

# Содержание

Пролог	
Горящая платформа.....	7
<b>1. Платформы поглощают мир.....</b>	<b>25</b>
<b>2. Хайек против машин, или Почему вы на самом деле ничего не знаете о XX веке.....</b>	<b>59</b>
<b>3. Компания с нулевыми предельными издержками.....</b>	<b>89</b>
<b>4. Современные монополии. Капитализм платформ и экономика по принципу «победитель получает все».....</b>	<b>109</b>
<b>5. Создать компанию на миллиард долларов. Как объяснить успех Tinder через понятие базовой транзакции.....</b>	<b>123</b>
<b>6. Видимая рука. Четыре функции платформы.....</b>	<b>141</b>
<b>7. Пусть все сделает сеть.....</b>	<b>179</b>
<b>8. Почему платформы терпят крах и как этого избежать.....</b>	<b>213</b>
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 выбирать 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»<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>.

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 млрд<sup>3</sup>. 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 пережила 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, перед 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 мире<sup>4</sup>, 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 экранов<sup>5</sup>.

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 продукта<sup>6</sup>. 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 Лазаридис<sup>7</sup>.

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»<sup>8</sup>.

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»<sup>9</sup>. 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 армаду 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 Балзилли 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 соответственно<sup>10</sup>. 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»<sup>11</sup>. 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 млн<sup>12</sup>. 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 приложений<sup>13</sup>. 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 популярность<sup>14</sup>. 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 выдерживать 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 Балзилли<sup>15</sup>. 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»<sup>16</sup>. 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»<sup>17</sup>. 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»<sup>18</sup>. 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 Appliсo 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 Appliсo менялась вместе с ней. Хотя многих наших конкурентов купили или же они вышли из бизнеса, Appliсo процветала и стала первой компанией по инновационному развитию платформ. Каждый день мы работаем с ведущими мировыми компаниями и самыми перспективными стартапами, создавая и взращивая 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 Appliсo 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 Андриссен, выразил в статье для *Wall Street Journal* 20 августа 2011 года. В статье Андриссен 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 пирога<sup>19</sup>.

Андриссен 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 сети<sup>20</sup>. 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-трафик<sup>21</sup>. 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 20<sup>22</sup>.

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 Tmall<sup>23</sup>. 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 млрд<sup>24</sup>.

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 вызвали 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 Masy'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 (PETs) 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 «сетевого эффекта», которую в 1994-м представил в своем научном докладе Уильям Брайан Артур<sup>26</sup>. 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»<sup>26</sup>.

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 eBay<sup>27</sup>.

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, допустили 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,

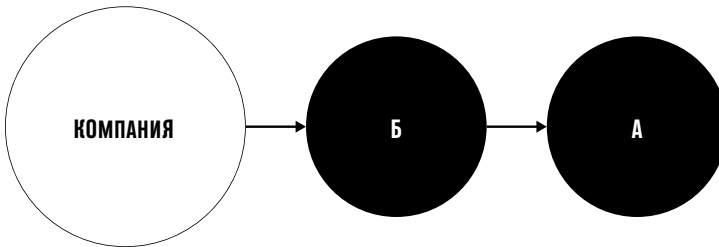
платформа eBay продолжала приносить прибыль и развиваться. Со временем проект превратился в компанию с рыночной капитализацией в \$66 млрд. Это одна из немногих историй успеха эпохи доткомов. Однако вовсе не случайная. Этот успех обусловлен бизнес-моделью компании.

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).

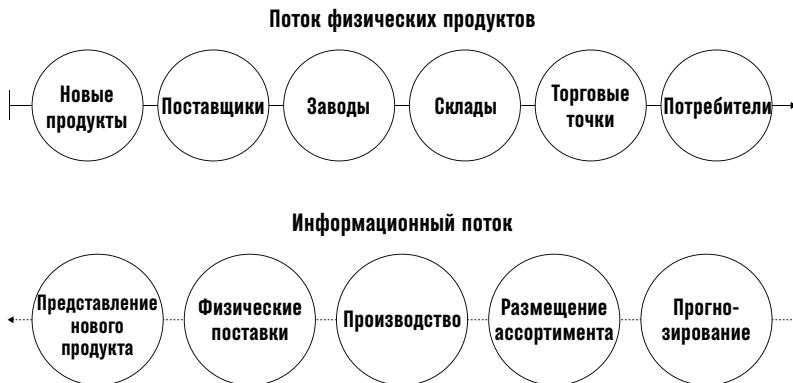
В XX веке эти модели доминировали не без причины: они могут быть крайне эффективными. Линейные модели основываются на планировании сверху вниз и иерархических организационных моделях, поэтому подобные компании создают ценность и эффективно распространяют ее среди своей целевой аудитории. Эффективность 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 минут<sup>28</sup>. 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.

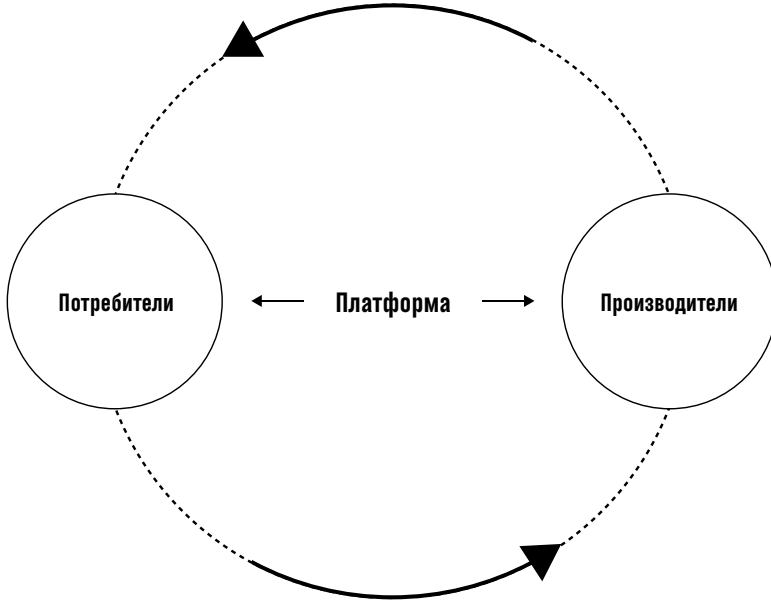
Однако эффективность ориентированного на цепочку поставок подхода имеет свою цену. Для создания линейного бизнеса нужно открывать крупные фабрики и инвестировать в человеческий капитал, а также разрабатывать каналы поставок — чтобы в результате получить возможность создавать продукты и продвигать их 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 сосредотачиваются 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»<sup>29</sup>. 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.