Снижение стоимости коммуникации

Стоимость передачи и хранения информации снизилась. В результате исчезли барьеры входа в бизнес; односторонняя парадигма вещания, свойственная для теле- и радиокompаний, возникших после промышленной революции, уступила место сетевой коммуникации. Процессы поиска и передачи информации стали хорошо организованными и дешевыми. Действия, которые раньше осуществлялись только в рамках одной организации, отныне можно было вести децентрализованно, через сети.

Развитие сенсоров и повсеместного доступа к сети

С появлением смартфонов почти каждый стал постоянно носить на себе по десятку небольших сенсоров. Благодаря этому появилась возможность собирать больше данных, чем когда-либо раньше. В основном эти новые данные собираются и передаются на другие связанные через сеть устройства. Еще каких-то десять лет назад было невозможно даже представить ту легкость, с которой информация собирается и распространяется сегодня, равно как и объем этой информации. Ведь он с каждым годом только растет.

Рост прибыли за счет эффекта масштаба в области анализа данных

Благодаря прорывам в области информационной аналитики — так называемых «больших данных» — этот новый источник открыл огромный потенциал роста прибыли за счет увеличения масштабов для компаний, занимающихся анализом данных. Сегодня мы можем осмыслить и использовать невообразимые ранее объемы данных, причем в режиме реального времени.

Давайте попробуем разобраться, почему же все эти изменения оказались так важны. Во-первых, благодаря быстрому развитию компьютерной обработки данных люди получили доступ к вычислительным

мощностям и технологиям, которыми раньше могли располагать только крупные организации. Это привело к широкому распространению дешевых и простых в использовании профессиональных инструментов, в результате чего люди смогли создавать ценность на совершенно новом уровне.

Во-вторых, снижение стоимости коммуникации значительно облегчило процесс разделения этой ценности с другими. В сочетании с увеличением скорости передачи данных это позволило людям, которые раньше никогда не встречались, без лишних затрат общаться и совместно решать сложные задачи. Кроме того, стало легче выстраивать доверие, необходимое для сотрудничества и стимуляции обмена.

Кругман оказался неправ: выяснилось, что при наличии возможности люди не просто хотят общаться, но делают это очень активно. Сетевые технологии быстро распространились не только в корпоративных, но и в личных пространствах; интернет занял центральное место в процессе восприятия окружающего мира и взаимодействия между людьми. В то же время взрывными темпами развивались YouTube, Facebook и Twitter — а вместе с ними поднялась новая волна социальных сетей и пользовательского контента. В 2006-м журнал *Time* писал, что человек года — это «Ты», подразумевающая многочисленных создателей контента в социальных сетях и на онлайн контент-платформах. Мобильные технологии лишь разогнали эти тенденции: интернет перестал быть связан только с пространствами в помещении — его стало можно брать с собой, и отныне буквально все было связано с ним.

Внезапно произошел серьезный сдвиг в сфере образования экономической ценности. Бизнес перестал быть единственным источником ее создания. Теперь ценность создавали потребители, они же делились ею друг с другом. Wikipedia — идеальный тому пример. Мы уже рассказывали, как рост производительности компьютеров позволил перейти от печатных версий *Encyclopaedia Britannica* к более дешевым и эффективным носителям — CD, компакт-дискам. Эти изменения стали возможны вследствие увеличения производительности и снижения стоимости хранения информации, которые повлекли за собой снижение стоимости доставки. Тенденция сохранилась и укрепилась с появлением интернета: распространение информации стало еще дешевле. Но Wikipedia сделала один очень важный шаг. Вместо того чтобы просто снижать стоимость распространения, площадка стала использовать

пользовательский контент, а не профессиональный, тем самым принципиально снизив стоимость производства. Оказалось, при наличии доступа к новым инструментам и эффективным средствам коммуникации сообщество заинтересованных лиц вполне способно справиться с задачами создания энциклопедии не менее эффективно, чем вертикально ориентированный бизнес. С некоторыми оговорками о преимуществах широты охвата по сравнению с глубиной, зато намного дешевле.

На примере Wikipedia мы видим, как свободно организованные сообщества способны заменить целую компанию. В 2012 году завершилась 244-летняя история публикации *Encyclopaedia Britannica*; а Microsoft закрыла проект *Encarta* в 2009-м. Децентрализованные сети автономных лиц, сформировавшиеся вне рамок какой-либо одной организации, стали осуществлять самые разные виды деятельности, ранее доступные только иерархически организованным компаниям. Отдельные люди перестали быть потребителями продуктов линейного бизнеса и превратились в его конкурентов. Например, YouTube и другие стриминговые онлайн-платформы, выстроенные вокруг пользовательского контента, стали конкурировать за рекламные гонорары с вещательными компаниями, занимающимися информированием на профессиональном уровне: телевизионными сетями и кабельными компаниями.

Этот сдвиг в корне изменил бизнес-стратегию. Отныне транзакционные издержки снизились настолько, что связи, долгое время удерживавшие традиционные организации, стали разрушаться. Во многих отраслях эффект масштаба был полностью нивелирован — например, в газетном деле и производстве энциклопедий. Цепочки создания ценности не просто распались на отдельные составляющие, как в начале компьютерной эры. Звенья цепочки ценности стали делиться и распадаться (см. рис. 2.7). Люди, взаимодействующие в рамках децентрализованных сетей, теперь могли заменять целые организации.

Раньше эффективность компаний во многом была связана с тем, как они улучшали процесс организации работы. На этом в первую очередь была основана теория фирмы Коуза. Компании могли координировать работу наемных сотрудников и использование материалов, что позволяло им организовывать создание продуктов и услуг эффективнее, чем это сделал бы рынок. В некоторых отраслях (например, в производстве тяжелого оборудования) подобные допущения до сих

пор актуальны (впрочем, и это может быстро измениться в результате внедрения новых технологий вроде трехмерной печати). Однако во многих современных отраслях самым важными зачастую оказываются ресурсы, не заключенные в рамках организации, а как раз наоборот — внешние.

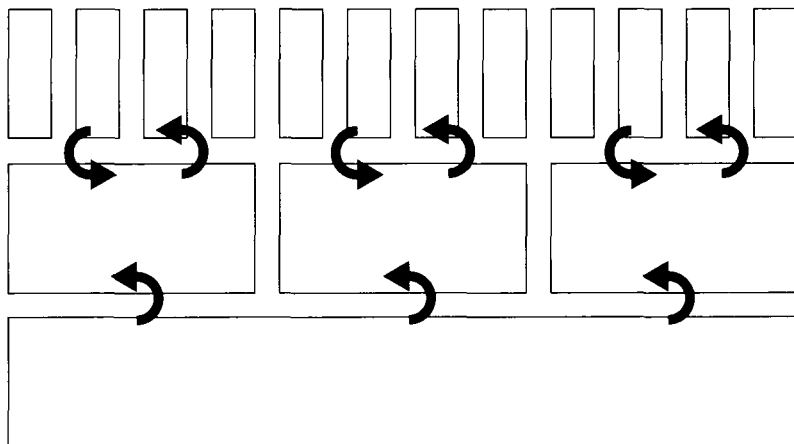


Рис. 2.7. Цепочка ценности разрывается по мере того, как отдельные люди вытесняют организации

В этой новой среде теории Хендерсона и Портера оказались неприменимы. Цепочка ценности больше не являлась агрегатором, создателем бизнес-ценности — эта функция перешла к сетевой экосистеме. Ценность, которая раньше создавалась в процессе производства товаров и услуг, теперь сосредоточена вокруг развития связи между внешними производителями и потребителями. Компания перестала быть центром производства и превратилась в центр обмена. Области, в которых бизнес мог создавать и увеличивать экономическую ценность, сместились от производства к управлению сетями. И наступило время платформ.

Оказалось, что децентрализованные сети сами не формируются и не растут. Исходной точкой для роста сети и координации активности в ней должна все же стать компания. Однако схемы работы бизнес-платформ отличаются от схем работы традиционных компаний. Они не инвестируют во внешние ресурсы — сотрудников, производства и склады, скорее, они генерируют ценность за счет создания связей между крупными внешними сетями потребителей и производителей.

Ниже, в главах 5–6, мы подробнее разберем основные направления деятельности бизнес-платформ и увидим, что все они сосредоточены вокруг расширения этих сетей и управления ими.

Платформы объединяют в себе характеристики традиционных организаций и рынков. По существу, платформа — это синтез фирмы Коуза и рынка Хайека. Фирме больше не нужно инвестировать в производство, вместо этого она занимается выстраиванием инфраструктуры и инструментов, которые будут поддерживать рост сетевого рынка или сообщества. Эти платформы, по сути, создают рынки, управляемые из центра. Кажущееся противоречие скорее результат исторически сложившейся идеологии, чем описывающий современную реальность факт. Например, посмотрите на рынки продуктов, которые создают компании вроде eBay или Alibaba, в контент-сетях Facebook, Twitter и Youtube, или же на рынки информации и программного обеспечения, созданные Google и Apple. Эти сети помогают взаимодействовать тысячам отдельных людей и компаний — однако их создала и ими управляет некая центральная единица.

После чего в дело вступают третьи и четвертые изменения: одновременный рост популярности больших данных и повсеместного охвата сетевого и сенсорного покрытия. Хайек жил в мире дозированной информации. Стоимость ее передачи и обработки ограничивала объемы данных, которые можно было собирать и распространять на длинные дистанции. Было просто невозможно аккумулировать количество информации, достаточное, чтобы организовать эффективное управление большой экономикой, — и уж тем более это нельзя было сделать быстро. В мире Хайека его «специалисты на местах» представляли собой островки информации, отделенные от органа центрального управления и неспособные передать ему свои локальные знания. Даже если бы возможность передать столько знаний у специалиста и была, никто не располагал достаточными вычислительными мощностями, чтобы их проанализировать. Сегодня можно легко собирать и передавать практически безграничные количества самой разнообразной информации по всему миру. Например, ваш смартфон представляет собой устройство для создания и передачи данных. По большому счету в этом и заключается его суть (еще в нем есть батарея, которая позволяет какое-то время пользоваться им без подключения к сети). Именно сенсоры дают возможность отслеживать километраж пробежки, выстраивать маршруты

на картах, делать фотографии или сканировать отпечатки пальцев. Все эти данные, слитые воедино, и создают пресловутый поток информации. Масштаб произошедших за последние десятилетия изменений сложно переоценить. По оценкам IBM, в 2013 году 90% собранной нами информации о мире были максимум двухлетней давности⁴⁸. Большая часть этой информации создавалась и потреблялась онлайн. Если на протяжении истории человечества дозированная информация была нормой, то теперь это стало скорее исключением. А ведь изменения только начались. Согласно маркетинговому исследованию, проведенному компанией IDC, к 2020 году количество собранных человечеством данных по сравнению с 2015-м увеличится в 40 раз⁴⁹.

Кроме того, теперь благодаря так называемому анализу больших данных компании могут извлекать из всей этой информации смысл и пользу. Раньше данные нужно было собирать, предварительно создавая для этого процессы, связанные с определенным бизнесом. Обычно речь шла о четком популяционном срезе и конкретном вопросе, ответ на который вы искали; данные при этом должны были выстраиваться в красивые таблички. Сегодня больше не нужно специально собирать информацию. «Сбор данных — это автоматический побочный продукт бизнеса», — утверждает глава стратегического отделения Alibaba Мин Цзен⁵⁰. Это изменение повлекло за собой переход от простых структурированных данных индустриальной эпохи к избытку сложных неструктурированных данных интернет-эпохи. Информация больше не помещается в таблицы. Анализы больших данных позволяют компаниям в реальном времени извлекать смыслы из огромных, хаотичных наборов данных. Кроме того, теперь компаниям доступны совершенно новые типы данных: аудиофайлы, фотографии, видео, а также неструктурированные данные вроде текстовых документов, поведенческих паттернов и естественного языка.

Возможность упорядочивать и осмыслять огромные объемы данных в реальном времени нивелировала главные претензии Хайека к централизации. Получается, в перспективе прав оказался Оскар Ланге. Компьютерные алгоритмы, обучавшиеся на ранее невообразимых объемах данных, смогли координировать большие объемы экономической активности, как он и предсказывал. Возможность эффективной координации экономических процессов вышла далеко за рамки традиционных фирм. Вспомните: ведь раньше сама цена считалась информацией,

в соответствии с которой можно было координировать экономическую активность, хотя на самом деле эту информацию было проще всего получить. Современные технологии позволяют компаниям собирать и отслеживать намного более детализированные данные о намного большем количестве показателей, чем когда-либо раньше. В результате современные платформы могут создавать сети, которые стимулируют совершенно новые категории экономической и социальной активности, и руководить ими. Например, 27 августа 2015 года Facebook обслужила беспрецедентное количество пользователей — 1 млрд человек — *всего за один день*⁵¹. А в период с марта 2014-го по март 2015-го на рынке Alibaba был зарегистрирован невообразимый ранее объем экономической активности в Китае — площадка помогла организовать взаимодействие между 350 млн потребителей и почти 10 млн продавцов⁵². А ведь подобные виды бизнеса стали экономически и технически реальными совсем недавно.

Ленин любит Google

Сетевая революция разрушила основные допущения, которые легли в основу концепций эффекта масштаба Брюса Хендерсона и цепочки создания ценности Майкла Портера. И эти изменения фундаментальным образом повлияли не только на бизнес-стратегию, но и на работу экономики в целом. По сути, они опровергли утверждение Хайека о том, что центральный орган не способен организовать масштабную экономическую активность, ведь именно это происходит сегодня во все более масштабных секторах нашей экономики. Единственная оговорка: **центральным органом перестали быть правительственные бюрократические структуры. Теперь эту функцию выполняет набор алгоритмов и программных инструментов, которыми управляет платформа, контролируя и развивая децентрализованную сеть.**

По правде говоря, наши представления о бизнес-стратегии и экономике основывались на глубинных допущениях, связанных с транзакционными издержками и состоянием технологий. А технологии изменились — значит, изменилась и экономика; причем изменилась так, что многие до сих пор этого не осознали. Непременные законы, по которым выстраивались бизнес-стратегия и экономическая теория XX века, оказались (как и большинство «законов») набором теорий,

созданных на основе допущений, которые устаревали по мере развития технологий.

Одна из причин, по которой произошедшие изменения до сих пор не привлекли к себе должного внимания, заключается в том, что новые компании не вписываются в наши представления о создании ценности в бизнесе. Рассматривая традиционные компании, мы обычно измеряем физические активы и то, что бизнес может более или менее контролировать напрямую. А по этим критериям невозможно оценить истинную ценность платформ. Так, практически вся ценность, создаваемая Uber, связана с облегчением транзакций между людьми, которые не имеют прямого отношения к компании. Главная ценность Uber — их пользовательская сеть. То же самое можно сказать обо всех платформах. Они создают большие сети, управляют ими и открывают тем самым новые, нетронутые источники экономической и социальной ценности. Создаваемые ими рынки и сообщества не существовали бы и даже не возникли бы из ничего — для их создания и управления нужна платформа. Платформы, можно сказать, исправляют ошибки рынка. И феномен этот не нов. В финансовом секторе такие площадки для обмена решают эту задачу уже на протяжении веков — взять хотя бы Нью-Йоркскую фондовую биржу. Новизна заключается в том, что современные платформы проникают в новые сферы нашей жизни — и масштаб этого процесса вряд ли кто-то когда-то мог себе представить.

В результате самые успешные компании современности Хайек в свое время посчитал бы просто невозможными: по сути это централизованные организации, которые могут понимать и в реальном времени реагировать на события, происходящие в большой, децентрализованной экономике. Локальное знание перестало быть таковым. Тот же Google Search — это ведь огромная, управляемая из центра экономика контента и информации. В определенном смысле Google сегодня создает социалистическую утопию, которую не удалось построить в советской России. То, что вы воспринимаете Google иначе, — главным образом вопрос маркетинга и идеологии. Google дает вам ощущение силы, хотя и говорит вам, чего нужно хотеть. Uber делает вас счастливее, хотя и выбирает машину и маршрут путешествия до места назначения за вас. Вся эта экономическая активность планируется из центра и управляется компьютерными алгоритмами — и кажется, никого это

не беспокоит. Да и не должно. Похоже, централизованное планирование как факт людей вполне устраивает; просто никому не нравится плохое планирование. Современные технологии позволяют платформенным компаниям брать управление на себя и создавать управляемые из центра рынки там, где это не удалось «свободному» рынку. В результате возникают совершенно новые рынки или существенным образом расширяются старые.

Google ни в коем случае не совершенна — ее «рекомендации» далеко не всегда подходят пользователю; всей экономикой компания тоже не управляет. Представления Ланге о полностью централизованной экономике до сих пор не воплотились в реальность. Однако маятник существенно сместился от децентрализации к организациям по Ланге — платформам, которые по факту создают крупные, управляемые из центра рынки. И по мере развития этой тенденции мы будем видеть, как все большее количество отраслей перейдет под управление децентрализованных, но созданных и управляемых из некоего центра сетей.

Капитализм ≠ конкуренция

Успех современных платформ доказывает, что капитализм сопоставим с плановостью. Мало кто действительно понимает это. Возникающее сопротивление — во многом рудимент мышления времен холодной войны и устаревших идеологий. Основатель и бывший генеральный директор PayPal Питер Тиль описывает этот феномен в своей книге «От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее»*: «Американцы мифологизируют конкуренцию: именно ей, считают они, наша страна обязана спасением от ужасов социализма и очередей за бесплатной кормежкой». «В первую очередь конкуренция — это идеология, пронизывающая социум сверху донизу и искажающая наше восприятие», — пишет Тиль⁵³. На самом же деле, по его мнению, «капитализм и конкуренция диаметрально противоположны друг другу». Компании, которые сегодня управляют нашей экономикой и которые будут делать это в будущем, Тиль в своей книге

* Тиль П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

называет монополиями. По большому счету основная часть описываемых им компаний, в том числе Google, Twitter и PayPal, — платформы. Эти монополии, по словам Тиля, дают «больше выбора потребителю, добавляя кардинально новые предложения».

Да, платформы делают именно это. Линейный бизнес до сих пор генерирует ценность, однако временные платформы создают нечто большее, а именно — совершенно новые сети экономической и социальной активности, которые в ином случае просто не возникли бы. В результате они управляют большими объемами новой экономической активности — из центра. Социальные сети существовали и до появления Facebook. Однако именно на платформе Facebook их удалось централизованно собрать, стимулируя возникновение еще большего количества связей и еще более активного взаимодействия между людьми. Facebook — это рынок социального взаимодействия, благодаря которому миллионы людей наладили между собой связи, которые иначе было бы просто невозможно поддерживать. И хотя некоторым не нравится то, как в Facebook обращаются с пользовательскими данными, ни у кого не возникает сомнений, что компания создала невероятное количество экономической и социальной ценности, выходящей далеко за рамки финансовой прибыли.

Платформенные компании еще сильнее влияют на страны с нестабильной экономической инфраструктурой. Например, благодаря Alibaba существенным образом выросла цифровая отрасль китайской экономики. По некоторым оценкам, именно через этот рынок осуществляется 70% операций по доставке товаров в Китае. Кроме того, платежная платформа компании, Alipay, обеспечивает половину всех онлайн-транзакций в Китае. А это порядка \$500 млрд ежегодно, что в двадцать раз больше, чем показатели китайской государственной компании UnionPay, монополиста в области операций с банковскими картами⁵⁴. Электронные рынки и платежная платформа от Alibaba позволили покупателям даже из самых отдаленных регионов страны получить доступ к товарам, не дожидаясь, когда же торговые сети построят поблизости свой магазин.

Наши представления о бизнесе и экономике устарели. Мудрость XX века больше не актуальна. Концепции цепочки ценности и эффекта масштаба значительно улучшили старую, линейную модель. Однако переход от линейного бизнеса к бизнес-платформам не будет

происходить постепенно — скорее он произойдет мгновенно и будет массовым.

Несмотря на противоречия, возникающие вокруг работы компаний вроде Uber и так называемой экономики совместного потребления, масштаб социальных изменений, связанных с платформами, во многом остается незамеченным. На самом деле изменения касаются не только экономики совместного потребления, потому что платформы затрагивают и многие другие области экономической активности. В будущем, по мере распространения сетевых технологий, эта тенденция проявится в самых разных отраслях. Остальные главы этой книги помогут вам понять, как и почему работают платформенные компании — и, что не менее важно, в каких случаях они не работают. Ведь если вы хотите понять современную экономику и экономику будущего, начать нужно именно с платформ.

3

КОМПАНИЯ С НУЛЕВЫМИ ПРЕДЕЛЬНЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ

*Само по себе программное обеспечение давно
коммодитизировано.*

ФРЕД УИЛСОН,
ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛИСТ И ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
UNION SQUARE VENTURES

Основатель Union Square Ventures (USV) Фред Уилсон — широко известный инвестор и венчурный капиталист. Его компания неоднократно инвестировала в бизнес-платформы: Twitter, Etsy, Lending Club, Tumblr, Foursquare, SoundCloud и Kickstarter. Поясняя инвестиционную теорию своей компании, он рассказал «историю ПО для зубного». Эта «современная легенда об обороноспособности в сфере создания программного обеспечения»⁵⁵ начинается с того, что одному предпринимателю надоело сидеть в очередях к стоматологу. Как типичный предприниматель, он решил сразу перейти к делу: разработал ПО, которое решит проблему. Он представил его на рынке и продавал за \$25 000 для офиса в год. И хотя ПО было дорогим, «стоматологи понимали, что установка системы позволит существенно сократить затраты. Компания Dentasoft быстро превратилась в бизнес с ежегодной прибылью в \$10 млн и после того, как стала публичной, была оценена в \$1 млрд»⁵⁶.

Однако на этом история не закончилась. Вскоре два молодых предпринимателя запустили стартап под названием Y Combinator, который занялся разработкой удешевленной версии Dentasoft. Их продукт, Dent.io, использовал более современное ПО и имел мобильное

приложение, с помощью которого стоматологи могли управлять своими делами удаленно. Предложение Dent.io быстро вышло на рынок по цене \$5000 за год. Многие стоматологи перешли на новую, более дешевую программу. Dentasoft не оправдала квартальный прогноз, ее акции резко упали. В то же время Dent.io прошла раунд роста на средства Sequoia и наняла генерального директора. Затем появился проект для создания открытого ПО под названием DentOps. Вскоре стала популярной хостинговая версия этого приложения, DentHub. Dentasoft объявила о банкротстве. Пытаясь справиться с возникшими трудностями, Dent.io уволила генерального директора.

Смысл этой истории, пояснял Уилсон, заключается в том, что «программное обеспечение само по себе давно коммодитизировано. Каждый может скопировать набор функций, сделать программу лучше, дешевле и быстрее». Это утверждение легло в основу инвестиционной теории USV. Руководство компании пришло к выводу, что не хочет инвестировать в коммодитизированное ПО. Тогда Уилсон спросил партнеров: «А что делает ПО «оборонеспособным»?» Они сформулировали следующий ответ: «Сеть пользователей, транзакции или данные». — «Так мы и пришли к социальным сетям, Delicious, Tumblr и Twitter. А также рынкам вроде Etsy, Lending Club и Kickstarter».

Один из партнеров USV, Альберт Венгер, придумал для этой истории альтернативный конец. В его версии дантист по имени Хофф Рейдман «решил работать вместе с коллегами». Он создал сайт Dentistry.com, привлек начальную аудиторию и запустил свой проект. Он также разработал руководство по использованию сайта, с помощью которого «пациенты могли заводить профили на Dentistry.com, хранить там свои истории болезней, записываться на прием и отслеживать состояние зубов. Кроме того, пациенты могли установить специальное приложение, которое будет напоминать о необходимости использовать зубную нить и чистить зубы по меньшей мере два раза в день». Регистрация на платформе была бесплатной, монетизация происходила через рекламу и организационные сборы от каждой проведенной через сайт транзакции. В результате проект «Dentistry.com превратился в компанию с прибылью в \$1 млрд и рыночной капитализацией в \$7,5 млрд. Аналитики с Уолл-стрит обожают упоминать компанию как пример эффективного завоевания рынка и защитного эффекта сетей».

Эволюция корпоративного программного обеспечения

История Фреда выдуманная, однако она отлично отображает историю отраслей корпоративных информационных технологий и программного обеспечения. Прекрасный тому пример — ПО для управления отношениями с клиентами. Oracle и SAP построили бизнес на продаже и установке дорогого ПО для крупных компаний. Однако в начале 2000-х появился проект Salesforce.com, который существенно снизил цены на предложения этих компаний, организовав продажу аналогичного ПО через интернет. Марк Бениофф, занимавший в то время пост генерального директора Salesforce, назвал это «концом программного обеспечения». На самом деле он говорил о конце эпохи традиционного, дорогостоящего ПО и наступлении эпохи SaaS (Software as a Service, программное обеспечение как услуга) — облачного ПО, доступ к которому можно получить через интернет, то есть дешево. Однако со временем крупнейший конкурент Salesforce начал выпускать аналогичные предложения, и компании пришлось продолжить дифференциацию. Что в сложившейся ситуации предложил Бениофф? Создать платформу для разработчиков. В 2006-м Salesforce запустила площадку Force.com и магазин приложений AppExchange. Компания вложила много средств в создание экосистемы третьих лиц, связанных с ее основными приложениями. На сегодняшний день ее магазин продал миллионы приложений и стал важной частью ценностного предложения компании. Другие отрасли облачного ПО эволюционировали по похожему сценарию: например, облачные хранилища данных или так называемые IaaS-компании (Infrastructure as a Service — инфраструктура как услуга). И Google App Engine, и Amazon Web Services создали полноценные платформы для разработчиков, на которых доступны тысячи приложений и интеграций.

ПО для сферы здравоохранения — еще один отличный пример этого тренда. Первая волна нового программного обеспечения для здравоохранения возникла в эпоху доткомов. Как и Dentasoft Уилсона, и большинство корпоративного ПО того времени, эти продукты продавались на условиях большой предоплаты. В то время возникли такие компании, как Epic Systems Corp., athenahealth и eClinicalWorks. Как выразился в интервью 2014 года сооснователь и генеральный директор

eClinicalWorks Гириш Навани, «в 1999-м здравоохранение еще не было автоматизированным. Оно морально устарело»⁵⁷. Компании по разработке серверного ПО продавали системы, которые переводили в цифровую плоскость большую часть общения и бумажной работы, связанной с врачебной практикой. Одним из продуктов компании стала система для ведения электронных медицинских карт (ЭМК). «Эффективность в любой отрасли должна вырасти, если устранить бумажную волокиту», — говорил Навани. Но на этом переход к цифровым формам работы с информацией тогда и ограничился: перемены фактически никак не коснулись пациентов. Тем не менее отрасль и технологии продолжили развиваться, и следующее поколение ПО уже было облачным, а значит, более дешевым и доступным. На сегодняшний день отрасль существенно изменилась, созрела: в ней доминируют пять главных игроков, а проникновение систем ЭМК на рынок достигло почти 80%⁵⁸. Большинство современных медицинских заведений используют серверное ПО для ведения документации и координации других офисных процессов. Следующий шаг на этом пути будет связан с пациентами.

Признаки перехода к платформенной модели, ориентированной на потребителя, заметны повсюду. В первую очередь, конечно же, они относятся к телемедицине, которая за последние годы получила порядка \$500 млн венчурного финансирования — и продолжает расти⁵⁹. На конец 2015-го ведущими платформами можно было назвать American Well (собрано \$128 млн), Doctor on Demand (\$87 млн), Teladoc (\$74 млн) и MDLIVE (\$73 млн). Google тоже экспериментировала с телемедициной⁶⁰. «Компании, которые сосредоточиваются на использовании облачных платформ и идее выстраивания взаимосвязей между потребителями и поставщиками, а также разными группами поставщиков, ломают шаблоны традиционной системы здравоохранения, основанной на платежах, вскоре совершат серьезный прорыв», — считает Навани. Эти компании не только объединяют докторов и пациентов, но также помогают медицинским специалистам выстраивать профессиональные взаимосвязи, делают повседневное здравоохранение доступнее и эффективнее. Тем не менее пока телемедицина — очевидный, но все еще потенциальный источник прибыли для платформ в области здравоохранения. В ближайшие годы нас ожидают еще более серьезные изменения по мере того, как цифровые технологии станут обычным делом в сфере здравоохранения. Значит ли, что эта сфера

трансформируется по аналогии с Uber? «Это случится медленнее, чем в отрасли такси, потому что здравоохранение сильнее регулируется. Однако я бы сказал, что процесс займет два или три года», — считает Навани.

Вам понадобится ров побольше

Похоже, Уилсон оказался прав и программное обеспечение само по себе действительно коммодитизировано. Выражаясь словами легендарного инвестора Уоррена Баффета, у компаний, сосредоточенных исключительно на создании ПО, недостаточно эффективных оборонительных «рвов» для защиты собственного бизнеса — конкурентам легко прорвать баррикады и занять их место. Так как проникнуть в большинство сфер, связанных с разработкой ПО, несложно — особенно сегодня, когда создание стартапов обходится дешевле, чем когда-либо, — появление в будущем конкурента с более привлекательным для потребителя предложением с аналогичным функционалом по меньшей цене можно практически гарантировать. И здесь вступают в силу сетевые эффекты.

Если выразаться максимально просто, сетевой эффект возникает, когда поведение одного пользователя оказывает прямое влияние на ценность этой же услуги для других пользователей. Благодаря сетевым эффектам платформы становятся более полезными и ценными по мере роста их аудитории. Подробнее мы обсудим сетевые эффекты в главе 4, однако уже сейчас можно сказать, что их наличие гарантирует: чтобы конкурировать с успешной платформой, придется соперничать не только на уровне продукта и его функций. Вы также будете соревноваться со способностью платформы поддерживать целое сообщество потребителей и производителей, а также ценность, которой они обмениваются. Это сообщество является основой ценности платформы, которую не способны создать никакие отдельно взятые продукты.

Создавать аналоги сетей намного сложнее, чем аналоги продуктов. На примере того, как Nokia и BlackBerry проиграли Apple и Google, становится ясно: любые функции телефонов были бы для пользователей намного менее ценными, чем возможность взаимодействия с сообществом разработчиков приложений. Сетевые эффекты можно считать «самым мощным экономическим оборонительным рвом», сказал однажды Билл Герли из венчурной компании Benchmark⁶¹. Телеведущие годами

обсуждали потенциальный упадок Facebook, особенно после появления новых компаний аналогичной направленности вроде Twitter и Snapchat, а также распространения мессенджеров для смартфонов. Тем не менее Facebook побила все прогнозы Уолл-стрит в одиннадцати из двенадцати последних кварталов, а платформа Facebook Messenger всего за несколько лет собрала вокруг себя 500 млн пользователей. Крупные приобретения компании, WhatsApp и Instagram, существенно развились после присоединения к Facebook⁶². Как показывает практика, сеть из 1,5 млрд активных пользователей — отличный оборонительный ров.

Инвесторы любят платформы

Фред Уилсон настаивает: инвесторы любят платформы. Успешные платформы, у которых разработаны целые оборонительные системы из сетей пользователей, способны развиваться до масштабов, позволяющих доминировать в своей отрасли.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что платформы в итоге стоят дороже линейного бизнеса. Согласно нашим исследованиям, инвесторы оценивают платформы выше, чем их линейные эквиваленты. Если смотреть на индекс S&P 500, мультипликатор выручки бизнес-платформ в чистом виде или компаний, существенную часть прибыли которым приносят платформы, составляет 8,9. В то же время у линейных компаний этот показатель в зависимости от конкретной бизнес-модели в среднем достигает 2–4*. Другие исследования демонстрируют аналогичный разрыв в оценке между платформами и линейным бизнесом⁶³.

Более того, со временем этот разрыв только увеличивается, и не без причины. По ряду ключевых финансовых измерений платформы показывают более впечатляющие результаты как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Так, они быстрее растут, демонстрируют лучшую доходность капитала и более высокие коэффициенты прибыли. В результате с начала 2000-х платформы быстро одержали верх над другими бизнес-моделями в верхнем сегменте экономики. Если текущие тенденции не изменятся, к 2020 году платформы составят 5% общего

* Наши расчеты основаны на публично доступных на июнь 2015-го рыночных данных.

индекса S&P 500. У них есть все, чтобы войти в группу с наивысшей оценкой в S&P 500 в ближайшие пять лет*.

К публичным компаниям, которые могут войти в S&P 500 в следующие несколько лет, можно отнести LinkedIn, Twitter, Zillow и GrubHub. Uber, Snapchat, Airbnb, Dropbox и Pinterest также могут войти в их число, если станут публичными, потому что даже по текущим оценкам они превышают требования S&P 500 в отношении показателей рыночной капитализации. Многие существующие компании также создадут или приобретут платформы, чтобы включить платформенные бизнес-модели и сетевые эффекты в некоторые части своей цепочки ценности. Наконец, платформы создают очень большую часть прибыли, генерируемой S&P 500. Долгосрочные прогнозы всегда получаются несколько размытыми. Однако если текущие тенденции сохранятся, платформы могут составить 50% чистой прибыли S&P 500 за ближайшие 25 лет** (см. рис. 3.2).

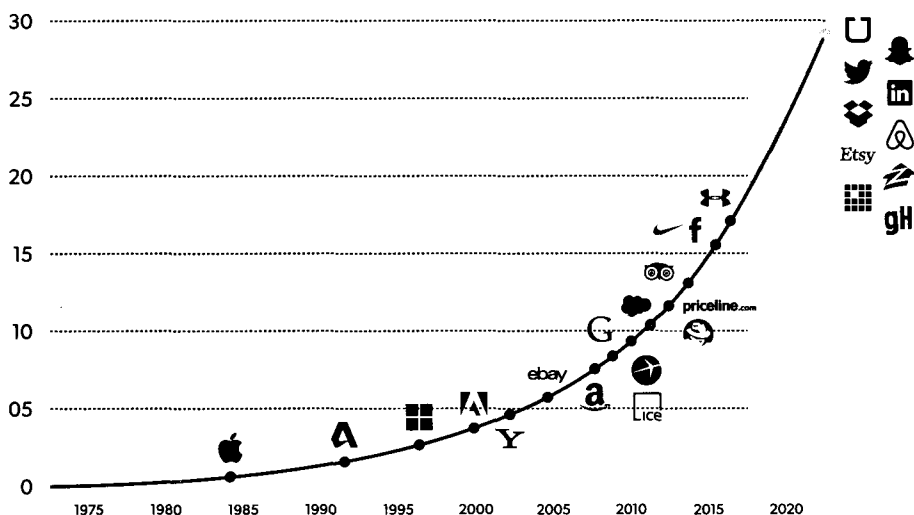
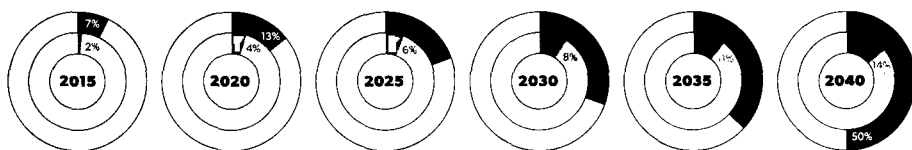


Рис. 3.1. Бизнес-платформы в индексе S&P 500 за последние 40 лет

* Книга написана в 2015 году. — Прим. ред.

** Все данные S&P 500 приведены на третий квартал 2014 года с использованием публичных данных о рынке. Мы рассчитали чистую прибыль, полученную за третий квартал 2014-го десятию платформенными компаниями, входящими в S&P 500. Мы сравнили их общую чистую прибыль с общей прибылью всех компаний и использовали это соотношение в своих прогнозах относительно того, сколько платформенных компаний войдет в S&P 500 в ближайшие 25 лет, если эта тенденция сохранится.



% бизнес-платформ в индексе S&P 500
% общей чистой прибыли S&P 500, создаваемого бизнес-платформами

Рис. 3.2. Через 25 лет платформы могут составить 50% чистой прибыли S&P

Подобные прогнозы кажутся удивительными, однако они отражают рост, который мы наблюдали на протяжении последнего десятилетия. Бизнес-платформы из S&P 500 увеличили свою чистую прибыль за прошедшие десять лет в среднем на 330% по сравнению с 16% — показателем по S&P 500 в целом (хотя точка отсчета у платформ, конечно же, была намного меньше). По мере того как все больше платформ будут присоединяться к S&P 500, их вклад в чистую прибыль индекса будет расти очень быстро.

Планета «единорогов»

Если взглянуть на происходящее в экономике стартапов, эти прогнозы покажутся еще более реалистичными. В каждой новой волне крупных публичных компаний значительно увеличивается количество бизнес-платформ. По состоянию на июль 2015-го из 126 компаний-«единорогов» (частные компании с капитализацией больше \$1 млрд) 73 были платформами — а это 58%. Мировые показатели еще более внушительны. В Азии платформой оказалась 31 компания-«единорог» из 36, то есть порядка 86%. К этим странам относится и Китай, где из 21 «единорога» 81% являются платформами, а также Индия, где восемь из девяти «единорогов» оказались платформами (см. рис. 3.3)*.

Эти данные показывают, что развитие платформ — явление, распространенное по всему миру. На самом деле в экономиках развивающихся стран платформы играют даже более важную роль, чем в экономике США. Китай и Индия — отличные тому примеры. Экономики

* Данные о компаниях-«единорогах» на 29 июля 2015 года взяты из CB Insight's Unicorn List (<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>) и Wall Street Journal's "Billion-Dollar Startup Club" (<http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>), а также из наших исследований.

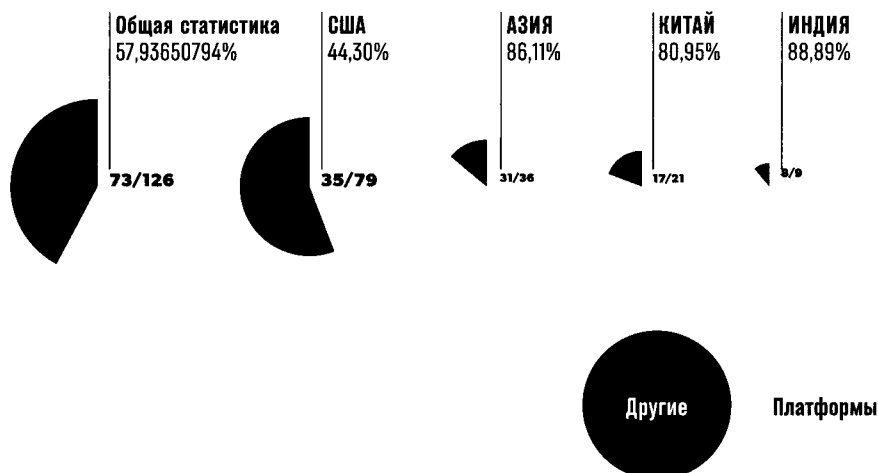


Рис. 3.3. Данные по компаниям-«единорогам», июль 2015 года

обеих стран быстро росли одновременно с распространением интернета. В них не было такой же коммерческой инфраструктуры, как в экономиках развитых стран, поэтому производства по большому счету сразу выстраивались вокруг интернета. В США, где существует разветвленная сеть физической розничной продажи, было бы просто невозможно «оцифровать» коммерческие процессы до такой степени, как в Китае. К компаниям-платформам из Китая можно отнести Alibaba и Tencent, а также новичков вроде Xiaomi, которым удалось создать наиболее успешную платформу для Android в Китае. Теперь эта компания — третий в мире поставщик смартфонов и уступает только Samsung и Apple⁶⁴.

Инвесторы предпочитают стартапы-платформы

Стартапы-платформы также оцениваются в целом выше, чем линейные аналоги. Средняя оценка стоимости платформ-«единорогов» составляет порядка \$4,51 млрд по сравнению с \$2,49 млрд у линейных компаний-«единорогов». Иными словами, средняя линейная компания-«единорог» оценивается едва ли не в два раза ниже, чем аналогичные платформы. Неудивительно, что именно платформенные стартапы собирают самое крупное финансирование. Платформы стоимостью

в миллиард долларов получили почти в два раза больше денег, чем их линейные конкуренты: \$46,24 млрд по сравнению с \$21,96 млрд соответственно. И наконец, платформы получают финансирование от инвесторов на более выгодных условиях. По сравнению с линейными компаниями-«единорогами» платформы-«единороги» получают примерно на 12% больше финансирования — то есть инвесторы чувствуют себя увереннее, вкладываясь в такие проекты.

Естественно, не все эти «единороги» выживут в конкурентной борьбе. Однако тенденции на публичных и частных рынках указывают на то, что платформы быстро вытесняют линейные компании. В частности, существенный сдвиг в сторону платформенной бизнес-модели среди стартапов-«единорогов» указывает на то, что большая часть представителей следующей волны публичных компаний окажется платформами.

Компания с нулевыми предельными издержками

Сетевые эффекты — лишь одна из целого комплекса причин, обуславливающих эффективность платформенных бизнес-моделей. Чтобы увидеть картину целиком, нужно подробнее разобраться в свойственной им структуре издержек и прибыли.

Давайте начнем с экономики информационных товаров, например приложений, музыки или электронных книг. На создание оригинальной версии приложения уйдет порядка \$250 000. Однако сделать его копию можно будет практически бесплатно. Используя экономическую терминологию, можно сказать, что у этого приложения будут почти нулевые предельные издержки. Благодаря интернету и сетевым технологиям предельные издержки на распространение информационных товаров сегодня тоже практически нулевые. Стоимость обслуживания отдельного клиента приближается к нулю. Однако в главе 2 мы уже увидели: в областях, где произошел сдвиг к нулевым предельным издержкам в области информационных товаров, потенциальный рост компаний вроде *Encyclopaedia Britannica* все еще ограничивается высокими фиксированными расходами на производство. Собрать всю необходимую информацию, профессионально оформить и составить из нее энциклопедию — процесс не из дешевых.

Компании, предлагающие ПО как услугу, оказались среди первых, кому удалось заработать на переходе к дешевому распространению товаров через интернет. Они предложили клиентам больше не тратить время и деньги на установку и обслуживание физических серверов для установки программного обеспечения: компании сами распространяли его через интернет при нулевых предельных издержках. Однако стоимость создания исходного приложения оставалась высокой, а потому компаниям, которые стремились к расширению, нужно было создать дополнительные модули для продажи и тем самым разнообразить свои предложения. Иными словами, им так или иначе приходилось покрывать крупные начальные расходы.

Платформы же зашли еще дальше. Они снизили высокие расходы на создание исходного продукта и распространили нулевые предельные издержки на поставщиков. Wikipedia не нанимает специалистов для доработки статей и написания новых текстов. Это делают сами пользователи. И хотя создание программного обеспечения все равно связано с определенными начальными расходами, платформенная бизнес-модель оказывается намного более эффективной, когда речь заходит о росте компании. Причем эффективность платформ растет по экспоненте: чем крупнее компания, тем эффективнее она работает.

Эти изменения приводят к серьезнейшим последствиям. В XX веке для успешного роста бизнеса нужно было находить каналы, которые позволили бы существенно снизить издержки на формирование спроса и удешевить распространение товара. Появление интернета само по себе устранило некоторые высокие фиксированные затраты на запуск бизнеса, значительно удешевив и облегчив выход на большую аудиторию. Однако линейным бизнес-моделям все еще приходилось сталкиваться с трудностями, связанными с предельной себестоимостью, а значит, чтобы сохранять конкурентоспособность, им нужно было экономить на стоимости поставок. Как мы уже упоминали в главе 2, вся концепция цепочки ценности Майкла Портера строилась вокруг идеи объединения разных видов деятельности ради создания максимальной ценности с минимальными затратами — иными словами, за счет снижения стоимости производства. Это ограничение вдохновляло многих инноваторов XX века, в том числе на создание конвейерной линии сборки, которая значительно увеличила эффективность производства. Сюда же можно отнести не столь широко известные

инновации: например, сетевые магазины, которые снижали издержки за счет эффекта масштаба и во многом покрывали затраты на открытие новых торговых точек. Еще более новый подход, создание товаров по запросу, сосредоточился на снижении отходов и уменьшении издержек на хранение торговых запасов. Короче говоря, все подобные инновации были направлены на сокращение издержек производства для линейного бизнеса.

Линейный бизнес обычно растет благодаря расширению штата и/или физических активов. В рамках этой тактики ценность создается через контроль производительности, поэтому линейным компаниям нужно инвестировать ресурсы в расширение производительности и рост продаж. Но увеличивать физические активы и штат нелегко. Намного легче развивать сети.

Для успешного увеличения масштабов компании платформам требуются значительно меньшие вложения. Внутренних ресурсов, в том числе и человеческих, им тоже нужно меньше, чем линейному бизнесу. Uber, Airbnb и LinkedIn оказывают услуги по всему миру, при этом в штате каждой из этих компаний не больше 8000 сотрудников. На начало 2015-го в Alibaba работало меньше 35 000 человек — а в сети Walmart, объем продаж которой сравним с Alibaba, трудится свыше 2 млн.

Платформы избавляются от предельных издержек, сосредотачиваясь на стимуляции взаимосвязей. За производство отвечает сеть. У Uber нет парка такси; Alibaba не владеет заводами по производству товаров, продаваемых онлайн; Google не создает веб-страницы, которые находит поисковик; YouTube не снимает миллионы размещенных на сайте роликов. Платформа — это естественная бизнес-модель для интернета, это 100%-ный информационный бизнес с нулевыми предельными издержками. Платформы используют данные для стимуляции транзакций и поддерживают сетевое производство. Низкие предельные издержки производства гарантируют, что *расходы будут расти медленнее, чем прибыль*.

Эти изменения имеют огромные последствия для линейных компаний. Платформы могут дешево и быстро расширяться, оставляя линейных конкурентов позади.

Давайте в качестве примера рассмотрим Nuatt. Компания организует онлайн-бронирование номеров через собственный сайт и другие

ресурсы для путешественников. Однако чтобы расширять предложение, компании нужно строить новые отели — что очень недешево. В то же время, чтобы предложить пользователю более широкий выбор комнат, Airbnb просто надо привлечь новых арендодателей на сайт — платформе это практически ничего не стоит. У Airbnb нет своего производства, а потому ей не нужно вкладывать средства в расширение предложения. Сетевое производство радикально меняет структуру издержек бизнеса и количество внутренних ресурсов, необходимых для создания ценности. В результате предельные издержки снижаются до нуля и потенциальный размер рынка растет взрывными темпами (см. рис. 3.4).

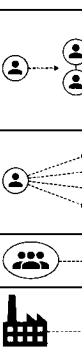



Платформа		Многие делают, многие продают
Компания по созданию ПО		Сделай одно, продай много
Обслуживающая компания		Найми одного, продай одно
Компания по производству продуктов		Сделай одно, продай одно

Рис. 3.4. Предельные издержки ниже у бизнес-платформ

Такая структура издержек позволяет платформам не иметь огромных капиталов и обеспечивать более высокую прибыль от инвестиций по сравнению с линейным бизнесом. Для запуска платформы нужен меньший капитал, чем для старта линейного бизнеса, и еще меньший — для расширения уже созданной сети. Кроме того, нулевые предельные издержки на доставку позволяют платформам разрастаться до размеров, недоступных линейным компаниям. Издержки линейного бизнеса продолжат расти по мере его развития, а издержки на содержание платформы обычно логарифмически выравниваются (см. рис. 3.5).

Экономия на подразделениях делает теоретически возможным расширение платформы до полного заполнения рынка — что даже в теории нереально для линейных компаний, которые, как мы объясняли в главе 2, обычно исчерпывают свой капитал задолго до достижения

размеров рынка. Возможность расти и управлять большими сетями стала важнее, чем формирование крупного капитала для инвестирования в расширение внутренних ресурсов.



Рис. 3.5. Среднестатистические кривые издержек линейного и платформенного бизнеса

Так почему же все не строят платформы? Безусловно, для сетевого производства также характерны определенные трудности. Например, Airbnb не имеет прямого контроля над предложениями и не владеет своим самым ценным активом — пользователями. Создание платформы связано с серьезными рисками, особенно на этапе выстраивания сети. Чтобы стать нужной потребителям, Airbnb пришлось сначала убедить арендодателей разместить свои предложения на платформе, что было особенно сложно на первом этапе, когда пользователей было мало. Даже несмотря на то, что обе группы пользователей (и путешественники, и хозяева) получили бы от платформы пользу, они не стали бы присоединяться к Airbnb, если бы одновременно с ними этого не сделали достаточное количество представителей другой группы. Платформы могут решить эту проблему «курицы и яйца», когда ценность участия для новых пользователей платформы превысит затраты на участие. Этот момент называют **достижением критической массы**. Как только показатели платформы достигают критической массы, за счет активизации сетевых эффектов бизнес может занять существенную долю рынка. Подробнее мы разберем проблему «курицы и яйца» в главе 7. Пока же можно сказать, что процесс формирования сети пользователей организовать порой намного сложнее, чем выстроить работу по линейной модели, увеличивая и улучшая эффективность процессов за счет контроля изнутри. Собирать цепочку

ценности намного легче и проще, чем управлять децентрализованной сетью. Однако если вам удастся справиться с этой задачей, потенциальный масштаб бизнес-платформы может быть *намного* большим по сравнению с линейным бизнесом, потому что после достижения критической массы ее рост не ограничивается со стороны поставщика.

Масштаб приносит прибыль

Хотя линейный бизнес может сразу начать генерировать выручку, из-за проблемы «курицы и яйца» платформам на первых ступенях развития это *обычно не удается*. Пока у платформы мало пользователей, она не создает достаточно ценности и не стимулирует нужного количества транзакций, чтобы обеспечить стабильный поток выручки. Но по мере роста сети выручка начинает расти быстрее, чем затраты. В то же время снижается стоимость привлечения отдельного пользователя, а ценность, создаваемая платформой, постепенно начинает превращаться в чистую прибыль. Так, например, развивалась платформа для резервирования столиков в ресторане OpenTable по мере расширения сети участников: ресторанов и кафе. «Чем больше у вас пользователей, тем проще привлекать новые кафе. А чем больше у вас кафе, тем проще заинтересовать рестораны», — рассказывал генеральный директор OpenTable Мэтью Робертс. В результате, по его словам, «вся наша структура издержек снижается по мере созревания платформы»⁶⁵.

Главная функция сетевого эффекта — его способность *увеличивать количество транзакций*. Развивая и увеличивая сеть пользователей, Uber снижает цену услуг и время ожидания. Водители при этом получают ту же прибыль, что и раньше, — хотя за счет увеличения спроса снижаются цены для потребителей. Чем больше водителей присоединятся к сети, тем быстрее потенциальный потребитель найдет машину и тем выше будет вероятность того, что он воспользуется платформой. Итого: больше транзакций и больше выручки.

Сети создания ценности: как Handy обошла конкурентов

Handy — платформа для заказа уборки и услуг на дому, которая на начало 2016 года работала в тридцати пяти городах США, Великобритании

и Канады. Платформа помогает потребителям найти проверенных профессионалов для уборки, ремонта, переезда и т. п. На Handy можно бронировать и оплачивать услуги; платформа также гарантирует тысячам своих пользователей возврат денег в случае ненадлежащей работы исполнителей.

В начале своего пути Handy стремилась обеспечить себе конкурентное преимущество за счет сетевых эффектов. Основатель и генеральный директор Handy Усин Ханраан говорит: «Наша стратегия заключалась в том, чтобы постоянно повышать планку ожиданий потребителя. Если конкуренты прославились, потому что оказывают услуги за два дня, вы стремитесь заработать конкурентное преимущество, сокращая этот промежуток до одного дня, а то и вовсе предлагаете исполнить заказ клиента в тот же день. Вы предлагаете потребителям новый тип ценности, который и поможет бизнесу расти и сохранять отвоеванное положение. И конечно же, тем самым вы оказываете давление на конкурентов».

Однако конкуренты проиграли Handy не без причины. «Когда мы только начинали, в среднем могли гарантировать выполнение заказа за пять дней. Чтобы сократить это время, нужно было значительно расширяться на каждом региональном рынке и достичь больших показателей критической массы», — говорил Усин. Компании необходимо было собрать сеть профессиональных мастеров, которые могли бы быстро реагировать на запросы заказчиков в каждом городе. Построить крупную сеть с сильными позитивными сетевыми эффектами — задача не из легких. Чтобы сократить время ожидания, Handy пришлось найти способ одновременно увеличить спрос и предложение.

Отчасти в решении этой задачи помогает правильный выбор рынка. Компания дотошно отбирала города, в которых открыла первые филиалы. Во-первых, чтобы бизнес-модель Handy сработала, на рынке должно было быть достаточно исполнителей. Во-вторых, качество предлагаемых услуг было не менее важно, чем их количество. Ведь нет никакого смысла в том, чтобы быстро предоставлять потребителям услуги, которые их не удовлетворяют. «Наша бизнес-модель выстроена вокруг многократных заказов, и пока что нам удавалось справляться с этим лучше конкурентов. 80% от нашего миллиона заказчиков возвращаются», — говорит Усин. Успешно освоив один рынок, Handy снижала время ожидания и тем самым удовлетворяла клиентов. «Теперь, когда

мы собрали на платформе больше 10 000 независимых профессионалов [в начале 2015-го], нам удастся найти исполнителя уже на следующий день после заказа». А благодаря сетевым эффектам это привело к увеличению спроса со стороны потребителей, которых привлекают квалифицированные профессионалы.

В итоге конкурентам Handy стало сложно держать марку. Площадка Homejoy, их главный конкурент, в июле 2015 года вдруг прекратила существование. По словам источника из компании, Homejoy не удалось собрать достаточное количество постоянных клиентов, чтобы оправдать заявленную экономическую модель. Homejoy пыталась выдержать конкуренцию, вкладываясь в привлечение новых пользователей, которые с радостью заказывали первую уборку с большой скидкой. Но многие пользователи, которых привлекла низкая стоимость первого заказа, повторных заказов по более высокой цене просто не делали. Homejoy столкнулась с классической проблемой «дырявого ведра», которую так и не смогла решить: привлечение новых пользователей для обеспечения спроса не влияло на тот факт, что существующие пользователи уходили. Стратегия роста компании была нацелена на краткосрочные результаты (привлечение пользователей, экспансия), но никак не затрагивала долгосрочные перспективы (удержание пользователей, снижение затрат) — и в результате компания не получила никаких долгосрочных преимуществ. Рост показателей по «тщеславным» критериям вроде роста актуальной выручки не отражал реальной картины происходящего. Homejoy тратила деньги и безнадежно отставала от конкурентов.

В то же время Handy справилась с привлечением постоянных клиентов намного лучше и выстроила прочную сеть взаимодействия между профессионалами и потребителями. В *Forbes* писали, что, по сообщениям бывших сотрудников Homejoy, лишь 15–20% клиентов повторно заказывали на платформе услуги в течение следующего месяца⁶⁶. В то же время на площадку Handy возвращалось более 35% заказчиков, причем на самых крупных и ликвидных рынках этот показатель мог достигать 45%. «На рынках, где нам удалось достичь критической массы, главным критерием улучшения качества по мере роста экосистемы стало поддержание высокого уровня удовлетворенности платформой как среди профессионалов, так и среди потребителей — иными словами, нам нужно было продолжать превосходить ожидания обеих взаимодействующих сторон», — говорил Усин.

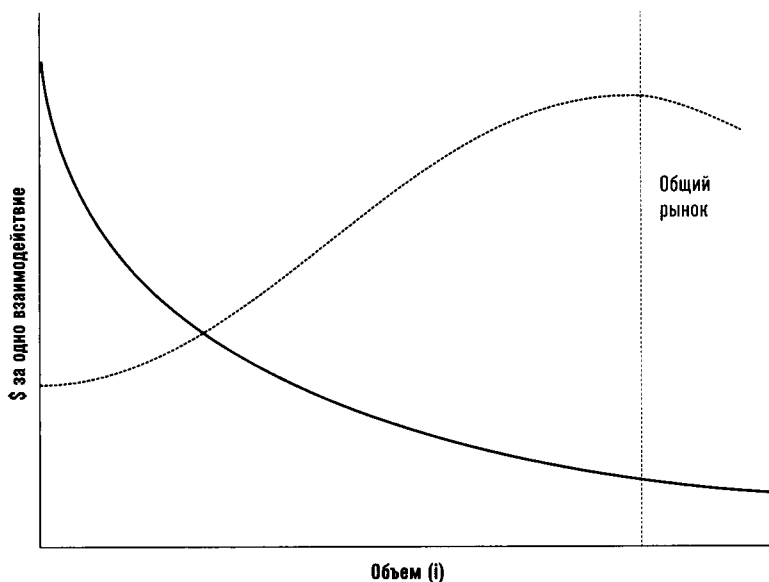


Рис. 3.6. Средняя стоимость снижается, хотя ценность для отдельного пользователя увеличивается. В результате рентабельность продаж существенно растет по мере расширения сети

Подобные постепенные улучшения возникают в результате создания платформами *сетевой ценности*. У продуктов и услуг есть определенная внутренняя ценность, которую пользователь извлекает в процессе потребления того, что он приобрел. Потребительская ценность продукта может быть существенной, но она статична — то есть не меняется со временем. А платформы добавляют к ней сетевую ценность — ценность, которую пользователи извлекают из использования платформы другими людьми. В результате для каждого отдельного пользователя ценность растет естественным образом по мере расширения сети. Платформы монетизируются через получение части ценности, которую сами же и создают; соответственно, когда растет ценность, растет и выручка. И так как платформы способны расширяться с практически нулевыми предельными издержками, по мере их роста издержки существенным образом не увеличиваются. Поэтому рентабельность продаж значительно возрастает, когда платформа начинает доминировать на рынке, — и для этого ей не нужно взвинчивать цены или надувать поставщиков, как делала бы традиционная монополия. Просто общая ценность, создаваемая платформой, тоже поднимется.

Развивайся или уходи

Так как платформы напрямую не контролируют производство, они, скорее всего, будут создавать меньше прибыли, пока их размеры не превзойдут потенциальный охват линейного бизнеса. Это значит, что создавать небольшие бизнес-платформы практически не имеет смысла. Зачастую обслуживание небольших рынков лучше удается линейному бизнесу.

Размер рынка — одна из главных причин, по которой многие инвесторы сомневались в перспективах роста Etsy, площадки для продажи товаров ручной работы, когда компания стала публичной. Каковы размеры рынка хендмейд-товаров? За последние несколько лет рост платформы со стороны производителей замедлился, что, безусловно, нельзя считать предвестником роста в долгосрочной перспективе. Если рынок Etsy окажется недостаточно велик, компания не сможет выстроить устойчивый долгоиграющий бизнес. Возможно, в результате Amazon вытеснит ее из занятой ниши своим дочерним проектом Amazon Homemade, который компания запустила в конце 2015-го⁶⁷. Платформенная модель сама по себе не гарантирует успеха.

Правильный выбор рынка для платформ даже важнее, чем для линейного бизнеса. Обычно устойчивая бизнес-модель предполагает наличие крупного рынка. Однако если вы можете доминировать на достаточно большом рынке, стоит рискнуть и создать платформу. Масштабные платформы генерируют больше продаж, чем линейный бизнес. И как отмечали Фред Уилсон и Билл Гарли, благодаря сетям и своей позиции на рынке они действительно могут лучше защищаться от конкурентов.

Создай платформу или исчезни

Платформы не просто могут превзойти линейный бизнес по размеру, они должны это сделать. Бизнес-платформам приходится использовать преимущества масштаба — иначе многие из них попросту не достигнут успеха. Alibaba обслуживает сотни миллионов покупателей, Uber координирует взаимодействие миллионов водителей и пассажиров. Airbnb скоро станет крупнейшим в мире гостиничным бизнесом. Платформам необходимо расти — и это плохая новость для линейного бизнеса. Ведь

если платформа созревает, она начинает доминировать на рынке, ее прибыли одновременно затмевают и уменьшают прибыли линейных конкурентов, остающихся в отрасли.

Платформ становится все больше, и они все больше подрывают самые разные отрасли. Их стремление к доминированию заставит многие неплатформенные компании бороться за все меньшие доли рынка. Не-платформы все еще могут оторвать кусок экосистемы другой платформы (вспомните хотя бы Samsung с Android); но вряд ли можно найти более устойчивый — и соблазнительный — путь развития, чем полный контроль над собственной платформой.

4

СОВРЕМЕННЫЕ МОНОПОЛИИ. КАПИТАЛИЗМ ПЛАТФОРМ И ЭКОНОМИКА ПО ПРИНЦИПУ «ПОБЕДИТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ ВСЕ»

С помощью обмена можно добиться того, что оказалось не под силу средневековым алхимикам: создать что-то из ничего. Получается тот самый бесплатный обед из поговорки. Обмен товарами между людьми создает ценность.

Дэвид Эванс, автор книги «Невидимые источники энергии» (INVISIBLE ENGINES), профессор
Юридической школы Университета Чикаго

Прибыль платформ увеличивается по мере роста их сетей. В итоге между платформами, претендующими на доминирующую позицию, зачастую развязываются суровые битвы. «**Между двумя конкурирующими платформами не может быть открытости**», — считает Мин Цзен, директор по стратегическому развитию Alibaba с 2002 года. Цзен сравнил конкуренцию между платформами с противостоянием воюющих стран⁶⁸. А он знает, о чем говорит. Он играл важную роль в команде Alibaba как на протяжении противостояния компании с eBay в начале 2000-х, так и в ходе развязавшейся в конце десятилетия войны с Baidu, крупнейшим китайским поисковиком.

Вскоре после запуска Taobao от Alibaba в 2003-м eBay вышла на рынок с «твердым намерением стать № 1 в Китае», выражаясь словами

Мег Уитмен, занимавшей пост генерального директора компании в то время⁶⁹. eBay вложила сотни миллионов долларов в EachNet, на тот момент считавшийся ведущим онлайн-аукционом в Китае. Это приобретение позволило eBay занять доминирующую позицию в области электронной торговли в Китае. Однако под руководством eBay EachNet допустил серьезную ошибку, сразу же назначив комиссию за транзакцию для продавцов. Чтобы обеспечить прибыль, которую требовали инвесторы с Уолл-стрит, eBay пыталась воссоздать в Китае бизнес-модель, основанную на комиссиях. Чтобы одержать верх над eBay, генеральный директор Alibaba Джек Ма решил пойти ва-банк. «Возможно, eBay — это акула в океане, но я — крокодил из реки Янцзы. Если мы будем бороться в океане, мы проиграем; но если сразимся в реке — выиграем», — однажды сказал Ма⁷⁰. Alibaba пообещала на протяжении первых трех лет работы Таобао не вводить никаких комиссий. Позволив пользователям бесплатно осуществлять обмен, Таобао получил существенное преимущество на чутком китайском рынке. Кроме того, благодаря отсутствию комиссий Alibaba удалось добиться в Китае намного более мощных сетевых эффектов, чем eBay.

Так как eBay просила определенный процент от совершенной транзакции за оказанные услуги, продавцы и покупатели не могли связываться через EachNet до совершения транзакции — иначе им никто не мешал найти друг друга, а затем завершить процесс продажи за пределами платформы. У Alibaba такой проблемы не было. Пользователи Таобао могли воспользоваться удобным чатом Wangwang даже до завершения транзакции. Со страниц заказа многих товаров покупатели могли в один клик перейти напрямую в чат с продавцом⁷¹. Эта функция стала хитом в Китае, где покупатели любят поторговаться. Кроме того, качество продукции в Китае варьируется намного сильнее, чем в развитых странах, поэтому возможность предварительного общения между продавцом и покупателем стала для Alibaba главным преимуществом перед конкурентом. По той же причине Alibaba разработала более подробные репутационные рейтинги: покупатели могли оценить качество товара по разным критериям, чего нельзя было сделать на eBay. Китайская компания лучше понимала рынок, что тут же нашло отражение в уровне общей удовлетворенности клиентов Таобао и быстро растущей доле рынка компании.

И наконец, Alibaba нанесла последний удар по конкурентам, в январе 2005-го представив собственную платежную систему — Alipay. Система стала промежуточным элементом, который позволял удерживать деньги за товар до тех пор, пока покупатель не подтверждал получение заказа в удовлетворительном состоянии. Так как кредитными картами в Китае пользуются намного меньше, чем в США, Alipay оказался крайне эффективным средством привлечения скептически настроенных к покупкам через интернет китайских потребителей.

К концу 2006-го eBay признала поражение. Американская компания ушла с китайского рынка и закрыла сайт, передав оставшиеся операции китайскому стартапу TOM Online. Джек Ма сказал тогда: «На этом конкуренция закончилась. Пришло время вступить во владение новыми территориями»⁷².

Раунд второй: «бесплатно» — это не бизнес-модель

Победив eBay, Taobao превратился в главный электронный рынок Китая. «Когда eBay ушла с китайского рынка, единственным гигантом электронной торговли в стране стала Alibaba Group (со своим рынком Taobao)», — говорил Портер Эрисман. Эрисман, бывший вице-президент Alibaba, написал книгу «Вселенная Alibaba.com»⁷³ и создал отмеченный наградами документальный фильм «Крокодил в реке Янцзы», повествовавший о начале пути компании в Китае, а также о соперничестве с eBay.

После того как eBay ушла из Китая, Taobao стал электронным рынком № 1 в стране. Пришло время зарабатывать деньги. Но Alibaba обещала оставить сервис бесплатным, а значит, компании нужно было разработать бизнес-модель, отличную от eBay. Многие критики тогда говорили: «“Бесплатно” — это не бизнес-модель». Стратегия, которая помогла выиграть сражение за потребителей с eBay, загнала компанию в угол: нужно было найти способ монетизации, не предполагавший комиссий за операции. В конце концов Alibaba выбрала модель монетизации, больше похожую на Google Adwords и далекую от того, что обычно выбирали электронные рынки вроде Amazon и eBay. Alibaba не стала брать себе процент от каждой продажи — основным источником заработка компания сделала рекламу. Поиск продукта — один из самых

заманчивых сегментов поисковой рекламы, и компании удалось разглядеть огромный финансовый потенциал этой модели.

Чтобы выстроить бизнес-модель, основанную на рекламе продуктов, Alibaba нужно было разобраться с серьезным противником. Baidu — поисковик, который часто называют китайским Google, доминирующая поисковая платформа страны. Пользователи искали товары через Baidu и выходили на страницы Alibaba. По данным наших источников, процент трафика, приходившего на Alibaba через Baidu в то время, выражался двузначной цифрой.

Джек Ма решил, что компания Alibaba должна стать лидирующим игроком на рынке поисковых услуг Китая, когда в качестве инвестиции получил под свой оперативный контроль китайский сегмент Yahoo. Однако сам по себе поисковик Yahoo/Alibaba не мог тягаться с Baidu. Тот отреагировал на потенциальную угрозу созданием Youa (электронного рынка в духе eBay), конкурента для Taobao.

Alibaba решила стать главным сайтом для поиска продуктов в Китае, сместив Baidu. Изначально Alibaba позиционировала свое решение заблокировать Baidu (и Google) как способ борьбы с продавцами-мошенниками, которые манипулировали проплачиваемыми поисковыми результатами на сторонних сайтах. В компании надеялись, что в таком случае пользователи предпочтут Alibaba, а не Baidu. Это было стратегическое решение: если бы Alibaba позволила Baidu продвигать своих продавцов и их товары, Baidu мог занять роль посредника между покупателями и Alibaba. Но Ма хотел, чтобы пользователи в первую очередь обращались к поиску на Alibaba.

Чтобы понять масштаб этого решения, представьте, что десять лет назад Amazon закрылась бы от Google. Вы бы продолжали заходить в Google, желая что-то купить? И удалось ли бы Amazon в таком случае добиться хотя бы части своего сегодняшнего успеха? Сложно сказать, как подобное решение сработало бы на рынке США, но именно оно определило успех Alibaba в Китае. Alibaba нужно было изменить поведение пользователей во время поиска товаров: потребители должны были сначала заходить на Alibaba, а не на Baidu.

И рискованное решение оправдалось. После того как Alibaba заблокировала внешние поисковики, рынок превратился в главный торговый ресурс на китайском рынке электронной торговли. В платформу, на которой пользователи искали китайские товары в первую очередь.

Ни eBay, ни Amazon не удалось достичь подобных результатов в США, где покупатели обычно сначала заходят в Google. «Можно представить, что, если бы Alibaba позволила Baidu искать товары в Taobao, пользователи постепенно перешли бы на Baidu — начинали бы поиск именно там. Но Alibaba не дала этому случиться: выстроила вокруг Taobao крепость, заблокировав Baidu. Компания воспользовалась уникальной возможностью и изменила историю электронной торговли в Китае», — говорил Портер Эрисман.

Платформенный капитализм: победитель получает все

История Alibaba демонстрирует, что в борьбе платформ победитель зачастую получает все. Alibaba самоотверженно сражалась с eBay и Baidu, и оба раза одержала победу над соперниками. И теперь Alibaba контролирует 90% китайской электронной торговли через платформы Taobao и Tmall (сокращенное от Taobao Mall). Alibaba запустила Tmall в 2008-м — на этом электронном рынке мировые бренды могли продавать свои товары китайским потребителям. После проигрыша eBay не захотела мириться с позицией № 2 и покинула китайский рынок. И хотя Baidu удалось выстроить бизнес на своем поисковике, неспособность занять доминирующую позицию в сфере поиска товаров во многом стала причиной того, что эта компания далеко не так успешна, как Alibaba или двойник Baidu, Google.

Суровые сражения между сетями-конкурентами стали визитной карточкой платформенного капитализма — и они до сих пор продолжаются. В 2013-м Alibaba перестала использовать на своих рынках WeChat, суперпопулярную платформу для общения, находящуюся во владении Tencent, компании-конкурента. В ответ Tencent заблокировала платежную платформу Alipay на WeChat. И совсем недавно Tencent проделала то же самое со всеми аккаунтами Uber на WeChat — после того как американская компания выступила против своего китайского соперника Didi Kuadi, в свое время получившего существенные инвестиции со стороны Tencent.

По итогам большинства подобных схваток победители получают всё. Еще один пример можно найти в индустрии ПО для смартфонов, где больше 90% рынка принадлежит Android и iOS. Доля рынка

их ближайшего конкурента, Windows Phone, составляет всего 3%. В сфере веб-поиска Google доминирует аналогичным образом: доля компании на рынке США составляет 65%, а в Европе — 90%. Несмотря на многолетние серьезные инвестиции, поисковик Bing от Microsoft до сих пор обслуживает лишь 20% трафика в США, и его развитие обусловлено скорее неудачами вечно отстающего Yahoo, чем Google.

Впрочем, так получается не всегда. Если пользователи могут одновременно становиться участниками нескольких сетей, принадлежащих платформам, сетевые эффекты для каждой конкретной платформы будут действовать не так мощно. Если в рамках отрасли пользователи могут легко переключаться между разными сетями, скорее всего, даже по мере созревания она сможет вмещать в себя несколько платформ.

Тем не менее лучшие платформы стремятся снизить желание пользователей переключаться между конкурирующими сетями, создавая дополнительную ценность с помощью ПО, облегчающего транзакции, а также используя данные и персонализацию. Например, так работает репутация, которую продавцы и покупатели зарабатывают на eBay, Taobao и Airbnb. Репутация — это инвестиция в платформу, которая в перспективе увеличивает вероятность ее повторного использования. Многочисленные исследования показывают, что хорошая репутация помогает производителям зарабатывать больше как продавая большие объемы продукции, так и повышая на них цены. С точки зрения потребителя, важнее может оказаться функция персонализации — например, рекомендации на Amazon, которые формируют существенную дополнительную ценность. Эта ценность усиливает сетевые эффекты и создает ситуацию, в которой платформа становится для вас тем ценнее, чем активнее вы ею пользуетесь. И это касается не только платформ: например, линейные компании вроде Netflix тоже используют данные с этой целью. Но в сочетании с сетевыми эффектами зрелых платформ эта дополнительная ценность создает своего рода закрытую систему, которая существенно затрудняет жизнь конкурентам.

Новые титаны

Платформы захватывают все большую часть нашей экономической жизни, и их автоматически начинают сравнивать с монополиями прошлого — компаниями вроде U. S. Steel и Standard Oil. Из-за их домини-

рующего положения на рынке среди компаний, попавших под пристальное внимание критиков, оказалась и Google — особенно на территории ЕС. Безусловно, подобные ассоциации никому не льстят. Тем не менее, помимо размера и позиции на рынке, у современных титанов мало общего с монополиями XIX и XX веков. В этом смысле очень показательное сравнение типичных путей к вершине, которые проходили монополии прошлого и современные гиганты.

Давайте начнем со Standard Oil. Как и многие другие линейные монополии, компания добилась доминирующего положения на рынке за счет приобретения больших объемов активов, оперативно скупая производственные мощности в отрасли. Например, в какой-то момент Standard Oil завладела 90% производства нефти в США — то есть практически всеми нефтеперерабатывающими заводами страны⁷⁴. Иными словами, в лучшие годы компании никто просто не мог бы создать конкурентоспособный продукт — и уж тем более продать его.

Этот метод получения доминирующей позиции на рынке сильно отличается от механизмов работы современных платформ. Бизнес-платформы растут не за счет приобретения фабрик, а за счет объединения пользователей вокруг своих сетей. Иными словами, платформы доминируют не благодаря тому, что имеют, а благодаря ценности, которую создают, объединяя пользователей. В отличие от индустриальных монополий, они не обладают средствами производства; их конек — средства связи. Это объясняет, почему даже самые крупные платформы современности не вызывают к себе такой неприязни, как монополии прошлого. Хотя у любой компании есть свои критики (у каждого из нас найдется друг, который из принципа отказывается от Facebook), в большинстве своем потребители с удовольствием пользуются Facebook, Alibaba и Google.

Кроме того, хотя эти компании-платформы и обладают существенной силой на рынке в рамках своей отрасли, они не контролируют пользователей, как это делала Standard Oil за счет управления основными источниками производства. Alibaba не может по мановению волшебной палочки изменить ассортимент своих продавцов. Компания контролирует рынок, однако делает это не напрямую, а через создание ценности для торговцев и потребителей. Платформенные монополии доминируют в отрасли, но не «окапываются», как монополии промышленной эпохи, — ведь они процветают за счет участия, а не владения.

«Нельзя просто исключить платформу из экосистемы», — однажды заметил руководитель стратегического отдела Alibaba Мин Цзен⁷⁵. Современные платформы доминируют, потому что их выбирают пользователи, а не потому, что им удалось скупить все источники поставок. Успеху современных монополий способствовали все мы, вместе. То, что они сегодня доминируют, обусловлено всеобщим участием, а не пристальным контролем и тщательным управлением.

Чистая прибыль: платформы расширяют рынки

Еще одно отличие платформ от классических монополий заключается в том, что механизмы работы сетевых эффектов отличаются от механизмов эффекта масштаба, на который опирались монополии прошлых поколений. Линейные компании становились монополиями во многом благодаря эффектам масштаба в сфере поставок, дающим возможность снижать затраты и расти. Платформы же доминируют на рынке благодаря росту сетей, который позволяет давать пользователям больше ценности. Увеличение размера сети увеличивает ее эффективность и удобство.

Именно из-за этого правило «чем выше конкуренция, тем лучше» не работает в отношении платформенных рынков. На примере Alibaba мы убедились, что межплатформенная конкуренция порождает взаимоисключающие сети, которые будут сосуществовать до тех пор, пока одна из них не победит. Потребителям такая фрагментация обычно невыгодна. Потенциальная ценность, которую можно было создать за счет сетевых эффектов, не реализуется на фрагментированных рынках. Вечная война между платформами приводит к таким же последствиям, как и слабые экономические отношения между воюющими странами: чем ниже экономическая активность, тем ниже ценность. Кроме того, увеличение конкуренции между платформами грозит потребителям также увеличением цен и снижением экономической активности⁷⁶. Чрезмерная фрагментация скорее обойдется всем участникам дороже, чем захват рынка одной платформой.

Кроме того, платформы создают новые сети и рынки и тем самым увеличивают экономическую активность, тогда как традиционные монополии получают прибыль, выжимая из отрасли, в которой

доминируют, все соки, не стимулируя при этом новую экономическую активность. Например, многомиллиардный бизнес Uber добился успеха не потому, что откусил ломоть от уже существующего экономического пирога, как говорят многие критики компании. Нет, компании удалось в несколько раз *увеличить* собственный пирог. Как бы вы ни относились к Uber, она, безусловно, расширила рынок такси во многих городах. И добиться этого компания смогла благодаря использованию сетевого эффекта, через привлечение водителей и пассажиров. Только в США платформа собрала вокруг себя 160 000 водителей — большая их часть и ранее занималась перевозкой пассажиров за деньги — и еще миллионы пассажиров, многие из которых прежде редко использовали такси⁷⁷.

И это типичный для платформенных отраслей экономический рост. Платформы добиваются успеха за счет расширения отрасли. Apple заявляет, что создала более 600 000 рабочих мест в сфере разработки ПО для платформы iOS. Подобный экспансивный эффект наблюдался и от появления на рынке Airbnb. В одном из недавних исследований говорилось, что успех компании слабо повлиял на показатели бронирования отелей, хотя она и создала рынок с более чем миллионом единиц недвижимости⁷⁸. Airbnb выросла не за счет отелей — она открыла новые источники экономической активности.

Хотя Alibaba и не была первым онлайн-рынком в Китае, компании удалось создать инфраструктуру, которая помогала развиваться большей части самых быстрорастущих электронных рынков в мире. Сегодня вокруг рынков Alibaba сосредоточено порядка 10 млн активных продавцов. Во время одной из ежегодных акций (приуроченной ко Дню холостяков) в 2015 году им удалось за день провести транзакций на \$14,3 млрд⁷⁹. Благодаря деятельности компании в Китае даже появились так называемые Таобао-деревни. Это сотни городков, которые раньше были сельскохозяйственными деревнями, но затем переориентировали свою экономическую деятельность в сторону продажи товаров через Таобао⁸⁰.

Питер Тиль в книге «От нуля к единице»* пишет, что платформы «расширяют пространство выбора для потребителей, добавляя совер-

* Тиль П. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

шенно новые категории в мировое изобилие». Иными словами, платформы совершают своего рода экономическое колдовство, которое так и не удалось постичь средневековым алхимикам. Они создают тот самый «бесплатный обед» из поговорки. Экономистам этот феномен выгод от торговли знаком уже много веков. Тем не менее к отдельному бизнесу его редко можно было применить. Но это совершенно точно возможно сделать сегодня, когда платформенные рынки могут становиться больше, чем ВВП многих стран*.

Современные монополии конкурируют

Хотя в целом у монополий плохой имидж, они не всегда представляют собой что-то плохое. В краткосрочной перспективе современные монополии — благо для потребителей. Именно они выводят на рынки ценные новые изобретения. Кроме того, если монополия имеет платформенную природу, она также помогает создавать новые сообщества и рынки, которые иначе бы просто не существовали. Обратная сторона медали становится видна позже, когда монополист «стареет», начинает вытеснять потенциальных новых конкурентов и перестает генерировать при этом новую ценность. Известный правовед и автор Тим Ву говорил, что монополии «стремятся быть хорошими/отличными в краткосрочной перспективе и плохими/ужасными — в долгосрочной»⁸¹.

Однако в отличие от монополий прошлого, современные платформы постоянно конкурируют. Это связано с тем, что на платформенных рынках работают другие механизмы. Платформы не конкурируют по количеству физических активов, их главный актив — сети пользователей. А пользователи могут перемещаться намного быстрее, чем производственные мощности XIX и XX веков, потому что они привязаны к создаваемой ценности, а не к активам в собственности. В результате платформа, доминирующая в одной отрасли, остается уязвимой к нападению других платформ, с которыми делит пользовательскую базу. Такая кросс-отраслевая конкуренция платформ встречается на удивление часто. Например, Amazon эффективно выстроила отрасль электронных книг в США.

* Хочется пояснить, что это нельзя считать доводом в пользу неограниченной дерегуляции и «свободной торговли»: в пятой главе мы покажем, что в основе создания ценности платформами лежит введение собственных правил и стандартов, которые структурируют их рынки и стимулируют обмен.

Тем не менее, после того как Amazon создала этот рынок, на него из смежных отраслей пришли Google и Apple — и стали конкурировать. Или, как мы уже описывали выше, Alibaba использовала быстро растущий рынок, чтобы оспорить лидерство Baidu в области поиска товаров.

Более того, судя по скорости технологического развития, без поддержки государства современные монополии вряд ли смогут жить так же долго, как их предшественники. Во многих отраслях барьер входа значительно снизился по сравнению с прошлым веком, а границы отраслей стали более размытыми. Хотя современные сети действительно способны создавать мощные оборонительные системы, они не идут ни в какое сравнение с барьерами входа, которые создавали монополии прошлого и для борьбы с которыми требовались особо крупные вложения в создание физической инфраструктуры. Лидерство AT&T в телефонной индустрии длилось с начала XX века и до момента разделения компании в 1984-м. Неудивительно, что в последние годы лидерства компания замедлила развитие или вовсе загубила многие важные инновации, пытаясь не дать новым участникам выйти на рынок. Однако крайне маловероятно, что какой-либо из современных платформ удастся доминировать так долго. Создать стартап сегодня дешевле, чем когда-либо (во многом благодаря воздействию платформенных компаний). И расти современный бизнес может быстрее, чем когда-либо. Эти изменения приводят к тому, что даже в отраслях, которые в определенный момент времени оказываются сосредоточенными вокруг какой-либо конкретной платформы, на горизонте всегда маячит угроза появления новой компании или смещения лидера с пьедестала более успешным конкурентом. Из-за низких затрат на организацию новой компании эта угроза сохраняется всегда, и она намного реальнее, чем всего сто лет назад.

С конкуренцией между успешными платформами и новичками в свое время пришлось столкнуться компании Microsoft. Большую часть последних двух десятилетий о монополии Microsoft говорили и переживали даже сильнее, чем сегодня — о Google. В начале 2000-х большинство экспертов индустрии предсказывали серьезное противостояние за право доминировать на рынке мобильных ОС между Microsoft и Nokia. На самом деле Google разработала Android отчасти из-за нежелания отдавать доминирующую позицию Microsoft⁸². Сегодня Microsoft до сих пор доминирует как компания по созданию операционных систем

для персональных компьютеров. Однако построенное ею королевство оказалось намного меньше, чем думали окружающие. Динамика конкуренции между платформами позволила достичь результатов, которых не удалось получить правительству США в ходе антимонопольной кампании 1990-х. Меньше чем через десять лет Microsoft практически превратилась в статиста на рынке мобильных телефонов. Apple и Google затмили их былую славу благодаря развитию технологий и неожиданному расширению рынка.

В последнее время Google все чаще обращает на себя внимание антимонопольных служб в связи с доминирующей позицией ее поисковика, особенно на территории Европы. Однако всего через несколько лет ситуация может существенным образом измениться. И уже заметны признаки происходящих изменений. Хотя Google долгое время доминировала в сфере цифровой рекламы, платформы вроде Facebook, Twitter и Pinterest все чаще вступают в борьбу за деньги рекламодателей. Эта опасность особенно очевидна в сфере мобильных телефонов, потому что большую часть дохода от рекламы Google получает от поиска со стационарных компьютеров. Операционная система Android была создана в первую очередь как защитный маневр для отстаивания позиции в сфере интернет-поиска; однако компания до сих пор не нашла бизнес-модель, подходящую для мобильного интернета, где монетизировать поисковые запросы намного сложнее. Многие аналитики связывают замедление роста доходов компании от рекламы и поиска с переходом людей с ПК на мобильные. Клики со смартфона просто не приносят таких денег, как клики с компьютера. Кроме того, новые китайские конкуренты, разрабатывающие свои продукты на базе Android, тоже представляют серьезную угрозу для компании. Приложение Facebook для мобильных устройств стало крайне популярным и может затмить Google в ходе следующего раунда борьбы за лидерство. Если Google не удастся встроить модель получения прибыли от мобильных устройств, где рекламный рынок в конце концов станет намного больше, чем в сфере поиска со стационарных компьютеров, компания рискует переместиться на второе место в течение ближайшего десятилетия. Google всегда может попытаться выкупить конкурентов, как Facebook поступила с Instagram и WhatsApp. Однако постоянные крупные приобретения только ускорят создание еще большего количества стартапов — потенциальных конкурентов. Сегодня позиция Google

на рынке может казаться непоколебимой, но по мере развития мобильного интернета и увеличения прибыли от мобильной рекламы по сравнению с рекламой для ПК ситуация может измениться.

Как государству реагировать на растущую мощь платформенных монополий? Здесь важна историческая перспектива. Компании вроде AT&T, сохранявшие статус монополистов на протяжении долгого времени, заработали себе плохую репутацию. Однако сегодня сложно представить компанию, которой удалось бы без государственной поддержки так долго наслаждаться статусом лидера. Как мы убедились на примере Microsoft в 2000-х и как, по мнению многих, на протяжении грядущего десятилетия произойдет с Google, доминирующая позиция современных монополий в какой-либо отрасли не защищает от угрозы со стороны конкурентов-соседей и постоянного натиска новичков на рынке. Правительствам нужно задумываться о долгосрочной перспективе. Как сказал известный экономист Джон Мейнард Кейнс, «в конце концов мы все умрем». Вернее всего будет позволить пользователям пожинать плоды социальных и экономических изменений, которые создают современные платформы. Большинство из этих монополий не смогут доминировать достаточно долго, чтобы нам пришлось столкнуться с их негативными аспектами.

Безусловно, даже несмотря на относительно короткий срок жизни платформенных монополий, правительствам и регулирующим организациям не стоит закрывать глаза на их деятельность. В некоторых областях процесс стимуляции пользователей может исказиться по сравнению с традиционными платформенными механизмами. Например, отдельного внимания заслуживает то, как платформы обходятся с личными данными и частной информацией пользователей. Тем не менее эти вопросы касаются не только бизнес-платформ: они актуальны в принципе для всех компаний, работающих в интернете и собирающих персональные данные. Линейный бизнес обходится с личными данными пользователей ничуть не лучше, чем Facebook или Google. В то же время другие платформы, например Apple и WhatsApp, прославились бережным отношением к информации, полученной от пользователей. Важнее всего в данном случае не ограничивать позицию платформенных компаний на рынке — это лишь снизит общий уровень благополучия потребителей. Вместо этого нужно контролировать действия компаний в отдельных, особенно важных проблемных аспектах.

5

СОЗДАТЬ КОМПАНИЮ НА МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ. КАК ОБЪЯСНИТЬ УСПЕХ TINDER ЧЕРЕЗ ПОНЯТИЕ БАЗОВОЙ ТРАНЗАКЦИИ

*Фишка в том, чтобы ничего не добавлять,
а, наоборот, убирать.*

МАРК ЦУКЕРБЕРГ, ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР FACEBOOK

Теперь, когда вы знаете основные механизмы работы платформ, пора задуматься, как можно создать собственную.

Создавать бизнес-модели линейным компаниям намного проще, чем платформам. Более того — существуют четкие границы, в рамках которых можно работать. Некоторые предприниматели умудряются применять инструменты, используемые в линейном бизнесе, для платформ. Например, Airbnb использует карты пути клиента, чтобы понять, как найти баланс между потребностями потребителей и арендодателей. «Мы планируем как сумасшедшие. Мы затеяли амбициозный проект: создать карту всех путешественников и хозяев квартир, пользующихся Airbnb, чтобы все это визуализировать. Посмотрели на главные эмоциональные моменты путешествий и нарисовали их. Это позволило компании перейти на новый уровень эмпатии и понимания

с клиентами», — признался основатель компании и директор производства Джо Геббиа⁸³. Безусловно, подобные процессы очень важны. Они помогают определить, кто ваши потребители, кто производит необходимые для них товары; понять ценности обеих сторон; разобраться в особенностях их взаимодействия. Эта взаимозависимость — источник создания ценности для обеих групп, открывающий новые возможности для их объединения.

Однако это только начало. Многие инструменты создавались под линейный бизнес, а потому просто неприменимы для структуризации и создания процессов, стимулирующих неоднократные транзакции через платформу. По сути, *предпринимателям, стремящимся построить платформу, необходим новый набор инструментов для создания бизнес-модели.*

Так, для понимания линейного бизнеса нужно в первую очередь представить себе цепочку создания ценности, о которой мы говорили в главе 2. Майкл Портер придумал цепочку ценности, чтобы визуализировать и понять процесс создания ценности в линейном бизнесе (см. рис. 5.1).

Цепочка ценности — это набор видов деятельности, которые компании необходимо осуществить, чтобы предоставить клиенту ценный продукт или услугу. Портер разделил эти виды деятельности на две категории: основные и вспомогательные. Основные виды деятельности

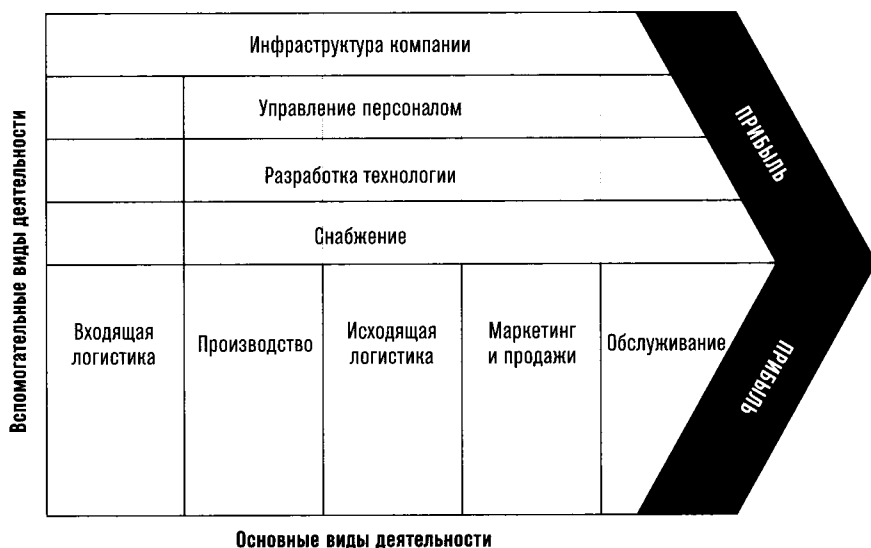


Рис. 5.1. Цепочка ценности Майкла Портера

непосредственно связаны с созданием и распространением ценности; под вспомогательными видами деятельности понимаются действия, которые позволяют компании осуществлять основные функции. Вместе эти виды деятельности составляют цепочку, определяющую механизмы получения ресурсов и их трансформации в результаты, а также доставки этих результатов потребителю.

Однако у бизнес-платформ не бывает просто инвестиций или продуктов. Исходные инвестиции в линейном бизнесе всегда внутренние: компания покупает ресурсы и превращает вложения в продукты. Для платформ же главным источником служит сеть. Нельзя сказать, что платформа напрямую создает большие объемы потребляемой ценности. Она скорее стимулирует двусторонний обмен потребляемыми ценностями. В результате у платформ нет цепочек ценности в их традиционном понимании. «Цепочка» как визуальная метафора потока ценности в линейном бизнесе не способна описать поток ценности в распределенной сети. Так какой же эквивалент подобрать для платформы?

Как и у линейных компаний, у платформ есть набор основных видов деятельности по созданию ценности для пользователей напрямую, а также вспомогательные виды деятельности, которые поддерживают процесс создания ценности. Вместе они создают экосистему создания ценности (см. рис. 5.2).

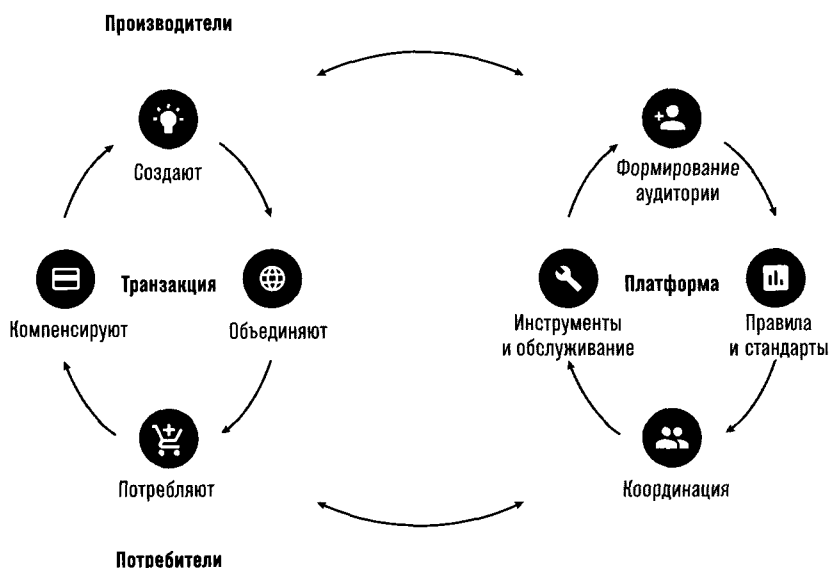


Рис. 5.2. Экосистема создания ценности

Основным видом деятельности в рамках этой экосистемы считается базовая транзакция. Базовая транзакция — это процесс, который стимулирует обмен ценностью между пользователями. Вспомогательные виды деятельности — это четыре базовые функции, которые мы упоминали в главе 1. Подробнее мы обсудим их в главе 6. В этой же главе мы подробнее разберем строение базовой транзакции.

Средства связи

На протяжении нескольких веков линейные компании обладали средствами производства, за счет которых они создавали ценность. Компании сосредоточивались на создании ценности в соответствии со своим первичным капиталом — фабриками, человеческим капиталом и интеллектуальной собственностью. Они собирали внутренние ресурсы и разрабатывали процессы превращения первичного капитала в ценные для клиентов продукты и услуги. С помощью этого линейного процесса компании получали инвестиции и превращали их в ценные товары: от автомобиля Ford до консультации по инвестициям или ПО для уплаты налогов.

Основным видом деятельности в цепочке ценности Портера для линейного бизнеса была поддержка средства производства. Иными словами, основной вид деятельности определял, как будет произведен итоговый продукт компании. Процесс начинался с приема сырья (входящая логистика), продолжался его превращением в ценный товар (производство) и завершался передачей товара в руки клиентов (исходящая логистика, продажи и маркетинг, а также обслуживание).

Однако платформы создают крупные сети и управляют ими, чтобы стимулировать обмен ценностями между пользователями. В отличие от компании Ford, Uber не владеет ценностью, которая производится и потребляется. Uber владеет не средствами производства, но средствами связи пользователей.

Линейный бизнес создает ценность через производство продуктов или оказание услуг; платформы создают ценность через построение связей и их использование для «производства» транзакций. Базовая транзакция — процесс, с помощью которого платформа добивается этой цели; он определяется тем, как именно платформа превращает потенциальную энергию своей сети в кинетическую энергию транзакций.

Без базовой транзакции даже самая крупная сеть не создаст никакой ценности. Поэтому правильное понимание базовой транзакции и является одним из ключевых аспектов создания платформы. Платформа, которая стремится создавать и обмениваться ценностью, нуждается в том, чтобы пользователи снова и снова повторяли этот процесс.

Что такое базовая транзакция? *Базовая транзакция* — это набор действий, которые для обмена ценностями должны совершить потребители и производители. Базовая транзакция есть у любой платформы. На Uber водители сообщают о своей готовности работать, а пассажиры размещают запросы на поездку. На YouTube производители загружают свои видео, а потребители смотрят их, оценивают и при желании делятся. На Lending Club и Funding Circle частные лица или представители малого бизнеса размещают запросы о займах, а другие их удовлетворяют. Эти примеры базовой транзакции отлично выражают ее предназначение: создать набор простых, воспроизводимых действий, которые могут совершить производители и потребители для создания и потребления ценности через платформу.

На высшем уровне базовая транзакция каждой платформы включает в себя набор из четырех действий:

1. **Создание:** производитель создает ценность или открывает к ней доступ через платформу.
2. **Взаимосвязь:** в ходе каждой транзакции пользователь совершает действие, которое приводит к обмену, осуществляемому через третью сторону.
3. **Потребление:** как только потребитель находит подходящее предложение, он может потребить ценность, созданную производителем.
4. **Компенсация:** взамен потребители со своей стороны создают ценность для производителя.

Все четыре действия необходимы для успешной стимуляции транзакций со стороны платформы. Этот процесс по сути представляет собой аналог «фабрики» — средства многократного производства ценности для клиентов. Однако, как мы уже упоминали выше, в отличие от фабрик, платформы не создают ценность, основываясь на ресурсах, находящихся в прямом владении компании. Самый ценный актив

платформы — люди, присоединившиеся к ее сети, — внешний по отношению к самой компании.

Стимуляция базовой транзакции — способ создания ценности для платформ. Многосторонняя природа этой транзакции предполагает, что поток ценности распространяется не в одном направлении — от производителя к потребителю. Ценность для платформы создают и производитель, и потребитель (вскоре мы еще разъясним этот момент подробнее). Способность создавать ценность с обеих сторон транзакции побуждает постоянное участие обеих групп пользователей платформы.

Базовая транзакция

Создание

Платформы не создают свои товары, поэтому им нужно побуждать внешних производителей делать это. Товаром платформы являются продукты, созданные производителями, — атомы ценности, создаваемой на платформе. Если для линейных компаний эти товары являются конечным этапом процесса производства, для платформ они лишь *исходный пункт*. Например, список недвижимости на Airbnb — это «сырой материал», который платформа превращает в транзакции. Если хозяева не зарегистрируются на Airbnb и не обозначат свою доступность, путешественники не смогут бронировать жилье. Аналогичным образом, если продавцы не регистрируют свои товары на Taobao или Amazon Marketplace, потребителям будет нечего покупать. Если создатели не будут загружать видео на YouTube, пользователям будет нечего смотреть.

Если производители перестанут создавать, у платформы не будет сырья, на основе которого можно выстраивать транзакции, равно как и фабрика по созданию микропроцессоров не сможет создавать свои продукты без кремния.

Взаимосвязь

Вам нужно, чтобы один пользователь совершил действие, которое запускает транзакцию. Какая именно группа пользователей это делает, определяется спецификой платформы. Однако на каждой платформе обычно можно выделить группу пользователей, которые

преимущественно запускают процесс. На Kickstarter создатели проектов продвигают свои идеи, чтобы привлечь внимание потребителей (и спонсоров). В Skype и Snapchat производителем можно считать человека, который инициировал общение.

На других платформах потребителем считается пользователь, который провоцирует взаимодействие. Так, на Uber потребители вводят информацию о пункте назначения и тем самым формируют запрос на поездку. На Amazon — ищут и находят определенные продукты. На Tinder — пролистывают профили потенциальных партнеров. В любом случае процесс обмена запускает один из пользователей.

Потребление

Как только пользователи получают доступ к списку товаров на платформе, они могут обмениваться с ней ценностью. Этот обмен принимает различные формы, обусловленные типом товара. Если товар цифровой, потребление происходит обычно прямо на платформе. Например, вы смотрите видео на YouTube или фото на Instagram и Snapchat. На Lending Club вы получаете заем. Однако если платформа распространяет физические продукты или услуги, процесс потребления происходит за ее пределами.

Например, сама платформа Uber вас не подвозит, а Airbnb не обеспечивает вам место для ночлега. В контексте этих рынков «потребление» относится скорее к списку товаров, чем непосредственно к товару или услуге. Пользователи Etsy и Taobao совершают акт потребления, когда нажимают на кнопку «купить», выбирая определенный товар из списка. Пользователи Airbnb и Uber делают это, когда размещают предложение или запрос.

Платформа всегда в первую очередь оптимизируется для потребления предлагаемых товаров *внутри системы*. В главе 6 мы покажем, что платформы, работа которых предполагает определенный физический продукт или услугу, находящиеся вне самой платформы, создают собственные инструменты и услуги по доставке товара или реализации услуги, хотя напрямую в финальном взаимодействии не участвуют. Именно поэтому внешнее удовлетворение запроса *не может считаться* частью базовой транзакции.

Компенсация

Наконец, потребители создают ценность для производителя, которая и позволяет совершить обмен. Одной из очевидных форм этой ценности являются деньги. На Uber вы платите за поездку водителю; на Amazon — оплачиваете купленный товар. Но деньги далеко не единственная форма компенсации ценности производителю. На обеих перечисленных платформах вы можете принять участие в формировании рейтинга, написать обзор на услугу или продукт. На YouTube вы можете прокомментировать видео, поставить «лайк» или «дислайк». Как позитивная, так и негативная обратная связь — важная информация и для производителя, и для платформы. Кроме того, сам просмотр видео — награда для загрузившего, потому что он влияет на показатели просматриваемости. Именно так компенсация и становится незаметным побочным продуктом потребления.

Неденежная ценность — важный механизм вознаграждения и сохранения качественных производителей в долгосрочной перспективе. В контексте работы платформ денежная ценность — явление преходящее, потому что деньги быстро проходят через платформу. В то же время отзывы, рейтинги, «лайки», нажатия на кнопку «поделиться», комментарии, подписки и другие типы компенсации создают ценность, которая хранится на платформе и способна повлиять на способность производителя получать ценность в будущем. Именно благодаря ей снижается вероятность того, что производители перестанут использовать платформу, потому что она дает им возможность укреплять репутацию и бизнес в целом.

Неденежные вознаграждения помогают замкнуть круг транзакции, сохраняя уровень качества внутри сети, а также позволяют собирать данные для стимуляции последующих транзакций. Как мы уже упоминали выше, многие исследования показывают, что продавцы с большим количеством отзывов на eBay работают успешнее, чем конкуренты с меньшим количеством отзывов. То же самое происходит на Airbnb. Алгоритмы поиска соответствий на Uber отдают предпочтение водителям с большим количеством положительных отзывов. На других платформах вроде Handy количество положительных отзывов может влиять на уровень компенсации, который производитель получит от платформы.

На контент-платформах вроде YouTube и Medium «лайки» и комментарии улучшают рейтинг контента при поиске, в рекомендациях и в рейтинговых таблицах. Когда пользователи делятся каким-либо контентом на своих страницах, увеличивается общий охват аудитории товара. Как видите, существуют разные способы компенсации для производителей платформы, и денежная оплата — далеко не всегда самый ценный из них.

Фабрика по производству транзакций

Создание. Взаимосвязь. Потребление. Компенсация. Четыре шага, образующих базовую транзакцию. Если представить платформу в виде фабрики по производству транзакций, эти четыре шага можно будет считать ее линией конвейерной сборки. Именно благодаря им платформы превращают в транзакции потенциальные взаимосвязи в рамках сети. На платформах этот процесс превращения систематизируется, а затем повторяется снова и снова. Один из первых шагов создания любой платформы — разработка этого процесса. Ведь если бы вы хотели построить фабрику, то начали бы делать это лишь после формулировки концепции производственного процесса.

Однако «конвейеры» на платформах работают иначе, нежели их линейные аналоги. Платформы постоянно изменяются и развиваются, тогда как обычное конвейерное производство — явление довольно статичное. Кроме того, четыре шага базовой транзакции не обязательно осуществляются в стандартном заданном порядке один за другим. Если сегодня я загружу видео на YouTube, потребитель может найти его даже через год с момента загрузки.

И все же, если даже один из шагов транзакции не осуществляется достаточно хорошо, нарушается весь поток транзакций — если один из механизмов конвейера ломается, из строя выходит вся линия.

Работа любой фабрики направлена на превращение инвестиций в максимальное количество готовых товаров. Владельцы предприятий хотят, чтобы процесс превращения сырья в продукты был как можно эффективнее. Любая его приостановка снижает способность фабрики производить продукты. Платформы стремятся аналогичным образом довести эффективность базовых транзакций до максимума. И эта задача сложнее, чем оптимизация линейного бизнеса, ведь платформе

необходимо координировать действия пользователей извне, а не внутренние ресурсы, находящиеся под ее полным контролем. Если бизнес-платформа хочет увеличить выработку (то есть общее число совершаемых транзакций), она не может просто по собственному решению определить количество и особенности производимых продуктов. Предлагаемые на платформах продукты целиком и полностью зависят от работы внешних производителей. Платформа может подтолкнуть производителей к созданию новых товаров или их определенных видов, но контролировать процесс, как это делают линейные компании, она не может.

Кроме того, платформа не способна оптимизировать каждый шаг по отдельности. Как вы помните, обе группы пользователей платформы находятся во взаимной зависимости и связаны сетью. Происходящее в одной пользовательской группе влияет на опыт другой группы. Поэтому, если вы оптимизируете процесс со стороны производителей, изменения, скорее всего, затронут и потребителей. Например, увеличение эффективности процесса создания продуктов может снизить качество его потребления. Поэтому просто необходимо прогнозировать нежелательные побочные эффекты любых производимых изменений.

И все же конечная цель линейного и платформенного бизнеса одна — разработать воспроизводимый процесс создания ценности. Этот процесс должен способствовать эффективному прохождению каждого из перечисленных выше шагов. Например, если производители на платформе не предлагают необходимые товары — скажем, качество размещенных на платформе товаров не устраивает потребителя, — вы потратите потенциальные взаимосвязи на осуществление плохих транзакций. С другой стороны, если вы не сумеете помочь потребителям найти необходимые товары, на ветер будет выброшена ценность, созданная вашими производителями. То же касается потребления и компенсации. Чем лучше платформа справляется со своей задачей при осуществлении каждого из перечисленных шагов, тем успешнее она будет.

Базовая транзакция: творчество или обмен

По понятным причинам базовые транзакции существенным образом отличаются на платформах для творчества и обмена (подробнее мы описывали их в главе 1). На общем уровне базовые транзакции

остаются аналогичными, однако их природа меняется в зависимости от типа платформы.

Базовые транзакции на платформах для обмена

На таких платформах именно обмен и служит эталоном базовой транзакции — это действие, в котором обе активные стороны что-то отдают и получают. Это обмен 1:1, в который обе стороны вовлечены напрямую, а потому базовая транзакция на таких платформах — это почти всегда *взаимная подписка*. Обе стороны должны согласиться на обмен в момент совершения транзакции. Так выглядит модель работы платформ вроде Uber, где водитель и пассажир соглашаются на транзакцию, а также социальных сетей вроде Facebook и LinkedIn, где обе стороны соглашаются поддерживать друг с другом связь. Аналогичным образом построена работа платформ для общения вроде WhatsApp, на которых пользователи напрямую обмениваются сообщениями. Некоторые транзакции могут касаться не одного потребителя и одного производителя, а целых групп людей; однако на платформах для обмена в конкретной транзакции всегда участвует ограниченное количество потребителей и /или производителей.

Базовые транзакции на платформах для творчества

Здесь эталоном базовой транзакции служит распространение информации — производитель создает нечто и рассылает информацию об этом большому количеству людей. Это обмен 1: многие, предполагающий *одностороннюю подписку (single opt-in)*. Одна сторона распространяет контент, который потребляет другая. После того как производитель создал ценность и разместил ее в открытом доступе, ему или ей не нужно напрямую взаимодействовать с потребителями. Вы запостили твит — и теперь любой может прочесть его самостоятельно. После загрузки видео на YouTube любой может его посмотреть. Если вы устраиваете стрим на Periscope, любой желающий может к нему подключиться.

Вот почему почти все платформы для творчества, предполагающие социальное взаимодействие, всегда используют модель «подписки». Отличные тому примеры — Twitter, Instagram и Youtube. По сути, такая модель представляет собой одностороннюю подписку. Вы подписываетесь

на другого пользователя, чтобы видеть его сообщения, загруженные файлы и посты в будущем. Однако вы не обязаны ему нравиться (и он не обязан подписываться на ваши обновления). Сравните модели платформ для творчества вроде Twitter и модель социальной сети по обмену «дружбой» вроде Facebook, и разница станет очевидной.

Свайпните, и все будет хорошо: как объяснить успех Tinder через понятие базовой транзакции

Давайте рассмотрим пример того, как верное понимание базовой транзакции определяет успех компании. Работа социальных сетей предполагает взаимодействие пользователей на основе взаимного подтверждения; к этому типу платформ относятся и площадки для знакомств. Например, Tinder, где оба участника должны совершить одно и то же действие (определенным образом провести пальцем по экрану), чтобы получить возможность связаться друг с другом. Гениальность Tinder как раз и заключалась в том, что создатели определили истинную природу взаимодействия пользователей, желающих познакомиться, и создали платформу, которая сделала это взаимодействие (взаимное выражение симпатии) максимально простым и доступным. Пользователям больше не нужно было писать адресные сообщения и читать их, чтобы найти подходящего для знакомства кандидата — взаимного свайпа, «движения вправо» отныне оказалось достаточно, а индивидуальными сообщениями при желании можно было обменяться уже после.

Другие платформы для знакомств, например, OkCupid и Match.com, намного хуже справились с задачей стимуляции базовой транзакции — объединения двух взаимно заинтересованных людей. Пользователям этих платформ сначала нужно отправить *сообщение* другому пользователю и лишь после этого узнать, интересны ли они собеседнику. В результате обычно получается, что мужчины пишут много индивидуальных сообщений, но получают очень мало ответов. С другой стороны, небольшая группа женщин получает огромное количество сообщений от мужчин, большая часть которых их не интересует*. Им приходится

* В данном примере мы говорим о гетеросексуальных парах, хотя все подобные платформы открыты и для гомосексуальных пользователей. Мы сосредоточились на гетеросексуальных отношениях, потому что большинство опубликованных

искать иголку в стоге сена — мужчину, которому захочется ответить. Подобные взаимодействия через сообщения, безусловно, являются примером взаимной подписки — оба участника должны согласиться на это взаимодействие, чтобы получилось «совпадение», но платформа позиционирует их как одностороннюю подписку. Неудивительно, что старые платформы не удовлетворяли многих пользователей: слишком много ненужных действий надо было совершить, чтобы добраться до базовой транзакции. В итоге эти платформы стимулировали меньше обменов и создавали меньше ценности. Как мы уже говорили выше, правильное понимание базовой транзакции — *самый* главный аспект создания концепции платформы.

Tinder правильно оценила свою базовую транзакцию и быстро стала самой популярной платформой для знакомств в США. Ее базовая транзакция оказалась настолько успешной, что вскоре возникла целая армия приложений-аналогов, копировавших их интерфейс. Эти приложения были так похожи, что для их написания стали использовать новый термин: «тиндероподобный» интерфейс. Разработчики пытаются внедрять его в самых разных сферах — от моды до приема на работу и покупки недвижимости. Однако большая часть клонов, скорее всего, не добьется успеха, ведь базовая транзакция Tinder применима не во всех областях и не для каждого типа платформ. Клонировать базовую транзакцию успешной платформы в другом контексте — предприятие, практически обреченное на провал. Инновационность Tinder заключалась не в интерфейсе как таковом, но в соответствии дизайна программы базовой транзакции всех платформ для знакомств.

От нуля к единице: поиск соответствия продукта и рынка

Одна из главных ошибок, которую совершали основатели стартапов-платформ, заключается в том, что они пытались решить слишком много задач одновременно. Томаш Тунгус, партнер в фирме Redpoint Ventures, которая часто инвестирует в платформенные компании,

статей и статистических данных посвящены именно им. Однако, насколько нам известно, сексуальная ориентация партнеров не особенно важна для платформ вроде OkCupid; все равно одних пользователей заваливают сообщениями, а другие не получают ответов.

назвал это погоней за двумя зайцами⁸⁴. Платформы, допускающие такую ошибку, обычно пытаются сразу охватить несколько базовых транзакций. Создатели будущего стартапа смотрят на успешные платформы вроде LinkedIn, Uber или Facebook и думают, что для достижения успеха они должны дать пользователям аналогичный опыт. Однако на начальном этапе это решение оказывается большой ошибкой: лишь сбивает пользователей с толку и усложняет процессы расширения сети и оптимизации базовой транзакции. «Если гнаться за двумя зайцами, не поймаешь ни одного. Поэтому выбирай одного и лови его», — говорил Тунгус. В конце концов вы все равно освоите разные транзакции — но только когда настанет время расширять сеть. Впрочем, обычно тяжелее всего разобраться как раз таки с первой транзакцией. В начале пути развития платформам практически всегда следует выбирать одну транзакцию. Попытки совладать с большим количеством базовых транзакций, скорее всего, станут смертельными для молодых платформ.

На самом деле все упомянутые выше платформы начинали с сетей намного более простых по сравнению с тем, во что они со временем превратились. После появления LinkedIn в 2002 году площадка предполагала создание простых профилей, по которым пользователи могли находить нужных специалистов (см. рис. 5.3).

И лишь когда сеть пользователей разрослась до 2 млн человек, LinkedIn начала осваивать дополнительные транзакции. В январе 2005-го компания запустила рынок для подбора кадров онлайн, LinkedIn Jobs. Это была не просто новая базовая транзакция — под нее, по сути, создали другой тип платформы, рынок услуг на основе социальной сети. Позже LinkedIn предложила пользователям продвинутые функции для обмена сообщениями. А после нескольких приобретений компания смогла создать и контент-платформу, LinkedIn Publishing Platform. (Applico принимала участие в ее разработке, нас пригласили поучаствовать в создании пилотной версии программы.) Однако попытка создать платформу, которая с самого начала объединит в себе разные типы площадок, — верный путь к провалу. Добиться ликвидности на одном рынке и так достаточно сложно. А одновременно на двух — практически невозможно. В лучшем случае вы получите платформу со слабыми показателями проникновения на оба рынка. Ценность такой платформы ниже по сравнению с платформой, доминирующей на одном

рынке. «Основатели должны задать себе вопрос: не дадут ли рост и доминантная позиция на одном сегменте рынка построить более ценный бизнес, чем слабое проникновение и более медленный рост на двух рынках. В большинстве случаев, особенно на молодых рынках, стартап, находящийся на пути к монополизации рынка, считается более ценным», — говорит Тунгус.

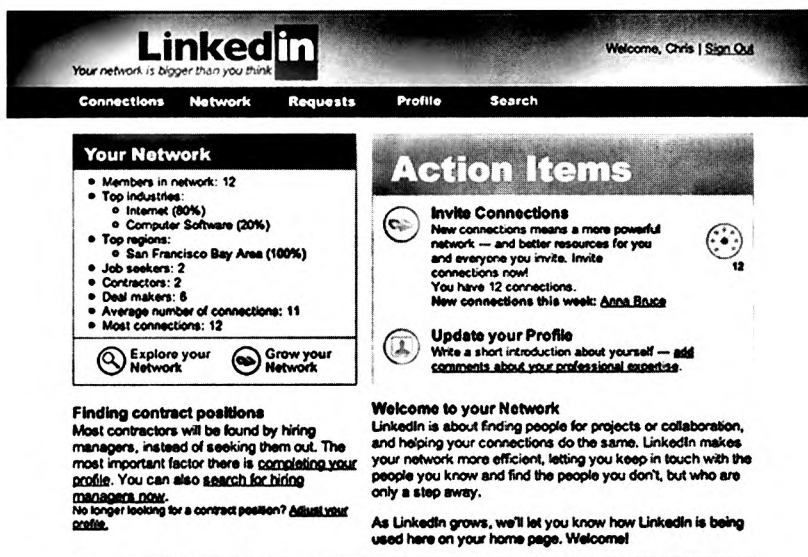


Рис. 5.3. Вот как выглядела главная страница LinkedIn в мае 2003-го, через некоторое время после открытия проекта. Источник: Кен Йен «Сегодня LinkedIn 10 лет: вот история изменений, которые этот проект внес в нашу жизнь» (Ken Yeung, "LinkedIn Is 10 Years Old Today: Here's the Story of How It Changed the Way We Work," The Next Web, May 5, 2013, <http://thenextweb.com/insider/2013/05/05/linkedin-10-years-social-network/>.)

Эволюция LinkedIn от простой социальной сети к платформе-конгломерату, объединившему разные типы платформ, вполне типична. Uber поначалу предлагала поездки на черных машинах; позже появился UberX, сервис для совместного использования транспортных средств, который считается самым успешным проектом компании. И только после того, как платформа заняла устойчивую доминирующую позицию на рынке США, заметно опередив главного соперника, Lyft, компания начала экспериментировать с другими типами транзакций, создав курьерский сервис UberRUSH и доставку еды UberEATS.

Просто по определению

Такую же траекторию развития можно увидеть и у Facebook. Когда социальная сеть только появилась, в ней можно было создавать простые профили, причем каждый пользователь мог видеть только профили своих бывших одноклассников (см. рис. 5.4).

Пользователям нельзя было «делиться» ссылками, отправлять друзьям сообщения или фотографии, нельзя было ставить отметку «Мне нравится». Не было ни дополнительных приложений, ни новостной ленты. Не было даже «стены», где другие пользователи могли бы оставлять сообщение владельцу профиля. Все эти функции разрабатывались

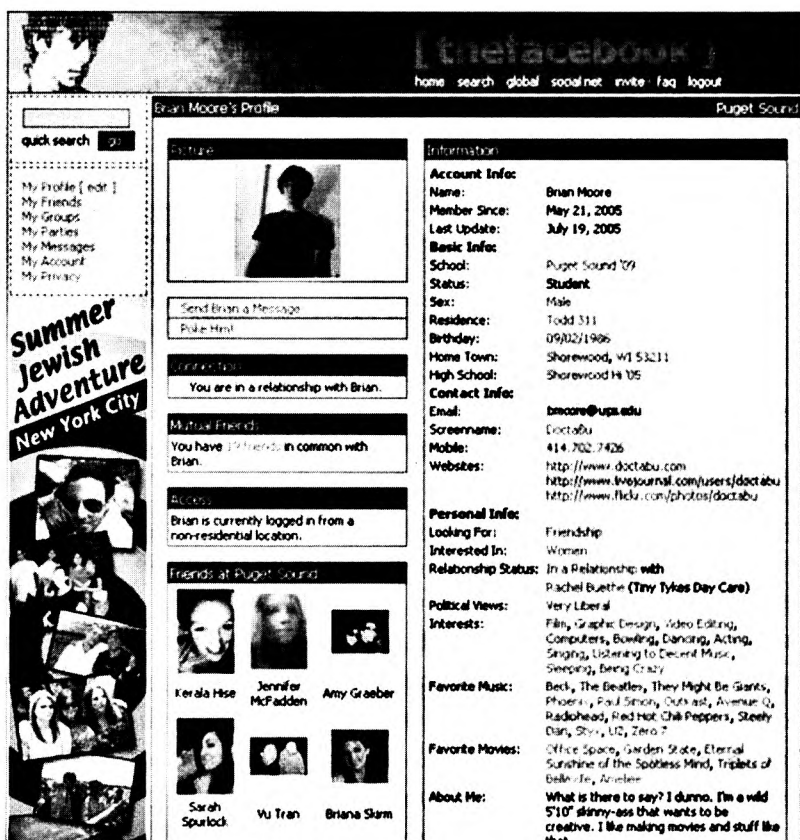


Рис. 5.4. Что представлял собой профиль на Facebook в 2005-м. Источник: Миа Траз «Как выглядела бы ваша страница в Facebook на протяжении последних 11 лет» (“This Is What Your Facebook Profile Looked Like Over the Last 11 Years,” TIME, February 4, 2014, <http://time.com/11740/facebook-10-year-anniversary-interfaces/>.)

и внедрялись в платформу постепенно. Изначально она представляла собой набор профилей, которые помогали пользователям сохранять связь через взаимную подписку — «добавление в друзья».

Все началось весьма минималистично. Многие из конкурентов Facebook уже тогда предлагали намного более широкий набор функций. Club Nexus, созданный в 2001 году Оркутом Буюккоккеном, который позже создал Orkut от Google, представлял собой первую социальную сеть для учащихся (Facebook появилась только в 2004-м). Буюккоккен запустил свой проект, когда учился в Стэнфорде; Club Nexus давал студентам возможность чатиться, отправлять электронные письма, публиковать информацию о событиях и личную рекламу, продавать и покупать бывшие в использовании товары, публиковать фотографии и статьи⁸⁵. Буюккоккен — талантливый программист, и он снабдил свою соцсеть всеми функциями, которые только смог придумать. Однако такой избыток функций сделал платформу сложной в использовании и ослабил сеть ее пользователей, которым казалось, что сайт мало кто использует, — транзакции оказались слишком распределенными. В результате Club Nexus так никогда и не раскачался. Хотя 1500 студентов из 15 000 учившихся в Стэнфорде присоединились к проекту за первые шесть недель его существования (а позже их число достигло 2500 человек), показатели использования платформы не росли⁸⁶. Платформа оказалась слишком сложной, и это нивелировало сетевой эффект.

Еще один конкурент Facebook — социальная сеть houseSYSTEM, детище выпускника Гарварда, появившееся на свет в сентябре 2003-го, за несколько месяцев до Facebook. Через houseSYSTEM выпускники Гарварда могли продавать и покупать книги, писать отзывы на курсы и т. п. Кроме того, они могли загружать фотографии в так называемый «Универсальный альбом лиц» (англ. — Unversal Face Book). Сэм Лессин, бывший одноклассник Марка Цукерберга, затем ставший руководителем разработки продукта на Facebook, вспоминал свой опыт использования houseSYSTEM. Он называл проект «огромной, простирающейся во все стороны системой, которая могла делать все что угодно». Ею пользовались несколько сотен студентов, однако особой популярности проект так и не добился. После запуска Facebook создатель houseSYSTEM Аарон Гринспан встретился с Цукербергом в Гарварде и предложил объединить проекты, но Цукерберг отказался. Гринспан говорил, что Цукерберг назвал houseSYSTEM «слишком функциональной». «Она слишком

много может, это почти пугает», — продолжил Цукерберг. В то же время Facebook была «принципиально минималистичной. Единственное, что с ней можно было делать, — это приглашать новых друзей. Эта простота и стала залогом успеха проекта», — говорил Лессин. Цукерберг согласился: «Фишка в том, чтобы ничего не добавлять, а, наоборот, убирать»⁸⁷. В отличие от соперников, Facebook сосредоточила свои силы на создании относительно простой базовой транзакции. И лишь позже, когда она уже была оптимизирована — можно было легко смотреть профили других людей и добавлять их в друзья, — на платформе стали появляться новые транзакции и функции.

6

ВИДИМАЯ РУКА. ЧЕТЫРЕ ФУНКЦИИ ПЛАТФОРМЫ

Грамотно сконструированные сети устраняют преграды и помогают находить хорошие штуки.

Эв Уильямс, основатель и генеральный директор
MEDIUM, основатель и бывший генеральный
директор TWITTER

Итак, мы разобрались с понятием базовой транзакции, поэтому давайте вернемся к более подробному рассмотрению четырех функций платформ (мы уже касались их в главе 1). Экономистам нравится использовать метафору «невидимая рука» для обозначения силы, управляющей эффективной работой рынков. Но когда речь заходит о платформах, эта рука становится более чем видимой. Сети вокруг платформ не появляются из ниоткуда. Чтобы благодаря базовой транзакции сеть превратилась в ценность, платформе сначала необходимо эту сеть создать. Для этого платформа должна осуществлять четыре вспомогательных вида деятельности. Если представить платформу в виде той самой метафорической руки, базовая транзакция будет ее большим пальцем, а эти виды деятельности — остальными четырьмя. Без большого пальца оставшиеся четыре будут не особенно полезны. Но лишившись любого из них, рука тоже частично потеряет функциональность. Если же все четыре вида деятельности и базовая транзакция будут применяться вместе, со временем платформа создаст вокруг себя сети, рынки и сообщества, которые без нее просто не существовали бы.

Так что же это за вспомогательные функции? Во-первых, платформе необходимо привлечь пользователей в свою сеть. Во-вторых, дать им возможность находить друг друга и обмениваться ценностью. Наконец, платформа должна располагать необходимыми для помощи пользователям инструментами и сервисами; кроме того, она должна определить правила и стандарты, которые ускорят транзакции и будут поддерживать необходимое качество в рамках сети.

Речь идет о следующих основных функциях платформы:

1. **Привлечение аудитории:** создать прозрачный рынок через привлечение критической массы потребителей и производителей.
2. **Координация:** помочь подходящим клиентам и производителям найти друг друга, ускорив тем самым процесс осуществления транзакций и взаимодействия.
3. **Предоставление инструментов и сервисов:** создать инструменты и сервисы, поддерживающие базовую транзакцию и позволяющие снижать транзакционные издержки; убрать барьеры входа и со временем увеличить ценность платформы благодаря собираемому на ней данным.
4. **Определение правил и стандартов:** определить допустимые и поощряемые рамки поведения пользователей; также обозначить, что именно запрещено и не приветствуется.

Разные компании по-разному подходят к воплощению этих функций, однако успешная платформа обязательно реализует каждую. Именно эти функции определяют инфраструктуру, на которую опирается сеть и которая позволяет легко и эффективно осуществлять транзакции. Платформы создают открытые сети с высокой вовлеченностью участников, которые в то же время всегда курируются и управляются. С одной стороны, производители и потребители должны легко попадать на платформу и совершать транзакции, с другой — в то же время платформа должна предотвращать нежелательное поведение и следить, чтобы пользователи находили то, что ищут. Как ни странно, эти приоритеты зачастую оказываются взаимоисключающими. Давайте разберемся, как успешным платформам удалось справиться с подобными противоречиями и создать видимую руку, управляющую их сетями

и позволяющую осуществлять транзакции. Чтобы вы полноценно представили работу одной платформы, мы разберем каждую из описанных выше функций на примере Uber. Мы рассмотрим также примеры многих других платформ (и их типов), чтобы вы смогли составить более широкое представление о вопросе.

Привлечение аудитории

Привлечение аудитории — первая из четырех базовых функций платформ. Платформы не контролируют предлагаемые товары напрямую: им необходимо привлекать сторонних производителей, которые и сформируют перечень товаров в рамках платформы. В то же время платформа должна привлекать и потребителей, готовых совершать обмен стоимостью. Привлечение аудитории — это процесс расширения сети и концентрации потенциальной энергии связей, которая позже превратится в транзакции. Без покупателей и производителей платформа потерпит крах. Мы еще увидим, как разные платформы подходят к решению этого вопроса.

Операция «SLOG»*

В крупных американских городах любой желающий может вступить в команду патрулирующих улицы тайных агентов. Став агентом, вы получите предоплаченный одноразовый телефон и несколько новых кредиток, чтобы никто не сумел вас вычислить. Зачем? Вам нужно будет собирать информацию о конкурентах, их сотрудниках — и не попасться.

Агенты получают специальное руководство, в котором четко описано, как не выдать себя в ходе выполнения задания и как выстроить контакт с сотрудником конкурента: какие вопросы задать, чтобы завязать беседу и построить раппорт. Оценив открытость сотрудника, агент выбирает один из возможных вариантов преподнесения вопроса, не хочет ли тот перейти к конкурентам. После чего реализуется пятиступенчатый план по переманиванию сотрудника. Если все пойдет по плану, вам заплатят комиссию наличными. Но если вас поймают, работодатель будет отрицать все.

* От англ. «удар». — Прим. пер.

Нет, это не сценарий фильма о превратностях корпоративного шпионажа. Это описание операции «SLOG» — тайной, этически неоднозначной и, вероятно, не совсем законной попытки компании Uber переманить водителей конкурирующего сервиса для пассажиров, Lyft. «SLOG» — это аббревиатура от английского «обеспечение длительного роста производственных процессов» (Supplying Long-term Operations Growth), которая по большому счету объясняет, зачем Uber пришлось так изворачиваться. Компания понимает: рост сети водителей — одна из основных функций платформы.

Агрессивным маркетингом уже никого не удивишь, но платформы умудряются зайти намного дальше. Uber необходимо привлекать к себе две разные группы пользователей, водителей и пассажиров, сохраняя баланс спроса и предложения.

Когда в 2009 году Uber только появилась в Сан-Франциско, ей пришлось создавать ликвидный рынок. Рынок считается ликвидным, когда предложение и спрос в достаточной степени пересекаются и большая часть транзакций реализуется быстро. Однако платформе, помимо этого, необходимо поддерживать баланс между обеими группами пользователей. Для Uber эта задача стала одной из важнейших. Если на платформе регистрируется слишком много водителей, они будут сидеть без дела в ожидании пассажиров. Когда машина простаивает, водители теряют деньги. Водитель, который теряет деньги, просто уйдет с платформы. И наоборот: если водителей не хватает, пассажирам придется слишком долго ждать, а то и вовсе получать отказ. Если потребитель не будет уверен, что на Uber можно положиться, он вряд ли воспользуется услугами компании в будущем.

Uber решала это проблему весьма неоднозначными способами. Например, ввела «пиковый коэффициент» — подход к ценообразованию, в рамках которого цены на поездку увеличиваются по мере роста спроса, чтобы напрямую управлять балансом спроса и предложения. Пиковый коэффициент должен был увеличить количество доступных водителей за счет снижения количества пассажиров, которые могут позволить себе воспользоваться услугой. Если бы компания утвердила фиксированную стоимость поездки, пользователям платформы пришлось бы дольше ждать машину, а то и вовсе оставаться без нее. Когда нужно, чтобы количество доступных водителей соответствовало количеству пассажиров, Uber поднимает цены. И хотя такая практика

спровоцировала определенную негативную реакцию со стороны пассажиров, динамическое ценообразование позволило платформе сохранить необходимый темп роста.

В этом контексте становится понятно, почему Uber стремилась любой ценой привлечь на платформу новых водителей: спрос на предлагаемые услуги компания увеличивала успешно, а вот найти исполнителей оказалось намного тяжелее. Основываясь на слитых финансовых данных, можно сказать, что отношение количества водителей к пассажирам в крупных городах обычно составляет 1/10*. Такое соотношение производителей и потребителей часто встречается на рынках услуг — и именно поэтому компании соревнуются в первую очередь за привлечение исполнителей. Если Uber не удастся переманить в свои ряды достаточно водителей, компания не сможет поддерживать рост числа потребителей, заинтересованных в использовании сервиса. Поэтому именно привлечение водителей стало залогом долгосрочного роста Uber — чем и объясняется агрессивная политика компании.

Понять рост сетей: как Airbnb разработала платформу благодаря Craigslist и Национальной демократической конвенции

Uber не единственная платформа, которая добилась роста своей сети благодаря в том числе и черному пиару. У Airbnb, рынка краткосрочной аренды недвижимости, репутация в целом лучше, чем у Uber. Компания выстроила свой бренд вокруг идеи, что можно чувствовать себя «как дома», в какой бы точке света ты ни оказался. На сайте проекта в 2015 году пользователям обещали создать «домашнюю атмосферу»

* Это соотношение вычислено на основании ограниченного объема доступных данных о водителях и пассажирах Uber. Мы в первую очередь использовали отчет Джонатана Холла и Алана Крюпера («An analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States» от 22 января 2015 года), данные из которого сопоставили со слитой информацией о количестве пассажиров (Nitasha Tiku, «Leaked: Uber's Internal Revenue and Ride Request Numbers», Valleywag, 3 декабря 2013 года, <http://valleywag.gawker.com/leaked-ubers-internal-revenue-and-ride-request-number-1475924182>). В другом источнике («Uber Spearheads Growth of the Shared Economy in Mexico», Global Delivery Report, 9 июля 2014 года; <http://globaldeliveryreport.com/uber-spearheads-growth-of-the-shared-economy-in-mexico/>) встречается соотношение водителей и пассажиров, равное 1/8. Актуальных данных в открытом доступе нет.

в любой части света», а в шапке на главной странице красовалось приветствие «Добро пожаловать домой!». Однако компания оказалась на вершине — стоимостная оценка Airbnb составляет \$25,5 млрд, плюс компания привлекла еще порядка \$2,4 млрд — вовсе не благодаря тому, что была паинькой.

В 2010-м Airbnb представляла собой маленький стартап, который только-только прошел первый раунд венчурного финансирования. Компания оставалась небольшим игроком в отрасли краткосрочной аренды, особенно по сравнению с Craigslist. У Craigslist было больше пользователей и заказов, но Airbnb предлагала более интересную недвижимость и качественную службу поддержки. А чтобы расширить свою сеть, Airbnb разработала неофициальную «интеграцию» с Craigslist.

Функция называлась «опубликовать на Craigslist» и позволяла пользователям в несколько кликов одновременно публиковать объявления на обоих сайтах. Однако если путешественники кликали на размещенные таким образом объявления на Craigslist, их автоматически перенаправляли на страницу бронирования через Airbnb. Так компании удалось переманить многих пользователей Craigslist.

Airbnb не только уводила пользователей с сайта Craigslist, но и использовала его сеть владельцев недвижимости. В частности, компанию обвиняли в использовании многочисленных аккаунтов на Gmail для рассылки спама среди пользователей Craigslist. Рекламные письма приходили не от компании Airbnb, а якобы от частных лиц, которые просто хотели сообщить владельцу недвижимости о новой удобной площадке для размещения недвижимости, которую «стоит проверить».

В этих письмах не менялось ничего, кроме названия города. Дейв Гуден, генеральный директор LakePlace.com, занимавшийся исследованием тактики роста Airbnb, получил четыре практически идентичных письма после того, как в течение трех недель размещал разные предложения об аренде недвижимости на Craigslist. Каждое письмо выглядело примерно следующим образом:

Добрый день!

Я пишу вам, потому что вы выложили одно из лучших предложений недвижимости в [название города], и я хочу порекомендовать вам попробовать функцию (бесплатную), которую предлагает один из крупнейших сайтов по аренде в [название города] — Airbnb. В месяц сайт

просматривают примерно 3 млн пользователей. Посмотрите, тут можно зарегистрироваться.

Позже Airbnb обвинили в случившемся «жуликов», которых компания случайно наняла для расширения группы арендодателей через личные продажи⁸⁸. Хотя эту тактику нельзя назвать незаконной, она нарушала правила, установленные Craigslist. Несмотря на то что Airbnb была плохо представлена в соцсетях и поисковая оптимизация у нее была слабой, компании удалось внедриться в уже сформировавшуюся сеть пользователей Craigslist и создать с ее помощью собственный ликвидный рынок. Как и Uber, Airbnb понимала, что без ликвидности все остальное не будет иметь никакого значения. Поэтому компания была готова вести нечестную игру. Тем не менее эта стратегия была не единственным залогом фантастического роста Airbnb на ранних этапах.

Когда в 2008 году было анонсировано, что Национальная демократическая конвенция пройдет в Денвере, сооснователь и генеральный директор Airbnb Брайан Чески разглядел в этом событии большой потенциал для своей компании. В последний момент демократы решили перенести речь Барака Обамы, тогда еще кандидата в президенты, из Пепси-центра (вместимость которого составляет 18 007 человек) на более масштабную площадку на открытом воздухе — стадион «Инвеско Филд» (вместимостью 76 125 человек). Однако город не был готов к размещению 80 000 посетителей. Возникла очевидная проблема, которую никто даже не пытался решить. Чески понял, что нужно делать: «Мы искали выдающиеся события и предлагали “обеспечить выдающееся решение для выдающейся проблемы”», — говорил Чески⁸⁹. Его стартап появился практически случайно, когда в 2007 году в Сан-Франциско проходила международная конференция дизайнеров, посетителям которой было негде разместиться. Брайану и его соседу по комнате, Джо Геббиа (который по совместительству стал сооснователем компании), было сложно свести концы с концами, и их посетила идея: предложить желающим разместиться на трех надувных матрасах в их квартире, да еще и с завтраком. Молодые люди создали простой сайт; три посетителя конференции откликнулись на их предложение и согласились платить за размещение \$80 в день. Так родился проект Airbnb, а Чески и Геббиа рассчитались с долгами.

Перед конвенцией в Денвере Airbnb была готова заработать на представившейся возможности. «Летом 2008-го все только и говорили о Бараке Обаме. Вскоре должна была состояться Национальная демократическая конвенция, которую переместили из Пепси-центра на 20 000 человек на футбольный стадион, где играют Денвер Бронкос. Стадион, способный вместить 80 000 посетителей. Все главные медиа вдруг заговорили: “Но где же нам всем разместиться?” А мы такие — знаете, словно лампочка над головой загорелась: “Пусть воспользуются Airbnb! Странники Обамы найдут место для сторонников Обамы по всему миру. Вот это будет история!”», — рассказывал Чески. И ожидания оправдались: об Airbnb заговорили на самых крупных новостных каналах, ведь платформа предложила новаторское решение возникшего кризиса.

В главе 7 мы покажем, что использование ресурсов других сетей, причем как цифровых, так и физических, является важнейшей стратегией формирования аудитории платформы. Airbnb совершила скачок в развитии благодаря конвенции. Уже через два года, в 2010-м, через платформу забронировали 125 000 ночевков.

Благотворительный робот от PayPal

Задолго до того, как Airbnb решила воспользоваться сетью Craigslist, PayPal столкнулась с аналогичной ситуацией. В 1999 году PayPal активно конкурировала с компаниями, которые финансировались намного лучше: X.com и dotBank. На тот момент невозможно было предсказать, кто станет лидером на рынке онлайн-платежей. После провала первоначальной идеи о платежной онлайн р2р-системе для PalmPilots, портативного персонального компьютера (ПКП), который пользовался особенной популярностью в 1990-х и начале 2000-х, PayPal переориентировалась на обеспечение платежей в рамках онлайн-аукционов. Эта стратегия предполагала «переход» на продавцов с eBay, ведущего электронного рынка-аукциона для продажи разнообразных продуктов. Люку Нозеку, сооснователю PayPal, занимавшему на тот момент должность вице-президента по маркетингу и стратегическому развитию, пришла в голову идея. «Нам нужно начать покупать товары на eBay и настаивать на использовании PayPal для проведения платежей. Не нужно участвовать в каждом аукционе. Многие продавцы

одновременно размещают сразу несколько товаров. Чтобы познакомиться с PayPal, достаточно приобрести всего один из них», — предложил Нозек⁹⁰. Тем не менее компании все равно нужно было убедить продавцов перейти на PayPal. И в этом им помог «благотворительный робот».

PayPal разработала специальный бот — компьютерный алгоритм, который автоматически анализировал аукционы на eBay. Прежде чем сделать ставку, бот связывался с продавцом — отправлял письмо, в котором сообщал, что собирает товары на благотворительность. Однако, говорил бот, оплатить их он сможет только через PayPal. Если продавец соглашался, бот автоматически делал ставку. В результате, даже если бот не выигрывал аукцион, продавец все равно узнавал о PayPal⁹¹. По словам руководителя отдела маркетинга PayPal Эрика Джексона, благотворительный робот стал «секретным оружием» компании. PayPal даже заручилась поддержкой Красного Креста, который согласился принимать купленные ботом товары. Маркетинговая команда PayPal рассылала продавцам рекламную информацию от имени робота-благотворителя, charityrobot@paypal.com. Неудивительно, что большинство людей, с которыми связывался робот, с радостью воспользовались PayPal.

Пан или пропал

Помимо подобных противоречивых тактик многие платформы используют и более традиционные маркетинговые каналы. Важнейшей составляющей успеха eBay в борьбе с другими аукционами от Amazon и Yahoo! была сделка по закупке трафика у доминировавшего тогда провайдера AOL.

Неважно, какую тактику использует платформа, классическую или противоречивую. Главное, чтобы руководители компании понимали: для платформы ликвидность — это критерий из разряда «пан или пропал». Это правило особенно актуально для платформ на ранних стадиях развития, когда их сеть еще не достигла базового уровня ликвидности и пока не работают сетевые эффекты, основанные на петле позитивной обратной связи. Без крупной сети платформа не способна обеспечить необходимую ценность. И за хорошее поведение в мире платформенных компаний никто не похвалит.

Координация

После того как вы привлечете большое количество пользователей на платформу, вам придется как-то помогать им находить друг друга — наступит время для координации. Нужно будет соединять подходящих производителей и подходящих потребителей, тем самым стимулируя обмен. Пока у вас всего сотня или даже несколько тысяч пользователей, сделать это нетрудно. Но по мере роста сети задача усложняется экспоненциально. И если у вас не будет масштабируемой координационной системы, платформе не удастся успешно ее решить. Чем эффективнее платформа координирует пользователей, тем сильнее работают сетевые эффекты и тем больше транзакций она будет стимулировать — что, как вы уже понимаете, будет напрямую превращаться в ценность и рост прибыли.

Создание системы координации обычно предполагает использование данных для определения главных характеристик продукта с точки зрения каждой пользовательской группы. Именно это позволяет создать правильную координационную систему, которая будет собирать данные для построения связей между пользователями с максимальной эффективностью. Ниже мы продемонстрируем, что для достижения этой цели хороши любые средства — от разработки автоматических алгоритмических механизмов координации до создания легкой в использовании поисковой системы.

Коммивояжер

Хотя о противоречивой маркетинговой тактике Uber и «пиковом коэффициенте» очень много писали, главный магический ингредиент успеха платформы многие упускают из виду. Речь идет, конечно же, о волшебном алгоритме координации.

Важнейший аспект работы платформы остался в тени не просто так. Ни водители, ни пассажиры не замечают его работы. Потребителю достаточно нажать на кнопку, и через несколько секунд он получит информацию о подходящем водителе. Со стороны водителя процесс тоже полностью автоматизирован. Вам приходит запрос на поездку, вы его принимаете и отправляетесь забирать пассажира. Обеим группам пользователей не важно, что происходит за кулисами транзакции, — тем

не менее именно этот алгоритм обеспечил компании успех. Если пользователи не замечают работы алгоритма — значит, он прописан правильно; в этом и заключается признак успешной координации. Она не требует от участников лишних усилий и сосредоточенных размышлений.

Так что же делает Uber? Чтобы это понять, нужно для начала разобрат еще один вопрос. Представьте себе лист бумаги, по поверхности которого в случайном порядке распределены 10 000 точек. Как определить, какая линия, объединяющая их все, окажется самой короткой? Перед вами так называемая задача коммивояжера, одна из самых изученных проблем математической оптимизации, спектр применения которой очень широк. Однако основатель и генеральный директор Uber Тревис Каланик сразу понял ее практическое значение: «У нас есть 100 машин и пассажиров, разбросанных по всему городу. И задача коммивояжера должна быть решена для каждой машины»⁹². Для подбора наиболее эффективного маршрута Uber использует технологии отслеживания местоположения.

Отрасль такси уже давно пытается решить эту проблему. Обычно за поиск наиболее эффективных маршрутов отвечали диспетчеры. Однако Uber нужно было решать задачу еще быстрее. Если служба такси не сможет эффективно распределить ресурсы, она потеряет несколько поездок и небольшую часть прибыли — но водители вряд ли уволятся, если их направят не по самому оптимальному маршруту. Однако если Uber не удастся эффективно скоординировать водителей и пассажиров, компания лишится не денег — скорее всего, она потеряет водителей (которые, весьма вероятно, перейдут к конкурентам).

Масштаб охвата компании лишь обостряет проблему. Неэффективный диспетчер не сильно повлияет на состояние компании. Однако если вы попытаете управлять тысячами или даже миллионами транзакций одновременно в сотне городов, даже незначительное снижение эффективности координации водителей и пассажиров может стоить вашей компании не только лидерской позиции, но и бизнеса как такового.

Совместная фильтрация

Трудности в процессе координации возникали не только у Uber. Amazon столкнулась с аналогичной проблемой: как помочь пользователям

найти интересующие продукты среди сотен тысяч размещенных товаров. Amazon Marketplace только усложняет ситуацию, потому что на площадке могут продавать товары и сторонние продавцы, которые создают собственные списки товаров. В результате Amazon не может предопределить, к какой категории отнести тот или иной товар. Поэтому компания решила использовать совместную фильтрацию — процесс, который анализирует индивидуальное поведение большого количества людей с целью выявления общих схем. Благодаря ему стало возможным внедрение известной функции «Покупателей, которые купили этот товар, также заинтересовало...». Лежащий в основе этой функции алгоритм использует данные о товарах, которые пользователи часто заказывают одновременно (две книги одного автора, пульт и батарейки и т. п.), для составления списков связанных товаров.

И рекомендации от Amazon, и автоматическая координация на Uber используют пользовательские данные для ускорения процесса координации потребителей и производителей. Обе платформы собрали вокруг себя огромное количество пользователей — иными словами, им удалось добиться ликвидности. Однако никакая ликвидность не поможет, если вы не сумеете свести вместе участников транзакции. Без системы координации пользователям будет казаться, что они ищут иголку в огромном стоге сена. Отчасти задача платформы как раз и заключается в том, чтобы максимально упростить этот поиск. И чем больше масштаб платформы, тем важнее уметь рационально использовать данные.

Почему YouTube изменила подход к оценке успеха

Март 2012 года — один из самых сложных месяцев для YouTube за всю историю компании. Если империя Google Search была построена на ссылках, то в основу YouTube, безусловно, легли клики. Долгое время YouTube использовала клики («просмотры») как главный критерий популярности и качества контента. Поэтому и для пользователей платформы просмотры были не просто поводом потешить собственное тщеславие. Просмотры определяли рекламные показатели, тем самым превращая клики в настоящую валюту. Но 15 марта 2012 года всего за день количество просмотров на платформе за день упало на 20% — и не случайно. Что произошло? YouTube решила изменить критерии

оценки успеха. Просмотры потеряли актуальность. Отныне важнее всего стала вовлеченность.

Перед YouTube всегда стояла задача координации пользователей и интересных для них видео. Каждую минуту пользователи платформы загружают больше 300 часов видео⁹³. На платформе размещены миллиарды роликов: от видео с котиками до учебных курсов, от политических дебатов до последних клипов Джастина Бибера. На YouTube собрано больше контента, чем можно просмотреть за всю человеческую жизнь, — но лишь малая доля этой информации важна для каждого конкретного пользователя. «Мы убеждены, что для каждого человека на этой земле найдётся 100 часов интересных видео на YouTube. И мы хотим помочь вам их найти»⁹⁴, — говорил Крестос Гудроу, руководитель отдела поиска на YouTube.

До введения этих изменений координационные алгоритмы YouTube оптимизировались так, чтобы пользователь больше кликал. «Раньше алгоритмы поиска были направлены на увеличение количества просмотров. Таким образом поощрялся выпуск контента, который привлекал внимание — но вовсе не обязательно вовлекал пользователей в более активное взаимодействие (кто из нас в свое время не попадался на кликбейт?)», — писали в одном из постов в официальном блоге компании. Пользователям приходилось пролистывать несколько видео, прежде чем им удавалось найти то, что действительно хотелось посмотреть. Многие видео не досматривали до конца. Гудроу считал, что просмотры как таковые неадекватно отражали качество координации: «Мы поняли, что, если будем заставлять пользователя пролистывать слишком много видео, это не даст нам верно определить ценность самого YouTube». Поэтому и произошла смена приоритетов: отныне важны были не клики, а время просмотра. Представители компании поясняли: они стремились «увеличить количество времени, которое пользователь проводит за просмотром видео на YouTube, не только в данный конкретный момент, но и в будущем»⁹⁵.

И 15 марта 2012 года YouTube резко изменилась. Продолжительность просмотров — а не их количество, как раньше, — стала определяющим фактором процесса координации. Неудивительно, что многих создателей контента это не порадовало: они привыкли оптимизировать свои видео под требования старой системы, которая позволяла получать деньги за количество просмотров, даже если пользователи быстро

переключались на другие ролики. Авторы нередко использовали нечестные приемчики: те же самые кликбейт-превью, скажем, с изображением интересного многим пользователям события (вроде недавнего матча). Но после загрузки заинтересовавшего видео оказывалось, что в лучшем случае там кто-то рассуждал о матче, а видеосъемки события не было. Мы тоже часто использовали YouTube на заре развития платформы и можем подтвердить: эта практика сильно сбивала с толку. К счастью, YouTube это поняла, и вскоре рейтинги видеообманок стали падать, потому что пользователи редко тратили на их просмотр много времени. В результате значительно улучшился пользовательский опыт, а авторы контента получили стимул к самосовершенствованию.

Правила и стандарты

Twitter — шумное местечко. У платформы больше 300 млн активных пользователей и сотни миллионов зрителей, ежемесячно читающих посты на платформе. Так что одному человеку просто невозможно отслеживать все происходящее. Неудивительно, ведь Twitter держит руку на информационном пульсе всего мира. На главной странице компании (см. рис. 6.1) сообщается: на платформу приходят, чтобы узнать, «что происходит в мире прямо сейчас».

В ноябре 2015-го каждый день публиковалось более 600 млн твитов⁹⁶. Это почти 10 000 постов в секунду. И это количество росло с каждым днем. За то время, пока вы читаете это предложение, на площадке появятся десятки тысяч новых твитов. Данные с платформы иногда по праву называют информационной пожарной службой. Никто не может следить за всем происходящим на платформе. Но Twitter просто *необходимо* это делать. Как и любая другая платформа, Twitter должен регулировать поведение пользователей. Но как контролировать поведение сотен миллионов людей, с большей частью которых вы никогда лично не познакомитесь? Да, это невозможно. Зато возможно установить определенные правила и стандарты, которым большинство пользователей будут добровольно следовать. Также можно разработать систему выявления и наказания нарушителей. Такие правила и стандарты являются важнейшей частью системы управления огромными и, по сути, неуправляемыми сообществами пользователей.

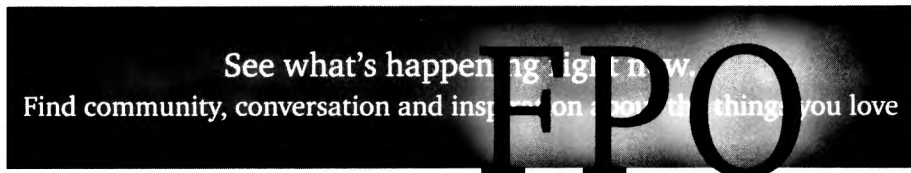


Рис. 6.1. Приветственное сообщение на главной странице Twitter на ноябрь 2015 года

Некоторые такие стандарты компании публикуют открыто: например, Twitter разместил руководство по лучшим приемам создания твитов, в том числе — как использовать знак @ для увеличения функциональности личных ответов и как подписываться на пользователей. Другие стандарты могут быть неявными и поддерживаться сообществом пользователей: например, не перегружать посты хештегами или публиковать информацию, которая будет интересна читателям, а не только вам самим.

Зачастую правила четко изложены и вписаны напрямую в ПО: например, знаменитое ограничение в 140 знаков* для поста в Twitter. В основу этого требования легло ограничение в 160 знаков для СМС-сообщений, через которые можно было размещать посты, когда Twitter только появился в 2006-м. Однако платформа сохранила это требование, даже когда технологии шагнули вперед. Почему? Потому что короткие сообщения стали частью ее идентичности. Твиты легко писать и еще легче потреблять; короткие сообщения стали визитной карточкой платформы, помогли выделиться на фоне многочисленных площадок для создания микроблогов. Разместить длинное сообщение вы можете в любом другом месте. У пользователей Twitter нет времени на разглагольствования. Twitter — о том, что происходит *прямо сейчас*.

Сохранение ограничения по количеству символов — важнейший аспект, позволивший компании сформировать и представить свое ценностное предложение. Да, со временем требования несколько смягчились. Например, перестало ограничиваться количество знаков в HTTP-ссылках; добавились новые функции вроде цитирования других пользователей без потери собственных бесценных символов. Кроме того, стало возможно прикладывать к постам самые разнообразные материалы. Однако даже несмотря на все эти изменения, общий принцип

* Правило изменилось в 2016 году. — Прим. пер.

остался тем же: твиты должны быть короткими и по делу. И отражать актуальные события.

Мэр Twitter

Чтобы поддерживать огромное сообщество пользователей платформы, нужно разработать комплекс правил, касающихся целого спектра вопросов: от спама до захвата юзернеймов (когда потенциально популярные логины продаются за деньги) и создания фальшивых аккаунтов. Ниже мы подробнее обсудим, почему подлинность личности пользователя оказалась так важна для Twitter. На платформе, которая целиком и полностью посвящена высказываниям людей, крайне важно, кто будет говорить и что.

В руководстве Twitter обозначено, что правила могут со временем меняться, развиваться вместе с платформой. Например, изменение правил существенно повлияло на сообщество разработчиков компании. Вообще отношения с разработчиками у Twitter никогда не шли по накатанной — хотя справедливости ради нужно отметить, что и у их главного конкурента, Facebook, ситуация обстояла не лучше. Тем не менее Twitter удалось существенно расширить сообщество своих разработчиков. Сегодня платформа каждый день обрабатывает миллионы запросов из внешних приложений через API (интерфейс программирования приложений). Эти API собирают информацию из Twitter, доступ к которой пользователи разрешили для других приложений (в том числе о логине, контактах и твитах пользователя).

Бесплатная для приложений передача запросов к API стоит Twitter денег, поэтому компании необходимо убедиться, что внешние приложения не используют ее во вред платформе. Создание правил и стандартов для этого сообщества — задача уникальная, и Райан Сарвер это прекрасно понимает. Сарвер, ныне партнер в венчурной фирме Redpoint Ventures, раньше занимал руководящий пост в Twitter, в частности управлял быстро растущим сообществом разработчиков. «Мы работали с четырьмя миллионами разных сайтов и, наверное, с миллионом разработчиков. Это огромные экосистемы, и в реальности ты знаешь лишь малую долю этих людей. При этом тебе нужно создать правила, которые дадут им понять, за какие границы заходить нельзя и какого поведения от них ожидают», — пояснял Сарвер.

Сарвер работал в Twitter в 2009–2013 годах. Это был важнейший в истории компании период. Он пришел в Twitter, когда сервис только получил широкое распространение, и оставался в компании до тех пор, пока она не стала публичной. Он рассказывал следующее: «Я всегда предлагал сотрудникам Twitter представить, что мы выполняем функции мэра города. Нам нужно разработать средства поощрения и наказания, которые помогут достичь оптимального поведения, оптимальных результатов от людей, с которыми мы никогда даже не встретимся лично». В результате ему удалось продумать политику взаимодействия компании с сообществом разработчиков.

Такой подход свойственен людям, которые на протяжении определенного времени управляли платформами. Вообще-то именно по этой причине Марк Цукерберг в свое время нанял Шерил Сандберг на должность исполнительного директора Facebook. «Мы долгое время обсуждали ее опыт работы в правительстве. Facebook во многом больше похожа на правительство, чем на традиционную компанию. Мы работаем с огромным сообществом людей и занимаемся вопросами поддержания общественного порядка существенно больше, чем другие технологические компании», — пояснял сам Цукерберг⁹⁷.

Сарвер с ним соглашается: «Я пришел на должность без какого-либо опыта работы с общественным порядком. Я и не догадывался, насколько это окажется важным. В результате по большей части именно этим я и занимался». По сути, Сарвер выполнял роль мэра в сообществе разработчиков Twitter. Однако, как и в реальных населенных пунктах, полномочия мэра меняются по мере изменения и развития города.

Как Twitter превратился в бизнес

Twitter в начале пути и Twitter, который сегодня ежедневно справляется с миллионами запросов к API, — это, можно сказать, разные платформы. На протяжении многих лет у Twitter даже не было официального мобильного приложения, так что в успехе платформы на ранних этапах большую роль сыграли сторонние разработчики. «Платформа для разработчиков позволяла находить клиентов для мобильных и стационарных устройств, для Linux. Разработчики создавали разные веб-версии и огромное количество других способов, позволявших людям подключаться к Twitter. Благодаря этому Twitter расширял присутствие в жизни

пользователей: он был доступен везде и всегда. Если в мобильной сфере совершался технологический скачок, а у Twitter не было ресурсов создать мобильного клиента, его создавали сторонние компании. В ином случае, если бы у Twitter тогда вообще не было мобильных технологий, думаю, мы бы потеряли многих пользователей уже на самых ранних этапах», — говорил Сарвер.

В начале своего пути компания выбрала подход «пусть цветут тысячи цветов» в отношении сообщества разработчиков. Они могли создавать самые разные функции, на которые у Twitter просто не хватало ресурсов. Но, когда компания наконец существенно расширилась, она столкнулась с обратной стороной выбранной тактики — практически полным отсутствием контроля над пользовательским опытом на платформе. Когда Сарвер только запускал Twitter, разработчики составляли бóльшую часть пользователей платформы. «Если вспомнить время, когда мы только начинали, платформой пользовались в основном те самые сторонние разработчики. Twitter тогда представлял собой сайт и СМС, активность на площадке была слабой», — признавался Сарвер. Однако платформа развивалась, и со временем Twitter стал сильнее контролировать сообщество разработчиков, особенно неофициальных клиентов компаний — приложения, которые позволяли подключиться к платформе, но не были созданы ее разработчиками.

По сути, Twitter создал технологию, на основе которой разработчики формировали пользовательский опыт. Фред Уилсон, инвестор Twitter и известный венчурный капиталист, сказал: «На начальных этапах платформа Twitter нужна была, чтобы залатывать дыры в продукте Twitter»⁹⁸. Разработчику не нужно было выстраивать новый бизнес на основе Twitter, достаточно было найти способ улучшить базовый опыт пользователя, который самой компании на тот момент еще не удалось довести до совершенства. Такая тактика помогала Twitter развиваться, однако не давала превратиться в настоящий бизнес.

Разработчики продуктов на основе API Twitter зарабатывали на продаже ПО — популярные клиенты Twitter обычно стоили в App Store порядка нескольких долларов. Однако сам Twitter оставался бесплатным. Деньги не взимались ни с разработчиков, использовавших API, ни с пользователей, которые размещали и просматривали твиты.

Компания не контролировала опыт использования продукта, а потому мало что могла сделать для развития платформы и еще

меньше — для ее монетизации. Кроме того, на горизонте появились конкуренты, пытавшиеся занять нишу: например, UberMedia Билла Гросса. Гросс создал несколько лучших клиентов Twitter, объединил их под одной крышей и в определенный момент контролировал порядка 20% твитов в день⁹⁹. Столкнувшись с перспективой потери контроля над сетью и потребностью зарабатывать деньги, Twitter прекратил сотрудничество со сторонними клиентами. Сначала, в 2010 году, она выкупила Tweetie, одного из самых популярных клиентов того времени, и презентовала его как Twitter для iPhone. Кроме того, она выпустила приложение для BlackBerry. Twitter перестал быть просто сайтом — отныне у платформы появились свои первые официальные мобильные приложения.

Вскоре после этого Twitter ужесточил правила для сообщества разработчиков. В своих постах на форумах разработчиков Twitter в марте 2011-го Сарвер крайне откровенно высказывался по поводу нового направления развития компании: «Разработчики говорили, что хотели бы от нас большей директивности в отношении того, какие функции необходимы в Twitter. В частности, они спрашивали, нужно ли создавать клиентские приложения, которые копируют и воспроизводят бы основной пользовательский опыт. Так вот, наш ответ — “нет”»¹⁰⁰. Примерно за месяц до публикации этого высказывания была приостановлена работа нескольких клиентов Twitter, которыми владела UberMedia. Почему? Потому что Twitter перекрыл доступ к API. Разработчикам прямо сообщили: спасибо за помощь, но на этом всё.

Разрабатывать собственные продукты на основе API Twitter все еще можно было, но только в том случае, если разработчики совершенствовались основной опыт использования платформы. Дик Костоло, в то время занимавший пост генерального директора компании, подытожил новые правила следующим образом: «Все чаще вы будете видеть, как платформа позволяет сторонним компаниям встраиваться в Twitter»¹⁰¹. Вместо того, чтобы пытаться создавать клиентские приложения, которые будут имитировать его базовый опыт использования платформы, отныне разработчики должны были способствовать увеличению ее ценности: создавать новые опыты, не меняющие основного. Так Twitter ясно дал понять: он один будет контролировать базовую транзакцию платформы и устанавливать правила и стандарты, связанные с пользовательским опытом.

Будущее Twitter

Эти решения дались компании нелегко, однако оказали огромное влияние на дальнейшее развитие и монетизацию платформы. Балансировать между собственными интересами и потребностями производителей и потребителей — задача не из легких. Иногда платформам приходится принимать решения, которые оказываются непопулярными среди некоторых пользователей. На самом деле Twitter оказался в аналогичной ситуации в 2015-м. Несмотря на растущие показатели прибыли, сеть Twitter перестала расти на отметке примерно в 300 млн пользователей в месяц. Многие ставили будущий успех Twitter под сомнение, на Уолл-стрит зазвучала критика в адрес компании. Хотя поклонники Twitter были верны платформе, большинству потенциальных пользователей было сложно понять ее суть.

Twitter бывает неприветлив. Спам переполняет новостные ленты и погребает под собой важные сообщения. Вы можете написать твит влиятельным людям, но они вряд ли ответят, потому что получают слишком много сообщений. На вас могут подписаться, а потом сразу же отписаться охотники за подписчиками. Многие говорят, что просто не понимают сути Twitter. «Зачем мне что-то твитить?» — обычно задаются вопросом новые пользователи. Многие регистрируются на платформе, но так и не проникаются ее сутью, а значит, больше не возвращаются. Неудивительно, что у платформы возникают проблемы с удержанием пользователей. Согласно отчету *Wall Street Journal* за май 2014 года, меньше 11% пользователей, зарегистрировавшихся в 2012-м, все еще использовали платформу. За прошедший год показатели не улучшились: общее число пользователей Twitter в лучшем случае держится на одном уровне, но, возможно, даже снижается — все зависит от того, каким образом измеряется количество активных пользователей¹⁰².

Отчасти эта путаница связана с кризисом идентичности, который платформа так до сих пор и не пережила. Некоторые основатели Twitter (недавно снова нанятый на пост генерального директора Джек Дорси входит в их число) позиционировали платформу как средство поддержания связи с друзьями. С этой точки зрения Twitter является соцсетью, как и Facebook¹⁰³. Эв Уильямс, основатель и бывший генеральный директор компании, относится к ней иначе: на его взгляд, Twitter позволяет узнавать об актуальных событиях. Журналист, освещающий

новости в мире технологий, Ник Билтон, автор книги «Инкубатор Twitter»*, посвященной возникновению и стремительному взлету компании, писал: Дорси воспринимал Twitter как «способ рассказать о том, что происходило с ним самим», а Уильямс — как «способ узнать, что происходит в мире».

На разрешение этого конфликта Twitter потребовалось много времени, и в конце концов платформа выбрала второй подход. Twitter не социальная сеть, в отличие от Facebook. Это контент-платформа. Билл Гарли, один из партнеров в топовой венчурной фирме Benchmark, согласен с этим: «Facebook — это сеть для общения немногих-с-немногими, созданная, чтобы делиться информацией и жизненными событиями с друзьями. Twitter — это сеть по распространению информации от-одного-ко-многим. Магия Facebook заключается во взаимности: я дружу с тобой, а ты — со мной: так и образуется поток информации. Но на Twitter я могу извлечь пользу даже из подписки на Шакила О'Нила, который вовсе не обязан подписываться на меня»¹⁰⁴. Кроме того, если Twitter нужен, чтобы узнавать об актуальных событиях, всем и каждому вовсе не обязательно твитить. «Сила этой платформы заключается не в твитах как таковых и не в возможности их публиковать», — говорил Гарли. Иными словами, Twitter скорее похож на Twitch или YouTube, чем на Facebook. Вы приходите на платформу для потребления контента, а не для общения с друзьями. Нет ничего страшного в том, что твитят не все.

И неудивительно, что Twitter тоже столкнулся с проблемой комментариев пользователей, которую не удалось решить ни YouTube, ни Twitch. На всех трех платформах процветают спам и троллинг. Генеральный директор Twitter Дик Костоло признал это, прежде чем покинуть свой пост в июне 2015-го. «Мы не справляемся с цифровым насилием и троллингом на платформе, и ситуация не улучшается уже на протяжении долгих лет. Это ни для кого не секрет, и весь мир говорит об этом ежедневно. Мы теряем пользователя за пользователем, потому что не можем решить простую проблему троллинга, которая возникает каждый божий день», — писал он в сообщении сотрудникам компании¹⁰⁵.

* Билтон Н. Инкубатор Twitter. — М.: Азбука Бизнес, 2015.

Процветающее кибернасилие не единственная проблема Twitter. До недавнего времени платформа практически не занималась увеличением вовлеченности пользователей и улучшением механизмов поиска информации. Недавние улучшения продукта — раздел Moments, функция «Пока вас не было», собственные видео и групповые чаты, — безусловно, полезны, но не решают проблем основной модели взаимодействия платформы. Эта модель подходит небольшой, но активной подгруппе потенциальных пользователей, которые активно контролируют свои подписки и даже создают тематические «списки».

Учитывая обрушившуюся на компанию критику со стороны Уолл-стрит, можно заключить, что Twitter находится в плачевном положении. Есть основания верить в светлое будущее компании, но, чтобы его достичь, специалисты Twitter должны научиться грамотно продумывать правила, которые помогут сообществу пользователей развиваться.

Предотвращение нежелательных последствий

Проблемы Twitter с троллингом и уровнем вовлеченности демонстрируют, какой нелегкой задачей оказывается управление крупными группами пользователей. Если рост платформы вдруг остановился — как, например, у Friendster и MySpace, к обсуждению которых мы еще вернемся в главе 7, — скорее всего, она не справилась с управлением сообществом своих пользователей. В результате по мере роста сети стало падать качество взаимодействия. С такими трудностями на определенном этапе развития сталкиваются все платформы; установление верных правил и стандартов — важный шаг для их преодоления.

Бороться с оскорбительным поведением можно с помощью специальных алгоритмов, но обычно этого недостаточно. Централизованный контроль над публикуемой информацией также помогает справиться с трудностями управления. Twitter экспериментировал с этой опцией, когда разработал раздел Moments, другие платформы пришли к модели курирования публикаций намного раньше. Так, Instagram наняла Джоша Ридела на пост менеджера по работе с сообществом¹⁰⁶. Однако по мере роста сети отслеживать всю публикуемую информацию становится очень сложно. В результате многие платформы решают вопрос

через использование пользовательских рейтинговых алгоритмов. Такие системы создания рейтинга и построения репутации особенно активно используют Airbnb, eBay и Uber. Когда потребители получают возможность отслеживать качество производителей (и наоборот), количество трудностей в управлении сообществом существенным образом сокращается. Например, на Uber рейтинг водителей определяет, кто из них получит лучшую оплату и кого в принципе допустят до активного участия в выполнении заказов. Водителям, рейтинг которых ниже 4,6 из 5, просто отказывают в работе.

Тем не менее ни использование специальных алгоритмов, ни кураторский контроль, ни рейтинговую систему нельзя назвать панацеей. Платформы не могут полностью доверить оценку качества пользователям — такую систему слишком просто обмануть. Это на своем опыте проверила Alibaba: продавцы проводили фальшивые транзакции (в которых обмена товарами на самом деле не осуществлялось) и тем самым наработывали себе фальшивую хорошую репутацию. Именно поэтому Google и Facebook не раскрывают алгоритмов ранжирования страниц и попадания в новостную ленту. Узнав их, создатели контента обязательно воспользуются ими в своих интересах.

Кроме того, эффективность виртуальных показателей репутации весьма ограничена. Они могут раскрывать лимитированный объем информации — иными словами, их можно использовать лишь как инструмент для создания весьма примерной оценки. Репутация всегда связана с контекстом. Хотя многие критиковали Uber и Airbnb за отказ делиться своими репутационными показателями с другими сетями, у них были причины защищать свои данные, причем не только из соображений конкуренции. Рейтинги без контекста практически теряют смысл. О чем скажет ваш рейтинг 4,8 на Uber, если вы разместите его в доказательство того, что будете хорошим хозяином на Airbnb? Или если вдруг решите продавать футболки на Amazon? О чем скажет количество подписчиков на канале мастера на YouTube, если я ищу специалиста для ремонта унитаза на Handy? Идентичность и репутация не монолитные, а контекстуальные явления. Если у вас появится возможность импортировать свои рейтинги с других сайтов, это вряд ли принесет реальную пользу, а вот исходной платформе очень даже может навредить. Кроме того, если вы позволите размещать данные о репутации с вашей платформы на других ресурсах, это может негативно

повлиять на отношение к вашим рейтингам. Uber и так не дает пассажирам достаточного контекста для интерпретации рейтинга водителя. (Чем для пассажира будет различаться рейтинг в четыре и пять звезд? Uber нигде этого не поясняет. Пассажиры должны определить это сами.) Если добавить другие контекстуально необусловленные данные, ситуация только ухудшится.

Наконец, механизмы создания репутации реактивны. Они говорят лишь о том, что уже произошло. Но еще важнее поддерживать проактивность и создавать правила и стандарты, которые мотивируют пользователей осуществлять выгодные для вас действия, то есть поощрять хорошее поведение и наказывать плохое. «Я советую всем, кто пытается выстроить платформу, сразу тщательно продумать, какого результата вы хотите добиться. Постарайтесь как можно более ясно прописать политику, определяющую это поведение. Не ленитесь: общие слова в политике компании только породят нежелательные последствия — причем зачастую неприятные, тормозящие поведение, которое могло положительно сказаться на вашей компании», — советовал Сарвер.

Самые успешные платформы используют комбинацию алгоритмических, редакционных и пользовательских методов контроля поведения пользователей и соблюдения правил платформы. Тем не менее при разработке структуры управления платформой важно отдавать себе отчет в том, какие сильные и слабые стороны есть у каждого метода. Ваша главная цель — сделать так, чтобы и потребители, и производители доверяли платформе. Если ее правила и стандарты хорошо работают, пользователям не придется волноваться насчет того, можно ли доверять человеку по ту сторону транзакции. Они будут доверять платформе — и этого вполне достаточно. Уровень доверия к платформе служит своего рода лакмусовой бумажкой для определения того, насколько эффективны ваши методы управления сетью. Если платформа не справляется с задачей определения необходимых правил для своей сети, как недавно случилось с Twitter, у пользователей не появится достаточного доверия к ней. Он не вернется. Недостаток доверия всегда плохой знак. Если вам удастся убедить пользователя не думать о доверии к индивиду благодаря доверию к платформе, вы преодолете важный этап на пути облегчения базовой транзакции.

Предоставление основных инструментов и услуг

И последняя, но оттого не менее важная задача платформы — обеспечение пользователей необходимыми для поддержки базовой транзакции инструментами и услугами.

Инструменты отличаются от услуг в первую очередь степенью вовлеченности платформы в процесс их применения. Инструменты предназначены для самообслуживания и не предполагают централизации. Воспользоваться ими может любой желающий, помощь со стороны платформы ему при этом не потребуется. Обычно инструменты представляют собой технологии и программные продукты, помогающие пользователям выстраивать ценные связи друг с другом. В качестве примера можно привести инструменты для загрузки видео на YouTube; фильтры для обработки фото в Instagram; график прибытия гостей для арендодателей на Airbnb; навигационные инструменты, которые Uber предоставляет своим водителям. Обычно инструментами можно воспользоваться сразу, они облегчают процесс обмена между потребителями и производителями.

В то же время услуги централизованы и предполагают прямое участие платформы. Самый распространенный пример услуги — служба поддержки, которую предлагают многие платформы. Услуги играют важную роль в формировании общего уровня удовлетворенности клиента; они создают для пользователей своего рода буфер на случай, если что-то пойдет не так. Например, команда безопасности Airbnb помогает поддерживать уровень удовлетворенности пользователей.

Все инструменты и услуги, предоставляемые платформой, должны быть связаны с конкретными этапами базовой транзакции. Фильтры Instagram помогают создавать контент, а команда безопасности Airbnb — потреблять товары на платформе. Инструменты и услуги, не имеющие отношения к этапам базовой транзакции, зачастую оказываются необязательными. Многие создатели платформ совершают распространенную ошибку, пытаясь обогатить свой продукт всеми возможными инструментами. Но вспомните совет Марка Цукерберга, который мы приводили в главе 5: «Фишка в том, чтобы ничего не добавлять, а, наоборот, убирать». Это особенно важно на ранних стадиях развития платформы, когда она должна быть сосредоточена

исключительно на осуществлении базовой транзакции, а не на создании инструментов, обеспечивающих новую ценность. Никто не хочет создавать «слишком сложные» проекты (как в свое время Цукерберг охарактеризовал houseSYSTEM). Простота и эффективность — вот залог успеха.

Как Instacart всего за три года превратилась из стартапа в двухмиллиардную машину

По мере того как все больше компаний типа «Uber для X» появляется в экономике товаров и услуг по требованию, выделяться из толпы становится все сложнее. Но компании Instacart, основанной в 2012 году, это удалось. Платформа для доставки продуктовых товаров собрала порядка \$300 млн финансирования при стоимостной оценке в \$2 млрд всего за три года. Успех компании связан в первую очередь с тем, что ей удалось помочь производителям более эффективно организовывать транзакции. Instacart понимала, как важны для нее персональные закупщики, без которых компании будет нечего продавать потребителям (равно как и Uber было бы нечего предложить, если бы компания не сотрудничала с водителями). Однако роста Instacart добилась в первую очередь за счет степени совершенства, до которой сумела довести свое мобильное приложение.

«Наше ПО — и функции приложения для закупщиков — создано специально для того, чтобы помочь им успешно пройти каждый шаг процесса покупки. Мы оптимизировали его точность и эффективность», — говорил основатель и генеральный директор Instacart Апурва Мехта. И это не просто догадки. Мехта поясняет: «Каждую неделю я сам пользуюсь сервисом, чтобы оценить его работу на собственном опыте. Наши разработчики регулярно проводят время в магазинах: отслеживают каждый шаг, который необходимо осуществить закупщикам. Они следят за тем, чтобы приложение функционировало максимально эффективно».

Сложнее всего поверить, что компании удалось добиться такого невероятного роста всего за три года существования (а ведь сначала у них был всего один закупщик, сам Мехта). «Когда я запускал Instacart, я написал код для первой версии приложения, сам разместил в ней первый заказ, сам пошел в магазин, собрал необходимые продукты и сам

себе их доставил. То есть по большому счету мы начали с одного индивидуального закупщика в 2012-м — а теперь в компании их 7000», — поделился Мехта.

Чтобы увеличивать эффективность закупщиков, Instacart разработала несколько инновационных функций для приложения. Одной из таких функций является навигация по магазину — с ее помощью закупщики могут заранее узнать, где располагаются необходимые товары. Другая функция позволяет им быстро разрешать вопрос отсутствия необходимого товара. «Мы интегрировали в приложение опцию замены: можно как назвать конкретные продукты, так и определить, какие характеристики заменяющего продукта важнее всего для покупателя. Закупщики могут воспользоваться каталогом, в котором размещено порядка 4 млн товаров, и в реальном времени выбирать замещающие продукты», — объясняет Мехта.

Для потребителей Instacart создала инструменты, помогающие максимально приблизить ощущения заказчика к опыту пребывания в магазине. Компания дает закупщикам необходимую информацию и инструменты, которые позволяют потребителям принимать решения, словно они покупаются сами. В приложении для умного шопинга предусмотрена функция чата, благодаря которому закупщикам легко поддерживать связь с клиентами. Таким образом клиенты сразу узнают о любых изменениях или возникших проблемах и в любой момент могут дать обратную связь. У приложения даже есть несколько дополнительных функций, с помощью которых закупщики проверяют, нужен ли взяли товар. «Мы интегрировали в приложение технологию сканирования штрихкода, чтобы [закупщики] могли сразу проверять, соответствует ли выбранный ими товар запрошенному клиентом», — говорит Мехта.

В крайнем случае

На большинстве платформ с задачей поддержания базовой транзакции более или менее самостоятельно справляются автоматизированные инструменты; установленные правила и стандарты выявляют и предотвращают бóльшую часть вредного поведения. Вмешательство со стороны платформы требуется лишь в редких случаях, когда происходят очевидные нарушения. Все эти инструменты и стандарты выполняют

функцию системы светофоров: если все следуют единым правилам, координация облегчается и упрощается.

Тем не менее в некоторых сетях сами транзакции предполагают определенный риск. В таких случаях платформе нужно пытаться играть более активную роль. Безусловно, к этой категории можно отнести финансовые платформы, работающие с ценными активами. На ранних этапах развития PayPal боролась с выявлением мошенников; одна из подобных ситуаций в середине 2000-х стоила компании \$5,7 млн всего за четыре месяца¹⁰⁷. И PayPal не единственный тому пример. Проблемы, связанные с транзакционными рисками, в принципе свойственны молодым платформам, особенно тем, которые предполагают личное взаимодействие за своими пределами. Например, после заказа машины через Uber вам предстоит поездка с незнакомцем. Вы должны быть среди прочего уверены в том, что водитель: а) вас не похитит и не убьет и б) не попадет в аварию. Аналогичным образом, заказывая уборку дома через Handy, вы должны в достаточной степени доверять человеку, которого впустите к себе в дом. После бронирования квартиры через Airbnb вам, скорее всего, будет необходимо как минимум встретиться с хозяином, чтобы получить ключи. Даже если вы заберете их каким-то иным образом, вам нужно будет остановиться дома у чужого человека, поверить, что в его кроватях не будет постельных клопов, а обогреватель не взорвется, когда вы его включите. Конечно, мы несколько преувеличиваем — но общий смысл понятен.

Связанный с транзакциями риск высок, если речь идет о возможном нанесении личного вреда. На YouTube или Facebook вы можете в худшем случае получить слишком откровенный и болезненный комментарий под видео или постом. И хотя кибертравля в последнее время становится все более животрепещущей проблемой, особенно среди юных пользователей, вероятность получения физического вреда при использовании платформы довольно низка. Однако при личном взаимодействии риск получения травм по понятным причинам беспокоит потребителей. «Пользователи Airbnb спят в домах чужих людей, в их кроватях. Поэтому существует минимальный необходимый уровень доверия между пользователями, и он отличается от уровня доверия на eBay и Facebook», — говорит генеральный директор Airbnb Брайан Чески¹⁰⁸.

В главе 5 мы уже упоминали, что личное взаимодействие не относится к базовой транзакции. Базовая транзакция включает в себя только обмен стоимостью, происходящий в пределах платформы. Большинству платформ повезло: их базовая транзакция покрывает весь процесс обмена. Однако когда ситуация иная (это касается, например, многих рынков услуг), внешние взаимодействия все равно оказывают существенное влияние на отношение потребителей и производителей к платформе. Если клиента не удовлетворяют услуги нанятого на Handy уборщика, виновата будет Handy, а не только исполнитель, который (например) случайно постирал любимый белый свитер хозяйки с разноцветными вещами, безнадежно его испортив. В подобных случаях платформа должна предусмотреть дополнительные услуги, которые помогут сократить этот разрыв между онлайн и офлайн.

Лучший способ обеспечения безопасности пользователей — предотвращение попадания плохих исполнителей на платформу. Чаще всего эта задача решается с помощью сбора личной информации, которая помогает фильтровать нежелательных пользователей. Например, платформа поиска массажистов Zeel требует от новых клиентов ввести четыре последние цифры номера социального страхования. Прежде чем направить массажиста на дом к заказчику, его личность проверяется с помощью сервиса Experian, тем самым обеспечивая безопасность специалиста. Большинство платформ не заходят так далеко — обычно речь идет о данных кредитной карты, которые позволяют собрать необходимый минимум личной информации и убедиться, что клиент платежеспособен и имеет счет в банке. Однако от производителей такая верификация требуется почти всегда (это настолько распространенная практика, что возникли даже специальные компании, занимающиеся проверкой биографических данных: так, проект Checkr привлек \$30 млн, при этом его стоимостная оценка составляла \$250 в октябре 2015-го¹⁰⁹). Все водители Uber проходят «строгую проверку». В 2014 году Airbnb запустила программу проверки личности для подтверждения данных о хозяевах недвижимости через аккаунты в социальных сетях и документы государственного образца. Handy проверяет личность всех своих уборщиков, которые после проверки должны также пройти собеседование.

Тем не менее, когда речь идет о сотнях тысяч производителей, подобное сканирование не позволит избавиться от всех нежелательных

участников. Не решат эту задачу и системы сбора рейтингов и обратной связи. Плохие исполнители все равно просачиваются на платформу, и многие компании убедились в этом на собственном горьком опыте*. На долю Uber также выпал целый ряд серьезных происшествий: так, однажды возмущенный водитель ударил пассажира по голове молотком. В апреле 2014-го Uber ввела новый сбор: \$1 «за безопасность» при каждом заказе через UberX должен был идти на спонсирование улучшений системы безопасности. Часть этого сбора идет на оплату проверки личных данных, а также страхование коммерческой ответственности, которое Uber предлагает водителям. После введения сбора «за безопасность» Uber увеличила размер страховой выплаты водителю до \$1 млн, если тот на момент происшествия ехал с пассажиром, и \$100 000, если у него было установлено приложение, но пассажира в салоне не было. Кроме того, Uber заключает со страховыми компаниями договоры на особых условиях, которые обеспечивают больший охват страховки при меньшей цене специально для водителей компании. Безусловно, эти меры не предотвращают несчастные случаи. Однако они позволяют справиться с их последствиями.

Airbnb тоже неоднократно сталкивалась с проблемными ситуациями. Первым таким случаем, получившим широкую огласку, стало нападение на хозяина квартиры и его ограбление в июне 2011 года. Airbnb толком не реагировала до тех пор, пока пост хозяина не взорвал интернет (благодаря хештегу на Twitter, #RansackGate) и не попал в национальные новости. Чтобы исправить допущенную ошибку, компания начала серьезно инвестировать в обеспечение безопасности пользователей платформы.

После этого происшествия Airbnb подняла страховку для хозяев недвижимости до \$1 млн. Конечно же, нашлись желающие воспользоваться этим: одна сотрудница службы безопасности потребителей обратила внимание, что фотографии разрушенных домов уже попадались ей по поиску в картинках Google¹¹⁰. Кроме того, компания наняла Филя Карденаса и Анну Стил, бывшего офицера военной разведки и бывшего государственного следователя, чтобы расширить команду по развитию

* Нужно подчеркнуть, что эта проблема характерна не только для платформ. Все компании сталкиваются с ней в процессе подбора персонала. Просто риск более очевиден, когда речь идет о работе с огромной децентрализованной сетью, а не с маленькой централизованной линейной компанией.

доверия и безопасности. Компания задалась целью предотвращения очередного #RansackGate, а также стремилась отныне лучше и быстрее реагировать на подобные ситуации. Команда стала одним из важнейших аспектов работы Airbnb — сегодня в нее входит больше 100 из 300 человек из отдела работы с клиентами в ирландском Дублине. Деятельность сотрудников команды безопасности позволила существенно снизить количество ситуаций, связанных с мошенничеством и нанесением вреда как со стороны хозяев, так и со стороны путешественников. Она также позволила улучшить систему реагирования компании на споры между клиентами. Спустя год после #RansackGate Стил объявила, что только 400 из 3 млн заказов на Airbnb потребовалась помощь по программе страхования имущества¹¹¹. Система обеспечения безопасности на платформе до сих пор подвергается критике, особенно со стороны представителей отельного бизнеса, где требования к безопасности намного строже. Однако за прошедшее время компании удалось многое улучшить.

Оно живое!

Итак, мы разобрали каждый элемент экосистемы ценности — теперь вы должны хорошо понимать, на чем основывается работа бизнес-платформы. Как и цепочка ценности в линейном бизнесе, экосистема ценности позволяет представить платформу и ее функционирование как единый механизм. Ее также можно использовать для оценки конкурентного преимущества компании, сравнивая, как платформы управляются с каждым аспектом своей экосистемы. В главе 5 мы уже рассказывали, как прорыв в понимании базовой транзакции платформ для знакомств стал основным фактором, обеспечившим взрывной рост Tinder. Другие платформы использовали менее эффективные модели базовой транзакции, а потому оказались позади — хотя самые сообразительные и начали копировать Tinder, представляя свои функции по поиску пары в процессе пролистывания фотографий и двойного подтверждения интереса. Аналогичным образом успех Uber в построении аудитории и координации подписчиков является основным фактором победы компании над платформой-соперником, Lyft. Кроме того, когда вы поставите себе цель построить платформенный бизнес — или попытаетесь победить в борьбе с подрывной платформой, отстаивая

интересы существующего бизнеса, — экосистема создания ценности станет для вас инструментом выявления слабостей конкурента и поможет сосредоточиться на изменении собственной стратегии и разработке наиболее эффективной тактики атаки.

Но и после того, как вы наметите план развития бизнеса с помощью экосистемы создания ценности, этот инструмент не нужно откладывать в сторону. В отличие от сборочного цеха или фабрики, экосистему нельзя разработать единожды и затем забыть о ней до момента, когда потребуется перестраивать весь бизнес. Мы не просто так выбрали термин «экосистема». Экологическая метафора отлично демонстрирует, что платформы постоянно эволюционируют вместе со своими составляющими, как и природные экосистемы. Из-за того что основные виды деятельности платформы связаны с внешними участниками, платформа не может контролировать свои активы так же, как это делает линейный бизнес. Поэтому платформенным компаниям необходимо постоянно отслеживать все происходящие изменения и адаптировать под них свою сеть. А сеть эта живая, как и входящие в нее люди. Вот почему создание платформы связано не столько с проработкой процессов производства, сколько с решением вопросов социологического характера и достижением долгосрочных изменений поведения участников.

Так, строение базовой транзакции платформы со временем меняется. По мере роста сети и усиления сетевых эффектов платформе необходимо вводить дополнительные транзакции. Первым шагом Uber на этом пути стало представление услуги Uber BLACK (машины бизнес-класса черного цвета). Затем появился и UberX, на данный момент считающийся самым популярным сервисом компании. Тем не менее Uber не остановилась и на этом. На волне успеха UberX и силы образовавшейся вокруг него сети компания анонсировала UberPOOL, карпулинговый сервис, позволяющий водителям подбирать нескольких пассажиров, если их маршруты совпадают. Это позволило существенно экономить и заранее узнавать стоимость услуги (пользователи UberX узнавали точную цену поездки только по ее завершении). И совсем недавно компания стала осваивать сервисы, связанные с доставкой продуктов: UberRUSH (услуги курьера) и UberEATS (доставка еды). Хотя новые продукты далеко не так успешны, как основной сервис компании, UberX, они отлично демонстрируют механизм использования успеха

базовой транзакции для увеличения сети и экспансии в новые отрасли с освоением новых типов транзакций.

На самом деле добавление дополнительных транзакций можно считать главной формой роста платформ. Почти все успешные платформы начинали с одной простой базовой транзакции. Но, как и Uber, многие из них со временем освоили дополнительные транзакции. Например, в главе 5 мы уже рассказывали, какой была Facebook на заре своего существования: простая социальная сеть для поддержки связи с однокурсниками и друзьями; никаких постов на стене, никакой новостной ленты. Со временем в Facebook добавлялись все эти функции — как поддержка основной модели двусторонней подписки. Однако как только на платформе собралось достаточное количество людей, она смогла освоить новые транзакции. Причем функции официальных страниц и «быстрых статей» — это не просто новые транзакции. Они позволили надстроить на старом фундаменте площадку нового типа, превратив Facebook в контент-платформу. Модель транзакции в рамках этих сервисов отличалась от базовой функции «статье другом» и предполагала новый тип участия в сети пользователей, особенно подходящий для компаний, новостных организаций, музыкантов и знаменитостей. Представив эти новые транзакции (а затем встроив в них рекламные функции), Facebook смогла значительно расширить охват платформы. Позже компания также привлекла разработчиков ПО, что стало ключевым фактором поразительного роста компании после IPO в 2012-м — об этом мы еще поговорим в заключении.

Обычно самые успешные платформы развиваются по той же траектории. Twitter изначально был простым способом обмена текстовыми сообщениями, и лишь позже появилась возможность публиковать ссылки, видео, фото и даже покупать товары в один клик. Google начала с поисковика Google Search и сервиса Adwords и лишь позже представила Android и Google Play. Amazon сначала запустила Marketplace как площадку для поиска книг и лишь значительно позже расширила ассортимент товаров, добавив в него одежду, еду, товары для дома, электронику, цифровые товары, приложения и многое другое. Наконец, проекты китайской компании Tencent, QQ и WeChat изначально представляли собой простые мессенджеры, но со временем расширились и включили в себя буквально все что можно (этот пример мы также подробнее обсудим в заключении).

По мере эволюции базовых транзакций и расширения платформы развиваются и четыре ее функции. В первую очередь очевидно, что они должны адаптироваться к новым транзакциям и типам платформ, которые со временем интегрируются в основную экосистему. Но помимо этого, также важно, чтобы функции менялись по мере роста платформы, изменения пользовательского поведения и приоритетов в борьбе с конкурентами.

Репутация и механизмы пользовательского контроля могут терять актуальность по мере роста сети. Инструменты, отлично работающие на небольших площадках, иногда приходится перестраивать, чтобы сохранить эффективность при увеличении масштаба платформы. Координационные алгоритмы нужно постоянно улучшать, усложняя методы фильтрации и персонализации, — чтобы пользователям было легче найти иголку в постоянно растущем стоге сена. Правила, которые позволяют эффективно управлять сообществом из тысячи человек, нужно менять, чтобы управлять миллионами.

Ценность сети увеличивается по мере роста платформы; меняется и общее напряжение между конфликтующими приоритетами — открытым доступом и эффективным управлением. Когда платформа еще невелика и не может предложить существенной ценности, по понятным причинам она идет по пути предоставления легкого доступа. Формирование аудитории оказывается приоритетнее установления жестких правил. Однако по мере роста платформа может становиться намного более избирательной в отношении новых пользователей и строгой — в отношении поведения всех участников платформы. Такой подход было бы очень полезно использовать Twitter. Приемы, которые помогали управлять изолированным сообществом венчурных капиталистов и технарей на ранних этапах существования платформы, больше не работают — о чем очевидно свидетельствуют проблемы с троллингом и нежелательным поведением пользователей. Многие платформы сталкиваются с аналогичными трудностями. Например, Facebook и LinkedIn по мере роста не раз имели дело с проблемами приватности; Uber и Airbnb бились за сохранение безопасности пользователей. Китайская компания Alibaba боролась с товарами-подделками. Поэтому удивляет не сам факт возникших у Twitter трудностей, но то, что платформа до сих пор не адаптировалась к новой реальности: сеть изменилась, а Twitter остался прежним. Определяющим

фактором долгосрочных перспектив компании станет его способность совершить этот шаг.

Наконец, хотя потребность в постоянном развитии представляет собой задачу довольно сложную, в целом ее скорее можно считать преимуществом, а не слабой стороной бизнес-платформ. Постоянные изменения и сбор данных позволяют в режиме реального времени следить за происходящим в сети пользователей и адаптироваться. В этом и заключается огромное конкурентное преимущество, которое позволяет платформам использовать инновации извне — ведь поведение пользователей определяет, какие новые функции и транзакции можно ввести. Зачастую пользователи сами инициируют развитие, как и произошло в случае с Twitter.

У Twitter есть две определяющие функции: использование символа @ перед именем пользователя (например, аккаунты авторов этой книги на платформе — @AlexMoazed и @NLJ_1), а также использование хештегов (#) для объединения связанных постов и отслеживания интересующих тем и обсуждений. Обе идеи не были предложены представителями Twitter. Использовать @ начал Роберт Андерсен, дизайнер Apple: 2 ноября 2006 года он ответил на твит своего брата, поставив перед его именем знак @¹¹². Так часто поступали инженеры, когда им нужно было связаться с другими людьми, использующими сервер. Поэтому значок легко прижился среди технологически подкованных пользователей платформы и быстро стал визитной карточкой общения на Twitter. А хештеги уже значительно раньше начали использовать на платформе для публикации фотографий, Flickr, — они позволяли группировать аналогичные или связанные изображения. Стоило Мессине использовать хештег на Twitter, как другие пользователи тут же подхватили эту практику. Вскоре @ и # стали официальными функциями Twitter. Сегодня эти значки используют так часто, что они практически превратились в синоним Twitter.

Моделирование платформы

Такие инновации со стороны пользователей часто встречаются в работе платформенных компаний. Например, и iOS, и Android постоянно отслеживают тренды в приложениях, чтобы принимать решения о будущих обновлениях функций своих операционных систем: от включения наиболее удачных приложений в набор базовых функций платформы

до создания дополнительных функций, позволяющих сторонним разработчикам создавать новые типы приложений. По похожей траектории шла и эволюция Airbnb. Основатели изначально представляли себе, что создадут платформу, которая позволит путешественникам останавливаться в свободных комнатах у хозяев. Однако общение с хозяевами недвижимости вскоре показало, что чаще людям было интереснее арендовать помещение без присутствия хозяина. Этот формат взаимодействия очень быстро обрел популярность на Airbnb и на сегодняшний день составляет значительную долю всех осуществляемых через сайт бронирований. Мы могли бы привести еще очень много примеров, но суть понятна и так.

Значение пользовательских инноваций для платформенного бизнеса заключается в том, что традиционный подход компаний-разработчиков ПО к созданию сложных, предусматривающих разные функции продуктов до выхода на рынок фактически теряет смысл. Обычно намного эффективнее сначала смоделировать базовую транзакцию и ценность сети — понять, как именно будет работать платформа (и будет ли) в реальном мире. Handy и Glamsquad — примеры успешных бизнес-платформ, которые начали работу таким образом. Одним платформам такую проверку проводить проще, чем другим, — так, создать прототип платформы для разработчиков обычно в целом сложнее, — однако в большинстве своем платформенным компаниям имеет смысл начинать с самого простого и только со временем усложняться.

Все мы привыкли думать, что нужно сначала разработать ПО, а уже затем запускать технологическую компанию. Однако во многих случаях эта истина оказывается более неактуальной. На самом деле запустить платформу-стартап можно и вовсе без индивидуализированного ПО. Никто не мешает вам скомпилировать несколько бесплатных (или очень дешевых), готовых к использованию инструментов, чтобы проверить, «выстрелит» ли ваша идея. Если вы тратите на согласование вашего стартапа-платформы больше нескольких недель, знайте: вы теряете ценные ресурсы. Мы прошли этот процесс со многими зарождающимися платформами в рамках услуги моделирования платформы, которую предлагает наша компания*. Нашей целью всегда было

* Процесс моделирования платформы подробнее описан на нашем сайте <http://www.applicoinc.com/services/>.

максимально быстрое создание лайт-версии задуманного бизнеса — для подтверждения эффективности идеи и получения обратной связи. Как только вам станет понятно, что работает, а что — нет, вы сможете заняться созданием полноценного, масштабируемого программного обеспечения, которое позволит поддерживать работу в долгосрочной перспективе. Поэтому мы советуем потенциальным основателям компаний-платформ быстро проверять свои идеи — еще до разработки ПО. Пусть пользователи укажут вам верный путь.

7

ПУСТЬ ВСЕ СДЕЛАЕТ СЕТЬ

Правильная сегментация рынка во многом недооценена.

ПИТЕР ТИЛЬ, ОСНОВАТЕЛЬ И БЫВШИЙ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PAYPAL

«Подготовиться к этому онлайн-феномену было бы просто невозможно» — так Ник Билтон из *New York Times* начал свою статью о новом интернет-феномене, опубликованную в феврале 2010 года и посвященную Chatroulette¹¹³. Под лидом была размещена фотография человека в костюме ягуара. В том же месяце журнал *New York* опубликовал статью с подзаголовком «Chatroulette — будущее интернета?». Авторы статьи даже присвоили видеочату звание «анти-Facebook»¹¹⁴. Билтон завершал статью предположением, что **благодаря платформе зародится «новая категория онлайн-продуктов».**

Что же такое Chatroulette? Идея поразительно проста: это минималистичный сайт, генерирующий случайное видеосоединение пользователей через веб-камеру. Для использования сервиса не нужно устанавливать специальные программы и даже регистрироваться. Сохраняется полная анонимность. Каждый раз, когда пользователь нажимает на кнопку «следующий», его соединяют с новым незнакомцем, который вполне может обитать на другом конце света. Эта площадка позволяла «поболтать о спорте; посмотреть, как парень играет на гитаре, и присоединиться к вечеринке в британском доме — и все это всего за пять минут» (так описала ее в своей статье в *USA Today* Мишель Кесслер¹¹⁵). Использовать Chatroulette было действительно весело: «Попадая на сайт, будто бы оказываешься на “быстром свидании” с тысячами

совершенно незнакомых людей», — писал Билтон. Семнадцатилетний русский разработчик Андрей Терновский придумал сайт всего за несколько месяцев до этого; Chatroulette мгновенно взорвал интернет и тут же превратился в мем. Джон Стюарт шутил на тему Chatroulette в своей программе *Daily Show*. Сервис пародировали в «Южном Парке». Он был очень популярен в сообществе технарей. Молодой автор проекта взял себе в советники Шона Фаннинга, создателя Napster. Терновского даже приглашали в Кремниевую долину на встречу с будущим инвестором Uber и Airbnb Шервином Пишеваром. Другой потенциальный инвестор говорил о «неограниченном» потенциале Chatroulette в качестве площадки для онлайн-знакомств¹¹⁶.

Посещаемость сайта к концу февраля выросла на 400%: на сайт заходили 4 млн пользователей со всего мира, причем 1 млн из них были из США¹¹⁷. На пике популярности площадки она одновременно обслуживала сотни тысяч пользователей. Особенно сайт полюбился студентам: они составляли порядка 40% аудитории проекта. Однако всего через несколько месяцев эйфория сошла на нет. Посещаемость резко упала, внимание публики сместилось.

Правило Chatroulette

В чем причина случившегося с Chatroulette? Взрывной рост площадки вначале поражал, но, если присмотреться, становилось понятно: качество создаваемой вокруг нее сети было низким. Пользователи, которые пришли на Chatroulette уже на пике популярности проекта, иногда жалели об этом. Чем популярнее становился сайт, тем ниже опускалось общее качество пользователей. Поначалу на Chatroulette действительно можно было повеселиться и познакомиться с новыми людьми. Но вскоре на платформу пришло слишком много людей, использовавших сайт в непристойных целях. Риск наткнуться на развратные действия с той стороны экрана оттолкнул большинство пользователей и быстро обеспечил площадке плохую репутацию. Относительное количество пользователей-мужчин резко возросло и однажды достигло 89%. И порядка 15% из них были «категории R* или хуже». Эти пользователи,

* По системе рейтингов Американской киноассоциации к самостоятельному просмотру видео категории R допускаются только лица, достигшие 17 лет. — Прим. пер.

которых нередко называли «извращенцами», обычно представляли перед зрителями без одежды и совершали «развратные действия» на камеру. Неудивительно, что женщин среди них было меньше 10%¹¹⁸.

Создатели сайта пытались ввести функцию быстрого сканирования видео и выявления наготы, однако к тому моменту большинство пользователей уже ушли с платформы. В итоге функцию превратили в источник монетизации: площадка перенаправляла пользователей, осуществлявших недопустимые действия, на сайты для взрослых. Как выразился один корреспондент журнала *Salon*, «от когда-то великой цивилизации остался лишь спертый воздух да кучка мужиков, сидящих перед камерой со спущенными штанами»¹¹⁹.

Сервис был анонимным и не требовал регистрации, что мешало контролировать поведение пользователей. Низкий барьер входа в результате оказал негативное влияние: на площадке собрались люди с не самыми приятными намерениями. Таким образом, мы можем сформулировать *правило Chatroulette*: если не контролировать сеть довольно крупных размеров, качество ее пользователей и пользовательского опыта естественным образом ухудшится (например, появится куча голых мужчин, сидящих перед своими веб-камерами).

Как убить идею на миллиард долларов

Chatroulette — не первая социальная платформа, которую погубил собственный рост. За несколько лет до нее масштаб погубил другую социальную сеть, Friendster. Она появилась в 2002 году и быстро разрослась. Джонатан Абрамс, ее основатель, рассуждал следующим образом. Платформы для онлайн-знакомств были «слишком анонимными и противными»¹²⁰. Поэтому он создал Friendster: площадку, на которой пользователи могли поддерживать связь с друзьями и друзьями друзей. «Мы стараемся сделать процесс знакомства более ответственным», — говорил Абрамс¹²¹. К осени 2003-го на сайте зарегистрировались 3 млн пользователей¹²².

Однако поскольку зарегистрироваться на Friendster мог любой желающий, у платформы возникли трудности с поддержанием скорости роста. Каждый раз при загрузке профиля сервера Friendster просчитывали все возможные для этого человека связи (вплоть до друзей друзей друзей друзей друзей друзей)¹²³. Сеть постоянно менялась: новые пользователи

регистрировались и формировали новые связи, поэтому подсчеты необходимо было проводить постоянно. Чем крупнее становилась сеть, тем сложнее было обеспечить необходимые вычислительные мощности. Нагрузка на серверы так возросла, что иногда загрузки страницы приходилось ждать до 40 секунд¹²⁴.

Кроме того, у Friendster не было четкой системы проверки личности. На платформе быстро росло количество ненастоящих пользователей. Их называли «фейкстерами» (от англ. fake — фальшивка). Фальшивые страницы создавали для «известных личностей, воображаемых персонажей, объектов, мест, маркеров идентичности, идей, животных и целых сообществ»¹²⁵. Создатели Friendster поняли, что фальшивые страницы вредят качеству сети. И хотя они производили некоторый развлекательный эффект, «фейкстеры» раздражали пользователей, которые действительно хотели поддерживать с помощью социальной сети личные связи. К тому же «фейкстеры» нагружали серверы, особенно если их аккаунты по какой-то причине становились популярными и привлекали дополнительный трафик. Учитывая, что компания и так испытывала определенные трудности в обслуживании основной группы пользователей, она просто не могла позволить себе лишнюю нагрузку. В результате фальшивые аккаунты начали удалять и рост платформы замедлился.

Но и на этом трудности для Friendster не закончились. Имелась еще одна проблема, которая обращала на себя меньше внимания, а потому не была решена вовремя. В начале 2004-го технический директор платформы Крис Лант заметил странные скачки трафика в два часа ночи. Лант изучил данные и понял, что к сети массово подключаются пользователи из Филиппин. Создатели не знали о том, что платформа стала очень популярной в Юго-Восточной Азии. Для компании, которая стремилась привлечь американских рекламодателей, это были печальные новости¹²⁶. Однако последствия для сети оказались даже хуже, чем предполагалось. Мало у кого из американских пользователей были знакомые с других концов света, потому нетворкинг не получалось. Кроме того, иностранные пользователи создавали фальшивые аккаунты даже чаще американцев. Это еще больше нагружало серверы компании, но не добавляло ценности основному бизнесу ни с точки зрения сетевых эффектов, ни в плане потенциала монетизации. К концу 2004 года технологические проблемы решить так и не удалось, сетевые

эффекты ослабевали, все больше американских пользователей переставали использовать Friendster и уходили к конкурентам.

А знаете ли вы, на каком сайте сидят ваши дети в 23:00?

Самым крупным преемником Friendster стала Myspace. Компания появилась в сентябре 2003-го, когда Friendster уже увядала. Myspace возникла как часть конгломерата eUniverse, который в основном занимался двумя направлениями бизнеса. Во-первых, компания вела линейный бизнес по онлайн-продаже товаров сомнительного качества вроде «скутеров и открыток из Ирака», таблеток для похудения и игрушечных вертолетов с дистанционным управлением. Показатели возврата товаров были очень высокими¹²⁷. Однако этим беспринципная деятельность eUniverse не ограничивалась. Вторым направлением бизнеса компании стала установка шпионского ПО на компьютеры пользователей для распространения рекламы. Помните все эти странные выскакивающие окна, которые постоянно бесили во время работы в интернете? Вот так eUniverse зарабатывала деньги до появления Myspace.

Площадка Myspace изначально задумывалась как социальная сеть для поддержки контакта между музыкантами и фанатами. Ее основатели, Крис ДеВульф и Томас Андерсон (тот самый одиозный «Том с Myspace»), рыскали по лос-анджелесским клубам, предлагая музыкантам использовать Myspace в качестве платформы для раскрутки¹²⁸. Но, учитывая специфику родительской компании, сложно удивляться тому, что Myspace толком не контролировала поведение своих пользователей. Вскоре на площадке стали собираться самые разные люди, не ограничивавшиеся исходной целевой аудиторией. Помня о том, как плохо пользователи Friendster отреагировали на удаление фейковых аккаунтов, Myspace пыталась позиционировать себя как анти-Friendster: пользователи могли регистрироваться под любыми именами, в том числе фальшивыми, и изображать кого угодно. Да и дальнейшее поведение пользователей на платформе почти никак не ограничивалось со стороны ее создателей.

Чтобы облегчить работу серверов, Myspace отказалась от кодов, которые использовались на Friendster для выявления возможных

дружеских связей. Вместо этого Myspace автоматически добавляла Тома в друзья ко всем. То есть когда на платформу приходил новый пользователь, Том становился связующим звеном между ним и всеми остальными пользователями. В результате на Myspace любой человек мог стать «другом» любого другого. В апреле 2004-го платформа даже перестала требовать от пользователей зарегистрироваться, чтобы посмотреть профили, фотографии и другой контент на страницах в Myspace. Количество просмотров резко подскочило — Myspace создала благодатную почву для вуайеризма.

Политика невмешательства привлекла многих популярных пользователей Friendster, среди которых оказалась и Tila Tequila, одна из первых интернет-знаменитостей, которую несколько раз банили на Friendster за публикацию провокационных фотографий. Она перешла на Myspace и возглавила список самых популярных пользователей платформы.

Однако у такой политики были и явные недостатки. Myspace на собственном опыте убедилась, что не любой рост можно считать хорошим. Платформа погрязла в спаме из-за того, что пользователи могли добавлять в свои профили специально разработанные коды — то есть встраивать в них самую разную рекламу. Популярные аккаунты заваливали своих «многочисленных» друзей проплаченными рекламными посланиями. Кроме того, так как никакой существенной личной информации для регистрации на платформе не требовалось, она привлекла внимание растлителей малолетних и детей, которые скрывали свой реальный возраст. Myspace ни в чем не ограничивала своих пользователей, и на горизонте, сально ухмыляясь, замаячило то, что потом назовут дилеммой Chatroulette.

Неудивительно, что проблема привлекла к себе огромное количество негативного внимания. В 2006 году генеральный прокурор Коннектикута Ричард Блюменталь объявил о начале расследования касательно доступа несовершеннолетних к порнографии на Myspace¹²⁹. Заявление Блюменталья запустило целый ряд расследований во многих других штатах и повлекло за собой волну негативного внимания прессы. «Если у вас есть ребенок-подросток, он, скорее всего, сидит на myspace.com. Есть опасения, что в этой популярной социальной сети и других ей подобных собираются сексуальные преступники, для которых наши дети — легкая добыча», — предупреждал зрителей канал CBS News в 2006-м¹³⁰. Плохая репутация Myspace стала отпугивать пользователей — точно

так же, как случилось с Chatroulette несколькими годами ранее. К концу 2008 года на сайте было зарегистрировано 75 млн пользователей, однако бывшие темпы роста быстро сошли на нет. В 2011-м на платформе осталось меньше 35 млн человек: на протяжении более чем двух лет она теряла около миллиона пользователей ежемесячно¹³¹.

Facebook завоевывает мир

Еще одна социальная сеть, появившаяся на свет в 2004 году, выбрала подход, кардинально отличавшийся от Friendsrer и Myspace. Facebook была **намного избирательнее в определении того, для чего — и для кого — она работает**. На главной странице thefacebook говорилось, что в этой социальной сети вы можете «найти людей из своей школы; найти одноклассников; найти друзей своих друзей; увидеть сеть своих социальных контактов». Создатели thefacebook, ныне известного как Facebook, **отбирали новых пользователей очень тщательно**.

Платформа появилась в начале весеннего семестра в Гарварде. Присоединиться к ней могли только **обладатели почтового ящика на Harvard.edu; можно было использовать только свое настоящее имя**. Время запуска было определено не случайно: студенты находились в процессе выбора учебных дисциплин, они могли легко присоединиться к группе или покинуть ее, прежде чем составят окончательное расписание. В прошлом семестре основатель Facebook Марк Цукерберг создал специальное ПО, Course Match, которое помогало студентам выбирать дисциплины, ориентируясь в том числе и на выбор других учащихся. Программа позволяла узнать, кто в какую группу записался и какие еще курсы планирует посещать. Аналогичную функцию Цукерберг предусмотрел и в Facebook, тем самым сделав социальную сеть **действительно полезной для студентов**. К концу недели в соцсети зарегистрировалась почти половина студентов первого курса, а к концу февраля их число достигло 75%.

Facebook относилась к росту очень трепетно. Цукерберг прекрасно знал о проблемах, возникших на Friendster, и о том, в какое злочное место превратилась платформа Myspace из-за наплыва нежелательных пользователей. Жесткое ограничение допустимых электронных адресов и требование регистрироваться под настоящим именем определило совершенно иной подход к построению сети, приоритетом для которой

стало качество пользователей и пользовательского опыта, а не голые цифры. Платформа выбрала диаметрально противоположный по сравнению с соперниками путь.

Затем Facebook расширилась и на другие университеты Лиги плюща: Колумбийский, Массачусетский технологический, Принстон и Стэнфорд. Выбор именно этих университетов был обусловлен тем, что у выходцев из Гарварда существовали реальные связи со студентами оттуда. Социальная сеть позволила студентам Гарварда поддерживать связи с друзьями, которые выбрали другие элитные университеты. Однако привлечение пользователей из других сетей повлекло за собой возникновение некоторых проблем. В тот момент Facebook позволяла добавляться в друзья только к студентам своего учебного заведения, но пользователи хотели снять это ограничение. Цукерберг решил, что дружбу между студентами разных вузов можно разрешить при согласии обеих сторон, — так и зародилась функция двойного подтверждения или «добавления в друзья». Связи, установившиеся между студентами разных университетов, существенно подкрепили рост Facebook: пользователи приглашали друзей из разных учебных заведений присоединиться к соцсети и поддерживать связь онлайн.

Использование связей между студентами разных вузов стало одним из главных элементов стратегии Facebook. Соцсеть гениально справлялась с управлением собственным ростом. Facebook была не первой сетью, целевой аудиторией которой стали учащиеся; феноменального роста она тоже не демонстрировала. Компания не стала следовать по пути конкурентов: вместо того чтобы идти напролом, они «окружали» соперников. Если в каком-то учебном заведении уже действовали соцсети-конкуренты, Facebook не только приходила туда, но и старалась привлечь к регистрации представителей как можно большего количества близлежащих университетов. То есть сетевые эффекты должны были сначала сработать в окружающих учебных заведениях и уже затем перекинуться на целевое. Студенты целевого университета узнавали, что их друзья из соседних университетов пользуются Facebook, и тоже переходили в эту соцсеть. Стратегия сработала идеально и помогла Facebook победить в борьбе с другими популярными на тот момент соцсетями в разных частях страны.

По мере расширения охвата платформы интерес к ней начали проявлять и студенты других университетов. Цукерберг упорно противостоял напору рекламодателей, которые хотели тут же охватить как можно большую аудиторию. Вместо этого он ориентировался

на запросы самих студентов и открывал доступ в Facebook для учебных заведений, студенты которых сами выражали желание присоединиться. Но даже среди них доступ в соцсеть получали не все и не сразу. Цукерберг ждал, когда количество студентов в списке ожидания в конкретном учебном заведении достигало 20% от всех учащихся, и лишь после этого открывал им доступ к регистрации. Такая стратегия гарантировала, что Facebook не придется страдать от недостатка пользователей в новых учебных заведениях, а для обеспечения спроса было достаточно привлечь студентов из близлежащих университетов. В результате каждый раз, когда Facebook открывала доступ к соцсети для студентов нового учебного заведения, эффект был взрывным.

Методичность позволила Facebook захватить студенческую нишу. К концу 2005-го компания привлекла почти 85% студентов в США, причем 60% из них использовали сайт ежедневно¹³².

Естественным следующим шагом стало открытие платформы для старшеклассников. Но это было не так просто сделать, ведь у большинства из них не было электронной почты на домене.edu, а значит, у платформы не было возможности подтвердить их личность. Отношение Facebook к проверке личности стало очень важной частью платформы, и теперь создателям предстояло понять, как справиться с задачей, не идя на компромиссы в отношении качества. Ответ снова пришел из уже существующей сети пользователей. Facebook разрешила студентам приглашать в соцсеть друзей, которые все еще учились в школе. Зарегистрироваться могли только те старшеклассники, которых кто-то пригласил. После регистрации и эти пользователи могли приглашать своих друзей. Изначально старшеклассники не могли просматривать профили студентов — Facebook для старшей школы как бы отделился от основной сети. Из-за этой стратегии рост платформы среди старшеклассников несколько замедлился. Однако именно благодаря ей компания смогла сохранить приверженность основному принципу: регистрировать реальных людей, тем самым защищая качество сети. Как только стало понятно, что добавление старшеклассников не помешает развитию сети, Facebook отказалась от разделения по критерию учебной ступени. Отныне пользователи могли добавлять в друзья учащихся из любых заведений и переписываться с ними.

К апрелю 2006-го платформа перешла рубеж в 1 млн пользователей из старшей школы, после чего ее рост еще больше ускорился.

26 сентября 2006 года Facebook открыла возможность присоединиться к сети для всех пользователей старше 13 лет, имеющих адрес электронной почты¹³³. К концу года на платформе было 12 млн активных пользователей. 6 ноября 2007 года, чуть больше чем через год, Facebook официально открылась для коммерческих компаний, то есть ввела функцию официальных страниц, а также представила новую систему размещения рекламы¹³⁴. К концу 2008-го на платформе было 150 млн пользователей¹³⁵. С тех пор не прошло и десяти лет, а число это выросло до 1,54 млрд. Однако, как неоднократно признавал сам Марк Цукерберг, этот успех не был бы возможен, если бы компания не выбрала строгую стратегию регистрации пользователей в самом начале пути*. Последовательное пошаговое развитие платформы на ранних этапах позволило Facebook добиться успеха там, где провалились Friendster, Myspace, а позже и Chatroulette: компании удалось сохранять качество пользовательской сети даже после того, как всего за несколько лет количество пользователей выросло на несколько порядков.

Уроки войн соцсетей: почему традиционные представления о сетях ошибочны

В главе 3 мы привели простое определение сетевого эффекта. Мы писали, что сетевой эффект демонстрирует преимущество, которое делает платформу более полезной и ценной по мере увеличения количества ее пользователей. Сетевой эффект возникает, когда другие пользователи получают возможность напрямую влиять на ценность, которую вы получите от некоторой услуги.

Классическим примером такого эффекта является телефонная сеть: ее ценность растет по мере присоединения к ней новых абонентов (см. рис. 7.1). Согласно закону Меткалфа, названному в честь Роберта Меткалфа, одного из изобретателей технологии Ethernet, ценность сети пропорциональна квадрату количества пользователей этой сети.

* Например, в 2012 году Цукерберг сказал в интервью, что ограничение амбиций Facebook в начале пути сыграло важную роль для дальнейшего успеха компании: «Мы собрали миллион пользователей за год и думали, что это очень круто. Думаю, что эта возможность познакомиться с проектом очень нам помогла». “Mark Zuckerberg at Startup School 2012_” YouTube, October 25, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=5bJi7k-y1Lo>.

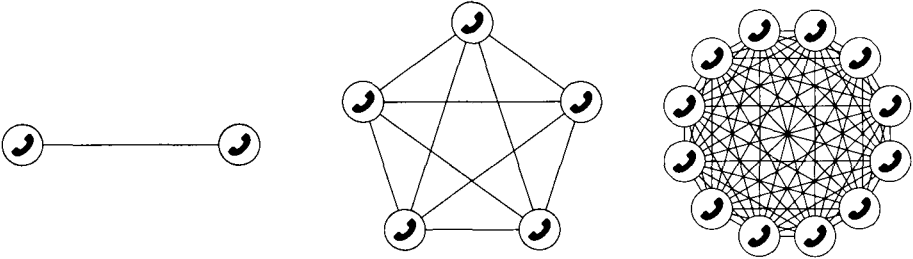


Рис. 7.1. Сетевые эффекты в телефонной сети: ценность растет по мере роста количества соединений

Когда новые пользователи присоединяются к сети, количество возможных уникальных связей в ее рамках растет по формуле $(n^2 - n) / 2$, где n — число пользователей. Когда количество возможных связей существенно возрастает, математическая функция достигает предела n^2 , откуда и появился закон Меткалфа.

Динамика развития платформ выглядит аналогично. Чем больше людей в одной группе пользователей платформы, тем ценнее она для другой группы пользователей. Например, чем больше разработчиков создают приложения для Apple iOS, тем выше становится ценность платформы для потребителей. Действует это правило и в обратную сторону: чем больше потребителей платформа соберет вокруг себя, тем выше будет ее ценность для производителей (в данном случае — разработчиков ПО).

Такой сетевой эффект называют непрямым или переходным — полезность сети для каждого пользователя в одной пользовательской группе (например, потребителей) растет по мере увеличения количества пользователей в другой взаимозависимой группе (например, производителей) (см. рис. 7.2.). Иными словами, сетевой эффект затрагивает две отдельные группы пользователей. Чем больше производителей на платформе, тем выше ее ценность для каждого потребителя — и наоборот. Таким образом, стоит сети достичь достаточного размера, сетевые эффекты значительным образом облегчат процесс привлечения новых пользователей из каждой группы и увеличения количества транзакций. Рост приводит к увеличению роста.

Но, если исходить из этих традиционных представлений, покажется, что создание сильной сети — это вопрос цифр. Чем больше пользователей присоединяются к сети, тем выше ее ценность. Обратите

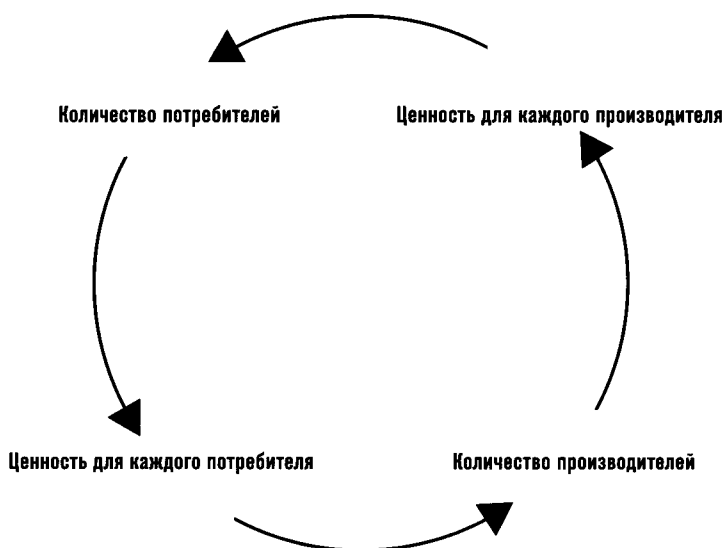


Рис. 7.2. Непрямые сетевые эффекты создают ценность платформенного бизнеса

внимание: закон Меткалфа не позволяет получить отрицательный результат. Любой пользователь считается одинаково хорошим. Такое определение сетевых эффектов предполагает, что любой рост имеет одинаковую ценность и полезен другим пользователям. Однако на примерах Chatroulette, Friendster и Myspace мы убедились в том, что так получается далеко не всегда.

Сетевые эффекты в большинстве своем локальны

Почему традиционное понимание сетевых эффектов нельзя считать правильным? Для начала нужно отметить, что не каждое потенциальное соединение между пользователями в сети можно считать важным. Казалось бы, это очевидно — но закон Меткалфа как бы предполагает, что сетевые эффекты всегда глобальны и для каждого одинаково ценна возможность создать связь с любым другим участником сети. С этой точки зрения каждый новый пользователь имеет для сети одинаковую ценность вне зависимости от того, насколько он уже связан с другими пользователями. Посмотрите на классический пример телефонной сети, изображенный на рисунке 7.1. Предполагается, что любой

подключившийся пользователь привносит в сеть такую же потенциальную ценность, как и любой другой, вне зависимости от его месторасположения. Но в реальности подобные рассуждения не имеют смысла. Одни пользователи представляют для вас намного большую ценность, чем другие. В какой-то момент предельная ценность от каждого нового пользователя начинает падать. Например, большинству пользователей Facebook интересно общение лишь с малой долей от 1,5 млрд зарегистрированных в сети людей. В результате получается, что вы получаете бóльшую выгоду, когда платформу начинает использовать человек из вашей реальной социальной сети; присоединение к платформе незнакомых вам людей, с которыми вы не планируете общаться, лично для вас особенной ценности не имеет. И хотя общая ценность сети от этого возрастет, весьма вероятно, что лично для вас она не изменится, будь на платформе 1,4 или 1,5 млрд пользователей. 100 млн человек — это очень много, но бóльшая их часть вряд ли будет иметь к вам какое-либо отношение.

Некоторые связи для вас окажутся ценней других — и обусловлено это их близостью к вам в пространстве сети. Чем дальше от вас находится новый пользователь, тем меньше будет ценность от поддержания связи с ним. Эта ценность не будет равна нулю, но в какой-то момент предельная полезность каждого нового пользователя для вас окажется ничтожно мала. Глобальная сеть водителей Uber может разрастись и выйти за рамки 1 млн водителей¹³⁶, но если все они будут работать в городах, в которых лично вы никогда не бываете, ценность сети от этого для вас не изменится. Иными словами, в большинстве своем сетевые эффекты действуют локально, а не глобально.

Для платформ вроде Uber, для которых месторасположение является важным фактором, «локальность» имеет буквальное значение. Вы как потребитель будете ценить наличие водителей, которые географически находятся там же, где и вы. Тем не менее локальность сетевых эффектов касается не только расстояния между пользователями в реальном мире или их месторасположения. Речь идет скорее о метафорическом расстоянии в рамках сети. Близость в сети определяется в первую очередь частотой и интенсивностью взаимодействия между пользователями.

Тем не менее интуитивно считывается верный смысл: в рамках сети важно, близки ли вы с другим пользователем или нет. Обычно каждый пользователь особенно ценит определенную подгруппу, социальный

кластер — иными словами, у каждого есть собственная, наиболее важная «локальная сеть». Однако переменные, особенно существенные для определения близости пользователей в сети, будут меняться в зависимости от типа платформы. На Facebook географическая близость далеко не всегда отражает силу связи. Пользователи, поддерживающие близкие отношения, могут жить в разных городах и даже странах. Это наблюдение актуально и для других типов сетей: так, большинству людей все равно, загружаете вы видео своего котика на YouTube из города Де-Мойн, штат Айова, или еще откуда-нибудь. Им не нужно находиться поблизости, чтобы прочесть ваш твит. В обоих случаях предмет потребления важнее географического местоположения его производителя.

Понимание локальной природы сетевых эффектов помогает осознать, почему важен не только размер выстраиваемой вокруг платформы сети, но и ее плотность. Чем плотнее сеть, тем больше в ней будут пересекаться локальные сети — и тем больше потенциальных связей в рамках сети будет превращаться в транзакции, потому что вероятность взаимодействия между пользователями возрастет. Транзакции, а вовсе не потенциальные связи определяют реальную ценность платформ. Поэтому маленькие, но плотные сети с высокой активностью обычно представляют намного большую ценность и более полезны для участников, чем сети более крупные и распределенные, но обеспечивающие меньшее количество транзакций.

Чтобы достичь сетевых эффектов, связанных с большей плотностью, многие платформы изначально выбирают целевую нишу и простую схему применения сети — и расширяют охват аудитории значительно позже. Например, именно поэтому львиная доля сервисов услуг вроде Uber начинают с одного города (обычно это Нью-Йорк или Сан-Франциско, где впервые заработал и Uber). Они создают достаточно плотную сеть в одном городе и лишь после этого переходят на другие населенные пункты, чтобы с нуля выстраивать в них новую сеть. Однако эта стратегия актуальна не только для рынков. Yelp начала в Сан-Франциско и лишь со временем стала расширять сеть авторов отзывов на другие города. Аналогичным образом поступила Quora, платформа компании Q&A, разработанная двумя бывшими сотрудниками Facebook, изначально сосредоточенная вокруг темы венчурных инвестиций, технологий и стартапов. В начале развития сети присоединиться к ней можно было только по приглашению: таким образом

Quora собрала вокруг себя людей, которые могли отвечать на вопросы в рамках этих нишевых тем. Quora сформировала базовый кластер пользователей, с опорой на который позже расширилась в другие темы и отрасли.

Этот подход помогает объяснить и успех Facebook, и упадок Myspace, и многочисленные провальные попытки Google создать свою социальную сеть. Facebook начинала как нишевая социальная сеть для студентов. В университетах сети социальных взаимодействий, выстраиваемые в реальном мире, самые плотные; студенчество — период жизни, характеризующийся максимальной социальной активностью. Один из сооснователей Facebook, Дастин Москович, провел исследование в рамках учебного курса, который он на тот момент посещал, с использованием данных, собираемых на платформе. Он обнаружил, что в среднем любые студенты в студгородке разделены всего двумя уровнями общих знакомых. «Вот почему в студенческой среде thefacebook просто “выстрелил”», — объяснял Москович¹³⁷. Сеть пользователей Facebook выстраивалась поверх плотных сетей уже существовавших в реальном мире отношений. Платформа просто позволила перенести их в сеть. Facebook предлагала строго определенные возможности строго определенной подгруппе людей. Платформа с ювелирной точностью создавала инструменты, которые помогали облегчать онлайн-взаимодействие студентов и локализовать сетевые эффекты. Правила платформы специально ограничивали доступ к информации по критериям учебного заведения и реальных взаимосвязей.

Myspace тоже начала с создания сети, основанной на связях между музыкантами и их фанатами. Однако по мере развития платформы Myspace быстро открылась для самых разных пользователей, толком не продумав, как именно те будут использовать платформу. Это отношение создателей отразилось в беспорядочном подходе Myspace к введению новых функций. Сооснователь платформы, Том Андерсен, постоянно прочесывал интернет в поисках интересных функций на других сайтах, а затем предлагал своим разработчикам скопировать понравившиеся. Например, так на Myspace появилась функция оценки фотографий других пользователей по шкале от 1 до 10 — вульгарное «слизывание» с сенсационного сервиса для знакомств Hot or Not. Неудивительно, что такое клонирование вывело генерального директора Hot or Not из себя и он потребовал у Myspace изменить эту функцию (причем

впоследствии его требование пришлось удовлетворить). Блог-платформа Xanga подавала на Myspace в суд за копирование многих популярных функций. В конце концов платформы договорились о выплате в \$400 000, а также Myspace пообещала больше не использовать официально зарегистрированные названия функций Xanga¹³⁸.

Агрессивная стратегия помогла Myspace стремительно вырасти, но и принесла с собой очень много лишнего. Рост способствовал увеличению «тщеславных» показателей вроде количества пользователей, но не помогал созданию устойчивой сети. Старые пользователи не представляли особой ценности для новых: у них не было ничего общего, не было понятной схемы, в рамках которой они могли бы выстраивать связи и взаимодействовать на платформе. Myspace все больше превращалась в площадку для знакомств. «В основе Myspace лежала верная идея: скажем, определенная музыкальная группа могла бы собрать вокруг себя 900 000 друзей. В итоге эту стратегию применил Twitter»¹³⁹, — говорил Кент Линдстрем, бывший генеральный директор Friendster. Однако Myspace расширялась и все больше отдалялась от основной сети, и полезность платформы все больше размывалась. В конце концов платформа превратилась в место, где собралось огромное количество пользователей, почти не осуществлявших ценного взаимодействия, — иными словами, в крупной сети не работали локальные сетевые эффекты.

Myspace не единственная платформа, создавшая такое призрачное сообщество. С этой проблемой не понаслышке знакома и Google. В результате ее первой попытки создания своей социальной сети на свет появился Orkut. Платформу назвали в честь одного из разработчиков, Оркута Буюккоктена, который ранее создавал Club Nexus, провалившуюся социальную сеть для Стэнфордского студенческого сообщества (мы подробнее обсуждали ее в главе 5). Google запустила Orkut в январе 2004 года, всего за две недели до появления в Гарварде Facebook. Поначалу Orkut процветала в США и в какой-то момент даже считалась потенциальным конкурентом для быстро растущей Myspace. Но к концу 2004-го Orkut оказалась намного популярнее в Бразилии, чем в США. Стихийная кампания по раскрутке социальной сети в Бразилии (которую Google никак не продвигала) родилась на основе идеи сделать соцсеть в этой стране еще популярнее, чем в США. Кампания оказалась успешной, и в результате платформа стала ассоциироваться

с бразильским и португальским языками. Неудивительно, что многие пользователи из США — которых не особенно интересовало завязывание отношений с носителями других языков — стали уходить с платформы¹⁴⁰. Orkut стала самой крупной соцсетью в Бразилии, и в 2008-м Google перенесла главный штаб компании туда*. Однако в США платформа так и не развилась в достаточной степени, и спустя несколько лет Google оставила попытки увеличения сети ее пользователей. Следующей попыткой создания крупной социальной сети (не считая тотальные неудачи вроде Google Buzz и Wave) стала Google+, увидевшая свет в 2011 году. Google+ позиционировалась как анти-Facebook — в первую очередь потому, что позволяла пользователям намного строже контролировать настройки приватности. Кроме того, Google+ запросто привлекла миллионы пользователей: благодаря Google новая платформа могла в самом начале развития присоединиться ко многим уже существующим вроде Gmail и Youtube. Однако у Google+ не было четко сформулированной цели, так что пользователи не понимали, как им взаимодействовать. «Показатели активности отдельных пользователей ясно демонстрировали: люди ничего не постили, не возвращались на площадку и в принципе толком ею не пользовались. Прошло шесть месяцев, и у всех сложилось устойчивое впечатление, что проект попросту не работает», — рассказывал бывший сотрудник компании¹⁴¹. В то время была популярна шутка, что Google+ используют только сотрудники Google. Зачем Google запустила проект, было понятно — как ответ на угрозу Facebook. Однако Google+ так и не удалось сформулировать правила базового взаимодействия пользователей, да и базовую группу пользователей выделить она не смогла. Получился еще один город-призрак с огромным количеством призрачных жителей, как и на Myspace.

Обратные сетевые эффекты и никакого преимущества первого хода

С законом Меткалфа в отношении сетевых эффектов связана еще одна серьезная проблема. Дело в том, что не все сетевые эффекты по сути

* До тех пор пока несколько лет спустя Facebook не вытеснила их и из этой ниши. Google полностью закрыла Orkut в 2014-м.

своей позитивны. Некоторые пользователи негативно влияют на других — то есть тем или иным образом им вредят. Именно такие «плохие» пользователи ответственны за создание обратных сетевых эффектов: чем пышнее на платформе расцветает вредоносная активность, тем меньше полезность ее сети для пользователей. Вспомним Chatroulette. Большинство пользователей приходили на сайт, чтобы пообщаться со случайным незнакомцем, — они не хотели рассматривать тела голых волосатых мужчин. Чем чаще вы получали подобный неприятный опыт, тем слабее становилось ваше желание использовать Chatroulette снова. Тот же эффект производит троллинг со стороны пользователей, которые хотят разозлить или обидеть других в сообщениях и комментариях. «Фейкстеры», захватившие Friendster; спам и сексуальные хищники на Myspace — все подобные явления формируют негативную репутацию площадки и представляют собой примеры обратных сетевых эффектов*. Эти плохие пользователи не увеличивают ценность платформы, потому что не приносят пользы, а, наоборот, только вредят. Если не контролировать их деятельность, они захватят сеть и своим присутствием оттолкнут других пользователей. По аналогии с проблемой «лимонов»** , плохие пользователи способны вытеснить хороших. Чем больше плохих пользователей приходит на платформу, тем сильнее становятся сетевые эффекты, заставляющие хороших пользователей уходить. И хотя все платформы по умолчанию стремятся к максимально быстрому росту, иногда лучше быть осторожнее в своих желаниях.

Крайне важно иметь представление об обратных сетевых эффектах: оно напрямую влияет на понимание того, как в идеале нужно выстраивать сеть. Идея существования сетевых эффектов, нашедшая выражение в законе Меткалфа, впервые стала популярной в 1990-х и развивалась вместе с ростом популярности интернета. Люди слишком упрощенно воспринимали процессы создания ценности сетями

* Мы использовали термин «обратные сетевые эффекты» из книги Бернарда Лунна (Bernard Lunn, “Is There a Reverse Network Effect with Scale?” readwrite, March 16, 2009, http://readwrite.com/2009/03/16/is_there_a_reverse_network_effect_with_scale.)

** Речь идет о сформулированной в работе Джорджа Акерлофа проблеме рынка лимонов, на примере которого показано, что при отсутствии необходимой информации о качестве товаров как у продавцов, так и у покупателей плохие товары вытесняют с рынка хорошие. — Прим. пер.

и сетевые эффекты. В результате возникло ошибочное представление, что успех платформы определяется тем, кто быстрее других станет самым крупным игроком на рынке. По большому счету речь шла о преимуществе первого хода. Эта идея обрела такую силу, что, как писал колумнист *USA Today* Кевин Мэни, «благодаря ей стартапы получали миллионы долларов от инвесторов, огромное количество внимания со стороны широкой публики и авторитетных лиц, которые казались важными, по крайней мере на тот момент»¹⁴². Если вам удастся первым охватить новую бизнес-категорию в сети — победа будет вашей. После того как пузырь доткомов в конце концов лопнул, представление о преимуществе первого хода пошатнулось, но окончательно себя не изжило. Стив Бланк, известный предприниматель и один из основателей движения «Бережливый стартап», называл преимущество первого шага «бессмертной идеей»¹⁴³. В прошлом проблема отчасти была связана с тем, что о преимуществе первого шага говорили в том числе и в отношении компаний, в которых реальные сетевые эффекты на самом деле не действовали, а потому даже быстро достигнутый успех было бы сложно устойчиво поддерживать. *Pets.com* и *Kozmo.com* — примеры таких компаний, возникших в эпоху доткомов. Кроме того, идея о преимуществе первого хода мешает формировать правильное представление о масштабировании сети. Развитие в рамках стратегии «роста любой ценой» нередко становилось основной причиной падения поначалу успешных платформ, начавших расширяться. И *Friendster*, и *Myspace* разрослись очень быстро. Однако это удалось им во многом за счет игнорирования эффекта, который этот рост оказывал на качество платформы. *Friendster* не удалось с самого начала ввести четкую систему подтверждения реальной личности пользователя. Поэтому рост платформы преимущественно был связан с активностью ненастоящих пользователей — что многих раздражало. Когда же *Friendster* решила избавиться от фальшивых аккаунтов, бывшие показатели роста словно испарились. С аналогичной проблемой столкнулась и *Myspace*. Учитывая специфику происхождения платформы, сложно удивляться тому, что *Myspace* не стремилась отслеживать качество пользователей. Компания, которая привыкла зарабатывать на распространении шпионских программ, вряд ли стала бы серьезно относиться к управлению сообществом пользователей или контролю его качества. *Myspace* разработала какую-никакую систему правил лишь под давлением

правительства и негативного внимания прессы¹⁴⁴. Например, частью первоначальной стратегии роста компании было проведение туров по ночным клубам в 17 городах, в ходе которых полураздетые женщины должны были привлечь новых пользователей на платформу. Неудивительно, что в конце концов в профилях пользователей Myspace стали все чаще публиковаться порнографические изображения¹⁴⁵. Обе платформы в первую очередь стремились к росту и в какой-то момент завоевывали статус самой крупной социальной сети в мире. Однако из-за воздействия негативных сетевых эффектов их успех длился недолго.

Количество фальшивых пользователей на Friendster росло очень быстро, но это был эфемерный успех. Сеть разрушилась так же быстро, как и выросла. Пользовательский опыт тоже ухудшался: многие профили переполнялись рекламой и напоминали папку со спамом в электронной почте. Недостаток качества отпугнул многих основных пользователей Myspace и успешно предотвратил будущий рост платформы, распугав и потенциальных ее посетителей. Оба примера отлично демонстрируют, что преимущество первого хода, строго говоря, никаким преимуществом не является. Огромная сеть не поможет обороняться от грядущих трудностей, если она состоит из случайных людей.

Более подробный анализ сетевых эффектов показывает, что преимуществом первого хода практически можно пренебречь. Да, рост — очень важный фактор, особенно в ситуации борьбы за контроль между несколькими платформами. Давление конкурентов заставляет многие платформы стремиться быстрее завоевать себе как можно большую пользовательскую базу. Подобные условия оправдывают спешку. Однако рост сам по себе не является гарантией успеха. Крупные, устойчивые сети действительно пользуются определенными преимуществами перед новыми игроками и более маленькими конкурентами. Однако эти преимущества имеют значение только в том случае, если они устойчивы.

Не всякий рост можно считать хорошим. Рост полезен, если он генерирует больше ценности для ваших пользователей. Рост также позволяет платформе зарабатывать деньги и тем самым создавать устойчивый, обороноспособный бизнес. Однако все эти преимущества доступны только тем платформам, которым удалось достичь устойчивого роста. В противном случае их сети рассеются, как только рост остановится. В главе 3 мы уже рассказали, как платформа по оказанию

услуг на дому, Homejoу, пала жертвой такой же ошибки. Компания стремилась к росту и не уделяла должного внимания качеству оказываемых услуг. В результате по сравнению с конкурентами компания демонстрировала очень низкие показатели возвращения пользователей — она просто тратила деньги на привлечение пользователей, которые не заказывали услуги повторно. В 2015-м компания закрылась. Очевидно, погоня за массовостью может оказаться ошибочной стратегией. Поступайте мудрее.

Пользователи как лицо платформы

Многие начинающие стартапы-платформы называют себя компаниями по разработке ПО. Но это неправильно. Компании по разработке ПО скорее сосредоточатся на создаваемых функциях, а не на сообществе пользователей, которые будут их покупать. Часто они рассуждают так: нужно создать несколько крутых «фич», и пользователи материализуются сами по себе, обеспечивая компании рост и успех. Нужно просто найти волшебную функцию, передвинуть кнопку в нужное место — и вот он, долгожданный рост. Такие рассуждения нельзя назвать в корне неправильными: оптимизация действительно важна для бизнеса, связанного с ПО. Тем не менее у платформ (в том числе выстроенных вокруг определенного ПО) волшебной функцией является ценность сети. На самом деле чем успешнее сама платформа, тем менее важен конкретный набор предлагаемых ею функций. По мере роста вашей платформы вы будете отказываться от контроля в пользу улучшения экономических показателей и роста ценности. Однако вам нужно очень тщательно выбирать людей, которые к вам присоединяются. Потому что уже сформировавшуюся идентичность платформы изменить очень сложно.

В 2012 году китайская компания Мото убедилась в этом на собственном печальном опыте. Платформа Мото должна была стать площадкой для поиска людей и обмена сообщениями с пользователями, в том числе с находящимися поблизости незнакомцами. Вы уже, наверное, догадываетесь, в чем именно заключалась проблема. Несмотря на старания владельцев платформы, сервис приобрел репутацию приложения по поиску быстрого секса. По сети разлетелось видео, в котором приложение называли «волшебным инструментом для поиска

“перепихона”»¹⁴⁶. Компания вложила миллионы долларов в тщетные попытки изменить репутацию платформы. Недавно с аналогичной проблемой столкнулся и Tinder, американский эквивалент Momo: этот ресурс тоже стали называть площадкой для поиска отношений на одну ночь. В сентябре 2015-го *Vanity Fair* даже опубликовал статью под названием «Tinder как апокалипсис сервисов для знакомств», в которой приложение называли главным фактором возникновения так называемой культуры отношений на одну ночь¹⁴⁷. В результате в Twitter-аккаунте компании возник своеобразный пиар-кризис¹⁴⁸ и Tinder еще долго протестовала против присвоения платформе такого статуса. Жесткая реакция компании понятна: если Tinder превратится в приложение по поиску секса без обязательств, его целевая аудитория значительно сузится. Тем не менее усилия компании пока не смогли оказать существенного влияния на общественное мнение.

Если бы подобные репутационные вопросы быстро решались, они не представляли бы серьезной проблемы для платформ вроде Momo и Tinder. Но рост сетей, вообще говоря, случаен. Определить можно лишь путь ее развития. Что это значит? Это значит, что типы пользователей, которых ваша сеть привлечет в будущем, зависят от состава и поведения уже существующих в вашей сети пользователей. Будущий рост сети зависит от пути развития, который выбрала платформа. Иными словами, решение вступать в число пользователей той или иной платформы пользователи принимают, основываясь на том, привлекает или отталкивает их уже существующая база пользователей. Стоит платформе привлечь критическую массу пользователей определенного типа, остальные пользователи из этой группы тоже начнут отдавать ей предпочтение. Очень простой пример — платформы для поиска пары. Обычно пользователи имеют вполне явные предпочтения касательно желаемой продолжительности отношений. Если большое количество людей приходит на платформу в поисках случайного секса, вскоре у нее формируется соответствующая репутация. После этого привлечь к платформе пользователей из группы с иными взглядами становится практически невозможно — и набор предлагаемых функций в данном случае не имеет практически никакого значения.

Вот почему правильный выбор пути развития платформы так важен с самого начала. Первые ее пользователи повлияют на дальнейшую траекторию роста. Самое сильное влияние на сообщество пользователей

и его культуру вы можете оказывать в период их формирования. Выше мы уже описывали, что в начале пути создатели Facebook очень тщательно фильтровали желающих присоединиться к сети. В отличие от конкурентов, Facebook тщательно продумывала состав будущего сообщества пользователей платформы. Этим и обусловлены строгие правила для предотвращения плохого поведения, которые было необходимо вводить даже несмотря на то, что исходной целевой аудиторией платформы были студенты. Когда Марк Цукерберг рассказывает о становлении своего детища, он часто подчеркивает важнейшую роль, которую сыграло определение культуры сообщества пользователей на этом этапе. На Facebook преднамеренно создавалась «культура реальных профилей», говорит Цукерберг. Он и сооснователь Facebook Дастин Москович «очень долго спорили о том, что именно для нас подразумевается под словом “качество” и какое именно сообщество мы планируем построить, с какой культурой»*.

Основатели Facebook также очень четко представляли себе, какие функции необходимы их платформе, и их не смущало, что выбранный путь существенно отличается от стратегии самого успешного на тот момент конкурента. «Поначалу Myspace намного эффективнее решал задачу знакомства с новыми людьми. Но мы никогда и не ставили такой цели перед Facebook. Наш проект должен был помогать поддерживать связь с людьми, которых вы уже знаете, создавать карту реальных, уже существующих отношений», — пояснял Цукерберг. На практике это значило, что на Facebook можно было использовать только собственные, реальные личные данные — и регистрироваться через учебную почту. Такой подход помог Facebook предотвратить наплыв фальшивых профилей (обычно учебные заведения присваивали учащемуся только один электронный адрес) и следить за соблюдением всеми пользователями требования действовать только от собственного лица. Цукерберг рассуждал так: «По большей части люди взаимодействовали онлайн анонимно. В то время считалось, что указывать свое реальное имя в интернете небезопасно, потому что приватность толком не контролировалась, не было устойчивой инфраструктуры онлайн-сообщества. Именно это мы и создали — среду, в которой люди были готовы

* Эти цитаты взяты из нескольких интервью, которые Цукерберг давал в школе стартапов Y Combinator в период с 2009 по 2013 год. Найти видеозаписи этих событий можно по ссылке <https://www.youtube.com/user/siwuzzz/videos>.

раскрывать личную информацию». В отличие от Friendster, которой не удалось создать сообщество на основе реальных личностей пользователей, Facebook сосредоточилась на достижении этой задачи с самого начала и подбирала инструменты и инфраструктуру, которая позволила развивать культуру реальных профилей.

Ограничение по электронной почте поначалу тормозило рост Facebook и не давало старшеклассникам присоединиться к социальной сети. По словам Цукерберга, создатели намеренно следовали этой стратегии. Facebook хотела убедиться в том, что сеть действительно готова к расширению: «У Friendster возникли серьезнейшие проблемы в связи с увеличением масштаба охвата. Она быстро росла и не могла с этим справиться. Мы же приглашали присоединиться к сети одно учебное заведение за другим, постепенно оптимизируя сервис, делая его более эффективным, предлагая новые функции и проверяя их. Думаю, в этом и заключался залог нашего успеха». Хотя, возможно, без подобных ограничений в краткосрочной перспективе рост пошел бы быстрее, благодаря сосредоточенности на создании культуры сообщества пользователей Facebook добилась взрывного роста в долгосрочной перспективе, когда вышла за рамки учебных заведений. «Когда на платформе собралось несколько миллионов человек, культура сообщества пользователей уже сформировалась. И даже когда на Facebook пришли люди, у которых не было корпоративной электронной почты и за идентичность которых не могла поручиться никакая организация, эта культура сохранилась», — отмечал Цукерберг.

Даже при современной аудитории Facebook в 1,5 млрд человек на платформе сохранилась и продолжает играть важнейшую роль культура реальных профилей. В 2008 году сотрудники Facebook даже заблокировали аккаунт актрисы Линдси Лохан, потому что стала известно, что она зарегистрировалась на платформе под псевдонимом¹⁴⁹. Культура реальных профилей во многом обусловила победу платформы над Myspace — достижение, которое едва ли кто-либо мог предсказать в 2005-м. Подход руководства платформы в духе «можно всё» оттолкнул многих пользователей. В то же время проекту Цукерберга удалось «задать высокую планку: на Facebook много верной информации. В этом можно было быть уверенным». Сети зависят от выбранного изначально пути, и описанный эффект со временем накапливается. В работе исследователя из Microsoft даны бойд (она всегда пишет свое имя строчными

буквами) упадок Myspace даже сравнивался с явлением «бегства белых» из городов США¹⁵⁰. Она предположила, что у Myspace сформировалась репутация «онлайн-гетто», от которого пользователям хотелось держаться подальше, — и они направлялись в дружелюбные объятия Facebook. Эта площадка, с ее эксклюзивностью, породистостью Лиги плюща и чистой репутацией привлекла к себе аудиторию учащихся. «Изначально на Myspace будто бы была большая вечеринка, но потом все веселье испарилось. Место удобной площадки для общения заняла Facebook», — писал Майкл Вулф, бывший президент MTV Networks¹⁵¹.

Сети и сегментация пользователей: не все пользователи созданы равными

С традиционным восприятием сетевых эффектов связана и другая проблема. Этот подход подразумевает не только глобальность сетевых эффектов, но также и одинаковую ценность каждого пользователя для сети. Это еще одно опасное заблуждение, ведь на самом деле с точки зрения развития платформы некоторые пользователи намного важнее других. Это особенно очевидно на контент-платформах вроде YouTube или Twitter, где на аккаунты знаменитостей подписываются намного активнее, чем на среднестатистических пользователей. Неудивительно, что эти платформы из кожи вон лезут, создавая специальные функции и маркетинговые программы, направленные на удержание самых ценных знаменитых пользователей. Sina Weibo и Youku Tudou, китайские аналоги Twitter и YouTube, используют похожие стратегии привлечения знаменитостей. Тем не менее важность определенных групп пользователей не является спецификой какого-либо типа платформ. На самых успешных рынках услуг вроде Uber, Lyft и Handy существуют программы, разработанные специально для того, чтобы стимулировать производителей на выполнение большего количества заказов через платформу. На этих платформах особенную ценность представляют высококвалифицированные производители, работающие постоянно и способные внести свой вклад в формирование ликвидности и качества предлагаемых услуг.

Если сопоставить этот факт с уже известной нам склонностью сетей развиваться по заданному пути, становится понятно, что процедура привлечения пользователей может оказать существенное влияние

на рост сети. Для платформ важно не только количество пользователей, но и последовательность действий по привлечению каждого из них. Вот почему платформы вроде Xbox тратят крупные суммы на создание эксклюзивных, знаковых игр при запуске. Microsoft потратила \$1 млрд для обеспечения 15 эксклюзивных названий для своей последней игровой системы, Xbox One¹⁵². Основной задачей было создание нескольких хитовых игр: они должны были привлечь большое количество потребителей, которые затем привлекли бы и более высококлассных разработчиков для расширения линейки игры Xbox One.

Часто платформы достигают этой цели благодаря введению ограничений в отношении участия особенно ценных подгрупп пользователей на первых порах. Выше мы уже упоминали, что Quora изначально собрала вокруг себя сеть выдающихся предпринимателей в области технологий и венчурного капитала, в число которых можно было попасть только по приглашению. Выстроив эту небольшую, плотную, эксклюзивную сеть экспертов, Quora создала своеобразное хранилище высококлассного контента. Через некоторое время эта группа пользователей привлекла к площадке более широкую аудиторию. Многие новые пользователи хотели получить доступ к эксклюзивной информации от этих специалистов, что и побуждало их регистрироваться на Quora. В конце концов доступ к платформе и ответам на вопросы открыли всем желающим. Medium, ныне популярная блог-платформа, запущенная основателем и бывшим генеральным директором Twitter Эвом Уильямсом, поначалу представляла собой закрытую сеть для журналистов, успешных предпринимателей и других лидеров мнений, присоединиться к которым можно было только по приглашению. «Мы убеждены, что качество порождает качество, а потому мы подходим к развитию Medium с умом», — заявлял тогда Уильямс¹⁵³. Привлечение высококлассных пользователей помогло наполнить платформу соответствующим контентом, который, в свою очередь, привлек большое количество читателей и других авторов. Pinterest, контент-платформа для размещения фотографий, которая сегодня оценивается в \$10 млрд, использовала похожую стратегию в начале своего пути. В первое время присоединиться к Pinterest можно было только по приглашению от других влиятельных блогеров-специалистов в области дизайна. Все желающие могли просматривать «пины» и тематические подборки, но создавать собственные можно было только по приглашению. Благодаря этой стратегии

платформа сумела сформировать спрос — ведь любой мог отслеживать активность блогеров, присоединившихся к платформе. Однако если кто-то хотел публиковать собственные посты, нужно было сначала получить приглашение. Pinterest позволяла блогерам, которые привлекали больше пользователей, раздавать больше приглашений, тем самым стимулируя своих производителей на создание контента и привлечение потребителей¹⁵⁴. Знаковые пользователи превращались в центры притяжения, становились хранителями сети — позиция, которая, кроме всего прочего, тешила их самолюбие и увеличивала статусность, — и в результате сами с удовольствием приводили своих читателей на Pinterest.

Лестница развития сетевых эффектов: границы создания качественных сетей

Теперь, когда вы подробно представляете себе механизмы работы сетей, пришло время поговорить о моделировании сетевых эффектов. Безусловно, создание сети — задача намного более сложная, чем привлечение большого количества пользователей. До недавних пор не существовало систематического подхода к улучшению качества по мере расширения сети. Но теперь он есть, и это лестница развития сетевых эффектов (см. рис. 7.3).

Существует пять «ступеней» лестницы, которые и определяют качество сети платформы: это сообщество, взаимодействие, курирование,

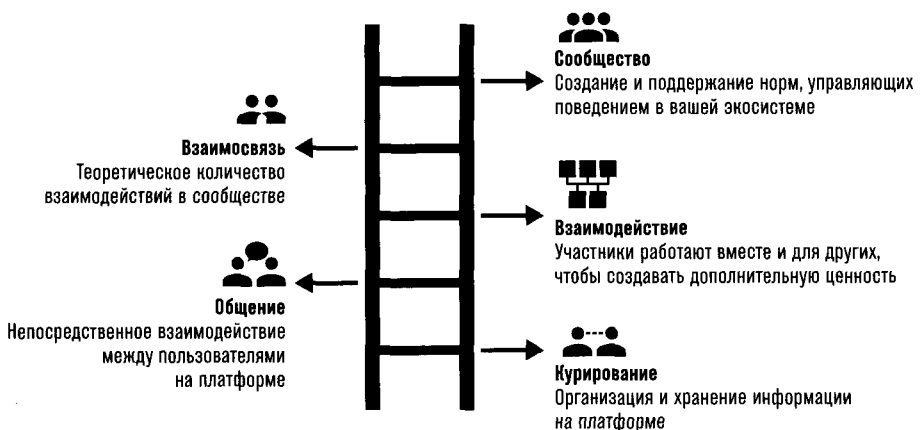


Рис. 7.3. Лестница развития сетевых эффектов

общение и взаимосвязь*. Цель любой сети — увеличение качества сообщества и показателей вовлеченности по мере созревания платформы и продвижения с одной ступени на другую.

Взаимосвязь

Взаимосвязь — основа выстраивания сети. Чтобы увеличивать теоретическое количество парных взаимодействий в сообществе, вам нужно привлекать пользователей и производителей. По мере того как каждый участник («узел») добавляется в схему, теоретическое количество взаимосвязей удваивается. Обратите внимание, что речь идет именно о теоретическом количестве, потому что взаимосвязи не превращаются во взаимодействия автоматически. К сожалению, как мы убедились в ходе рассмотрения закона Меткалфа, представление многих людей о сетевых эффектах ограничивается именно количеством взаимосвязей.

Общение

Общение позволяет превращать потенциальную энергию связей в кинетическую — оно стимулирует реальные транзакции между пользователями. Успешные платформы вроде Facebook и Kickstarter предлагают пользователям целый ряд возможных форм взаимодействия помимо присутствия как такового. В главе 3 мы уже обсуждали, как стимуляция общения между пользователями позволила рынку Taobao компании Alibaba добиться огромного успеха. В данном случае вашей целью должна стать стимуляция качественного взаимодействия между пользователями, в ходе которого они смогут обмениваться ценностями. Если этот шаг не будет реализован, теоретическая ценность сети никогда не воплотится на практике. Мы уже поняли, что платформы мотивируют пользователей на создание и потребление ценности через базовую транзакцию. Например, как мы уже писали выше, на Myspace до сих пор зарегистрировано 300 млн профилей — это огромное множество потенциальных связей; тем не менее существуют они только

* За вдохновение на создание этой системы мы благодарим директора Applico Грега Бетгла.

в воображении. Нет ничего хуже вечеринки с диджеем, на которой никто не танцует. Так что помогите вашим пользователям почувствовать ритм.

Курирование

Большинство платформ встраивают определенный элемент курирования в процесс компенсации в рамках базовой транзакции. Самый очевидный пример — рейтинговые и репутационные системы. Например, после использования Uber вы должны оценить водителя — это завершающий шаг транзакции, не совершив который, вы не получите возможность оформить следующий заказ. Но и это еще не все: водители аналогичным образом оценивают пассажиров. Когда вы оформляете заказ через Uber, водители видят ваш пассажирский рейтинг; вы же видите рейтинг водителя только после того, как он соглашается принять ваш заказ. Такие системы создания репутации стимулируют осуществление качественных транзакций как со стороны потребителя, так и со стороны производителя. Когда платформа предлагает пользователям внести свой вклад в увеличение ценности, она вовлекает их в процесс поддержания качества сети. Платформа может пойти еще дальше и предложить пользователям создавать дополнительную ценность через реорганизацию работы других. Такой обмен метакреативностью выделяет в сети новый сегмент производителей под предлогом заполнения недостающей ценности в работе первоначальных производителей. Многие контент-платформы используют подобное курирование для стимуляции дополнительной деятельности. Например, перепост твита — это одновременно обратная связь на исходное сообщение и его распространение на новую аудиторию (ваших подписчиков). А стриминговое приложение Spotify позволяет самовыражаться через контент, авторство которого принадлежит не вам: формируя плейлисты из чужих песен, вы по большому счету создаете на платформе новый вид товаров. Другие пользователи могут слушать ваши плей-листы, копировать их — погружаться в подобранную вами музыкальную коллекцию. Творчество через курирование позволяет пользователям надстраивать на платформе дополнительный уровень персонализации, поощряет творческий поиск и создание высококлассного контента.

Взаимодействие

Курирование стимулирует индивидуальный вклад в работу сети. А взаимодействие переносит вовлеченность пользователей на новый уровень, позволяя им действовать вместе и для других. Например, потребители могут объединяться с производителями, совместно создавая друг для друга еще большую ценность. По мере роста сети инвестиционная платформа AngelList, облегчающая процесс инвестирования в молодые стартапы, можно сказать, выстраивала платформу на основе именно такого взаимодействия. Идея создания AngelList возникла в 2010-м, когда ее основатели Навал Равикант и Бабак Ниви опубликовали список инвесторов-меценатов в популярном блоге о венчурном финансировании — список должен был стать источником полезной информации для предпринимателей, ищущих финансирование на ранних стадиях развития своих проектов. Список быстро превратился в платформу по поиску инвесторов и заинтересованных в начальном капитале стартапов.

К 2012 году сеть пользователей AngelList расширилась до примерно 10 000 стартапов и 18 000 аккредитованных инвесторов¹⁵⁵. В июле того же года компания запустила новую функцию — так называемые синдикаты, позволяющие инвесторам объединяться для достижения новых целей. Как это работает? Главный инвестор создает синдикат — обычно вокруг определенной темы или инвестиционной декларации; так остальные инвесторы видят, кто управляет синдикатом и в какие компании будут вкладываться средства. Ведущий инвестор оценивает инвестиционные предложения от стартапов и вкладывает некоторые средства в наиболее успешные, на его взгляд. После чего другие инвесторы могут поддержать синдикат — согласиться вложиться на тех же условиях, что и ведущий инвестор. Поддерживая синдикат, вы также получаете приоритетный доступ к раундам финансирования, которые будут проходить после достижения установленной суммы. Такое сотрудничество помогает небольшим инвесторам получать доступ к сделкам, осуществить которые они в ином случае не смогли бы. Кроме того, благодаря синдикатам им проще находить *качественные* инвестиции, потому что главный инвестор несет ответственность за отслеживание ситуации и наблюдение за развитием спонсируемых компаний. Синдикат приносит руководящему инвестору процент

от любой прибыли, полученной инвесторами от каждой сделки. Позволив пользователям разросшейся сети взаимодействовать таким образом, AngelList поспособствовала развитию стартапов и привлекла к инвестированию людей, которые раньше не решались вкладывать куда-либо свои деньги.

Сообщество

На самом высоком уровне развития сетевых эффектов платформа побуждает пользователей выйти за рамки собственных интересов и начать брать на себя ответственность за жизнь всего сообщества. Помимо курирования и сотрудничества, платформа поощряет пользователей создавать друг для друга дополнительную ценность через альтруистические действия. Курирование и совместная деятельность увеличивают ценность платформы для меня. Собственные интересы — мощный мотивирующий фактор, однако на последнем этапе пользователи платформы становятся активными участниками процесса управления и поддержания сети, и делают они это не только в целях удовлетворения собственных интересов. Wikipedia существует благодаря сообществу редакторов, которые позволили платформе на некоммерческой основе собрать больше 36 млн статей на 291 языке¹⁵⁶. Только англоязычных текстов на сайте хватило бы, чтобы напечатать 7473 тома бумажной энциклопедии¹⁵⁷. Интересно, что даже при таком огромном сообществе пользователей платформа умудряется существовать без формальных правил. На самом деле утверждение «На Wikipedia нет жестких правил» в свое время стало одним из столпов работы компании. По мере роста платформы сообщество взяло на себя управление проектом, и его создатель Джимми Уэйлс больше не управлял их активностью как «доброжелательный диктатор»¹⁵⁸. На сегодняшний день сообщество пользователей Wikipedia создает и поддерживает правила и нормы, определяющие поведение в рамках сети. Они сами поддерживают стандарты сообщества, обеспечивают необходимые административные решения: удаляют и блокируют пользователей, которые неоднократно вносили в тексты изменения, содержащие ложную информацию, и защищают уже опубликованные статьи от жульнического редактирования. Пользователи не получают существенных прямых преимуществ от своей деятельности, зато ощущают себя хозяевами

платформы и ее сети. В некотором смысле Wikipedia принадлежит им, а не официальным владельцам проекта.

Подобный уровень вовлеченности пользователей доступен не только некоммерческим организациям. Например, Stack Overflow (платформа для разработчиков от Q&A) и Reddit собрали вокруг себя активных пользователей, которые создают и поддерживают правила и стандарты, управляющие поведением в сообществе. Lyft, крупнейший конкурент Uber на территории США, расставляет похожие акценты в процессе взаимодействия с сообществом водителей. Основатели Lyft Логан Грин и Райан Циммер с самого начала решили, что создание активного сообщества будет приоритетным для платформы. «Некоторые удивляются тому, что сообщество необходимо выстраивать. Им кажется, что оно должно возникнуть естественным образом. Но мы считаем, что на самом деле над этим надо усердно работать — иначе ваша услуга деградирует до уровня Chatroulette. Выстраивая сообщество, вы можете также регулировать нормы поведения в нем», — говорил Грин*. Проактивность в вопросе создания сообщества водителей помогла Lyft контролировать качество оказываемых услуг, даже когда компания расширяла географию своего присутствия в США. Lyft вкладывалась в организацию регулярных офлайн-мероприятий для водителей, чтобы те могли выстраивать реальные связи. «Мы проводим много разных мероприятий для водителей. Это не только помогает им знакомиться и ощущать определенную общность, но также способствует распространению полезной профессиональной информации. Лучший способ стать водителем — это активно общаться с другим опытным водителем», — пояснял Райан Фууджи, бывший директор по продукту в команде по развитию Lyft¹⁵⁹.

Взаимосвязи, общение, курирование, взаимодействие и сообщество

Эти пять шагов по лестнице сетевых эффектов отражают способность платформы привлекать, стимулировать и мобилизовать свое сообщество. Изначально платформе необходимо привлечь пользователей и создать между ними связи. Но чтобы реализовать ценностный

* Эти комментарии он озвучил в ходе круглого стола на конференции SXSW 2013.

потенциал этих связей, ей нужно вовлечь этих пользователей в общение. Как только сеть будет сформирована и начнет осуществляться обмен ценностью, это только усилит сетевые эффекты посредством мобилизации пользователей. Стимулируя курирование и взаимодействие, платформа помогает пользователям удовлетворять собственные интересы и улучшать качество сети благодаря созданию новых типов ценности. Наконец, платформа может позволить пользователям взять на себя контроль над сообществом через управление сетью. Поднимаясь на каждую следующую ступень этой лестницы, платформа укрепляет сетевые эффекты и создает более качественную сеть. Выше ступень — выше ценность сети.

8

ПОЧЕМУ ПЛАТФОРМЫ ТЕРПЯТ КРАХ И КАК ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ

Люди часто говорят, что какой-то продукт настолько хорош, что продает себя сам. Но это почти никогда не оказывается правдой. Эти люди врут: либо себе, либо другим, либо всем.

ПИТЕР ТИЛЬ

«Примерно раз в десять лет компании, рынок и новые возможности совпадают таким образом, что возникает возможность трансформации. Но со времен Google мы такого не наблюдали» — так легендарная венчурная фирма Sequoia Capital в 2011 году отреагировала на появление Color, платформы для обмена фотографиями, запущенной предпринимателем Биллом Нгуеном¹⁶⁰. «Нет ни одного приложения, которое объединяло бы людей так же, как Color», — заявлял Дуглас Леон, партнер в Sequoia Capital. Что же представляла собой платформа Color? Это «мгновенная социальная сеть», которая позволяет «видеть, что переживают в данный момент окружающие»¹⁶¹. Основатели платформы могли похвастаться впечатляющими резюме и амбициозными планами по завоеванию титула «Facebook в эпоху смартфонов». Инвесторы Кремниевой долины изошлись слюной. Никто не хотел пропустить новый прорыв.

В отличие от Facebook, на Color не нужно было заводить имя пользователя и пароль. Там не было функций «добавления в друзья»

и «подписки». В так называемой «эластичной сети» просто появлялись фотографии от других пользователей Color, находящихся в радиусе 50 метров. Таким образом, поток фотографий должен был меняться в зависимости от вашего местоположения (см. рис. 8.1). Разработчики решили создать сеть не для друзей, а для людей, которые пользователю не знакомы. «Я действительно считаю, что Facebook проиграла», — однажды сказал Нгуен¹⁶². В Color можно было делать то, чего не позволяла Facebook. Платформа «выявляла смартфоны, находящиеся поблизости — например, в местном парке или на концерте, — с помощью продвинутых алгоритмов определения близости» и тут же показывала их обладателям актуальные фотографии, видео, комментарии и отметки «мне нравится». Нгуен утверждал, что алгоритмы Color способны перерабатывать в четыре раза больше данных, чем Google в начале своего развития¹⁶³. Амбициозное видение и патенты на сложные технологии, разработанные бывшим главным ученым LinkedIn Диджеем Патилом, позволили Color собрать \$41 млн. Нгуен потратил \$350 000 на адрес Color.com и еще \$75 000 на Colour.com. Компания привлекла к себе внимание большой прессы; ее освещали в том числе в газете *USA Today* и на CNN. Была только одна загвоздка: на тот момент Color все еще не стартовала.



Рис. 8.1. Так приложение Color выглядело после запуска в 2011 году

Платформа запустила свое приложение для iOS 24 марта 2011 года, странным образом выбрав дату через несколько дней *после* окончания конференции SXSW. (Twitter, например, крайне успешно представил свою платформу на SXSW в 2007-м.)

Отчасти благодаря хайпу и уже привлеченному вниманию общественности приложение сразу заняло второе место в рейтингах App Store, уступив место только вечному № 1, приложению Facebook. Однако у Color была одна проблема. «Через полчаса я понял, что, о боже, оно не работает. Черт побери, мы облажались», — говорил сам Нгуен¹⁶⁴.

Ошибка на \$41 млн

«Представьте, что вы организовали вечеринку за \$41 млн, на которую никто не пришел» — так начиналась опубликованная в *New York Times* в 2011 году статья о рискованных инвестициях в технологические стартапы. Конечно же, речь шла о Color. Проблема, погубившая проект, была до смешного простой: если никто не использует приложение, значит, платформа фиговая. Приложение очень быстро собрало кучу оценок в одну или две звезды в App Store, причем пояснения всегда были примерно одинаковы. «Первый опыт использования получился ужасным — никаких постов. Там просто нечего делать», — писал один пользователь. «Это не имеет смысла, даже если бы я понял, как это работает», — вторил ему другой¹⁶⁵. Многие из тех, кто скачал приложение, просто ничего в нем не увидели: вся эта технологическая магия и «эластичная сеть» просто не работала. Из-за ограничения в 50 метров нормально пользоваться приложением можно было только в тесно набитых технологических Мекках. Чтобы извлечь из Color хоть какую-то ценность, нужно было собрать вокруг себя большое количество людей, загружающих снимки. Но поначалу почти никто ничего не загружал, поэтому ни у кого и не появлялось желания оставаться на платформе и загружать что-то свое. В приложении можно было загружать только «однодневные» снимки (позже эту функцию успешно популяризировал Snapchat) — то есть через 24 часа исчезали даже те немногочисленные снимки, которые были загружены. Компания попыталась быстро отреагировать. На домашней странице проекта появилось предупреждение: «Не используйте Color в одиночестве!» Нгуен пытался обновить алгоритмы, убрав жесткое ограничение

в 50 метров, но особого эффекта это не произвело. В конце концов Color стал притчей во языцех. «Стартап не сумел оправдать хайп, который сам же и создал», — отмечал в заголовке автор одной статьи¹⁶⁶. «Хотелось бы мне увидеть их презентацию. Наверное, кто-то посыпал ее слайды волшебной пылью», — писал влиятельный техноблогер Роберт Скобл¹⁶⁷. Приложение быстро потеряло позиции в рейтинге App Store и кануло в Лету. После провальной попытки слиться с приложением Facebook (вот так ирония судьбы!) компания закрылась и Apple «выкупила» команду их разработчиков.

Что первично?

Удивительно, что опытные руководители Color не сумели предугадать такого исхода. Ведь проблему, с которой столкнулось приложение, едва ли можно назвать уникальной. Тем не менее генеральный директор Color Нгуен был уверен, что замысловатая технология сама по себе произведет на пользователей «вау-эффект» — даже несмотря на ее недостаточную исследованность и отсутствие толковой стратегии запуска. Подход «клиенты придут, если вы создадите» встречается удивительно часто — и даже у опытных инвесторов и руководителей, связанных с технологическими компаниями. Отчасти поэтому Color не придумала достойного способа формирования сети пользователей. Сама по себе технология не является достаточно значимой, особенно если без других участников платформа не представляет для конкретного пользователя никакой ценности. Color стала не первой и точно не будет последней жертвой этой ошибки. На самом деле с аналогичными трудностями сталкивается каждая платформа, и даже самые известные сегодня проекты вынуждены были справляться с ней в начале своего развития.

Почему? Дело в том, что сетевые эффекты — это палка о двух концах. С успешными платформами очень сложно конкурировать; но именно сетевые эффекты, которые обеспечивают рост платформ, определяют и сложность их создания. В отличие от традиционных линейных стартапов, платформе недостаточно найти одну группу клиентов. Ей необходимы как минимум две группы пользователей: потребители и производители. Color нужны были пользователи, которые загружали бы фотографии, — и пользователи, которые бы

их просматривали. Но на платформе не было контента, и у пользователей не возникало желания ничего добавлять. Какой смысл обжигаться в городе призраков? Даже такие успешные платформы, как Uber, в первое время сражались за решение этой проблемы. В главе 5 мы уже рассказывали, что компания долгое время вкладывалась в обеспечение ликвидности для формирования устойчивой аудитории. Компании были необходимы водители и пассажиры, поэтому она создала ликвидный рынок, на котором было достаточно пользователей из обеих групп, а значит, транзакции осуществлялись быстро. В любом случае со временем сеть растет, увеличивая свою ликвидность и стимулируя все больше транзакций. Именно так платформы увеличивают свою полезность по мере роста: чем шире их сеть, тем больше транзакций они могут стимулировать.

Тем не менее в первое время для большинства пользователей затраты на присоединение к платформе превосходят потенциально доступную ценность. На начальных этапах ценность присоединения к сети можно считать *негативной* — людям необходимо регистрироваться, вводить информацию о себе, и затраты энергии на эти действия «дороже» ценности, которую можно извлечь из сети. Даже если денег за присоединение к платформе пользователь не платит, существуют и другие единицы измерения транзакционных издержек: например, потраченные на регистрацию время или силы, которых может быть вполне достаточно, чтобы оттолкнуть пользователей. Если же сеть уже велика, и потребители, и производители с удовольствием присоединятся к ней. Однако пользователи из обеих групп вряд ли захотят тратить силы, если сеть маленькая.

Целью любой компании должно быть достижение точки, в которой ценность сети будет превышать затраты на присоединение к ней. В главе 3 мы уже говорили, что наступление такого момента называется достижением критической массы. Именно этим обусловлена форма графика динамики развития многих платформ, напоминающая хоккейную шайбу (см. рис. 8.2). Легко понять, почему после преодоления точки набора критической массы платформа начинает притягивать пользователей, словно магнит. Ну а до этого отталкивает их, как другой магнит. Стоит платформе разрастись до достаточных размеров, магнит меняет полярность. Он вдруг начинает притягивать новых пользователей, и платформа развивается взрывными темпами.

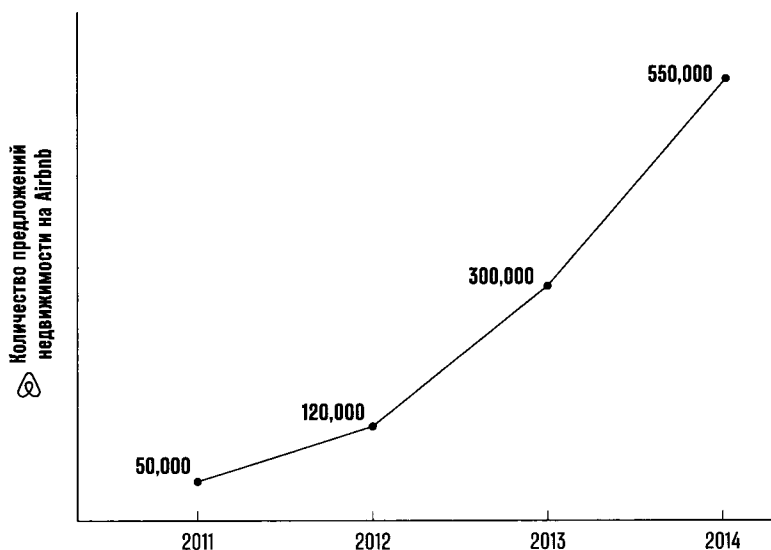


Рис. 8.2. Кривая роста Airbnb тоже напоминает по форме хоккейную шайбу

Трудности, возникающие у платформ на ранних этапах развития, связаны с так называемой проблемой координации. Если каждому новому пользователю из каждого лагеря участников сети удастся скоординировать свои действия с другими, они смогут присоединиться к платформе ради общей выгоды. Однако на деле этого не происходит практически никогда. Поэтому и необходимо мудрое управление сетью со стороны платформы. Проблема координации решается привлечением новых пользователей. Платформы добиваются этого, в первую очередь субсидируя присоединение представителей одной группы или обеих групп пользователей. Именно так платформы привлекают пользователей даже при относительно низкой исходной ценности сети. Платформы и инвесторы ставят на то, что в результате ценность сети превысит затраты на субсидирование процесса выстраивания аудитории. Как только сеть созреет, она будет сама по себе обеспечивать достаточно ценности и объемы финансирования можно будет существенно сократить.

Три способа субсидирования ценности

Субсидирование ценности обычно принимает три формы: денежные вложения, субсидирование за счет функционала продукта и выделение групп пользователей.

Денежные вложения

Это самый очевидный способ субсидирования поиска новых пользователей. Обычно речь идет о прямой передаче денег потребителям или производителям. Например, это могут быть премии за привлечение других пользователей. Если вы пригласите друга на Uber, и вы и он получите по бесплатной поездке стоимостью до \$30. PayPal выстраивала сеть с помощью такой же стратегии, предлагая купон на \$10 новым пользователям и тем, кто их привлек. Хотя субсидирование — дорогая практика, она помогла достичь очень серьезных показателей роста сети пользователей PayPal в начале 2000-х: от 7 до 10% в день¹⁶⁸.

Кроме того, можно регулировать ценообразование. Хотя по сравнению со скидками и комиссиями за рекомендации этот метод не столь очевиден, платформы часто используют его для привлечения участников. Отличный пример можно найти в сфере видеоигр: Xbox One и Playstation 4 продаются по цене ниже рыночной, чтобы привлечь как можно больше пользователей на платформу. Эти платформы могут позволить себе использовать обширную сеть клиентов для привлечения разработчиков, с которых взимают комиссию за лицензирование. Многие платформы также предоставляют производителям особенно привлекательные гарантии. Конкуренция за водителей среди платформ по совместному использованию транспортных средств привела Uber и Lyft к необходимости обеспечивать своим партнерам-водителям гарантированный минимальный доход. Handy тоже предоставляет производителям с других аналогичных рынков некоторые гарантии, чтобы переманить их на свою сторону.

Субсидирование за счет функционала продукта

Еще одна форма субсидирования ценности — управление функциями продукта. Многие платформы создают специальные функции, способствующие повышению лояльности и частоты использования продукта их счастливыми обладателями. Суть этого метода заключается в том, чтобы предоставить дополнительную ценность значимым группам пользователей и тем самым привлечь их к использованию платформы.

В пример можно привести Instagram — социальную сеть, которая изначально предоставляла пользователям возможность качественно и быстро обрабатывать фотографии. Эта функция позволила привлечь на платформу многих производителей контента, которые затем и привлекли потребителей, выстроив тем самым платформу по обмену фотографиями.

Еще один известный пример — программа верификации пользователей в Twitter. Возможно, вы замечали, что напротив некоторых имен пользователей в Twitter стоит специальная пометка. Она демонстрирует, что пользователь прошел верификацию. Верификация открывает доступ к дополнительным функциям, а также позволяет использовать более совершенную систему безопасности и защиты личной информации. Кроме того, эти пользователи получают более современную клиентскую поддержку и возможность общаться только с другими верифицированными пользователями. Функция особенно актуальна для публичных лиц и знаменитостей, с которыми слишком многие хотят взаимодействовать. Программа верификации позволяет продвигать функции, которые обеспечивают дополнительную ценность небольшой группе особо значимых пользователей. В результате на Twitter приходит больше знаменитых людей. А чем больше знаменитостей регистрируется на платформе, тем больше простых пользователей захотят присоединиться вслед за ними.

Сегментация пользователей

Любые формы субсидирования должны формироваться на основе сегментации пользователей. Подробнее мы разобрали эту тему в главе 7. Разделение пользователей на разные группы помогает понять, привлечение каких людей для вас в приоритете: с какими группами пользователей захотят взаимодействовать другие. Со временем значимые пользователи приведут за собой на платформу еще более широкую аудиторию.

На основе выделения групп пользователей выстроил свою сеть сервис Quora. Выше мы уже рассказывали, что на проект изначально привлекали венчурных капиталистов и выдающихся предпринимателей, связанных с технологиями, и они размещали на Quora свой высококлассный контент. После формирования группы значимых

пользователей задача привлечения широкой аудитории на платформу значительно облегчилась. Многие новые пользователи хотели получить доступ к уникальным знаниям этой группы специалистов, а потому с удовольствием регистрировались. В главе 7 мы также рассказывали, какой эффект разделение пользователей на группы оказало на сеть Facebook: сначала социальная сеть собрала вокруг себя студентов Гарварда, потом — студентов других университетов Лиги плюща и постепенно привлекла к себе учащихся из самых разных учебных заведений.

Сочетание этих подходов к субсидированию процесса создания ценности позволяет платформам предлагать пользователям достаточную ценность уже на первых этапах существования платформы — преодолеть проблему курицы и яйца и достичь момента, когда позитивные сетевые эффекты заработают и обеспечат будущий рост. Но как все эти методы выглядят на практике? На основе нашего опыта работы с бесчисленными платформами и стартапами, а также обширного исследования успешных (и рухнувших) платформ мы создали список из семи ключевых стратегий, объединяющих разные подходы к субсидированию ценности и помогающих платформам преодолеть проблему курицы и яйца. Эти стратегии нельзя считать взаимоисключающими: платформа может использовать любую из них по отдельности или комбинировать на свое усмотрение и в соответствии с собственными ресурсами и целями. Все эти стратегии предполагают выделение групп пользователей, поэтому мы рассортировали их по типу исходных вложений.

Семь подходов к решению проблемы курицы и яйца

Денежные вложения

1. *Обеспечьте безопасность через крупные предварительные инвестиции*

Существенные предварительные инвестиции в платформу показывают производителям: присоединиться к сети безопасно. Эта стратегия особенно популярна на платформах для разработки ПО. Дело в том, что сами разработчики несут значительные предварительные затраты, когда присоединяются к платформе, — им приходится вкладываться

в смену площадки. Крупные предварительные инвестиции со стороны платформы показывают, что в ближайшее время она никуда не денется и производители могут спокойно делать долгосрочные инвестиции со своей стороны. Отличный пример использования этой стратегии — запуск оригинальной версии Xbox от Microsoft. Компания потратила \$500 млн на продвижение платформы, показывая тем самым, что серьезно относится к проекту и планирует сделать его долгосрочным. Такой подход позволил Microsoft привлечь сторонних разработчиков: они знали о крупных вложениях компании и меньше сомневались в том, стоит ли присоединяться к платформе. Аналогичным образом несколько лет назад YouTube вложила больше \$200 млн в открытие 100 новых каналов знаменитых людей вроде Шакила О'Нила и Эштона Кутчера.

Еще один пример подобных вложений — действия китайской компании Tencent. Она стремилась увеличить показатели использования своей платежной системы, главным конкурентом которой был Alipay от Alibaba. Tencent преодолела долгий путь, обеспечивая активность на платформе через промокомпании и инвестиции. Например, в 2014-м Tencent запустила кампанию, приуроченную к китайскому Новому году, в ходе которой рекламодатели за день раздали 500 млн юаней (около \$1,8 млн) пользователям, делающим оплаты через систему WeChat Payment.

2. *Сотрудничайте с гигантами отрасли*

В 2007 году положение Google пошатнулось. Компания владела поисковой системой для ПК, но обороты набирал мобильный интернет. После мгновенного успеха iPhone в Google начали волноваться о том, что Apple станет безраздельным правителем в мире мобильного интернета. К счастью, эта перспектива волновала не только Google. Производителей мобильных телефонов и телекоммуникационные компании вроде AT&T такая возможность тоже не радовала. Тогда Google создала бизнес-альянс Open Handset Alliance (ОНА) — объединение производителей, использующих ОС Android.

По сути, Google использовала стратегию сотрудничества. Она не стала пытаться выстраивать собственную сеть — вместо этого Google подключилась к уже существующим каналам продаж компаний, которые вошли в ОНА, и через них распространяла Android среди

потребителей. На 2014 год¹⁶⁹ Android принадлежали 80% рынка мобильных ОС, а в Play Store было размещено 1,3 млн приложений — иными словами, стратегия оказалась весьма успешной.

Функции продуктов

3. *Выступите в роли производителя*

«Пытайся казаться, пока не сможешь быть» — советует поговорка. Эта народная мудрость распространяется и на работу платформенных компаний. Вместо того чтобы сразу пытаться одновременно привлечь потребителей и производителей, платформа может сама выступить в роли производителя и тем самым привлечь к себе исходную группу потребителей (к которой позже подтянутся и производители). По большому счету в рамках этой стратегии вам нужно сначала запустить традиционный линейный бизнес, а после, когда платформа привлечет достаточное количество потребителей, открыть свою сеть для других производителей.

Подобную тактику часто используют для создания сетей. Например, Uber поначалу даже платила водителям за ожидание — чтобы машины всегда были наготове. Когда спрос на услугу стабилизировался, платформа смогла позволить себе сотрудничество с независимыми производителями. Quora и Reddit аналогичным образом самостоятельно «засеивали» свои платформы привлекательным для широкой аудитории контентом. Прежде чем переходить к привлечению заинтересованных в технологиях людей и венчурных капиталистов, основатели Quora, Чарли Чивер, Ребекка Кокс и бывший главный технический директор Facebook Адам Д'Эндрело придумали очень оригинальные вопросы и ответы на них, которые и разместили на сайте. Если вы изучите их профили на Quora, вы увидите, что на заре существования платформы каждый из них опубликовал десятки вопросов. Первые сотрудники компании и бета-тестеры продолжали делать это до тех пор, пока платформа не смогла поддерживать активность самостоятельно. Основатели Reddit Алексис Оханиан и Стив Хаффман делали практически то же самое. Они основали компанию в 2005-м. Reddit стал одним из первых стартапов от Y Combinator — фонда, который сегодня известен как ведущий бизнес-акселератор. Для привлечения первых

пользователей основатели использовали классические маркетинговые методы: распечатали специальные стикеры и клеили их везде, где было возможно. Однако на сайте не было контента, и никто там не задерживался¹⁷⁰. Тогда Оханиан и Хаффман стали сами придумывать и публиковать контент. Более того, они создали много фальшивых профилей и постили материалы от их имени, имитируя активность на сайте. Всего через несколько месяцев этого уже не нужно было делать — на площадке появились реальные пользователи и стали публиковать свой контент.

4. Подключитесь к уже существующим сетям

Вместо того чтобы пытаться создать новую сеть с нуля, почему бы не использовать уже существующие? Лучший способ сделать это — подключиться к крупной сети и привлечь к себе определенную группу ее пользователей. Чтобы переманить их, ваша платформа должна предлагать им постепенно увеличивающуюся по сравнению с текущим предложением ценность. По сути, если вы понимаете, что создали новый эволюционный виток уже существующей сети, вы можете привлечь часть ее актуальных участников к собственному развитию. В главе 6 мы уже рассказывали, как Airbnb использовала эту стратегию для развития собственной экосистемы на основе сети конкурирующего сервиса, Craigslist. Хотя не думайте, что вам снова удалось бы запросто перевернуть подобную стратегию с Craigslist. Компания быстро вычислила тактику Airbnb и стала банить всю подобную активность. Более того, нарушители этого правила могут в итоге получить штраф до \$25 000 в день¹⁷¹. В отличие от использования стратегий сотрудничества, переманивание пользователей из существующих сетей вряд ли будет воспринято конкурентами по-доброму.

Цифровые сети — не единственное направление применения этой стратегии. Tinder дала толчок развитию своей сети, создав платформу на основе уже существующих социальных сетей греческих сообществ в студгородках. По словам Джо Муноса, одного из первых разработчиков Tinder, соосновательница компании, Уитни Вольф (которая позже открыла Bumble, конкурирующий сервис для знакомств), придумала стратегию: «Мы отправляли [ее] по всей стране. Она проводила отличные семинары — приезжала в женские организации, проводила свою презентацию, а потом предлагала всем присутствующим девушкам

установить приложение. Затем она ехала в мужские студенческие сообщества и в ходе выступления предлагала заглянуть в приложение, где молодые люди видели всех своих знакомых хорошеньких девушек». Когда Вольф только начала проводить свои презентации, на Tinder было всего 5000 пользователей. Когда ее кампания подошла к концу, их было уже 15 000. «Мне тогда показалось, что она вызвала лавину», — признавался Мунос¹⁷².

Денежные и функциональные вложения

5. Привлекайте значимых или знаменитых пользователей

Значимые пользователи помогут вам привлечь людей, которым хотелось бы с ними взаимодействовать. В главе 7 мы уже отмечали, что принадлежность «знаменитостей» к вашей экосистеме добавляет ей дополнительную ценность. Вот почему многие платформы уделяют особое внимание привлечению ценных пользователей и выделяют под это средства. Классический пример — сайты знакомств. Зачастую на них собирается намного больше мужчин, поэтому женщинам можно регистрироваться бесплатно. Некоторые, например Coffee Meets Bagel, заходят еще дальше и специально разрабатывают платформу таким образом, чтобы она была привлекательной для женщин. Если на сайт придут женщины, за ними подтянутся и мужчины.

Выше в этой главе мы уже упоминали, как Twitter всеми правдами и неправдами привлекал знаменитостей и публичных личностей. Платформа не только разработала функции специально для значимых пользователей, но также сформировала специальную медиакоманду, которая должна была налаживать связи со знаменитостями (актерами, спортсменами и музыкантами). В компании таких пользователей называли ОВТ — Очень Важными Твиттерщиками¹⁷³. И, как мы писали в главе 7, Sina Weibo и Youku Tudou использовали аналогичную стратегию. А самые успешные рынки услуг вроде Uber, Lyft и Handy имеют даже специальные программы, призванные стимулировать производителей брать больше заказов на платформе. Высококвалифицированные производители, готовые работать полный день, особенно ценны для платформы, потому что помогают увеличивать ликвидность и качество оказываемых услуг.

Однако, пожалуй, самый лучший пример использования этой стратегии — Yelp. Конкуренты сервиса на начальном этапе, Judy's Book и Insider Pages, опережали Yelp по количеству отзывов в десять раз. Но у них был маленький секрет: многие отзывы *оплачивались*. Yelp не хотела отставать и переняла практику конкурентов. Однако, попробовав платить за отзывы в нескольких городах, представители компании быстро поняли, что в результате собирают тысячи плохих отзывов и почти не привлекают действительно заинтересованных пользователей. А так качественную сеть не построишь. И тогда они решили подойти к вопросу творчески. Компания создала «элитный отряд» для поддержки пользователей — авторов лучших отзывов. В отряд попадали избранные активные пользователи, которых компания отбирала, основываясь на опубликованных ими отзывах. Процесс попадания в элитную группу держали в тайне: каждый год Yelp собирала специальный совет сотрудников, которые отбирали новую «элиту» и проверяли, достойны ли уже вошедшие в список пользователи продления статуса. Весь процесс строго контролировался. Даже Рассел Симмонс, сооснователь Yelp, однажды потерял элитный статус, потому что, по критериям совета, недостаточно активно участвовал в жизни платформы. Безусловно, нужно было входить в топ пользователей из своего города, чтобы твоя кандидатура хотя бы попала на рассмотрение. После внесения в элитный список в профиле пользователя на Yelp появится яркий значок, и оставленные им отзывы всегда будут выделяться. Но приятные бонусы доступны и в реальном мире: платформа регулярно организывает эксклюзивные мероприятия и вечеринки для членов элитного отряда. Предлагая виртуальные и реальные блага своим лучшим пользователям, Yelp стимулирует их к поддержанию активности. «Элитный отряд» быстро стал столпом маркетинговой стратегии компании. И это отличный пример того, как компания оперативно использует лестницу сетевых эффектов для создания сильного ощущения сообщества там, где это важнее всего.

6. *Старайтесь найти пользователей, которые смогут выполнять разные роли*

Эта стратегия по сути похожа на стратегию №3: вам нужно попробовать сделать двусторонний рынок односторонним. Для этого стоит найти группу пользователей, которые смогут выступать как в роли

потребителей, так и в роли производителей. Тогда вам больше не нужно будет волноваться о том, чтобы на ранних этапах развития привлечь на платформу равное количество пользователей из двух противоположных групп. Именно эта стратегия легла в основу успеха рынка товаров ручной работы Etsy. Исследования Etsy показали, что хендмейд чаще всего покупают люди, которые сами любят что-нибудь мастерить. Компания решила для начала сосредоточиться на группе пользователей, которые смогут принимать на себя роли участников транзакций с обеих сторон, и лишь позже выходить на более широкую аудиторию. Стратегия хорошо сработала, и в апреле 2015-го компания Etsy стала публичной, собрав в процессе \$267 млн¹⁷⁴. Эта стратегия подходит большинству социальных сетей и платформ для общения, где потребители и производители — это зачастую одни и те же люди и почти каждый в разное время пробует на себе разные роли. Например, на Facebook пользователи могут создавать профили (производить) и просматривать страницы друзей (потреблять); на Snapchat один и тот же пользователь может как отправлять (производить), так и получать (потреблять) сообщения.

7. Обеспечьте полезность для каждого пользователя

Последняя по счету, но от того не менее значимая стратегия — обеспечение полезности платформы для каждого отдельного пользователя. Венчурный капиталист Крис Диксон охарактеризовал этот подход так: «Приди ради инструмента — останься ради сети»¹⁷⁵. Ваша задача — привлечь пользователей одной из групп на платформу, предложив им групповую ценность, важную даже в том случае, если не будет участников взаимодействия с другой стороны.

Многие платформы, избравшие этот путь, изначально представляли собой приложения, решающие определенные функции. Пользователи применяли бы их, даже если бы вокруг них не выстроилась сеть. Отличный тому пример — Instagram в начале своего развития. С помощью приложения пользователи могли делать и обрабатывать фотографии задолго до того, как площадка превратилась в полноценную социальную сеть.

Платформа для бронирования мест в ресторанах OpenTable использовала похожую стратегию привлечения ресторанов. Компания поняла, что даже у лучших ресторанов Сан-Франциско не всегда имелась

внутренняя система бронирования столиков — многие до сих пор хранили всю эту информацию на бумаге. Тогда OpenTable разработала специальное приложение, которое позволило ресторанам осуществлять онлайн-бронирование. OpenTable обратилась к 20 лучшим ресторанам города и предложила помочь им в установке системы. После того как эти рестораны присоединились к платформе, интерес проявили и другие. Собрав вокруг себя базовую группу ресторанов, компания запустила платформу на полную и позволила потребителям бронировать столики онлайн через собственный ресурс.

Конечно же, проще всего привлечь новых пользователей прямыми выплатами за присоединение к платформе. Такой подход избавляет пользователей от ощущения неуверенности в отношении ценности платформы — они получают ценность независимо от того, присоединится ли кто-то еще. Однако будьте осторожны с таким прямым финансированием: его сложно поддерживать долгое время. И когда вы откажетесь от него, пользователи могут отказаться от вас.

* * *

Это и есть семь основных стратегий раскачивания и разгона платформы. И хотя на ранних стадиях развития привлечение пользователей дается особенно сложно, творческий подход к их использованию поможет вам решить проблему курицы и яйца и привлечь первых пользователей. Затем можно будет начать взбираться вверх по лестнице сетевых эффектов, чтобы завести двигатель вашего долгосрочного развития.

Заключение

КАК ПОНЯТЬ, ГДЕ БУДЕТ СДЕЛАН СЛЕДУЮЩИЙ ПРОРЫВ

Старое не уходит, оно теряет актуальность.

БЕНЕДИКТ ЭВАНС, ПАРТНЕР В ANDREESSEN HOROWITZ

Слышали ли вы когда-нибудь об Adyen? Эта амстердамская компания — настоящий невидимый двигатель платформенной экономики. Она обрабатывает платежи таких компаний, как Airbnb, Booking.com, Dropbox, Facebook, Spotify, Yelp, Uber и многих других. Adyen сосредоточилась на сотрудничестве с глобальными платформами и сама быстро развилась. В период с 2013 по 2014 год ее выручка выросла практически вдвое: с \$95 млн до \$185 млн. Кроме того, в 2014-м компания получила \$250 млн от инвесторов, после чего ее стоимость стали оценивать в \$1,5 млрд¹⁷⁶.

Uber начала работать с Adyen в 2012-м, когда запустила свой сервис в Нидерландах. С тех пор Adyen помогла Uber выйти на десятки рынков в шести странах. Она адаптировала платежные системы под региональные особенности и законодательство, благодаря ее усилиям клиентские компании принимают платежи более чем в 200 странах мира. «Учитывая скорость развития и угол наклона кривой роста, свойственные для компаний-«единорогов», быстрый выход на рынок и устранение возможных затруднений играют для их развития наиважнейшую роль. Мы предлагаем компаниям существенное преимущество во времени выхода на рынок и способности быстро увеличивать масштаб

своего охвата. Поэтому, когда Spotify или Uber выходят на рынки Марокко или Польши, мы с самого первого дня помогаем им проводить платежи с использованием местных систем», — поясняет генеральный директор Adyen Питер ван дер Дас.

Интернациональная экспансия никому не дается легко, особенно в том, что касается процесса оплаты. Платежные схемы существенным образом отличаются в зависимости от региона. Например, в США и Великобритании львиная доля онлайн-транзакций осуществляется с использованием кредитных карт. Однако в других странах мира кредитки не так популярны. «Потребители из разных стран используют на удивление широкий спектр методов оплаты онлайн-покупок. Мы осуществили революцию в мире электронной торговли, позволив глобальным компаниям поддерживать все основные методы оплаты на всех мировых рынках: Alipay, Tenpay и UnionPay в Китае, SOFORT в Германии, Qiwi в России, Voletos в Бразилии — вот лишь несколько примеров. Этот подход оказался настолько успешным, что теперь целый ряд наших клиентов при выходе на мировые рынки предлагают предварительную оплату, а значит, и доставку по всему миру, и возможность оплачивать товары через существующие в странах платежные системы еще до того, как толком организуют свою деятельность на местном рынке», — объясняет ван дер Дас.

Adyen также собирает данные об авторизации и минимизирует количество отклоненных платежей. Так что в следующий раз, когда вашу карточку примут к оплате машины через Uber или брони квартиры на Airbnb, вы будете знать, кого благодарить.

Тем не менее при заключении партнерских соглашений с платформами Adyen столкнулась со специфическими трудностями. В первую очередь они связаны с неистовством и скоростью роста этих компаний. Кроме того, платформы должны иметь возможность одновременно обеспечивать транзакции между разными группами потребителей. «Наше решение для рынков отлично иллюстрирует специфику работы с платформами. MarketPay от Adyen позволяет платформенным рынкам автоматически разделять платежи между покупателями, продавцами и собственными счетами», — говорит ван дер Дас. Это действительно мощное предложение для платформенных компаний, потому что разделение платежей обычно требует существенных внутренних ресурсов, особенно когда случается в ходе проведения электронных

платежей между странами. «В рамках одной транзакции клиент может приобрести три товара от трех разных продавцов. Тогда все три транзакции нужно будет дважды поделить: на выплаты самому продавцу и комиссию платформы. Иными словами, одну транзакцию нужно делить шесть раз между четырьмя разными ее участниками, что существенно усложняет процесс покупки. Мы избавляем платформы от подобных сложностей, помогаем автоматизировать платежные процессы и сосредоточиться на других трудностях международной экспансии», — поясняет ван дер Дас.

«Это еще одна золотая лихорадка»

Aduen не единственная компания, которая достигла успеха, решая проблемы платформенных компаний. Взрывной рост Airbnb позволил целому ряду независимых компаний запустить платформы — смежные сервисы, по большей части связанные с деятельностью арендодателей. Если вы хотите разместить предложение о своей недвижимости, но не знаете, как его грамотно составить, AirSpruce поможет найти профессионального автора, который напишет все за вас. Не знаете, сколько запросить за комнату? Beyond Pricing поможет вам оптимизировать цену вашего предложения с помощью автоматического сервиса ежедневного анализа цен. Everbooked, Price Labs и SmartHost предлагают аналогичные услуги. Еще один стартап, Keysafe, позволяет организовать хранение гостевых ключей от квартиры в местном кафе, откуда их можно забрать в любое время, пока заведение открыто. Еще один сервис, Urban Bellhop, организует всю процедуру приема гостей, в том числе и личную передачу им ключей. Компания также предлагает хозяевам услуги управления объявлениями и уборки квартир. Аналогичные услуги можно заказать у таких стартапов, как Pillow, Beyond Stays, GuestHop, Guesty и многих других.

Вокруг Uber тоже образовалась экосистема поддерживающих сервисов. Как оказалось, у многих желающих поработать водителем в компании нет собственной машины. Благодаря Breeze, еще одному стартапу из Сан-Франциско, отсутствие транспортного средства перестало быть проблемой. За \$195 в неделю начинающие водители Uber и Lyft могут арендовать машину у Breeze. В конце 2013-го Uber начала сотрудничать с внешними кредиторами, предлагающими займы на покупку

машин для будущих водителей¹⁷⁷. Страхование — еще одна большая ниша. И Uber, и Lyft предлагают водителям страховку на время осуществления заказа; однако на аварийные ситуации в любое другое время страховка не распространяется. Более того, многие полисы для частных транспортных средств не распространяются на сотрудников Uber (потому что не предполагают страховку коммерческой деятельности), тогда как традиционные страховые предложения для коммерческих транспортных средств непозволительно дороги для большинства подрабатывающих в компании водителей.

Именно эту нишу и заняли компании вроде Metromile, предлагающие страхование по милям. Компания выдает водителям специальное устройство, которое отслеживает передвижения автомобиля. Чем больше они ездят, тем меньше платят. Более того, Metromile позволяет отслеживать соответствие передвижений автомобиля маршрутам на Uber и отделять частные поездки от коммерческих. Metromile засчитывает только «частные» мили, потому что во время осуществления коммерческих поездок машину страхует Uber. «Существующая модель страхования не смогла адаптироваться [под требования водителей Uber]. Мы же сумели разработать технологию, которая улучшила страховые предложения», — заявил генеральный директор Metromile Ден Престон¹⁷⁸. За Metromile последовали и более крупные страховые компании вроде Geico и Progressive, разработав собственные страховые предложения для водителей каршеринговых сервисов.

Феномен «производных» компаний, возникающих вокруг крупных платформ, — явление не новое. Целый легион экспертов по поисковой оптимизации возник в нише продвижения через поиск в Google. Огромное количество людей занимается управлением социальными сетями. Все они выстроили свою деятельность вокруг платформ вроде Facebook, LinkedIn и Twitter. YouTube породила большое количество частных предпринимателей, занимающихся созданием «звездного» контента. За каждой звездой YouTube вроде Smosh и PewDiePie стоит целая команда, помогающая лицам канала зарабатывать деньги. Разработчики приложений и игр для мобильных телефонов — еще один пример. Обе отрасли выстроены вокруг платформ iOS от Apple или Android от Google. Applico, компания, которую в 2009-м основал Алекс, тоже начинала с этого. К 2017 году сама индустрия разработки приложений превратится в рынок с оборотом в \$77 млрд¹⁷⁹.

Многие инвесторы, в свое время пропустившие «единорогов» вроде Uber и Airbnb, стремятся поймать второе поколение таких компаний и извлечь выгоду из роста потенциала новых платформ. «Это как золотая лихорадка. Вы можете искать золото рядом с компаниями вроде Uber и Airbnb. Или по старинке продавать кастрюли, сковороды и джинсы Levi's», — сказал один венчурный капиталист¹⁸⁰. Однако такой подход подразумевает определенные риски. Платформа может расширить ассортимент своих функций и начать осуществлять услуги, которые оказывали независимые компании. Или же платформы могут просто перекрыть доступ для сторонних компаний, нарушающих ее правила и стандарты. В любом случае всегда есть риск в одночасье лишиться ниши. Ниже мы расскажем, как некоторым компаниям пришлось усвоить эту истину на собственном горьком опыте.

Ставка на Farmville

После того как на конференции F8 24 мая 2007 года Facebook запустила свою платформу для разработчиков, началась еще одна золотая лихорадка. Разработчики заполнили платформу, надеясь заработать на «социальных графиках» (по большому счету это просто красивое название для набора данных, которые отражают сеть социальных связей пользователей Facebook). Марк Пинкус стал одним из первых, кто разглядел этот потенциал: «Я подумал, что это так просто — собрать друзей и друзей друзей вместе, чтобы играть в игры. Я всегда втайне обожал играть, но мне никогда не удавалось собрать достаточно народу. И вдруг я понял, какой потенциал заключается в сети, в которой уже собрались все мои друзья, — если встроить игру прямо в эту сеть, наверняка получится что-то классное»¹⁸¹. Запуск платформы для разработчиков на базе Facebook позволил Пинкусу реализовать свои идеи. Он основал компанию Presidio Media, занимавшуюся разработкой игр исключительно для Facebook. Чуть позже компания сменила название на Zynga Inc. (в честь бульдога Пинкуса). Затем в июне 2008 года она выпустила свой первый хит — игру Mafia Wars. Это была первая игра, в которой пользователи могли почувствовать себя гангстерами, создавая собственные банды. Игра была основана на социальных взаимодействиях: можно было бороться, «обкрадывать» других игроков, которые находятся онлайн, просить их о помощи и выполнять задания. Однако

было в ней еще кое-что особенное: Mafia Wars стала первой условно-бесплатной (freemium — от англ. free — бесплатный и premium — улучшенный) игрой: начать играть можно было бесплатно, но затем пользователям предлагалось за небольшие деньги купить премиум-контент, который позволял быстрее развиваться. (В одном из эпизодов мультсериала «Южный Парк» герой пошутил, что «-mium» в слове «freemium» переводится с латыни как «на самом деле не».)

В июне 2009-го Zynga выпустила FarmVille — игру, которая на первый взгляд почти не отличалась от уже популярной на Facebook игры Farm Town¹⁷⁹. Несмотря на недостаток оригинальности, FarmVille быстро стала мегапопулярной. Всего через два месяца после выхода в нее ежедневно играли больше миллиона пользователей¹⁸³. Через месяц Zynga собрала \$29 млн в ходе раунда финансирования под руководством крупной венчурной компании Kleiner Perkins Caufield & Byers.

FarmVille тоже условно-бесплатная игра, в которой можно открыть собственную ферму и выращивать растения. Но чтобы ферма развивалась, друзья должны посещать ее и помогать обустроить. Или, конечно же, можно заплатить. Все, кто пользовался Facebook в конце 2000-х, помнят это помешательство: от приглашений зайти на фермы друзей и помочь полить их виртуальный урожай или вместе выполнить виртуальное задание было просто не отбиться. Ведь только 3–5% пользователей условно-бесплатных игр действительно платят. А пользователи, которым жалко отдавать деньги, наводняют стены и новостные ленты друзей спамом из бесконечных приглашений и просьб о помощи.

Facebook на это не рассчитывала. Открывая платформу для разработчиков, создатели социальной сети не ожидали подобной реакции и не сумели разработать достаточно жесткие правила, определяющие взаимодействие разработчиков игр и пользователей. Zynga воспользовалась этой недальновидностью и практически подтолкнула пользователей к рассылке спама. Схема сработала, потому что такие сообщения спамом не считались и, как следствие, не фильтровались. 1 марта 2010 года Facebook сменила политику и стала ограничивать количество оповещений пользователей, после чего посещаемость игр от Zynga резко упала. Всего за месяц посещаемость FarmVille снизилась на 26%. Zynga даже хотела покинуть Facebook и распространять игры исключительно через собственный сайт, однако в результате отказалась от этой идеи. Вскоре компания выпустила новую игру, CityVille, которая быстро

завоевала статус самой популярной разработки Zynga: за 43 дня после выхода игры в свет месячные показатели посещаемости достигли отметки в 100 млн пользователей.

Добившись практически максимального успеха на Facebook, компания начала искать новые каналы роста. За несколько месяцев в конце 2010-го и начале 2011-го Zynga купила 11 более мелких компаний¹⁸⁴. Индустрия онлайн-игр во многом выстроена вокруг «хитов» — Zynga решила, что проще не корпеть над новыми разработками, а перекупать другие успешные игры (и их разработчиков). Одним словом, компания искала легкий путь. Уже в 2010 году Zynga получила первую прибыль от новой стратегии. Однако успех был недолговечен: к 2011 году традиционные каналы роста компании на Facebook стали пересыхать. Zynga проигнорировала все предупреждающие сигналы и 16 декабря 2011 года стала публичной. Этот год закончился для нее самыми большими чистыми убытками, которые составили \$404 млн. В 2012-м компания продолжила угасать, потому что Facebook ввела еще более жесткие ограничения для своих разработчиков. К тому же Zynga не удалось придумать других «хитов». К концу 2012 года компания наконец ушла с Facebook¹⁸⁵. Хотя, по некоторым оценкам, 80% прибыли Zynga приходило от пользователей Facebook, компания решила перенести игры на собственную платформу, тем самым не давая пользователям делиться своими успехами с друзьями на Facebook.

Компания также не подготовилась к переходу на мобильные игры. Самые крупные конкуренты Zynga больше не занимались разработкой приложений для Facebook — отныне жизнь кипела на iOS и Android. Невероятно популярные игры вроде Temple Run, Clash of Clans и Candy Crush возглавили топы мобильных игр, а Zynga так и не удалось воссоздать успех, когда-то достигнутый на Facebook. К июню 2013-го ежедневное количество активных пользователей уменьшилось до 187 млн, хотя всего годом ранее составляло 306 млн. В 2013-м, после очередного года увольнений и убытков, Пинкус покинул пост генерального директора компании. Большая вечеринка подошла к концу.

Неизбежное ухудшение

Взлет и падение Zynga отлично показывают, с какими рисками (и каким потенциалом развития) связано создание бизнеса на базе

доминирующей платформы. Компания быстро нашла способ использовать платформу Facebook для разработчиков, но стоило Facebook ужесточить правила, и рост Zynga остановился. Недавно компания выпустила несколько игр, в том числе сиквелов к своим самым успешным проектам, но восстановиться ей не удалось. И это не единичный случай. В главе 6 мы уже рассказывали, как Twitter регулировал взаимодействие с разработчиками. Многие из них выстраивали бизнес на базе Twitter, но стоило материнской компании принять решение стать основным провайдером для своих клиентов, сторонним компаниям просто отказали в сотрудничестве.

В обоих случаях предприимчивым разработчикам удалось добиться успеха за счет капитализации краткосрочных возможностей. Zynga быстро выросла, распространяя среди пользователей Facebook спам-приглашения в свои приложения. В то же время Facebook получила огромную прибыль благодаря росту Zynga, которая в 2011 году принесла соцсети 12% от общей прибыли¹⁸⁶. Это денежное вложение пришлось как нельзя кстати, потому что в 2012-м компания Facebook стала публичной. Скачок прибыли обеспечил повышение стоимости IPO и увеличение суммы в банке. Однако Zynga наслаждалась ростом недолго — ровно до тех пор, пока Facebook не перекрыла ей доступ к распространению рекламной информации. Аналогичным образом Twitter получал прибыль от разработанных сторонними компаниями мобильных приложений, когда платформа только развивалась. Но чтобы обеспечить успех собственного бизнеса, компании нужно было взять контроль основного пользовательского опыта на себя, то есть завладеть единственным приложением для Twitter. Некоторые разработчики успели добиться краткосрочного успеха от продажи приложений для работы в соцсети за \$1–2. Но в долгосрочные цели Twitter не входило сотрудничество с ними, и поток прибыли вскоре иссяк.

Конечно же, даже компании, которые вписываются в долгосрочную стратегию развития основной платформы, в итоге далеко не всегда остаются в плюсе. Посмотрите, что случилось с ведущими производителями телефонов для Android. Еще в прологе мы рассказывали, как Google собрала вокруг себя армию производителей и мобильных операторов, которые должны были помочь компании успешно запустить Android. И HTC, и Motorola сыграли очень важную роль в увеличении продаж Android на начальных этапах. За первые годы Android на рынке

смартфоны myTouch и Evo от HTC стали бестселлерами, как и Droid от Motorola. Тем не менее к 2012 году продажи обеих компаний упали: у HTC — на 36% по сравнению с предыдущим годом¹⁸⁷. Motorola потеряла деньги практически сразу: в 2011-м компания отчиталась в потере \$249 млн за фискальный год¹⁸⁸. Перспектива надвигающегося упадка заставила Motorola в 2012 году продаться Google за \$12,5 млрд (хотя в это приобретение входил и наличный резерв компании размером \$3 млрд, то есть учетная стоимость сделки составила всего \$9,5 млрд). Даже тогда Google купила компанию исключительно ради ее патентного портфолио, полезного в противостоянии с конкурентами. К концу года Google уже продала головное отделение Motorola за \$2,35 млрд. Чуть позже в том же году мобильное отделение компании за \$2,91 млрд выкупила Lenovo. К HTC судьба тоже не была благосклонна. За вторую половину 2011 года компания потеряла \$27 млрд рыночной капитализации, то есть порядка 75% от своей пиковой стоимости. В октябре 2012-го HTC сообщила, что ее прибыль в третьем квартале сократилась на 48%, а чистая прибыль по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 79%¹⁸⁹. К августу 2015-го рыночная капитализация HTC снизилась до всего 5% от высших показателей 2011 года. 9 августа 2015 года стоимость HTC опустилась ниже ценности наличных резервов компании. Инвесторы оценивали компанию в 47 млрд тайваньских долларов (что в то время составляло порядка \$1,5 млрд), хотя наличный резерв компании составлял 47,2 млрд тайваньских долларов¹⁹⁰. То есть после исключения наличных резервов HTC на тот момент в буквальном смысле стоила *меньше чем ничего*.

Что случилось с HTC и Motorola? Если коротко — Samsung. Наигравшись с Windows Mobile, этот гигант в мире потребительской электроники перешел на Android. (Компания еще какое-то время возилась с идеей создания собственной ОС для смартфонов, но в целом общий курс был взят на создание телефонов под Android.) В июне 2010 года Samsung представила свой смартфон Galaxy S Android. В ноябре 2011-го компания запустила масштабную маркетинговую кампанию по продвижению телефона Galaxy S II, бросив вызов в том числе и Apple с ее iPhone. В 2012 году Galaxy S III официально опередил iPhone и завоевал статус самого продаваемого смартфона на планете. К концу года прибыли Samsung выросли на 76% во многом благодаря деятельности мобильного отделения — самого прибыльного в компании. Уже в январе

2013-го газета *Wall Street Journal* опубликовала статью под названием «Неужели Samsung удалось вывести Apple из себя?»¹⁹¹.

Однако никто не остается на вершине вечно. Хотя сеть пользователей Android продолжила расти — и сегодня эта ОС считается самой распространенной в мире, — Samsung пришлось уступить место новым конкурентам. На нижнем сегменте рынка развернули деятельность китайские производители. На китайских рынках упадок Samsung, когда-то самого успешного продавца смартфонов, был особенно заметен. Компания не выдерживала напора Xiaomi и Huawei¹⁹². Их опередила даже Apple, когда 9 сентября 2014 года выпустила iPhone 6, а затем и iPhone 6 Plus с еще большим экраном, переплюнув тем самым главное преимущество Samsung на рынке смартфонов. Именно большие экраны долгое время определяли успех Samsung на верхнем сегменте рынка; но стоило iPhone воплотить эту характеристику в своем продукте, Samsung быстро сдала позиции. После выпуска iPhone 6 Apple ждал самый прибыльный квартал *среди всех компаний, чем когда-либо*¹⁹⁰.

В том же квартале прибыли Samsung упали на 64%¹⁹⁴, и с тех пор компания постоянно приходилось преодолевать новые трудности. В июле 2015-го компания сообщила о снижении прибыли на протяжении семи кварталов подряд. Всего за несколько лет когда-то самое успешное отделение портативных устройств Samsung потеряло былую мощь. Многие аналитики и инвесторы говорили, что доминировавшую в прошлом на рынке компанию отныне ждет только «неизбежное ухудшение»¹⁹⁵.

Вершина пирамиды

Примеры Samsung, HTC и Motorola очень показательны. Эволюция индустрии смартфонов отражает процессы, происходящие в общем экономическом пейзаже. В новом мире экономикой правят платформы. Вокруг них сосредоточены основные рыночные силы, крупнейшие прибыли, самое устойчивое конкурентное преимущество. На примере Samsung мы убедились: построить ценный линейный бизнес можно и сегодня, но его конкурентное преимущество быстро испарится по мере коммодитизации продуктов и развития функционала предложений конкурентов. Первопроходцам остается только постоянно пытаться изобретать что-то новое. Тем не менее имитировать можно

любые функции — а сети нельзя. Коммодитизация ждет продукты — но не сети.

Компания Samsung долгое время была линейной и лишь несколько лет назад, осознав всю серьезность сложившейся ситуации, начала переход к платформенной стратегии. За последние несколько лет этот производитель потребительской электроники постоянно пытался сформировать сообщество пользователей вокруг собственной платформы для разработчиков, Tizen, в первую очередь в отношении новейших категорий продуктов вроде портативной электроники и умных телевизоров. Однако пока компании не удалось добиться большого успеха. И Android, и iOS уже перешли в эти категории — теперь Google и Apple вряд ли так просто сдадут лидерские позиции. Скорее всего, упадок Samsung продолжится. Как выразился ведущий программы Market Makers Эрик Шацкер в обсуждении трудностей Samsung с Алексом, «становится понятно, что именно платформенные компании притягивают к себе действующие силы, в том числе и интеллектуальные»¹⁹⁶.

Если вы создаете бизнес сегодня, платформенная модель предлагает самые масштабные и устойчивые возможности развития. Однако если вы действительно стремитесь преуспеть, нельзя просто копировать модели успешных платформ вроде Facebook, Uber или Airbnb. Строить широкие социальные сети для компьютеров нужно было в начале 2000-х, на пике распространения интернета для ПК. Аналогичным образом время для создания транспортных рынков по модели Uber закончилось несколько лет назад, когда смартфоны только становились мейнстримом и многие современные компании-«единороги» еще зарождались. Попытки повторить успех этих компаний сегодня обречены на провал, если вы не разберетесь в истинном положении вещей и распределении сил на рынке. В оставшейся части этой книги мы обсудим, как выявлять потенциальные возможности и в каких областях, на наш взгляд, платформы будут активнее всего развиваться в ближайшем будущем.

Я боролся с законом, и закон победил

Прежде чем перейти к потенциальным возможностям создания новых платформ, мы хотим обсудить самый серьезный риск, которому подвергаются построенные по этой модели компании. Речь идет

о взаимодействии с существующими законами и законодательными ограничениями. Линейный бизнес доминировал в экономике на протяжении большей части XX века, и большинство законов до сих пор ориентировано на подобные компании. Нормативное регулирование многих отраслей еще не адаптировалось к возможности существования платформ. В результате, когда на рынке появляется и начинает доминировать платформа, ей зачастую приходится действовать в «серой зоне» закона. Саймон Ротман, венчурный инвестор в Greylock Partners, сказал: «Если ваша идея недостаточно масштабна, чтобы оправдать нормативную экспертизу, возможно, она недостаточно масштабна в принципе»¹⁹⁷. (Ротман также является основателем и вице-президентом eBay Motors — именно он помог eBay создать автомобильный рынок.) Большинство компаний, существовавших на рынке до появления платформы, будут использовать действующее законодательство в своих интересах, стараясь перекрыть кислород новой компании или хотя бы ограничить ее рост. Самые показательные в этом смысле примеры столкновения с серьезнейшими юридическими преградами можно найти в истории Airbnb и Uber. В главе 6 мы вкратце описали трудности этих компаний, связанные с безопасностью потребителей, а о юридических войнах Uber в Вашингтоне и Нью-Йорке говорили в главе 4. Однако на этом столкновения компаний с законом не закончились: Airbnb боролась с нормативами ведения гостиничного бизнеса и налоговыми вопросами, Uber — с нормативами в отношении налоговой формы «1099» для внештатных сотрудников (этот вопрос мы подробнее рассмотрим ниже). Подобных примеров можно найти еще много. Почти каждая крупная платформенная компания в определенный момент сталкивалась с серьезными юридическими преградами на пути создания монополии и в ходе борьбы с конкурентами.

Например, еще в эпоху доткомов с такой проблемой столкнулась eBay. В конце 1990-х и начале 2000-х компания погрязла в судебных исках от потребителей, которых обманули продавцы на платформе. Потребители подавали в суд на компанию, которую считали виноватой в произошедшем. eBay неоднократно заявляла, что представляет собой всего лишь рынок — площадку, которая не может нести ответственность за происходящее на ней мошенничество. В большинстве случаев eBay действительно оправдывали¹⁹⁸. Недавно, после того как в 2015-м компания Alibaba стала публичной, ей пришлось столкнуться

с подобными юридическими трудностями в отношении поддельных товаров, которые сбывали на рынке Таобао. Даже правительство США вынесло Alibaba предупреждение с требованием доработать процесс отсеивания подделок¹⁹⁹.

PayPal вела собственную борьбу за юридический статус в начале 2000-х. Компания не хотела, чтобы ее относили к категории коммерческих банков, потому что она не давала займы и не платила проценты по балансу счетов. Вопрос встал особенно остро сразу после того, как PayPal подала заявку на IPO в январе 2002 года: контролирующие органы в Калифорнии, Айдахо, Луизиане и Нью-Йорке пригрозили признать компанию коммерческим банком. А власти Луизианы и вовсе хотели запретить PayPal в своем штате. Эти шаги во многом были обусловлены банковским лобби, в том числе со стороны Ассоциации американских банкиров²⁰⁰. Тем не менее Федеральная корпорация по страхованию вкладов (ФКЦВ) через несколько месяцев разослала письмо, в котором выражала мнение, что PayPal не должна подпадать под действие федеральных законов о банковской деятельности²⁰¹. Вскоре после этого напор со стороны контролирующих органов ослаб.

YouTube тоже неоднократно получала иски по поводу нарушения пользователями авторских прав. Юридические риски стали одним из главных факторов, подтолкнувших YouTube перейти во владение Google в 2006-м. Марк Кубан, известный инвестор и звезда телешоу Shark Tank, даже написал в своем блоге пост, в котором заявлял: «Google сошла с ума, раз пошла на покупку YouTube», потому что связанные с судебными тяжбами риски были слишком высоки. «YouTube просто засудят тысячи правообладателей, которые будут требовать максимального возмещения убытков за каждое скачивание ее контента», — писал Кубан²⁰². В определенном смысле инвестор оказался прав. В марте 2007-го Viacom подала на YouTube в суд из-за нарушения авторских прав с требованием возместить убытков на \$1 млрд²⁰³. Google удалось защитить компанию от ответственности благодаря Закону об авторских правах в цифровую эпоху (который приняли в 1998-м).

Тенденция столкновения новых платформ с юридическими трудностями существует до сих пор. Всего через несколько дней после YouTube с аналогичными трудностями столкнулась p2p-платформа Lending Club. Основанная в 2006 году компания изобрела новый подход к выдаче займов, который также столкнулся с сопротивлением со стороны

законодательства. Lending Club делила потребительские кредиты на небольшие суммы, тем самым позволяя физическим лицам, во-первых, обеспечивать выдачу кредитов, во-вторых, обеспечивать лишь небольшую часть каждого отдельного займа. Индивидуальные заимодатели таким образом снижали риски, распределяя инвестиции по разным источникам. Однако комиссия по ценным бумагам и биржам решила, что такие займы не вписываются ни в одну из ранее одобренных категорий. Lending Club пришлось заниматься разработкой новой системы безопасности, которая затем прошла официальную регистрацию. В 2008-м компании пришлось на полгода приостановить деятельность в ожидании одобрения комиссии²⁰⁴. Получив его, компания наконец снова заработала; однако другие p2p-платформы вроде Prosper и Zopa (ненадолго выходявшие на американский рынок) столкнулись с аналогичными требованиями комиссии.

Как видите, на пути развития платформ постоянно возникают юридические и нормативные преграды. Платформенные бизнес-модели обладают огромными преимуществами по сравнению с линейным бизнесом, однако их создание всегда предполагает серьезные юридические риски. Проблемы с законом способны задушить бизнес — что, собственно, почти произошло с Lending Club и Prosper. Теперь становится понятно, почему компании вроде Airbnb и Uber притягивают к себе юридические проблемы. Платформенные компании буквально созданы, чтобы нарушать статус-кво.

Отельные сети были недовольны тем, как Airbnb обходила местные законы и стандарты безопасности, касающиеся гостиниц. Они заставляли местные контролирующие органы прекращать деятельность хозяев на Airbnb, особенно в Нью-Йорке. Согласно одному из отчетов порядка $\frac{3}{4}$ всех предложений в городе, размещенных на Airbnb, были признаны незаконными²⁰⁵. Тем не менее это не остановило рост компании, как не остановило и хозяев жилья в Нью-Йорке от использования площадки. Еще один серьезный юридический вопрос, связанный с деятельностью Airbnb, — обеспечение безопасности гостей. В главе 6 мы уже рассказали, как много усилий компания приложила к его решению. Тем не менее Airbnb не может гарантировать, что каждый хозяин будет вести себя в соответствии со стандартами безопасности и гостеприимства. Очередной всплеск негативного внимания к деятельности компании случился в ноябре 2015-го, когда в прессу просочилась

история о смерти гостя в квартире, снятой через Airbnb²⁰⁶. Компании пришлось разбираться с несколькими исками, связанными с неудачным потребительским опытом. На начало 2016 года место компании в области отельного бизнеса так и не было окончательно определено.

Главные юридические трудности у Uber возникли в связи с определением трудового статуса водителей. Компания называет их «партнерами» и считает контрактными сотрудниками (в соответствии с формой «1099» американского трудового законодательства, которую водители заполняют для уплаты налогов). Такой статус водителей подразумевает, что Uber не должна выплачивать налоги на зарплату и обеспечивать им долгосрочные социальные гарантии вроде медицинской страховки и всевозможных компенсаций. Он также ограничивает ответственность компании за действия водителей. Большинство рынков услуг, в том числе Handy, Lyft, Instacart и Postmates, относят своих сотрудников к этой категории и не оформляют их в штат или как подрядчиков. И все они вынуждены разбираться с судебными исками, связанными с неверной классификацией работников. Последствия этих тяжб для компаний могут быть катастрофическими. Речь идет о потенциальных миллионных компенсациях и налоговых штрафах в случае, если тяжбы будут проиграны и работников придется отнести к другим категориям. В рамках Закона о доступном медицинском обслуживании эти компании, скорее всего, можно будет обязать нести ответственность за обеспечение доступа своих сотрудников к услугам здравоохранения. Хотя платформы могли бы работать и с постоянными сотрудниками, такая организация взаимодействия предполагает большие затраты и налоговые обязательства, которые существенно снизят прибыльность модели. Платформы потеряют значительную часть своей гибкости и возможности сокращения затрат, которые доходят до потребителя в форме более низких цен. Подобные юридические трудности могут существенно повлиять на способность платформ к выживанию.

Эти примеры показывают, что преимущества платформенных моделей зачастую сопряжены с существенными юридическими рисками. Если бизнесу удастся справиться с правовыми проблемами и занять свой рынок, то и инвесторы, и пользователи получают огромную экономическую выгоду. Но если платформе не удастся преодолеть юридический статус-кво, ее очень быстро могут вытеснить из бизнеса. Например, если бы лидирующие рынки услуг проиграли тяжбы и вынуждены

были официально зарегистрировать всех своих исполнителей, они, скорее всего, быстро пропали бы с радаров. Даже доминирующие платформы вроде Airbnb и Uber очень быстро потеряли бы ценность, если бы им не удалось выиграть эти дела.

Одна платформа будет управлять всеми?

Чтобы понять, какое будущее ждет платформенную экономику, нужно снова взглянуть на китайские рынки. Когда Alibaba побила все рекорды своим IPO в сентябре 2014 года, о компании не писал только ленивый. Тем не менее конкурирующая платформенная компания Tencent до сих пор обходит соперников по всем фронтам. В 2014-м Alibaba получила \$3,73 млрд прибыли при общей выручке в \$12,90 млрд, тогда как Tencent при аналогичных показателях выручки заработала \$3,90 млрд. Кстати, Tencent тем самым опередила даже Facebook, ту самую западную компанию, с которой ее так часто сравнивают. Facebook получила \$2,94 млрд прибыли при общей выручке в \$12,47 млрд.

Наибольший интерес для нас представляет подход компании к зарабатыванию денег. Как и Alibaba, Tencent владеет двумя крупными платформами: QQ и WeChat. QQ, изначально представлявшая собой клон родившейся на Западе чат-платформы ICQ, — платформа для обмена мгновенными сообщениями через ПК. Если вам не совсем понятно, что это значит, вспомните AOL Instant Messenger, только с большим количеством функций. В 2014-м QQ посетили 815 млн активных пользователей. Однако Tencent не захотела адаптировать QQ под мобильные устройства — компания решила создать новую платформу с нуля. В январе 2011 года она выпустила WeChat (китайское название мессенджера буквально переводится как «микросообщение»). К середине 2015-го платформа WeChat стала третьей по популярности среди мобильных мессенджеров в мире; по количеству активных пользователей в месяц (650 млн) ее опережают только WhatsApp и Messenger от Facebook²⁰⁷.

Однако WeChat — единственная из этих трех платформ, которая приносит обладателям большие деньги. По некоторым оценкам, WeChat зарабатывает на пользователе в семь раз больше, чем WhatsApp, которая получает ежегодную комиссию за использование, составляющую всего \$1²⁰⁸. В отличие от Facebook, Tencent получает от рекламы лишь

небольшой объем прибыли. Больше 80% прибыли компания получает от продажи виртуальных товаров: цифровых стикеров, иконок, смайликов и аватарок. Компания также зарабатывает на распространении условно-бесплатных игр. (Представьте Zynga и Candy Crush на китайском; Tencent даже создала собственный клон FarmVille — QQ Farm.) На самом деле с точки зрения прибыли Tencent можно считать крупнейшей игровой компанией в мире, на счет которой приходится порядка 8% от 70-миллиардного годового рынка игр²⁰⁹.

Хотя игры и виртуальные товары приносят Tencent самые большие объемы прибыли, функционал WeChat этим не ограничивается. За последние несколько лет площадка включила в себя самые разные рынки и сервисы. Теперь через приложение WeChat стало можно играть, проверять состояние банковских счетов, отправлять деньги друзьям, делать пожертвования на благотворительность, отслеживать скидки в местных магазинах, покупать билеты в кино и даже бронировать услуги местных специалистов (например, прием у врача или поездку на такси). Еще один источник прибыли WeChat — подарки в «красных конвертах», в которые традиционно кладут деньги от родственников и друзей на китайский Новый год и другие важные события вроде свадеб. WeChat еще больше упростила задачу следования традиции для своих пользователей: цифровые «красные конверты» с деньгами отправлялись прямо на счет получателя. В 2015-м, в канун китайского Нового года (18 февраля), через WeChat отправили порядка миллиарда виртуальных красных конвертов²¹⁰.

WeChat также открыла собственную платформу для разработчиков — так называемые «официальные аккаунты». Таких аккаунтов создано порядка 10 млн; это мини-страницы и «легкие» приложения, встроенные в WeChat. Пользователи могут «следить» за ними, как, например, за знаменитостями в Twitter. Официальные аккаунты доступны для знаменитостей, владельцев личных блогов, банков, больниц, аптек, СМИ, интернет-стартапов и других типов компаний²¹¹. Получив одобрение от WeChat, они могут также организовывать денежные переводы, отвечать на личные и голосовые сообщения, узнавать местоположение добавивших их пользователей. У WeChat даже есть свой поисковик и магазин приложений. Так что мини-сайты на WeChat — это как официальные страницы на Facebook, только еще круче.

WeChat по большому счету превратилась в сверхплатформу, «платформу, которая правит другими платформами», как характеризовали его разные источники. Платформа поддерживает вокруг себя масштабную экосистему других платформ и услуг, которые выходят за рамки простого обмена сообщениями. Успех WeChat в Китае заставил многих аналитиков предсказать, что такая модель вскоре станет доминирующей и на Западе. Пока этого не произошло, но, вполне возможно, вскоре все изменится.

На ежегодной конференции F8 в 2015 году Facebook заявила, что Facebook Messenger в ближайшее время трансформируется в платформу для разработки приложений, которая поможет объединить разработчиков и потребителей — что уже сделала WeChat в Китае. Одной из первых компаний, объявившей об интеграции с Messenger, стала pro.com — лидер на рынке поставщиков услуг на дому в США. Учитывая размер пользовательской базы Messenger, на призыв вскоре наверняка откликнутся и другие компании. Однако, учитывая последний неудачный опыт Facebook в создании платформы для разработчиков (вспомните пример Zynga), многие будут подходить к такому предложению с осторожностью.

Кроме того, воплощение модели WeChat в США наверняка будет связано с определенными трудностями. В Китае рынок приложений весьма сильно фрагментирован, около дюжины подобных рынков имеют долю рынка в 5% и более. За исключением App Store от Apple, большинство из них продают приложения для телефонов на Android, производимых в Китае. То есть у них нет доступа к Google Play, принадлежащим Google приложениям и сервисам для разработчиков. Большая часть этих компаний использует Android (а точнее, Android Open Source Project или AOSP — проект с открытым исходным кодом). В результате возникли несколько магазинов приложений для Android, которыми владеют разные компании. Самая крупная из них, Муарр от Tencent, контролирует порядка 25% рынка²¹². К другим популярным магазинам можно отнести 360 Mobile Assistant от Qi-hoo 360, Baidu Mobile Assistant от Baidu и MIUI App Store от главного производителя Android, Xiaomi. WeChat развивалась в контексте этой фрагментированной среды и выступила в роли объединяющего фактора для всех этих приложений и компаний, как платформенных, так и линейных. Однако ситуация в США сложилась иначе: Play Store от Google и App Store от Apple создали дуополию.

Facebook с удовольствием переступила бы через вопрос выбора ОС, как это сделала в свое время WeChat, и стала бы главной платформой, через которую люди общаются между собой и с компаниями. (Впервые компания попыталась достичь этой цели через неудачный проект Facebook Home; однако перспективы Messenger кажутся намного более радужными.) Тем не менее в США эту позицию уже занимают Apple и Google, а значит, Facebook придется побороться за то, чтобы взять на себя роль WeChat в США.

Успех WeChat натолкнул многих экспертов и предпринимателей на мысль о том, что феномен сверхплатформ появится и в других секторах. Это особенно актуально для сферы услуг, оказываемых по требованию, и сервисов вроде Uber, GrubHub, Handy и службы доставки Postmates — предполагается, что в результате их всех соберут под крылом своих интерфейсов «суперплатформы». Однако в реальности это вряд ли произойдет, потому что платформы-конкуренты не сдадутся без боя. Когда Twitter пытался воспользоваться информацией из профилей пользователей Facebook, предложив своим пользователям добавлять друзей с Facebook, последняя тут же перекрыла для нее доступ к API. В Китае война между Alibaba и Tencent тоже не прекращается, и каждый стремится вытеснить конкурентов из своей экосистемы. Это не новое явление. Еще когда eBay создавала свой первый рынок, несколько компаний-конкурентов пытались воспользоваться ее списками товаров в своих интересах. Однако eBay тут же перекрывала к ним доступ, и агрегаторы быстро прекращали существование.

Поэтому, скорее всего, правильно предположить, что все же будут развиваться экосистемы отдельных платформ. Такие экосистемы — это аналоги конгломератов из прошлого. Однако для их создания не нужно покупать компании, работающие в одной отрасли; лучше сосредоточиться на создании бизнеса, который покрывает разные типы платформ. Например, у Google есть своя поисковая система (которая одновременно работает в сферах поиска информации и покупок, хотя последнее направление пока не так эффективно), своя ОС Android и рынок приложений Play Store, платежная система Android Pay (а также Google Wallet), сервисы Waze, Hangouts и др. Компании уже долгое время не хватает своей социальной сети, чем и объясняются многократные безуспешные попытки ее создать (Orkut, Google Wave и Google+). Google также экспериментировала с рынками услуг

(в том числе создав Google Express) и заигрывала с идеей создания конкурента Uber на рынке беспилотных автомобилей.

У Apple среди прочего есть iTunes, iOS и App Store, Apple Pay и iMessage. И хотя Facebook начинала исключительно как социальная сеть, на сегодняшний день она расширилась и включила в себя контент-платформы (Instagram и Facebook Pages), мессенджеры (Messenger и WhatsApp), платформы для разработчиков приложений, а также неоднократно экспериментировала с другими рынками продуктов и услуг. Наконец, можно привести пример Amazon с их Amazon Marketplace, Amazon Payments, Amazon Web Services, FireTV и Kindle, который одновременно является контент-платформой (для книг и другого цифрового контента) и платформой для разработчиков приложений для Android. Кроме того, компания планирует создать собственный рынок услуг на дому.

В Китае тоже много экосистем, которые контролируют компании Baidu, Alibaba и Tencent (этих трех гигантов иногда объединяют под общей аббревиатурой BAT). Экосистемы этих компаний, как и их американских аналогов, включают в себя многочисленные пересекающиеся и конкурирующие платформы. В сфере электронных платежей это, например, Alipay, Tenpay и Baidu Wallet. А после того, как Alibaba купила видеоплатформу Youku Tudou, каждая компания обзавелась и собственной площадкой для видеостриминга. Alibaba также запустила собственный аналог WeChat — Laiwang, а Tencent вложила огромные средства в развитие JD.com, главного конкурента Alibaba в области электронной торговли. У каждой компании есть свой магазин приложений для Android, и каждая из них вкладывается в развитие собственных рынков услуг, которые становятся все популярнее. В результате в Китае, как и в США, возник целый ряд крупных, но по большей части несовместимых экосистем, каждой из которых владеет и управляет доминирующая платформа*.

Хотя у каждой платформы есть своего рода монополия в собственной нише (Alibaba можно считать монополистом в области

* Есть, правда, и несколько исключений. Например, проект Didi Dache от Tencent слился с Kuaidi Dache от Alibaba в феврале 2015 года: консолидация была вызвана стремлением вытеснить Uber, который недавно вышел на китайский рынок. В октябре 2015-го ведущие сайты для групповых закупок, Meituan и Dianping, объявили о 15-миллиардном слиянии (хотя ими тоже владеют Alibaba и Tencent).

электронной торговли, Tencent доминирует в области обмена сообщениями и играми, Baidu — главная по поиску), существование конкурирующих экосистем постоянно представляет для них угрозу. Конкуренция в мире платформ существенно отличается от конкуренции, к которой привыкли компании прошлого. В XX веке конкуренцию друг другу составляли по большей части компании, работающие в рамках одной отрасли. Однако сегодня конкурировать могут целые отрасли. Самые суровые сражения разворачиваются между соперничающими экосистемами и сетями компаний, которые их основали. Платформы, которым не удастся создать самую крупную экосистему, со временем ослабнут, столкнувшись с финансовыми трудностями (как случилось с Foursquare, Groupon, Yelp), или будут приобретены более крупными компаниями (OpenTable, Waze).

Так что никогда нельзя думать, что ты в безопасности. Даже платформа-монополист в одной отрасли уязвима к нападениям конкурентов, которые могут воспользоваться ее сетью, а то и вовсе украсть ее — даже если, казалось бы, они специализируются в разных отраслях. Переход Google из мира поисковых систем к разработке своей операционной системы — лишь один тому пример. Но по мере развития платформенных систем их будет возникать все больше.

Где искать новые возможности

В главах 1–4 мы старались объяснить, почему платформенные компании так важны для современной и будущей экономики. В сущности, мы хотели поделиться с вами выводами, которые подтолкнули нас к трансформации собственного проекта, Applico, из простой компании-разработчика приложений в компанию по инновации платформ, которая участвует во всех аспектах создания и развития платформенных компаний. Надеемся, мы справились с этой задачей.

Кроме того, мы хотели описать механизмы работы платформ и, что не менее важно, их отличия от бизнес-моделей прошлого. Этому были посвящены главы 5–8. Следующий шаг — применить знания в реальном мире. Чтобы помочь вам в этом, мы хотели бы дать еще несколько советов, как разглядеть открывающиеся возможности для создания новых платформ. Неважно, работаете ли вы в крупной корпорации, хотите ли создать собственный стартап или просто пытаетесь понять,

какие отрасли следующими попадут под удар платформенной революции. В любом случае наши советы помогут понять, какие отрасли в ближайшее время подвергнутся подрывному влиянию платформ. В главе 2 мы уже говорили, что успех современных платформ во многом связан с технологическим развитием. Однако это не значит, что следующая волна технологических изменений приведет к их исчезновению. На самом деле, на наш взгляд, произойдет скорее обратное. Ниже мы подробнее объясняем, как следующее поколение технологий позволит создать еще больше платформ. Платформы никуда не денутся. Поэтому воспользуйтесь знаниями и советами, которые получили из этой книги, себе во благо.

1. ***Следите за технологиями, которые позволяют снижать транзакционные издержки и избавляться от посредников***

Обратите внимание на отрасли, в которых технологии могли бы позволить снизить транзакционные издержки или отказаться от дорогостоящих услуг посредников. Зачастую это касается автоматизации транзакций с помощью специальных алгоритмов. Чем больше технологий можно использовать для снижения транзакционных издержек, тем больше возможностей создания ценности открывается для участников транзакции с обеих сторон. При этом конечной целью можно считать избавление от целых шагов. Как вы помните, транзакционные издержки далеко не всегда измеряются деньгами: это может быть потраченное время, вложенные усилия и др. Поэтому, если вы найдете способ избавить пользователей от (например) необходимости звонить по телефону, заменив звонок нажатием на клавишу, — вы продвинетесь в правильном направлении. Однако нужно не просто сделать продукт или услугу более удобными и легкими в использовании — снижение ее стоимости тоже всегда остается в приоритете. Потенциальный размер рынка у более удобного и дорогого предложения намного меньше, чем у более удобного и дешевого.

В главе 3 мы упоминали, что показательные примеры можно найти в отрасли здравоохранения. ZocDoc, платформа для бронирования приемов у врача, стала одним из первых таких проектов. Докторов ZocDoc избавлял от потребности нанимать дополнительных сотрудников для ведения записи: благодаря программе они могли сами управлять своей загруженностью и определять время приемов. Пациентам больше не нужно было никуда звонить, чтобы записаться на прием.

Можно было в любое удобное время открыть сайт и записаться в один клик. Платформа также позволила автоматизировать бóльшую часть бумажной работы (например, отслеживание страховой информации и историй болезни) — пациентам больше не нужно было приходить на прием раньше назначенного времени, чтобы заполнить кипу форм.

Uber избавилась от потребности в работе диспетчеров для координации водителей и пассажиров: новые алгоритмы справлялись с задачей намного эффективнее. В некоторых случаях технологии оказывают еще более мощный эффект. Например, электронные продажи в Китае существовали и до появления Alibaba. Однако именно рынок Taobao позволил продавцам осуществлять свою деятельность, не тратя времени на создание сайтов и привлечение на них потребителей. Alibaba решала эти задачи намного эффективнее и дешевле. В то же время благодаря рынку потребители получали доступ к широкому ассортименту (хотя самое крупное снижение транзакционных издержек и касалось производителей).

2. Ищите скрытые или слабо развитые сети

Теперь, когда потенциал сетей вам понятен, вы можете искать их везде. Как говорил генеральный директор LinkedIn Рид Хоффман, стоит вам действительно разглядеть сети, вы и действовать начнете по-иному²¹³. Однако создание сети с нуля — задача не из легких. Поэтому мы предлагаем схитрить. Попробуйте создать платформу на основе уже существующих сетей и поведенческих паттернов — ведь именно так действовала, например, Facebook, когда выстраивала виртуальную сеть на основе социальных связей, существовавших в реальных учебных заведениях. Марк Цукерберг создал свой проект, потому что считал, что Гарвард слишком долго возится с переводом социальных сетей в онлайн. Цукерберг заработал на этой огромной, но слабо развитой на тот момент сети студентов, которые искали более эффективные способы общения.

Еще один отличный пример — GrubHub, платформа для доставки еды. Она сорвала большой куш, когда помогла наладить связи между голодными потребителями, которым не хотелось вставать с собственных диванов, и ресторанами, которые жаждали больше заказов. Потребители и так заказывали еду с доставкой, но GrubHub значительно облегчила этот процесс. Больше не нужно было продирааться через разные меню, волноваться, правильно ли оператор записал ваш

заказ, и думать, когда же еду наконец доставят. GrubHub разглядела скрытые сети ресторанов и закусовых и сделала их доступными для потребителей — на собственной платформе. За ними последовали и другие платформы, стремящиеся по-новому взглянуть на процесс доставки. У ресторанов нет достаточного количества сотрудников, чтобы организовать полноценную службу доставки, — зато они могут обратиться к Postmates и позволить потребителям оформлять заказы удаленно.

Еще один способ выявления скрытых сетей — поиск оставшихся без внимания источников поставок. Вы можете использовать их, приобщив к формальному сообществу или рынку и создав тем самым новую экономическую и социальную ценность. Чем уникальнее будет открытый вами источник, тем больше ценности он предоставит вашим пользователям. Airbnb пошла этим путем, позволив владельцам недвижимости сдавать неиспользуемые дома, квартиры и даже просто диваны. Airbnb создали новый рынок и сеть пользователей вокруг него, открыв огромные возможности для путешественников со всего мира. Платформа iOS от Apple также вывела на рынки новых поставщиков, хотя и несколько по-иному. Apple тоже рассмотрела потенциал сети, объединившей разработчиков приложений и их потребителей. Однако разница заключалась в том, что свою базу поставщиков компания фактически создала сама.

До появления iOS и App Store мобильные приложения не пользовались особой популярностью. Разработчики готовы были предложить многое, но только Apple удалось показать, какую ценность приложения от сторонних программистов могли представлять для потребителей. Apple облегчила разработчикам задачу создания приложений, и платформа быстро обошла конкурентов. Поступайте как Apple: ищите дополнительные продукты, которые смогут добавить ценности вашему основному бизнесу. Даже если эти продукты пока не доступны вообще никому.

3. Ищите крупные, фрагментированные источники поставок

Наконец, старайтесь найти крупные, фрагментированные источники поставок. Ваш ассортимент должен быть масштабным, потому что у небольших отраслей для создания сети зачастую недостает масштаба. Фрагментированность — необходимый критерий: поставщикам в консолидированных отраслях вы попросту будете не нужны.

Незадолго до того как пузырь доткомов лопнул, в моду вошли рынки для b2b-компаний. В период с 1995 по 2001 год было проведено больше 1500 b2b-сделок²¹⁴. Эксперты предсказывали таким компаниям космический успех. В 2000 году исследовательская и консалтинговая компания Gartner Group заявила, что к 2004-му общий объем транзакций на этом рынке достигнет \$7,3 трлн. Чтобы не остаться на обочине, финансовый конгломерат Goldman Sachs обнародовал свой прогноз: к 2005 году этот показатель составит \$4,5 трлн²¹⁵. Венчурные инвесторы тут же начали вливать сотни миллионов долларов в самые разные рынки: Chemdex (биотехнологии), Ariba (корпоративные закупки), Covisint (автомобили), Elemica (химия) и Agentrics (торговля). Но уже к 2001 году почти все они развалились. Отдельные счастливицы выжили исключительно благодаря тому, что вовремя превратились в линейных разработчиков ПО для более крупных компаний. Предсказанных триллионов никто так и не увидел — зато сотни миллионов инвестиций испарились за считанные дни.

Что же произошло? Им не хватило поставщиков. Спрос сформировался на стороне потребителя, но продавцы работали в отраслях, и без того консолидированных, и мало кто из доминирующих поставщиков оценил потенциал новых рынков. Поставщики рассуждали так: стоит открыть потребителям доступ к сравнительным покупкам, и тут же придется снижать цену. Да и потребности в привлечении новых клиентов у них не было: они уже сформировали для себя устойчивые каналы сбыта. Типичный пример — рынок Dell Marketplace, открывшийся в конце 2000-х. На нем клиенты могли покупать компьютеры и серверы Dell, смежную продукцию, а также офисные товары от избранных производителей. Рынок закрылся всего несколько месяцев спустя, в феврале 2001-го. Dell свернула его, сославшись на недостаточную заинтересованность потребителей. Но реальная причина была не в этом. Всего три поставщика согласились продавать свои товары на площадке за четыре месяца ее существования²¹⁶. А без поставщиков добиться ликвидности этого рынка было бы невозможно. Он был похож на магазин с пустыми витринами. Покупатели посещали его, но быстро уходили, потому что покупать там было нечего.

На фоне провала большинства b2b-рынков резко выделялась история одного — Alibaba. Впрочем, подход, выбранный Alibaba, отличался от стратегий других компаний. Alibaba не пыталась пробиться

в крупные, консолидированные отрасли и сосредоточилась на малом бизнесе. Эту стратегию разработал основатель и генеральный директор компании Джек Ма. Он понял, что «революционная значимость интернета заключается в его способности позволить небольшим компаниям работать независимо». Ма хотел спасти бесчисленных представителей малого и среднего бизнеса в Китае, помочь им выжить в эпоху интернета. «Азия — самый крупный поставщик товаров в мире. Несмотря на высокую плотность малого бизнеса, у большинства таких компаний нет связи с более крупными игроками. Многие просто не могут попасть на рынки. Сеть Alibaba позволила им поставлять свои товары даже в Америку и Европу», — пояснял Ма. Он сравнивал эти компании с «песчинками на берегу. Интернет способен их объединить. Превратить в непобедимое целое, которое сможет противостоять даже большим камням»²¹⁷. И Ма оказался прав. Объединив огромный фрагментированный рынок малого бизнеса в Китае, он сумел выстроить цифровую империю и расширить сектор электронной торговли в стране. Успех Uber тоже во многом связан с тем, что компания пришла в крупную, но фрагментированную отрасль. Собрав всех поставщиков в единую сеть, Uber значительно облегчила пассажирам процесс поиска водителя, а водителям — поиск готовых платить пассажиров. Благодаря Uber пассажиры быстрее добираются до нужного места, а водители находят больше заказов.

Однако об одном из самых интересных примеров вы, скорее всего, даже не слышали. Компания Rubicon Global помогает местным жителям и компаниям находить сборщиков мусора. Мусорная отрасль в США — это рынок с оборотом в \$100 млрд в год, в котором доминируют две крупные фирмы²¹⁸. Однако существуют еще 20 000 местных компаний, причем во многих городах отрасль намного более фрагментирована, чем в пригородах и сельской местности. Rubicon помогает этим маленьким компаниям получать части национальных контрактов от крупных сетей магазинов вроде 7-Eleven. Сборщики мусора находят новые заказы, заказчики улучшают рейтинги. Выигрывают все.

К чему стоит присмотреться

Когда будете искать потенциальные возможности для создания платформ, не забывайте о трех важнейших факторах. Это существование

технологий, способных снизить транзакционные издержки и заменить посредников; скрытые или недостаточно развитые сети; крупные, фрагментированные источники поставок. Даже одного из этих факторов может оказаться достаточно для создания успешной платформы; хотя, конечно же, чем больше, тем лучше. Но помните: разные вещи актуальны в разное время. Так к каким областям стоит присмотреться сегодня? Существует лишь несколько отраслей, где в последнее время начинают проявляться все три фактора.

Во-первых, это здравоохранение — сфера, которой мы уже касались несколько раз в этой книге. Именно здесь возникли платформы для улучшения связи между врачами и пациентами: Doctor on Demand, Teladoc и ZocDoc. Однако эти платформы лишь сделали очевидный шаг. В секторе здравоохранения, особенно в США, до сих пор осуществляется огромное количество ненужных и неэффективных операций. И каждая из них открывает возможность для создания платформы. Например, хотя портативные устройства для мониторинга состояния здоровья уже относительно популярны у массового потребителя, они практически не используются в официальном здравоохранении — хотя и имеют огромный потенциал улучшения благополучия потребителей. Чтобы применять их с пользой, необходимо создать единую платформу для врачей и пациентов. Несмотря на то что Apple и Google, гиганты Кремниевой долины, недавно вступили на этот путь, рынок все еще открыт для новых участников.

Кроме того, все больше платформ сосредоточиваются на рынке частного здравоохранения. Весьма вероятно, что в ближайшем будущем появятся технологии, которые еще больше обогатят эту отрасль. Один из таких примеров — Figure 1, нечто вроде Instagram для врачей. Проект позволяет докторам находить более опытных в конкретных вопросах коллег. Врачи получают доступ к крупной экспертной сети, в результате чего улучшается качество обслуживания пациентов. Законодательные ограничения могут существенно замедлить трансформацию области здравоохранения, но она в любом случае останется претендентом на модернизацию № 1. А по мере развития технологий (и законодательства) в игру все чаще смогут вступать платформенные бизнес-модели, чтобы улучшить качество заботы о пациентах.

Второй сектор, в котором происходят большие изменения, конечно же, интернет вещей. Идея интернета вещей предполагает

будущее, в котором устройства будут общаться между собой напрямую, а не через человека. Концепция уже породила огромное количество обсуждений, но до сих пор никем не была полноценно воплощена. Не решены и вопросы безопасности и приватности. Например, в Twitter есть популярный аккаунт, «Интернет дерьма» (Internet of Shit). Слоган аккаунта гласит: «Испортим лучшие устройства, подключив их к интернету!». Или вот один из опубликованных там твитов: «Бесконечно ждите, пока обновится ПО вашего унитаза!». Однако даже если предположить, что подобные вопросы в конце концов решатся (что на самом деле уже существенное допущение), у отрасли огромный потенциал. И в центре интернета вещей, безусловно, окажутся платформы, которые уже выходят на рынки «умных» машин и домов.

Распространение интернета вещей повлияет не только на платформы. Например, страховые компании уже предлагают более выгодные тарифы, основываясь на данных о поведении человека за рулем или дома. А если зайти в фантазиях еще дальше и представить мир беспилотных автомобилей, станет понятно, какой потенциал таит интернет вещей. Скорее всего, в этом мире будут доминировать две платформы: Apple и Google уже сделали крупные шаги в освоении этой отрасли в прошлом году и получили статус главных претендентов на успех. Еще один явный кандидат — Uber. Тревис Каланик, основатель и генеральный директор компании, заявил, что Uber собирается разработать беспилотный автомобиль. В феврале 2015 года компания купила целое подразделение робототехники в Университете Карнеги — Меллон (да, серьезно!). Скорее всего, компания сразу начнет вводить беспилотные автомобили в собственный штат, чтобы утвердиться на рынке и разработать законодательную базу для новой технологии. Однако по достижении этой цели Uber вряд ли остановится на том, чтобы просто владеть и управлять собственным штатом транспортных средств. До сих пор непонятно, захочет ли эта логистическая и транспортная платформа радикально менять свою бизнес-модель в пользу владения быстро устаревающими физическими активами, которые, помимо всего прочего, предполагают серьезную финансовую ответственность.

Потенциал развития индустриального сектора экономики также огромен. По результатам разных оценок интернет вещей получает самые воодушевляющие прогнозы. Например, по прогнозам Gartner,

к 2020 году к мировой сети подключатся 25 млрд «вещей» — и это не считая компьютеров, ноутбуков и смартфонов, которых будет еще около 7 млрд. В общем, речь идет об увеличении количества устройств на 500% по сравнению с 4,9 млрд на конец 2015 года. Gartner также полагает, что к 2020 году интернет вещей создаст экономической ценности на \$1,9 трлн. В то же время рыночные исследования, в том числе проведенные исследовательской и консалтинговой компанией International Data Corporation, позволяют называть намного более оптимистичную цифру в \$8,9 трлн²¹⁹.

Однако большая часть этой ценности не будет ни создана, ни потреблена самими производителями «вещей». Истинной ценностью будет управлять платформа, обеспечивающая все взаимосвязи. Интересно, что в этом направлении на данный момент лидирует General Electric, по сути своей линейная компания: она старается построить собственную сеть для объединения и отслеживания всех производимых устройств. Учитывая, что в этой части экономики обычно доминируют несколько крупных компаний в каждой отрасли, возможно, явно доминирующая платформа появится не скоро. Никакой компании не захочется использовать платформы конкурентов, чтобы не повторить участь Samsung, когда их продукты в будущем окажутся коммодитизированными и платформа наберет собственную ценность.

Наконец, третья сфера, на которую мы посоветовали бы обратить внимание, — финансы. У большинства людей эта отрасль ассоциируется с крупными банками и компаниями по управлению деньгами. Однако платформенные стартапы приоткрывают ее для новых групп потребителей, которые до того просто не имели доступа в сложный мир инвестиций. Например, это платформы вроде AngelList, позволяющие людям делать небольшие инвестиции в стартапы. Многие из этих инвесторов иначе попросту не смогли даже подобраться к подобным сделкам. Еще одно крупное направление — p2p-займы. Lending Club среди первых раскрыла потенциал этой отрасли, хотя за последние несколько лет появились и другие похожие проекты в разных отраслях. Например, компания SoFi (сокращение от Social Finance), которая занимается в основном p2p-финансированием студенческих займов. Тем не менее даже эти платформы лишь плавают на поверхности. Самый большой подрывной потенциал кроется, конечно же, в уже ставшем легендарным биткоине.

Что такое биткоин? Если хотите развязать жаркое обсуждение между своими друзьями-технарями, просто задайте им этот вопрос. Если в двух словах: это новый тип виртуальных денег. Однако в реальности все намного сложнее. Биткоин контролируется программным протоколом, который определяет, каким образом новые биткоины попадут в оборот и как будут верифицироваться новые транзакции. Биткоин обычно называют валютой, но некоторые экономисты считают, что это, скорее, предмет потребления — что-то вроде цифрового золота. И, будучи таковым, биткоин подвергается ощутимым ценовым колебаниям, обусловленным инвестициями в рынок. Как и золота, биткоинов мало. Протокол ограничивает количество новых биткоинов, ежегодно вводимых в оборот. Это количество автоматически уменьшится в два раза, когда будет выпущен 21 млн биткоинов. После чего их выпуск полностью прекратится.

В отличие от всех существующих ныне валют биткоин не контролируется никакими правительствами. Это полностью анонимная система (точнее, псевдоанонимная, потому что отправителям нужно знать адрес, на который будет отправлен биткоин). В результате многие люди, особенно придерживающиеся либертарианских взглядов, считают биткоин технологическим вторым пришествием. Они называют его «нерегулируемой» валютой, которая поможет забрать у правительств контроль над экономикой. Впрочем, пока неясно, действительно ли это произойдет. На наш взгляд, такой вариант развития событий маловероятен. Тем не менее революционный потенциал биткоина этого не отрицает.

Биткоин — это валюта, созданная благодаря блокчейн-технологии (хотя зачастую эти термины используют как синонимы). Блокчейн — новый способ отправки цифровых сообщений, в рамках которого оба участника могут рассчитывать на благонадежность полученных сообщений, даже если не доверяют или не знают друг друга. По сути, блокчейн — это регистр транзакций, который записывает все проведенные операции в одном месте. Каждый «блок» в блокчейне нужен для записи последних транзакций, а также последовательности букв и цифр (так называемого хеша), которая рассчитывается с помощью специального криптоалгоритма.

Производителей этих блоков называют майнерами. Майнеры — это люди (обычно владельцы серверов), которые устанавливают

специальное ПО и случайным образом генерируют хеши. Каждый майнер стремится произвести хеш с ценностью ниже, чем определенная целевая трудность, для завершения нового блока в блокчейне. Первый майнер, которому удастся решить эту задачу, получает награду, на данный момент составляющую 25 биткоинов. Как только протокол прекратит выпуск новых биткоинов, скорее всего, майнеры будут получать небольшую комиссию от каждой транзакции. Награда стимулирует людей со всего мира вкладывать свое время и деньги (на работу серверов тратится существенное количество электроэнергии) на верификацию транзакций, которые иначе их просто не интересовали бы.

Многие энтузиасты биткоина считают блокчейн панацеей от всех бед. Они полагают, что биткоин похоронит современные доминирующие платформенные компании, потому что сделает данные сети открытыми и переносимыми в любую другую сеть. Однако, на наш взгляд, эта позиция несколько драматизирует реальное положение вещей. Блокчейн решает вполне конкретную проблему: гарантирует, что пришедшее сообщение получено вами в неизменном виде. Тем не менее вопрос, можно ли доверять его отправителю, остается открытым. Если же речь идет о каком-либо физическом продукте или услуге, никто не может гарантировать, что исполнитель сделает все на совесть. Кроме того, никто не будет заниматься разрешением споров между участниками транзакции. Биткоин отвечает лишь за один элемент системы доверия. Поэтому, скорее всего, его развитие будет сопровождаться появлением новых платформенных компаний. Некоторые из них действительно могут прийти на смену существующим ныне платформенным монополиям. Но платформы все равно сохранят за собой позицию доминирующей бизнес-модели.

Тем не менее биткоин может оказать важное влияние, особенно на финансовый мир. Блокчейн позволяет решить главную проблему, традиционно преследующую цифровые деньги: подделывание, двойные отправки и зависимость от центрального органа. Блокчейн превращает всю сеть майнеров в источник истины. Майнеры соревнуются за первенство, а затем другие подтверждают результат. Чтобы провести поддельную транзакцию, придется обмануть практически всю сеть. Блокчейн функционирует на принципах консенсуса, поэтому вам нужно будет контролировать более 50% вычислительных мощностей всей сети, чтобы произвести один блок фальшивой информации.

Учитывая, какое количество майнеров уже собралось в сети (и тот факт, что со временем их становится все больше), задача выглядит практически невыполнимой. Если один майнер получит контроль над существенной частью сети, весь блокчейн окажется под угрозой. Но пока эта угроза не кажется реалистичной.

На данный момент самой крупной блокчейн-сетью располагает биткоин. Многие другие (их часто называют альткоидами) энтузиасты вносят небольшие изменения в протокол биткоина, адаптируя его под другие нужды. Однако сама природа биткоина предполагает, что безопасность блокчейна и его польза увеличиваются вместе с размером сети. В результате на данный момент биткоин действительно является главным игроком в этой области. Но хорошая новость в том, что это открытая платформа для разработки. В отличие от большинства существующих платежных протоколов вроде Автоматизированной клиринговой палаты, она не имеет жесткого регулирования и вполне доступна для разработчиков. Биткоин работает намного быстрее и надежнее большинства существующих альтернатив. Тем не менее механизмы регулирования финансовых операций появились не без причины — в том числе и для предотвращения подделок, отмывания денег и другой преступной деятельности. Блокчейн может стать клином, который расколется чрезмерно сконцентрированный финансовый сектор. Биткоин позволяет разработчикам менять блокчейн-протокол, открывая возможность использования технологии самыми разными способами. И если раньше благодаря iOS можно было всегда сказать «для этого есть специальное приложение», то в ближайшем будущем, возможно, «для всего найдется биткоин-приложение».

Уже сегодня существует масштабная экосистема блокчейн-стартапов, которые разрабатывают новые приложения на основе блокчейн-верификации транзакций через биткоин. Они придумывают совершенно новые направления использования технологии: от рынков и соцсетей на основе биткоина до совершенно новых способов регистрации и отслеживания соблюдения авторских прав на цифровую продукцию в интернете. Потенциал биткоина оценили не только стартапы. Недавно проявлять интерес начали также банки и финансовые компании.

В июне 2015 года Santander Bank выпустил отчет, в котором сообщалось, что, по некоторым оценкам, блокчейн-технологии способны

снизить инфраструктурные затраты банков на \$20 млрд в год уже в 2022-м²²⁰. Подобные прогнозы делает не только он. В последнее время в биткоин-стартапы инвестировали такие компании, как Goldman Sachs, American Express, BBVA, Capital One, MasterCard, Nasdaq, the New York Stock Exchange, Citibank и IBM²²¹. И это не считая цунами венчурных инвестиций, которые обрушились на биткоин-стартапы.

Новые игроки массово входят в финансовую отрасль, и новые технологии обещают трансформировать ее основополагающую инфраструктуру — неудивительно, что сектор переживает период некоторой турбулентности. Потенциал снижения транзакционных издержек и отказа от посредников обещает объединить фрагментированный мир финансовых услуг в единую сеть и активировать пробуждающийся спрос на более сложные инвестиционные возможности. На протяжении следующего десятилетия нам, вполне возможно, предстоит увидеть, как новые платформы подрывают отрасль в самых неожиданных аспектах. Конечно, ничего нельзя гарантировать, ведь и биткоин, и большинство других стартапов в области финансовых технологий до сих пор сталкиваются с существенными законодательными рисками. Да и большие банки не сдадут свои позиции без борьбы: они обязательно попытаются применить актуальное законодательство себе на пользу. Однако впервые за очень долгое время появилась возможность реальных изменений в финансовом секторе.

Все эти отрасли — здравоохранение, интернет вещей и финансы — уже меняются под влиянием платформенных компаний. Тем не менее в каждой из них до сих пор скрыт огромный потенциал для изменений. Мы желаем вам удачи и успехов в будущем, где станут править платформы. Используя знания, полученные из этой книги, вы сможете справиться с любыми трудностями. Ищите возможности создания платформ везде, где только можете. Непросто сегодня разглядеть то, что будет актуально в долгосрочной перспективе. Как биткоин и блокчейн в свое время открыли потенциал изменения финансового сектора, новые технологии откроют новые инновационные перспективы. И как всегда, платформы окажутся в центре событий.

Словарь терминов, связанных с работой платформ

Базовая транзакция — набор действий, которые должны быть совершены потребителями и производителями для обмена ценностями. Базовая транзакция любой платформы предполагает осуществление четырех основных шагов: создания, взаимосвязи, потребления и компенсации.

Денежные вложения — прямая передача денег потребителям или производителям с целью привлечь их к сети, напрямую или косвенно. Одна из трех форм субсидирования ценности сети на ранних этапах ее существования.

Зависимость от выбранного пути — выражается в том, что первоначальные решения и условия влияют на последующие решения. Например, типы пользователей, которых будет привлекать платформа, определяются составом и поведением уже пришедших в сеть участников. Иными словами, рост сети происходит не случайно. Платформам крайне сложно изменить заданный изначально вектор развития, поэтому его необходимо тщательнейшим образом продумывать с самого начала.

Закон Меткалфа — теория, согласно которой ценность сети пропорциональна квадрату числа пользователей системы (полезность сети примерно равна n^2). Когда новый пользователь присоединяется к сети, количество возможных уникальных связей в рамках этой сети растет по формуле $(n^2 - n) / 2$, где n — количество пользователей. Когда количество возможных связей становится очень большим, эта математическая функция достигает предела, равного n^2 .

Инвестиционная платформа — см. «Тип платформ».

Инструменты и сервисы — одна из четырех функций платформ. Платформа обеспечивает пользователям необходимые для обеспечения каждого шага базовой транзакции инструменты и сервисы. Инструменты пользователь использует самостоятельно и децентрализованно, тогда как сервисы централизованы и требуют участия со стороны платформы.

Контент-платформа — см. «Тип платформ».

Координация — одна из четырех функций платформы. Платформы должны помогать правильным потребителям находить правильных производителей, чтобы стимулировать взаимодействие и обмен.

Критическая масса — рубеж, после прохождения которого ценность сети начинает превышать затраты на присоединение к ней для большинства пользователей. Когда сеть достигает достаточных размеров, запускаются сетевые эффекты и начинается рост.

Лестница сетевых эффектов — схема, описывающая, как систематически увеличивать качество по мере расширения сети. Лестница сетевых эффектов состоит из пяти «ступеней»: взаимосвязь, общение, курирование, взаимодействие и сообщество.

Ликвидность — термин, заимствованный из сферы финансов. Выражает вероятность, с которой рынок стимулирует транзакцию. Платформа считается ликвидной, когда на ней существует достаточное пересечение между спросом и предложением и, как следствие, большинство транзакций осуществляются быстро.

Линейный бизнес — компания, которая продает свои продукты или услуги потребителям. Ценность движется линейно и в одном направлении — по цепочке создания ценности.

Маржинальные затраты — издержки, которые компании нужно понести на создание дополнительной единицы товара. Преимущество платформ заключается в практически нулевых маржинальных затратах.

Непрямой сетевой эффект — сетевой эффект, возникающий между двумя отдельными группами пользователей, например, производителями и потребителями. Этот эффект создает петлю положительной обратной связи с обеих сторон сети.

Обратный сетевой эффект — возникает, когда поведение одного пользователя негативно влияет на опыт другого пользователя сети.

Платежная платформа — см. «Тип платформ».

Платформа для коммуникации — см. «Тип платформ».

Платформа для обмена — платформа, которая обеспечивает ценность в первую очередь через оптимизацию обмена между производителем и потребителем. Цель транзакции у платформ для обмена всегда ограничена и обычно составляет 1:1. К платформам для обмена относятся рынки услуг и товаров, платежные и инвестиционные платформы, социальные сети, платформы для общения и социальных игр.

Платформа для творчества — платформа, которая создает ценность, позволяя производителям создавать дополнительные продукты и распространять их среди широкой аудитории. Цель транзакции у платформ для творчества теоретически может быть бесконечной, 1: многие. Платформы для творчества включают в себя контент-платформы и платформы для разработки приложений.

Платформенная бизнес-модель — бизнес-модель, которая стимулирует обмен ценностями между разными группами пользователей, потребителями и производителями.

Правила и стандарты — одна из четырех функций платформы. Платформа должна создавать правила и стандарты, определяющие или поощряющие допустимое поведение и наказывающие недопустимое.

Правило Chatroulette — если не контролировать крупную сеть, качество пользователей и процесса использования сети естественным образом снизится (например, в ней соберется слишком много эксгибиционистов).

Проблема курицы и яйца — проблема координации, которая усложняет процесс поиска пользователей на первом этапе развития платформы. Поначалу затраты на присоединение к сети для пользователей превышают ценность, которую они могут из этой сети извлечь. На самом деле на ранних этапах ценность присоединения к сети может даже быть отрицательной. Потребители и производители с радостью присоединились бы к достаточно крупной сети. Но ни одна группа пользователей не стремится присоединиться к маленькой сети. Существует семь основных способов решения проблемы курицы и яйца.

1. Обеспечьте безопасность через крупные предварительные инвестиции.
2. Сотрудничайте с гигантами отрасли.
3. Выступите в роли производителя.
4. Подключитесь к уже существующим сетям.

5. Привлекайте значимых или знаменитых пользователей.
6. Старайтесь найти пользователей, которые смогут выполнять разные роли.
7. Обеспечьте полезность для каждого пользователя.

Рынок товаров — см. «Тип платформ».

Рынок услуг — см. «Тип платформ».

Сегментация пользователей — выделение группы пользователей, привлечение которых на платформу можно считать приоритетной задачей, потому что другие пользователи захотят с ними взаимодействовать. Один из трех способов субсидирования ценности платформы для пользователей на ранних этапах.

Сетевая революция — экономическая и социальная трансформация, произошедшая в начале XXI века вследствие распространения сетевых технологий.

Сетевой эффект — когда поведение одного пользователя напрямую влияет на ценность, которую другие пользователи получают от той же услуги. Сетевые эффекты могут быть как позитивными, так и негативными (см. «Обратный сетевой эффект»).

Социальная игровая платформа — см. «Тип платформ».

Социальная сеть — см. «Тип платформ».

Субсидирование за счет функционала продукта — создание специального функционала, который даст пользователям дополнительную силу. Увеличивает лояльность и показатели использования среди пользователей. Одна из трех форм субсидирования ценности платформы на ранних этапах.

Тиндероподобные — термин, используемый для обозначения интерфейсов, основанных на пролистывании, как у Tinder.

Тип платформы — группа платформ, в рамках которой базовая транзакция стимулирует обмен одним видом ценности. Поняв, к какому типу платформ относится ваша бизнес-модель, вы сделаете один из важнейших шагов по созданию платформы. Выделяют девять типов платформ: они перечислены ниже вместе с типом ценности, которая определяет их базовую транзакцию.

1. *Рынок услуг*: услуга.
2. *Рынок товаров*: материальные товары.

3. *Платежная платформа*: денежные платежи.
4. *Инвестиционная платформа*: инвестиция (например, деньги в обмен на финансовые инструменты, будь то доля в капитале, заем и т. п.).
5. *Социальные сети*: социальное взаимодействие в формате взаимной подписки (виртуальной дружбы).
6. *Платформы для коммуникации*: прямая социальная коммуникация 1:1 (например, мессенджеры).
7. *Социальные игровые платформы*: игровое взаимодействие между несколькими игроками как в форме сотрудничества, так и в форме соперничества.
8. *Контент-платформы*: единица контента (текстовая статья, фотография, видео и др.).
9. *Платформы для разработки приложений*: программа.

Транзакционные издержки — издержки, которые несут участники обмена; стоимость участия во взаимодействии. Транзакционные издержки делятся на три основные категории: затраты на поиск и информацию, затраты на ведение переговоров и затраты на контроль.

Уровень коммодитизации — сложность базовой транзакции в рамках данного типа платформы. Каждый тип платформы существует в рамках коммодитизированных и некоммудитизированных аспектов. Уровень коммодитизации оказывает существенное влияние на процесс работы платформы.

Формирование аудитории — одна из четырех основных функций платформы. Платформа должна сформировать вокруг себя ликвидную сеть через привлечение критической массы потребителей и производителей.

Цель транзакции — максимальное количество единиц товара, которое производитель может продать за определенное время.

Цепочка ценности — инструмент конкурентного анализа, который популяризировал Майкл Портер в своей книге «Конкурентное преимущество», вышедшей в 1985 году. Цепочка ценности представляет собой набор действий, которые необходимо выполнить линейному бизнесу, чтобы доставить ценный продукт или услугу потребителю.

Четыре функции — четыре вида деятельности, которые осуществляет платформа для поддержания базовой транзакции. К ним относятся: привлечение аудитории, координация, создание правил и стандартов, предоставление услуг и сервисов.

Экосистема ценности — набор действий, которые разрабатывает и осуществляет платформа с целью развития сети и стимуляции транзакций. Экосистема ценности состоит из базовой транзакции и четырех функций платформы.

Эффект масштаба — экономия за счет увеличения объема производства, обычно в линейном бизнесе. В 1970-х идею популяризировал Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group. Противоположный эффект возникает, когда по мере дальнейшего расширения производства затраты начинают расти, а не снижаться.

Примечания

Использованные в тексте цитаты были собраны в ходе проведенных авторами ранее интервью или личных бесед с указанными людьми.

Пролог

1. “Full Text: Nokia CEO Stephen Elop’s ‘Burning Platform’ Memo,” Wall Street Journal, February 9, 2011, <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/02/09/full-text-nokia-ceo-stephen-elops-burning-platform-memo/>.
2. Andrew Hill, “Inside Nokia: Rebuilt from Within,” Financial Times, April 13, 2011, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9ec857b6-65f7-11e0-9d40-00144feab49a.html#axzz3wUbbzzoW>.
3. Ritsuko Ando and Bill Rigby, “Microsoft Swallows Nokia’s Phone Business for \$7.2 Billion,” Reuters, September 3, 2013, <http://www.reuters.com/article/us-microsoft-nokia-idUSBRE98202V20130903>.
4. Donald Melanson, “Fortune Names RIM Fastest Growing Company in the World,” Engadget, August 18, 2019, <http://www.engadget.com/2009/08/18/fortune-names-rim-fastest-growing-company-in-the-world/>.
5. Charles Arthur, “RIM Chiefs Mike Lazaridis and Jim Balsillie’s Best Quotes,” Guardian (UK), June 29, 2012, <http://www.theguardian.com/technology/2012/jun/29/rim-chiefs-best-quotes>.
6. Al Sacco, “RIM’s CEO: What Went Wrong and Where BlackBerry Goes from Here,” InfoWorld, July 10, 2012, <http://www.infoworld.com/article/2617392/blackberry/rim-s-ceo---what-went-wrong-and-where-blackberry-goes-from-here.html>.

7. Jesse Hicks, "Research, No Motion: How the BlackBerry CEOs Lost an Empire," *The Verge*, February 21, 2012, <http://www.theverge.com/2012/2/21/2789676/rim-blackberry-mike-lazaridis-jim-balsillie-lost-empire>.
8. Ian Austen, "Research In Motion Eyes a Rebound," *New York Times*, April 10, 2011, http://www.nytimes.com/2011/04/11/technology/companies/11rim.html?_r=0.
9. Andy Rubin, "Where's My Gphone?," November 5, 2007, <https://googleblog.blogspot.com/2007/11/wheres-my-gphone.html>.
10. Jim Dalrymple, "Apple Reaches iPhone Goal, Reports \$1.14B Profit," *Macworld*, October 22, 2008, http://www.macworld.com/article/1136282/apple_earnings.html.
11. "Apple Reports Fourth Quarter Results," press release, October 21, 2008, <https://www.apple.com/pr/library/2008/10/21Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>.
12. Matt Hartley, "With New BlackBerry, RIM Ramps Up Smart-phone War," *Globe and Mail*, March 31, 2009, <http://www.theglobeandmail.com/technology/with-new-blackberry-rim-ramps-up-smart-phone-war/article1065647/>.
13. "iPhone App Store Downloads Top 10 Million in First Weekend," press release, July 14, 2008, <http://www.apple.com/pr/library/2008/07/14iPhone-App-Store-Downloads-Top-10-Million-in-First-Weekend.html>.
14. Zach Spear, "App Store Daily Download Rates Now Double December Volumes," *Apple Insider*, January 16, 2009, http://appleinsider.com/articles/09/01/16/app_store_daily_download_rates_now_double_december_volumes.html.
15. Erick Shonfeld, "RIM CEO Jim Balsillie To Steve Jobs: 'You Don't Need An App For The Web,'" *Techcrunch*, November 16, 2010, <http://techcrunch.com/2010/11/16/rim-ceo-balsillie-jobsapp-web/>.
16. John Gruber, "WWDC 2007 Keynote News," June 11, 2007, http://daringfireball.net/2007/06/wwdc_2007_keynote.
17. Jonathan S. Geller, "Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him," June 30, 2011, <http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>.
18. Hicks, "Research, No Motion."

Глава 1

19. Marc Andreessen, "Why Software is Eating the World," Wall Street Journal, August 20, 2011, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>.
20. Danny Wong, "In Q3, Facebook Drove 4X More Traffic than Pinterest," Shareaholic Reports, October 27, 2014, <https://blog.shareaholic.com/social-media-traffic-trends-10-2014/>.
21. Henry Blodget, "Google's Crash Took 40% of Internet Traffic Down with It," Business Insider, August 18, 2013, <http://www.businessinsider.com/google-goes-down-2013-8>.
22. "Top Sites in the United States," Alexa.com, <http://www.alexa.com/topsites/countries/US>.
23. Brenda Goh, "Chinese Rivals Snap at Alibaba's Heels in Cross-Border e-Commerce Race," Reuters, February 25, 2015, <http://www.reuters.com/article/us-china-retail-internet-idUSKBNOLT2FK20150226>.
24. Cecilia, "Yu'E Bao Exceeded 578.9 Bln Yuan in 2014," China Internet Watch, January 7, 2015, <http://www.chinainternetwork.com/11837/yue-baos-2014/>.
25. W. Brian Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994).
26. David Goldman, "10 Big Dot-Com Flops," CNN Money, November 6, 2015, <http://money.cnn.com/gallery/technology/2015/03/02/dot-com-flops/index.html>.
27. Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay* (New York: Little, Brown, 2002).
28. Julia Ferris, Dr. Mike Goldsmith, Ian Graham, Sally MacGill, Andrea Mills, Isabel Thomas, and Matt Turner, *Big Ideas that Changed the World: Incredible Inventions and the Stories behind Them* (New York: DK Publishing, 2010).
29. Cohen, *The Perfect Store*.
30. Там же.
31. Daniel Gross, "My eBay Job," Slate, May 21, 2008, http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2008/05/my_ebay_job.html.
32. Cohen, *The Perfect Store*.
33. "The World's Most Valuable Brands," Forbes, <http://www.forbes.com/powerful-brands/list>.

34. Red Hat finance information, Google Finance, <https://www.google.com/finance?q=NYSE:RHT>.
35. Rip Empson, “Led by Former Microsofties, GitHub Brings the Party to Enterprise with New Windows Client,” Techcrunch, May 21, 2012, <http://techcrunch.com/2012/05/21/github-launches-windows-client/>.
36. <https://github.com/applico>
37. GitHub statistics, CrunchBase, <https://www.crunchbase.com/organization/github>.
38. Cade Metz, “How GitHub Conquered Google, Microsoft, and Everyone Else,” Wired, March 12, 2015, <http://www.wired.com/2015/03/github-conquered-google-microsoft-everyone-else/>.

Глава 2

39. Paul Boag, “Are We Thinking about Digital All Wrong?,” Smashing Magazine, March 14, 2014, <http://www.smashingmagazine.com/2014/03/14/are-we-thinking-about-digital-all-wrong/>.
40. Royal Swedish Academy of Sciences, press release, October 14, 1975, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1975/press.html.
41. Friedrich Hayek, *Individualism and the Economic Order* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1948). Приведенные ниже цитаты также взяты из этой книги.
42. Там же.
43. Ronald Coase, “The Institutional Structure of Production,” in *Nobel Lectures, Economics 1991–1995*, ed. Torsten Persson (Hackensack, NJ: World Scientific Publishing, 1997).
44. Martin Reeves, George Stalk, and Filippo L. Scognamiglio Pasini, “BCG Classics Revisited: The Experience Curve,” *BCG Perspectives*, May 28, 2013, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_business_unit_strategy_experience_curve_bcg_classics_revisited/.
45. Oskar Lange, “The Computer and the Market,” in *Socialism, Capitalism and Economic Growth: Essays Presented to Maurice Dob*, ed. C. F. Feinstein (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1967). Цитаты Ланге взяты из этой книги.

46. Philip Evans and Thomas S. Wurster's excellent 1999 book, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* (Boston, MA: Harvard Business Review Press).
47. Paul Krugman, "Why Most Economists' Predictions Are Wrong," *Red Herring*, June 1998.
48. SINTEF, "Big Data, for Better or Worse: 90% of World's Data Generated Over Last Two Years," May 22, 2013, *ScienceDaily*, www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm.
49. John F. Gantz, Stephon Minton, Vernon Turner, and David Reinsel, "The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things," IDC whitepaper, April 2014.
50. Ming Zeng of Alibaba, *Big Data Is the Future of the Internet*, February 21, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=yOIkB0mxqxs>.
51. Mark Zuckerberg, Facebook post, August 27, 2015, <https://www.facebook.com/zuck/posts/10102329188394581>.
52. "Alibaba Group Announces March Quarter 2015 and Full Fiscal Year 2015 Results," May 7, 2015, http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p150507.pdf.
53. Тиль П. *От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее*. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
54. Edward Tse, *China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies are Changing the Rules of Business* (New York: Penguin, 2014).

Глава 3

55. Fred Wilson, tweet, July 30, 2014, <https://twitter.com/fredwilson/status/494485051607089153>.
56. "The Dentist Office Software Story," July 30, 2014, <http://avc.com/2014/07/the-dentist-office-software-story/>.
57. Sramana Mitra, *Billion Dollar Unicorns: Entrepreneur Journeys* (Amazon Digital Services, 2014), Kindle eBook.
58. Brian Horowitz, "EHR Adoption to Hit 80 Percent in Health Care Market by 2016: IDC," *eWeek*, June 1, 2012, <http://www.eweek.com/c/a/Health-Care-IT/EHR-Adoption-to-Hit-80-Percent-in-Health-Care-Market-by-2016-IDC-515677>.

59. “Telehealth Companies See Investor Funding Jump in 2014 — The Doctor is Always In,” CB Insights (blog), August 17, 2014, <https://www.cbinsights.com/blog/telehealth-financing-record/>.
60. Erin McCann, “Google Testing Telehealth Waters,” HealthCare IT News, October 13, 2014, <http://www.healthcareitnews.com/news/google-testing-telemedicine-waters>.
61. Bill Gurley, “All Revenue Is Not Created Equal: The Keys to the 10X Revenue Club,” Above the Crowd, May 24, 2011, <http://abovethecrowd.com/2011/05/24/all-revenue-is-not-created-equal-the-keys-to-the-10x-revenue-club/>.
62. Josh Constine, “Facebook Beats in Q2 with \$4.04B Revenue, User Growth Slows to 3.47% QOQ to Hit 1.49B,” TechCrunch, July 29, 2015, <http://techcrunch.com/2015/07/29/facebook-earnings-q2-2015/>
63. Talia Goldberg and Jeremy Levine, “Valuations: What Is Happening and Does It Matter?,” Slideshare, February 2015, <http://www.slideshare.net/taliagold/valuation-presentation-blog-version>; Boris [Wertz], “How We Determine Valuations for Marketplaces,” Version One, July 20, 2015, <http://versionone.vc/how-we-determine-valuations-for-marketplaces/>; Barry Libert, Yoram Wind, and Megan Beck Fenley, “What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common,” Harvard Business Review, November 20, 2014, <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>.
64. IDC, “Worldwide Smartphone Shipments Increase 25.2% in the Third Quarter with Heightened Competition and Growth beyond Samsung and Apple, Says IDC,” press release, October 29, 2014, <http://www.idc.com/get doc.jsp?containerId=prUS25224914>.
65. Dennis Schaal, “Interview: OpenTable CEO on How Its Game Changes within Priceline,” Skift, September 29, 2014, <http://skift.com/2014/09/29/interview-opentable-ceo-on-how-its-game-changes-within-priceline/>. The second quote is from “OpenTable CEO Matt Roberts Talks Restaurants,” July 11, 2012. YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=BJy3wrjzLJk>.
66. Ellen Huet, “What Really Killed Homejoy? It Couldn’t Hold on to Its Customers,” Forbes, July 23, 2015, <http://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/07/23/what-really-killed-homejoy-it-couldnt-hold-onto-its-customers/>.

67. Mae Anderson, “Amazon Launches Etsy Rival ‘Handmade At Amazon,’” Associated Press, October 8, 2015, http://www.huffingtonpost.com/entry/handmade-at-amazon_561668d1e4b0e66ad4c689ca.

Глава 4

68. Ming Zeng, speaking at the July 25, 2014, Platform Strategy Summit at MIT.
69. Chris Nuttall and Mure Dickie, “Ebay’s Strategy in China Shattered,” Financial Times, December 19, 2006, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7d963794-8f8b-11db-9ba3-0000779e2340.html#axzz3j7J7sRPL>.
70. Porter Erisman, *Crocodile in the Yangtze: The Alibaba Story* (TalusWood Films, 2012).
71. Porter Erisman, *Alibaba’s World: How a Remarkable Chinese Company is Changing the Face of Global Business* (New York: Palgrave Macmillan, 2015).
72. Helen H. Wang, “How eBay Failed in China,” Forbes, September 12, 2010, <http://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/>.
73. Эрисман П. Вселенная Alibaba.com. Как китайская интернет-компания завоевала мир. М.: Individuum, 2016.
74. “Standard Oil Company and Trust,” Encyclopaedia Britannica, <http://www.britannica.com/topic/Standard-Oil-Company-and-Trust>.
75. Zeng, MIT Platform Strategy Summit.
76. E. Glen Weyl and Alexander White, “Let the Right ‘One’ Win: Policy Lessons from the New Economics of Platforms,” Social Science Research Network, December 8, 2014, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524368. Чтобы обеспечить максимальную точность данных, Глен Уэйл в прошлом был советником Апплико.
77. Jonathan V. Hall and Alan B. Krueger, “An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States,” January 22, 2015, https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Krueger_2015.pdf.
78. Georgios Zervas, David Prosperio, and John Byers, “The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry,” May 7, 2015, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2366898.

79. Paul Carsten, "Alibaba's Singles' Day Sales Surge 60 Percent to \$14.3 Billion," Reuters, November 11, 2015, <http://www.reuters.com/article/us-ali-baba-singles-day-idUSKCN0SZ34J20151112>.
80. Eunice Yoon, "Inside a Taobao Village," CNBC, September 17, 2014, <http://www.cnbc.com/2014/09/17/inside-a-taobao-village.html>. See also a report on the growing number of Taobao villages in China: Xu Wenwen, "'Taobao Villages' Soar Past 200," Shanghai Daily, December 30, 2014, <http://www.shanghai-daily.com/hangzhou/Taobao-Villages-soar-past-200/shdaily.shtml>.
81. Tim Wu, "In the Grip of the New Monopolists," Wall Street Journal, November 13, 2010, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704635704575604993311538482>.
82. Fred Vogelstein, *Dogfight: Apple and Google Went to War and Started a Revolution* (New York: Sarah Crichton Books, 2013).

Глава 5

83. Jana Kasperkevic, "Airbnb Founder: Best Way to Get Inside Your Customers' Heads," Inc., May 3, 2013, <http://www.inc.com/jana-kasperkevic/joe-gebbia-airbnb-99u-empathize-users-storyboard-their-experience.html>.
84. Tomasz Tunguz, "If You Chase Two Rabbits..." (blog), July 28, 2015, <http://tomtunguz.com/if-you-chase-two-rabbits/>.
85. Lada A. Adamic, Orkut Buyukkokten, and Eytan Ada, "Orkut: A Social Network Caught in the Web," *First Monday* 8, no. 6 (June 2003), <http://firstmonday.org/article/view/1057/977>.
86. David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (New York: Simon and Schuster, 2010).
87. Там же.

Глава 6

88. Tom Cheredar, "Airbnb Admits Gaming Craigslist, Blames Rogue Contractors," *Venture Beat News*, June 2, 2011, <http://venturebeat.com/2011/06/02/airbnb-admits-gaming-craigslist/>.
89. Alex Moazed, "5 Things You Can Learn From One of Airbnb's Earliest Hustles," Inc., June 30, 2015, <http://www.inc.com/alex-moazed/>

- cereal-obama-denver-the-recipe-these-airbnb-hustlers-used-to-launch-a-unicorn.html.
90. Eric M. Jackson, *The PayPal Wars* (Los Angeles: World Ahead, 2004).
 91. Там же.
 92. Brian X. Chen, "App-Powered Car Service Leaves Cabs in the Dust," *Wired*, April 5, 2011, <http://www.wired.com/2011/04/app-stars-uber/all/>.
 93. "Statistics," YouTube, <https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>, accessed June 2015.
 94. Jillian D'Onfro, "The 'Terrifying' Moment in 2012 when YouTube Changed Its Entire Philosophy," *Business Insider*, July 3, 2015, <http://www.businessinsider.com/youtube-watch-time-vs-views-2015-7>.
 95. Eric Meyerson, "YouTube Now: Why We Focus on Watch Time," *YouTube Creator Blog*, August 10, 2012, <http://youtubecreator.blogspot.com/2012/08/youtube-now-why-we-focus-on-watch-time.html>.
 96. "Twitter Usage Statistics," *Internet Live Stats*, <http://www.internetlivestats.com/twitter-statistics/>, accessed November 2015.
 97. David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (New York: Simon and Schuster, 2010).
 98. "The Twitter Platform's Inflection Point," *AVC*, April 7, 2010, <http://avc.com/2010/04/the-twitter-platform/>.
 99. Staci D. Kramer, "Bill Gross on Ubermedia, the Power of Twitter and Why He's Acquiring," *Gigaom*, February 12, 2011, <https://gigaom.com/2011/02/12/419-bill-gross-on-ubermedia-the-power-of-twitter-and-why-hes-acquiring/>.
 100. Juan Carlos Perez, "Twitter Clamps Down on Client Apps," *PC World*, March 11, 2011, <http://www.pcworld.com/article/222045/article.html>.
 101. Michael Sippey, "Delivering a Consistent Twitter Experience" *Twitter Blogs* (blog), June 29, 2012, <https://blog.twitter.com/2012/delivering-consistent-twitter-experience>.
 102. Yoree Koh, "Only 11% of New Twitter Users in 2012 Are Still Tweeting," *Digits*, March 21, 2014, <http://blogs.wsj.com/digits/2014/03/21/new-report-spotlights-twitters-retention-problem/>; and Jim Edwards, "The Number of People Actively Using Twitter May Actually Be in Decline," *Business Insider*, April 27, 2015, <http://www.businessinsider.com/twitter-users-may-be-in-decline-2015-4?r=UK&IR=T>.
 103. Nick Bilton, *Hatching Twitter: A True Story of Money, Power, Friendship, and Betrayal* (New York: Portfolio/Penguin, 2013).

104. Bill Gurley, “You Don’t Have to Tweet to Twitter,” Above the Crowd, November 15, 2011, <http://abovethecrowd.com/2011/11/15/you-dont-have-to-tweet-to-twitter/>.
105. “Twitter Boss Admits Firm Is Failing Victims of Trolling,” BBC News, February 5, 2015, <http://www.bbc.com/news/technology-31146659>.
106. Alyson Shontell, “Here’s What the First Hires at Apple, Google and Other Top Tech Companies Are Doing Now,” Entrepreneur, November 1, 2014, <http://www.entrepreneur.com/article/239115>.
107. Jackson, The PayPal Wars.
108. Liz Gannes, “Airbnb Now Wants to Check Your Government ID,” All Things, April 30, 2013, <http://allthingsd.com/20130430/airbnb-now-wants-to-check-your-government-id/>.
109. Katie Roof, “Checkr Is Raising \$30M+ For Its Background Checking API, Y Combinator Investing,” TechCrunch, October 13, 2015, <http://techcrunch.com/2015/10/13/checkr-series-b/#.e9v15e:kySL>.
110. Liz Gannes, “After Home-Trashing Incident, Airbnb Builds an In-House Enforcer Team,” All Things, July 16, 2013, <http://allthingsd.com/20130716/after-home-trashing-incident-airbnb-builds-an-in-house-enforcer-team/>.
111. Там же.
112. Bilton, Hatching Twitter.

Глава 7

113. Nick Bilton, “The Surreal World of Chatroulette,” New York Times, February 20, 2010, <http://www.nytimes.com/2010/02/21/weekinreview/21bilton.html>.
114. Sam Anderson, “The Human Shuffle,” New York, February 5, 2010, <http://nymag.com/news/media/63663/>.
115. Michelle Kessler, “Webcam ‘Chatroulette’ Generates Conversation — and Controversy,” USA Today, February 23, 2010, <http://content.usatoday.com/communities/technologylive/post/2010/02/webcam-chatroulette-generates-conversation-and-controversy/1#.VpbDF4QnaHk>.
116. Michael Arrington, “Chatroulette Enlists Shawn Fanning in the Fight against the Masturbators,” TechCrunch, June 13, 2010, <http://techcrunch.com/2010/06/13/chatroulette-enlists-shawn-fanning-in-the-fight-against-the-masturbators/>.

- com/2010/06/13/chatroulette-enlists-shawn-fanning-in-the-fight-against-the-masturbators/.
117. Erick Schonfeld, "Chatroulette Quadruples to 4 Million Visitors in February," TechCrunch, March 29, 2010, <http://techcrunch.com/2010/03/29/chatroulette-4-million-visitors/>; Andrew Lipsman, "Chatroulette Takes the College Crowd by Storm," comScore, March 16, 2010, <http://www.comscore.com/ita/Insights/Blog/Chatroulette-Takes-the-College-Crowd-by-Storm>; Jennifer Valentino-DeVries and Lauren Goode, "Chatroulette, by the Numbers," Digits, March 2, 2010, <http://blogs.wsj.com/digits/2010/03/02/chatroulette-by-the-numbers/>.
 118. Robert J. Moore, "Chatroulette Is 89 Percent Male, 47 Percent American, And 13 Percent Perverts," Techcrunch, March 16, 2010, <http://techcrunch.com/2010/03/16/chatroulette-stats-male-perverts/>.
 119. Mary Elizabeth Williams, "R. I. P. Chatroulette, 2009–2010," Salon, June 29, 2010, http://www.salon.com/2010/06/29/requiem_for_chatroulette/.
 120. "Finding Love Online, Version 2.0," Bloomberg Business, June 10, 2003, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2003-06-09/finding-love-online-version-2-dot-0>.
 121. Julia Angwin, *Stealing Myspace: The Battle to Control the Most Popular Website in America* (New York: Random House, 2009).
 122. Fast Company Staff, "A Cautionary Tale," Fast Company, May 1, 2007, <http://www.fastcompany.com/59447/cautionary-tale>.
 123. Max Chafkin, "How to Kill a Great Idea," Inc., June 1, 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070601/features-how-to-kill-a-great-idea.html>.
 124. Gary Rivlin, "Wallflower at the Web Party" New York Times, October 15, 2006, <http://www.nytimes.com/2006/10/15/business/yourmoney/15friend.html?pagewanted=2&r=2>.
 125. danah boyd, "None of This Is Real: Identity and Participation in Friendster," in *Structures of Participation in Digital Culture*, ed. Joe Karaganis (New York: Social Science Research Council, 2007).
 126. Chafkin, "How to Kill a Great Idea."
 127. Angwin, *Stealing Myspace*; Stuart Dredge, "MySpace — What Went Wrong: The Site Was a Massive Spaghetti-Ball Mess," Guardian (UK), March 6, 2015, <http://www.hitc.com/en-gb/2015/03/07/myspace-what-went-wrong-the-site-was-a-massive-spaghetti-ball-me/>.
 128. Angwin, *Stealing Myspace*.

129. Felix Gillette, "The Rise and Inglorious Fall of Myspace," Bloomberg Business, June 22, 2011, http://www.bloomberg.com/bw/magazine/content/11_27/b4_235053917570.htm#p2.
130. Там же.
131. Там же.
132. David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (New York: Simon and Schuster, 2010).
133. Carolyn, "Welcome to Facebook Everyone," Facebook note, September 26, 2006, <https://www.facebook.com/notes/facebook/welcome-to-facebook-eve-ryone/2210227130>.
134. Rob Hof, "Facebook Declares New Era for Advertising," Bloomberg Business, November 6, 2007, http://www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2007/11/facebook_declar.html.
135. "Number of Active Users at Facebook over the Years," Associated Press, May. 1, 2013, <http://finance.yahoo.com/news/number-active-users-facebook-over-years-214600186—finance.html>.
136. Luz Lazo, "Uber Turns 5, Reaches 1 Million Drivers and 300 Cities Worldwide. Now What?" Washington Post, June 4, 2015, <https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2015/06/04/uber-turns-5-reaches-1-million-drivers-and-300-cities-worldwide-now-what/>.
137. David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (New York, NY: Simon and Schuster, 2010).
138. Angwin, *Stealing Myspace*.
139. *The Rise and Inglorious Fall of Myspace*.
140. Там же.
141. Seth Fiegerman, "Inside the Failure of Google+, a Very Expensive Attempt to Unseat Facebook," Mashable, August 2, 2015, <http://mashable.com/2015/08/02/google-plus-history/>.
142. Kevin Maney, "'First Mover Advantage' No Longer an Advantage," USA Today, July 18, 2001.
143. Steve Blank, "Steve Blank: Here's Why the First-Mover Advantage Is Extremely Overrated," Business Insider, October 19, 2010, <http://www.businessinsider.com/steve-blank-first-mover-advantage-overrated-2010-10>.
144. David S. Evans, "Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms," *Berkeley Technology Law Journal* 27, no. 2 (Fall 2012).
145. Angwin, *Stealing Myspace*.

146. Xu Lin, "First Impressions Count," *China Daily*, http://www.chinaculture.org/chineseway/2012-05/17/content_433892.htm, accessed July 2015.
147. Nancy Jo Sales, "Tinder and the Dawn of the "Dating Apocalypse," *Vanity Fair*, August 31, 2015, <http://www.vanityfair.com/culture/2015/08/tinder-hook-up-culture-end-of-dating>.
148. Julia Greenberg, "Tinder Completely Freaked Out on Twitter," *Wired*, August 11, 2015 <http://www.wired.com/2015/08/tinder-completely-freaked-twitter/>.
149. Nick Summers, "Facebook's 'Porn Cops' Are Key to Its Growth," *Newsweek*, April 30, 2009, <http://www.newsweek.com/facebooks-porn-cops-are-key-its-growth-77055>.
150. danah boyd, "White Flight in Networked Publics? How Race and Class Shaped American Teen Engagement with MySpace and Facebook," in *Race after the Internet*, ed. Lisa Nakamura and Peter A. Chow-White (New York: Routledge, 2011).
151. Tim Arango, "Hot Social Networking Site Cools as Facebook Grows," *New York Times*, January 11, 2011, http://www.nytimes.com/2011/01/12/technology/internet/12myspace.html?_r=0.
152. Shane McGlaun, "Microsoft Spends 1 Billion on Exclusive Xbox One Games," *Dailytech*, May 30, 2013, <http://www.dailytech.com/Microsoft+Spends+1+Billion+on+Exclusive+Xbox+One+Games/article31656.html>.
153. Josh Halliday, "Twitter Founders Launch Two New Websites, Medium and Branch," *Guardian (UK)*, August 15, 2012, <http://www.theguardian.com/technology/blog/2012/aug/15/twitter-founders-new-branch-medium>.
154. Liz Gannes, "The Secret Behind Pinterest's Growth Was Marketing, Not Engineering, Says CEO Ben Silbermann," *AllThings*, October 20, 2012, <http://allthingsd.com/20121020/the-secret-behind-pinterests-growth-was-marketing-not-engineering-says-ceo-ben-silbermann/>.
155. Ramana Nanda and Liz Kind, "Angellist," *Harvard Business School Case 814-036*, September 2013 (revised November 2013).
156. "List of Wikipedias," September 2015, https://meta.wikimedia.org/wiki/List_of_Wikipedias.
157. Michael Mandiberg, "7,473 Volumes at 700 Pages Each: Meet Print Wikipedia," *Wikimedia Blog*, June 19, 2015, <http://blog.wikimedia.org/2015/06/19/meet-print-wikipedia/>.

158. Andrew Lih, *The Wikipedia Revolution: How A Bunch of Nobodies Created The World's Greatest Encyclopedia* (New York: Hyperion, 2009).
159. "Episode 45 — Ryan Fujiu, Product Lead on Lyft's Growth Team," 500 Startups Podcast, <http://www.stitcher.com/podcast/500-startups/e/episode-45-ryan-fujiu-product-lead-on-lyfts-growth-team-35017106>.

Глава 8

160. Ty McMahan, "Sequoia to Color Labs: Not Since Google Have We Seen This," *Wall Street Journal*, *Venture Capital Dispatch*, March 11, 2011, <http://blogs.wsj.com/venturecapital/2011/03/24/sequoia-to-color-labs-not-since-google-have-we-seen-this/>.
161. Jefferson Graham, "Color App for iPhone Lets Others Peek at Your Photos, Video," *USA Today*, March 23, 2011, <http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/2011-03-23-iphone-photo-sharing.htm>.
162. Danielle Sacks, "Bill Nguyen: The Boy in the Bubble," *Fast Company*, October 19, 2011, <http://www.fastcompany.com/1784823/bill-nguyen-the-boy-in-the-bubble>.
163. Mike Melanson, "Color CEO: The Tech Justifies the \$41 Million," *readwrite*, March 24, 2011, http://readwrite.com/2011/03/24/color_ceo_the_tech_justifies_the_41_million.
164. Sacks, "Bill Nguyen."
165. Melanson, "Color CEO"; Claire Cain Miller, "Investors Provide Millions to Risky Startups," *New York Times*, June 20, 2011, <http://www.nytimes.com/2011/06/20/technology/20color.html>.
166. Adrian Chen, "Extremely-Hyped Startup Fails to Live Up to Extreme Hype," *Gizmodo*, <http://gizmodo.com/5813600/extremely-hyped-startup-fails-to-live-up-to-extreme-hype>.
167. Robert Scoble, "Why Color's Bad First Experience Will Always 'Color' This Company in App Stores," *Scobleizer* (blog), March 24, 2011, <http://scobleizer.com/why-colors-bad-first-experience-will-always-color-this-company-in-app-stores/>.
168. Eric M. Jackson, *The PayPal Wars* (Los Angeles: World Ahead, 2004); Visakan Veerasamy, "The Original #GrowthHackers: How PayPal Achieved 7–10% Daily Growth in the Early 2000s," *ReferralCandy*, January 23, 2014, <http://www.referralcandy.com/blog/paypal-referrals/>.

169. Carly Page, "Android Hits 83.6 Percent Marketshare while iOS, Windows and BlackBerry Slide," Inquirer, November 3, 2014, <http://www.theinquirer.net/inquirer/news/2379036/android-hits-836-percent-marketshare-while-ios-windows-and-blackberry-slide>.
170. Thoshi, "Chicken & Egg Problem: How Quora & Reddit Got Their First Users," Byte Campaign, January 6, 2015, <http://www.bytecampaign.com/how-quora-and-reddit-got-first-users/>.
171. Jeff Roberts, "Craigslist Cracks Down on Outside Services, Says Violators Must Pay '\$0.10 per Server Request,'" Gigacom, August 19, 2014, <https://gigaom.com/2014/08/19/craigslist-cracks-down-on-outside-services-says-violators-must-pay-0-10-per-server-request/>.
172. Nick Summers, "The Truth About Tinder and Women Is Even Worse Than You Think," Bloomberg Businessweek, July 2, 2014, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-07-02/tinders-forgotten-woman-whitney-wolfe-sexism-and-startup-creation-myths>.
173. Nick Bilton, *Hatching Twitter: A True Story of Money, Power, Friendship, and Betrayal* (New York: Portfolio/Penguin, 2013).
174. Matt Egan, "Etsy Now Worth Over \$3 Billion. Stock Jumps 88% after IPO," CNN Money, April 16, 2015, <http://money.cnn.com/2015/04/15/investing/etsy-ipo-16-a-share-wall-street/>.
175. Chris Dixon, "Come for the Tool, Stay for the Network," cdixonblog, January 31, 2015, <http://cdixon.org/2015/01/31/come-for-the-tool-stay-for-the-network/>.

Заключение

176. Alex Moazed, "3 Growth Lessons From the Billion-Dollar Company That Handles Payments for Facebook and Uber," Inc., September 16, 2015, <http://www.inc.com/alex-moazed/3-growth-lessons-from-the-billion-dollar-company-that-handles-facebook-and-uber.html>.
177. Ryan Lawler, "Uber Strikes Deal to Lower the Cost of Car Ownership for Drivers," Tech Crunch, November 24, 2013, <http://techcrunch.com/2013/11/24/uber-driver-car-financing/>.
178. Jennifer Van Grove, "New Industry Piggybacking on Uber, Airbnb," San Diego Union Tribune, August 8, 2015, <http://www.sandiegouniontribune.com/news/2015/aug/08/pillow-zendrive-breezee-sharing-startups/>.

179. Catherine Clifford, "By 2017, the App Market Will Be a \$77 Billion Industry," *Entrepreneur*, August 26, 2014, <http://www.entrepreneur.com/article/236832>.
180. Charlie Wells, "Piggybackers' Hitch Themselves to Airbnb, Uber," *Wall Street Journal*, February 18, 2015, <http://www.wsj.com/articles/piggybackers-hitch-themselves-to-airbnb-uber-1424305849>.
181. Cyrus Farivar, "How Zynga Went from Social Gaming Powerhouse to Has- Been," *Ars Technica*, September 12, 2013, <http://arstechnica.com/business/2013/09/how-zynga-went-from-social-gaming-powerhouse-to-has-been/1/>.
182. Nick O'Neill, "Zynga Launches 'FarmVille.' Does It Look Familiar?" *Social Times*, June 22, 2009, <http://www.adweek.com/socialtimes/zynga-farmville/309484>.
183. Vikas Shukla, "Zynga Inc: The Rise and Fall," *ValueWalk*, May 28, 2014, <http://www.valuwalk.com/2014/05/zynga-inc-rise-and-fall-infographic/>.
184. Farivar, "How Zynga Went from Social Gaming Powerhouse to Has-Been."
185. "Facebook and Zynga to End Close Relationship," *BBC News*, November 30, 2012, <http://www.bbc.com/news/technology-20554441>.
186. Dean Takahashi, "Zynga Accounted for \$445M, or 12 Percent of Facebook's Revenue, in 2011," *Venture Beat*, February 1, 2012, <http://venturebeat.com/2012/02/01/zynga-accounted-for-12-percent-of-facebooks-revenue-in-2011/>.
187. Terrence O'Brien, "HTC Revenues Continue to Drop at Alarming Rates, Down 61% From Last October," *Engadget*, November 6, 2012, <http://www.engadget.com/2012/11/06/htc-revenues-continue-to-drop-at-alarming-rates/>.
188. Chris Velazco, "Motorola Mobility Closes Out Q4 2011 with an \$80 Million Net Loss," *TechCrunch*, January 26, 2012, <http://techcrunch.com/2012/01/26/motorola-mobility-closes-out-q4-2011-with-an-80-million-net-loss/>.
189. Tim Culpan, "HTC Posts Record Profit Drop as Samsung, Apple Grab Sales," *Bloomberg Business*, October 8, 2012, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-10-08/htc-posts-record-profit-drop-as-samsung-apple-grab-sales>.
190. Tim Culpan, "HTC Trading below Cash Leaves Smartphone Brand with No Value," *Bloomberg Business*, August 9, 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-09/htc-trading-below-cash-leaves-smartphone-brand-with-no-value>.

- com/news/articles/2015-08-10/htc-trading-near-cash-leaves-a-smart-phone-brand-with-no-value.
191. Ian Sherr and Evan Ramstad, "Has Apple Lost Its Cool to Samsung?" Wall Street Journal, January 28, 2013, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323854904578264090074879024>.
 192. David Gilbert, "Samsung Loses 50% of Its China Smartphone Market Share as Apple Dominates," International Business Times, May 11, 2015, <http://www.ibtimes.co.uk/samsung-loses-50-its-china-smartphone-market-share-apple-dominates-1500636>.
 193. Greg Kumparak, "Apple Just Had the Most Profitable Quarter of Any Company Ever," TechCrunch, January 27, 2015, <http://techcrunch.com/2015/01/27/apple-just-had-the-biggest-quarterly-earnings-of-any-company-ever/>.
 194. Daniel Eran Dilger, "Samsung's Mobile Profits Plunge 64.2% after Apple's iPhone 6 Devastates Premium Galaxy Sales," Apple Insider, January 28, 2015, <http://appleinsider.com/articles/15/01/28/samsungs-mobile-profits-plunge-642-after-apples-iphone-6-devastates-premium-galaxy-sales>.
 195. Joe Minihane, "Why Samsung's Smartphone Business's Decline Could Be Terminal," uSwitch.com, July 30, 2015, http://www.uswitch.com/mobiles/news/2015/07/why_samsung_s_smartphone_business_decline_could_be_terminal/; Ben Thompson, "Smartphone Truths and Samsung's Inevitable Decline," Stratechery, July 8, 2014, <https://stratechery.com/2014/smartphone-truths-samsungs-inevitable-decline/>.
 196. "Smartphone Wars: Why Is Samsung Losing Momentum?," Bloomberg, September 3, 2015, <http://www.bloomberg.com/news/videos/b/be2c2a0b-7b24-4115-8fda-e69df9e388c6>.
 197. Simon Rothman, tweet, November 13, 2015, <https://twitter.com/GreylockkVC/status/665212984445296640>. Ротман выступал на конференции «Экономика будущего и будущее работы» ("Next Economy: What's the Future of Work?").
 198. Lisa Guernsey, "EBay Not Liable for Goods That Are Illegal, Judge Says," New York Times, November 13, 2000, <http://www.nytimes.com/2000/11/13/business/ebay-not-liable-for-goods-that-are-illegal-judge-says.html>.
 199. Carlos Tejada, "U. S. Warns Alibaba Again about Selling Counterfeit Goods," Wall Street Journal, December 17, 2015, <http://www.wsj.com>.

- com/articles/u-s-warns-alibaba-again-about-selling-counterfeit-goods-1450406612.
200. Eric M. Jackson, *The PayPal Wars* (Los Angeles: World Ahead, 2004).
 201. “Feds: PayPal Not a Bank,” CNET, May 19, 2002, <http://www.cnet.com/news/feds-paypal-not-a-bank/>.
 202. Mark Cuban, “Some Thoughts on YouTube and Google,” *Blog Maverick: The Mark Cuban Weblog*, October 7, 2006, <http://blogmaverick.com/2006/10/07/some-thoughts-on-youtube-and-google/>.
 203. Anne Broache, “Viacom sues Google over YouTube clips,” CNET, March 13, 2006, <http://www.cnet.com/news/viacom-sues-google-over-youtube-clips/>; позже стороны пришли к соглашению во внесудебном порядке.
 204. David Bogoslaw, “Peer-to-Peer Lending: Problems and Promise,” *Bloomberg*, April 6, 2009, http://www.businessweek.com/investor/content/apr2009/pi2009043_811816.html.
 205. Hari Sreenivasan, “Why Is New York City Cracking Down on Airbnb?,” *PBS*, August 1, 2015, <http://www.pbs.org/newshour/bb/will-new-york-city-shut-airbnb-2/>.
 206. Zak Stone, “Living and Dying on Airbnb,” *Medium*, November 8, 2015, <https://medium.com/matter/living-and-dying-on-airbnb-6bff8d600c04>.
 207. Steven Millwar, “WeChat’s Growth Continues, Hits 650 Million Users,” *Tech In Asia*, November 10, 2015, <https://www.techinasia.com/we-chat-650-million-monthly-active-users>.
 208. Lily Kuo, “WeChat Is Nothing Like WhatsApp — and That Makes It Even More Valuable,” *Quartz*, February 20, 2014, <http://qz.com/179007/wechat-is-nothing-like-whatsapp-and-that-makes-it-even-more-valuable/>.
 209. Jeff Grub, “Research Firm: China’s Tencent Is Now a Bigger Gaming Company than Microsoft and Activision,” *Venture Beat*, March 10, 2014, <http://venturebeat.com/2014/03/10/research-firm-chinas-tencent-is-now-a-bigger-gaming-company-than-microsoft-and-activision/>.
 210. Eric Savitz, “5 Things You Need to Know about Chinese Social Media,” *Forbes*, October 25, 2012, <http://www.forbes.com/sites/davidyin/2015/02/19/tencents-wechat-sends-1-billion-virtual-red-envelopes-on-new-years-eve/>.
 211. Connie Chan, “When One App Rules Them All: The Case of WeChat and Mobile in China,” *Andreessen Horowitz*, August 6, 2015, <http://a16z.com/2015/08/06/wechat-china-mobile-first/>.

212. “Top 10 Android App Stores | China,” Newzoo, <http://www.newzoo.com/free/rankings/top-10-android-app-stores-china/>, accessed July 2015.
213. Reid Hoffman, “The Information Age to the Networked Age: Are You Network Literate?” June 13, 2014, <http://reidhoffman.org/information-age-networked-age-network-literate/>.
214. A. Harrington, “The B2B Super Markets,” Management Consultancy, May 7, 2001.
215. Erin Griffith, “In B2B E-commerce, Alibaba Has Solved the One Problem Amazon Can’t,” Fortune, September 8, 2014, <http://fortune.com/2014/09/08/alibaba-amazon-b2b-ecommerce/>.
216. David S. Evans and Richard Schmalensee, “Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses,” Review of Network Economics 9, no. 4 (2010).
217. Liu Shiyong and Martha Avery, Alibaba: The Inside Story Behind Jack Ma and the Creation of the World’s Biggest Online Marketplace (New York: HarperCollins e-books, 2009).
218. Alex Moazed, “How to Claim a Piece of the \$100 Billion Waste Management Opportunity,” Inc., November 28, 2015, <http://www.inc.com/alex-moazed/how-to-claim-a-piece-of-the-100-billion-waste-management-opportunity.html>.
219. Gitta Rohling, “Facts and Forecasts: Billions of Things, Trillions of Dollars,” Pictures of the Future, October 1, 2014, <http://www.siemens.com/innovation/en/home/pictures-of-the-future/digitalization-and-software/internet-of-things-facts-and-forecasts.html>.
220. Yessi Bello Perez, “Santander: Blockchain Tech Can Save Banks \$20 Billion a Year,” CoinDesk, June 16, 2015, <http://www.coindesk.com/santander-blockchain-tech-can-save-banks-20-billion-a-year/>.
221. “The March of Financial Services Giants into Bitcoin and Blockchain Startups in One Chart,” Insurance Tech Insights, November 3, 2015, <https://www.cbinsights.com/blog/financial-services-corporate-blockchain-investments/>.

Моазед Алекс
Джонсон Николас

ПЛАТФОРМА

Практическое применение революционной бизнес-модели

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректоры *С. Чупахина, Ю. Староверова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*
Иллюстрация на обложке *shutterstock.com*

Подписано в печать 04.12.2018. Формат 70×100/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № 11752.

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Алекс Моазед — генеральный директор и основатель Applico, среди клиентов которой компании из списка Fortune 500, специалист в области мобильных и платформенных технологий. Его часто приглашают в качестве эксперта телеканалы Bloomberg, CNBC и Fox, его статьи печатают в *Inc. Magazine*, *The Wall Street Journal* и *The New York Times*.

Николас Джонсон — глава отдела платформ компании Applico. Именно он разрабатывает и выводит новые платформенные бизнес-модели на рынок. В начале своей карьеры Николас работал редактором в Институте нового экономического мышления и тесно сотрудничал с крупнейшими экономистами, в том числе несколькими нобелевскими лауреатами.

Что общего у Google, Snapchat, Tinder, Amazon и Uber? Все они — платформы, представители бизнес-модели, которая последние 10 лет приносит своим владельцам огромную прибыль. Суть платформы в том, что она создает не продукт, а экосистему, которая облегчает открытие отдельных бизнесов, упрощает и регулирует взаимодействие между продавцом и покупателями.

Сегодня платформы буквально захватили интернет: на долю Facebook приходится 25% всех посещений глобальной сети, а Google обеспечивает почти 40% интернет-трафика. Однако масштаб происходящих изменений пока оценили далеко не все. Алекс Моазед и Николас Джонсон подробно рассказывают о том, что изменилось в структуре современного бизнеса, как это влияет на работу компаний и что предпринимателям и руководителям следует делать, чтобы адаптироваться и процветать в новых экономических условиях.

ISBN 978-5-9614-1245-1



9 785961 412451

Знания, которые меняют жизнь



заказ книг +7 (495) 120-07-04
и на сайте www.alpina.ru



приложение
Бизнес Книги
в App Store
и Google Play

/ideabooks

/alpinabook

alpinabook

@AlpinaBookRu