

# Глава 8

## Управление

### Правила, приносящие выгоду и стимулирующие рост

В первой четверти 2015 г. Брайану Келли, директору производителя кофеварок Keurig Green Mountain, пришлось давать объяснения. Компания только что выпустила Keurig 2.0, кофеварку нового поколения, которая должна была стать королевой среди кофеварок. Правящая королева, модель Keurig 1.0, уже обосновалась в частных домах, офисах и гостиницах, а дорогие картриджи Green Mountain способствовали превращению региональной компании в производителя стоимостью более 18 млрд долл.

Но после запуска Keurig 2.0 продажи перестали расти. Более того, они упали на 12%.

Проблема возникла еще в 2012 г., когда истекли сроки действия ключевых патентов кофейного картриджа Keurig. Конкуренты ухватились за эту возможность и начали продавать картриджи, которые были совместимы с машинами Keurig, зато существенно дешевле оригинальных. Этих соперников можно сравнить с разработчиками приложений, предлагающими новые источники ценности пользователям платформы Keurig. Разумеется, их существование и конкуренция официальным картриджам от Keurig стали подрывать рыночную долю компании.

В ответ Keurig дополнила свою кофеварку версии 2.0 сканирующим устройством, которое предотвращало использование любого картриджа, не отмеченного символом собственника. Потребители были в ярости. Многие критиковали Keurig на сайтах магазинов, тысячи просматривали видео на YouTube, обещавшие продемонстрировать, как взломать систему, заставив ее принимать кофейные картриджи, не одобренные Keurig. Покупатели жаловались на «смехотворную корпоративную жадность» компании и возмущались тем, что система рейтингов на Amazon не позволяла им поставить новому Keurig ноль в качестве оценки<sup>1</sup>.

Попытавшись захватить большую долю доходов своей кофейной платформы, Green Mountain разгневала пользовательское сообщество и поплатилась за это. Королева кофе нарушила три фундаментальных правила грамотного управления.

- Всегда создавайте ценность для потребителей, которым вы служите.
- Не используйте свою власть для изменения правил ради собственной выгоды.
- Не забирайте больше честной доли доходов.

Управление — набор правил, описывающих, кто может входить в экосистему, как поделить ценность и как решать конфликты<sup>2</sup>. Чтобы понять, как правильно управлять сообществом, нужно усвоить правила, регулирующие экосистему<sup>3</sup>.

Green Mountain не справилась с управлением экосистемой. Во всех воплощениях Keurig — просто товарная платформа, единый односторонний рынок, обслуживающий сообщество любителей кофе. Она могла бы стать куда успешнее как экосистема напитков, если бы внедрила новые возможности, добавляющие ценность, подобрала команду поставщиков и ввела другие высококачественные услуги, которые оценили бы клиенты. Но Green Mountain предпочла вытеснить поставщиков, которых клиенты считали ценными, подавить разнообразие и право выбора ради сохранения контроля. Она посягнула на долю ценности, производимой ее системой. Так компания самовольно поставила свой интерес превыше всех остальных. Пользователи Keurig оказались в проигрыше, и это очень быстро привело к поражению Green Mountain.

## Почему управление важно: платформы как государства

Задача управления состоит в том, чтобы создавать стоимость и честно распределять ее между теми, кто вносит свой вклад. Как видно из главы 2, платформенные компании — новые сообщества, возникшие благодаря технологиям, — создают огромные объемы ценности, находящиеся вне компании, и этот доход нужно организовывать и контролировать справедливо. Поскольку создающие ценность сети быстрее растут вне компании, чем внутри, приоритетом в управлении экосистемой становится отказ от эгоизма.

В правилах управления такой односторонней платформой, как кофеварки Keurig, разобраться сложно, а в случае многосторонней платформы все еще запутаннее. Многосторонние платформы объединяют множество часто не совпадающих интересов. Менеджерам непросто добиться того, чтобы разные участники создавали ценность друг для друга. В итоге конфликты возникают все чаще, а решать их требуется максимально честно и эффективно.

С подобным жонглированием порой не справляются даже гении и гиганты. Facebook, например, отпугивала пользователей своими правилами доступа к информации<sup>4</sup>. LinkedIn разозлила разработчиков, отключив им доступ к API<sup>5</sup>. Twitter экспроприировал технологии, разработанные другими участниками его экосистемы, одновременно позволяя пользователям преследовать друг друга. Как сказал директор Twitter Дик Костоло: «В работе с жалобами мы облажались»<sup>6</sup>.

По сложности проблем управления, с которыми они сталкиваются, нынешние крупнейшие платформенные компании напоминают государства. Сеть Facebook, в которой зарегистрированы более 1,5 млрд пользователей, контролирует больше «населения», чем проживает в Китае. Через Google проходит 64% поисковых запросов в США и 90% в Европе, а Alibaba управляет более 1 трлн юаней (162 млрд долл.) транзакций за год и отвечает за 70% всех коммерческих поставок в Китае<sup>7</sup>. Платформенные бизнесы такого масштаба контролируют экономические системы, которые больше всех, кроме самых крупных, национальных экономик. Неудивительно, что Брэд Бернхэм, один из ведущих инвесторов Union Square Ventures, в ответ на внедрение Facebook Credits — недолго просуществовавшей виртуальной валюты для оплаты онлайн-игр — задался вопросом, что этот шаг говорит о кредитно-денежной политике Facebook<sup>8</sup>. Так и мы можем спросить: когда Apple выбирает единый программный стандарт вместо многосторонних (см. главу 7), какой вид внешней политики она преследует? Следует ли Twitter промышленной политике, основанной на инвестициях в «казенные» услуги, или полагается на децентрализованное развитие чужими силами? Что может нам сказать отношение Google к цензуре в Китае о соблюдении прав человека этой компанией?

Подобные компании уже стали неофициальными, неизбранными правителями миллионов. Так что платформам есть чему поучиться у городов и стран, за спинами которых тысячи лет развития принципов хорошего управления. Как платформенные бизнесы сегодня, города и государства давно бьются над тем, как лучше создавать стоимость и справедливо распределять ее. Находится все больше доказательств того, что справедливое управление — крайне важный фактор способности государства создавать стоимость. Оно даже важнее,

чем такие очевидно полезные явления, как природные ресурсы, судоходные пути и благоприятные сельскохозяйственные условия.

Возьмем современный город-государство Сингапур. В 1959 г., когда Ли Куан Ю стал его премьер-министром, у города не было практически никаких природных ресурсов. В области обороны и обеспечения пресной водой он полагался на Малайскую Федерацию, предшественницу Малайзии (основанной в 1963 г.). Коррупция процветала. ВВП на душу населения опустился ниже 430 долл.<sup>9</sup> Этнические разногласия между малайцами и китайцами, религиозные противоречия между мусульманами и буддистами и политические разногласия между капиталистами и коммунистами затрудняли прогресс.

Ли Куан Ю оживил экономику Сингапура, изменив систему управления. Он прошел обучение в Лондонской школе экономики и получил диплом юриста в Фитцвильямском колледже Кембриджа. Ю внедрил британскую систему правосудия и верховенства права. Затем он атаковал коррупцию. Чтобы сделать взяточничество менее привлекательным, он повысил оклады бюджетных сотрудников до уровня, сравнимого с частным сектором. Новые чиновники, вступая в должность, в знак чистоты обязаны были носить белую форму. Антикоррупционные правила внедрялись сурово. Например, министр окружающей среды, убежденный сторонник Ю, покончил с собой, лишь бы не предстать перед судом по обвинению во взятке<sup>10</sup>. Для формирования справедливого, открытого правительства были созданы мультикультурные советы, которые наделили правом голоса религиозные и этнические группы, желающие работать в системе. Теперь в Сингапуре одно из наименее коррумпированных правительств в мире, сравнимое с правительствами Новой Зеландии и Скандинавских стран. Это крайне важно, в частности потому, что снижение коррупции и сокращение злоупотреблений публичной властью в частных интересах на 1% приводит к подъему ВВП на 1,7%<sup>11</sup>.

Ю критиковали на Западе за преследование политических противников, но экономические результаты, к которым привело внедрение практики хорошего управления, впечатляют. К 2015 г. подушевой ВВП в Сингапуре составил 55 182 долл. — выше, чем в США. За 55 лет, с 1960 по 2015 г., годовой темп роста Сингапура составлял 6,69%, что почти на 2% выше, чем в Малайзии, от которой он отделился в 1965 г.<sup>12</sup>

Схожие свидетельства необходимости грамотного управления при создании стоимости можно заметить, сравнив рост ВВП и развитие инноваций в коммунистической Восточной Германии и Северной Корее и в их странах-

«близнецах»: Западной Германии и Южной Кореи\*<sup>13</sup>. Грамотное управление важно.

## Сбой рынка и его причины

Грамотное управление важно как для государств, так и для платформенных компаний: нельзя полагаться на справедливые и удовлетворительные для всех участники итоги взаимодействия на полностью свободных рынках, где люди и организации взаимодействуют без правил, ограничений или техники безопасности.

Пример такого взаимодействия можно наблюдать на eBay, некоторые участники которого изначально более сведущи, лучше разбираются в рынке и умеют лучше торговаться, чем другие. Часто возникающие в результате взаимодействия в целом справедливы, пусть порой и порождают «победителей» и «проигравших». Но иногда выигрыш достигается с помощью манипуляции или даже мошенничества. Группа участников eBay, заметив, что некоторые неопытные продавцы часто неграмотно называют свои товары (например, печатают Louis Vuitton с одной буквой «Т» или Abercrombie and Fitch как «Abercrombee» или «Fich»), начали злоупотреблять последствиями ошибок. Они выискивали неправильно названные товары, которые обычно мало кто замечал, покупали их по выгодной цене, а потом продавали по высокой уже под точными названиями.

Известен случай, когда владелец антикварной пивной бутылки, которая хранилась в его семье 50 лет, решил выставить ее на eBay. К сожалению, продавец понятия не имел, насколько ценно его наследство. Эта марка пива была создана в 1850-х на конкурсе пивоваров, пытавшихся создать «жизнетворное пиво» для команды исследователей Арктики, которые надеялись отыскать легендарный Северо-Западный проход между Атлантическим и Тихим океанами. (Тогда ошибочно считалось, что пиво может предотвращать цингу<sup>14</sup>.) Экспедиция провалилась, но часть напитков сохранилась, и ко времени продажи на eBay было известно о существовании

\* Сравнение не вполне корректно. Во-первых, Восточной Германии как отдельного государства не существует с 1990 г. Во-вторых, Северная Корея всю историю своего существования находилась под жесточайшими санкциями, но умудрилась создать свою космическую и ядерную программу даже в таких условиях. Южная Корея — протекторат и союзник США, с режимом полного благоприятствования, свободным доступом к кредитам и технологиям. У стран разные системы хозяйствования, принципиально разные цели, задачи и механизмы их достижения. *Прим. науч. ред.*

двух бутылок, за которыми охотились коллекционеры пива и фанаты истории.

Ничего об этом не зная и не догадавшись поинтересоваться, продавец выставил свою драгоценную бутылку на eBay под названием «Арктическое пиво Allsop — полная бутылка, запечатанная воском» и предложил начальную ставку в 299 долл. Правильное название марки — Allsopp с двумя «P». Крошечная ошибка, но достаточно серьезная, чтобы сбить с толку серьезных коллекционеров, которые заинтересованы в покупке. Зато хитроумный охотник за неграмотными названиями заметил объявление и оказался единственным покупателем. Он выкупил бутылку за 304 долл. и выставил ее на eBay тремя днями позже. Когда о ней узнали коллекционеры, ставки за бутылку поднялись выше 78 тыс. долл.<sup>15</sup>

Запутанное «дело о пиве» — пример *сбоя рыночного механизма*, ситуации, когда «хорошие» взаимодействия (честные и взаимно удовлетворительные) не осуществляются или вместо них происходят «плохие» взаимодействия. Если вы не можете найти нужный товар на eBay, хорошего взаимодействия не случилось. Если вы находите его, но вас обманывают, вами злоупотребляют или вы сталкиваетесь с мошенником, возникает плохое взаимодействие. В целом есть четыре основных типа причин рыночного сбоя: *информационная асимметрия, внешние обстоятельства, монопольная власть и риск*.

*Информационная асимметрия* возникает, когда одна из сторон знает факты, о которых не знают другие, и использует эту информацию для личной выгоды. Рассмотрим проблему подделок. Продавец знает, что предлагает подделку, но не сообщает покупателю. Фальшивый отзыв на наушники Skullcandy с плохим качеством звука, сумки Gucci с кривыми швами, батарейки Duracell, которые не держат заряд, чехлы для телефонов OtterBox, которые не защищают от повреждений, и Viagra, которая не повышает потенцию. Объем рынка подделок во всем мире оценивается более чем в 350 млрд долл. и превышает объем продаж нелегальных наркотических средств (около 321 млрд долл.)<sup>16</sup>.

*Внешние обстоятельства* возникают, когда поток благ или затрат направляется в сторону любого лица, не имеющего отношения к взаимодействию. Представьте себе, что кто-то из ваших друзей выдает вашу личную информацию производителю игр, чтобы заработать несколько очков в игре. Это можно назвать плохим взаимодействием, потому что происходит нарушение вашего права на неприкосновенность частной жизни. Это также пример негативных внешних обстоятельств.

Концепция *положительных внешних обстоятельств* немного сложнее. Представьте, что случится, если Netflix проанализирует, какие фильмы смо-

трит тот, чьи вкусы совпадают с вашими, и использует эти данные, чтобы дать вам более точные рекомендации. Внешние обстоятельства окажутся положительными: они выгодны для вас, хотя и основаны на взаимодействии, в которое вы напрямую не вовлечены. Отдельные лица, которые получают выгоду от таких обстоятельств, вряд ли будут на них жаловаться. Но для бизнеса это свидетельствует о том, что ценность не была полностью «захвачена» платформой. В идеальном мире — по крайней мере с точки зрения экономической теории — всякая ценность должна учитываться и распределяться справедливо между лицами, ответственными за ее возникновение.

Концепция, близко связанная с положительными внешними обстоятельствами, — идея *общественного блага*, ценность которого также не полностью «захватывается» создающей стороной. Как правило, частные лица создают мало общественного блага, пока правительство не находит способ выделять и награждать их.

*Власть монополий* возникает, когда один поставщик экосистемы становится слишком сильным благодаря контролю над источниками особенно востребованного продукта и использует свою власть, чтобы устанавливать завышенные цены или требовать особых привилегий. На пике своей популярности (2009–2010 гг.) игровая компания Zenga стала настолько влиятельной на Facebook, что начала конфликтовать из-за распределения доходов от продаж игр, стоимости рекламы в социальных сетях и передачи информации о пользователях. eВау столкнулся со схожими проблемами из-за пользователей со статусом лучшего продавца.

*Риск* — возможность того, что произойдет что-то неожиданное и по сути непредсказуемое, превратив хорошее взаимодействие в плохое. Это неотъемлемая проблема любого рынка, не только платформенного. Грамотно организованный рынок, как правило, разрабатывает инструменты и системы, которые служат смягчению эффекта риска, тем самым поощряя потребителей участвовать в большем количестве взаимодействий.

## **Инструменты управления: законы, нормы, дизайн и рынки**

Управлению организациями посвящено множество работ, особенно в области финансов. Но управление платформами включает принципы, не все из которых учитывает традиционная финансовая теория. Одна из самых цитируемых статей об управлении организациями — литературный обзор, в котором упоминаются лишь «способы, с помощью которых поставщики финансов корпорациям могут убедиться в том, что добьются возврата своих инвестиций»<sup>17</sup>.

Здесь сделан акцент на информационной асимметрии, возникающей из-за разделения собственности и контроля, что является важнейшим элементом организации управления, но этого недостаточно<sup>18</sup>. Информационная асимметрия между сообществом пользователей и компанией также важна, и интересы пользователей и компании должны быть уравновешены.

Кроме того, следует уделять особое внимание внешним обстоятельствам. Они характерны для сетевых рынков: избыточная прибыль, генерируемая пользователями, становится источником ценности платформы. Осознав эти факторы, мы сможем сдвинуть узкий фокус управления организациями с ценности управляющих платформой к ценности ее участников.

Разработчик теории устройства рынка, экономист, лауреат Нобелевской премии Элвин Рот описывает модель управления, которая использует четыре широких рычага, чтобы исправлять сбои рынка<sup>19</sup>. Согласно Роту, грамотная организация усиливает *безопасность* рынка благодаря прозрачности, качеству или страхованию, тем самым обеспечивая благоприятные взаимодействия. Он обеспечивает *густоту*, которая позволяет участникам с разных сторон многостороннего рынка быстро найти друг друга. Он сокращает *застой*, который вредит успешному поиску, когда на рынке слишком много людей или продуктов низкого качества. И он сокращает *вредную активность*, что объясняет, почему разработчики платформ запрещают выкладывать порно на YouTube, продавать человеческие органы на Alibaba и предлагать детский труд на Urwork. По Роту, хорошее управление возникает тогда, когда менеджеры рынка используют эти рычаги, чтобы справиться со сбоями.

Если взглянуть на управление платформами шире, мы сможем воспользоваться идеями, заимствованными из государственной практики, как их сформулировал специалист по конституционному праву Лоуренс Лессиг. Согласно ему, системы контроля включают четыре основных набора инструментов: *законы, нормы, дизайн и рынки*<sup>20</sup>.

Чтобы проиллюстрировать эти четыре типа инструментов, приведем всем знакомый пример. Предположим, руководители определенного государства хотят сократить вредные последствия курения. Они могут принять законы, запрещающие продажу сигарет несовершеннолетним или курение в общественных местах. Или использовать социальные нормы — неформальные правила поведения, определенные культурой, — например, используя социальное давление или рекламу, стигматизирующую курение и убеждающую, что курить — «не круто». Использование дизайна означает



разработку условий, уменьшающих эффекты курения: например, фильтров, которые очищают воздух, или бездымных устройств, которые заменяют сигареты. Могут быть использованы и рыночные механизмы — например, налог на табачные продукты или субсидирование антитабачных программ. Исторически те, кто хотел контролировать социальное поведение — включая менеджеров платформ, — использовали все четыре эти инструмента.

Рассмотрим некоторые способы, с помощью которых менеджеры платформ могут использовать эти четыре типа инструментов как часть системы управления.

**Законы.** Многие законы — в традиционном смысле слова, — создаваемые и применяемые государствами, относятся и к платформенным бизнесам, и к их участникам. Иногда применение таких законов осложнено. Например, юридические санкции, с помощью которых могут быть наказаны недобросовестные участники, — способ повлиять на проблему риска. Однако когда нужно применить их, возникает проблема с определением того, кто несет ответственность и кто должен нести бремя вины. А это не всегда просто и очевидно.

Вопрос ответственности перестает быть теоретическим, когда дело доходит до платформенного бизнеса. Мы уже упоминали некоторые серьезные юридические проблемы, с которыми сталкиваются платформы: люди, которые предлагали квартиры на Airbnb, обнаруживали, что в них устраивались бордели и безумные вечеринки, а людей, предлагавших личные услуги на Craigslist, убивали<sup>21</sup>. Прецедентное право в целом не считает платформы ответственными за проступки пользователей, хотя владельцам следовало бы регулировать и контролировать их поведение\*.

Применение «закона» Лессига к управлению внутри платформенного бизнеса переводит нас в другую сферу. «Законы» платформы — ее писанные правила (например, пользовательское соглашение, составленное юристами, или правила поведения участников, составленные разработчиками). Они регулируют поведение как на уровне индивидуума, так и на уровне экосистемы. Например, правила Apple позволяют покупателю делиться своим цифровым контентом максимум на шести устройствах или с шестью членами семьи. Так компания одновременно предотвращает неограниченное распространение контента, стимулирует приобретение услуг Apple и оставляет пользователю разумную степень свободы<sup>22</sup>. На уровне экосистемы правила Apple обязывают разработчиков приложений предоставлять весь свой код для рассмотрения. Благодаря правилу, которое одновременно освобождает

\* В странах с романо-германской системой ответственной может быть и платформа.  
Прим. науч. ред.

Apple от необходимости соблюдения конфиденциальности, компания получает возможность поддерживать лучшие разработки<sup>23</sup>.

Законы платформы должны быть и обычно являются прозрачными. Stack Overflow — самое успешное онлайн-сообщество, где можно давать ответы на вопросы программистов, — предлагает закрытый список правил, описывающих, как заработать баллы, а также перечисляет права и привилегии, которыми эти баллы наделяют. Один балл дает право задавать и отвечать на вопросы; 15 баллов — голосовать за чей-либо контент; при 125 баллах вы получаете право «минусовать» контент, но минус обходится вам в 1 балл. 200 баллов означают, что вы добавили столько ценности, что получаете право видеть меньше рекламы. Эта система четких, прозрачных правил решает проблему общественного блага, поощряя участников делиться лучшими идеями со всеми остальными на платформе<sup>24</sup>.

Если правила поощряют дурное поведение, из правила прозрачности делается исключение. Сайты знакомств научились этому на своем горьком опыте. Когда сайт оперативно отвечает «пощечину» троллю, преследующему других пользователей, нарушитель учится обходить правила, а не соблюдать их. Если же сайт применяет негативную обратную связь, то троллю сложнее понять, на чем его поймали. Это более сильный и долгоиграющий стимул вести себя прилично.

Когда с сайта, где пользователи обмениваются контентом, удаляют аккаунт тролля, он возвращается под новой личиной. Сообразительные менеджеры платформ начали делать провокационные сообщения невидимыми для всех, кроме самого тролля. Заметив, что у них не получается вызвать эмоции у окружающих, тролли сдаются.

Основополагающий принцип таков: давайте быструю, открытую обратную связь, применяя законы, которые поощряют хорошее поведение, но давайте отсроченную и нечеткую обратную связь, когда применяете законы, наказывающие плохое поведение.

**Нормы.** Один из важнейших капиталов любой платформы — да и любого бизнеса — «преданное сообщество». Оно не возникает случайно. Оживленные сообщества создаются умелыми менеджерами платформ, чтобы разработать нормы, культуру и ожидания, которые сгенерируют долговечные источники ценности.

Компания iStockphoto, сегодня один из крупнейших мировых фотобанков, была изначально основана Брюсом Ливингстоном для продаж компакт-дисков с коллекциями изображений по почте. Когда бизнес развалился, Брюс и его партнеры не захотели признать, что их дело вылетело в трубу. Они начали раздавать изображения онлайн<sup>25</sup>. За несколько месяцев их обнаружили тысячи людей, которые не только загружали фотографии,

но и просили поделиться их собственными изображениями. Чтобы поддерживать качество на должном уровне, Брюс занялся этим лично, а чтобы удалить спам, порнографию и плагиат, он добился того, чтобы каждое изображение проверялось инспектором iStockphoto. Это был сложный и дорогой процесс. Брюс обнаружил, что работает по 16 часов в день<sup>26</sup>.

Убедившись, что персональное курирование не масштабируется, Брюс обратился к групповому. Он разработал систему, благодаря которой люди, загружавшие качественный контент, могли заработать право стать инспекторами и организаторами сообщества.

Возникали группы для работы с определенными категориями изображений — например, связанных с географическими точками, такими как «Нью-Йорк», или категориями, такими как «Еда». Сам Брюс старался хвалить, давать обратную связь и формировать сообщество. Под онлайн-псевдонимом Bitter он регулярно публиковал комментарии на домашней странице платформы, продвигая участников и их работы. Например, он мог написать: «Отличные новые работы от Delirium, а также аппетитная серия фуд-фото от Izusek»<sup>27</sup>.

В результате возник набор работающих правил, которыми стало руководствоваться сообщество iStockphoto. Нормы включали обратную связь, высококачественный контент, открытое общение и естественное повышение рейтинга до более высоких уровней полномочий. Применяя их, сообщество создало впечатляющую коллекцию стоковых фотографий, которая стала классическим и ценным общественным благом.

Как показывает история iStockphoto, правила не возникают сами собой. Они становятся отражением поведения, их можно сформировать благодаря рациональному применению науки *поведенческого дизайна*.

Нир Эаль, занимавшийся рекламой и разработкой игр, описывает поведенческий дизайн как повторяющуюся последовательность, включающую *триггер, действие, награды и инвестиции*<sup>28</sup>.

Триггер — исходящий от платформы сигнал, послание или оповещение (например, письмо по электронной почте, ссылка, новость или уведомление приложения). Он стимулирует участника выполнить какое-либо действие. То, в свою очередь, приносит награду, ценность которой обычно непредсказуема или варьирует, поскольку переменный механизм подкрепления (казино, игровые автоматы) формирует привычку. Наконец, платформа просит участников потратить время, деньги, социальный капитал или поделиться данными. Инвестиции углубляют вклад участников и закрепляют формат поведения, который и хотят видеть менеджеры платформы.

Вот пример того, как работает эта схема. Барбара — участница Facebook. Однажды в ее ленте появляется интересная фотография — например, изо-

бражение великолепного солнечного пляжа на Мауи, любимого места отдыха Барбары. Это триггер. Система организована так, чтобы ответное действие было как можно более простым (беспрепятственным), и это стимулирует Барбару сделать следующий шаг. Она кликает по изображению, и ссылка приводит ее на Pinterest — платформу обмена изображениями, совершенно ей незнакомую. Здесь она получает награду: дополнительный набор завораживающих, тщательно отобранных фотографий, показанных ей специально для того, чтобы подогреть ее любопытство (представьте себе фотоколлекцию под названием «Десять лучших малоизвестных пляжей южного побережья Тихого океана»). Наконец Pinterest просит Барбару, которую он только что вознаградил, поделиться с сайтом своими ресурсами: пригласить друзей, указать свои предпочтения, создать свой аккаунт или познакомиться с новыми функциями<sup>29</sup>. Любое из этих действий создаст новый набор триггеров для Барбары и остальных участников, и цикл начнется снова.

В случае с Pinterest нормы, сформированные этой системой поведенческого дизайна, создали контент, который является ценным общественным благом. Конечно, поведенческий дизайн не всегда используется на благо участников. Он может быть применен и как инструмент продажи или манипуляции. Вот почему сами пользователи должны знать, как работают эти механизмы управления.

Желательно, чтобы пользователи принимали участие в формировании системы, которая ими управляет. Элинор Остром — первая женщина, получившая Нобелевскую премию в области экономики, — заметила, что успешное коллективное создание и управление общественным благом следует семи закономерностям. Четкие границы отделяют тех, кто является получателем общественной выгоды, от тех, кто им не является. Люди, которых затрагивают решения о том, как будут использованы общественные ресурсы, узнают каналы, к которым они могут обратиться, чтобы влиять на процесс принятия решений. Люди, отслеживающие поведение участников сообщества, отвечают перед ними. К тем, кто нарушает правила, применяются все возрастающие санкции. Участники могут обратиться к доступной системе разрешения споров. И если ресурсы сообщества приумножаются, управление должно быть разделено на встроенные уровни, когда простые задачи контролируются локальными группами пользователей, а более сложные, глобальные решаются более крупными и более формально организованными<sup>30</sup>. Нормы, которые возникают в сообществе на успешной платформе, в целом следуют схеме, начерченной Остром.

Джефф Джордан, бывший старший вице-президент eBay, вспоминает проблемы, с которыми столкнулась компания, когда попыталась ввести на

сайте аукционов возможность устанавливать фиксированную цену<sup>31</sup>. Две основные категории участников рынка по-разному отреагировали на этот план. Покупателям понравилась идея фиксированной цены, но продавцы, которые платили комиссию eBay, боялись, что объявления с фиксированной ценой моментально убьют курицу, приносящую им золотые яйца: возможность продать товары подороже.

Процедура, которую использовал Джордан, чтобы решить спор, отражает несколько идей Остром. eBay применил фокус-группы и программу Voices, чтобы узнать мнения пользователей и направить их эмоции в нужное русло. Команда Джордана сосредоточилась на общении с пользователями, чтобы предупредить покупателей и продавцов о предполагаемых изменениях правил. Они тестировали новые функции на небольших группах и отменяли их, если перемены шли плохо. В итоге руководство eBay согласилось с покупателями, решив, что продавцы останутся лояльными платформе, потому что «продавцы идут туда, где есть покупатели»<sup>32</sup>. Решение оказалось успешным. Сегодня формат продаж «Купить сейчас» (Buy It Now, объявления с фиксированной ценой) приносит около 70% из 83 млрд долл., которые зарабатывает eBay.

**Дизайн.** В мире платформ понятие «дизайн» относится к программному коду в целом. Грамотные электронные системы способны самосовершенствоваться: они поощряют и вознаграждают хорошее поведение, стимулируя его.

Банковские онлайн-платформы, предоставляющие услуги кредитования для физических лиц, используют программные алгоритмы, чтобы конкурировать с привычными, вечно занятыми, требующими высокой зарплаты кредитными специалистами. Алгоритмы определяют кредитоспособность заемщика, используя и традиционные данные, такие как кредитная история, и нетрадиционные, такие как рейтинг на Yelp (для ресторанов), стабильность адреса электронной почты, связи на LinkedIn или даже то, насколько аккуратно он работает с инструментами оценки, когда обращается за кредитом<sup>33</sup>. Когда дизайн платформы учится лучше предсказывать поведение должника, он сокращает риск участия, привлекая больше кредиторов. А низкие накладные расходы позволяют платформе предлагать более низкие ставки, которые привлекают больше должников. Рост числа участников улучшает поток информации, и цикл воспроизводится.

Неудивительно, что платформы кредитования между физическими лицами, такие как британская Zora, добились столь заметного успеха. Когда Zora гордо объявила, что она предоставила более 1 млрд долл. в кредит, один из авторов этой книги, Санджит Чаудари, поздравил ее лидеров и вежливо спросил: «Не является ли доля невыплат более значимой мерой успеха?»

Зора ответила на это, опубликовав информацию о том, что средний уровень невыплаты кредитов за прошедшие три года упал с 0,6 до 0,2%<sup>34</sup>. Такова сила грамотного дизайна платформы.

Дизайн также может использоваться для предотвращения и исправления сбоев рынка. вспомните пользователей eBay, которые злоупотребляли опечатками продавцов. Кое-кто, конечно, может посоветовать об утраченной возможности неудачливых продавцов заключать сделки, которую им давали упомянутые участники рынка благодаря процессу *арбитража* (обеспечивая тем самым, по выражению Элвина Рота, «густоту»). Если никто не делает ставок на товары, названия которых написаны с ошибками, взаимодействие никогда не состоится — так что арбитраж можно рассматривать как ценную услугу. И все же существование арбитражеров одновременно подчеркивает неэффективность рынка. Сейчас eBay использует автоматические системы, которые исправляют правописание, так что продавцы могут быть более уверены в том, что их товары получают внимание, которое заслуживают. В таких случаях разумное управление предпочитает лишить права голоса отдельную группу участников, например арбитражеров, чтобы укрепить общее здоровье экосистемы.

Другой пример — высокоскоростные торги на Нью-Йоркской бирже. Такие компании, как Goldman Sachs, используют суперкомпьютеры, чтобы определять, когда заказ, размещенный на одном рынке, переходит на другой. Затем они моментально перехватывают сделку, покупая дешево, продавая дорого и забирая себе разницу. Эта методика дала нескольким участникам рынка, которые могут позволить себе большие компьютерные мощности, нездоровое преимущество над другими<sup>35</sup>. Такой асимметричный рынок усиливает риски, отстраняя игроков, которые чувствуют себя обманутыми. Для решения этой проблемы конкурирующие биржи, такие как альтернативная трейдинговая система IEX, используют свои суперкомпьютеры, чтобы точно определять время сделки, тем самым лишая Goldman Sachs преимущества<sup>36</sup>. Дизайн может изменить игровое поле, делая рынки более конкурентными и справедливыми для всех.

Одна из самых инновационных форм контроля с помощью дизайна появилась в 2008 г., когда анонимный гений программирования, известный под псевдонимом Сатоши Накамото, опубликовал документ, описывающий криптовалюту Bitcoin и так называемую базу данных блокчейн, в которой она хранится. Поскольку Bitcoin считается первой мировой валютой, не поддающейся подделке и контролю правительства, банка или частного лица, блокчейн по-настоящему революционен. Он обеспечивает абсолютно децентрализованные, надежные взаимодействия, не требующие депонировать платежи и использовать другие гарантийные средства.

Блокчейн — распределенная публичная база электронных кошельков, которая позволяет хранить данные в блоках, соединенных с другими блоками в цепь<sup>37</sup>. Информация может быть любой: данные о дате изобретения, свидетельство о праве собственности на автомобиль или цифровые монеты. Каждый может убедиться, что вы поместили данные в блок, потому что он отмечен вашей подписью, но только ваш личный ключ позволяет открыть его или переместить содержимое. Как и ваш домашний адрес, блок публичен и открыт, но только люди, которым вы даете такое право, имеют ключ, позволяющий зайти в него<sup>38</sup>.

Блокчейн обеспечивает децентрализованное управление. Обычно, когда подписываете контракт, вы либо должны поверить, что вторая сторона будет соблюдать условия, либо положиться на централизованный орган власти, например государство, или услуги депозитария, такого как eVault, чтобы сделка состоялась. Владение публичным блокчейном дает возможность составлять умные контракты, которые исполняются сами собой, автоматически передавая право собственности, как только соблюдаются условия. Никакая сторона не может заблокировать сделку, потому что децентрализованная публичная программа не находится ни под чьим контролем. Она просто работает. Эти умные автономные контракты могут даже платить людям за работу — по сути это машины, нанимающие людей, а не наоборот.

Представьте себе умный контракт, заключенный между свадебным фотографом и парой, планирующей бракосочетание. Контракт, сохраненный в блокчейне, может содержать условие, что выплата последней части гонорара фотографа будет совершена сразу после того, как отредактированные файлы будут доставлены новобрачным по электронной почте. Автоматический цифровой триггер стимулирует фотографа оперативно отправить клиентам снимки, а также избавляет его от переживаний о том, заплатят ли ему.

Изобретение Накамото порождает новый тип платформы — с открытым дизайном и моделью управления, но без центрального руководства. Не нуждаясь в сторожах, она будет серьезно давить на существующие платформы, которые полагаются на дорогостоящих контролеров. Финансовые сервисы, которые взимают с пользователей 2–4% от суммы транзакций просто потому, что передают их средства, в будущем могут быть вынуждены снизить свои запросы.

Более того, пока большинство платформ решают проблемы рыночной силы отдельных участников, платформа Накамото решает проблему монопольной власти самой платформы. Даже сам Накамото, чья личность остается тайной, не может изменить правила кода с открытым источником, чтобы предоставить одному из участников преимущество перед другими.



**Рынки.** Рынки могут управлять поведением с помощью механизмов распределения и различных стимулов — не только денежных, но и других мотивов, свойственных людям: развлечений, амбиций и надежд. На многих платформах деньги куда менее важны, чем нематериальные, субъективные формы ценности, известной как *социальная валюта*.

Идея социальной валюты проста: отдайте что-то, чтобы что-то получить. Если вы развлекаете людей своими фотографиями, вы можете добиться того, чтобы те их распространяли. Социальная валюта, показывающая экономическую ценность ваших отношений, включает в себя распространение и добавление в избранное<sup>39</sup>. Она также включает репутацию личности, необходимую для хороших взаимодействий на eBay, качественных новостных сообщений на Reddit или полезных ответов на Stack Overflow, число подписчиков, которых пользователь привлекает в Twitter, или подтверждение рабочего опыта, которое пользователь демонстрирует на LinkedIn.

iStockphoto развил полезный рыночный механизм, основанный на социальной валюте, чтобы управлять обменом фото. Каждое скачанное фото стоит загружающему один кредит и дает один кредит человеку, который изначально загрузил фотографию<sup>40</sup>. Кредиты также можно покупать за 25 центов, и фотографии получают платежи наличными за собранные кредиты, если накапливают 100 долл. и больше. Система создала честный социальный обмен, который позволяет профессиональным фотографам и не фотографам работать на одном рынке. Механизм одновременно поощряет производство и рыночную «густоту», порождая микростоковую фотоиндустрию.

Социальные валюты имеют ряд замечательных и недооцененных качеств. Мы даже можем использовать их, чтобы ответить на интересный вопрос Брэда Бернхэма о «кредитно-денежной политике» платформы.

Компания SAP, предлагающая коммерческое ПО, использует социальную валюту, схожую с применяемой на iStockphoto или Stack Overflow, чтобы мотивировать разработчиков отвечать на вопросы других людей. Когда сотрудник компании-разработчика отвечает на вопрос, заработанные баллы записываются на счет компании. И когда ее аккаунт достигает определенного уровня, SAP делает щедрое пожертвование на благотворительность по выбору компании. Эта система сэкономила SAP 6–8 млн долл. затрат на техническую поддержку, сгенерировала бесчисленные новые идеи продуктов и сократила среднее время ожидания ответа до 30 минут с одного рабочего дня, который обещала SAP<sup>41</sup>. SAP установила, что поток знаний, полученный благодаря этой активности, можно оценить в полмиллиона долларов в год для типичной компании-партнера SAP<sup>42</sup>.

Что еще интереснее, SAP использовала поток социальной валюты, чтобы стимулировать экономику своих разработчиков, как Федеральный резерв США



использует поток денег, чтобы стимулировать экономику. Когда SAP представила новую систему управления отношениями с клиентами (CRM), она предложила двойные баллы за каждый ответ, код или чертеж, относящийся к CRM. За два месяца этой программы «денежной экспансии» разработчики обнаружили баги в коде и разрабатывали новые функции с невероятной интенсивностью<sup>43</sup>. Используемый как денежная масса усилившийся поток социальной валюты привел к экономическому подъему в целом. В результате SAP осуществила стимулирующую монетарную политику, которая сработала.

Помимо продвижения экономического роста, грамотные рыночные механизмы могут стимулировать создание и обмен интеллектуальной собственностью и уменьшать риск взаимодействий на платформе.

Прекрасные, полезные идеи являются общественным благом. Отсюда вопрос: какова оптимальная политика интеллектуальной собственности для платформенного бизнеса? Если разработчик — партнер платформы находит ценную идею, кто должен ею владеть: он или платформа? Обе стороны могут представить свои аргументы. Оставляя права у разработчика, платформа предлагает стимулы для создания идей. Оставляя права у себя, она облегчает стандартизацию и обмен и расширяет свою экосистему в целом. Установленные государством законы о защите патентов и других форм интеллектуальной собственности неуклюжи, а их исполнение обходится дорого. Платформам необходимо более элегантное внутреннее решение.

SAP использовала две тактики для решения этой задачи. Во-первых, опубликовала 18–24-месячный план развития, обозначающий, какие новые продукты она собирается создать, чтобы расширить свое предложение корпоративным клиентам. Это не только подсказало внешним разработчикам SAP, какая цифровая недвижимость будет доступна их инновациям, но и предоставило им окно до двух лет, пока они не столкнутся с конкуренцией. Двухлетний срок стал метафорическим патентным периодом<sup>44</sup>. Во-вторых, SAP обратилась к практике финансового партнерства с разработчиками или приобретения их по справедливой цене. Так компания убедила разработчиков, что честно компенсирует их усилия, снизит риски партнеров, и поощрила внешние инвестиции в платформу.

Проблема снижения рисков — неотъемлемая часть управления платформой. История показывает, что владельцы платформы в целом стремятся избегать ответственности за риски, которые угрожают участникам, особенно в ранние дни. Например, в 1960 г. компании, выпускающие кредитные карты, которые по сути владели двусторонней платформой, отказывались страховать владельцев карт на случай мошенничества. Они утверждали, что страхование будет способствовать мошенничеству: потребители станут обращаться с картами беспечно, и банки, вынужденные нести большие

риски, станут более сдержанными при выдаче кредитов, тем самым доставляя неудобства потребителям с низким достатком.

Несмотря на активное сопротивление крупнейших банков, Закон о предоставлении точной информации о кредиторах (1970 г.) радикально изменил ситуацию, обязывая страховать потребителей от мошенничества и устанавливая штраф до 50 долл. за неосторожное обращение с кредитной картой. Катастрофа, которую предсказывали производители кредитных карт, не разразилась. Освобожденные от угрозы мошенничества, потребители использовали кредитные карты чаще, так что рост оборота взаимодействий был выше, чем рост уровня мошенничества. Бизнес получал настолько серьезную выгоду от страхования против мошенничества, что ради поощрения оформления и использования кредитных карт многие банки стали отменять 50-долларовый штраф, если клиент сообщал в течение суток о том, что его карта украдена или сломана<sup>45</sup>.

В последние годы новые платформенные бизнесы совершали ту же ошибку, что и компании, выпускавшие кредитные карты в 1960 г. Так, Airbnb изначально отказывалась возмещать убытки хозяевам, пострадавшим от дурного поведения гостей, а Uber — страховать пассажиров от плохого поведения водителей<sup>46</sup>. Наконец обе компании осознали, что это упорство тормозит рост их платформ. Сегодня Airbnb предлагает своим хозяевам фонд страхования жилья в размере 1 млн долл., а Uber сотрудничает со страховыми компаниями, чтобы создавать новую практику защиты водителей<sup>47</sup>.

Вместо того чтобы пытаться сократить свои риски, платформы должны использовать рыночные механизмы, такие как покрытие рисков и страхование, чтобы сократить риски для участников и тем самым увеличить общую ценность. Грамотное управление означает заботу о здоровье партнеров вашей экосистемы.

## Принципы умного самоуправления для платформ

Короли и завоеватели любят устанавливать правила, но не всегда хотят им подчиняться. И все же когда умные правила управления применяются к платформенным компаниям, а также партнерам платформ и участникам, результаты улучшаются.

Главный и первый принцип умного самоуправления для платформ — внутренняя прозрачность. В платформенных компаниях, как и во всех организациях, отделы и подразделения часто становятся «изолированными», развивая свои планы, жаргон, системы, процессы и инструменты, которые сложно понять посторонним, даже тем, кто работает в соседнем отделе той

же компании. Такое разделение чрезвычайно усложняет решение комплексных, масштабных проблем, которые касаются двух или более подразделений: это означает, что членам разных рабочих команд не хватает общего словаря и набора инструментов. Изоляция также мешает посторонним — включая пользователей платформы и разработчиков — эффективно работать с командой менеджеров платформы.

Чтобы предотвратить такой сбой в работе, менеджеры должны стремиться объединять все подразделения компании в общем обзоре платформы. Такая прозрачность поддерживает целостность, помогает другим развивать и использовать ключевые ресурсы и облегчает рост масштабируемости.

Так называемая Декларация Егге очень успешно отражает дух принципа прозрачности. Администратор Amazon попытался в ней пересказать приказ, изданный Джеффом Безосом. Тот настаивал на том, чтобы все члены команды Amazon научились общаться друг с другом, используя «служебные интерфейсы»: инструменты передачи данных, четкие, понятные и полезные всем в организации, а также внешним пользователям и партнерам. Идея состоит в том, чтобы обращаться со всеми, с кем вы работаете, включая коллег из других подразделений организации, как с клиентами, обладающими законной и важной потребностью в информации, которую вы обязаны удовлетворять. Вот семь правил, вошедших в Декларацию Егге.

1. С настоящего момента все команды будут открывать свои данные и возможности через служебные интерфейсы.
2. Команды обязаны общаться друг с другом через данные интерфейсы.
3. Не допускаются другие формы внутренней коммуникации: ни прямые ссылки, ни непосредственное чтение данных базы другой команды, ни модель общей памяти и никакие другие обходные пути. Единственный способ связи — контакты через служебные интерфейсы.
4. Не имеет значения, какую технологию они используют. HTTP, Cobra, Pubsub, частные протоколы. Неважно. Безосу наплевать.
5. Все служебные интерфейсы без исключения должны быть разработаны с нуля, чтобы их можно было сделать открытыми. Это значит, что команда должна придумать и разработать интерфейс, доступный внешним разработчикам. Никаких исключений.
6. Всякий, кто этого не сделает, будет уволен.
7. Спасибо, всем хорошего дня!

Строгому применению этого принципа прозрачности обязана своим успехом Amazon Web Services (AWS), гигантский облачный сервис платформы компании. Эндрю Джасси, вице-президент по технологии, наблюдал за тем, как различные подразделения Amazon были вынуждены развивать сетевые сервисные операции, чтобы сохранять, находить и передавать данные<sup>48</sup>.

Джасси требовал, чтобы эти проекты могли объединяться в единый процесс с одним чистым, гибким и универсальным набором протоколов. Решение этой задачи сделало обширную базу данных Amazon доступной и полезной всем в компании.

А главное, Джасси признал, что решение этой проблемы может иметь более масштабные последствия. Он пришел к выводу, что если многочисленные подразделения внутри Amazon решат эту задачу, то созданный надежный сервис управления данными может быть полезен внешним компаниям со схожими потребностями. Так родился AWS — один из первых бизнесов, предлагающих облачное хранение данных и услуги менеджмента компаниям, сталкивающимся с проблемой обработки массивов данных. Благодаря идеям Джасси сегодня AWS имеет больше рыночных возможностей, чем следующая за ним дюжина облачных сервисов, вместе взятых<sup>49</sup>.

В отличие от Amazon, компании, которые не находят способ сделать свои подразделения прозрачными, скорее всего, не сумеют основать жизнеспособную платформу или масштабировать свой бизнес.

Хороший отрезвляющий пример — корпорация Sony. Плееры Walkman доминировали на рынке с 1970-х. В 2007 г., когда появился Apple iPhone, положение Sony в мире электронных устройств казалось непоколебимым. У Sony были MP3-плеер мирового уровня, передовая модель электронной книги, и она выпускала одни из лучших фотоаппаратов. Осенью того же года Sony представила новое поколение PlayStation Portable (PSP), лучшее игровое устройство в мире. Sony даже принадлежали кино- и телестудия Time Warner, что позволяло компании предлагать уникальный контент. И несмотря на эти преимущества, Sony так и не догадалась создать платформу. Вместо этого компания трудилась над отдельными линейками продуктов и сосредоточивалась на индивидуальных системах.

Изолированное видение бизнеса Sony помешало ей создать единую платформенную экосистему. Спустя несколько лет Apple iPhone и приложения, построенные на его растущей платформе, заполнили рынок. Через два года после кризиса 2008 г. цена акций Sony все еще была почти на треть ниже предшествовавшей, а цена акций Apple взлетела на исторический пик.

Второй важнейший принцип самоуправления платформ — *участие*. Менеджерам платформ крайне важно дать внешним партнерам и участникам голос во внутренних решениях, равный голосу акционеров. Иначе решения неизбежно будут приниматься в пользу самой платформы, что в конце концов отпугнет внешних партнеров и может заставить их покинуть платформу.

В своей книге «Лидерство платформ» Аннабель Гоуэр и Майкл Кусумано предлагают яркий пример того, как предоставление права голоса партнерам может стать отличным вариантом управления платформой. Экосистема,

построенная вокруг универсальной шины (USB), продвигаемой Intel, была одним из первых стандартов облегчения передачи данных и заряда между периферийными устройствами — клавиатурами, картами памяти, мониторами, камерами, роутерами и т. д. — и компьютерами. Однако создание периферийных устройств выходило за пределы бизнеса Intel по производству интегральных микросхем<sup>50</sup>. Intel столкнулась с особенно острым случаем «проблемы курицы и яйца» при запуске платформы (см. главу 5). Никто не захочет создавать периферийные устройства для компьютерного стандарта, который никто не признал, и никто не захочет покупать компьютер, для которого нет периферийных устройств. Потенциальные партнеры-производители сомневались, связываться ли с Intel: как владелец стандарта она имела возможность в будущем изменять его, что могло сделать конкурирующие товары несовместимыми и тем самым лишить партнеров выгоды от вложений в долгосрочной перспективе.

Intel разрубила гордиев узел, доверив USB своему подразделению лабораторий архитектуры Intel (IAL). Как новый департамент IAL не подпадала под власть какой-либо внутренней производственной линии. Он служил нейтральным посредником между партнерами экосистемы и внутренними подразделениями и решить проблему мог только благодаря своей независимости. IAL заработал доверие партнеров, защищая и внедряя практики, которые улучшили здоровье экосистемы, пусть даже порой за счет подразделений Intel. В течение года команда IAL посетила более 50 компаний, прося их помочь в создании лицензии стандарта и дизайна, чтобы успокоить потенциальных партнеров. Благодаря IAL Intel удалось не разрушить партнерские рынки. Intel использовала свою репутацию и заключение договоров, чтобы ограничить собственные перспективы (см. врезку о правилах самоуправления IAL).

Усилия окупились. Консорциум из семи компаний — Compaq, DEC, IBM, Intel, Microsoft, NEC и Nortel — объединился вокруг USB, создав экосистему для стандарта, который успешно эволюционировал более 10 лет.

Это возвращает нас к важнейшим принципам дизайна, которые мы уже рассмотрели в этой главе: справедливое и честное управление может создавать стоимость. Мы видели, как этот принцип действовал в истории подъема Сингапура, в истории IAL и запуске стандарта USB.

#### **ПРАВИЛА САМОУПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫМ СЛЕДУЮТ ЛАБОРАТОРИИ АРХИТЕКТУРЫ INTEL ПРИ ЗАПУСКЕ СТАНДАРТА USB**

1. Дайте клиентам голос в ключевых решениях. Используйте надежно защищенное подразделение для разрешения спорных моментов.

2. Ради сохранения доверительных отношений открытые стандарты должны оставаться открытыми.
3. Честно обращайтесь с интеллектуальной собственностью, вашей и чужой.
4. Создайте четкий план и придерживайтесь его. Обязательства действовать или бездействовать должны заслуживать доверия.
5. Сохраняйте за собой право выходить на стратегически важные рынки при условии предварительного уведомления. Не пугайте людей и не манипулируйте новостями.
6. В случае крупных инвестиций делите риски и ставьте на свои деньги.
7. Не обещайте не менять платформу. Обещайте быстро ставить партнеров в известность. Вкладывайтесь в игру, чтобы перемена коснулась платформы, а не только партнера.
8. Можно предлагать различные выгоды партнерам с разными капиталами. Но убедитесь, что все понимают, как им к вам обратиться.
9. Поддерживайте долгосрочное финансовое здоровье партнеров, особенно мелких.
10. По мере взросления бизнеса все чаще принимайте решения в пользу движения от ядра платформы вовне, к сопутствующим товарам, новым предприятиям, которые пожирают платформу<sup>51</sup>.

Честность помогает создавать стоимость двумя способами<sup>52</sup>. Во-первых, если вы обращаетесь с людьми справедливо, они скорее поделятся с вами своими идеями. Имея больше идей, вы получаете больше возможностей объединять, сравнивать и переделывать чужие идеи для собственных инноваций.

Во-вторых, один из авторов этой книги (Маршалл ван Альстин) убедительно доказал, что справедливое управление приводит участников на рынок для более мудрого и продуктивного размещения своих ресурсов<sup>53</sup>. Возьмем USB-стандарт. Если каждая из семи компаний, вовлеченных в его создание, уверена, что получит справедливую долю созданной ценности, она будет охотно участвовать. Но если пять компаний могли бы объединиться, чтобы похитить ценность у других двух — и эти двое знали, что такое может произойти, — они бы никогда не вступили в коалицию. Этот раскол, вызванный возможностью несправедливости, мог бы разделить USB-стандарт на соперничающие стандарты или, хуже того, препятствовать возникновению какого-либо стандарта.

Нельзя сказать, что справедливость всегда создает стоимость или что стоимость нельзя никогда создать без нее. Keurig, Apple, Facebook и многие другие в свое время плохо обращались со своим сообществом, но финансово процветали. В долгосрочной перспективе разработка честных принципов участия в управлении экосистемой побуждает пользователей создавать

больше ценности, чем в ситуации, когда правила позволяют собственнику платформы принимать волонтаристские решения и не нести за них ответственность. Многие менеджеры платформ выбрали принципы управления, которые ставят их выше пользователей. Но платформы, которые больше уважают своих пользователей, могут и большего от них ожидать — в конце концов, это выгодно для всех.

Управление всегда будет несовершенным. Какими бы ни были правила, партнеры найдут новые варианты приобретения личной выгоды. Всегда будут существовать информационная асимметрия и внешние обстоятельства. Взаимодействия приводят к осложнениям, которые влекут вмешательства, приводящие к новым осложнениям. Когда грамотное управление позволяет третьим сторонам создавать инновации, по мере своего возникновения новые источники ценности одновременно создают и новые поля битв за ее удержание.

Когда такие конфликты возникают, решения об управлении должны благоприятствовать возникновению более крупных источников новой ценности или следовать направлению, в котором движется рынок, а не тому, в котором он двигался ранее. Механизм управления должен быть самовосстанавливающимся и способствовать эволюции. Замысловатое управление достигает эффективности на уровне «дизайн ради дизайна», поощряя членов платформы свободно сотрудничать и бесстрашно экспериментировать для смены правил, когда это необходимо. Управление не должно быть статичным. Когда на горизонте возникают признаки перемен, такие как новое поведение пользователей платформы, непредсказуемые конфликты между ними или появление новых конкурентов, информация о переменных должна оперативно распространяться в организации, поощряя творческие дискуссии о том, как система управления может развиваться в ответ.

Неважно, в какой тип бизнеса или социальной экосистемы входит ваша платформа. Она всегда включает быстро растущие и медленно растущие части. Умные системы управления достаточно гибки, чтобы откликаться на то и другое<sup>54</sup>.

## Основные положения главы 8

- Управление необходимо, потому что абсолютно свободные рынки обречены на сбой.
- Сбой рыночного механизма в целом порождается информационной асимметрией, внешними обстоятельствами, властью монополий

и риском. Грамотное управление помогает предотвращать и ослаблять рыночный сбой.

- Базовые инструменты управления платформой включают законы, нормы, дизайн и рынки. Каждый должен быть разработан и аккуратно применен для поощрения положительных взаимодействий участников платформы и предотвращения плохих.
- Самоуправление также критично для эффективного управления платформой. Грамотно управляемые платформы руководят своими действиями, следуя правилам прозрачности и участия.





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

