

Лиза Гански

MESH- МОДЕЛЬ

Почему будущее
бизнеса —
в платформах
совместного
пользования?



“ *GROUPON* использует коллективную покупательную силу, чтобы каждый день предлагать привлекательные скидки своим пяти миллионам подписчиков. Уже через 16 месяцев после своего основания компания привлекла \$170 миллионов венчурного капитала.

”



Лиза Гански
**Mesh-модель: Почему будущее бизнеса –
в платформах совместного пользования?**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4236625*

*Mesh-модель: Почему будущее бизнеса – в платформах совместного пользования? / Лиза Гански;
Пер. с англ.: Альпина Паблишер; Москва; 2011
ISBN 978-5-9614-2161-3*

Аннотация

В основе mesh-модели бизнеса лежит простая идея: некоторые вещи лучше использовать совместно с кем-либо, не владеть ими, а просто иметь к ним доступ в нужном месте и в нужное время. Например, зачем покупать автомобиль, электродрель, парадный костюм, если они не нужны вам каждый день? Для потребителя временное пользование часто значительно выгоднее постоянного владения.

Используя возможности социальных сетей и мобильного Интернета, компании могут с высокой степенью точности определять потребности клиентов и давать им доступ к персонализированным продуктам. Автор предлагает базовые принципы, лежащие в основе разнообразных форм mesh-моделей, и показывает, почему они дают компаниям важные конкурентные преимущества.

Содержание

Введение	5
1. Знакомимся с mesh-моделью	9
Учимся у Zipcar	10
Все дело в информации, а не в транспорте	11
Моя встреча с Мини-Мучо	12
Одна часть сети. Две части информации. Больше, чем щепотка социального	14
Лучше. Проще. Дешевле	16
Взгляните через объектив mesh-модели	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Лиза Гански

Mesh-модель: Почему будущее бизнеса – в платформах совместного пользования?

The Mesh
Why the Future
of Business Is Sharing
Lisa Gansky

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь «продавать» один и тот же продукт несколько раз, получая многократную прибыль и увеличивая число контактов с клиентами;
- овладеете всеми премудростями mesh-модели бизнеса, основанной на временном пользовании товарами и услугами;
- сможете использовать все возможности Интернета, социальных медиа, мобильной связи, GPS-навигации и баз данных для создания сетей, объединяющих поставщиков и покупателей.

Введение

В канун Рождества на Манхэттене мое внимание привлекла статья о ландшафтном дизайнере из Лос-Анджелеса Скотте Мартине. Рецессия была в полном разгаре, и его бизнес переживал не лучшие времена. Как писала *New York Times*, Скотт любил Рождество, но одно зрелище неизменно его удручало – он не любил видеть груды мертвых деревьев, которые через несколько дней после праздника лежали по обочинам дорог в ожидании, когда их отвезут на свалку. Скотт решил, что в этом году, вместо того чтобы возмущаться подобной расточительной традицией, он попытается использовать ее в своих интересах. Как ландшафтному дизайнеру ему несложно вырастить большое количество хвойных. Почему бы не сдавать *живые* деревья в прокат на Рождество?

Именно так Скотт и поступил. Он открыл сайт в Интернете, на котором начал предлагать в аренду кедры, ели, сосны и кипарисы по приемлемым ценам. Для ухода за посадками приглашал людей с ограниченными возможностями. Кроме того, предлагал клиентам экологически чистые елочные украшения.

В назначенное время перед Рождеством Скотт и его небольшая бригада из нескольких друзей, потерявших работу из-за кризиса, смело надевают на голову оленьи рога и развозят по домам заказчиков живые хвойные деревья в кадках. Через пару недель после праздника процесс повторяется в обратном порядке. Бригада забирает деревья вместе с оберточной бумагой, которая затем отправляется на переработку. Слишком большие экземпляры растенной компания бесплатно передает городскому лесному хозяйству для восстановления лесов. Кроме того, она предлагает собирать добровольные пожертвования, которые хотят сделать ее клиенты, чтобы доставлять их по месту назначения. Вот это настоящий рождественский дух!

Скотт Мартин придумал замечательный способ *совместного пользования* рождественскими деревьями и зарабатывает на этом деньги. Вместо того чтобы покупать деревья, владеть ими, а затем выбрасывать на свалку, его клиенты получают доступ к ним тогда, когда это необходимо. Им предлагается более широкий ассортимент, чем на уличных елочных базарах, плюс быстрое и удобное обслуживание. Клиенты выбирают на сайте дерево по вкусу и назначают время его доставки (обговорить ее детали в наш век мобильных телефонов и мобильного Интернета не составляет труда).

Только представьте: вам не нужно привязывать колючее дерево буксировочным тросом на крышу автомобиля. Не нужно затаскивать его в дом, царапая руки и рискуя свалиться с лестницы. Не нужно думать о том, что с ним делать, когда оно высохнет и станет пожароопасным, а затем тащить осыпающееся дерево на свалку. Некоторые клиенты получают удовольствие от осознания того, что они вносят хотя бы небольшой вклад в уменьшение выбросов углекислого газа в атмосферу.

В основе этой книги, так же как и бизнеса Скотта, лежит простая идея: некоторые вещи лучше использовать совместно с кем-либо, т. е. не владеть ими, а просто иметь к ним доступ. Безусловно, у обладания вещами есть множество плюсов. Однако если основной акцент делать именно на приобретении их в собственность, то это часто ограничивает взгляды предпринимателей. Реальность же такова, что любая коммерческая деятельность, не говоря уже об общественной жизни, построена на платформах совместного использования. Если приглядеться, их можно увидеть повсюду. Во время тех праздничных каникул в Нью-Йорке примеры таких платформ буквально бросались мне в глаза – гостиницы и многоквартирные дома, метро и такси, аэропорты и самолеты, церкви и библиотеки. Все то, что составляет Нью-Йорк... Нью-Йорк... Некоторые из этих вещей находятся в общественной собственности, другие – в частной. Вся городская инфраструктура – от телефонных линий и беспровод-

ных сетей до улиц и тротуаров, от публичного искусства¹ и парков до легендарного Департамента пожарной службы Нью-Йорка – используется совместно жителями и гостями города.

Величайшие в истории предприниматели – от напористых воротил, заработавших состояния на строительстве национальных железных дорог, до Конрада Хилтона, создавшего первую в мире международную сеть элитных отелей, – хорошо понимали все возможности платформ совместного пользования. Сегодня на сцену выходит новое поколение бизнес-моделей, основанных на совместном использовании ресурсов. Самые разные компании – от таких грандов, как Netflix и Zipcar, до небольших фирм, как у компании Скотта Мартина, сдающей напрокат рождественские деревья, – увидели, как можно заработать деньги, предоставляя людям удобный доступ к совместно используемым ресурсам.

Платформы совместного пользования нового поколения существенным образом отличаются от той, что в свое время принесла состояние Конраду Хилтону. В течение первых нескольких десятилетий после создания его империи коммуникационная инфраструктура, связывавшая отели между собой и с клиентами (главным образом телефонная и телеграфная связь), фактически не менялась. Вы звонили или телеграфировали в отель, чтобы забронировать номер по твердо обозначенной цене, и служащий вносил запись в книгу о бронировании.

Новые бизнес-модели на основе платформ совместного пользования опираются на социальные медиа. Используя возможности мобильных сетей и мобильного Интернета, компании могут определять потребности клиентов с высокой степенью точности и доставлять персонализированные продукты и услуги в нужное место в нужное время. Сегодня, сидя в кафе и имея под рукой мобильный телефон, вы можете найти отели в интересующем вас районе, прочитать отзывы о них, посмотреть видео вестибюля и номеров, сравнить цены, обсудить условия, попросить оставить за вами рекомендованный номер, забронировать его, оплатить и проложить маршрут до отеля из того кафе, где вы сидите и наслаждаетесь вашим кофе латте. В некоторых городах с вашего телефона можно отправить данные о вашем местоположении в службу такси и найти поблизости попутчика, с которым вы можете совместно использовать и оплатить машину. В ближайшем будущем мобильное приложение для бронирования отелей может отправить вам штрихкод, который позволит получить бесплатный напиток, повысить категорию номера и открыть его дверь, минуя стойку администратора.

Это изменение – свидетельство не просто улучшенной системы бронирования отелей, а гораздо большего. До сих пор информационная революция затрагивала главным образом те отрасли, где продукты и услуги существуют или могут существовать в *цифровой* форме, т. е. связанные с числами, текстом, звуком, изображением и видео. Соответствующие секторы – банковский, издательский, музыка, фотография и кино – претерпели радикальные перемены. Сегодня мобильные сети быстро распространяют эти революционные преобразования на *физические* товары, услуги и ресурсы, включая отели, автомобили, одежду, инструменты, оборудование и т. д.

Это стало возможным благодаря тому, что наши мобильные устройства связи с GPS-навигацией перемещаются в реальном пространстве и времени вместе с нами. Например, приложение Urbanspoon на мобильном телефоне может определить ваше текущее местонахождение и проложить маршрут до ближайших ресторанов. Приложение Craigslist позволит быстро найти автомеханика в случае необходимости. Перемещение физических вещей также можно отслеживать в пространстве и во времени электронным способом – возьмите номера отслеживания в UPS или FedEx, которые позволят вам узнать, где в данный момент

¹ Публичное искусство, или public art (англ.), собирательное название произведений искусства, предназначенных для демонстрации в общественных местах: на городских площадях, в интерьерах зданий, в переходах и на станциях метро и т. п. – Прим. ред.

находится ваша посылка. Другими словами, мобильные сети могут связать нас с нужными вещами в нужный момент. Мы получаем к ним все более удобный *доступ*, что существенно снижает необходимость *владения* ими. Зачем покупать, хранить, поддерживать в рабочем состоянии отрезной станок с поворотным столом, газонокосилку или машину, если проще и дешевле взять их напрокат, когда они вам нужны?

Мобильные устройства, поддерживающие GPS, WiFi, 3G и Bluetooth, бурно развиваются и, по прогнозам, в ближайшие несколько лет обгонят вычисления на стационарных ПК. Более того, беспрецедентный рост мобильных сетей совпал со взрывом популярности социальных сетей. Обе эти тенденции усиливают друг друга. В мгновение ока мы создали новый образ жизни «совместного пользования». Вы набиваете сообщение и отправляете его через Twitter друзьям, чтобы пригласить их в клуб, который выбрали при помощи Yelp, а на следующее утро выкладываете смешные фото с вечеринки на Facebook. Впечатляет.

Но изменилось и кое-что еще. Кредитный бум и рост расходов, которые обрушили экономику, оставили нам еще одно важное наследие. Мы все больше начинаем задумываться над тем, насколько рачительно используем наши личные и экологические активы. Мы были поставлены перед необходимостью пересмотреть наши приоритеты, переоценить отношение ко многим вещам в нашей жизни и к тому, чего мы хотим от бизнеса и сообществ. Мы стремимся найти способ получать только те вещи и услуги, которые нам действительно необходимы, и с меньшими издержками как лично для нас, так и для окружающей среды. К счастью, мы быстро продвигаемся по пути к этой цели.

Пока большинство компаний продолжают упрямо придерживаться тех или иных вариаций испытанной формулы: создать продукт или услугу, реализовать их и получить деньги. Продать человеку газонокосилку и распрощаться с ним. Мало кому из бизнесменов, включая большинство венчурных капиталистов и инвесторов, удалось придумать новый способ зарабатывать деньги. Даже если они используют социальные медиа для маркетинга своих продуктов, их умы по-прежнему застряли в двухмерном мире продавец/покупатель.

Однако сегодня наряду с устоявшимися видами бизнеса начинает укореняться и развиваться новая модель, которая предлагает клиентам более широкое разнообразие выбора, инструментов, информации и больше возможностей управлять таким выбором. Эту зарождающуюся модель я называю «mesh»². За последние годы появились тысячи компаний с подобной бизнес-моделью, и некоторые из них выросли во всемирно известные бренды. Эти компании понимают и грамотно используют сложившееся на настоящий момент идеальное сочетание бурного развития Интернета и мобильных технологий, основанных на определении местоположения абонента, а также рост популярности социальных сетей, меняющееся отношение потребителей и рыночные преимущества платформ общего пользования. В этой книге я предлагаю вашему вниманию базовые принципы, лежащие в основе разнообразных форм mesh-моделей, и показываю, почему эти бизнес-модели дают компаниям важные конкурентные преимущества.

Если подходить фундаментально, mesh-модель строится на сетевом совместном пользовании, т. е. на доступе, а не на владении. По сути, основная стратегия состоит в том, чтобы «продать» один и тот же продукт много раз. Многократные продажи увеличивают прибыль и число контактов с клиентами. Многочисленные контакты с клиентами умножают возможности – для дополнительных продаж, укрепления бренда, повышения конкурентоспособности сервиса, а также углубления и расширения отношений с клиентами. Благодаря применению передовых информационных систем mesh-модель позволяет более эффективно использовать и физические активы. Это положительно отражается на прибылях и, что немаловажно, снижает нагрузку на природные ресурсы. Хотя и не во всех случаях, но mesh-модель, т. е.

² Mesh (англ.) – if two ideas or things mesh, they fit well together. – Прим. пер.

сеть, управляющая транзакциями совместного пользования, существенно расширяет возможности роста по сравнению с теми компаниями, которые продают производимый продукт один раз одному покупателю. Мы же, потребители, пожинаем плоды в виде заметного улучшения сервиса, более широкого выбора и более низких издержек.

Всю свою жизнь я занимаюсь вопросом, как дать людям больше реальной ценности, используя Интернет как платформу совместного пользования. В 1993 г. мне выпала большая удача поработать вместе с Дейлом Дагерти и Тимом О’Рейли над созданием GNN, первого коммерческого веб-сайта. Мы разработали первый механизм онлайн-транзакций и запустили в сети первую рекламу. Мы стояли у истоков интернет-революции, которая сотрясла и кардинально трансформировала большинство ключевых отраслей и бизнес-моделей, сместила с позиций ведущие бренды и заставила перепроектировать сотни ключевых продуктов. Впоследствии мы продали GNN компании AOL.

Несколько лет спустя в аэропорту О’Хара я увидела, как маленький мальчик «фотографировал» своих родителей при помощи пальцев. Вместо того чтобы держать «видеоискатель» перед глазами, он держал его перед собой, как экран цифрового фотоаппарата. Вот оно! Будущее, несомненно, было за цифровой фотографией. Интернет предлагал нам возможность перевернуть бизнес обмена фотографиями и их печати с ног на голову. Вместе с Камраном Мосенином мы начали поиск более эффективной, динамичной и менее затратной модели.

Так появился сервис Ofoto, который использовал богатую и растущую цифровую инфраструктуру Интернета, чтобы дать людям возможность обмениваться фотографиями внутри своих социальных сетей, между членами семьи, друзьями, коллегами. Как мы и надеялись, Ofoto стал очень прибыльным проектом и одновременно менее затратным, чем традиционная модель с пленочными фотографиями. Мы продали Ofoto компании Eastman Kodak, где он стал основным ее подразделением по оказанию цифровых фотоуслуг. Мы выросли в крупнейший в мире (более чем 40 млн подписчиков) онлайн-сервис обмена фотографиями и их печати.

В течение последних нескольких лет я продолжала выводить на рынок разнообразные веб- и мобильные сервисы, в той или иной мере служащие интересам общества и защиты окружающей среды. На протяжении моей карьеры мне посчастливилось сотрудничать с основателями Yahoo! AOL, Google, PayPal и Mozilla. И каждый раз перед моими глазами разворачивался один и тот же сценарий: человек с нестандартным мышлением видел новую возможность для бизнеса, использовал ее, вдохновлял других, в результате чего выигрывали все мы.

В сегодняшнем стремительно меняющемся мире важнейшим качеством предпринимателя стало умение увидеть намного раньше своих конкурентов тот самый ключевой разрыв, который порождает новые платформы, модели, ожидания и бренды. Вы должны увидеть. Прийти. И победить.

Для нашего общества и планеты в целом mesh-модель является очередной огромной возможностью для создания новых бизнес-моделей и обновления старых. И это только начало.

1. Знакомимся с mesh-моделью

Содержание: две части информации и щепотка социального; лучше, проще, дешевле; взгляните через объектив mesh-модели; моя встреча с Мини-Мучо; добро пожаловать в mesh-бар.

«Что хорошо для General Motors, хорошо для всей страны», – самонадеянно заявил генеральный директор GM Чарльз Уилсон на слушаниях в подкомитете сената в 1953 г. Хотя популярный карикатурист Аль Капп впоследствии использовал эту фразу, чтобы высмеять Уилсона как General Bullmoose³, это хвастовство имело под собой основания. В течение многих десятилетий GM безоговорочно доминировала в ключевой отрасли, вызывая зависть как обладатель превосходного бренда и бизнес-модели. Три года спустя после торжественного заявления Уилсона журнал *Fortune* начал публикацию своего списка 500 крупнейших американских компаний. General Motors возглавила этот список и продолжала занимать в нем первую строчку в течение 20 лет. Следующие 26 лет GM соперничала за место лидера с двумя другими компаниями, тоже связанными с автомобильной промышленностью, Exxon и Ford. Когда в 2008 г. GM была вынуждена обратиться к конгрессу за помощью и затем объявила о банкротстве, то тем самым она задернула занавес за индустриальной бизнес-моделью, в центре которой находился автомобиль. Она доминировала в бизнесе на протяжении большей части XX в.

Между тем вдали от света прожекторов тихо развивался и бил все рекорды другой тип автомобильной компании. Менее чем за девять лет Zipcar распространила свой бизнес на Соединенные Штаты, Канаду и Европу. С момента своего создания в 2001 г. Zipcar отличалась одними из самых высоких темпов роста. Во второй и третий год существования компании ее прибыль соответственно удвоилась и утроилась. В 2009 г. она составила более \$130 млн, что на 30 % больше по сравнению с предыдущим годом.

Компания Zipcar – почти идеальный пример успешной реализации mesh-модели. Она не производит, не продает и не ремонтирует автомобили. Она предоставляет их напрокат. Эта бостонская компания является детищем двух давних подруг, знакомых с детского сада. Однажды в 1999 г., сидя в берлинском кафе, Антье Даниельсон увидела табличку службы автопроката. Идея ее заинтересовала и увлекла. Она узнала, что служба была простой и удобной в использовании. В отличие от традиционных компаний по аренде автомобилей и устаревшей платформы совместного пользования эта служба парковала автомобили в удобных местах по всему городу. Через Интернет вы могли легко определить местонахождение автомобилей и заказать нужную вам машину на срок от одного часа. Это делало услугу практичной для повседневного пользования, а не только для длительных путешествий.

По возвращении в Кембридж Антье поделилась своим открытием с подружкой, выпускницей Школы бизнеса MIT. «В моей голове как будто зажглась лампочка, – вспоминает сегодня Робин Чейз. – Я подумала: *ведь Интернет предназначен именно для этого*». Так было принято решение о создании компании, которая на сегодняшний день стала крупнейшей в мире службой проката автомобилей.

³ General Bullmoose – по аналогии с General Motors. Bull Moose означает «лось, сохатый». Изображен на эмблеме Прогрессивной партии Т. Рузвельта, который в 1900 г. сказал о том, что он «силен, как сохатый». – *Прим. ред.*

Учимся у Zipcar

Поначалу все шло не очень гладко. К идее создания подобной компании многие отнеслись скептически. Когда подруги ссылались на впечатляющий успех системы совместного пользования автомобилями в Швейцарии, потенциальные инвесторы качали головами. «Сегодня совместное пользование автомобилями широко распространено, – говорит Робин. – Но тогда венчурные инвесторы говорили нам: *“То, что работает в Швейцарии, не будет работать у нас”*». Парадоксально, но через несколько лет Робин услышала то же самое от одной бизнес-группы в Париже: «Это хорошо работает в Америке, но никогда не будет работать во Франции».

Первым автомобилем Zipcar был новый VW «Жук», только что выпущенный на рынок. Основатели компании специально выбирали бренды, отличающиеся от тех, которые использовали другие компании по аренде автомобилей, и давали каждой модели имя. Первого «Жука» они назвали «Бетси». Имена позволяли легко идентифицировать машины и помогали связать клиентов с конкретным автомобилем и брендом. Своих клиентов они называли «зипстерами» и давали каждому члену клуба стильную пластиковую «зип-карту». Они заботились о том, чтобы машины всегда были чистыми, в отличном рабочем состоянии, припаркованы в удобных местах и надежными во всех отношениях. С самого начала Zipcar росла стремительными темпами и поглощала своих конкурентов. После того как она инвестировала в компанию Avancar в Испании и приобрела Streetcar в Великобритании, Zipcar стала самой быстрорастущей сетью проката автомобилей в Европе. Успех компании основан на простой формуле: дать людям легкий и эффективный способ совместно пользоваться автомобилями вместо того, чтобы владеть ими. Сервис удобный, быстрый и приемлемый по цене.

Все дело в информации, а не в транспорте

Команда основателей Zipcar включала Роя Рассела, мужа Робин, отвечавшего за техническую сторону проекта. Рассел разработал ИТ-инфраструктуру, которая предусматривала возможность расширения компании, но в то же время скрупулезно учитывала мельчайшие детали маркетинга, технологии и операций. Например, к деталям относились следующие вопросы: как и когда будут мыться машины, поиск и аренда удобных парковочных мест по приемлемым ценам, разработка базовых правил, которые водители будут считать разумными и потому соблюдать. Надежная информационная платформа и фокусировка внимания на создании бренда отличают Zipcar от других компаний по прокату автомобилей, которые имеют массу благих намерений, но так и не претворяют их в жизнь.

Zipcar – в первую очередь информационная компания, которая занимается прокатом автомобилей. Она собирает сведения о том, кем, когда, как и где используются машины. Эти данные обеспечивают функционирование бизнеса и создают основную ценность. По мере увеличения количества людей, использующих Zipcar, собираемые данные позволяют компании лучше узнавать различные группы потребителей, которые определяются по демографическому или географическому признаку. Это, в свою очередь, создает возможности для расширения бренда на такие области, как, например, прокат велосипедов или продажа одежды. Другие услуги могут предлагаться непосредственно самой компанией или ее компаньонами. За эти годы Zipcar вступила в партнерские отношения с компаниями, занимающимися продуктами питания и вином, отелями, фитнесом и даже переработкой картриджей. Дополнительные услуги включают рекомендации по дорожному трафику и транзиту, заказ столиков в ресторанах, анонсы местных событий и мероприятий или помощь в поиске одежды для путешествий. В Портленде Zipcar оборудовала пару десятков своих автомобилей стойками для перевозки велосипедов и договорилась с национальными парками о бесплатном проезде для своих клиентов.

Каждая новая услуга создает возможности для роста самой компании и ее партнеров-единомышленников. По мере развития такой «экосистемы» бизнесов сеть предлагает клиентам все более качественные и персонализированные услуги. А довольные клиенты рассказывают об этом своим друзьям. Таким образом Zipcar создала успешный бренд, бросила вызов укоренившимся бизнес-моделям и сформировала новую категорию личного транспорта. Свидетельством ее успеха является то, что Hertz, Enterprise и Daimler создали аналогичные службы проката автомобилей. Однако Zipcar уверенно удерживает лидерство и недавно запустила процесс первичного публичного размещения акций, чтобы осуществить дополнительное финансирование для расширения своего бизнеса.

Моя встреча с Мини-Мучо

Хотя Zipcar привлекает меня как предпринимателя, я всегда хочу взглянуть на бизнес с точки зрения клиента. Что нужно для того, чтобы привлечь меня как клиента и удержать на долгое время? Честно говоря, впервые услышав об услуге Zipcar, я отнеслась к ней равнодушно. Хотя мои друзья в Сан-Франциско всячески ее расхваливали, эмоционально я была не готова отказаться от моей машины. Я думала, что это хорошо для *других*. Я была похожа на одного моего знакомого хирурга, который всегда говорит своим испуганным пациентам: «Это несложная операция». Но однажды я встретила его в коридоре клиники, и он сильно нервничал. Я спросила: «Майкл, что-то не так?» Он ответил: «Мне будут делать такую-то операцию». Я сказала: «Но она же совсем несложная!» Тогда он приблизился ко мне вплотную и сказал: «Знаешь, несложная операция – когда ее делают кому-то другому».

Чтобы mesh-модель работала, она должна быть не «для кого-то другого». Она должна быть для меня и для таких людей, как я. Первый раз я воспользовалась услугой Zipcar в Ванкувере, где влюбилась в маленький двухдверный седан по имени Мини-Мучо.

Перед отлетом из Сан-Франциско я зарегистрировалась как член клуба Zipcar на сайте компании. У них есть несколько разных форм членства, включая то, что я называю «тапас» (аперитивом), – пробные варианты на случай «Я не уверен, что мне понравится, поэтому сначала хотел бы попробовать». Через несколько дней я получила по почте членскую карточку Zipcard. Сегодня также можно скачать приложение Zipcar на мобильный телефон. С его помощью или используя карту вы автоматически разблокируете двери автомобиля – под ветровым стеклом установлена коробочка, содержащая плату, процессор и беспроводной модем. Когда вы делаете заказ, ваша карта или приложение на мобильном телефоне получают авторизацию на доступ к этому конкретному автомобилю через беспроводную сеть AT&T. Она же используется компанией для удаленного мониторинга за машинами.

Узнав, когда и где остановлюсь в Ванкувере, я могла посмотреть, какие автомобили доступны вблизи моего отеля. Списки на сайте организованы по их местонахождению и типу. Скажем, вам нужен микроавтобус, или вы хотите попробовать гибридный автомобиль, считая, что это будет отличной возможностью провести тест-драйв, или же для вас важно, чтобы машина была припаркована поблизости. В любом случае вы можете рассмотреть варианты. В той поездке главным для меня было удобство. Я взяла с собой совсем немного вещей, поэтому мне подходила малолитражка. На сайте компании я увидела фотографию Мини-Мучо, который был припаркован всего в двух кварталах от моего отеля, и, не задумываясь, оформила заказ.

Прилетев в Ванкувер и поселившись в отеле, я нашла гараж, располагавшийся буквально за углом. Раньше, чтобы арендовать машину, вам приходилось возвращаться в аэропорт или ехать к черту на кулички. А потом снова проделывать этот путь, чтобы вернуть машину. Парковка Zipcar оптимальна с точки зрения удобства. Я быстро нашла Мини-Мучо, который был невероятно смешным, цыплячье-желтого цвета.

На сайте компании мне предложили инструкцию по пользованию автомобилем, но это несложно даже в первый раз. Я достала из бумажника карту Zipcard, снабженную встроенным чипом. Когда поднесла ее к ветровому стеклу, карточка разблокировала машину. Ключи были на месте, Мини-Мучо был заправлен, а кредитная карточка, чтобы заправить автомобиль перед возвращением, была воткнута за солнцезащитный щиток. Это был простой, приятный опыт.

Когда я села за руль Мини-Мучо, я влюбилась в него. А тот факт, что у автомобиля было собственное имя, буквально сотворил чудеса. Если бы я жила в Ванкувере или собиралась приехать туда еще раз, я бы заказала именно Мини-Мучо. Он был необыкновенно забавный.

Кроме того, я уже знала этот автомобиль, что несло с собой ряд положительных моментов, связанных с владением, и убирало из уравнения неприятные сюрпризы. Этот опыт существенно отличается от аренды автомобилей в Hertz или любой другой крупной компании по автопрокату, где вам разрешается выбрать только категорию автомобиля – малый, средний или большой, – как порцию попкорна.

В Ванкувере я также воспользовалась услугами местной службы проката велосипедов. Этот город идеально приспособлен для езды на них. Чтобы разблокировать велосипед, вам нужно провести кредитной карточкой в прорези автомата. После прогулки его можно вернуть на любую другую стоянку, где вам удобно. (В Барселоне даже есть специальное приложение для мобильных телефонов, которое покажет вам, какая из 400 велосипедных стоянок находится к вам ближе всего.) В Ванкувере стоянки велосипедов сосредоточены в районе парка и остановок общественного транспорта. Велосипедные дорожки впечатляют; кроме того, велосипед можно провезти с собой в железнодорожном транспорте.

Одна часть сети. Две части информации. Больше, чем щепотка социального

В Ванкувере действует масса компаний и организаций, реализующих ту или иную разновидность mesh-модели. Я посетила кооперативные продуктовые магазины, красивые бутики, которые организованы и управляются самими покупателями. Благодаря одному из своих друзей я смогла изнутри взглянуть на инновационные городские проекторочные решения, позволяющие людям легко и с комфортом перемещаться пешком, на велосипеде или общественном транспорте по всему городу. У меня был тур по замечательным «зеленым» зданиям и транспортным системам, построенным для зимней Олимпиады. Но Ванкувер не уникален. Сегодня по всему миру, в США, Европе и Азии появляются тысячи новых компаний, построенных на mesh-модели.

Успех таких компаний строится на развитии социальных медиа, Интернета, беспроводных сетей и мобильной связи. Они собирают данные из всех доступных источников и используют их для того, чтобы поставлять людям высококачественные продукты и услуги только тогда, когда они им необходимы. Компании с mesh-моделью имеют четыре общие характеристики: платформа совместного пользования, продвинутое использование Интернета и мобильных информационных сетей, фокусирование на физических товарах и услугах, а также вовлечение клиентов через социальные сети. Разумеется, не каждая компания или организация даже из тех, что представлены в этой книге, отвечает всем четырем условиям. Как любое широкомасштабное, быстроразвивающееся явление, mesh-модель может принимать множество разных форм, расположенных вдоль континуума. Некоторые компании начинают с полной mesh-модели. И многие, многие другие движутся в правильном направлении.

Почему я называю новую волну бизнес-моделей «mesh»? Под этим термином понимается такой вид сети, в которой каждый узел может быть связан в любом направлении с любыми другими узлами в системе. Это так называемый режим связи «каждого с каждым». Для меня mesh-модель – наглядная и хорошо отражающая суть метафора, позволяющая описать целое новое поколение услуг на основе информационных технологий. Реализующие mesh-модель компании связаны между собой и с окружающим миром в многоузловую сеть множеством разных способов. Некоторые связи образуются напрямую, такие как договоренность между компаниями по идентификации рынка и формированию скоординированных предложений. Эти компании делятся информацией, чтобы облегчить друг другу доступ к новым клиентам и их предпочтениям, а также ресурсам. Другие связи образуются опосредованно через третьи стороны, например через агрегированные данные о клиентах или социальные сети клиентов.

Что характеризует бизнес, построенный на mesh-модели?

1. Ключевое предложение – что-либо, что может быть **использовано совместно** внутри сообщества, на рынке или в цепочке создания ценности, включая продукты, услуги и сырье.
2. **Использование продвинутых веб- и мобильных сетей передачи данных** для отслеживания местонахождения и сбора информации о клиентах, продуктах и их использовании.

3. Фокус на **реальных товарах**⁴, включая используемое сырье, что делает локальную доставку продуктов и услуг и их возврат экономически оправданными и востребованными.

4. Предложения, новости и рекомендации передаются преимущественно посредством устной рекламы, подкрепленной **сервисами социальных сетей**.

Организация бизнеса на основе принципов mesh-сети стала возможной благодаря тому, что сегодня мы все больше соединяемся с остальным миром – с другими людьми, компаниями, организациями, вещами. Впервые в истории человечества возникла возможность такого всеохватывающего, всегда «на связи» и относительно дешевого соединения между всем и вся. Подобно тому как наш разум представляет собой нечто гораздо большее, чем совокупность нейронов, так и узлы и связи внутри mesh-сети способствуют возникновению чего-то более сложного и прогрессивного. В головном мозге все части – доли его коры, ДНК и нервные клетки – находятся в постоянном взаимодействии. Mesh-сеть также состоит из множества компонентов, таких как мобильные устройства, серверы, сервисы, партнеры и клиенты. Но, как и наш головной мозг, mesh-сеть – это намного больше, чем просто сумма составляющих ее частей. Сегодня, когда все и вся соединяются со всем и вся (в феврале 2010 г. активность пользователей сервиса Twitter достигла 50 млн постов в день), на наших глазах рождается нечто новое, что постоянно растет и развивается. У mesh-модели четкий пульс. И она быстро самообучается.

Еще до прихода mesh-моделей Интернет проглотил, переварил и видоизменил сотни отраслей и десятки тысяч компаний, сообществ, команд и ожиданий по всему миру. В качестве интернет-предпринимателя я наблюдала за тем, как одни за другими рушатся старые бизнес-модели и бренды. Во многих отраслях, от издательского и банковского дела до розничной торговли, компании были поставлены перед выбором: измениться или умереть. Amazon потеснила с книжного рынка таких титанов, как Borders, Barnes & Noble и Blackwell. Компания уверенно движется к тому, чтобы стать крупнейшим в мире онлайн-оператором розничной торговли, и продолжает модернизировать книгоиздательскую индустрию выводом на рынок платформы Kindle и обеспечением широкого доступа к электронным книгам. Распространение музыки через iPod и iTunes изменило ландшафт музыкальной индустрии. Сервис Ofoto предложил онлайн-платформу для обмена цифровыми фотографиями, которая привлекла внимание Kodak и способствовала появлению других цифровых платформ общего пользования. Некогда казавшиеся вечными и нерушимыми отрасли и бренды сегодня борются за выживание. Многие из них уже находились в свободном падении, когда рецессия ускорила их движение по нисходящей спирали. Десятки отраслей и брендов пытаются найти новую прочную опору в стремительно меняющемся мире.

⁴ В маркетинге реальные товары – это осязаемые вещи, продаваемые через Интернет, но распространяемые посредством стандартных средств: почта, личная доставка и т. д. – *Прим. ред.*

Лучше. Проще. Дешевле

До недавнего времени наиболее глубокие изменения происходили в тех отраслях, которые в основном имеют отношение к цифровым продуктам и услугам, таким как музыка или финансовые данные. Но mesh-модель создает возможности для извлечения прибыли не только в цифровом, но и в физическом мире – упрощая и оптимизируя доступ к реальным продуктам и услугам. Бизнес на основе mesh-модели относительно легко начать, и сегодня различные его формы распространяются с быстротой лесного пожара: прокат велосипедов, обмен домами, обмен модными вещами, кооперативы энергопотребителей, общие офисы, жилищные сообщества (некое подобие коммун), музыкальные студии, бюро проката всевозможных вещей, продуктовые кооперативы и многое другое.

Все эти компании и организации используют информационную инфраструктуру стоимостью сотни миллиардов долларов – телекоммуникации, мобильные технологии, продвинутые системы сбора данных, переживающие всплеск популярности социальные сети, мобильные SMS-агрегаторы и, разумеется, сам Интернет. Они эффективно используют горизонтальные услуги B2B (бизнес для бизнеса), такие как FedEx, UPS, Amazon Web Services, PayPal и растущее число сервисов облачных вычислений⁵. Все реализующие mesh-модель компании исходят из базового предположения о том, что совместное использование информации о какой-либо вещи повышает ее ценность для компании, пользователей и общества в целом.

Реализующие mesh-модель предприятия могут быть организованы как коммерческие, некоммерческие организации, кооперативы. Стоило мне оглянуться вокруг, как я тут же обнаружила более 1500 таких компаний и организаций. Как оказалось, mesh-модель проникла в нашу жизнь гораздо глубже, чем я предполагала вначале. Менее чем за десятилетие она просочилась в десятки отраслей, включая индустрию моды, недвижимость, энергетику, путешествия, развлечения, транспорт, питание и финансы. Бизнес постепенно сдвигается в сторону mesh-моделей, и эта тенденция все больше набирает обороты.

Mesh-компании могут иметь разные формы и размеры, в том числе очень большие. Например, Netflix внедрила платформу совместного пользования, благодаря которой трансформировала индустрию распространения кино- и видеопродукции. В 2009 г. компания объявила о выручке \$1,36 млрд, а ее рыночная капитализация в 2010 г. составила \$4,76 млрд, и это спустя всего несколько лет после того, как Netflix сместила с позиций лидера – крупнейшую компанию видеопроката (более подробно об этом читайте в 8-й главе). У Netflix появились последователи по всему миру, например аналогичный сервис в Индии Seventymm, предлагающий фильмы на 18 языках.

Другие компании задействуют местные ресурсы. Например, Crushpad помогает ценителям вина изготовить его своими руками, начиная с выбора сорта, отжима ягод и ферментации до смешивания собственных купажей из виноматериала, привезенного из легендарной долины Напа, – все это под руководством профессиональных виноделов и гораздо дешевле, чем при покупке личного оборудования. Некоторые клиенты даже создали свои уникальные марки вина и продают его через Интернет.

⁵ Облачные вычисления (англ. cloud computing) – технология распределенной обработки данных, в которой компьютерные ресурсы и мощности предоставляются пользователю как интернет-сервис. – *Прим. ред.*

Взгляните через объектив mesh-модели

Иногда, как обнаружил генеральный директор Crushpad Майкл Брилл, возможности для реализации mesh-модели находятся прямо под рукой, стоит лишь приглядеться. В этом помогает способ, который я называю взглядом «через объектив mesh-модели». Посмотрите на имеющиеся в вашем распоряжении физические ресурсы – можно ли их использовать более выгодно и эффективно, если делать это совместно, задействовав возможности информационных сетей? Когда вы посмотрите на все по-новому – через объектив mesh-модели, – многообещающие и удивительные возможности для бизнеса обнаружатся сами, даже в вашем непосредственном окружении. Спросите, как вы можете уменьшить нагрузку, связанную с владением, такую как хранение, страхование, техобслуживание и утилизация.

Если вы похожи на большинство из нас, скорее всего, у вас имеется масса вещей, которыми вы не пользуетесь в настоящий момент или пользуетесь очень редко, таких как музыкальные инструменты, спортивное снаряжение или вторая машина. Возможно, вы владеете ими для удобства, чтобы иметь под рукой на всякий случай или чтобы впечатлить друзей. Только представьте себе, сколько денег и времени вы тратите напрасно. (На некоторых сайтах, например, <http://www.wattzon.com> и <http://www.carbon-neutral.com> есть специальные калькуляторы, которые помогут вам это подсчитать.) Подумайте, сколько вы могли бы сэкономить или заработать, если бы использовали эти вещи совместно с другими людьми. Mesh-компании превращают потенциал в прибыль – почти так же, как люди сдают в аренду второй дом, когда в нем не живут. Вам просто нужно «увидеть» такие возможности.

Разумеется, не все можно и нужно использовать совместно. Это было бы крайностью. Я не говорю здесь о крайностях. Я говорю о том, что можно получить большую материальную отдачу для своей семьи, компании, общества и всей планеты, если уменьшить издержки владения. Например, Zipcar преуспевает, потому что ее ценностное предложение в виде совместного владения и пользования автомобилями оправданно и актуально. В среднем автомобиль простаивает 23 часа в сутки, а многие семьи владеют несколькими машинами. Пользуясь услугами автопроката, один американец в среднем ежемесячно экономит \$400–600 на страховании, техобслуживании и других расходах. Густонаселенные городские районы, где такая схема пользования автомобилями наиболее эффективна, могут постепенно высвобождать ценное парковочное и уличное пространство. Исследование, проведенное Калифорнийским университетом в Беркли, показало, что члены одного клуба автопроката, подобного Zipcar, после вступления в него на 47 % меньше времени ездят на машине. В результате одна служба автопроката снижает выбросы двуокиси углерода в атмосферу на £20 000 в день. Это весомая отдача.

Пример из жизни

Вино от Crushpad

Когда Майкл Брилл перекопал землю на заднем дворе своего дома в Сан-Франциско и посадил там два десятка виноградных лоз, по его словам, это было самое здоровое решение, которое он принял в жизни. Когда Брилл делал вино в своем гараже, заинтересованные прохожие останавливались, чтобы помочь. В целом за сезон более ста человек предложили ему помощь, пиццу, пиво и готовность испачкать свою одежду. Так, совершенно случайно, Брилл обнаружил дремлющую во многих людях страсть к виноделию.

Вдохновленный этим опытом, в 2004 г. Брилл открыл компанию Crushpad. Она нацелена на людей, подобных его добровольным помощникам, которые хотят изготавливать собственное вино, но не

имеют виноградника. Crushpad снабжает их всем необходимым, включая высококачественные сорта винограда, консультации профессиональных виноделов, оборудование для отжима, ферментации и розлива по бутылкам. Первоначально Брилл предполагал, что его основными клиентами будут рестораны, бары и розничные продавцы, которые хотели бы иметь свои уникальные марки вина. Но вскоре стало очевидно, что рестораны, всегда испытывающие нехватку свободных средств из-за небольшой маржи, не были готовы платить \$10 000 за собственную марку вина, которую они не увидят два года. Сегодня Брилл смеется: «Та модель не работала».

Однако компания поняла, что существует масса людей, которые хотели бы делать по 50–100 бутылок вина в год. Сегодня любой человек может изготовить бочку вина, используя оборудование и наработанный Crushpad опыт, в том числе данные по ферментации и их интерпретации. Клиенты Crushpad страстно увлечены своим делом. Многие прилетают специально на отжим. Для начинающих компания предлагает довольно низкие цены и всю необходимую помощь. Далеко живущим клиентам она посылает пробы из бочки. Тем, кто хочет только смешивать вино, отправляет ящик с шестью небольшими бутылочками вина и цилиндр со шкалой – смешивая в разных пропорциях «Кларет», «Пино нуар» и «Каберне», человек может составить купаж по своему вкусу. Через Crushpad Commerce клиенты могут не только изготовить вино, но и продать его под собственным брендом. Компания предлагает платформу для создания своего веб-сайта в духе большой винодельни. Здесь ценители вина могут заказать легендарные вина из долины Напа по привлекательной цене.

Crushpad предлагает доступ к материалам и оборудованию, владеть которыми для большинства людей слишком сложно и дорого. Начав с 450 кв. м, сегодня компания занимает площадь в десять раз больше. По мере роста Crushpad Брилл заинтересовался опытом поставщиков музыки, таких как Pandora, Rhapsody или MOG, которые в свое время пытались ответить на вопрос: кто является «авторитетом» или источником влияния, помогающим людям открывать для себя новую музыку? А кто является таким авторитетом при покупке вина? Продавцы в розничных магазинах? Журналы и блоги? Сомелье в ресторанах? Именно такого рода вопросы могут помочь успешно стартовать новому бизнесу с mesh-моделью.

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.