

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# **Платформы и экосистемы**



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Harvard Business Review (HBR)

## Платформы и экосистемы

### Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68257838](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68257838)*  
*Платформы и экосистемы: Альпина Паблишер; Москва; 2023*  
*ISBN 9785961483161*

### Аннотация

Harvard Business Review – ведущий деловой журнал с многолетней историей. В новой книге серии «Harvard Business Review: 10 лучших статей» собраны самые полезные материалы экспертов HBR о платформах и экосистемах. Цифровые платформы и экосистемы – сети, объединяющие поставщиков услуг и товаров с миллионами потребителей в рамках единой инфраструктуры, – вытесняют с рынка традиционные предприятия. Популярность платформ растет, поскольку они позволяют пользователям снижать транзакционные издержки и быстро получать доступ к сервисам и технологическим решениям. Авторы этого сборника рассказывают, как сориентироваться в изменчивом технологическом ландшафте и извлечь максимальную выгоду из экономики платформ. Вы узнаете, как разработать бизнес-модель собственной платформы

и сохранить конкурентоспособность компании на чужой, почему некоторые платформы проваливаются с треском, а другие захватывают рынок, в чем сила сетевых эффектов и как разработать двустороннюю стратегию.

*«Если вы обладаете существенной властью на рынке или можете объединиться с достаточным количеством других игроков, чтобы взять контроль в свои руки, выстраивание своей платформы может стать удачным вариантом. Проверить, достаточно ли у вас власти, можно, ответив на следующий вопрос: можете ли вы влиять на действия многосторонних платформ? Компании, которые на это способны, мы называем стратегическими игроками».*

*«Дважды подумайте, прежде чем присоединиться к популярной платформе. И не забывайте, что МСП – это движущаяся мишень, так что регулярно пересматривайте вашу стратегию. Google завтра вряд ли останется той платформой, которой является сегодня. Более того, сегодняшние игроки завтра могут сами стать платформами».*

*«Чем больше потребителей, тем больше стимул для разработчиков создавать приложения, и чем больше приложений, тем больше мотивированных ими потребителей цифровых устройств».*

### **Для кого**

Для предпринимателей, руководителей, глав компаний, генеральных директоров и собственников бизнеса.

# Содержание

Воронки продаж, платформы и новые стратегические правила	8
От воронки к платформе	11
Сила сетевых эффектов	17
Как платформы меняют стратегию	19
Стратегии для двусторонних рынков	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# **(HBR) Коллектив авторов**

## **Платформы и экосистемы**

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Корректоры *Е. Аксенова, А. Кондратова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Арт-директор *Ю. Буга*

© 2020 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2023

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,*

*фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# **Платформы и экосистемы**

Перевод с английского

# **Воронки продаж, платформы и новые стратегические правила** *Маршалл ван Альстайн, Джефффри Паркер, Сангит Пол Чаудари*

**В 2007 ГОДУ ПЯТЬ ОСНОВНЫХ** производителей мобильных телефонов – Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson и LG – совместно контролировали 90 % глобальных прибылей индустрии. В этом же году на сцену вышел iPhone компании Apple, который взорвал своим появлением рынок и быстро начал захватывать на нем лидирующие позиции.

К 2015 году iPhone *единолично* производил 92 % мировой прибыли отрасли, в то время как все бывшие участники рынка, кроме одного, не приносили прибыли совсем.

Чем объяснить мгновенное доминирование iPhone в индустрии? И как понять столь показательное свободное падение его конкурентов? У Nokia и остальных имелись классические преимущества, которые должны были защитить их: сильная дифференциация продуктов, бренды, которым доверяют, ведущие операционные системы, блестящая логистика, защитная регуляция, внушительные бюджеты и широкий выбор моделей. По большей части эти фирмы выглядели стабильными, прибыльными и хорошо укрепившимися



на рынке.

Конечно, iPhone имел инновационный дизайн и необычные функции. Но в 2007 году Apple выглядела на фоне 800-фунтовых монстров рынка слабым, безобидным игроком. Доля Apple на рынке компьютерных операционных систем составляла менее 4 %, а на рынке мобильных телефонов компании и вовсе не было.

Как мы объясним позже, Apple (вместе с Android – конкурирующей операционной системой Google) обошла остальных конкурентов с помощью платформ и новых стратегических правил, которым они дали начало. Платформы сводили производителей и потребителей, позволяя совершать обмен большими ценностями. Их основные активы – информация и взаимодействия, синергический эффект которых оказался источником создаваемой ими ценности и их конкурентным преимуществом.

Понимая это, Apple представила iPhone и его операционную систему как нечто большее, чем продукт или средство получения услуг. Фактически был создан способ связи участников двусторонних рынков, генерирующих ценности для обеих групп: разработчиков приложений, с одной стороны, и их пользователей – с другой. По мере роста количества участников с обеих сторон эта ценность также возрастала – феномен под названием «сетевой эффект», являющийся центральным в стратегии платформ. К январю 2015 года в App Store компании было уже 1,4 млн приложений, разра-

ботчики которых собрали \$25 млрд.

Успех Apple в бизнесе разработки платформы внутри фирмы-производителя обычного продукта оказался критически важным уроком для компаний, работающих в самых разных индустриях. Фирмы, которые не смогли создать платформу и не учатся новым стратегическим правилам, будут неспособны к долгой конкурентной борьбе.

# От воронки к платформе

Платформы существуют годами. Торговые центры связывают покупателей и продавцов, газеты связывают подписчиков и рекламодателей. В этом веке изменилось лишь то, что информационные технологии серьезно уменьшили необходимость обладания физической инфраструктурой и активами. Они упрощают и удешевляют построение и расширение платформ, делают возможным практически бесконтактное участие, что усиливает сетевые эффекты, улучшая способность собирать, анализировать и производить обмен огромным количеством данных, которые поднимают стоимость платформ для всех. За примерами бизнеса по созданию платформ не нужно далеко ходить – от Uber до Alibaba и Airbnb, чей впечатляющий рост резко и в корне изменил эти индустрии.

## Идея вкратце

### Кардинальные изменения

Бизнесы по созданию платформ, сводящих производителя и потребителя – такие, как Uber и Airbnb, – захватывают рынок и меняют конкурентную среду. Традиционные виды бизнеса, которые не смогли создать свои платформы и научиться новым

правилам стратегии, будут сталкиваться с большими трудностями.

## **Новые правила**

Основные активы платформы – это сообщество и ресурсы его членов. Фокус стратегии смещается с контролирующих ресурсов на организационные, с внутренних процессов оптимизации на координацию внешних взаимодействий, с повышения потребительской ценности на максимальное увеличение ценности экосистемы.

## **Результат**

В таком новом мире конкуренция может возникать, на первый взгляд, в не связанных между собой областях или внутри самой платформы. Фирмы должны мудро подходить к тому, кого пускать на платформу и что ему позволено там делать. Также им необходимо следить за новыми показателями, созданными для отслеживания и усиления взаимодействий на платформе.

Существует множество разновидностей платформ, но их все объединяет наличие экосистемы с одинаковой базовой структурой, куда входят четыре типа игроков. Владельцы платформ контролируют свою интеллектуальную собственность и управление. Провайдеры служат пользовательским интерфейсом. Разработчики создают приложения и сервисы, а пользователи ими пользуются (см. раздел «Игроки в экосистеме платформ»).

Чтобы понять, как расцвет платформ трансформирует конкуренцию, нужно изучить, чем платформы отличаются от обычного бизнеса «воронки продаж», который десятилетиями доминировал в индустрии. В случае с «воронками» люди создают ценности, контролируя линейную серию действий, классическую модель цепочки создания ценности. То, что входит на одном конце цепочки (скажем, материалы от поставщиков), претерпевает различные изменения, которые трансформируют его в нечто более ценное на выходе – готовый продукт. Изначально мобильный бизнес Apple тоже принадлежал к этому типу. Но добавьте App Store, рынок, связывающий разработчиков приложений и обладателей iPhone, – и у вас уже готова платформа.

## **Игроки в экосистеме платформы**

*Платформа предоставляет инфраструктуру и правила для рынка, на котором встречаются разработчики и потребители. Игроки заполняют четыре основные ниши экосистемы, но быстро переключаются между ними. Отношения как внутри экосистемы, так и за ее пределами являются ключевыми для формирования стратегии платформы.*

Создатели сервисов  
и услуг платформы  
(например, приложений Android)

Покупатели  
или пользователи  
сервисов и услуг

**Производители**

**Потребители**

Обмен данными и ценностями,  
обратная связь

Интерфейсы  
для платформы  
(мобильные  
устройства  
провайдеров  
для Android)

**Провайдеры**

**Собственник**

**Платформа**

Контролирует  
IP-платформы  
и решает, кто  
может участвовать  
и каким образом  
(Android принадлежит  
Google)

Как показывает пример Apple, фирме не обязательно быть только «воронкой» или платформой – она может быть и тем и другим. Несмотря на то что множество чисто «воронковых» бизнесов до сих пор обладают высокой конкурентоспособностью, при выходе платформы на тот же рынок она практически всегда выигрывает. Вот почему такие «воронковые» гиганты, как Walmart, Nike, John Deere и GE, срочно перебираются на объединенные платформы в своих моделях.

Переход от «воронки» к платформе состоит из трех ключ-

чевых шагов.

**1. От контроля ресурсов к дирижированию ресурсами.** Ресурсно-ориентированный взгляд на конкуренцию подразумевает, что преимущество фирм заключается в контроле малых, но ценных – в идеале уникальных – активов. В мире «воронки» сюда входят материальные активы (такие, как шахты и недвижимость) и нематериальные (такие, как интеллектуальная собственность). В случае с платформами активы, которые трудно скопировать, – это сообщество и ресурсы, принадлежащие его членам и внесенные ими, будь то жилье, машины, идеи или информация. Другими словами, сеть производителей и потребителей – это главный актив.

**2. От внутренней оптимизации к внешним взаимодействиям.** Фирмы-«воронки» организуют свою внутреннюю работу и ресурсы для создания ценностей, оптимизируя всю цепочку производства продукта, от получения материалов до продаж и сервиса. Платформы создают ценности, обеспечивая взаимодействия между внешними производителями и потребителями. Из-за этой внешней ориентации они часто снижают даже текущие затраты на производство. Акцент смещается с проведения процессов на убеждение участников, а руководство экосистемой становится важнейшим навыком.

**3. От фокусирования на потребительской ценности к сосредоточению на ценности для экосистемы.** Бизнес «воронки продаж» настроен на максимальное увеличе-

ние жизненной ценности продуктов для отдельных покупателей, которые фактически оказываются в конце линейного процесса. Платформы же, напротив, настроены на максимальное увеличение общей ценности расширяющейся экосистемы в циклическом поэтапном процессе, основанном на обратной связи. Иногда для привлечения какого-то одного типа потребителей требуется субсидировать другой.

Эти три шага проясняют, что в мире платформ конкуренция более сложная и динамичная. Конкурентные силы, описанные Майклом Портером (угроза появления новых участников и альтернативных товаров или услуг, а также интенсивность конкурентной борьбы), остаются прежними. Но в случае с платформами они действуют иначе. Кроме того, появляются новые факторы. Чтобы управлять ими, руководители должны уделять самое пристальное внимание взаимодействию на платформе, доступу участников и новым показателям производительности.

Мы рассмотрим каждый из них по очереди. Но сначала давайте взглянем поближе на сетевые эффекты – движущую силу, скрытую за каждой успешной платформой.



# Сила сетевых эффектов

Двигателем индустриальной экономики была и остается по большей части экономика предложения. Постоянные серьезные издержки и предельно низкая себестоимость означают, что фирмы, достигающие большего объема продаж, чем конкуренты, имеют более низкую среднюю стоимость ведения бизнеса. Это позволяет им снижать цены, продолжая увеличивать объем, что дает возможность уменьшать стоимость еще сильнее – виртуозно управляемый замкнутый круг, создающий монополии. Экономика предложения дала нам Carnegie Steel, Edison Electric (впоследствии GE), Rockefeller's Standard Oil и много других гигантов индустриальной эры.

При экономике предложения фирмы получают силу на рынке за счет контроля ресурсов, избегания вызовов остальных пяти сил и бешеного роста эффективности. Цель стратегии в этом мире – создать вокруг бизнеса ров для защиты от конкурентов и оттуда вызывать другие фирмы на конкурентные поединки.

Движущая сила интернет-экономики, так же известная как сетевые эффекты, наоборот, больше тяготеет к экономике спроса. Она усилена технологиями, которые создают эффективность в социальных сетях, агрегацию спроса, разработку приложений и другие феномены, помогающие рас-

ширению сети. В интернет-экономике фирмы, превосходящие своих конкурентов по «объему» (то есть привлекающие на свою платформу больше участников), предлагают более высокую среднюю стоимость каждой транзакции. Причина проста: чем масштабнее сеть, тем точнее спрос совпадает с предложением и тем богаче данные, которые можно использовать для поиска совпадений. Яркие сетевые эффекты дала нам компания Alibaba, осуществляющая более 75 % электронных транзакций Китая, Google, владеющая 82 % мобильных операционных систем и 94 % мобильного поиска, и Facebook, главная социальная платформа мира.

Модель пяти сил не учитывается в сетевых эффектах и ценностях, которые они создают. Внешние силы рассматриваются в ней как «разрушающие» или уменьшающие ценность фирмы, в связи с чем поощряется построение барьеров для защиты от них. В экономике спроса, однако, внешние силы могут быть «созидающими» – добавляющими ценность платформенному бизнесу. Так, сила поставщиков и потребителей, угрожающая миру предложения, в эпоху платформ может рассматриваться как актив. Понимание того, когда внешние силы могут добавить или уменьшить ценность экосистемы, является ключевым в стратегии платформ.

# Как платформы меняют стратегию

В бизнесах-«воронках» пять сил относительно определены и стабильны. Если вы – производитель цемента или авиакомпания, набор ваших клиентов и конкурентов вполне очевиден, а границы, разделяющие поставщиков, покупателей и конкурентов, более или менее ясны. В бизнесе платформ эти границы могут быстро сдвигаться, что мы и обсудим ниже.

## Силы внутри экосистемы

Участники платформы – потребители, производители и провайдеры, – как правило, создают ценность для бизнеса. Но они могут передумать, если решат, что их нужды будут лучше удовлетворяться в другом месте. И – что вызывает особое беспокойство – в таком случае они способны подключиться к платформе и напрямую с ней конкурировать. Zynga начинала как производитель игр для Facebook, но затем предприняла ряд попыток переманить игроков на собственную платформу. Amazon и Samsung, производители устройств для платформы Android, попытались создать собственные версии операционных систем и увести за собой покупателей.

## Сети переворачивают фирму

**У ФИРМ-«ВОРОНОК» СУЩЕСТВУЮТ БОЛЬШИЕ ОБЛАСТИ** внутренних функций, отданные сторонним исполнителям, например обслуживание клиентов. Но сегодня компании идут все дальше, направляя усилия на организацию внешних сетей, которые могут дополнить или даже полностью заменить исполнителей некоторых функций, бывших когда-то внутренними.

В системе аутсорсинга произошли существенные перемены: например, еще недавно фирмы при разработке необходимого им дизайна стремились разместить заказ у известного исполнителя, а теперь с готовностью используют идеи третьих лиц, которых даже не знают, – исключительно из-за оригинальности этих идей. Фирмам приходится выворачиваться наизнанку, поскольку деятельность по созданию ценностей постепенно уходит из-под их прямого контроля и оказывается вне их организационных границ.

*Маркетинг* постепенно выходит за рамки внутреннего управления внешними идеями. Теперь в зоне его прямой ответственности – стимулирование создания и распространение идей самих потребителей. Маркетологи сферы туризма призывают клиентов загружать видео своих поездок и продвигать их в

социальных сетях. Интернет-продавец очков Warby Parker предлагает покупателям выкладывать в Сеть свои фото в разных оправках и просить друзей помочь с выбором. Покупатели получают очки и массу комплиментов, а Warby Parker – вирусную рекламу.

*Информационные технологии,* традиционно сосредоточенные на управлении внутренними корпоративными системами, все больше поддерживают внешние социальные и общественные сети. Threadless, производитель футболок, координирует не только свое общение с покупателями, но и диалог среди них самих, совместными усилиями создающих лучший дизайн продукта.

*Работа с человеческими ресурсами* в компаниях все больше опирается на использование мудрости сети для развития внутренних талантов. Гигант корпоративного программного обеспечения SAP создал внутреннюю систему, в которой ее разработчики обмениваются проблемами и решениями своей внешней экосистемы с разработчиками партнеров и клиентов. Обмен информацией в этой сети улучшил разработку продукта, увеличил результативность, а также снизил стоимость поддержки.

*Финансы,* движение которых раньше фиксировалось только на частных внутренних ресурсах, постепенно стали появляться в общем доступе – отдельными транзакциями или в виде «размещения» бухгалтерских книг. Организации, такие как IBM, Intel и JPMorgan, внедряют у себя технологию блокчейна, которая

позволяет безопасно делиться бухгалтерскими книгами и проверять их при наличии разрешения и доступа. Участники могут просматривать все, от коллективных аккаунтов до индивидуальных транзакций. Это позволяет фирмам широко привлекать интернет-пользователей к работе над соответствием принципам бухгалтерского учета. Такой доступ к бухгалтерской документации позволяет эффективно задействовать коллективный опыт и является свидетельством надежности.

*Операционная деятельность и логистика* традиционно разделяются на управление и своевременное снабжение. Все чаще и чаще эти функции вытесняются управлением «совершенно чужими» предметами, при котором жилье, приложения или другие активы принадлежат участникам сети. Безусловно, если бы Marriott, Yellow Cab и NBC вовремя добавили платформы к своим «воронковым» цепочкам ценности, Airbnb, Uber и YouTube могли бы никогда не появиться.

Новые роли, которые уже хорошо известны игрокам, могут быть созидающими или разрушающими. К примеру, потребители и производители могут поменяться ролями в системе создания ценности для платформы. Пользователь может заказать такси в Uber сегодня, а завтра – водить его, путешественники могут остановиться переночевать с помощью Airbnb, а потом принимать гостей у себя. Провайдеры платформы, напротив, могут оказать разрушительное дей-

ствие, особенно если решат соревноваться с ее собственником. Netflix, предоставляющий услуги на платформах телекоммуникационных фирм, контролирует взаимодействие потребителей с предлагаемым контентом, поэтому может получать ценность от собственников платформы, продолжая полагаться на их инфраструктуру.

Как следствие, компании, занимающиеся платформами, должны постоянно поощрять созидательную активность внутри своих экосистем, следя при этом за действиями участников, которые могут оказаться разрушительными. Это деликатная задача управления, которую мы обсудим позже.

## **Силы, создаваемые экосистемами**

Менеджеры «воронки продаж» могут не предугадать конкуренцию со стороны платформы из совершенно иной, на первый взгляд не связанной с их бизнесом сферы. Но успешные платформы склонны к агрессивным неожиданным прорывам на новые территории и в области, ранее считавшиеся отдельными индустриями. Google от поисковой системы перешел к картам, операционным системам мобильных телефонов, системам автоматизации дома, беспилотным автомобилям и распознаванию голоса. В результате такой смены формата платформа может круто изменить существующий набор конкурентов. Компания Swatch знает, как конкурировать в производстве часов с Timex, но теперь вынуждена со-

ревноваться еще и с Apple. Siemens знает, как конкурировать с термостатами Honeywell, но теперь в борьбу включился и Google Nest.

Конкурентоспособные угрозы имеют тенденцию развиваться по одному из трех сценариев. Во-первых, они могут исходить от развитой платформы с отличным сетевым эффектом, использующей отношения между пользователями для выхода в вашу сферу. У продуктов появляются новые свойства, у платформ – сообщества, и эти сообщества можно эффективно использовать. Например, учитывая отношения Google с потребителями, ценность, которую сеть предоставляет им, и ее долю в интернете вещей, компания Siemens могла бы предположить вход этого технологического гиганта на рынок домашней автоматизации (не обязательно через термостаты). Во-вторых, конкурент может начать целевую кампанию, ориентированную на клиентскую базу, которая пересекается с вашей. А предлагать будет нечто новое и уникальное, усиливающее сетевой эффект. Вызов отелльной индустрии и службам такси со стороны Uber и Airbnb попадает именно в эту категорию. И последний вариант, который все еще встречается: платформа, оперирующая тем же набором данных, что и ваша фирма, внезапно врывается на ваш рынок. Если набор данных имеет ценность, но разные стороны контролируют разные его части, результатом может стать конкуренция между маловероятными противниками. Это происходит в сфере здравоохранения, где традици-



онные провайдеры услуг, производители носимых электронных устройств вроде Fitbit и розничные аптеки, такие как Walgreens, запускают платформы, основанные на собственных медицинских данных. Можно предположить, что они будут конкурировать за контроль над более широким набором данных – и отношением покупателей, которое к нему прилагается.

## Фокус

Менеджеры «воронки» сфокусированы на росте продаж. Для них товары и предоставляемые услуги (а также доходы и прибыли) – предмет анализа. В случае с платформами фокус смещается на взаимодействия – обмен ценностями между производителями и потребителями на платформе. Предмет обмена (скажем, просмотр видео или одобрение записи) может быть настолько маленьким, что деньги практически или совсем никуда не переходят. Тем не менее количество взаимодействий и сопутствующие сетевые эффекты являются первоочередным источником конкурентного преимущества.

Для платформ важнейшая стратегическая цель – это яркий, хорошо читаемый дизайн, создаваемый с целью привлечения желаемых участников и создания правильных взаимодействий (так называемых центральных взаимодействий), что способствует еще более мощному сетевому эффекту.

По нашему опыту, менеджеры часто теряются здесь, слишком фокусируясь на неправильном типе взаимодействий. И, возможно, парадоксальный итог, учитывая, насколько сильно мы выделяем важность сетевых эффектов, заключается в том, что иногда разумнее обеспечить ценность взаимодействий для участников, не фокусируя все внимание на объеме.

Большинство успешных платформ запускались с одним типом взаимодействий, создающим большую ценность даже при низком стартовом объеме. Со временем они переместились на смежные рынки или перешли к смежным типам взаимодействий, увеличивая и ценность, и объем. Facebook, к примеру, был запущен с конкретной целью (связь студентов Гарварда между собой), затем открылась платформа для студентов других колледжей, а далее – для всех и каждого из нас. LinkedIn зарождалась как профессиональная социальная сеть, но затем вышла на новые рынки с предложениями о работе, публикациями и другими услугами.

## **Доступ и управление**

В мире «воронки продаж» стратегия вращается вокруг возведения барьеров. В случае с платформами – притом что защита от угроз остается критически важной – фокус стратегии смещается на уничтожение барьеров для производства и потребления, чтобы максимально увеличить созда-

ние ценности. Поэтому топ-менеджеры платформы должны тщательно выбирать кандидатов на открытие доступа (кого допускать на платформу) и сосредоточиться на управлении (или «контроле» – что позволено делать потребителям, производителям, провайдерам и даже конкурентам).

Платформы состоят из правил и архитектуры. Их собственникам нужно решить, насколько открытыми должны быть обе стороны. Открытая архитектура дает игрокам доступ к ресурсам платформы, таким как инструменты разработчика, и к созданию новых источников ценности. Открытое управление позволяет игрокам, а не только собственнику определять правила торговли и вознаграждать за использование платформы. Независимо от того, кто устанавливает правила, основой является справедливая система вознаграждения. Если менеджеры создали открытую архитектуру, но не делятся вознаграждением, потенциальные участники платформы (например, разработчики) будут иметь возможность присоединиться, но у них не возникнет подобного желания. Если менеджеры делают открытыми правила и вознаграждения, но оставляют архитектуру относительно закрытой, потенциальные участники платформы могут захотеть присоединиться, но не получают такой возможности.

Эти варианты – не единственные возможности выбора. Платформы часто запускаются с довольно закрытой архитектурой и управлением, а затем открываются по мере внедрения новых типов взаимодействий и источников ценностей.

Но цель каждой платформы – заставлять производителей и потребителей взаимодействовать, делиться идеями и ресурсами. Эффективное управление будет вдохновлять аутсайдеров вносить ценную интеллектуальную собственность на платформу, как сделала Zynga, предоставив FarmVille для Facebook. Этого бы не случилось, если бы будущие партнеры боялись эксплуатации своих идей.

## **Использование побочных эффектов**

**ПОЗИТИВНЫЕ ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ** помогают платформам быстро увеличить объем взаимодействий. К примеру, заказы какой-либо книги на платформе дают начало отзывам, создающим ценность для остальных ее участников, которые, в свою очередь, покупают больше книг. Эта динамика основана на том, что сетевые эффекты часто оказываются сильнее других взаимодействий того же типа (скажем, продажи книг) по сравнению с эффективностью взаимодействий других типов (скажем, получением посылки или проведением садовых работ в разных городах – сравнение с помощью платформы поиска разнорабочих TaskRabbit).

Рассмотрим эффект совместных поездок. Сама по себе индивидуальная поездка на Uber ценна и для водителя, и для клиента – вот оно, желаемое центральное взаимодействие. С ростом количества участников платформы стала расти и

ценность, создаваемая Uber для обоих участников рынка: клиентам стало проще ездить, а водителям – зарабатывать. Побочные эффекты еще больше усиливают позиции Uber в глазах участников: данные о взаимодействии клиента с водителем – рейтинги водителей и пассажиров – увеличивают ценность платформы для пользователей. Таким же образом с помощью данных о том, насколько та или иная поездка совпала с ожиданиями пассажира, определяется оптимальное ценообразование на платформе – второй важный побочный эффект.

Некоторые платформы поощряют производителей за создание сервисов и услуг большой ценности с помощью политики «инноваций без разрешения». Они позволяют производителям выставлять изобретения на платформу без подтверждения, но взамен хотят гарантий того, что производитель поделится созданной ценностью. Rovio, к примеру, не требовалось разрешение на создание игры Angry Birds для операционной системы Apple, и они могли быть уверены, что Apple не украдет их интеллектуальную собственность. Результатом стал хит, создавший огромную ценность для всех участников платформы. Однако платформа Android корпорации Google позволила расцвести еще большему количеству инноваций, чтобы стать более открытой на уровне провайдера. Это решение – одна из причин, по которым рыночная капитализация Google превзошла таковую у Apple в начале 2016 года (то же случилось с Microsoft в 1980-х).

Однако беспрепятственный доступ может уничтожить ценность, создав «шум» – неправильное поведение или избыток низкокачественного контента, который замедляет взаимодействия. Одна из компаний, столкнувшихся с этой проблемой, – Chatroulette, на платформе которой в парном чате могли встретиться случайные люди со всего мира. Она росла в экспоненциальной прогрессии, пока «шум» не привел к ее внезапному краху. Платформа была изначально полностью открытой – на ней вообще не были прописаны правила доступа. В скором времени возникла проблема «голого волосатого мужика», которая являлась именно тем, на что указывает ее название. Одетые пользователи спешно покидали платформу. Chatroulette в ответ на это с помощью различных пользовательских фильтров уменьшила свою открытость.

Самые успешные платформы похожим образом управляют собственной открытостью, чтобы максимально увеличить позитивный сетевой эффект. Airbnb и Uber имеют рейтинг и гарантию хозяев и водителей, Twitter и Facebook дают пользователям инструменты, предотвращающие агрессивное поведение, а App Store компании Apple и магазин приложений Google Play сами отсортировывают низкокачественные приложения.

## **Измеряемые параметры**

Лидеры корпораций-«воронки» долго были сосредото-

ны на узком наборе параметров, описывающих состояние их бизнеса. К примеру, «воронки» растут вследствие оптимизации процессов и открытия «бутылочных горлышек». Один стандартный параметр, движение товарных запасов, позволяет отследить поток товаров и услуг через них. Пропусти через «воронку» побольше товаров, получи побольше прибыли и увидишь приемлемый уровень доходности.

Однако по мере запуска платформ фирмами-«воронками» цифры меняются. Наблюдение и повышение эффективности центральных взаимодействий становятся критичными. Вот несколько параметров, за которыми необходимо следить менеджерам.

**Несостоявшееся взаимодействие.** Когда клиент открывает приложение Lyft и видит статус «нет свободных автомобилей», платформа оказывается неспособной найти среди своих предложений то, которое нужно клиенту. Подобные провалы напрямую уменьшают сетевой эффект. Пассажиры, слишком часто видящие этот статус, перестанут пользоваться Lyft, что приведет к большему простоя водителей, которые по этой причине станут уходить с Lyft, результатом чего будет еще меньшая вероятность уехать на такси этого сервиса. Замкнутые круги ответной реакции могут усилить или ослабить платформу.

**Вовлеченность.** Хорошо работающая платформа следит за участием членов экосистемы в улучшении сетевых эффектов – такими действиями, как распространение контента

и повторные визиты. Facebook, к примеру, следит за отношением ежедневного количества пользователей к ежемесячному, чтобы измерить эффективность своих попыток повысить вовлеченность.

**Качество угадывания.** Слабое соответствие между потребностями потребителей и производителей сводит на нет сетевые эффекты. Google непрерывно следит за нажатиями клавиш мыши и чтением страниц, чтобы выяснить, насколько результаты поиска удовлетворяют поисковым запросам.

**Негативные сетевые эффекты.** Плохо управляемые платформы часто страдают от других типов проблем, создающих замкнутые круги негативной реакции и уменьшающих ценность. К примеру, перенаселенность, вызванная естественным ростом сети, может заставить человека передумать участвовать в ней. Также причиной такого нежелания может быть неправильное поведение, как выяснили в Chatroulette. Менеджеры должны опасаться негативных сетевых эффектов и для их сдерживания использовать различные инструменты управления, например отказ в предоставлении привилегий или блокировку нарушителей.

В итоге платформы должны понять финансовую ценность своих сообществ и их сетевых эффектов. Вспомните, как в 2016 году частные фондовые рынки поставили Uber, фирму, основанную в 2009 году и работающую на спрос (экономика спроса), выше GM (экономики предложения), которая была основана в 1908 году. Понятно, что инвесторы Uber смотре-



ли дальше традиционных финансовых и других показателей, когда рассчитывали стоимость и потенциал компании. Это явный показатель того, что правила изменились.

Из-за того что платформы требуют новых подходов к стратегии, им требуется новый стиль руководства. Навыки, необходимые для строгого контроля внутренних ресурсов, неприменимы в деле выращивания внешних экосистем.

В то время как бизнесы, основанные исключительно на платформах и ориентированные вовне, естественным образом запускаются, традиционные «воронки продаж» вынуждены развивать новые принципиальные области компетенции – и новый образ мышления – для разработки, управления и поспешного водружения платформ на уже существующий бизнес. Неспособность совершить этот скачок объясняет, почему руководители некоторых традиционных бизнесов с впечатляющим списком заслуг буксуют при взаимодействии с платформами. Медиамагнат Руперт Мердок купил социальную сеть Myspace и руководил ею так же, как газетой, – сверху вниз, бюрократически, больше внимания уделяя контролю внутренней работы, чем культивации экосистемы и созданию ценности для ее участников. Через некоторое время сообщество Myspace рассыпалось, а платформа зачахла.

Неспособность к новому видению объясняет опасную ситуацию, в которой оказались традиционные бизнесы – от отелей и клиник до сервисов такси. Послание фирмам-«ворон-

кам» можно сформулировать предельно четко и ясно: учитесь новым правилам стратегии для мира платформ или начните планировать свой уход с рынка.

*Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2016 года.*

# Стратегии для двусторонних рынков

*Томас Айзенман, Джеффри  
Паркер и Маршалл ван Альстайн*

**ЕСЛИ ПЕРЕБРАТЬ ЛУЧШИЕ ПРОДУКТЫ** и сервисы, которые изменили ландшафт мирового бизнеса, то можно обнаружить, что многие из них связывают в единую сеть две различные группы пользователей. Вот показательный пример: что стало самой важной инновацией в сфере финансовых услуг после Второй мировой войны? Конечно, кредитная карта, связавшая покупателей и продавцов. Газеты, медицинская страховка и компьютерные операционные системы входят в ту же категорию, которую экономисты называют двусторонними рынками или двусторонними сетями. Так, газеты объединяют подписчиков и рекламодателей, система медицинского страхования (ОМО) – пациентов с поставщиками медицинских услуг и наоборот, компьютерные операционные системы – пользователей и разработчиков приложений.

Товары и услуги, объединяющие группы пользователей в двусторонние сети, называются платформами. Они обеспечивают инфраструктуру и правила, которые способствуют

операциям между группами, и могут принимать самые разные формы. В ряде случаев платформы основаны на материальных продуктах – например, кредитные карты покупателей и терминалы авторизации продавцов. В других случаях это места, обеспечивающие предложение услуг, например торговые центры или веб-сайты, такие как Monster или eBay.

Двусторонние сети существуют во многих отраслях наряду с традиционными предложениями товаров и услуг. Однако они имеют фундаментальное отличие от других предложений. В традиционной цепочке создания ценности она перемещается слева направо: с левой стороны в компании находятся издержки, с правой – доходы. В двусторонних сетях издержки и доходы имеются как справа, так и слева, так как на каждой из сторон платформы есть своя группа пользователей. Платформа тратит средства на обслуживание обеих групп и может получать прибыль от каждой, хотя, как мы увидим далее, одна из сторон часто оказывается субсидируемой.

Две группы притягиваются друг к другу – экономисты называют это явление сетевым эффектом. При двусторонних сетевых эффектах ценность платформы для каждого конкретного пользователя во многом зависит от количества пользователей с другой ее стороны. Ценность растет по мере роста соответствия платформы запросам обеих сторон. Например, разработчики видеоигр создают игры только для платформ, которые располагают некой критической массой

игроков, так как им нужна достаточно широкая потребительская база для возмещения расходов на создание программ. В свою очередь, игроки предпочитают платформы, которые могут предложить большее разнообразие игр.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.