

Содержание

ВОРОНКИ ПРОДАЖ, ПЛАТФОРМЫ И НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА	7
<i>Маршалл ван Альстайн, Джеффри Паркер, Сангит Пол Чаудари</i>	
СТРАТЕГИИ ДЛЯ ДВУСТОРОННИХ РЫНКОВ	23
<i>Томас Айзенман, Джеффри Паркер и Маршалл ван Альстайн</i>	
КАК НАЙТИ ПЛАТФОРМУ В СВОЕМ ПРОДУКТЕ	47
<i>Андрей Хаджиу, Элизабет Олтман</i>	
КАКОВА ВАША GOOGLE-СТРАТЕГИЯ?	59
<i>Андрей Хаджиу, Дэвид Йоффи</i>	
КАКОВА ДОЛЖНА БЫТЬ ВАША СТРАТЕГИЯ В ЭКОНОМИКЕ ЭКОСИСТЕМ?	75
<i>Майкл Якобидес</i>	
УДАЧНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, НЕУДАЧНОЕ ВРЕМЯ	91
<i>Рон Аднер, Рахул Капур</i>	
КАК НАМ ВЫЖИТЬ В ЭКОНОМИКЕ ХАБОВ	109
<i>Марко Янсита, Карим Лакхани</i>	

ПОЧЕМУ ОДНИ ПЛАТФОРМЫ ПРОЦВЕТАЮТ...

А ДРУГИЕ — НЕТ.....	127
<i>Фенг Жу, Марко Янсита</i>	

СПОНТАННАЯ

ДЕРЕГУЛЯЦИЯ	141
<i>Бенджамин Эдельман, Дэмьен Джерадин</i>	

АЛІВАВА И БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА.....	163
<i>Мин Цзэн</i>	

КАК БОРОТЬСЯ С ДИСКРИМИНАЦИЕЙ

НА ОНЛАЙН-ПЛОЩАДКАХ?	177
<i>Рэй Фисман, Майкл Лука</i>	

ОБ АВТОРАХ.....	190
------------------------	------------

Воронки продаж, платформы и новые стратегические правила

Маршалл ван Альстайн, Джеффри 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, разработчики 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

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 контролируемых 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.

бесконтактное участие, что усиливает сетевые эффекты, улучшая способность собирать, анализировать и производить обмен огромным количеством данных, которые поднимают стоимость платформы 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.

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,

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.



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.

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 ключевых 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 «воронок» 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 «воронок продаж» настроен на максимальное увеличение 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 расширению 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

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.

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.

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.

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.

Провайдеры платформы, напротив, могут оказать разрушительное действие, 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 соревноваться 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 традиционные 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 «воронок» 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 создание 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 выставить 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 такую 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 сосредоточены 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 смотрели 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-«воронкам» 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.

Благодаря сетевым эффектам успешные платформы получают рост доходов за счет увеличения масштаба. Пользователи платят больше за доступ к более крупной сети, так что прибыли растут по мере расширения пользовательской базы. Это отличает сетевые платформы от большинства традиционных промышленных и сервисных предприятий. В традиционном бизнесе рост свыше определенной точки обычно приводит к снижению прибылей: завоевать новых потребителей становится сложнее, так как все меньше, а не больше людей находят ценностное предложение компании привлекательным.

Конкуренция в отраслях с двусторонними сетями, подпитываемая обещанием роста доходов, бывает очень жесткой. Лидеры платформ

Идея вкратце

Если рассмотреть лучшие предложения, которые в корне изменили ландшафт мирового бизнеса, легко увидеть, что многие из них связывают вместе две отдельные группы пользователей. Например, система медицинского страхования связывает пациентов с поставщиками услуг здравоохранения. Поисковые системы объединяют пользователей интернета и рекламодателей.

В случае успеха эти **платформы** запускают эффективный цикл: повышение спроса со стороны одной пользовательской группы приводит к повышению спроса со стороны другой. Например, чем больше видеоигр создают разработчики (одна группа) для платформы Microsoft Xbox, тем больше игроков (вторая группа) покупают последнюю версию Xbox. В то же время чем больше игроков используют Xbox, тем больше разработчиков готовы платить Microsoft за лицензию на производство новых игр. База пользователей растет, и вместе с ней растут прибыли.

Но, как утверждают Айзенман, Паркер и ван Альстайн, управлять платформами

не так-то просто. Стратегии, которые обеспечивают успех традиционных предложений, на таких двусторонних рынках не работают. Чтобы воспользоваться всеми преимуществами платформы, нужно справиться с тремя стратегическими задачами.

Ключевая задача? Правильное ценообразование. «Субсидировать» одну группу пользователей и в то же самое время брать с другой дополнительную плату за доступ к субсидируемой группе. Рынок Acrobat PDF компании Adobe объединяет читателей и авторов документов. Читатели ничего не платят за программу Acrobat. А авторы документов, которые ценят эту пятисотмиллионную аудиторию, платят по \$299.

Если вы решили воспользоваться возможностями платформы, но сразу у вас не получилось, значит, этот сделают кто-то другой. Освоив уникальные стратегические задачи платформ, вы получите фору в гонке с конкурентами.

могут использовать свои растущие прибыли для увеличения вложений в исследования и разработки или снижать цены, вытесняя с рынка более слабых конкурентов. В результате в зрелых двусторонне-сетевых отраслях доминируют немногочисленные крупные платформы, как в случае с кредитными картами. В исключительных случаях, как, например, на рынке операционных систем, победителем оказывается единственная компания, которая занимает практически весь рынок.

Идея на практике

Чтобы обеспечить успех своей платформы...

Правильно установите цены

Рассмотрите следующие стратегии ценообразования:

- **Субсидировать пользователей, чувствительных к качеству и цене.** Например, если бы читатели PDF-документов должны были хотя бы немного за это платить, огромная пользовательская база Adobe Acrobat Reader была бы значительно меньше, что снизило бы интерес авторов этих документов и их готовность дополнительно платить за доступ к читателям. Читатели, куда более чувствительные к цене, чем авторы документов, не стали бы платить за доступ к большей базе авторов.
- **Обеспечить эксклюзивное участие «приоритетных» пользователей в вашей платформе.** Предлагая основным пользователям (например, главным магазинам в торговом центре) определенные стимулы для эксклюзивного участия в вашей платформе (торговом центре), вы привлекаете и пользователей из другой группы (продавцов, которые арендуют места в торговых

центрах с престижными главными магазинами). Результат? Рост вашей платформы ускоряется.

Научитесь справляться с конкуренцией, в которой «победитель получает все»

Перспектива больших прибылей может породить у конкурентов острое желание стать единственными поставщиками платформы. Чтобы справиться с такой конкуренцией:

- **Решите, будет ли двусторонний рынок, к которому вы присматриваетесь, со временем обслуживаться единственной платформой.** Ответ будет утвердительным, если наличие более чем одной платформы окажется слишком затратным для пользователей и если какие-то особые характеристики не повысят ценность для них.

Пример: Этим критериям отвечает индустрия DVD. Для потребителя слишком дорого иметь много разных DVD-плееров; наличие разнообразных форматов слишком дорого обойдется студиям. А DVD-плееры не выигрывают от наличия особых характеристик, так как подключаются

Платформы, обслуживающие двусторонние сети, вовсе не новое явление. Например, энергетические компании и автопроизводители связывают в устойчивую сеть водителей автомобилей с бензиновым двигателем и заправочные станции. Однако, во многом благодаря развитию технологий, в последние годы платформы становятся все более распространенными. Создаются новые платформы (например, Google связывает рекламодателей и тех, кто ищет что-то в интернете),

к телевизорам, которые могут свести на нет все уникальные возможности воспроизведения картинки и звука.

- **Решите, имеет ли смысл разделить с кем-то платформу или стоит бороться за единоличный контроль.** Разделение имеет свои преимущества: общий объем рынка растет, и конкуренция снижается, благодаря чему снижаются и рыночные издержки. Именно поэтому соперники на рынке DVD решили заключить соглашение об общем использовании технологий. Они совместно создали формат DVD в 1995 году и благополучно избежали повторения конфликта между стандартами видеоплееров VHS и Betamax.

Хотите бороться за единоличный контроль? Тогда вам нужны глубокие карманы, репутация настоящего мастера и прочные отношения с перспективными пользователями. Так, например, запущенная Acrobat, Adobe рассчитывал на свою уже существующую базу пользователей продуктов для печати PostScript.

Избегайте захвата

У многих платформ имеются пересекающиеся группы пользователей, так что некоторые поставщики родственных платформ пытаются захватить пользователей других. Так, например, мобильные телефоны сейчас включают в себя функции музыкальных и видеоплееров, персональных компьютеров и кредитных карт. Чтобы избежать захвата, подумайте о том, как изменить свою бизнес-модель.

Пример. Под натиском Microsoft компания RealNetworks (пионер в области ПО для медиастриминга) покинула этот бизнес. Используя существующие связи с потребителями и музыкальными компаниями, она запустила Rhapsody — музыкальный сервис с подпиской по цене \$10 в месяц, который предоставляет пользователям неограниченный доступ к библиотеке, состоящей из полумиллиона музыкальных композиций. Теперь она получает от пользователей доход, а не субсидирует их.

и традиционные бизнесы также превращаются в платформы (например, энергетические рынки становятся платформами, связывающими потребителей с конкретными поставщиками электроэнергии, где первые могут реализовать свои предпочтения и выбирать энергию, вырабатываемую за счет более дешевого угля или более дорогих возобновляемых источников). Однако при всем имеющемся потенциале поставщики платформ испытывают трудности с построением

и поддержанием своих двусторонних сетей. Причиной их неудач часто становится типичная ошибка. Создавая стратегии для двусторонних сетей, руководители, как правило, исходят из предположений и парадигм, применимых к продуктам, не имеющим сетевого эффекта. В результате зачастую принимаются решения, совершенно не подходящие для особенностей экономики в сетевых отраслях.

В этой статье мы, опираясь на недавние теоретические работы*, расскажем руководителям о том, как нужно подходить к решению задач двусторонних сетей. Мы начнем с рассмотрения факторов, которые должны учитывать лидеры при разработке бизнес-моделей своих платформ. Ключевое решение здесь — правильное ценообразование. Как мы уже отмечали, поставщики платформ для двусторонних сетей могут получать доходы с обеих сторон. Однако в большинстве случаев имеет смысл субсидировать лишь одну из групп пользователей. Критически важный стратегический вопрос звучит так: какую из сторон субсидировать и как долго?

Следующий шаг — разобраться, как вести себя в условиях, где «победитель получает все». Многие двусторонние сети практически полностью обслуживаются единственной платформой. В некоторых случаях платформа контролируется всего одной компанией, как, например, аукционы eBay или Microsoft Windows. В других ситуациях разные компании разделяют доминирующую платформу между собой, как в случае со стандартами DVD и факсов или в недвижимости — в случае с региональными базами данных (см. врезку «Примеры двусторонних сетей»). Когда сетевая отрасль с высокой вероятностью способна обслуживаться одной платформой, амбициозные провайдеры могут решить пойти ва-банк. Действительно ли нужно пытаться захватить единоличный контроль над платформой или лучше разделить прибыли с конкурентами?

Поставщики платформ, сумевшие подавить ближайших конкурентов, не должны почивать на лаврах. Над ними продолжает нависать существенная угроза со стороны крупных компаний с близких

* См. Geoffrey Parker and Marshall W. Van Alstyne, “Two-Sided Networks: A Theory of Information Product Design,” *Management Science* (2005) и Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, “Platform Competition in Two-Sided Markets,” *Journal of the European Economic Association* (2003).

рынков, у которых есть возможность предложить потребителю мультиплатформенный пакет. В последнем разделе статьи мы рассмотрим эту угрозу и поделимся рецептами для компаний, которые с ней столкнулись. Как мы еще увидим, двигаться первыми и быстро расти — не всегда верные ответы.

Задача 1. Ценообразование платформы

В отраслях с интенсивной конкуренцией цены во многом определяются маржинальными затратами на производство каждой дополнительной единицы и чистая прибыль обычно невелика. В отраслях с высоким входным барьером потолок цен устанавливается готовностью потребителя платить и прибыли обычно выше.

В двусторонних сетях ценообразование — более сложный процесс. Для каждой из сторон провайдеры платформы должны выбрать цены, учитывая их влияние на рост и готовность платить другой стороны. Обычно в двусторонних сетях есть «субсидируемая сторона», то есть группа пользователей, которая при большом своем объеме представляет значимую ценность для «денежной стороны», то есть другой группы пользователей. Так как для развития мощных сетевых эффектов критически важно количество пользователей субсидируемой стороны, провайдер платформы устанавливает для нее цены ниже того уровня, который мог бы быть, если бы эта сторона была независимым рынком. И наоборот, денежная сторона платит больше, чем платила бы, будь она независимым рынком. Цель всего этого — создать «межсторонние» сетевые эффекты: если поставщик платформы сможет привлечь достаточно пользователей на субсидируемой стороне, пользователи денежной стороны будут достойно платить за доступ к ним. Межсторонние сетевые эффекты работают и в обратном направлении. Наличие пользователей на денежной стороне делает платформу более привлекательной для пользователей на субсидируемой, поэтому большее их число начинает пользоваться платформой. Задача поставщика платформы, устанавливающего цены для обеих сторон, — определить уровень, до которого будет расти одна сторона с помощью субсидий, и то, сколько будет готова платить другая за привилегию доступа к первой.

Примеры двусторонних платформ

Знания об экономике двусторонних сетей применимы к самым разным отраслям. Там, где платформа (товары и услуги, объединяющие две группы пользователей) принадлежит единственному провайдеру, всегда есть четко определенные субсидируемая и денежная стороны. Например, врачи — в обмен на доступ к большему количеству пациентов — соглашаются на более низкие ставки, чем могли бы у них быть, если бы они не принадлежали к системе медицинского страхования.

В сетях, обслуживаемых общими платформами, субсидируемая сторона обычно отсутствует. Провайдерам платформы сложно компенсировать свои затраты на субсидии, если плату, собранную с денежной стороны, приходится делить с конкурентами. Агенты по недвижимости избегают этой проблемы, разделяя комиссию продавца 50/50. Субсидии также отсутствуют, если провайдеры общей платформы лишены возможности устанавливать цены для обеих сторон сети, как в случае перевозок на транспортных средствах с бензиновыми двигателями.

Сетевой рынок	Сторона 1	Сторона 2	Провайдеры платформ
			Конкурирующие провайдеры собственных платформ
Компьютерные операционные системы	Потребители	Разработчики приложений*	Windows, Macintosh
Онлайн-поиск вакансий	Соискатели*	Работодатели	Monster, CareerBuilder
Miami Yellow Pages	Потребители*	Рекламодатели	BellSouth, Verizon
Веб-поиск	Люди, использующие поиск*	Рекламодатели	Google, Yahoo!
Организации медицинского обслуживания	Пациенты*	Врачи	Kaiser, Wellpoint
Видеоигры	Игроки*	Разработчики	PlayStation, Xbox
Торговые центры Миннеаполиса	Покупатели*	Розничные продавцы	Mall of America, Southdale Center

Сетевой рынок	Сторона 1	Сторона 2	Провайдеры платформ
			Конкурирующие провайдеры общих платформ
Серверы приложений Linux	Предприниматели	Разработчики приложений	IBM, Hewlett-Packard, Dell
Wi-Fi-оборудование	Пользователи ноутбуков и планшетов	Точки доступа	Linksys, Cisco, Dell
DVD	Потребители	Студии	Sony, Toshiba, Samsung
Ассоциация риелторов Финикса	Покупатели домов*	Продавцы домов	Более 100 агентств недвижимости
Бензиновые двигатели	Автовладельцы	Заправки	GM, Toyota, Exxon, Shell
Универсальный продуктовый код	Поставщики товаров	Розничные продавцы	NCR, Symbol Technologies
* Субсидируемая сторона сети.			

Ценообразование становится еще более сложным за счет «односторонних» сетевых эффектов, которые возникают, когда привлечение пользователей к одной стороне помогает привлечь к ней же еще больше пользователей. Например, когда достаточно много людей уже купили приставки PlayStation, новым пользователям становится легче обмениваться играми с друзьями или находить партнеров для онлайн-игр. Экономисты называют эту закономерность «снежного кома» положительным односторонним сетевым эффектом. (Односторонние эффекты могут быть и отрицательными. Более подробное объяснение того, как сетевые эффекты привлекают или отталкивают пользователей, см. во врезке «Динамика двусторонних сетей».)

Не всегда очевидно, какую сторону платформе нужно субсидировать (если нужно вообще), а с какой — брать плату. Например, во время бума доткомов зарождающиеся B2B-биржи мучились над

тем, следует ли взимать плату с покупателей, продавцов или и с тех и других, и как распределять эту плату между фиксированными платежами по подписке и переменными транзакционными сборами. (Иллюстрацию того, как у двух внешне сходных сетей могут быть совершенно разные стратегии ценообразования, см. во врезке «Похожие платформы, разное ценообразование».)

Чтобы принять верное решение о ценообразовании, руководство поставщиков платформ должно внимательно рассмотреть следующие факторы.

Способность задействовать межсторонние сетевые эффекты

Ваши субсидии будут потрачены впустую, если субсидируемая сторона вашей сети сможет уйти на другую платформу. Именно это произошло с Netscape, которая субсидировала свой браузер для индивидуальных пользователей в надежде, что компании — владельцы сайтов будут платить за веб-серверы. Однако у них не было необходимости покупать серверы у Netscape, чтобы распространять свои сайты среди большой базы пользователей; они могли приобрести сервер и у конкурентов.

Чувствительность пользователя к цене

Обычно имеет смысл субсидировать более чувствительную к ценам сторону сети и брать плату со стороны, которая увеличивает свой спрос в ответ на рост другой. Этому правилу следует программное обеспечение Adobe Acrobat. Acrobat представляет любой электронный документ в формате PDF — универсальном стандарте, который может быть распечатан или просмотрен в точно таком же виде, как и в оригинальном приложении. Сеть PDF состоит из двух групп пользователей, применяющих разные программы: писателей, создающих документы, и читателей, которые их просматривают. Читатели очень чувствительны к цене; они ничего не платят за использование программы. Если бы с них брали хотя бы минимальную плату, пятисотмиллионная пользовательская база Adobe Reader была бы гораздо меньше. Писатели, которые обычно ценят большую аудиторию, платят за свое ПО. Если бы компания Adobe применила обратный подход, беря плату с читателей и субсидируя писателей, эта сеть

Динамика двусторонних сетей

Операции в двусторонних сетях обязательно подразумевают трехсторонние взаимоотношения. Две группы пользователей — «стороны» сети — взаимодействуют друг с другом через одного или более посредников, называемых *провайдерами платформы*. У платформы есть определенная *архитектура* — система продуктов, услуг и инфраструктуры, поддерживающая взаимодействия между пользователями, а также набор правил, то есть протоколы, права и условия ценообразования, регулирующие операции. На таких платформах проявляются два типа сетевых эффектов, которые могут быть положительными или отрицательными. Первый — это односторонние эффекты, при которых увеличение числа пользователей с одной стороны сети делает ее более или менее ценной для пользователей той же самой стороны. Второй тип — межсторонние эффекты, которые обычно положительны, однако в некоторых случаях могут быть и отрицательными (телезрители, к примеру, предпочитают меньшее количество рекламы). Односторонние сетевые эффекты часто бывают негативными (продавцы предпочитают наличие меньшего количества конкурентов на B2B-биржах), но могут быть и положительными (владелец Microsoft Xbox ценит тот факт, что они могут играть в игры вместе с друзьями).

не смогла бы существовать. Писатели менее чувствительны к цене, поэтому бесплатное ПО не увеличило бы их число в значительной степени. И более того, читатели не стали бы много платить за доступ к большей базе писателей.

Чувствительность пользователей к качеству

Высокая чувствительность к качеству также относится к факторам, определяющим сторону, которую вы должны субсидировать. Может показаться, что это противоречит здравому смыслу: вместо того чтобы брать плату со стороны, которая требует высокого качества, вы берете ее с тех, кто должен это качество предоставлять. Но такая стратегия очевидна в отрасли видеоигр. Чтобы предоставить убедительное качество, разработчики игр тратят очень много средств. Чтобы компенсировать эти расходы, они должны быть уверены, что у платформы будет много пользователей. Отсюда потребность в субсидировании потребителей.

Похожие платформы, разное ценообразование

На первый взгляд сети персональных компьютеров (ПК) и видеоигр кажутся очень похожими. В обоих случаях конечные пользователи с одной стороны, которые хотят быть связанными с ПО или играми, предоставляемыми другой стороной, покупают платформу, состоящую из операционной системы (ОС), совместимой с «железом» — компьютером или игровой приставкой. У обоих видов бизнеса есть похожие положительные межсторонние сетевые эффекты: конечные пользователи предпочитают платформы, предлагающие большое разнообразие дополнений. Разработчики предпочитают платформы с большим количеством конечных пользователей, так как это повышает шансы на компенсацию фиксированных издержек на создание этих дополнений.

Тем не менее в компьютерной и игровой индустриях используются совершенно разные модели ценообразования. В видеоиграх субсидируются конечные пользователи. Провайдеры платформ, таких как Sony PlayStation и Microsoft Xbox, исторически устанавливали на свои приставки такой уровень цен, чтобы только компенсировать издержки, или даже ниже. Разработчики игр — денежная сторона сети; они платят производителям приставок отчисления (роялти) в размере до 20% от розничной цены игры. В компьютерной индустрии стороны меняются местами. Конечные пользователи — это денежная сторона, которая платит за необходимый элемент платформы — операционную систему — гораздо больше того, что требуется на покрытие издержек на ее создание. ОС предоставляется в комплекте с ПК от производителя — например, Gateway. Разработчики приложений — субсидируемая сторона. Они не платят никакого роялти и получают бесплатные инструменты для разработки от продавцов операционных систем.

Поставщики платформ гарантируют высокое качество игр, предоставляемых разработчиками, устанавливая жесткие правила лицензирования и взимая с них высокое роялти. Этот «налог» никак не отражается на потребителях, так как разработчики выставляют на свою продукцию максимальную цену, вне зависимости от процента роялти. Однако эти отчисления помогают отсеивать игры низкого качества. После добавления «налога» игры с плохими перспективами продаж не могут дать достаточную маржинальную прибыль, чтобы покрыть фиксированные издержки, поэтому разработчики предпочитают не предлагать подобную продукцию.

Почему же такие похожие двусторонние сети настолько отличаются по структуре ценообразования? Пользователи приставок для видеоигр — обычно подростки — гораздо более чувствительны к цене и качеству, чем типичные пользователи ПК. Каждый пользователь приставки приобретает в среднем всего восемь игр, которые стоят примерно \$50 каждая. За два-три года жизни приставки он играет в эти игры последовательно, интенсивными периодами, уделяя каждой из них по 40–100 часов.

Чтобы обеспечить достойное качество, разработчики несут значительные фиксированные расходы. Для компенсации этих расходов они должны быть уверены, что у приставки будет много пользователей. Отсюда необходимость в их субсидировании. Производители приставок следят за качеством, применяя строгие правила лицензирования и взимая с разработчиков высокую плату. Такая политика помогает отсеять игры «пограничного» качества. Разработчики не могут позволить себе предлагать игры со слабыми перспективами продаж, так как их отчисления входят в стоимость игр.

Компьютеры, напротив, часто покупаются для работы и в любом случае считаются необходимой техникой для дома, в отличие от игровых приставок, так что чувствительность к цене здесь ниже. За время существования компьютера пользователь устанавливает на него массу программ — от необходимых (например, текстовые редакторы) до временных (игры). Благодаря этому мы видим большой разброс цен и качества этих программ.

Конечно, пользователи как ПК, так и приставок ценят разнообразие и качество, а разработчики в обеих сетях ценят возможность доступа к большой базе пользователей. Однако требования игроков к качеству выше — так же, как выше и потребность разработчиков в большом количестве покупателей.

Производственные затраты

Ценообразование становится проще, если каждый новый пользователь субсидируемой стороны ничего не стоит провайдеру платформы. Так происходит, если дотация принимает форму цифрового товара, например программного обеспечения, или дешевой услуги, такой как компьютерное время, которое иначе все равно никак не используется. Однако когда у дотируемого продукта имеется конкретная цена производства одного экземпляра, как в случае с промышленными товарами, провайдерам платформы нужно быть аккуратнее. Если на денежной стороне нет явной готовности платить, стратегия дотирования с высокими переменными затратами может быстро