

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

БОРИС БОБРОВНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК

РЕВОЛЮЦИЯ

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

ПЛАТФОРМ

Джеффри Паркер
Маршалл ван Альстин
Санджит Чаудари

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие партнера	9
Предисловие	12
Глава 1. Наши дни. Встречайте революцию платформ	17
Глава 2. Сетевой эффект. Власть платформ	31
Глава 3. Архитектура. Принципы создания успешной платформы	49
Глава 4. Разгром. Как платформы завоевывают и преобразуют традиционные отрасли экономики	71
Глава 5. Запуск. Курица или яйцо? Восемь способов запустить успешную платформу	87
Глава 6. Монетизация. Как получить выгоду от сетевого эффекта	111
Глава 7. Открытость. Можно и нельзя для пользователей и партнеров платформы	131
Глава 8. Управление. Правила, приносящие выгоду и стимулирующие рост	157
Глава 9. Статистика. Как владельцы платформы могут измерить по-настоящему значимые параметры	181
Глава 10. Стратегия. Как платформы изменяют конкуренцию	199
Глава 11. Законодательство. Как нужно (и как нельзя) управлять платформами	221
Глава 12. Завтрашний день. Будущее революции платформ	249
Словарь	274
Примечания	280
Благодарности	296
Об авторах	301

Глава 1

Наши дни

Встречайте революцию платформ

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

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

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

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

Чески и Геббиа наняли своего друга, Нейтана Блечарзика, чтобы тот помог им превратить бюджетную аренду комнат в долгосрочный бизнес-проект. Разумеется, сдача лофта в Сан-Франциско не обещала особых

доходов. Так что они разработали сайт, который позволял любому и в любом месте сдать лишний диван или свободную комнату путешественникам. Компания, получившая название Air Bed & Breakfast («Надувной матрас и завтрак», Airbnb) в честь надувного матраса в лофте Чески и Геббиа, забирала себе небольшой процент с арендной платы.

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

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

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

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

- Сервис Uber, работающий на базе смартфонов, был запущен в одном городе (Сан-Франциско) в марте 2009 г. Спустя почти пять лет инвесторы оценивали его более чем в 50 млрд долл. Сервис грозит перевернуть или ликвидировать традиционные услуги такси в более чем 200 городах мира, где он действует, причем не имея в собственности ни одного автомобиля.
- Китайский розничный гигант Alibaba предлагает около миллиарда различных товаров на одном из своих многочисленных бизнес-порталов (Таобао, электронный аукцион наподобие eBay). Журнал Economist назвал его «величайшим мировым базаром», но Alibaba не принадлежит ни один товар из его ассортимента.
- Facebook получает в среднем 14 млрд долл. в год за счет рекламы, которую показывает более полутора миллиардам пользователей, регулярно заходящих на сайт, чтобы читать новости, разглядывать картинки, слушать музыку или смотреть видео. Компания предположительно является крупнейшим медиамагнатом мира, не создавая ни единого оригинального произведения.

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

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

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

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

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

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

собственную инвестиционную компанию и бросить рекламный бизнес.

- 22-летний Таран Матару жил в Лондоне, учился на экономическом факультете и решил написать книгу для ежегодного конкурса Novel Writing Month. Он публиковал отрывки на Wattpad, платформе для обмена текстами, и быстро привлек более 5 млн читателей. Его первый роман, «Вызывающий демонов», опубликовали в Великобритании и еще 10 странах. Теперь Матару — профессиональный писатель.
- Джеймс Эрвин работал техническим писателем в Де-Мойне, а еще интересовался историей. Как-то раз, читая новости на платформе Reddit, он увидел дискуссию о том, что бы случилось, если бы батальон морпехов США наших дней попытался захватить Римскую империю. Его ответ привлек внимание активных участников сайта; спустя несколько недель ему предложили заключить контракт с кинокомпанией. Эрвин бросил старую работу и стал сценаристом.

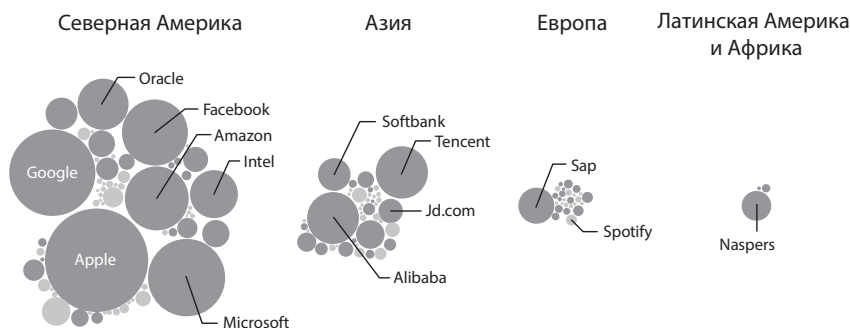


Рис. 1.1. Судя по инвестиционной привлекательности, больше всего доходных компаний-платформ находится в Северной Америке. Платформы быстро развиваются в Китае, где рынок огромен и однороден. В Европе, где рынок фрагментирован, они получают четверо меньше дохода, чем в Северной Америке, а развивающиеся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

Источник: Питер Эванс, Центр глобального предпринимательства

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

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

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

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

Революция платформ и предпосылки перемен

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

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

Каждая платформа работает по-своему, привлекая разные типы пользователей и создавая разные формы ценности. Но в любом платформенном

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

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

Платформы побеждают конвейеры, потому что эффективнее масштабируются, исключая посредничество*. До сих пор компании в основном формировались вокруг продуктов, которые разрабатывались и создавались на одном конце конвейера и поставлялись потребителям на другом конце**. Многие организации с такой моделью все еще работают. Но когда на их рынке появляется платформенный бизнес, он практически всегда побеждает.

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

Исключение посредников также означает большую свободу пользователей в выборе продуктов, которые удовлетворяют их вкусам. Традиционная

* Посредник все же остается: сама платформа. *Прим. науч. ред.*

** Для простоты мы называем товары и услуги продуктами. Основная разница между ними в том, что товары — материальные, физические объекты, а услуги нематериальны и представляют собой действия. В традиционном бизнесе и те и другие обеспечиваются с помощью линейной цепи создания ценности — конвейера, что и оправдывает их объединение в рамках нашей книги.

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

Юридические и консалтинговые компании тоже продают комплекты. Компании готовы щедро оплачивать услуги экспертов. Чтобы получить к ним доступ, нужно щедро вознаградить и работу рядовых сотрудников. В будущем наиболее талантливые юристы и консультанты, возможно, станут работать на компании индивидуально и вступать в контакт через платформу, которая обеспечит им служебные помещения и другие условия, когда-то предоставлявшиеся юридической или консалтинговой фирмой. Такие платформы, как Upwork, уже делают профессиональные услуги доступными потенциальным работодателям, одновременно исключая эффект навязывания комплекта, который возникает при традиционном посредничестве.

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

Стартап Airbnb, по сути, работает в той же отрасли, что Hilton и Marriott. Как и гигантские гостиничные сети, он использует изощренную систему оценки и бронирования помещений, позволяющую гостям находить, резервировать и оплачивать жилье, когда оно им нужно. Но Airbnb применяет платформенную модель: ей не принадлежит ни одна комната. Она создает

* Правда, это не относится к связям и принадлежности к элитному «клубу выпускников». Лиге плюща образование не важно. А попасть в нее через Coursera не выйдет, сколько курсов там ни пройди. *Прим. науч. ред.*

и поддерживает платформу, которая позволяет участникам предлагать комнаты непосредственно потребителям. За свою работу Airbnb берет примерно 9–15% (в среднем 11%) комиссии с каждой сделки с ее помощью¹.

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

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

Так платформы разрушают традиционный конкурентный ландшафт, выводя на рынок новое предложение. Гостиницы, которым нужно стабильно тратиться на недвижимость, обнаруживают, что вынуждены соревноваться с компаниями, у которых нет таких затрат. Это спасение для новых компаний: пока еще есть нереализованные возможности, которые можно вывести на рынок с помощью платформы. «Экономика взаимопомощи» выросла из идеи, что многие предметы — например, автомобили, лодки

и даже газонокосилки — большую часть времени простаивают. До возникновения платформ вы могли поделиться с членом семьи, близким другом или соседом, но сделать одолжение незнакомцу было гораздо сложнее. Вам было бы трудно узнать, останется ли ваш дом в хорошем состоянии (Airbnb), вернут ли вам вашу машину в целости (RelayRides) и отдадут ли вашу газонокосилку вообще (NeighborGoods).

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

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

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

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

Платформа выворачивает компанию наизнанку. Основная ценность платформы создается сообществом пользователей, поэтому она вынуждена сместить фокус бизнеса с внутренней активности на внешнюю. В процессе

компания «переворачивается», выворачивается наизнанку. Направления ее работы, начиная с маркетинга и заканчивая ИТ, оперативным управлением, стратегическим планированием, постепенно сосредоточиваются на людях, ресурсах и функциях, которые существуют *снаружи* компании, дополняя или заменяя те, что находятся *внутри* традиционной компании.

Терминология зависит от области работы компании. Роб Кейн, директор Coca-Cola по информационным технологиям, говорит, что в маркетинге, например, ключевые термины для описания системы доставки сообщений сменились с «оповещения» к «сегментации», а затем к «виральности» и «социальному весу», с «подталкивания» к «притягиванию», с «выгрузки» к «загрузке». Все эти изменения отражают тот факт, что сообщения отдела маркетинга раньше распространялись сотрудниками и агентами компании, а теперь самими потребителями. Это отражает вывернутую природу связей в мире, захваченном платформами².

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

Оперативное управление переходит от оптимизации ассортимента компании и системы цепочки снабжения к управлению внешними капиталами, которыми компания не управляет напрямую. Том Гудвин, старший вице-президент по стратегии Navas Media, кратко описывает эти изменения: «Uber, крупнейшая такси-компания в мире, не владеет автомобилями; Facebook, самый популярный медиамагнат в мире, не владеет контентом; Alibaba, самый крупный розничный продавец, не владеет ассортиментом. А Airbnb, крупнейший поставщик услуг по временному проживанию, не владеет недвижимостью»³. Все ресурсы предоставляет сообщество.

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

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

Революция платформ: чем вы ответите?

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

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

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

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

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

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

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

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

Вы узнаете, как именно работают платформы, какие формы они принимают, какие формы ценности создают и каким разным пользователям служат. Если вы хотите запустить свой платформенный бизнес или преобразовать существующую организацию, чтобы вырваться вперед благодаря возможностям платформы, эта книга поможет вам разобраться в особенностях ее создания, запуска, управления, руководства и роста. А если управление платформенным бизнесом не для вас, вы узнаете, как платформы повлияют на вас как предпринимателя, профессионала, потребителя и гражданина и как вам с выгодой и удовольствием занять место в экономике, в которой однажды начнут лидировать платформы разного типа.

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

Основные положения главы 1

- Ключевая задача платформы — создание связей между пользователями и содействие обмену продуктами или социальной валютой, то есть создание ценности для всех участников.
- Поскольку платформы создают ценность, используя ресурсы, которыми не владеют или которые не контролируют, они способны расти куда быстрее, чем традиционные компании.
- Платформы получают основной доход от сообществ, которым служат.
- Платформы выворачивают компании наизнанку, размывая границы бизнеса и преобразуя традиционный внутренний фокус компаний во внешний.
- Платформы уже преобразили многие крупные отрасли производства, и в будущем нас ждут не менее важные перемены.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

